

## مطالعه تأثیر ابعاد فرهنگ شهروندی بر رفتار فرهنگی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان استان مرکزی)

رضاعلی محسنی<sup>۱</sup>

سیدمحمد حسینی<sup>۲</sup>

محمدرضا انصاری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۸

### چکیده

در این پژوهش، رابطه فرهنگ سازمانی حاکم و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی را با عملکرد اداری پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در استان مرکزی مطالعه می‌شود. بدین منظور، از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل ابعاد چهارگانه مشارکتی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و موفقیت در مأموریت، براساس طیف لیکرت و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی اورگانوکائوسکی (۱۹۹۶) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی شامل ۱. نوع دوستی، ۲. وظیفه‌شناسی، ۳. ادب و مهربانی، ۴. جوانمردی و ۵. فضیلت مدنی است. به‌علت محدودیت جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام نشد و تحقیق به‌صورت تمام‌شمار انجام گرفت. با توجه به سطح سنجش گویه‌ها و متغیرها و همچنین تعداد نمونه، برای بررسی رابطه بین فرهنگ شهروندی و رفتار سازمانی از آزمون کندال استفاده شد و در نهایت نتایج زیر به‌دست آمد: رابطه‌ای مستقیم و معنادار بین عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد؛ از میان مؤلفه‌های ابعاد شهروندی، تأثیر ادب و مهربانی بر مشارکت سازمانی در بالاترین سطح است؛ ابعاد نوع دوستی و وجدان، در بیشتر موارد با ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معنادار ندارد. از این رو، فقط نوع دوستی در ثبات و یکپارچگی بعد فرهنگ سازمانی مؤثر است. وجدان نیز در رشد بعد انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است؛ ابعاد جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه (از ابعاد شهروندی سازمانی) قطعاً موجب رشد همه ابعاد مشارکتی شامل ثبات، انعطاف‌پذیری و موفقیت در مأموریت فرهنگ سازمانی می‌شود. نتایج مدل رگرسیون هم نشان می‌دهد که مدل ارائه شده تا ۱۴ درصد بیانگر فرهنگ سازمانی است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ شهروندی، مشارکت فرهنگی.

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، گروه جامعه‌شناسی (نویسنده مسئول)، reza.mohseni@iauctb.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری تخصصی جامعه‌شناسی، گرایش مسائل اجتماعی ایران، پژوهشگر دانشگاه فرهنگیان استان مرکزی، smalhouseini@cfu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری تخصصی جامعه‌شناسی، گرایش مسائل اجتماعی ایران، mransari@ut.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

شخصیت یک فرد، مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار اوست. هنگامی که می‌گوییم شخصی خونگرم، خلاق یا محافظه‌کار است، درواقع، ویژگی‌های شخصیتی او را شرح می‌دهیم. یک سازمان نیز شخصیتی دارد که آن را فرهنگ سازمانی می‌نامیم. فرهنگ، الگویی از مفروضات مشترک است که یک گروه فرامی‌گیرد؛ به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند. فرهنگ سازمانی به علت عملکرد و تأثیر مثبتش، معتبر دانسته می‌شود و از این جهت که روشی صحیح برای ادراک، تفکر و احساس به‌شمار می‌آید، به‌وسیله آن مشکلات گروه به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (شاین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰ به نقل از عسکریان، ۱۳۸۸: ۲۶۳). فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است. حدود مرز چنین فرهنگی را این فرایندها تعیین می‌کنند (صادقی مال امیری و لطف‌اله‌زاده، ۱۳۸۹: ۴۵).

سازمان‌ها نیز مانند افراد، حائز شخصیت هستند. این قالب شخصیتی را فرهنگ آن سازمان می‌گویند. فرهنگ سازمانی یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان است و شاید مهم‌ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبرد سازمانی در حوزه فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب است. فرهنگ مهم است؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه درکارند، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته‌ای داشته باشد.

دنيسون<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمندی می‌داند که نحوه عمل‌کردن و چگونگی عملیات را تعیین می‌کند. او عقیده دارد ریشه فرهنگ سازمانی، در ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی است که همچون شالوده‌ای محکم، به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، موجب تقویت آن اصول اولیه می‌شوند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی با راهبردهای سازمانی مرتبط است و تأثیر بسیار زیادی بر کارکنان سازمان دارد. از دیدگاه دنيسون، «فرهنگ به‌آسانی قابل‌رؤیت و تماس نیست، اما افراد

---

1. Shine  
2. Denison

سازمان به گونه‌ای با اهمیت، آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها، این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ است.»

