

## The relationship between the big five personality factors of managers and supervisors with the employees' organizational citizenship behaviours

## رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان

Hossein Samavatyan

University of Isfahan. Ph.D.

Fatemeh Khani

Islamic Azad University, Khorasgan (Isfahan) Branch. M.A.

Aboulghasem Nouri

Islamic Azad University, Khorasgan (Isfahan) Branch. M.A.

Mohammad Reza Samsam Shariat

Islamic Azad University, Khorasgan (Isfahan) Branch. M.A.

حسین سماواتیان\*

دانشگاه اصفهان

فاطمه خانی

کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

ابوالقاسم نوری

دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

محمد رضا صمصام شریعت

کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

### Abstract

The aim of the current research was the study of the relationship between the big five personality factors of managers and supervisors with the organizational citizenship behaviors (OCB) of their personnel. Method of research was correlation and the statistical society included the personnel, managers and supervisors of the two factories, in which 73 managers and supervisors and 204 subordinates were selected using random sampling. Assessment tools consisted of, Big Five Personality Questionnaire (Costa & McCrae, 1990), and Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (Lee & Allen, 2002). The data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and multiple regression analysis (enter method). The results showed that there was significant relationships between the conscientiousness, openness to experience and agreeableness of managers and supervisors and the OCB of their subordinates. Also analysis of regression (enter) revealed that only openness to experience and agreeableness of managers and supervisors could predict the organizational citizenship behaviors toward individuals and organization of their subordinates.

**Keywords:** big five personality factors, managers, supervisors, personnel's organizational citizenship behaviors .

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی (OCB) کارکنان آنها اجرا شد. پژوهش از نوع همبستگی است و جامعه آماری، مدیران، سرپرستان و کارکنان دو مجموعه صنعتی بودند، که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ۷۳ مدیر و سرپرست و ۲۰۴ نفر از کارکنان انتخاب شدند. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه پنج عامل بزرگ شخصیت (کاستا و مک کری، ۱۹۹۰) و پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی (لی و آلن، ۲۰۰۲) بود. داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه (شیوه همزمان) تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد، بین تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد و سازمان در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$ ). تحلیل رگرسیون (شیوه همزمان) نیز نشان داد که فقط تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری مدیران و سرپرستان پیش‌بینی کننده معنادار رفتار مدنی سازمانی معطوف به افراد و سازمان در کارکنان است.

**واژه‌های کلیدی:** پنج عامل بزرگ شخصیت، مدیران و سرپرستان، رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان.

\* نویسنده مسؤول؛ اصفهان، خیابان هزار جریب، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی. پست الکترونیک (رایانامه):

h.samavatian@edu.ac.ui.ir

وصول: ۸۹/۲/۲۰ پذیرش: ۸۹/۹/۱۳

## مقدمه

در زمان کنونی، سازمان‌هایی به موفقیت و کسب توان رقابتی دست می‌یابند که با حفظ اثربخشی و کارایی خود، فعالیت‌ها و فرایندهای کاری خود را برنامه‌ریزی نمایند. از طرف دیگر عصر جهانی شدن، وابستگی‌های متقابل میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را افزایش داده و نیاز بیشتری به همکاری و تعاملات درونی در سازمان‌ها ایجاد کرده است. به همین دلیل در دو دهه گذشته پژوهشگران روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و رفتار سازمانی توجه خاصی به رفتارهای مدنی سازمانی (OCB) نموده‌اند (دسیویلیا، ساباگ و آشتن، ۲۰۰۶). باوری که اکنون بر پایه نیاز به افزایش ارتباطات درون و برون سازمانی بسیار مورد تأکید قرار می‌گیرد، این است که رفتارهای مدنی سازمانی عاملی بالقوه برای تحقق چنین نیازی است (لیپاین، ارز و جانسون، ۲۰۰۲؛ کینگ، جورج و هبل، ۲۰۰۵). اسمیت، ارگان و نی‌یر (۱۹۸۳)، رفتارهای مدنی سازمانی را رفتارهایی اختیاری که نه به‌طور ضمنی و نه به‌طور آشکار در نظام‌های پاداش رسمی سازمانی مورد توجه قرار نمی‌گیرند، تعریف نمودند (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳). پژوهشگران پس از آنها اصطلاحات دیگری نظیر خودانگیختگی سازمانی<sup>۲</sup> (جورج و جونز، ۱۹۹۷) و رفتار فرا اجتماعی سازمانی<sup>۳</sup> (جورج و بتن هاوزن، ۱۹۹۰) را در بسط و گسترش مفهومی رفتارهای مدنی سازمانی مطرح کردند. در نتیجه ارگان (۱۹۹۴) در تعریف مجدد این رفتارها، آنها را رفتارهای خودخواسته کارکنان که اختیاری است و تشخیص یا پاداش داده نمی‌شود، اما کارکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، معرفی کرد و اذعان نمود ممکن است این رفتارها در طول ارزیابی عملکرد شناسایی و پاداش داده شوند (کوهن و کول، ۲۰۰۴).

