



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال چهارم، شماره‌ی هشتم، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۱

بررسی میزان برخورداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران

ابراهیم صالحی عمران*

زهرا جعفری کرفستانی**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۸/۱۵

چکیده

هدف این مقاله بررسی میزان برخورداری از شاخص‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در یکی از سازمان‌های آموزشی بوده است. در این تحقیق رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران با توجه به نوع وظایف، سابقه‌ی خدمت، سطح تحصیلات، جنسیت و نوع استخدام، در چارچوب نظریه‌ی ارگان مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری آن ۳۰۰ نفر از پرسنل بخش‌های مختلف دانشگاه هستند و روش جمع‌آوری اطلاعات به شیوه‌ی سرشماری انجام گرفته است. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است که داده‌ها با استفاده از روش مثلث‌سازی و سه ابزار پرسش‌نامه، مصاحبه و بررسی اسناد جمع‌آوری شدند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان دانشگاه مازندران از رفتار شهروندی سازمانی برخوردار هستند. ولی میان میزان برخورداری از شاخص‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین از دیگر یافته‌های حاصل از این تحقیق این است که میان کارکنان در میزان برخورداری بر حسب جنسیت نوع وظایف، سطح تحصیلات و نوع استخدام تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. ولی از نظر سابقه‌ی خدمت تفاوت معنی‌دار وجود دارد. یافته‌های حاصل از مصاحبه نیز نشان داد که کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی برخوردار هستند، در نهایت بررسی اسناد و مدارک نیز گویای این بود که دانشگاه در زمینه‌ی آموزش رفتارهای شهروندی دوره‌ی آموزشی برگزار نکرده است. براین اساس توجه بیش‌تر به شناخت رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه مازندران به منظور افزایش اثربخشی سازمان بیش‌از پیش احساس می‌شود و به دنبال آن، نیاز به شناخت و آموزش این مفهوم و ابعاد آن به منظور توانمندسازی نیروی انسانی را می‌طلبد.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان، دانشگاه مازندران

* نویسنده مسئول - دانشیار گروه برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه مازندران Email: edpes60@hotmail.com

** کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه مازندران

۱- مقدمه و بیان مسأله

در آغاز هزاره ی سوم شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان ها و افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن ها در چنین شرایطی، نیاز آن ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می کند؛ نسلی که از آن با عنوان «سربازان سازمانی»^۱ یاد می شود (دیپائولا، تارتر و هوی، ۲۰۰۵: ۳۳۰). بی تردید این کارکنان، وجه ممیز سازمان های اثربخش از غیر اثر بخش هستند (پادساکف، مککنزی، پین و باکراک^۲، ۲۰۰۰: ۳۰)؛ زیرا سازمان را موطن خود می دانند و برای تحقق اهداف آن، بی هیچ چشم داشتی، فراتر از وظایف رسمی و معین خود عمل می کنند و از هیچ کوششی فروگذار نمی کنند. از دیدگاه دیپائولا و شانن موران^۴ (۲۰۰۱: ۴۳۵) امروزه این تلاش های فراتر از انتظار را در پژوهش های علم سازمان و مدیریت، «رفتارهای شهروندی سازمانی» می خوانند.

به زعم ارگان^۵ (۱۹۷۷: ۴۹) OCB^۶ یا رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتاری کاملاً داوطلبانه است که نظام پاداش دهی، قابلیت شناسایی آن را به صورت مستقیم و ضمنی ندارد؛ ولی در مجموع عملکرد مؤثر را در سازمان افزایش می دهد. ارگان (۱۹۷۷) مقیاس چند بعدی برای رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد. این مقیاس متشکل از ابعاد پنج گانه است که ساختار OCB را تشکیل می دهد. این پنج بعد عبارتند از: نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم.

رفتار شهروندی سازمانی به این دلیل در سازمان ها مهم است که سازمان ها از طریق شرح شغل رسمی قادر نیستند طیف وسیعی از رفتارهای مورد نیاز تحقق اهداف را انتظار داشته باشند (جورج، ۱۹۹۶). به لحاظ این اهمیت و از آن جایی که آموزش و ارتقای کارکنان و بهبود رفتار شهروندی سازمانی آنان، یکی از ارکان مهم توسعه ی همه جانبه سازمان ها محسوب می شود. هم چنین به سبب نقشی که کارکنان دانشگاهی می توانند در ارتقا و کیفیت سازمان خود ایفا کنند، و از آن جایی که شیوه ی رفتار و برخورد در دانشگاه، می تواند الگویی برای سازمان ها و مؤسسات دیگر باشد، در این

1- Organizational soldeirs
2- Dipaola , Tarter and Hoy
3- Podsakoff, Mackenzie, painand Bachrach
4- Tschannen - Moran
5- Organ
6-Organizational citizenship behavior(OCB)

پژوهش میزان برخورداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت امید است پژوهش حاضر به برنامه ریزان آموزشی سازمان ها کمک کند و درهنگام تهیه و تدوین برنامه های آموزشی سازمان این مهم را به منظور بالابردن کارایی و اثربخشی سازمانشان مورد توجه قرار بدهند. تحقیق حاضر اهداف زیر را دنبال می کند:

بررسی میزان برخورداری کارکنان دانشگاه مازندران از شاخص های OCB. بررسی و ارزیابی تفاوت معنی دار سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب نوع وظایف.

بررسی و ارزیابی تفاوت معنی دار سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب سابقه ی خدمت .

بررسی و ارزیابی تفاوت معنی دار سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب سطح تحصیلات .

