

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۲  
شماره ۱۶- ص ۱۴۷- ۱۲۷  
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۱۱ / ۰۸  
تاریخ تصویب: ۹۱ / ۰۲ / ۳۰

## ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰

۱. حسین پورسلطانی زرنیدی<sup>۱</sup> - ۲. رامین امیرجی نقندر

۱. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی، ۲. کارشناس ارشد دانشگاه تربیت معلم تهران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد بود. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان تربیت بدنی مدارس شهر مشهد (N = ۱۲۰۰) بودند که با استفاده از جدول مورگان نمونه آماری برابر با ۲۹۱ نفر برآورد شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی (آلن و می‌یر، ۱۹۹۳) و رفتار شهروندی سازمانی (اورگان و کانوسکی، ۱۹۹۶) استفاده شد. اعتبار هر دو پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرهای اصلاحی استادان مدیریت ورزشی به دست آمد. پایایی درونی پرسشنامه‌های تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۷۶ تعیین شد. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی اجرا شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های آماری کلوموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتیجه آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها را اثبات کرد ( $p > 0/05$ ). نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$ ,  $r = 0/349$ ) وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قدرت بیشتری برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد.

### واژه‌های کلیدی

تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، معلمان تربیت بدنی.

## مقدمه

نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز قلمداد می‌شود (۱۸). با پایان یافتن دوران سلطه اندیشه‌های کلاسیک و ابزارگرایانه در مدیریت، توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت بیشتر شد و در نتیجه تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی عمق بیشتری یافت و قلمرویی با عنوان «اخلاق کاری» در بین بسیاری از صاحب‌نظران مطرح شد. اخلاق کاری وجود و جلوه‌های متعددی دارد که یکی از ابعاد علمی آن، تعهد نام دارد (۴). از آنجا که تعهد کاری واکنش عاطفی و ذهنی کارمند نسبت به شغلش است، در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت کارایی کارکنان افزایش می‌یابد و فقدان این عامل، نارضایتی شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندکاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی کارکنان را در پی دارد (۲۱). درک فرایند ایجاد تعهد برای سازمان‌ها و جامعه مفید است، زیرا علاوه بر آنچه گفته شد موجب بروز نوآوری در بین کارکنان، ماندگاری بیشتر در سازمان و قدرت رقابت زیادتر سازمان می‌شود و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها بهره‌مند خواهند شد (۵). سازمان‌ها بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی و کارایی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش با اجباری، اهمیت زیادی دارد، زیرا در حالت اجبار، فرد وظایف خود را در راستای قوانین، مقررات و استانداردهای تعیین‌شده سازمانی انجام می‌دهد، درحالی‌که در همکاری خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی و حتی به نفع سازمان به کار می‌گیرند. در ادبیات نوین مدیریت به انجام خودجوش و آگاهانه وظایف و مسئولیت‌های فراقانونی توسط کارکنان، «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۱</sup> گفته می‌شود (۶).

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها و ادارات مختلف انکارناپذیر است. اما هنگامی که صحبت از مدارس می‌شود، نگاه‌ها به آن دقیق‌تر و موشکافانه‌تر می‌شود (۳۵). درک و شناخت رفتار شهروندی سازمانی معلمان، پیامدهای روشن و مثبتی را برای بهبود این رفتارها و متعاقب آن ایفای مؤثر وظایف و مسئولیت‌های آموزشی فراهم می‌آورد (۲۳). موفقیت مؤسسات آموزشی به میل و اشتیاق معلمان برای اینکه از وظایف رسمی خود فراتر بروند و از این طریق به اهداف مدارس خود دست یابند، وابسته است. بنابراین امروزه مدیریت

مدارس پیشرو، بیش از پیش سعی در برانگیختن معلمان برای درگیر شدن در چنین رفتارهایی می‌کنند. این مسئله سبب می‌شود که مدارس دارای معلمانی باشند که به اهداف و ارزش‌های سازمانی خود متعهد باشند و به‌طور چشمگیری فراتر از حداقل انتظارات رسمی شغل خود تلاش و کوشش کنند (۳۴).

مفهوم تعهد سازمانی اولین بار توسط وایت<sup>۱</sup> (۱۹۵۶) در مقاله «انسان سازمانی» مطرح شد. تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی به‌ویژه رفتار اجتماعی بوده است (۳). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر حوزه رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده است. البته ساده‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی افراد به سازمان در نظر می‌گیرند یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان شده است (۲۶). فردی که در سازمان مشغول به کار است، باید خود را به سازمان متعلق بداند و به تمام بخش‌های مختلف آن متعهد باشد. تعهد سازمانی را می‌توان اعتقاد قوی به اهداف سازمان و تمایل قوی به تداوم عضویت و ماندن در آن تعریف کرد (۴۲).

تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها در بسیاری از تحقیقات تأیید شده است. افرادی که تعهد کمتری به سازمان دارند، خروج از کار در آنها بیشتر و غیبت از کار نیز در آنها بیشتر است (۱۴). آلن و می<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را از سه جنبه به شرح زیر بررسی می‌کنند:

۱. تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن یک احساس و نگرش مثبت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند؛

۲. تعهد مستمر: تعهدی متبنی بر اهمیت و ارزش نهادن به سازمان است و کارمند به نوعی در زندگی سازمان سهیم می‌شود. در این بعد از تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند، زیرا نیاز دارند که بمانند و دارای وفاداری بالایی به سازمان هستند (۲۹)؛

۳. تعهد هنجاری: شامل نگرش و احساسات کارکنان مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (۲۶).

1 . Whyte

2 . Allen and Meyer

کارکنان با تعهد هنجاری قوی به دلیل اینکه احساس می‌کنند باید در سازمان بمانند، در سازمان می‌مانند (۳۲).

از طرفی دیگر، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB) را اولین بار اورگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) مطرح کرد. اورگان به نقل از بیکتون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی وضعیت مطلوب و بهینه می‌داند، زیرا چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش و از طرف دیگر نیاز به سازوکارهای کنترل پرهزینه رسمی در سازمان را کاهش می‌دهد. از انسان به‌عنوان شهروند سازمانی این توقع وجود دارد که رفتار کارکنان در سازمان به‌گونه‌ای باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از آن در خدمت اهداف سازمانی باشند (۱۷).

اورگان به نقل از آلیسا<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی رفتار خودجوش و آگاهانه می‌داند که به‌صورت مستقیم از طریق سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نمی‌شود، اما در مجموع اثربخشی و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن این رفتار، این است که ضرورت اجباری نقش مبتنی بر شرح شغل نیست، بلکه رفتاری است مبتنی بر انتخاب شخص که در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به‌دنبال نخواهد داشت. رفتار شهروندی سازمانی معلمان به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری آنان در مدارس که فراتر از الزامات رسمی و از پیش تدوین‌شده شغل معلمی آنان است، اطلاق می‌شود (۱۳). اریک<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) معتقد بود رفتار شهروندی سازمانی شامل فعالیت‌هایی است که از کارکنان خواسته نشده آنها را انجام دهند، ولی انجام دادن آن فعالیت‌ها موجب حمایت از سازمان می‌شود و به آن سود می‌رساند (۲۴). تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه مدیریت ورزشی نیز نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی، یک مفهوم استثنایی و ارزشمند در ورزش است که بر پیامدهای سازمانی همچون اثربخشی سازمانی، بهره‌وری، بهبود عملکرد و رضایت مشتری اثر می‌گذارد (۳۹).

1 . Organizational citizenship behavior

2 . Organ

3 . Becton

4 . Alicia

5 . Eric

روشا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در همایش مدیریت ورزشی آمریکا اظهار داشت که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در سازمان‌های ورزشی ایفا کند و سبب دستیابی به اهداف سازمانی شود (۳۸).

میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند با بروز انواع رفتار شهروندی سازمانی مرتبط باشد (۱۰). به عبارت دیگر، می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین عوامل مرتبط با بروز رفتار شهروندی سازمانی، میزان تعهد سازمانی کارکنان است (۳۳). مایر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان کردند که از میان مؤلفه‌های تعهد سازمانی، ابتدا تعهد عاطفی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین رابطه را با رفتار شهروندی سازمانی دارد و تعهد مستمر هیچ‌گونه رابطه‌ای نداشت (۳۰). توکلی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی» که جامعه آماری آنان کارکنان سازمان فرهنگی - تفریحی شهرداری اصفهان بود، دریافتند بین تعهد سازمانی و ابعاد مختلف آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴).

در بررسی انصاری و همکاران (۱۳۸۹) مشخص شد که تعهد سازمانی و رضایت شغلی به‌طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذارند (۲). عیدی (۱۳۸۸) و عزیزی و همکاران (۱۳۸۸) رابطه مثبتی را بین تعهد و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ورزشی گزارش کردند (۹، ۷) و مطابق با یافته‌های آنان، نتایج پژوهش چانگ و چلادوری<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در بین کارکنان نیمه وقت و پاره وقت سازمان‌های ورزشی کشور کره جنوبی نشان داد رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در هر دو گروه از کارکنان معنادار است، لیکن این رابطه در بین کارکنان تمام وقت قوی‌تر بود (۲۸). براساس یافته‌های پاول و مایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تعهد عاطفی قوی‌ترین رابطه را با رفتار شهروندی سازمانی دارد. تعهد هنجاری نیز با رفتار شهروندی سازمانی رابطه داشت، اما نسبت به رابطه تعهد عاطفی با رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف‌تر بود. آنها رابطه بین تعهد مستمر با رفتار شهروندی سازمانی را ضعیف و حتی منفی دانستند (۳۷). عظیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «تعیین ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و شخصیت و نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی در کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران» دریافتند بین رفتار شهروندی سازمانی و شخصیت، رابطه مثبت و معناداری

1 . Rocha

2 . Meyer

3 . Chang and Chelladurai

4 . Powell and Meyer

وجود دارد (۸). آلتوییبی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که فقط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد (۱۵)، از طرفی گاتام<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند رابطه بین انواع تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی یکسان نیست، به طوری که میزان بالاتری از تعهد عاطفی و هنجاری به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بالاتر منجر خواهد شد. همچنین آنها با انجام پژوهشی روی ۱۵۰۰ نفر از کارکنان بخش عمومی کشور کره جنوبی دریافتند بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲۵). از تحقیقات انجام گرفته در مورد معلمان مدارس، پژوهش ساموئل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) روی معلمان مدارس ابتدایی تانزانیا بود که دریافتند بین رفتار شهروندی سازمانی با تعهد ارزشی و تعهد به ماندن در سازمان، رابطه مثبتی وجود دارد (۴۰).