تاکنون طبقه‌بندی‌های متعددی از رفتارهای مدنی سازمانی ارائه شده است. از دیدگاه ارگان (۱۹۸۸) ابعاد رفتارهای مدنی سازمانی شامل نعدوستی<sup>۴</sup> (کمک کردن به دیگران)، مسؤولیت‌شناسی یا وجدان کاری<sup>۵</sup> (درگیر شدن در رفتارهای نقش فراتر از حداقل سطح مورد نیاز)، جوانمردی<sup>۶</sup> (خودداری

از شکایت در مورد مسائل کم‌اهمیت و پیش پا افتاده)؛ ادب<sup>۷</sup> (فراهم نمودن نکات، یادآورها و یا اطلاعات برای دیگران) و فضیلت مدنی<sup>۸</sup> (کمک کردن و مسؤولیت‌پذیری برای اداره جمعی سازمان) است (اپل بام، بارتولوموچی، بیو مایر، بولانگر، کوریگان و همکاران، ۲۰۰۴). وی از پنج بعد یاد شده؛ دو بعد نعدوستی و ادب را از ابعاد شخصیتی رفتار مدنی سازمانی<sup>۹</sup> و سه بعد دیگر شامل وجدان کاری، جوانمردی و اخلاق اجتماعی<sup>۱۰</sup> را، عوامل سازمانی رفتار مدنی سازمانی معرفی کرد. ویلیامز (۱۹۸۸) در یک طبقه‌بندی کلی‌تر رفتار مدنی سازمانی را شامل دو جهت‌گیری، یکی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان<sup>۱۱</sup> (OCB-O)، مانند انجام وظایفی که از افراد خواسته نشده‌اند، اما تصویر و عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند) و دیگری رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد درون سازمان (OCB-I)، مانند نعدوستی معرفی نموده است. بورمن و موتویدلو (۱۹۹۷) بر این باورند که کلیه رفتارهای مدنی می‌توانند به‌عنوان کاتالیزور برای فعالیت‌ها و فرایندهای کاری عمل نمایند و به این ترتیب به اثربخشی و کارایی سازمانی منجر شوند.

پژوهش‌های موجود عوامل متعددی، نظیر تعهد سازمانی<sup>۱۲</sup>، رضایت شغلی<sup>۱۳</sup>، حمایت سرپرست<sup>۱۴</sup> (لیپاین و همکاران، ۲۰۰۲)، اعتماد به سرپرست<sup>۱۵</sup> (آربی، بادهور و چن، ۲۰۰۲)، ویژگی‌های شخصیتی (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲)، انگیزه‌های فردی و سازمانی<sup>۱۶</sup> (فینکلشتاین و پنر، ۲۰۰۴)، وجدان کاری<sup>۱۷</sup> (کینگ و همکاران، ۲۰۰۵) و ارزشیابی عملکرد کارکنان (باچراچ، پاول، ریچی و بندولی، ۲۰۰۶) را با رفتار مدنی سازمانی دارای رابطه گزارش نموده‌اند. از میان متغیرهایی که به برخی از آنها اشاره شد، طی سالهای گذشته به نقش پنج عامل بزرگ شخصیت<sup>۱۸</sup> در این رفتارها توجه ویژه‌ای شده است. کاستا و مک‌کری (۱۹۹۲)، پنج عامل بزرگ شخصیت را این‌گونه معرفی کرده‌اند: ۱. وظیفه‌شناسی<sup>۱۹</sup> شامل قابل اعتماد بودن، مسؤول بودن، سختکوشی و دقیق بودن است که اغلب به ایفای نقش شغلی بهتر از دیگران، جلوگیری از بروز

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

3. organizational meta-social behavior

5. conscientiousness

7. courtesy

9. Organizational Citizenship Behavior Individual Oriented (OCB-I)

11. Organizational Citizenship Behavior Organizational Oriented (OCB-O)

12. organizational commitment

14. supervisor support

16. individual and organizational motive

18. big five personality factors

2. organizational self-motivation

4. altruism

6. sportsmanship

8. civic virtue

10. social moral

13. job satisfaction

15. confidence toward supervisor

17. working conscience

19. dutifulness

بیشتری را به دست می‌آورند، نگرش‌های منفی‌تری را نسبت به افراد نشان می‌دهند. در پژوهش برادلی و برادلی (۱۹۷۷) تأثیر مستقیم نگرش‌ها از شخصیت افراد مورد تأیید قرار گرفته است. طی این پژوهش مشخص شده که افراد در تمام شرایط تفاسیر خود را از موقعیت‌ها براساس شخصیتشان طبقه‌بندی می‌کنند. همچنین نگرش‌ها با رفتار رابطه دارند. در واقع ویژگی‌های شخصیتی شکلی از آمادگی شخصی برای پاسخگویی به شیوه معین را فراهم می‌سازند (کریمی، ۱۳۸۵). بنابراین از آنجا که یکی از ابعاد نگرش، بعد رفتاری آن است، پس به طور منطقی می‌توان فرض کرد که ویژگی‌های شخصیتی افراد و افراد صاحب قدرت و نفوذ (نظیر مدیران و سرپرستان) نوع واکنش رفتاری آنها را نظیر رفتارهای مدنی سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند (مهرآرا، ۱۳۷۳).