بررسی و ارزیابی تفاوت معنی دار سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب جنسیت.

بررسی و ارزیابی تفاوت معنی دار سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب نوع استخدام .

۲- رفتار شهروندی سازمانی

مجموعه ای از متون در ارتباط با OCB، از اصطلاحات متنوعی برای توصیف توانایی های برتر کارکنان، مانند: رفتار فرانش، خودجوشی سازمانی و حمایت از منافع گروهی استفاده کرده اند، تا این که مفاهیم، جمع شده و در مطالعات مربوط به رفتار شهروندی یکی شدند. علیرغم مفهوم سازی های نسبتاً متفاوت و در پی آن کاربردهای ناسازگار، بیش تر مفاهیم یک وجه اشتراک داشتند که به موجب آن مفهوم OCB شکل گرفت. آنچه مشهود است این است که بیش تر این مفاهیم به این واقعیت اشاره دارند که وقتی کارکنان فعال و خیرخواه سازمان هستند، اثربخشی سازمانی دور از انتظار نیست (جانگ و هونگ^۱، ۲۰۰۸: ۱۳۱).

به اعتقاد بینستاکت و همکاران^۱ (۲۰۰۳: ۳۶۰) تحقیقات اولیه ای که در زمینه ی رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش تر برای شناسایی مسؤلیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند؛ اما اغلب نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی مواقع مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در نهایت در بهبود اثر بخشی سازمان مؤثر بودند(اپلبوم و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۲۰). از سوی دیگر این نوع رفتارها تأثیرات مثبت بیش تری در زمینه های اجتماعی، روان شناسی، سازمانی و نسبت به زمینه های تکنیکی دارند(غفاری آشتیانی و کهن، ۱۳۸۸: ۱۵۱).

چن و همکاران^۳ (۲۰۰۹: ۱۲۵) بیان کردند مفهوم OCB برای اولین بار برای نشان دادن رفتارهای فراتر از نقش و بررسی رابطه ی آن با رضایت شغلی استفاده شد. این گونه رفتارها نمی توانند از قبل برای یک شغل معین تجویز شوند. رفتارهای فراتر از ساختار اجتماعی سازمان را تقویت می کند؛ اما عملکرد شغلی را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار نمی دهد. درباره ی رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هر آن چه به عنوان تعریف این مفهوم آمده است، بیش تر از ارگان (۱۹۷۷) نشأت می گیرد. از نظر وی رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه ای است که در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله ی سیستم پاداش سازمان، شناسایی می شود. این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نمی باشند. بنابراین می توان عناصر کلیدی OCB را به صورت زیر مشخص کرد:

- رفتاری است فراتر از آن چه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح شده است.
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد.
- رفتاری است که به صورت اختیاری و براساس اراده ی فردی است.
- رفتاری که تأثیر به سزایی در عملکرد سازمانی و موفقیت سازمان دارد(صنوبری، ۱۳۷۸: ۳۳).

1-Bienstocket & etal

2-appelbaum& etal

3-Chen& et al

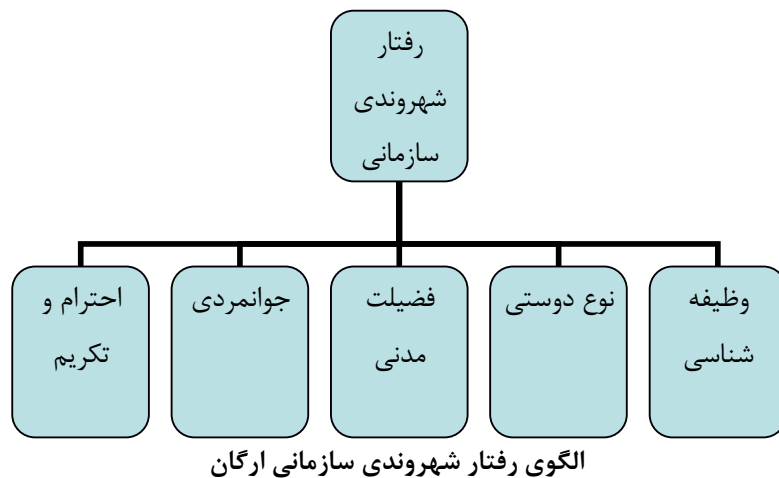
در یک جمع بندی کلی باید اشاره کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی با روغن کاری کردن قطعات و چرخ های اجتماعی سازمان ها، باعث ارتقا و بهبود عملکرد سازمان می شوند(بنکز^۱، ۲۰۰۸: ۷۰).

۳- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

حسنى كاخكى و قلى پور(۱۳۸۶: ۱۲۰)، بیان می کنند که علیرغم توجه فزاینده به موضوع رفتار شهروندی، با مروری بر پژوهش های این حوزه، فقدان اجماع درباره ی ابعاد این مفهوم آشکار می شود. نتایج حاصل از پیشینه ی پژوهش نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشی های بسیاری نیز میان آن ها وجود دارد. هم چنین ابعدی که بیش ترین توجه را در میان محققین به خود جلب کرده است عبارتند از : نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم. این پنج بعد توسط ارگان در سال ۱۹۷۷ مطرح شدند.البته از آن جایی که مفهوم سازی ارگان شاخص هایی که در تقسیم بندی دیگر الگوها وجود دارد، را در بر می گیرد و در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است این پژوهش نیز اساس کار خود را براین مبنا قرار داده است.

