



اثر سیستم پیشنهادات بر رفتارهای شهروندی سازمانی

مجتبی هداوند¹، غلامرضا مهدیزاده²، علی روئین تن³

¹ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی
drhadavand@gmail.com

² کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد فیروزکوه، مدیر صادرات، شرکت ایران خودرو
g.mehdizadeh@ikco.com

³ کارشناس بازرگانی، شرکت ایران خودرو
ar.rouintan@ikco.com

چکیده

سیستم پیشنهادات یکی از مهمترین ابزارهای بهبود مستمر می باشد. طرح ارائه شده همچنین باید عملی و مقرون به صرفه باشد. سیستم پیشنهادات از زمینه ساز مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی است که متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. محقق قصد دارد تا بررسی اثر نظام پیشنهادات بر OCB، بیش از پیش به اهمیت جایگاه رفتار شهروندی در سازمان بپردازد. در رفتار شهروندی سازمانی، شخص دارای اختیاراتی است که در شرح وظایف رسمی وی قید نشده است ولی تحقق آن منجر به تحقق موثرتر کارکردهای سازمان میشود. رفتار شهروندی سازمانی آن نوع از رفتارهایی است که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان می باشند که مستقیماً پاداش داده نمی شوند و یا بوسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی شوند، اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند. بدین منظور نمونه به حجم 70 از شرکت های صنایع خودروسازی انتخاب گردید. سپس با استفاده از معادلات ساختاری اثر سیستم پیشنهادات بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی گردید که نتایج حاصل از تایید این فرضیه دارد.

کلمات کلیدی

سیستم پیشنهادات، بهبود مستمر، رفتاری شهروندی

1- مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فراملی آنها روی می‌دهد [1]. در این شرایط دشوار سازمان‌هایی موفق هستند که رضایت مشتریان خود را کسب کنند و ارزش اضافی به آنها ارائه دهند. از مهمترین عوامل جهت تحقق این هدف، توجه به بهبود مستمر در سازمان است. بهبود مستمر، بهبود افزایشی، بهبود نردبانی (یک فرایند و یا ابزار بهبود بهره‌وری است که قصد دارد یک رشد ثابت و سازگار و بهبود در تمامی قسمتهای یک فرایند و یا فرایندها ایجاد کند. بهبود مستمر پایدار فرایند و امکان بهبود آن را در آینده تضمین می‌کند. وقتی قصد، رشد سازمانو توسعه ترقی باشد، شناختن تمامی فرایندها و توسعه تحلیل اندازه‌گیری هر یک از مراحل فرایند ضروری است. سیستم پیشنهادات یکی از مهمترین ابزارهای بهبود مستمر می باشد. منظور از پیشنهاد، طرحی است که توسط کارکنان یا اشخاص خارج سازمان ارائه میشود که منجر به بهبود عملکرد یا کاهش هزینه‌ها میگردد. یک پیشنهاد صرفاً بیان مشکل نیست بلکه باید حاوی راه‌حل‌ها یا سازنده‌ها هم باشد.

طرح ارائه‌شده همچنین باید عملی و مقرون به‌صرفه باشد. سیستم پیشنهادات از مینسازمدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی (Organizational

Behavior) (Citizenship) OCB است، در OCB شخص دارای اختیار است که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان می باشد که مستقیماً پاداش داده نمی شوند و یا بوسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی شوند، اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند [2]. با توجه به تعریف می توان پیش بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر داشته و فعالیت‌های آنها را در جهت اهداف سازمان هدایت می کند و در نهایت بر عملکرد سازمان اثر گذار است. در این پژوهش رابطه اثر سیستم پیشنهادات را بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

2- رفتار شهروندی سازمانی:

واژه رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار بوسیله ارگان و همکارانش در سال 1983 مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشته های بارنارد در سال 1938، در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کاتز¹ در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های 1964، 1966 و 1978 نشأت گرفته است [3]. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست، در نتیجه یک شاخص رفتاری جهت پاسخ به روابط همکاران می باشد [4]. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهایی که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تاثیر دارند، تعریف نمود [3]. این نوع رفتار نوعی رفتار فرانقشی² است که در مقابل رفتارهای درون نقشی³ قرار می گیرد. رفتارهای درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف و نقش های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند، اما رفتارهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش های رسمی کارکنان بر می گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی شوند [5]. در نتیجه رفتارهایی فراتر از وظایف معمول شغل شان می باشد. از جمله ی این نوع رفتارها می توان به اجتناب از تضاد های غیر ضروری، کمک به همکاران در محیط کار، تحمل شرایط تحمیل شده به سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی اشاره کرد [5].

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت، همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات و پیشینه وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف⁴ (2000) نشان داد که تقریباً 30 نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است [6]. ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده اند عبارتند از: نوع دوستی⁵، وجدان کاری، احترام به دیگران، راد مردی و گذشت، و رفتار مدنی. ابعاد بومی سازی شده رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: سازگاری با افراد دیگر، حفظ منافع سازمان، مشارکت در خدمات اجتماعی، خودآموزی، تمیز نگه داشتن محیط کار

نوع دوستی همان کمک به همکاران در انجام وظایف می باشد. از این رفتارها می‌توان به جا به جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه های دیگران، کمک به افراد تازه وارد و با مهارت کم و... نام برد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می رود، مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی کند و زود سر کار حاضر می شود. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه به رفتارهایی اطلاق می گردد که موجب جلوگیری از تنش ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتار های این بعد می باشد. گذشت و فداکاری رفتارهایی از

جمله تحمل پذیری انتقاد، عدم عیبجویی از سازمان، ترجیح افراد شایسته به خود را شامل می شود. رفتار مدنی و یا احترام به ارزش های اداری، همان تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتن ها و اطلاعات بروز شده می باشد.

نت مه پر⁶(1997)، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه بیان نمود، که عبارتند از: جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی؛ که در تحقیق حاضر این چهار ویژگی مورد تاکید قرار گرفت [7].

با توجه به ابعاد ذکر شده باید گفت ویژگی های یک شهروند سازمانی خوب⁷ چیست؟ رابینز⁸(2001) ویژگی های شهروند سازمانی خوب را به صورت زیر بیان می کند:

بیان اظهارات سازنده درباره تیم کاری و سازمان؛ اجتناب از تضاد های غیر ضروری؛ کمک به اعضای تیم؛ داوطلب شدن برای فعالیت های فرا وظیفه ای؛ احترام به قوانین و مقررات؛ تحمل وضعیتهای سخت و تحمیل شده کاری.

بنابراین به نظر می رسد که شهروندان خوب، سازمانها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کار از طریق برنامه ریزی، زمان بندی و حل مشکل بهبود ببخشند و در ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات مشارکت کنند [8]. همچنین سازمانهایی که پیشرو در رفتار های شهروندی خوب می باشند، محیط کاری جذابی داشته و قابلیت جذب و حفظ بهترین افراد را دارند [9]. در تحقیقات گذشته محققان عوامل زیادی را که بر رفتار شهروندی سازمانی اثر هستند را شناسایی کردند.

مفهوم OCB در 15 سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. تحقیقات صورت گرفته عمدتاً بر سه نوع می باشند. یکسری از تحقیقات بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده OCB⁹ متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو و ... به عنوان عوامل ایجاد کننده OCB مطرح شده اند.

ازسوی دیگر، یک سری از تحقیقات بر پیامد های OCB¹ متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و ... مطرح شده اند

گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم OCB متمرکز بوده اند و برای مثال سعی کرده اند تا تعریف جدیدی از OCB داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی¹⁰ مقیاسهای استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند. جهت گیری محققان در این مقاله، بر روی رویکرد عوامل ایجاد کننده OCB می باشد

3- سیستم پیشنهادات:

نظام پیشنهادهای سازمان، سیستمی است که با هدف مکانیزه کردن فرآیند ارائه و رسیدگی به پیشنهاد در سازمان ایجاد شده است. طراحی باز این سیستم، به مدیران اجازه می دهد از این سیستم به صورت های مختلف در سازمان بهره برداری نمایند. در واقع نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.

