



## بررسی تعیین نقش تعدیل کننده عوامل درون سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد

### افسانه زمانی مقدم

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، مدیر گروه رشته مدیریت آموزشی

### لیلا پارسا ضیابری

کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی

### سجاد فتحی زاده

کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی - مدیریت منابع (مسئول مکاتبات)  
fthsajjad63@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۰/۰/۰ تاریخ پذیرش: ۹۰/۰/۰

### چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی نقش تعدیل کننده تعهد، جو سازمانی و رضایت شغلی تحت عنوان عوامل درون سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمان با استفاده از مدل رفتار شهروندی سازمانی اورگان در ادارات تربیت بدنی استان تهران می باشد. رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتارهای سودمندی است که در شرح وظایف شغلی قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران طی انجام وظایف سازمانی به نحو مشهود این دسته از رفتارها را از خود بروز می دهند. نوع روش انجام مقاله حاضر پیمایشی با زمینه یابی از نوع مقطعی است و سطح تحقیق کاربردی است. اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به دو روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری مقاله حاضر کارکنان اداره تربیت بدنی استان تهران (۴۷۲ نفر) بوده که از میان آن‌ها با روش نمونه گیری تصادفی ۱۴۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از نرم افزار Spss و برای بررسی روابط علی بین متغیرها از تحلیل مدل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است. و نتایج تحلیل‌ها نشان داد عوامل درون سازمانی با شدت و ضعف متفاوت به صورت جمعی و تک تک رابطه‌ی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد را تعدیل می کنند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی، جو سازمانی، رضایت شغلی.

## ۱- مقدمه

کارکنان در عصر مدرن و کلاسیک همچون ابزارهای تولید قلمداد می شدند. در دنیای مدرن، سازمانها انتظار داشتند که کارکنان فقط وظایف روزمره و یکنواخت مندرج در شرح شغل را به نحو احسن انجام دهند، اما امروز محققان رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی معتقدند برای نمایان شدن عملکرد واقعی و راستین باید به رفتارهای فراشغلی نیز توجه نمود. در قاموس مطالعات سازمان و مدیریت اگر فردی فراتر از وظایف مصوب و مقرر شغلی خود، رفتارهایی را بروز دهد که به نفع همکاران و کلیت سازمان باشد این رفتارها را اصطلاحاً رفتار شهروندی سازمانی گویند. سازمان‌هایی که تا کنون رفتارهای شهروندی سازمانی در آنها بررسی شده است، چندین عنصر برجسته را نشان می‌دهند (دافی و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۲۳۱-۲۰۲): اول) فراتر از شرح شغل افراد هستند. دوم) اختیاری و ارادی بوده و اجبار و الزامی برای آنها وجود ندارد. سوم) پاداش رسمی و تعیین شده برای اینگونه رفتارها معمولاً در نظر گرفته نمی‌شود. چهارم) شرایط محیطی و شغلی ایجاب می‌کنند که این رفتارها صورت گیرند. پنجم) رفتارها به عنوان عناصر روانی و اجتماعی مکمل هسته فنی سازمان هستند؛ و ششم) این رفتارها به نفع فرد، همکاران و سازمان است (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴، صص ۲۷-۲۳).

از مطالعه روند تاریخی دانش مدیریت می‌توان به این نتیجه رسید که ارزش هر یک از عوامل تولید (در سازمان‌های تولیدی) و اثربخشی (در سازمان‌های خدماتی) در زمان‌های مختلف متفاوت بوده است به نحوی که در هر دوره‌ای یکی از این عوامل (منابع مالی، تجهیزات و منابع انسانی) نقش مهمتری در رسیدن به اهداف توسط سازمان‌ها ایفا کرده است، به گونه‌ای که در ابتدا سرمایه مالی و تجهیزات نقش مهمتری نسبت به منابع انسانی ایفا می‌کردند اما به مرور زمان این نقش به منابع انسانی محول گردید و با توجه به این ادعای آلوین تافلر که قدرت تأثیر گذار در آینده را قدرت دانش و اطلاعات میداند و نیز از آنجا که این قدرت از آن انسان است می‌توان به این نتیجه رسید که منابع انسانی و فاکتورهای مرتبط با آن (تعهد سازمانی، فرهنگ و رفتار

شهروندی سازمانی و غیره) در آینده مهم‌ترین نقش را در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. لذا با توجه به اینکه از نتایج مطالعات پژوهشی به منظور تصمیم‌گیری برای آینده سازمان‌ها استفاده می‌شود محقق با رویکرد نگاه به آینده و حل مشکلاتی که در آینده‌ای نزدیک گریبان گیر اداره ورزش و جوانان خواهد شد، به انجام مطالعه حاضر پرداخته و در نتیجه کلیات مقاله حاضر به این شرح است که به بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی می‌پردازد (یعنی در اصل مساله اصلی همان بررسی اثرات عوامل درون سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد). در اصل محقق در این مطالعه به دنبال بررسی این موضوع است، که متغیرهای درون سازمانی (جو سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی) به چند صورت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند؟ به عبارت دیگر علاوه بر اینکه وجود متغیرهای درون سازمانی (جو سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی) به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، آیا وجود آنها می‌تواند با تأثیر بر شرایط سازمانی و همبستگی دیگر متغیرها (مثلاً رفتار شهروندی سازمانی) با عملکرد سازمانی و به صورت غیر مستقیم تأثیری دوباره بگذارند. و چنانچه جواب مثبت است شدت و ضعف آن چگونه است؟ چون معمولاً این متغیرهایی که در این پژوهش به عنوان عوامل درون سازمانی در نظر گرفته شده‌اند در مطالعات پیشین به عنوان متغیر مستقل اولیه مد نظر قرار می‌گرفتند و تأثیر آنها مشخص شده حال اگر نقش متغیر مستقل ثانویه به آنها داده شود تأثیر آنها به چه صورت است؟ اینها سوالاتی بود که فرا روی محققان بوده و علت این کار پژوهشی شده.