در نظام دیوان‌سالاری، تمام تلاش در راستای کسب کارایی با حفظ سلسله‌مراتب هر می‌سازمان صورت می‌گیرد. به همین دلیل، مناسبات سطحی و غیرقابل اطمینان وجود دارد، اما در نظام ارزشی انسانی و مردم‌سالاری، مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی، به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود تا حد توان پیش بروند. بر این اساس، در نظام ارزشی مردم‌سالاری، توجه به شهروندان روبه‌افزایش است. اکنون که اهمیت شهروندان به مثابه یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آن‌ها هم اهمیت بسیار یافته است. علاوه بر آن، در دنیای پرقابلیت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جست‌وجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان خود هستند. با وجود افزایش استفاده از فناوری اطلاعات، باز هم در کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون این اعتقاد هست که عملکرد سازمان تا حدود زیادی بسته به تلاش کارکنان است. شهروند خوب سازمانی، شهروندی است با رفتارهایی از جمله پذیرش وظایف و مسئولیت‌های اضافی و بهره‌گرفتن از آن‌ها، پیروی از قوانین سازمان، حفظ و پرورش نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی‌ها و مشکلات. بر اساس نظریه‌های مدیریت رفتار سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند. علاوه بر آن، رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی اهمیت ویژه‌ای دارد (زارعی متین، ۱۳۸۵: ۳۶). از این رو، در همه سازمان‌های پویا و روزآمد، رفتار شهروندی بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. هدف این مطالعه، تعریف نوعی رفتار فردی است که به موفقیت سازمان کمک می‌کند (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹). بررسی‌های فراتحلیلی در مورد رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن، بیانگر این واقعیت است که ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۹: ۵۵۶) موجب کاهش غیبت و ترک خدمت، اثربخشی و پذیرش مسئولیت بیشتر کارکنان می‌شود. در نتیجه، محصولاتی با کیفیت‌تر تولید می‌شوند و با رویکردهای متنوع به موفقیت سازمان کمک می‌کنند. به این ترتیب، مطالعه این رفتار که به رفتار شهروندی سازمانی شهرت یافته و تأثیر بسزایی در عملکرد سازمان دارد، بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد.

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران عقیده دارند اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایداری به‌وجود آید، باید فرهنگ آن سازمان تغییر کند که البته این تغییر نیز بسیار دشوار و وقت‌گیر خواهد بود. به عبارت دیگر، موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن‌ها جست‌وجو کرد؛ بنابراین، مدیران با دست‌یافتن به ارتقای فرهنگی و بهره‌گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها کنند و راه‌حل‌های تازه‌ای برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. در هر صورت، امروزه فرهنگ به عنصر مهمی در معادلات مدیریت تبدیل شده است و نقش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، برای محققان مدیریت کاملاً مشخص شده است. از این رو، مدیران خردمند ناگزیر از توجه به فرهنگ هستند (رامین‌مهر، ۱۳۸۸: ۳۶).

### ادبیات تجربی تحقیق

پژوهش‌های اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> انجام گرفته است، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها یا رفتارهایی بوده که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با اینکه در ارزیابی‌های سستی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند یا حتی گاهی از آن‌ها غفلت می‌شد، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند.

در بررسی مطالعات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند، به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و انگاره‌هایی تأکید کرده‌اند که نیروهای کاری سازمان به آن‌ها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی بالنده آن‌ها می‌دانند؛ به‌طوری‌که این محققان معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان زیادی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد، استحکام رفتار آنان را افزایش دهد، جانشینی برای قوانین رسمی باشد و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. فرهنگ سازمانی قوی و مثبت سبب می‌شود افراد درباره‌ی وظایفشان احساس بهتری داشته باشند، امور را به‌نحو احسن انجام دهند و عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری داشته باشند. افزایش بهره‌وری به بهبود سطح و

---

1. OCB (Organizational Citizenship Behavior)

کیفیت زندگی و افزایش رفاه منجر می‌شود و به رشد فکری، و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌انجامد (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۷۲-۹۷۴).

بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین مدون و مکتوب جست‌وجو کرد، بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، طرز تلقی و نظام ارزش‌ها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست. سازوکار اساسی افزایش بهره‌وری، در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است؛ به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا، به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند؛ زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت آغاز می‌شود (زمردیان، ۱۳۷۳: ۸۲).

