

## الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش با رویکرد آمیخته رفعت عطاری<sup>۱</sup>، منیژه ذکریایی<sup>۲</sup>، سیده وحیده حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف اصلی این مقاله ارائه الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش بود. مطالعه حاضر، به روش ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد که در دو مرحله پیاپی کیفی-کمی انجام می‌گیرد. تحقیق حاضر در مرحله اول به مطالعه کیفی پرداخته و در این فاز با بررسی و ارزیابی مطالعات انجام شده در زمینه شهروندی سازمانی و همچنین مصاحبه عمیق با از خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بودند، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کرده و با استفاده از روش تحلیل گراند تئوری، به کدگذاری، مقوله بندی و ارائه مدل مفهومی پرداخته است. با استفاده از مصاحبه‌ی اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته، سوالات کیفی از جامعه آماری خبرگان پرسیده شد که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. نتایج گراند تئوری نشان داد که الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش شامل ۷۸ کد باز، ۲۶ کد محوری و ۶ کد انتخابی می‌باشد. مرحله دوم مطالعه به صورت کمی و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، بدین منظور داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مدل پیشنهادی (برآمده از فاز کیفی مطالعه) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS مورد ارزیابی قرار گرفت. پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۷۸ گویه در اختیار ۳۲۰ نفر از مدیران ارشد آموزشی و اساتید برجسته حوزه مدیریت در دانشگاه‌ها قرار داده شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مقدار ضریب معناداری مربوط به رابطه بین متغیرهای اصلی شرایط علی با پدیده محوری؛ شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای و پدیده محوری با راهبردها؛ راهبردها با پیامدها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از ۱/۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن تاثیر متغیرهای شرایط علی با پدیده محوری؛ شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، پدیده محوری با راهبردها؛ راهبردها با پیامدها می‌باشد. بنابراین هر ۶ متغیر، به عنوان متغیرهای اصلی شناسایی می‌شوند.

**کلید واژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، گراند تئوری، مدل‌سازی معادلات ساختاری

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۱

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران

۲ - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران. (نویسنده مسئول)  
manjihzakaryaei@yahoo.com

۳ - استادیار گروه پرستاری و مامایی، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، زنجان، ایران

## مقدمه

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط باتمان و ارگان<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارایه 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. ماهیت این رفتارها بگونه‌ای است که اختیاری، داوطلبانه و خودخواسته‌اند و نظام پاداش و تنبیه سازمانی تأثیر زیادی بر آنها. 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 کارآیی عملکرد سازمان می‌شوند (نیکوکار و همکاران، ۱۴۰۰). با این تعریف، از انسان انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارتی ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و باعث اثربخشی سازمان می‌شوند. گراهام<sup>۲</sup> معتقد است که رفتارهای شهروندی در سازمان‌ها شامل سه دسته رفتار تحت عنوان اطلاعات سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی می‌باشند. واژه‌ی اطلاعات سازمانی، توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت شان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقرارت پذیرفته شده‌اند (مهدوی‌نژاد، ۱۳۹۷). شاخص‌های اطلاعات سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است، اصطلاح وفاداری سازمانی، بیانگر وفاداری افراد به خود، سایر افراد، واحدها و بخش‌های متفاوت سازمانی است و بطور کلی بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی، حمایت و دفاع از سازمان است. مشارکت سازمانی سومین دسته از رفتارهای سازمانی است این واژه با درگیر شدن افراد در اداره سازمان ظهور می‌یابد که اشاره به رفتارهایی نظیر حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان دارد (مایل افشار و همکاران، ۱۳۹۷). گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می‌شود. در این چارچوب حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، عدالت ارزیابی و

<sup>۱</sup>- Batman & Organ

<sup>۲</sup>- Graham

رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس وقتی که کارکنان می بینند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می دهند (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۹۶). در بعد حقوق اجتماعی، سازمان در برگیرنده رفتارهای منصفانه با کارکنان نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیت های اجتماعی است، زیرا کارکنان وقتی می بینند که دارای حقوق اجتماعی سازمانی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می دهند. سرانجام وقتی که کارکنان می بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان احترام گذاشته می شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم گیری در حوزه های سیاست گذاری سازمان داده می شود، باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می دهند (کیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر باید توجه داشت در سازمان های امروزی اهمیت موضوع رفتار مدیران باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات مدیران موفق در سازمان ها 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 سلسله مراتبی در جهت اثربخشی کارکنان حرکت نمایند، در شرایط امروزی تاکید صرف بر چنین اموری، اثربخشی کارکنان را تضمین نخواهد کرد (کوهن و کرن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بدون تردید داشتن مدیری توانا و کارآمد، از دارایی های حیاتی یک سازمان به شمار می آید 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 نظام های سازمان امری ضروری به نظر می رسد (فیض و احمدی الوار، ۱۴۰۰).

باید توجه داشت سازمانها به ویژه سازمان های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با آسودگی خاطر تمامی تجربه ها، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه الگوی توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران شناسایی و اعتبارسنجی شود و بسترهای لازم برای پیاده سازی اینگونه رفتارها در

---

<sup>۱</sup>- Qiu

<sup>۲</sup>- Cohen & Keren

سازمانها از جمله سازمانهای آموزشی فراهم شود (غفوری و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، سازمان آموزشی مکانی است که وظایف انتقال فرهنگ و شکوفا سازی آن، پرورش همه جانبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را بر عهده دارد و در آن افرادی برای گذراندن دوره های آموزشی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به این مراکز می آیند. به طور کلی می توان گفت که سازمان آموزشی مکانی است که در آن تعلیم و تربیت جریان دارد. سازمان های آموزشی را می توان از ارکان اساسی توسعه در هر جامعه دانست. جامعه حساسیت خاصی نسبت به سازمان آموزشی دارد، از این رو سازمان های آموزشی با داشتن رسالتی مهم، هدایتگر توسعه و پیشرفت هستند. یکی از مهمترین نیروها و بازوهای اساسی که می تواند سازمان های آموزشی را قدرتمند و قوی سازد، وجود کارکنان شایسته و کارآمد است (موسوی، ۱۳۹۷). در واقع پویایی سازمان های آموزشی وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارمندانی خشنود، دارای وفاداری بالا نسبت به سازمان و وابسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با بکار بستن تمام توان خویش برای کارآیی بیشتر و بهتر این سازمان فرهنگی گام بردارند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در گذشته، انتظارات متفاوتی از آموزش و پرورش وجود داشت که به مرور زمان با تحولات علمی و فنی تغییر یافته است و اکنون آموزش و پرورش، به عنوان یکی از عوامل موثر در تحقق سیاست های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در نظر گرفته می شود (شیخ بگلو، ۱۳۹۷). سازمان های آموزشی به عنوان زیر نظام های عمده نظام آموزش، در فرآیند توسعه ی یک کشور به عنوان مرکزی که به تربیت نیروی انسانی کارآمد، شایسته و ماهر به منظور پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در حوزه های مختلف می پردازد، نقش مهمی بر عهده دارند، زیرا سازمان های آموزشی با ارائه برون دادهای خود به جامعه، عملاً در راه توسعه گام بر می دارند. بنابراین، شالوده ی توسعه ی سیاسی و اقتصادی در سازمان های آموزشی نهاده می شود و این امر خود به توسعه ی علمی و فرهنگی منوط است که منشاء آن نیز در آموزش و پرورش است (صنوبر و عربلوی مقدم، ۱۳۹۸).

پژوهشگران سازمانی به تلاشهایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، از آن تحت عنوان "رفتار شهروندی سازمانی" یاد می کنند. پودساکوف<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بر این باور است که

<sup>۱</sup> - Podsakof

شهروندی خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود که برخی از مصداقهای آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار. رفتار کارمند که فراتر از الزاماتی که برای نقش تشریح شده و برای سازمان منفعت دارد، به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمانی تشخیص داده شده است که آنرا رفتار شهروندی سازمانی تعبیر می‌کنند (شریف فر، ۱۳۹۶). کتر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) رفتارهای کارکنان که برای دستیابی به اثربخشی سازمانی حیاتی هستند را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارتند از: ۱) افراد باید کارهایی انجام دهند تا در سیستم سازمانی باقی بمانند؛ ۲) افراد باید تکالیف و نقش‌هایی را در قالب سبکی مطمئن و معتبر انجام دهند و ۳۹ افراد باید فعالیت نوآورانه و خودجوش برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند که فراتر از ویژگی‌های نقش سازمانی آنهاست. رفتارهای دسته دوم و سوم، نمونه‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، به فرایندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند (کیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

بررسی رفتار فردی در محیط کار توجه محققان را در یک دهه گذشته به میزان زیادی به خود معطوف ساخته است. زمانی که این مفهوم مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، انواع مختلفی از رفتار تشریح شده است. این رفتار شامل "رفتار مثبت اجتماعی"<sup>۳</sup> و "رفتار فرانتشی"<sup>۴</sup> و "رفتار شهروندی سازمانی"<sup>۵</sup> می‌گردد. هدف مشترک این مطالعات، تعریف نوع رفتار فردی است که بر این باور است به موفقیت بلند مدت سازمان کمک می‌کند که پیش از این در ارزیابی عملکرد

