

بررسی تأثیر تناسب فرد- سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها (مطالعه موردی: دانشگاه شهید باهنر کرمان)

مهدی ابزری^{۱*}، عباس عباسی^۲، زنده‌یاد اصغر حق‌شناس^۳، محمد اسماعیل انصاری^۴

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پذیرش: ۸۷/۸/۳۰

دریافت: ۸۶/۸/۱۴

چکیده

در این بررسی، تأثیر فرهنگ سازمانی و میزان تناسب اعضای هیئت علمی در دانشگاه مورد مطالعه، در راستای تعیین پیامدهای رفتاری آن‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. سؤال اساسی این است که فرهنگ سازمانی و میزان تناسب (عدم تناسب) میان اعضای هیئت علمی و دانشگاه تا چه حد می‌تواند بر میزان شهروندی سازمانی و تمایل به ماندگاری آن‌ها در راستای پرورش نیروهای انسانی مورد نیاز، تأثیر داشته باشد؟ این مطالعه، از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و ابزار پرسشنامه باز و بسته، برای بررسی متغیرها و پاسخگویی به این سؤال، استفاده می‌کند. جامعه آماری این مطالعه، ۳۹۳ نفر شامل کلیه اعضای هیئت علمی تمام‌وقت دانشگاه شهید باهنر کرمان در سال ۱۳۸۵ است که بر اساس مطالعه مقدماتی و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۲۰۵ نفر از آن‌ها به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

نتایج به دست آمده، به طور کلی تأثیر تناسب فرد- سازمان بر رفتار اعضای هیئت علمی را مورد تأیید قرار دادند. همچنین، میان تناسب ارزش‌ها و میزان تمایل به خروج، تناسب اهداف و میزان تمایل به خروج و تناسب محیط کاری و رفتارهای سازمانی (تابعیت سازمانی و تمایل به ماندگاری) در

سطح معنی‌دار ۵٪، رابطه معنی‌داری به دست نیامد. رابطه میان نوع فرهنگ سازمانی و تناسب فرد- سازمان نیز، مستقیم و تا حدی قوی نشان داده شده است.

کلیدواژه‌ها: تناسب فرد- سازمان، تابعیت سازمانی، تمایل به ماندگاری، فرهنگ سازمانی، اعضای هیئت علمی.

۱- مقدمه

در دنیای بسیار رقابتی امروز، بر اساس این فرض که هزینه اصلی بیشتر سازمان‌ها، هزینه نیروی کار است، هر گامی که این هزینه‌ها را کم کند، می‌تواند در رسیدن به اهداف مورد نظر، سودمند باشد. هرچند که کوچک‌سازی و خودکارسازی کاهش هزینه‌های پرسنلی را در پی دارند، اما باید توجه داشت که اجرای چنین رویکردهایی، هزینه‌های بسیاری را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت؛ بنابراین می‌توان به ارائه راهبردهایی در زمینه افزایش ماندگاری یا کاهش خروج و جابه‌جایی نامناسب کارکنان و تکیه بر عامل انسانی به عنوان منبع راهبردی سازمان پرداخت. در چنین محیطی، دانشگاه‌ها می‌توانند نقش اساسی و زیربنایی در پرورش نیروهای انسانی متخصص داشته باشند. از طرفی در درون دانشگاه‌ها نیز، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، به عنوان عامل اصلی جهت‌دهنده سرمایه‌های فکری و انسانی کشور، نقش قابل ملاحظه‌ای در اجرای چنین راهبردهایی ایفا می‌نمایند.

در این میان، مطالعه دانشگاه‌های کشور به عنوان راهبردی‌ترین نهادی که به پرورش نیروهای متخصص و مورد نیاز سازمان‌ها می‌پردازد، می‌تواند گامی مهم در افزایش ماندگاری و کاهش هزینه‌های آن باشد. این پژوهش با این فرض که اعضای هیئت علمی دانشگاه می‌توانند به عنوان عاملی زیربنایی و جهت‌دهنده در راستای پرورش مناسب یا نامناسب سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها مطرح گردند، سعی دارد عوامل تأثیرگذار بر افزایش رفتار تابعیت سازمانی و تمایل به ماندگاری این عنصر مهم در دانشگاه را بیابد.

۲- بررسی مبانی نظری و تدوین فرضیه‌های تحقیق

در این بخش، با معرفی ادبیات و مبانی نظری موضوع، به تدوین فرضیه‌هایی برای طراحی مدل مفهومی و پاسخگویی به سؤال اساسی تحقیق پرداخته می‌شود.

۲-۱- تناسب فرد- سازمان پیامدهای رفتاری آن

در سال‌های اخیر، صاحب‌نظران مدیریت توجه زیادی به مفهوم تناسب فرد و محیط^۱ معطوف نموده‌اند. این تناسب با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ارتباط مثبت و با میزان ترک خدمت، ارتباط معکوس دارد [۱]. محققان برای روشن کردن این موضوع، اقدام به متمایز نمودن انواع خاصی از این تناسب نمودند. همه آن‌ها مفاهیمی هستند که به نوعی تحت سلطه مفهوم تناسب محیط و فرد قرار دارند و عبارت‌اند از: سازگاری افراد با حرف‌های خود^۲، تناسب فرد و سازمان^۳، تناسب فرد و شغل^۴ و تناسب گروه (همکاران) و سازمان^۵. هر چند این موارد از لحاظ مفهومی با هم متفاوت‌اند ولی شواهدی تجربی، دال بر این تفاوت، وجود ندارد [۲].

