

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۴۲-۲۳

کاربرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری در سطح بندی شاخص‌های رفتار

شهروندی سازمانی (مطالعه موردی)

هوشنگ تقی زاده^{۱*}، عبدالحسین شکری^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۶

چکیده

هدف این مقاله سطح‌بندی شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی ناحیه ۴ شهرستان تبریز است که تعداد آنها ۹۸ موسسه می‌باشد. نمونه آماری تحقیق نیز با استفاده از جدول بارتلت ۴۶ نهاد انتخاب شده است. به منظور گردآوری داده‌ها جهت ترسیم دیاگرام اولیه و تشکیل جدول روابط همجواری، از مدیر هر آموزشگاه نظر سنجی بعمل آمده است. برای این منظور از ابزار پرسشنامه بهره‌گیری شده است. جهت تحقق هدف تحقیق نیز از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)^۳ استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در سطح اول، مؤلفه‌های "نوع دوستی" و "رفتار مدنی" قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تأثیرپذیری بالای این دو متغیر می‌باشد. در سطح دوم نیز شاخص‌های "وجدان کاری" و "جوانمردی" قرار دارد. در نهایت، شاخص "ادب و نزاکت" بعنوان تأثیرگذارترین شاخص رفتار شهروندی سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی شهرستان تبریز است.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، مدل‌سازی ساختار تفسیری، تجزیه تحلیل MICMAC

^۱ - دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

^۲ - گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

*- نویسنده مسوول مقاله: taghizadeh@iaut.ac.ir

مقدمه

شرایط کاملاً متحول و متغیر حاکم بر سازمان‌ها و ورود آنها به اقتصاد دانش محور، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی سازمان‌ها، امروزه نیاز به نسل ارزشمندی از کارکنان را با عنوان سربازان سازمانی آشکار می‌کند. امروزه عملکردها و رفتارهایی فراتر از آنچه رسماً در شرح شغل بیان شده، مورد انتظار است. رفتارهای فراتر از رفتار شهروندی سازمانی که اخیراً جزء جدایی ناپذیر مدیریت عملکرد بشمار رفته و موج نوینی در دانش موجود از رفتارهای مزیت بخش سازمانی ایجاد کرده‌اند. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر این رفتارها جهت حفظ، افزایش و تقویت آنها برای برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران سازمانی از مهمترین اقدامات است (Markoczy & Xin, 2005; Peng & Chiu, 2010, p583). مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیر باز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دهه ۱۹۶۰ این امر جدیت بیشتری یافت. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند (Katz & Kahn, 1987). اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است، علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، بنابراین شناخت رفتار شهروندی سازمانی و زمینه‌های استقرار آن می‌تواند گام موثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید (Schappe, 1998). در نتیجه مطالعه و بررسی این‌گونه رفتارها در سازمان بسیار مهم و ضروری و از اهمیت خاصی برخوردار است. بر همین اساس، هدف این پژوهش نیز سطح بندی شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی ناحیه ۴ شهرستان تبریز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری

۱-۲: رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و باتمن در سال ۱۹۸۰ میلادی به کار گرفته شد، اما قبل از آنها افرادی همچون «کاتز» و «کاهن» با تمایز قائل شدن بین «عملکرد نقش» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» در دهه‌ی هفتاد و هشتاد میلادی و قبلتر از آنها، «چستر

بارنارد» با بیان مفهوم «تمایل به همکاری» در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند (Ebrahimpour et al, 1390, p1992).

ابعاد رفتار نوآورانه و خودجوش که به وسیله کاتز ارائه گردید، عبارت از همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده‌های سازنده‌ی داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان می‌باشد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش‌تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند؛ این اعمال که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند: "مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند". با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند، و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (Bienstok et al, 2003, p360-361).

علاوه بر موارد فوق، محققین دیگری نیز به رفتار شهروندی سازمانی توجه نموده‌اند، در این مقاله برخی از آنها آورده شده است.

«اورگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش^۱ و آگاهانه^۲ می‌داند که به طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود» (Sobhaninezhad et al, 1389, p17).

«اشنیک^۳ (۱۹۹۱) معتقد است؛ رفتار شهروندی سازمانی به قصد کمک به همکاران و یا سازمان توسط افراد انجام می‌شود و البته در حیطه وظایف رسمی و شغلی آنان نمی‌باشد. ویگودا و همکاران^۴ (۲۰۰۷) معتقدند؛ رفتار شهروندی سازمانی، شامل انواعی از کمک‌های غیررسمی و

1. Spontaneous
2. Discretionary
3. Schnake
4. vigoda et al

اختیاری می‌باشند که کارمند، بدون توجه به تحریم‌ها و پاداش‌های رسمی و به عنوان فردی آزاد آن‌ها را انجام داده و یا از انجام آن‌ها، خوداری می‌نماید» (Eshratabadi et al, 1390, p40).

«لی پین و جانسون^۱ (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان «تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی، تعریف کرده‌اند» (De Groot & Brownlee, 2005).