۳-۱- الگوی ارگان

ارگان(۱۹۷۷) پنج بعد زیر را به عنوان ابعاد شهروندی سازمانی بیان کرد:



۳-۱-۱- بعد وظیفه شناسی

بینستاک وهمکاران(۲۰۰۳: ۳۶۳) بر این باورند وظیفه شناسی حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه-ی مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می کنند؛ یا به عبارت دیگر افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند، در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند، که این نشان دهنده ی وظیفه شناسی بالای آنان است.

۳-۱-۲- نوع دوستی

نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی مانند: ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد. این رفتار خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به-کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند؛ مانند کمک به انجام وظایف دیگری که حجم کاری بالایی دارند.

۳-۱-۳- فضیلت مدنی

شامل رفتارهایی می شود از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد؛ حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه ی کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران.

۴-۱-۴- جوانمردی

جوانمردی به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و نامساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی اشاره دارد.

۵-۱-۵- احترام و تکریم

این بعد، بیان کننده ی نحوه ی رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی هستند.

۶- پیشینه ی پژوهش

رستمی و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با هدف تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس شخصیت، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران انجام دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که رفتار شهروندی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی رابطه ی مثبت دارد و در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

توکلی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی که میان کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان انجام دادند به بررسی اثربخشی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی پرداختند. در این پژوهش، گروه آزمایش در شش جلسه آموزش رفتار شهروندی سازمانی با مینا قرار دادن الگوی ارگان (۱۹۷۷) با بعد: نوع دوستی، وظیفه شناسی، تکریم و احترام، فضیلت مدنی و جوانمردی شرکت کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مؤثر است، اما تأثیر معناداری بر افزایش تعهد مداوم ندارد.

ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸) پژوهشی با هدف بررسی رابطه ی رفتار مدنی و عدالت سازمانی با خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی انجام دادند. نتایج ناظر بر این است که میان دو گروه کارمندان مذکر و مؤنث از نظر میانگین رفتار مدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد؛ اما میان دو گروه کارمندان مذکر و مؤنث از نظر میانگین عدالت سازمانی و خشنودی شغلی تفاوت معناداری وجود دارد.

عباس زاده و همکاران(۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی جامعه شناختی رفتار شهروندی سازمانی دانشگاه اصفهان و عوامل مرتبط با آن بر اساس الگوی ارگان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در حد متوسط و رو به پایین است، که در این میان میانگین رفتار شهروندی سازمانی بین کارمندان از نظر جنسیت و مدرک تحصیلی و بخش های مختلف(اداری و آموزشی) تفاوت معنی داری وجود نداشت. اما میان دو گروه کارمندان رسمی و قراردادی از نظر میانگین رفتار مدنی تفاوت معنی داری وجود داشت.

رابطه ی ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه های دولتی شهر تهران، عنوان پژوهشی است که مقبل با عرض و هادوی نژاد در سال(۱۳۹۰) انجام داده اند. نتایج نشان دهنده ی این بود که از میان متغیرهای کنترل:جنسیت، سن، سابقه ی کار، مدرک تحصیلی، سطح سازمانی، متغیر جنسیت سهم معناداری در پیش بینی رفتار شهروندی نوع دوستانه دارد.

لین^۱، ۲۰۰۸ پژوهشی را با عنوان مطالعه ی شفاف سازی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی، جنسیت و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان های کار در تایوان انجام داده است. نتایج بیان کننده ی آن بوده که اثر تعدیل کنندگی نوع دوستی، در به اشتراک گذاری دانش برای زنان نسبت به مردان قوی تر است. در حالی که تکریم و احترام و جوانمردی، در به اشتراک گذاری دانش برای مردان نسبت به زنان قوی تر است. در نهایت، تأثیر وظیفه شناسی و فضیلت مدنی در به اشتراک گذاری دانش میان زنان و مردان مشابه است.

برنز و کارپنتر^۲ در سال ۲۰۰۸ در مطالعه ای با عنوان ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری مدیران مؤسسات آموزشی پاکستان، به این نتیجه دست یافتند که رفتارهای شهروندی در مدیران مؤسسات آموزشی که دارای سبک رهبری تحول آفرین هستند، نسبت به مؤسساتی که مدیران آن ها از سبک های مبادله ای استفاده می کنند، مشهودتر است و از نظر عملکرد در وضعیت بهتر و مطلوب تری قرار دارند.

1-Lin

2-Burns & Carpenter

بررسی رابطه‌ی میان تحلیل رفتگی و کارایی منفی با رفتار شهروندی سازمانی در ایالت واشنگتن عنوان مطالعه‌ی است که شپمان و زارات^۱ (۲۰۰۸) انجام داده‌اند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که فرسودگی شغلی، عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی ارتباط معنی‌داری با هم دیگر دارند؛ به گونه‌ای که ارتباط منفی میان عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. در واقع، عدم کارایی بالا، برابر با پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی است. البته هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از قبیل نوع دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی، تکریم و احترام و وظیفه‌شناسی همبستگی‌های منفی متفاوتی با عدم کارایی دارند؛ چنان که جوانمردی، بیش‌ترین ارتباط منفی را با عدم کارایی دارد. هم‌چنین لازم به ذکر است که برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از الگوی ارگان استفاده شده است.

جهاد و همکاران^۲ طی مطالعه‌ی (۲۰۱۰)، رابطه‌ی میان ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را در مؤسسات آموزش عالی پاکستان مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که زنان دارای نمره‌ی بالاتری در رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مردان هستند از دیگر نتایج این مطالعه این است که کارکنان با سابقه‌ی خدمت بالا از سطح رفتار شهروندی سازمانی بالاتری نسبت به کارکنان با سابقه‌ی خدمت پایین برخوردار هستند و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی بیش‌تر از کارکنان دیپلمه بوده است.