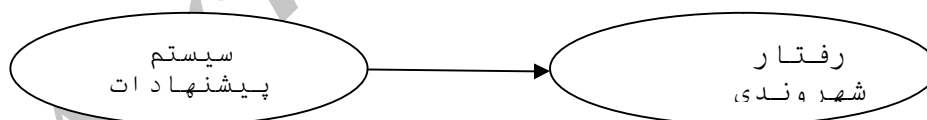
فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حلهای رفع مشکلات نیز ارائه می شود از این طریق کارکنان می توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود.

متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت داده نمی شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی شود. [10]

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها بهایی داده نشده است. و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد، به همین علت اگر این سیستم را در سازمان مستقر گردید انتظار نداشته باشید که از فردای آن روز پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد بلکه برای معتبر سازی و ایجاد یک ذهنیت مثبت تلاش کنید و آن نیز با شعار امکان پذیر نمی‌باشد بلکه باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید. بررسی‌ها و تحقیقات نشان می‌دهد که در بین کشورهای دنیا ژاپنی‌ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می‌دانند به همین منظور اکثر موفقیت شرکت‌های ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنانش بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می‌دهند. شیوه‌ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها، به چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد. به خاطر همین است که نظام پیشنهادات در کلیه شرکت‌های ژاپنی مستقر می‌باشد. ابعاد کلی نظام پیشنهادات شامل افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار، تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی، بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش، کاهش مقاومت در مقابل تغییر، افزایش توانمندی‌های مدیران و کارکنان می‌باشد.

4- روش تحقیق:

روش تحقیق براساس هدف از نوع کاربرد است. چراکه نتایج آن می‌تواند بر روی رفتار و نگرشها در صنایع مختلف به خصوص صنایع تولیدی صنعت خودرو و استفاده نمود. تحقیق حاضر به بررسی روش و ماهیت تاثیر سیستم پیشنهادات بر رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. همچنین این تحقیق از نوع میدانی می‌باشد. به منظور تأمین روایی پرسشنامه ابتدا سؤالات طراحی شد و سپس 5 نفر از خبرگان صنعت خودرو توزیع گردید و نظر آنان مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به نظرات آنها تغییراتی در سؤالات و نیز گزینه‌های پاسخ داده شد. جهت تعیین اعتبار پرسشنامه تحقیق، از نرم افزار spss و lisrel استفاده گردید. اعتبار پرسشنامه از طریق تست آلفا کرونباخ مقدار 0.8258 بدست آمده است. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای سیستم پیشنهادات و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، پس تحقیق از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری¹¹ است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه های اخیر روش های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده¹² و متغیرهای مکنون¹³ می‌باشد. شکل یک مدل مفهومی این پژوهش را نمایش می‌دهد.