به زغم مورمن و بلکلی^۲ (۱۹۹۵) رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهایی است که برای سازمان مفید بوده ولی به عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نشده است. این رفتارها اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمانی صورت می‌گیرد و ممکن است به طور مستقیم نیز منافع شخص خاصی را به دنبال نداشته باشد (Hossam, 2008).

«مکنزی و ژان^۳ (۱۹۹۸) رفتار شهروندی سازمانی را شامل؛ رفتارهای آگاهانه و داوطلبانه‌ای از جانب کارمندان می‌دانند که به طور مستقیم سطح اثربخشی سازمانی را صرف‌نظر از چگونگی بهره‌وری کارمندان، افزایش خواهند داد» (Jung & Hong, 2008).

«اریک و همکاران معتقدند، رفتار شهروندی سازمانی، فعالیت‌هایی است که از فرد، خواسته نشده که آن‌ها را انجام دهد ولی انجام آن‌ها باعث حمایت از سازمان شده و به آن سود می‌رساند» (Eric et al, 2008).

«آلن و همکاران^۴ (۲۰۰۰) معتقدند؛ رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای سازنده و همکارانه است که نه تنها به وسیله شرح شغل تصریح نشده بلکه به طور مستقیم و یا قراردادی نیز توسط سیستم رسمی سازمانی پاداش داده نمی‌شود. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتار فردی که اثربخشی سازمان را به واسطه کمک به محیط اجتماعی و روانی آن ارتقاء می‌دهد نیز تعریف شده است» (Zarei Matin et al, 1389, p 40).

«کیم^۵ (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فراتر از نقش‌های رسمی از پیش تعیین شده توسط سازمان تعریف نموده که ذاتی بوده و پاداش آن به طور مستقیم در مجموعه ساختار پاداش‌های رسمی سازمانی نمی‌گنجد ولی در ارتقاء اثربخشی و کارکرد موفقیت‌آمیز سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است» (Ahmadi & khoddami, 1390, p108).

1. Lepin & Johnson

2. Moorman and Blakely

3. Mackenzie & Xin

4. Allen & et al

5. Kim

«رابینز و جاج^۱ (۲۰۰۷) معتقدند؛ رفتار شهروندی سازمانی رفتاری براساس صلاح‌دید شخصی است که جزو نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده در عین حال باعث افزایش اثربخشی سازمانی در جهت ارضای منافع ذی‌نفعان خواهد بود» (Sobhaninezhad et al, 1389, p19).

با توجه به موارد فوق می‌توان اذعان داشت؛ رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری خودجوش، آگاهانه و دواطلبانه است که فرد به خاطر انجام آن به طور رسمی مورد تشویق قرار نمی‌گیرد، زیرا این گونه رفتارها در شرح شغل سازمانی پیش‌بینی نشده‌اند با این وجود این رفتارها به صورت مداوم و مستمر از یک سو موجب ارتقاء اثربخشی و موفقیت سازمانی و از سوی دیگر باعث افزایش رضایت‌مندی کارکنان خواهد شد.

بطور کلی، اجزا و عناصر اصلی رفتار شهروندی سازمانی (OCB) عبارتند از:

- رفتاری است فراتر از آن چه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛
- رفتاری اختیاری و بر اساس اراده‌ی فردی است؛
- رفتاری است که به طور مستقیم، پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی، مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
- رفتاری است که برای عملکرد و موفقیت عملیات سازمان، بسیار مهم است (Castro et al, 2004).

بطور کلی، ادبیات کثیری حول محور رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که در آن‌ها به مفهوم‌سازی‌های متعددی از رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده و این خود، موجب سردرگمی در فهم اصطلاح مذکور شده است (Raub, 2008). به رغم توجه فزاینده صاحب‌نظران به سازه رفتار شهروندی سازمانی، بین آنان در خصوص ابعاد مفهوم فوق اجماع نظر کامل وجود نداشته و مانند بسیاری دیگر از سازه‌های سازمانی، سازه رفتار شهروندی سازمانی نیز ابعدی چندگانه یافته است.

پژوهش‌های اولیه در خصوص سازه رفتار شهروندی سازمانی، نوع دوستی و تابعیت کلی از سازمان را رفتاری سودبخش برای سازمان تعریف کرده بودند. اسمیت و همکاران نوع دوستی را کمک به فرد خاص می‌دانند که به طور غیرمستقیم به سازمان سود می‌رساند. به علاوه تابعیت کلی از سازمان را نیز نماینگر رفتاری دانسته‌اند که بیش‌تر غیرشخصی بوده و نشان دهنده تابعیت فرد از هنجارهای سازمانی است. بنابراین رفتارهای که برای کارمند خوب تعریف شده، زمینه‌های چون؛ پیروی از قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی حتی در شرایط عدم حضور کنترل‌کننده رسمی را شامل می‌شود (Kathleen, 2006).

¹. Robbins & Judge

«مدل سه بعدی رفتاری شهروندی سازمانی در پژوهش‌های بورمن و همکاران (۲۰۰۱) و بورمن و کولمن^۱ (۲۰۰۰) پدیدار شده است. در این مدل، رفتار شهروندی سازمانی از سه بعد رفتار شهروندی میان فردی^۲، رفتار شهروندی سازمانی عملکردی^۳ و رفتار شهروندی شغلی^۴ تشکیل شده است» (Becton et al, 2008).

