

## رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی

دکتر وحید رضا میرابی<sup>۱</sup>

دکتر مینا جمشیدی<sup>۲</sup>

پروین گودرزی<sup>۳</sup>

صامع یوسفی<sup>۴</sup>

### چکیده

در مباحث مدیریت، توجه قابل ملاحظه ای برای فهم تأثیر نقش های فرا وظیفه‌یی کارکنان بر عملکرد سازمان انجام شده است. انجام این نقش‌های فرا وظیفه‌یی از سوی کارکنان را می‌توان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفت. اگر دانشگاه را به عنوان یک سازمان در نظر بگیریم، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی استادان دانشگاه می‌تواند عملکرد دانشجویان و در نهایت عملکرد دانشگاه را تا حد بسیار زیادی تحت تأثیر خود قرار دهد. هدف اصلی تحقیق حاضر نیز سنجش میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی است. در این پژوهش که از نوع توصیفی-پیمایشی است، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر مبنای تقسیم بندی ارگان شامل: نوع دوستی، وجدان کاری، ادب، فضیلت مدنی و گذشت و جوانمردی، مورد توجه قرار گرفته است. ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد بتمن و ارگان (۱۹۸۶) است که ضمن تعدیل و تطبیق با نظر گروه پژوهش تعداد ۲۵ سؤال آن در نظر گرفته شده است. پایایی ابزار از طریق روش آلفای کربناخ ( $\alpha=0.847$ ) تأیید شده است. نمونه آماری

۱. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۳. دانش‌آموخته و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

۴. دانش‌آموخته مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

نیز از بین دانشجویان دانشکده مدیریت به تعداد ۳۳۰ نفر و از بین استادان دانشکده به تعداد ۱۶ نفر به شیوه تصادفی ساده انتخاب شده اند. روایی ابزار از طریق نظرات خبرگان گروه پژوهش به صورت صوری، محتوایی و در نهایت تحلیل عاملی تأیید شد. برای پاسخ به سؤالات پژوهش از روش های آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه ها از روش های آمار استنباطی استفاده گردید. در نهایت نتایج نشان داد که اعضای هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در مجموع از سطح خوبی از بروز رفتارهای شهروندی سازمانی برخوردارند.

**واژه های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، سنجش، استادان دانشگاه.

#### مقدمه:

در دهه ۱۹۳۰، چستر بارنارد، پدیده رفتار شهروندی سازمانی را مشاهده نمود، در آن زمان وی این پدیده را "رفتارهای فرا نقشی" نامید. کاتز و کاهن (۱۹۶۶)، این رفتارهای فرا نقشی را تعریف و اذعان کردند که این مجموعه رفتارها، اثر بخشی سازمان را بهبود می دهند. رفتارهای فرا نقشی، شامل رفتارهایی است که به تعبیر آنها ماشین اجتماعی سازمان را روانکاری می کنند و به طور مستقیم به وظایف عملکردی مشخص، منوط نمی شوند. کاتز و کاهن، واژه "شهروند" را برای توصیف کارکنانی که این رفتارهای فرانقشی را از خود بروز می دهند، بکار بردند. کارکنانی که رفتار شهروندی را از خود بروز می دهند برای مدیران، بسیار با ارزش تلقی می شوند چراکه آنها کار مدیران را آسان تر می کنند. بتمن و ارگان (۱۹۸۳)، در مقاله ای با عنوان "رضایت شغلی و سربازان خوب: ارتباط بین احساسات درونی و رفتارهای شهروندی"، آغازگر مجموعه ای گسترده از ارائه مقالات در حیطه رفتار شهروندی سازمانی شدند. پژوهشگرانی نظیر بریف<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) نیز بر تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی که ارگان به آنها اشاره کرده بود و آن رفتارها را مظهر رفتار شهروندی سازمانی

## رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۰۵

می‌دانست، صحه گذاشتند. البته باید گفت، اگر چه این محققان بدون این که فی نفسه به ماهیت ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و اثر بخشی سازمانی بپردازند، به تأثیر به سزای رفتار شهروندی سازمانی در افزایش اثر بخشی سازمان اشاره می‌کنند، اما باید گفت که وجود این ارتباط به طور گسترده‌ای در تئوری‌های معاصر رفتار سازمانی، پذیرفته شده است.

**چارچوب نظری پژوهش:** در این بخش مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، و ابعاد آن بررسی می‌شود.

**مفهوم رفتار شهروندی:** آرگان با استفاده از نظریه های چستر بارنارد (۱۹۳۶) و کاتز (۱۹۶۴)، تعاریف و استنباط‌های خود را از رفتار شهروندی سازمانی بهبود بخشید. با توجه به مطالعه آرگان (۱۹۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی، یک رفتار فردی مبتنی بر قضاوت شخصی است. این رفتار مستقیماً بر مبنای سیستم‌های رسمی نظیر سیستم پاداش، بروز نمی‌کند و در نهایت به افزایش اثر بخشی وظایف سازمانی منجر می‌گردد. به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (Cropanzano Byrne, 2000). در واقع به زعم وی رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (کوهن و کول، ۲۰۰۴؛ ۳۸۶). این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد. 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 فراتر از نقش کارکنانی است که در

سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (Bienstock, et. al, 2003; 361).

دومین تعریف از رفتار شهروندی سازمانی، حاصل تحقیقات وتدین و همکارانش (۱۹۹۴) می‌باشد. وی نظریاتی را در رابطه با رفتار فرانقشی (ERB) ارائه نمود، و رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: "رفتاری که به سود سازمان است و یا رفتاری که به قصد و نیت سود و منفعت سازمان و بر مبنای نوعی قضاوت و خواست شخصی و فرای انتظارات از نقش حاضر، صورت می‌گیرد". ارگان بیان نمود که این تعریف وتدین، کاملاً مشخص و روشن نیست، و اشاره نمود که "نقش شغلی" هر فرد به انتظارات و ارتباطی وابسته است که اعطا کننده نقش دارد، "نقش اعطا شده" می‌تواند چیزی کمتر و یا بیشتر از الزامات واقعی شغل باشد. این تعریف از نقش در محدوده پدیدار شناسی رفتار شهروندی سازمانی یا رفتار فرانقشی قرار می‌گیرد، که ماهیتاً نامشخص و کاملاً ذهنی است. تمایز بین انجام دادن عملی بر مبنای قضاوت شخصی و رفتارهای حاصل از نقش، نامشخص می‌نماید و به طور کامل به نگاه بیننده آن وابسته است در این تعریف فرض بر این است که نیت و هدف ایفاگر نقش، "منفعت سازمان" می‌باشد. در اینجا نیز، رفتار باید مستقل از قصد و نیت انجام دهنده آن باشد (Vandyne, et. al, 1994).

پودساکف، مک انزی، پین و باچراچ، با مرور ادبیات به نقاط ضعف تحقیقات انجام شده در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی اشاره نموده‌اند. به عقیده آنها تحقیقات صورت گرفته بیشتر از آنکه به ارائه تعریفی دقیق از ابعاد شهروندی سازمانی بپردازند، بر درک ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و سایر موضوعات، متمرکز بوده‌اند. پودساکف (۲۰۰۰) معتقد است تا زمانی که به ارائه مفاهیم دقیق رفتار شهروندی سازمانی توجه نگردد، جریان تحقیقات و ادبیات موضوع رفتار شهروندی سازمانی، به سمتی گرایش پیدا خواهد نمود که از ارزش چندانی در بلند مدت، برخوردار نخواهد بود، چرا که در این بین به اصل و ماهیت رفتار شهروندی سازمانی پرداخته نمی‌شود و ممکن است تعابیر و تفاسیری که بعضاً دارای ابهامات فراوانی هستند، بر تحقیقات مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی، مستولی گردد. لذا به زعم وی، بحث بر روی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و ارائه مدلی مفهومی از آن، راهگشای تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی خواهد بود. در بخش بعد به ارائه ابعاد مختلف رفتار شهروندی می‌پردازیم (Podsakoff, et al, 2000).

## رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۰۷

**ابعاد رفتار شهروندی سازمانی:** از یک دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی، طبق تعاریف آرگان و همکارانش (۱۹۸۳)، دارای دو بعد اساسی: نوع دوستی<sup>۱</sup> و وظیفه شناسی<sup>۲</sup>، است. نوع دوستی رفتار یاری رساندن است که جنبه شخصیتی دارد. انسان‌ها زمانی که دچار مشکلات بزرگی می‌شوند، به همیاری نیازمندند، و یا در جستجوی کمک هستند، افراد نوع دوست مسافت بسیار زیادی را طی می‌کنند که همیار چنین انسان‌ها می‌باشند. بعد دیگر از رفتار شهروندی سازمانی، وظیفه شناسی است که بیشتر جنبه غیرشخصیتی است و جنبه پیروی از وجدان دارد. انجام "درست و صحیح" وظایف فقط به دلیل وجدان خود و نه بخاطر دیگران، حاکی از این بعد رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار کارکنان سازمان برای موفقیت سازمان، بدون کوچک‌ترین اعمال فشار؛ کار از روی میل و رغبت ماورای آنچه که مورد انتظار است، نمونه‌هایی از وظیفه شناسی هستند.

در تلاش برای ارائه تعاریف بیشتری از رفتار شهروندی سازمانی، آرگان (۱۹۸۸) پنج دسته ویژه از رفتارهای بینشی و این که هر یک به چه ترتیبی اثر بخشی سازمان را بهبود می‌دهند، توضیحاتی را ارائه نموده است (D.W.organ, 1988).

- **نوع دوستی** (به عنوان مثال، کمک به همکار جدید و صرف زمان زیاد برای دیگران) نوعاً مرتبط با سایر انسان‌ها است، اما همکاری در اثر بخشی گروهی از طریق ارتقای عملکرد تک تک افراد، میسر می‌شود.
- **وظیفه شناسی و وجدان کاری** (به عنوان مثال، استفاده کارا از زمان و داشتن کارایی بالاتر از سطح مورد انتظار) باعث ارتقای کارایی فردی و گروهی می‌شود.
- **گذشت و جوانمردی** (به عنوان مثال، پرهیز از غر زدن و نالیدن) به افزایش زمان صرف شده در کوشش سازنده در سازمان منجر می‌شود.
- **تواضع، ادب و احترام** (به عنوان مثال، رعایت دیگران و ارتباط مناسب برقرار کردن با آنها) به جلوگیری از بروز مشکلات و به استفاده سودمند و سازنده از زمان، کمک می‌کند.
- **فضیلت مدنی** (به عنوان مثال، ارائه خدمت در شوراها و حضور داوطلبانه برای انجام وظایف) موجبات افزایش علاقه به سازمان را فراهم می‌آورد.

---

1. Altruism  
2. Generalized compliance

بعد وظیفه شناسی نمونه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که از حداقل سطح وظیفه‌ی مورد نیاز برای انجام آن کار فراتر است (Ibid). اُرگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی متری هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند که این نشان‌دهنده وظیفه‌شناسی بالای آن‌هاست. دومین بُعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی کمک می‌کند که دارای مشکلات کاری هستند. بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. جوانمردی و گذشت یا تحمل‌پذیری بعد چهارم رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه، اشاره می‌کند. آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان احترام و تکریم است. این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی متری هستند (اسلامی و سیار، ۱۳۸۶).

اُرگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه‌شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آن‌ها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنر پیشه خوب» برای سازمان تبدیل می‌شوند (Castro, et al, 2004; 30).

#### پیشینه تحقیق

مطالعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های مختلف، به ایجاد تئوری‌ها و نظریات و تفکرات جدیدی در حوزه رفتار سازمانی منجر شده است (D.W.organ, 1988). در عین حال باید اشاره نمود که رفتار شهروندی سازمانی در پاره‌ای از سازمان‌ها نظیر دانشگاه‌ها و مدارس، کمتر مورد توجه قرار

رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۰۹

گرفته است. استادان نیز در دانشگاه کار می‌کنند. در واقع بخشی از کارکنان یک سیستم دانشگاهی را استادان تشکیل می‌دهند. استادان به عنوان یکی از اصلی‌ترین اجزای یک سیستم دانشگاهی، وظیفه ارائه خدمت به مشتریان دانشگاه، یعنی دانشجویان را بر عهده دارند. از آنجا که استادان در کلاس‌ها و در دانشگاه مجموعه‌ای از رفتارهای مورد علاقه و تمایل خود را بروز می‌دهند و رفتار کلی آن‌ها در کلاس را نمی‌توان در قالب قراردادها و توصیف شغلیشان گنجانند، لذا آگاهی و شناخت بیشتر در رابطه با چگونگی پرورش رفتارهای شهروندی سازمانی در دانشگاه‌ها، از اهمیت به سزایی برخوردار است. در پژوهش حاضر، محققان به دنبال بکار بردن ابزاری برای سنجش میزان بروز نشانگان رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی هستند که بدان وسیله بتوان وضعیت موجود را در این رابطه تشخیص داد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب اطلاعات را به منظور تصمیم‌سازی در اختیار مدیران ارشد دانشگاه، قرار دهند.

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در مباحثی که گیز (۲۰۰۱) مطرح نمود به این شرح می‌تواند مورد نظر قرار گیرد: به عقیده کويز رفتار شهروندی سازمانی بر سودآوری اثر دارد، ولی به افزایش رضایت مشتریان منجر نمی‌گردد. همچنین افراد بروز رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان مقابله به مثل نسبت به رفتار سازمان با آن‌ها، نشان می‌دهند. بر طبق مطالعات ترنپسید و رسولی (۲۰۰۵)، کارکنانی که دارای بهترین عملکرد هستند، بین عملکرد و مشارکت وظیفه‌ی‌شان، که به عنوان نوع همیاری<sup>۱</sup> (نوع دوستی) است، ارتباطی بسیار قوی ایجاد می‌کنند. فلذا باورهای کارکنان در ادامه بر بروز رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها، تأثیر می‌گذارد.

