

نقش عدالت سازمانی در رضایت شغلی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی

* **محمد رضا اردلان**، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

حسین معجونی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

doi 10.21859/MEO.10.1.73

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش عدالت سازمانی در رضایت شغلی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بود. جامعه پژوهش معلمان ناحیه سه شیراز به تعداد ۲۲۰۹ نفر بودند، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۲۷ نفر انتخاب شد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس چهار پرسشنامه عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی صورت گرفت که ضریب آلفای کرانباخ آن‌ها به ترتیب: ۰/۹۳، ۰/۹۵، ۰/۹۰ و ۰/۹۲ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های توصیفی (شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر تأییدی) با استفاده از نرم افزار listrel استفاده شد. نتایج نشان داد که: متغیر عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر رضایت شغلی بودند؛ عدالت سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر رضایت شغلی دارد. متغیرهای عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی قادر به تبیین ۶۰٪ درصد واریانس متغیر رضایت شغلی می‌باشند.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی، معلمان


* نویسنده مسئول: ardalanmr@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۹/۸/۱۱ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۱/۲۵

The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction by Mediating Organizational Citizenship Behavior and Psychological Empowerment

***Mohammad Reza Ardan**, Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran.

Hosein Majooni, PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran.

 10.21859/MEO.10.1.73

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of organizational justice in job satisfaction by mediating organizational citizenship behavior and psychological empowerment. The study population consisted of 2209 teachers in the district of Shiraz, selected by simple random sampling and based on Cochran formula with a sample size of 327. The research method is descriptive-correlational and especially structural equation modeling. Data collection based on four organizational justice questionnaires, Organizational Citizenship Behavior, The psychological empowerment and the job satisfaction were performed with Cronbach's alpha coefficient of 0.93, 0.95, 0.90 and 0.92, respectively. The results indicated the optimal reliability and validity of the tool. Descriptive (central and dispersion indices) and inferential (confirmatory factor analysis and confirmatory path analysis) techniques were used for data analysis using lisrel software. For descriptive data analysis techniques (central and dispersion parameters) and inferential statistics (confirmatory factor analysis, path analysis confirmed) lisrel were using the software. The results showed that the variables of organizational justice, organizational citizenship behavior, and psychological empowerment had a direct, positive and significant effect on job satisfaction at the 0.05 level; organizational justice mediated organizational citizenship behavior and psychological empowerment had an indirect, positive and significant effect on job satisfaction. The variables of organizational justice, organizational citizenship behavior, and psychological empowerment are able to explain 60% of the variance of job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Teachers.

* Corresponding author: ardanmr@yahoo.com

Receiving Date: 1/11/2020 Acceptance Date: 13/2/2021

مقدمه

امروزه تمامی صاحب‌نظران و اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه در هر کشور واقفند (Mohseni & Mirgol, 2019, P. 2) و بر این نکته تأکید دارند که نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌هایی است که در اعتلای اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی ایفا می‌کند (Rahimi & Mazaheri Rad, 2017, P. 37). رضایت شغلی^۱ می‌تواند این نیروی انسانی را از یکدیگر متمایز ساخته و از این رهگذر هدف سازمان‌های موفق را فراهم نماید (PahlavanSadegh & Abdollahi, 2015, P. 88). رضایت شغلی که یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی کارکنان، محسوب می‌شود (Zhang & Bartol, 2010; Paillé, 2011; Jiang, Sun & Law, 2011) به معنای احساس تحقق توانایی و لذت کارکنان در محیط کار و تعیین‌کننده-ی تعهد و علاقه‌ی آنان به سازمان می‌باشد (Top, Akdere & Tarcan, 2015; Ölçer & Florescu, 2015; Hosie & et al, 2013). با توجه به اینکه نهاد آموزش و پرورش از اساسی‌ترین نهادها جهت پیشرفت و ترقی جوامع محسوب می‌شود، توجه به نیروهای این بخش، امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد. لذا شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مستقیمی بر کیفیت و کارکرد ارائه خدمات دارد و به همین دلیل همواره موضوعی حیاتی و مهم برای بررسی بوده است (Salimi & Abdi, 2018).

از جمله عوامل تأثیرگذار بر رضایت‌شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان^۲ می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی برای رضایت شغلی بوده و عامل حفظ و نگهداری کارکنان در محیط کار و جلوگیری از ترک شغل آنان می‌باشد (PahlavanSadegh & Abdollahi, 2015, P. 89). به عبارت دیگر، رضایت شغلی حاصل خودمختاری کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا است که در نتیجه‌ی توانمندسازی آنان بدست می‌آید (Idris, See & Coughlan, 2018). در واقع توانمندسازی، با ایجاد محیط‌های سازمانی دموکراتیک، کمک می‌کند تا کارکنان بتوانند در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت کرده و آزادانه نظرات خود را بیان کنند (Ulutas & et al, 2018). در نتیجه با بهبود احساس خودمختاری و

1. Job Satisfaction

2 . Psychological Empowerment of Employees

پیشرفت کارکنان در محل کار، رضایت شغلی آنان افزایش پیدا می‌کند (Lee, Kim & Kim, 2016). توانمندسازی روان‌شناختی باعث می‌شود کارکنان به بهترین وجه در محل کار تلاش خود را انجام دهند که این امر تأثیرات مثبتی بر رضایت شغلی آنها خواهد گذاشت (Aldaihani, 2019). توانمندسازی روان‌شناختی به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و فرصت‌های لازم برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان می‌باشد (Movahhed & Abbasi, 2019, P. 54). رابطه بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی به خصوص در طی دو دهه گذشته، موضوع مورد علاقه برای پژوهشگران متعددی بوده است (PahlavanSadeh & Abdollahi, 2015; Vazifeh, Rezghi, Rostami & Pakdel, 2019; Seibert, Silver & Randolph, 2004; Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011; Ölçer & Florescu, 2015; Carless, El-Kot, 2004). برخی از کارکنان نسبت به سایرین بیشتر پذیرای توانمندسازی هستند (Burke & Fiksenbaum, 2019). توانمندسازی روان‌شناختی، توانایی بالقوه کارکنان و مزیت رقابتی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (Aldaihani, 2019) و تأثیرات مثبتی بر عملکرد کلی سازمان‌ها می‌گذارد (Dabo, & Ndan, 2018). وجود تغییرات سریع، پیشرفت در زمینه‌های تکنولوژی و رقابت‌های آشکار و پنهان در جهان کنونی، اهمیت و ضرورت توانمندسازی روان‌شناختی را بسیار بیشتر از زمان‌های قبل نمایان ساخته است، زیرا در این جهان پرتلاطم و پر رقابت اگر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یا به عبارت دیگر نیروی انسانی اهمیت داده نشود و سازمان‌ها فاقد کارکنان توانمند باشند، سازمان‌ها نمی‌توانند پا به پای دیگر سازمان‌ها قدم بردارند و از رقابت جهانی باز می‌مانند و به اجبار می‌بایست صحنه رقابت را ترک کنند (Ghiasi, Nadishan, Jahani Javanmardi & Khorsandi taskoh, 2017, P. 79). یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی، عدالت سازمانی¹ است (Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005, P. 392). عدالت در سازمان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در کارآمدی سازمان‌ها بوده و به صورت ادراک افراد یا گروه‌ها نسبت به رفتار عادلانه حاصل از سوی سازمان و پاسخ آنها به چنین ادراکی تعریف شده است (Sudin, 2011, P. 67). عدالت سازمانی سازه ارزشمندی برای پرورش و ایجاد انگیزش در کارکنان است (Eidy &

1. Organizational Justice

191, P. 2018, et al). عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است (Nazari, R., & Rafei, 2018, P. 42). رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاء و انتصاب) برای آن‌ها حائز اهمیت است. در فرایند توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای منصفانه بر رفتارهای سازمانی، از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای انگیزشی کارکنان، از اهمیت بالایی برخوردار است (Eidy & et al, 2018, P. 192). در خصوص اهمیت و ضرورت عدالت سازمانی، همین نکته کفایت می‌کند که وجود عدالت در سازمان باعث رشد برنامه‌ها، بهبود مستمر سازمان‌ها و نیروی عظیم در جهت هم‌افزایی، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی می‌شود (Pourseltani Mirzaei & Zareian, 2012, P. 61).