نتایج پژوهش چیا و تسای<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) حاکی از آن بود که تعهد سازمانی رابطه بین برنامه‌های مشارکت در سود و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر، رابطه بین برنامه‌های مشارکت در سود با رفتار شهروندی سازمانی به وسیله تعهد سازمانی بالا به خوبی تبیین خواهد شد (۲۰). در تحقیق تای و کیونگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) که با هدف ارتباط و اثر تعهد شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی ۱۸۳ کارمند شاغل از ۸ سازمان ورزشی انجام گرفت، مشخص شد که تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، در حالی که تعهد شغلی اثر زیادی روی رفتار شهروندی نداشت (۴۱). از پژوهش‌های دیگری که در داخل کشور انجام گرفته، پژوهش یوزباشی و یارمحمدی منفرد (۱۳۸۸) در زمینه بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی است که به این نتیجه رسیدند همبستگی مثبت و معناداری بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و متغیر رضایت شغلی می‌تواند ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، جوانمردی و ادب) را پیش‌بینی کند (۱۲). همچنین اللهیاری و همکاران (۱۳۹۰)، بین هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبتی را گزارش کردند (۱). یافته‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۰) نشان از تأیید رابطه

- 
- 1 . Alotaibi
  - 2 . Gautam
  - 3 . Samuel
  - 4 . Chia & Tasi
  - 5 . Tae & Kyung

بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادل‌ی با رفتار شهروندی سازمانی داشت (۱۱). اظهارات پرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که افزایش در تعهد با رفتار شهروندی سازمانی مثبت در بین کارکنان همراه است (۳۶). یانگ و آرون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود روی ۱۶۶ نفر از کارکنان شاغل در یک سازمان دولتی در شمال چین دریافتند که تعهد سازمانی به شدت تحت تأثیر رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد (۴۴). نتایج پژوهش آنتونیا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) که نمونه آن ۱۰۱ نفر از مدیران ارشد کشور اسپانیا بودند، حاکی از آن بود که بین تعهد هنجاری و تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۶). موگوتسی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشتند که تعهد سازمانی به طور چشمگیری می‌تواند رفتار شهروندی را پیش‌بینی کند (۳۱). در این راستا کوهن و لیو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) هم در پژوهشی روی معلمان دریافتند که تعهد تأثیر بسزایی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد معلمان دارد (۲۷).

از آنجا که تربیت بدنی آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های اصلی متولی ورزش کشور محسوب می‌شود که عملکرد آن در ابعاد ورزش تربیتی و پایه اثرگذار است و معلمان تربیت بدنی می‌توانند نقش مهمی در پیشبرد ورزش در مدارس داشته باشند و با توجه به مهم بودن دو مقوله تعهد سازمانی و رفتار شهروندی در مدیریت رفتار سازمانی و کمبود تحقیق در زمینه این دو متغیر در محیط‌های آموزشی از جمله مدارس، پژوهشگر بر آن شد تا به دنبال پاسخ به این پرسش باشد که آیا بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی رابطه وجود دارد؟ آیا مؤلفه‌های تعهد سازمانی قدرت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارند؟ با یافتن پاسخ پرسش‌های مذکور می‌توان اطلاعات جدیدی را در اختیار معلمان و مدیران آموزش و پرورش در داخل کشور قرار داد تا در برنامه‌ریزی‌های آموزشی و امور استخدام و ... از آن استفاده کنند. این موضوع از این نظر اهمیت دارد که با شناخت معلمان نسبت به تعهد و چگونگی رفتار آنها با دیگر افراد، می‌توان تأثیر بسزایی را بر بهبود روند و افزایش بازدهی آنان گذاشت.

---

1 . Perez

2 . Ying & Aaron

3 . Antonia

4 . Mogotsi

5 . Cohen and Liu

## روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان تربیت بدنی مدارس شهر مشهد ( $N=1200$ ) بودند. با استفاده از جدول مورگان نمونه آماری برابر با ۲۹۱ نفر برآورد شد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

۱. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یو (۱۹۹۳) که مشتمل بر ۱۸ سؤال و مؤلفه‌های تعهد عاطفی (سؤال‌های ۱ تا ۶)، تعهد هنجاری (سؤال‌های ۷ تا ۱۲) و تعهد مستمر (سؤال‌های ۱۳ تا ۱۸) است. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسشنامه، مقیاس لیکرت بوده که شامل گزینه‌های کاملاً مخالف، بدون نظر، موافق و کاملاً موافق و روش امتیازگذاری به ترتیب از ۱ تا ۵ است. به غیر از سؤالات ۱۲ تا ۱۴ که به صورت برعکس نمره‌گذاری می‌شود.