در واقع، در ابراز یا خودداری از بروز رفتارهای شهروندی، نوع برداشت فردی کارکنان از سازمان، حائز اهمیت است. نتایج مطالعات یورگر (۱۹۹۹)، نشان می‌دهد که ایجاد یک جو گروهی، خصوصاً در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی (در حالت رقابتی)، می‌تواند نتایج مخربی را به دنبال داشته باشد. کرکا و همکارانش (۱۹۹۹) نیز بر روی این موضوع بحث نمودند که در رابطه با کارکنان دارای ارزش‌های تعهدی پایین، بکارگیری یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، می‌تواند به عنوان عامل بازدارنده‌ای در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، نمود یابد. هرچه سازمان‌ها بر روابطشان با کارکنان مدیریت بیشتری داشته باشند، به همان اندازه در تحریک بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان، موفق‌تر خواهند بود. تئورسین‌های رفتار سازمانی معتقدند که هرچه کارکنان رغبت

1. Helping-type

بیشتری در بروز رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، سازمان‌ها موفق‌تر خواهند بود. تحقیقی که کرکا و همکارانش (۱۹۹۹) انجام دادند، نشان داد که سن کارکنان تأثیر منفی و معنی داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. چنین رفتارهایی (رفتار شهروندی سازمانی) می‌تواند به افزایش بهره‌وری سرپرستان و همکاران فرد، کمک به هماهنگی فعالیت‌ها، افزایش ثبات عملکرد سازمانی، و افزایش و حفظ جذابیت سازمان برای کارکنانش منجر گردد. تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند بر مبنای ناحیه جغرافیایی و یا به عبارتی بر مبنای فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد. در واقع بر طبق نظر گاتان و همکارانش (۲۰۰۶)، تعریف شهروند خوب ممکن است در نقاط مختلف، متفاوت باشد. در نهایت باید گفت در کلیه تحقیقاتی که به آن‌ها اشاره گردید، به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار فرا نقشی (فرا وظیفه‌یی) که خارج از محدوده وظایف رسمی است، نگریسته شده است.

ادبیات کثیری حول رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که در آن به مفهوم سازی‌های متعددی از انواع مختلف رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است که این خود سردرگمی در درک این اصطلاح را باعث می‌شود. علی‌رغم توجه فزاینده به موضوع رفتار شهروندی سازمانی، بین صاحب‌نظران در مورد ابعاد این مفهوم، اجماع نظر کاملی وجود ندارد. مانند بسیاری از دیگر سازه‌های رفتار سازمانی، رفتار شهروندی نیز از ابعاد چندگانه‌ای ساخته شده است. پژوهش‌های اولیه در زمینه شهروندی سازمانی، نوع دوستی و تابعیت کلی از سازمان را به عنوان دو نوع رفتار که به سازمان به عنوان یک کل سود می‌رسانند مشخص کرده‌اند. اسمیت و همکاران به نقل از کاتلین (۲۰۰۶) نوع دوستی را عبارت از کمک به فرد خاصی می‌دانند که به طور غیر مستقیم به سازمان سود می‌رساند و پیروری کلی از سازمان نمایانگر رفتاری است که بیشتر غیر شخصی بوده و نشان دهنده تابعیت فرد از هنجارهایی است که برای یک کارمند خوب تعریف شده است و پیروی از رویه‌های سازمانی را حتی در مواردی که کسی نظاره‌گر فرد نیست در بر می‌گیرد.

مدل سه مؤلفه‌یی از رفتار شهروندی در پژوهش‌های بورمن و همکاران (۲۰۰۱) و بورمن و کولمن (۲۰۰۰) پدیدار گردید. در این مدل رفتار شهروندی از سه بعد عملکرد شهروندی میان فردی<sup>۱</sup>، عملکرد شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>، و عملکرد شهروندی شغلی<sup>۳</sup> تشکیل می‌گردد. پودساکف و

- 
1. interpersonal citizenship performance
  2. organizational citizenship performance
  3. job citizenship performance



رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی ۱۱۱

همکاران (۲۰۰۰)، انواع مختلفی از رفتار شهرونی سازمانی را شامل: رفتارهای کمکی<sup>۱</sup>، اجابت سازمانی<sup>۲</sup>، جوانمردی<sup>۳</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۴</sup>، ابتکار فردی<sup>۵</sup>، آداب اجتماعی<sup>۶</sup>، و توسعه فردی<sup>۷</sup>، عنوان کرده‌اند (Kernodle, 2007).

فارج و همکاران به نقل از آلیسا (۲۰۰۸) مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی را در قالب: آداب اجتماعی، نوع دوستی<sup>۸</sup>، وجدان کاری<sup>۹</sup>، هماهنگی میان فردی<sup>۱۰</sup>، و محافظت از منابع سازمانی<sup>۱۱</sup> مورد بررسی قرار دادند. گراهام (۱۹۹۱) نیز در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی به سه بعد اطاعت<sup>۱۲</sup>، وفاداری<sup>۱۳</sup>، و مشارکت اشاره کرده است. نت میر (۱۹۹۷) نیز رفتار شهروندی سازمانی را به چهار دسته جوانمردی، آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی تقسیم نموده است. اسمیت و همکارانش (۱۹۸۳)، یک پرسشنامه ۱۶ سؤالی اندازه گیری رفتار شهروندی سازمانی را ارائه نمودند و نتایج تحقیق آن‌ها دو طبقه مجزا از رفتار شهروندی شامل: نوع دوستی، و وجدان را نشان داد. مرمن و بلکلی (۱۹۹۵)، چهار طبقه از رفتار شهروندی سازمانی را تعیین نمودند، اما یک ساختار دو عاملی را مورد حمایت قرار دادند. ویلیامز (۱۹۸۸)، دو بعد از رفتار شهروندی سازمانی را مورد بحث قرار داد: یکی آن دسته از رفتارهایی که عموماً برای سازمان سودمنداند، نظیر حضور داوطلبانه در جلسات و هیأت‌های مختلف و دیگری رفتارهایی که برای سایر افراد و همکاران مفید هستند، نظیر نوع دوستی و همیاری بین فردی. همچنین شارلیکی و لاتام (۱۹۹۵) در تحقیق خود در مجموعه‌های دانشگاهی، ساختار دو عاملی را در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی مورد حمایت قرار داده‌اند.

اما کاربردی ترین دسته بندی از رفتار شهروندی سازمانی متعلق به آرگان است. در واقع ادبیات نظری حاکی است که هم اکنون بیشتر پژوهش‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی با توجه به مدل آرگان انجام می‌شود (Markoczy, et al, 2004 & Gorg abd Renu 2000). در تلاش برای

- 
1. helping behaviors
  2. organizational compliance
  3. sportsmanship
  4. self initiative
  5. civic virtue
  6. Self development
  7. personal development
  8. altruism
  9. conscientiousness
  10. interpersonal harmony
  11. protecting company resources
  12. obedience
  13. loyalty

تعریف کامل‌تر از رفتار شهروندی سازمانی، آرگان (۱۹۸۸)، پنج طبقه ویژه از رفتارهای آگاهانه و بصیرتی را تعیین کرد که هر یک از آن‌ها در افزایش و بهبود اثر بخشی سازمان تأثیرگذار هستند. این پنج طبقه از رفتارهای شهروندی سازمانی که مبنای پژوهش حاضر نیز هستند، عبارتند از: نوع دوستی (نظیر کمک به همکاران، و اختصاص دادن زمان به دیگران) که به معنای کمک به همکاران در تکمیل کارها در شرایط غیرمعمول است (Gorg & Renu, 2006). کمک به افراد که حجم کاری سنگینی دارند، کمک به افرادی که غایب بوده‌اند، کمک به تطبیق دادن افراد تازه وارد با محیط کار، حتی در صورت الزامی نبودن، می‌توانند نشان‌دهنده نوع دوستی باشند. نوع دوستی عموماً به تمایل یک کارمند در کمک به همکارانش، و همچنین عدم وجود خودخواهی نسبت به سازمان، در نظر گرفته می‌شود (Todo, 2003). همچنین نوع دوستی عبارت است از کمک به دیگران بیش از نیازهای شغلی لازم آن. راش و آلن (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که یکی از فراوان‌ترین بخش‌های تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی نشان می‌دهد که تفاوت‌های جنسیتی نیز در بروز رفتارهای همیاری و نوع دوستی مؤثر هستند. طبق تحقیق یورگز (۲۰۰۰)، کارکنانی که به آن‌ها اجازه داده می‌شود تا به تنهایی و به طور انفرادی کار کنند (در واقع تحت محدودیت‌ها و موانع گروهی قرار نگیرند)، تمایل بیشتری به نشان دادن رفتارهای نوع دوستانه دارند. بر مبنای تحقیق برمن و شارلیکی (۲۰۰۴)، اندازه‌گیری نوع دوستی ممکن است وابسته به رفتار شهروندی باشد که مستقیماً از طریق همکاران فرد صورت می‌گیرد. نوع دوستی منجر به تشویق کار تیمی و همکاری شده و به کارکنان اجازه می‌دهد که دانش خود را به اشتراک بگذارند.