سازمان‌ها بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش با اجباری، اهمیتی فوق‌العاده داشته زیرا در حالت اجبار، فرد وظایف خود را در راستای قانون و مقررات، استانداردهای تعیین شده سازمانی و صرفاً در حد رعایت الزامات قانونی انجام می‌دهد در حالیکه در همکاری خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی و حتی به نفع

۱) رفتاری فراتر از آنچه که سازمان به طور رسمی برای کارکنان تبیین نموده است.

۲) رفتاری که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی است.

۳) رفتاری که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا قرار نیست از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار بگیرد.

۴) رفتاری که در مؤفقیات عملیات سازمان، ارزشمند و مؤثر است (کاسترو و همکاران، ۳، ۲۰۰۴).

اورگان (۱۹۸۸) مقیاسی پنج بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه داد که ساختار رفتار شهروندی را تبیین نمود و شامل؛ آداب اجتماعی، وجدان کاری، نوع دوستی، جوانمردی و نزاکت است.

آداب اجتماعی نوعی رفتار سازمانی است که مبین میزان مشارکت فرد در زندگی اجتماعی سازمانی است. آداب اجتماعی رفتارهایی از قبیل؛ حضور در فعالیت‌های فوق برنامه، آن هم در زمانی که نیاز جدی به حضور فرد نباشد، حمایت از توسعه تغییرات مطرح شده توسط مدیران، تمایل به مطالعه کتاب، مجلات، افزایش اطلاعات عمومی مرتبط با بهبود عملیات سازمان و فعالیت‌هایی در راستای ارتقا آگاهی کارکنان را در بر می‌گیرد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۸).

بر این اساس گراهام معتقد است؛ رفتار شهروندی سازمانی مطلوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر نموده و در بهبود آن نیز مشارکت فعالانه داشت (اورگان، ۱۹۸۸).

وجدان کاری شامل رفتارهایی، فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان دز محیط کاری است (همانند کار در بعد از ساعات اداری برای سود رساندن به سازمان). اورگان همچنین معتقد است؛ افرادی که دارای رفتار شهروندی متعالی می‌باشند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی نیز به کار خود ادامه می‌دهند که این نشان دهنده وجدان کاری سطح بالا در آنها می‌باشد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۸).

نوع دوستی به رفتارهای مفید و سود بخشی چون؛ صمیمیت، همدلی و دلسوزی بین همکاران اشاره دارد که

سازمان به کار می‌برند. در ادبیات نوین مدیریت به انجام خودجوش و آگاهانه وظایف قانونی توسط کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی گفته می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۷۲، صص ۶۳-۳۱). با توجه به مطالب بیان شده مقاله حاضر در پی این است که تاثیرات عوامل درون سازمانی بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره کل امور ورزش و جوانان استان تهران بررسی کند.

### مبانی نظری

دیدگاه اورگان در مورد رفتار شهروندی سازمانی باتمن و اورگان (۱۹۸۳) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را در تحقیقات و مطالعات میدانی به کار برده و آن را در دو قالب مفهومی زیر بیان نموده اند:

۱) کمک‌های مثبت همچون؛ وقت‌شناسی و انجام دادن امور فراتر از آنچه که تحت عنوان وظایف رسمی سازمانی برای فرد مشخص شده است.

۲) رفتارهای اجتناب از خسارت یا زیان رسانی به سازمان به همراه ایجاد مزاحمت برای همکاران و سازمان که شامل؛ اجتناب از شکوه، شکایت و سرزنش دیگران به علت چیزهای کم اهمیت می‌باشد (مارکوزیوژان، ۲۰۰۴).

اورگان (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را اقدامی مثبت از سوی کارکنان در جهت بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام محیط کار ارزیابی می‌کند که ورای الزامات سازمانی قرار دارد. اورگان ۲ (۱۹۹۰) در بازنگری خود نیز این نکته را مورد توجه قرار داد که اجتناب از صدمه زدن و عدم ایجاد مزاحمت در محیط کار سازمانی، اهمیت زیادی داشته اگرچه در بین اشکال مختلف تجلی رفتار شهروندی سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (مارکوزی و ژان، ۲۰۰۴).