در همین راستا رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای مدنی سازمانی در پژوهش‌های متعددی مورد تأیید قرار گرفته است. بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) نشان دادند که رفتار مدنی سازمانی بیشتر تحت تأثیر دو عامل شخصیتی و عاطفی قرار دارد که از این دو، عوامل شخصیتی نسبت به عوامل عاطفی اثر بیشتری در تعیین و میزان رفتار مدنی سازمانی دارند. ارگان و رایان (۱۹۹۵) نیز نشان دادند که رفتار مدنی سازمانی در کنار نگرش‌های شغلی، تحت تأثیر عوامل شخصیتی است. از این میان ویژگی وظیفه‌شناسی رابطه اساسی‌تری با ابعاد رفتار مدنی سازمانی داشته است (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲؛ ارگان و رایان، ۱۹۹۵). علاوه بر پژوهش‌های مورد اشاره، مجموعه پژوهش‌های سالهای اخیرتر نظیر پژوهش الناین (۲۰۰۷)، ایلز، فولمر، اسپیتزمولر و جانسون (۲۰۰۹)، سینگ و سینگ (۲۰۰۹)، کیومر، بخشی و رانی (۲۰۰۹)، لی، لیانگ و کرانت (۲۰۱۰)، لوین (۲۰۱۰) و سورش و ونکاتامال (۲۰۱۰) نیز به طور باثباتی رابطه بین وظیفه‌شناسی، برونگرایی، تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری را با رفتارهای مدنی سازمانی و ابعاد آن نشان داده‌اند.

در جمع‌بندی مبانی نظری و پژوهشی ارائه شده می‌توان گفت که ویژگی‌های شخصیتی در کارکنان و نه در مدیران و سرپرستان آنها از عوامل مرتبط با رفتارهای مدنی سازمانی آنها گزارش شده است. ولی به واسطه اینکه ویژگی‌های شخصیتی مدیران در سبک‌های رهبری و نحوه تعاملات آنها با کارکنان نمودی انکارناشدنی به‌جای می‌گذارد (سماواتیان، ۱۳۷۵)،

تکانه‌ها، بی‌نظمی و تأخیر در انجام امور و مهار انگیزه‌های آنی منجر می‌شود (پی‌بادی و دی‌راد، ۲۰۰۲)؛ ۲. توافق‌پذیری<sup>۱</sup> شامل ملاحظت و ملایمت، تحمل، صبوری، صلح‌طلبی و خوش‌طبعی در مقابل تحریک‌پذیری، ستیزه‌جویی، پرخاشگری و تدمزاجی در عین حال وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری است (آشتون، لی، پروگینی، زاروتا، دی ورایس و همکاران، ۲۰۰۴)؛ ۳. برونگرایی<sup>۲</sup> شامل معاشرتی بودن، بشاش بودن و پرانرژی بودن در مقابل ساکت بودن، کمرویی، انفعال و انزوا است. افراد برونگرا تمایل بالایی به برقراری ارتباط اجتماعی با دیگران، خودباوری، احساس آرامش در موقعیت‌های اجتماعی مختلف، مشارکت در فعالیت‌های گروهی، لذت بردن از میهمانی‌ها و ارتباطات اجتماعی، شادابی، انرژی زیاد و خوش‌بینی دارند؛ ۴. روان‌رنجورخویی<sup>۳</sup> شامل نگرش‌های ضد اجتماعی، رفتارهای بزهکارانه، قانون‌شکنی، تعارضات خانوادگی و زناشویی، بی‌اعتنایی به دیگران، نداشتن بلوغ شخصیتی، تأکید اغراق‌آمیز بر ویژگی‌های مردانه، خصومت و عصبانیت، بی‌مسئولیتی، روابط اجتماعی سطحی، خودمحوری و نزاع با مقامات قانونی است (کلارک و رابرتسون، ۲۰۰۵)؛ ۵. تجربه‌پذیری<sup>۴</sup> شامل خلاقیت، عقل، فلسفه‌گرایی، استعداد، فرهیختگی، بذله‌گویی، خلاف عرف بودن در برابر سر به‌راه و مطیع بودن است (آشتون و همکاران، ۲۰۰۴).