---

1 -Katz

2- Kim

3- Pro - social behavior

4 -Extra - Role behavior

5- Organizational Citizenship Behavior

کارکنان نادیده گرفته می‌شد (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۶). علیرغم پذیرش در حال رشدی رفتار شهروندی سازمانی برخی محققان پرسش‌هایی را در خصوص اینکه چگونه رفتار شهروندی سازمانی باید از نظر تئوریک تعریف گردیده و مورد اندازه‌گیری قرار گیرد. مطرح نموده‌اند (ساکسنا و ساکسنا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). موضوع مهمی که در این بین به اندازه کافی روشن است، مرز مفهومی بین رفتار شهروندی سازمانی "رفتار فرانتشی"<sup>۲</sup> و "رفتارهای درون نقشی"<sup>۳</sup> می‌باشد که آنها را از هم متمایز می‌سازد، اما برخی مطالعات نشان می‌دهد که مرز بین این دو مفهوم از دیدگاه کارکنان متفاوت است. همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازمان‌ها، بویژه سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم گردد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۸).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می‌شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (صنوبری، ۱۳۹۷). این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (رهی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران

<sup>۱</sup>- Saxena & Saxena

<sup>۲</sup>- In – Role behavior

<sup>۳</sup>- Extra – Role behavior

<sup>۴</sup>-Rhee

کمک می کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می گردد. اورگان رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است (رضایی و محمودی، ۱۳۹۶). وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم های رسمی پاداش در سازمان نمی شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده و بیان می کند که این دسته از رفتارها به طور صریح و مستقیم بوسیله سیستم های رسمی، پاداش مورد توجه قرار نمی گیرد، ولی باعث ارتقاء اثر بخشی کارکردهای سازمان می گردد (معینی کربکندی و آذر، ۱۳۹۹). واژه اختیاری بودن بیانگر این است که این رفتارها، شامل رفتارهای مورد انتظار در نیازهای نقش و یا شرح شغل نیست. و در تعهد استخدامی کارمندان قرار نگرفته است و کاملاً انتخابی می باشد و کوتاهی در آن هیچ گونه تنبیهی را به دنبال ندارد. این رفتارها با حفظ و تقویت بافت روان شناختی و اجتماعی باعث انجام اموری می شوند، که برای سازمان سودمند و کمک کننده می باشد و به خاطر مطالبات و تقاضای کاری انجام نمی شود (آلپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است. تعهد و پایداری مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایداری می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند (اوکانوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). مدیران باید تعهد و پایداری کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را بیشتر کنند. اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اغلب پرسش هایی به عمل می آید از قبیل: آیا اضافه

<sup>۱</sup> -Alper

<sup>۲</sup> -Ucanok

کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر می‌آید یا زود می‌رود؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد (رحیمی و جهانی پور، ۱۴۰۰).

دو رویکرد اصلی در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مشخص می‌باشد. محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تأکید کردند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانقشی مورد توجه قرار گیرد. محققان عبارت، گستره شغلی را برای تمایز بین دو دسته از رفتارهای فرانقش و درنقش بکار می‌برند و بر این باورند که هرچه کارمند دامنه شغل را گسترده تر درک نماید، فعالیت‌های بیشتری را به عنوان شغل تعریف می‌کند (دانیالی ده حوض و منصور، ۱۳۹۸). این فرض بر این نکته تأکید دارد که یک عامل تعیین کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود، این است که کارکنان به چه گستردگی مسئولیت‌های شغل‌شان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریک مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌کنند، منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسئولیت‌های کاریشان می‌باشد (خرازی و همکاران، ۱۳۹۸). این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز بین فرانقش و درنقش به خوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر تغییر می‌کند و به این خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم سازی می‌کنند در تناقض است، هر چند که گروهی از محققان سعی کردند با بیان تفاوت‌های میان رفتارهای درنقش و فرانقش از یک سو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آن‌ها ارتباط برقرار کنند (معروف خلیلی و همکاران، ۱۳۹۷). از نظر ارگان یک تفاوت حیاتی میان این دو نوع فعالیت این است که آیا به این رفتارها پاداش داده می‌شود و یا در صورت عدم مشاهده رفتار، محرومیت‌هایی اعمال می‌گردد یا خیر؛ چرا که رفتار شهروندی سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با آن بایستی مستقل از پاداش‌های رسمی درک شود، چون رفتار شهروندی سازمانی رفتاریست که از نظر سازمانی پاداش داده نمی‌شود. رویکرد دیگر، رفتار شهروندی سازمانی را جدا از عملکرد کاری مورد توجه قرار می‌دهد. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می‌سازد. در این رویکرد، رفتار شهروندی سازمانی



بایستی به عنوان یک مفهوم کلی شامل تمام رفتارهای مثبت و سازنده افراد در داخل سازمان همراه با مشارکت کامل و مسؤولانه، در نظر گرفته شود (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵).

در این بخش به بررسی و ارزیابی برخی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر پرداخته می شود.

مختار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف تعیین تأثیر مستقیم رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان دبیرستانهای حرفه ای جنوب جاکارتا انجام داده اند یافته های این تحقیق نشان داد، بین رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی داری وجود دارد. بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی داری وجود دارد. ابراهیم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه ای به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان غیر دانشگاهی در دانشگاه های شمال اردن پرداخته اند. نتیجه این تحقیق نشان داد که بین ادراکات عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. تان دانگ و فونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف تعیین رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در موسسات آموزش عالی در ویتنام انجام داده اند. نتایج نشان می دهد رفتار شهروندی سازمانی یکی از مهم ترین عوامل موثر بر عملکرد سازمانی است. علاوه بر این، عملکرد دانشگاه ها تنها بر منابع انسانی ملی اثر نمی گذارد، بلکه بر اقتصاد ملی تأثیر می گذارد. در این تحقیق، چارچوب مفهومی برای بررسی عوامل تعیین کننده رفتار شهروندی سازمانی به صورت عدالت سازمانی و رضایت شغلی ارائه شده است. و بر اساس نتایج، مزایای نهایی OCB از طریق عدالت سازمانی درک شده با رضایت شغلی به عنوان واسطه شناخته شده است. ریه و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در کشور چین پژوهشی را در ارتباط با اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، انجام دادند. نتیجه تحقیقات آنان حاکی از آن بود که؛ اگر کارکنان در محیط های کاری احساسی توأم با اعتماد نسبت به یکدیگر داشته باشند، قطعاً به درجات بالاتری از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، دست یافته و کارشان را با اثربخشی بیشتری انجام خواهند داد. پوربا و

<sup>۱</sup>- Mukhtar et al.

<sup>۲</sup>- Ebrahim et al.

<sup>۳</sup>- Mukhtar et al.

<sup>۴</sup>- Rhee et al.

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان "شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی در اندونزی: اثر واسطه‌ای تعهد عاطفی" نشان دادند که تعهد عاطفی واسطه‌ای بین رابطه رفتار شهروندی سازمانی و برون‌گرایی است. همچنین ثبات عاطفی واسطه‌ای در رابطه بین نگرش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در فرهنگ جمعی است. این مطالعه از نظر ادبیات تحقیق و مبانی نظری قوی می‌باشد و ارتباط مابین مفاهیم در مطالعه پیشین به صورت تئوریک به خوبی در این مطالعه بررسی شده است. ساکسنا و ساکسنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در ۱۵۰ نفر از کارمند هر دو بخش خدمات و تولید در هند با کمک پرسشنامه پرداختند، نتیجه نشان داد که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته تاثیر قابل توجهی دارند، یعنی مشارکت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. اله وردی زاده و خدایی محمودی (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف بررسی مدل اثر بخشی رهبری معنوی بر مبنای دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان انجام داده‌اند نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبتی داشته است. گودرزی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با فرسودگی شغلی در کارکنان فدراسیون ورزش سه‌گانه انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. در مجموع تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان دهنده آن است که از طریق رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن می‌توان به تبیین و پیش‌بینی فرسودگی شغلی کارکنان فدراسیون ورزش سه‌گانه پرداخت. رحمان سرشت و جنیدی جعفری (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف بررسی اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی انجام داده‌اند. در این مطالعه به منظور مشخص نمودن این مطلب که آیا عدالت می‌تواند منجر به نگرشها و رفتار مطلوب در این بافتار جدید گردد یا خیر، از اعضای پروژه‌های توسعه IT نظرسنجی به عمل آمد. اطلاعات حاصل از ۱۴۱ پاسخ دهنده در تیمهای پروژه نشان داد که عدالت، که به واسطه برداشتها و ادراکاتی که کارکنان از عدالت داشتند، سنجیده شده بود، به تعهد شغلی می‌افزاید؛ تعهد شغلی به منزله یک میانجی بین عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی عمل مینماید. اسمعیلی (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با

<sup>1</sup> -Purba et al.