رفتار شهروندی میان فردی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از اعضای سازمان حمایت و به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق تلاش‌های همکارانه و تسهیل‌گرانه فراتر از انتظار خود را توسعه دهند. رفتار شهروندی سازمانی نیز به عنوان رفتاری که نشان دهنده تعهد نسبت به سازمان از طریق تابعیت، وفاداری، پیروی از قوانین سازمانی و غیره می‌باشد، تعریف شده است و نهایتاً رفتار شهروندی شغلی نیز تلاش‌های اضافی فراتر از ملزومات شغلی را شامل می‌شود (DeGroot & Brownlee, 2005).

پودساکف و همکاران^۵ (۲۰۰۰) در پژوهش خود، راجع به ادبیات رفتار شهروندی سازمانی تقریباً سی نوع رفتار شهروندی را شناسایی و انواع مختلف آن را در هفت دسته، رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، وفاداری سازمانی، اطلاعات سازمانی، ابتکارات فردی، فضیلت مدنی و توسعه شخصی طبقه‌بندی نموده‌اند.

اسپکتور و فوکس^۶ (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به دو طبقه؛ تسهیل بین فردی و از خود گذشتگی شغلی تقسیم کرده‌اند. تسهیل بین فردی شامل؛ رفتارهای بین فردی هدفمندی است که به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند و در برگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های سنجیده و منطقی است که به بهبود روحیه، تشویق همکاران، برداشتن موانع برای اجرای وظایف و کمک به همکاران در انجام وظایف شغلی، کمک می‌دهد.

«فارح و همکاران^۷ (۱۹۹۷) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب؛ آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی میان فردی^۸ و محافظت از منابع سازمانی^۹ مورد بررسی قرار داده‌اند. هم‌چنین گراهام (۱۹۹۱) در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی به سه بعد؛ اطاعت، وفاداری و مشارکت اشاره کرده است. به زعم فارح و همکاران (۲۰۰۴) عمده‌ترین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل؛

1. Coleman
2. Interpersonal citizenship performance
3. Organizational citizenship performance
4. Job citizenship performance
5. Podsakoff et al
6. Spector & Fox
7. Farh & et al
8. Interpersonal harmony
9. Protecting company resources

نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، روحیه جوانمردی، ادب و مهربانی، فضیلت مدنی، مشارکت وظیفه‌ای، مشارکت دفاعی و وفاداری سازمانی می‌باشد» (Mogimi, 1385, p176).

در تقسیم‌بندی دیگر، مارکوزی رفتار شهروندی سازمانی را در دو بعد؛ یاری و کمک مثبت و فعال و نیز اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد می‌کند، تقسیم‌بندی نموده است (kohen & Vigoda, 2000). کاربردی‌ترین دسته‌بندی از ابعاد رفتاری شهروندی سازمانی متعلق به اورگان (۱۹۸۸) می‌باشد. اورگان رفتار شهروندی سازمان را شامل ابعادی چون؛ نوع دوستی، آداب اجتماعی، وجدان کاری، نزاکت و جوانمردی دانسته است. ادبیات نظری حاکی از آن است که هم- اکنون اکثر پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی با توجه به مدل اورگان انجام می‌شوند (Appelbaum et al, 2004).

ارگان (۱۹۸۸) مقیاس چند بعدی از رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ارائه کرد. این مقیاس متشکل از ابعادی پنجگانه است که ساختار OCB را تشکیل می‌دهد، این پنج بعد عبارتند از:

- ۱- نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول.
- ۲- وظیفه‌شناسی: انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان).
- ۳- جوانمردی: تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن.
- ۴- فضیلت مدنی: مستلزم حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است.
- ۵- ادب و نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و رد و بدل کردن اطلاعات.

جوانمردی و نزاکت مولفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان هستند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد.

(Markoczy & Xin, 2004, p3 ; Farh et al, 2004, p242). بر اساس موارد فوق در مجموع می‌توان ادعا داشت؛ عمده‌ترین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل؛ جوانمردی، نوع دوستی، وجدان کاری، ابتکار فردی، آداب اجتماعی، وفاداری سازمانی، توسعه خود و نزاکت سازمانی می‌باشند.

پیشینه تحقیق

در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی و جوانب آن پژوهش‌های گوناگونی در داخل و خارج کشور انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

تعاونی گیلان (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی پرداخته است. در این تحقیق وی به این نتیجه رسید که رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

فانی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی خود تحت عنوان تبیین الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیل به این نتیجه رسیدند که عوامل مربوط به ویژگی‌های موضوع پژوهش، همچون نگرش پژوهشگر، شاخص‌های متفاوت اندازه‌گیری تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی این رابطه را تحت تأثیر قرار داده و تعدیل نموده اند، یعنی نگرش‌های متفاوت پژوهشگران و شاخص‌های متفاوت اندازه‌گیری این دو متغیر، باعث تفاوت در ارتباط بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی شده است.