وجدان (نظیر صرف زمان به طور مؤثر و نرخ بالای حضور در محل کار) که شامل رفتارهایی است که از طرف کارمند در انجام وظایف معمول می‌گردد به شیوه‌ای فراتر از الزامات تعیین شده در نقش سازمانی، یا آنچه از او انتظار می‌رود. کونوفسکی و آرگان (۱۹۹۶) در مطالعات خود پی‌بردند که وجدان به طور مشهودی با همه پنج نوع رفتار شهروندی سازمانی، دارای ارتباط است. همچنین وجدان با اطاعت عمومی<sup>۱</sup> و فضیلت مدنی نیز دارای رابطه مشهودی است. کارکنانی که دارای سطوح بالایی از وجدان هستند، همواره در به روز نگه داشتن اطلاعات و دانش خود در رابطه با محصولات و خدماتی که سازمان ارائه می‌کند، تلاش می‌کنند. از لحاظ تئوری، وجدان می‌تواند یک عامل مهم در پیش‌بینی رفتارهای محیط کاری باشد، چرا که منجر به بروز رفتارهای هدفی منجر می‌شود که

رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۱۳

مورد نظر سازمان است (کینگ و همکاران، ۲۰۰۵). وجدان به عنوان یکی از متغیرهای ویژه‌ای است که در سنجش رفتار شهروندی گروه هدف در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. لری و کرلوچ (۱۹۹۶)، در ارزشیابی نظارتی عملکرد دریافتند که باید علاوه بر اهداف عملکرد شغلی، از وجدان و نوع دوستی به عنوان دو عامل مهم در ارزشیابی استفاده کرد.

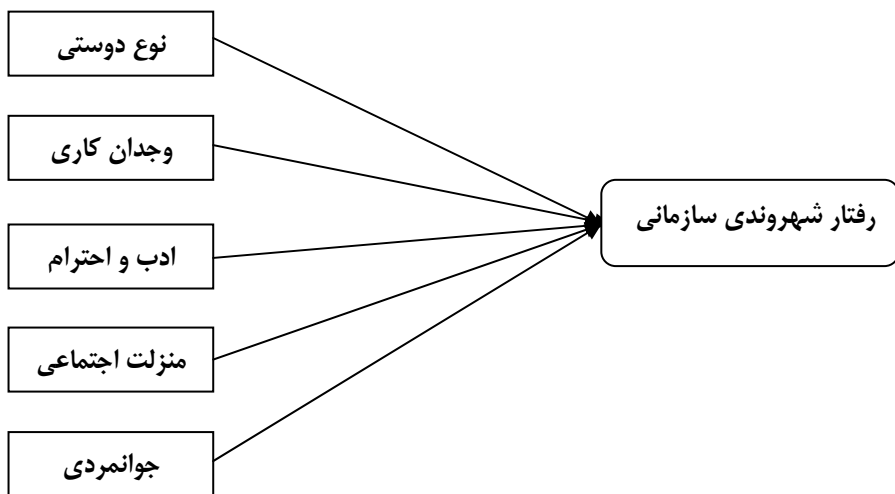
جوانمردی و گذشت (نظیر: اجتناب از شکایت و دعوا و غرلند کردن) که تحت عنوان توانایی کارمند در وفق دادن خود با سختی‌ها و ناسازگاری‌های محیط کار بدون این که به طور شفاهی یا رسمی اعتراض یا شکایتی داشته باشد، تعریف می‌شود (Kernodle, 2007). عدم ابراز شکایت و گلایه‌های جزئی، عدم عیب‌جویی و ایراد گرفتن از آنچه سازمان در حال انجام آن است، عدم ابراز رنجش و دلخوری نسبت به هر گونه تغییری که مدیریت مطرح می‌کند، این که فرد تنها به مشکلات کاری خود نیاندیشد و دیگران را نیز مد نظر داشته باشد، نشان دهنده جوانمردی هستند.

ادب و تواضع یا احترام و نزاکت (نظیر ملاحظه زیاد داشتن، توصیه کردن و یادآوری اطلاعات درست با احترام) شامل تمام دوران‌دیشی‌هایی می‌شود که از طرف خود فرد به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات کاری در ارتباط با دیگر کارکنان صورت می‌گیرد، می‌شود (Chu cheng, 2001). احترام به حقوق دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم یا اقدام فرد قرار گیرند، مطلع ساختن دیگران قبل از انجام هر اقدام مهمی، می‌تواند نشان‌دهنده ادب و احترام باشد.

فضیلت مدنی یا آداب اجتماعی (نظیر ارائه خدمات از روی تعهد و وظایفی که از روی الزام نیستند ولی به بهبود وجهه سازمان کمک می‌کنند) که می‌تواند به عنوان مشارکت در فرآیندهای سیاسی سازمان (Schoke & Dumler, 2003)، ابراز عقیده، پرداختن به مسائل کاری در وقت‌های شخصی، مشارکت در رویدادهای سازمانی، حضور در جلسات و درگیر شدن با مسائل سازمانی و غیره در نظر گرفته می‌شود (Kernodle, 2007). با توجه به تحقیق ردمن و سنپ (۲۰۰۵)، فضیلت مدنی به طور مثبتی بوسیله میزان تعهد به مشتریان و همکاران (که بروز این رفتار منجر به منفعت سازمان می‌شود) پیش بینی می‌گردد. نیهاف و بین (۲۰۰۴)، به این مطلب اشاره نمودند که فضیلت مدنی می‌تواند شامل تلاش‌های کارکنان در ارائه پیشنهادهایی برای کاهش و بهبود هزینه و سایر صرفه‌جویی‌ها در منابع سازمان باشد که در

نهایت به تأثیرگذاری بر اثر بخشی از عملیات سازمان منجر می‌گردد. کول (۲۰۰۳) نیز این مطلب را بیان نمود که ارتباط تنگاتنگی بین فضیلت مدنی و اثربخشی سازمانی وجود دارد، در واقع هر چه یک سازمان اثربخش تر باشد، شانس نشان دادن و بروز چنین رفتارهایی نیز در سازمان بیشتر می‌شود. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد آن است که انواع مختلفی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نظیر رفتار همیاری و فضیلت مدنی برای اندازه‌گیری اثر بخشی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Todo, 2003)، ولی در مقایسه با سایر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، فضیلت مدنی از جمله رفتارهایی است که از سوی کارکنان به صورت کاملاً هدفمند بروز می‌نماید.