کوآن و ماو^۳، پژوهشی با عنوان بررسی نقش رفتار شهروندی در آموزش شخصی و غنی‌سازی کار و خانواده در سال ۲۰۱۱، انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که همراه شدن OCB با کار، در غنی‌سازی خانواده تأثیر مثبتی دارد.

۷- فرضیه‌های پژوهش

۱- کارکنان دانشگاه مازندران از هریک از شاخص‌های OCB به یک میزان برخوردارند.

۲- میان سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب سابقه‌ی خدمت تفاوت معناداری وجود دارد.

1- Schepman & Zarate

2-Jehad & et al

3-Kwan & Mao

- ۳- میان سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۴- میان سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه برحسب نوع وظایف (بخش های دانشگاه) تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۵- میان سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب سطح تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۶- میان سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب نوع استخدام تفاوت معناداری وجود دارد.

۸- روش پژوهش، جامعه و نمونه و روش گردآوری اطلاعات

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. در پژوهش حاضر برای حصول به هدف، داده ها با استفاده از روش مثلث سازی و سه ابزار پرسش نامه^۱، مصاحبه و بررسی اسناد جمع آوری شدند. در خصوص پرسش نامه روایی و پایایی آن از سوی مولایی و همکاران (۱۳۸۹) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. در تحقیق حاضر نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ضریب پایایی برابر با ۰/۷۶۰ محاسبه شد. در خصوص اعتبار مصاحبه ها نیز پس از پیاده سازی، نتایج به تعدادی از مصاحبه شونده ها ارائه شد^۲ تا بر اساس دیدگاه آنان در مصاحبه، نتایج نهایی تلخیص شود. جامعه ی آماری شامل ۳۰۰ نفر از پرسنل بخش های مختلف دانشگاه است. نمونه گیری در بخش کمی به صورت سرشماری صورت گرفته است، بنابراین حجم نمونه با حجم جامعه برابر است. نمونه گیری در بخش کیفی نیز به صورت هدفمند و از نوع تصادفی^۳ و تعداد نمونه نیز در بخش مصاحبه تا رسیدن به جواب های مشابه و یکسان و اشباع اطلاعاتی ۱۷ نفر از کارکنان است. علاوه براین برای تحلیل بیش تر رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با برنامه های آموزشی ضمن خدمت کارکنان از کلیه ی اسناد و مدارک سال ۸۶-۹۰ نیز استفاده شده است.

1 - Questionnaire
2- Member check
3 - intensity smpling

۸- شیوه ی تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخ به فرضیه ی اول پژوهش به دلیل تعیین رتبه در میان شاخص ها، از آزمون فریدمن استفاده شده است. پیش از پاسخ دادن به فرضیات دوم، سوم، چهارم، و ششم پژوهش، آزمون نرمالیتی به عمل آمده است که نتایج نشان دهنده ی آن است که داده ها نرمال نیستند. از این رو برای پاسخ به فرضیات دوم، چهارم و پنجم پژوهش از آزمون کروسکال والیس و برای پاسخ به فرضیه ی سوم پژوهش از آزمون من ویتنی یو استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تجزیه و تحلیل استقرایی استفاده شد. به این معنی که ذره ذره و بدون هیچ برداشت اولیه در داده ها جستجو صورت گرفت و بر اساس استقرا^۱ (استنباط) از داده ها، نتایج حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از اسناد و مدارک، ابتدا اطلاعات موجود در جدول محقق ساخته قرار گرفت، سپس براساس میزان مطابقتی که محتوای دوره‌های آموزشی برگزار شده با شاخص های رفتار شهروندی سازمانی و گفته های کارکنان در مصاحبه داشت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

۸- یافته ها

در پاسخ به فرضیه ی اول (جدول شماره ی یک) نتایج آزمون فریدمن نشان داد که، مقدار $\chi^2 = 592/425$ در سطح $(p=0/05)$ معنادار است، چنان که میان میزان برخورداری از شاخص‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان دانشگاه مازندران تفاوت معنی داری وجود دارد و می توان گفت که کارکنان دانشگاه مازندران در شاخص « نوع دوستی » دارای بیش ترین میزان برخورداری و در شاخص « فضیلت مدنی » دارای کمترین میزان برخورداری هستند.

جدول شماره ی یک - آزمون فریدمن درباره ی میزان برخورداری کارکنان دانشگاه
مازندران از شاخص های مختلف رفتار شهروندی سازمانی

میانگین رتبه	شاخص های رفتار شهروندی سازمانی
۳/۹۳	نوع دوستی
۳/۴۹	وظیفه شناسی
۱/۱	فضیلت مدنی
۳/۱۹	جوانمردی
۳/۲۹	تکریم و احترام

Sig: ۰/۰۰۰ $\chi^2 = ۵۹۲/۴۲۵$

در خصوص فرضیه ی دوم نتایج حاصل از آزمون کروسکال والیس نشان داد که مقدار
خی دو ($\chi^2 = ۱۰$) در سطح ($p = ۰/۰۵$) معنادار است؛ چنان که میان میانگین سطح
رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران بر حسب سابقه ی خدمت تفاوت
معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ی دو - نتایج آزمون کروسکال والیس درباره ی سطح رفتار شهروندی
سازمانی بر اساس سابقه ی خدمت

میانگین رتبه ها	تعداد	سابقه ی خدمت / سطح رفتار شهروندی سازمانی
۱۳۵/۶۵	۵۹	کمتر از ۵ سال
۱۳۷/۶۸	۸۰	۵ تا ۱۰ سال
۱۴۲/۹۲	۷۷	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۴۷/۱۱۸	۸۰	۱۵ سال به بالا
-----	۲۹۶	جمع

sig: ۰/۰۱۷ $\chi^2 = ۱۰$

درباره ی فرضیه ی سوم نتایج حاصل از آزمون من ویتنی یو نشان داد که مقدار
 $Z = ۹/۷۵۴$ در سطح ($p = ۰/۰۵$) معنادار است چنان که میان میانگین سطح رفتار
شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران بر حسب جنسیت تفاوت معنی داری وجود
ندارد.