به عقیده ادگار شاین<sup>۱</sup>، فرهنگ، استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند، شناخت افراد را بهبود می‌بخشد و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. مطابق این عقیده، پذیرش فرهنگ و رعایت اصول زیربنایی آن توسط سازمان، نه تنها جزء وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان است. از دیدگاه شاین، فرهنگ در سه لایه مصنوعات و ابداعات، ارزش‌های حمایتی و مفروضات اساسی شکل می‌گیرد. سازمان‌ها هر یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و چندین پاره‌فرهنگ هستند. فرهنگ غالب، فرهنگی است که بیشتر افراد سازمان آن را پذیرفته‌اند. میزان قدرت فرهنگ سازمانی برحسب تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب، و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین می‌شود (دیویس، ۱۳۷۶: ۲۹).

هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup> عواملی را که در بهره‌وری نیروی کار تأثیرگذارند، به این شرح بیان کرده‌اند: توانایی، شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، اعتبار و محیط؛ به طوری که بهبود عملکرد و بهره‌وری، با توجه به عوامل یادشده صورت می‌گیرد. مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری به‌خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاق، بهبود عملکرد و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود (دیویس، ۱۳۷۶: ۲۹).

میرسپاسی (۱۳۹۳) در بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۱ تهران نشان داد که زنان در مقایسه با مردان، هم در کل و هم در خرده مقیاس وجدان، عملکرد شغلی بهتر و رفتار شهروندی سازمانی بهتر دارند. رفتار شهروندی و عملکرد شغلی در همه سنین، سوابق کار و مدارک تحصیلی به یک میزان مشاهده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت غیرمستقیم، و بر شاخص‌های شخصیتی اثر مثبت مستقیم دارد.

محمدی (۱۳۹۰) در مطالعه رابطه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی (نمونه مطالعاتی: جهاد و کشاورزی ایلام) به این نتیجه رسید که ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

یاری خیاوی (۱۳۹۳) در بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد آن، رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و نقش پیش‌بینی‌کننده بعد مشارکتی و انعطاف‌پذیری در عملکرد سازمانی، مهم‌تر از ابعاد دیگر است.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت موفقیت در عملکرد اداری هر سازمان، تا حد زیادی به فرهنگ شهروندی آن بستگی دارد. این مسئله در بررسی کشورهای موفق مثل ژاپن و نیز در پژوهش‌های داخلی دیده شده است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت و غیبت کارکنان رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر، افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، کمتر سازمان را ترک می‌کنند. از سوی دیگر، طبیعی است که کاهش میزان ترک خدمت کارکنان در هر سازمانی موجب عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان شود. به این ترتیب، یکی از سازوکارهای عمل رفتار شهروندی سازمانی برای افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان، کاهش میزان ترک خدمت است (چن<sup>۱</sup> و همکاران به نقل از فتاحی، ۱۳۸۹: ۷۶).

دنسون برای به‌تصویرکشیدن فرهنگ سازمان، از یک مدل استفاده کرده است. این مدل دربرگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان است: ۱. درگیرکارشدن، ۲. انطباق‌پذیری، ۳.

ثبات (یکپارچگی) و ۴. مأموریت (رسالت). این چهار ویژگی با استفاده از دوازده شاخص تشکیل دهنده مدل اندازه‌گیری می‌شوند.

## مبانی نظری

### مفهوم فرهنگ سازمان

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از دو واژه، این اندیشه را دربر ندارد. سازمان استعاره‌ای برای نظم و تربیت است؛ درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم‌اند و نه نامنظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی غیر از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و موجب ظهور و پدید آمدن روحیه جمعی می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت فرهنگ در سازمان، مانند شخصیت در انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای در سازمان است. همه اعضا اتفاق نظر دارند که دستی‌ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، و نیز شناخت شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم (زمردیان، ۱۳۸۲: ۲۲).

به‌طور کلی، وجه مشترک تعاریف در این زمینه، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک در میان اعضای سازمان است. از این‌رو، فرهنگ سازمان، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به‌وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند (منوریان و بختیاری، ۱۳۸۶: ۱۳).

برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگ‌های مختلف ضروری است. به همین دلیل، صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ، شاخص‌هایی ارائه کرده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی از نظر زارع (۱۳۸۳) به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شود:

۱. الگوی اقتضایی: براساس الگوی اقتضایی، دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی می‌تواند با این ویژگی‌ها متصور شد: الف) فرهنگ مکانیکی؛ در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. ب) فرهنگ ارگانیکی؛ در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیکی، عموماً بر ساختار غیررسمی و بیشتر بر نتیجه و عملکرد تأکید می‌شود، نه ابزار کار.

۲. الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و راهبرد سازمان: دانیل دنیسون الگویی ارائه کرده است که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده است که یک بعد آن درجه تغییر یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی) است. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید راهبردی و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد: الف) فرهنگ سازگاری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است، در حالی شکل می‌گیرد که تأکید راهبردی سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر، در جهت نیازهای مشتری یا ارباب‌رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری، نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری وجود دارد که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای جدید پشتیبانی کند. این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی، پاسخ سریع بدهد، ساختار خود را به سرعت تعدیل کند و الزام‌های نو را به آسانی به‌کار گیرد.

ب) فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود، اما با تغییرهای شتابنده روبه‌رو نیست. در فرهنگ رسالتی، تأکید اساسی بر دید مشترک به هدف‌های سازمان است. انتظار این فرهنگ از کارکنان سازمان، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی، بر جهت‌گیری راهبردی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دوردست است.

ج) فرهنگ مشارکتی: تأکید نخست این فرهنگ، دخالت‌دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون‌سازمانی است. سازمان در این حالت، بر پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی متمرکز می‌شود. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان، حس مسئولیت و تعلق را در افراد سازمانی ایجاد می‌کند و تعهد افراد را به اهداف و فعالیت‌های سازمان افزایش می‌دهد.

د) فرهنگ تداوم: تأکید این فرهنگ، بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم، از روندهای منظم و پیش‌بینی‌شده در اداره کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند.



نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی، همگی در جهت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپاشده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسان‌های سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصلی سازمان را برای افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند (زارع، ۱۳۸۳: ۶۵).

- ویژگی درگیرشدن در کار: وقتی ویژگی فرهنگ سازمانی «درگیرشدن بالای کارکنان در کار» باشد، به‌طور قوی، درگیری و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمان تشویق می‌شود و حس مالکیت و مسئولیت در آن‌ها به‌وجود می‌آید. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتر به سازمان می‌شود و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در این فرهنگ، کارکنان بیشتر به سیستم‌های کنترل ضمنی و داوطلبانه تأکید دارند تا به سیستم‌های رسمی، روشن و بوروکراتیک. سازمان به‌طور پیوسته، کارکنان خود را توانمند می‌سازد و قابلیت‌های آن‌ها را در همه سطوح سازمان ارتقا می‌دهد. در نتیجه، تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه کار خود برخوردارند و به‌دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان، کیفیت تصمیم‌ها و اجرای آن‌ها نیز بالاست. شاخص‌های ویژگی درگیرشدن عبارت‌اند از: توانمندسازی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها.
- ویژگی سازگاری (ثبات و یکپارچگی): سازگاری عبارت است از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را شکل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به‌دلیل برخورداری از یک فرهنگ باثبات، هماهنگ و منسجم، گرایش زیادی به اثربخشی دارند. در این‌گونه سازمان‌ها، رفتار اعضا در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی ریشه دارد و پیروان آنان، مهارت زیادی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده دارند. سازگاری، افراد را قادر می‌سازد که واکنش مناسبی در شیوه‌ای قابل‌پیش‌بینی به یک محیط غیرقابل‌پیش‌بینی (با تأکید بر اصول) از خود نشان دهند. شاخص‌های ویژگی سازگاری، ثبات و یکپارچگی عبارت‌اند از: هماهنگی و انسجام، توافق، و ارزش‌های بنیادین.
- ویژگی انطباق‌پذیری: انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت سازمان‌های انطباق‌پذیر. انطباق‌پذیری دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و

اعتقاداتی است که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علائم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهند و شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را افزایش می‌دهند.

- سه بعد انطباق‌پذیری بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد: نخست توانایی درک محیط بیرونی و واکنش به آن (سازمان‌های موفق تمرکز زیادی بر مشتریان و رقبای خود دارند)، دوم توانایی واکنش به مشتریان درونی، بدون توجه به سطح، بخش یا عملکرد، و سوم توانایی دوباره‌سازی و رسمی‌کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتارها و فرایندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری می‌دهند. سازمانی که توانایی پاسخگویی منطبقانه (سازگارپذیر) را نداشته باشد، از اثربخشی لازم هم برخوردار نخواهد بود. شاخص‌های ویژگی انطباق‌پذیری عبارت‌اند از: ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی.

