

## طراحی و تبیین مدل مفهومی شهروند گرایی سازمانی (مطالعه موردی شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق)

سعید عابسی<sup>۱\*</sup>، مجتبی رفیعی<sup>۲</sup>، رضا رسولی<sup>۳</sup>، داوود شفیع پور<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۳۰)

### چکیده

امروزه تکامل تاریخی در حوزه مدیریت و سازمان، به لحاظ تئوری و عملی، تحت تأثیر نیروی قدرتمند قرار گرفته است؛ این نیروی عظیم شهروند گرایی سازمانی می‌باشد. از آن جا که شهروند گرایی سازمانی، با افزایش صداقت، اعتماد و تعهد در محیط کار، با بالا رفتن احساس تکامل شخصی و بالندگی کارکنان پیوند خورده است، چالش قرن بیست و یکم تلقی شده، این تحقیق با نگاهی عمیق و ژرف به مسائل و مشکلات منابع انسانی و سازمانی قصد دارد با بررسی مفهوم شهروند گرایی سازمانی و تبیین عوامل تاثیرگذار بر آن، با بهره گیری از نظر خبرگان و کارشناسان به مدل سازی مفهومی شهروند گرایی سازمانی در شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق بپردازد. تحقیق حاضر بر مبنای هدف، کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق و روش نمونه گیری آن، تصادفی طبقه‌ای است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از تحلیل‌های مدل سازی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر، تحلیل عاملی، آزمون همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندگانه، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، آزمون کایزر و بارتلت، آزمون دو جمله‌ای، آزمون خی دو، آزمون فریدمن و تکنیک دلفی بهره استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مستقیم و غیر مستقیم عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی، عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری بر شهروند گرایی سازمانی و تایید فرضیه‌های هشت گانه تحقیق است.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، شهروندگرایی سازمانی، سنگ آهن مرکزی ایران - بافق

۱- استادیار، دانشگاه پیام نور، یزد، ایران.

۲- دانشیار، دانشگاه پیام نور، ساختمان مرکزی، تهران، ایران.

۳- استادیار، دانشگاه پیام نور، اراک، ایران.

۴- مربی، دانشگاه پیام نور، بافق، ایران - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: d.shafieepur@yazdpnu.ac.ir

## مقدمه

در دهه اخیر، بررسی رفتار افراد در محیط کار، توجه محققان را بیش از پیش به خود جلب کرده است. سازمان‌ها بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خود جوش با اجباری، از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار می‌باشد زیرا در حالت اجبار، فرد وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمانی و صرفاً در حد رعایت الزامات قانونی انجام می‌دهد در حالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی در جهت منافع سازمان به کار می‌گیرند. در ادبیات نوین مدیریت به انجام خود جوش و آگاهانه وظایف فرا قانونی توسط کارکنان، «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۱</sup> گفته می‌شود (زراعی متین و همکاران، ۱۳۸۵).

امروزه سازمان‌ها به کارکنانی با تمایل به حرکت در فراسوی الزامات رسمی شغل، نیاز دارند (موریسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). امروزه رفتارهای مثبت فراتر از نقش، مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته و غفلت از آن‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان پذیرفتنی نیست چرا که سازمان‌ها به لزوم مشارکت داوطلبانه، خودآگاه و بلند مدت افراد در جهت دستیابی به اهداف سازمانی واقف شده‌اند (قلی پور و حسنی کاخکی، ۱۳۸۶).

شهروند گرایی در سازمان به چهار دلیل از اهمیت زیادی برخوردار است :

۱. شهروند گرایی سازمانی می‌تواند تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل را به حداقل برساند.
۲. شهروند گرایی سازمانی با تاکید بر رفتارهای فرا شغلی، هزینه تخصیص منابع را کاهش می‌دهد. سازمان‌ها از طریق تعیین و بررسی ابعاد شهروند گرایی سازمانی می‌توانند مشوق کارکنان در بروز این نوع رفتار در سازمان باشند.
۳. شهروند گرایی سازمانی به مدیران فرصت می‌دهد تا درک عمیق‌تری از متغیرهای شغلی و سازمانی داشته باشند (اپلاتکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

از آن جا که امروزه، ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری به تنهایی برای هدایت سازمان‌ها به سوی آینده‌ای پایدار کافی نمی‌باشند؛ لذا سازمان‌ها در پی کسب ارزش‌هایی والاتر هستند؛

---

1- Organizational Citizenship Behavior

2- Morrison

3- Oplatka

ارزش‌هایی نظیر ادب و نزاکت، گذشت، وفاداری، اطاعت سازمانی و شهروند گرایی سازمانی. به زعم مانز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، شهروند گرایی سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها در رسیدن به نتایج ارزشمند و ماورای موفقیت‌های مالی کمک کند.

### مروری بر مبانی نظری

#### مفهوم شهروند گرایی سازمانی

شهروندی در آثار و نوشته‌های فلسفی و سیاسی، ریشه‌ای تاریخی دارد. نرون و نورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقدند مفهوم شهروندی، نخستین بار برای ایجاد انسجام و روح جمعی میان افراد جامعه در علوم اجتماعی مطرح گردید. آنتونی گیدنز، نظریه پرداز اجتماعی برجسته معاصر، معتقد است پدیده‌های مدرن از جمله پدیده شهروندی از یک ریشه تاریخی بلند مدت (از دولت شهر آتن در یونان باستان تا امپراتوری روم باستان و قرون وسطی در غرب) و یک ریشه تاریخی کوتاه مدت (از رنسانس تا عصر روشنگری در سده ۱۸ و دوران تاریخی معاصر در سده ۲۰) برخوردار است (زارع، ۱۳۸۹).

برای درک صحیح مفهوم شهروند گرایی سازمانی باید با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی آشنا شویم. امروزه شهروندان به عنوان اعضای شکل دهنده اجتماعات بشری، کانون توجه کسانی هستند که می‌خواهند به نحوی در زندگی انسان‌ها نقش داشته باشند. قدرتمندان برای مشروعیت بخشیدن به قدرت خود، محتاج رأی شهروندان هستند. بازرگانان، تجار، صاحبان صنایع، نویسندگان، روزنامه‌نگاران، مدیران و به طور کلی همه فعالان حاضر در صحنه اجتماع، مجبور به ملاحظه دغدغه‌های ذهنی و مطالبات شهروندان خود هستند. امروزه از کارکنان به عنوان شهروندان سازمانی، رفتارهای خاصی انتظار می‌رود. این انتظار وجود دارد که رفتار آن‌ها به گونه‌ای باشد که بیش از الزامات نقش و حتی فراتر از آن در خدمت اهداف سازمانی باشد (توره، ۱۳۸۵).

