

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گمرسار
سال سوم، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۸
صص ۸۷-۱۰۶

رابطه بین عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی

واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه مدل مناسب^۱

اختر جمالی^۲، علی تقی پور ظهیر^۳، مسلم صالحی^۴

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین عوامل شغلی (رضایت شغلی، فرسودگی شغلی) و سازمانی (تعهد سازمانی، جو سازمانی) با رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه مدل مناسب بوده است. جامعه آماری پژوهش کلیه اعضای هیات علمی واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی بودند که تعداد آن ها در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ برابر با ۳۱۰۰ نفر می باشد که از این تعداد ۳۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری از طریق شیوه نمونه گیری خوشه ای انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پنج پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی استفاده گردید و جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از روشهای آماری تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، آلفای کرانباخ، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر استفاده شد و این نتایج حاصل شد: میزان بروز رفتار شهروند سازمانی در بین اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی کمی بیشتر از حد متوسط می باشد. متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی بروی رفتار شهروند سازمانی تاثیر مثبت و فرسودگی شغلی و جو سازمانی تاثیر منفی دارند. از مولفه های رضایت شغلی، مولفه های ماهیت کار، رضایت از همکاران و رضایت از میزان حقوق و مزایا قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارند. از مولفه های سه گانه فرسودگی شغلی یعنی کاهش عملکرد فردی، زوال شخصیت و خستگی عاطفی هر سه قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت معکوس دارند. از مولفه های سه گانه تعهد سازمانی، تنها مولفه تعهد هنجاری، قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارد. از مولفه های پنج گانه جو سازمانی، تنها مولفه رفتار حمایتی مدیر، قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارد.

کلید واژه ها: رفتار شهروند سازمانی، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، جو سازمانی، اعضای هیات علمی

۱- این مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری می باشد.

۲- استادیار مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۳- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۴- دانش آموخته دوره دکترای تخصصی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)

مقدمه

امروزه نقش اعضا هیات علمی بسیار تغییر کرده است مثلاً تشویق همکاران به انجام درست کارها، ایجاد تغییرات در نحوه انجام کارها و پاسخگو بودن نسبت به جامعه و... این امر منجر به این شده است که دوام دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی به وجود معلمان و کادر هیات علمی با تمهد سازمانی بالا و همچنین تمایل این افراد به انجام رفتارهای فراشغلی بستگی داشته باشد. تحقیق در مورد رفتارهای فراشغلی در محیط کار بیشترین توجه را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است که تحت عنوان رفتار شهروند سازمانی^۱ شناخته می‌شود، رفتار شهروند سازمانی عبارتست از: مجموعه رفتارهایی که جزء الزامات رسمی سازمان و انجام شغل نیستند اما به اثربخشی کار و سازمان کمک می‌کنند. غالباً از سوی کارکنان این مجموعه رفتارها به عنوان یک امر اختیاری نگریسته می‌شود. بنا براین نمی‌تواند بطور رسمی مورد تقدیر قرار گیرد. این تعریف رفتار شهروند سازمانی بیان‌کننده این مطلب است که این رفتارها از طریق اضافه نمودن چارچوب اجتماعی به محیط کاری تاثیر خاصی بر روی اثربخشی سازمان دارد. چندین دلیل جهت توجیه این که چرا رفتار شهروند سازمانی اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد وجود دارد از جمله: افزایش بهره‌وری مدیریتی، کاهش نیاز به گسترش منابع کمیاب، ایجاد محیطی که روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد. (ارگان^۲، ۱۹۹۵)

رفتار شهروند سازمانی در ادبیات مربوط به سازمان و مدیریت توجه خاصی را به خود جلب کرده است و تعاریف، عوامل تعیین‌کننده و پیامدهای این پدیده در محیط کار مورد بررسی قرار گرفته است. بعضی از این رفتارها عبارتند از داوطلب شدن برای انجام کارهایی که ضروری نیستند، ارائه پیشنهادات جدید برای بهبود سازمان، ضایع نکردن حقوق همکاران، شرکت داوطلبانه در کمیته‌های تخصصی گروه و... (پودساکوف و همکاران^۳، ۲۰۰۰).

بررسی رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی به چهار دلیل اهمیت دارد: ۱- تاکید به روی رفتار شهروند سازمانی می‌تواند تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل را به حداقل برساند-۲- رفتار شهروند سازمانی از طریق تاکید بر روی رفتارهای فراشغلی نیاز به تخصیص منابع کمیاب را کاهش می‌دهد-۳- موسسات آموزشی از طریق تعیین و بررسی ابعاد رفتار شهروند سازمانی می‌توانند

¹. Organizational Citizenship Behavior

². Organ

³. Podsakoff et al

محیطی را ایجاد کنند که رفتار شهروند سازمانی را تشویق و بروز آن را تسهیل کند و در این محیط تسهیل کننده های رفتار شهروند سازمانی را افزایش و موانع آن را کاهش دهند^۴ - به مدیران آموزش عالی فرصت می دهد تا درک عمیق تری از عوامل رفتار شهروند سازمانی و متغیر های شغلی و سازمانی مربوط به آن پیدا کنند. (ایژار اپلاتکا^۱، ۲۰۰۹)

اهمیت و ضرورت رفتار شهروند سازمانی برای اثربخشی سازمان مدت هاست که توسط مدیران درک شده است اما با این حال تحقیقات انجام شده در مورد عوامل خاصی که باعث افزایش رفتار شهروند سازمانی در محیط های سازمانی متفاوت می شوند، انگشت شمارند با این وجود به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط ذیلاً اشاره می شود:

تحقیقی بوسیله آلپر ارتورک^۲ در سال ۲۰۰۵ تحت عنوان افزایش سطح رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه های ترکیه انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق ۱۰۱۸ عضو هیات علمی دانشگاه های دولتی ترکیه بودند. در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که اعتماد افراد به مافوق خود به روی سطح رفتار شهروند سازمانی آنها تاثیر می گذارد و اعتماد به مافوق رابطه بین قضاوت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی را تعدیل می کند و همچنین اعتماد به مافوق در دانشگاه هایی که سطح عدالت سازمانی آنها بالاست، نسبت به سایر دانشگاه ها بیشتر است.