اورگان رفتار شهروندی سازمانی را نوعی رفتار فردی در سازمان معرفی می‌کند که اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد. به زعم اورگان وجوه بنیادی مطرح در رفتار شهروندی سازمانی شامل زمینه‌های زیر است (سبحانی نژاد، ۱۳۷۷)؛

به شکل مستقیم و غیر مستقیمه حل مشکلات کاری کارکنان سازمان کمک می دهد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۸).

جوانمردی و نزاکت، مؤلفه هایی پیرامون اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمان می باشند. جوانمردی به شکیبایی در برابر سختی ها و دشواری های اجتنابناپذیر کاری و همچنین اجحاف های شغلی بدون اینکه گله و شکایتی از فرد سر بزند، اطلاق می گردد و نزاکت نیز به حساسیت به میزان اثر گذاری شخصی بر سرنوشت دیگران مربوط می شود (مارکوزی و ژان، ۲۰۰۴).

اورگان بعد از بر شمردن اهداف فوق، یادآور می شود که هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی، ممکن است همزمان حضور پیدا نکرده و به طوری که برخی از افراد که فکر می کنیم، دارای بعد وجدان کاری هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از ابعاد مذکور، مانند نوع دوستی و وجدان کاری امکان دارد، تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد به عبارت دیگر کارکنان سعی می کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران برای ارتقا و یا اعطای پاداش به خود، تأثیر بگذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب ۴» به «هنر پیشه خوب ۵» تبدیل می شوند. (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴).

از بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (اورگان، ۱۹۸۸)، ابعاد؛ آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان رفتارهای کمک کننده فعال و مثبت مطرح می شوند و در حالی که ابعادی چون، جوانمردی و نزاکت تحت عنوان رفتارهای اجتناب از رفتارهای زیانبخش، تلقی می شوند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۸).

جو سازمانی بازتاب و انعکاس دو شیوه تفکر است که عبارتند از دیدگاه تعاملی و دیدگاه اسناد سازمانی. دیدگاه تعاملی جو را برداشت های ضروری افراد از ویژگی ها و اقدامات سازمانی می داند که معیاری آماری را برای تراکم در آن سطح برآورده می سازد؛ در حالیکه دیدگاه اسناد سازمانی بر این باور است که جو سازمانی یک مشخصه و مؤلفه واقعی از سازمان است و در برابر مقوله های جو روانی قرار می گیرد. در صورتی که جو به عنوان یک مشخصه سازمانی تلقی می شود، به این معنا خواهد بود که گزارش افراد از اوضاع و احوال سازمان به عنوان

پاسخ دهنده نیست بلکه از دیدگاهی آگاهی دهنده است، زیرا ادراک و برداشت در سطح فردی ممکن است با ادراک و برداشت در سطح سازمانی دارای دیدگاه های متفاوت باشد (آبراهام، ۲۰۰۶، ۴۳۰-۴۱۹). ابعاد جو سازمانی

سازمان و دیپ جو سازمانی را دارای پنج بعد وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه ها و اثربخشی ارتباطات می دانند (طالب پور، ۱۳۷۸)

وضوح و توافق هدف: اهمیت اهداف سازمانی - شفافیت و روشن بودن اهداف - تأثیر گذاری آن بر ساختار سازمانی - پیشبرد و هدایت اهداف - طراحی نقش افراد بر اساس اهداف سازمانی - تطابق اهداف سازمانی با آرزوهای کارکنان - اهداف مورد پذیرش فرد و سازمان.

وضوح و توافق نقش: تعیین نقش افراد - شفافیت و وضوح نقش و اهمیت آن در سازمان - مشخص ساختن کلیه نقش های درون سازمان و شناسایی آن به کارکنان - احساس رضایت از ایفای نقش - تناسب میان نقش و شخصیت افراد.

رضایت از پاداش: محرک انگیزشی جهت بهره وری و کارایی بهتر در امور - دستمزد حاصل از عملکرد مثبت - احساس مفید بودن در سازمان.

رضایت و توافق بر روی رویه ها: توافق بر تصمیم گیری های حساس - مشارکت مسئولانه همکاران در برنامه ها - اظهار نظر و ارائه دیدگاه های مختلف در اجرای برنامه ها - اهمیت به شیوه های کارآمد در تصمیم گیری ها - اثربخشی ارتباطات: آگاهی از شرح شغل های موجود در سازمان - توانایی در برخورد گیرا و مؤدبانه با همکاران و ارباب رجوع - توانایی انتقال اطلاعات (طالب پور، ۱۳۸۰).

می پرو آلن مدل سه بعدی خود را مبتنی بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آنها اشاره به این دارد که تعهد، فرد را به سازمان پیوند می دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد.

