



## Analysis of educational managers' citizenship behaviors from the perspective of organizational psychology approaches: A narrative review

Rafat Attari<sup>1</sup>, Manizhe Zakariyae<sup>2</sup>

1. Ph.D Candidate in Education Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: [rafatattari@yahoo.com](mailto:rafatattari@yahoo.com)

2. Assistant Professor, Department Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: [manijhzakaryaei@yahoo.com](mailto:manijhzakaryaei@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 11 July 2022

Received in revised form

11 August 2022

Accepted 16 September

2022

Published Online 22

December 2023

#### Keywords:

Organizational citizenship behavior, organizational justice, organizational culture, organizational commitment, education and training

### ABSTRACT

**Background:** With a review of the existing background in the field of organizational psychology, a significant gap can be observed in identifying instances of citizenship behaviors among managers in educational organizations and the available theories. Despite extensive studies in the realm of organizational psychology, fewer studies categorize and determine instances of citizenship behavior among education and training managers.

**Aims:** The objective of the present research was to identify the theories and instances of organizational citizenship behavior of managers within the education and training organization.

**Methods:** The present study was a systematic review. A search was conducted from 2000 to 2023 using keywords related to organizational behavior, citizenship behavior, organizational citizenship behavior, organizational psychology, theories of citizenship behavior, and education in specialized databases such as SID, Magiran, PubMed, Scopus, and Science Direct. Twenty-four articles were retrieved, and following the inclusion and exclusion criteria, ultimately, five studies directly relevant to the subject were examined. Their findings were synthesized together based on the PRISMA statement.

**Results:** The results indicated that the development and expansion of organizational justice, organizational culture, and commitment within educational organizations, in all their dimensions, can create an environment conducive to the emergence of organizational citizenship behaviors and increase the likelihood of such behaviors occurring.

**Conclusion:** Managers and leaders within educational organizations should create opportunities for increasing organizational citizenship behavior through organizational justice, culture, and commitment by employing leadership styles that allow greater participation in decision-making for all middle and lower-level managers.

**Citation:** Attari, R., & Zakariyae, M. (2023). Analysis of educational managers' citizenship behaviors from the perspective of organizational psychology approaches: A narrative review. *Journal of Psychological Science*, 22(132), 2579-2597. [10.52547/JPS.22.132.2579](https://doi.org/10.52547/JPS.22.132.2579)

*Journal of Psychological Science*, Vol. 22, No. 132, 2023

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.22.132.2579](https://doi.org/10.52547/JPS.22.132.2579)



✉ **Corresponding Author:** Manizhe Zakariyae, Assistant Professor, Department Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

E-mail: [manijhzakaryaei@yahoo.com](mailto:manijhzakaryaei@yahoo.com), Tel: (+98) 9123931387

## Extended Abstract

### Introduction

The concept of organizational citizenship behavior was initially introduced to the scientific world by Bateman and Organ in the early 1980s. Organizational citizenship behavior refers to behaviors beyond one's role requirements, where employees voluntarily assist others and the organization (Attari et al., 2021). These behaviors are discretionary, and voluntary, and are not highly influenced by the organizational reward and punishment system (Nikoukar et al., 2021). Organ believes that organizational citizenship behavior involves individual and voluntary behavior not formally rewarded by the organizational systems, yet contributes to enhancing organizational effectiveness and efficiency. Hence, organizations require employees who go beyond their responsibilities to support the organizational social system in achieving its goals. Studies over four decades regarding corporate citizenship behavior demonstrate its undeniable role in creating a positive work environment with high productivity and desirable efficiency (Aghajani & Mahdadi, 2020). Organizational citizenship behavior within governmental organizations has always been a challenging subject, necessitating the establishment of a practical concept within governmental organizations. The literature review indicates limited research has been conducted on organizational citizenship behavior concerning managers within governmental organizations (Hosseinzadeh, 2019). However, the importance of managerial behavior in modern organizations has urged management researchers to discover the qualities and characteristics of successful managers in organizations, as focusing solely on hierarchical formalities in ensuring employee effectiveness no longer guarantees productivity in today's conditions (Cohen & Kern, 2018). Having competent and efficient managers is undeniably vital for an organization's assets, which can yield substantial benefits. Nevertheless, the adoption of appropriate management styles, accompanied by suitable organizational citizenship behavior by managers

throughout the organizational systems, appears essential for having an organization with good performance and capable employees (Faiz & Ahmadi Alvar, 2021).

The framework of organizational citizenship behavior aims to identify, evaluate, and manage employees' extra-role behaviors within organizations, ultimately increasing organizational efficiency. Moreover, a high level of organizational citizenship behavior within an organization makes it an appealing environment for work and activity, as organizations exhibiting higher levels of citizenship behavior tend to have better performance, attract more efficient workers, and reduce employee turnover (Asghari et al., 2020). Therefore, organizations require employees who go beyond their responsibilities to support the organizational social system in achieving its goals. Studies over four decades regarding corporate citizenship behavior demonstrate its undeniable role in creating a positive work environment with high productivity and desirable efficiency (Aghajani & Mahdadi, 2020).

Furthermore, various scientific theories derived from field research in organizations, both governmental and private units, emphasize the significance of organizational citizenship behavior as an influential factor in improving individual and organizational performance. According to research, organizational citizenship behavior enhances managerial and organizational efficiency by strengthening team spirit, coherence, and cohesion within the organization, increasing the stability of organizational activities, enhancing organizational adaptability to external environmental changes, and ultimately improving service quality (Phillip & Scoot, 2010). Considering the above, the importance and necessity of the current research, from whose results managers and planners of all organizations in general, and specifically managers of educational organizations, can benefit, are justified. The primary question of this study is to identify which existing theories in the literature of organizational psychology shape and reinforce the organizational citizenship behavior of managers within the education and training organization.

## **Method**

The present study was a systematic review aiming to identify the existing theories in the literature of organizational psychology shaping and reinforcing organizational citizenship behavior (OCB) among managers in educational institutions. Initially, databases and journal repositories such as Medline, SID, Magiran, PubMed, Scopus, and Science Direct were selected for retrieving studies. A search strategy combining keywords like "organizational behavior, citizenship behavior, and organizational citizenship behavior, and organizational psychology, theories of citizenship behavior, education, and upbringing" was employed in specialized databases. The inclusion criterion encompassed scientific research conducted between 2000 and 2022, focusing on the subject of organizational citizenship behavior in education and ensuring the non-repetition of findings across articles. Upon retrieval of relevant studies and exclusion of irrelevant ones, the study's quality was assessed using Carlsson's checklist, categorizing studies into high, moderate, and low quality based on criteria such as sampling method, data collection technique, alignment of research design with the study's aim, explicit presentation of findings, and data analysis methodology (Ghorbankhani et al., 2022). Further, two independent reviewers critically examined and read the studies, evaluating them based on the predefined criteria. Subsequently, inter-rater agreement among the reviewers was measured using the kappa coefficient ( $\kappa = 0.81$ ). Finally, all sources were validated by a third expert reviewer and then underwent data synthesis to identify and classify existing theories. To validate the findings, feedback was sought from five experts specialized in organizational psychology, ensuring the credibility and reliability of the study's outcomes.

## **Results**

The findings of the current research, derived from a comprehensive review and detailed analysis of studies published in the field of organizational psychology, indicate the evolution of various theories over time concerning organizational citizenship behavior (OCB). These theories have introduced diverse and multiple instances of behaviors. They

encompass Chester Barnard's theory, Smith's theory, and Katz and Kahn's theory, each delineating different instances and patterns of organizational citizenship behavior. These theories have contributed significantly to the understanding and conceptualization of the multifaceted nature of OCB within organizational settings.

Organizational researchers refer to efforts beyond employees' defined responsibilities as "organizational citizenship behavior" (OCB). Podsakoff (2000) believes that good citizenship is a mindset encompassing various employee behaviors, such as engaging in extra-role tasks, volunteering to assist coworkers, professional development, and adhering to organizational rules. The organization strives to enhance, support, and maintain positive attitudes and tolerance of workplace hardships, even in situations where no one is controlling an individual. Employees' behaviors that go beyond role requirements and are beneficial for the organization have been recognized as an indispensable necessity for effective organizational performance, defined as organizational citizenship behavior (Williams, 2000). The concept of Organizational Citizenship Behavior (OCB) was first introduced by Bateman and Organ (1983). Katz and Kahn described organizational citizenship as individual behaviors that, though not explicitly recognized by organizational reward and performance evaluation systems, significantly impact organizational effectiveness. Organ defines organizational citizenship behavior as discretionary, conscious actions that directly and explicitly benefit organizational performance and effectiveness, yet are not explicitly recognized by formal organizational reward systems (Salehian, 2020). Katz presented dimensions of innovative and self-enhancing behaviors, including cooperation with others, support for the organization, voluntary constructive ideas, self-learning, and maintaining a positive attitude towards the organization (Jacquart & Sharifirad, 2002).