با افزایش رقابت در دنیای امروزی، سازمان‌ها شروع به بررسی رفتارهای کارکنان مانند رفتار شهروندی سازمانی^۱ به عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی می‌کنند (Paul & et al, 2019). رفتار شهروندی سازمانی به دلیل تأثیر زیاد بر رضایت شغلی کارکنان، برای هر سازمانی لازم و ضروری است (Dargahi & Morshedi Tarbati, 2017, P. 236). رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای اختیاری هستند که گرچه توسط سیستم رسمی پاداش سازمان (به صورت مستقیم یا صریح) به رسمیت شناخته نشده، اما باعث تقویت عملکرد مؤثر در محل کار می‌شوند (Bizri, 2018). در واقع رفتارهای فرا نقش^۲ درون سازمان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند (Munawir & et al, 2019). بتن و اورگان^۳ (۱۹۸۳) اولین افرادی بودند که رفتار شهروندی را در علوم اجتماعی به کار گرفتند (Curry, 2016). اگرچه وجود این رفتارها در تمام سازمان‌ها مطلوب است، اما اهمیت آن در مدارس و برای معلمان بیشتر احساس می‌شود (Zeinabadi, 2011). آموزش و پرورش نیز مانند هر سازمان دیگری نیازمند معلمان است که بتوانند چرخ‌های سازمان را در مسیر هدف به حرکت درآورند، معلمان که فراتر از

-
1. Organizational Citizenship Behavior
 2. Meta-role behaviors
 3. Bateman TS, Organ DW

شرح شغل خود تلاش کنند و سازمان را موطن خود بدانند، چرا که رفتارهای شهروند سازمانی معلمان، اثربخشی مدرسه را افزایش می‌دهد (Somech & Ron, 2007, P. 40).

آموزش و پرورش به معلمان راضی و اثربخش نیاز دارد تا به وسیله آنها بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابد. به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌های آموزشی به خصوص مدارس، به رضایت و اثربخشی نیروی انسانی شاغل در آن بستگی دارد، از این رو رعایت عدالت بین معلمان و حرکت به سمت افزایش توانمندسازی و نهادینه کردن رفتارهای شهروندی سازمانی که منجر به رضایت شغلی بالاتر آنان می‌گردد از وظایف اصلی سازمان‌های آموزشی بوده و ضروری به نظر می‌رسد. گرچه پژوهش‌های گذشته، تأثیر عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را در رفتار شهروندی سازمانی بررسی کرده‌اند، اما تاکنون پژوهش مدونی تأثیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی را بررسی نکرده است. از اینرو انجام پژوهش حاضر با توجه به خلأ موجود در این زمینه، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. در پژوهش حاضر، از توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی استفاده کرده‌ایم تا تأثیر تعدیل‌گر آنها را در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی معلمان بیازماییم. در ادامه به بررسی مبنای نظری متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود.

درک کارکنان از عدالت در فعالیت‌های سازمان، منجر به عملکرد مطلوب کارکنان شده و تعدادی از نگرش‌ها و رفتارها را در محل کار پیش‌بینی می‌کند (Irving, Coleman & Bobocel, 2005). از طرفی، رضایت شغلی کارکنان از ارزیابی چندین ویژگی شغلی از جمله دستمزد، فرصت‌های ارتقاء، سرپرستان و همکاران بدست می‌آید (Ivancevich & Matteson, 2005, p. 101). (Skarlicki & Folger, 2003). معتقدند که درجات مختلفی از عدالت می‌تواند نتایج متفاوتی را برای کارکنان به همراه داشته باشد. علاوه بر این، عدالت یک مؤلفه اساسی در مطالعه سازمان‌ها است که مستقیماً یا از طریق متغیرهای میانجی بر عملکردهای مختلف سازمان تأثیر می‌گذارد (Safi, Mohammadi & Arshi, 2015; Nadi & Esmaeili Harandi, 2017; Nazari & Rafei, 2018; Gholampour & Pourshafei, 2018; Mohseni & Mirgol, 2019; Nazir & et al, 2019; Kundu & et al, 2019; Oh, 2019; Arab & Atan, 2018). عدالت سازمانی به عنوان یک رشته پژوهشی، بیشترین مطالعات را در حوزه‌ی دانش به خود اختصاص داده است. پژوهش‌های مختلف، عدالت سازمانی را عاملی مؤثر و پیش‌بینی‌کننده‌ی

قوی برای رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته‌اند (Nadi & Esmaeili Harandi, 2017; Gholampour & Pourshafei, 2018; Nazari & Rafei, 2018; Colquitt & et al, 2001; Madera, Dawson & Guchait, 2016: Singhry, 2018; Suifan, Diab & Abdallah, 2017). در همین رابطه، نتایج مطالعات (Hao, Hao & Wang, 2016) نشان داد که عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی کارکنان دارد. علاوه بر این، DeConinck & Stilwell (2004) در پژوهشی نشان دادند که عدالت رویه‌ای تأثیر مستقیمی بر رضایت کارکنان از سرپرست خود دارد، در حالی که عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی‌تری برای رضایت‌مندی بود. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که همچون سایر تحقیقات قبلی، عدم وجود عدالت سازمانی در هر آُرگانی باعث کاهش انگیزه و عدم رضایت شغلی در کارکنان می‌شود (Nazari, R., & Rafei, 2018).

رفتار شهروندی سازمانی نوعی از رفتارهای اختیاری کارکنان است که با حفظ و تقویت زمینه‌های اجتماعی و روانی، از عملکرد وظیفه‌پشتیبانی کرده (Organ, 1997, P. 57) و به عنوان ابزاری مهم برای کارایی و پایداری بلندمدت سازمان، تلقی می‌شود (Takeuchi, Bolino & Lin, 2015). بررسی مطالعات مختلف نشان می‌دهد که تمایل زیادی به درک رفتار شهروند سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن مانند رضایت، تعهد سازمانی و ادراک عدالت سازمانی وجود دارد (Rahman Sarsat & Janidi Jafari, 2018; Moradi & et al, 2019; Takeuchi, Bolino & Lin, 2015; Gupta & Singh, 2013; Gao & He, 2017; Chan & Lai, 2017; Ahmad & et al, 2019). مطالعات موجود نشان می‌دهد که احساس رفتار منصفانه در محل کار باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود (Wong, Ngo & Wong, 2006, P. 446). اما اگر کارکنان احساس نابرابری را در محیط کار تجربه کنند، رفتارهای شغلی اختیاری را به نمایش نمی‌گذارند یا تلاششان را تنها برای انجام وظایف رسمی محدود می‌کنند (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008, P. 165). از آنجا که رفتارهای شهروندی سازمانی فراتر از وظایف رسمی است، کارکنان تمایل دارند این رفتارها را وقتی که با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود برای سازمان انجام دهند اما وقتی این‌گونه نباشند، از انجام آن خودداری می‌کنند (Singh & Singh, 2019).