صالحی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه رابطه بین رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیأت علمی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبتی روی رفتار شهروندی سازمانی دارند؛ بدین معنی که با افزایش سطح رضایت شغلی اعضای هیأت علمی، رفتار شهروندی سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد. متغیر فرسودگی شغلی نیز تأثیر منفی روی رفتار شهروندی سازمانی دارد. طبرسا و رامین‌مهر (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی" دریافتند که هم عوامل فردی و هم تعلق سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر بسیاری زیادی دارند و در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی فقط میان اطاعت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. هویدا و نادری (۱۳۸۸) در بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که همه‌ی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان به جزء نوع دوستی بیش از حد متوسط می‌باشد. همچنین میزان جوانمردی در بین کارکنان با توجه به نوع وظایف از تفاوت معنادار برخوردار بوده است.

اکورام^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر دیدگاه‌های رشد شغلی و سیستم‌های حمایت رسمی بر رفتار شهروندی سازمانی در بخش بانکداری به این نتیجه رسید که دیدگاه‌های رشد شغلی بر ابعاد جوانمردی، وجدان و رفتار مدنی رفتار شهروندی مؤثر است. سیستم‌های حمایت رسمی نیز بر ابعاد جوانمردی، نزاکت و نوع دوستی مؤثر است. همچنین نتایج نشان می‌دهند که تأثیر سیستم‌های حمایت رسمی بر بعد جوانمردی رفتار شهروندی سازمانی بیش‌تر از تأثیر دیدگاه‌های رشد شغلی بر این بعد می‌باشد.

^۱.Okurame

اسچپمن و زارات^۱ (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروند سازمانی بر روی ۴۰ نفر از کارکنان تامین اجتماعی دریافتند که بین فرسودگی شغلی و هر سه ابعاد آن با رفتار شهروند سازمانی رابطه معکوس وجود دارد، بدین معنا که با افزایش سطح فرسودگی شغلی، میزان بروز رفتار شهروند سازمانی کاهش می یابد.

اسچپمن و زارات (۲۰۰۸) طی مطالعه‌ای ۳۲ مؤسسه خدماتی را با هدف بررسی رابطه بین تحلیل رفتگی و کارایی منفی با رفتار شهروندی سازمانی در ایالت واشنگتن بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد، تحلیل رفتگی شغلی، عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی ارتباط معناداری با همدیگر دارند.

یان، کوکس و جی آر (۲۰۰۷) به بررسی «تأثیر رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی» پرداختند و ادعان داشتند که بین رهبری تحولی و تبدالی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مستقیم وجود دارد.

کیم (۲۰۰۶) با «ارزیابی انگیزش بخش خدمات عمومی کشور کره و رفتار شهروندی سازمانی» بیان می‌دارند که میزان نوع دوستی ($x=3/48$) بیش از سطح متوسط بوده که با رضایت شغلی، تعهد عاطفی انگیزش و پذیرش عمومی رابطه‌ی مستقیم و معنادار دارد.

دیوراج بریان (۲۰۰۶) به بررسی رابطه بین جو سازمانی عوامل شخصیتی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان گسترش دانشگاه‌ها در ایالت میدوست آمریکا پرداخته و به این نتیجه رسیده است که عوامل شخصیتی در مقایسه با جو مدرسه، تاثیر بیشتری به روی رفتار شهروندی سازمانی دارد.

شیفل انور خالد و حسن علی (۲۰۰۵) در مطالعه‌ی تحت عنوان "بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای انحرافی" به این نتیجه دست یافتند که رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهای انحرافی رابطه‌ای منفی و عکس دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، تحمل پذیری و مشارکت مدنی بیش‌ترین ارتباط منفی را با رفتارهای انحرافی دارند، هم‌چنین وظیفه شناسی ارتباط منفی با غیبت اختیاری دارد.

روش‌شناسی

همان‌طوری که پیشتر ذکر گردید هدف این تحقیق سطح بندی شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی ناحیه ۴ شهرستان تبریز است که تعداد آنها ۹۸ آموزشگاه می‌باشد. برای تحقق این هدف از بین آموزشگاه‌های تحت مطالعه با استفاده از جدول بارتلت ۴۶ آموزشگاه به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و از مدیران آنان نظرسنجی بعمل آمده

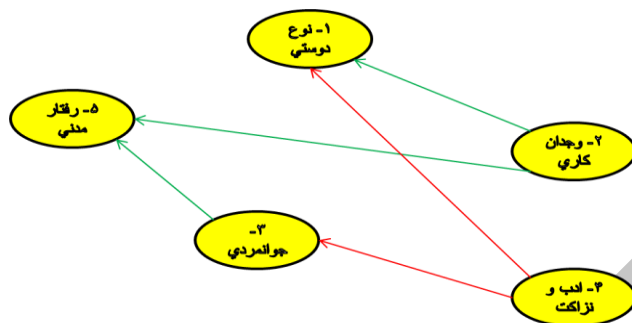
^۱. Schepman & Zarate

است. به منظور گردآوری داده از پرسشنامه استفاده شده است. برای این منظور با استناد به مدل ارگان پرسشنامه‌ای تدوین گردیده است. روایی پرسشنامه تدوین شده با استفاده از روش روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور تعیین پایایی نیز از آزمون مجدد استفاده شده است، به همین منظور ضمن توزیع پرسش نامه‌ها ما بین ۱۵ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی حداقل دو هفته و استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، مقدار $0/91$ محاسبه گردیده است.

