

## پیش بینی رفتار شهروندی دبیران با توجه به میزان مشارکت در مدیریت (مطالعه موردی دبیران متوسطه شهرستان نقده)

صادق ملکی آوارسین<sup>۱</sup>، کمال نقی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی دبیران با توجه به مدیریت مشارکتی در مدارس دوره متوسطه شهرستان نقده انجام شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان متوسطه شهرستان نقده به تعداد ۳۶۲ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۵ نفره عنوان حجم نمونه برآورد و به روش نمونه گیری طبقه ای نسبی به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی پودساکوف و همکاران و پرسشنامه مدیریت مشارکتی محقق ساخته استفاده شده است. برای سنجش میزان پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، رفتار شهروندی سازمانی  $\alpha = 0/86$  و مدیریت مشارکتی  $\alpha = 0/98$  به دست آمد. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل مانوا و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شد. نتایج نشان داد که بین ابعاد مدیریت مشارکتی با کل ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه بر این، ابعاد مدیریت مشارکتی شامل درجه، قلمرو، حدود، مینا و سطوح مشارکت می‌تواند به طور مثبت و معنی داری، ابعاد رفتار شهروندی از جمله نودوستی، احترام و تکریم، جوانمردی، وظیفه شناسی و فضیلت مدنی را پیش بینی کند.

**کلید واژه‌ها:** پیش بینی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت مشارکتی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۴/۲۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۹/۲۵

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول) s.maleki@iaut.ac.ir

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی k.naghipor@gmail.com

### مقدمه

امروزه مدیران و پژوهشگران اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را بعنوان شرط لازم برای موفقیت و اثر بخشی سازمانی متوجه شده‌اند (بولینو و تانلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ زلارس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ ین و نی هوف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ هی لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات به عنوان یک مفهوم امیدوار کننده ظاهر شده و با توجه به پتانسیل خود، برای توضیح رفتار سازمانی است که مشابه به وظیفه، رفتار، و حفظ عملکرد سازمانی بیش از سطح مورد انتظار است (همپتون و همپتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). «مجموعه ای 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» (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی و سیار، ۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار عمومی است که در سراسر کار اعمال می‌شود؛ رفتاری که به سازمانی در انجام یک کار و به احتمال زیاد به انجام کاری در سازمان دیگر کمک خواهد کرد (نه‌ولند<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری بر اساس صلاحدید شخصی است که جزء نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده، اما با این حال، باعث افزایش اثربخشی سازمانی در جهت ارضای منافع ذینفعان خواهد بود (رابینز و تیموتی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). تحقیقات نشان داده که رفتار شهروندی سازمانی بشدت با شاخصهای اثربخشی کارکنان و موفقیت سازمانی مرتبط است (بولینو و تانلی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ زلارس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ ین و نی هوف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴) بنابراین در یک جمع بندی کلی باید اشاره کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی با روغن کاری کردن قطعات و چرخ‌های اجتماعی سازمان‌ها، باعث ارتقا و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (بانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup> - Bolino & Turnley

<sup>۲</sup> - Zellars,

<sup>۳</sup> -Yen & Niehoff

<sup>۴</sup> - Hee Lee

<sup>۵</sup> - Hampton & Hampton

<sup>۶</sup> - Newland

<sup>۷</sup> - Robbins & Timothy

<sup>۸</sup> - Bolino & Turnley

<sup>۹</sup> - Zellars,

<sup>۱۰</sup> -Yen & Niehoff

<sup>۱۱</sup> - Bang

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی بین پژوهشگران وجود ندارد؛ بررسی‌های پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است؛ ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده‌اند عبارتند از: نوع دوستی، وجدان کاری، احترام به دیگران، راد مردی و گذشت، رفتار مدنی و... (ارگان و ریان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰؛ وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ نت نت مه‌یر و بولس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. این ابعاد عبارتند از:

نوع دوستی<sup>۴</sup>: نوع دوستی به رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات عادی هستند کمک می‌کند.

وظیفه‌شناسی<sup>۵</sup>: وظیفه‌شناسی حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند. فضیلت مدنی<sup>۶</sup>: رفتار یا فضیلت مدنی از مسؤلیت‌پذیری، علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود.

جوانمردی<sup>۷</sup>: به شکلیایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلايه مندی اشاره می‌کند.

