

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری<sup>۱</sup>  
**Relationship between organizational citizenship behavior and  
organizational climate**

دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۹/۲/۲۵؛ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۱۷

T. Feizy (Ph.D)

E-mail: taherehfeizy@gmail.com

Z. Emadi (M.A)

emadi\_z61@yahoo.com

دکتر طاهره فیضی<sup>۲</sup>

زهرا عمادی<sup>۳</sup>

**Abstract:** The purpose of present research was to examine relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and organizational climate. A stratified random sample of employees in the Ministry of Science, Research and Technology participated in this study. A five point Likert type scale was used for data collection. Data were analyzed using the Structural Equations Modeling (SEM). Results suggested that organizational citizenship behavior has a significant relationship with organizational climate. Further, the model can assess organizational climate in the population in question.

**Key words:** organizational citizenship behavior, organizational climate

**چکیده:** رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرآینشی کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این گونه رفتارها اثربخشی سازمان ارتقاء می‌یابد. جو سازمانی بعنوان ادراکات فرد از سازمانی است که در آن کار می‌کند و احساسی که فرد نسبت به سازمانش دارد و مشخص کننده فضایی است که به سازمان حکمرانی می‌شود و عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و جو سازمانی است. بر این اساس کلیه کارکنان و مدیران حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده‌اند. از نظر هدف، تحقیق از نوع بنیادی است و یک تحقیق توصیفی همبستگی از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس است. برای جمع آوری داده‌ها از پایگاه‌های اطلاعاتی نظیر اینترنت، کتابخانه‌ها، مرکز ثبت اسناد علمی (irandoc) و هم به روش میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه مبتنی بر ۱۰ متغیر در مقیاس پنج نمره‌ای لیکرت استفاده شده است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است و اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل، از طریق معادلات ساختاری (اس.ای.ام) تحلیل شده‌اند. نتایج حاصل نشان داده است که رفتار شهروندی سازمانی با جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد و مدل مورد استفاده می‌تواند رفتار شهروندی را در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اندازه‌گیری کند. مدل انتخاب شده برای جو سازمانی نیز می‌تواند جو سازمانی را در وزارت مورد نظر اندازه‌گیری کند.

**کلید واژه:** رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی

۱. محل انجام پژوهش: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

۲. عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور مرکز تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش‌ها

## مقدمه

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار موثر است و همواره مدنظر مسئولین و مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد عامل نیروی انسانی است. زمانی تصور می‌شد که ارضای نیازهای افراد از منابع و امکانات سازمان می‌کاهد. بر این اساس سازمان‌ها برای اینکه به حداکثر بازدهی برسند باید حداقل نیازها را ارضا می‌کردند. اما امروزه این نظریه به کلی منتفی شده است. چنانچه نیازهای واقعی کارکنان درک و به آن‌ها بها داده نشود و مدیران درصد ارضای آن‌ها نباشند بهره‌وری در سازمان کاهش می‌یابد، با توجه به اینکه افراد در سازمان‌ها دارای نگرش‌های شغلی متعددی هستند، بنابراین مدیران بایستی به نگرش اعضا و کارکنان سازمان توجه زیادی داشته باشند. زیرا این نگرش‌ها موجب تاثیر بر رفتار افراد در سازمان می‌شود. در میان این نگرش‌ها، نگرش رفتار شهروندی سازمانی مدت زمان زیادی نیست که وارد رفتار سازمانی شده است. هر چند که اولین بار موضوع رفتار شهروندی سازمانی بوسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون «کتز<sup>۱</sup>» و «کاهن<sup>۲</sup>» با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش در دهه هفتاد و هشتاد میلادی، و قبل‌تر از آن‌ها چستر بارنارد<sup>۳</sup> با بیان مفهوم تمایل به همکاری در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند (پودساکوف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ص ۵۱۳). در این تحقیق دسته‌بندی مدل ارگان که شامل ابعاد وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، ادب و مهربانی، خوشخویی و جوانمردی است برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری استفاده شده است. ادبیات ناظر به جو سازمانی به اعتقاد دنیسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، ریشه در نظریه میدانی کرت لوین<sup>۶</sup> دارد. این نظریه به شکل تحلیلی فرد را از محیط جدا ساخته و بر این فرض استوار است که افراد، عوامل اجتماعی‌اند که تعامل آن‌ها با سازمان مشخص‌کننده فضایی است که بر سازمان حکمرانی می‌کند و عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و افراد از آن تاثیر می‌پذیرند. براون و مoberg<sup>۷</sup> معتقدند جو سازمانی مجموعه‌ای از فرهنگ، آداب و رسوم و روش‌های عملی ویژه‌ای است که به وسیله اعضای سازمان مشاهده شده است که: (۱) سازمان را شرح می‌دهد، (۲) سازمان را از سایر سازمان‌ها و موسسات مجزا می‌کند، (۳) در طول زمان نسبتاً بادوام است، و (۴) افراد

1. Katz

2. Kahn

3. Barnard

4. Podsakoff

5. Denison

6. Kurt Lewin

7. Brown & Moberge

از آن تاثیر می‌پذیرند و هدایت می‌شوند. به نظر مارتین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) این ماهیت فراگیر و چند بعدی جو سازمانی هم نقطه قوت و هم نقطه ضعف این مفهوم تلقی می‌شود. در مطالعات مختلف ابعاد متفاوتی از جو مورد توجه قرار گرفته است. در پروژه جو سازمانی لیتون و استرینگر<sup>۲</sup> ساختار، مسئولیت، پاداش، مخاطره‌پذیری، روابط گرم و صمیمانه، حمایت، معیارها، برخورد و هویت از جمله ابعادی بودند که شناسایی شدند. در صورتی که ساسمن و دیپ<sup>۳</sup> جو سازمانی را دارای پنج بعد وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات معرفی کردند. در تحقیق حاضر از دیدگاه ساسمن و دیپ جو سازمانی را در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهیم. هدف از این تحقیق بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است و اینکه ابعاد انتخاب شده برای رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی می‌توانند این دو متغیر را در وزارت مربوطه اندازه‌گیری کنند.

