



## بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

دکتر غلامعلی رمزگویان<sup>۱</sup>، دکتر جهانیار صوفی<sup>۲</sup>، مجید رضا دهقان منشادی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان ستادی بانک ملت شهر تهران می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان ادارات مرکزی بانک ملت شهر تهران بوده که با توجه به حجم جامعه، در نهایت ۱۳۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه تعهد سازمانی در بین کارکنان و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی بین مدیران استفاده گردید که ضریب آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۴ بدست آمد. در این مقاله، متغیرهای تحقیق، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشند. نتایج تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داد که بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تاثیر ابعاد تعهد سازمانی بر رفتارهای شهروندی مورد آزمون قرار گرفت و این نتیجه به دست آمد که تعهد عاطفی دارای بیشترین تاثیر و تعهد استمراری دارای کمترین تاثیر بر رفتارهای شهروندی سازمانی است.

### واژگان کلیدی

تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، ابعاد تعهدسازمانی

۱- استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۲- استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه علامه طباطبائی

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

## مقدمه

از زمان کتز<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) دو مورد از رفتارها و نگرش‌های کارکنان که برای موفقیت سازمان ضروری است شناسایی شده است:

- ۱- افراد باید برای ورود به سازمان و ماندن در آن دارای انگیزه باشند.
- ۲- افراد باید کارهایی را در سازمان انجام دهند که برای رسیدن به اهداف سازمان ضروری است، ولی ورای وظایف تعیین شده آن‌ها است.

مورد اول به عنوان تعهد سازمانی شناخته می‌شود و مورد دوم با عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی وارد ادبیات مدیریت رفتار سازمانی شده است (داگلاس و بولون، ۱۹۹۷).

رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> دارای منافع زیادی برای سازمان است. شهروندان خوب سازمانی با حفظ منابع سازمان، سازمان را قادر می‌نمایند که منابع سازمان را به صورت کارا تخصیص دهند. سازمان‌هایی که رفتارهای شهروندی در آن‌جا رایج است، مکان‌های جالب‌تری برای کار کردن هستند و می‌توانند بهترین افراد را به استخدام خود درآورند (دنیس، ۲۰۰۵).

بالطبع، به جهت اثرات مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، بررسی عوامل ایجاد کننده آن از اهمیت خاصی برخوردار است.

## بیان مساله تحقیق

تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قائل شده‌اند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. محققان اهمیت زیادی برای تاثیر عملکرد فرانقشی بر اثر بخشی سازمانی قائل می‌باشند. یکی از متداول‌ترین مفاهیم درباره رفتارهای فرانقشی، رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) می‌باشد که در دهه اخیر و به ویژه با آغاز قرن بیست و یکم تعداد پژوهش‌ها در این زمینه رشد چشمگیری یافته است.

در این راستا عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، اثر بخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و ... به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند.

1. Katz

2. Organizational Citizenship Behavior

دنيس ارگان (۱۹۸۸) و همکارانش، برای اولین بار واژه (OCB) را مطرح کرده‌اند و ارگان بر اساس مفاهيم، تمایل به همکاری و رفتارهای نوآورانه و خود جوش، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان یکی از عناصر کلیدی و اثر بخشی سازمان این گونه تعريف کرد: رفتارهای اختیاری و خارج از وظایف رسمی کارکنان که مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند ولی میزان اثر بخشی سازمان را افزایش می‌دهند (فتاحی، ۱۳۸۷).

ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین در زمینه رفتار شهروندی سازمانی به خود جلب کرده‌اند عبارتند از:

نوع دوستی، وجدان کاری، ادب و ملاحظه، جوانمردی و گذشت، رفتار مدنی که این پنج بعد توسط ارگان در سال ۱۹۸۸ مطرح شدند و پادساکف و همکارانش در سال ۱۹۹۰ با کمک روش تحلیل عاملی برای هر کدام از این پنج بعد، مقیاس سنجش استاندارد ایجاد کردند که همه این مقیاس‌ها در سال‌های بعد برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی مورد استفاده بسیاری از محققان قرار گرفته است. در طول دهه گذشته علاقه به OCB و مفاهيم مرتبط با آن از قبیل رفتارهای سازمانی فرا اجتماعی، خودانگیختگی سازمانی، عملکرد زمینه‌ای، بسیار زیاد شده است و از زمینه رفتار سازمانی به قلمروهای مختلف گسترش پیدا کرده است. لذا با توجه به اهمیتی که رفتارهای شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته دارا می‌باشند و به دلیل تاثیر این گونه رفتارهای کارکنان بر عملکرد سازمان، اثر بخشی، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، کیفیت و خدمات و ... از آن برخوردار است، لازم است اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان می‌شود مورد شناسایی واقع شوند. در این مقاله، متغیرهای تحقیق عبارتند از (۱) رفتار شهروندی سازمانی، (۲) تعهد سازمانی. بنابراین سؤالی که در این تحقیق در صدد پاسخگویی به آن هستیم این است که آیا بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؟

همچنین از آنجایی که تعهد سازمانی به سه بعد تقسیم شده است (تعهد مستمر، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری) در صدد پاسخگویی به این سوال هستیم که کدام یک از ابعاد دارای تاثیر بیشتری بر رفتارهای شهروندی است.