Chet Barnard's theory on Organizational Citizenship Behavior (OCB) was introduced in the 1930s. According to Barnard, individual inclinations for active efforts towards achieving organizational goals are essential. He states that these efforts not only need

to contribute to organizational goals but also play a crucial role in safeguarding the organization itself (Barnard, 1938). Various aspects of Barnard's idea regarding the determinants of OCB are encapsulated in the concept of "propensity for cooperation." He emphasized the significance and prominence of individuals' self-initiated aids, which go beyond contractual obligations and legal authority, in explaining the concept of OCB.

Katz and Kahn's theory in Organizational Citizenship Behavior moderates the effects of reward systems. The concept of OCB involves the willingness and inclination of individuals to help others, which are interpreted beyond organizational contractual obligations. A good citizen in civil society not only avoids breaking the law but also does not simply obey it; they enhance commitments and nurture a civic sense within themselves. Similarly, organizational employees based on mutual rights and respect expect similar behavior from the organization and others. Research conducted by Katz and Kahn in assessing OCB clarified that low levels of self-initiated behaviors (collaboration) are influenced by unreasonable salaries and rewards. Effective organizations, according to Katz and Kahn, should create three distinct forms of participatory aid: 1) Organizations should recruit skilled individuals from both internal and external systems. 2) They should demonstrate members' capabilities and job performance based on promotion systems, as well as

the consequences of deviation from new criteria of quality, reliability, and alertness, to shape their behaviors accordingly. 3) Organizations should develop and nurture self-initiated (collaborative and innovative) behaviors. These self-initiated behaviors, according to Katz and Kahn, are essential for organizational success and can include activities like collaboration, cooperation with basic members, protective actions, support for self-education and self-development systems, and various extraordinary aids that can enhance self-initiated behaviors (Katz & Kahn, 1966; as cited in Sabhaninejad et al., 2010). Smith's theory in Organizational Citizenship Behavior posits that self-initiated behaviors can surpass organizational standards and go beyond norms such as reward and punishment mechanisms for both organizations and individuals to achieve benefits. Smith suggests that these uncoded job behaviors can be termed as Organizational Citizenship Behavior. In another definition, Smith characterizes OCB as a type of behavior not considered part of employees' official duties but is beneficial for the organization. Time management, helping colleagues, volunteering for tasks, offering innovative suggestions for work improvement, and not wasting time are examples of these behaviors (Naeemi & Shokrkon, 2006). Smith suggests that Organizational Citizenship Behavior encompasses five dimensions: conscientiousness, courtesy, sportsmanship, altruism, and civic virtue.

**Table 1. Summary of the findings obtained from document review**

Theory	Behaviour
Chet Barnard (1930)	organizational citizenship behavior; actively trying to achieve organizational goals; willingness to cooperate; teamwork spirit
Katz and Kahn (1966)	Conscientiousness, politeness and kindness, altruism, masculinity and cheerfulness
Smith (1930)	working conscience; politeness; Altruism; Chivalry social etiquette
Organ (1983)	Cooperating with others, supporting the organization, volunteering constructive ideas, self-learning and maintaining a positive attitude towards the organization

**Conclusion**

The aim of the current research was to identify the theories and instances of Organizational Citizenship Behavior exhibited by managers within the educational institution. Organizational Citizenship Behavior (OCB) is defined as a set of discretionary behaviors that are not part of an individual's formal job description but are performed by them and effectively contribute to organizational roles and

functions. It's a relatively new concept in organizational behavior management that emphasizes the extra-role behaviors of employees and managers and plays a defining role in organizational processes, transforming traditional environments into dynamic and efficient settings. As an organizational citizen, individuals are expected to go beyond their role requirements and official duties to serve the organization's goals. Conversely, a high level of OCB

in an organization makes it an attractive environment for work and activities. According to Barnard (1938), these efforts should not only be directed toward achieving organizational objectives but also be effective in safeguarding the organization itself. Different aspects of Barnard's insights into the determinants of OCB are proposed in the form of "propensity for cooperation." Barnard highlighted the importance and prominence of individuals' voluntary contributions, extending beyond contractual obligations and legal authority, in clarifying the concept of OCB.

Katz and Kahn (1966) believe that Organizational Citizenship Behavior moderates the effects of reward systems. The concept involves individuals' willingness and inclination to help others, interpreted beyond organizational contractual obligations. A good citizen in civil society not only refrains from breaking the law but also does not merely adhere to it; they enhance their commitments and nurture a civic sense within themselves, feeling the need to act as a civic citizen based on rights and mutual respect. Similarly, organizational employees behave based on mutual rights and respect, expecting similar conduct from the organization and others. Research conducted by Katz and Kahn in measuring OCB showed that low levels of self-initiated behaviors (collaboration) are influenced by unreasonable salaries and rewards.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** This article is taken from the doctoral dissertation of the first author of the field of educational management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Zanjan branch. In order to maintain ethical principles in this research, we tried to collect information after obtaining the consent of the participants. Also, the participants were assured about the confidentiality of personal information protection and the presentation of the results without mentioning the names and identity details of the individuals.

**Funding:** This study was conducted as a doctoral thesis without financial support.

**Authors' contribution:** The first author was the senior author, the second were the supervisors.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest for this study.

**Acknowledgments:** I would like to appreciate the supervisor and the family in the study.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تحلیل رفتارهای شهروندی مدیران آموزش و پرورش از منظر رویکردهای روانشناسی سازمانی: یک مرور نقلی

### رفعت عطاری<sup>۱</sup>، منیژه ذکریایی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

### چکیده

### مشخصات مقاله

**زمینه:** با مروری بر پیشینه موجود در حوزه روانشناسی سازمانی، می‌توان به شکاف عمده‌ای در شناسایی مصادیق رفتارهای شهروندی مدیران در سازمان‌های آموزشی و نظریه‌های موجود پی برد. به‌رغم مطالعات گسترده در حوزه روانشناسی سازمان، کمتر مطالعه‌ای را می‌توان یافت که به دسته‌بندی و تعیین مصادیق رفتارهای شهروندی در مدیران آموزش و پرورش پرداخته باشد.

**هدف:** هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی نظریه‌ها و مصادیق رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش بود.

**روش:** مطالعه حاضر یک مطالعه مروری نقلی بود. با استفاده از کلیدواژه‌های رفتار سازمانی، رفتار شهروندی، رفتار شهروندی سازمانی، روانشناسی سازمانی، نظریه‌های رفتار شهروندی، آموزش و پرورش در پایگاه‌های اختصاصی نظیر SID، Magiran، PubMed، Scopus و Science Direct جستجو از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۳ انجام شد. تعداد ۲۴ مقاله بازیابی شده و پس از بررسی ملاک‌های ورود و خروج، در نهایت ۵ مطالعه که ارتباط مستقیمی با موضوع داشتند مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس بیانیه پریزما یافته‌های آن‌ها بایکدیگر ترکیب شد.

**یافته‌ها:** نتایج بیانگر این بود که توسعه و گسترش عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعهد در سازمان‌های آموزشی در تمامی ابعاد آن می‌تواند زمینه بروز رفتارهای شهروندان سازمانی را فراهم کند و احتمال بروز چنین رفتارهایی را افزایش دهد.

**نتیجه‌گیری:** مسئولان و مدیران سازمان آموزشی باید با استفاده از سبک‌های رهبری که امکان مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری را برای همه مدیران میانی و پایه فراهم می‌کند، زمینه‌های افزایش رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت سازمانی، فرهنگ و تعهد سازمانی فراهم کنند.

### نوع مقاله:

پژوهشی

### تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵

انتشار برخط: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

### کلیدواژه‌ها:

رفتار شهروندی سازمانی،

عدالت سازمانی،

فرهنگ سازمانی،

تعهد سازمانی،

آموزش و پرورش

**استناد:** عطاری، رفعت؛ و ذکریایی، منیژه (۱۴۰۲). تحلیل رفتارهای شهروندی مدیران آموزش و پرورش از منظر رویکردهای روانشناسی سازمانی: یک مرور نقلی. *مجله علوم روانشناختی*، دوره ۲۲، شماره ۱۳۲، ۲۵۷۹-۲۵۹۷.