توانمندی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (Salajegah, Sheikhpour & Nazeri, 2018, P. 104). راهبرد توانمندسازی کارکنان، بقای سازمان در فضای رقابتی و همچنین قدرت انعطاف-پذیری با محیط بیرونی در حال تغییر را فراهم می‌سازد (Khalifa Sultani, Saedi & Etemadian, 2017, P. 123). توانمندسازی روان‌شناختی به معنای ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند (Kordnajib, Bakhshi Zadeh & Fatah Elahi, 2015, P. 99). یکی از متغیرهایی که باعث افزایش توانمندی روان‌شناختی کارکنان می‌شود، ادراک آنان از رعایت عدالت سازمانی در محل کار است (Ivancevich & Matteson, 2005; Zahednezhad & et al, 2015; Eidy & et al, 2018; Franz, 2004; Li & et al, 2016; Muqadas, Rehman & Aslam, 2017). عدالت ادراک شده در سازمان به رشد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کمک خواهد کرد، زیرا عدالت توزیعی از طریق حصول اطمینان از مسئولیت‌ها، منابع و شایستگی‌هایی که منصفانه در سازمان اختصاص داده شده است، احساس توانمندی و صلاحیت را در کارکنان پرورش خواهد داد؛ عدالت رویه‌ای با اجازه دادن به اظهارنظر یا نظارت اعضای سازمان در فرایند تصمیم‌گیری، درک کارکنان از خودمختاری، معناداری و احساس تأثیر در رویه‌های سازمان را تسهیل خواهد کرد؛ عدالت تعاملی به احساس خودکارآمدی و تطابق کارکنان با سازمان از طریق تعامل مناسب و به اشتراک گذاشتن اطلاعات لازم در مورد اهداف، ارزش‌ها، هنجارها یا حتی فرهنگ سازمان، کمک خواهد کرد (Singh & Singh, 2019).

توانمندسازی روان‌شناختی که دارای چهار بعد معنی‌داری، تأثیرگذاری، شایستگی، اعتماد به نفس و خودتعیینی است به انگیزه ذاتی کارکنان برای انجام وظایف اشاره دارد (Spreitzer, 1995). علاوه بر رابطه مثبت بین توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی، محققان پیشنهاد کرده‌اند که رضایت شغلی ممکن است واسطه‌ی تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروند سازمانی باشد (Bogler & Somech, 2005). کارکنانی که از مشاغل خود راضی هستند، احتمالاً با سازمان خود یکی شده و رفتارهایی را از خود

بروز می‌دهند که گرچه بطور مستقیم تشخیص داده نمی‌شود، اما برای سازمان مفید است. توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی و همچنین سلامت روحی و جسمی کارکنان دارد (Holdsworth & Cartwright, 2003). توانمندسازی همچنین می‌تواند پتانسیل را به حداکثر برساند و مزیت رقابتی سازمان را افزایش دهد. Aldaihani (2019) با بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی، همبستگی مثبت بین توانمندسازی و رضایت شغلی مشاهده کرد. (Idris, See & Coughlan, 2018)، Vazifeh, Rezghi Rostami & Pakdel (2019) و Jamshidian (2017) نیز در پژوهش‌هایشان نشان دادند که توانمندسازی کارکنان، تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی آنان دارد. علاوه بر این، Wang & Lee (2009) در یک مطالعه متوجه شدند که احساس توانمندی روانی کارکنان در محیط کار به طور قابل توجهی میزان رضایت شغلی و سایر پیامدهای اساسی کار را پیش بینی می‌کند. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر میزان رضایت شغلی کارکنان دارد (Seibert, Wang & Courtright, 2011, P. 981). از طرفی توانمندسازی روان‌شناختی موجب ارتقاء رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود که این امر به نوبه خود باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (Singh & Singh, 2019).

کارکنان زمانی به توانمندی روان‌شناختی می‌رسند که شغل خود را مهم بدانند، مهارت‌های مورد نیاز و صلاحیت کافی برای انجام کار را کسب کنند، برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار خودمختار باشند و اعتقاد به کارشان در ایجاد تفاوت برای رسیدن به اهداف سازمانی را درک کنند (Zhang & Bartol, 2010, P. 110). به اعتقاد (Chiang & Hsieh, 2012)، توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی می‌گذارد. Ganji & karimi baghmalek (2018) همبستگی مستقیم و معنی‌دار در سطح متوسط را بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند. وجود ارتباط معنادار و مثبت بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در مطالعات زیادی به اثبات رسیده است (Mohammadkhani & et al, 2013; Aghajan & et al, 2013; Safari & et al, 2016; Salimi & Abdi, 2018; Gilbert & et al, 2010; Arefin, Arif & Raquib, 2015; Ioannidou & et al, 2016; Newman & et al, 2017). کارکنان توانمند، سطح بالایی از مشارکت و ابتکار عمل در شناسایی موضوعات و ارائه

نظرات سازنده برای بهبود سازمان (Frazier & Fainshmidt, 2012, P. 693)، خلاقیت بیشتر (Zhang & Bartol, 2010) و ماندن در سازمان برای یک دوره طولانی مدّت را از خود نشان می‌دهند. وقتی کارمند کار خود را معنی‌دار بداند، رفتارهای شغلی اختیاری انجام می‌دهد (Seibert, Wang & Courtright, 2011, P. 981). از آنجا که کار معنی‌دار به قدری قدرتمند است که باعث تهییج کارکنان برای تلاش بسیار زیاد می‌شود، بنابراین تأثیر مثبتی بر نتایج سازمان خواهد داشت (Lamm, Tosti-Kharas & King, 2015, P. 209).

رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بسیاری از مطالعات از ارتباط بین رضایت شغلی و رفتار شهروندسازمانی حمایت کرده- اند (Singh & Singh, 2019). به عنوان مثال، (Williams & Anderson, 1991) اظهار داشتند که رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با هم رابطه مثبت دارند. به طور کلی، مطالعاتی که این رابطه را از نظر تجربی تجزیه و تحلیل کرده‌اند، نشان داده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی با هم رابطه مثبت دارند (Dargahi & Morshedi Tarbati, 2017; Mirmoini & et al, 2016; Nadi & Esmaeili Harandi, 2017; Nadiri & Tanova, 2010; Adamy, 2018). به دلیل روابط متقابلی که بین رضایت و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (Podsakoff & et al, 1993)، بعید است محققان بتوانند در آینده نزدیک، مسیر رابطه‌ی علّت و معلولی را بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تعیین کنند. رابطه‌ی علّت و معلولی بین این دو متغیّر جهت نامشخصی دارد، اما شواهد زیادی نشان می‌دهد که چنین رابطه‌ای وجود دارد و فرض بر این است که رضایت شغلی در سازمان‌هایی که رفتار شهروندی سازمانی رواج دارد، بالاتر باشد (Foote & Tang, 2008).

مطالعات متعددی ارتباط مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت را تأیید می‌کنند (Meynhardt, Brieger & Hermann, 2020; Lambert, 2010; Davila & Finkelstein, 2013; Belwalkar Vohra & Pandey, 2018). رفتار شهروندی سازمانی، موضوعی است که به توضیح ارتباط مثبت بین ارزش‌عمومی و رضایت از زندگی کمک می‌کند (Meynhardt, Brieger & Hermann, 2020, P. 1562). Lambert (2010) در یک مطالعه نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی با رضایت از زندگی رابطه مثبت دارد، به عبارت دیگر هرچه کارکنان در رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری

مشارکت کنند، تجربیات و احساسات مثبتی نسبت به کار و خودشان بدست می‌آورند که باعث ایجاد تأثیرات مثبت بر میزان رضایت شغلی آنان می‌گردد.