بدلیل اینکه می‌توان از نتایج این پژوهش در چگونگی افزایش اثربخشی رفتار شهروندی سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی ناحیه ۴ شهرستان تبریز استفاده کرد، این پژوهش کاربردی بوده و از لحاظ اینکه هدف، بررسی وضعیت موجود و دستیابی به سطوح تاثیرپذیری و تاثیر گذاری بالای شاخص‌های موثر بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، نوع پژوهش، توصیفی- پیمایشی می‌باشد. تکنیک محاسباتی این تحقیق، تکنیک ISM می‌باشد که در ادامه ضمن انجام محاسبات ریاضی به معرفی آن پرداخته می‌شود.

تکنیک ISM و یافته‌های تحقیق

ISM یک روش ساختار تفسیری است که به وسیله وارفیلد مطرح گردید. در این روش، با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف، به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها پرداخته می‌شود (Kanan et al, 2009). این مدل ساختار تفسیری قادر است سطوح ارتباط بین شاخص‌ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. به عبارت دیگر؛ ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود (Warfield, 1997). این روش ابتدا عوامل موثر درباره موضوع مورد مطالعه را در سطوح مختلف قرار می‌دهد؛ سپس روابط بین این عوامل را به گونه‌ای شفاف و در سطوحی جدا (از نظر تاثیر بر موضوع مورد مطالعه) مشخص می‌کند. طراحی یک مدل ساختاری تفسیری (ISM) برای متغیرهای در ارتباط یک سیستم، روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر کاربرد دارد. به همین منظور، در این پژوهش، جهت شناسایی ارتباط بین متغیرها از سیستم قضاوت خبره‌گان (روش دلفی) استفاده شده است و پرسشنامه‌ای با هدف بررسی تاثیرات متقابل شاخص-های رفتار شهروندی سازمانی بصورت زوجی از لحاظ تاثیرپذیری و تاثیرگذاری بر یکدیگر مابین گروهی خبره توزیع گردیده است. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، دیاگرام اولیه از روابط مابین شاخص‌های سیستم بدست آمده است (شکل ۱).



شکل ۱: دیاگراف اولیه روابط بدست آمده از روش دلفی

سپس از روی دیاگراف روابط، روابط فی مابین شاخص‌ها در جدول روابط همجواری (جدول ۱) وارد گردیده و ماتریس ارتباط مفهومی ما بین متغیرها (D_{ij}) تشکیل شده است؛ تمامی روابط مستقیم موجود مابین شاخص‌ها در ماتریس D_{ij} ، بگونه‌ای واضح در جدول ۱ آمده است. بعنوان نمونه عدد ۱ در سطر دوم (شاخص وجدان کاری) و ستون اول (شاخص نوع دوستی) بیان کننده تاثیرگذاری شاخص وجدان کاری بر شاخص نوع دوستی می‌باشد.

جدول ۱. جدول روابط همجواری (D_{ij})

از	به	۱- نوع دوستی	۲- وجدان کاری	۳- جوانمردی	۴- ادب و نزاکت	۵- رفتار مدنی
۱- نوع دوستی	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲- وجدان کاری	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۳- جوانمردی	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴- ادب و نزاکت	۱	۰	۰	۱	۰	۰
۵- رفتار مدنی	۰	۰	۰	۰	۰	۰

از روی دیاگراف روابط نیز می‌توان کلیه روابط دسترسی ممکنه را بدست آورد. برای بدست آوردن تمامی روابط مستقیم و غیر مستقیم مابین شاخص‌ها (گره‌ها)، ابتدا ماتریس همانی (I) با ماتریس D_{ij} جمع شده، سپس ماتریس حاصل به توان $(n-1)$ رسیده است (جدول ۲)؛ این جدول، جدول دستیابی اصلاح شده نامیده می‌شود.

جدول ۲. جدول دستیابی اصلاح شده (ماتریس دستیابی نهایی T_{ij})

از	به	۱- نوع دوستی	۲- وجدان کاری	۳- جوانمردی	۴- ادب و نزاکت	۵- رفتار مدنی
۱- نوع دوستی	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۲- وجدان کاری	۱	۱	۰	۰	۰	۱
۳- جوانمردی	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۴- ادب و نزاکت	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۵- رفتار مدنی	۰	۰	۰	۰	۰	۱

با استفاده از جدول ۲ مجموعه‌های قابل دسترسی و پیش‌تاز^۱ برای هر یک از شاخص‌ها مشخص شده است. به عنوان نمونه، در سطر مربوط به نوع دوستی، تمامی خانه‌هایی که شاخص متناظر با آنها عدد یک دارند بعنوان مجموعه قابل دسترسی شاخص نوع دوستی (شاخص ۱) به حساب می‌آیند؛ هم‌چنین در ستون مربوط به شاخص نوع دوستی تمامی خانه‌های که شاخص متناظر با آنها عدد یک دارند به عنوان مجموعه پیش‌تاز در نظر گرفته می‌شوند.