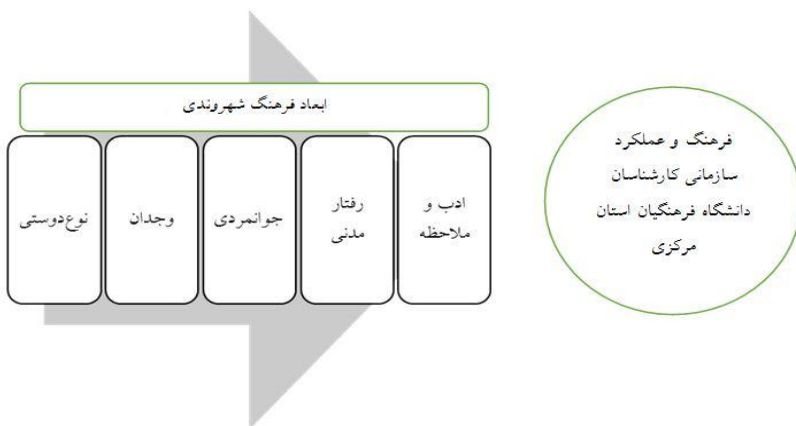
- ویژگی مأموریت (رسالت): مأموریت شامل تعریف و تعیین جهت‌های طولانی‌مدت برای سازمان است. مأموریت یا رسالت یک سازمان، ارائه‌دهنده اهداف و معانی و مفاهیمی از سازمان است که با تعریف نقش اجتماعی و اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان می‌توانند با تصویرکردن یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی شود، به تعهد کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد کرد. در سازمانی که افراد و سازمان در مسیر هدف قرار گیرند و هدف گرا باشند، دستیابی به موفقیت، آسان‌تر است. شاخص‌های ویژگی مأموریت عبارت‌اند از: نیت و جهت راهبردی، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز.

عملکرد سازمان، نتیجه فعالیت و تلاش فرد برای انجام‌دادن وظایف و دستیابی به اهداف تعیین‌شده است. به عبارت دیگر، در سازمان، عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی برای سازمان‌ها، میزان اثربخشی، کارایی و بهره‌وری کارکنان است که آن را با ویژگی‌های مربوط به شغل (میزان همکاری)، رفتار (انجام‌دادن وظایف روزمره) یا دستاوردها (مقدار بازدهی) اندازه می‌گیرند؛ بنابراین، بقا و ادامه حیات هر سازمان به میزان دستیابی به این ویژگی‌ها بستگی دارد که هر دو مرهون کارایی افراد از نظر کمی و کیفی است (دعایی، ۱۳۷۴: ۲۲).

اورگان به نقل از آلیسا (۲۰۰۸) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی رفتار خودجوش و آگاهانه می‌داند که به صورت مستقیم از طریق سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نمی‌شود، اما در نهایت اثربخشی و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن این رفتار این است که ضرورت نقش مبتنی بر شرح شغل نیست، بلکه رفتاری است که شخص انتخاب کرده است و انجام‌دادن آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد داشت.

قدرتمندان برای مشروعیت خود محتاج رأی شهروندان‌اند. بازرگانان، صاحبان صنایع و به‌طور کلی همه تولیدکنندگان و سازمان‌های حاضر در صحنه زندگی بشر، نیازمند توجه به دغدغه‌های ذهنی و مطالبات شهروندان هستند؛ بنابراین، در دنیای امروز آشکار است که شهروندان از منابع بسیار مهم سازمان تلقی می‌شوند. رفتار شهروندی عامل مهم و مؤثری در عملکرد است و عبارت است از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی نیستند، اما فرد آن‌ها را انجام می‌دهد و وظایف و نقش‌های سازمانی‌اش به گونه‌ای مؤثر بهبود می‌یابد؛ بنابراین، توجه به ابعاد رفتار شهروندی و رابطه آن با عملکرد، از اهمیت بسیاری برخوردار است.

این پژوهش براساس مبانی نظری ذکرشده، به مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی حاکم و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد اداری پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در استان مرکزی می‌پردازد.