مدل مفهومی پژوهش: بنابراین با مرور ادبیات موجود و بر مبنای چهارچوب نظری پژوهش حاضر، می‌توان مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را در قالب مدل مفهومی شکل (۱) نشان داد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

**روش شناسی پژوهش:** در پژوهش حاضر با توجه به کلیاتی که به آن اشاره شد، مدل مورد نظر (شکل ۱) بر مبنای مطالعات حاصل از ادبیات پیرامون موضوع پژوهش و به منظور افزایش درک پژوهشگر در رابطه با مؤلفه‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیرهای

رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۱۵

مستقل که تعیین کننده میزان رفتار شهروندی سازمانی در محیط مورد مطالعه است به عنوان متغیر وابسته، تدوین شده است، همچنین مدل پژوهش حاضر را می توان مدلی نمادین و کلامی دانست، چرا که با استفاده از واژگان و اصطلاحات مربوط به حوزه مورد پژوهش، درصد توصیف شرایط و وضعیت موجود در رابطه با نشانگان مؤثر در سنجش رفتار شهروندی سازمانی است. مدل مفهومی ارائه شده از دو جزء: متغیرهای مستقل (مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی) و متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی)، تشکیل شده است. در واقع رفتار شهروندی سازمانی، در قالب نشانگانی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، ادب و احترام، منزلت اجتماعی و جوانمردی و گذشت، تبیین می شود.

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی، توصیفی و میدانی است. در این پژوهش جامعه آماری عبارت از کلیه دانشجویان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی است که تعداد اعضای این جامعه ۲۵۱۵ نفر است. در تحقیق حاضر با استفاده از جدول استاندارد کهن - مورگان - کرجسای با توجه به حجم جامعه آماری، حجم نمونه ای برابر با ۳۳۰ نفر از دانشجویان دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی تعیین گردید. همچنین در انتخاب استادان دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی، با استفاده از شیوه تصادفی ساده، تعداد ۴ نفر از هر یک از گروه های مدیریت صنعتی، مدیریت بازرگانی، مدیریت دولتی و مدیریت گمرک و در مجموع تعداد ۱۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده مدیریت انتخاب گردید و در ادامه اعضای نمونه آماری نیز با روش تصادفی ساده از کلاس های استادان انتخاب شدند و پرسشنامه پژوهش بین آنان توزیع گردید.

پرسشنامه پژوهش حاضر بر مبنای پرسشنامه استاندارد سنجش رفتار شهروندی سازمانی آرگان (۳۰ سؤالی با مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای) که پس از انجام تعدیلات لازم متناسب با شرایط خاص دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی توسط گروه پژوهش، پرسشنامه ای ۲۵ سؤالی و در قالب پرسشهایی بسته (با مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای) ساخته شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه به عنوان ابزار سنجش، از روش آلفای کرنباخ استفاده می شود. برای آزمون پایایی پرسشنامه، تست پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرنباخ و توسط نرم افزار آماری spss.13 انجام شد. توضیح این که از مجموع ۳۳۰ پرسشنامه پخش شده بین

نمونه انتخابی از دانشجویان، تعداد ۲۹۰ پرسشنامه جمع آوری و قابل ورود به آزمون تشخیص داده شد و با توجه به ضریب آلفای برابر با ۰.۸۴۷، طبق جدول (۱) می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه تحقیق حاضر، در مجموع از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱: محاسبه ضریب پایایی آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ بر مبنای سوالات استاندارد شده	تعداد سوالات
۰.۸۴۷	۰.۸۵۷	۲۵

در پژوهش حاضر برای تعیین روایی پرسشنامه، با در نظر گرفتن این نکته که پرسشنامه در سطح پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی معتبر و شناخته شده است، پس از انجام تعدیلات لازم و انتخاب ۲۵ سؤال نهایی، پس از تأیید روایی صوری، روایی محتوایی نیز با توجه به نظر خبرگان حاضر در گروه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله آخر نیز روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأیید گردید. در استفاده از روش تحلیل عاملی، ابتدا باید از این که آیا می‌توان داده‌های موجود حاصل از پرسشنامه‌ها را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر، اطمینان حاصل کرد. برای این منظور، از شاخص KMO، و آزمون بارتلت، استفاده شده است.

شاخص KMO شاخصی است از کفایت نمونه‌گیری که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و مقدار نزدیک به ۱ (بیش از ۰.۶) نشان دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. طبق جدول (۲)، در این پژوهش، شاخص KMO برابر ۰.۸۷۵ بدست آمد که از کفایت نمونه‌گیری حکایت دارد.

آزمون بارتلت بررسی می‌کند که چه هنگام ماتریس همبستگی، برای شناسایی ساختار عاملی مناسب است. اگر مقدار Sig. آزمون بارتلت کمتر از ۵ درصد باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. داده‌های حاصل از پرسشنامه تحقیق حاضر طبق جدول (۲) از مقدار Sig. برابر ۰.۰ برخوردار است. لذا پرسشنامه برای تأیید ساختار عاملی مناسب است.

جدول ۲: محاسبه شاخص کفایت نمونه گیری KMO و بار تلت

شاخص KMO		۰.۰۸۷۵
شاخص بار تلت	چی اسکوئر	۲۲۱۷.۸۴۱
	df.	۳۰۰
	Sig.	۰.۰۰۰

در مرحله بعد با انجام تحلیل عاملی تأییدی حول داده های حاصل از پرسشنامه، نتایج بدست آمد که بر مبنای آن ساختار ۵ عاملی موجود، تأیید گردید. بر مبنای جدول (۳)، ۵ عامل موجود ۵۵.۴۹۷ درصد از واریانس موجود را تبیین می کنند.

بر مبنای روش استفاده شده در این پژوهش، پاسخگویی به سؤالات و فرضیات پژوهش، در برگیرنده شیوه های تجزیه و تحلیل مختلفی است. که در این بین از روش های آمار توصیفی در تعیین میانگین داده های مرتبط با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت تهران مرکزی و پاسخگویی به سؤالات پژوهش و از میان روش های آمار استنباطی، از آزمون t تک نمونه‌یی به منظور آزمون میانگین های یک جامعه و تعمیم نتایج به کل و در واقع آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده خواهد شد.

### یافته‌های پژوهش

پاسخ به سؤالات و فرضیه‌های پژوهش (عوامل مؤثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز کدام‌اند؟)

با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌یی و مرور ادبیات موضوعی پیرامون رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه های مؤثر در آن، پنج عامل:

۱. نوع دوستی
۲. وجدان کاری
۳. فضیلت مدنی
۴. ادب و نزاکت

۵. جوانمردی و گذشت

به عنوان مؤلفه‌های اصلی بروز رفتار شهروندی سازمانی، شناسایی گردید.  
**نکته:** در پاسخ به سؤالات فرعی دوم تا ششم و نیز سؤال اصلی پژوهش، با در نظر گرفتن معیارهای زیر، می‌توان در رابطه با میزان بروز نشانگان رفتار شهروندی سازمانی و نیز در مجموع رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی اظهار نظر نمود:

مقادیر میانگین ۱-۱.۵: ضعیف، مقادیر میانگین ۲.۵-۱.۵: متوسط، مقادیر میانگین ۳.۵-۲.۵: خوب، مقادیر میانگین ۴.۵-۳.۵: عالی.

پاسخ به سؤال فرعی دوم و آزمون فرضیه فرعی اول پژوهش (نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۵: آمار توصیفی در رابطه نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت

انحراف استاندارد از میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	N	نوع دوستی
۰.۰۴۱۹۳	۰.۷۱۳۹۷	۳.۰۹۱۳	۲۹۰	نوع دوستی

بر مبنای اطلاعات حاصل از جدول (۵)، از آنجا که میانگین نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت برابر با ۳.۰۹ بدست آمده است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

- آزمون فرضیه فرعی اول پژوهش: برای آزمون فرضیه فرعی نخست پژوهش حاضر مبنی بر این که:

"میزان نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$
 میزان نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.