تحقیقی به وسیله دی بوراح برین داف^۳ در سال ۲۰۰۷ تحت عنوان رابطه بین عوامل شخصیتی و رفتار شهروند سازمانی بروی ۴۵۴ کارمند دانشگاهی صورت گرفت و نتایج نشان داد که عوامل شخصیتی بروی سطح رفتار شهروند سازمانی و جو سازمانی تاثیر می گذارد و جو سازمانی بروی رفتار شهروند سازمانی تاثیر دارد و همچنین عوامل شخصیتی و سازمانی می توانند به عنوان پیش بینی کننده های جو سازمانی قلمداد شوند.

مورمن^۴ (۱۹۹۴) می گوید که رابطه ی بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی وابسته است به طبیعت رضایت شغلی یعنی اینکه ما رضایت را چه بدانیم و چه تعریفی از آن داشته باشیم و چه اندازه گیری از آن انجام دهیم ، اهمیت رضایت شغلی را از بعد شناختی (براساس ارزیابی های

¹. Izhar Oplatka

². Alper Erturk

³. Deborah Bryan Duff

⁴. Moorman

منطقی که از شرایط کلی فرصت‌های کاری و دستاوردهای کاری صورت می‌گیرد) به عنوان عامل پیش‌بین برای رفتار شهروندی اشاره کرده است (استیو و ریچارد^۱، ۲۰۰۲).

در پژوهش صورت گرفته تحت عنوان رابطه‌ی بین ویژگی‌های شغل و رفتار شهروندی و نقش میانجی رضایت شغلی در این رابطه، نشان می‌دهد که رضایت شغلی نقش مهمی را در زمینه ارتباط بین ویژگی‌های شغل و رفتار شهروندی ایفا می‌کند (چن، چاو، ۲۰۰۵)^۲.

فرا تحلیل انجام گرفته در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که روابط مثبت و معنی‌داری میان رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت کارکنان از شغل و محیط کار وجود دارد (پودساکف، مکنزی^۳، پین^۴، باچراخ^۵، ۲۰۰۰).

پژوهش انجام گرفته توسط مهداد و بوجاریان (۱۳۸۴) نیز نشان‌دهنده روابط معنادار، میان رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد (مهداد، ۱۳۸۴).

پژوهش انجام گرفته بر روی ۲۴۹ آرایشگر و مشتریان آنها در زمینه رابطه‌ی بین رضایت شغلی، تعهدات عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی بر پایه امور خدماتی، رضایت مشتری و وفاداری مشتری، نشان داد که افزایش سطوح رضایت شغلی یا تعهدات عاطفی، منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی در کارفرمایان و کارگران، شد. (پین و بر^۶، ۲۰۰۶).

اسیفن چپمن و مایکل زارات^۷ در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروند سازمانی بروی ۴۰ نفر از کارکنان تامین اجتماعی در سال ۲۰۰۸ دریافتند که بین فرسودگی شغلی و هر سه ابعاد آن با رفتار شهروند سازمانی رابطه معکوس وجود دارد بدین معنا که با افزایش سطح فرسودگی شغلی، میزان بروز رفتار شهروند سازمانی کاهش می‌یابد. حال با توجه به اهمیت و ضرورت رفتار شهروند سازمانی جهت بهبود اثربخشی سازمان‌ها، این سوال مطرح می‌گردد که عوامل شغلی و سازمانی اثرگذار به روی این مفهوم چه عواملی هستند؟ از این رو، محقق در این مقاله قصد دارد که بررسی عوامل شغلی (رضایت شغلی، فرسودگی شغلی) و سازمانی (تعهد سازمانی و جو سازمانی) تاثیرگذار بر روی رفتار شهروند سازمانی پردازد و سپس

^۱. Steve and Richard

^۲. H.L.Chen & S.F.Chiu

^۳. Mackenzie

^۴. J.Paine

^۵. D.Bachrac

^۶. Payne and Webber

^۷. Stephen B. Schepman and Michael A. Zarate

بر اساس نتایج بدست آمده مدلی را برای تبیین رابطه بین عوامل شغلی، سازمانی و رفتار شهروند سازمانی ارائه دهد. بر این اساس سوالات پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- وضعیت موجود رفتار شهروند سازمانی در بین اعضای هیات علمی واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
- ۲- ارتباط عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروند سازمانی در بین اعضای هیات علمی واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
- ۳- ارتباط بین ابعاد رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی با رفتار شهروند سازمانی در بین اعضای هیات علمی واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
- ۴- مدل آماری مناسب جهت تبیین رابطه بین رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی کدام است و میزان تناسب مدل پیشنهادی از نظر آماری تا چه اندازه می باشد؟

روش

نظر به اینکه پژوهش حاضر به توسعه دانش کاربردی در بین اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک می پردازد از نوع تحقیقات کاربردی می باشد و از طرفی باتوجه به اینکه هدف محقق از انجام این پژوهش، تعیین ارتباط بین عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک می باشد، از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک تشکیل می دهند که تعداد آنها در سال تحصیلی (۸۸-۸۷) ۳۱۰۰ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۹۷ نفر بدست آمد. جهت انتخاب اعضای نمونه از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شد بدین صورت که سه واحد منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی مروی، شیراز و بوشهر به صورت تصادفی انتخاب شدند و به شکل تصادفی و با توجه به تعداد اعضای هیات علمی هر واحد جمعا ۳۹۷ نفر از بین آن ها انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها، از پنج پرسشنامه استفاده شده است که این پرسشنامه ها عبارتند از: پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی، پرسشنامه رضایت شغلی، پرسشنامه تعهد سازمانی و پرسشنامه فرسودگی شغلی

پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی: این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه می باشد که بر اساس پنج مولفه رفتار

شهروند سازمانی مطرح شده از سوی ارگان (جوانمردی، وجدان کاری، تواضع و تکریم، نوع دوستی و شرافت شهروندی) و بر اساس طیف لیکرت هفت تایی (یک نشان دهنده کمترین میزان توافق تا هفت نشان دهنده بیشترین میزان توافق با گویه مطرح شده) توسط پژوهشگر طراحی شده است.