بررسی میزان برخورداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان... ۱۰۱

جدول شماره ی سه - نتایج آزمون من ویتنی یو درباره ی سطح رفتار شهروندی سازمانی بر اساس جنسیت

جنسیت / سطح رفتار شهروندی سازمانی	تعداد	میانگین رتبه ها
زن	۱۰۴	۱۵۱/۷۲
مرد	۱۹۳	۱۴۷/۵۴
جمع	۲۹۷	-----

$$\text{sig: } ۰/۶۸۹ \quad Z = ۹/۷۵۴$$

نتایج حاصل از فرضیات چهارم، پنجم و ششم نشان داد که میان میانگین سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران برحسب نوع وظایف (بخش‌های دانشگاه) $(X^2 = ۱/۳۴۸)$ ، سطح تحصیلات $(X^2 = ۱/۲۹۵)$ و نوع استخدام $(X^2 = ۴/۴۳۹)$ تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول شماره ی چهار - نتایج آزمون کروسکال والیس درباره ی سطح رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نوع وظایف، جنسیت، سطح تحصیلات و نوع استخدام

میانگین رتبه	تعداد	نوع وظایف	نوع استخدام
۱۳۳/۲۹	۱۰۲	آموزشی	نوع استخدام sig: ۰/۷۱۸ $X^2 = ۱/۳۴۸$
۱۲۵/۴۱	۳۹	پژوهشی	
۱۳۳/۲۰	۳۷	فرهنگی	
۱۴۱/۷۵	۹۱	توسعه و پشتیبانی	تحصیلات sig: ۰/۵۲۳ $X^2 = ۱/۲۹۵$
۱۴۵/۳۷	۳۴	دیپلم	
۱۵۹/۸۰	۵۵	فوق دیپلم	
۱۴۵/۲۸	۲۰۶	لیسانس و بالاتر	نوع استخدام sig: ۰/۱۰۳ $X^2 = ۴/۴۳۹$
۱۵۹/۳۵	۹۵	رسمی	
۱۴۳/۴۰	۴۷	پیمانی	
۱۳۶/۲۳	۱۴۷	قراردادی	

نتایج کیفی(مصاحبه) پژوهش نیز نشان می‌دهد که کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی در حیطه های نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، جوانمردی و تکریم و احترام برخوردار هستند. البته این میزان برخورداری میان بخش های مختلف و در میان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی متفاوت است؛ چنان که حیطه های نوع دوستی، وظیفه شناسی و تکریم و احترام بیش ترین نمود و فضیلت مدنی، جوانمردی نمود کمتری دارد.

هم چنین همه ی رفتارها در همه ی بخش ها نمود ندارد؛ بلکه بستگی به واحدکاری دارد. علاوه بر آن نتایج نشان داد که کارکنان همگی به ضرورت و اهمیت برخورداری از این رفتارها تأکید داشتند. دانشگاه نیز با توجه به ضرورت و اهمیتی که این رفتارها در پیشبرد اهداف سازمانی می تواند داشته باشد، توجه چندانی به آموزش این رفتارها نداشته است. در زیر چند نمونه از گفته‌های مصاحبه شوندگان، ذکر شده است.

آموزش رفتار شهروندی سازمانی	ضرورت رفتار شهروندی سازمانی	امکانات وموانع در بروز رفتار شهروندی سازمانی	قانون به عنوان ضمانت اجرایی رفتار شهروندی سازمانی	مصادیق رفتار شهروندی سازمانی	برداشت مفهوم شهروندی سازمانی
خیلی ها واقعاً نمی دانند چطور باید با دیگران، با ارباب رجوع و... برخورد کنند، چون جایی آموزش ندیدند، این آموزش ها نه تنها مهم بلکه ضروری است؛ چون خیلی ها با وظایف- شهروندی، حقوق شهروندی داخل سازمان آگاهی ندارند.	تغییرات باعث شده که این رفتارها- جزمیاریهایی استفاده شود. خوب تا این رفتارها مثل احترام و هممدلی و صمیمیت و گذشت آنباشند که کار سازمان راه نمی افتد. خوب اگر این رفتارها را رعایت نکنیم و هرکی به هرسمتی بخواهد برد این باعث هرج و مرج در داخل سازمان می شود.	هرچقدر کارمندان بیش تر درک کنند که سازمان برای آنبان ارزش قائل است و از حمایت- های سازمانی برخوردار هستند بیش تر این رفتارها را نشون می دهند. به نظرم اعتقادات دینی افراد، وجدان کاری آنبان، میزان رضایتی که از کارشان دارند.	قوانین معمولاً کارشناسی شده هستند و اکثر آن ها منطقی است. من هم باید به این قوانین احترام بگذارم چون در بدو ورود به سازمان این قوانین را پذیرفتم. اگر به اصل قانون توجه کنیم می بینیم که همه ی این قوانین به نفع ما هستند حتی اگر خوشایند ما نباشد.	می بینم که کارمندان تلاش می کنند که وظیفه ی محول شده به آنبان درست و به موقع انجام دهند؛ سر موقع سرکار حاضر- می شوند؛ حتی بیش تر از ساعات اداری گاهی برای این که کار ارباب رجوع را دهند، در محل کار می مانند.	مجموعه ای از روابط کساری و اخلاقی میان افراد، رفتارهایی که فرد به عنوان شهروند سازمان از خودش بروز می دهد، یعنی همکاری دقیق نسبت به دیگران و سازمان و به جا و به زمان،