احترام و تکریم<sup>۸</sup>: این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمانی است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار

---

<sup>۱</sup> - Ryan

<sup>۲</sup> - Wang

<sup>۳</sup> - Netemeyer & Boles

<sup>۴</sup> - Altruism

<sup>۵</sup> - Deontology

<sup>۶</sup> - Civic virtue

<sup>۷</sup> - Sportsmanship

<sup>۸</sup> - Courtesy

شهروندی سازمانی مترقی می‌باشند (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸؛ کاسترو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ تورلک و کوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در آموزش و پرورش نیز غیر قابل انکار است. نقش مدارس در تربیت نیروی انسانی آینده و توسعه همه‌جانبه کشورها، اهمیت معلمانی که برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی بالا باشند را، نشان می‌دهد. وظیفه معلمان ارتقای هر چه بیشتر یادگیری در دانش‌آموزان از طریق تدریس است و نظر به ماهیت پیچیده یادگیری بدون شک نمیتوان با انجام وظایفی خاص و از پیش تعیین شده آن را با کیفیتی بالا ایجاد کرد (اپلاتکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان خوش‌برخورد که اغلب دیدگاه مثبت در زندگی دارند، تمایلی بیشتر به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. افرادی که ویژگی همدلانه و نوع دوستانه دارند، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند و آن را جزء جدایی‌ناپذیر کارشان تلقی می‌کنند (موداسیر و سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). دیپاولا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷) رفتار شهروندی سازمانی در مدارس را رفتار داوطلبانه و اختیاری دیران که فراتر از الزامات رسمی است، تعریف کرده‌اند. تحقیقات نشان داده که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رفتار شهروندی سازمانی و ویژگیهایی چون همکاری، حرفه‌ای معلم و تعامل اجتماعی در مدارس (دیپاولا و همکاران، ۲۰۰۱) و درک دیران از اثربخشی وجود دارد (دیپاولا و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین تحقیقات نشان داده که رفتار شهروندی دیران منجر به اثربخشی مدارس شده است (هوی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ دیپاولا و هوی، ۲۰۰۵؛ گودارد<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۱ و کوپر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). نمونه‌ای از رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس، کمک داوطلبانه به دانش‌آموزان، همکاران و دیگران حتی پس از ساعت کاری و در زمان متعلق به خودشان است.

این معلمان داوطلب ارابه پیشنهادهای ابتکاری و قبول فعالیت‌های فراتر از برنامه کلاسی هستند و از وقتشان به گونه‌ای مؤثر استفاده می‌کنند. به جای انجام امور شخصی بر انجام فعالیت‌های

<sup>1</sup> - Castro

<sup>5</sup> - Torlak & Koc

<sup>3</sup> - Oplatka

<sup>4</sup> - Modassir & Singh

<sup>5</sup> - DiPaola

<sup>6</sup> - Hoy

<sup>7</sup> - Goddard

<sup>8</sup> - Cooper

حرفه ای تمرکز دارند و از توانایی و تلاش خود به نفع مدرسه استفاده می‌کنند بدون اینکه انتظار جبران و پاداش داشته باشند (دیپاولا و دا کاستا نه‌ورز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در معلمان منجر به آن شده است که امروزه همانند سازمانهای دیگر، شواهد پژوهشی مختلفی برای آن فراهم شود. علیرغم یکسانی و تشابه در تعریف رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان دیگر، گرایش زیادی به تقسیم بندی ساختار این متغیر بر اساس اهداف آن در مدرسه وجود دارد. اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان متوجه و درجهت کمک به چه کسانی است، ساختار مفصلی را آشکار میکند. رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان میتواند در جهت کمک به دانش آموزان، معلمان دیگر، مدرسه به طور کل، صلاحیت و رشد شخصی خود، کلاس درس، مدیر و والدین اعمال شود (زین آبادی و همکاران، ۱۳۸۷).

در دنیای پر تلاطم کنونی و درمیان تنوع متغیرهای تأثیر گذار و پیچیدگی شرایط، انتخاب سبک مدیریت بسیار تعیین کننده و حایز اهمیت است. مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب‌های ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضه می‌کند و موجب می‌شود حاشیه نشینان و نظاره گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند (امینی و میرداماد، ۱۳۸۶). مدیریت مشارکتی بعنوان یک عامل مهم و تأثیر گذار در اثر بخشی سازمان و کارکنان در نظر گرفته شده است و حس دست یابی به اهداف و بالا برن اطلاعات در مورد سازمان را در میان کارکنان تقویت می‌کند (جینا و روتاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). یک استراتژی برای مدیریت قویتر و کارآمدتر با در دسترس بودن منابع و ظرفیت و تقسیم مسؤلیت (جن تافت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)، که با بهبود شیوه‌های انجام کار و عملکرد سازمانی (شاون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)، بهره‌وری و تغییر سازمانی را پیش بینی کرده (چاولا و کلوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) با مشورت با کارکنان اقدام به تصمیم گیری می‌کند (وی ریچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، و مزایایی چون رضایت مندی شغلی (کیم<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ حضوری، ۱۳۸۷؛ دلیر کوهی، ۱۳۸۸)، سلامت سازمانی (آری و چن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶)، کاهش مقاومت در برابر تغییر