پرسشنامه رضایت شغلی: این پرسشنامه توسط اسمیت کندال و هالین^۱ و بر اساس پنج مولفه (رضایت از ماهیت کار، مافوق، همکاران، نحوه ارتقاء در سازمان و رضایت از میزان حقوق و مزایا) طراحی شده است. این ابزار در ابتدا شامل ۷۲ سوال بود که به علت تعداد زیاد سوالات از کارایی لازم برخوردار نبود محققان در سال ۱۹۸۷ در تحقیقی سعی در کاهش تعداد سوالات پرسشنامه نمودند و تعداد سوالات را به ۳۰ سوال کاهش دادند. (به نقل از حیدری، ۱۳۸۷)

پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط آلن و مایر^۲ در سال ۱۹۹۱ و بر اساس سه مولفه (تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد مستمر) و در قالب ۱۸ گویه طراحی گردیده است.

پرسشنامه جو بلزمانی: این پرسشنامه توسط هوی و میسکل^۳ و بر اساس پنج مولفه (رفتار اکام، رفتار صمیمی، رفتار مشغول، رفتار حمایتی مدیر و رفتار دستوری مدیر) و در قالب ۳۴ گویه طراحی گردیده است که سه مولفه اول برای توضیح رفتار اعضاء هیات علمی و مولفه چهارم و پنجم برای توضیح رفتار هیات رئیسه می باشد. (به نقل از سید عباس زاده، ۱۳۸۰)

پرسشنامه فرسودگی شغلی: این پرسشنامه توسط مازلاک^۴ و بر اساس مولفه های سه گانه فرسودگی شغلی شامل خستگی عاطفی، هسخ شخصیت و عملکرد فردی و در قالب ۲۲ گویه طراحی گردیده است. (به نقل از حیدری، ۱۳۸۷)

پایایی و روایی ابزارها: از روایی محتوایی برای تعیین روایی ابزارها استفاده شده است. بدین منظور از چندین نفر متخصص در زمینه مدیریت خواسته شد تا درباره روایی محتوایی پرسشنامه ها قضاوت کنند و در کل به این نتیجه رسیده شد که پرسشنامه های مورد نظر، از لحاظ روایی محتوایی دارای روایی قابل قبولی است. جهت سنجش پایایی ابزار مورد استفاده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید بر این اساس پایایی کل پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی برابر با ۰/۹۱ گردید، و پایایی ابعاد پنج گانه آن یعنی جوانمردی، وجدان

^۱.Smith Kendal and Haline

^۲. Allen and Meyer

^۳. Houy and Miskel

^۴. Maslach

کاری، تواضع و تکریم، نوع دوستی و شرافت شهروندی به ترتیب برابر با ۰/۷۲، ۰/۹۵، ۰/۸۴، ۰/۶۲، ۰/۶۰، بدست آمد. پایایی کل پرسشنامه رضایت شغلی برابر با ۰/۸۸ گردید، و پایایی ابعاد پنج گانه آن یعنی ماهیت کار، رضایت از مافوق، رضایت از همکاران، رضایت از نحوه ارتقاء در سازمان و رضایت از میزان حقوق و مزایا به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۸۴، ۰/۷۶، ۰/۸۸، ۰/۸۶، بدست آمد. پایایی کل پرسشنامه فرسودگی شغلی برابر با ۰/۹۱ گردیده که این مقدار پایایی از لحاظ آماری قابل قبول است. و پایایی ابعاد سه گانه آن یعنی حسستگی عاطفی، زوال شخصیت و عملکرد فردی برابر با ۰/۷۷، ۰/۸۴ و ۰/۸۹ محاسبه شد. پایایی کل پرسشنامه تعهد سازمانی برابر با ۰/۷۵ گردید، و پایایی ابعاد سه گانه آن یعنی تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد مستمر به ترتیب برابر با ۰/۶۵، ۰/۶۲، ۰/۸۰، بدست آمد. پایایی کل پرسشنامه جو سازمانی ۰/۷۸ بدست آمد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها: با توجه به سوالات مطرح شده، در سطح آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از روشهای آماری تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر استفاده شده است.

یافته ها

سوال اول پژوهش: وضعیت موجود رفتار شهروند سازمانی در واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ جهت پاسخ به این سوال ابتدا میانگین وزنی متغیر رفتار شهروند سازمانی محاسبه گردیده است، از آن جا که پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی دارای ۲۰ گویه و هر گویه دارای طیف لیکرت از یک تا هفت و میانگین ۴ می باشد چنانچه فردی به هر ۲۰ سوال پاسخ ۴ بدهد نمره فرد در متغیر رفتار شهروند سازمانی برابر با ۸۰ می شود، بنابراین میانگین فرضی را ۸۰ در نظر گرفته ایم و از آزمون تی تک نمونه ای برای مقایسه میانگین رفتار شهروند سازمانی در نمونه مورد بررسی با میانگین فرضی استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱. مقایسه میانگین رفتار شهروند سازمانی با میانگین فرضی ۸۰

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
رفتار شهروند سازمانی	۳۹۷	۹۳/۰۱	۲۳/۸۳	۵/۸۳	۳۹۶	۰/۰۰۰

همان گونه که مشاهده می شود مقدار تی برابر ۵/۸۳ گردیده این مقدار با درجه آزادی ۳۹۶ در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که بین میانگین محاسبه شده (۹۳/۰۱) و میانگین فرضی (۸۰) تفاوت معنادار وجود دارد، و همانگونه که مشاهده می شود میزان بروز رفتار شهروند سازمانی در بین اعضاء هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی بیشتر از حد متوسط می باشد. البته لازم بذکر است که این مقدار کمتر از مقدار تا حدی زیاد است یعنی این که بین حد متوسط و تا حدی زیاد است.