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) که مشتمل بر ۱۵ سؤال و شامل ابعاد نودوستی (سؤال‌های ۱ تا ۳)، وجدان (سؤال‌های ۴ تا ۶)، جوانمردی (سؤال‌های ۷ تا ۱۰)، رفتار مدنی (سؤال‌های ۱۱ تا ۱۳) و ادب و ملاحظه (سؤال‌های ۱۴ و ۱۵) است. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات، مقیاس لیکرت بوده که شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد و روش امتیازگذاری به ترتیب از ۱ تا ۵ است. به غیر از سؤال ۱۲ که به صورت برعکس نمره‌گذاری می‌شود.

اعتبار هر دو پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرهای اصلاحی استادان مدیریت ورزشی به دست آمد. با مطالعه آزمایشی روی ۳۰ نفر از معلمان تربیت‌بدنی شهر مشهد پایایی درونی پرسشنامه‌های تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۷۶ تعیین شد.

به منظور بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق از روش‌های آماری آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه گام به گام در نرم‌افزار SPSS و در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  استفاده شد.

1. Organ and Konovsky



### نتایج و یافته‌های تحقیق

از ۲۹۱ معلمی که در تحقیق شرکت کردند ۱۶۱ نفر (۵۵/۳ درصد) مرد و ۱۳۰ نفر (۴۴/۷ درصد) زن بودند. براساس یافته‌های تحقیق، میانگین سن ۵۸ نفر (۱۹/۹ درصد) از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۲۵ نفر (۴۳ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸۸ نفر (۳۰/۲ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال بود و ۲۰ نفر (۶/۹ درصد) بالای ۵۰ سال بودند. همچنین تعداد معلمانی که کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند، ۵۵ نفر (۱۸/۹ درصد)، ۵۳ نفر (۱۸/۲ درصد) ۵ تا ۱۰ سال، ۶۳ نفر (۲۱/۶ درصد) ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵۳ نفر (۱۸/۲ درصد) ۱۵ تا ۲۰ سال و ۶۷ نفر (۲۳ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که با توجه به جدول ۱، نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال داده‌ها

متغیرها	N	Z	Sig	نتیجه آزمون
تعهد سازمانی	۲۹۱	۰/۱۸۶۶	۰/۴۴۱	داده‌ها نرمال است
رفتار شهروندی سازمانی	۲۹۱	۱/۳۵	۰/۰۵۲	داده‌ها نرمال است

نتایج به دست آمده از جدول ۲ نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/349$ ) وجود دارد. همچنین نتایج ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد بین تعهد عاطفی ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/365$ )، تعهد هنجاری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/188$ ) و تعهد مستمر ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/211$ ) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۲ - ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	شاخص	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر
رفتار شهروندی سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۴۹°	۰/۳۶۵°	۰/۱۸۸°	۰/۲۱۱°
تعداد نمونه		۲۹۱			

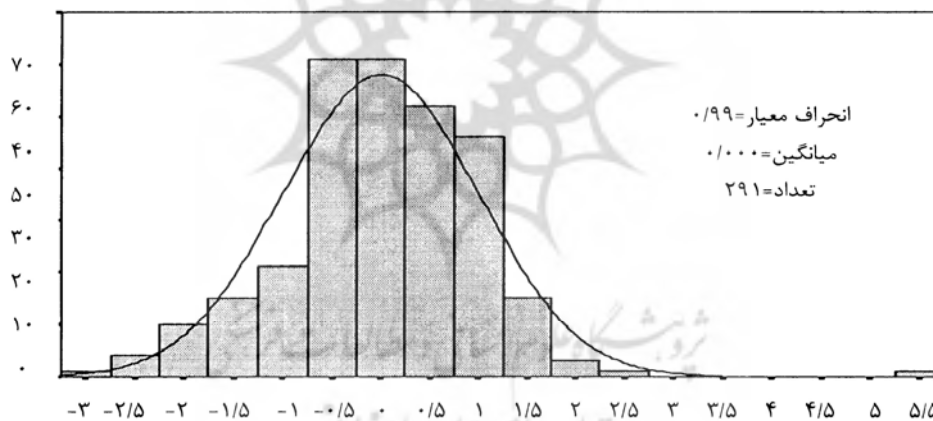
$P \leq 0/01$ \*

باتوجه به نتایج جدول ۳، مقدار آزمون دوربین واتسون ۱/۹۱ به دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. باتوجه به ضریب تعیین به دست آمده از خروجی آزمون تنها ۰/۱۳۳ از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی از طریق تعهد سازمانی در مدل توجیه می‌شود.

جدول ۳ - نتیجه آزمون دوربین واتسون جهت عدم وابستگی خطاها

مدل	مجدور R	مجدور R تنظیم شده	خطای معیار	سطح معناداری	دوربین واتسون
۱	۰/۱۳۳	۰/۱۳۰	۵/۵۰۴	۰/۰۱	۱/۹۱

باتوجه به شکل ۱، برای بررسی نرمال بودن خطاها از نمودار هیستوگرام استفاده شد که میانگین ۰/۰۰۰ و انحراف معیار ۰/۹۹ به دست آمد و گرفتن آزمون با رگرسیون را تأیید کرد.