آنها بین سه نوع تعهد تمایز قائل شده اند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد و تعهد

می‌نگرند. وقتی کارکنان به سازمان می‌پیوندند، مجموعه-ای از خواست‌ها، نیازها، آرزوها و تجربه‌های گذشته که بر روی هم، انتظارات شغلی را می‌سازند، با خود به همراه دارند که نشانی از ارتباط توقعات نوحاسته کارکنان با پاداش‌هایی است که کار فراهم می‌آورد (بولر، ۲۰۰۶، ۲۵۸). به بیان دیگر، رضایت شغلی به معنی دوست داشتن وظایف وابسته به هر شغل، شرایطی که کار در آن انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود، است. اینکه فعالیت‌ها، امور و شرایطی که کار را تشکیل می‌دهند، تا چه حد نیازهای فرد را برطرف می‌سازد به قضاوت فرد بستگی دارد. فرد باید موارد خوب و بد شغلش را بسنجد. چنانچه خوبی‌ها بر بدی‌ها غلبه کند، احتمال دارد فرد از شغل خود راضی باشد. رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که با عوامل روانی، اجتماعی و جسمانی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود، بلکه ترکیب معینی از عوامل گوناگون سبب می‌شود که فرد شاغل در لحظه معینی، از شغل خود احساس رضایت کند و به خود بگوید که از شغل خود راضی است و از آن لذت می‌برد. (یان، ۲۰۰۷، ۱۷۲) فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از جمله درآمد، ارزش‌های اجتماعی شغل، شرایط محیط کار و سود اشتغال در زمان‌های متفاوت دارد، به روش‌های گوناگون از شغلش احساس رضایت می‌کند. از این رو رضایت شغلی واکنش عاطفی که از ادراک فرد نسبت به اینکه شغل او ارزش‌های شغلش را تأمین می‌کند، یا به او اجازه می‌دهد که این ارزش‌ها را برآورده کند، ناشی می‌شود. از این گذشته، رضایت شغلی به توافق این ارزش‌ها با نیازهای شخص بستگی دارد (شاپمن، و زارات، ۲۰۰۸، ۷۳).

- نیگل و نیکالا (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای که در مورد رفتار شهروندی سازمانی نیروی فروش، استراتژی کنترل مدیران فروش و اثربخشی و تعهد فروش انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ابعاد رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی، احترام و تکریم، و خوش رویی و صلح طلبی. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد سطح کنترل بطور مثبتی با سطح رفتار شهروندی سازمانی که نیروی

مستمر، شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است که به نوعی کارمند در زندگی سازمانی سهیم می‌شود. این تعهد مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان است.

سرانجام تعهد هنجاری (تکلیفی)، شاملا حساس تکلیف فرد مبتنی بر ضرورت ماندن در سازمان منعکس می‌کند. البته ارائه کنندگان این مدل معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر، و عاطفی را به عنوان اجزای تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت تا انواع خاص آن، به عنوان یک مثال یک کارمند می‌تواند احساس کند که هم تمایل قوی به ماندن در سازمان دارد و هم به باقی ماندن در سازمان نیازمند است، ولی الزام و احساس وظیفه اندکی به باقی ماندن در سازمان خود را احساس می‌کند. از طرفی فرد دیگری ممکن است تمایلی کم، نیازی متوسط و الزامی زیاد به باقی ماندن در سازمان در خود احساس کند که یکی از اشارات ضمنی چنین نگرشی نسبت به تعهد این است که می‌توان انتظار داشت که اجزای مختلف، در تأثیر گذاری بر رفتار بایکدیگر در تعامل باشند. بررسی‌های دقیق‌تر انجام گرفته توسط آلن و می‌یر، فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال بعضی اختلاف نظر وجود دارد، مثلاً اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکها یا تعهد منحصراً به یک مفهوم تک بعدی است؟ با این وجود تجزیه تحلیل‌های سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی)، عامل‌های مجزائی تعریف می‌شوند (صادقی، ۱۳۸۶).

همه افراد در زندگی روزمره خود به مسائلی برخورد می‌کنند که برایشان مطلوب یا نامطلوب است و از برخورد یا انجام دادن آن احساس رضایت یا نارضایتی می‌کنند. محیط کار و فعالیت آدمی نیز، احساس‌های متفاوتی را در افراد مختلف بوجود می‌آورد که احساس رضایت یا نارضایتی از مهمترین آنهاست که در شخص ظاهر می‌شود (داونپورت و پروساک، ۲۰۱۰، ۲۱۷-۲۰۳).

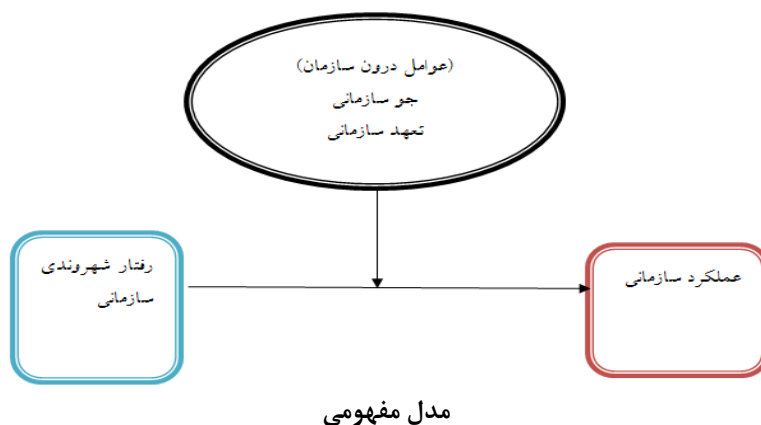
رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود

### مدل مفهومی

در این مقاله برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی از فاکتورهای به عنوان متغیر مستقل (نزاکت، آداب اجتماعی، وجدان کاری، نوع دوستی و جوانمردی) استفاده شده است و برای بررسی عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته از شاخص‌های مورد تایید هر بخش استفاده شده است و یک متغیر تعدیلگر هم در مدل این تحقیق اثرگذار است که با سه شاخص (جو سازمانی، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی) و برای تعیین رابطه بین این دو متغیر و تاثیر رفتار شهروندی سازمانی از بررسی تاثیر فاکتورهای آن بر فاکتورهای عملکرد سازمانی استفاده شده است.