مایکل دیپالو<sup>۴</sup> در تحقیقی با عنوان «ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با جو مدرسه در سال ۲۰۰۱» به این نتیجه دست یافت که ارتباط مثبت و معناداری میان این دو متغیر وجود دارد و می‌توان بوسیله سیاست‌های تشویق رفتار شهروندی سازمانی و شیوه‌های بهبود عملکرد محیط کاری مطلوبتری برای کارکنان فراهم ساخت.

بیشترین توجه و رغبت به مقوله رفتار شهروندی سازمانی در ده سال گذشته در ایران رخ داده است. به نظر می‌رسد امروزه پیوند مهمی بین رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی با توجه به تغییرات و کاربرد آن وجود داشته باشد. از لحاظ منطقی ما می‌توانیم حدس بزنیم که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است محیط کاری بهتر را درون سازمان، ارتقا دهد (ریچارد کوپمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱، صص ۶-۷). هر چند طی سالیان گذشته پژوهش‌هایی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی در ایران انجام نگرفته است، ولی تعداد پژوهش‌ها در زمینه رفتار شهروندی سازمانی در ایران بالاخص در سازمان‌های دولتی کشور بسیار اندک انجام پذیرفته است. بنابراین بررسی رفتار شهروندی سازمانی و ارتباطش با جو سازمانی می‌تواند ابزار سودمندی برای مدیران و مسئولان در جهت تشخیص بهبود نگرش اعضاء، دلبستگی بیشتر به کار، رضایت از شغل خود و نیز مساعد کردن جو حاکم فراهم آورد.

1. Martin

2. Litwin & Stringer

3. Sasmen & Dip

4. Dipaola

5. Richard Kopman

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی...

از این رو با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در پیشبرد اهداف سازمانی و نقش آن در ایجاد محیطی مناسب و جوی گرم و صمیمی، سوال اصلی این تحقیق، به بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اشاره دارد.

### فرضیه اصلی (فرضیه ۱ تحقیق):

۱- بین رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

#### فرضیه ۲ تحقیق:

۲- متغیرهای وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، ادب و مهربانی، خوشخویی و جوانمردی می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کنند.

۱-۲: متغیر وظیفه‌شناسی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۲-۲: متغیر نوع دوستی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۳-۲: متغیر ادب و مهربانی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۴-۲: متغیر خوشخویی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۵-۲: متغیر جوانمردی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کند.

#### فرضیه ۳ تحقیق:

۳- متغیرهای وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه‌ها، اثربخشی ارتباطات می‌توانند جو سازمانی را اندازه‌گیری کنند.

۱-۳: متغیر وضوح و توافق هدف می‌تواند جو سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۲-۳: متغیر وضوح و توافق نقش می‌تواند جو سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۳-۳: متغیر رضایت از پاداش می‌تواند جو سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۴-۳: متغیر رضایت و توافق بر رویه‌ها می‌تواند جو سازمانی را اندازه‌گیری کند.

۵-۳: متغیر اثربخشی ارتباطات می‌تواند جو سازمانی را اندازه‌گیری کند.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق بنیادی<sup>۱</sup> از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس است که به شکل میدانی اجرا شده است و از مدل معادلات ساختاری به روش اس.ای. ام (SEM)<sup>۲</sup>، استفاده شده است. جامعه مورد تحقیق کلیه کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تعداد ۷۴۰ تن است که بر اساس فرمول کوکران ۳۱۴ تن به صورت تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه به پرسشنامه پاسخ داده‌اند. هنگامی که افراد جامعه از تجانس و همگونی برخوردار نباشند و به زیر بخش‌ها و زیر گروه‌های خاصی که از تجانس درون گروهی برخوردارند قابل تقسیم باشند استفاده از روش تصادفی ساده مناسب نیست. در این گونه جوامع باید از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده کرد، یعنی اینکه افراد جامعه با توجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می‌شوند (حافظ نیا، ۱۳۸۵، ص ۱۲۱).