### ضرورت انجام تحقیق

در طول دهه گذشته علاقه به تحقیق در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی و مفاهيم مرتبط با آن از قبیل رفتارهای سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد زمینه‌ای بسیار زیاد شده است و از زمینه رفتار سازمانی به قلمروهای مختلف مانند مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، روانشناسی

روابط کار، مدیریت استراتژیک، اقتصاد و... گسترش پیدا کرده است. همچنین با خاطرنشان سازی این موضوع که بیشتر تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، در سازمان‌های خارجی با فرهنگ خاص خود بوده، لزوم انجام این تحقیق در سازمان‌های داخلی با فرهنگ ملی، خود دلیلی است بر ضرورت انجام این تحقیق. همچنین با در نظر گرفتن عواملی از قبیل اعتماد، عدالت و... که قبلا به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مورد آزمون قرار گرفته‌اند. اهمیت این تحقیق، بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی است که خلاء تئوریکی در این حوزه در کشور مشهود است.

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که با وجود آنکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، فرد فراتر از انتظارات، وظیفه و شرح شغل آن‌ها را انجام می‌دهد و در سایه انجام آن رفتارها از جانب کارکنان، برای سازمان منافی ایجاد می‌شود. یعنی اگر چه به طور مستقیم با پاداش سازمانی تقویت نمی‌شود، ولی موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود (فتاحی، ۱۳۸۷). در مورد ابعاد این رفتارها بین صاحب‌نظران اتفاق نظر وجود ندارد اما تقسیم‌بندی که بیشتر بین صاحب‌نظران رفتار سازمانی پذیرفته شده است، تقسیم‌بندی مطرح شده توسط ارگان (۱۹۸۸) می‌باشد. ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) پنج بعد به شرح زیر برای این رفتارها برشمرد:

نوع دوستی<sup>۲</sup>: کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف است، مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد یا کم مهارت کمک می‌کنند.

وجدان کاری<sup>۳</sup>: آن دسته از رفتارهای اختیاری است که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که برای سودآوری سازمان بیش از حد معمول سرکار می‌ماند.

رفتار مدنی<sup>۴</sup>: تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز رایحه تصویر مناسبی از سازمان است.

جوانمردی و گذشت<sup>۵</sup>: نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت و بحرانی سازمان بدون شکایت است.

1. Organ  
2. Altruism  
3. Conscientiousness  
4. Civic virtue  
5. Sportsmanship

ادب و ملاحظه<sup>۱</sup>: به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود (فتاحی، ۱۳۸۷).

یکی از عوامل مهم در ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی فعالیت کند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (فتاحی، ۱۳۸۷).

طبق مدل سه مولفه‌ای آلن و مییر، ابعاد تعهد سازمانی شامل سه مولفه است. (معتدلی، ۱۳۸۶)

**تعهد مستمر<sup>۲</sup>**: تعهد سازمانی به خاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که بر اساس تحلیل هزینه منفعت نتیجه می‌گیرد که بماند. هر چقدر افراد بیشتر در سازمان می‌مانند جداسدن برایشان سخت‌تر می‌شود.

**تعهد عاطفی<sup>۳</sup>**: تعهد عاطفی یعنی تعلق درونی و احساس فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت وجودی، ارزش‌ها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد.

**تعهد هنجاری<sup>۴</sup>**: فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می‌ماند و سازمان را ترک نمی‌کند. چون نمی‌داند که کارفرما و همکارانش پس از ترک سازمان چه قضاوتی در مورد وی خواهند داشت.

تحقیقات بیانگر این است که تعهد سازمانی کارکنان دارای منافع زیادی برای سازمان است. یکی از منافع که ممکن است در پرتو تعهد سازمانی بیشتر در کارکنان بوجود آید، رفتارهای شهروندی سازمانی است (گاتام، ۲۰۰۶).

همان‌گونه که در تعریف تعهد سازمانی ذکر شد، وقتی فردی دارای تعهد سازمانی است اهداف سازمان را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، از خود تلاش و ایثار نشان می‌دهد.