با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۶: آزمون t تک نمونه‌ی برای آزمون فرضیه فرعی اول

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
نوع دوستی	۲.۱۷۷	۲۸۹	۰.۰۳۰	۰.۰۹۱۲۸	۰.۰۰۸۸	۰.۱۷۳۸

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای و بر مبنای جدول (۶) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ از (۰.۰۳) بنابراین  $H_0$  رد می‌شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان نوع دوستی استادان دانشکده مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت‌اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ تر است).

پاسخ به سؤال فرعی سوم و آزمون فرضیه فرعی دوم پژوهش (وجدان کاری استادان

دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۷: آمار توصیفی در رابطه وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت

	N	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد از میانگین
وجدان کاری	۲۹۰	۳.۵۹۵۵	۰.۶۵۸۲۴	۰.۰۳۸۶۵

بر مبنای اطلاعات حاصل از جدول (۷)، از آنجا که میانگین وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت برابر با ۳.۵۹ بدست آمده است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت در سطح خیلی خوبی قرار دارد.

آزمون فرضیه فرعی دوم پژوهش: "میزان وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

میزان وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۸: آزمون t تک نمونه‌یی برای آزمون فرضیه فرعی دوم

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
وجدان کاری	۱۵.۴۰۷	۲۸۹	۰.۰۰۰۰	۰.۵۹۵۵۲	۰.۵۱۹۴	۰.۶۷۱۶

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌یی، و بر مبنای جدول (۸) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ از (۰.۰۰) کمتر است. بنابراین  $H_0$  رد می‌شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان وجدان کاری استادان دانشکده مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت‌اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ‌تر است).

پاسخ به سؤال فرعی چهارم و آزمون فرضیه فرعی سوم پژوهش (ادب و نزاکت استادان

دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۹: آمار توصیفی در رابطه ادب و نزاکت (احترام) استادان دانشکده مدیریت

	N	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد از میانگین
ادب و احترام	۲۹۰	۳.۶۹۷۸	۰.۶۳۸۵۰	۰.۰۳۷۴۹

به توجه به جدول (۹) که میانگین ادب و نزاکت (احترام) استادان دانشکده مدیریت برابر با ۳.۶۹ بدست آمده است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان ادب و نزاکت استادان دانشکده مدیریت در سطح خیلی خوبی قرار دارد.

رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۲۱

آزمون فرضیه فرعی سوم پژوهش: " ادب و نزاکت استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

میزان ادب و نزاکت استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۱۰: آزمون t تک نمونه‌یی برای آزمون فرضیه فرعی سوم

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
ادب و احترام	۱۸۶۱۱	۲۸۹	۰.۰۰۰	۰.۶۹۷۸۲	۰.۶۲۴۰	۰.۷۷۱۶

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌یی و بر مبنای جدول (۱۰) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ از (۰.۰۰) کمتر است، بنابراین  $H_0$  رد می شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان ادب و نزاکت (احترام) استادان دانشکده مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت‌اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ‌تر است).

پاسخ به سؤال فرعی پنجم و آزمون فرضیه فرعی چهارم پژوهش (فضیلت مدنی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۱۱: آمار توصیفی در رابطه فضیلت مدنی (آداب اجتماعی) استادان دانشکده مدیریت

	N	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد از میانگین
فضیلت مدنی	۲۹۰	۳.۴۳۷۹	۰.۶۱۵۲۱	۰.۰۳۶۱۳

بر مبنای اطلاعات حاصل از جدول (۱۱)، از آنجا که میانگین فضیلت مدنی (آداب اجتماعی) استادان دانشکده مدیریت برابر با ۳.۴۳ بدست آمده است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان فضیلت مدنی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم پژوهش: برای آزمون فرضیه فرعی چهارم پژوهش حاضر مبنی بر این که: "فضیلت مدنی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

میزان فضیلت مدنی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد. با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۱۲: آزمون t تک نمونه‌یی برای آزمون فرضیه فرعی چهارم

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
فضیلت مدنی	۱۲.۱۲۲	۲۸۹	۰.۰۰۰	۰.۴۳۷۹۳	۰.۳۶۶۸	۰.۵۰۹۰

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌یی و بر مبنای جدول (۱۲) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ کمتر است، بنابراین  $H_0$  رد می شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان فضیلت مدنی (آداب اجتماعی) استادان دانشکده مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ تر است).

رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۲۳

پاسخ به سؤال فرعی ششم و آزمون فرضیه فرعی پنجم پژوهش (گذشت و جوانمردی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۱۳: آمار توصیفی در رابطه با گذشت و جوانمردی استادان دانشکده مدیریت

انحراف استاندارد از میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	N	جوانمردی و گذشت
۰.۰۳۱۱۵	۰.۵۳۰۵۵	۳.۱۸۴۲	۲۹۰	جوانمردی و گذشت

بر مبنای اطلاعات حاصل از جدول (۱۳)، از آنجا که میانگین بدست آمده برابر با ۳.۱۸ است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان گذشت و جوانمردی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

آزمون فرضیه فرعی پنجم پژوهش: "گذشت و جوانمردی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

میزان گذشت و جوانمردی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد. 
$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۱۴: آزمون t تک نمونه‌ی برای آزمون فرضیه فرعی پنجم

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
جوانمردی و گذشت	۵.۹۱۲	۲۸۹	۰.۰۰۰	۰.۱۸۴۲۰	۰.۱۲۲۹	۰.۲۴۵۵

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ی و بر مبنای جدول (۱۴) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ کمتر از (۰/۰۰۱) است، بنابراین  $H_0$  رد می شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان گذشت و جوانمردی استادان دانشکده

۱۲۴ ➤ فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۷، سال دوم، پاییز ۸۹

مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ تر است).

پاسخ به سؤال اصلی و آزمون فرضیه اصلی پژوهش (رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چه میزان است؟)

جدول ۱۵: آمار توصیفی در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت

	N	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد از میانگین
رفتار شهروندی سازمانی	۳۹۰	۳۰۹۱۳	۰۰۷۱۳۹۷	۰۰۴۱۹۳

بر مبنای اطلاعات حاصل از جدول (۱۵)، از آنجا که میانگین بدست آمده برابر با ۳۰۴ است، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر، میزان رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش: "رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، خوب است."

میزان رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت در سطح خوبی قرار دارد. 
$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$
 با در نظر گرفتن میانگین مفروض ۳ برای آزمون فرضیات خواهیم داشت:

جدول ۱۶: آزمون t تک نمونه‌یی برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش

	ارزش آزمون = ۳					
	t	df.	Sig.	میانگین اختلاف	در سطح ۹۵ درصد	
					پایین	بالا
رفتار شهروندی سازمانی	۱۵.۱۲۵	۲۸۹	۰۰۰۰	۰۰۴۰۱۳۵	۰۰۳۴۹۱	۰۰۴۵۳۶

در آزمون این فرضیه با استفاده از آزمون t تک نمونه‌یی و بر مبنای جدول (۱۶) خواهیم داشت: از آنجا که مقدار Sig. از مقدار سطح خطای در نظر گرفته شده یعنی ۰.۰۵ از (۰/۰۰)

## رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۲۵

کمتر است. بنابراین  $H_0$  رد می شود، و ادعای در سطح خوب بودن میزان رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت با توجه به در نظر گرفتن حدود بالا و پایین نیز مورد تأیید قرار می گیرد (از آنجا که حدود بالا و پایین هر دو مثبت اند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ تر است).