<sup>2</sup> -Saxena & Saxena

رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه انجام داده است. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده با رفتار شهروندی و همه ابعاد آن رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یافته ها نشان داد با افزایش حمایت سازمانی، کارکنان رفتار شهروندی بیشتری از خود نشان می دهند. آذری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهش با هدف بررسی تاثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان تهران انجام داده اند. یافته ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی داری دارد. در یافته های پژوهش تاثیر هر یک از مولفه ها عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور جداگانه بررسی شده است، بیشترین تاثیر را عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه شناسی و کمترین تاثیر را هر دو متغیر بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی دارد. با توجه به اظهارات فوق، نتایج تحقیقات و با توجه به تجربه شخصی خود محقق به عنوان یک فرد فرهنگی متاسفانه در سیستم آموزش ما علیرغم نقش حیاتی این سازمان در رشد، توسعه فردی و اجتماعی توجه به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از اساسی ترین و تاثیرگذارترین شاخص در بهبود روند نظام آموزشی توجه ویژه نشده است. تاکنون تحقیقات مختلفی به بررسی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان های مختلف پرداخته اند، ولی تحقیق حاضر با توجه به مطالب ارائه شده به دنبال طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه شهروندی سازمانی در سطح مدیران در بین سازمان آموزش و پرورش می باشد. بر این اساس، محقق در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوال زیر می باشد: طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش چگونه است؟

### سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش کدامند؟
- ۲) الگوی مناسب برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
- ۳) میزان اعتبار مدل ارائه شده برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش در چه حدی است؟

### روش تحقیق

مطالعه حاضر، به روش ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد که در دو مرحله پیاپی کیفی-کمی انجام می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو جامعه است، در بخش کیفی پژوهش، متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی در وزارت آموزش و پرورش به عنوان مشارکت کنندگان بالقوه جهت طراحی و تدوین الگو انتخاب شدند که به منظور انتخاب این افراد عواملی از قبیل تجربه، سمت، تحصیلات، مرتبط بودن با موضوع، علاقه‌مندی و داشتن زمان کافی جهت مصاحبه و ... مدنظر قرار گرفته است. به منظور استخراج کدها با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها انجام می‌گردد. اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند، به عبارت دیگر نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌ها در تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج حاصله از آن در روش‌شناسی، بیانگر پایایی روش تحقیق است. روش نمونه‌گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند، بود. نمونه‌گیری نظری مستلزم جمع‌آوری داده‌ها براساس مقوله‌ها برای تدوین نظریه است. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تازمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۱</sup> برسد.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد آموزشی و اساتید برجسته حوزه مدیریت در دانشگاه‌ها در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷، می‌باشد. نمونه‌گیری یکی از مهمترین مباحث در آمار اجتماعی است، تا آنجا که به نظر الیس و روبرتز، مفهوم اساسی در آمار اجتماعی، نمونه و جامعه آماری می‌باشد. بر اساس تعریف، نمونه عبارت است از تعدادی از افراد جامعه که صفات آنها با صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند. جهت انتخاب حجم نمونه از رابطه کوکران استفاده گردید. در زیر رابطه کوکران و پارامترهای آن شرح داده شده است:

---

<sup>۱</sup>- Theoretical Saturation

$$n = \frac{Nt^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + t^2 pq} \quad (1)$$

در این رابطه داریم:  $n$ : حداقل حجم نمونه،  $N$ : حجم جامعه آماری،  $t$ : مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان  $1-\alpha$ ،  $1.96$  در نظر گرفته می‌شود،  $\varepsilon$ : میزان اشتباه مجاز، معادل  $0.05$ ،  $p$ : برآورد نسبت صفت متغیر و  $q: 1-p$ . در این تحقیق، تعداد جامعه آماری  $1933$  نفر می‌باشد که با استفاده از معادله کوکران، تعداد افراد مورد بررسی برابر با  $320$  نفر ارزیابی شده‌اند و این افراد به صورت کاملاً تصادفی و رندوم از میان جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + t^2 pq} = \frac{1933 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (1933-1) + (1.96 \times 0.5 \times 0.5)} = 320 \quad (2)$$

تحقیق حاضر در مرحله اول (فاز کیفی) به مطالعه کیفی پرداخته و در این فاز با بررسی و ارزیابی مطالعات انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه‌ی رفتار شهروندی سازمانی، اطلاعات لازم جمع‌آوری کرده و با استفاده از روش گراندد تئوری، به کدگذاری و مقوله‌بندی و ارائه مدل مفهومی پرداخته است. گراندد تئوری یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به تئوری‌های موجود، خود به تدوین تئوری اقدام کند. این تئوری به شکل نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. این روش در مواردی کاربرد دارد که دانش ما در آن زمینه‌ها محدود است. در این روش، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> انجام می‌گردد: (۱) کدگذاری باز عبارت است از فرآیندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها از درون کشف می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها،

<sup>1</sup> -Open Coding

<sup>2</sup> -Axial Coding

<sup>3</sup> -Selective Coding

مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. (۲) کدگذاری محوری: پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این ارتباط در این پژوهش شناسایی ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط مورد نظر بوده است. (۳) کدگذاری انتخابی: عبارت است از روند انتخاب مقوله‌ی هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. در این مرحله به منظور ارزیابی روائی مدل، هفت سوال در خصوص کیفیت، محتوا، ارتباط مدل با هدف و ... تنظیم شد و در اختیار خبرگان قرار داده شد و از پاسخ‌های خبرگان آزمون t هتلینگ گرفته شد. در ادامه به منظور ارزیابی پایایی مدل از ضریب کاپا استفاده گردید.

مرحله دوم (فاز کمی) مطالعه به صورت کمی و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، بدین منظور داده‌های جمع‌آوری‌شده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مدل پیشنهادی (برآمده از فاز کیفی مطالعه) مورد ارزیابی قرار گرفت. در پژوهش حاضر، در سطح آمار توصیفی، از فراوانی، درصد فراوانی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت و ...) و همچنین میانگین، انحراف معیار، مربوط به متغیرهای پژوهش استفاده شده است. در بخش آمارهای استنباطی پژوهش حاضر، برای آزمون فرضیات جهت تست نرمال بودن از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (K-S) استفاده خواهد شد، برای بررسی وجود رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی و در تجزیه و تحلیل داده‌ها در صورت نرمال بودن از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و در صورت غیرنرمال بودن داده‌ها نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. لازم به ذکر است که با توجه به این که دقت نتایج بدست آمده از نرم افزار Smart PLS به تعداد و یا نرمال بودن داده‌ها، حساسیت ندارد و در مقایسه با سایر نرم‌افزارهای مدلسازی معادلات ساختاری از دقت و کیفیت بالاتری برخوردار می‌باشد، در این مطالعه از این نرم افزار استفاده شده است. به منظور ارزیابی روائی از روائی همگرا و روائی واگرا و به منظور ارزیابی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد.

## یافته‌ها

## سوال اول: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش کدامند؟

برای پاسخ‌گویی به این سوال، با استفاده از ابزار مصاحبه‌ی اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته، ۸ سوال از متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی در وزارت آموزش و پرورش پرسیده شد که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کیفی گراند تئوری استفاده شد. در این روش در مرحله کدگذاری باز متن هر مصاحبه کلمه به کلمه بررسی شد و از کلمات و عبارات مصاحبه‌ها، مفاهیمی استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری هر مصاحبه با قرار دادن مقولات مشابه در سطوح کلی ویژگی‌ها، الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش انتخاب گردید. در جدول ۱، به تشریح مراحل تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با روش گراند تئوری پرداخته شده است.

جدول ۱. نتایج منتج از کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز

| کد انتخابی        | کد محوری                | کد باز                                  |
|-------------------|-------------------------|---|
| شرایط علی         | حسن خلق                 | آرامش                                   |
|                   |                         | سکوت در برابر ناملازمات                 |
|                   |                         | پرهیز از سخن گفتن در جای نامناسب        |
|                   | تقوی الهی               | پرهیز از فساد اداری                     |
|                   |                         | اهتمام به سلامت اداری                   |
|                   |                         | عدم رشوه‌گیری                           |
| پایبندی به تعهدات | پوشاندن اسرار و زشتی‌ها |   |
|                   | رازنگهدار               |   |
|                   | حفظ آبروی کارکنان       |   |
| پدیده محوری       | نوع دوستی               | تعهد نسبت به دیگران                     |
|                   |                         | ارجحیت ارزش‌های انسانی بر ارزش‌های مادی |
|                   |                         | اصالت منافع عمومی در فعالیت اقتصادی     |
|                   | فضیلت مدنی              | خوشرویی                                 |
|                   |                         | برخورد برادرانه                         |
|                   |                         | اظهار شادی هنگام دیدار                  |
| احترام و تکریم    | گرامی داشتن             |   |