جدول ۱. وضعیت نمونه در هریک از واحدهای ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

نسبت $\frac{n_h}{n} = \frac{N_h}{N}$	درصد فراوانی نمونه	فراوانی نمونه	درصد فراوانی جامعه	فراوانی جامعه	نوع معاونت
$120/740 = 52/314 \rightarrow 0,16$	۱۶,۶	۵۲	۱۶,۲	۱۲۰	معاونت پشتیبانی
$60/740 = 32/314 \rightarrow 0,1$	۱۰,۲	۳۲	۸,۱	۶۰	معاونت پژوهشی
$95/740 = 44/314 \rightarrow 0,1$	۱۴,۰	۴۴	۱۲,۸	۹۵	حوزه وزیر
$160/740 = 61/314 \rightarrow 0,2$	۱۹,۴	۶۱	۲۱,۶	۱۶۰	معاونت دانشجویی
$90/740 = 36/314 \rightarrow 0,1$	۱۱,۵	۳۶	۱۲,۱	۹۰	طرح و توسعه
$110/740 = 37/314 \rightarrow 0,1$	۱۱,۸	۳۷	۱۴,۸	۱۱۰	معاونت آموزشی
$60/740 = 32/314 \rightarrow 0,1$	۱۰,۲	۳۲	۸,۱	۶۰	معاونت فناوری
$45/740 = 20/314 \rightarrow 0,06$	۶,۴	۲۰	۶,۰۸	۴۵	معاونت فرهنگی
۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	۳۱۴	۱۰۰,۰	۷۴۰	مجموع

۱. Basic Research

۲. Structural Equation Modeling

## ابزار اندازه‌گیری

با توجه به هدف‌های پژوهش و ماهیت آن مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده از پرسشنامه بود. بدین منظور از تلفیق سه پرسشنامه استفاده شد.

۱. پرسشنامه اطلاعات عمومی: شامل جنسیت، وضعیت تاهل، سن، تحصیلات، نوع استخدام و پست سازمانی.

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB): مشتمل بر ۵۶ پرسش که بر اساس تحقیقات قبلی و اظهار نظر اساتید توسط محقق ساخته و استاندارد شده است و پنج شاخص وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، ادب و مهربانی، خوشخویی و جوانمردی را می‌سنجد.

۳. پرسشنامه جو سازمانی<sup>۲</sup> (OC): مشتمل بر ۲۴ پرسش که توسط ساسمن و دیپ با برخی تغییرات پس از پیش‌آزمون از سوی محقق ساخته و استاندارد شده است و پنج شاخص وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه‌ها، و اثربخشی ارتباطات را می‌سنجد.

برای افزایش آلفای کرونباخ نهایی در پایان ۶ سوال از رفتار شهروندی و ۱ سوال از جو سازمانی حذف شد و نتایج بر اساس تعداد ۷۳ سوال تحلیل شد.

آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است و با توجه به اینکه برای سوال‌ها پاسخ درست و غلط وجود نداشت از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد.

جدول ۳. مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها

شاخص										
جو سازمانی					رفتار شهروندی سازمانی					
شاخص‌ها	وظیفه‌شناسی	نوع دوستی	ادب و مهربانی	خوشخویی	جوانمردی	هدف وضوح و توافق	نقش وضوح و توافق	رضایت از پاداش	رضایت و توافق بر رویه‌ها	رضایت و توافق ارتباطات
مقدار آلفای کرونباخ	۰,۷۶۴	۰,۷۰	۰,۷۸۹	۰,۸۳۰	۰,۷۰	۰,۸۲۵	۰,۷۹۳	۰,۷۲۲	۰,۸۵۷	۰,۷۰

1. Organizational Citizenship Behavior
2. Organizational Climate

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصدها، درصد تجمعی) و در سطح آمار استنباطی نرمال بودن متغیرهای تحقیق، خطی بودن و همگنی واریانس‌ها، تحلیل ساختاری متغیرهای مدل با استفاده از روش SEM، اعمال اصلاحات لازم، استخراج معادله‌های ساختاری و انتخاب مدل نهایی انجام گرفت.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

#### توصیف آماری داده‌های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی:

از میان پاسخگویان ۵۵٪ نمونه مورد مطالعه را زنان و ۴۵٪ را مردان تشکیل دادند. ۳۰٪ از کارکنان نمونه مورد مطالعه افراد مجرد و ۶۹٪ افراد متاهل هستند. ۷۳٪ پاسخگویان کمتر از ۴۰ سال، ۲۲٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و تنها حدود ۴٪ آنان بیش از ۵۰ سال دارند که نشان می‌دهد جامعه مورد مطالعه نسبتاً جوان است. حدود ۵۲٪ پاسخ‌دهندگان مدرک کارشناسی دارند و تنها حدود ۲ درصد آنان دارای مدرک دکتری هستند که به نظر می‌رسد برای وزارت علوم که متولی آموزش عالی است این وضعیت چندان مناسب نیست. ۵۴٪ پاسخ‌دهندگان قراردادی و تنها ۱ درصد آن هیات علمی است و ۵۱٪ آنان دارای پست سازمانی کارشناس هستند.

#### توصیف آماری ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری:

براساس یافته‌های تحقیق از ۱۳ سوال بعد وظیفه‌شناسی بالاترین فراوانی ۱۷۱ تن با ۵۴٫۵٪ است، از ۴ سوال بعد نوع دوستی بالاترین فراوانی ۱۷۹ تن با ۵۹٪ است، از ۶ سوال بعد ادب و مهربانی بالاترین فراوانی ۱۹۷ تن با ۶۲٫۸٪ است، از ۱۶ سوال بعد خوشخویی بالاترین فراوانی ۱۸۶ تن با ۵۹٫۲٪ است، از ۱۱ سوال بعد جوانمردی بالاترین فراوانی ۱۸۴ تن با ۵۸٫۶٪ است.