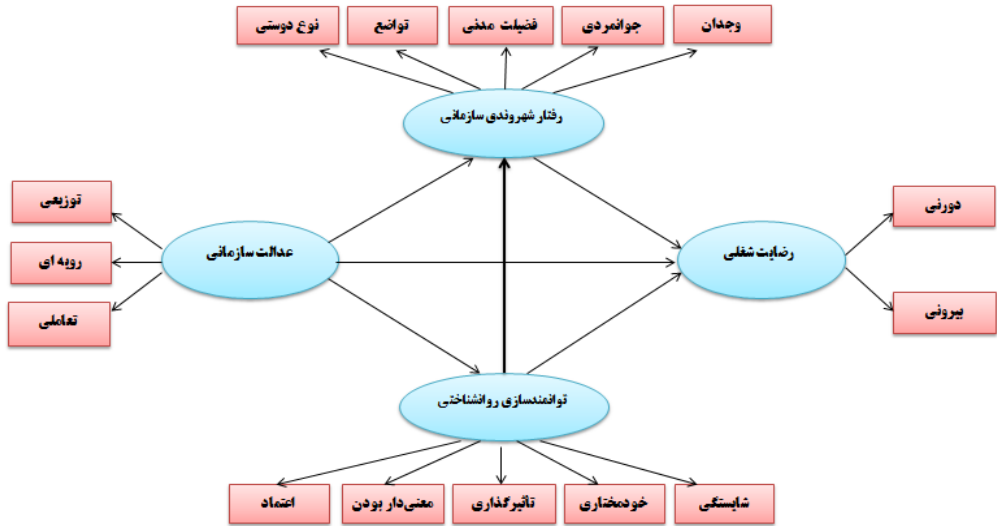
یافته‌ها حاکی از آن است که بروز رفتارهای اختیاری کارکنان (مانند رفتار شهروندی سازمانی) پیامد ادراک رفتار عادلانه در سازمان است (Wong & et al, 2006, P. 345). با این حال، هنگامی که کارکنان نابرابری را در محل کار تجربه می‌کنند، از انجام داوطلبانه رفتارهای شهروندی سازمانی خودداری می‌کنند (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008, P. 165). این موضوع نشان می‌دهد عدالت سازمانی نقش مهمی در ظهور رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ایفا می‌کند (Karriker & Williams, 2009; Chan & Lai, 2017). مطالعات متعددی نشان می‌دهند، کارکنانی که توانمندی روان‌شناختی بالایی دارند، به طور فعالانه‌ای ابتکار عمل به خرج داده و ضمن شناسایی موضوعات و ارائه اظهارنظرهای سازنده برای بهبود سازمان، سطح بالایی از مشارکت را از خود نشان می‌دهند (Frazier & Fainshmidt, 2012, P. 696). توانمندسازی روان‌شناختی، اعضای سازمان را به افزایش خلاقیت (Zhang & Bartol, 2010, P. 109) و قصد ماندن در سازمان برای مدت طولانی‌تری ترغیب می‌کند (Seibert, Wang & Courtright, 2011). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باعث می‌شود رفتارهای شهروندی کارکنان به خصوص وقتی با آن‌ها خوب رفتار شود و عدالت را در محیط کار درک کنند، افزایش یابد (Singh & Singh, 2019). به عبارت دیگر، ادراک کارکنان از رعایت عدالت در سازمان و افزایش احساس توانمندی روان‌شناختی و خودباوری در آنان، سود بسیاری را برای سازمان از طریق انجام رفتارهای شهروندی سازمانی به همراه خواهد داشت (Safarzadeh & et al, 2017, P. 59).

عدالت سازمانی بیانگر احساس تجربه کارمند از انصاف در محل کار است (Di Fabio & Palazzeschi, 2012, P. 33). در پژوهش‌های مختلفی از عدالت سازمانی به عنوان یک متغیر روشنگر برای شکل‌دادن به نگرش شغلی کارکنان از جمله رضایت شغلی استفاده شده است (Nadiri & Tanova, 2010; Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005; Aryee, Budhwar & Chen, 2002). (Nadiri & Tanova, 2010) نشان دادند که عدالت رویه‌ای و توزیعی تأثیر مثبت و قابل توجهی در رضایت شغلی کارکنان دارد. از طرف دیگر، چندین پژوهش دیگر نیز تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی را در رضایت شغلی کارکنان نشان دادند (Ghahramani & et al, 2015; Vazifeh, Rezghi Rostami & et al, 2015).

Pakdel, 2019; Seibert, Wang & Courtright, 2011; Amundsen & Martinsen, 2015; Idris, See & Coughlan, 2018; Aldaihani, 2019). درک کارکنان از نقش بااهمیت خود در سازمان، باعث می‌شود آن‌ها با استفاده کامل از شایستگی‌های خود بر نتایج مرتبط با سازمان تأثیر بگذارند، که این شایستگی رضایت شغلی آن‌ها را به همراه دارد (Seibert & et al, 2011; Dewettinck & van Ameijde, 2011; Amundsen & Martinsen, 2015). یافته‌های پژوهشگران، حاکی از نقش عدالت سازمانی در میزان رضایت شغلی (Nadiri & Tanova, 2010; Di Fabio & Palazzeschi, 2012; Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005) و توانمندسازی روان‌شناختی در افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان می‌باشد (Seibert, Wang & Courtright, 2011; Dewettinck & van Ameijde, 2011; Amundsen & Martinsen, 2015). عدالت سازمانی همچنین می‌تواند به طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد (Singh & Singh, 2019).

در یک مطالعه‌ی فراتحلیل، (Colquitt & et al, 2001) مشاهده کردند که بین احساس عدالت ادراک شده توسط کارکنان در سازمان، با میزان رضایت شغلی آنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. به همین ترتیب، سایر مطالعات درجات مختلفی از عدالت در محل کار را گزارش می‌دهند که نتایج متفاوتی را برای کارکنان داشته (Skarlicki & Folger, 2003, P. 3). و همچنین به طور قابل توجهی به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم متغیرهای مربوط به سازمان، از جمله رضایت شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند (Rego & et al, 2009, p. 225). از طرف دیگر، مشخص شد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی می‌گذارد (Wang & Lee, 2009; Seibert, Wang & Courtright, 2011; Holdsworth & Cartwright, 2003). به اعتقاد (Seibert, Wang & Courtright, 2011) کارکنان توانمند احتمالاً نیازهای طبیعی بیشتری را از طریق شغل کسب کرده و بنابراین سطح بالاتری از رضایت شغلی را نشان می‌دهند. علاوه بر این، مطالعات زیادی نیز حاکی از آن است که رفتارهای داوطلبانه کارکنان (مانند رفتار شهروندی سازمانی) تأثیر مثبت و قابل توجهی بر رضایت شغلی آنان دارد (Nadiri & Tanova, 2010; González & Garazo, 2006; Foote & Tang, 2008). بنابراین نتیجه می‌گیریم که احساس عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی درک شده از سوی کارکنان می‌تواند به طور غیرمستقیم به

واسطه‌ی رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان (رفتار شهروندی سازمانی) بر میزان رضایت شغلی آنها تأثیر بگذارد. با توجه به مطالب گفته شده در مقدمه و ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش

- فرضیه اول: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه دوم: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- فرضیه سوم: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد.
- فرضیه چهارم: توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه پنجم: توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- فرضیه ششم: رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه هفتم: عدالت سازمانی بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- فرضیه هشتم: عدالت سازمانی بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه نهم: عدالت سازمانی بواسطه رفتار شهروندی سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه دهم: توانمندسازی روان‌شناختی بواسطه رفتار شهروندی سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، پژوهش کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی_همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه پژوهش معلمان ناحیه سه شیراز به تعداد ۲۲۰۹ نفر هستند، در راستای برآورد حجم نمونه پژوهش از فرمول کوکران با خطای ۰/۰۳۵، سطح اطمینان ۱/۹۶ استفاده شد، لذا حجم نمونه آماری ۳۲۷ نفر تعیین گردید، لذا با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۲۷ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه عدالت سازمانی (Niehoff & Moorman, 1993) دارای ۲۰ گویه و ۳ خرده‌مقیاس (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) در طیف ۵ درجه‌ای؛ پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) دارای ۲۴ گویه و ۵ خرده‌مقیاس (وجدان، جوانمردی، فضیلت مدنی، تواضع و نوع‌دوستی) در طیف ۵ درجه‌ای؛ پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی Spreitzer (1995) دارای ۱۵ گویه و ۵ خرده‌مقیاس (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد) در طیف ۵ درجه‌ای و پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا^۱ (۱۹۹۵) دارای ۲۰ گویه و ۲ خرده‌مقیاس (رضایت درونی و رضایت بیرونی) استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، لذا ابزار مدنظر بر روی ۳۰ پاسخگو که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی محاسبه شد.