تناسب فرد- سازمان به عنوان سازگاری^۶ میان الگوهایی از ارزش‌های سازمانی و الگوهایی از ارزش‌های فردی تعریف شده است [۳]. کریستوف (۱۹۹۶) تناسب فرد-سازمان را به صورت «سازگاری میان افراد و سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند» تعریف کرده است [۴]. اساساً نظریه تناسب فرد- سازمان مشخص می‌کند که ویژگی‌هایی در سازمان‌ها وجود دارند که قابلیت سازگاری با ویژگی‌های افراد را دارند و رفتارها و نگرش‌های افراد تحت‌تأثیر درجه سازگاری یا تناسب میان افراد و سازمان‌ها قرار خواهد گرفت [۵؛ ۶].

از تناسب فرد- سازمان انتظار می‌رود که با پیامدهای گوناگون رفتاری در ارتباط باشد. در این مطالعه، تمایل به خروج یا ماندگاری و رفتار تابعیت سازمانی به عنوان مؤلفه‌های رفتاری مورد بررسی قرار می‌گیرند. برای اندازه‌گیری و تعیین این پیامدها، مطالعه فراتحلیلی ورکوئر و دیگران^۷ (۲۰۰۳) نشان داد که تناسب فرد- سازمان با تمایل به ترک سازمان^۱

1. Person-environment (P-E) fit.
2. Individuals' compatibility with their vocation (P-V).
3. Person-organization (P-O) fit.
4. Person-job (P-J) fit.
5. Person-coworkers/group (P-G) fit.
6. Congruence.
7. Verquer et al.

($\rho = -0.21$)، رضایت شغلی ($\rho = +0.28$) و تعهد سازمانی ($\rho = +0.31$) ارتباط دارد [۷].

مطالعات تجربی بسیاری در زمینه تناسب فرد- سازمان، روابط معنی‌دار میان تناسب و میزان تمایل به ماندگاری در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهند [۴؛ ۵]. مطالعات انجام‌گرفته، قابلیت پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی و تمایل به ترک سازمان را با استفاده از درجه تناسب فرد- سازمان به دست آورده‌اند [۳؛ ۸؛ ۹]. باید متذکر شد که با این وجود که درجه بالای تناسب فرد- سازمان برای سازمان پیامدهای مثبتی دارد، بعضی از محققان گفته‌اند که درجه بسیار بالای تناسب برای سازمان می‌تواند برخی از پیامدهای منفی را نیز به دنبال داشته باشد [۵؛ ۱۰؛ ۱۲]. این مطالعات نشان می‌دهند که به طور کلی میان تناسب فرد- سازمان و رفتار سازمانی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. بر این اساس، با توجه به اینکه هدف این مقاله سنجش درجه تناسب ویژگی‌هایی از اعضای هیئت علمی با ویژگی‌هایی از دانشگاه در راستای تعیین پیامدهای رفتاری آن است، می‌توان نتایج مطالعات انجام‌گرفته برای این مقاله را به این صورت مورد سؤال قرار داد که آیا درجه تناسب میان اعضای هیئت علمی و دانشگاه می‌تواند بر رفتار سازمانی اعضای هیئت علمی تأثیر معنی‌داری داشته باشد؟ برای پاسخگویی به این سؤال، ابتدا روش‌ها و معیارهایی که برای سنجش درجه تناسب فرد- سازمان مورد استفاده محققان سازمانی قرار گرفته، ارائه می‌شود و سپس بر اساس آن‌ها، فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق تدوین می‌گردد.

کریستوف (۱۹۹۶) در یک بررسی یکپارچه در پیشینه و ادبیات تناسب فرد- سازمان، تفاوت‌های موجود در ارزیابی این مفهوم را در سه دسته طبقه‌بندی کرده است: تناسب ذهنی^۱، تناسب استنباط‌شده^۲ و تناسب عینی^۳. وجه اشتراک اساسی میان این رویکردها در این است که همه آن‌ها مغایرت‌های^۴ میان ویژگی‌های افراد و ویژگی‌های سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند [۴؛ ۱۳] که در این مقاله، درجه تناسب فرد- سازمان به روش ذهنی و استنباط‌شده اندازه‌گیری می‌شود. در اندازه‌گیری تناسب ذهنی به‌طور مستقیم از یک فرد سؤال می‌شود که ویژگی‌های او با ویژگی‌های سازمانی که در آن کار می‌کند، تا چه حد در

1. Intent to quit.
2. Subjective fit.
3. Perceived fit.
4. Objective fit.
5. Discrepancies.

تناسب است. در این روش، فرض بر این است که پاسخ‌دهندگان یک تصویر ذهنی از شرح حال سازمانی دارند و از روی شناخت به بررسی سازگاری میان ویژگی‌های فردی و میزان ادراک شان از شرح حال سازمانی می‌پردازند [۲۴].

۲-۲- تدوین فرضیه‌ها

براساس مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، پنج معیار برای اندازه‌گیری درجه تناسب فرد- سازمان پیشنهاد می‌شود تا بر اساس آن‌ها روابط میان تناسب و پیامدهای رفتاری آن برای تدوین فرضیه‌ها و ارائه مدل مفهومی تحقیق، مورد بررسی قرار گیرند. این پنج معیار عبارتند از سازگاری ارزش‌ها، اهداف، سازگاری شخصیت، سازگاری محیط کاری و سازگاری^۱ KSAs.

۲-۲-۱- سازگاری ارزش‌ها

سازگاری ارزش‌ها، تناسب فرد- سازمان را به عنوان سازگاری میان ارزش‌های سازمان و ارزش‌های افراد تعریف می‌کند. چتمن (۱۹۸۹) عنوان می‌کند که سازگاری ارزش‌ها به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی نظریه تناسب فرد- سازمان است. به طور کلی، سازگاری ارزش به طور مکرر این بعد از تناسب را که دربرگیرنده همانندی^۲ ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های کارکنان سازمان می‌باشد ارزیابی می‌کند [۴]. بر این اساس، فرضیه ۱ برای بررسی نحوه تأثیرگذاری میزان تناسب ارزش‌ها بر رفتارهای سازمانی اعضای هیئت علمی، به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۱- تناسب میان ارزش‌های اعضای هیئت علمی و ارزش‌های دانشگاه به طور مستقیم بر رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد.

