



## ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی منابع انسانی سازمان تعاون روستایی استان مازندران

### حدیثه تیموری خناری

گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
Teimoory.hadis@gmail.com

### دکتر محمد صالحی (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
drsalehi@iausari.ac.ir

### دکتر ترانه عنایتی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
tenayati@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناخت رابطه رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی منابع انسانی سازمان تعاون روستایی استان مازندران، انجام شد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تعاون روستایی استان مازندران در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۱۴۱ نفر بود که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۰۸ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه های رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف و همکاران (۱۹۹۱) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) بود که روایی آن با نظر استادان دانشگاهی تایید شد. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ نشان داد پایایی پرسشنامه های رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۸۵ و توانمندسازی برابر ۰/۸۹ است. روش تجزیه و تحلیل داده ها استفاده از روش های آمار توصیفی (محاسبه میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون) از طریق برنامه نرم افزاری IBM SPSS 23 بود. یافته ها، نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن (وظیفه شناسی، جوانمردی، خوش خویی، ادب و مهربانی و نوع دوستی) با توانمندسازی منابع سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی، سازمان تعاون روستایی، منابع انسانی.



## مقدمه

سازمان، نظامی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن است. از این رو درک رفتارهای کارکنان، به منظور ایفای بهتر نقش‌ها و وظایف، موجب بهبود عملکرد و ارتقاء اثربخشی سازمان خواهد شد. بر همین اساس، آن دسته از رفتارهای شغلی که تأثیر بیشتری بر اثربخشی عملیات سازمان دارند، توجه پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است (Bienstock et al, 2003). به همین سبب، مباحثی چون ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند (عباس پور، ۱۳۸۵). از این رو، مطالعه نظام یافته رفتار، به بهبود توانایی در تشریح و پیش‌بینی، هم‌چنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد و نیز از روابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم پرده برداشته و مبنایی برای پیش‌بینی دقیق رفتار، فراهم می‌کند. در مکاتبات اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز آن، از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است که جزء جدایی‌ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده اند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹). در این میان، بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روان‌شناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> است (عباس پور، ۱۳۸۵).

رفتار شهروندی سازمانی، افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایل به از خود گذشتگی کارکنان را به منظور تامین آسایش و رفاه دیگران تبیین می‌کند. در واقع، محیط‌های رقابتی کسب و کار امروزی، کارکنانی را می‌طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع را از خود بروز دهند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). از همین رو، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر است و به طور مستقیم و غیرمستقیم به وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود (Organ, 1997). این تعریف دلالت بر این دارد که کارمندان در صورت عدم اجرای رفتار شهروندی سازمانی، نمی‌توانند تنبیه شوند، زیرا، این رفتارها به طور رسمی بخشی از شرح شغل نمی‌باشد (Cohen, 2007)، وی هم‌چنین، در تعریف رفتار شهروندی سازمانی بر سه ویژگی اصلی تأکید دارد، اول این که رفتار شهروندی باید داوطلبانه باشد، یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد، دوم این که مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش و وظائف کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و با این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی نیز بهبود می‌یابد.

علاوه بر رفتار شهروندی سازمانی، از عوامل مهم دیگر که نقش برجسته‌ای در بقا و حیات سازمان‌ها دارد، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی، تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری، به طوری که نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. نیروی انسانی توانمند، سازمان‌ها را به وجود می‌آورد. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. از این رو، توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش‌درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (قربانی زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸).

<sup>۱</sup> - Organizational Citizenship Behavior



بی تردید، توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌ها است. توانمند کردن کارکنان موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش می‌دهد و کارگاه‌های آموزشی برای تقویت شایستگی و اعتماد به نفس در کارکنان، سبب خواهند شد که از افراد سازمانی، انسان‌های توانمندی ساخته شود که در خدمت اهداف عالی سازمان قرار دارند. در حال حاضر درگیر ساختن نیروی انسانی در فرآیند مدیریت با هدف دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها الزامی شده است. از این رو، توانمندسازی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقاء بازده سازمان می‌شود (صمدی و سوری، ۱۳۸۹).

در این راستا پژوهش‌های متعددی در کشور ما و در سازمان‌هایی به غیر از سازمان تعاون روستایی، انجام شد. میری و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن یعنی آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت با توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر، آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که بین توانمندسازی روان شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد، به طوری که، اثربخشی سازمانی وقتی افزایش می‌یابد که کارکنان از سطح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی برخوردار باشند. نادری و هویدا (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان وجود دارد. یافته‌های پژوهش رضایی و سبزیکاران (۲۰۱۲) نیز نشان داد که بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نوع‌دوستی و خوش‌خویی) و بهره‌وری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین، در پژوهشی دیگر، خالصی و همکاران (۱۳۸۹) نیز نشان دادند که بین رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