به زعم ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی، نوعی وضعیت مطلوب است زیرا چنین رفتاری از یک سو، منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش داده و از سوی دیگر نیاز به مکانیزم‌های کنترل پرهزینه رسمی را کاهش می‌دهد (به نقل از بیکتون و همکاران، ۲۰۰۸). این نوع از رفتار به طور مستقیم، توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی تقویت نمی‌شود (آلیسیا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و

1- Manz et al

2- Neron & Norman

3- Alicia

علیرغم مفید بودن برای سازمان، بخشی از عناصر اصلی شغل محسوب نمی‌شود (هوسام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). این رفتار اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمانی صورت می‌گیرد و ممکن است به طور مستقیم نیز منافع شخصی خاصی را به دنبال نداشته باشد (اریک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). منظور از شهروند گرایی سازمانی در این تحقیق، نهادینه شدن رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان است. شهروند گرایی سازمانی، تمایل و گرایش کارکنان به بروز رفتار شهروندی و تشویق و ترغیب مدیران و همکاران به انجام دادن چنین رفتاری در سازمان است. شهروند گرایی سازمانی، تمایل و گرایش کارکنان به بروز رفتارهای یازده گانه زیر است :

- ۱- وجدان
- ۲- مشارکت
- ۳- جوانمردی
- ۴- نوع دوستی و آداب اجتماعی
- ۵- همکاری متقابل
- ۶- ادب و نزاکت
- ۷- توجه
- ۸- وفاداری
- ۹- حفاظت از منابع
- ۱۰- ابتکار عمل فردی و توسعه شخصی
- ۱۱- رفتار یاری دهنده.

اما برای پاسخ به این سوال که چرا سازمان‌ها به دنبال شهروند گرایی سازمانی هستند؟ باید به بررسی فرایند شکل گیری شهروند گرایی در سازمان‌ها توجه نماییم. بنا به اظهار جی پار و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، تعیین این که چرا افراد درگیر رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند، توجه محققان زیادی را هم در رفتار سازمانی و هم در روانشناسی به خود جلب کرده است. در این میان اکثر اندیشمندان بر پیش بینی کننده‌های فردی مانند رضایت شغلی (ارگان، ۱۹۸۳)، تعهد سازمانی (اورالی و چاتمن، ۱۹۸۶)، ادراک عدالت (فولگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳)، ادراک پرداخت‌های برابر (ارگان و کونوفسکی، ۱۹۹۱) و نگرش‌های شغلی (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) تاکید می‌ورزند.

### ضرورت شهروند گرایی سازمانی

در طول چند دهه گذشته، تغییرات ژرف بسیاری در کار کارکنان و محیط سازمان‌ها به وجود آمده است. این تغییرات، نگرانی، تشویش و در برخی موارد، ترس را در میان کارکنان به وجود آورده است. تلاطم، پیچیدگی، عدم اطمینان و ناپایداری تغییرات محیطی باعث شده است سازمان‌ها به گونه‌های متفاوت و مختلف عمل کنند. اکثر سازمان‌ها از دهه ۱۹۸۰ به بعد، برنامه‌های تغییر و بهبود خود را در مهندسی مجدد، ادغام، کوچک سازی و تکاپوی گروهی متمرکز ساخته‌اند اما از آن جا که این

1- Hossam

2- Eric & et al

3- Gye Pare & et al

4- Folger

تغییرات، اغلب بر پارادایم‌های مکانیکی استوار است، نتایج امیدوارکننده‌ای به ارمغان نیاورده است. باید پذیرفت این مداخلات در عصر کنونی پاسخگو نبوده و سازمان‌ها نیازمند رویکردهای جدیدی برای پاسخگویی به تغییرات محیط امروزی هستند. شهروندگرایی سازمانی یکی از این رویکردهاست. شهروند‌گرایی سازمانی رویکرد جدیدی است که برخی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیط امروزی از آن استفاده می‌نمایند.

سازمان‌ها نمی‌توانند بدون حضور اعضای که به عنوان یک شهروند سازمانی خوب از طریق مشارکت در مجموعه رفتارهای مثبت عمل می‌کنند؛ رشد و بقا داشته باشند ( ارگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). برخی محققان مانند کوهن و کول، شهروند‌گرایی سازمانی را برای موفقیت و برخی دیگر مانند مایلز و اسنو، برای بقای سازمان لازم دانسته‌اند. از آن جا که این توانایی، ارزشمند و کمیاب است و تقلید آن مشکل و غیر قابل جایگزین است، بسیاری از پژوهشگران (از جمله بارنی و کولیس) از آن به عنوان مزیت رقابتی یاد می‌کنند. به زعم بارنی و کولیس، تمایل و ظرفیت اعضای سازمان در ارائه کمک‌های مبتکرانه و فراتر از ملزومات حداقل (شهروند‌گرایی سازمانی) جهت موفقیت و بقاء، در تجارت پیچیده امروزی، امری است ضروری (بورتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

شهروند‌گرایی سازمانی برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند است زیرا موجب ارتقاء سطح عملکرد

سازمان و کسب مزیت رقابتی می‌شود مزیت‌هایی نظیر:

- ۱- بهبود کارایی در استفاده از منابع و تخصیص آن‌ها.
- ۲- کاهش هزینه‌های حفظ و نگهداری کارکنان.
- ۳- افزایش ثبات در عملکرد سازمان.
- ۴- همکاری بهتر میان افراد گروه و بخش‌های وظیفه‌ای سازمان.
- ۵- افزایش بهره‌وری همکاران و مدیریت.
- ۶- افزایش جذابیت‌های سازمانی برای کارکنان جدید و
- ۷- افزایش ظرفیت سازمان در انطباق با تغییرات محیطی (نتم مایر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

---

1. Organ

2- Burtone

3- Netemeyer & et al

امروزه کارکنان از سازمان‌های خود این انتظار را دارند که نسبت به پرورش و توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی حساس باشند. سازمان‌ها باید ورود مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به ویژگی فطری آن در انسان‌ها جدی بگیرند. با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها گرایش بیشتری به سمت رفتار شهروندی سازمانی پیدا کرده‌اند. آن‌ها تلاش نموده‌اند از طریق تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی، خلاءهای معنوی، اخلاقی و عاطفی کارکنان خود را برطرف سازند. این تأکید در مطالعات جدید سازمانی به چشم می‌خورد و باعث شده است تا با مفهوم جدیدی به نام شهروند گرایی سازمانی رو به رو شویم.