شکل 1- مدل مفهومی پژوهش

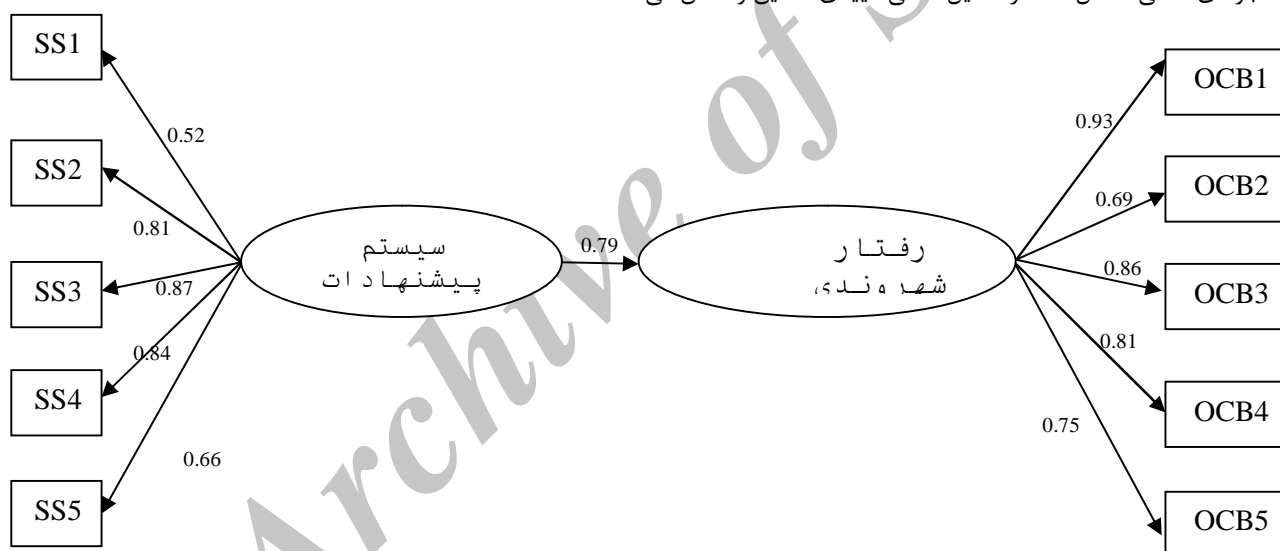
جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کلی شرکت های مادر صنعت خودرو شامل شرکت ساپکو در حوزه تامین، شرکت ایران خودرو در حوزه تولید و شرکت ایساکو در حوزه خدمات پس از فروش بازارهای صادراتی می‌باشد. نمونه آماری پژوهش 70 نفر از مدیران و کارشناسان شرکت ایران خودرو و افراد خبره در صنعت خودرو می‌باشد که بر اساس روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب گردیدند. معیارهای شناسایی شده در ادبیات موضوع در جدول 1 نمایش داده شده اند.

جدول 1- معیار های پژوهش

مفاهیم	معیارها
رفتار شهروندی سازمانی	سازگاری با افراد دیگر (OCB1) حفظ منافع سازمان (OCB2) مشارکت در خدمات اجتماعی (OCB3) خودآموزی (OCB4) تمیز نگه داشتن محیط کار (OCB5)
سیستم پیشنهادات	افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار (SS1) تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی (SS2) بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش (SS3) کاهش مقاومت در مقابل تغییر (SS4) افزایش توانمندسازی مدیران و کارکنان (SS5)

4-1- فرضیه اصلی تحقیق:

فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از: سیستم پیشنهادات بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که مدل اندازه گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخصهای تناسب مدل اندازه گیری به شرح کادی دو برابر با 131 و درجه آزادی برابر 82 و RMSEA برابر 0.033 میباشد که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری است. همچنین نتایج مدل اندازه گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد مدل است. شکل 2 بارهای عاملی حاصل شده از تحلیل عاملی تاییدی تحقیق را نشان می دهد.



شکل 2- تحلیل عاملی تاییدی تحقیق

بنابر پیشنهاد هومن (1384)، ارزشیابی یک الگوی کامل با ارزیابی برازش الگو آغاز می شود. الگوی مفهومی جامع نیز با رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری بر اساس شاخص های مربوطه تحلیل شده است. بر طبق نتایج حاصله در جدول (2) تمامی شاخص ها، رضایت بخش بوده و نشانگر مقبولیت الگوی پژوهش می باشند.