جدول ۳. مرحله اول تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص‌های خروجی	فصل مشترک	مجموعه پیش تاز	مجموعه قابل دسترسی	شاخص
۱	۱	۱،۲،۴	۱	۱- نوع دوستی
-	۲	۲	۱،۲،۵	۲- وجدان کاری
-	۳	۳،۴	۳،۵	۳- جوانمردی
-	۴	۴	۱،۳،۴،۵	۴- ادب و نزاکت
۵	۵	۲،۳،۴،۵	۵	۵- رفتار مدنی

در محاسبه خروجی جدول ۳، ابتدا با استفاده از اعداد مشترک بین مجموعه قابل دسترسی و مجموعه پیش‌تاز، مجموعه فصل مشترک حاصل می‌شود. سپس در سطرهایی که مجموعه فصل مشترک و مجموعه قابل دسترسی برابر هستند، شاخص‌های خروجی مرحله مربوطه را تشکیل می‌دهند. بنابراین خروجی تکنیک ISM برای سطح اول عبارتست از: $L_1 = \{1, 5\}$ در ادامه، پس از حذف سطرها و ستون‌های ۱ و ۵ همانند مراحل بالا جدول ۴ را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴- مرحله دوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص‌های خروجی	فصل مشترک	مجموعه پیش تاز	مجموعه قابل دسترسی	شاخص
۲	۲	۲	۲	۲- وجدان کاری
۳	۳	۳،۴	۳	۳- جوانمردی
-	۴	۴	۳،۴	۴- ادب و نزاکت

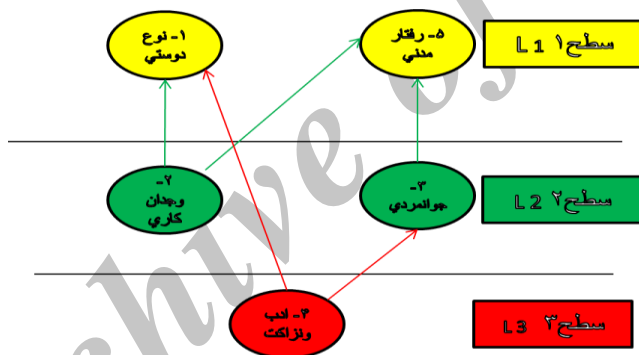
خروجی تکنیک ISM برای سطح دوم نیز عبارتست از: $L_2 = \{2, 3\}$ در جدول ۵، خروجی سطوح سوم با روش ذکر شده بدست آمده است.

جدول ۵. مرحله سوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص‌های خروجی	فصل مشترک	مجموعه پیش تاز	مجموعه قابل دسترسی	شاخص
۴	۴	۴	۴	۴- ادب و نزاکت

خروجی تکنیک ISM برای سطح سوم عبارتست از: $L_3 = \{4\}$

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، متغیرها بر حسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در این پژوهش متغیرها در سه سطح قرار گرفته‌اند (شکل ۲). در سطح اول، مؤلفه‌های "نوع دوستی" و "رفتار مدنی" قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تاثیرپذیری بالای این دو متغیر در سیستم مذکور می‌باشد و اهمیت بالای این دو شاخص را در این سیستم نمایان می‌سازد. هم‌چنین در سطح دوم، مؤلفه‌های "وجدان کاری" و "جوانمردی" تاثیرگذارای مستقیم با سطح اول دارد. در پایین‌ترین سطح، مؤلفه‌ی "ادب و نزاکت" قرار گرفته که تاثیر مستقیم با سطح دوم (مؤلفه جوانمردی) و با سطح اول (مؤلفه نوع دوستی) دارد. این مطلب بیان کننده آن است که تقویت این شاخص باعث ارتقاء و بهبود رفتار شهروند سازمانی در آموزشگاه‌های تدریس زبان‌های خارجی ناحیه ۴ شهرستان تبریز می‌گردد.

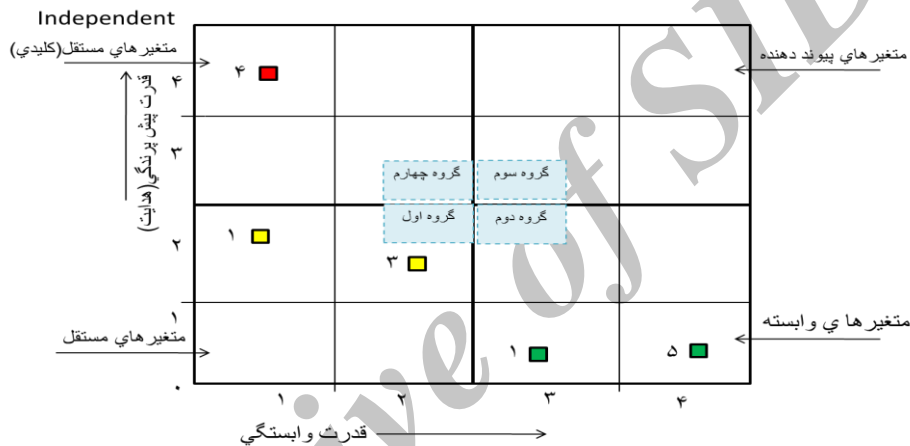


شکل ۲: سطح بندی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی

به منظور تجزیه و تحلیل مدل بدست آمده می‌توان از روش تجزیه و تحلیل MICMAC^۱ استفاده نمود.