۲-۲-۲- سازگاری اهداف

چارچوب ASA اشنایدر نیز، سازگاری اهداف را به عنوان بعد مهمی از تناسب فرد- سازمان نشان می‌دهد [۱۵]. طبق این چارچوب، افراد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که اهداف آن

1. Knowledge, Skills, and Abilities.
2. Similarity.

سازمان‌ها با اهداف آن‌ها سازگاری داشته باشد؛ بنابراین، سازگاری اهداف، دربرگیرنده شباهت میان اهداف سازمان‌ها و اهداف کارکنان می‌باشد [۱۵]. رابطه میان این نوع از سازگاری و نگرش‌های شغلی نیز در مطالعات بسیاری مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است [۱۷]. بر این اساس، این مطالعه بررسی می‌کند که آیا سازگاری اهداف اعضای هیئت علمی با دانشگاه، می‌تواند پیامدهای رفتاری مثبتی داشته باشد. در نتیجه، فرضیه دوم تحقیق به صورت زیر تدوین می‌گردد:

فرضیه ۲- تناسب میان اهداف اعضای هیئت علمی و اهداف دانشگاه، به‌طور مستقیم بر رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد.

۳-۲-۲- سازگاری شخصیت

یکی از عناصر دیگر بحث تناسب فرد- سازمان، سازگاری شخصیت است [۱۸]. این نوع از تناسب، بر سازگاری میان الگوهای شخصیتی افراد و تصویری که از سازمان استنباط کرده‌اند، تأکید دارد [۱۹]. بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که روابط مثبتی میان حدی که یک فرد به شخص یا گروهی جذب می‌شود با حدی که فرد، آن شخص یا گروه را مشابه خودش توصیف می‌کند، وجود دارد [۱۴]. تام (۱۹۷۱) دریافت که افراد، سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که بیشترین شباهت را با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها داشته باشد [۱۹].

بحث‌های اخیر که در مبانی و ادبیات تناسب فرد- سازمان انجام شده است، نوعی بهبود و تقویت ساختاری تناسب شخصیت را از طریق استفاده از نوع مدل شخصیتی سازمان، نشان می‌دهند [۱۴]. چتمن (۱۹۸۹) اشاره می‌کند مشکلی که در رویکردهای مبتنی بر شخصیت وجود دارد این است که با وجود اینکه سازمان‌ها مبتنی بر افرادی هستند که در آن فعالیت می‌کنند، ولی در کل، متفاوت‌تر از افراد هستند؛ بنابراین، یک صفت یا ویژگی خاص وقتی در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد معنی متفاوت‌تری از زمانی دارد که برای افراد به کار برده می‌شود [۲۰]. این رویکرد، عنوان می‌کند که الگوهای رفتاری و اعتقادات در یک وضعیت خاص، می‌تواند مبتنی بر نوعی شخصیت موفق «ایده آل» یا مرجع درون سازمان‌ها، به وجود آمده باشند؛ بنابراین، تطابق میان شخصیت افراد و نوع شخصیت «ایده آل» سازمان می‌تواند معیاری را برای ارزیابی سازگاری میان افراد و سازمان ایجاد کند و در نهایت،

رویکرد دیگری را برای سنجش درجه تناسب فرد- سازمان مهیا نماید [۲۴].
بر این اساس، فرضیه سوم تحقیق به صورت زیر ارائه می شود:
فرضیه ۳- تناسب میان شخصیت اعضای هیئت علمی و ماهیت دانشگاه، به طور مستقیم بر رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد.

۲-۲-۴- سازگاری محیط کاری^۱

یکی دیگر از عناصر تناسب فرد- سازمان، سازگاری میان محیط کاری و افراد می باشد؛ به عبارتی دیگر، سازگاری، میان نیازهای افراد با سیستمها و ساختارهای سازمانی است [۱۸]. این نوع از سازگاری به تطابق میان ادراکات «واقعی» افراد از محیطهای کاری که توسط سازمان ایجاد شده اند و ادراکات «واقعی» افراد از محیطهای کاری که متناسب با نیازهایشان می باشد، می پردازد [۲۱] که این سازگاری می تواند پیامدهای مثبت رفتاری و نگرشی موثری برای سازمان به همراه داشته باشد [۱۴]؛ در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق به صورت زیر تعریف می شود:

فرضیه ۴- تناسب میان محیط کاری و اعضای هیئت علمی، به طور مستقیم بر رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد.

۲-۲-۵- سازگاری الزامات (نیازمندیهای) سازمان و KSAs^۲

ادبیات مربوط به انتخاب کارکنان، به طور مرسوم بر سازگاری میان KSAs افراد و الزامات سازمانی و رویکرد تقاضاها و تواناییها، به تناسب فرد- سازمان متمرکز شده اند [۱۸]. این رویکرد، به متناسب سازی الزامات شغلی، اجرایی و فنی افراد برای انجام اثربخش وظایفشان می پردازد [۲۲]. بررسی این تناسب می تواند اثربخشی افراد و همچنین روابط میان تناسب و پیامدهای مرتبط با آن را نشان دهد [۸].

