

## شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی

دکتر حسن زارعی متین<sup>۱</sup>

دکتر غلامرضا جندقی<sup>۲</sup>

ناصر توره<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل موثر بر ایجاد شهروندی سازمانی و همچنین بررسی ارتباط مابین شاخص‌های رفتار شهروندی و عملکرد سازمانی بوده است، در این تحقیق برای شناسایی عوامل موثر بر شهروندی سازمانی با کاوش در ادبیات موجود از الگوی به نام البرات مورمن، ارگن، نیهف، اسمیت، وان سکا، تر، مارک سی وان، اسمیت ..... و شش عامل را به عنوان عامل مهم تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان و مدیران شناسایی شد که این شش شاخص عبارتند از فداکاری، وظیفه‌شناسی، وفاداری، توجه، تحمل‌پذیری (جوانمردی) این و شش عامل را در سازمان‌های موجود به آزمون گذاشته شد تا وضعیت آنها از لحاظ میزان رفتار شهروندی و بررسی ارتباط این شاخص‌ها با عملکرد سازمان بررسی گردد. براساس آزمون رتبه‌ای فریدمن در سازمان‌های موفق و ناموفق شاخص وظیفه‌شناسی کارکنان بیشترین میانگین رتبه و تحمل‌پذیری (جوانمردی) کمترین میانگین رتبه بدست آمده است. آزمون T نشان داد که در این سازمانها از لحاظ شاخص‌های انسانی رفتار شهروندی (O CBI) یعنی شاخص‌های فداکاری، مشارکت (مدنی، اجتماعی، وظیفه‌ای و حمایتی) و توجه،

1. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران

2. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران

3. کارشناس ارشد مدیریت

تفاوت معناداری وجود ندارد، اما به لحاظ شاخص‌های سازمانی (O CBI) بین سازمانهای مذکور از لحاظ وظیفه‌شناسی، جوانمردی (تحمل‌پذیری) و وفاداری تفاوت معناداری وجود دارد.

### واژگان کلیدی

عملکرد شغلی، عملکرد شهروندی، انواع رفتارهای برون نقش، مدل‌های رفتار شهروندی

### مقدمه

سرمایه اجتماعی، از مفاهیم نوینی است که امروزه در بررسی‌های اقتصادی و اجتماعی جوامع نوین مطرح گردیده است، طرح موضوع سرمایه اجتماعی در بسیاری از مباحث اقتصادی نشان دهنده اهمیت نقش ساختار روابط اجتماعی بر متغیرهای اقتصادی است، سرمایه اجتماعی بر خلاف سایر سرمایه‌ها به صورت فیزیکی وجود ندارد، بلکه حاصل تعاملات، هنجارهای گروهی و اجتماعی است که افزایش آن می‌تواند موجب پایین آمدن زیاد هزینه‌های عملیاتی سازمانها گردد. سرمایه اجتماعی عمدتاً مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی است و شناسایی آن به منزله یک نوع سرمایه چه در سطح مدیریت کلان کشورها و چه سطح مدیریت سازمانها و بنگاه‌ها می‌تواند شناخت جدیدی از نظام اقتصادی، اجتماعی بدست دهد، و مدیران را در هدایت بهتر سازمانها یاری می‌کند.

یکی از تعاریف مطرح آن است که سرمایه اجتماعی، مجموعه هنجارهای موجود در نظام‌های اجتماعی است که موجب ارتقاء سطح همکاری اعضای آن اجتماع و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌گردد. سرمایه اجتماعی، شیئی واحد نیست، بلکه انواع چیزهای گوناگون است که دو ویژگی مشترک دارند: همه آنها شامل جنبه‌ای از یک ساختار اجتماعی هستند، واکنشهای معین افرادی را که در درون ساختار هستند، تسهیل می‌کنند، سرمایه اجتماعی مانند شکل‌های دیگر سرمایه مولد است و دستیابی به هدفهای مشخصی را که در نبود آن دستیافتنی نخواهد بود امکان‌پذیر می‌سازد. رفتار شهروندی شکل دهنده «سرمایه اجتماعی» است و سرمایه اجتماعی همانند شکل‌های دیگر سرمایه مثل منابع فیزیکی یا انسانی یک دارایی با ارزش است که عملکرد سازمان را ارتقاء می‌دهد. (علی شیروانی، ۱۳۸۳، ص ۴۷).

در حدود ده سال پیش، یعنی در سال ۱۹۹۳-۱۹۹۲ روانشناسان سازمانهای صنعتی اراده گرائی و مشارکت داوطلبانه را در سازمانها مورد پژوهش و تفحص قرار دادند، و روانشناسان زمینه را یا محیط حیات سازمانی را «رفتار شهروندی سازمانی» نامگذاری کردند (ارگان). این گونه رفتارها کاملاً داوطلبانه و فردی هستند و این بدین معنی است که افراد برای اجرای این نوع رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی کنند، و نیز بعلاوه عدم اجرای آنها مجازات و توبیه نمی شوند. در واقع رفتار شهروندی افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خودگذشتگی کارکنان را به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران تبیین می کند، بعلاوه محیطهای رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع از خود بروز دهند. (کیم و اسلات<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۱).

بنظر می رسد، رفتار شهروندی سازمانی از طریق سطوح طبقات شغلی تعیین و انتخاب می گردد، سطوح رفتاری شهروندی سازمانی مرتبط کارکنان در سیستمهای اطلاعات کامپیوتری و تکنولوژی اطلاعات از سطوح رفتار شهروندی گزارش شده در دیگر زمینههای شرکت بی نظیر عملیات حسابداری و مالی پایین تر است و کارمندان تکنولوژی کمتر به اجرای رفتار شهروندی نظیر، پیشگیری از مشکلات کاری یا مشارکت در فرایند ساختار سیاسی تمایل نشان می دهند (جوایلیسن مور<sup>۲</sup>، ماری سولاو، ۲۰۰۵، صص ۹۱-۹۰).

### بیان مسأله

دانش، در دنیای امروزی یک منبع کلیدی است. ایجاد دانش جمعی یک وظیفه راهبردی برای موفقیت سازمان است (دراکر ۱۹۹۳) عوامل سنتی تولید، زمین و سرمایه اگر چه هنوز مطرح است ولی مرتبه دوم را حائز می باشد. بر خلاف عوامل سنتی، تولید دانش منبع است که در ذهن انسان نهفته است و خلق و نشر آن فعالیتی نامحسوس است و با اجبار محقق نمی شود، و مستلزم همکاری داوطلبانه افراد است.

1 . Kim & sloat

2 . Joelen Moor and Mary Suellove

سازمانها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوششها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند.

بدین ترتیب است که مسیر نیل به هدفهای سازمان تسهیل می‌شود، در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد و در صورت عدم وجود رفتارهای همکاری داوطلبانه بندرت حاصل می‌شود. علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای موثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان افراد است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه، لذا یکی از چالشهای اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است.

بعد مهم بعدی این است که امروزه گروهها به یک ویژگی اصلی سازمانها تبدیل شده است. این گروهها مرزهای مالکیت، سلسله مراتب، نواحی جغرافیای و وظایف را در هم نوردیده‌اند و بسیار مؤثرتر از کنترل‌های سلسله مراتب سنتی عمل می‌کنند. اهمیت راهبردی گروهها به موازات تلاش سازمانها برای یافتن منابع جدید به ویژه دانش افزایش یافته است و حضور آنها را می‌توان در قالب سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ادغام مهندسی مجدد فرایندها و سایر صور شرکتهای راهبردی مشاهده کرد. عملکرد موثر این گروهها نیز مستلزم مکهای داوطلبانه است (رحمان‌سرشت، ناصر صنوب، ۱۳۷۸، ص ۵۵). رفتار شهروندی سازمانی معمولاً دو خصوصیت و ویژگی مشترک دارند، اولین ویژگی آنها اینکه آنها مستقیماً قابل اعمال و اجرا نیستند (یعنی اینکه آنها از لحاظ فنی بعنوان بخشی از وظایف مورد نیاز نیستند) و از سوی دیگر این گونه رفتارها نشانگر تلاشهای اجتماعی و

برون نقش (فوق‌العاده) می‌باشند، که سازمانها به منظور نیل به کسب موفقیت نیروی کار به آنها احتیاج دارند.

شهروند خوب سازمانی<sup>۱</sup> یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیتهای اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سر کار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوریه‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، بعلاوه رغبت به تمایل به رفتار شهروندی بعلت رقابت‌های روز افزون جهانی، اهمیت ویژه‌ای است بعنوان مثال: وفاداری و شور و اشتیاق کارکنان در شرکت Fedex غالباً بعنوان عامل کلیدی ذکر شده است، که تأثیرات چنین عواملی «غیر قابل انکار و غیر قابل شمارش» می‌باشد و ارزش عوامل وفاداری، شور و اشتیاق در این نهفته است که به شرکتها کمک می‌کند تا در نبرد علیه رقبا برنده شوند. برای نمونه در طول اعتصاب UPS در خلال سال ۱۹۹۷، شرکت Fedex با هشتصد هزار بسته‌بندی اضافی کالا مواجه شدند و هزار تن از کارکنان به این چالشها از طریق داوطلب شدن برای چیدن ردیف کردن بسته‌بندی‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی از جابجایی‌های برنامه‌ریزی شده و منظم پیروی کرده و پاسخ گفتند. در واقع هرب کلهر استدلال می‌کند که برجسته‌ترین استدلال برای موفقیت شرکتها از «روحیه جمعی» نشأت می‌گیرد. اکثر مشکلات این گونه مباحث به رقباء برمی‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آنها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند ولی آنها نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را بخرند.