<sup>۱</sup> - Da Costa Neves

<sup>۲</sup> - Jena & Rautaray

<sup>۳</sup> - Jentoft

<sup>۴</sup> - Shawn

<sup>۵</sup> - Chavala & Kellway

<sup>۶</sup> - Weihrich

<sup>۷</sup> - Kim

<sup>۸</sup> - Aryee & Chen

(حضور، ۱۳۸۷)، درک بهتر سازمانی و کارآیی شغلی (لو و لیم<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۲؛ مینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، کاهش قدرت مافوق بر زیردستان (آجی و افولابی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، افزایش مهارت اجتماعی و تعامل بیشتر و بهتر کارکنان (نادم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) و در نهایت ارتباط بهتر با مدیریت (آسپینا و یارونی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) را به کارکنان ارایه می‌دهد.

اعتقاد بر این است که وقتی کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری شرکت نمایند از تصمیمات اتخاذ شده حمایت می‌کنند و از طرفی دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی، تعهد و انگیزش آنان را نسبت به اهداف و مقاصد از پیش تعیین شده را بیشتر می‌کند. کلاک و گلد اسمیت<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) ادعا می‌کنند کارکنانی که در سازمان‌های دموکراتیک<sup>۷</sup> کار می‌کنند و نیز سازمان‌های که تشریک مساعی در آنها حاکم است و خود مدیریتی می‌کنند، در مقایسه با کارکنان سازمان‌های اتوکراتیک<sup>۸</sup> که اجبار در آنها حاکم است نتایج بهتری را کسب می‌کنند. آرجریس<sup>۹</sup> در این زمینه زمینه معتقد است که قدرت بخشیدن به کارکنان مفهومی است که به طور مستقیم با مشارکت ارتباط دارد ولی باید قبول کنیم که مدیران هنوز نتوانسته اند بطور مؤقت آمیز از ایده‌ی مشارکتی استفاده کنند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری دارای ابعاد مختلفی می‌باشد که درجه موفقیت هر برنامه مشارکت تاحدودی به سازگاری این ابعاد و تاثیر آنها بستگی دارد.

درجه مشارکت<sup>۱۰</sup>: درجه مشارکت عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند، بطور کلی درجات مشارکت را می‌توان در سه طبقه عمده، عدم مشارکت، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم نمود (رهنورد، ۱۳۸۰). مشکل است که به طور قاطع گفته شود در سازمانی تصمیم‌گیری مشارکتی به شکل مطلق و کامل آن وجود دارد یا نه، بلکه می‌توان درجات مشارکت را مورد لحاظ قرار داد طیف مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجات مختلف مشاوره به مشارکت کامل ختم می‌شود. مشارکت ممکن است از ارائه

<sup>1</sup> - Lau & Lim

<sup>2</sup> - Ming

<sup>3</sup> - Ajayi & Afolabi

<sup>4</sup> - Naneem

<sup>5</sup> - Ospina & Yaroni

<sup>6</sup> - Cloke & Goldsmith

<sup>7</sup> - Democratic

<sup>8</sup> - Autocratic

<sup>9</sup> - Chris Argris

<sup>10</sup> - Scale of participation

صرف یک عقیده در جایی غیر از مرکز ثقل تصمیم‌گیری شروع و عضویت در یک گروه کاری که دارای اختیار تصمیم‌گیری روی مساله خاصی است ختم شود (والایی شریف، ۱۳۸۴).  
 قلمرو مشارکت<sup>۱</sup>: قلمرو مشارکت عبارتست از دامنه مسائلی که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر بپردازند. آیا کارکنان فقط در تصمیمات تاکتیکی حق اظهار نظر دارند یا دامنه مشارکت آنها تصمیمات استراتژیک را نیز دربرمی‌گیرد. تصمیمات استراتژیک به اهداف تغییر مربوط می‌شوند در حالیکه تصمیمات تاکتیکی به ابزار تغییر (بقایی، ۱۳۸۱، رهنورد، ۱۳۸۰).  
 حدود مشارکت<sup>۲</sup>: حدود مشارکت به دامنه افرادی که در یک سیستم مشارکت درگیر می‌شوند اشاره دارد که می‌توان شامل کل سازمان، واحدهای خاص یا گروه‌های خاص باشد (رهنورد، ۱۳۸۰، والایی شریف، ۱۳۸۴).

مبنای مشارکت<sup>۳</sup>: مبنای مشارکت یک بعد کلیدی مشارکت، رسمی یا غیر رسمی بودن سیستم است. تصمیم‌بری براساس مشارکت ممکن است بطور رسمی و از طریق رویه کار قانونی شکل بگیرد یا اینکه به طور غیر رسمی در روابط بین افراد نمونه پیدا کند (رهنورد، ۱۳۸۰، بقایی، ۱۳۸۱).  
 سطوح مشارکت<sup>۴</sup>: مشارکت می‌تواند در پنج سطح صورت گیرد: استراتژیک، هماهنگی (جایی که سیاست‌ها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند) در سطح مدیریت میانی در سطح مدیران و سرپرستان عملیاتی (رهنورد، ۱۳۸۰، والایی شریف، ۱۳۸۴).