1. Courtesy

2. Continue Commitment

3. Affective Commitment

4. Normative Commitment

## پیشینه تحقیقات

در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی و نیز تعهد سازمانی، مطالعات زیادی انجام شده است که در این جا به چند مورد که بیشترین ارتباط را با پژوهش حاضر دارد ذکر می‌شود. لاگومارسینو (۲۰۰۳) در تحقیقی که در مورد ۱۱۶ پزشک در دانشگاه ناوارا در اروگوئه انجام داد، بین ابعاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت پیدا کرد. ویلیامز و همکاران (۱۹۹۹) با پژوهشی در مورد ۱۵۴ معلم در استرالیا، ارتباط بین الزامات و تعهدات سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی را مثبت ارزیابی کردند. ریفا و همکاران (۲۰۰۵) بررسی ارتباط بین عدالت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را با رفتارهای شهروندی سازمانی مثبت ارزیابی کردند. گاتام و همکاران (۲۰۰۶) با انجام تحقیقی در مورد ۴۵۰ نفر کارمند در نپال، به این نتیجه رسیدند که بین دو بعد از رفتارهای شهروندی سازمانی (نوع دوستی و جوانمردی و گذشت) و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. لین و همکاران (۲۰۰۸) در یک تحقیق به این نتیجه رسیدند که بین تعهد سازمانی و شبکه‌های اجتماعی در رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد.

## فرضیات تحقیق

بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق می‌توان فرضیات تحقیق را به این صورت مطرح کرد: رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی دارای ارتباط مثبت و معناداری هستند. تاثیر ابعاد سه گانه تعهد سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی یکسان نیست و تعهد عاطفی دارای بیشترین تأثیر بر رفتارهای شهروندی است.

## روش تحقیق

**نوع تحقیق:** این تحقیق بر اساس هدف، کاربردی است و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان ستادی بانک ملت در شهر تهران می‌باشند که از بین آن‌ها بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه تعداد ۱۳۷ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

**روش جمع‌آوری اطلاعات:** برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور سنجش رفتارهای شهروندی سازمانی از پرسشنامه پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) و نت مه‌یر و همکارانش (۱۹۹۷) شامل ۱۴ سوال بین‌مدیران و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه مودی، پورتر و استیرز (۱۹۹۷) شامل ۱۵ سوال برای کارکنان استفاده شد (مقیمی، ۱۳۸۵) که تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین کارکنان ادارات توزیع و در نهایت ۱۶۸ پرسشنامه تکمیلی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین تعداد ۵۰ پرسشنامه بین مدیران برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تحت نظر خود توزیع و در نهایت تعداد ۴۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید، به طوری که کارکنان هر اداره، پرسشنامه تعهدسازمانی و مدیر و یا سرپرست همان اداره پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی مربوط به همان کارکنان را پاسخ دادند.

سوالات هر دو پرسشنامه با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت تهیه شده است. برای اطمینان از پایایی ابزار اندازه‌گیری، با استفاده از ۳۰ پرسشنامه به عنوان پیش‌تست اقدام به تعیین ضریب پایایی پرسشنامه شد که ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۴ و برای پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۸۵ بدست آمد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیات تحقیق، چون تعداد فراوانی افراد جامعه بالا بود، لذا فرض بر این است که توزیع فراوانی پاسخ‌های جامعه نرمال بوده و می‌توان از تحلیل‌های آمار پارامتریک استفاده کرد. بنابراین ابتدا رابطه بین متغیرها با استفاده از همبستگی پیرسون و با استفاده از نرم افزار SPSS آزمون شد. در جدول ذیل مقادیر همبستگی بین متغیرهای تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری
تعهد عاطفی	رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۲۴۴	۰,۰۰۰
تعهد هنجاری	رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۱۹۵	۰,۰۰۰
تعهد استمراری	رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۱۵۶	۰,۰۰۰

با توجه به جدول بالا همبستگی بین تمام ابعاد معنادار می‌باشد. حال برای رتبه‌بندی ابعاد تعهد سازمانی از آزمون تحلیل فریدمن استفاده می‌کنیم.