ارتباط بین رفتار شهروندی و اثربخشی سازمان در رستوران با کیفیت غذایی سریع مورد پژوهش واقع شده است. برای نمونه سطوح بالای شهروندی کارکنان از سطوح بالای درآمد، رضایت مشتری و کیفیت خدمات نشأت گرفته است. محققان یک سازمان مدعی شده‌اند که شهروندی سازمانی منافع محسوسی برای سازمان تولید می‌کند برای محسوسی برای سازمان تولید می‌کند. برای مثال: تحقیقات ۱۱۶ واحد فروش بنگاهها و

---

1. Organizational good citizenship

موسسات ارتباطی مثبتی بین شهروندی کارکنان با شاخص‌های بهبود تولید در بررسی‌هایی که از چهل تن از کارکنان کارخانه کاغذسازی بدست آمده و نیز با میزان کاغذ تولید شده ارتباط مثبتی را نشان می‌دهد. (مارکت بولینو، ویلیام ترنلی، ۲۰۰۳، صص ۶۲-۶۱). برای پی بردن به نقش رفتار شهروندی در عملکرد سازمان باید دید که شاخص‌های عملیاتی آن چه هستند، دوماً چگونگی ارتباط با عملکرد تبیین گردد.

بولینو، البرات مورمن، ارگان، نهیف، اسمیت، وان سکاتر، مارک سی، وان داین اسمیت تی بوت و ولگر) مولفه‌های زیر را بعنوان شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی معرفی کردند، که عبارتند از: ۱- فداکاری ۲- اطاعت (وظیفه‌شناسی) ۳- توجه ۴- مشارکت (حمایتی، اجتماعی، وظیفه‌ای، مدنی) ۵- وفاداری ۶- شکیبایی (تحمل‌پذیری). رفتار شهروندی سازمانی یک پدیده جدید مدیریت رفتار سازمانی است، بنابراین ما در این پژوهش درصدد هستیم تا اولاً شاخص‌ها و عوامل رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی کنیم و ثانیاً می‌خواهیم رابطه مابین شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی را با عملکرد سازمانی بررسی کنیم. یعنی می‌خواهیم پی ببریم آیا کارکنانی که در سازمان‌های موفق با عملکرد تعالی کار می‌کنند، رفتار شهروندی بالاتری دارند؟

### اهمیت و ضرورت موضوع

تلاش ما در جهت ایجاد استدلال‌های مورد کاوی است، که اهمیت شهروندی سازمانی را برای سازمان‌های معاصر ضروری ساخته است. به نظر می‌رسد که سرپرستان مجرب برای عملکرد شهروندی حداقل به همان میزان عملکرد وظایف هنگام قضاوت در رابطه با اثربخشی کلی زیردستان اهمیت قائل هستند. امروزه پیوندهای مفهومی و تجربی بیشماری در خصوص رابطه بین عملکرد شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمان‌ها وجود دارد تحقیقاتی که در رابطه با قلمرو عملکرد نمایش داده شده است عمدتاً و یا بخش‌هایی از شخصیت تمایل به پیش‌بینی بهتر عملکرد شهروندی از عملکرد وظایف دارد بنابراین کاربرد سنجش شخصیت احتمالاً منجر به انتخاب افرادی می‌گردد که می‌توانند برای شهروندی مناسب و واجد برخی از صلاحیت‌ها و شایستگی باشند، بیشترین توجه و رغبت به مقوله شهروندی سازمانی در پانزده سال گذشته رخ داده است و سوالی که ممکن است

در این رابطه مطرح گردد این است که آیا اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به تداوم اهمیت آن در آینده می‌باشد؟

چهار روند و نگرش معاصر به این سوال پاسخ می‌گویند.

اولین روند، رقابت‌های جهان به ویژه حمایت‌های سازمانی و ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان به طور فزاینده‌ای به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی افزوده است. دومین روند، به سازمانهای تیم محور مرتبط است که امروزه این سازمانها بیشتر رایج و عامه پسند شده‌اند و چنین سازمان‌های ممکن است نیاز به مولفه‌های شخصی و حمایتی عملکرد شهروندی را افزایش دهند.

سومین روند، عملکرد سازمانی و مخصوصاً ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان ممکن است نیازمند کاهش مستمر تعداد کارکنان، یعنی کوچک‌سازی به منظور وفق‌پذیری با تحولات و تمایل برای ظهور و ترویج بیشتر تلاشهای حیاتی آنها باشد. آخرین روند، خدمت‌رسانی به مشتریان و رضایت ارباب‌رجوع بطور فزاینده‌ای مورد تأکید قرار می‌گیرد. (والتر برمن، ۲۰۰۱، صص ۴-۱). به نظر می‌رسد امروزه پیوند مهمی بین شهروندی سازمانی و کوچک‌سازی با توجه به تغییرات و کاربرد آن وجود داشته باشد، نباید فراموش کرد که هر چند این طرح در دنیای رو به تغییر و پیچیدگی الزامی می‌باشد، لیکن باید به گونه‌ای اجراء گردد که مشمولان طرح کمترین رنج و تنش را داشته باشند و رعایت مسائلی چون عزت نفس، شرافت شأن، مرتبه و احترام که خود تقویت رسالت شهروندی سازمانی و از طرفی علاقمندی و اعتماد و روحیه همکاری در همه افراد خواهد شد. بطور کلی OCB یا رفتار شهروندی به کارایی و اثربخشی سازمانها از طریق تحولات منابع، نوآوریها و وفق‌پذیری کمک می‌کند.

رفتار شهروندی و سازمانی فواید زیادی دارد: از نظر فردی OCB اهمیت ناچیزی دارد اما بطور کلی هم به سازمان هم و به کارکنان براساس رویکردهای متنوع منفعت می‌رساند. نسبت به منافع سازمان رفتار شهروندی باعث داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به شرکت متعهد هستند. براساس نقل قول جن (۱۹۸۸) صرف وجود OCB یا رفتار شهروندی سازمانی (بویژه فداکاری، وظیفه‌شناسی، شکیبایی) باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد و کارکنانی که به شرکت متعهدند با شرکت به مدت

طولانی باقی می‌مانند و محصولاتی با کیفیت بالا تولید می‌کنند و به موقعیت شرکت براساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می‌کنند. از لحاظ منطقی ما می‌توانیم حدس بزنیم که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است یک محیط کاری بهتر درون سازمانی را ارتقاء دهد (ریچارد کوپمن، ۲۰۰۱، صص ۷-۶).

### اهداف تحقیق

در این پژوهش علاوه بر شناخت عوامل (شاخصها) موثر بر ایجاد رفتار شهروندی بین مدیران و کارکنان درصدد هستیم تا کارکرد و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان‌های مختلف بررسی کنیم بنابراین اهداف کلی تحقیق عبارتند از:

۱) شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط با عملکرد

### اهداف فرعی

۱. شناسایی عوامل مهم و موثر (شاخصها) در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی
۲. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی
۳. ارائه پیشنهادات لازم به منظور بهبود وضعیت رفتار شهروندی

### سوالات تحقیق

۱. رفتار شهروندی سازمانی چه مولفه‌های را در برمی‌گیرد؟
۲. آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد ارتباط وجود دارد؟

### روش تحقیق

این تحقیق از روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده به این طریق که جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن از روش کتابخانه‌ای استفاده گردیده و همچنین جهت بررسی وضعیت موجود سازمانها و ارتباط آن با موضوع تحقیق از روش میدانی استفاده شده است. (سکاران، ۱۳۸۰، صص ۱۵-۲۵).

### قلمرو تحقیق

۱. قلمرو موضوعی: از نظر موضوعی در این تحقیق ضمن انجام مطالعات بنیادی در مورد شناسایی عوامل موثر بر ایجاد رفتار شهروندی و ارتباط آن با عملکرد در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهیم در ضمن رفتار شهروندی یکی از



مباحث جدید مدیریت رفتار سازمانی است.

۲. قلمرو مکانی: پرسشنامه تهیه شده را میان کارکنان در چند سازمان استان قم که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم براساس یک سری شاخص‌های کمی و کیفی به عنوان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم براساس یک سری شاخص‌های کمی و کیفی به عنوان سازمان‌های موفق و ناموفق شده شناخته‌اند پخش کردیم که این سازمانها به ترتیب عبارتند از:

سازمانهای موفق: (۱) سازمانهای مدیریت و برنامه‌ریزی (۲) اداره کل امور مالیاتی

سازمانهای ناموفق (۳) سازمان تأمین اجتماعی شرکت (۴) شرکت مخابرات

۳. قلمرو زمانی: این پژوهش از اوایل خردادماه ۱۳۸۳ شروع شده و در آبان ۱۳۸۳ به پایان خواهد رسید.