فروش از خودنشان می‌دهد ارتباط دارد. یافته های این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که اثربخشی واحد فروشی که نیروهای آن واحد سطح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهد، نسبت بالاتری از خود نشان می‌دهند نسبت به واحدی که نیروی فروش آن واحد سطح کمتری از رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهد.

- نتایج مطالعات والز و نهیف (۱۹۹۶) نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی با برخی شاخص‌های عملکرد سازمانی ارتباط دارد.
- نتایج مطالعات کاتزل و یانکلویچ (۱۹۵۷) نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی با بهبود عملکرد سازمانی ارتباط چشمگیری دارد.
- کویز (۲۰۰۱) در مطالعه خود دریافت که رفتار شهروندی سازمانی بطور معناداری با اثربخشی سازمانی مرتبط است.



### چهارچوب نظری تحقیق

تعریف	سال	محقق
سازمن ودیب جو سازمانی را دارای پنج بعد وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات می‌دانند	1998	سازمن ودیب
رفتار شهروندی سازمانی را قدامی مثبت از سوی کارکنان در جهت بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام محیط کار ارزیابی می‌کند که برای الزامات سازمانی قرار دارد	2002	اورگان
آن و می‌یر تعهد هنجاری، مستمر، عاطفی را به عنوان اجزا تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفتند	2001	آن و می‌یر

**فرضیه اصلی:**

عوامل درون سازمانی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

**فرضیه‌های فرعی:**

- (۱) جو سازمانی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند
- (۲) تعهد سازمانی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
- (۳) رضایت شغلی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

**روش تحقیق**

نوع روش انجام مقاله حاضر پیمایشی با زمینه یابی از نوع مقطعی است و سطح تحقیق کاربردی است (بر حسب هدف)، زیرا که هدف مقاله حاضر بررسی تأثیر متغیرهای درون سازمانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و جو سازمانی) بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان تهران می‌باشد و نوع تحقیق مبدانی و بررسی همبستگی بین متغیرهاست. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شاغل در این اداره و ادارات ذیربط می‌باشد که تعداد آن‌ها محدود (حدود ۴۷۲ نفر) می‌باشد.

با توجه به اینکه نتایج حاصل از این مقاله بایستی به تمامی کارکنان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران تعمیم داده شود، بهترین روش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به جامعه آماری تحقیق استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. که تعداد آنان برابر ۱۴۷ نفر برآورد گردیده است

در این تحقیق اطلاعات به شیوه میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه (از چهار پرسشنامه که اولی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و سه پرسشنامه بعدی عوامل درون سازمانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی) مؤثر بر رابطه‌ی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را می‌سنجد استفاده شده است. عملکرد سازمانی هم به عنوان متغیر وابسته به کمک ارزیابی‌های سالانه که هر ساله از عملکرد این ارگان به عمل می‌آید مورد

سنجش قرار می‌گیرد. گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده بر اساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت ارائه شده‌اند.

به منظور مشخص شدن پایایی پرسشنامه از الفای کرونباخ استفاده شده است، که مقدار گزارش شده برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی ۸۶ درصد، جو سازمانی ۹۶ درصد، تعهد سازمانی ۸۷ درصد و رضایت شغلی ۸۹ درصد می‌باشد همچنین پرسشنامه این تحقیق با داشتن آلفای کل ۹۲ درصد دارای پایایی است.

برای تعیین اعتبار صوری پرسشنامه از محققان و صاحب‌نظران در زمینه تحقیق در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه، نظرخواهی به عمل می‌آید که بدین ترتیب از ۷ نفر از متخصصان در این رشته از جمله استاد راهنما و مشاور (متخصص در طراحی پرسشنامه) و ۵ نفر از اساتید گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران، در مورد پرسشنامه و سؤالات آن نظر خواهی گردید که آنها اعتبار پرسشنامه را تأیید کردند.

**یافته‌های تحقیق**

برای آزمون فرضیات از تحلیل سلسله مراتبی دو مرحله‌ای استفاده شده است. در تمامی فرضیه‌ها سطح معنی داری عبارت رگرسیون که با ضریب استاندارد شده بتا نشان داده شده، مبنای استنتاج برای نمایش وجود و توان روابط بین متغیرها در نظر گرفته می‌شود.

**فرضیه اصلی:** عوامل درون سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

جدول زیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی در قالب تحلیل مدل رگرسیونی سلسله مراتبی را به تصویر کشیده است.

**یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اصلی در قالب****تحلیل رگرسیونی**

در مرحله اول، متغیر رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل شده‌است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، ضریب تعیین اصلاح شده (R<sup>2</sup>)، ۳۸٪ از واریانس موجود در متغیر عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند و  $\Delta R^2$  نیز برابر با ۴۰٪ است که مبین افزایش قابلیت تبیین واریانس بعد از اضافه شدن متغیر تعدیل‌گر به صورت مجزا است.

قبلاً مطرح گردید، اثر متقابل رفتار شهروندی سازمانی و عوامل درون سازمانی به مدل اضافه گردید که این متغیر نیز در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ( $\beta=0/431$ )، در نتیجه فرضیه اصلی مورد تایید قرار می‌گیرد.

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد ضریب استاندارد شده بتا، هم برای متغیر تعدیل گر ( $\beta = 0/195$ ) و هم برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی ( $\beta = 0/535$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. برای آزمون فرضیه، همان‌طور که

مراحل مدل	متغیرها	R <sup>۲</sup> اصلاح شده	ΔR <sup>۲</sup>	ΔF	β
۱	ویژگی های مدل	۰/۳۸۸*	۰/۴۰۰*	۳۳/۹۸*	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۵۳۵*
	عوامل درون سازمانی				۰/۱۹۵*
۲	ویژگی های مدل	۰/۳۸۵*	۰/۰۰۳	۰/۴۴	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۲۱۵*
	عوامل درون سازمانی				۰/۰۰۵
	عوامل درون سازمانی × رفتار شهروندی سازمانی				۰/۴۳۱*

\* در سطح ۰/۰۱ معنی دار است

متغیر عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند و  $\Delta R^2$  نیز برابر با ۴۰٪ است که مبین افزایش قابلیت تبیین واریانس بعد از اضافه شدن متغیر تعدیل گر به صورت مجزا است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد ضریب استاندارد شده بتا، هم برای متغیر تعدیل گر ( $\beta = 0/217$ ) و هم برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی ( $\beta = 0/535$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. برای آزمون فرضیه، اثر متقابل رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی به مدل اضافه گردید که این متغیر نیز در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ( $\beta=0/905$ )، در نتیجه فرضیه فرعی اول مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی اول: جو سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

جدول زیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول در قالب تحلیل مدل رگرسیونی سلسله مراتبی را به تصویر کشیده است.

### یافته های حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول در قالب تحلیل رگرسیونی

در مرحله اول، متغیر رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۳۹٪ از واریانس موجود در

مراحل مدل	متغیرها	R <sup>۲</sup> اصلاح شده	ΔR <sup>۲</sup>	ΔF	β
۱	ویژگی های مدل	۰/۳۹۱*	۰/۴۰۲*	۳۴/۳۴*	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۵۳۵*
	جو سازمانی				۰/۲۱۷*
۲	ویژگی های مدل	۰/۳۹۴*	۰/۰۰۹	۱/۴۹	
	رفتار شهروندی سازمانی				-۰/۱۶
	جو سازمانی				-۰/۱۷
	جو سازمانی × رفتار شهروندی سازمانی				۰/۹۰۵*

\* در سطح ۰/۰۱ معنی دار است



متغیر عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند و  $\Delta R^2$  نیز برابر با ۳۵٪ است که مبین افزایش قابلیت تبیین واریانس بعد از اضافه شدن متغیر تعدیل‌گر به صورت مجزا است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد ضریب استاندارد شده بتا، هم برای متغیر تعدیل‌گر ( $\beta = ۰/۱۳۵$ ) و هم برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی ( $\beta = ۰/۵۳۵$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. برای آزمون فرضیه، اثر متقابل رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی به مدل اضافه گردید که این متغیر نیز در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است ( $\beta = ۰/۵۱$ )، در نتیجه فرضیه فرعی دوم مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی دوم: تعهد سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. جدول زیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم در قالب تحلیل مدل رگرسیونی سلسله مراتبی را به تصویر کشیده است.

#### یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم در قالب تحلیل رگرسیونی

در مرحله اول، متغیر رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۳۴٪ از واریانس موجود در

مراحل مدل	متغیرها	$R^2$ اصلاح شده	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
۱	ویژگی‌های مدل	۰/۳۴۶*	۰/۳۵۹*	۲۸/۵۵*	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۵۳۵*
	تعهد سازمانی				۰/۱۳۵*
۲	ویژگی‌های مدل	۰/۳۴۲*	۰/۰۰۲	۰/۳۱۲	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۱۶۵
	تعهد سازمانی				-۰/۰۹
	تعهد سازمانی × رفتار شهروندی سازمانی				۰/۵۱۰*

\* در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است

با ۳۸٪ است که مبین افزایش قابلیت تبیین واریانس بعد از اضافه شدن متغیر تعدیل‌گر به صورت مجزا است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد ضریب استاندارد شده بتا، هم برای متغیر تعدیل‌گر ( $\beta = ۰/۱۷۵$ ) و هم برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی ( $\beta = ۰/۵۳۵$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. برای آزمون فرضیه، اثر متقابل رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی به مدل اضافه گردید که این متغیر نیز در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است ( $\beta = ۰/۸۲$ )، در نتیجه فرضیه فرعی سوم مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی سوم: رضایت شغلی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. جدول زیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم در قالب تحلیل مدل رگرسیونی سلسله مراتبی را به تصویر کشیده است.

#### یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم در قالب تحلیل رگرسیونی

در مرحله اول، متغیر رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۳۷٪ از واریانس موجود در متغیر عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند و  $\Delta R^2$  نیز برابر

یافته های حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم در قالب تحلیل رگرسیون

مراحل مدل	متغیرها	R <sup>۲</sup> اصلاح شده	ΔR <sup>۲</sup>	ΔF	β
۱	ویژگی های مدل	۰/۳۷۶*	۰/۳۸۸*	۳۲/۳۰۳*	
	رفتار شهروندی سازمانی				۰/۵۳۵*
	رضایت شغلی				۰/۱۷۵*
۲	ویژگی های مدل	۰/۳۷۵*	۰/۰۰۵	۰/۸۲	
	رفتار شهروندی سازمانی				-۰/۰۹
	رضایت شغلی				-۰/۱۴
	رضایت شغلی × رفتار شهروندی سازمانی				۰/۸۲۰*

\* در سطح ۰/۰۱ معنی دار است

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه تحقیق حاضر در دو فاز (مرحله)، مرحله اول بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی و مرحله دوم تأثیر متغیرهای درون سازمانی اعم از جو سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر این رابطه انجام گرفته، نتایج مؤید این است که علاوه بر اینکه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد بلکه عوامل درون سازمانی این همبستگی را تقویت می کنند. به عبارت دیگر متغیرهای درون سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم (با تأثیر مثبت بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی) بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می گذارند. و همانطور که نتایج تحلیل داده ها و آزمون فرضیات نشان میدهد جو سازمانی بیشترین اثر تقویتی بر این رابطه را دارا می باشد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی به ترتیب رتبه دوم و سوم را در این تأثیرگذاری دارا می باشند. و به مدیران پیشنهاد داده می شود که در بین این سه متغیر درون سازمانی اولویت را در مرحله اول به جو سازمانی بدهند. در نهایت به مدیران و مسئولین ورزشی پیشنهاد می گردد با توجه به اهمیت منابع انسانی و فاکتورهای مرتبط با آن در آینده، به منظور رفع موانع دستیابی به مؤفقت، بیشترین توجه را به این مقوله معطوف دارند و در مرحله دوم با توجه به نتایج ارائه شده به منظور حرکت ارگان تربیت بدنی در مسیر اهداف و مأموریت های از پیش تعیین و یا رسیدن به آنها در آینده پیشنهادات زیر به دست اندرکاران ورزشی ارائه میگردد.

در سطح اطمینان ۹۹ درصد براساس نتایج آزمون

همبستگی می توان گفت:

در فرضیه اصلی با توجه به اینکه، ادعا شد، عوامل درون سازمانی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می کند، نتایج حاصل این تأثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر نمی توان اثر تعدیل کننده عوامل درون سازمانی بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را رد کرد. در تحقیق مشابه (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴) اثر تعدیل کننده عوامل درون سازمانی را بر همبستگی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تایید شده است.

در فرضیه فرعی ۱ با توجه به اینکه، ادعا شد، جو سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می کند، نتایج حاصل این تأثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر نمی توان اثر تعدیل کننده جو بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را رد کرد. در تحقیق مشابه کاتزل و یانکلوویچ (۱۹۷۵)، همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تایید شده است.

در فرضیه فرعی ۲ با توجه به اینکه، ادعا شد، تعهد سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می کند، نتایج حاصل این تأثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر نمی توان اثر تعدیل کننده تعهد سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را رد کرد. در تحقیق مشابه کویز (۲۰۰۱)، همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تایید شده است.

موجب شود کارکنان مشکلات سازمان را مشکل خود بدانند و در سازمان محل کار خود را عضوی از خانواده ببینند، احساس تعلق زیادی نسبت به سازمان داشته باشند، باقی ماندن در سازمان به همان اندازه که ناشی از ضرورت است، ناشی از تمایل شخصی خود فرد نیز باشد، همچنین نسبت به آموزش اعتقاد به ارزش اخلاقی و وفادار ماندن در سازمان به کارکنان اهتمام ورزند.

مدیران می‌توانند با ایجاد شرایطی که موجب شود کارکنان به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند و یا کسانی که غیب بوده‌اند، افراد تازه وارد کمک کنند و همچنین به حقوق و امتیازات دیگران احترام گذاشته شود، موجب ارتقا رفتار شهروندی در سازمان شوند. در این راستا می‌توانند با ارج نهادن به مواردی چون حضور به موقع، حضور بیش از میانگین در محل خدمت، تمیز نگاه داشتن محل کار، حضور در جلسات و مشارکت در آنها به این امر کمک شایانی کنند.