مفهوم تناسب میان KSAs افراد و نیازهای یک سازمان می تواند باعث ایجاد تفاوت های زیادی در نوع نگرش و رفتارهای سازمانی افراد گردد [۱۴]. اشنايدر(۱۹۷۸) در این زمینه عنوان می کند که افراد بدون داشتن تواناییهای مورد نیاز، نمی توانند به نحو موثری وظایف

1. Work Environment Congruence.
2. Knowledge, Skills, Abilities.

خود را برای سازمان انجام دهند. مطالعات تجربی نیز، روابط میان نگرش‌های سازمانی، عملکرد و تناسب KSAs افراد با توانایی مورد نیاز برای وضعیتی مشخص در سازمان را تأیید می‌کنند [۸]. بر این اساس، در این مطالعه، بررسی نحوه تأثیرگذاری میزان تناسب مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) اعضای هیئت علمی و مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) مورد نیاز در دانشگاه بر رفتارهای سازمانی اعضای هیئت علمی، با تعریف پنجمین فرضیه انجام می‌گیرد:

فرضیه ۵- تناسب میان مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) اعضای هیئت علمی و مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) مورد نیاز دانشگاه، به‌طور مستقیم بر رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد.

۶-۲-۲- نوع فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر رفتارهای سازمانی

شاید بهترین تعریف شناخته‌شده از فرهنگ سازمانی، «راه و روشی است که ما کارهای پیرامونمان را انجام می‌دهیم» [۲۳؛ ۲۴]. فرهنگ برای سازمان، مانند شخصیت برای انسان است؛ پدیده‌ای مخفی که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت می‌دهد و افراد را به عمل وادار می‌دارد [۲۵].

بر این اساس برای تعیین میزان تأثیر نوع فرهنگ سازمانی غالب در دانشگاه بر رفتارهای سازمانی اعضای هیئت علمی، آخرین فرضیه این مطالعه، ارائه می‌شود:

فرضیه ۶- پیامدهای رفتاری در دانشگاه مورد مطالعه، به نوع فرهنگ سازمانی غالب بستگی دارد.

۳- روش تحقیق و نحوه جمع‌آوری داده‌ها

این تحقیق از لحاظ هدف، جزء تحقیقات کاربردی و از شاخه توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت و روش، جزء تحقیقات توصیفی- پیمایشی است. در این تحقیق، ابتدا با جمع‌آوری منابع کتابخانه‌ای، متغیرهای تعیین‌کننده رفتار اعضای هیئت علمی، مشخص شد. بر این اساس، رفتارهای تابعیت سازمانی و تمایل به ماندگاری به عنوان تعیین‌کننده‌های رفتار، مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند. سپس با استفاده از پرسشنامه‌ای حاوی سؤال‌های باز و بسته، داده‌هایی برای سنجش میزان این عوامل جمع‌آوری شد. این پرسشنامه تلفیقی از

پرسشنامه‌های مربوط به تناسب فرد- سازمان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به خروج است که سؤال‌های آنها پس از انتخاب با انجام تغییراتی متناسب با شرایط دانشگاه و اعضای هیئت علمی، مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در این پرسشنامه، نوع فرهنگ سازمانی غالب نیز به صورت خودگزارش‌دهی اعضای هیئت علمی با استفاده از شاخص مورد استفاده والاچ (۱۹۸۳) مشخص شده است. به طور کلی، پرسشنامه مورد استفاده در دو قسمت اطلاعات عمومی و اطلاعات تخصصی برای سنجش متغیرهای تحقیق طراحی شده که دارای ۵۵ سؤال بسته (با طیف ۷ قسمتی لیکرت) و یک سؤال باز است.

برای بررسی روایی، ابتدا پرسشنامه برای تعدادی از صاحب‌نظران ارسال شد و از آنها در مورد هر سؤال و همچنین ارزیابی فرضیه‌ها، نظرخواهی شد که در نهایت با اعمال نظرهای آنها، روایی صوری آن مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز، به نمونه‌ای با حجم ۲۵ نفر از اعضای بخش‌ها و دانشکده‌های متفاوت مراجعه گردید و سپس با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ^۱ ($\alpha=0/8435$)، میزان پایایی آن مشخص شد.

جامعه آماری این مطالعه، شامل همه اعضای هیئت علمی تمام‌وقت دانشگاه شهید باهنر کرمان است که حجم آن بر اساس اطلاعات منتشره از حوزه معاونت آموزشی دانشگاه [۳۸]، ۳۹۳ نفر می‌باشد. نمونه انتخابی این مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و بر اساس مطالعه مقدماتی، از طریق فرمول کوکران^۲، برابر ۲۰۵ نفر می‌باشد. در استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تخصیص حجم نمونه به‌دست آمده به طبقه‌های تعریف شده، حجم تعداد اعضای هیئت علمی کل دانشگاه به عنوان طبقه ۱، دانشکده‌ها به عنوان طبقه ۲ و بخش‌ها به عنوان طبقه ۳ تعریف شده‌اند که تعداد نمونه‌ها به تفکیک در هر دانشکده و بخش بر اساس سهم آنها از کل جامعه، مشخص گردیده است. روش توزیع پرسشنامه بین اعضای هر بخش به عنوان آخرین طبقه، براساس حجم نمونه به‌دست آمده، به صورت تصادفی انجام گرفته است.

یکی از مطالعات انجام گرفته [۲۷] فرهنگ سازمانی را به سه نوع کلی تقسیم‌بندی نموده

1. Cronbach's coefficient alpha.
2. Cochran.

است: فرهنگ بوروکراتیک، نوآورانه و حمایتی؛^۱ در حالی که به طور کلی در همه سازمان‌ها، ترکیبی از این سه نوع فرهنگ وجود دارد، اما یک نوع از آن‌ها می‌تواند غالب باشد. در این بررسی، ابتدا نوع فرهنگ غالب در دانشگاه مشخص و سپس با استفاده از متغیرهای معرفی شده، درجه تناسب فرد - سازمان، اندازه‌گیری شد. در مرحله بعد، تأثیر درجه این تناسب بر رفتارهای آن‌ها، با استفاده از آزمون‌های همبستگی و تحلیل‌های آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع عامل‌ها و متغیرهای مورد بررسی (سؤالات)، از آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داده‌اند که هیچ‌کدام از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. در این‌گونه موارد، در صورتی که حجم نمونه کوچک باشد، باید از آزمون‌های ناپارامتری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده نمود. اما با توجه به اینکه حجم نمونه انتخابی در این مطالعه بزرگ است، با فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک که در این‌گونه موارد دقت بالاتری دارند، استفاده نمود.