سوال دوم پژوهش: ارتباط عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروند سازمانی در واحد های منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
با توجه به داده های جمع آوری شده ماتریس همبستگی بین متغیرهای مورد بررسی محاسبه شده است. ضرایب محاسبه شده در ماتریس همبستگی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین رفتار شهروند سازمانی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، رضایت**شغلی و جو سازمانی**

متغیرها	رفتار شهروند سازمانی	فرسودگی شغلی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	جو سازمانی
رفتار شهروند سازمانی	۱				
فرسودگی شغلی	-۰/۸۵	۱			
تعهد سازمانی	۰/۶۰	-۰/۵۷	۱		
رضایت شغلی	۰/۶۵	-۰/۵۵	۰/۷۵	۱	
جو سازمانی	۰/۲۴	-۰/۱۱	۰/۳۶	۰/۶۱	۱

در ماتریس فوق، همبستگی بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح ۰/۰۰۰ معنادار است بیشترین همبستگی مربوط به فرسودگی شغلی با رفتار شهروند سازمانی است و کمترین میزان همبستگی مربوط به جو سازمانی با فرسودگی شغلی می باشد.

از آنجایی که در این پژوهش هدف بررسی نقش واسطه ای و پیش بینی کننده متغیرها و همچنین تعیین میزان اثرات مستقیم و غیر مستقیم این متغیرها با یکدیگر به روش تحلیل مسیر است

بنابراین ابتدا به منظور برآورد اثرات مستقیم و ضرایب مسیر بین متغیرها در مدل با استفاده از روش تحلیل مسیر ضرایب مسیر بین متغیرها که در واقع همان ضرایب استاندارد (اثرات مستقیم) می باشند محاسبه گردید که در جدول ۳ ارائه گردیده است .

جدول ۳. اثرات مستقیم متغیرهای فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، جو سازمانی به روی رفتار

شهروند سازمانی			
اثرات	اثرات مستقیم	مقدار تی	سطح معناداری
به روی رفتار شهروند سازمانی			
از رضایت شغلی	۰/۲۷	۹/۳۲	۰/۰۰۰
از فرسودگی شغلی	-۰/۷۰	-۲۴/۵۵	۰/۰۰۰
به روی فرسودگی شغلی			
از رضایت شغلی	-۰/۵۱	-۷/۴۱	۰/۰۰۰
از جو سازمانی	۰/۳۱	۶/۳۰	۰/۰۰۰
از تعهد سازمانی	-۰/۳۰	-۵/۰۷	۰/۰۰۰
به روی تعهد سازمانی			
از رضایت شغلی	۰/۸۴	۲۰/۲۹	۰/۰۰۰
از جو سازمانی	-۰/۱۵	-۳/۵۹	۰/۰۰۱

همانگونه که مشاهده می گردد، متغیر رضایت شغلی ($B = 0/27$ و $T = 9/32$ و $P = 0/000$) اثری مستقیم و معنی دار بر رفتار شهروند سازمانی دارد. متغیر فرسودگی شغلی ($P = 0/000$) و ($B = -0/70$ و $T = -24/55$) اثری معکوس و معنی دار بر رفتار شهروند سازمانی دارد. متغیر رضایت شغلی ($P = 0/000$ و $T = -7/41$ و $B = -0/51$) اثری معکوس و معنی دار بر فرسودگی شغلی دارد. متغیر جو سازمانی ($P = 0/000$ و $T = 6/30$ و $B = 0/31$) اثری مستقیم و معنی دار بر فرسودگی شغلی دارد. متغیر تعهد سازمانی ($P = 0/000$ و $T = -5/07$ و $B = -0/30$) اثری معکوس و معنی دار بر فرسودگی شغلی دارد. متغیر رضایت شغلی ($P = 0/000$ و $T = 20/29$) و ($B = 0/84$) اثری مستقیم و معنی دار بر تعهد سازمانی دارد. متغیر جو سازمانی ($P = 0/001$ و $T = 3/59$ و $B = 0/15$) اثری معکوس و معنی دار بر تعهد سازمانی دارد.

جدول ۴. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، جو سازمانی به روی رفتار شهروند سازمانی

اثرات	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل	R ²	خطای اریانس
به روی رفتار شهروند سازمانی	-----	-----	-----	۰/۷۷	۰/۲۳
از رضایت شغلی	۰/۲۷	۰/۵۴	۰/۸۱		
از فرسودگی شغلی	-۰/۷۰	-----	-۰/۷۰		
از جو سازمانی	-----	-۰/۲۵	-۰/۲۵		
تعهد سازمانی	-----	۰/۲۱	۰/۲۱		
به روی فرسودگی شغلی	-----	-----	-----	۰/۴۱	۰/۵۹
از رضایت شغلی	-۰/۵۱	-۰/۲۵	-۰/۷۶		
از جو سازمانی	۰/۳۱	۰/۰۴	۰/۳۵		
از تعهد سازمانی	-۰/۳۰	-----	-۰/۳۰		
به روی تعهد سازمانی	-----	-----	-----	۰/۵۷	۰/۴۳
از رضایت شغلی	۰/۸۴	-----	۰/۸۴		
از جو سازمانی	-۰/۱۵	-----	-۰/۱۵		

به جهت اینکه ضرایب اثر مستقیم در قسمت‌های قبلی گزارش شده اند از تکرار مجدد آنها خودداری می شود.