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	تعداد	شماره سوالات	آلفای کرانباخ
عدالت سازمانی	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۳
رفتار شهروندی سازمانی	۲۴	۱-۲۴	۰/۹۵
توانمندسازی روان شناختی	۱۵	۱-۱۵	۰/۹۰
رضایت شغلی	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۲

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرانباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ قرار دارد می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

شاخص	ملاک	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۴۱/۸۶	۵۲/۷۶
۲ درجه آزادی	-	۲۳	۲۹
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۸۲	۱/۸۰
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایتتر	۰/۰۳۲	۰/۰۳۹
۵ CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۷	۰/۹۵
۶ GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۰

جدول ۳- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

شاخص	ملاک	توانمندسازی روان شناختی	رضایت شغلی
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۳۹/۶۶	۳۸/۷۱
۲ درجه آزادی	-	۲۰	۲۲
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۹۸	۱/۷۵
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایتتر	۰/۰۴۶	۰/۰۳۹
۵ CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۶
۶ GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۳	۰/۹۴

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش می‌توان گفت: نسبت χ^2 دو بر درجه آزادی در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی ابزارها با داده‌هاست. مقدار شاخص RMSEA در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها می‌باشد. مقادیر شاخص‌های CFI، GFI و AGFI در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها می‌باشد. بنابراین با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها؛ می‌توان گفت، تمامی ابزارهای پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) می‌باشند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

الف: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۴- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
عدالت سازمانی OJ	۳۲۷	۳/۲۹	۰/۸۰۴
رفتار شهروندی سازمانی OCB	۳۲۷	۳/۲۲	۰/۷۴۹
توانمند سازی روان‌شناختی PE	۳۲۷	۳/۱۶	۰/۶۱۵
رضایت شغلی JS	۳۲۷	۳/۱۸	۰/۷۱۱

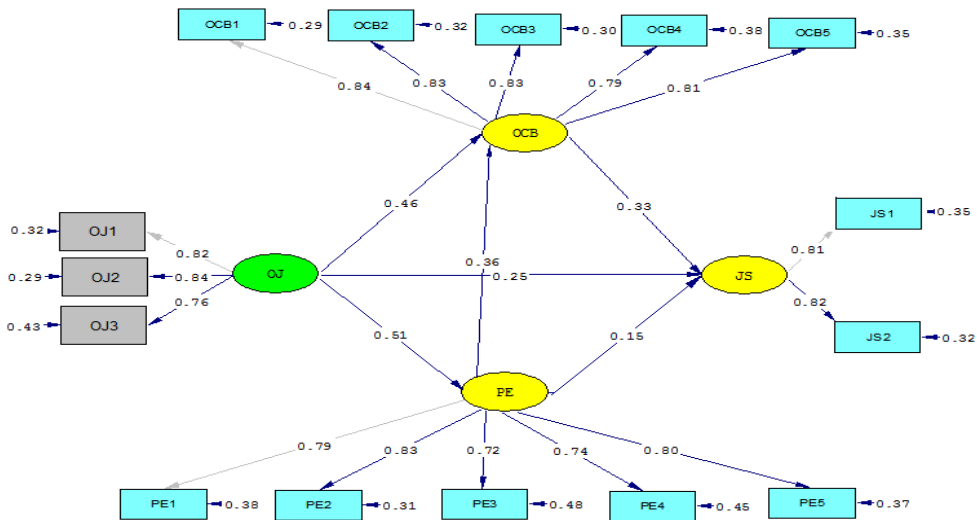
ب: تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول ۵- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

JS	PE	OCB	OJ	
				عدالت سازمانی OJ
		-	*۰/۶۷	رفتار شهروندی سازمانی OCB
	-	*۰/۵۹	*۰/۷۴	توانمندسازی روان شناختی PE
-	*۰/۵۲	*۰/۶۱	*۰/۵۶	رضایت شغلی JS

متغیر عدالت سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح 0.05 با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی (0.67)، توانمندسازی روان شناختی (0.74) و رضایت شغلی (0.56) است. متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح 0.05 با متغیرهای توانمندسازی روان شناختی (0.59) و رضایت شغلی (0.61) است. متغیر توانمندسازی روان شناختی دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح 0.05 با متغیر رضایت شغلی (0.52) است.

ج: آزمون فرضیات پژوهش

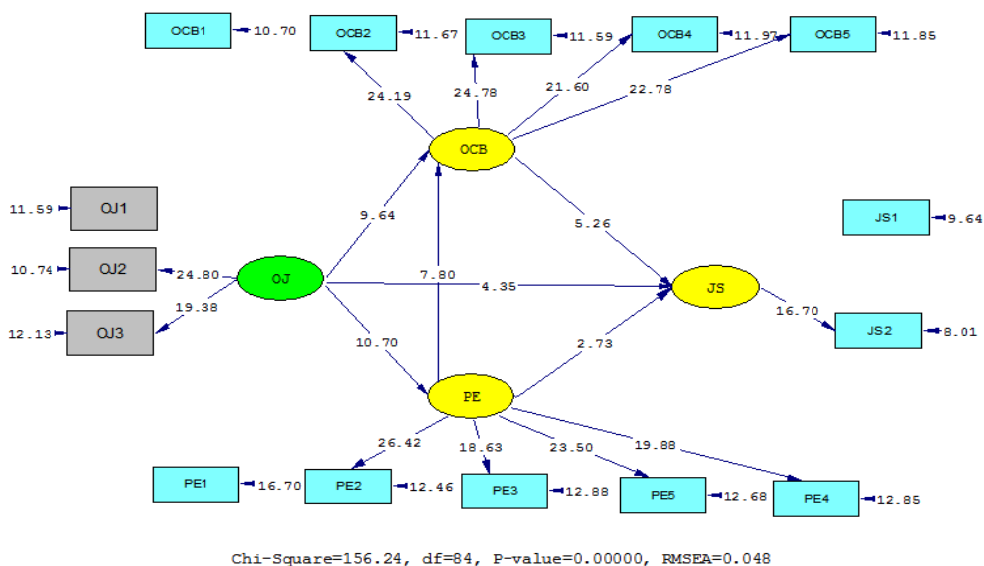


Chi-Square=156.24, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده

مدیریت بر آموزش سازمانها

عدالت سازمانی (OJ)، توزیعی (OJ1)، رویه ای (OJ2)، تعاملی (OJ3)؛ رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، وجدان (OCB1)، جوانمردی (OCB2)، فضیلت مدنی (OCB3)، تواضع (OCB4)، نوع دوستی (OCB5)؛ توانمندسازی روان شناختی (PE)، شایستگی (PE1)، خودمختاری (PE2)، تأثیر گذاری (PE3)، معنی دار بودن (PE4)، اعتماد (PE5)؛ رضایت شغلی (JS)، رضایت درونی (JS1)، رضایت بیرونی (JS2).



شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

فرضیه اول: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۶- ضرایب مسیر مستقیم عدالت سازمانی بر رضایت شغلی

متغیر وابسته: رضایت شغلی JS		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	عدالت سازمانی OJ
۴/۳۵	۰/۲۵	

نقش عدالت سازمانی اردلان، معجون

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۵) و مقدار تی (۴/۳۵) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه دوم: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

جدول ۷- ضرایب مسیر مستقیم عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی

متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی OCB		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۹/۶۴	۰/۴۶	عدالت سازمانی OJ

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۴۶) و مقدار تی (۹/۶۴) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه سوم: عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد.

جدول ۸- ضرایب مسیر مستقیم عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر وابسته: توانمندسازی روان‌شناختی PE		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۱۰/۷۰	۰/۵۱	عدالت سازمانی OJ

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۵۱) و مقدار تی (۱۰/۷۰) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه چهارم: توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۹- ضرایب مسیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی

متغیر وابسته: رضایت شغلی JS		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۲/۷۳	۰/۱۵	توانمندسازی روان‌شناختی PE

مدیریت بر آموزش سازمانها

متغیر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۱۵) و مقدار تی (۲/۷۳) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه پنجم: توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

جدول ۱۰- ضرایب مسیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار

شهروندی سازمانی

متغیر وابسته: رفتار شهروند سازمانی OCB		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۷/۸۰	۰/۳۶	توانمندسازی روان‌شناختی PE

متغیر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۶) و مقدار تی (۷/۸۰) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه ششم: رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۱۱- ضرایب مسیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت شغلی

متغیر وابسته: رضایت شغلی JS		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۵/۲۶	۰/۳۳	رفتار شهروندی سازمانی OCB

متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۳) و مقدار تی (۵/۲۶) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه هفتم: عدالت سازمانی بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

جدول ۱۲- ضریب مسیر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر مستقل	سازمانی OCB	متغیر وابسته: رفتار شهروندی
	مسیر استاندارد	T
عدالت سازمانی OJ	۰/۱۸۳	۶/۳۲

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر غیر مستقیم، بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۰۷۶) و مقدار تی (۶/۳۲) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه هشتم: عدالت سازمانی بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۱۳- ضریب مسیر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر مستقل	سازمانی OCB	متغیر وابسته: رضایت شغلی JS
	مسیر استاندارد	T
عدالت سازمانی OJ	۰/۰۷۶	۲/۶۵

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۰۷۶) و مقدار تی (۲/۶۵) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه نهم: عدالت سازمانی بواسطه رفتار شهروندی سازمانی اثر غیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۱۴- ضریب مسیر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر رضایت شغلی با

میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی

متغیر میانجی: رفتار شهروندی سازمانی OCB - متغیر وابسته: رضایت شغلی JS		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۴/۶۳	۰/۱۵۱	عدالت سازمانی OJ

متغیر عدالت سازمانی با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه رفتار شهروندی سازمانی (۰/۱۵۱) و مقدار تی (۴/۶۳) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می باشد.

فرضیه دهم: توانمندسازی روان شناختی بواسطه رفتار شهروندی سازمانی اثر غیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۱۵- ضریب مسیر غیر مستقیم توانمندسازی روان شناختی بر رضایت

شغلی با میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی

متغیر میانجی: رفتار شهروندی سازمانی OCB - متغیر وابسته: رضایت شغلی JS		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۴/۳۸	۰/۱۱۲	توانمندسازی روان شناختی PE

متغیر توانمندسازی روان شناختی با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه رفتار شهروندی سازمانی (۰/۱۱۲) و مقدار تی (۴/ ۳۸) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رضایت شغلی در سطح ۰/۰۵ می باشد.

جدول ۱۶ - شاخص‌های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی

شاخص	ملاک	برآورد
۱	خی دو	۱۵۶/۳۴
۲	درجه آزادی	۸۴
۳	نسبت	۱/۸۶
۴	RMSEA	۰/۰۴۸
۵	CFI	۰/۹۶
۶	GFI	۰/۹۴
۷	AFGI	۰/۹۳

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت، مقدار خی دو حاصل در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد و حاکی از برازش مدل مفهومی با مدل تجربی مد نظر دارد. همچنین نسبت خی دو بر درجه آزادی با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص **RMSEA** در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول می‌باشد. مقادیر شاخص‌های **AGFI**، **GFI**، **CFI** نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد. بنابراین با توجه به نتایج؛ می‌توان گفت، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل:

جدول ۱۷ - ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای

مستقل بر متغیر وابسته رضایت شغلی

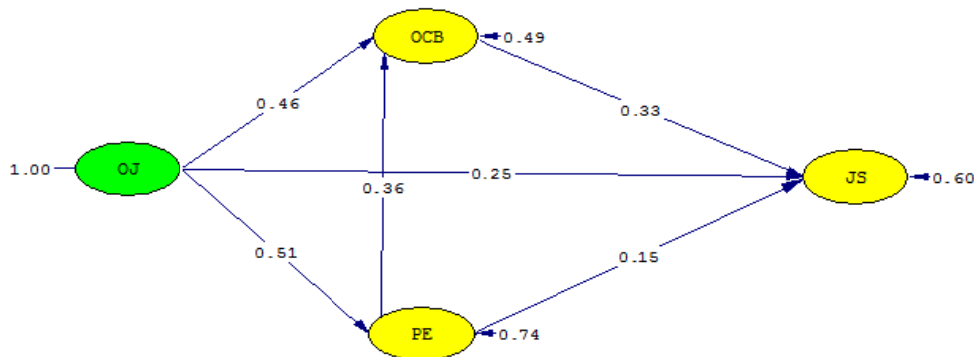
متغیر مستقل	متغیر وابسته: رضایت شغلی JS	
	مستقیم	غیر مستقیم
عدالت سازمانی OJ	۰/۲۵	۰/۲۸۷
رفتار شهروندی سازمانی OCB	۰/۳۳	-
توانمندسازی روان‌شناختی PE	۰/۱۵	۰/۱۱۲
واریانس تبیین شده	۰/۶۰	
مقدار T	۹/۰۸	

جدول ۱۸- ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی OCB		
	مستقیم	غیر مستقیم	کل
عدالت سازمانی OJ	۰/۴۶	۰/۱۸۳	۰/۶۴۳
توانمندسازی روان شناختی PE	۰/۳۶	-	۰/۳۶
واریانس تبیین شده		۰/۴۹	
مقدار T		۱۱/۵۲	

جدول ۱۹- ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته توانمندسازی روان شناختی

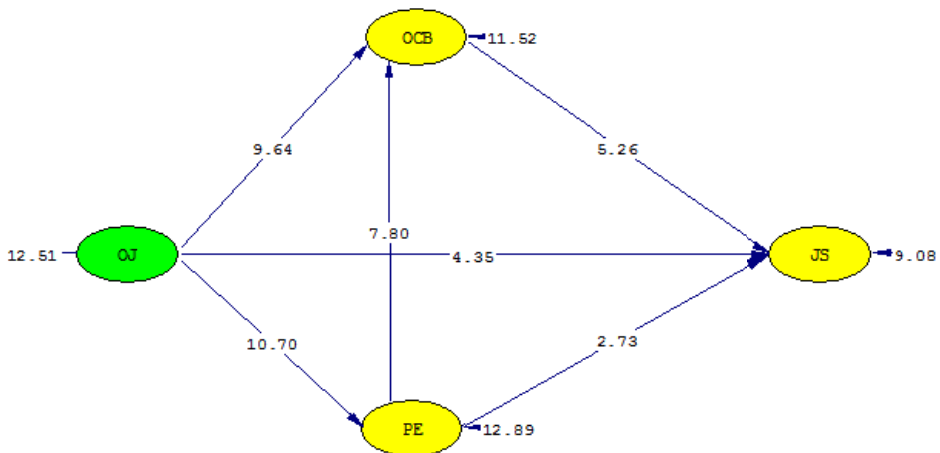
متغیر مستقل	متغیر وابسته: توانمندسازی روان شناختی PE		
	مستقیم	غیر مستقیم	کل
عدالت سازمانی OJ	۰/۵۱	-	۰/۵۱
واریانس تبیین شده		۰/۷۴	
مقدار T		۱۲/۸۹	