۴-۱- تعیین میزان درجه تناسب فرد- سازمان

در این مرحله، میزان درجه تناسب فرد- سازمان با تعیین مناسب بودن وضعیت عامل‌ها (متغیرهای تناسب ارزش، اهداف، دانش، محیط کاری، شخصیت و ...) مشخص می‌شود. برای این کار، از آزمون میانگین جامعه استفاده می‌شود. نتایج به دست آمده از این آزمون (جدول ۵)، نشان می‌دهد که درجه تناسب فرد- سازمان در تمامی عامل‌ها، در سطح معنی‌داری ۵ درصد، از میزان قابل قبولی برخوردار است؛ به عبارتی، چون sig تمامی عوامل در این آزمون، کمتر از ۵ درصد است، فرض H_0 رد و فرض ادعا مبنی بر بالا بودن میزان تناسب فرد- سازمان در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تأیید می‌شود.

در نهایت، بر اساس نتایج حاصل از محاسبه درجه تناسب فرد- سازمان به صورت کلی

1. bureaucratic, innovative and supportive.

(بر اساس میانگین تمامی عوامل)، خروجی به دست آمده از آزمون میانگین جامعه، نشان می‌دهد که دانشگاه مورد مطالعه در سطح معنی‌داری ۵ درصد از میزان درجه تناسب فرد- سازمان قابل قبولی برخوردار است. زیرا sig آن کمتر از ۵ صدم شده است. برای تعیین یکسان بودن با متفاوت بودن اهمیت این عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به معنی‌دار بودن تفاوت رتبه‌ها، می‌توان ادعا کرد که ترتیب بالا بودن درجه تناسب عامل‌ها نسبت به یکدیگر بدین صورت است: (۱) تناسب شخصیت؛ (۲) تناسب مهارت، توانایی و دانش؛ (۳) تناسب ارزش‌ها؛ (۴) تناسب اهداف و (۵) تناسب محیط کاری. میزان رفتارهای سازمانی با تعیین مناسب بودن وضعیت عامل‌ها (متغیرهای تمایل به خروج و رفتار تابعیت سازمانی) مشخص می‌شود. برای این موضوع، از آزمون میانگین جامعه استفاده می‌شود. نتایج به دست آمده از این آزمون (جدول ۸)، نشان می‌دهد که میزان رفتار تابعیت سازمانی و تمایل به خروج در همه عامل‌ها، در سطح معنی‌داری ۵ درصد، از میزان قابل قبولی برخوردار است.

۵- بررسی و آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۵

برای بررسی و آزمون این فرضیه‌ها، از رگرسیون خطی استفاده شده است که چون هر یک از این فرضیه‌ها دارای ۲ فرضیه فرعی هستند، فرضیه‌های فرعی مورد آزمون قرار می‌گیرند و سپس بر اساس نتایج به دست آمده، در مورد فرضیه اصلی نتیجه‌گیری می‌شود. برای این منظور که آیا می‌توان از رگرسیون برای این آزمون استفاده کرد، از آزمون «دوربین-واتسون» (D-W) استفاده شد که مقدار آماره این آزمون برای تأثیر عامل‌های تناسب بر متغیر تابعیت سازمانی برابر $1/816$ و برای تمایل به خروج $2/124$ به دست آمده است. از آنجاکه هر دو مقدار در فاصله $1/5$ و $2/5$ قرار دارند، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. در این آزمون، میزان هم‌خطی بین متغیرهای مستقل نیز مورد آزمون قرار گرفت که نتایج به دست آمده، فرض وجود هم‌خطی بین متغیرهای مستقل را برای هر دو متغیر وابسته، رد نمودند که این نتیجه، استفاده از رگرسیون خطی چند متغیره را برای تعیین تأثیرهای آنها بر متغیرهای وابسته، مناسب می‌داند. نتایج استفاده از مدل رگرسیون ضریب تعیین (R^2) رفتار شهروندی سازمانی برابر

۰/۳۷۵ و برای تمایل به خروج ۰/۱۵۴ به دست آمده است. این نتایج نشان می‌دهد که عامل های تناسب فرد- سازمان بر عامل‌های رفتار سازمانی تأثیرگذار بوده است؛ به عبارتی، ۳۷/۵ درصد از تغییرپذیری در شهروندی سازمانی و ۱۵/۴ درصد از تغییرپذیری در تمایل به خروج را می‌توان به وسیله تأثیر عوامل تناسب فرد- سازمان، توضیح داد. به طور کلی، نتایج تحلیل واریانس انجام گرفته برای متغیرهای وابسته (عوامل تناسب فرد- سازمان)، بر این نکته تأکید دارند که مدل رگرسیون توانسته است تغییرات متغیرهای وابسته را توضیح دهد. با توجه به ضرایب و معنی‌داری تأثیر هر یک از عوامل تعیین‌کننده تناسب فرد- سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی (مقادیر ستون بتا در جدول ۹)، می‌توان گفت که تنها رابطه عامل تناسب محیط کاری با رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیئت علمی، در سطح معنی‌داره درصد، معنی‌دار نیست (زیرا sig آن کمتر از ۵ درصد است)؛ به عبارتی، نتایج حاصله نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، میان عامل تناسب ارزش‌ها، تناسب اهداف، تناسب شخصیت و تناسب KSAs با رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه مورد مطالعه، تأثیر معنی‌داری وجود دارد که در نهایت می‌توان گفت که عوامل تناسب اهداف، تناسب ارزش‌ها، تناسب مهارت، توانایی و دانش (KSAs) و تناسب شخصیت، به ترتیب بیشترین تأثیر را روی رفتار تابعیت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه داشته‌اند.