| کد انتخابی       | کد محوری         | کد باز   |                                      |
|------------------|------------------|--|--------------------------------------|
| عوامل مداخله‌ای  | وظیفه شناسی      | دقت در رفتار                                       |                                      |
|                  |                  | عدم حرمت شکنی                                      |                                      |
|                  |                  | درستی عمل  |                                      |
|                  |                  | خوب انجام دادن کار                                 |                                      |
|                  | مشارکت سازمانی   | مشارکت سازمانی                                     | درستکاری                             |
|                  |                  |  | مشورت در تصمیم گیری                  |
|                  |                  |  | مشورت با عاقلان و خردمندان           |
|                  |                  |  | استفاده از خرد جمعی                  |
|                  | تعهد سازمانی     | تعهد سازمانی                                       | اطاعت از قانون                       |
|                  |                  |  | ضابطه مداری                          |
|                  |                  |  | عدم قانون شکنی                       |
|                  |                  |  | استفاده از فناوری و روش های ابتکاری  |
| میل به پیشرفت    | میل به پیشرفت    | گسترش روحیه ابتکار و خلاقیت                        |                                      |
|                  |                  | تقویت روح بررسی و ارزیابی در کارکنان               |                                      |
|                  |                  | فرصت دادن به کارکنان برای ارائه پیشنهادهای جدید    |                                      |
|                  |                  | قدردانی مستقیم از نوآوری های کارکنان               |                                      |
| فرهنگ سازمانی    | فرهنگ سازمانی    | توجه به تحقیق به عنوان ابزار موثر ایجاد خلاقیت     |                                      |
|                  |                  | احترام به حقوق دیگران                              |                                      |
|                  |                  | رعایت حقوق متقابل                                  |                                      |
|                  |                  | رعایت حقوق انسانی                                  |                                      |
| عوامل زمینه‌ای   | رضایت شغلی       | تنوع   |                                      |
|                  |                  | مقبولیت شغل  |                                      |
|                  |                  | آزادگی عمل   |                                      |
|                  | تنیدگی شغلی      | تنیدگی شغلی  | بار کاری وظیفه محول شده              |
|                  |                  |  | عدم تناسب بین نقش و توانایی های فردی |
|                  |                  |  | دوگانگی وظیفه محوله                  |
|                  | فروزدگی شغلی     | فروزدگی شغلی                                       | احساس پوچی                           |
|                  |                  |  | احساسات و هیجان های منفی             |
|                  |                  |  | افسردگی                              |
|                  | جو سازمانی       | جو سازمانی   | جدیت مدیران در انجام امور            |
|                  |                  |  | آگاهی از انتظارات مافوق              |
|                  |                  |  | حمایت                                |
| کیفیت زندگی کاری | کیفیت زندگی کاری | مطابقت حقوق دریافتی با معیارهای مورد نظر           |                                      |
|                  |                  | سازگاری نظام پرداخت حقوق با پرداخت حقوق مشاغل دیگر |                                      |



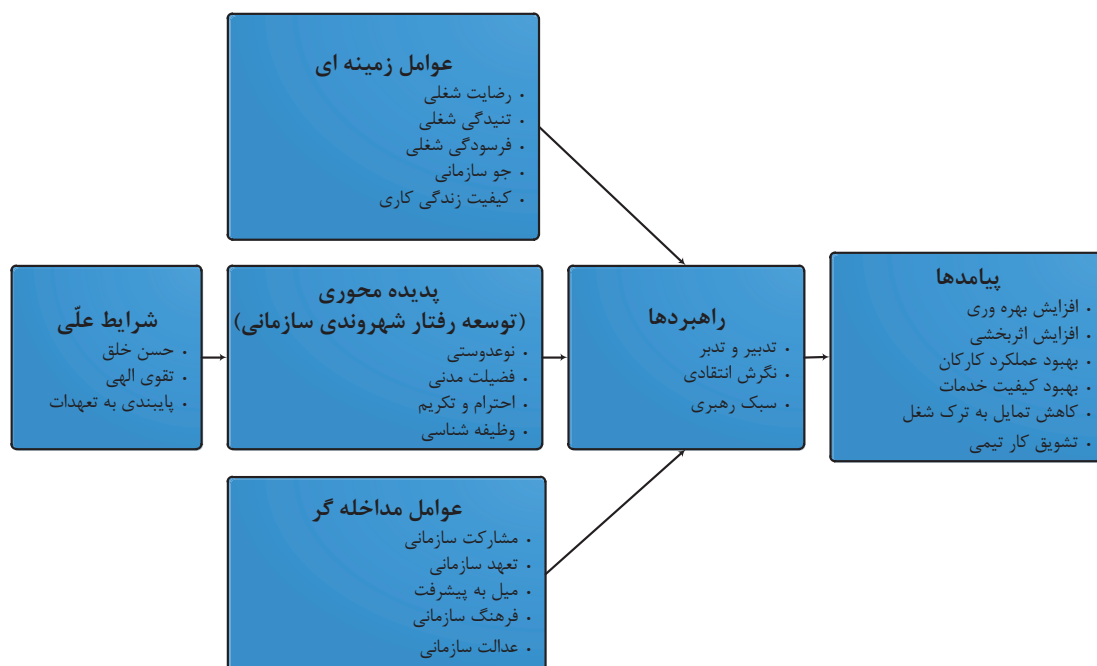
| کد انتخابی | کد محوری              | کد باز   |
|------------|-----------------------|--|
|            |                       | رضایت از میزان حقوق دریافتی                                      |
| راهبردها   | تدبیر و تدبیر         | آخرینی   |
|            |                       | عاقبت بینی   |
|            |                       | عاقبت اندیشی در امور   |
|            | نگرش انتقادی          | انتقادپذیری  |
|            |                       | انتقاد شنوی  |
|            |                       | آمادگی برای پذیرش انتقاد   |
|            | سبک رهبری             | نفوذ آرمانی  |
|            |                       | انگیزش الهام بخش   |
|            |                       | تحریک فرهیختگی   |
| پیامدها    | افزایش بهره وری       | تجهیز کارکنان با ابزارهای مناسب                                  |
|            |                       | ایجاد هماهنگی فرهنگی بین کارکنان با تدوین نظام استخدام کارآمد    |
|            |                       | بهبود مهارت‌های کارکنان با آموزش                                 |
|            | افزایش اثربخشی        | تقویت مهارت مدیریت   |
|            |                       | به کارگیری نیروی انسانی متخصص                                    |
|            |                       | وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان                                |
|            | بهبود عملکرد کارکنان  | تشویق کارکنان به ارتباطات درون و برون سازمانی مفید               |
|            |                       | فراهم کردن یک محیط کاری پویا                                     |
|            |                       | فراهم کردن آموزش‌های اثربخش برای کارکنان                         |
|            | بهبود کیفیت خدمات     | بررسی تمام فرآیندهای ارائه خدمات                                 |
|            |                       | طراحی فرآیندهای بهینه توسط متخصصان حوزه کیفیت                    |
|            |                       | نظارت بر کیفیت انجام کار براساس پارامترهای ارزیابی               |
|            | کاهش تمایل به ترک شغل | ایجاد احساس رضایت برای کارکنان به منظور همکاری کارکنان با سازمان |
|            |                       | ایجاد احساس مفید بودن در کارکنان                                 |
|            |                       | ایجاد حمایت از کارکنان به منظور انجام کار                        |
|            | تشویق کار تیمی        | ترغیب افراد به همکاری با یکدیگر                                  |
|            |                       | تشویق روحیه تعاون در برنامه ریزی                                 |
|            |                       | تشویق روحیه تعاون یا همکاری در سازماندهی                         |

پس از بررسی متن ۱۶ مصاحبه انجام شده، ۸۲۵ کد باز به دست آمده از آنجایی که در این مطالعه، پس از ۱۲ مصاحبه، محقق به اشباع نظری رسیده بود و مصاحبه‌های سیزدهم تا شانزدهم به منظور اطمینان از اشباع نظری انجام داده است، از ۸۲۵ کد باز استخراج شده، ۷۴۷ مورد تکراری بود که با حذف آنها، ۷۸ کد باز برای مطالعه حاضر بدست آمد. در ادامه، در نتیجه کدگذاری محوری مصاحبه‌های انجام شده از افراد، ۲۶ کد محوری از ۷۸ کد باز پالایش شده بدست آمد. در نهایت

بر اساس پارادیم زمینه‌ای، کدگذاری انتخابی انجام شد و ۶ کد انتخابی شامل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌ای، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها بدست آمد.

### سوال دوم: الگوی مناسب برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

به منظور پاسخ به این سوال، پس از آن که مصاحبه با متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی در وزارت آموزش و پرورش انجام شد و فرآیند کدگذاری با روش گراندد تئوری اجرا شد، جمعاً ۶ کد انتخابی، ۲۶ کد محوری و ۷۸ کد باز انتخاب شد. در ادامه به منظور تأیید کدهای استخراج شده، گروه کانونی متشکل از ۱۶ فرد خبره ای که در ابتدا فرآیند مصاحبه با آنها انجام شده بود، تشکیل شد و کدهای استخراج شده در اختیار آنها قرار داد شد و از آنها خواسته شد که نظرشان در مورد کدهای استخراج شده بیان کنند. نتیجه بررسی و ارزیابی گروه کانونی و بحث آنها در مورد کدهای استخراج شده این چندین شد که الگوی مناسب برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش شامل ۶ بعد شرایط علی، ۲ پدیده محوری، ۳ عوامل مداخله‌ای، ۴ عوامل زمینه‌ای، ۵ راهبردها و ۶ پیامدها بوده و دارای ۲۶ مولفه می باشد. به طوری که برای بعد "شرایط علی" ۳ مولفه شامل ۱) حسن خلق، ۲) تقوی الهی و ۳) پابندی به تعهدات انتخاب شد. برای بعد "پدیده محوری" ۴ مولفه شامل ۱) نوع دوستی، ۲) فضیلت مدنی، ۳) احترام و تکریم و ۴) وظیفه شناسی انتخاب شد. برای بعد "عوامل مداخله‌ای" ۴ مولفه شامل ۱) مشارکت سازمانی، ۲) تعهد سازمانی، ۳) میل به پیشرفت و ۴) فرهنگ سازمانی انتخاب شد. برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۵ مولفه شامل ۱) رضایت شغلی، ۲) تنیدگی شغلی، ۳) فرسودگی شغلی، ۴) جو سازمانی و ۵) کیفیت زندگی کاری انتخاب شد. برای بعد "راهبردها" ۳ مولفه شامل ۱) تدبیر و تدبیر، ۲) نگرش انتقادی و ۳) سبک رهبری انتخاب شد. برای بعد "پیامدها" ۳ مولفه شامل ۱) افزایش بهره وری، ۲) افزایش اثربخشی، ۳) بهبود عملکرد کارکن، ۴) بهبود کیفیت خدمات، ۵) کاهش تمایل به ترک شغل و ۶) تشویق کار تیمی انتخاب شد. الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش به شکل زیر قابل ارائه می باشد.