### تعاریف مفهومی از رفتار شهروندی سازمانی

در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف متعددی وجود دارد که در اینجا ما به چند تعریف بسنده می‌کنیم.

(۱) اولین تعریف، رفتار شهروندی را به عنوان رفتارهایی توصیف می‌کنند که فراتر از (ماورای) عملکرد وظیفه‌ای و مهارت فنی قرار می‌گیرند، به عبارت دیگر رفتارهایی مانند حمایت، تأیید و پشتیبانی از محیط، بافت و شرایط روانشناسی، اجتماعی و سازمانی را شامل می‌شود، که به عنوان تسهیل‌کننده‌های اصلی انجام وظایف عمل می‌کنند (والتر برمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱).

(۲) رفتار شهروندی سازمانی معیاری برای رفتار صحیح که مبین اهمیت و حساسیت سازمان نسبت به اصول اخلاقی، انصاف و عدالت و مساوات با افراد است.

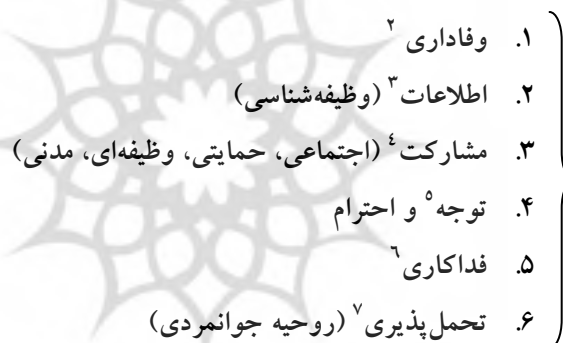
(۳) رفتار شهروندی سازمانی از نظر ارگان عبارت از اقدامات مفید و خیرخواهانه سازمانی نظیر، کمک به کسانی که غیبت کرده‌اند، و ایجاد علاقه و رغبت شخصی در کارکنان به منظور حجم منظم در سرکار، وقت شناسی (وظیفه‌شناسی) ماورای هنجارهای

پذیرفته شده، حمایت از خدمات مشاوره و مقررات غیررسمی به منظور حفظ نظم می باشد (علی محمد، ۲۰۰۴، ص ۲۹).

۴) رفتار شهروندی (OBC) بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری است و بطور غیرمستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش سازماندهی شده و در نهایت کارایی و اثربخشی وظایف سازمان را ارتقاء می‌دهد (علی محمد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲۹).

### تعریف عملیاتی

در این تحقیق ما برای سنجش میزان رفتار شهروندی در سازمان‌ها با جستجو و کاوش در ادبیات مربوطه شش عامل را به عنوان عوامل تأثیر بر رفتار شهروندی شناسایی کرده‌ایم و این عوامل همانطور که در فصل دوم به تفصیل بحث شده است، از الگوی دانشمندان زیر استخراج شده است، بولینو، البرات مرمن، کوپمن، ارگان، نیهف، ماری سولاو، پادوسکاف، گراهام، اسمیت مدل مفهومی آن ره شکل زیر می‌باشد متغیرهای رفتار شهروندی به ترتیب عبارتند از:

- 
۱. وفاداری<sup>۲</sup>
  ۲. اطلاعات<sup>۳</sup> (وظیفه‌شناسی)
  ۳. مشارکت<sup>۴</sup> (اجتماعی، حمایتی، وظیفه‌ای، مدنی)
  ۴. توجه<sup>۵</sup> و احترام
  ۵. فداکاری<sup>۶</sup>
  ۶. تحمل‌پذیری<sup>۷</sup> (روحیه جوانمردی)

- 1 . Ali Mohammad
- 2 . Loyalty
- 3 . Compliance
- 4 . Participation
- 5 . Courtesy
- 6 . Altruism
- 7 . Sportsmanship

علاوه بر شاخص‌های مذکور بالا، ارگان، مایر، آلن، شخصیت، تعهد سازمانی، اعتماد و رضایت شغلی، و جمع‌گرایی را بعنوان عوامل پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی به شمار آوردند.

برای اینکه بتوانیم رفتار شهروندی را بسنجیم باید این شاخص‌ها را به صورتی درآورد که قابل سنجش باشند و با توجه به ادبیات مربوط آنها را عنصر بندی کرد.

#### عملکرد شغلی و عملکرد شهروندی

عملکرد شغلی می‌تواند به عنوان مهارت و کاردانی در انجام وظایف و مسئولیتها تعریف و تبیین گردد، اخیراً گرایش قابل ملاحظه‌ای در خصوص تمایز بین عملکرد شغلی از عملکرد شهروندی پدید آمده است.

عملکرد شغلی عمدتاً دو مؤلفه را شامل می‌شود، مؤلفه اول عملکرد فنی که نیازمندیها و الزامات شغلی را منعکس می‌کند و مؤلفه دوم عملکرد محتوایی یا زمینه‌ای که فعالیتهای تعریف نشده و نامشخص نظیر، کار تیمی و حمایتی را در برمی‌گیرد. (آرتورپاریت<sup>۱</sup>، ۱۹۵۵، ص ۱)

ما عملکرد شهروندی را به عنوان رفتارهای توصیف می‌کنیم که مستقیماً به فعالیتهای وظیفه‌ای مرتبط نیستند بلکه به دلیل حمایتی که از بافت و محیط سازمانی، اجتماعی و روانشناسی که تسهیل کننده اصلی انجام وظایف هستند به عمل می‌آورد از اهمیت والایی برخوردار هستند.

عملکرد شهروندی سازمانی در واقع رفتارهای غیراقتصادی کارکنان که وظایف تولیدات معمولی سازمان یعنی مبادلات کلی داده و ستاده‌ها را در بر نمی‌گیرد، بلکه روابط مثبت بین فردی، انسجام و یکپارچگی گروه و اخلاق را در سازمان ارتقاء و پرورش می‌دهند، و در ضمن به اثربخشی و کارایی سازمان کمک می‌کنند، تعریف شده است. مفاهیم متعددی برای اتخاذ این گونه رفتارها نظیر، رفتار شهروندی کارکنان، رفتارهای حمایت اجتماعی، خودجوشی یا خودبرانگیختگی سازمانی و رفتارهای برون نقش که در واقع تحت عنوان عملکرد زمینه‌ای نامیده می‌شوند پیشنهاد شده است. پنج بعد

1. Arthur poropt

عملکرد زمینه‌ای (محتوایی) یا عملکرد شهروندی به وسیله برمن<sup>۱</sup>، موتوایدلو<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) و وان سکاثر (۱۹۹۴) شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند که ابعاد به ترتیب عبارتند از:

- داوطلب شدن برای انجام کوششها و تلاش فوق‌العاده یا اضافی در هنگام لزوم به منظور اجرای موفقیت آمیز وظایف.
- پیروی و تبعیت از قواعد، مقررات و رویه‌های سازمانی حتی در صورتی که از نظر افراد با شخصیت آنها سازگار و تطابق نداشته باشد.
- طرفداری، تأیید، حمایت و دفاع از اهداف سازمان.

باتمن و ارگان (۱۹۸۳) خاطر نشان ساختند که رفتارهای شهروندی به رفتارهای دلخواه کارکنان اشاره می‌کند. (راجیو کومار، ۲۰۰۵، صص ۴-۱). ابعاد دیگر رفتار شهروندی که تحت عنوان «اطاعت و تبعیت‌پذیری عمومی» نامیده می‌شود توسط اسمیت در خلال سال ۱۹۸۳ مطرح و تبیین گردیده است و ان ابعاد رفتاری شامل:

۱. حضور در محیط کاری فراتر از هنجارها و نرم‌های پذیرفته شده.
  ۲. اخطارها و تذکرات را در صورتی که افراد به آمدن یا حضور سرکار نباشند افزایش دهید.
  ۳. وقت شناسی.
  ۴. استراحت و مرخصی‌های غیر موجه و به دور از انصاف را ثبت و محاسبه کنید.
  ۵. استراحت و مرخصی‌های فوق‌العاده (اضافی) را درخواست نکنید.
  ۶. زمانهای غیر ضروری و بیرون از کار را محاسبه و ثبت نکنید.
  ۷. بیشترین زمان ارتباطات را به وسیله گفتگوهای تلفن شخصی سپری کنید.
  ۸. وقت زیادی را در بحث و گفتگوهای دلخواه شخصی سپری نکنید.
- در راستای همان تحقیقات و پژوهش‌ها بریلف و موتوایدلو، مفاهیم رفتارهای حمایت اجتماعی<sup>۳</sup> را شناسایی کردند و این نوع رفتارها شامل:

1 .Walter Borman  
2 .Motowidlo  
3 . Pro-Social

۱. توجه و تمایل به ارتقاء رفاه و آسایش فرد و گروه در جهت مورد نظر آنها.
  ۲. رفتارهایی که مستقیماً از طرف اعضای سازمان اجرا می‌شوند.
- در نهایت جرج<sup>۱</sup> و بریف<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) خاطر نشان ساختند که خودجوشی<sup>۳</sup> یا خود در برانگیختگی سازمانی به عنوان بخشی از رفتارهای برون نقش یا داوطلبانه به شمار می‌آیند که می‌تواند به طور بالقوه‌ای به اثربخشی سازمانی کمک کنند، این پنج بعد رفتاری عبارتند از:
۱. همکاری و کمک به همکاران.
  ۲. محافظت و دفاع از سازمان.
  ۳. توسعه و بالندگی شخصی.
  ۴. تأکید بر ارائه پیشنهادات ساختاری، مبتکرانه و نوآورانه برای بهبود رویه‌های اداری و سازمانی.
  ۵. توسعه و پرورش نگرش، طرز تلقی و تمایلات مثبت و سازنده (راجیو کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۲).