ضرایب و معنی‌داری تأثیر هر یک از عوامل تعیین‌کننده تناسب فرد- سازمان بر رفتار تمایل به خروج نیز نشان می‌دهند که رابطه عامل ارزش‌ها، تناسب اهداف و تناسب محیط کاری با رفتار تمایل به خروج اعضای هیئت علمی، در سطح معنی‌داره صدم، معنی‌دار نیست (زیرا sig آن کمتر از ۵ درصد است)؛ به عبارتی، نتایج نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تنها میان دو عامل تناسب شخصیت و تناسب KSAs با رفتار تمایل به خروج اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه، تأثیر معنی‌داری وجود دارد. در نهایت می‌توان گفت که عوامل تناسب شخصیت، تناسب مهارت و توانایی و دانش (KSAs)، به ترتیب، بیشترین تأثیر را روی رفتار تمایل به خروج اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه داشته‌اند.

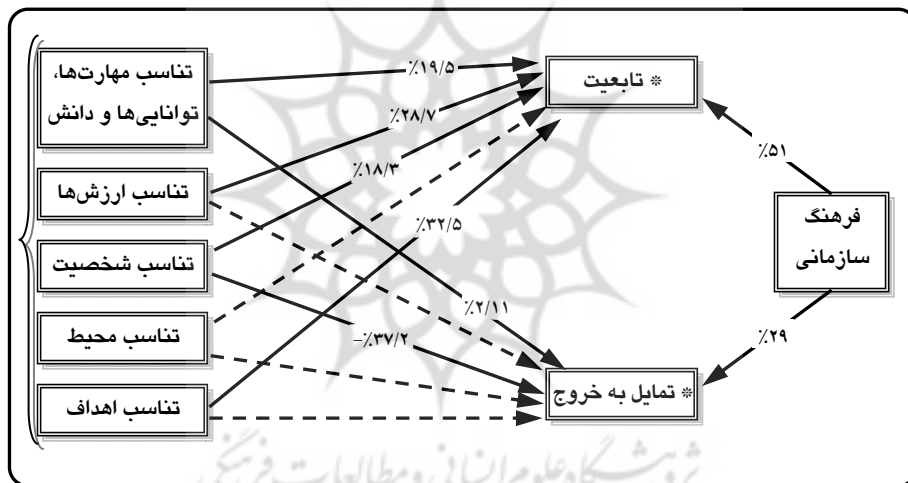
۱-۵-آزمون فرضیه ۶

«پیامدهای رفتاری در دانشگاه مورد مطالعه به نوع فرهنگ سازمانی غالب بستگی دارد.»
براساس نتایج به دست آمده، فرهنگ غالب (۶۱/۹ درصد) در این دانشگاه، دستوری (بروکراتیک) است. این در حالی است که فرهنگ حمایتی (مشارکتی) ۲۴/۲ درصد و فرهنگ نوآورانه ۲/۳ درصد گزارش شده است. ۶/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان، هم به وجود فرهنگ دستوری و هم به فرهنگ حمایتی اشاره کرده‌اند و ۵/۵ درصد نیز، به هیچکدام از این فرهنگ‌ها اشاره نکرده‌اند.
برای آزمون فرضیه ۶، تأثیر تمامی فرهنگ‌های مورد اشاره، به صورت کلی بررسی شده است. از آنجاکه متغیر مورد استفاده برای سنجش فرهنگ سازمانی، از نوع اسمی و متغیرهای (عوامل) رفتار سازمانی مقیاس رتبه‌ای دارند، بنابراین از مفهوم توافق یا همگونی برای تعیین روابط بین آن‌ها استفاده می‌شود. در این آزمون از ضریب کرامر^۱ استفاده می‌شود. این فرضیه دارای ۲ فرضیه فرعی است که فرضیه ۱ بر وجود رابطه معنی‌دار میان نوع فرهنگ سازمانی غالب و رفتار تابعیت سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه تأکید دارد.
خروجی‌های حاصل از آزمون ضریب کرامر، نشان می‌دهند ضریب به دست آمده برای این رابطه در سطح معنی‌داری ۵ درصد، معنی‌دار و مثبت است. میزان این ضریب نشان می‌دهد که نوع فرهنگ سازمانی بر میزان رفتار تابعیت سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب به دست آمده برای این رابطه، برابر ۰/۵۱۰+ است که چون این مقدار از ۰/۵ بیشتر است، رابطه میان آنها با وجود مثبت و معنی‌دار بودن، قوی نیز می‌باشد. در نتیجه، فرضیه فرعی ۱ در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تأیید می‌شود.
فرضیه فرعی ۲ نیز بر وجود تأثیر معنی‌دار نوع فرهنگ سازمانی غالب بر میزان تمایل به خروج در دانشگاه مورد مطالعه، تأکید دارد. مقدار به دست آمده برای ضریب کرامر در این آزمون، برابر ۰/۲۹۰ می‌باشد و رابطه میان آنها با وجود معنی‌دار و مثبت بودن، تا حدی ضعیف است. براین اساس، فرضیه فرعی ۲ نیز در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تأیید می‌شود که به طور کلی این نتایج (مقادیر نشان داده شده در جدول ۱۱)، فرضیه اصلی ۶ را در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تأیید می‌کند.