تجزیه و تحلیل MICMAC

در تجزیه تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند، با توجه به بررسی‌های انجام گرفته در جداول و اشکال فوق و با استفاده از سطوح اولویت بندی شده معیارها و ماتریس دستیابی، در نهایت جدول توان پیش برندگی و وابستگی در ماتریس دستیابی تشکیل می‌گردد. بدین صورت که به بزرگترین عدد رتبه اول و به کوچکترین عدد رتبه آخر تعلق می‌گیرد.



شکل ۳: دسته بندی مولفه های رفتار شهروند سازمانی از لحاظ قدرت هدایت و وابستگی

گروه‌های موجود در شکل (۳) به صورت زیر تعریف می‌شوند:

گروه اول: معیارهایی که دارای توان و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا هستند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم می‌باشند که در این مطالعه مولفه‌های وجدان کاری (۲) و جوانمردی (۳) در این گروه قرار گرفته است.

گروه دوم: متغیرهایی هستند که دارای توان ضعیف اما وابستگی قوی هستند، نوع دوستی (۱) و رفتار مدنی (۵) در این گروه قرار دارند.

گروه سوم: متغیرهایی که دارای توان و وابستگی قوی می‌باشند که در نمونه مورد بررسی، متغیری در این گروه قرار نرفته است.

گروه چهارم: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت قوی و وابستگی ضعیف می‌باشند. مولفه ادب و نزاکت (۴)، که در پایین‌ترین سطح دیگرام قرار دارد و جزو متغیرهای کلیدی است. در تحلیل قدرت و وابستگی این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک

تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آنها تاکید کرد (Karbasian et al, 2001, p127).

بحث و نتیجه گیری

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها، بویژه در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی این گونه رفتارها فراهم گردد. دنیای امروزی به شدت و با سرعت قابل ملاحظه‌ای در حال تغییر و تحول است و جهانی شدن، پدیده ایست که باعث شده سازمان‌ها پا را از مرزهای محلی و ملی فراتر گذاشته، وارد عرصه رقابت شدید بین‌المللی شوند. در این میان سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در این عرصه نقشی پررنگ داشته باشند، در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. رفتار شهروندی سازمانی یکی از پدیده‌های نوظهور است که می‌تواند در این راستا گامی اساسی بردارد. به همین منظور، در این مقاله با بررسی کتب و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است. سپس با استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از روش دلفی به گردآوری داده‌ها پرداخته شده است.

در نهایت، ضمن بکارگیری ISM تکنیک به سطح بندی شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است. نتایج نشان می‌دهد که «ادب و نزاکت» و «وجدان کاری» تاثیر مستقیم بر نوع دوستی دارند. هم‌چنین «وجدان کاری» و «جوانمردی» شاخص‌هایی هستند که تاثیر مستقیم بر رفتار مدنی دارند.

بطور کلی، پیشنهاد می‌گردد که به منظور تقویت رفتار شهروندی سازمانی مدیران جامعه آماری تحت مطالعه، به شاخص‌های «ادب و نزاکت» و «وجدان کاری» توجه بیشتری بنمایند، زیرا تقویت این شاخص‌ها باعث تقویت سایر شاخص‌ها و در نهایت تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌گردند. در رابطه با مقایسه یافته‌های این تحقیق با سایر تحقیقات انجام گرفته نیز مطالعات بیانگر آن است که قبلاً به مطالعه تاثیر گذاری و تاثیر پذیری مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی پرداخته نشده است.

Refrence

Ahmadi, S.A.A. & Khoddami, A.(2011). "presenting a Model to study General Citizenship Behavior, Spirituality and Organizational Citizenship Behavior in the public sector of iran: case study of iran Insurance company", *Journal of General Management Research*, Vol.4, No.14, pp. 107-128.

Allen, T. D., Fecteau, J. D., Fecteau C. L. (2004). «Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of Question type», *Human Performance*, Vol. 17, No.1, pp.91-24.

Anukul Mandal, S.G. Deshmukh. (1994). "Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling (ISM)", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 Issue: 6, pp.52 – 59.

Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rony & Dore, Isabella & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo. (2004)."Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", *Management Decision*, Vol.42, No.1, pp.13-40.

Becton, J. Bret., William F. Giles & Mike, S. (2008). Evaluating and rewarding behavior in performance appraisal and reward systems, *Employee relations*, Vol. 30 No. 5 pp.494- 514.

Bienstock, C. C., De Moranville, C.W., and Smith, R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *Journal Of Services Marketing*, Vol. 17, No.4/5, pp.357-378

Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M. (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 15, No.1, pp. 27-37.

Deborh, Bryan, D.; Ilter, Selim S.; Berman, J. Jason. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), pp.145-159.

DeGroot, T. and Brownlee, L. (2005). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship, *journal of business research*, 59, pp. 1116- 1123.

Ebrahimpour, H. & Zahed, A. & Khaleghkha, A. & Sepehri, M. B. (2011). "A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior", *Procedia social and behavioral sciences*, Vol.30, pp.1920-1925.