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

### فرضیه‌های تحقیق

- بین نوع‌دوستی (از ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی)، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.
- بین وجدان (از ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی)، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.
- بین جوانمردی (از ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی)، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.
- بین رفتار مدنی (از ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی)، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.
- بین ادب و ملاحظه (از ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی)، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.
- بین ابعاد فرهنگ شهروندی سازمانی، و فرهنگ و عملکرد سازمانی کارشناسان رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی است و به روش همبستگی و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارشناسان پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در استان مرکزی است (کارکنانی که حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی دارند یا در پست کارشناسی مشغول به کارند). با توجه به محدودبودن جامعه آماری (N=21) از کل جامعه آماری به عنوان نمونه استفاده شد (نمونه‌گیری تمام‌شمار). جمع‌آوری اطلاعات به وسیله سه پرسشنامه صورت گرفت: ۱. پرسشنامه مشخصات فردی که براساس نیاز پژوهش به اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها تهیه شد، ۲. پرسشنامه فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> دنیسون (۲۰۰۰) شامل ابعاد چهارگانه (مشارکتی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و موفقیت در مأموریت) براساس طیف لیکرت، و ۳. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> اورگانوکونوسکی (۱۹۹۶). این پرسشنامه ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی

---

1. Organizational Culture Questionnaire (OCQ)  
2. Organizational Citizenship Behavior Scale

(نوع دوستی، وظیفه شناسی، ادب و مهربانی، جوانمردی و فضیلت مدنی) را اندازه گیری می کند. با مشورت با سه نفر از استادان حوزه مطالعات رفتار سازمانی، از روایی پرسشنامه ها اطمینان حاصل شد. همچنین اندازه گیری پایایی آن ها با آلفای کرونباخ صورت گرفت و پایایی هردو پرسشنامه و همه گویه ها بالای ۰/۷ ارزیابی شد. با توجه به سطح سنجش متغیرها و کوچک بودن جامعه آماری ( $N < 30$ )، تحلیل آماری به وسیله آزمون کندال صورت گرفت.

### یافته های تحقیق

جدول ۱ توصیف آماری متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. با توجه به آمار می توان دریافت که میانگین متغیرهای پژوهش، متوسط به بالاست و جز «ادب و ملاحظه» در زیرمجموعه ابعاد فرهنگ شهروندی که در حد متوسط است، بقیه شاخص ها در حد مطلوب اند.

جدول ۱. توصیف آماری متغیرهای پژوهش

دامنه تغییر	انحراف استاندارد	نما	میانه	میانگین	فراوانی (درصد)					
					مطلوب	متوسط	نامطلوب			
۹	۲/۰۳۴	۹	۶/۲	۸/۴۷	۲۰	۲۹	۵۱	نوع دوستی	ابعاد فرهنگ شهروندی	
۸	۴/۴۲۵	۷	۵/۳	۵/۳۷	۱۶	۴۱	۴۳	وجدان		
۷	۴/۳۵۴	۷	۴/۸	۶/۳۴	۱۳	۵۲	۳۵	جوانمردی		
۵	۳/۲۳۵	۸	۶/۶	۶/۲۲	۲۹	۳۹	۳۲	رفتار مدنی		
۷	۲/۹۷	۸	۶/۴	۷/۴۳	۳۹	۳۱	۳۰	ادب و ملاحظه		
۸	۴/۶۱۲	۸	۵/۹	۶/۳۷	۳۸	۲۰	۴۲	شهروندی سازمانی		
۷	۲/۳۱۵	۹	۶/۹	۸/۸۵	۳۴	۲۷	۳۹	موفقیت در مأموریت		فرهنگ و عملکرد سازمانی
۷	۱/۲۶۷	۶	۴/۲	۴/۵۴	۳۷	۳۹	۲۴	انعطاف پذیری		
۹	۵/۲۳	۸	۳/۵	۳/۶۴	۴۸	۱۵	۳۷	ثبات و یکپارچگی		
۷	۵/۲۴	۹	۵/۴	۶/۵۷	۳۱	۲۰	۴۹	مشارکتی		
۵	۱/۱۲۷	۵	۴/۱	۴/۹۷	۳۴	۳۲	۳۴	فرهنگ سازمانی		

## یافته‌های تحلیلی

از آنجا که داده‌ها در این پژوهش توزیع نرمال ندارند، از آزمون کندال برای آزمایش فرضیه‌ها استفاده شد. با توجه به داده‌های جدول ۱ رابطه‌ای مستقیم و معنادار بین عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد ( $P > /001 r: /279$ ). همچنین با استناد به این جدول می‌توان نتیجه گرفت بعد نوع دوستی تنها در ثبات و یکپارچگی فرهنگ سازمانی مؤثر است و تأثیر معناداری در ابعاد دیگر، یعنی مشارکت، انعطاف‌پذیری و بعد موفقیت در مأموریت ندارد. در مجموع، ارتباط بعد نوع دوستی با فرهنگ سازمانی معنادار نیست؛ بنابراین، فرضیه ارتباط این بعد با فرهنگ سازمانی رد می‌شود.