#### توصیف آماری ابعاد جو سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری:

براساس یافته‌های تحقیق از ۷ سوال بعد وضوح و توافق هدف بالاترین فراوانی ۱۵۲ تن با ۴۸٫۴٪ است، از ۴ سوال بعد وضوح و توافق نقش بالاترین فراوانی ۱۶۵ تن با ۵۲٫۵٪ است، از ۴ سوال بعد رضایت از پاداش بالاترین فراوانی ۱۳۰ تن با فراوانی ۴۱٫۴٪ است، از ۵ سوال بعد رضایت و توافق بر رویه‌های سازمانی بالاترین فراوانی ۱۲۰ تن با ۳۸٫۲٪ است، از ۳ سوال بعد اثربخشی ارتباطات ۱۷۹ تن با ۵۷٪ است.

## آمار استنباطی

در اینجا به تحلیل داده‌ها و بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق، خطی بودن و همگنی واریانس‌ها، تحلیل ساختاری متغیرهای مدل با استفاده از روش SEM و انتخاب مدل نهایی پرداخته می‌شود.

ساده‌ترین راه برای آزمون نرمال بودن داده‌هایی با حجم نمونه زیاد بررسی هیستوگرام آن است که ارزش داده‌های مشاهده شده را با پراکندگی نرمال تقریبی قیاس می‌کند. نمودارها نشان داد که همه متغیرها تقریباً نرمال می‌باشند. لیکن برخی از منحنی‌ها دارای کشیدگی منفی و برخی دارای کشیدگی مثبت است که قبل از تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری تبدیل لگاریتم بر روی آن‌ها انجام شده است.

### فرض خطی بودن رابطه میان متغیرها و همگنی واریانس‌ها

برای بررسی خطی بودن روابط و همگنی واریانس‌ها مقادیر شاخص‌های مدل معادلات ساختاری به صورت دو به دو قرار می‌گیرند که نتایج نشان می‌دهد که همگنی واریانس‌ها و خطی بودن رعایت شده است.

### مدل نهایی معادلات ساختاری OCB و OC:

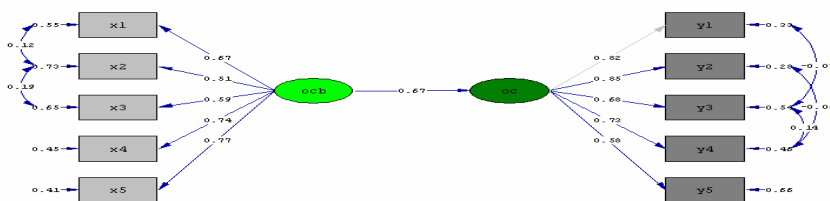
مقادیر برازش برای مدل نهایی:

(AGFI>0.85, CFI>0.9, IFI>0.9, GFI>0.9, NFI>0.9)

(Chi - Square=120.73, df= 29, RMSEA=0.101)

(AGFI= 0.86, CFI = 0.93, IFI = 0.93, GFI = 0.93, NFI = 0.91)

که نشان می‌دهد مدل دارای برازش مناسبی با داده‌ها است.



نمودار شماره ۱ بعد از پیشنهادات لیزرل و مدل نهایی لیزرل



جدول ۴. مقادیر مدل اندازه‌گیری در مدل نهایی

روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار T	مقدار واریانس س تبیین شده ( $R^2$ )	سطح معنی‌دار	نتیجه
رابطه وضوح و توافق هدف و جو سازمانی	۰,۵۲	۰,۸۰	-	-	۰,۶۷	-	-
رابطه وضوح و توافق نقش و جو سازمانی	۰,۶۰	۰,۸۳	۰,۰۴۰	۱۴,۴۹	۰,۷۲	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه رضایت از یاداش و جو سازمانی	۰,۵۶	۰,۶۹	۰,۰۴۷	۱۱,۳۱	۰,۴۶	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه رضایت و توافق بر رویه‌ها و جو سازمانی	۰,۶۳	۰,۷۴	۰,۰۴۹	۱۲,۳۱	۰,۵۴	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه اثربخشی ارتباطات و جو سازمانی	۰,۵۹	۰,۵۹	۰,۰۵۵	۱۰,۴۶	۰,۳۴	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه وظیفه‌شناسی و رفتار شهروندی سازمانی	۰,۳۳	۰,۶۹	۰,۰۲۶	۱۲,۱۸	۰,۴۵	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی	۰,۳۶	۰,۵۹	۰,۰۳۶	۸,۷۲	۰,۲۷	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه ادب و مهربانی و رفتار شهروندی سازمانی	۰,۳۱	۰,۶۳	۰,۰۲۷	۱۰,۵۲	۰,۳۵	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه خوشحویی و رفتار شهروندی سازمانی	۰,۳۶	۰,۷۶	۰,۰۲۵	۱۴,۶۶	۰,۵۹	$P<0.01$	تایید شاخص
رابطه جوانمردی و رفتار شهروندی سازمانی	۰,۳۴	۰,۷۳	۰,۰۲۴	۱۳,۹۸	۰,۵۵	$P<0.01$	تایید شاخص

شاخص اولیه برای متغیر وابسته به عنوان متغیر مرجع در نظر گرفته شده است و مقدار  $t$  برای آن محاسبه نمی‌گردد بدین معنی که معنی‌داری آن بدیهی است. برای مدل ساختاری نیز مقدار برآورد رابطه بین دو مفهوم اصلی رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی،  $\beta$ ،  $۰,۶۸$ ، مقدار خطای استاندارد شده  $۰,۰۶۷$  و مقدار  $t$ ،  $۱۰,۲۴$  حاصل شد، در نتیجه  $P<0.01$  و این رابطه قویاً تایید می‌شود. همچنین  $R^2$  مقدار  $۰,۴۵$  را نشان می‌دهد که این نتایج نشان‌دهنده رابطه قوی بین دو مفهوم جو سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.

$$oc = 0.68 \times ocb$$

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی...