Chi-Square=156.24, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

شکل ۴- واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته و میانجی

عدالت سازمانی (OJ)، رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، توانمندسازی روان شناختی (PE)، رضایت شغلی (JS)



Chi-Square=156.24, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

شکل ۵- مقدار تی واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته و میانجی
 عدالت سازمانی (OJ)، رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، توانمندسازی روان‌شناختی (PE)، رضایت شغلی (JS)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش عدالت سازمانی در رضایت شغلی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بود. نتایج یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ادراک عدالت سازمانی بر رضایت شغلی (Nadi & Esmaeili Harandi, 2017; Gholampour & Pourshafei, 2018; Nazari & Rafei, 2018; Colquitt & et al, 2001; Madera, Dawson & Guchait, 2016; Singhry, 2018; Naderi & (Suifan, Diab & Abdallah, 2017) توانمندسازی روان‌شناختی (Saffarzadeh, 2014; Zahednezhad & et al, 2015; Eidy & et al, 2018; Lee, Kim & Kim, 2016; Muqadas, Rehman & Aslam, 2017) و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد (Rahman Sarsat & Janidi Jafari, 2018; Moradi & et al, 2019; Fassina, Jones & Uggerslev, 2008; Gupta & Singh, 2013; Takeuchi, Bolino & Lin, 2015; Gao & He, 2017; Chan & Lai, 2017; Ahmad & et al, 2019).

به همین ترتیب، یافته‌های پژوهش از این فرضیه حمایت می‌کند که درک توانمندسازی روان شناختی در محل کار، تأثیر مثبت و معناداری در رضایت شغلی (Jamshidian, 2017; Vazifeh, Rezghi Rostami & Pakdel, 2019; Wang & Lee, 2009; Seibert, Wang & Courtright, 2011; Idris, See & Coughlan, 2018; Mohammadkhani & et al, 2019) و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (Aldaihani, 2019 al, 2013; Safari & et al, 2016; Salimi & Abdi, 2018; Frazier & Fainshmidt, 2012; Zhang & Bartol, 2010; Arefin, Arif & Raquib, 2015; Ioannidou, Karagiorgos & Alexandris, 2016; Newman & et al, 2017) دارد. همچنین یافته‌ی دیگر پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. این یافته با نتایج مطالعات (Meynhardt, Foote & Davila & Finkelstein, 2013; Brieger & Hermann(2020) Lambert, 2010 و Tang(2008) همخوانی دارد. ادراک عدالت در محل کار و توانمندسازی روانی، کارکنان را به سمت نمایش رفتارهای شغلی اختیاری (مانند رفتار شهروندی سازمانی) سوق می‌دهد و بروز رفتارهای شهرونی سازمانی توسط کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر میزان رضایت شغلی آن‌ها می‌گذارد (Singh & Singh, 2019).

به‌طور همزمان، نتایج دیگر پژوهش نشان دهنده‌ی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار عدالت سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی (Singh & Singh, 2019)؛ تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی؛ تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار عدالت سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی (Singh & Singh, 2019) بود. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت کارکنانی که از شغل خود راضی‌تر هستند، احتمالاً با سازمان خود اُفت بیشتری پیدا کرده و در نتیجه رفتارهای فراتر از وظیفه‌ای را از خود نشان می‌دهند که گرچه مستقیماً قابل تشخیص نیست اما برای سازمان سودمند است. در واقع عدالت، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان بتوانند رضایت از شغل خود را تجربه کنند و تمایل به ماندن در سازمانشان را داشته باشند.

درنهایت جهت بالابردن رضایت شغلی معلمان، به مسئولین و مدیران آموزش و پرورش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود: شایسته است مدیران و مسئولان آموزش و پرورش در توزیع پاداش،

تفویض اختیار، مشارکت و روابط اجتماعی با معلمان، دقت نظر داشته باشند و منصفانه عمل کنند؛ بهتر است مدیران با ایجاد جوّی دوستانه و انعطاف‌پذیر بر مبنای احترام و اعتماد متقابل، زمینه بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروند سازمانی را فراهم کنند؛ در فرایند استخدام و گزینش به توانایی-های خاصّ افراد برای تصدّی شغل پراهمیت معلّمی توجه کنند؛ بهتر است مدیران آموزش و پرورش با افزایش قدرت تصمیم‌گیری، خودباوری و اعتماد به معلّمان و همچنین مشارکت دادن معلّمان در تصمیمات، زمینه را برای توانمندی روانی آنان فراهم کنند.

تعارض منافع / حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Adamy, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in the Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe. In *Proceedings of MICO MS 2017*. Emerald Publishing Limited.
2. Aghajani, H. A., Samadi Miarkolaei, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2013). Organizational Citizenship Behavior's Relationship and Staffs' Psychological Empowerment. *governmental management*. 5(2), 1-18. [in Persian].
3. Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. (2019). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel review*.
4. Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
5. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
6. Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*.
7. Arefin, S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high-performance

- work systems and organizational citizenship behavior. *European Scientific Journal*, 11(2).
8. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
 9. Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*.
 10. Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
 11. Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school. *Journal of educational Administration*.
 12. Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
 13. Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223.
 14. Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
 15. Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
 16. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
 17. Curry, C. D. (2016). *Exploring vertical and horizontal dimensions of individualism and collectivism as predictors of organizational citizenship behavior* (Doctoral dissertation, Barry University).
 18. Dabo, Z., & Ndan, R. T. (2018). Impact of employee empowerment on organization performance: evidence from quoted bottling companies in kaduna. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(1), 360-369.
 19. Dargahi, H., & Morshedi Tarbati, M. (2017). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction and Organizational Commitment of Nurses in Tehran University of Medical

- Sciences General Hospitals. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*, 2(3), 234-246. [in Persian].
20. DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
 21. Eidy, H., Faraji, R., Sadeghi, A., & Nasser Pelangard, V. (2018). The Role of Organizational Justice in Psychological Empowerment of Sport and Youth Officers of Ilam Province. *Human Resource Management in Sport*, 5(2), 187-201. [Persian].
 22. El-Kot, G., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. M. (2019). Egyptian women supervisory empowerment behaviors on well-being outcomes. *Gender in Management: An International Journal*.
 23. Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
 24. Foote, D. A., & Tang, T. L. P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision*.
 25. Franz, C. (2004). *A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
 26. Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
 27. Ganji, F., & karimi baghmalek, A. (2018). Investigate, identify and evaluate factors on psychological empowerment and its relationship with organizational citizenship behavior. *Frooyesh*, 7(7), 219-230. [Persian].
 28. Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior. *Management Decision*.
 29. Ghahramani, M., Shams Moorkani, G., & Seif Panahi, H. (2015). The Study of the Mediating Role of Psychological Empowerment Components in Explaining the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Job Satisfaction of Kurdistan University Personnel. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 8(14), 67-84. [in Persian].
 30. Ghiasi Nadishan, S., Jahani Javanmardi, F., & Khorsandi taskoh, A. (2017). The relationship between psychological empowerment and creativity among the staff of the Ministry of Communications and

- Information Technology. *Innovation in the Humanities*, 6(3), 77-96. [in Persian].
31. Gholampour, M., & Pourshafei, H. (2018). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction with Nursing Burnout Mediation. *Journal of Health and Care*, 20(1), 7-17. [in Persian].
 32. Gilbert, S., Laschinger, H. K., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348.
 33. Gupta, V., & Singh, S. (2013). An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.
 34. Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
 35. Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*.
 36. Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980-4007.
 37. Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*.
 38. Ioannidou, E., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2016). Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 22, 63-80.
 39. Irving, P. G., Coleman, D. F., & Bobocel, D. R. (2005). The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice-Job Satisfaction Relation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(1), 20.
 40. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2005). The measurement of experienced evidence. *Journal of Occupational Behaviour*, 10(2), 99-113.