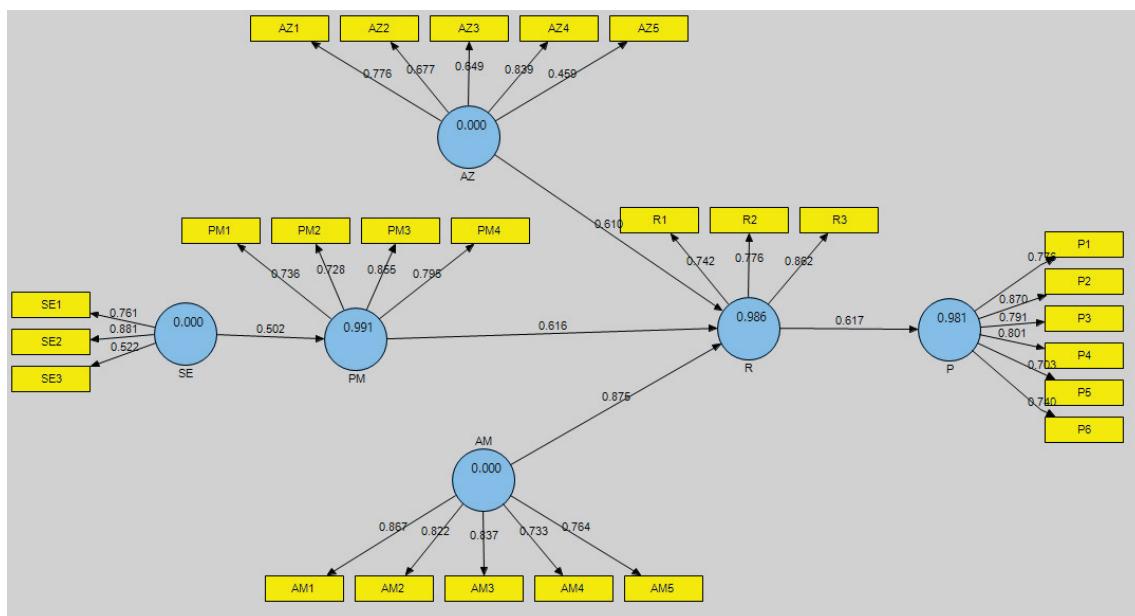
شکل ۱. الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران آموزش و پرورش

### سوال سوم: میزان اعتبار مدل ارائه شده برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش در چه حدی است؟

به منظور پاسخ به این سوال، در این پژوهش به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از نرم افزار Smart PLS و در دو مرحله کلی شامل «بررسی برازش مدل» و «پاسخ به سوالات» صورت می پذیرد. بررسی برازش مدل نیز خود دارای سه مرحله است: در مرحله اول، مدل اندازه گیری از طریق تحلیل های روایی و پایایی مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله دوم، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می شود. در مرحله سوم نیز برازش کلی مدل مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت چنانچه مدل از برازش کلی مناسبی در سه مرحله فوق برخوردار بود، آن گاه می توان به سوالات پژوهش پاسخ داد.

### • مرحله اول: ارزیابی مدل اندازه‌گیری

**ضرایب بار عاملی:** ابتدا مدل تحقیق بر اساس ضرایب بارهای عاملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی در شکل ۲ رسم شده است. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۴ می‌باشند و بارعاملی شاخص‌ها، مطلوب است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی

**ضریب آلفای کرونباخ:** در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار Smart PLS میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق محاسبه شد و در جدول ۲ گزارش شده است. همان طور که گفته شد، هر چه میزان این ضریب به عدد یک نزدیک تر باشد، مناسب تر است. در این پژوهش مقدار

پایایی پرسش نامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمده است.

**پایایی ترکیبی:** پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول ۲ است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، همه متغیرها دارای پایایی ترکیبی ۰/۷ به بالا هستند و بنابراین از لحاظ پایایی ترکیبی نیز، مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

**روایی همگرایی:** به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) استفاده شد. مقدار بحرانی این معیار عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول ۲ است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرایی مدل است.

جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

| متغیر           | ضریب آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE   |
|-----------------|--------------------|---------------|-------|
| شرایط علی       | ۰/۸۲۳              | ۰/۸۴۹         | ۰/۵۸۶ |
| شرایط زمینه‌ای  | ۰/۸۲۴              | ۰/۸۷۲         | ۰/۵۳۵ |
| شرایط مداخله‌ای | ۰/۷۹۲              | ۰/۸۵۲         | ۰/۴۹۵ |
| پدیده محوری     | ۰/۶۸۱              | ۰/۸۰۴         | ۰/۵۰۷ |
| راهبردها        | ۰/۸۱۱              | ۰/۸۶۲         | ۰/۵۱۴ |
| پیامدها         | ۰/۸۷۴              | ۰/۹۱۳         | ۰/۷۲۴ |

**روایی واگرایی:** به منظور بررسی روایی واگرایی مدل از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. این معیار، میزان رابطه‌ی یک متغیر با شاخص‌هایش در مقایسه‌ی رابطه‌ی آن متغیر با سایر متغیرها را مشخص می‌کند؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول حاکی از آن است که یک متغیر، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با متغیرهای دیگر. فورنل و لارکر بیان می‌کنند که روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و سایر متغیرها باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در نرم‌افزار Smart PLS، بررسی این امر به وسیله‌ی یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر متغیر است. در جدول ۳، این ماتریس که مربوط به

متغیرهاست نشان داده شده است. مدل در صورتی روایی و اِگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس از مقادیر زیرین آن بیشتر باشد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، همه‌ی اعداد قطر اصلی از اعداد ستون زیرین خود بیشتر هستند که این مورد به معنی روایی و اِگرای (افتراقی) قابل قبول مدل است.

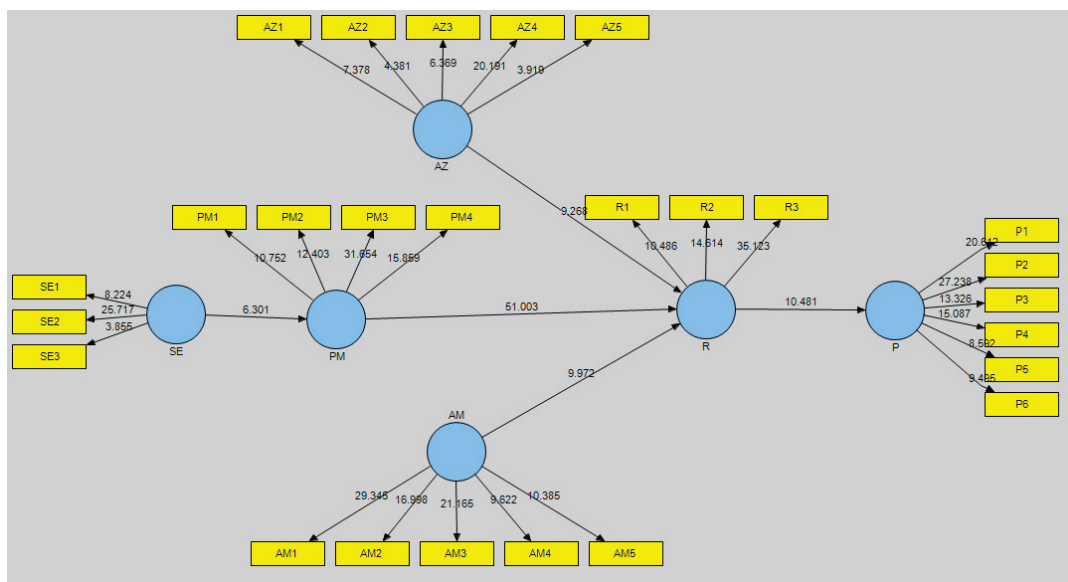
جدول ۳. روایی و اِگرای مدل

| پیامدها | راهبردها | پدیده محوری | شرایط مداخله‌ای | شرایط زمینه‌ای | شرایط علی |                 |
|---------|----------|-------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|
|         |          |             |                 |                | ۰/۷۶۵     | شرایط علی       |
|         |          |             |                 | ۰/۷۳۲          | ۰/۶۶۵     | شرایط زمینه‌ای  |
|         |          |             | ۰/۷۰۳           | ۰/۵۷۹          | ۰/۶۲۱     | شرایط مداخله‌ای |
|         |          | ۰/۷۱۲       | ۰/۶۲۵           | ۰/۵۸۳          | ۰/۶۴۴     | پدیده محوری     |
|         | ۰/۷۱۷    | ۰/۶۱۰       | ۰/۶۱۸           | ۰/۶۴۰          | ۰/۶۱۴     | راهبردها        |
| ۰/۸۵۱   | ۰/۵۸۲    | ۰/۶۴۱       | ۰/۵۶۷           | ۰/۵۹۵          | ۰/۶۳۶     | پیامدها         |

#### • مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری یا مدل بیرونی نشان دهنده‌ی روابط میان متغیرهای پنهان (مکنون) مدل می‌باشد. در واقع در این بخش، به سوالات (شاخص‌ها) توجه نمی‌شود و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ارزیابی مدل ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود که در ذیل به هر کدام از آن‌ها پرداخته شده است.