طبقات دوگانه مدل‌های اصلی رفتار شهروندی سازمانی یا OCB

پیشینه تحقیقات در این زمینه دو نوع الگوی بنیادی را شناسایی و تبیین ساخته است:

(a): الگوی اول رفتارهای نظیر OCBO که سازمانها به طور معمول و متداول از آن سود و منفعت می‌برند. (یعنی حفاظت). (یعنی حفاظت از داراییها سازمان، ارتقاء اطاعت و تبعیت پذیری و وظیفه شناسی).

(b): رفتارهای OCBI: که مستقیماً افراد مشخص از آن سود می‌برند و آن به شکل غیر مستقیم به عنوان ابزاری در جهت کمک به سازمان به کار می‌رود. (یعنی رویکردهای کمک به کارکنان و همکاران جدید، دادن اطلاعات به همکاران). (علی محمد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، صص ۵۸-۵۹).

- 1 . Gorge
- 2 . Brief
- 3 . Organizational spontaneity
- 4 . Rajiv kumar
- 5 . Ali Mohammad

اشکال رفتارهای برون نقش<sup>۱</sup>الف) رفتارهای ضد شهروندی<sup>۲</sup>

تضاد و تعارض با رفتارهای شهروندی طیفی از رفتارهای ضد شهروندی را تشکیل می‌دهند، براساس نقل قولهای بل (۱۹۹۴) رفتارهای ضد شهروندی عبارت است از «کوچک شمردن و بی‌ارزش نمودن ستاده‌های کاری مرتبط افراد» می‌باشد.

رفتارهای ضد شهروندی یا ABC عبارتند از: سرپیچی و نافرمانی، ایستادگی و مقاومت در برابر مدیران و مجریان قدرت، اجتناب و فرار از کار و مسئولیت واگذار شده، پرخاشگری و انتقام‌جویی. (پادوسکوف<sup>۳</sup>، میکنزی<sup>۴</sup>، ریچارد کوپمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷، صص ۱۴۸-۱۴۷).

## ب) رفتار شهروند و انصاف در زمینه‌های خدمات مشتری

قراردادهای روانشناختی می‌توانند براساس طیف مبادله‌ای و ارتباطی توصیف و تبیین شوند آنها به لحاظ زمانی، شفافیت و ملموس بودن، متمایز هستند. (رابینسون<sup>۶</sup>، کراتز<sup>۷</sup>، راسو<sup>۸</sup>، پارکس، ۱۹۹۲)

مؤلفه‌های قرارداد مبادله‌ای، ملموس، واضح، اقتصادی و دوره زمانی کوتاه مدت و مشخصی دارند و به عکس قرارداد روابطی به طور قابل ملاحظه‌ای ذهنی و گشودگی بیشتری را در بر می‌گیرند و آنها ممکن است در اصل ماهیت و جوهره اقتصادی نداشته باشند.

قراردادهای کوتاه مدت که مأموریت‌های فروش را شامل می‌شوند از نوع قرارداد مبادله‌ای هستند، اما قرارداد روابطی انعطاف‌پذیر و به لحاظ زمانی بلند مدت هستند و این گونه قراردادها بر روی وفاداری و توجه بیشتر به مشتریان تمرکز می‌کنند. مؤلفه‌های

- 1 . Extra role
- 2 . Opposite citizenship behavior
- 3 . Philip podskoff
- 4 . Scott Makenzic
- 5 . Richard Koopman
- 6 . Robinson
- 7 . Kraatz
- 8 . Roussean

قرارداد روابطی از نوع مبادلات عاطفی هستند و احساسات شدید را در میان افراد تحریک می‌کنند. (بیس، ۱۹۸۷، رایبسون، کرتز، راسو، پارکس، ۱۹۹۲).

ارگان و مور (۱۹۹۳) بحث و استدلال می‌کنند که منصفانه بودن قراردادهای ممکن است نقش مهمی در OCB بازی کنند و مطالعه و بررسی منصفانه بودن قراردادهای روانشناختی به ما اجازه بررسی صحیح عدالت سازمانی را می‌دهد.

مطالعات دیگر توسط رایبسون و مورس (۱۹۹۵) روشن ساخت کارکنانی که ادراکات منصفانه را نقض می‌کنند، احتمالاً کمتر رفتارهای شهروندی را بروز می‌دهند و به علاوه براساس نظر ارگان و کانوفسکی در صورتی که اعتماد کارکنان از طریق ادراکات غیر منصفانه نقض و خدشه‌دار گردد در آن صورت رفتارهای مبادلات اجتماعی کارکنان به سوی اهداف روشن، ملموس و مبادلات اقتصادی تغییر جهت پیدا می‌کنند.

سطوح بالای رفتارهای خدمات مشتری نظیر، کمک و همیاری‌های مفید، توجه، تأیید، حمایت و تشویق تعامل با دیگران می‌باشد OCB به عنوان یک نقش غیر مشخص و فاقد جبران پرداختی به فعالیتهای داوطلبانه اشاره می‌کند. جرج، بیتن هوس (۱۹۹۰) خدمات مشتری را به عنوان رفتارهای جهت‌گیری به سوی مشتریان تلقی کردند که این‌گونه رفتارها بخش‌هایی از نقش مشخص کارکنان یا ابعاد عملکرد شغلی را در بر می‌گیرند. پافر (۱۹۸۷) دریافت که کانون رفتار وظایف یا شغل‌های کمی و سنجشی در محیط‌های فروش به عنوان تمایز بین رفتارهای غیر شغلی کارکنان که ممکن است هم به سازمان و هم به کارکنان منفعت برساند (رفتار حمایتی) و رفتارهای نقض یا تخطی شده عمل می‌کنند. رفتارهای غیر شغلی اغلب برای سنجش، کنترل پاداشها و انگیزش دیگران اغلب از کانون رفتارهای وظیفه‌ای بیشتر مشکل‌آفرین‌تر هستند (بریف و موتوایدلو).

پافر (۱۹۸۷) بیان می‌کند که سازگاری با مفاهیم طیف قراردادهای روانشناختی از ثبات و تعادل بین قلمرو قرارداد مبادله‌ای (ساختاری) و روابطی (رفتاری) نشأت می‌گیرد یعنی، خدمات مشتری هر دو نوع مؤلفه تکنیکی مشتری، تولید محور (مبادله‌ای) و رفتاری (مبادله‌ای) را در بر می‌گیرد. (بون و سپهل، اسپندر، ۱۹۸۹).

رفتارهای تخطی شده آسیب‌جدی را به سازمان، فروش و خدمات مشتری می‌رسانند. پافر رفتارهای تخطی شده را به عنوان نقض قراردادهای نظیر، این که فروشندگان

- تعهدات و قولهای غیر واقعی به مشتریان به خاطر ایجاد نزدیکی، صمیمیت و حمایت آنها از فروشنده می‌دهند یا ناتوانی برای برخورد رفتارهای منصفانه، در نظر گرفت. شکل‌هایی از تعریف رفتار شهروندی ممکن است با جنبه‌های برون نقش خدمات مشتری مرتبط باشد.
۱. قراردادهای روابطی از طریق وابستگی دوجانبه بین کارفرمایان و کارکنان مشخص شده است و این گونه قراردادها توانایی بالقوه کارکنان را برای تهیه خصوصیات و ویژگی‌های روابط مشتریان ماورای قراردادهای استخدامی (فرهنگ سازمانی، حمایت‌های شخصی، منابع) ارتقاء می‌دهند.
  ۲. روابط مبادله‌ای ارتباط و درگیری ضعیف و محدود کارکنان را مشتریان ارتقاء می‌دهند و به لحاظ زمانی دوره کوتاه مدت و مشخصی را در بر می‌گیرند.
  ۳. قراردادهای انتقالی که نوعی از قراردادهای مبادله‌ای هستند به علت حیطه محدود ارتباط کارکنان با مشتریان به فقدان ضمانت و عدم اعتماد برای سطوح بالای سازمانها منتهی می‌گردد.
  ۴. قراردادهای متعادل و هماهنگ برای محیط‌های خدمات مشتری ایده‌آل و آرمانی محسوب می‌شوند و رابط مشتریان را از طریق میزان عملکرد و بازده مشخص (قرارداد مبادله‌ای) برای تشویق قراردادهای روابطی نسبت مشتریان منسجم و هماهنگ می‌کنند.
  ۵. کارکنان خدمات مشتری که نقض قراردادها را از طرف سازمان ادراک و احساس می‌کنند احتمالاً OCB مفید و مثبت همراه با ارائه خدمات بهبود یافته را به مشتری تقلیل می‌دهند و OCB منفی یعنی رفتارهای نقش شده را افزایش می‌دهند که با خدمات نارسا و عدم بهبود یافته ارتباط پیدا می‌کند و آنان کمتر به اصلاح و بهبود خدمات جهت افزایش اثربخشی سازمان روی می‌آورند.
  ۶. کارکنان خدمات مشتری که نقض قراردادها یا رفتارهای غیرمنصفانه را از طرف مشتریان بیرونی ادراک می‌کنند کمتر به بهبود و اصلاح خدمات مشتری OCB روی می‌آورند، به ویژه در صورتی که علل نقض قراردادها از طرف سازمان باشد.
  ۷. بدون ملاحظه به منابع نقض قراردادها، ادراک کارکنان از پیامدهای انصاف احتمالاً کیفیت خدمات مشتری را تقلیل می‌دهند که به این جهت اثربخشی و سوادآموزی سازمان را کاهش پیدا می‌کند. به علاوه پافر دریافت که رفتارهای نقض شده عملکرد