**مجله علوم روانشناختی**، دوره ۲۲، شماره ۱۳۲، ۱۴۰۲. DOI: [10.52547/JPS.22.132.2579](https://doi.org/10.52547/JPS.22.132.2579)



## مقدمه

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی فراتر از وظیفه و افزون بر نقش اطلاق می‌شود که کارکنان به منظور کمک به دیگران و سازمان انجام می‌دهند (عطاری و همکاران، ۱۴۰۰). ماهیت این رفتارها به گونه‌ای است که اختیاری داوطلبانه و خودخواسته اند و نظام پاداش و تنبیه سازمانی تأثیر زیادی بر آن‌ها ندارند. ارگان معتقد است رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیم به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شوند (نیکوکار و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین سازمان‌ها برای بقاء و تداوم به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از مسئولیت خود ایفای نقش کنند و با حمایت از نظام اجتماعی سازمان به تحقق اهداف سازمان کمک کنند. بیش از چهار دهه تحقیق در مورد رفتار مدنی شرکتی نشان می‌دهد که این رفتار نقش غیرقابل انکاری در ایجاد یک محیط کاری مثبت با بهره‌وری بالا و کارایی مطلوب دارد (آقاجانی و مهداد، ۱۳۹۸). رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی همواره موضوعی چالش برانگیز بوده است و این موضوع مستلزم ایجاد مفهومی لازم‌الاجرا در سازمان‌های دولتی است. مرور ادبیات تحقیق نشان‌دهنده این است که تاکنون پژوهش‌های اندکی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی از بعد مدیران بر آن در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است (حسین‌زاده، ۱۳۹۸). از طرف دیگر باید توجه داشت در سازمان‌های امروزی اهمیت موضوع رفتار مدیران باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاشند تا مشخصات مدیر موفق را در سازمان‌ها ذکر کنند. اگر در گذشته مدیران قادر بودند که از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی در جهت اثربخشی کارکنان حرکت نمایند در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین اموری اثربخشی کارکنان را تضمین نخواهد کرد (کوهن و کرن، ۲۰۱۸). بدون تردید داشتن مدیری توانا و کارآمد، از دارایی‌های حیاتی یک سازمان به شمار می‌آید و می‌تواند منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد ولی برای داشتن سازمانی با عملکرد خوب و کارکنان توانمند اتخاذ شیوه مدیریتی مناسب، با به همراه داشتن رفتار شهروندی سازمانی مناسب توسط مدیران در تمام

نظام‌های سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد (فیض و احمدی‌الوار، ۱۴۰۰). در اصل چارچوب رفتاری شهروندی سازمانی با هدف شناسایی، ارزیابی و مدیریت رفتار برون‌نقشی کارکنان شاغل در سازمان است و در نتیجه چنین رفتاری، اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، سطح بالای رفتار شهروندی در یک سازمان، آن سازمان را به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل می‌کند، زیرا سازمان‌هایی که سطح رفتار شهروندی بالایی در آن‌ها دارند، عملکرد بهتری دارند، کارگران کارآمدتر را جذب می‌کنند و سطح جابجایی کارکنان را کاهش می‌دهند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین سازمان‌ها برای بقا و تداوم به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از مسئولیت خود ایفای نقش کنند و با حمایت از نظام اجتماعی سازمان به تحقق اهداف سازمان کمک کنند. بیش از چهار دهه تحقیق در مورد رفتار مدنی شرکتی نشان می‌دهد که این رفتار نقش غیرقابل انکاری در ایجاد یک محیط کاری مثبت با بهره‌وری بالا و کارایی مطلوب دارد (آقاجانی و مهداد، ۱۳۹۸). رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی همواره موضوعی چالش برانگیز بوده است و این موضوع مستلزم ایجاد مفهومی لازم‌الاجرا در سازمان‌های دولتی است. مرور ادبیات تحقیق نشان‌دهنده این است که تاکنون پژوهش‌های اندکی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی از بعد مدیران بر آن در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است (حسین‌زاده، ۱۳۹۸).

حیدری (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان "نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی با اشتیاق شغلی و رفتار شهروندی سازمانی" به بررسی نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی با اشتیاق شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، روش تحقیق آن، توصیفی و از نوع همبستگی است و جامعه‌ی آماری این پژوهش را معلمان مدارس شهرستان بوانات سال تحصیلی ۹۹-۱۴۰۰ در استان فارس تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها برابر با ۴۰۰ نفر است. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران نمونه ۱۹۶ نفری به شیوه تصادفی ساده انتخاب گردید. جهت اندازه‌گیری اشتیاق شغلی از پرسشنامه شوفلی و همکاران (۲۰۰۶)، هویت سازمانی (بویل و همکاران، ۲۰۱۹)، مسئولیت اجتماعی (کارول، ۱۹۹۱)، رفتار شهروندی سازمانی (اورگان و کانوسکی، ۱۹۹۶) استفاده گردید. با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار

گرفت. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که بین مسئولیت اجتماعی با هویت سازمانی، هویت سازمانی با اشتیاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص گردید هویت سازمانی، نقش میانجی بین مسئولیت اجتماعی با اشتیاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند.

نامی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان "تسهیم دانش حلقه میانجی در رابطه‌ی رفتار شهروندی سازمانی با چابکی سازمانی" به بررسی نقش میانجی تسهیم دانش در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی با چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دوم دخترانه پرداخته است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود، بدین منظور نمونه‌ای به حجم ۲۴۵ نفر آزمودنی، از بین دبیران متوسطه دوم مدارس دخترانه با استفاده از سرشماری کامل انتخاب شدند. از پرسشنامه چابکی سازمان شریفی و ژانگ (۲۰۰۰)، پرسشنامه تسهیم دانش چابک، لیائو و همکاران (۲۰۱۳)، پرسشنامه رفتار شهروندی پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد، از روایی محتوایی برای تعیین پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برابر مقادیر ۰/۸۷، ۰/۷۶، ۰/۸۴ استفاده شد. نتایج نشان داد رفتار شهروندی سازمانی با تسهیم دانش در مدارس رابطه مستقیم و معناداری، تسهیم دانش با چابکی سازمانی در مدارس رابطه مستقیم و معناداری، رفتار شهروندی سازمانی با چابکی سازمانی در مدارس رابطه مستقیم و معناداری و همچنین تسهیم دانش نقش میانجی در رابطه رفتار شهروندی سازمانی با چابکی سازمانی داشته‌اند و در نهایت الگوی کلی پژوهش تأیید شد.

سعادت طلب (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان رابطه جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی (مورد مطالعه: مدارس متوسطه شهر تهران) به بررسی رابطه جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در بین معلمان مرد مقطع متوسطه شهر تهران پرداخته است. روش پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس پسرانه شهر تهران (۶۴۳۵ نفر) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای تعداد ۳۸۲ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جو اخلاقی ویکتور و کولن (۱۹۸۷) رفتار شهروندی سازمانی لی و آلن (۲۰۰۲) و

عدالت سازمانی (مورمن و نیهوف، ۲۰۰۱) استفاده شد. به‌منظور تحلیل داده‌های پژوهش از روش آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری و رگرسیون) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد بین جو اخلاقی حاکم بر سازمان و رفتار شهروندی معلمان همبستگی مثبت و معناداری (۰/۵۶) وجود دارد. همچنین عدالت سازمانی نقش تأثیرگذاری (۰/۲۵) در رابطه با جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد. به هر میزان جو اخلاقی حاکم بر مدارس مثبت و معنادار باشد، عدالت سازمانی نیز به شکل بهتری انجام می‌گیرد و معلمان رفتار شهروندی بهتر و مؤثرتری خواهند داشت. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت با توجه به تأثیر مستقیم و مثبت جو اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی، ضروری است مدیران مدارس اقدامات مؤثری را برای ایجاد جو مطلوب اخلاقی در مدارس برای بهبود و ارتقاء رفتار شهروندی معلمان انجام دهند.

وو و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود تحت عنوان "همه‌گیری COVID-۱۹: شیوه‌های مدیریت ایمنی محل کار، عدم امنیت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان" بیان کردند که واکنش سازمان‌ها و کارمندان به پاندمی کووید-۱۹ چگونه است؟ آیا در این بحران بهداشت جهانی، رویکردهای مدیریت ایمنی محل کار می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را کنترل کند؟ آیا ادراک کارکنان از ریسک‌های مرتبط با کووید-۱۹ و عدم امنیت شغلی می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین کردهای مدیریت ایمنی محل کار و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ایفا کند؟ این تحقیق با تکیه بر نظریه‌های تبادل اجتماعی و انگیزه حفاظت، به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است. با تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از ۵۰۱ کارمند ویتنامی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS، دریافت که رویکردهای مدیریت ایمنی به طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و تأثیر منفی بر عدم امنیت شغلی درک شده دارند. علاوه بر این، ریسک درک شده مرتبط با کووید-۱۹ بر عدم امنیت شغلی درک شده و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. در ویتنام که کشوری در حال توسعه با فرهنگ جمع‌گرایانه است، برخلاف انتظار، رویکردهای مدیریت ایمنی به جای کاهش ترس کارکنان، ریسک درک شده مرتبط با کووید-۱۹ را افزایش می‌دهند. همچنین، درک کارکنان از عدم امنیت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی آماری ندارد. علاوه بر این، ریسک درک شده مرتبط با کووید-۱۹ در رابطه بین کردهای مدیریت ایمنی محل



که سطح بالایی ادراکات کارکنان از اعتبار برند و تناسب ارزش برند، احتمال این که آن‌ها ایده‌هایی برای بهبود خدمات ایجاد کنند و در رفتار شهروندی خدمات‌گرا مشارکت کنند را بیشتر می‌کند، همان‌طور که احتمال تعهد به شرکت نیز بیشتر می‌شود. بر اساس یافته‌ها، مفاهیم برای متخصصان و محققان صنعت مهمان‌نوازی در مورد برندسازی داخلی از طریق کارکنان خط مقدم مورد بحث قرار گرفته است. مختار و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف تعیین تأثیر مستقیم رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار مدنی سازمانی معلمان دبیرستان‌های حرفه‌ای جاکارتای جنوبی انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که بین رضایت شغلی و رفتار مدنی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری وجود دارد. بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری وجود دارد. ابراهیم و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای، رابطه بین برابری سازمانی و رفتار مدنی سازمانی را در میان کارکنان غیردانشگاهی دانشگاه‌های اردن شمالی بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