بررسی برنامه های آموزشی نیز نتایج مصاحبه را تأیید کرد. به عبارت دیگر نتایج حاصل از تحلیل بیست دوره از برنامه های آموزشی که از سال ۸۶-۹۰ در دانشگاه برگزار شده نشان داد که در زمینه ی آموزش رفتارهای شهروندی دوره ی آموزشی خاصی برگزار نشده است. البته ناگفته نماند که تعدادی از برنامه های آموزشی وجود دارد که به نوعی با رفتارهای شهروندی هم خوانی دارد. تعدادی از این برنامه ها مانند: مهارت های ارتباطی کارشناسان (از نظر اشاره به نوع دوستی)، آموزش توجیهی در بدو خدمت (از نظر اشاره به وظیفه شناسی)، طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع (از نظر اشاره به رعایت نظم و انضباط) و آشنایی با اخلاق اسلامی (از نظر اشاره به تکریم و احترام). ولی از دانشگاه به عنوان یک مرکز علمی و آموزشی و فرهنگی انتظار می رود در زمینه ی آموزشی، آن هم آموزش مفاهیمی که امروزه در اعتلا و پیشرفت دانشگاه و پیرو آن در پیشرفت جامعه نقش مهم و اساسی دارد، گام های اساسی تری را برداشته شود.

بحث و نتیجه گیری

توجه به تغییرات عصر حاضر و با ورود سازمان ها به اقتصاد دانش محور، از یک سو امروزه نیروی انسانی حیاتی ترین عنصر در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می شود و از سوی دیگر سازمان های امروزی به افرادی نیازمندند که تمایل دارند با هنجارهای موجود مقابله کنند و برای آن ها قابل قبول نیست که فعالیت ها به روش همیشگی انجام شوند و هم چنین، افرادی باشند که مسؤولیت اقدامات شان را بپذیرند؛ و از آن جایی که یکی از عناصر مطرح در این ارتباط مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است، براین اساس توجه بیش تری به شناخت رفتار شهروندی سازمانی به منظور افزایش اثربخشی سازمان ها بیش از پیش احساس می شود و به دنبال آن، نیاز به شناخت و آموزش این مفهوم و ابعاد آن به منظور توانمندسازی نیروی انسانی رami طلبد. از این رو باید برنامه ریزی آموزشی حساب شده ای برای تمام قشرهای جامعه به طور وسیع در نظر گرفت که می توان آن را از رسمی ترین نظام آموزشی کشور یعنی آموزش و پرورش آغاز کرد. با توجه به نتایج می توان گفت میان میزان برخورداری از شاخص های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان دانشگاه مازندران تفاوت معنی داری وجود دارد. کارکنان از شاخص « نوع دوستی » دارای بیش ترین میزان برخورداری و از شاخص « فضیلت مدنی » دارای کمترین میزان برخورداری هستند. در نتایج کیفی (مصاحبه) نیز کارکنان رضایت خدا را دلیل انجام بسیاری از رفتارهای خود بیان می کردند و میان گفته های آنان بیش تر از همه به نوع دوستی، همکاری و احترام تأکید داشتند و به فضیلت مدنی اشاره ای نکردند؛ از طرف دیگر جامعه ای که ما در آن زندگی می کنیم دارای فرهنگ جمع گرایی است؛ از این رو وفاداری و تعهد به گروه و حمایت از گروه دارای اهمیت است و انتظار می رود فرهنگ های جمع گرا سطح بالاتری از تعهد داشته باشند. این سطح بالای تعهد با میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی در بعد نوع دوستی مرتبط است. در این زمینه تحقیقاتی که از سوی سومچ و ران (۲۰۰۷) به نقل از سهرابی زاده و همکاران (۱۳۸۹) بر روی فردگرایی - جمع گرایی به عنوان یکی از مؤلفه های فرهنگ انجام شده نیز مؤید آن است که فردگرایی رابطه ی منفی با رفتار شهروندی سازمانی دارد، در حالی که جمع گرایی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت دارد.

این نتایج در بررسی اسناد که از سوی محقق انجام شد نیز به اثبات رسید که دوره ی آموزشی خاصی برای آموزش رفتار شهروندی سازمانی برگزار نشده است. در واقع وجود برخی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هم چون نوع دوستی، تکریم و احترام به دلیل شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم است و کم رنگ بودن ابعاد دیگر هم چون فضیلت مدنی می توان گفت به دلیل کم رنگ بودن آموزش و توانمندسازی افراد در این زمینه و یا شاید محسوس نبودن حمایت های ارائه شده توسط سازمان بوده باشد.