### نتیجه گیری و پیشنهادها:

**نتیجه گیری:** در این پژوهش سعی شد تا یکی از مفاهیم جدید مدیریتی یعنی رفتار شهروندی سازمانی که هم اکنون در کانون توجه محققان بسیاری قرار دارد و میزان بروز آن توسط استادان دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی مورد بررسی و سنجش قرار گیرد. همانگونه که بحث شد، رفتار شهروندی سازمانی رفتاری خودجوش و خودآگاهانه است که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش سازمان پیش بینی نشده است، ولی در مجموع عملکرد سازمان را افزایش می دهد. در دانشگاه ها، استادان با رفتارهای شهروندی ممکن است بدون توجه به پیامدها و بدون هیچ چشم داشتی تلاش های مضاعفی را برای کمک به دانشجویان و سایر استادان و کارکنان در جهت انجام وظایف آنها اعمال کنند. مدیران دانشگاه نیز با تقویت این گونه رفتارها در میان استادان و کارکنان، اثر بخشی و بهبود عملیات سازمان را تا حدودی تضمین کرده اند.

برای رفتار شهروندی سازمانی محققان مختلف، ابعاد متفاوتی را ارائه داده اند، ولی بدون شک یکی از معتبرترین و جامع ترین این دسته بندی ها، طبقه بندی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان شامل ابعاد: نوع دوستی، فضیلت مدنی (آداب اجتماعی)، جوانمردی و گذشت، وجدان کاری، و ادب و احترام، است و اساس ابعاد مورد بررسی در پژوهش حاضر قرار گرفت. در بررسی های به عمل آمده، نتایج حاصل از میزان بروز هر یک از ابعاد رفتار شهروندی به شرح زیر بدست آمد:

در بعد نوع دوستی، میانگین میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی، در حدود ۳۰۰۹۱۳ بدست آمده، که با توجه به در نظر گرفتن معیارهای مقادیر میانگین مورد نظر، در سطح خوب است.

در بعد وجدان کاری می توان نتیجه گرفت که استادان دانشکده مدیریت در مجموع در بروز رفتارهای حاکی از وجدان کاری نظیر: به موقع سر کار حاضر شدن، حضور در محل کار بالاتر از میزان ساعت کاری استاندارد، اطلاع از قبل، وقتی نمی توانند در محل کار خود حاضر شوند، خودداری از درخواست مرخصی های اضافی، استفاده بهینه از زمان، و پیروی از قوانین و مقررات سازمانی، حتی در مواقعی که کسی ناظر بر کار آنها نیست، خیلی خوب عمل می کنند.

در بعد ادب و احترام نیز می توان نتیجه گرفت که استادان دانشکده مدیریت در مجموع در بروز رفتارهایی حاکی از ادب و احترام نظیر: ملاحظه زیاد داشتن، توصیه کردن و یادآوری اطلاعات درست با احترام، احترام به حقوق دیگران، مشورت با دانشجویانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم یا اقدام او قرار گیرند، مطلع ساختن دانشجویان قبل از انجام هر اقدام مهمی، می توانند خیلی خوب عمل می کنند.

در بعد فضیلت مدنی نیز می توان نتیجه گرفت که استادان دانشکده مدیریت در مجموع در بروز رفتارهایی حاکی از آداب اجتماعی نظیر: ارائه خدمات از روی تعهد، انجام وظایفی که از روی الزام نیستند ولی برای بهبود وجهه سازمان کمک می کنند، ابراز عقیده، پرداختن به مسائل کاری در وقت های شخصی، مشارکت در رویدادهای سازمانی، حضور در جلسات و درگیر شدن با مسائل سازمانی و غیره، در مجموع خوب عمل می کنند.

در بعد گذشت و جوانمردی نیز می توان نتیجه گرفت که استادان دانشکده مدیریت در مجموع در بروز رفتارهایی حاکی از گذشت و جوانمردی نظیر: پرهیز و اجتناب از شکایت و دعوا و غرلند کردن، عدم ابراز شکایت و گلایه مندی های جزئی، عدم عیب جویی و ایراد گرفتن از آنچه سازمان در حال انجام آن است، عدم ابراز رنجش و دلخوری نسبت به هر گونه تغییری که مدیریت مطرح می کند، این که استاد تنها به مشکلات کاری خود نیندیشد و دانشجویان را نیز مد نظر داشته باشد، در مجموع خوب عمل می کنند.

در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی با ویژگی های مختلفی چون داوطلبانه بودن، عدم پیش بینی در شرح شغل، نبود پاداش رسمی برای آن، و عدم تنبیه در صورت انجام ندادن آن نیز می توان گفت که استادان دانشکده مدیریت در مجموع در سطح خوبی قرار دارند.



رفتار شهروندی اعضای هیأت علمی < ۱۲۷

بنابراین در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، وجدان کاری و ادب و احترام استادان دانشکده در سطح خیلی خوبی قرار دارد و سایر ابعاد نوع دوستی، فضیلت مدنی (آداب اجتماعی)، و گذشت و جوانمردی استادان دانشکده در سطح خوبی قرار دارد و در نهایت این که رفتار شهروندی سازمانی استادان دانشکده مدیریت در مجموع در سطح خوبی قرار دارد.

**پیشنهادهای:** رفتار شهروندی سازمانی خود نیازمند متغیرها یا زمینه‌های بروز نیز هست تا شرایط مناسب برای بروز آن فراهم شود. عمده ترین این زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی: رضایت شغلی، عدالت سازمانی، ویژگی های شخصیتی، رفتارهای رهبری، ادراک نقش، و تعهد سازمانی است.

پس از این که زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بوجود آمد، مسلماً وجود این رفتارها در سازمان پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت که مهمترین آنها افزایش بهره وری، عملکرد و اثر بخشی، ارتقای روابط مثبت میان کارکنان، کارایی بیشتر در تخصیص منابع، کاهش هزینه های نگهداری، فراهم کردن انعطاف لازم برای ابداع و نوآوری، بهبود خدمت به مشتری و استفاده اثر بخش از منابع کمیاب است. از دیگر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی می توان به بهبود رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، افزایش کیفیت کار، افزایش خودپنداری مثبت، بهبود سازمان برای جذب نیروهای جدید با کیفیت بالا، ارتقای روابط مثبت در میان کارکنان، سهیم شدن در مسئولیت های سنگین ناظران، حفظ تعادل درونی سازمان اشاره کرد.