در بررسی فرضیه دوم، یعنی ارتباط بعد وجدان از ابعاد شهروندی سازمانی با فرهنگ سازمانی، به نتیجه‌ای مشابه فرضیه قبل می‌رسیم. این بعد هم در هیچ‌یک از ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معناداری ندارد، اما ابعاد دیگر به شکل معناداری، در رشد فرهنگ سازمانی مؤثرند. جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه، با توجه به ضریب اطمینان به شکل معناداری در ارتقای فرهنگ سازمانی مؤثرند و می‌توانند هم ابعاد فرهنگ سازمانی، یعنی مشارکت در سازمان، ثبات سازمانی، انعطاف و موفقیت در مأموریت، و هم در مجموع، فرهنگ سازمانی را ارتقا دهند.

جدول ۲. ماتریس همبستگی فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی براساس آزمون کندال (N=21)

متغیرها	مشارکتی	ثبات و یکپارچگی	انعطاف‌پذیری	موفقیت در مأموریت	فرهنگ سازمانی
نوع دوستی	۰/۰۲۲	* ۰/۱۳۱	۰/۰۱۹	۰/۰۰۶	۰/۰۰۱
وجدان	۰/۰۲۱	۰/۰۳۱	* ۰/۱۲۶	-۰/۰۰۱	۰/۰۱۹
جوانمردی	* ۰/۱۸۶	* ۰/۲۱۴	* ۰/۳۱۶	* ۰/۱۲۹	* ۰/۱۷۶
رفتار مدنی	* ۰/۲۴۱	* ۰/۳۱۴	* ۰/۲۶۳	* ۰/۲۲۲	* ۰/۲۶۳
ادب و ملاحظه	* ۰/۳۹۹	* ۰/۲۹۲	* ۰/۱۵۲	* ۰/۳۵۲	* ۰/۲۴۸
شهروندی سازمانی	* ۰/۳۱۰	* ۰/۲۸۵	* ۰/۲۶۷	* ۰/۱۹۸	* ۰/۲۷۹

\*\* در سطح  $P < 0/001$  معنادار است.

\* در سطح  $P < 0/05$  معنادار است.

برای اینکه بدانیم مدل ترسیم شده و نتایج آن تا چه حد گویای فرهنگ سازمانی است و در مجموع، همه ابعاد شهروندی تا چه میزان در نمونه مورد مطالعه موجب ارتقای سطح فرهنگ سازمانی می شود، از رگرسیون استفاده می کنیم:

جدول ۳. نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و شهروندی سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R <sup>2</sup>	P
	۲۱	۰/۳۲۱	۰/۱۴۷	۰/۰۰۲

نتایج مدل رگرسیون نیز نشان می دهد که مدل ارائه شده تا ۱۴ درصد گویاست؛ یعنی ابعاد مختلف بررسی شده در فرهنگ شهروندی تا ۱۴ درصد فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه فرهنگیان استان مرکزی را پیش بینی می کند. ۸۶ درصد باقی مانده آن شامل عوامل متعدد دیگری است که پژوهش های دیگری را در این زمینه می طلبد.

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، رابطه میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطالعه شد. نتایج نشان داد که رابطه ای مثبت و معنادار میان این دو متغیر وجود دارد. در واقع، با افزایش فرهنگ شهروندی در جامعه مورد مطالعه، رفتارهای فرهنگی سازمانی نیز تقویت می شوند و این بدین معناست که اگر در جامعه مورد مطالعه، فرهنگ سازمانی قوی و مستحکمی برقرار باشد (هرچه باورهای مشترک، بیشتر و عمیق تر باشند، فرهنگ قوی تر است)، مدیران و کارشناسان این اداره، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را از خود بروز می دهند که قطعاً این عامل به موفقیت و پیشرفت سازمان کمک می کند و مزیت رقابتی جدی ای برای آنها به حساب می آید. همان گونه که در پیشینه اشاره شد، این نتیجه در پژوهش های دیگر هم آمده و میرسپاسی (۱۳۹۳)، محمدی (۱۳۹۰) و یاری خیاوی (۱۳۹۳) نیز همین نتیجه را گرفته اند.