علاوه بر این، نظریه‌های مختلف علمی برگرفته از تحقیقات میدانی در سازمان‌ها، واحدهای دولتی و خصوصی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی به اهمیت رفتار شهروندی به عنوان عاملی مؤثر در بهبود عملکرد فردی و سازمانی اشاره می‌کند. بر اساس پژوهش، رفتار مدنی سازمانی، بهره‌وری مدیریتی و سازمانی با تقویت روحیه کار تیمی، انسجام و همبستگی در سازمان، افزایش ثبات فعالیت‌های سازمانی، افزایش سازگاری سازمان با تغییرات محیط بیرونی و در نهایت توسعه کیفیت خدمات افزایش (فیلیپ و اسکویت، ۲۰۱۰). توجه به مطالب فوق اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر را که از نتایج آن مدیران و برنامه‌ریزان تمام سازمان‌ها به‌طور اعم و مدیران سازمان‌های آموزشی به‌طور اخص می‌توانند بهره‌گیرند، توجیه می‌کند و سؤال اصلی مطالعه حاضر این است که نظریه‌های موجود در ادبیات حوزه روانشناسی سازمانی که رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش را شکل داده و تقویت می‌کنند کدامند؟

کار و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نقش واسطه جزئی دارد. این تحقیق قدرت رویکردهای مدیریت ایمنی و همچنین اقدامات مرتبط با اطمینان روانی کارکنان در طول همه‌گیری‌ها را برجسته کرده است. کلوئسینیوتیس و میهایل (۲۰۲۲) در مطالعه خود تحت عنوان "اثرات سیستم‌های کاری با کارایی بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان" از طریق توسعه محیط عدالت (عادلان) و محیط اجتماعی، تأثیرات "سیستم‌های کاری با کارایی بالا" بر "دلبستگی کاری" کارکنان و "رفتار شهروندی سازمانی خدمات‌گرا (رفتار شهروندی سازمانی)" را بررسی کردند. در ادامه، از "مدل معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)" بر اساس یک نمونه مناسب از ۴۴۸ کارمند هتل در ده سازمان هتل یونانی که در تماس مستقیم با مشتری هستند، استفاده شد. به طور خلاصه، این مطالعه ابتدا تأثیر بسزای سیستم‌های کاری با کارایی بالا در ایجاد محیط عدالت و خدمات را نشان می‌دهد، که به نوبه خود بر دلبستگی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. در نتیجه، کارکنان با ارائه رفتارهای فرانشی و با مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور واکنش نشان می‌دهند. به طور کلی، یافته‌های این مطالعه سازوکار فرآیند سیستم‌های کاری با کارایی بالا را که به عنوان "جعبه سیاه" شناخته می‌شود، شفاف می‌کنند، که دانش ارزشمندی برای رویکردهای حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی است. کیم و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود تحت عنوان "بررسی تأثیرات رو به رشد ادراکات کارکنان خط مقدم هتل از برند بر پیامدهای خدمات مطلوب" به صورت موشکافانه بررسی می‌کند که چگونه برندسازی (برندینگ) داخلی شرکت‌های مهمان‌نوازی بر عملکرد خدماتی کارکنان خط مقدم (کارکنانی که بیشترین مسئولیت را بر عهده دارند و بیشترین ارتباط مستقیم را با مشتریان برقرار می‌کنند) در یک مسیر رو به رشد، تأثیرگذار است. به طور خاص، بر اساس تأثیرات اجتماعی و نظریه‌های مبادله اجتماعی، این مطالعه بررسی می‌کند که آیا تعهد سازمانی در رابطه بین ادراکات کارکنان خط مقدم صنعت مهمان‌نوازی در مورد اعتبار برند و تناسب ارزش برند و رفتارهای مرتبط با خدمات آن‌ها مانند ایجاد ایده‌هایی برای بهبود خدمات (GSI) و رفتار شهروندی خدمات‌گرا، نقش میانجی دارد؟ با استفاده از یک نمونه تطابق‌یافته از ۲۸۶ نفر از کارمندان خط‌مقدم که در تماس مستقیم با مشتریان هستند و ۳۳ نفر از سرپرستان آن‌ها از هتل‌های پنج ستاره در کره جنوبی، این مطالعه نشان داد

## روش

**الف) طرح پژوهش و شرکت کنندگان:** با توجه به مسئله اصلی، مطالعه حاضر یک مطالعه مروری نقلی<sup>۱</sup> بود. جامعه آماری پژوهش تمامی اسناد علمی منتشر شده بود که از میان آن‌ها با استفاده از راهبرد جستجوی تدوین شده که در ادامه معرفی شده است نسبت به انتخاب نمونه اقدام گردید. برای انجام این مطالعه در گام اول سؤال پژوهش تعیین شد. در گام دوم برای شناسایی و بازیابی مطالعات ابتدا پایگاه‌های داده و بانک نشریات SID، Magiran، PubMed، Scopus و Science Direct انتخاب شدند و سپس با استفاده از راهبرد جستجو با ترکیب کلیدواژه‌های "رفتار سازمانی، رفتار شهروندی، رفتار شهروندی سازمانی، روانشناسی سازمانی، نظریه‌های رفتار شهروندی، آموزش و پرورش" در پایگاه‌های اختصاصی جستجو انجام شد. از میان نتایج بازیابی شده آن دسته از اسنادی که به لحاظ موضوعی بیشترین قرابت را به موضوع پژوهش حاضر داشته و دارای ملاک‌های ورود بودند انتخاب شدند. ملاک ورود به مطالعه، مطالعات علمی - پژوهشی انجام گرفته در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ و ملاک خروج از مطالعه، نداشتن ارتباط مستقیم با موضوع رفتارهای شهروندی سازمانی در آموزش و پرورش و همچنین تکراری بودن یافته‌های مقالات بود. پس از بازیابی مطالعات مرتبط و حذف موارد نامرتب با هدف مطالعه نسبت به بررسی کیفیت مطالعات اقدام شد. برای این منظور از فهرست بررسی کارلسن استفاده شد که مطالعات را در ۳ دسته با کیفیت بالا، متوسط و پایین دسته‌بندی می‌کند و ملاک تقسیم‌بندی شامل روش نمونه‌گیری، روش گردآوری داده‌ها، تناسب طرح تحقیق با هدف پژوهش، بیان صریح یافته‌ها، نحوه تحلیل داده‌ها بود (قربانخانی و همکاران، ۱۴۰۱). پس از این اقدام نسبت به بررسی و خوانش مطالعات توسط دو نفر مرورگر به طور مستقل اقدام شد و از نظر ملاک‌های ذکر شده مورد بررسی قرار گرفت. سپس به برآورد میزان توافق میان مرورگران پرداخته شد که ضریب کاپا ۰/۸۱ محاسبه شد. در نهایت تمامی منابع پس از تأیید توسط نفر سوم کنترل و تأیید شد. در گام بعدی برای ترکیب مطالعات هر یک از اسناد مورد مطالعه دقیق قرار گرفت و نظریه‌های موجود مورد شناسایی و دسته‌بندی قرار گرفتند. در گام آخر برای اعتباریابی یافته‌ها از ۵ نفر از اساتید متخصص

1. Narrative Review

در حوزه روانشناسی سازمانی درخواست شد تا بر یافته‌های بدست آمده نظارت داشته باشند و نقدهای خود را ارائه دهند.

## یافته‌ها

در مجموع نمونه مورد بررسی در این مطالعه که دربرگیرنده تمامی ملاک‌های ورود و خروج باشد شامل ۵ مقاله علمی بود که در سال‌های ۱۹۸۶؛ ۱۹۸۹؛ ۲۰۰۰؛ ۲۰۲۱ منتشر شده بود. یافته‌های پژوهش حاضر که از طریق مرور و تحلیل دقیق مطالعات منتشر شده در حوزه روانشناسی سازمانی به دست آمده‌اند، نشان می‌دهند که نظریه‌های مختلفی در گذر زمان در خصوص رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه شده‌اند و مصادیق مختلف و متعددی از رفتارها را معرفی کرده‌اند. این نظریه‌ها شامل نظریه چستر بارنارد در رفتار شهروندی سازمانی، نظریه اسمیت در رفتار شهروندی سازمانی و نظریه کاتز و کاهن در رفتار شهروندی سازمانی است که هرکدام مصادیق و روندهای مختلفی را معرفی کرده‌اند.