Eric G. Lambert., Nancy L. Hogan & Marie L. Griffin. (2008). Being the good soldier:

Eshratbadi, M. H., Garooneh, H. & Shateri, k. (2011). "Organizational Citizenship Behavior (OCB): Contemplating the Fundamentals, Characteristics, Dimensions, Effective Factors, & Outcomes", *Journal of Aviation Sciences & Technology*, Vol.13, No.1, summer, pp. 45-61.

Fani, A.A., Mohammadi, J., Azar, A., & Fathi, S. (2011). "Explaining the Model of the Relation between Tension and Organizational Citizenship Behavior with Post analysis Approach", *Journal of General Management Research*, Vol.4, No.12, pp. 29-52.

Farh, J.L, Zhong. C.B. & Organ, D.W. (2004). *An inductive analysis of construct domain of organizational citizenship behavior*. Boston: Clower academic press.

Gholamali, T., & Raminmehr, H. (2010). "Presenting the Organizational Citizenship Behavior Model", *Journal of Public Management Panorama*, No.3, pp. 103-117.

Hossam, M. Abu .E. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior, *journal of American academy of business*, Vol. 13, No.1, pp72-78.

Hoveida, R., & Naderi, N. (2009). "Surveying the Organizational Citizenship Behavior Project of the Staff", *Journal of Executive Management Research*, Vol. 9, No.1, pp. 103-118.

Jung, Y. and Hong, S. (2008). Organizational citizenship behavior (OCB), TQM and performance at the maquiladora, international. *journal of quality & reliability management*, Vol. 25 No. 8 pp. 793- 808.

Justice and behavior, Vol.35, No. 1, pp. 56- 68.

Kannan G. Pokharel, S. and Sasi Kumar, P. (2009). A hybrid approach using ISM and fuzzy Comment [t6]: Author: Please TOPSIS for the selection of reverse logistics provider', *Resources, Conservation and confirm the year of publication (whether Recycling*, Vol. 54, No. 1, pp.28-36.

Karbasiyan, M., Khaboushani, A., Javanmardi, M., & Zanjirchi, S.M. (2011). " Application of (ISM) Model for Grading Agile Suppliers Selection Indices and Grading Suppliers by Using Fuzzy TOPSIS-AHP Method ", *Journal of Production & Operation Management*, Vol.2, No.2, pp. 22-107.

Kathleen Tool, Molly. (2006). *an examination of the relationships between perceived procedural and distribution justice, job satisfaction, and organizational citizenship*. Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff, criminal

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). "*The Social Psychology of Organizations*". New York, NY: Wiley.

Kim, S. (2006), «Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea», *International journal of manpower*, Vol. 27, No. 8, pp. 722-14.

LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E., (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*; Vol. 87, PP.52-65.

Markoczy L. & Xin, K. (2004). *The virtues of omission in organizational citizenship behavior*, Anderson Graduate School of Management: University of California.

Mirzadeh, I. (2009). *examining the Effect of the Staff's Perception of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior*, M.A. Thesis, Shahid Beheshti University. (In Persian).

Moghimi, M. (2006). Surrey of the relationship of organizational citizenship behavior and entrepreneurship culture in governmental organization. *Organizational Culture Management*, Vol. 4, Issue: 3.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behavior in a personal selling context. *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 85- 98.

Okurame, D. (2012). " Impact of Career Growth Prospects and Formal Mentoring on Organizational Citizenship Behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.33, No.1 , pp.66-85.

Peng J.C. & Chiu S.F. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and OCB; *The Journal of Social Psychology*, Vol.150, No. 6, pp. 582-607.

Podsakoff & Mackenzie & Paine and Bachrach. (2000). "organizational citizenship behaviours: a critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol. 26, No.3, pp. 513 – 563.

Raub, Steffen. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, No. 27, PP. 179–186.

Salehi, M. & Gholtash, A. (2011). "The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.15, pp.306-310.

Schappe, S. P. (1998). "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 132, No.3, P.277.

Schepman, S.B, Zarate, A.M. (2008). The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and organizational Citizenship Behavior for Human Service Employees, *International Journal of Humanities and Social Sciences*.

Sobhaninezhad, M., Yuzbashi, A.R., & Shateri, K. (2010). *Organizational Citizenship Behavior (Theoretical Foundations, Correlations, and measurement tools)*, Tehran, Yastaroon Publishers, First Edition.

Taavoni Ghilan, M. (2012). *Investigating the Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Productivity of Manpower in the National Oil*

Products Distribution Company-East Azerbaijan Region, M.A.Thesis.(In Persian)

Warfield, J. W. (1974). Developing interconnected matrixes in structural modeling. *IEEE Transcript on Systems, Men and Cybernetics*, Vol. 4, No., PP. 51-81.

Yun, S., X., J., Jr, P. S. (2007). «Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship», *International journal of Leadership studies*, Vol.68, NO.12, PP. 172-190.

Zarei Matin, H., Alvani, S.M., Jandaghi, G. & Ahmad,F. (2012). “Presenting a comprehensive Model of Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior”. (Case Study: Iran National Petroleum Company Staff), *Journal of Public Management*, Vol.2, No.5, pp. 35-56.(In Persian)

Archive of SID