شکل ۱ - نمودار هیستوگرام

باتوجه به جدول ۴، رابطه خطی بین دو متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح  $P \leq 0/001$  معنادار است.

جدول ۴ - آزمون معناداری معادله رگرسیون

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۱	۱۵/۶۴۴	۴۷۳/۱۸	۳	۱۴۱۹/۵۴۱	
		۳۰/۲۴۸	۲۸۷	۸۶۸۱/۰۸۵	رگرسیون باقیمانده
		—	۲۹۰	۱۰۱۰۰/۶۲۵	کل

باتوجه به نتایج جدول ۵، تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که فقط تعهد عاطفی در گام سوم رگرسیون قدرت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارد. براساس نتایج ضریب بتا به ازای ۱ واحد افزایش در تعهد عاطفی، میزان رفتار شهروندی سازمانی به مقدار ۰/۳۲۴ واحد افزایش می‌یابد. بنابراین باتوجه به مقادیر و سطح معناداری، فرض تساوی ضرایب با صفر رد می‌شود و باید ضرایب B مذکور را در معادله رگرسیون حفظ کرد، از این رو معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$y = 35/585 + 0/372 \text{ (تعهد عاطفی)}$$

جدول ۵ - متغیر معنادار در رگرسیون چندگانه

سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد		مقدار ثابت	
		ضریب استاندارد بتا	خطای استاندارد B		
۰/۰۰۱	۱۷/۶۳۹	—	۲/۱۸۷	۳۸/۵۸۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۱	۵/۲۵۶	۰/۳۲۴	۰/۰۷۱	۰/۳۷۲	تعهد عاطفی
۰/۶۳۷	۰/۴۷۲	۰/۰۲۹	۰/۱۰۶	۰/۰۵	تعهد هنجاری
۰/۱۹۱	۱/۳۱۱	۰/۸	۰/۱	۰/۱۳۱	تعهد مستمر

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/349$ ) وجود دارد. این به معنی آن است که اگر معلمان در سطح بالاتری از تعهد سازمانی قرار داشته باشند، رفتار شهروندی سازمانی آنان نیز بالاتر خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش توکلی (۱۳۸۸)، مایر و همکاران (۲۰۰۲)، تای و کیونگ (۲۰۰۷)، گاتام و همکاران (۲۰۰۶)، یانگ (۲۰۱۰)، کوهن و لیو (۲۰۱۱) و موگوستی و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. در این راستا گاتام و همکاران (۲۰۰۶) اظهار داشتند که تعهد سازمانی افراد، منافع زیادی را برای سازمان دربردارد.

از منافع آنکه ممکن است در پرتو تعهد سازمانی مضاعف افراد حاصل شود، می‌توان به رفتارهای فرانشی اشاره کرد (۲۵). همچنین پرز (۲۰۰۹) بر این عقیده بود که افزایش در میزان تعهد با رفتار شهروندی مثبت در بین کارکنان همراه است (۳۶). هرچه میزان تعهد سازمانی معلمان بیشتر باشد، تأثیر بیشتری ر رفتار شهروندی دارد و موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود که در مجموع به افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدارس منجر خواهد شد.

وقتی معلمان دارای تعهد سازمانی باشند، اهداف و سیاست‌های مدارس و آموزش و پرورش را می‌پذیرند و برای رسیدن به آن اهداف، از خود تلاش و ایثار نشان می‌دهند. این نوع از تلاش مضاعف به منظور تحقق ساختن اهداف سازمانی را می‌توان در زمره رفتار شهروندی سازمانی دسته‌بندی کرد. یلماز و تاسدان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان داشتند اداره کردن مؤسسات آموزشی براساس قوانین خشک بوروکراتیک سبب می‌شود که تمایل معلمان به بروز رفتار شهروندی سازمانی از بین برود (۴۳). مدیران مدارس می‌توانند با یک سری راهکارهای پیشنهادی مانند توانمند ساختن معلمان، سهمیم کردن معلمان در تصمیم‌گیری و کمک به معلمان در توسعه توانایی‌ها و رسیدن به قابلیت‌ها در افزایش و ارتقای تعهد سازمانی آنان نقش بسزایی داشته باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود برای افزایش میزان رفتار شهروندی معلمان، ضمن تبیین درست و واقعی اهداف و ارزش‌های مدارس، با برقراری ارتباط مفید و مؤثر با معلمان، اهداف و ارزش‌های آنان را بشناسند و در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و

ارزش‌ها با ارزش‌ها و اهداف مدرسه گام بردارند تا معلمان برای موفقیت مدرسه احساس مسئولیت کنند و با رفتارهای داوطلبانه و اختیاری خود موجب بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های مدرسه شوند.

بین تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/365$ ) وجود داشت که با نتایج تحقیقات توکلی (۱۳۸۸)، مایر (۲۰۰۲)، گاتام (۲۰۰۶)، ساموئل و همکاران (۲۰۰۶)، کورساد و اوما<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و آنتونیا (۲۰۱۱) همخوانی دارد. از طرفی نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که تعهد عاطفی قدرت بیشتری برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین در بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با رفتار شهروندی سازمانی داشت که نتایج پژوهش پاول و مایر (۲۰۰۴) این یافته را تأیید می‌کند (۳۷). در این راستا، گاتام و همکاران (۲۰۰۶) بیان کردند که رابطه بین انواع تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی یکسان نیست، به طوری که میزان بالاتری از تعهد عاطفی به بروز رفتار شهروندی سازمانی منجر خواهد شد.