بنابراین با در نظر گرفتن زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می گردد:

- ۱- طرح ریزی و اجرای مکانیزم هایی برای نهادینه سازی ارزش های مشترک سازمانی و تدوین و انتشار داستان های سازمانی که به تقویت فرهنگ همکاری و کار گروهی و روابط بین دانشجویان و استادان دانشکده کمک کند.
- ۲- سرمایه گذاری در نیروی انسانی از طریق طراحی چارچوب شایستگی استادان شامل دانش، مهارت ها و توانایی های آنها .
- ۳- طراحی سیستم حمایت و تشویق از تفکرات برتر استادان و مدیریت دانش انسانی

۱۲۸ ➤ فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۷، سال دوم، پاییز ۸۹

- ۴- ایجاد سیستم‌های ارتقای رضایت شغلی در بین استادان.
- ۵- انجام اقداماتی جهت ارتقای برداشت و ادراک از عدالت در سازمان.
- ۶- انجام اقداماتی به منظور ارتقای برداشت و ادراک استادان از نقشی که در دانشکده بر عهده دارند.
- ۷- ایجاد سیستم‌ها و اقداماتی به منظور افزایش تعهد سازمانی در استادان.
- ۸- ایجاد سیستم‌های جذب و استخدام کارا و اثر بخش مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی نظیر میزان روحیه جمع‌گرایی، کار تیمی، مثبت‌اندیشی و غیره.
- ۹- ایجاد سیستم‌هایی به منظور سنجش عملکرد مبتنی بر بروز نشانگان رفتار شهروندی سازمانی.
- ۱۰- ایجاد سیستم‌هایی به منظور ارتقای روابط و کار تیمی بین دانشجویان و استادان دانشکده.
- ۱۱- اتخاذ راهکارهایی برای افزایش تناسب بین استادان با دانشگاه.
- ۱۲- برگزاری دوره‌هایی به منظور آشنایی بیشتر استادان دانشکده مدیریت با مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد دانشکده.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین؛ مولایی، ناصر (۱۳۸۷). رابطه بین تعهد حرفه ای و سازمانی"، تدبیر، شماره ۱۷۷، تهران.
۲. ایلی و همکاران (۱۳۸۷). "رفتار شهروندی سازمانی (OCB): ویژگی ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها"، اولین کنفرانس ملی رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. اسلامی، حسن؛ سیار، ابولقاسم (۱۳۸۶). "رفتار شهروندی سازمانی"، تدبیر، شماره ۱۸۷، تهران.
۴. حسین زاده، علی؛ ناصری، محسن (۱۳۸۸). "عدالت سازمانی و انواع آن"، پایگاه اطلاع رسانی: [www.ala.ir/content36](http://www.ala.ir/content36).
۵. ربینز. استیفن (۱۳۷۸). "مبانی رفتار سازمانی". ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. زارع، حمید (۱۳۸۳). "نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان"، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۶، ۱۵۱-۱۶۹.
۷. زارعی متین؛ حسن، جندقی؛ غلام رضا، توره؛ ناصر (۱۳۸۵). "شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی"، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲، ۳۱-۶۳.
۸. فتاحی، مهدی (۱۳۸۶). "بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۹. مقیمی؛ سید محمد (۱۳۸۵). "بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان های دولتی"، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۳، ۱۷۱-۱۹۲.

۱۰. یوسفی، صامع (۱۳۸۷). "بررسی زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی در قالب ارائه یک چارچوب مفهومی"، اولین کنفرانس ملی رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

11. Allen, Tammy; Barnard, Steve; Rush, Michael; Russell, Joyce. (2000). "Ratings of organization citizenship behavior: does the source make a difference", **Human Resource Management Review**, Vol. 10 No. 1 pp. 97-114.
12. Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo (2004) "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " **manamement decision** Vol.42 No.1, pp. 13-40.
13. Barbuto, J., Brown, L., Wilhite, M., & Wheeter, D. (2001). "Justify the underlying motives of organizational citizenship behavior"; A brief study of agricultural co-op workers.
14. Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003), " organizational citizenship behavior and service quality " **journal of services marketing**, Vol .17 No.4, pp. 357-378.
15. C. I. Barnard (1938). "The functions of the executive" Cambridge, MA: **Harvard University Press**.
16. Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M (2004). " the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty", **international journal of Service industry management** , Vol.15 No.
17. Charash,V.C&Spector, P.E, (2001). "The Role of Justice in Organizations.a Meta-Analysis",**Organizational Behavior and Human Decision Processes**,V.1, 278-80.
18. Chu, cheng-I (2001). "Examining organizational Citizenship behavior among nurses using Price and Mueller s model", .A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Hospital and Health Administration in the Graduate of The University of Iowa.
19. Cohen, Aaron & Kol, Yardena (2004). " professionalism and organizational citizenship behavior " an empirical examination among Israeli nurses , **journal of managerial psychology** , Vol.19 No.4.
20. Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta (2000). " the relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors " fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April 13-16.

21. D. C. McClelland (1961). "The achieving society", New York: Free Press.
22. D. Katz, & R. L. Kahn (1966). "The social psychology of organizations", New York: Wiley.
23. D. Skarlicki & G. Latham (1995). "Organizational citizenship behavior and performance in a university setting", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 12, 175-181.
24. D. W. Organ & K. Ryan (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, 48, 775-800.
25. D. W. Organ (1988). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", **Academy of Management Review**, 2, 46-53.
26. Garg, Pooja and Renu Rastogi (2006). "Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India", **International Journal of Educational Management**, Vol. 20 No. 7, pp. 529-541.
27. Greenberg, J (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", **Organizational Dynamics**, Vol. 33, 322-365.
28. Ivancevich, J. M & Matteson, M.T (1996). "Organizational Behavior and Management", **McGraw-Hill Companies, Inc.**, .
29. J. L. Farh, P. C. Earley & S. C. Lin. (1997). "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", **Administrative Science Quarterly**, 42, 421- 444.
30. J. M. George & A. P. Brief (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at workorganizational spontaneity relationship", **Psychological Bulletin**, 112, 310-329.
31. Kernodle, Thomas A(2007). "Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A hierarchical linear modeling study", A Tesis to the faculty of the college of Business Administration of Tours University international in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy in Business Administration.
32. L. Van Dyne, L. L. Cummings & J. McLean Parks (1995). "Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)".
33. Markoczy Livia & Xin Katherine(2004). "The virtues of omission in organizational citizenship behavior", Anderson Graduate School of Management: University of California

34. Mowdey,R.T., Porter,L.W. & Steers,R.M (1982). " Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteesm, and Turnover", **New York:Academic Press**, vol.20, no. 2, 20 -22.
35. Nadim Jahangir et al. (2004). "organizational citizenship behavior: its nature and antecedent", **BRAC University Journal**, vol. I, no. 2 , pp. 75-85.
36. P, Posdakoff, S. MacKenzie, B. Paine, & D. Bachrach (2000). "Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
37. Podsakoff, P. M., & Mackenzie. S. B.(1997). "The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research", **Human performance**, 10,133-151
38. R. H. Moorman & G. L. Blakely (1995). "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 16,127-142.
39. S. M. Walz & B. P. Niehoff (1996). "Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants", Best Paper Proceedings, **Academy of Management conference**, pp. 307-311.
40. S. Wagner & M. Rush. Altruistic (2000). "organizational citizenship behavior: context, disposition and age", **The Journal of Social Psychology**, 140, 379-91.
41. Scandura,T.A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", **Leadership Quarterly** .Vol .10, 25-40.
42. Schnake, M. E., & Dumler, M. P.(2003). "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research", **Journal of occupational and organizational psychology**, 76, 283- 301.
43. Todo, Samuel Y.(2003). "A Causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior", Phd. Dissertation, Department of Sport Management, the Florida state university, college education.
44. Turnipseed, David & Murkison, Gene(1996). "Organizational citizenship behavior: An examination of the influence of the work place", **Leadership & Organization Development Journal**, 17. 2, 42-47
45. Van Dyne, J. Graham & R. M. Dienesch (1994). "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 37, 765-802.
46. Walz, S. M., & Niehoff, B. P.(1996). "Organizational citizenship behavior and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants", **Academy of management of best papers proceedings**, pp: 307- 311.

47. Williams, & S. Anderson, (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", **Journal of Management**, 17, 601-617.
48. Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", **Journal of management** 17(3), 601-617.