#### فهرست منابع

- ۱) زارعی متین، حسن، (۱۳۷۲). فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳، صص ۳۱-۶۳.
- ۲) زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلام‌رضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم: صص ۳۱-۶۳.
- ۳) سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۹). هوش هیجانی و مدیریت در سازمان، تهران: نشر یسطرون.
- ۴) فتاحی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۵) مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم: صص ۱۹-۴۸.
- 6) Abraham, C; Josman z.(2006). The relationship among emotional intelligence,

در فرضیه فرعی ۳ با توجه به اینکه، ادعا شد، رضایت شغلی همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می‌کنند. به عبارت بهتر نمی‌توان اثر تعدیل کننده رضایت شغلی بر همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را رد کرد. در تحقیقات مشابه کاسترو و همکاران (۲۰۰۴)، اثر تعدیل کننده رضایت شغلی را بر رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تایید شده است.

#### پیشنهادهایی بر مبنای یافته‌های تحقیق

با توجه به بررسی مستندات سازمانی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اثر تعدیل کننده‌ی جو سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد نسبت به افزایش وضوح اهداف سازمان برای کارکنان، مورد قبول تعیین کردن اهداف برای کارکنان و سهیم کردن آنها در تعیین اهداف، قرار دادن فعالیت‌ها در یک راستا و در امتداد اهداف سازمان اقدام کنند؛ همچنین برای افزایش وضوح نقش برای کارکنان و همکارانشان، نشان دادن نتیجه فعالیت‌های کارکنان به خودشان، استفاده محرک‌های مناسب برای برانگیختن آنها، دادن پاداش فراخور فعالیت کارکنان، تصمیم‌گیری به کمک بحث و تبادل نظر بر روی مسائلی که پیرامون آنها عدم تفاهم وجود دارد، آگاهی دادن درباره مسائل مرتبط با شغل کارکنان تلاش بیشتری کنند.

مدیران می‌توانند با دادن آزادی عمل کارکنان انتخاب کار، روش برخورد مناسب سرپرست با زیردستانش در سازمان رواج آموزش داد، ایجاد زمینه استخدام دایم برای کارکنان، ایجاد امکان پیشرفت در این کارها برای کارکنان، ایجاد فضایی مطلوب برای همکاری و هماهنگی همکاران با یکدیگر و همچنین پرداخت حقوق مناسب با کار انجام شده موجب افزایش اثر تعدیل کننده‌ی رضایت شغلی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شوند.

مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اثر تعدیل کننده‌ی تعهد سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد نسبت به ایجاد شرایطی که

- citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 6(3), 513.563
- 19) Schapman .S & Zarrat .M (2008) " The relationship between burnout , negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees." *Journal of proceedings of world academy of science engineering and technology* , Vol 30 . p.73
  - 20) Schnake M. (2009). " Organizational citizenship behaviors and customer satisfaction " *Human Relations*. Vol 44 z; p. 735.
  - 21) Yoon, M., and Suh, J. (2003):"Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees", *Journal of business Reserch*, 56,pp.597.611
  - 22) Yun S. X, Jr P.S. (2007). "Leadership and Teamwork: The effects of leadership and job satisfaction team citizenship." *International journal of Leadership studies*. Vol 68. No 12; p. 172.
- یادداشت‌ها**
- 
- <sup>1</sup>infrastructure
  - <sup>2</sup>Organ
  - <sup>3</sup>Castro & et al
  - <sup>4</sup>Good soldier
  - <sup>5</sup>Good actor
- task performance and organizational citizenship behavior, *Human performance*, vol.19, N.4,pp.430.419
  - 7) Becker, T. E. and M. C. Kernan (2008). Matching commitment to supervisors and organizations to in role and extra role performance.
  - 8) Bolino , M. C., Turnley , w. h., &bloodgood, J. M.(2009). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*,27(4), 505.522.
  - 9) Bolon D.S. (2010). " The impact of organizational citizenship behavior on performance outcomes such as quality of service, customer satisfaction." *Adminstration Journal*. Vol 42; p. 21.
  - 10) Bowler W.M. (2006). "Organizational goals versus the dominant coalition: A critical vew if the value of organizational citizenship behaviors." *Institute of behavioral and applied manegment*. P. 258.
  - 11) Castro. C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004), " The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *international Journal of Service Industry management*, Vol. 15, No. 1, pp. 27.23.
  - 12) Davenport, T; Prusak, L(2010): *Working knowledge: how organization management what they know*, Boston, Harvard business school press.
  - 13) Duffy, Michelle k. , Daniel C. Ganster, Jason D. Shaw. , Jonathan L. Johnson and Milan pagon(2006)., the social context of undermining Behavior at Work, *organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 202-231.
  - 14) Gregory D.W (2002). "Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of OCB . " *Personal psychology*. vol 48 . NO 4; p.775
  - 15) Koys, D.J.(2009)." The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness" *A unit level, longitudinal study, personnel Psychology*,54(1):101.114.
  - 16) MarkoczyLivia&XinKatherine(2004). The virtues of omission in organizational Behavior *Citizenship* , Anaderson Graduate School of Management: University of California
  - 17) Nigel B. and Nykala A. (2002). " Organizational citizenship behavior and sales force, sales managers and the effectiveness of control strategies commitment Sale " *Journal of managerial psychology*. Vol 22; P. 257.
  - 18) Podsakoff, P. m., MacKenzie, S B. , Paine, J. B., &Bachrach, D. G.(2000). *Organizational*