محققان سازمانی به تلاش‌هایی که فراتر از مسئولیت‌های تعریف شده کارکنان است، «شهروندی سازمانی» می‌گویند. پودساکوف (۲۰۰۰) برای این باور است که شهروندی خوب شیوه‌ای از تفکر است که شامل رفتارهای مختلف کارکنان می‌شود که نمونه‌هایی از آن عبارتند از: انجام وظایف اضافی، داوطلب شدن برای کمک به دیگران در کار، توسعه حرفه‌ای در زمینه فعالیت، پیروی از قوانین. سازمان حتی در مواردی که کسی او را کنترل نمی‌کند، سعی در بهبود و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در محل کار دارد (بولینو و تورنلی، ۲۰۰۳). رفتار کارکنان که فراتر از الزامات نقش توصیف شده است و برای سازمان مفید است، به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمان شناخته شده است که به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌شود (ویلیامز، ۲۰۰۰).

مشارکت سازمانی: این اصطلاح هنگام شرکت در اداره یک سازمان ظاهر می‌شود که شامل حضور در جلسات، تبادل نظر با دیگران و آگاهی از مسائل روز سازمان است. گراهام در انجام این طبقه‌بندی از رفتار مدنی معتقد است که این رفتار مستقیماً تحت تأثیر حقوقی است که سازمان به فرد داده است. در این چارچوب، حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت

رضایت شغلی<sup>۲</sup>: رضایت شغلی به معنای احساسات منفی و مثبت ناشی از دانستن این امر است که وظایف، پرداخت، فرصت‌های ارتقاء، نظارت و پشتیبانی از همکاران دریافت شده یا تجربه شده از سوی مقامات عملیاتی؛ در مقایسه با سایر مقامات در همان سازمان، برابر هستند. لاک (۱۹۶۹) رضایت شغلی را حالت لذت و انبساط خاطر می‌داند که به فردی به دلیل کار بست ارزش‌هایش در یک شغل دست می‌دهد (نایانانوت و ساترانود، ۲۰۱۷).

فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>: فرهنگ سازمانی عاملی که یک سازمان را از سازمان دیگر تفکیک می‌کند و به عنوان مهم‌ترین عامل محرک در پس همه تحرکات سازمانی قرار دارد. فرهنگ سازمانی موضوعی است که اهمیت روزافزونی پیدا کرده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. تا آنجا - بسیاری، موفقیت یا شکست سازمان را نتیجه فرهنگ حاکم بر آن سازمان می‌دانند. فرهنگ سازمانی به معنای ادراک کارکنان از سازمان خود است مفهوم فرهنگ سازمانی در سازمان وجود دارد و نه در فرد بلکه ویژگی‌ها خصوصیات و نوع رفتار بوده که باعث تمایز سازمان‌ها از یکدیگر خواهد (لطفی و همکاران، ۱۴۰۰) فرهنگ سازمانی به عنوان نظام اعتقادات و باورهای اساسی ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری که عموماً افراد سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان توسعه یافته‌اند تعریف می‌شود. فرهنگ سازمانی یک راهنما برای کلیه فعالیت‌های یک سازمان در نظر گرفته می‌شود، به موجب آن، فرهنگ سازمانی اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌های توسعه‌ای سازمان را منعکس می‌کند؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی واقعاً بر عملکرد عملیاتی سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (والکر، ۲۰۲۰).

سازمان آموزشی<sup>۴</sup>: سازمان آموزشی مکانی است که وظیفه انتقال فرهنگ و شکوفایی آن، رشد همه جانبه فرد و آماده‌سازی نیروهای متخصص را بر عهده دارد و دانش‌آموزان برای تکمیل کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به این مراکز اعزام می‌شوند. به طور کلی می‌توان گفت که سازمان آموزشی مکانی است که در آن «آموزش» صورت می‌گیرد.

فرسودگی شغلی: فرسودگی شغلی از عوارض استرس شغلی محسوب می‌شود. فرسودگی شغلی شامل یک سری از خصوصیات ذهنی و

استخدامی، عدالت ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس، وقتی کارکنان می‌بینند که از حقوق شهروندی سازمانی برخوردار هستند، احتمال بیشتری دارد که رفتار مدنی (نوعی اطاعت) از خود نشان دهند. از نظر حقوق اجتماعی سازمان (از جمله برخورد عادلانه با کارکنان از قبیل افزایش دستمزد و مزایا و احکام اجتماعی) وضعیت به همین منوال است. وقتی کارکنان ببینند که از حقوق اجتماعی سازمانی برخوردارند، نسبت به سازمان وفادار بوده و رفتار مدنی (وفاداری) از خود نشان خواهند داد و در نهایت وقتی کارکنان می‌بینند که حقوق سیاسی آن‌ها در سازمان رعایت می‌شود و به آن‌ها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود، مجدداً رفتار مدنی از خود نشان می‌دهند (نوعی مشارکت).

الگو: الگو یک ایده کلی از قطعات و اجزای مختلف برای تشکیل یک طرح کلی است که در آن اجزا و قطعات از یکدیگر جدا و قابل تشخیص هستند. اما در کنار هم قرار می‌گیرند و یک کل واحد را تشکیل می‌دهند (شعاری‌نژاد، ۱۳۶۴). الگوها بازنمایی جنبه‌هایی از واقعیت هستند که رویدادها را به صورت شفاهی، نمادین یا در خطوط و جهت‌ها نشان می‌دهند. الگوها را می‌توان به صورت اشکال سه بعدی، نمودارها، نقشه‌ها یا به سادگی کلمات نشان داد. درک از عدالت سازمانی، تصورات از انصاف سازمانی ذهنی است و ما تمایل داریم موقعیت خود را با سایر افراد اطراف خود مقایسه کنیم (مثلاً میزان داده‌ها به کارکنان و افزایش حقوق یا شدت مجازات (گرینبرگ، ۱۹۹۰) عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارکنان تعریف می‌کند. این افراد سازمان هستند که با مطالعه و مقایسه حجم کار، سطوح دستمزد، مزایای کار و مزایای اجتماعی، عادلانه بودن رویه‌ها و روابط سازمانی را تعیین و درک می‌کنند. (فرناندس، ۲۰۰۶).

تعهد سازمانی<sup>۱</sup>: تعهد سازمانی یکی از موضوعات مهم انگیزش است که بر اساس آن فرد به شدت خود را در سازمان شناسایی می‌کند، در آن شرکت می‌کند، با آن ادغام می‌شود و از عضویت در آن لذت می‌برد. تعهد سازمانی به میزان شناسایی روانی یا دلبستگی به سازمانی که در آن کار می‌کنیم اشاره دارد (مودی و همکاران، ۲۰۰۲).

1. Organizational Commitment

2. Job Satisfaction

3. Organizational Culture

4. Educational Organization

را تحت عنوان رفتار فرانتشی در نظر گرفته‌اند. بنابراین، سهم افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقش تعیین شده‌ی آن‌ها است و به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم رسمی پاداش سازمان ارزیابی نمی‌شود (کاسترو و همکاران، ۲۰۱۴).

جریان دیگری از محققان مانند گراهام (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کند که OCB باید جدا از بهره‌وری نیروی کار در نظر گرفته شود. بنابراین مشکل تمایز بین اجرای نقشی و غیر نقشی از بین خواهد رفت. از این منظر، رفتار شهروندی سازمانی را باید یک مفهوم جهانی دانست که شامل تمام رفتارهای مثبت افراد یک سازمان است. تمایز بین نقش آفرینی و غیر نقش آفرینی به دلایل مختلف دشوار خواهد بود. اولاً، ادراک مدیران و کارکنان از عملکرد و مسئولیت‌های کارکنان لزوماً یکسان نیست. ثانیاً، ادراک کارکنان از کار و مسئولیت خود تحت تأثیر رضایت آن‌ها از محیط کار است. به دلیل این پیچیدگی‌ها، تعریف اولیه اورگان از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتار فرانتشی در نظر گرفته شد (کاسترو و همکاران، ۲۰۱۴). رفتار مدنی سازمانی توسط اورگان در سال ۱۹۹۸ به شرح زیر تعریف شده است: رفتاری که مبتنی بر میل و اراده فردی است و به طور مستقیم یا صریح از طریق یک سیستم رسمی پاداش سازمانی اندازه‌گیری نمی‌شود، بلکه عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشد. اورگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان نوعی از رفتار کارکنان در سازمان‌ها تعریف می‌کند که به عملکرد کارآمد سازمان بدون توجه به اهداف عملکرد فردی هر کارمند کمک می‌کند. عناصر کلیدی OSB عبارتند از:

این یک نوع رفتار است که فراتر از آن چیزی است که به طور رسمی برای کارکنان سازمان توصیف شده است. این یک نوع رفتار است که اختیاری و مبتنی بر اراده فردی است. رفتاری است که به طور مستقیم توسط ساختار رسمی سازمانی پاداش یا ارزش قائل نمی‌شود. این‌ها رفتارهایی هستند که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان بسیار مهم هستند (کاسترو و همکاران، ۲۰۱۴).