از یک سو، منابع انسانی مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی و مهم‌ترین ابزار ایجاد تحول در هر سازمانی است، از دیگر سو، ایثارگری و تمایل به از خود گذشتگی همراه با توانمندسازی، تأثیر به‌سزایی در ارتقاء عملکرد کارکنان سازمان خواهد داشت. چنانچه افراد احساس توانمندی کنند، به علاوه با اخلاص و بدون چشم‌داشت به تشویق و یا دریافت پاداش به انجام وظیفه مشغول گردند، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی با کیفیت بالا، سلامت و بهداشت روانی در سازمان افزایش خواهد یافت. از این رو، هنگامی که تضاد یا مشکلی در موقعیت شغلی اتفاق می‌افتد، به جای بی‌تفاوت بودن و مشکل را به گردن دیگران انداختن، در جستجوی راه حل برای آن هستند. آن‌ها انتقادپذیرند و دائماً در حال یادگیری هستند، به همین سبب، این پژوهش به دنبال شناخت رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن (وظیفه‌شناسی، جوانمردی، خوش‌خویی، ادب و مهربانی و نوع دوستی) با توانمندسازی منابع سازمانی است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری عبارت است از کلیه کارکنان سازمان تعاون روستایی استان مازندران در سال ۱۳۹۴ که تعداد آن‌ها برابر ۱۴۱ نفر است. برای انتخاب حجم نمونه به جدول کرجسی و مورگان مراجعه شد. بر این اساس، حجم نمونه برابر ۱۰۸ نفر به دست آمد. هم‌چنین، برای انتخاب آزمودنی‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری داده‌ها، پرسشنامه بود که از بخش‌هایی چون مقدمه (توضیح مختصری درباره پژوهش، جهت آشنایی آزمودنی‌ها با پرسشنامه و گویه‌های)، سوالات جمعیت شناختی (گردآوری اطلاعاتی در رابطه با آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری) سوالات پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف و همکاران (۱۹۹۱) با ۲۴ گویه و مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم (۱) امتیاز، مخالفم (۲) امتیاز، نظری ندارم (۳) امتیاز، موافقم (۴) امتیاز و کاملاً موافقم (۵) امتیاز که مولفه‌های وظیفه‌شناسی (سوال‌های ۱-۵)، جوانمردی (سوال‌های ۶-۱۰)، خوش‌خویی (سوال‌های ۱۱-۱۴)، ادب و مهربانی (سوال‌های ۱۵-۱۹) و نوع دوستی (سوال‌های ۲۰-۲۴) را مورد سنجش قرار می‌دهد. هم‌چنین، سوالات پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ گویه و مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم (۱) امتیاز، مخالفم (۲) امتیاز، نظری ندارم (۳) امتیاز،



موافقم (۴ امتیاز) و کاملاً موافقم (۵ امتیاز) که مولفه های احساس شایستگی (سوال های ۱-۲)، احساس اعتماد (سوال های ۳-۴)، احساس موثر بودن (سوال های ۵-۶)، احساس استقلال (سوال های ۷-۹) و احساس معنادار بودن (سوال های ۱۰-۱۲) را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه ها جهت احراز روایی به رویت هفت تن از متخصصان و استادان صاحب نظر در گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری رسید که روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها با نظر آنان مورد تایید قرار گرفت. جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه ها، تعداد ۳۰ پرسشنامه در اختیار جمعی از کارکنان قرار گرفت که پس از تکمیل، به روش همسانی درونی و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه های رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۸۵ و توانمندی سازی برابر ۰/۸۹ محاسبه شد. این مقادیر بیانگر پایایی مطلوب پرسشنامه ها است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی از طریق برنامه نرم افزاری IBM SPSS 23 استفاده شد به طوری که جهت تعمیم اطلاعات حاصل از نمونه به جامعه آماری از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

#### یافته ها

##### • اطلاعات جمعیت شناختی

جدول ۱-۴، توزیع فراوانی نمونه آماری را از لحاظ ویژگی های فردی چون جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری نشان می دهد:

جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی های فردی پاسخ دهندگان

ویژگی های فردی	شاخص ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۸۷	۸۱
	زن	۲۱	۱۹
سن	۳۰ سال و کمتر	۵	۴
	۳۱ - ۴۰ سال	۲۹	۲۷
	۴۱ - ۵۰ سال	۶۱	۵۷
	۵۱ سال و بیشتر	۱۳	۱۲
تحصیلات	دیپلم	۳	۳
	فوق دیپلم	۸	۷
	لیسانس	۵۳	۴۹
	فوق لیسانس	۴۳	۴۰
	دکتری	۱	۱
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۶	۶
	۶ تا ۱۰ سال	۱۳	۱۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۱	۱۹
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳۳	۳۱
	۲۱ سال و بیشتر	۳۵	۳۲

جدول ۱ در رابطه با ویژگی های فردی افراد نمونه، نشان می دهد که، ۸۱ درصد آن ها مرد و ۱۹ درصد دیگر زن می باشند، ۴ درصد سی سال و کمتر، ۲۷ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۷ درصد ۴۱ الی ۵۰ سال و ۱۲ درصد ۵۱ سال و بیشتر سن دارند. ۳ درصد دیپلم، ۷ درصد فوق دیپلم، ۴۹ درصد لیسانس، ۴۰ درصد فوق لیسانس و ۱ درصد دیگر نیز دکترا دارند. سابقه کاری ۶ درصد، ۵ سال و کمتر، ۱۲ درصد، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹ درصد، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۱ درصد، ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۲ درصد دیگر نیز ۲۱ سال و بیشتر است. بنابراین، اکثریت پاسخ دهندگان، مرد، ۴۱ الی ۵۰ ساله دارای تحصیلات لیسانس و سابقه کاری ۲۱ سال و بیشتر می باشند.