### پیشینه پژوهش

تا چند دهه اخیر، شهروند گرایی سازمانی با جامعه علمی مدیریت تناسب چندانی نداشت و بیشتر مرتبط با حوزه‌های خدمات اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و حقوق بود. مدیران اجرایی، اندک توجهی به شهروند گرایی سازمانی نمی‌کردند تا این که آن‌ها با فشارهای اقتصادی و تقاضاهای متنوع ذینفعان روبرو شدند و فقدان ویژگی‌های سازمانی‌ای که افراد را به سمت شهروندانی مسئولیت پذیر، نوع دوست، وفادار، جوانمرد، وظیفه شناس، تحمل پذیر و با وجدان فرا بخواند، در تحقیقات تجربی سازمانی احساس شد (سلیگمن و سیزنت میالی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

از آن زمان تاکنون تحقیقات گسترده‌ای در خصوص رابطه رفتار شهروندی سازمانی با عدالت سازمانی (ارگان، ۱۹۹۰) (کونوسکی و پوق، ۱۹۹۴)، استرس (کوهن، ۱۹۹۷) ترجیحات کاری (کاردونا و همکاران، ۲۰۰۳)، رضایت شغلی (توود، ۲۰۰۳)، محیط سازمانی (وات و شافر، ۲۰۰۵) (دیلی و همکاران، ۲۰۰۸) عملکرد کارکنان (نلسون و سندستروم، ۲۰۰۲)، مشارکت (فارج، زانگ و ارگان، ۲۰۰۴) به عمل آمده است ولی تا کنون در خصوص طراحی و تبیین مدل مفهومی شهروند گرایی سازمانی پژوهشی صورت نگرفته است و این خلا موجب گردید تا به تحقیق در این خصوص بپردازیم.

بی تردید فراگیر شدن شهروندگرایی در حوزه مطالعات سازمانی اجتناب ناپذیر است. شهروند گرایی در سازمان، زمانی تابو قلمداد می‌شد، اما امروزه آهسته آهسته در حال رخنه کردن در کسب و

کار است. شهروند گرایی سازمانی، آخرین شعار روز مشترک در بین اندیشمندان مدیریت است و با شهروند گرایی سازمانی می‌توان انتظار داشت که مدیریت و سازمان دستخوش تغییرات اساسی گردد.

### فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۲)، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شد :

**فرضیه اول :** بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی و عوامل رفتاری در شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری در شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه سوم :** بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی و عوامل زمینه‌ای در شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه چهارم :** بین عوامل رفتاری و شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین عوامل زمینه‌ای و عوامل ساختاری در شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه ششم:** بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری در شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه هفتم :** بین عوامل ساختاری و شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

**فرضیه هشتم :** بین عوامل زمینه‌ای و شهروند گرایی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف، تحقیقی است کاربردی و بر مبنای چگونگی گردآوری داده‌ها تحقیقی است توصیفی- همبستگی (از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا تحلیل ماتریس کوواریانس). سطح تحلیل بر مبنای افراد حوزه شمول در سطح سازمانی و بر مبنای تحلیل تئوری های سازمانی در سطح میانه و کانون تحلیل، شهروند گرایی سازمانی و واحد تحلیل، کارکنان شرکت سنگ آهن مرکزی ایران- بافق. قلمرو زمانی تحقیق شش ماهه اول سال ۹۳ و قلمرو مکانی آن، شرکت سنگ

آهن مرکزی ایران- بافق و توابع آن می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها در این تحقیق از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، مجلات، سایت‌های اینترنتی و ...) و میدانی (مصاحبه، پرسش‌نامه، مشاهده افراد و رویدادها و ...) و ابزارهایی مانند فیش، جداول استخراج آماری و پرسش‌نامه استفاده شده است.

با توجه به این که هدف این تحقیق، طراحی و تبیین مدل مفهومی شهروند‌گرایی سازمانی می‌باشد؛ بدین منظور از رویکرد ترکیبی روش‌های تحقیق کمی و کیفی استفاده شده است. بدین گونه که برای شناسایی شاخص‌ها و عوامل تاثیرگذار بر شهروند‌گرایی سازمانی از روش تحقیق کیفی دلفی و برای تست مدل، از روش‌های تحقیق کمی استفاده شده است.

در تحقیق حاضر برای تدوین ادبیات و مبانی نظری تحقیق از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و برای استخراج فاکتورهای اصلی جهت طراحی مدل مفهومی تحقیق از روش پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است. پرسش‌نامه حاضر نتیجه سه مرتبه تکرار تکنیک دلفی است. این پرسش‌نامه از یک سو مبنای تحلیل عاملی اکتشافی و از سوی دیگر مبنای تست مدل مفهومی تحقیق قرار گرفته است. در این پرسش‌نامه جهت رتبه‌بندی داده‌ها از طیف پنج سطحی لیکرت استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل سه بخش الف) داده‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تاهل، وضعیت استخدامی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت)، ب) شاخص‌های شهروند‌گرایی سازمانی (۱۱ شاخص) و ج) عوامل تاثیرگذار بر شهروند‌گرایی سازمانی (۲۹ عامل) می‌باشد.

برای افزایش سطح روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها در این تحقیق از کثرت‌گرایی در ابزار گردآوری داده‌ها و برای تعیین میزان آن، از روایی محتوایی، تحلیل عاملی و روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق و روش نمونه‌گیری آن، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق به دلیل عدم کارایی فرمول کوکران (در تحقیقات چند متغیره و تحلیل عاملی فرمول کوکران از کارایی لازم برخوردار نمی‌باشد)، با در نظر گرفتن نظر اکثریت دانشمندان (هومن، کاس و تیزلی، کامری، کرلینگر و پدهازور) حجم نمونه بالای ۱۰۰۰ نفر در نظر گرفته شد. ۱۵۰۰ پرسش‌نامه میان اعضای جامعه آماری توزیع که از این میان ۱۲۶۴ پرسش‌نامه تکمیل گردید.