وینپرن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسید دبیرانی که فرایند اتخاذ تصمیمات آموزشی مشارکت می‌کنند، نسبت به اهداف و ارزش‌های مدارس نگرش مثبتی پیدا می‌کنند، در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی و انتظارات فرانقشی آنها افزایش می‌یابد. بوگler و سومچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) اذعان داشتند معلمان که احساس شایستگی و مؤثر بودن بالایی دارند، رفتار شهروندی سازمانی آنها نیز بالاست (۱۹). به مدیران مدارس توصیه می‌شود که به لحاظ عاطفی از معلمان خود حمایت کنند و رابطه عاطفی با آنها به وجود آورند. گوش فرادادن به نیازها، خواسته‌ها و تنگناهای معلمان، توجه کردن یا در اوقات سخت و دشوار، آنها را مورد حمایت عاطفی قرار دادن، از جمله مواردی است که به مدیران مدارس کمک می‌کند تا بتوانند رابطه عاطفی مطلوبی را که موجب اعتماد و تعهد به مدرسه است، در معلمان خود ارتقا دهند.

بین تعهد هنجاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/188$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش توکلی (۱۳۸۸)، می‌یر (۲۰۰۲)، کانگرو (۲۰۰۳)، گاتام (۲۰۰۶)، ساموئل و همکاران (۲۰۰۶) و آنتونیا (۲۰۱۱) همخوانی دارد. در این راستا پاول و می‌یر (۲۰۰۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند

1 . Kursad & Omay

2 . Venyperen

3 . Bogler & Somech

که بین تعهد هنجاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، اما نسبت به رابطه تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی ضعیف‌تر است (۳۷). در تعهد هنجاری افراد بر پایه حس وظیفه‌شناسی و تعهد اخلاقی به سازمان وفادار و متعهد می‌مانند، زیرا نمی‌دانند مدیر و همکارانش پس از ترک سازمان چه قضاوتی در مورد وی خواهند داشت (۱۹).

براساس گفته وینر<sup>۱</sup> این گروه از افراد پیوند عاطفی محکمی نسبت به سازمان ندارند. این نوع تعهد به این دلیل است که کارمند احساس می‌کند سازمان با او خوب برخورد کرده و بنابراین او به سازمان مدیون است. از این رو به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود با سرمایه‌گذاری در زمینه دوره‌های آموزشی شغلی، ایجاد تسهیلات برای خانواده‌های معلمان، برگزاری جشن با حضور خانواده‌های معلمان در اعیاد و مناسبت‌های مختلف و ... معلمان را به مدرسه مدیون کنند تا به این ترتیب کارکنان تلاش بیشتری در جهت دستیابی به اهداف خود انجام دهند و به این طریق دین خود را به مدرسه خویش ادا کنند. همچنین مدیران می‌توانند با اقداماتی مانند توجه به عوامل اجتماعی - شخصیتی معلمان و پرداخت حقوق و مزایا به آنها و انجام اقدامات مناسب برای منابع انسانی سبب شوند تا کارکنان هویت و وفاداری خود را برای سازمان افزایش دهند که سبب اثربخشی بیشتر عملکرد سازمانی و دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی در سطحی مطلوب‌تر می‌شود.

بین تعهد مستمر با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری ( $P \leq 0/01$  و  $r = 0/211$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش توکلی (۱۳۸۸) و ملک اخلاق (۱۳۸۷) همخوانی دارد اما با نتایج تحقیقات می‌یر (۲۰۰۲)، کانگر (۲۰۰۳)، پاول (۲۰۰۴) و آنتونیا (۲۰۱۱) مغایر است. از آنجا که نتایج تحقیقاتی که در خارج از کشور انجام گرفته عدم رابطه تعهد مستمر با رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌کنند. شاید به این دلیل باشد که در ایران اغلب افراد به‌صورت مادام‌العمر به استخدام سازمان درمی‌آیند و هیچ نگرانی از بابت ترک یا اخراج از سازمان ندارند. استخدام مادام‌العمر از طرفی موجب امنیت شغلی فرد و از طرف دیگر موجب تعهد استمراری به سازمان می‌شود. از این رو در بسیاری از مواقع ماندن فرد در سازمان به این علت است که نمی‌خواهد به دنبال کار جدیدی برود. اگر افرادی جذب مدارس شوند که ماندن در مدرسه برای آنها موضوع مهمی باشد و ترک مدرسه

برای آنان سخت باشد و به مدرسه خود تعهد داشته باشند، می‌توانند باعث توسعه کارایی و اثربخشی مدرسه شوند.