از لحاظ نظری رابطه شخصیت با رفتار از طریق نگرش قابل تبیین است. به عقیده بعضی از پژوهشگران یکی از مهمترین عوامل تکوین نگرش‌ها، شخصیت فرد است (کرچ، کراچفیلد و بالاچی، ۱۹۶۲). معمولاً افراد با شخصیت‌های خاص دارای نگرش‌های خاصی نیز هستند که با همان الگوی شخصیتی آنها هماهنگ است. به‌عنوان مثال، شخصیت اقتدارطلب<sup>۵</sup> که با ویژگی‌های جمود فکری، تعصب افراطی، گذشت‌نداشتن نسبت به خطای دیگران همراه است، نگرش‌های مشخصی مانند طرفداری از نظام دیکتاتوری و خشن و اعمال خشونت را به معرض نمایش می‌گذارد (کریمی، ۱۳۸۵). پژوهش سماواتیان (۱۳۷۵) رابطه معناداری را بین هشت صفت و تیپ شخصیتی با نگرش مدیران و سرپرستان نسبت به زیردستان خود نشان داد. همچنین پژوهش تورسون و پرکینز (۱۹۸۱) ارتباط بین عوامل شخصیتی و نگرش‌های افراد را به روشنی نشان داده است. در بخشی از نتایج این پژوهش آمده است که افرادی که در آزمون شخصیت خود نمره پرخاشگری

1. compromise  
3. neuroticism  
5. authoritarian

2. extraversion  
4. openness to experience

(۱۳۸۴). گروه نمونه مدیران و سرپرستان همگی مرد بودند و گروه نمونه کارکنان ۹۲/۶ درصد (۱۸۹ نفر) مرد و ۷/۴ درصد (۱۵ نفر) زن بودند. گروه نمونه مدیران (۶۷/۱ درصد، معادل ۴۹ نفر) و کارکنان (۶۷/۲ درصد، ۱۳۷ نفر) بیشتر متأهل دارای تحصیلات سیکل (برای مدیران ۳۵/۶ درصد، معادل ۲۶ نفر و برای کارکنان ۳۷/۳ درصد، معادل ۷۶ نفر) و دارای وضعیت استخدام قراردادی (از ۷۳ مدیر و سرپرست، ۷۵/۳ درصد، معادل ۵۵ نفر و از ۲۰۴ نفر کارکنان نیز ۹۹ درصد، معادل ۲۰۲ نفر) بودند. در مدیران و سرپرستان بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۲۷ تا ۳۱ سال (۳۵/۶ درصد، معادل ۲۶ نفر) و در کارکنان بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی تا ۲۶ سال (۳۲/۳ درصد و معادل ۶۶ نفر) بود. بالاخره در مدیران و سرپرستان (۳۶/۹ درصد، معادل ۲۷ نفر) و کارکنان (۴۸/۵ درصد، معادل ۹۹ نفر) بیشترین فراوانی مربوط به گروه سابقه شغلی ۵ تا ۸ سال بود.

#### ابزار سنجش

پرسشنامه پنج عامل بزرگ شخصیت<sup>۳</sup> (NEO-FFI)؛ برای اندازه‌گیری پنج عامل بزرگ شخصیت، از پرسشنامه‌ای که کاستا و مک‌کری (۱۹۹۰) با ۶۰ سؤال و با مقیاس پاسخگویی پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) ساختند و آماده اجرا نمودند، استفاده شد. پنج عامل بزرگ شخصیت در این پرسشنامه شامل روان‌رنجورخویی (N)، برونگرایی (E)، تجربه‌پذیری (O)، توافق‌پذیری (A) و وظیفه‌شناسی (C) بود. براساس پژوهش کاستا و مک‌کری (۱۹۹۰)، روایی<sup>۴</sup> و پایایی<sup>۵</sup> این پرسشنامه تأیید شده است (ضریب پایایی برای پنج عامل بین ۰/۶۸ تا ۰/۸۳ گزارش شده است). گروسی فرشی، قاضی طباطبایی و مهریار (۱۳۸۰) که نسخه‌ای از این پرسشنامه را در ایران ترجمه و آماده اجرا کرده‌اند، طی هنجاریابی این پرسشنامه در ۲۰۰۰ نفر از دانشجویان برخی دانشگاه‌های ایران، ضریب همبستگی پنج عامل روان‌رنجورخویی، برونگرایی، تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی (وجدان کاری) را با یکدیگر بین ۰/۵۶ تا ۰/۸۷ و آلفای کرونباخ آنها را به ترتیب، ۰/۸۶، ۰/۷۳، ۰/۵۶، ۰/۶۸ و ۰/۸۷ گزارش نموده‌اند. در این پژوهش آلفای کرونباخ برای پنج عامل بزرگ شخصیت (روان‌رنجورخویی، برونگرایی، تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی) به ترتیب برابر با ۰/۷، ۰/۷۱، ۰/۶۵، ۰/۶۸ و

منطقی به نظر می‌رسد که این فرض را نیز مطرح کنیم که ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سرپرستان با رفتارهای کارکنان به‌طور کلی و خاص با رفتارهای مدنی سازمانی آنها ارتباط پیدا می‌کند. بررسی‌های انجام گرفته در پیشینه پژوهشی مربوطه نشان داد که مطالعه مشخصی این نوع رابطه را مورد بررسی قرار نداده و تاکنون این مسأله مورد توجه قرار نگرفته است. به نظر می‌رسد شناخت هرچه بیشتر نقش ابعاد شخصیتی مدیران و سرپرستان بر رفتار و تصمیمات کارکنان، از پیش شرط‌های موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف جمعیشان باشد. در همین راستا در این پژوهش رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت تا دانش مربوط به این حوزه بسط و گسترش یابد. بنابراین هدف این پژوهش بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی سرپرستان و مدیران با رفتار مدنی سازمانی کارکنان در نظر گرفته شد.

#### روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه؛ این پژوهش از نوع همبستگی (تحلیل رگرسیون، که طی آن پنج عامل بزرگ شخصیت سرپرستان و مدیران به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین<sup>۱</sup> و رفتار مدنی سازمانی کارکنان به‌عنوان متغیر ملاک<sup>۲</sup> در نظر گرفته شده‌اند) و جامعه آماری آن کلیه مدیران (که به نحوی، کنترل، نظارت و رهبری فرد یا افراد را در رده‌های بالاتر و ستادی سازمان بر عهده داشته‌اند)، سرپرستان (که غالباً در بخش صف، وظیفه نظارت و هدایت کارگران و کارکنان بخش خدمات سازمان را بر عهده داشته‌اند) و کارکنان (شامل کارگران و کارکنان بخش خدمات) کارخانه‌های ریخته‌گری اسپاهان کوشا و فولاد حجم اصفهان در سال ۱۳۸۹ بودند. تعداد کل مدیران و سرپرستان همراه با کارکنان در دوره زمانی تحقیق ۳۷۸ بود. نمونه پژوهش شامل ۷۳ مدیر و سرپرست و ۲۰۴ نفر از کارکنان آنها بود که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده پس از تهیه فهرست اسامی مدیران، سرپرستان و زیرمجموعه کارکنان آنان انتخاب شدند. مدیران و سرپرستان پرسشنامه پنج عامل بزرگ شخصیت و کارکنان زیر نظر آنان پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی را تکمیل کردند. حجم نمونه با در نظر گرفتن اینکه برای تحلیل رگرسیون به‌ازای هر متغیر پیش‌بین حداقل ۱۵ نفر توصیه شده، در نظر گرفته شد (فراهانی و عریضی،

1. predictor variables

3. NEO-Five Factor Inventory (NEO-FFI)

5. reliability

2. criterion variable

4. validity

آماده اجرا نمودند و آلفای کرونباخ آن را برای کل پرسشنامه ۰/۹۳ گزارش کردند. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر برابر با ۰/۸۸ به دست آمد. یک نمونه از سؤالات این پرسشنامه به این شرح است؛ به سایر همکارانی که غایب بوده‌اند کمک می‌کنم.

**روش اجرا و تحلیل؛** پرسشنامه‌های پژوهش پس از توزیع و ارائه توضیحات لازم، به صورت خودگزارش‌دهی پاسخ داده شدند. داده‌ها از طریق محاسبه ضریب همبستگی پیرسون<sup>۳</sup> و تحلیل رگرسیون چندگانه<sup>۴</sup> (شیوه همزمان) با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی نسخه<sup>۵</sup> ۱۶ بررسی گردید.

#### یافته‌ها

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بین تجربه‌پذیری (P<۰/۰۱)، توافق‌پذیری (P<۰/۰۵) و وظیفه‌شناسی (P<۰/۰۵) سرپرستان و مدیران با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) رابطه معناداری وجود دارد. واریانس مشترک تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی با

۰/۶۹ به دست آمد. یک نمونه از سؤالات این پرسشنامه به این شرح است؛ دوست دارم همیشه افراد زیادی دور و برم باشند. پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی (OCB)؛<sup>۱</sup> برای اندازه‌گیری رفتارهای مدنی سازمانی از پرسشنامه‌ای که لی و آلن (۲۰۰۲) با ۱۶ سؤال و مقیاس پاسخگویی هفت درجه‌ای (هرگز تا همیشه) آن را ساختند و آماده اجرا کردند، استفاده شد. دو خرده‌مقیاس مطرح این پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) و رفتار مدنی معطوف به سازمان (OCB-O)، هر یک با هشت سؤال است. لی و آلن (۲۰۰۲) از طریق تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲</sup> نشان داده‌اند که دو عاملی بودن این پرسشنامه نسبت به تک عاملی بودن آن برتری دارد. همچنین آلفای کرونباخ برای رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد و سازمان به ترتیب برابر با ۰/۸۳ و ۰/۸۸ گزارش شده است (لی و آلن، ۲۰۰۲). در پژوهشی که دانلوپ و لی (۲۰۰۴) انجام دادند، آلفای کرونباخ رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان (OCB-O) را به ترتیب برابر با ۰/۸۳ و ۰/۷۷ گزارش شده است. مهداد، عارفین و روزمی (۲۰۰۸) این پرسشنامه را برای اجرا در ایران و مالزی ترجمه و