• آزمون همبستگی پیرسون

جهت تعیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن یعنی وظیفه شناسی، جوانمردی، خوش خویی، ادب و مهربانی و نوع دوستی با توانمندسازی منابع انسانی، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۲، نتایج حاصل از این آزمون را نشان می دهد:

جدول ۲: بررسی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان

شاخص های آماری			متغیرها	
سطح معناداری	آماره T	تعداد	ملاک	پیش بین
۰/۰۰۰۱	۰/۶۶۷	۱۰۸	توانمندسازی	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۰/۴۳۷	۱۰۸		وظیفه شناسی
۰/۰۰۰۱	۰/۴۳۳	۱۰۸		جوانمردی
۰/۰۰۰۱	۰/۶۹۳	۱۰۸		خوش خویی
۰/۰۰۰۱	۰/۶۵۶	۱۰۸		ادب و مهربانی
۰/۰۰۰۱	۰/۷۴۵	۱۰۸		نوع دوستی

جدول ۲، نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha=0/01$ )، فرضیه صفر ( $H_0$ ) رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) تایید می گردد، چرا که ( $\alpha=0/01 < \text{Sig.}=0/0001$ ). بنابراین، می توان ادعا نمود رابطه مثبت معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن یعنی وظیفه شناسی، جوانمردی، خوش خویی، ادب و مهربانی و نوع دوستی با توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

یافته ها نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن یعنی وظیفه شناسی، جوانمردی، خوش خویی، ادب و مهربانی و نوع دوستی با توانمندسازی منابع انسانی کارکنان رابطه وجود دارد. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش های نادری و هویدا (۲۰۱۳)، آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)، میری و همکاران (۱۳۹۱) و خالصی و همکاران (۱۳۸۹) همسو است. بنابراین، با افزایش رفتار شهروندی سازمانی در سازمان باید انتظار داشت توانمندسازی منابع انسانی نیز افزایش یابد و برعکس. از این رو، جهت توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می گردد با استفاده از دوره های آموزشی یا روش های یادگیری متناسب با شرایط کارکنان و سازمان، حتی به صورت الکترونیکی از نهادهای آموزش عالی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی در کلیه کارکنان استفاده گردد. هم چنین، ارائه تمهیدات و تسهیلات لازم برای ادامه تحصیل کارکنان در مقاطع بالاتر تحصیلی اعم از کارشناسی ارشد و دکتری با در اختیار گذاشتن وام های کم بهره و اقساط بلندمدت و استفاده از ظرفیت های علمی آنان در حین تحصیل و فراغت از تحصیل در ارکان مختلف سازمان، جهت افزایش توانمندسازی و تداوم هر چه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان موثر خواهد بود.





## منابع

- آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حسین و صمدی میارکلائی، حمزه، ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان، فصل نامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲، ۱۱۸-۱.
- خالصی، نادر، قادری، اعظم، خوشگام، معصومه، برهانی نژاد، وحید رضا و طرسکی، مهدی، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، نشریه مدیریت سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴۲، زمستان ۱۳۸۹، ۸۲-۷۵.
- صمدی، عباس و سوری، مهرداد، تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، فصل نامه تعاون، دوره ۲۱، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹، ۱۵۴-۱۴۳.
- عباس پور، اصغر، ۱۳۸۵، بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان بانک ملت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، تهران، دانشگاه تهران.
- قربانی زاده، وجه اله و خالقی نیا، شیرین، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، فصل نامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲، بهار ۱۳۸۸، ۱۰۵-۸۵.
- میری، عبدالرضا، سبزیکاران، اسماعیل و رضایی، حسین، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۷، تابستان ۱۳۹۱، ۱۷۷-۱۵۵.
- Bienstock, Carol C., DeMoranville, Carol W. and Smith, Rachel K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*. Vol. 17. No. 4. 357 – 378.
- Cohen, Aaron. (2007). One Nation, Many Cultures A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Cross-cultural research*. Vol. 41. No. 3. 273-300.
- Naderi, Nahid and Hoveida, Reza. (2013). The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran). *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 3. No. 2. 69-78.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*. Vol. 10. No. 2. 85-97.
- Rezai, Hossein and Sabzikaran, Esmail. (2012). Exploring the Effect of rganizational Citizenship Behavior on Human Resources Productivity Enhancement. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 1. No. 7. 1-15.