**اعداد معناداری t (T-values):** ابتدایی‌ترین معیار سنجش رابطه‌ی بین متغیرها در مدل، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید آن رابطه یا رابطه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. شکل ۴ نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش را در حالت معنی‌داری ضرایب t به تصویر کشیده است. مقادیر محاسبه شده بر روی پیکان‌ها، نشان دهنده‌ی مقدار اعداد معناداری t می‌باشد. نتایج T-value گزارش شده در شکل فوق، همگی از  $1/96$  بیشتر می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معناری ۹۵ درصد، کلیه سوالات برای مدل معادلات ساختاری مد نظر قرار می‌گیرد و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات از مدل نیست.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری آماره

**معیار  $R^2$ :** معیار  $R^2$  نشان دهنده‌ی تأثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. معیار  $R^2$  تنها برای متغیر وابسته‌ی مدل محاسبه می‌شود و در مورد متغیر مستقل، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به متغیر وابسته‌ی مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می‌کند. اگر ساختارهای یک مدل مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درون‌زا (متغیر وابسته) را با تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر مکنون برون‌زا شرح دهد،  $R^2$  در سطح متوسط قابل پذیرش می‌باشد، اما اگر متغیر مکنون درون‌زا متکی به چند متغیر مکنون برون‌زا باشد، متغیر  $R^2$  حداقل باید در سطح قابل توجه قرار داشته باشد. جدول ۶، مقدار  $R^2$  متغیرهای وابسته تحقیق را نشان می‌دهد که از شکل ۳ استخراج شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر  $R^2$  پدیده محوری ۰/۹۹۱، راهبردها ۰/۹۷۶ و پیامدها ۰/۹۸۱ می‌باشد که طبق دسته‌بندی چین (۱۹۹۸)، دارای مقدار  $R^2$  قوی است.

<sup>۱</sup>- Chin

**معیار  $Q^2$ :** روش دیگر برای ارزیابی مدل ساختاری، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی کردن است. معیار غالب برای رابطه پیش بین شاخص  $Q^2$  است. این معیار که توسط استون و گیزر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. این معیار که معمولاً با استفاده از شیوه‌ی  $BF^2$  سنجیده می‌شود، ادعا می‌کند که مدل باید بتواند یک پیش‌بینی از معرف‌های متغیر مکنون درون‌زا ارائه دهد. باید توجه کرد که شیوه‌ی  $BF$  فقط برای متغیر مکنون درون‌زایی به کار می‌رود که به صورت مدل اندازه‌گیری انعکاسی عملیاتی شده است. بر این اساس در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک متغیر وابسته صفر یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین متغیرهای دیگر مدل و آن متغیر وابسته به خوبی تعیین نشده است. به عبارتی اگر این مقدار برای یک متغیر مکنون درون‌زای معین بیشتر از صفر باشد، متغیرهای مستقل آن‌ها ارتباط پیش‌بین دارند. در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل، سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  تعیین شده است که به ترتیب نشان دهنده‌ی قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل در قبال آن متغیر است. با توجه به مقدار  $Q^2$  به دست آمده برای متغیرهای وابسته‌ی مدل که در جدول ۴ نشان داده شده، مشخص است که قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد.

متغیر وابسته‌ی مدل  $Q^2$  و  $R^2$  جدول ۲. مقدار

| مقدار $Q^2$ | مقدار $R^2$ | متغیرهای وابسته |
|-------------|-------------|-----------------|
| ۰/۵۸۲       | ۰/۹۹۱       | پدیده محوری     |
| ۰/۳۸۹       | ۰/۹۷۶       | راهبردها        |
| ۰/۵۱۸       | ۰/۹۸۱       | پيامدها         |

### • مرحله سوم: ارزیابی مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به عنوان  $GoF^3$  (شاخص نیکویی برازش) مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این که این شاخص تا حدی به متوسط اشتراکی (Commonality) وابسته است، پس از این شاخص نیز به لحاظ مفهومی، زمانی می‌توان

<sup>۱</sup>- Stone & Geisser

<sup>۲</sup>- Blindfolding

<sup>۳</sup>- Goodness of Fit



استفاده نمود که مدل اندازه‌گیری از نوع انعکاسی باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). این معیار توسط تننهاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳):

$$GoF = \sqrt{(Communalities \times R^2)} \quad (۳)$$

به طوری که  $Communalities$  از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مستقل و وابسته‌ی مدل به دست می‌آید و نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییر پذیری شاخص‌ها (سوالات) توسط متغیر مرتبط با خود تبیین می‌شود.  $R^2$  نیز میانگین مقادیر  $R^2$  متغیر وابسته‌ی مدل است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. به این معنی که در صورت محاسبه‌ی مقدار ۰/۰۱ و نزدیک به آن برای GOF یک مدل، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت. برای مقادیر ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برازش کلی مدل در سطح قابل قبول قرار دارد (وتزلز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به توضیحات داده شده، مقادیر اشتراکی ( $Communalities$ ) و  $R^2$  متغیر وابسته‌ی مدل و نیز میانگین این دو معیار به صورت جدول ۵ ارائه می‌گردد.

#### متغیرهای وابسته‌ی مدل $R^2$ جدول ۳. مقادیر اشتراکی و

| متغیر           | نماد | $R^2$ مقدار | مقادیر اشتراکی |
|-----------------|------|-------------|----------------|
| شرایط علی       | SA   | -           | ۰/۵۸۶          |
| شرایط زمینه‌ای  | SZ   | -           | ۰/۵۳۵          |
| شرایط مداخله‌ای | SM   | -           | ۰/۴۹۵          |
| پدیده محوری     | PM   | ۰/۹۹۱       | ۰/۵۰۷          |
| راهبردها        | R    | ۰/۹۷۶       | ۰/۵۱۴          |
| پیامدها         | P    | ۰/۹۸۱       | ۰/۷۲۴          |
| میانگین         |      | ۰/۹۷۲       | ۰/۵۶۰          |

با توجه به جدول بالا، مقدار GoF به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$GoF = \sqrt{(Communalities \times R^2)} = \sqrt{0.560 \times 0.972} = 0.737 \quad (۴)$$

<sup>۱</sup>- Tenenhaus et al

<sup>۲</sup>- Wetzels et al

مقدار GOF برای مدل این پژوهش برابر با ۰,۷۳۷ محاسبه شده که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می‌توان به بررسی فرضیات تحقیق پرداخت.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه به منظور الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش، با استفاده از ابزار مصاحبه‌ی اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته، ۸ سوال از متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی در وزارت آموزش و پرورش پرسیده شد که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کیفی گراند تئوری استفاده شد. در این روش در مرحله کدگذاری باز متن هر مصاحبه کلمه به کلمه بررسی شد و از کلمات و عبارات مصاحبه‌ها، مفاهیمی استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری هر مصاحبه با قرار دادن مقولات مشابه در سطوح کلی و ویژگی‌ها، الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش انتخاب گردید. در جدول ۱، به تشریح مراحل تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با روش گراند تئوری پرداخته شده است. پس از بررسی متن ۱۶ مصاحبه انجام شده، ۸۲۵ کد باز به دست آمده از آنجایی که در این مطالعه، پس از ۱۲ مصاحبه، محقق به اشباع نظری رسیده بود و مصاحبه‌های سیزدهم تا شانزدهم به منظور اطمینان از اشباع نظری انجام داده است، از ۸۲۵ کد باز استخراج شده، ۷۴۷ مورد تکراری بود که با حذف آنها، ۷۸ کد باز برای مطالعه حاضر بدست آمد. در ادامه، در نتیجه کدگذاری محوری مصاحبه‌های انجام شده از افراد، ۲۶ کد محوری از ۷۸ کد باز پالایش شده بدست آمد. در نهایت بر اساس پارادیم زمینه‌ای، کدگذاری انتخابی انجام شد و ۶ کد انتخابی شامل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌ای، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها بدست آمد. نتایج به دست آمده با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات خان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، رضازاده (۱۳۹۸)، خالصی و همکاران (۱۳۹۷)، انصاری و همکاران (۱۳۹۷)، حیدری و محمدی مقدم (۱۳۹۶)، حسنی کاخکی و قلی پور (۱۳۹۶)، حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۷)، توکلی و همکاران (۱۳۹۸)، تورلک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، تامپسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