در جدول زیر شاخص‌های مربوط به برازش مدل مسیر نهایی نشان داده شده است که نشان دهنده برازش مطلوب مدل است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df^1$	$X^2/df \leq 3$	۳/۱	تایید مدل
$RMSEA^2$	$RMSEA \leq 0.1$	۰/۱	تایید مدل
$GFI^3$	$GFI > 0.09$	۰/۹۳	تایید مدل
$CFI^4$	$CFI > 0.90$	۰/۹۳	تایید مدل
$IFI^5$	$IFI > 0.90$	۰/۹۳	تایید مدل

تمام شاخص‌های تناسب به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش قابل قبولی است. در ضمن لیزرل در شاخص‌های بهبود، مسیر دیگری برای اصلاح مدل پیشنهاد نکرد که خود نشان‌دهنده پذیرش مدل توسط نرم‌افزار لیزرل است.

### بحث و نتیجه گیری

فرضیه ۱: بین رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که فرضیه یک به تایید رسیده است، یعنی میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دلیل تایید این فرضیه شاید این باشد که سازمان‌هایی که با شناسایی صحیح نیروهای انسانی خود در بالابردن وجهه سازمانی خود قدم برمی‌دارند دارای جو سازمانی مثبت-تر و مساعدتری هستند. زیرا جو سازمانی سالم در پرورش استعدادها، انگیزش، نگرش شغلی کارکنان حائز اهمیت است (طالب پور، ۱۳۸۰، ص ۲۰۲). از آنجا که جو سازمانی در همه سازمان‌های دولتی یکسان نیست و هر سازمانی دارای فرهنگ، آداب و رسوم و روش عملی ویژه است که مجموعاً جو و فضای رفتاری آن سازمان را به وجود می‌آورد (مراتب، ۱۳۷۲، ۴۲). یعنی این رفتار است که در سازمان‌ها جو را مساعد و مطبوع یا پر از تنش و نامطبوع می‌سازد، و از

1. Chi-Square Divided to Degree of Freedom

2. Root Mean Square Error of Approximation

3. Goodness of Fit Index

4. Compilation Fit Index

5. Incremental Fit Index

آنجا که رفتار شهروندی سازمانی نوعی از رفتارهای داوطلبانه و ارادی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان و بالا بردن وجهه سازمانی است، پس میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نظریه مایکل دیپالا (۲۰۰۱) مطابقت دارد که اظهار می‌دارد یکی از چالش‌های همه مدیران مدرسه این است که جوی درست کنند که در آن معلمان و دانش‌آموزان بتوانند با مدرسه و وظایف آن آشنا شوند. جو مدرسه یک کیفیت نسبتاً با دوام از کل مدرسه است که مشاهده رفتار عادی جمعی از اعضا و آثار طرز فکر و رفتار آن‌ها در مدرسه را شرح می‌دهد. محقق پیشنهاد می‌کند که یک جو مثبت باز ایجاد کنید که مزایای زیادی مانند افزایش موفقیت دانش‌آموزان را به همراه دارد و به همان نسبت اثربخشی مدرسه را درجه‌بندی کنید. همچنین جو مدرسه به وسیله سطحی از شرکت در تصمیم‌گیری‌های مدارس به سطحی از قوه اعتماد و رضایت ربط داده می‌شود. غالباً فهم رفتار شهروندی سازمانی در سیستم‌های مدرسه و ارتباطش با جو مدرسه برای همه مدیران مهم است. در مدارس با جو سالم و باز، پیشکسوتان مدرسه می‌توانند انتظار داشته باشند که رفتار شهروندی بیشتر در کار آن‌ها با هم‌قطاران، به همان نسبت در خدمت به دانش‌آموزانشان دیده شود. بنابراین یک ارتباط مثبت میان رفتار شهروندی سازمانی و جو مدرسه است که هرچه جو مدرسه مثبت‌تر باشد رفتار شهروندی سازمانی بیشتر افزایش می‌یابد (مایکل دیپالا، ۲۰۰۱).

**فرضیه ۲: متغیرهای وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، ادب و مهربانی، خوشخوبی و جوانمردی می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کنند.**

نتایج آزمون فرضیات نشان داد که فرضیه دوم به تایید رسیده است، یعنی شاخص‌های رفتار شهروندی شاخص‌های صحیحی برای اندازه‌گیری آن است که می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اندازه‌گیری کنند. از نظر محقق تایید این فرضیه می‌تواند دلایلی به شرح زیر داشته باشد:

سازمان‌ها برای دوام و پیشرفت نیاز دارند که اعضایشان به عنوان افراد خوب طوری در آن سازمان رفتار کنند که در تمام رفتارهای مثبت مرتبط با سازمان متعهد باشند، به همین دلیل درک ماهیت و منابع رفتار شهروندی سازمانی برای روسای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نظریه‌های مختلف ارائه شده درباره رفتار شهروندی سازمانی دارای مولفه‌ها و ابعادی هستند که غالباً با یافته‌های محقق تطبیق دارند. مارکوزی (۲۰۰۲) معتقد است:

رفتار شهروندی سازمانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود: (۱) مسئولیت‌های مثبت مانند کمک به دیگران و (۲) پرهیز از اصرار به غیر مانند عدم استفاده از حقوق دیگران (مارکوزی و زین، ۲۰۰۲).