برای تعیین پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. هر چند نتایج جدول ۲ بیانگر پایایی قابل قبول پرسش‌نامه می‌باشد (مقدار تمام ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ است) ولی برای اطمینان خاطر بیشتر به حذف تک تک سوالات و بررسی مقدار ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف سوال پرداخته شد. نتایج بررسی‌ها بیانگر این نکته است که مقدار ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف سوال، بهبود پیدا نمی‌کند.

جدول ۱- پایایی پرسش‌نامه عوامل تاثیرگذار بر شهروند‌گرایی سازمانی

عامل (فاکتور) اصلی	تعداد پرسش‌نامه	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ استاندارد شده	تعداد سوالات پرسش‌نامه
عوامل رفتاری	40	4.963	0.482	0.854	0.892	15
عوامل دموگرافیک و ویژگی‌های شخصیتی	40	4.887	0.545	0.821	0.838	9
عوامل زمینه‌ای	40	4.929	0.478	0.847	0.861	3
عوامل ساختاری	40	3.731	0.936	0.713	0.789	2
شهروند‌گرایی سازمانی	40	4.027	0.561	0.824	0.839	11
کل	40	4.874	0.592	0.7961	0.824	40

پس از شناسایی شاخص‌ها و عوامل توافقی تاثیرگذار بر شهروند‌گرایی سازمانی، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، فاکتورهای اصلی آن‌ها استخراج و بر اساس فاکتورهای اصلی، مدل مفهومی تحقیق طراحی گردید.

در نهایت نیز با استفاده از نرم افزار لیزرل به تست مدل مفهومی تحقیق و انتخاب بهترین مدل برآزش شده، پرداخته شده است.

### یافته‌های تحقیق :

با توجه به نتایج تحلیل آمار توصیفی، ۱۲۳۹ نفر (۹۸/۰ درصد) از نمونه مورد مطالعه را مردان و ۲۱ نفر (۱/۷ درصد) از آن‌ها را زنان تشکیل می‌دهد. ۴ نفر (۰/۳ درصد) نیز به این سؤال پاسخی

ندادند.

۴۲۷ نفر (۳۳/۸ درصد) مجرد و ۷۳۲ نفر (۵۷/۹ درصد) متاهل هستند. ۱۰۲ نفر (۸/۱ درصد) مطلقه و..... و ۳ نفر (۰/۲ درصد) نیز به این سؤال پاسخی ندادند.

۸۲۵ نفر (۶۵/۳ درصد) دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۱۸ نفر (۹/۳ درصد) دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۶۹ نفر (۱۳/۴ درصد) دارای سن ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۴۶ نفر (۱۱/۶ درصد) دارای سن بیشتر از ۵۰ سال می باشند. ۶ نفر (۰/۴ درصد) نیز به این سؤال پاسخی نداده اند.

۳۰۹ نفر (۲۴/۵ درصد) به صورت رسمی، ۱۱۸ نفر (۹/۳ درصد) به صورت ماده ۱۶، ۱۵ نفر (۱/۱ درصد) به صورت روزمزد دایم و ۸۲۰ نفر (۶۴/۹ درصد) به صورت قرارداد موقت/کار معین، مشغول به کار می باشند. ۲ نفر (۰/۲ درصد) نیز به این سؤال پاسخی نداده اند.

۹۸۷ نفر (۷۸/۱ درصد) دارای مدرک دیپلم و کم تر، ۱۹۳ نفر (۱۵/۳ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۶۰ نفر (۴/۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۵ نفر (۱/۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۰/۳ درصد) دارای مدرک دکتری می باشند. ۵ نفر (۰/۴ درصد) نیز به این سؤال پاسخی ندادند.

۴۳۱ نفر (۳۴/۱ درصد) دارای سابقه کم تر از ۵ سال، ۳۸۸ نفر (۳۰/۷ درصد) دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۱۲۴ نفر (۹/۸ درصد) دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵۳ نفر (۱۲/۱ درصد) دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۶۲ نفر (۱۲/۸ درصد) دارای سابقه ۲۰ سال و بیشتر می باشند. ۶ نفر (۰/۵ درصد) نیز به این سؤال پاسخی نداده اند.

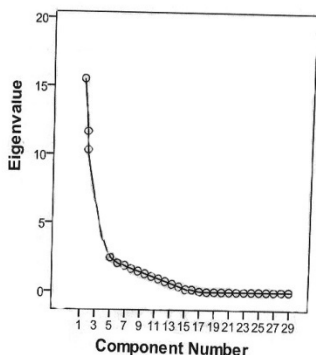
از آن جا که مقدار آماره آزمون بارتلت در جدول ۲ کوچکتر از ۰,۰۱ (۰,۰۰۰) و مقدار شاخص KMO بزرگتر از ۰,۵ (۰,۷۹۳) است لذا برایمان ثابت شد که روش تحلیل عاملی اکتشافی با حجم نمونه ۱۲۶۴ نفر، روش مناسبی برای تحلیل و حجم نمونه ۱۲۶۴ نفر کفایت می کند.

جدول ۲- آزمون کیسر و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	185422.06
	df	1263
	Sig.	0.000

پس از اطمینان از کفایت حجم نمونه و روش تحلیل، در صدد کاهش و یا ادغام متغیرها برآمدیم. از آن جا که تمام مقادیر اشتراک استخراجی متغیرها بزرگتر از ۰,۵ است، لذا نتوانستیم متغیری را حذف کنیم و با توجه به نتایج نمودار ۱ و جدول ۴ توانستیم متغیرهای موجود را در قالب چهار عامل، تبیین نماییم. همان گونه که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، نقطه شکست در عامل چهارم است.

نمودار ۱- نمودار اسکری عوامل تاثیرگذار بر شهروند‌گرایی سازمانی



نتایج جدول ۳ بیانگر این نکته است که ۸۳,۲۷۱ درصد از تغییرپذیری متغیرها را می‌توان توسط چهار عامل تعیین شده در نمودار ۱ توضیح داد.