را تحلیل می‌کنند اما OCB مثبت یا رفتارهای حمایتی به عملکردهای ضعیف و محدود کمک نمی‌کنند. جرج (۱۹۹۱) دریافت که ارتباط بین انصاف سرپرستان و خدمات مشتری نمی‌تواند معنی‌دار باشد، اما ارتباط بین انصاف سازمان و خدمات مشتری می‌تواند معنی‌دار باشد. (دونابلانکرو<sup>۱</sup>، اسکات جانسون<sup>۲</sup>، لاکشمین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، صص ۱۰-۶).

#### جدول ۱: اشکال رفتارهای کارکنان

رفتارها	جهت‌گیری به سوی مشارکت و سازمان	جهت‌گیری به سوی مشتریان
درون نقش	رفتارهای شغلی و وظیفه‌ای محور (Wor)	رفتارهای خدمات و فروش محور (SOB)
برون نقش	رفتارهای شهروندی سازمانی OCB	
	رفتارهای ضد شهروندی (ABC)	رفتارهای مشتری محور (COB)

منبع (فیلیپ و مکینزی، ۱۹۹۷، صص ۱۴۸-۱۴۷)

شاخص‌های شناسایی شده در ایجاد رفتار شهروندی کارکنان به ترتیب زیر معرفی می‌گردند.

#### (۱) فداکاری

یعنی اگر کارکنان داوطلبانه در حل مشکلات کاری به سایر همکاران کمک کنند و کارکنان به شکل داوطلبانه به همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک کنند و کارکنان به شکل داوطلبانه وظایف همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک کنند و کارکنان به شکل داوطلبانه وظایف همکارانی را که غیبت موجه دارند، انجام دهند و کارکنان با توجه به نیازهای شغلی به همکاران را که غیبت موجه دارند، انجام دهند و کارکنان با توجه به نیازهای شغلی به همکاران خود در انجام شغل کمک کنند و در صورتی که کارکنان مورد حمایت اجتماعی همکاران خود قرا گیرد و در صورتیکه

- 1 . Donna Blancero
- 2 . Scott. A. Johnson
- 3 . Colakshman

کارکنان نسبت به رفع مشکلات روحی همکاران واحد سازمانی خود اهتمام ورزند، در این صورت رفتار شهروندی کارکنان بهبود خواهد یافت و کارآئی سازمان افزایش خواهد یافت.

#### ۲) مشارکت: (حمایتی، وظیفه‌ای، مدنی، اجتماعی)

اگر کارکنان در جلسات غیر رسمی به منظور حل مشکلات کاری همکاران خود حضور یابند و کارکنان در فعالیتهای اجتماعی و گروهی مربوط به سازمان خود شرکت نمایند و کارکنان تمایل به دادن پیشنهادات ابتکاری و نوآورانه به منظور بهبود سازمان و رویه‌های آن داشته باشند و کارکنان داوطلبانه مسئولیت و وظایف اضافی را برای کمک به کارکنان و همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، قبول کنند و کارکنان از تغییرات و نوآوری سازنده به وسیله مدیریت سازمانی حمایت کنند در این صورت رفتار شهروندی کارکنان بهبود خواهد یافت و همین امر باعث افزایش بهره‌وری همکاران و نتیجتاً افزایش کارآئی و اثربخشی سازمان می‌گردد.

#### ۳) تحمل‌پذیری (جوانمردی)

اگر در سازمان مدیران به شکایات و گلایه‌مندی‌های جزئی کارکنان رسیدگی کنند و کارکنان تلاش کنند در هنگام شرایط و موقعیت‌های دشوار بدون گلایه‌مندی و ناراضی‌تاری از خود خویشتن‌داری نشان دهند و کارکنان از اجرای تغییرات جدید در بخش مختلف سازمانی اظهار ناخشنودی و ناراحتی نکنند و کارکنان از خط‌مشی و فعالیتهای سازمانی حمایت و پشتیبانی نکنند و عیب‌جویی و انتقاد از فعالیتهای انجام شده و خط‌مشی‌های سازمان بپردازند و کارکنان با وجود داشتن مشکلات فراوان در خصوص رهاسازی سازمان و ترک صحبت نکنند این امر منجر به بهبود رفتار شهروندی کارکنان می‌گردد و در نهایت کارآئی و اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد.

#### ۴) توجه و احترام

در صورتیکه کارکنان تلاش کنند گامهای ضروری را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری همکاران خود در واحد سازمانی بردارند و جلسات مشاوره ما بین مدیران و کارکنان به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری برگزار شود و کارکنان تلاش کنند قبل از انجام هر عمل و یا اتخاذ هر تصمیمی اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنند و کارکنان

در صورتی که دادن اخطار و تذکرات کتبی به کارکنان خاطی را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری در سازمان ضروری بدانند، در آن صورت بهره‌وری همکاران افزایش خواهد یافت و رفتار شهروندی ارتقاء یافته و باعث افزایش کارآئی عملیات سازمان می‌گردد.

#### ۵) وفاداری

در صورتی که کارکنان به خاطر پیشرفت سازمان حاضر باشند منافع شخصی خود را فدای منافع سازمانی نمایند و کارکنان تلاش کنند تصویر مطلوب و جذابی از سازمان را به محیط بیرون ارائه دهند و کارکنان احساس افتخار و غرور کنند از اینکه عضوی از این سازمان هستند و کارکنان این سازمان در صورتیکه شغل بهتری برایشان پیشنهاد شود، سازمان خود را ترک نکنند و کارکنان از سازمان در مقابل انتقادات نابجای همکاران و سایر افراد بیرون از سازمان دفاع کنند در این صورت همه در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند و احساس تعلق و هویت بیشتری به سازمان خواهد داشت و در نهایت کارآئی عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت.

#### ۶) وظیفه شناسی

اگر کارکنان، به موقع سرکار حاضر شوند و از زمان به طور اثربخش استفاده نمایند و کارکنان ترجیحاً از پذیرش درخواست استراحت و مرخصی‌های اضافی خودداری نمایند و کارکنان تلاش کنند که از قوانین و مقررات سازمانی حتی در صورتیکه با شخصیت و روحیات آنها سازگار نباشد، پیروی کنند و کارکنان این تصور را داشته باشند، ضروری است به افرادی که به موقع سرکار حاضر نمی‌شوند، اخطار و تذکرات داده شود، در این صورت رفتار شهروندی کارکنان بهبود و ارتقاء خواهد یافت.

#### جامعه و نمونه آماری

در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد مطالعه شامل مقایسه چهار سازمان اجرایی موفق، ناموفق، استان قم می‌باشند که به ترتیب عبارتند از: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره امور مالیاتی، کل شرکت مخابرات و سازمان تأمین اجتماعی.

روش نمونه‌گیری و حجم نمونه:

از آنجا که پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش می‌بایست بین کارکنان چهار سازمان واقع در استان قم که شامل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی امور مالیاتی کل، شرکت مخابرات، سازمان تأمین اجتماعی پخش گردد از فرمول ذیل برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید.

$$Z_{\alpha/2} = 1/64$$

$$Z_B = 1/96$$

$$d = \frac{\delta}{\mu_1 - \mu_2} = 0/5$$

$$n = \frac{(z_{\alpha/2} + Z_B)^2}{d^2} n = \frac{(3/6)^2}{(1/5)^2} = 52$$

که از هر یک از سازمانهای مدیریت و برنامه‌ریزی، امور مالیاتی، مخابرات و تأمین اجتماعی ۵۲ نفر و مجموعاً ۲۰۸ پرسشنامه توزیع گردید.