1. Cramer's V Coefficient.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود میان تناسب ارزش‌ها و میزان تمایل به خروج، تناسب اهداف و میزان تمایل به خروج، تناسب محیط کاری و رفتارهای سازمانی (رفتار تابعیت سازمانی و تمایل به خروج) در سطح معنی‌دار ۵ درصد، رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بر اساس شکل زیر (شکل ۱)، فلش‌هایی که به صورت توپُر رسم شده‌اند، معنی‌داری رابطه میان دو متغیر را نشان می‌دهند و فلش‌های خط‌چین، عدم وجود روابط معنی‌داری را در سطح معنی‌دار ۵ درصد نشان می‌دهد. اعداد روی فلش‌ها، نشان‌دهنده ضریب بتا (ضریب متغیر مستقل) در رابطه رگرسیون می‌باشند.



منبع: یافته‌های تحقیق

شکل ۱ خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که قوی‌ترین میزان همبستگی عوامل تناسب فرد- سازمان، مربوط به رابطه تناسب شخصیت و رفتار تمایل به خروج است. این در حالی است که پیشینه و مبانی نظری این مطالعه نیز، قوی‌ترین میزان همبستگی را میان تناسب فرد- سازمان و میزان ترک خدمت کارکنان گزارش داده‌اند [۳۶]. این نتیجه نشان می‌دهد افراد به سازمان‌هایی

جذب می‌شوند که منعکس‌کننده شخصیت آن‌ها باشد [۴۰]. بنابراین، عامل تناسب شخصیت می‌تواند به عنوان عامل بسیار مهمی در میزان تمایل به ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها قلمداد گردد.

همچنین، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بعد از تناسب شخصیت، به ترتیب تناسب اهداف، تناسب ارزش‌ها و مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) اعضای هیئت علمی بیشترین تاثیر معنی‌دار را بر رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها داشته‌اند که این نتایج، به طور کلی تأییدکننده مطالعات تجربی انجام‌گرفته [۸] در زمینه تناسب فرد- سازمان و پیامدهای رفتاری آن می‌باشد.

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد (شکل ۱)، برای سازگاری محیط کاری هیچ‌گونه رابطه معنی‌داری با متغیرهای رفتار سازمانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه مورد مطالعه به دست نیامده است. هرچند که این نتیجه با نتایج مطالعات انجام‌گرفته [۱۴] در این زمینه مغایرت دارد، ولی می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که از آنجا که الزامات محیط کاری نسبت به سایر عوامل از قبیل شخصیت، اهداف، ارزش‌ها و KSAs، از لحاظ موضوعات منابع انسانی جنبه سخت‌تری دارند از نظر اعضای هیئت علمی اهمیت و حساسیت کمتری دارد؛ به عبارتی، از نظر اعضای هیئت علمی به عنوان مهم‌ترین منبع انسانی قابل سرمایه‌گذاری در دانشگاه‌ها و کشور، ابعاد نرم^۲ موضوعات منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد و در نتیجه، به دلیل حساسیت‌های بیشتری که در این زمینه‌ها وجود دارد، این عوامل، رفتارهای سازمانی آن‌ها را نیز به میزان بیشتری تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

ضریب (بتا) مثبت به دست آمده برای تأثیر متغیر مستقل مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) بر میزان تمایل به خروج، نشان می‌دهد که تناسب این عامل، با میزان تمایل به خروج رابطه‌ای مستقیم دارد؛ بدین معنی که با افزایش این تناسب، میزان تمایل به خروج افزایش می‌یابد. این نتیجه جای تامل زیادی دارد، زیرا می‌توان یکی از دلایل چنین پیامدی را این‌گونه بیان نمود که با متناسب شدن مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs)، فرد از لحاظ تخصصی در رده بالاتری قرار خواهد گرفت. در این شرایط، اگر دانشگاه نتواند به تخصص‌های این فرد ارج نهد و ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های انگیزشی لازم را مهیا نسازد، میل

1. Hard aspect.
2. Soft aspects.

ماندگاری برای چنین افرادی پایین آمده و به فکر ترک دانشگاه می‌افتند. همچنین، سمت راست شکل ۱، معنی‌داری و مستقیم‌بودن رابطه و تأثیر فرهنگ سازمانی را بر رفتارهای تابعیت سازمانی و تمایل به خروج، نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان رفتار تابعیت سازمانی، قوی‌تر نشان داده شده است. به طور کلی، از آنجاکه پیشینه مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به طور مستقیم و قوی، بر نوع نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی افراد و پیامدهای آن تأثیرگذار است [۲۷؛ ۳۰]، نتایج آزمون فرضیه‌ها در این مطالعه نیز، نشان داده‌اند که نوع فرهنگ سازمانی غالب در دانشگاه می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر نوع رفتارهای اعضای هیئت علمی دانشگاه داشته باشد.

۷- پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق

نتایج به دست آمده حاکی از وجود سطح قابل‌قبولی از تناسب میان اعضای هیئت علمی و دانشگاه، رفتارهای تابعیت سازمانی و تمایل به ماندگاری یا خروج در دانشگاه مورد مطالعه است. براین اساس و با توجه به نتایج تحقیق، به برنامه‌ریزان و مدیران و مسئولان دانشگاهی و همچنین محققان آینده پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

۱) با توجه به غالب بودن فرهنگ دستوری (بوروکراتیک) در دانشگاه مورد مطالعه و از طرفی، میزان تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای که برای رابطه نوع فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیئت علمی وجود دارد، به مسئولین دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که ضمن توجه به قوت این تأثیرگذاری، در جهت تغییر الگوهای فرهنگی و مدیریتی به سمت فرهنگ‌های سازمانی مشارکتی و نوآورانه، اهتمام ورزند.