طبق جدول ۴ اثر غیر مستقیم متغیر رضایت شغلی (۰/۵۴) از طریق تاثیر گذاری روی تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی بروی رفتار شهروند سازمانی معنی دار است. اثر غیر مستقیم متغیر جو سازمانی (۰/۲۵-) از طریق تاثیر گذاری روی تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی بروی رفتار شهروند سازمانی معنی دار است. اثر غیر مستقیم متغیر تعهد سازمانی (۰/۲۱) از طریق تاثیر گذاری روی فرسودگی شغلی بروی رفتار شهروند سازمانی معنی دار است. اثر کل متغیر رضایت شغلی (۰/۸۱) بروی رفتار شهروند سازمانی معنادار است. اثر کل متغیر فرسودگی شغلی (۰/۷۱-) بروی رفتار شهروند سازمانی معنادار است. اثر کل متغیر جو سازمانی (۰/۲۵-) بروی رفتار شهروند سازمانی معنادار است.

اثر کل متغیر تعهد سازمانی (۰/۲۱) بروی رفتار شهروند سازمانی معنادار است. همانگونه که مشاهده می شود بیشترین تاثیر بروی رفتار شهروند سازمانی را به ترتیب متغیرهای رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، جو سازمانی و تعهد سازمانی دارند.

اثر غیر مستقیم متغیر رضایت شغلی (۰/۲۵-) از طریق تاثیر گذاری روی تعهد سازمانی بروی فرسودگی شغلی معنی دار است. اثر غیر مستقیم متغیر جو سازمانی (۰/۰۴) از طریق تاثیر گذاری روی تعهد سازمانی بروی فرسودگی شغلی معنی دار است. اثر کل متغیر رضایت شغلی (۰/۷۶-) بروی فرسودگی شغلی معنادار است. اثر کل متغیر جو سازمانی (۰/۳۵) بروی فرسودگی شغلی معنادار است. اثر کل متغیر تعهد سازمانی (۰/۳۰-) بروی فرسودگی شغلی معنادار است. همانگونه که مشاهده می شود بیشترین تاثیر بروی فرسودگی شغلی را به ترتیب متغیرهای رضایت شغلی، جو سازمانی و تعهد سازمانی دارند.

اثر کل متغیر رضایت شغلی (۰/۸۴) بروی تعهد سازمانی معنادار است. اثر کل متغیر جو سازمانی (۰/۱۵-) بروی تعهد سازمانی معنادار است. همانگونه که مشاهده می شود بیشترین تاثیر بروی تعهد سازمانی را به ترتیب متغیرهای رضایت شغلی و جو سازمانی دارند.

میزان واریانس تبیین شده رفتار شهروند سازمانی توسط متغیرهای رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، جو سازمانی و تعهد سازمانی برابر ۰/۷۷ و میزان واریانس تبیین شده فرسودگی شغلی توسط متغیرهای رضایت شغلی، جو سازمانی و تعهد سازمانی برابر ۰/۴۱ و میزان واریانس تبیین شده تعهد سازمانی توسط متغیرهای رضایت شغلی و جو سازمانی برابر ۰/۵۷ است.

سوال سوم پژوهش: ارتباط بین ابعاد رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی با رفتار شهروند سازمانی چگونه است؟

برای پاسخ به این سوال از رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام استفاده گردید که در ابتدا به منظور تعیین اینکه حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد متغیرهای اصلی) متغیر ملاک (رفتار شهروند سازمانی) را می توانند پیش بینی کنند. از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۵. جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

R	Rمجدور	F	درجه آزادی اول	درجه آزادی دوم	سطح معناداری
۰/۹۱	۰/۸۴۵	۲۳۷۶۵/۴۴۱	۸	۳۸۸	۰/۰۰۰

همانگونه که مشاهده می شود مقدار F برابر با ۲۳۷۶۵/۴۴۱ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۸، ۳۸۸) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار گردیده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ می باشد، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد متغیرهای اصلی) می توانند متغیر ملاک (رفتار شهروند سازمانی) را پیش بینی کنند. از طرفی مقدار مجدور آر برابر با ۰/۸۴۵ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۸۴ درصد از تغییرات متغیر رفتار شهروند سازمانی را پیش بینی کنند. حال به منظور تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضرایب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۶. ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

متغیرها	مقدار B	مقدار بتا	مقدار تی	سطح معناداری
ماهیت کار (X1)	۰/۸۷۷	۰/۲۷۸	۶/۵۹	۰/۰۰۰
زوال شخصیت (X2)	-۰/۶۵۴	-۰/۱۹۸	-۴/۳۴	۰/۰۰۰
رضایت از همکاران (X3)	۰/۷۵	۰/۱۷۵	۵/۵۹	۰/۰۰۰
تعهد هنجاری (X4)	۰/۷۵۱	۰/۱۶۸	۶/۱۳	۰/۰۰۰
کاهش عملکرد فردی (X5)	-۰/۳۷۱	-۰/۱۱	-۳/۱۱	۰/۰۰۰
خستگی عاطفی (X6)	-۰/۳۷۲	-۰/۱۰۶	-۲/۹۴	۰/۰۰۳
رضایت از حقوق (X7)	۰/۵۸۴	۰/۰۸۶	۳/۵۱	۰/۰۰۰
رفتار حمایتی مدیر (X8)	۰/۱۷۷	۰/۰۷۶	۳/۰۶	۰/۰۰۲