جدول ۲: نتیجه حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن مربوط به ابعاد تعهد سازمانی

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معناداری
۸۰/۰۲۳	۲	۰/۰۰۰

### تحلیل‌های جانبی تحقیق

جدول ۳: میانگین رتبه‌ها و اولویت‌بندی ابعاد تعهد سازمانی

متغیرها	میانگین رتبه‌ها	اولویت
تعهد عاطفی	۲/۳۳	اول
تعهد هنجاری	۲/۲۰	دوم
تعهد مستمر	۱/۴۷	سوم

بدست آوردن رتبه‌بندی ابعاد تعهد سازمانی:

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، عدد معناداری مربوط به آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن تقریباً برابر با صفر گردیده است که از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت میان میانگین رتبه‌های ابعاد تعهد سازمانی، تفاوت معنادار وجود دارد. نتیجه اولویت‌بندی آنها در جدول ۳ آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، متغیر تعهد عاطفی دارای بالاترین رتبه و متغیر تعهد مستمر دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که سازمان‌ها به منظور اثربخشی در عملکرد و نیز ایجاد محیط مناسب کاری که از عوامل مهم در جذب نیروهای زبده است، نیاز به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارکنان خود دارند، بایستی عوامل ایجاد کننده آن را شناسایی نمایند تا بتوانند در جهت ارتقاء این گونه رفتارها همت گمارند. در این مقاله به بررسی ارتباط تعهد سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته شد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی بیانگر این است که هر سه بعد تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. این نتیجه با نتایج بدست آمده توسط ویلیامز و همکاران (۱۹۹۹)، لاگومارسینو (۲۰۰۳)، ریفای (۲۰۰۵)، گاتام و همکاران (۲۰۰۶)، لین و همکاران (۲۰۰۸) مطابقت دارد. همچنین این نتیجه بدست آمد که تعهد عاطفی دارای بیشترین تاثیر و تعهد استمراری دارای کمترین تاثیر بر رفتارهای



شهروندی سازمانی است که این نتیجه با نتیجه به دست آمده از تحقیق گانام (۲۰۰۶) مطابقت کامل دارد.

### پیشنهادات تحقیق

برای ایجاد احساس یگانگی در کارکنان از طریق ملاقات‌های گروهی، مسابقات ورزشی، تفریحات خانوادگی بین کارکنان استفاده شود. تشویق و قدردانی از کارکنانی که بیشتر از وظایف سازمانی تعریف شده خود فعالیت می‌کنند و فراهم کردن شرایطی که کارکنان بتوانند به صورت داوطلبانه در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش کنند. آموزش کارکنان در زمینه‌های شغلی، می‌تواند احتمال ترک و جدایی کارکنان از سازمان را کاهش دهد.

همچنین بایستی توجه داشت که مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که داشتن نرخ پایین ترک خدمت در بین کارکنان لزوماً نشانگر تعهد سازمانی از تنوع عاطفی بالا در بین کارکنان نیست، زیرا ممکن است این تعهد از نوع استمراری باشد که نمی‌تواند نشانگر رضایت کارکنان از کار و همسویی آن‌ها با اهداف سازمان و در نتیجه تعهد عاطفی باشد. بنابراین باید علاوه بر توجه صرف به آمارهایی از قبیل ترک خدمت و غیره به میزان رضایت و همسویی با ارزش‌های سازمان با ارزش‌های کارکنان نیز توجه ویژه‌ای مبذول داشت.

### منابع

۱. دانایی فرد، حسن (۱۳۸۷)، "رفتار شهروندی در سازمان‌های دولتی، تاملی بر مبانی و رویکردهای تئوریک"، مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران.
۲. فتاحی، مهدی و اعظمی، امیر (۱۳۸۷)، "رفتار شهروندی سازمانی، بیان تعاریف، عوامل ایجاد کننده"، مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران.
۳. معتمدی، فاطمه (۱۳۸۶)، "بررسی ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی"، مرکز آموزش عالی و پژوهشی سازمان مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهش"، تهران، انتشارات ترمه.

5. Douglas, s. b., (1997), "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, vol.:42 (2), Pp: 221-242.
6. Gautam, T. and R. v. Dick, and U. w. upadhy, and A. J. Davis, (2006), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal", Asian Journal of Social Psychology, vol.:8 (3), Pp:305-320
7. Lagomarsino, R. C., (2003), "Relationships among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions ", University of Navarra, (494), Pp: 10-14.
8. Lin, c. c., (2008), "Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs."
9. Meyer, J. P. and H. covitch, (2001), "Commitment in txe workplace, toward. A General Model, Kunan, vol.: 11.
10. Organ, D. w. and Ryan, (1995), "A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", Personnel Psychology, vol.:48, Pp: 775-802.
11. Podsakoff, and Mackenzie, (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors.
12. Rifai, h. a., (2005), "A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment Organizational and OCBs"
13. Wat, d., (2005), "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Behavior", vol.: 34 (4), Pp: 406-422.
14. Williams, L. and S. Anderson, (1999), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In Role Behavior", journal of Management, vol.:17 (3), Pp: 601-617.