<sup>۱</sup>- Khan

<sup>۲</sup>-Torlak

پس از آن که مصاحبه با متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی در وزارت آموزش و پرورش انجام شد و فرآیند کدگذاری با روش گراند تئوری اجرا شد، جمعاً ۶ کد انتخابی، ۲۶ کد محوری و ۷۸ کد باز انتخاب شد. در ادامه به منظور تأیید کدهای استخراج شده، گروه کانونی متشکل از ۱۶ فرد خبره ای که در ابتدا فرآیند مصاحبه با آنها انجام شده بود، تشکیل شد و کدهای استخراج شده در اختیار آنها قرار داد شد و از آنها خواسته شد که نظرشان در مورد کدهای استخراج شده بیان کنند. نتیجه بررسی و ارزیابی گروه کانونی و بحث آنها در مورد کدهای سازمان آموزش و پرورش شامل ۶ بعد شرایط علی، ۲ پدیده محوری، ۳ عوامل مداخله‌ای، ۴ عوامل زمینه‌ای، ۵ راهبردها و ۶ پیامدها بوده و دارای ۲۶ مولفه می باشد. به طوری که برای بعد "شرایط علی" ۳ مولفه شامل ۱) حسن خلق، ۲) تقوی الهی و ۳) پابندی به تعهدات انتخاب شد. برای بعد "پدیده محوری" ۴ مولفه شامل ۱) نوع دوستی، ۲) فضیلت مدنی، ۳) احترام و تکریم و ۴) وظیفه شناسی انتخاب شد. برای بعد "عوامل مداخله‌ای" ۴ مولفه شامل ۱) مشارکت سازمانی، ۲) تعهد سازمانی، ۳) میل به پیشرفت و ۴) فرهنگ سازمانی انتخاب شد. برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۵ مولفه شامل ۱) رضایت شغلی، ۲) تنیدگی شغلی، ۳) فرسودگی شغلی، ۴) جو سازمانی و ۵) کیفیت زندگی کاری انتخاب شد. برای بعد "راهبردها" ۳ مولفه شامل ۱) تدبیر و تدبیر، ۲) نگرش انتقادی و ۳) سبک رهبری انتخاب شد. برای بعد "پیامدها" ۳ مولفه شامل ۱) افزایش بهره‌وری، ۲) افزایش اثربخشی، ۳) بهبود عملکرد کارکنان، ۴) بهبود کیفیت خدمات، ۵) کاهش تمایل به ترک شغل و ۶) تشویق کار تیمی انتخاب شد.

نتایج به دست آمده با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات اسدی و شکوری (۱۴۰۰)، پوروانتو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، مسعودی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پورسلطانی زرنندی و امیرجی نقندر (۱۳۹۸)، بینستوک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، بوگلر و اسومیچ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، بکتون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۸)،

1- Thompson

2- Purwanto

3- Massoudi

4- Bienstock

5- Bogler & Somech

6- Becton

اباذری محمود آباد و امیریان زاده (۱۳۹۵)، بریمانی و رضایی پاچی (۱۳۹۹) و باقری و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

ارزش‌ها در حقیقت مبانی شناختی رفتار افراد محسوب می‌شود. در مطالعات رفتار سازمانی ارزش‌های فردی برای پیش‌بینی رفتار مدیران و نگرش‌های سازمانی و پیامدهای رفتاری بکار می‌رود. ارزش‌ها به منزله‌ی اصول راهنما عمل می‌کنند و مهمترین کارکرد فردی ارزش‌ها، فراهم آوردن معیارهایی است که رفتار و افکار افراد را در جهات مختلف هدایت می‌کند. ارزش‌ها پایه و اساس بینش و کنش انسان را تشکیل می‌دهند و در انتخاب و انجام عمل نقش دارند. ارزش‌ها را می‌توان باید‌ها و نباید‌هایی که رفتار فرد را هدایت می‌کنند و در برگیرنده‌ی عقاید فرد راجع به آنچه مطلوب است، دانست. با توجه به مطالب گفته شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که زمانی که ارزش‌های فردی مدیران سازمان بالا باشد، میزان رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. به عبارتی، برای افزایش میزان رفتار شهروندی سازمانی مدیران باید در سازمان‌ها بر ارزش‌های فردی تاکید شود و شرایطی فراهم گردد تا مدیران بر مبنای ارزش‌های فردی کار کنند (کیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

برخی از مدیران صرفاً بخاطر نداشتن جایگزینی مناسب برای کار در سازمان می‌مانند. این دسته از افراد احساس آنچنان مثبتی نسبت به کار در سازمان ندارند که منجر به بروز رفتار شهروندی مطلوب در آنان گردد. در واقع ماندن و تعهدشان به سازمان به این خاطر است که نمی‌خواهند دنبال کار جدیدی باشند وقتی تعهد و ماندنشان در سازمان به این دلیل باشد و هیچ نگرانی از بابت ترک سازمان یا اخراج از سازمان نداشته باشند بنابراین تعهدشان تأثیری در رفتار شهروندی ندارند. در صورتی تعهد به سازمان باعث توسعه‌ی کارایی و اثربخشی سازمان و انجام دادن رفتارهای فراتر از نقش می‌شود که ماندن در سازمان برای آنها باشد و ترک سازمان برایشان سخت باشد. وقتی مدیران احساس کنند که با آنها به طریقی ناعادلانه و غیرمنصفانه رفتار می‌شود میزان خشنودی و رضایت آنها کاهش می‌یابد که رضایت پایین بر تعهدشان اثر می‌گذارد و میزان تعهد آنها را پایین می‌آورد که میزان تعهد پایین نیز به نوبه‌ی خود بر کوشش و کارکردشان اثر می‌گذارد (کوهن و کرن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باعث می‌شود که

1- Qiu

2- Cohen & Keren

مدیران احساس کنند که هیچگونه استقلالی در انجام وظایف محوله ندارند که نبود استقلال در انجام کارها باعث می شود که مدیران احساس مسئولیت نکنند و رفتار شهروندی در آنها زیاد نشود. از آنجایی که مدیران در سازمان با شغل خود شناخته می شوند و هویت پیدا می کنند عدم اطلاع مدیران از جایگاه و پست سازمانی خود در بین مشاغل دیگر باعث کاهش رفتار شهروندی می شود. نبود علاقه و نگرش مثبت نسبت به شغلشان و یکنواخت بودن کار مدیران باعث می شود که مدیران تلاش و کوششی از خود نشان ندهند که این باعث می شود مدیران فقط همان وظایفی که برایشان شرح شده انجام دهند و فراتر از آنها کاری انجام ندهند. کفایت و خودکارآمدی مدیران در انجام شغل پایین بود بعبارتی وقتی درک مدیران از کفایت شان در انجام کار پایین باشد این باعث می شود که کارمند هیچگونه تمایلی جهت کمک در محیط کارشان نشان ندهند چرا که فرد هیچگونه تسلطی بر کار خود ندارد. نبود بازخور شغلی یعنی عدم اطلاع و آگاهی مدیران از عملکرد خود در قبال وظایف محوله شده باعث می شود که مدیران هیچگونه مبنایی جهت مقایسه عملکرد خود با انتظارات سازمانی نداشته باشند. عدم توجه به مسائل رفاهی و انگیزشی و فراهم نکردن امکانات رشد مدیران، ابهام نقش و تعارض نقش، عدم مشارکت مدیران، نبود استقلال در انجام دادن کارها، عدم عدالت در سازمان، نبود فرصت هایی جهت ارتقاء شغل از جمله عواملی هستند که باعث می شود که مدیران در جهت توسعه و اثربخشی سازمان گام برندارند و رفتارهای فراتر از نقش انجام ندهند و تعهدی به مدیریت و سازمان نداشته باشند و بسیار سریع سازمان را ترک کنند. در نتیجه عوامل ذکر شده به نوبه ی خود بر رابطه این دو متغیر تاثیر گذاشته و باعث شده که بین این دو رابطه ای دیده نشود (فیض و احمدی الوار، ۱۴۰۰).

محوریت کار می تواند اثر معنی داری بر تعیین سطح رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. بطوریکه با کاهش سطح محوریت کار میزان رفتار شهروندی سازمانی کاهش می یابد، یعنی، هر زمان که مدیران کار را محور اصلی زندگی خود قرار می دهند، سطح رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می یابد. بعبارتی دیگر، وقتی فرد کار را محور قرار می دهد رفتارهای فرانقشی بیشتری از خود نشان می دهد و رفتار شهروندی را در سازمان رعایت می کند. افرادی که کار کردن را بعنوان بخش مهمی از زندگیشان تلقی می کنند باید ساعات کاری طولانی تری نیز داشته باشند. سطوح و میزان زیادی از محوریت کار باعث درگیری و مشارکت زیاد در آن کار می شود.