جدول (2): شاخص های برازش کلی الگوی پژوهش

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره ها
χ^2/df	$(\chi^2/df) \leq 3$	1.03
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.91
AGFI	$AGFI \geq 0.85$	0.89
RMSEA	$RMSEA \leq 0.09$	0.07
CFI	$CFI \geq 0.95$	0.99
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.91

5- نتایج:

همانگونه که محقق در ادبیات موضوع بررسی نموده بود، سیستم پیشنهادات به عنوان یک از سیستم های پیشرو در بهبود سازمانها، نقش بسیار تعیین کننده ای در رفتار شهروندی سازمانی دارد. از میان ابعاد سیستم پیشنهادات، بعد بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش بیشترین همبستگی را با سیستم پیشنهادات دارد به نوعی با حرکت به سمت سیستم پیشنهادات بیشترین نتایج حاصله در بعد بهبود بهره وری سازمان خواهد بود که به نوعی بهبود بهره وری حلقه مفقوده در صنعت خودروی ایران و به طور کلی در اکثر صنایع تولیدی می باشد.

هدف نظام پیشنهادات عبارت است از کاربرد یک محیط تیمیک هر یک از کارکنان یادگیرنده

مستمر باشند، احساس مالکیت نسبت به سازمان را افزایش دهد و در جستجوی مشارکت فعال در فعالیتهای بهبود مستمر باشند تا بتوانند محیط کارشان را امنتر،

کیفیت کار را بهتر و شغل را آسانتر نمایند. که این امر سبب بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد گردید که طبق تحقیق نیز عدد 0.79 نشان دهنده

همبستگی بالای بین سیستم پیشنهادات و رفتار شهروندی سازمانی است. از بین معیارهای رفتار شهروندی سازمانی، معیار سازگاری با افراد

دیگر بیشترین نقش را بروز رفتار شهروندی در سازمان دارد و به نوعی با ایجاد الگوهای تعاملی میان افراد رفتار شهروندی بیشتری بروز می نماید

که ریشه این الگوهای تعاملی در سیستم های پیشنهادات نهفته است.

سازمان ها به ویژه سازمان ها در کشور های جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در کارآمدی می باشند بایستی زمینه را به گونه ای فراهم کنند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی اینگونه رفتارها فراهم گردد. دنیای امروز به شدت و با سرعت قابل ملاحظه ای در حال تحول و تغییر است و جهانی شدن، پدیده ایست که باعث شده سازمان ها پا را از مرزهای محلی و ملی فراتر گذاشته، وارد عرصه رقابت شدید بین المللی شوند. در این میان سازمانها برای اینکه بتوانند در این عرصه نقشی پررنگ داشته باشند، در جستجوی شیوه های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان هستند. تاکید بر سیستم پیشنهادات و به تبع آن بروز رفتار شهروندی سازمانی یک پدیده نوظهور است که سازمانها می توانند در این راستا گامی بردارند. ضمن اینکه ذکر این نکته ضروری است که هرچند رفتار شهروندی در جوامع گوناگون تحت تاثیر فرهنگ و ماهیت آن میباشد. که لزوم فرهنگ سازی در این زمینه را بیش از پیش نمایان می سازد.

- [1] Brightman, B. K., and Moran, J. W., "Building Organizational Citizenship", *Management Decision*, 37, (9), 678.(1999)
- [2] Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M., "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, 15, (1), 27.(2004)
- [3] Guye Pare et Al., "The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resource Practices and Turnover Intention of Its Personnel" *cahire du gresi*, 01-07.(2005)
- [4] Hee Yoon, M., and Suh, J., "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal Of Business Research*, (56), 597.(2003)
- [5] Huang, J. H., Jin, B.H., and Yong, C., "Satisfaction with Business-To-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Manpower*, 25, (2), 195.(2004)
- [6] Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, (10), 85-97.(1997)
- [7] Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*.(1988)
- [8] 13. Kwantes, C. T., "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 3, (1), 5.(2003)
- [9] Konovsky, M. A., and Organ, D. W., "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 17, (3), 253. *Mc*.(1996)
- [10] Alister, D., "Regrinding Organizational Citizenship Behavior Research", *Academy Of Management*. 12, (1), 1-9.(1991)

¹Katzs

²Extra-role behavior

³Intra-role behavior

⁴Podsakoff

⁵Altruism

⁶Netemeyer

⁷Good citizenship

⁸Robbins

⁹ Antecedents

¹⁰ Factor Analysis

¹¹Structuralequationmodeling

¹²Observedvariables

¹³Latentvariables