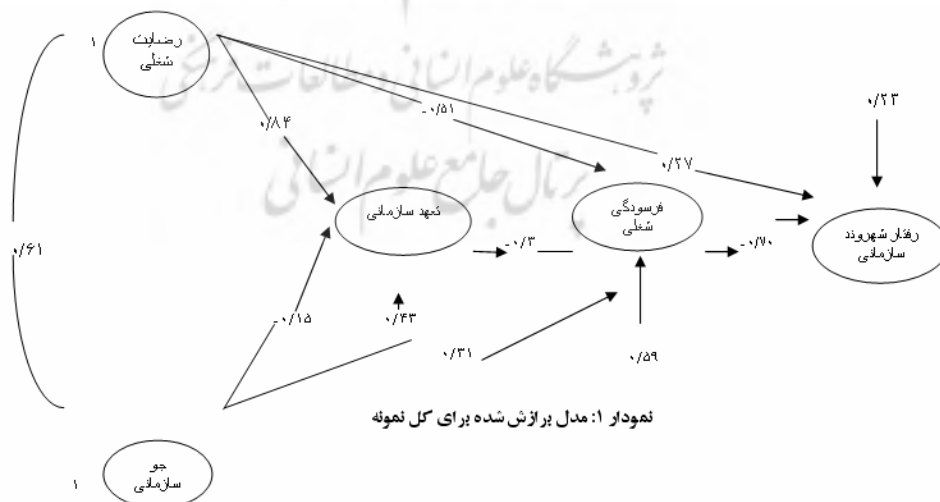
همانگونه که مشاهده می شود مولفه ماهیت کار بیشترین میزان قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی و رفتار حمایتی مدیر کمترین میزان قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را دارد. از مولفه های رضایت شغلی، مولفه های ماهیت کار، رضایت از همکاران و رضایت از میزان حقوق و مزایا قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارند یعنی با افزایش میزان این ابعاد، میزان بروز رفتارهای شهروند سازمانی افزایش می یابد، اما مولفه های رضایت از مافوق و رضایت از نحوه ارتقاء در سازمان قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را ندارند. از مولفه های سه گانه فرسودگی شغلی، هر سه قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت معکوس

دارند یعنی با افزایش ابعاد فرسودگی شغلی مقدار رفتار شهروند سازمانی کاهش می یابد. از مولفه های سه گانه تعهد سازمانی، تنها مولفه تعهد هنجاری، قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارد، یعنی با افزایش میزان این بعد، میزان بروز رفتارهای شهروند سازمانی افزایش می یابد. اما ابعاد تعهد عاطفی و تعهد مستمر قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را ندارند. از مولفه های پنج گانه جو سازمانی، تنها مولفه رفتار حمایتی مدیر، قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را در جهت مثبت دارد، یعنی با افزایش میزان این بعد، میزان بروز رفتارهای شهروند سازمانی افزایش می یابد. اما ابعاد رفتاری دستوری مدیر، رفتار صمیمی همکاران، رفتار مشغولی افراد و ناکامی، قدرت پیش بینی رفتار شهروند سازمانی را ندارند.

با توجه به توضیحات بالا، معادله خط رگرسیون را بر اساس مقادیر بتا و ترتیب آن ها در جدول فوق می توان به شرح زیر نوشت.

$$Y = (0/278)X1 + (-0/198)X2 + (0/175)X3 + (0/168)X4 + (-0/11)X5 + (-0/106)X6 + (0/086)X7 + (0/076)X8$$

سوال چهارم: مدل آماری مناسب جهت تبیین رابطه بین رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی با رفتار شهروند سازمانی از نظر آماری تا چه اندازه می باشد؟
با توجه به نتایج جدول ۴، مدل آماری مناسب جهت ارتقاء سطح رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی را می توان به شرح زیر ارائه کرد:



برای سنجش کفایت برازش مدل، آمارها و شاخص های مختلفی عرضه شده است. از آنجا که هر یک از این شاخص ها تنها جنبه خاصی از برازش مدل را منعکس می سازند، از این رو برای سنجش برازش مدل، معمولا از چندین شاخص استفاده می شود. برای مثال، کلاین^۱ (۲۰۰۵) آمارها و شاخص های زیر را پیشنهاد می کند: آمار خی دو، ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)^۲ شاخص برازش تطبیقی (CFI)^۳، و ریشه دوم میانگین مجذورات پس مانده های استاندارد شده (SRMR)^۴. سان (۲۰۰۵) نیز برای سنجش برازش مدل در مطالعاتی که هدف آن بررسی روایی سازه ابزارهای روان سنجی است، شاخص های زیر را پیشنهاد می کند:

ریشه دوم برآورد خطای تقریب (RMSEA)، شاخص تاکر-لویز (TLI)^۵ یا شاخص نرم نشده برازش (NNFI)^۶، شاخص برازش تطبیقی (CFI) شاخص مرکزی مک دونالد (MC)^۷ و ریشه دوم میانگین مجذورات پس مانده های استاندارد شده (SRMR). (به نقل از دلاور و همکاران، ۱۳۸۶) در مطالعه حاضر، برای سنجش برازش مدل، از به گزارش شاخص های مهم می پردازیم.

جدول ۷. آمارهای نیکویی برازش مدل

شاخص های برازش	ارزش
GFI	۰/۹۹
AGFI	۰/۹۴
CFI	۱
RMSEA	۰/۰۸
X ²	۵/۹۶
DF	۲
P	۰/۰۱

^۱. Kline

^۲. Root Mean Square Error of Approximation

^۳. Comparative Fit Index

^۴. Standardized Root Mean Square Residual

^۵. Tucker-Lewis Index

^۶. Non-Normed Fit Index

^۷. McDonald's Centrality Index

مقدار شاخص های برازش (GFI)^۱، (AGFI)^۲، (CFI) به ترتیب (۰/۹۹)، (۰/۹۴)، (۱) است که حاکی از برازش بسیار زیاد مدل است. مقدار RMSEA (۰/۰۸) است که کم بودن ارزش این شاخص نشان دهنده برازش بهتر مدل است.