محوریت کار قادر است که مهارت‌ها و دانش شخصی را برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار دهد (ساکسنا و ساکسنا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). محوریت کار در زندگی شخصی انگیزه‌هایی برای افراد بمنظور فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل و مشارکت در رفتارهای فراتر از نقش فراهم می‌کند. دلیل اینکه محوریت کار رفتار شهروندی را توضیح می‌دهد ناشی از این اعتقاد است که دو متغیر به عمل به کار اشاره دارند. بعبارتی، افرادی که محوریت کار بالاتری دارند مشارکت بیشتری در کارشان دارند این مدیران ساعات کار طولانی‌تر، سطح بالاتری از کارایی، مشارکت شغلی و تعهد به سازمان را نشان می‌دهند که این روابط محوریت کار و رفتار شهروندی را حمایت می‌کند.

### منابع

- اباذری محمود آباد، علی محمد و امیریان زاده، مژگان. (۱۳۹۵). رابطه‌ی معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۷(۱): ۱۴۳-۱۹۹.
- ایلی، خدایار. شاطری، کریم. یوزباشی، علیرضا و فرجی ده سرخی، حاتم. (۱۳۹۶). **رفتار شهروندی سازمانی، ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها**، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اسدی، مسعود و شکوری، زینب. (۱۴۰۰). رابطه ابعاد کیفیت زندگی کاری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین معلمان، **پویش در آموزش علوم تربیتی و مشاوره**، ۴(۳): ۳۶-۱۹.
- انصاری، محمد اسماعیل. میر احمدی، سید محمدرضا و ذبیح زاده، کاظم. (۱۳۹۷). بررسی روابط بین استرس شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، ۴(۲): ۱۶۶-۱۵۳.
- باقری، مسلم. صالحی، محمد و رحیم پور، علی. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری، **نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی**، ۸(۲): ۱۰۲-۸۵.
- بریمانی، ابوالقاسم و رضایی پاچی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی رابطه معنویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی کارکنان، **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، دوره ۱۰(۱): ۹۵-۸۷.
- پورسلطانی زرنندی، حسین و امیرجی نقندر، رامین. (۱۳۹۸). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۷، **مجله مدیریت ورزشی**، ۵(۲): ۱۴۸-۱۲۷.
- توکلی، زینب. عابدی، محمدرضا و صالح نیا، منیره. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، **مجله چشم انداز مدیریت**، ۹(۱): ۱۲۴-۱۰۵.

<sup>1</sup>- Saxena & Saxena

- حاج کریمی، عباسعلی. طبرسا، غلامعلی و رحیمی، فرج الله. (۱۳۹۷)، بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی، **فصلنامه اندیشه مدیریت**، ۲(۱): ۱۲۴-۱۰۳.
- حسینی کاخکی، احمد و قلی پور، آرین. (۱۳۹۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، **فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی**، ۱۲(۲): ۱۴۵-۱۱۵.
- حیدری تفرشی، غلامحسین و دریابگیان، آرزو. (۱۳۹۸). تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان، **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۳(۱): ۴۴-۳۱.
- حیدری، حمیدرضا و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌گری فرسودگی شغلی در ارتباط بین ارزش‌های کاری و رفتار شهروندی سازمانی، **مدیریت منابع در نیروی انسانی**، ۵(۱): ۱۸۶-۱۵۳.
- خالصی، نادر. قادری، اعظم. خوشگام، معصومه. برهانی نژاد، وحیدرضا و طرسکی، مهدی. (۱۳۹۷). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، **مجله مدیریت سلامت**، ۱۳(۳): ۸۲-۷۵.
- خرازی، سید کمال، واعظی. مظفرالدین و جبلی سینکی، عبدالله. (۱۳۹۸). رابطه سرمایه اجتماعی با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در دفتر مرکزی یک شرکت بیمه، **مجله پژوهشنامه بیمه**، ۲۷(۲): ۱۷۹-۱۵۹.
- دانیالی ده حوض، محمود و منصور، حسین. (۱۳۹۸). بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، **تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۱۰(۳): ۴۰-۱۷.
- رحیمی، حمید و جهانی پور، عبدالله. (۱۴۰۰). رابطه بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی با خلاقیت سازمانی در مؤسسات آموزش عالی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه قم)، **فصلنامه بازاریابی دانش و نظام‌های معنایی**، ۸(۱): ۴۵-۲۱.
- رضازاده، اکبر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سرمایه روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، **فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انسانی**، ۱(۲): ۲۰۰-۱۸۵.
- رضایی، لیلا و محمودی، میترا. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۸(۲): ۲۷۲-۲۵۳.
- زارعی متین، حسن و احمدی، فریدون. (۱۳۹۸). نقش دانشگاه در توسعه رفتار شهروندی سازمانی، **مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی**، ۱۳(۳): ۴۳-۲۲.
- زارعی متین. حسن، الوانی، سید مهدی. جندقی، غلامرضا و احمدی، فریدون. (۱۳۹۸). ارائه مدل جامع عوامل موثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی. مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران، **مجله مدیریت دولتی**، ۲(۵): ۷۲-۵۵.
- زارعی متین. جندقی، غلامرضا و توره، ناصر. (۱۳۹۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، **مجله فرهنگ مدیریت**، ۳(۴): ۶۳-۳۱.

شریف فر، امیر. (۱۳۹۶). رفتار شهروندی کارکنان و مشتریان و تاثیر آن بر ساخت سرمایه اجتماعی، *مجله تدبیر*، ۲۱۷: ۶۳-۵۵.

شیخ بگلو، رضا. (۱۳۹۷). *بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

صنوبر، ناصر و عربلوی مقدم، سعید. (۱۳۹۸). بررسی تاثیرات دینداری بر رفتار شهروندی سازمانی، *مجله مدیریت دولتی*، ۴(۴): ۵۲-۳۵.

صنوبری، محمد. (۱۳۹۷). رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل موثر بر آن)، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۵(۱): ۹۹-۷۹.

غفوری، خالد، هویدا، رضا و کریمیان پور، غفار. (۱۳۹۹). نقش میانجی فضیلت سازمانی در رابطه بین شفافیت نقش و رفتار شهروندی سازمانی، *رهبری آموزشی کاربردی*، ۱(۱): ۵۶-۴۳.

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

مایل افشار، مهناز. رجب زاده، علی و معمارپور، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان های آموزشی شهر تهران، *پیاورد سلامت*، ۶(۲): ۱۶۹-۱۵۷.

معروف خلیلی، توره. و عاشری، امامعلی. (۱۳۹۷). *توسعه رفتار شهروندی (کشاورزی، زیست محیطی، گردشگری، سازمان ها و خدمات آموزشی)*، ارومیه، ناشر جهاد دانشگاهی (دانشگاه ارومیه).

موسوی، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل اخلاقی رفتار شهروندی سازمانی، *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳(۱): ۱۶۳-۱۵۴.

Alper, E (2017), Increasing organizational citizenship behavior of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 257-270.

Becton, B. J; William, G. F. and Mike, S (2018), Evaluating and rewarding OCB: potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems, *Employee relation*, 30(5): 494-514.

Bienstock, C. C; Demoranvill, C. W. and Smith, R. K (2016), Organizational citizenship behavior and service quality, *Journal of services marketing*, 17(4): 357-378.

Bogler, R., & Somech, A. (2019), Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior, *The Journal of psychology*, 153(8): 784-802.



- Cohen, A. and 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.
- Farn Feng, C., Wan Zhen, C., Hong Leong, L. (2015), The Factors affecting Organization Citizenship Behavior: A Study in the Fitness Industry, **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences**, 1(2): 373-383.
- Gautam, Th; Dick, R. V; Wagner, U; Upadhyay, N. and Davis, A. J (2015), Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, **Asian Journal of Social Psychology**, 8(3): 305-320.
- Khan, N. A., Khan, A. N. and Gul, S. (2019), Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: testing a moderated mediation model, **Asian Business and Management**, 18(2):122-141.
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., and Agmapisarn, C. (2020), Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior, **International Journal of Hospitality Management**, 87: 102-123.
- Koopman, R (2016), **The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors: A review of the literature, applied psychology**, M. S, Advised by Dr. Richard Tafalla.
- Luu, T. T. (2019), Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership, **Journal of Sustainable Tourism**, 27(8): 1167-1196.
- Massoudi, A. H., Jameel, A. S. and Ahmad, A. R. (2020), Stimulating organizational citizenship behavior by applying organizational commitment and satisfaction, **International Journal of Social Sciences and Economic Review**, 2(2): 20-27.
- Pham, N. T., Tučková, Z. and Jabbour, C. J. C. (2019), Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study, **Tourism Management**, 72: 386-399.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior, **Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis**, 9(1): 61-69.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. and Zhang, R. (2019), The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 40: 77-87.
- Rhee J, Zhao X Kim C. (2016), Effects of individualism-collectivism on Chinese organizational citizenship behavior: Focused on mediating effects of trust, **Asian Social Science**, 12(3): 177-195.

- Saxena, S. & Saxena, R. (2015), Impact of job involvement and organizational commitment on organizational citizenship behavior, **Original Research Paper**, 5(1): 19-30.
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M. & Bolino, M. C. (2020), No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior, **Journal of Applied Psychology**, 105(11): 1338.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M. and Budur, T. (2021), Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 36(1): 77-103.
- Ucanok, B (2018), The effects of work values, work - value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior, **International Journal of Human and social sciences**, 4(9): 626-639.