جدول ۳- جدول مقادیر ویژه عوامل استخراجی

مقادیر ویژه عوامل استخراجی با چرخش			مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش			مقادیر ویژه			ردیف
درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل	
تجمعی	تبیین واریانس		تجمعی	تبیین واریانس		تجمعی	تبیین واریانس		
24.3	24.3	13.6	31.2	31.2	15.7	31.2	31.2	15.7	1
11	11	08	38	38	23	38	38	23	
46.0	21.6	12.1	56.3	25.1	12.6	56.3	25.1	12.6	2
05	94	43	65	27	49	65	27	49	
66.1	20.1	11.2	76.2	19.9	10.0	76.2	19.9	10.0	3
50	45	76	84	19	27	84	19	27	
83.2	17.1	9.58	83.2	6.98	3.51	83.2	6.98	3.51	4
71	21	4	71	7	8	71	7	8	

پس از ادغام متغیرها، برای تشخیص این که هر متغیر متاثر از کدام عامل است؛ جدول ماتریس اجزا را تشکیل دادیم و از آن جا که تفسیر جدول ماتریس اجزا، کار ساده ای نبود آن ها را چرخانیدیم و بر اساس آن، جدول بارهای عاملی (جدول ۴) را تهیه نمودیم.

جدول ۴- بارهای عاملی عوامل تاثیرگذار بر شهروند گرایی سازمانی

عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	عاملها
			0.881	x1
			0.805	x2
			0.702	x5
			0.619	x6
			0.725	x7
			0.635	x8
			0.837	x9
			0.682	x12
			0.511	x19
			0.692	x22
			0.587	x24
			0.583	x25

			0.583	x26
			0.527	x27
			0.668	x29
		0.881		x4
		0.590		x11
		0.674		x14
		0.643		x15
		0.729		x16
		0.538		X18
		0.713		X20
		0.696		X21
		0.674		x28
	0.628			x3
	0.586			x17
	0.786			x23
0.745				x10
0.662				x13

هرچند نتایج جدول بارهای عاملی بازگوکننده فاکتورهای اصلی تبیین‌کننده مدل است ولی برای اطمینان از معنی دار بودن بارهای عاملی آن‌ها به آزمون اعتبار مدل (از طریق نرم افزار لیزرل نسخه ۸,۸) پرداختیم (جدول ۵).

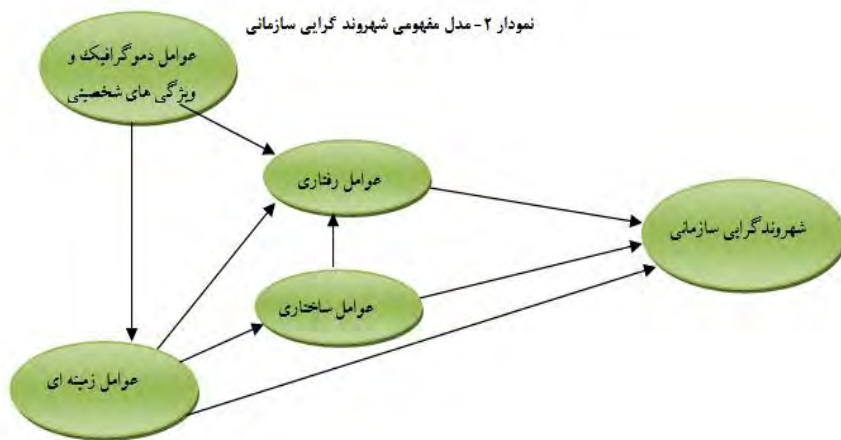
جدول ۵- آزمون اعتبار مدل

درصد تبیین واریانس کل	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2$	t	تعداد شاخص‌ها	عامل‌های اصلی
24.311	0.92	0.96	0.071	186.16	>۲	15	عامل اول
21.694	0.94	0.98	0.064	170.26	>2	9	عامل دوم
20.145	0.93	0.97	0.061	163.48	>2	3	عامل سوم
17.121	0.92	0.96	0.068	160.68	>2	2	عامل چهارم

از آن جا که مقدار قدر مطلق تمامی آماره‌های آزمون جدول ۵ بزرگتر از ۲ و مقدار RMSEA کمتر از ۰,۱ و مقدار GFI و AGFI بیشتر از ۰,۹ می‌باشد لذا رابطه بین متغیرها در عامل‌های

مربوطه معنی دار می‌باشد یعنی عامل‌های مربوطه می‌توانند تبیین‌کننده مدل اصلی تحقیق باشند. به بیان دیگر عوامل رفتاری با ۱۵ شاخص، عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی با ۹ شاخص، عوامل زمینه‌ای با ۳ شاخص و عوامل ساختاری با ۲ شاخص، عوامل اصلی تبیین‌کننده مدل مفهومی تحقیق هستند.

پس از اطمینان از اعتبار مدل، با در نظر گرفتن نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و مبانی نظری تحقیق، به تدوین مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۲) پرداختیم.

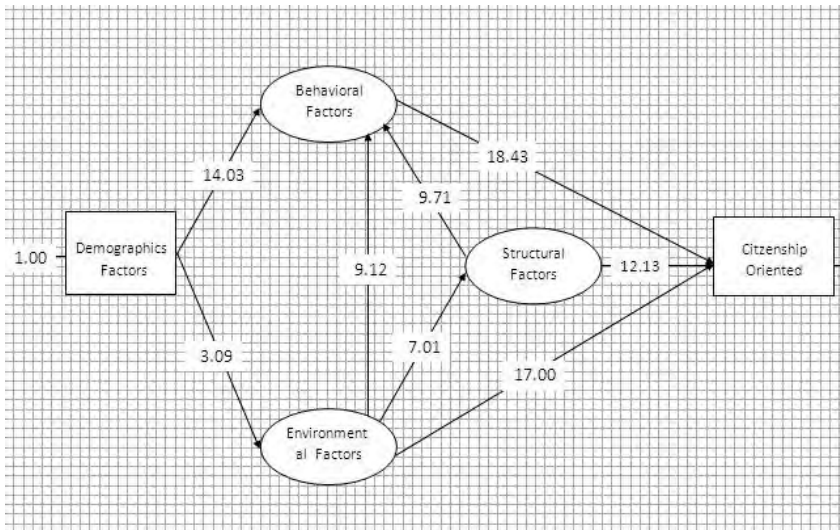


برای آزمون مدل مفهومی تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در این تحقیق استفاده شده است و با علم به این موضوع که پیش‌نیاز استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرمال بودن، خطی بودن و مناسب بودن وضعیت عامل‌هاست، در ابتدا از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن نمره عامل‌ها و سپس از طریق ماتریس نمودار پراکندگی به آزمون خطی بودن رابطه میان عامل‌ها و در پایان از طریق آزمون ناپارامتری دو جمله‌ای به بررسی مناسب بودن وضعیت عامل‌ها پرداخته شده است.