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی...

براساس این دسته بندی آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مولفه‌های کمک‌کننده فعال و مثبت مطرح‌اند. با توجه به اینکه آداب اجتماعی از شاخص‌های خوشخویی و وجدان کاری از شاخص‌های وظیفه‌شناسی است پس می‌توان اظهار داشت براساس دسته‌بندی فوق خوشخویی، وظیفه‌شناسی و نوع دوستی به عنوان مولفه‌های کمک‌کننده‌اند و جوانمردی و نزاکت (ادب و مهربانی) مولفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمان‌اند (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۳). براساس نظریه مارکوزی و زین آداب اجتماعی (خوشخویی)، وجدان کاری (وظیفه‌شناسی)، نوع دوستی، جوانمردی، نزاکت (ادب و مهربانی) به‌عنوان شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده‌اند که با توجه به این نظریه و تایید فرضیه ۲ تحقیق دسته‌بندی ارگان نیز برای اندازه‌گیری شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی صحیح است. اسمیت (۱۹۸۳) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را به شرح زیر مطرح کرده است:

- ۱- فراتر از هنجارها و فرم‌های پذیرفته شده در محیط کار حاضر شوید.
- ۲- اخطارها و تذکرات را در صورت غیبت افراد افزایش دهید.
- ۳- وقت‌شناس باشید.

پس مطابق با نظریه اسمیت وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی شاخص صحیحی برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است، که فرضیه ۲ تحقیق نیز آن را نشان می‌دهد. جرج<sup>۱</sup> و بریف<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) خاطر نشان ساخته‌اند که خودجوشی<sup>۳</sup> یا خودبرانگیختگی سازمانی به عنوان بخشی از رفتارهای برون‌نقش یا داوطلبانه به شمار می‌آید که می‌تواند به‌طور بالقوه به اثربخشی سازمانی کمک کند. این پنج بعد رفتاری عبارت است از:

۱. همکاری و کمک به همکاران
۲. محافظت و دفاع از سازمان
۳. توسعه و بالندگی شخصی
۴. تاکید بر ارائه پیشنهادات ساختاری مبتکرانه و نوآورانه برای بهبود رویه‌های اداری و سازمانی
۵. توسعه و پرورش نگرش، طرز تلقی و تمایلات مثبت و سازنده (راجیو کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۲).

---

1. Gorge  
2. Brief  
3. Spontaneity  
4. Rajiv Kumar

بر اساس این نظریه بند یک نوع دوستی، بند دو جوانمردی یا وفاداری در سازمان و بند سوم، چهارم و پنجم خوشخویی را تعریف می‌کند. پس مطابق با نظریه جرج و بریف این ابعاد شاخص-های صحیحی برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده‌اند و با دسته‌بندی مدل ارگان همخوانی دارد که فرضیه ۲ تحقیق نیز صحت این موضوع را نشان می‌دهد.

بر اساس یافته‌های تحقیق جوانمردی موثرین عامل رفتار شهروندی سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است یافته‌های تحقیق با نتایج توره و جندقی (۱۳۸۵) (پردیس قم) با عنوان «بررسی شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی کارکنان و مدیران چند سازمان دولتی موفق و ناموفق» متناقض است زیرا در تحقیق آنان جوانمردی کمترین تاثیر را در سازمان‌های مورد مطالعه داشته است.

بر اساس یافته‌های تحقیق وظیفه شناسی دارای امتیاز متوسطی است و با یافته‌های توره و جندقی (۱۳۸۵) مطابقت دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق نوع دوستی کمترین تاثیر را در رفتار شهروندی سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری داشته است که با یافته‌های زارعی متین (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی رفتار شهروندی سازمانی مدیران و کارکنان ستاد مرکزی وزارت نیرو» متناقض است، زیرا در سازمان مورد مطالعه ایشان نوع دوستی نسبت به سایر مولفه‌های رفتار شهروندی امتیاز مناسب‌تری کسب کرده است.

فرضیه شماره ۳: متغیرهای وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات می‌توانند جو سازمانی را اندازه‌گیری کنند. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که فرضیه سوم به تایید رسیده است؛ یعنی متغیرهای جو سازمانی متغیرهای صحیحی برای اندازه‌گیری آن هستند، و می‌توانند جو سازمانی را در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اندازه‌گیری کنند.

از نظر محقق شاخص‌های ساسمون و دیپ با در نظر گرفتن هدف، نقش‌ها، پاداش‌های سازمانی، رویه‌ها و ضوابط قانونی سازمان و ارتباطات، مفهوم گسترده‌ای از محیط یا جو یک سازمان را نشان می‌دهند که نتیجه تحقیق نشان داده است که این متغیرها، متغیرهای صحیحی برای اندازه‌گیری جو سازمانی وزارت علوم هستند. از طرفی شاخص‌های گفته شده با متغیر دیگر تحقیق که رفتار شهروندی سازمانی است همخوانی دارد همان طور که کادونا (۱۹۹۹) در مدل خود بیان می‌کند "پاداش، ویژگی‌های شغلی و حمایت سازمانی دریافت شده به طور غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد؛" یعنی پاداش مطابق یافته‌های کادونا بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد. از سوی دیگر با تائید فرضیه ۳-۳ متغیر رضایت از پاداش با جو سازمانی ارتباط معناداری دارد و می‌تواند آن را اندازه‌گیری کند، و

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی...