از تعریف ارائه شده توسط اورگان، به راحتی می‌توان فهمید که رفتار شهروندی سازمانی با مفاهیمی مانند تعهد سازمانی که توسط روانشناسان سازمانی ارائه شده است متفاوت است. درحالی‌که OCB ممکن است به طور تجربی با تعهد سازمانی مرتبط باشد، مهم است که تأکید شود که رفتار شهروندی سازمانی به دسته خاصی از رفتار کارکنان اشاره دارد. درحالی‌که

عملکردی و شخصی است که در آن فرد از بعضی از علائم روحی روانی برخوردار است. فرسودگی شغلی می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری، افسردگی و بیماری شود (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲).

### تئوری‌های مطرح در زمینه رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی یا (OCB) اولین بار توسط باتمان و ارگان (۱۹۸۳) به کار برده شد. کتر و کان در کتاب خود بیان داشتند که مؤسسات به منظور انجام اثربخشی وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماورای الزامات و نیازمندی‌ها نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل کنند. اورگان پدیده شهروندی سازمانی را چنین تعریف می‌کند رفتارهای فردی‌ای که اختیاری و آگاهانه و به طور مستقیم و صریح به وسیله سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند در مجموع اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند (صالحیان، ۱۳۹۹). ابعاد رفتار نوآورانه و خودافزاینده ارائه شده توسط کاتز عبارتند از: همکاری با دیگران، حمایت از سازمان، ایده‌های سازنده داوطلبانه، خودآموزی و حفظ نگرش مثبت نسبت به سازمان (جاکیولان و شاریرو، ۲۰۰۲).

از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار مدنی سازمانی به آن اشاره می‌شود، مفهوم رفتار مدنی کارکنان (ECB) است که به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای افزایش بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر یا خارج از محیط کار تعریف می‌شود (هادسون، ۲۰۰۲). رفتار شهروندی مدیریت (MCB) به عنوان مکمل رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم دیگری است که بیانگر سازگاری بین اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار است. هودسن (۲۰۰۲) پژوهشی در خصوص رفتار شهروندی مدیریت و تأثیر مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین کاهش تضاد بین کارکنان با یکدیگر و مدیران انجام داده است. بیز رفتار شهروندی مدیریت را سازگاری بین اقدامات مدیریتی و هنجارهای متداول محیط کاری تعریف می‌کند. اورگان رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (هودسن، ۲۰۰۲).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی برای تعریف مفهوم OKB وجود دارد. اورگان (۱۹۸۸) و سایر محققان برجسته این نوع رفتار

شهروند مدنی را در خود پرورش می‌دهد و لذا احساس می‌کند که باید، شبیه شهروند مدنی بر پایه حقوق و احترام متقابل رفتار نموده و با وی نیز همان‌گونه رفتار شود. به همین شکل کارکنان سازمانی نیز مبتنی بر حقوق و احترام متقابل رفتار نموده و انتظار رفتاری مشابه از سوی سازمان و سایرین را دارند. تحقیقاتی که جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی توسط کاتز و کاهن صورت گرفته، روشن ساخت که سطوح پایین رفتارهای خودجوش (همکاری) از میزان حقوق و دستمزد نامعقول متأثر می‌شوند. به زعم کاتز و کاهن، سازمان‌های اثربخش باید سه شکل متمایز از کمک‌های مشارکتی را در خود بوجود آورند که آن‌ها به ترتیب عبارتند از: (۱) سازمان‌ها باید اقدام به جذب افراد زبده از بیرون سیستم نمایند به‌علاوه به افراد درون سیستم نیز کمک کنند (۲) به اعضای سازمان جهت نشان دادن قابلیت و توانایی‌های عملکردی شغلی بر اساس نظام ترفیعات و همچنین عواقب تخطی از معیارهای جدید کیفیت، اطمینان و هشدار دهند تا بر این اساس رفتارهای خود را شکل داده و عمل نمایند. (۳) سازمان‌ها باید رفتارهای خودجوش (همکارانه) و نوآورانه را توسعه و پرورش دهند. از نظر کاتز و کاهن عملکردهای ماورای الزامات نقش رسمی جهت موفقیت سازمان ضروری و متعدد بوده و برخی از عمده‌ترین آن‌ها شامل، فعالیت‌های همیاری، همکاری با اعضای دون پایه، اقدامات حفاظتی، حمایت از نظام خودآموزشی و خودتوسعه‌ای و انواعی از کمک‌های فوق‌العاده می‌باشند که می‌توانند رفتارهای خودجوش را ارتقاء دهند (کاتز و کاهن، ۱۹۶۶؛ به نقل از سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

#### نظریه اسمیت در رفتار شهروندی سازمانی

اسمیت و همکاران در سال ۱۹۸۳ معتقدند رفتارهای خودانگیخته می‌توانند از استانداردهای سازمانی فراتر رفته و بالاتر از هنجارهایی چون، مکانیسم‌های پاداش و تنبیه به سازمان و افراد در جهت دستیابی به منافع کمک کنند. به زعم اسمیت، این نوع از رفتارها که در شرح شغل کارکنان تعریف نشده‌اند را می‌توان، رفتارهای شهروندی سازمانی نامید. اسمیت در تعریف دیگری، رفتار شهروندی سازمانی را نوعی رفتار تعریف می‌کند که جزو وظایف رسمی کارکنان محسوب نشده اما برای سازمان مطلوب می‌باشند، وقت‌شناسی، کمک به همکاران، داوطلب شدن برای انجام کارها، ارائه‌ی پیشنهادهای ابتکاری برای پیشرفت کار و تلف نکردن وقت از جمله مصادیق رفتارهای مذکور می‌باشند (نعیمی و شکرکن، ۱۳۸۵). به نظر

مفاهیمی مانند تعهد سازمانی عمدتاً نگرش‌گرا هستند، تعهد معمولاً با واکنش کارکنان به اظهاراتی مانند: "من متوجه شدم که ارزش‌های من و سازمان بسیار شبیه است، اندازه‌گیری شده است. سهم منحصر به فرد اورگان شناسایی گروهی از ویژگی‌های رفتاری کارکنان بود که با رضایت شغلی در میان متغیرهای دیگر مرتبط بودند که می‌توانستند به طور مفیدی هنگام جستجوی روابط رفتاری نگرش کارکنان به کار مورد آزمایش قرار گیرند (مورفی، ۲۰۰۲). رفتار مدنی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی تلقی می‌شود که از طریق تبادل رفتار پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کند. از این رو، هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار مدنی آن‌ها تقویت می‌شود (انگ و همکاران، ۲۰۰۳). بولینو و همکاران (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند که رفتار مدنی معمولاً دو نوع اصلی دارد: نمی‌توان مستقیماً آن را تقویت کرد (مثلاً لازم نیست از نظر فنی بخشی از کار فرد باشد) و همچنین نتیجه تلاش‌های خاص است و سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار موفقیت دارند (بولینو و همکاران، ۲۰۱۳).

#### نظریه چستر بارنارد در رفتار شهروندی سازمانی

در دهه‌ی ۱۹۳۰ چستر بارنارد، پدیده‌ی رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان "رفتار شهروندی سازمانی" مطرح کرد. به اعتقاد وی، تمایلات فردی جهت تلاش فعالانه در راستای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. بارنارد (۱۹۳۸) بیان می‌کند این تلاش‌ها نه تنها باید در جهت دستیابی به اهداف سازمانی باشند بلکه ضروری است در جهت حفاظت از خود سازمان نیز مؤثر باشند. بخش‌های مختلفی از ایده‌ی بارنارد در خصوص عوامل تعیین‌کننده‌ی رفتار شهروندی سازمانی در قالب "تمایلات برای همکاری" مطرح شده است. بارنارد اهمیت و برجستگی کمک‌های خودجوش افراد را که در ماوراء تعهدات قراردادی و اختیارات قانونی قرار می‌گیرند را در تبیین مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بیش از پیش روشن ساخته است.

#### نظریه کاتز و کاهن در رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، اثرات سیستم‌های پاداش را تعدیل می‌کند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به آمادگی و رغبت افراد جهت کمک به سایرین اختصاص داشته که در ماورای تعهدات قراردادی سازمانی، تفسیر می‌شوند. شهروند خوب در جامعه‌ی مدنی به سادگی قانون را نقض نکرده و البته اطاعت محض نیز نخواهد کرد بلکه تعهدات را ارتقاء داده و احساس

رغبت وقت خود را در جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند، صرف می‌کند).

جوانمردی: رفتار جوانمردانه ای است که از شکوه و شکایت زیاد در محیط کار جلوگیری می‌کند (فرد خود را مصروف شکایت از موضوعات جزئی نکرده و هرگز از سازمان عیب‌جویی نمی‌کند).

آداب اجتماعی: رفتاری است که نشان دهنده‌ی مشارکت مسئولانه‌ی فرد در فعالیتهای سازمانی است (فرد خود را با رویدادهای سازمانی هماهنگ ساخته و یا کارهایی را انجام می‌دهد که در حیطه‌ی وظایف او نیستند اما وجهه سازمان را ارتقاء می‌دهند). به نظر اسمیت رفتار شهروندی سازمانی از مجموع حیطه‌های فوق حاصل می‌شود (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳؛ به نقل از سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

اسمیت رفتار شهروندی سازمانی شامل پنج حیطه: وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، نوع دوستی، مردانگی و خوش‌خویی است.