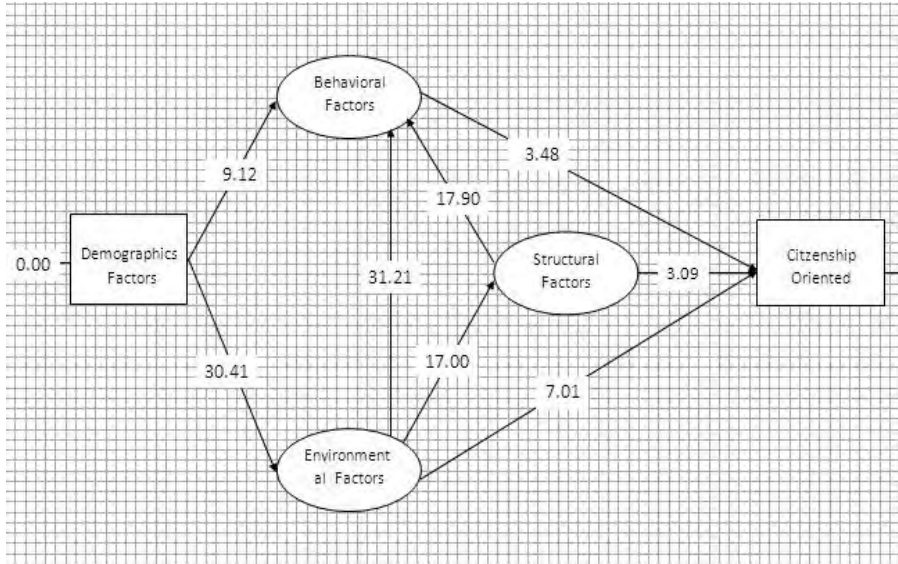
نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف حاکی از نرمال نبودن نمره عامل‌ها بود که برای نرمال‌سازی آن‌ها از روش‌های تبدیل ریشه دوم و تبدیل لگاریتمی استفاده شده است.

نتایج ماتریس نمودار پراکنندگی حاکی از خطی بودن رابطه میان عامل‌ها و همگنی واریانس‌ها و نتایج آزمون ناپارامتری دو جمله ای حاکی از مناسب بودن وضعیت عامل‌ها بود. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری در نمودارهای ۳ و ۴ و جدول ۶ قابل مشاهده است.

نمودار ۳- رابطه علی میان عامل‌ها در حالت استاندارد



نمودار ۴- رابطه علی میان عامل‌ها در حالت معنی داری



جدول ۶- معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق

نتیجه	t-value	ضریب استاندارد	مسیر
تایید مسیر	14.03	0.39	عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی ← عوامل رفتاری
تایید مسیر	9.12	0.27	عوامل زمینه‌ای ← عوامل رفتاری
تایید مسیر	3.09	0.22	عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی ← عوامل زمینه‌ای
تایید مسیر	18.43	0.51	عوامل رفتاری ← شهروند گرایی سازمانی
تایید مسیر	7.01	0.25	عوامل زمینه‌ای ← عوامل ساختاری
تایید مسیر	9.71	0.30	عوامل ساختاری ← عوامل رفتاری
تایید مسیر	12.13	0.33	عوامل ساختاری ← شهروند گرایی سازمانی
تایید مسیر	17.00	0.48	عوامل زمینه‌ای ← شهروند گرایی سازمانی
$\chi^2_{df} = 1.91$ GFI=0.97 AGFI=0.90 NFI=0.92 NNFI=0.99 CFI=0.94 RMSEA=0.08			

از آن جا که مقدار قدر مطلق آماره آزمون معنی داری تمامی مسیرها در جدول ۷ از ۲ بزرگ‌تر و مقدار RMSEA کم‌تر از ۰,۱ و مقدار شاخص‌های GFI ، AGFI ، NFI ، NNFI و CFI بیشتر از ۰,۹ و مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی کم‌تر از ۳ می‌باشد، تمامی مسیرها در سطح اطمینان ۹۹



درصد، معنی دار و مدل مورد نظر از برازش مناسبی برخوردار و تمامی فرضیه‌های هشت گانه تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

پس از تایید مدل ساختاری متغیرهای تحقیق، جهت بررسی نوع و شدت رابطه بین متغیرهای مدل از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده نمودیم (جدول ۷).

جدول ۷- همبستگی اسپیرمن بین عامل‌ها

		Behavioral Factors	Personality Factors	Environmental Factors	Structural Factors	Citizenship Oriented
Behavioral Factors	Correlation Coefficient	1.000	.773	.664	-.692	.826
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	1264	1264	1264	1264	1264
Demographics Factors / Personality Characteristic	Correlation Coefficient	.773	1.000	.508	.296	.945
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	1264	1264	1264	1264	1264
Environmental Factors	Correlation Coefficient	.664	.508	1.000	-.531	.795
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	1264	1264	1264	1264	1264
Structural Factors	Correlation Coefficient	-.692	.296	-.531	1.000	-.719
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	1264	1264	1264	1264	1264
Citizenship Oriented	Correlation Coefficient	.826	.954	.795	-.719	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	1264	1264	1264	1264	1264

Spearman's rho

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن (جدول ۷) بیانگر رابطه مثبت و قوی بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی، عوامل رفتاری، زمینه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه منفی و قوی بین عوامل ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

به منظور بررسی وجود رابطه خطی بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی و شهروندی گرای سازمانی از روش تحلیل واریانس رگرسیون استفاده نمودیم (جدول ۸).