#### روشهای جمع‌آوری اطلاعات:

برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر اینکه از منابع متعددی می‌توان استفاده نمود، روشهای مختلفی نیز برای این کار وجود دارد که با توجه به نوع و هدف تحقیق، موضوع مورد تحقیق، خصوصیات جامعه آماری متفاوت می‌باشد. به طور کلی روشهایی که در جمع‌آوری اطلاعاتی می‌توانند مفید باشند عبارتند از: مصاحبه، رجوع به اسناد مدارک، مشاهده و پرسشنامه. در این پژوهش روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شامل: روشهای کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتب و مقالات فارسی و لاتین، بخشی از اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید و در روش میدانی پس از تهیه پرسشنامه مربوطه، پرسشنامه‌های مذکور میان کارکنان سازمان‌های مذکور توزیع و مبنای تمام تجزیه و تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌ها بوده است. از آنجائیکه هر پرسشنامه باید از

استانداردهای ویژه‌ای از جمله روایی<sup>۱</sup> و پایانی<sup>۲</sup> کافی برخوردار باشد لذا پرسشنامه این پژوهش از این لحاظ مورد بررسی دقیق قرار گرفته است. منظور از روایی این است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه بگیرد نه خصیصه دیگر را و موضوع روایی از آنجا اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش‌علیم را بی‌ارزش و ناروا سازد.

البته بایستی موارد زیر را مورد توجه قرار داد:

الف) اعتبار نمی‌تواند با مفاهیم کلی مانند بسیار بالا یا بسیار پایین بیان شود و باید برای اندازه‌گیری آن عددی ارائه گردد.

ب) بالا بودن اعتبار، مطلق نبوده و نسبی است و به موضوع و کاربرد بستگی دارد.

ج) گاه از میزان اعتبار می‌توان برای پیش‌بینی استفاده کرد.

د) به دلیل دخالت عوامل مختلف، ضریب همبستگی واقعی نیست و دارای خطا می‌باشد (پاشا شرفی و نجفی زند، ۱۳۷۶، ص ۱۳۲).

در واقع اعتبار یا فقدان اعتبار به خودسنجه‌ها مربوط نمی‌گردد، بلکه به کاربرد آن برای سنجش موضوع مورد بررسی برمی‌گردد. موارد فوق بهترین رویکردها ارزیابی اعتبار می‌باشند، البته توجه داشت که هیچ راه کاملاً مطلوبی برای تعیین اعتبار یک سنجه وجود ندارد (دواس، ۱۳۸۱، ص ۶۴). به همین منظور پرسشنامه این تحقیق پس از طراحی مورد بررسی چند تن از اساتید و کارشناسان قرار گرفت و شاخص‌های شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه اصلاحات لازم روی آن صورت گرفت و از این طریق روایی آن تضمین گردید. لازم به ذکر است که ابعاد و شاخصهای هر یک از متغیرها در ارتباط با موضوع پژوهش تعیین گردیده‌اند.

منظور از پایانی، ثبات دریافتهای پژوهش است. اگر خصیصه مورد سنجش را با همان ابزار و تحت همان شرایط دوباره اندازه‌گیری کنیم در نتایج حاصله تفاوتی دیده نشود. به عبارتی دیگر اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به

1 . Validity

2 . Reliability

گروهی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. در این پژوهش جهت افزایش پایایی سعی شده است تا جمله‌بندی پرسشها به طور دقیق رعایت گردد در ضمن از پرسش راجع به موضوعاتی که احتمالاً پاسخگویان نظری یا شناختی نسبت به آنها ندارند، خودداری گردد. برای اندازه‌گیری پایانی از شاخصی به نام ضریب پایانی استفاده می‌کنیم و اندازه آن بین صفر تا یک تغییر می‌کند. ضریب پایانی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. در خصوص رابطه روایی و پایایی باید گفت یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد و رابطه معکوس بین این دو ضروری نیست (خاکی، ۱۳۸۲، ص ۲۴۵).

جهت بالا بردن اعتبار و روایی اولاً: سعی شده است تا سؤالات مرتبط با موضوع طراحی شوند و تا حد امکان سلیس و روان و قابل درک برای پاسخ‌دهندگان باشد و همچنین پاره‌ای از توضیحات در ابتدای پرسشنامه به پیشنهاد استاد راهنما صورت گرفته است. فرمول محاسبه آلفای کرونباخ به شرح زیر است:

$$r_u = \frac{j}{j-1} \left( \frac{\sum sj^2}{s^2} \right)$$

لازم به ذکر است که میزان پایایی کمتر از ۰.۶۰ معمولاً ضعیف تلقی می‌شود. دامنه ۰.۷۰ قابل قبول و بیش از ۰.۸۰ خوب محسوب می‌گردد. البته هر چه ضریب پایایی به عدد یک نزدیکتر باشد بهتر است به همین منظور از طریق توزیع محدودی پرسشنامه (حدود ۳۴ عدد) میان افراد نمونه در سازمان مزبور واقع در استان قم توزیع شد، میزان پایایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های مذکور محاسبه گردید که مقدار آن در هر دو پرسشنامه تقریباً ۰.۸۳ تعیین گردید.

### تکنیک‌های آماری

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های بدست آمده و تبدیل آن به اطلاعات قابل استفاده از روش‌های آماری به شرح زیر استفاده گردیده است.

- (۱) آمار توصیفی: به یک مجموعه از مفاهیم و روشهای بکار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جداول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده آمار توصیفی گفته می‌شود.
- (۲) آزمون فریدمن: که با استفاده از این آزمون به سؤال اول پاسخ می‌دهیم و می‌خواهیم داده‌های بدست آمده از هر چهار سازمان را بر اساس میزان حداکثر متوسط و حداقل عوامل رفتاری شهروندی، رتبه‌بندی کنیم.
- (۳) آزمون T: با استفاده از این آزمون می‌خواهیم رابطه شناخت عوامل رفتار شهروندی را با عملکرد سازمانی بسنجیم و می‌خواهیم پی ببریم که با مقایسه سازمانهای مذکور، تا چه حد عوامل و شاخص‌های شناسایی شده در عملکرد سازمانی تأثیر دارند، یعنی آیا بین سازمانها موفق و ناموفق از نظر شاخص‌ها و عوامل رفتار شهروندی تفاوت وجود دارد؟

### نتیجه‌گیری

با مطالعه دقیق در ادبیات موجود رفتار شهروندی سازمانی شش شاخص عمده را که اکثر نظریه پردازان روی آن اتفاق نظر دارند انتخاب کردیم که این شش شاخص عبارتند از: (۱) فداکاری (۲) مشارکت (اجتماعی، وظیفه‌ای، حمایتی، مدنی) (۳) جوانمردی (تحمل‌پذیری) (۴) توجه و احترام (۵) وفاداری (۶) وظیفه شناسی.

نظریه پردازان رفتار شهروندی سازمانی معتقدند که اگر کارکنان داوطلبانه در حل مشکلات کاری به سایر همکاران کمک کنند و کارکنان به شکل داوطلبانه به همکاری که حجم کاری سنگینی دارند، کمک کنند و کارکنان به شکل داوطلبانه وظایف همکاری که غیبت موجه دارند، انجام دهند و کارکنان با توجه به نیازهای شغلی به همکاران خود قرار گیرند و کارکنان نسبت به رفع مشکلات روحی همکاران واحد سازمانی خود اهتمام ورزند و کارکنان در جلسات غیر رسمی به منظور حل مشکلات کاری همکاران خود حضور یابند و کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و گروهی مربوط به سازمان خود شرکت نمایند و کارکنان تمایل به دادن پیشنهادات ابتکاری و نوآورانه به منظور بهبود سازمان و رویه‌های آن داشته باشند و کارکنان داوطلبانه مسئولیت و وظایف اضافی را برای کمک

به کارکنان و همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، قبول کنند و کارکنان از تغییرات و نوآوری سازنده به وسیله مدیریت سازمانی حمایت کنند و در سازمان مدیران به شکایات و گلایه‌مندی‌های جزئی کارکنان رسیدگی کنند و کارکنان تلاش کنند در هنگام مشکلات و موقعیت‌های دشوار و ناخوشایند بدون گلایه‌مندی و نارضایتی از خود خویشتن‌داری نشان دهند و کارکنان از اجرای تغییرات در بخش‌های مختلف سازمانی اظهار ناخشنودی و ناراحتی نکنند و عیب‌جویی و انتقاد از فعالیت‌های انجام شده و خط‌مشی‌های سازمانی پیردازند و کارکنان با وجود داشتن مشکلات و سختی‌های فراوان در خصوص ترک و رهاسازی سازمان صحبت نکنند و کارکنان تلاش کنند گام‌های ضروری را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری همکاران واحد سازمانی خود بردارند و جلسات مشاوره ما بین مدیران و کارکنان به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری در واحد سازمانی برگزار شود و کارکنان تلاش کنند قبل از انجام هر عمل و یا اتخاذ هر تصمیمی اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنند و کارکنان دادن اخطار و تذکرات لازم به همکاران خاطی را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری در سازمان ضروری دانند و کارکنان به خاطر پیشرفت سازمان حاضر باشند که منافع شخصی را فدای منافع سازمانی نمایند و کارکنان تلاش کنند تصویر مطلوب و جذابی از سازمان را به محیط بیرون ارائه دهند و کارکنان حتی در صورتیکه شغل بهتری برایشان پیشنهاد شود سازمان خود را ترک نکنند و کارکنان از سازمان خود در مقابل انتقادات نابجای همکاران و سایر افراد بیرون از سازمان دفاع کنند و کارکنان به موقع سرکار حاضر شوند و از زمان به طور اثربخش استفاده کنند و کارکنان از پذیرش استراحت و مرخصی‌های اضافی خودداری نمایند و از قوانین و مقررات سازمانی حتی در صورتیکه با شخصیات و روحیات آنها سازگار نباشد پیروی کنند و کارکنان معتقد باشند در صورتی که آنها به موقع سرکار حاضر نباشند ضروری است به آنها اخطار و تذکر کتبی داده شود. در این صورت کارکنان خود را جزئی از سازمان می‌دانند و کارآئی آنها در سازمان‌ها افزایش خواهد یافت و کارکنان و همکاران نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و میزان ترک خدمت و غیبت کاهش خواهد یافت. ما این تحقیق پژوهش را در چهار سازمان موفق و ناموفق را که در طرح شهید رجائی از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی معرف و شناخته شده‌اند، انجام دادیم که به ترتیب عبارتند