بحث و نتیجه گیری

همانگونه که بیان گردید رضایت شغلی و مولفه های رضایت از میزان حقوق، رضایت از ماهیت کار و رضایت از همکاران به روی رفتار شهروند سازمانی اثر مثبت دارد، بدین معنا که با افزایش سطح رضایت شغلی اعضاء هیات علمی، سطح رفتار شهروند سازمانی آنان نیز افزایش می یابد. که این نتیجه با نتایج تحقیقات ارگان (۱۹۹۴) مورمن (۱۹۹۴) همخوانی دارد. رضایت شغلی از عواملی است که با رفتار شهروند سازمانی ارتباط دارد و بنابراین مهم است که رابطه بین ویژگیهای شغلی و رفتار شهروند سازمانی بررسی شود. در حقیقت رفتار شهروند سازمانی برای اندازه گیری آن دسته از رفتارهای شغلی که فراتر از حد مورد انتظار جهت انجام کارها هستند و تحت تاثیر میزان رضایت شغلی افراد می باشد، ایجاد گردیده است. (ارگان، ۱۹۹۴). بنابراین رفتار شهروند سازمانی برای اندازه گیری رفتارهای کاری که به احتمال زیادتر تحت تاثیر نگرش شغلی کارکنان است، طراحی گردیده نه رفتارهایی که تحت تاثیر تواناییهای فردی افراد است. رضایت شغلی با رفتارهای فراشغلی مانند رفتار شهروند سازمانی ارتباط دارد زیرا احتمالاً رضایت شغلی تحت تاثیر عوامل غیرنگرشی مانند مهارت ها و تواناییها قرار نمی گیرد. (اسمیت، ۱۹۸۳، بتمن و ارگان، ۱۹۸۳). این طرز تفکر بوسیله داده های فراتحلیلی تایید گردیده است. داده هایی که نشان می دهد که رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی قوی تر از رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی مورد انتظار افراد است. (ارگان و ریان، ۱۹۹۵) اگر که رضایت شغلی منعکس کننده حالت روانی کارکنان سازمان باشد، کارکنانی که رضایت بیشتری را دارند، باید بیشتر متمایل به بروز رفتارهای یاری گر باشند. (ارگان، ۱۹۸۸)

همچنین رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی به اقدامات متقابلی که در محیط سازمان رخ می دهد، نسبت داده می شود. کارکنان ممکن است رضایت شغلی خود را به منابع،

^۱. Goodness of Fit Index

^۲. Adjusted Goodness of Fit Index

نحوه برخورد همکاران و فرصت‌هایی که از سوی همکاران در سازمان برای آنها فراهم می‌شود و یا به خود سازمان نسبت دهند (ارگان، ۱۹۸۸) کارکنان ممکن است رفتار شهروند سازمانی را بخاطر نشان دادن قدردانی و رضایت خود از سازمان و همکاران بروز دهند زیرا این رفتارها به احتمال خیلی ضعیف ناشی از عامل موقعیتی یا تواناییهای افراد می‌شود.

همانگونه که بیان گردید، فرسودگی شغلی و ابعاد سه‌گانه آن پس از رضایت شغلی، اثر معکوس به روی رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی دارند، بدین معنا که با افزایش سطح فرسودگی شغلی، سطح رفتار شهروند سازمانی این افراد کاهش می‌یابد که این نتیجه با نتیجه تحقیق چپمن و زارات (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

اهمیت فرسودگی شغلی برای افراد و محیط کار به پیامدهای مهم آن بر می‌گردد. اغلب پیامدهای فرسودگی شغلی به عملکرد و اثربخشی شغلی افراد مربوط می‌شود فرسودگی شغلی با میزان عملکرد افراد رابطه مستقیم دارد، افرادی که در محیط کار دچار فرسودگی شغلی می‌شوند، اثربخشی و بهره‌وری آنان کاهش می‌یابد. همچنین وجود فرسودگی شغلی باعث کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد فرد نسبت به سازمان و شغلش می‌شود. افرادی که به فرسودگی شغلی مبتلا هستند، از طریق ایجاد تعارض با همکاران و مختل کردن محیط کار تاثیر منفی بروی همکاران خود دارند. و از آنجا که رفتار شهروند سازمانی مستقیماً به اثربخشی سازمان کمک می‌کند، بنابراین می‌توان بیان داشت که فرسودگی شغلی باعث کاهش سطح رفتار شهروند سازمانی و به تبع آن کاهش عملکرد فردی می‌شود. (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۶).

همانگونه که بیان گردید، جو سازمانی پس از متغیرهای رضایت شغلی و فرسودگی شغلی، بیشترین میزان تاثیر را به روی رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی دارند، بدین معنا که هر چه که جو سازمانی بسوی جوی بسته و قدرت محور و وظیفه محور پیش برود، سطح رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی کاهش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات ایثار اپلاتکا (۲۰۰۶) دی بوراح برین داف (۲۰۰۷) همخوانی دارد. در جو سازمانی بسته، افراد رضایت کمتری در احترام گذاشتن به دیگران، انجام وظایف و دستیابی به نیازهای اجتماعی بدست می‌آورند. بطور خلاصه مدیر در هدایت فعالیت افراد به خوبی با هم کار انجام نمی‌دهند در نتیجه دستیابی به موفقیت گروهی خیلی کم است روحیه در این جو پایین است که نشان دهنده رضایت کاری و در نتیجه رضایت اجتماعی پایین است. میزان ترک شغل که از عواقب نارضایتی شغلی و فرسودگی

شغلی است، برای افراد در این جو خیلی بالاست طبیعی است که در چنین جوی که رضایت شغلی پایین، فرسودگی شغلی بالاست، میزان انجام رفتارهایی که جنبه داوطلبانه داشته باشند، دور از حد انتظار است.