جدول ۸ - تحلیل واریانس رگرسیون بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی و شهروندی گرای سازمانی

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	86.121	1	86.121	993.32	.000 <sup>a</sup>
Residual	109.376	1262	.087	2	
Total	195.497	1263			

a. Predictors: (Constant), Demographics Factors / Personality Characteristic

b. Dependent Variable: Citizenship Oriented

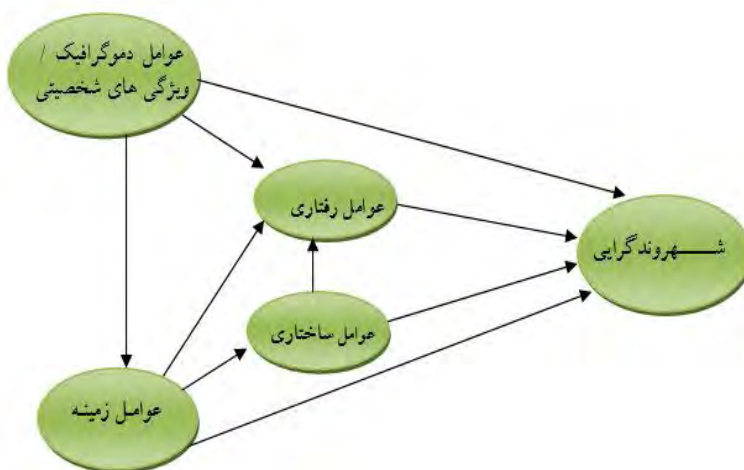
نتایج جدول ۸ بیانگر خطی بودن رابطه بین عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی و شهروندی گرای سازمانی است (مقدار آماره آزمون آن‌ها از ۰,۰۱ کوچک تر است). به منظور بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای مدل از آزمون رگرسیون چندگانه و روش enter استفاده نمودیم (جدول ۹).

جدول ۹- اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل

مجموع آثار	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	عامل
0.833	0.472	ز کانال عوامل رفتاری 0.199	عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی
		از کانال عوامل زمینه‌ای 0.106	
		از کانال عوامل زمینه‌ای - ساختاری 0.018	
		از کانال عوامل زمینه‌ای - رفتاری 0.008	
		از کانال عوامل زمینه‌ای - رفتاری 0.030	
0.516	0.516	-----	عوامل رفتاری
0.738	0.479	ز کانال عوامل رفتاری 0.138	عوامل زمینه‌ای
		از کانال عوامل ساختاری 0.083	
		از کانال عوامل ساختاری - رفتاری 0.038	
0.483	0.330	ز کانال عوامل رفتاری 0.153	عوامل ساختاری

نتایج جدول ۹ بیانگر اثر مستقیم عوامل رفتاری و اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل دموگرافیک/ ویژگی‌های شخصیتی، عوامل زمینه‌ای و ساختاری بر شهروند گرایی سازمانی است. با توجه به نتایج جدول ۹، مدل عملیاتی تحقیق به صورت نمودار ۵ اصلاح گردید.

نمودار ۵- مدل عملیاتی شهروند گرایی سازمانی



در پایان تحقیق نیز به علت یکسان نبودن اهمیت متغیرها به رتبه بندی عاملها (جدول ۱۰)، شاخصها (جدول ۱۱) و رابطهها (جدول ۱۲) پرداختیم. رتبه بندی عاملها (جدول ۱۰) بر اساس معیارهای شش‌گانه اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم، مجموع آثار مستقیم و غیر مستقیم، تعداد شاخصها، میانگین عاملها، میانگین رتبه عاملها، صورت گرفته است. رتبه بندی شاخصها (جدول ۱۱) بر اساس معیار بار عاملی، صورت گرفته است.

جدول ۱۰- رتبه بندی عاملها بر اساس معیارهای شش‌گانه

معیار رتبه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	مجموع آثار مستقیم و غیر مستقیم	تعداد شاخصها	میانگین عاملها	میانگین رتبه عاملها
۱	عوامل رفتاری	عوامل دموگرافیک	عوامل دموگرافیک	عوامل رفتاری	عوامل رفتاری	عوامل رفتاری
۲	عوامل زمینهای	عوامل زمینهای	عوامل زمینهای	عوامل دموگرافیک	عوامل زمینهای	عوامل دموگرافیک
۳	عوامل دموگرافیک	عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل زمینهای	عوامل دموگرافیک	عوامل زمینهای
۴	عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	عوامل ساختاری	عوامل ساختاری	عوامل ساختاری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این طرح پژوهشی با تمرکز بر نیازسنجی آموزشی قضات یکی از زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم و اساسی برای آموزش و توسعه توانمندی‌های قضات را فراهم خواهد آورد. بی تردید ارزیابی و تحلیل صحیح و دقیق نیازهای آموزشی، اولین گام اساسی در این راه محسوب می‌گردد. آموزش و توسعه شایستگی‌ها در قضات مستعد به عنوان یکی از فرآیندهای کلیدی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد و آماده‌سازی آن‌ها برای پذیرش مسئولیت‌های دشوار آینده منتج شود. در این تحقیق با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق عوامل و مولفه‌هایی شناسایی شدند. سپس بر اساس مطالعات انجام شده مدل اولیه در ارتباط با عوامل موثر بر نیازهای آموزشی، طراحی گردید. سپس طراحی پرسشنامه و اعتبار سنجی آن مورد بررسی قرار گرفت و سپس با تدوین پرسشنامه نهایی داده‌ها برای آزمون مدل و

بررسی عامل‌ها و ابعاد جمع‌آوری شد. با هدف پاسخ به سوالات تحقیق، داده‌های گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی ۲۵ شاخص در نظر گرفته شده در ۶ عامل دسته‌بندی شدند. همچنین بر اساس آزمون فریدمن مشخص گردید که ابعاد شناسایی شده دارای اهمیت یکسانی نیستند و لذا می‌توان آن‌ها را اولویت‌بندی نمود. بنابراین این ابعاد رتبه‌بندی شدند و اولویت آن‌ها مشخص گردید. نتایج این تحقیق با برخی از یافته‌های مطالعات پیشین داخلی و خارجی مطابقت دارد. اغلب عوامل و ابعاد شناسایی شده در این پژوهش با ابعاد شناسایی شده توسط میل و روبرت (۲۰۰۲)، والاس و نیکل الیزابت (۱۹۸۴)، کرمی، صالحی و خشنودی فر (۱۳۹۱) و پورسعید، مرادی و شعبانی (۱۳۹۱) مشترک و همراستا می‌باشد.