از: ۱) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (۲) اداره کل امور مالیاتی (۳) سازمان تأمین اجتماعی (۴) شرکت مخابرات

براساس تجزیه و تحلیل‌های بدست آمده از آزمون فریدمن چون  $P\text{-value}=0.000$  است پس فرضیه صفر یعنی یکسان بدون شاخص رد می‌شود یعنی حداقل دو تا از شاخص‌ها با هم متفاوت هستند و براساس آزمون فریدمن، در سازمان مدیریت و برنامه‌ریز شاخص وظیفه‌شناسی کارکنان با میانگین  $4/46$  بیشترین رتبه و تحمل‌پذیری با میانگین  $4/33$  (جوانمردی) کمترین رتبه، در شرکت مخابرات شاخص و وظیفه‌شناسی با میانگین  $4/33$  بیشترین رتبه و تحمل‌پذیری با میانگین  $2/86$  کمترین رتبه، در اداره کل امور مالیاتی شاخص وظیفه‌شناسی کارکنان با میانگین  $5/29$  بیشترین رتبه و مشارکت مدنی با میانگین  $2/44$  کمترین رتبه، در سازمان تأمین اجتماعی شاخص وظیفه‌شناسی با میانگین  $4/76$  بیشترین رتبه، در سازمان‌های موفق شاخص وظیفه‌شناسی کارکنان با میانگین  $4/86$  بیشترین رتبه و جوانمردی (تحمل‌پذیری) با میانگین  $2/62$  کمترین رتبه را دارد. برای پاسخ به سوال دوم پایان نامه تحت عنوان «آیا بین عوامل شناخت رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد ارتباط وجود دارد» از آزمون T-Test استفاده شد، براساس تجزیه و تحلیل‌های آزمون T-Test به لحاظ شاخص‌های فداکاری چون  $P\text{-value}=0/974$  و توجه  $P\text{-Value}=0/10$  و مشارکت مدنی  $P\text{-Value}=0/369$  تفاوت معناداری ما بین سازمانهای موفق و ناموفق وجود ندارد یعنی از لحاظ شاخص‌ها و فاکتورها انسانی رفتار شهروندی (OBCI) در سازمان‌های مذکور تفاوت معناداری وجود ندارد.

درضمن پژوهش در مصاحبه با کارکنان سازمانهای تأمین اجتماعی و امور مالیاتی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برخی از آنها اظهار داشتند که حاضرند به همکاران خود در انجام شغل‌شان کمک کنند و حتی در صورت رفتن همکاران خود به مرخصی یا تعطیلات حاضرند به جای آنها کار کنند و نیز در جهت رفع مشکلات روحی همکاران واحد سازمانی خود گامهایی بردارند.

مدیریت شعبه یک سازمان تأمین اجتماعی اظهار داشتند که روابط غیر رسمی قوی ما بین کارکنان در خارج از سازمان نیز وجود دارد.

مقایسه شاخص‌های وفاداری در سازمانهای موفق و ناموفق  $P\text{-Value}=0/016$  و تحمل‌پذیری (جوانمردی)  $P\text{-Value}=0/0$  و وظیفه‌شناسی  $P\text{-Value}=0/019$  نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بطن سازمانهای مذکور به لحاظ شاخص‌های سازمانی (OCBO) وجود دارد. پس براساس نتایج بدست آمده سوال اصلی تحقیق یعنی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تأیید شد.

جدول ۲ مقایسه میانگین سازمانهای موفق و ناموفق

انحراف معیار	میانگین	شاخص
۰/۷۴۹۵۷	۲/۹۰۳۸	ناموفق فداکاری
۰/۶۶۴۹۸	۲/۹۰۷۱	موفق فداکاری
۰/۷۲۸۱۶	۲/۷۱۴۳	ناموفق مشارکت
۰/۷۲۴۹۰	۲/۸۰۴۹	موفق مشارکت
۰/۶۵۲۷۲	۲/۵۳۳۷	ناموفق جوانمردی
۰/۶۸۶۶۴	۲/۷۵۲۴	موفق جوانمردی
۰/۷۴۲۳۴	۲/۸۶۸۷۶	ناموفق توجه
۰/۶۵۸۷۱	۳/۰۲۸۸	موفق توجه
۰/۷۰۸۶۱	۳/۰۰۱۹	ناموفق وفاداری
۰/۵۶۳۷۰	۳/۲۱۷۳	موفق وفاداری
۰/۷۳۰۵۴	۳/۲۹۵۷	ناموفق وظیفه‌شناسی
۰/۶۱۳۶۲	۳/۵۱۶۸	موفق وظیفه‌شناسی

### موانع و محدودیت‌های تحقیق

۱. با توجه به اهمیت پیشینه تحقیق در کارشناسی متغیرهای مهمی که بر موضوع تحقیق اثر گذار هستند و جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و حذف متغیرهایی که قبلاً مورد آزمون قرار گرفته‌اند و نقش قابل ملاحظه آن در بیان مسئله و تدوین چهارچوب نظری، نبود پیشینه تحقیقات داخلی در زمینه رفتار شهروندی به عنوان یک محدودیت عمده و اصلی تلقی می‌شود.

۲. معدودیت دیگری که در زمینه این تحقیق وجود داشته است عدم رغبت و تمایل کارکنان به تکمیل پرسشنامه‌ها و عدم همکاری آنها بوده است.

### پیشنهادها

برای اینکه سازمانها در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی حرکت کنند باید گام به گام حرکت کرد. چون فرایند رفتار شهروندی سازمانی یک فرایند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید به سرعت آنرا وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان بر می‌باشد.

در صورتیکه سازمانهای موفق و ناموفق در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی به طور قاطع گامهایی بردارند در این صورت کارآیی و بهره‌وری سازمانی به صورت بالقوه افزایش خواهد یافت و این امر باعث ارتقاء عملکرد آنها در میان سازمانی رقیب خواهد شد.

(۱) ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزشهای مشترک است رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش پیدا می‌کند که در آن ارزشها و نگرشهای مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی (وظیفه‌شناسی)، تحمل پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

(۲) مدیران سازمان بایستی اطلاعات خود را در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش مدیریت به روز نمایند و نسبت به مسائل، مشکلات و شکایات کارکنان قضاوت واقع‌بینانه و درست ارائه نمایند و نسبت به مسائل، مشکلات و شکایات کارکنان قضاوت واقع‌بینانه و درست ارائه نمایند و مهارت‌های خود را به منظور تصمیم‌گیری‌های اثربخش حل مشکلات تقویت نمایند. به علاوه مدیران بایستی در جهت ارتقاء اعتماد به نفس و عزت نفس (خودباوری) کارکنان در برابر شرایط سخت و مشکلات روزمره (تحمل‌پذیری) تلاش کنند.

۳) مدیران بایستی سعی کنند هر چندگاه جلسات غیررسمی بین کارکنان و مدیران برگزار نمایند و جلسات پاسخ و پرسش ایجاد نمایند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از هر گونه وقوع مشکلات کاری قرار دهند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روشها و وظایف سازمانی اهمیت دهند.

۴) سازمانها باید در ساختار سازمانی خود تجدید نظر کنند و به سمت و سوی عدم تمرکز حرکت نمایند و کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌ها قرار دهند و اختیارات لازمه جهت انجام امور را به آنها محول کنند.

۵) مدیران سازمان باید به سمت و سوی توسعه و غنی‌سازی شغلی حرکت نمایند و در جهت معنی‌دار کردن وظایف کارکنان خود تلاش کنند و بازخوردهای لازم را در اختیار آنها قرار دهند.

۶) مدیران باید تلاش بالقوه‌ای در جهت ارتقاء و بهبود کیفیت زندگی با استفاده از مکانیسم‌های نظیر برنامه‌ریزی سلامتی، حقوق، رفاهی، امنیت نیروی انسانی و خدمات مشاوره‌ای بعمل آورند.

۷) کارکنان و مدیران بایستی نگرشهای مثبت نسبت به سازمان و همکاران خود ارتقاء دهند و این امر موجب ارتقاء وظیفه‌شناسی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان می‌گردد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی برای تحقیقات آینده

در جهت بهبود و ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی توسعه شاخص‌های انسانی (OBCI) و وظیفه‌ای سازمانی (OBCO) ضروری می‌باشد، که همه این عوامل منجر به بهبود و ارتقا عملکرد سازمانهای مختلف می‌شود.