وجدان کاری: رفتارهایی است که فرد را در انجام وظایف خود در حدی بالاتر از سطح مورد انتظار هدایت می‌کند (فرد وعده غذایی خود را در طول کار نمی‌خورد یا جز در موارد ضروری، کار خود را تعطیل نمی‌کند). نزاکت: رفتارهای مؤدبانه‌ای است که از ایجاد مشکل در محیط کار جلوگیری می‌کند (فرد تلاش می‌کند تا از ایجاد مشکل برای همکاران خود اجتناب نموده و پیش از بروز مشکل با آنان مشورت کند).

نوع دوستی: نوعی رفتار یاری دهنده است که توسط فرد به منظور کمک به کارکنانی خاص در ارتباط با انجام وظایف و تکالیف سازمانی آنان انجام می‌شود (به کسانی که کار آن‌ها سنگین است، کمک می‌کند یا با میل و

### جدول ۱. خلاصه یافته‌های به دست آمده از مرور اسناد

ردیف	نظریه	مصادیق
۱	نظریه چستر بارنارد (۱۹۳۰)	رفتار شهروندی سازمانی؛ تلاش فعالانه در راستای دستیابی به اهداف سازمانی؛ تمایلات برای همکاری؛ روحیه کار تیمی؛
۲	نظریه کاتز و کاهن (۱۹۶۶)	وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، نوع دوستی، مردانگی و خوش‌خویی
۳	نظریه اسمیت (۱۹۸۳)	وجدان کاری؛ نزاکت؛ نوع دوستی؛ جوانمردی؛ آداب اجتماعی
۴	باتمان و ارگان (۱۹۸۳)	همکاری با دیگران، حمایت از سازمان، ایده‌های سازنده داوطلبانه، خودآموزی و حفظ نگرش مثبت نسبت به سازمان

### بحث و نتیجه‌گیری

تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در قالب «روندهای همکاری» پیشنهاد شده است. بارنارد اهمیت و برجستگی مشارکت‌های خودجوش افراد را که فراتر از تعهدات قراردادی و اختیارات قانونی است برای تبیین مفهوم رفتاری شهروندی سازمانی روشن کرده است.

کاتز و کان (۱۹۶۶) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی اثرات سیستم‌های پاداش را تعدیل می‌کند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به تمایل و تمایل افراد برای کمک به دیگران اختصاص دارد که فراتر از تعهدات قراردادی سازمانی تفسیر می‌شود. یک شهروند خوب در یک جامعه مدنی صرفاً قانون را زیر پا نمی‌گذارد و البته از قانون نیز تبعیت نمی‌کند، بلکه تعهدات خود را افزایش می‌دهد و احساس شهروندی مدنی را در خود پرورش می‌دهد و بنابراین احساس می‌کند که باید به عنوان یک شهروند مدنی. بر اساس حقوق است و با آن با احترام متقابل رفتار کنید و به همین ترتیب با آن رفتار کنید. به همین ترتیب کارکنان سازمان بر اساس حقوق و احترام متقابل رفتار می‌کنند و از سازمان و دیگران انتظار رفتار مشابهی دارند. تحقیقات انجام شده توسط کاتز و کان برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی نظریه‌ها و مصادیق رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش بود. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری تعریف می‌شود که جزء وظایف رسمی فرد نیست، اما با این وجود توسط او انجام می‌شود و وظایف و نقش‌های سازمان را به طور مؤثر ارتقاء می‌بخشد. این رفتار یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی است که بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تأکید دارد و نقش تعیین‌کننده‌ای در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد دارد. به عنوان یک شهروند سازمانی، از انسان انتظار می‌رود که فراتر از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی به اهداف سازمان خدمت کند. از سوی دیگر، سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی در یک سازمان، آن سازمان را به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل می‌کند. واکر (۲۰۲۱) بیان می‌کند که این تلاش‌ها نه تنها باید در جهت دستیابی به اهداف سازمانی باشد، بلکه باید در حفاظت از خود سازمان نیز مؤثر باشد. بخش‌های مختلفی از بینش بارنارد به عوامل

تغییرات احتمالی از خود نشان می‌دهند. کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که طی آن تمامی اعضای سازمان از طریق کانال‌های ارتباطی باز و مناسبی که برای این منظور ایجاد شده است، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که به ویژه بر شغل و محیط کار آن‌ها به طور کلی تأثیر می‌گذارد. آن‌ها به نوعی دخالت می‌کنند و در نتیجه مشارکت و رضایت آن‌ها در کار افزایش می‌یابد و فشار روانی ناشی از کار کاهش می‌یابد.

از جمله محدودیت‌های مطالعه حاضر فراهم نبودن دسترسی تمام متن به اسناد نمایه شده در پایگاه‌های علمی بود و همچنین وجود برخی اسناد به زبان‌های غیر از فارسی و انگلیسی، مانند فرانسوی و ژاپنی بود که پژوهشگران به دلیل عدم تسلط بر این زبان‌ها چنین مطالعاتی را وارد پژوهش نکردند. بر همین اساس پژوهش‌های آتی می‌تواند با در نظر گرفتن این نکته به انجام برسند. با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهادهای کاربردی می‌تواند شامل توجه به توسعه عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعهد در سازمان‌های آموزشی باشد. مدیران و مسئولان این سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد یک محیط عادلانه‌تر، فرهنگی منعطف و تعهد بالا، زمینه‌های بروز رفتارهای شهروندان سازمانی را ارتقاء دهند. برای این کار، استفاده از سبک‌های رهبری که شامل مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری برای مدیران میانی و پایه می‌شود، توصیه می‌شود. به علاوه، ایجاد برنامه‌ها و سیاست‌هایی که تشویق به رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق توسعه عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی باشد، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود عملکرد و ارتقای رفتارهای مدیران آموزش و پرورش داشته باشد. علاوه بر این پیشنهادهای کاربردی، پیشنهادهای پژوهشی نیز می‌تواند به تداوم تحقیقات مفید در این زمینه کمک کند.

بررسی عمقی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و رفتارهای شهروندی مدیران: این مطالعه می‌تواند به تبیین دقیق‌تر نقش عوامل فرهنگ سازمانی، مانند ارزش‌ها، باورها و رفتارهای اجتماعی، در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای شهروندی مدیران پرداخته و نقش آن‌ها را در ایجاد یک محیط مثبت در سازمان‌های آموزشی بررسی کند.

بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی و ارتقای مهارت‌های رهبری بر رفتارهای شهروندی مدیران: این پژوهش می‌تواند به بررسی نقش دوره‌های آموزشی و مدیریت دانش در تقویت و ارتقاء رفتارهای شهروندی مدیران و تأثیر آن بر بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی می‌پردازد.

سازمانی نشان داد که سطوح پایین رفتار خودانگیزخته (همکاری) تحت تأثیر دستمزدهای غیرمنطقی قرار می‌گیرد. رفتارهای این سازمان و از این طریق باعث کارایی و اثربخشی سازمان و در آینده موجب رشد و شکوفایی دانش آموزان کشور می‌شود. از طرفی عدالت سازمانی در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران سازمان‌های آموزشی مؤثر است. عدالت سازمانی به میزان عادلانه درک تصمیمات سازمانی توسط افراد اطلاق می‌شود که سه شکل اصلی دارد. عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت معاملاتی، عدالت توزیعی عبارت است از ادراک توزیع عادلانه منافع حاصل از فعالیت‌های سازمان به گونه‌ای که هر فرد متناسب با دستاوردها، تلاش‌ها و توانایی‌های خود به سهم عادلانه مطلوب دست یابد. عدالت رویه‌ای دلالت بر این دارد که فرآیند دستیابی به نتایج عادلانه؛ یعنی مردم حق ندارند و نباید بتوانند از روش‌ها و فرآیندهای غیرمنصفانه برای رسیدن به نتیجه استفاده کنند. عدالت معاملاتی به این واقعیت اشاره دارد که کلیه معاملات و تعاملات افراد در مسیر دستیابی به نتایج عادلانه باید عادلانه باشد. یعنی افراد حق ندارند در راه دستیابی به اهداف عادلانه روابط ناعادلانه بین خود و دیگران برقرار کنند. در محیط سازمانی، اگر مدیران احساس کنند که با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود، با انجام رفتارهای مناسبی که به پیشبرد اهداف سازمانی کمک می‌کند، انگیزه می‌دهند تا مشارکت خود را نشان دهند، مانند رفتار شهروندی سازمانی و به رفتار منصفانه با رفتار مناسب پاسخ خواهند داد. چنین وضعیتی امکان افزایش رفتارهای فراحرفه‌ای را در سازمان آموزشی افزایش می‌دهد و سازمان را از نتایج مثبت این گونه رفتارها بهره‌مند می‌کند. همچنین سبک رهبری در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران سازمان‌های آموزشی مؤثر است. سبک رهبری به نحوه تصمیم‌گیری مدیران در سازمان اشاره دارد. بر اساس تئوری‌های مدیریت، مدیران اساساً از یک نوع سبک با ترکیبی از سبک‌های مستبد، دموکراتیک، مشورتی و تفویض اختیار برای پیشبرد امور سازمانی استفاده می‌کنند. با توجه به هر سبک رهبری، میزان مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری متفاوت است. هرچه از سبک مقتدرانه به سمت سبک تفویض شده برویم، میزان مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. بر اساس تحقیقات مختلف، زمانی که کارکنان بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند، نه تنها انگیزه و تعهد بیشتری نسبت به پیشبرد تصمیماتی که در آن مشارکت دارند، دارند، بلکه مقاومت کمتری در برابر

### ملاحظات اخلاقی

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی در دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان است. به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا حین جمع آوری اطلاعات سوگیری‌های پژوهشگران کنترل گردد و تلاش شد تا در دسته‌بندی و نقل مطالب مورد تحلیل امانت‌داری علمی حفظ شود.