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان مورد مطالعه ارائه می‌گردد:

- نیازهای آموزشی قضاات در قالب مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، توانایی علمی، پایبندی به اصول اخلاقی و مهارت‌های فردی دسته‌بندی گردید.
- در تدوین نیازهای آموزشی به مهارت‌های ادراکی شامل ابعادی همچون هوشمندی، تجزیه و تحلیل (تفکر سیستمی)، ابهام‌زدایی و ژرف‌نگری توجه نماید و آن‌ها را در برنامه‌های آموزشی ازمان‌گنجانده شود.
- در تدوین نیازهای آموزشی به مهارت‌های تصمیم‌گیری شامل ابعادی همچون قاطعیت، تحمل ابهام، پذیرفتن مسئولیت توجه شود.
- در تدوین نیازهای آموزشی به هوش اجتماعی شامل ابعادی همچون ارتباط موثر، آداب اجتماعی، غلبه بر اضطراب توجه شود.
- در تدوین نیازهای آموزشی به توانایی علمی شامل ابعادی همچون دانش و معلومات تخصصی، قدرت حل مساله، استفاده کارا از فناوری موجود توجه شود.
- در تدوین نیازهای آموزشی به پایبندی به اصول اخلاقی شامل ابعادی همچون رعایت عدالت، پرهیزکاری، امانت‌داری، تعهد به ارزش‌ها، قانون‌مداری، صداقت و روحیه خدمت‌گرایی توجه شود.

- در تدوین نیازهای آموزشی به مهارت‌های فردی شامل ابعادی همچون بصیرت، ثبات عملکرد، اعتماد به نفس، اطلاعات در یک حوزه خاص و مدیریت زمان توجه شود.
- نیازهای آموزشی گروه شغلی قضات بر اساس نیازهای شناسایی شده تدوین گردد.

## منابع

- توره، ناصر (۱۳۸۵) شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، پایان نامه، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- رفعتی آلودستی، کبری (۱۳۸۷) بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت نفت و گاز پارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زارع، حمید (۱۳۸۹) رفتارهای شهروندی در جامعه دینی، مجله فلسفه دین، سال هفتم، شماره هفتم.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و توره، ناصر (۱۳۸۵) شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۳۱-۱۲-۶۳.
- فانی، علی اصغر، محمدی؛ جیران، آذر؛ عادل و فتحی، سعید (۱۳۹۰) تبیین الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیل، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۲، ۳۲-۳۱.
- قلی پور، آرین و حسنی کاخکی، احمد (۱۳۸۶) رفتار شهروند سازمانی؛ گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵، ۱۱۵-۱۴۵
- Alicia, S.M.Leung (2008) Matching Ethical Work Climate to In.role & Extra.ROLE Behaviors in a Collective Work Setting, *Jornal of Business Ethics*,79:43-55
- Ang, Soon, Dye Linn, Van & Begley, Thomas (2003) The Employment Relationship of Foreign Workers Versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance & Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, No. 24, pp.561-583.
- Barbuto, J., Brown, L., Wilhite, M., & Wheeter, D. (2001) Justify the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior; A Brief Study of Agricultural Co.op Workers.
- Becton, J. Bret, William F., Giles & Mike Schraeder (2008) Evaluating & Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organisational Citizenship Behavior in Performance Appraisal & Reward Systems, *Employee Relations*, Vol.30, No.5, 494-514

- Burtone, Christie(2003) An Empirical Investigation of The Interrelationships of Organizational Citizenship Behaviors; For The Degree of P.H.D., The George Washington University, pp1-51.
- Castro Barroso Cameron, Martin Armario Enrique & Martin Ruiz David (2004) The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15, No.1,pp.27-53.
- Cohen, Aaron & Yarden Kol (2004) Professionalism & Organizational Citizenship Behavior, An Empirical Examination Among Israeli Nurses, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19 No.4.
- Eric G. Lambert., Nancy L. Hogan & Marie L. Griffin (2008) Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior & Commitment Among Correctional Staff, *Criminal Justice & Behavior*, Vol.35, No.1, 56-68
- Farh J.L., Zhong C.B. & Organ D.W. (2004) Organizational Citizenship Behavior in The People's Republic of China, *Journal of Organization Science*, Vol.15, pp.241-253.
- Guyé Pare & et al. (2005) The Role of Organizational Commitment & Citizenship Behaviors in Understanding Relations Between Human Resource Practices & Turnover Intention of Its Personnel *Cahier Digress*, pp.1-7.
- Hodson, Randy, February (2002) Management Citizenship Behavior & Its Consequences, *Work & Occupations*. Vol.29, No.1, 64-96
- Hossain M. Abu Elanain (2008) An Investigation of the Role of Openness to Experience & Organizational Citizenship Behavior, *Journal of American Academy of Business*, Vol.13, No.1, 72-78
- Mackenzie S.B., Podsakoff P.M. & Rich G.A. (2001) Transformational & Transactional Leadership & Sales Person Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, No.29, pp.396-410.
- Manz, Charles C., Cameron, K. S., Manz, Karen P., Marx, Robert D. and Neal, Judi (2008). *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company.
- Morrison, Elizabeth W. (1994) Role Definitions & Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employees Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, Vol.37, pp.1543-1567.
- Neron, P.Y. & Norman, W. (2008) Citizenship INC. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?, *Journal of Business Ethics Quarterly*, Vol.18, No.1, pp.1-26.
- Netemeyer R.G., Boles J.S., McKee D.O. & McMurrian R. (1997) An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, Vol.61, No.3, pp.85-98.
- Oplatka, Izhar (2009) Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils & The School, *International Journal of Educational Management*, Vol.23, No.5.
- Organ, D.W. (2005) Organizational Citizenship Behavior in The Context of Organization Theory, *Journal of pxd*, p.46.
- Peng, J.C. & Chiu, S.F. (2010) An Integrative Model Linking Feedback Environment & Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, Vol.150, No.6, pp.582-607.

- Robbins, Stephen P (2005) Essentials of Organizational Behavior, Eighth Edition, Prentice. Hall.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.(2007) Organizational Behavior, Twelfth Edition, Prentice. Hall.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M (2000). Positive psychology: an introduction. American Psychologist 55, 5-14.
- Vigoda, Eran & Angert, Larisa (2009) Goal Setting Theory, Job Feedback & Organizational Citizenship Behavior: Lessons From a Longitudinal Study, Basic & Applied Social Psychology Journal, Vol.29, No.2, pp.119-128.