در بررسی نظرات و تجربیات دیگران مشخص شد که تقویت فرهنگ سازمانی به میزان زیادی بر تعهد کارکنان می افزاید و از فساد اداری و انواع فسادهای مترتب بر فرایند بوروکراسی می کاهد. این مسئله را می توان در پژوهش رابینز (۱۳۷۴) نیز مشاهده کرد.

سازوکار اساسی افزایش بهره‌وری، در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است؛ به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا، به عملکرد خوب دست یافت. در ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند؛ زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت آغاز می‌شود. با توجه به مطالب یادشده، با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت فرهنگی سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این‌رو، مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند. سپس سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف، و فرهنگ و ارزش‌های مناسب آن اهداف را مشخص و ایجاد کنند. همچنین در مواقع ضروری، برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی انتخاب کنند.

همان‌طور که در پیشینه، در بررسی دیدگاه ادگار شاین دیدیم، فرهنگ بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارد؛ بنابراین، هرچه در تقویت شالوده‌های فرهنگی بکوشیم، روابط سازمانی محکم‌تر و عاری از فساد خواهد بود.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر تحقیق، ارائه راهکارهای عملی و واقع‌بینانه در راستای دستیابی به وضعیت مطلوب سازمان در حیطه موضوع مورد مطالعه و مبتنی بر نتایج تحقیق است. با توجه به نتایج این پژوهش، فرهنگ سازمانی به مثابه یک پیش‌بینی‌کننده برای رفتارهای شهروندی سازمانی شناخته شده و همان‌طور که در نتایج آمده است، اگر در جامعه مورد مطالعه، فرهنگ سازمانی قوی و مستحکمی برقرار باشد، هرچه باورهای مشترک بیشتر و عمیق‌تر باشند، فرهنگ سازمانی غنی‌تر و قوی‌تر است و مدیران و کارشناسان، رفتارهای شهروندی سازمانی اثربخش‌تر و بیشتری را از خود بروز می‌دهند؛ بنابراین در این زمینه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. توجه روزافزون مدیران به برقراری ارتباط با کارکنان و تشکیل جلسات عمومی درون هر حوزه برای ایجاد فضای مناسب به منظور استفاده از آرا و نظرات و اطلاع‌یابی از مشکلات همکاران و حمایت در مواقع مورد لزوم؛



۲. تقویت روابط غیررسمی و دوستانه با کارکنان در جهت پویایی و ایجاد نشاط بیشتر در محیط کار؛
۳. الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب به منظور حذف عوامل منفی فرهنگ سازمانی؛
۴. استفاده از مدیریت مشارکتی و در حد امکان دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، برای ایجاد فرهنگ مشارکتی در محیط مورد مطالعه؛
۵. شناخت لازم مسئولان از فرهنگ سازمانی موجود و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور تعیین انتظارات آن‌ها.

## منابع

- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی (نگرش راهبردی)، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- دیویس، استانی (۱۳۷۶)، مدیریت فرهنگ‌سازان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، تهران: انتشارات مروارید.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رامین‌مهر، حمید (۱۳۸۸)، تبیین زیرساخت‌های لازم برای استقرار رفتار شهروندی سازمانی در گروه صنعتی مینو، پایان‌نامه رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- زارع، حمید (۱۳۸۳)، «نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان»، فرهنگ مدیریت، شماره ۶: ۳۲-۵۷.
- زارعی متین، حسن و همکاران (۱۳۸۵)، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۲: صص ۱۴-۲۲.
- زمریدیان، اصغر (۱۳۷۳)، مدیریت تحول، استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- صادقی مال امیری، منصور و لطف‌الهزاده، سعید (۱۳۸۹)، «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۲۹: ۲۱-۴۲.
- عسگریان، محمد (۱۳۸۸)، «مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۲۴: ۵۲-۷۱.
- فتاحی، مهدی (۱۳۸۹)، *بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس و بختیایی، امیر (۱۳۸۶)، *شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)*، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- Castro, C., Barroso, A., Enrique, M., and Ruiz, D. M. (2004), **The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty**, *International Journal of Service Industry Management*, No. 15: 27-53.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, M. (2004), **Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research**, *Small Group Research: An international Journal of Theory, Investigation and Application*, No. 5: 555-577.