**حامی مالی:** این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی می‌باشد.

**نقش هر یک از نویسندگان:** این مقاله از رساله دکتری نویسنده اول و به راهنمایی نویسنده دوم استخراج شده است.

**تضاد منافع:** نویسندگان همچنین اعلام می‌دارند که در نتایج این پژوهش هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از استاد راهنما تشکر و قدردانی می‌گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

ابراهیم پور، حبیب، خلیلی، حسن، حبیبیان، سجاد و سعادت‌مند، محمد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام). *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۳(۵)، ۹۰-۱۲۴.

<https://civilica.com/doc/663705>

آقاجانی، مینا، مهداد، علی، (۱۳۹۸)، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۲۰(۱)، ۶-۳۵.

<https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.663540>

آقایی، رضا، آقایی، میلاد و آقایی، اصغر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۱-۱۸.

<https://doi.org/10.22059/jipa.2013.50385>

حسین زاده سلجوقی، محمدجواد. (۱۳۹۷). ساخت و اعتباریابی شاخص‌ها و ابعاد بومی رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶(۲)، ۱۴۳-۱۶۴.

<https://sid.ir/paper/516763/fa>

حیدری، مرضیه (۱۴۰۱). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی با اشتیاق شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه روانشناسی سلامت و رفتار اجتماعی*، ۳(۱)، ۴۷-۶۳.

<https://doi.org/10.30495/hpsbjournal.2022.1957234.1084>

حیدری، حمیدرضا و محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌گری فرسودگی شغلی در ارتباط بین ارزش‌های کاری و رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۱)، ۱۵۳-۱۸۵.

<https://sid.ir/paper/513451/fa>

سبحانی‌نژاد، مهدی، یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم. (۱۳۹۵). رفتار شهروندی سازمانی. تهران: بسطرون.

سعادت‌طلب، آیت و شیرعلی، اسماعیل. (۱۴۰۱). رابطه جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی (مورد مطالعه: مدارس متوسطه شهر تهران). *نشریه پژوهش‌های تربیتی*، ۱۱(۴۵)، ۱-۱۹.

<http://erj.khu.ac.ir/article-1-1144-fa.html>

صالحیان، مجید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۲(۲)، ۱۱۰-۱۳۸.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.24764833.1399.6.2.5.1>

عسگری، عباسعلی؛ نصیری‌پور، امیراشکان؛ نظری‌منش، لایلا و ریاحی، لایلا. (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در نظام سلامت. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۱(۳)، ۵۵-۶۵.

[https://jhm.srbiau.ac.ir/article\\_16457.html](https://jhm.srbiau.ac.ir/article_16457.html)

عطاری، رفعت، ذکریایی، منیژه، حسینی، سیده وحیده، (۱۴۰۰). الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش با رویکرد آمیخته، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۳)، ۱۰۳-۱۳۶.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.27171329.1400.15.3.5.4>

فیض، داود و احمدی‌الوار، زهرا (۱۴۰۰). ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت اثرات ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی مشتری با تأکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹(۱)، ۱۵۲-۱۲۳.

<https://doi.org/10.22059/jomc.2020.301187.1008024>

قربانخانی، مهدی؛ صالحی، کیوان؛ خدایی، ابراهیم؛ مقدم‌زاده، علی و دهقانی، مرضیه. (۱۴۰۱). نظام نشانگرها برای سنجش آمادگی معلمی در دوره ابتدایی: یک مطالعه مرور نظام‌مند. *فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی*، ۱۰(۱)، ۱۰۹-۱۲۵.

<https://doi.org/10.30473/etl.2022.61342.3646>

## References

- Aghaei, R., Aghaei, M., & Aghaei, A. (2012). Examining the relationship between job burnout, organizational citizenship behavior, organizational climate and organizational culture. *Journal of Public Administration*, 5(4), 1-18. (Persian). <https://doi.org/10.22059/jipa.2013.50385>
- Aghajani, M., & Mehdad, A. (2019). The Effect of Transformational leadership on Organizational citizenship Behavior and Innovative Behaviors among employees of Isfahan Azad University: Mediating role of work engagement. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(1), 35-46. (Persian). <https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.663540>
- Asgari, A., Nasiripour, A. A., Nazarimanesh, L., & Riahi, L. (2020). Evolution Performance of Knowledge Workers in the Health System. *Journal of healthcare management*, 11(37), 55-65. (Persian). [https://jhm.srbiau.ac.ir/article\\_16457.html?lang=en](https://jhm.srbiau.ac.ir/article_16457.html?lang=en)
- Attari, R., Zakariaei, M., & Hosseini, S. V. (2021). Providing a model for the development of organizational citizenship behavior of managers in the education organization. *Educational Leadership & administration*, 15(3), 103-136. (Persian). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27171329.1400.15.3.5.4>

- Bienstock, C. C., Demoranville, & W. C., Smith, K. R. (2003). Organizational Citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C; Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M (2012). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Executive*, 27(4), 505-522. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2002.7566023>
- Castro, C. Barroso; A, Enrique. M., & Ruiz, D. M (2014). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Cohen, A. & Keren, D. (2018), Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 33(4), 425-452. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601108321823>
- Denison, D. G., Holmes, C. C., Mallick, B. K., & Smith, A. F. (2002). Bayesian methods for nonlinear classification and regression (Vol. 386). John Wiley & Sons.
- Feiz, D., & Ahmadi Alvar, Z. (2021). Creating a Positive Emotional Culture: The Effect of Internal Communication on Customer Citizenship Behavior by Emphasizing the Role of Organizational Citizenship Behavior. *Organizational Culture Management*, 19(1), 123-152. (Persian). <https://doi:10.22059/jomc.2020.301187.1008024>
- Ghorbankhani, M., Salehi, K., Khodaie, E., Moghadazadeh, A., & Dehghani, M. (2022). A System of Indicators for Assessing the Teacher Readiness in Primary Education: a Systematic Review. *Research in School and Virtual Learning*, 10(1), 109-125. (Persian). <https://doi:10.30473/etl.2022.61342.3646>
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Heidary, M. (2022). The mediating role of organizational identity in the relationship between social responsibility and job enthusiasm and organizational citizenship behavior. *Quarterly Journal of Health Psychology and Social Behavior*. 3(1), 47-63. (Persian). <https://doi.org/10.30495/hpsbjournal.2022.1957234.1084>
- Heydari, H., & Mohammadi Moghadam, Y. (2016). Examining the mediating role of job burnout in the relationship between work values and organizational citizenship behavior. *Resource management in the police force*, 5(1), 153-185. (Persian). <https://sid.ir/paper/513451/fa>
- Hosseinzadeh Seljuqi, M. J. (2017). Construction and validation of indicators and native dimensions of organizational citizenship behavior. *Resource management in the police force*, 6(2), 143-164. (Persian). <https://sid.ir/paper/516763/fa>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International journal of hospitality management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., & Masco, J. L. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 319-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0362-z>
- Mansoor, N., Aslam, H. D., Javad, T., Ashraf, F., & Shabbir, F. (2012). Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 567-567. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2012.03.01.567>
- Moody, J. (2002). The Importance of Relationship Timing for Diffusion. *Social Forces*, 81(1), 25-56. <http://www.jstor.org/stable/3086526>
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political

- behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38. <https://10.1016/j.kjss.2016.07.005>.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Saadat Talab A, & Shirali, E. (2022). The Relationship between Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Justice (Case Study: Tehran High Schools). 11(45), 1-19. (Persian). <http://erj.khu.ac.ir/article-1-1144-fa.html>
- Salehian, M. (2020). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and employee performance in Isfahan governorate. *Psychological Researches in Management*, 6(2), 110-138. (Persian). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24764833.1399.6.2.5.1>
- Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., & Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace safety management practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. *Safety science*, 145, 105527. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105527>
- Walker, R. (2021). Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 147-151. <https://doi.org/10.1177/2329488420957073>