41. Jamshidian, M. A. (2017). The Impact of Empowerment on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the General Department of Roads and Urban Development of Markazi Province. *Journal of Science and Engineering Elite*, 2(5), 1-11. [in Persian].
42. Jiang, J. Y., Sun, L. Y., & Law, K. S. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, 28(3), 675.
43. Khalifa Sultani, H., Saedi, A., & Etemadian, S. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Psychological Empowerment in Order to Develop Capabilities and Entrepreneurial Activities in Organization. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(1), 121-145. [in Persian].
44. Kordnaji, A., Bakhshi Zadeh, A. R., & Fatah Elahi, M. (2015). The Effect of Psychological Empowerment of Staff on Structural Empowerment. *Organizational Behavior Studies*, 4(14), 97-119. [in Persian].
45. Kundu, S. C., Mor, A., Bansal, J., & Kumar, S. (2019). Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: mediating role of procedural justice. *Journal of Asia Business Studies*.
46. Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220.
47. Lee, K. E., Kim, J. H., & Kim, M. J. (2016). Influence of perceived organizational justice on empowerment, organizational commitment and turnover intention in the hospital nurses. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(20), 94702.
48. Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*.
49. Madera, J. M., Dawson, M., & Guchait, P. (2016). Psychological diversity climate: justice, racioethnic minority status and job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
50. Meynhardt, T., Brieger, S. A., & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560-1593.
51. Mirmoini, S. Y., Jalali Farahani, M., & Alidoust, E. (2016). Designing of organizational citizenship behavior of tehran city perdition model for

- physical education from job satisfaction, organizational commitment and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 3(4), 111-123. [in Persian].
52. Mohammadkhani, K., Mohammad Davoodi, A. H., & Razakparast, A. (2013). Relationship between Psychological Empowerment, Happiness with Organizational Citizenship Behavior among Islamic Azad University Staff (Tehran Science & Research Branch). *Urban Management Study*, 5(13), 70-81. [in Persian].
53. Mohseni, S., & Mirgol, A. (2019). Predicting Job Satisfaction Based on Organizational Justice and Quality of Life in Teachers. *New Research Approaches to Management and Accounting*, 9(3), 1-7. [in Persian].
54. Moradi, E., Safania, A. M., & Poursoltani Zarandi, H. (2019). The causal relationship between dimensions of organizational silence with organizational citizenship behavior in staff of youth and sport organizations of Khuzestan province: Mediating role of organizational justice. *Applied Research in Sport Management*, 7(4), 99-108. [in Persian].
55. Movahhed, A., & Abbasi, Z. (2019). The Role of Psychological Empowerment in the Prediction of Psychological Well - Being in Health Care Workers ran. *Health Management*, 10(1), 53-65. [in Persian].
56. Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
57. Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), 848-864.
58. Naderi, F., & Saffarzadeh, S. (2014). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Health, Job Conditions and Organizational Culture with Psychological Ability and Organizational Research. *Cognition and Research in Applied Psychology*, 15(2), 56-68. [in Persian].
59. Nadi, M. A., & Esmaeili Harandi, F. (2017). Structural Modeling of Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment with Deviant Behavior Among High School Teachers in Isfahan. *Quarterly Journal of A New Approach to Educational Management*, 7(28), 59-83. [in Persian].
60. Nadi, M. A., Moshfeghi, N., & Mir Lohi, H. (2018). Explain the moderating role of attachment to change in structural relations of ethical

- leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior and organizational performance. *Educational Management Innovations*, 13(1), 39-55. [in Persian].
61. Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
 62. Nazari, R., & Rafei, F. (2018). Improving Organizational Commitment of Staff of Sports Media through Intermediacy Role of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Communication Management in Sports Media*, 5(3), 39-48. [in Persian].
 63. Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*.
 64. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
 65. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
 66. Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*.
 67. Ölçer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.
 68. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
 69. PahlavanSadegh, A., Abdollahi, B. (2015). Structural Model of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction, and Mediating Role of Self-Efficacy and Self-Regulation (Case Study: University of Kharazmi). *Journal of Management and Planning In Educational System*, 8(1), 85-112. [in Persian].
 70. Paillé, P. (2011). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.

71. Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*.
72. Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
73. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management*.
74. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
75. Pourseltani Mirzaei, F., & Zareian, H. (2012). The relationship between perception of justice and job satisfaction in sport science research center of Ministry of science, research and technology's staffs. *Contemporary Research in Sport Management*, 1(1), 59-70. [in Persian].
76. Rahimi, G., & Mazaheri Rad, H. (2017). A Descriptive Study of the Impact of Psychological Empowerment on Silence Among Organizational Staff. *New Research Approaches to Management and Accounting*, 1(1), 35-54. [in Persian].
77. Rahman Sarsat, H., & Janidi Jafari, M. (2018). The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior by Mediating Job Commitment in Project Management. *Studies of management, improvement and transformation*, 27(87), 127-146. [in Persian].
78. Safari, S., Omidi, A., Sajjadi, N., & Khabiri, M. (2016). The Relationship of Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Teachers of Iran High Schools. *Journal of Sport Management*, 8(1), 1-23. [in Persian].
79. Safarzadeh, S., Naderi, F., Asgari, P., Anayati, M., & Heydari, A. (2017). The Relationship of Organization justice, Organizational Health, Job Engagement and Climate With Psychological Empowerment a Organizational Citizenship Behavior. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 15(56), 56-68. [in Persian].
80. Safi, M. H., Mohammadi, F., & Arshi, S. (2015). The Relationship between Administrative Justice and Perceived Organizations with Work

- Organization with Job Satisfaction in North Tehran Health Care Workers. *Journal of Community Health*, 2(3), 172-181. [in Persian].
81. Salajegah, S., Sheikhpour, M., & Nazeri, M. (2018). A Model for Identifying the Relationship between Intellectual Capital and Psychological Empowerment of the Staff of Islamic Azad University of Kerman Branch. *Educational Management Innovations*, 14(1), 101-114. [in Persian].
82. Salimi, J., & Abdi, A. (2018). On the relationship between psychological empowerment and job satisfaction of teachers: Investigating the mediator role of organizational citizenship behavior. *School Psychology*, 6(4), 70-98. [in Persian].
83. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
84. Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
85. Singhry, H. B. (2018). Perceptions of leader transformational justice and job satisfaction in public organizations. *International Journal of Public Leadership*.
86. Skarlicki, D. P., & Folger, R. (2003). HRMR special issue: Fairness and human resources management. *Human Resource Management Review*, 1(13), 1-5.
87. Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational administration quarterly*, 43(1), 38-66.
88. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
89. Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
90. Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*.
91. Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239.

92. Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
93. Ulutas, G., Ustubioglu, B., Ulutas, M., & Nabiyev, V. V. (2018). Frame duplication detection based on bow model. *Multimedia Systems*, 24(5), 549-567.
94. Vazifeh, Z., Rezghi Rostami, S., & Pakdel, H. (2019). The Effect of Empowering Employees on Organizational Innovation with the Mediating Role of Job Satisfaction (Case Study: Islamic Azad University, South Tehran Branch). *New Research Approaches to Management and Accounting*, 9(3), 113-122. [in Persian].
95. Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & organization management*, 34(3), 271-296.
96. Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
97. Zahednezhad, H., Manoochehti, H., Zaghari Tafreshi, M., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Nursing Psychological Empowerment. *Iranian Journal of Nursing*, 28(93), 78-86. [in Persian].
98. Zeinabadi, H. (2011). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in school: Retesting and changing a tested model in industry. *Governmental Management*, 3(7):63-80. [in Persian].
99. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.