در مجموع باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق می‌توان اظهار داشت که سطح فعلی تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. براساس تحقیقات انجام گرفته می‌توان راهکارهای زیر را به‌منظور ارتقای هرچه بیشتر تعهد سازمانی در بین معلمان پیشنهاد کرد:

هنگام گزینش، افرادی به استخدام مدارس درآیند که دستیابی به مقاصد و اهداف برایشان اهمیت داشته باشد و خواهان موفقیت سازمان باشند. در این مورد خاص، مسئولان تربیت بدنی آموزش و پرورش باید نیروهایی را جذب کنند که به سرنوشت ورزش کشور و همچنین رسیدن به اهدافی که آموزش و پرورش در زمینه توسعه ورزش و تربیت بدنی مدنظر دارد، حساس باشند.

افزایش سطح اعتماد از طریق ارائه اطلاعات مناسب و مفید در مورد روند پیشرفت مدارس به معلمان و ایجاد ارتباط نزدیک بین مدیران و معلمان، پیش‌قدمی مدیران مدارس و همچنین آموزش و پرورش در پایبندی به تعهدات سازمانی و نشان دادن این تعهد به معلمان، از جمله راهکارهایی است که می‌توان رفتار شهروندی سازمانی معلمان را بهبود بخشید.

یافته‌های این پژوهش نیاز به پژوهش‌های آتی را برای کشف تفاوت‌ها و مشابهت‌ها در میان سازمان‌های مختلف پیشنهاد می‌کند. بنابراین از نتایج پژوهش حاضر می‌توان در مطالعات بعدی میان‌فرهنگی و به‌عنوان یک منبع استفاده کرد. برای کاربردی‌تر کردن نتایج این پژوهش، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با انجام تحقیقاتی در دیگر سازمان‌ها، جامعه‌های آماری دیگر و سطوح تحصیلی متفاوت با مقایسه نتایج آنها با یکدیگر، بر توان تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش بیفزایند. همچنین می‌توان به بررسی هویت و فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیرهای واسطه‌ای در ارتباط بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نیز پرداخت.

## منابع و مآخذ

۱. اللهیاری، محبوبه. حمیدی، مهرزاد. همتی نژاد، مهرعلی. اللهیاری، فاطمه. (۱۳۹۰). "رابطه هویت سازمانی و عوامل اجتماعی - جمعیت‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی در ورزش". فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی، شماره نهم، ص ۱۱۲ - ۹۵).
۲. انصاری، محمداسماعیل. میراحمدی، سیدمحمدرضا. ذبیح زاده، کاظم. (۱۳۸۹). "بررسی روابط بین استرس شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی". فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، ص ۱۶۶ - ۱۵۳.
۳. پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۸۹). "بررسی تعهد حرفه‌ای و سازمانی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۴. توکلی، زینب اله. عابدی، محمدرضا. صالح نیا، منیژه. (۱۳۸۸). "بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی". چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۳، ص ۱۲۴ - ۱۰۵.
۵. رنجریان، بهرام. (۱۳۷۵). "تعهد سازمانی". مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. شماره‌های ۲ و ۱۲، ص ۵۷ - ۴۱.
۶. زارع، حمید. (۱۳۸۳). "نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان". فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۶، ص ۱۶۹ - ۱۵۱.
۷. عزیزی، بیستون. مهربانی، علی. پیری، مسعود. (۱۳۸۸). "ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". مجموعه مقالات هفتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
۸. عظیم‌زاده، سیدمرتضی. خبیری، محمد. اسدی، حسن. (۱۳۸۸). "تعیین ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و شخصیت و نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی در کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران". نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۴، ص ۴۲ - ۲۷.



۹. عیدی، حسین. رضوانی نژاد، رحیم. عباسی، همایون. ناصری، ولی. حافظی، حسین. (۱۳۸۸). "رابطه بین عوامل روانشناختی (ویژگی‌های فردی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی) با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان آکادمی ملی المپیک". مجموعه مقالات هفتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.

۱۰. فتاحی، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشترک و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۱۱. مرادی، محمدرضا. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سیدنصراله. جعفری، اکرم. مرادی چالستری، جواد. (۱۳۹۰). "رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۸، ص ۱۵۰ - ۱۲۵

۱۲. یوزباشی، علیرضا. یارمحمدی، منفرد. (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی". هفتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

13. Alicia, S. M. Leung (2008). "Matching ethical work climate to in. role and extra role behaviors in a collective work setting". *Journal of business ethics*. Vol. 79, PP: 43-55.

14. Allen, JN. Meyer JP. (1996). "Affective continuance and normative commitment to the organization an examination of construct validity". *Journal of vocational behaviour*. Vol. 49 (3), PP: 252-76.

15. Alotaibi, G. A. (2005). "Antecedents of organizational citizenship behavior. a study of public personnel in Kuwait". *Public personnel management*. Vol. 30 (3). PP: 350-363.

16. Antonia Mercedes Garcia – Cabrera, Maria Gracia Garcia – Soto. (2011). "MNC commitment, OCB role definition and intent to leave in subsidiary top managers: the moderating effect of uncertainty avoidance values". *International Journal of Intercultural*, In Press, Corrected Proof, Available Online 5.