همان‌طور که در تحلیل فرضیه ۱ گفته شد بین رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد که براساس یافته‌های کادونا نیز این رابطه مجدداً تایید می‌شود.

طالب پور (۱۳۸۰) در رساله دکتری خود با عنوان «تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضاء هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی» از ابعاد ساسمون و دیپ برای اندازه‌گیری جو استفاده کرده و نتیجه گرفته است که بین جو سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور تفاوت معنی داری وجود دارد، بدان معنی که دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از نظر ابعاد پنجگانه جو سازمانی با یکدیگر متفاوتند. مراتب (۱۳۷۲)، مزارانی (۱۳۷۸)، مقدسی (۱۳۷۹)، گودرزی (۱۳۷۵) و آدین (۱۳۷۹) نیز در بررسی جو سازمانی موسسات آموزشی از این ابعاد پنجگانه استفاده کرده و به نتیجه مشابهی رسیده‌اند. پس ابعاد پنجگانه مطابق یافته‌های محقق و یافته‌های قبلی به‌درستی انتخاب شده است.

همان‌طور که هالپین و کرافت جو سازمانی را به‌عنوان ادراک‌های توصیفی و غیرارزشی از خصوصیات سازمان مانند رهبری، خط‌مشی‌های سازمانی، خصوصیات شغلی، وظیفه‌ای می‌دانند که حاصل تعامل روابط و کنش‌های متقابل مدیران و کارکنان آن سازمان است، پس در سازمان‌ها ابعاد پنجگانه به شیوه‌های مختلف اجرا می‌شوند و ممکن است در سازمان دولتی دیگری این ابعاد پنجگانه برای اندازه‌گیری جو مناسب نباشند (منوریان، ۱۳۷۷، ص ۵۲).

براساس یافته‌های حاصل از تحقیق، متغیر وضوح و توافق نقش موثرین عامل در شاخص‌های جو سازمانی وزارت علوم است که با یافته‌های طالب‌پور (۱۳۸۰) در بررسی جو سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور مطابقت دارد. طالب‌پور نیز در تحقیق خود شاخص‌های ساسمون و دیپ را برای بررسی جو سازمانی جامعه مورد تحقیق خود انتخاب کرد و یافته‌های او نشان داد حوزه مدیریت دارای وضعیت بهتری در بعد وضوح و توافق نقش هستند زیرا در این قسمت وظایف دقیق‌تر توصیف شده است و شرح وظایف نسبت به سایر قسمت‌ها مدون‌تر است. بنابراین یافته‌های محقق نشان می‌دهد اهمیت شفافیت نقش‌های سازمانی هم برای کارکنان و هم مدیران سبب ایجاد جو سازمانی مطلوب در این وزارتخانه شده است.

براساس یافته‌های تحقیق، متغیر رضایت و توافق بر رویه‌ها دارای امتیاز متوسطی در ابعاد پنجگانه جو سازمانی است که با یافته‌های طالب‌پور (۱۳۸۰) در این بعد متناقض است، زیرا دانشکده‌های تحت بررسی ایشان در این بعد در سطح نامطلوبی قرار داشته‌اند.

براساس یافته‌های تحقیق، اثربخشی ارتباطات کمترین تاثیر را در جو سازمانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری داشته است که با یافته‌های طالب‌پور (۱۳۸۰) متناقض است زیرا در تحقیق ایشان حوزه مدیریت دانشکده‌های تربیت بدنی وضعیت بهتری در این بعد داشته‌اند

چون اعضای هیات علمی و کارمندان دو قشر بسیار موثر در ایجاد جو سازمانی دانشکده‌ها هستند، بنابراین افزایش اثربخشی ارتباطات در بین این دو قشر می‌تواند نقش مهمی در مساعد کردن جو سازمانی دانشکده‌ها ایفا کند. شاید کمبود هیات علمی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا حدودی این ارتباطات را دچار نقصان کرده است.

### پیشنهادهات

- برای تفهیم صحیح نقش‌ها و شفافیت آن‌ها در سطح کلی سازمان دقت لازم به عمل آید و نقش‌ها و شرح شغل‌ها به صورت کتبی به کارکنان ابلاغ شود تا از هرگونه ابهام جلوگیری شود.

- ضمن بازنگری اهداف و برنامه‌های راهبردی وزارتخانه، شیوه‌ای اتخاذ شود که آن‌ها به‌طور صحیح به کارکنان منتقل شوند و هدف همه بخش‌های هرم سازمان با هدف اصلی سازمان هم‌راستا شود و امکاناتی فراهم شود تا هدف سازمان به بالاترین کارایی تحقق یابد.

- برای جلوگیری از هرگونه ابهام بیشتر در حوزه کاری مدیرانی که نقش مهمی در شکل‌دهی و تصمیم‌گیری رویه‌های سازمانی دارند، مقرر شود قوانین و ضوابط قانونی در مدت زمان مشخصی تجدیدنظر شوند تا در صورت نیاز مواردی اصلاح یا جایگزین شود و همگان را مقید سازند که به سیاست‌ها و رویه‌های سازمان احترام بگذارند و در اجرای آن‌ها اهتمام ورزند.