همانگونه که بیان گردید، متغیر تعهد سازمانی و بعد تعهد هنجاری به روی رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیات علمی اثر مثبت دارند، بدین معنا که هر چه که تعهد اعضای هیات علمی نسبت به دانشگاه و بویژه سطح تعهد هنجاری آنان بیشتر باشد، میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی این افراد بیشتر خواهد بود. مدیران رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان نشانه ای از تعهد کارکنان نسبت به سازمان می دانند، آن ها این عقیده را اینگونه توجیه می کنند که رفتار شهروندی سازمانی در برگیرنده رفتارهای سازنده و داوطلبانه ای است که جزء شرح وظایف افراد نمی باشد، به عبارتی افراد مجبور به انجام چنین رفتارهایی نیستند، بنابراین انجام چنین رفتارهایی نشان دهنده تعهد کارکنان نسبت به سازمان می باشد. زمانی که کارمندی کار خود را بخوبی انجام می دهد و حتی فراتر از شرح وظایفش در سازمان عمل می کند، مدیر اینگونه استنباط می کند که این فرد تعهد عاطفی یا وابستگی هیجانی بالایی نسبت به سازمان دارد. در عوض زمانی که کارمندی دارای عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی سطح پایین می باشد، مدیر اینگونه استنباط می کند که فرد بخاطر اینکه گزینه دیگری را جهت اشتغال ندارد، در سازمان می ماند به عبارتی دارای تعهد مستمر نسبت به سازمان می باشد. (شور و همکاران^۱، ۱۹۹۵ به نقل از پودساکف و همکاران، ۲۰۰۶)

شور و همکاران (۱۹۹۵) براساس این استنباط ها پی بردند که (الف) رفتار شهروندی سازمانی می تواند نشان دهنده تعهد عاطفی فرد نسبت به سازمان باشد (ب) بروز رفتار شهروندی سازمانی بروی نحوه ارزیابی مدیر از زیردستان در مورد توانایی های بالقوه و عملکرد آن ها و همچنین میزان افزایش حقوق و مزایای آن ها تاثیر دارد. (همان منبع)

در این راستا الن و راش^۲ (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند که بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی معلمان و اساتید نشان دهنده تعهد آنان می باشد. بر اساس این یافته ها می توان بیان داشت که رفتار

^۱. Shore et al

^۲. Allen and Rush

شهروند سازمانی به روی ارزیابی عملکرد افراد تاثیر دارد زیرا این رفتارها نشان دهنده تعهد افراد نسبت به سازمان می باشد. (به نقل از پودساکف و همکاران، ۲۰۰۶).

پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود که:

- مدیران و روسای دانشگاهها تلاش کنند که جو دانشگاه، جوی باز و انعطاف پذیر باشد بگونه ای که رابطه افراد در چنین جوی، مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر باشد تا زمینه بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروند سازمانی فراهم شود.
- مدیران و روسای دانشگاهها تلاش کنند تا سطح رضایت شغلی افراد را بویژه از طریق ارزش قائل برای رشته های تحصیلی مختلف و بها دادن به اعضاء هیات علمی رشته های مختلف تحصیلی، افزایش میزان حقوق و مزایا و همچنین بهبود بخشیدن به روابط بین فردی و کاری اعضاء هیات علمی افزایش دهند تا زمینه بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروند سازمانی فراهم شود.
- مدیران و روسای دانشگاهها تلاش کنند تا میزان فرسودگی شغلی اعضاء هیات علمی را از طریق راهبردهایی مانند متناسب ساختن انتظارات شغلی با توانایی های اعضاء هیات علمی، بکارگیری سبک های مدیریتی رابطه مدار در دانشگاهها، مناسب سازی نظام ارزیابی عملکرد، فراهم ساختن امکانات رشد و ترقی افراد در دانشگاه و انعطاف پذیر ساختن قوانین و مقررات دانشگاه کاهش دهند تا زمینه بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروند سازمانی فراهم شود.
- مدیران و روسای دانشگاهها تلاش کنند تا میزان تعهد سازمانی اعضاء هیات علمی را از طریق افزایش سطح رضایت شغلی، کاهش سطح فرسودگی شغلی و ایجاد جو سازمانی مناسب افزایش دهند تا زمینه بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروند سازمانی فراهم شود.

منابع

- حیدری، سمیرا. (۱۳۸۷). **رابطه بین فرسودگی شغلی و رضایت شغلی دبیران شهر گچساران**. پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- دلاور، علی و همکاران. (۱۳۸۶). **لیزرل محاوره ای**، تهران: ارسباران
- مهرداد، علی. (۱۳۸۴). **روان شناسی صنعتی و سازمانی**. اصفهان: جنگل. چاپ چهارم

هوی و میسکل. **تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی**. ترجمه میر محمد سید عباس

زاده. (۱۳۸۰). ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه

- Alper, Erturk.(2007).Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. **Journal of managerial psychology**, Vol.22, No.3
- Bateman, T.S.& Organ, D.W.(1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. **Academy of management journal**, 26.
- Chiu, S.F.& Chen, H.L.(2005).Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. **Journal of Social behavior and personality**. Vol, 33.
- Duff, D.B.(2007).**The relationship between organizational climate, personality factors and organizational citizenship behavior**. Doctoral Thesis of the university of Illinois at Urbana-Champaign. www.proquest.com
- Izhar, Oplatka.(2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils and the school. **International journal of educational management**, Vol.23, No.5
- Meyer Johanp And Allen Nat Lie.(1984). Bet Theory Of Organizational Commitment, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.69, No3.
- Organ, D.W.(1994).Personality and organizational citizenship behavior. **Journal of management**. Vol, 20. 465-478
- Organ, D.W& Ryan, K.(1995).A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Journal of Personnel psychology**, Vol. 48.
- Organ, D.W.(1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P; Mackenzie, Organ, D.W.(2006). **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences**. London: Sage publication Ltd.
- Podsakoff, P; Mackenzie, S.B; Paine, J. & Bacharach, D.(2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, **Journal of management**, Vol.26, 513-563
- Payne, S.C. & Webber, S.S.(2006).Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers attitudes and loyalty behaviors. **Journal of Applied psychology**, Vol.91.
- Smith, F. Organ, D. & Near, J.P.(1983).Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Vol.68.

- Schepman, Stephen. & Zarate, Michael.(2008) The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees. **Journal of proceedings of world academy of science, engineering and technology**, Vol.30.
- Steve, W; Mohamed, Z.& Richard, P.(2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: faire rewards versus fair treatment. **Journal of Social psychology**, Vol.142.