17. Becton, J. Breet. William F. Giles and Mike Schraeder (2008). "Evaluating and rewarding OCB: potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems". *Employee relations: Vol. 30, No. 5, PP: 494-514.*

18. Belcourt, M., Bohlander, G., and Snell, S. (2008). "Manging human resources". 5<sup>th</sup> Canadian edition. Thomson – Nelson.

19. Bogler, R and Somech. A. (2004). "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment". *Professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Journal of teaching and teacher – education, Vol. 20, PP: 227-289.*

20. Chia. Ping, Yu., Tsai, Hsim, CHU. (2007). "Exploring knowledge contribution from an OCB perspective". *Information and management. Vol. 44, PP: 321-331.*

21. Chompookum, D., Derr, B. C. (2004). "The effects of internal orientations on organizational citizenship behavior". *Thailand career development international. Vol. 9, PP: 406-423.*

22. Cohen, Aaron. Liu, Ying. (2011). "Relationships between in – role performance and individual values". *Commitment and organization citizenship behavior among Israeli teachers. International journal of psychology, Vol. 46, No. 4, PP: 271-287.*

23. Dussault, M. (2006). "Teachers self – efficacy and organizational citizenship behaviors". *Psychological reports. Vol. 98 (2). PP: 427-432.*

24. Eric, G. Lambert, Nancy, L. Hogan and Marie, L. Griffin (2008). "Being the good soldier: organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff". *Criminal justice and behavior. Vol. 35, No. 1, PP: 56-68.*

25. Gautam, T. Dick, R. V. Wagner, U. Upadhyay, N. Davis, A. J. (2006). "Organizational citizenship behavior and organzational commitment in Nepal". *Asian journal of social psychology. Vol. 8, No. 3, PP: 305-320.*

26. Herscovitch, L. Meyer, JP. (2002). "Commitment to organizational change: extension of a three – component model". *J applied psych.* Vol. 87, PP: 474-487.
27. Kursad, Yilmaz and Omay, Cokluk – Bokeoglu (2008). "Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Turkish primary schools". *World applied sciences journal.* Vol. 3(5). PP: 775-780.
28. Kyungro Chang, Packianathan Chelladurai (2003). "Comparison of part-time workers and full – time workers: commitment and full – time workers: commitment in Korean sport organizations". *Journal of sport management journal of sport management.* Vol. 17, PP: 394-416.
29. Meyer JP, Allen JN. (1997). "Commitment in the workplace". Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Meyer, J. P. Sunley, D. J. Herscovitch L., to polny tsky, L. (2002). "Affective, continece and normative commitment to the organization: a meta – analysis of antecedents, correlates and cones quinces". *Journal of vocational behavior.* Vol. 61, PP: 20-25.
31. Mogotsi, C. and Boon, J. A. and Fletcher, L. (2011). "Modelling the relationships between knowledge sharing organisational citizenship, job satisfaction and organisational commitment among school teachers in Botswana". *Afr. J. Lib, Arch. And Inf. Sc:* Vol. 21, No. 1, PP: 41-58.
32. Morhead, G. (1995). "Organizational behavior (Trans. Alvani M)". Tehran: Morvarid. (Persian).
33. Nadim, Jahangir. Mohammad, Muzahid Akbar. Mahmudul Haq (2004). "Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents". *BRAC university jurnal.* Vol. 1, No. 2, PP: 75-85.
34. Oplatk, I. (2006). "Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior educational administration quarterly". *The Journal of Leadership for Effective and Equitable Organizations.* Vol. 42(3). PP: 385-423.

35. Oplatka, I. (2009). "Organizational citizenship behavior in teaching: the consequences for teachers, pupils and the school". *International journal of educational management*. Vol. 23 (5). PP: 379-389.

36. Perez, Oren. Amichai – Hamburger, Yair, Shterental, Tammy. (2009). "The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment and organizational citizenship behavior". *Law and Society Review*. Vol. 43, Issue, 3. PP: 593-630.

37. Powell, M. D. and Meyer, P.J. (2004). "Side – bet theory and three component model of organizational commitment". *Journal of vocational behavior*. Vol. 65, PP: 157-177.

38. Rocha, C. (2008). "Perceived organizational support and employee performance: the mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior". *NASSM. Po*.

39. Rohca, C. (2008). "Organizational effectiveness of athletic departments and coaches extra role behavior, retrieved Nov". 11, [www.nassm.com/files/conf](http://www.nassm.com/files/conf).

40. Samuel Nguni and Peter slegersb and Eddie Denessen. (2006). "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools". *The Tanzanian Case, School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 17, No. 2, PP: 145-177.

41. Tae – Hee, K. and Kyung – Ro, C. (2007). "International effects of occupational commitment and citizenship behaviors". *International journal of applied sports sciences*. Vol. 19, No. 2, PP: 63-79.

42. Van Dyne, L.,L. L. Cummings and J. Mclean Parks. (1995). "Extra role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity". *Research in Organizational Behavior*. PP:215-284.

43. Yilmaz, Kursad and Tasdam Murat (2009). "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools". *Journal of educational administration*. Vol. 47, No. 1, PP: 108-126.

44. Ying, Liu. Aaron Cohen (2010). "Values commitment and OCB among Chinese employees". *International journal of intercultural relations*. Vol. 34, Issue. 5, PP: 493-506.