۲) با توجه به نتایج به دست آمده، توصیه می‌شود که مسئولان دانشگاه در برنامه‌های خود، به ترتیب، متناسب‌سازی شخصیت، اهداف، ارزش‌ها، مهارت، توانایی‌ها و دانش (KSAs) را در اولویت قرار دهند تا از این رهگذر به سطح بالاتری از رفتارهای تابعیت سازمانی و تمایل به ماندگاری اعضای هیئت علمی دست یابند.

۳) به محققان و صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت از جمله مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی توصیه می‌شود برای کاربردی‌تر کردن نتایج این مطالعه، با انجام مطالعاتی در سایر دانشگاه‌های دولتی و آزاد کشور و مقایسه نتایج آن‌ها با یکدیگر، بر توان تعمیم‌پذیری نتایج

این مطالعه بیفزایند.

۴) به محققان آینده پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعاتی مشابه، به بررسی و تعیین عوامل موثر بر میزان رفتارهای شهروندی سازمانی و تمایل به خروج یا ماندگاری اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های کشور با در نظر گرفتن تأثیراتی که متغیرهای فرهنگی بر این عوامل دارند، بپردازند.

در این مطالعه/نارسایی‌های ذاتی مربوط به روش تحقیق مبتنی بر پرسشنامه که می‌توانند بر تعمیم‌دهی نتایج پژوهش اثرگذار باشند مورد بررسی قرار گرفته است و عدم انجام این مطالعه در کلیه دانشگاه‌های دولتی و آزاد کشور به علت حجم بالای جامعه آماری و توزیع وسیع جغرافیایی را می‌توان به عنوان محدودیت‌های عمده‌ای دانست که محققان با آن مواجه بوده‌اند.

۸- منابع

- [1] Lauver J., Kristy Kristof-Brown Amy.; "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, 2001.
- [2] Werbel J.D., Gilliland S.W.; "Person-environment fit in the selection process/ In G/ R/ Ferris (Ed/)."; *Research in personnel and human resources management*, Vol.17, Stamford,CT: JAI Press, 1999.
- [3] Chatman J.; "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms"; *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991.
- [4] Kristof A.L.; "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications"; *Personnel Psychology*, Vol.49, 1996.
- [5] Argyris C.; "The individual and organization: Some problems of mutual adjustment"; *Administrative Science quarterly*, Vol.2, 1957.
- [6] Pervin L.A.; "Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models"; *Academy of Management Review*, Vol.14,

No.3, 1989.

- [7] Verquer L Michelle., Beehr A Terry., Wagner H Stephen.; "A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63, 2003.
- [8] O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F.; "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit"; *Academy of Management Journal*, Vol.34, 1991.
- [9] Vancouver J.B., Millsap R.E., Peters P.A.; "Multilevel analysis of organizational goal congruence"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, 1994.
- [10] Powell G.N.; "Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity"; *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.3, 1998.
- [11] Schneider B.; "The people make the place"; *Personnel Psychology*, Vol.40, 1987.
- [12] Walsh W.B.; "Person-environment congruence: A response to the Moos perspective"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31, 1987.
- [13] Elanain M Hossam.; "An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behaviors;" *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Vol.13, No.1, ABI/INFORM Global, Mar 2008.
- [14] Westerman W James.; "An integrative analysis of person-organization fit: effects on individual attitudes and behavior"; Ph/D thesis/ Umi/ Company, USA, 1997.
- [15] Hoffman J Brian., Woehr J David.; "A quantitative review of the relationship between person-organization Fit and behavioral outcomes"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, 2006.
- [16] Schneider B., Goldstein H.W., Smith D.B.; "The ASA framework: An update"; *Personnel Psychology*, Vol.48, 1995.

- [17] Scroggins A Wesley.; "The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: implications of perceived fit"; *employ respons rights J/ 20*, 2008.
- [18] Bretz R.D., Judge T.A.; "Person- organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.44, 1994.
- [19] Tom V.R.; "The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process"; *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, 1971.
- [20] Chatman J.; "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit"; *Academy of Management Review*, Vol.14, 1989.
- [21] Moos R.H.; "Person-Environment Congruence in Work, School, and Health Care Settings"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31, 1987.
- [22] Sekoguchi Tomoki.; "How do organizations promote person- environment fit? The Japanese case and future research agende"; *presented at the Asia Academy of Management*, August, 2003.
- [23] Bower Marvin.; "The will be to manage"; *addision-wesley*, 1982.
- [24] Schein E.; "Organizational culture and leadership, 2nd ed"; *Jossey-Bass, San Francisco*, 1992.
- [25] Kilman H Ralph.; "Beyond the unick fix, managing five tracks to organizational success"; *Jossey-Bass Francisco*, 1984.
- [۲۶] حوزه معاونت آموزشی؛ «راهنمای تحصیلی و مقررات آموزشی»، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ۱۳۸۵.
- [27] Wallach E.J.; "Individuals and organizations: the cultural match", *Training and Development Journal*, Vol.37, 1983.
- [28] Castiglia Beth.; "The impact og changing culture in higher education on the person-organization fit, job satisfaction, and organizational commitment of college faculty"; *Academy of Educational Leadership Journal*; Vol.10, No.2,

ABI/INFORM Global, 2006.

- [29] Billsberry Jon.; “Attracting for values: an empirical study of ASA’s attraction proposition”; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.2, 2007
- [30] Kwantes T Catherine., Karam M Charlotte., Kuo C.H Ben., Towson Shelagh.; “Culture’s influence on the perception of OCB as in-role or extra-role”; *International Journal of Intercultural Relations (Article in Press)*, 2008.