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
روان‌رنجورخویی	۲۱/۴۵	۵/۸۰	-						
برونگرایی	۲۷/۷۴	۵/۳۰	-۰/۴۷**	-					
تجربه‌پذیری	۲۵/۲۹	۵/۲۱	-۰/۱۸**	۰/۴۵**	-				
توافق‌پذیری	۳۱/۷۸	۵/۵۷	-۰/۰۳	۰/۱۸**	-۰/۰۷۱	-			
وظیفه‌شناسی	۳۳/۹۲	۵/۹۸	-۰/۳۲**	۰/۱۵**	۰/۳۱**	۰/۲۴**	-		
رفتار مدنی معطوف به افراد	۳۸/۰۱	۱۰/۸۱	۰/۰۷	۰/۰۳	۰/۲۴**	۰/۱۴*	۰/۱۳*	-	
رفتار مدنی معطوف به سازمان	۴۲/۸۵	۱۰/۸۶	-۰/۱	۰/۰۷	۰/۲۷**	۰/۱۳*	۰/۱۸**	۰/۶۳**	-
رفتارهای مدنی کلی	۸۵/۵۰	۱۸/۶۲	-۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۲۷**	۰/۱۵*	۰/۱۷**	۰/۸۹**	۰/۹**

\*\* P<۰/۰۱      \*\* P<۰/۰۵

1. Organizational Citizenship Behavior Questionnaire  
3. Pearson's correlation coefficient  
5. Statistical Package for Social Sciences-Version16(SPSS16)

2. Confirmatory Factor Analysis(CFA)  
4. multiple regression analysis

افراد (OCB-I) و معطوف به سازمان در کارکنان از طریق ویژگی‌های شخصیتهای مدیران و سرپرستان ارائه شده است. چنانکه در جدول ۲، در بخش نتایج مربوط به رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد مشاهده می‌شود، تجربه‌پذیری ( $P < 0/01$ ) و توافق‌پذیری ( $P < 0/05$ ) مدیران و سرپرستان قادر به پیش‌بینی ۹/۹ درصد از واریانس این بعد از رفتارهای مدنی سازمانی است. در بخش نتایج مربوط به رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان در جدول ۲ نیز نشان داده شده که تجربه‌پذیری ( $P < 0/01$ ) و توافق‌پذیری ( $P < 0/05$ ) مدیران و سرپرستان قادر به پیش‌بینی ۱۰/۸ درصد از واریانس رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان (OCB-O) است. در جدول ۳ نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون چندگانه (همزمان) برای پیش‌بینی رفتارهای مدنی سازمانی کلی (OCB-G) کارکنان از طریق ویژگی‌های شخصیتهای مدیران و سرپرستان ارائه شده است.

رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد به ترتیب برابر با ۵/۶، ۱/۹ و ۱/۸ درصد است. بین روان‌رنجورخویی و برونگرایی مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). همچنین بین تجربه‌پذیری ( $P < 0/01$ )، توافق‌پذیری ( $P < 0/05$ ) و وظیفه‌شناسی ( $P < 0/01$ ) سرپرستان و مدیران با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان (OCB-O) در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی سرپرستان و مدیران با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان در کارکنان به ترتیب ۷/۲، ۱/۵ و ۳/۲ درصد واریانس مشترک دارند. بین روان‌رنجورخویی و برونگرایی مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان در کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). در جدول ۲ نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون چندگانه (همزمان) برای پیش‌بینی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به

جدول ۲- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه (همزمان) برای پیش‌بینی ابعاد رفتارهای مدنی سازمانی

شماره	پنج عامل بزرگ شخصیت	رفتارهای مدنی معطوف به افراد (OCB-I)			رفتارهای مدنی معطوف به سازمان (OCB-O)		
		B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
۱	مقدار ثابت	۱۳/۱۱	۷/۸۱	-	۲۳/۵۱۹	۸/۸۰۹	-
۲	روان‌رنجورخویی	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۱	-۰/۱۷	۰/۱۶	-۰/۰۹
۳	برونگرایی	-۰/۱۰	۰/۱۷	-۰/۰۵	-۰/۲۲	۰/۱۹	-۰/۱۰
۴	تجربه‌پذیری	۰/۴۷**	۰/۱۴	۰/۲۵	۰/۶۱**	۰/۱۶	۰/۲۹
۵	توافق‌پذیری	۰/۳۸*	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۳۸*	۰/۱۹	۰/۱۶
۶	وظیفه‌شناسی	۰/۰۳	۰/۱۲	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۱۴	۰/۰۵

\* $P < 0/05$     \*\*  $P < 0/01$

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه (همزمان) برای پیش‌بینی رفتارهای مدنی سازمانی کلی

شماره	پنج عامل بزرگ شخصیت	رفتارهای شهروندی سازمانی کلی (OCB-G)			
		B	SE	$\beta$	$R^2$
۱	مقدار ثابت	۳۷/۱۵	۱۱/۹۸		
۲	روان‌رنجورخویی	۰/۰۲	۰/۲۶	۰/۰۰۳	
۳	برونگرایی	-۰/۳۴	۰/۳۲	-۰/۰۹	
۴	تجربه‌پذیری	۱/۰۶**	۰/۲۶	۰/۲۹	۰/۱۱**
۵	توافق‌پذیری	۰/۷۸*	۰/۳۲	۰/۱۹	۰/۱۲**
۶	وظیفه‌شناسی	۰/۱۷	۰/۲۳	۰/۰۶	

\*\*  $P < 0/05$     \*  $P < 0/01$

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، فقط تجربه‌پذیری ( $P < 0/01$ ) و توافق‌پذیری ( $P < 0/05$ ) مدیران و سرپرستان قادر به پیش‌بینی معنادار رفتارهای مدنی سازمانی کلی (OCB-G) کارکنان بوده است.