از دیگر یافته های پژوهش این است که میان میانگین سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران بر حسب نوع وظایف (بخش های دانشگاه) تفاوت معنی داری وجود ندارد این موضوع هم چنین در سؤال های مصاحبه نیز برای محقق قابل تشخیص بود. بدین معنی که در مصاحبه نیز در میان کارکنان بخش های مختلف از نظر سطح برخورداری از رفتار شهروندی سازمانی تفاوت محسوسی وجود نداشت. از دیگر نتایج تحقیق می توان گفت، میان میانگین سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران بر حسب سابقه خدمت تفاوت معنی داری وجود دارد. در تبیین این موضوع می توان عنوان کرد، رفتار شهروندی سازمانی با سابقه ی خدمت گره می خورد؛ چنان که هر چه افراد در سازمان از سابقه ی خدمت بیشتری برخوردار باشند، رفتار شهروندی سازمانی بیش تری از خودشان بروز می دهند. در واقع تجربه ی کاری یکی از عوامل تقویت کننده ی رفتار شهروندی سازمانی است. از دیگر نتایج تحقیق این است که میان میانگین سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران بر حسب سطح تحصیلات، بر حسب جنسیت و بر حسب نوع استخدام تفاوت معنی داری وجود ندارد. لذا می توان این گونه برداشت کرد که صرف نظر از سطح تحصیلات، جنسیت و نوع استخدام افراد می توان برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ضد شهروندی راه کارهایی برای کاهش ترک خدمت کارکنان از طریق ایجاد امنیت شغلی ارائه کرد. از نظر ارگان رفتار شهروندی سازمانی متشکل از پنج بعد: نوع دوستی، جوانمردی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم است. براساس نتایج این پژوهش افراد از چهار بعد: نوع دوستی، جوانمردی، وظیفه شناسی و احترام و تکریم برخوردار هستند؛ ولی از بعد فضیلت مدنی برخوردار نمی باشند. توصیه ی نظریه ی تبادل اجتماعی در زمینه ی نوع دوستی، تکریم و

احترام و گذشت و جوانمردی این است که این نوع فعالیت‌ها رضایت خاطر عاطفی و معنوی برای فرد در بر دارد؛ هرچند که از نظر مادی ممکن است سودی همراه آن نباشد. پاداش‌های عاطفی و معنوی نداشتن پاداش مالی را جبران می‌کند (ادیبی و انصاری، ۱۳۸۵). از این رو افراد به طور معمول و بدون اندیشه جلوه‌هایی از شهروندی را نشان می‌دهند که آن هم عموماً در مبحث‌هایی همچون همکاری، دستگیری، جوانمردی، گذشت و مفاهیمی از این دست است. این گونه به نظر می‌رسد فضیلت یا رفتار مدنی نسبت به چهار شاخص دیگر انتزاعی‌تر است؛ از این رو برای شکل‌گیری این بعد عواملی فراتر از عوامل ملی و مذهبی و فرهنگی نیاز است. در نظام آموزشی و فرهنگی ما به طور خاص بر آموزش شهروندی کار نشده است. دانش‌آموزان و دانشجویان به عنوان نیروی کار، وارد جامعه می‌شوند، بدون آن‌که دانش، مهارت و ارزش‌هایی را بیاموزند که پایه و اساس مسؤلیت‌پذیری و احساس تعهد در قبال جامعه و به طور خردتر سازمان و زیبنده‌ی یک شهروند خوب است. رعایت قوانین و مقررات، پاکیزگی محیط، مسؤلیت‌پذیری، احساس تعهد و ادای دین، رفتار مدنی، احترام به حقوق دیگران و مواردی از این دست از جمله مسائلی هستند که باید از همان دوران کودکی با آموزش نهادینه شوند و به دنبال آن در زندگی‌های کاری و سازمانی با آموزش یادآوری و تحکیم شوند. در بررسی برنامه‌های آموزشی دانشگاه تعدادی برنامه‌های آموزشی وجود دارد که به نوعی با بعضی از ابعاد رفتار شهروندی هم خوانی دارد؛ ولی باید برنامه‌های آموزشی تدارک دیده شود که به طور تخصصی به شهروندی و ابعاد آن بپردازد. دانشگاه علاوه بر فراهم کردن آموزش‌هایی برای ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی، باید به نیاز سنجی بپردازد. ممکن است نتیجه‌ی نیاز سنجی ناظر بر این باشد وضعیت موجودی که در آن قرار داریم وضعیتی مطلوب قلمداد شود، در حالی که با وضعیت مطلوب فاصله بسیار وجود داشته باشد. براساس دیدگاه ارگان (۱۹۹۱) یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتارهای شهروندی، تبادلات اجتماعی است. بدین جهت باید آنچه فرد با سازمان خود مبادله می‌کند مورد بررسی قرار گیرد. ممکن است فرد در قبال آن چه مبادله می‌کند و آن چه از سازمان خود دریافت می‌کند، مناسب و مطلوب احساس نکند. شاید آن پیش‌نیازهایی که برای بروز رفتارهای شهروندی در سازمان لازم است، هم چون: عدالت، حمایت، روابط

متقابل، رضایت شغلی در دانشگاه موجود نباشد. زیرا با توجه به تئوری تبادل اجتماعی ارائه‌ی این چنین رفتارهایی، وابسته به میزان حمایت‌های انجام شده از سوی سازمان در قبال کارکنان خود است. به نظر می‌رسد که این متغیرها می‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی‌تری برای رفتارهای شهروندی باشد ولی باز مستلزم تحلیل و مطالعات بیشتر است.

پیشنهادها

- ۱- برگزاری دوره‌های آموزش رفتار شهروندی سازمانی به صورت فرآیندی مکرر و کاربردی و با حضور استادان متخصص در حیطه‌ی رفتار سازمانی.
- ۲- استفاده از بروشورها، پوسترها و عکس‌ها در زمینه‌ی تقویت شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن در سازمان مرکزی و دانشکده‌های مختلف.
- ۳- دانشگاه فرآیند جذب و استخدام نیروی خود را به گونه‌ای طراحی کند که افرادی با رفتار شهروندی مترقی جذب سازمان شوند.