- برای افزایش رضایت کارکنان تسهیلات آموزشی و رفاهی بیشتری ایجاد شود.

- به‌منظور ارتقای ارتباطات در سازمان، برنامه‌های آموزشی، ورزشی، گردشی و تفریحی، زیارتی و مانند آن برای کارکنان تنظیم و اجرا شود تا کارکنان در سطوح مختلف سازمانی بتوانند با هم احساس نزدیک‌تری داشته باشند و امکان برقراری ارتباطات گسترده تر را داشته و بتوانند نه تنها در زمینه شغلی خود بلکه نسبت به مشاغل دیگر سازمان اطلاعات کسب کرده و در مواقع مورد نیاز ارباب رجوع سایر بخش‌ها را راهنمایی کنند. همچنین شایسته است مسئولین در به‌کارگیری اعضای هیات علمی و دانشگاهی در وزارت مربوطه همت گمارده و اثربخشی ارتباطات در سازمان را بهبود بخشند.

- با برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش ارتباطات، مهارت برقراری ارتباط با حضور افراد بیرون سازمانی در مدیران و کارکنان ایجاد شود تا آنان بتوانند تصویری مثبت از سازمان ارائه دهند و موجب خوشنامی و شهرت سازمان شوند.

ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی...

- کارکنان و مدیران به تبعیت از مقررات سازمانی ترغیب شوند به گونه‌ای که بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو احسن انجام دهند و در این فرایند از چالشی بودن کارها، جدیت در انجام دادن فعالیت‌ها و اجرای پیش از موعد وظایف استقبال کنند.
- تدابیری اندیشیده شود تا کارکنان و مدیران برای به‌دست آوردن منابعی که با دیگران سهیم هستند، به حقوق آن‌ها تجاوز نکنند و از صدمه زدن و ایجاد مشکل برای دیگران خودداری کنند.

## منابع

- آدین، جعفر (۱۳۷۹). *تاثیر جو سازمانی مدارس راهنمایی بر تعهد سازمانی دبیران ناحیه ۶ مشهد*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- توره، ناصر (۱۳۸۵). *شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران (پردیس قم).
- جمشیدی، علی قلی (۱۳۷۵). *بررسی رابطه بین جو سازمانی و اثربخشی رفتاری مدیران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۵). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: انتشارات سمت، چاپ دوازدهم.
- حسینی کاخکی، احمد و قلی پور، آرین (۱۳۸۶). *رفتار شهروندی سازمانی گامی در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری*. فصلنامه پژوهش بازرگانی، ش ۴۵.
- رفعتی آلاشتی، کبری (۱۳۸۷). *بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت نفت و گاز پارس*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ریمون کیوی و لوک وان، کامپنهود (۲۰۰۵). *روش تحقیق در علوم اجتماعی*. ترجمه عبدالحسین نیک گهر (۱۳۸۶). تهران: انتشارات توتیا، چاپ دوم.
- زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا و توره، ناصر (۱۳۸۵). *شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی*. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم، ۳۱.
- شکرکن، حسین؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ نیسی، عبدالکاسم؛ و هنرمند، مهناز (۱۳۸۰). *بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز*. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال هشتم، ش ۳ و ۴، ص: ۱-۲۲.
- طالب پور، مهدی (۱۳۸۰). *تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضاء هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن‌ها با جو سازمانی*. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- مراتب، محسن (۱۳۷۲). *بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه تهران و اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.



مزدرانی، کارمران (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین جو سازمانی و تعارض معلمان مدارس راهنمایی شهرستان دماوند. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

منوریان، عباس (۱۳۷۷). جو سازمانی و تاثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری. مقیمی، محمد (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. فرهنگ مدیریت، دانشگاه تهران (پردیس قم)، سال سوم، ش یازدهم، ص ۱۹.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

- 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, pp. 578- 595.
- Bolino, Mark., & Turnley, William. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.
- Borman., P. A. & Motwidlo (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9. No. 1/2, pp. 52-63.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Priscilla organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725.
- Cadona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (1999). *The influence of social and work exchange relationship on organizational citizenship Behavior*. Spain, Madrid: University of Navarra.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, pp. 457-72.
- Chen, X. P., Hui, C. & Seago , D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 922-931.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619- 654.
- Hodson, R. (2002). Management citizenship behavior and its consequences. *Work and Occupations*, Vol. 29, No. 1, pp. 64-96.
- Katzell. R. A, Thampson. D. E., & Guzzo. R. A. (1992). *How job satisfaction and job performance are and aren't linked job satisfaction*. New York: Lexington books, pp. 195- 217.
- Kumar, R. (2005). Organizational citizenship performance in non organizations development of scale. *Lim hostel*.
- Litwin, G. & Stringer. R. (1966). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

- Mackenzi, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R., (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, pp.70-80.
- Michael D. (2001), Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship to school Climate. *Journal of School Leadership*, Vol. 11, pp. 424-447.
- Organ, D. W. (2005). *OCB in context of organization theory*. PXD, p. 46.
- Padsakoff, D., Mackenzie, C., Paine R., & Bachrach, C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Prichard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, p. 126.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 655-663.
- Turnipseed, D. & Murkison, G. (1996). Organization Citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 42-47.