۱) مدیران بایستی برای ارتقای عدالت توزیعی سازمانی در زمینه‌های پاداش سازمانی و توزیع برابر فرصت‌ها و موقعیت‌های شغلی (یعنی ایجاد یک سیستم عادلانه در پرداخت و حقوق و دستمزد به طوریکه ستاده‌های هر یک از کارکنان با داده‌های آنها به سازمان و میزان تلاش آنها در سازمان برابر باشد) و عدالت رویه‌ای یعنی واگذاری اختیار و کنترل

بیشتر کارکنان بر فرایند تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصیص درآمد تلاش کنند یعنی بایستی قوانین و مقررات و رویه‌های انجام کار به طور واضح تبیین و روشن گردد و این عوامل منجر به کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌گردد.

۲) مدیران و کارکنان و همکاران بایستی تلاش کنند در محیط‌های کاری اعتماد بوجود آورند، اعتماد سرپرستان در واقع باعث ایجاد صداقت، انسجام و گشودگی روابط، ایجاد همدلی و همکاری‌های داوطلبانه بیشتر کارکنان می‌گردد و در واقع اعتمادسازی منجر به بهبود و توسعه رفتار شهروندی، کاهش رفتار ضد شهروندی و نهایتاً ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌گردد.

۳) کارکنان و همکاران بایستی تلاش کنند در روابط و مراودات خود مهارت‌های هوش عاطفی را یاد بگیرند و آن را ارتقاء دهند براساس تحقیقاتی که توسط گلمن صورت گرفته است هوش عاطفی در واقع یکی از شاخص‌های مهم توسعه و بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد، یکی از ابعاد هوش عاطفی همدلی است که باعث ارتقا و بهبود ابعاد فداکاری رفتار شهروندی می‌شود از سوی دیگر مهارت‌های اجتماعی و خودکنترلی و خودآگاهی باعث می‌شود که کارکنان بیشتر بتوانند از وقوع مشکلات کاری پیشگیری کنند و اعتماد بنفس آنها در برابر مشکلات و سختی‌های روزمره بیشتر می‌شود.

۵) مدیران باید سعی کنند تعهدات سازمانی (به ویژه تعهدات عاطفی را از طریق فرایند جامعه‌پذیری در میان کارکنان) تقویت کنند و این امر باعث ارتقاء احساس وفاداری، کاهش هزینه‌های سازمانی، وظیفه‌شناسی و بهبود و توسعه عملکرد سازمانی می‌گردد.

۶) استقرار نظام پیشنهادات: مدیران باید تلاش کنند که فرهنگ نقد و انتقادپذیری را در سازمان در جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ارتقاء دهند و از آنجا که یکی از شاخص‌های برجسته رفتار شهروندی مشارکت حمایتی یعنی ارائه پیشنهادات ابتکاری و نوآوری در جهت بهبود رویه‌های اداری و سازمانی می‌باشد، نظام پیشنهادات جهت ارتقاء رفتار شهروندی و بهبود عملکرد سازمانی ضروری می‌باشد.

۷) مدیران بایستی حیطه رفتارهای درون نقش و برون نقش را به طور واضح تعریف

کنند.

ضمناً توصیه می‌شود تحقیقات بیشتری در خصوص مسائل زیر در زمینه رفتار شهروندی صورت گیرد.

۱. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات سازمانی
۲. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مهارت‌ها ارتباطی
۳. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و کوچک‌سازی سازمانی
۴. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و معنویت
۵. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و هوش عاطفی
۶. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و نظام پیشنهادات
۷. بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی ارتباط آن با فساد اداری



## منابع و مأخذ:

۱. پاشا شریفی، حسن، نجفی زند، جعفر، ۱۳۷۴ «روشهای آماری در علوم رفتاری» انتشارات، چاپ هشتم
۲. خاکی، غلامرضا ۱۳۷۹ «روش تحقیق در مدیریت» مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، زمستان
۳. ساروخانی، باقر، «روشهای تحقیق در علوم اجتماعی» تهران و پژوهشگاه علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، ۱۳۷۵
۴. سکاران، اوما ترجمه محمد صابی و محمود شیرازی، ۱۳۸۰ روشهای تحقیق در مدیریت. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
۵. شجاعی، علیرضا ۱۳۸۳ «توسعه سرمایه اجتماعی» انتشارات مدیریت و توسعه
۶. رحمان سرشت، حسین، صنوبر، ناصر، ۱۳۸۰ «نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری ملی» انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
۷. نادری، عزت‌الله، سیف نراقی، مریم ۱۳۷۶ «روشهای تحقیق و چگونگی ارزیابی آن در علوم انسانی» دفتر تحقیقات و انتشارات بدر،
8. Bell, simonj and menguc, bulent, 2002, "*the employee organization relationship organizational citizenship behaviours and superior service quality*", journal of retailing, department of management, university of melbournne, 3010 Australia.
9. Blancero, donna & son, scott a and lakshman, 2003, "*psychological contracts OCB and custoenr service: an exploratory examination*", school of industrial and labor relations, cahrs center for advanced human resource studies, working paper 95-23.
10. Bolino, mark c., turnley and William h, 2003, "*going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behaviour academy of management executive*."
11. Borman, Walter, 2001, "*the concept of organizational citizenship*" , personal decisions research institutes, inc tampa, florida and university of sout florida.
12. Bormanc. Walter & penner, Louisa & Allen, tammyd & motowidlo. Stephanj, 2001, " personality predictors of sitizenship performance", international of selection add assement, black wll publisher.
13. Brightman, bairdk, Robert, moran, john w, 1999, "*building organizational citizenship*" journal management decision London, vol. 37, iss, pg 78.
14. Brinan p., niehoff and Robert, moorman, jun 1993, "*justice as a mediator relationship between method of monitoring and*

- organizational citizenship behaviour*" , academy of management journal bri acliff, vol. 36 pp 522-730.
15. Charash & choen, yochi and spector, paul e, Novembre 2001, "the *role of justice in organizations ameta – analysis*" , organizational behaviour and human decision processes Vol, 86. no. 2
  16. Cohen, Aaron and vigoda, eran, 2000, "*a study examined the relationship between organizational citizenship behaviour and general citizenship behaviour in the wider society*" , administration & society Beverly hills Vol. 32, pp 29-59.
  17. Cropanzano, Russell and Btrne, zintas and bobocel, d. Ramona and rupp, deborehe, 2003, "*organizational contribution moral virtues, fairness heuristics, social entities. And other denizens of organizational justice*", journal of vocational behaviour 58164-205(201)
  18. Hannam, Rache & , Jimmieson, nerina, 2002, "*the relationship behaviour extra role behaviour and job burnout for primary school teacher: a preliminary model and development of an organizational citizenship behaviour scale*", school of psychology, university of qeensland.
  19. Hodson, Randy, February 2000, "*management citizenship behaviour an it consequences*" work and occupations. Vol, 29 no ohio state university.
  20. Koopman, Richard, 2001, "*the relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behaviours: a review literature*" applied psychology, ms advised by dr, Richard tafall.
  21. Jelinek, Ronald & ahearne, Michael, 2005, "*the ABC of ACB: unveiling a clear and present danger in the sales forced*" industrial marketing management.
  22. Kumar, rajiv, april, 2005, " *organizational citizenship performance in non organizations development of scale*" lim hostel.
  23. Moorman, Robert and blakely, Gerald, may 1999, "*individual ism, collectivism as an individual different ceperdictor of organizational citizenship behaviour*" , journal of (1986-1998).
  24. Moorman, Robert, 2002 "*temporary employees as good citizens factors influencing their, OCB performance*" , journal of business and psychology vol, 17, no
  25. Moore, Joellen and sue love, 2000, "*it professionals as organizational citizenship*" communications of the acm, vol 48. no.6
  26. Muhammad, Ali, 2004 "*procedural justice as mediator between participation in decision making and organizational citizenship behaviour*" , international journal of commerce & management 2004, vol. 14, no 3 & 4.



27. Organ, 2005, "*OCB in the context of organization theory*", pxd: page 46.
28. Pare, guy and tremblay, Michel, 2000, "*the impact of human resources practice on it impersonal commitment, citizenship behaviour and turnover intentions*", cirano scientific series.
29. Podsakoff, phillip and Mackenzie, scottb, 1997, "*impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: a review and suggestion for future research*", 10(2), 133 – 153, Lawrence erlbum associtate, tncc.
30. Poropat, Arthur. 1999, "*examination of relationship between contextual and technical performance in academic setting*" Griffith University.
31. Sloat, Kimc and ridge, Park, 1999, "organizational citizenship professional safety" vol. 44, 1ss, pg 20.
32. Spector, paule and fox, suzy, 2002, "*an emotion – centered of voluntary work behaviour some parallels between counter productive work behaviour and organizational citizenship behaviour*", human resource management review, department of psychology university of south Florida, Tampa, F1 33620 Use
33. St. c. lai, Christine and liu, xiangyang and Shaffer, Margaret 2001, "*interpersonal citizenship behaviours of employees in greater china: asocial capital*", hongkong Baptist university.
34. W. organ, dennies , 1997, "*organizational citizenship behaviour: its construct clean-up time*", Journal human performance, 10(2), 88-97.