منابع و ماخذ

- Abbas Zadeh, Mohammad and Mqtdayy, L. and Talebpour, A. and Mohammad Pour, Nir (2010). Sociological study of organizational citizenship behavior and related factors, *Journal of Sociology*, Course XI, No. 4, 142-114. (In Persian)
- Adibi, Hossein; Ansari, Abdolmabood (2006). *Sociological Theory*, First Edition, Tehran: community. (In Persian)
- Appelbaum, S. & Nicolas, B. & Erika, B. & Jonathan, B. & Rodney, C. & Isabelle, D. & Chrystine, G. & Carlo, S. (2004) «Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust», *Management Decision*, Vol.42, No.1, Pp.13-40.
- Banks, Ji. A. (2008) « Diversity, group identity, and Citizenship education in a global age » *educational researcher*, Vol 37, No 3, Pp 129-139.
- Bienstock, c., Carol, W. DeMoranville, C. & K. Smith, l (2003). «Organizational citizenship behavior and service quality», *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.4, pp. 357-378.

- Burns, T.,& Carpenter, C., (2008)« Organizational Citizenship and Student Achievement», *Journal of Cross-Disciplinary Perspective in Education*, Vol1, No 1,Pp51-58.
- Chen, Z. ,Eisenberger, R . Johnson, K. M., Sucharski, I. L. &Aselage J (2009)« Perceived organizational support and extra- role performance: Which leads to which?», *Journal of Social Psychology*, Vol149, No1, Pp119-124
- Dipaola, M.F & Tschannen-Moran, M (2001)«Organizational Citizenship Behavior in schools and its relationship to school climate», *journal of School Leadership*, 11, Pp 424-447.
- Dipaola. M , and Tarter.C and Hoy, w. K (2005)« Measuring organizational citizenship in schools: the OCB scale». In Wayne k, Hoy & Cecil miskel (Eds.) leadership and reform in American public schools, Greenwich, CT: information Age, vol 2, No 3, Pp321-3352.
- George, J. M (1996) *Group affective tone*. In, M. A. West (Ed), Handbook of work group psychology, New York: Wiley.
- Ghaffari Ashtiani, p and Kohan, A. (2009). Organizational citizenship behavior: the paradigm of the 21st century, *Journal of Management*, Year 20, pp. 160-145. (In Persian)
- Hosni Kakhki, A. and Gholipoor, Arian (2007). Organizational citizenship behavior: a step towards improving the performance of the customer's organization, *Journal of Business Research*, No. 45, pp. 145-115. (In Persian)
- Iran zadeh, soleyman, and Asadi, Nazel (2009). Examine the relationship between organizational justice and citizenship behavior with job satisfaction Mohaghegh Ardabil, *beyond the management*, third year, No. 10, 75-43. (In Persian)
- Jehad. M, and Farzana Quoquab Binte. H, andMohmad Adnan Bin. A(2010)« Organizational justice and organizational citizenship behavior in Higher Education Institution», *Global Business and Management Research: An International Journal*.

- Jung Joo, Y. Hong, S. (2008) «Organization citizenship behavior (OCB), TQM and performance at the maquiladora», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.25, No.8. Pp124-152.
- Kwan, H., and Mao, Y., (2011) «The Role of Citizenship Behavior and Work-Family Enrichment», *Higher Education Press and Springer*, Vol5, No 1, Pp 96-120.
- Lin, Chieh-Peng., (2008) «Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender, and Knowledge Sharing in Workplace Organizations in Taiwan», *www.springer Science.com*.
- Mowla'i, N. Tonokeh nejhadi, M and Daavari, A. (2010). Model of organizational citizenship behavior with emphasis on individual needs and levels of the central headquarters of the National Iranian Oil Company, *Public Administration*, Second Year, No. V, pp. 14-1. (In Persian)
- Muqbil Ba arz, A. and Hadavinejad, M. (2011). Relationship between perceptions of organizational politics and organizational citizenship behavior in public universities in Tehran, *Management Research in Iran*, Volume 15, Number 2 123-181. (In Persian)
- Organ, D. W (1977) «A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes – performance hypothesis», *Academy of management Review*, 2, Pp46-53.
- Organ, D. W. (1991) «The subtle significance of job satisfaction», *Clinical Laboratory Management Review*, Vol 4, Pp. 94-98.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S., Moorman, R. & Fetter (1991) «Transformational leader behaviors and their effects on organizational behaviors», *the leadership Quarterly*, 1, Pp 107-142.
- Podsakoff, P.M and Mackenzie, S.B., and Paine, J.B., and Bachrach, D.G (2000) « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research», *Journal of Management*, 26, Pp 513-563 .
- Rostami. R. Mhdyvn. R. Shalchi, b. Narenji, F. Gholami, N.. (2009). "Organizational citizenship behavior: defining the character of

- organizational commitment and job satisfaction", *Journal of Contemporary Psychology*, Volume IV, No. 1, pp. 86-74. (In Persian)
- Senobari, M. (2008). Organizational Citizenship Behavior (concepts, definitions, dimensions and factors affecting it), *bimonthly Police Human Development*, Fifth Year, No. 16. (In Persian)
- Sohrabi, B. and Khanlari, A. (2009). Ethics, information technology and organizational citizenship behavior, *Journal of Ethics in Science and Technology*, Year IV, No. 1 and 2, pp. 10-1. (In Persian)
- Tavakoli, Zainab and Abedi, M. and Saleh Nia, Munireh (2009). "Effect of increased training, organizational citizenship behavior on organizational commitment of employees, Cultural, and Recreational Council" *Landscape Management*, No. 3, pp. 124-105. (In Persian)