## بحث

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد بین ویژگی‌های شخصیتی تجربه‌پذیری، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) در کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. اما بین روان‌رنجورخویی و برونگرایی مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) در کارکنان رابطه معناداری به دست نیامد. در تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد (OCB-I) نیز فقط ویژگی‌های شخصیتی تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری مدیران و سرپرستان قادر به پیش‌بینی معنادار این نوع رفتارهای مدنی سازمانی بودند (جدول ۲). یافته‌های مربوط به رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان (OCB-O) نیز مشابه نتایج رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد بود (OCB-I).

کلیده پژوهش‌هایی که بخشی از آنها در مقدمه مورد اشاره قرار گرفت، رابطه ویژگی‌های شخصیتی با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان را در خود آنها مورد بررسی قرار داده‌اند، در حالی که در پژوهش حاضر ویژگی‌های شخصیتی در مدیران و سرپرستان با رفتار مدنی کارکنان مد نظر قرار گرفت. از این نظر، این پژوهش در نوع خود از اولین پژوهش‌هایی است که رابطه بین برخی ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سرپرستان را با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان نشان داد. با این حال در تبیین نتایج حاصل از این پژوهش چند نکته بارز است؛ نکته اول اینکه دو ویژگی بارز در مدیران و سرپرستان که به‌طور جدی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد و سازمان را در کارکنان تحت تأثیر قرار می‌دهد، تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری بودند. این یافته تا اندازه‌ای با پژوهش‌های الناین (۲۰۰۷)، ایلز و همکاران (۲۰۰۹)، سینگ و سینگ (۲۰۰۹)، کیومر و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، لوین (۲۰۱۰) و سورش و ونکاتامال (۲۰۱۰) که نشان داده‌اند، توافق‌پذیری و تجربه‌پذیری در کنار وظیفه‌شناسی و برونگرایی در کارکنان با رفتارهای مدنی سازمانی آنها ارتباط دارد، همسویی نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد ویژگی‌هایی نظیر تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری در محیط‌های کار چه در کارکنان و چه در سرپرستان و مدیران آنها عواملی ضروری برای

رفتارهای مدنی سازمانی هستند. براساس نظریه‌های موجود در باب شخصیت (کریمی، ۱۳۸۵) و نگرش (تورسون و پرکینز، ۱۹۸۱) این دو در تعامل با یکدیگر نحوه اعمال و واکنش‌های افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر همین اساس می‌توان گفت افراد در محیط‌های کار علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی خود تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد صاحب قدرت نیز قرار گرفته و رفتارهای خود را بر اساس ویژگی‌های شخصیتی بارز آنها تنظیم و مدیریت می‌کنند. برای همین تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری مدیران و سرپرستان با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان پیوند برقرار می‌کند.

نکته دوم اینکه محیط‌های کار، محیط تبادل و تعامل میان رفتار و ویژگی‌های افراد است. از چنین منظری نیز چون مدیران و سرپرستان در جایگاه الگوی نقش برای کارکنان هستند (سماواتیان، ۱۳۷۵)، منطقی به نظر می‌رسد که ویژگی‌هایی نظیر توافق‌پذیری و تجربه‌پذیری مدیران و سرپرستان زمینه افزایش رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به افراد و سازمان را در کارکنان فراهم سازد. نکته بعدی در تبیین یافته‌های حاصل از این پژوهش اینکه افرادی که ویژگی شخصیتی تجربه‌پذیری را دارند، افرادی خلاق، تجربه‌پذیر، فرهیخته و فعالانه در پی جست‌وجوی راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات هستند. همچنین افرادی که توافق‌پذیری بالایی دارند افرادی صبور، صلح‌طلب، سازگار با دیگران و انعطاف‌پذیر هستند. بنابراین شاید مدیران و سرپرستان دارای توافق‌پذیری و تجربه‌پذیری بالا احتمالاً به دلیل اینکه به روحیات زیردستان، ارتباطات و در کل به ویژگی‌های انسانی زیردستان توجه دارند، به‌خوبی می‌توانند رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان را ارتقا بخشند.

از لحاظ پژوهشی لازم است پژوهشگران علاقه‌مند در پژوهش‌های آینده عوامل دیگری که میزان و نوع رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سرپرستان را با رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان تحت تأثیر قرار می‌دهند مورد بررسی قرار دهند. آگاهی و در نظر گرفتن این عوامل (نظیر متغیرهای واسطه‌ای) می‌تواند در تبیین و تشریح دقیق‌تر ارتباط شخصیت و رفتار مدنی سازمانی یاری‌رسان باشد. عوامل مورد بحث می‌توانند شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی، عوامل فردی و عوامل سازمانی و یا تعاملی از آنها باشند. همچنین لازم است در پژوهش‌های بعدی این مسأله مورد بررسی قرار گیرد که چگونه ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سرپرستان زمینه‌ساز افزایش رفتارهای مدنی سازمانی می‌شود. از لحاظ کاربردی نیز لازم است به سازمانها پیشنهاد کرد تا توجه بیشتری به

- Descriptive Adjectives: solutions from psychological studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), 356-366.
- Bachrach, D.G., Powell, B.C., Richey, R.G., & Bendoly, E. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence, *Journal of Business*, 59 (7), 849-857.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bradley, G.W., & Bradley, L.A. (1977). Experimenter prestige and feedback related to acceptance of genuine personality interpretations and self-attitudes. *Journal of Personality Assessment*, 41(2), 178-185.
- Clarke, S., & Robertson, I.T. (2005). A meta analytic review of the big five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 355-376
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination, among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 386-405.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4, 362-371.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Desivilya, H.S., Sabag, Y., & Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 14 (1), 22-42.
- Dunlop, P.D., Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 67-80.
- Elanain, H.A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International Review of Business Research Papers*, 3 (4), 37-43.
- Finkelstein, M.A., & Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398.
- ویژگی‌های شخصیتی نظیر تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری در انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان بنمایند تا موجبات بهبود رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان را فراهم نمایند. این پژوهش نیز مانند دیگر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است. اولین محدودیت اینکه رفتارهای مدنی سازمانی در این پژوهش به صورت خودگزارش‌دهی مورد سنجش قرار گرفته است. این نوع سنجش در مواردی می‌تواند با سوگیری همراه باشد (لی و آلن، ۲۰۰۲). محدودیت بعدی اینکه نتایج حاصل از این پژوهش از دو مجموعه صنعتی به دست آمده و لذا تعمیم نتایج به سازمانهای خدماتی و بازرگانی باید با احتیاط همراه باشد. سرانجام سومین محدودیت پژوهش اینکه نتایج حاصل از این پژوهش مبتنی بر ارتباط سنجی است و لذا استنباط علت و معلولی از نتایج آن چندان منطقی نیست.

## منابع

- سماواتیان، ح. (۱۳۷۵). بررسی ارتباط بین تیپ‌ها و صفات شخصیتی مدیران و نگرش آنان نسبت به کارکنان خود در شرکت پلی‌اکریل ایران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان*.
- فراهانی، ح.، و عریضی، ح. ر. (۱۳۸۴). *اصول پیشرفته پژوهش در علوم انسانی*. چاپ اول، اصفهان: انتشارات جهاددانشگاهی اصفهان.
- کریمی، ی. (۱۳۸۵). *روان‌شناسی اجتماعی*. چاپ هفدهم، تهران: نشر ارسباران.
- گروسی فرشی، م.، قاضی طباطبایی، م.، و مهریار، ا. (۱۳۸۰). کاربرد آزمون جدید شخصیتی نشو (NEO) و بررسی ویژگی‌ها و ساختار عاملی آن در بین دانشجویان دانشگاه‌های ایران. *مجله علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)*، ۳۹، ۱۹۸-۱۷۳.
- مهرآرا، ع. ا. (۱۳۷۳). *زمینه روان‌شناسی اجتماعی*. چاپ اول. تهران: انتشارات مهرداد.
- Appelbaum, S., Bartoloumucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 4(1), 13-40.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: A test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Ashton, M.C., Lee, K., Perugini, M., Szarota P., DeVries, R.E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of Personality



- George, J.M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698–709.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153–170.
- Ilies, R., Fulmer, I.S., Spitzmuller, M., & Johnson, M.D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 945-959.
- King, E.B., George, J.M., & Hebl, M.R. (2005). Linking personality to helping behaviors at work: an interactional perspective. *Journal of Personality*, 73, 586-607.
- Krech, D., Crutchfield, R.S., & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in society*. New York: McGraw-Hill
- Kumer, K., Bakhshi A., Rani, E. (2009). Linking the big five personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 91, 212-258.
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organization citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 137-142.
- Lepine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior :A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Levine. E.L. (2010). Emotion and power (as social influence): their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4-17.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395–404.
- Mahdad, A., Arifin, Z., & Rozmi, I. (2008). The relationship between organizational citizenship behaviors (OCBs) and counterproductive work behaviors (CWBs) of Malaysian automotive workers. *29th International Congress of Psychology*: Berlin, Germany.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20 (2), 465-878.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta- analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775- 802.
- Peabody, D., & De Raad, B. (2002). The substantive nature of psychological personality factors. A comparison across languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 983-997.
- Singh, A. K., & Singh, A.P. (2009). Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35 (2), 291-298.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655–663.
- Suresh, S., & Venkatammal, P. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.
- Thorson, J.A., & Perkins, M. (1981). An examination of personality and demographic factors on attitudes toward old people. *International Journal of Aging & Human Development*, 12(2), 139- 148.
- Williams, L.J. (1988). Affective and non affective components of job satisfaction and organizational citizenship and-role behaviors. *PHD Dissertation*, Indiana University, Bloomington, IN.