استقرار یک نظام تصمیم‌گیری مشارکتی، تمهیداتی را می‌طلبد که مدیران مدارس باید آنها را مورد توجه قرار دهند. تقویت اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها، انتقال اطلاعات، تبیین مسؤلیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات، تعریف فرایند تصمیم‌گیری، برنامه ریزی آموزش مشارکت، تعدیل شرایط محیطی سازمانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و مشخص ساختن ساختار مشارکت از جمله پیش‌نیازهایی است که در موفقیت سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی نقش بسزایی دارد. لیچ لوپز<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقات خود برای مشارکت مؤثر شرایطی را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

<sup>۱</sup> - Scope of participation

<sup>۲</sup> -Extend of participation

<sup>۳</sup> -Range of participation

<sup>۴</sup> -Level of participation

<sup>۵</sup> -Leach-Lopez

۱. زیردستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیتهای مشارکتی درگیر شوند.
۲. زیردستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سودمند بدانند.
۳. زمان، عامل بحرانی نباشد.
۴. هزینه‌های مشارکت نباید آن قدر بالا باشد که ارزش‌های مثبت آن را خدشه دار کند.
۵. افراد نباید احساس کنند که مشارکت، امنیت شغلی آنها را در سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد.
۶. مدیران نباید احساس کنند مشارکت، موقعیت آنها را تهدید می‌کند.
۷. برای مشارکت مؤثر، باید راههای ارتباطی به طور پیوسته در دسترس افراد باشد.
۸. برای مؤثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرار گیرند.
- در مطالعه و بررسی اسپکتور و فوکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) مشخص گردید که هیجانانگیز نقش اساسی در بروز رفتارهای داوطلبانه دارد و با اثرگذاری بر روی هیجانانگیز می‌توان به بروز رفتارهای داوطلبانه (رفتار شهروندی سازمانی) اقدام ورزید. براساس تحقیقات بوگلر و سامچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) رفتار شهروندی سازمانی معلمان با توانمند سازی، تعهد شغلی و تعهد حرفه‌ای رابطه دارد. سونر پولات<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نشان داده است که معلمان مدارس راهنمایی رفتار شهروندی سازمانی بالایی به ترتیب در مؤلفه‌های آداب، نوع دوستی، وجدان کاری و جوانمردی بروز نشان می‌دهند. زین آبادی و بهرنگی (۱۳۸۷) در تحقیقی دریافته‌اند که متغیرهای روانی نقش مهمی را در تعیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان ایفا می‌کنند. در بررسی نگ و فلدمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) مشخص گردید ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی به ویژه تعهد عاطفی مثبت و معنی دار می‌باشد. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران در بروز رفتار شهروندی سازمانی در دبیران اثر مثبت و معنی داری دارد قلاوندی و همکاران (۱۳۹۱). بین ارتباط فرا فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد وارث و همکاران (۱۳۸۸). در پژوهش رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) مشخص گردید که رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معنی دار است.

<sup>۱</sup> - Spector & Fox

<sup>۲</sup> - Bogler R. Somech

<sup>۳</sup> - Soner Polat

<sup>۴</sup> - Ng & Feldman



حبیبی (۱۳۸۳) نیز در تحقیق خود نشان داد که افزایش اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر کارکنان می‌شود. نتایج تحقیق پورانوری و ملکی آوارسین (۱۳۸۷) نشان داد که بین میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریها و متغیرهای عملکرد مدیر، ثبات دبیران و کارایی مدرسه، رضایت و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. آصفی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان دادند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی، رابطه معنی دار منفی و معکوسی وجود دارد و همچنین بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرا با برنامه ریزی و هدف‌گذاری با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی دار منفی و معکوسی مشاهده شد. (جوادی، ۱۳۸۹) در پژوهشی نشان داد که بین سبک مدیریت مشارکتی و نوآوری آموزشی، نوآوری تربیتی و نوآوری اداری آنان رابطه معنی داری مشاهده شد. نتایج تحقیق کیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و برنامه ریزی راهبردی با رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود دارد و از طریق مشارکت کارکنان در برنامه ریزی، کارکنان درک دقیقتری از اهداف پیدا می‌کنند و از میزان تعارض و ابهام در نقشها هنگام اجرای برنامه‌های راهبردی کاسته می‌شود. کاپاردی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، در پژوهش خود نشان دادند که مدارسی که سیستم مدیریت مشارکتی در آن به تصویب رسیده موفق به ایجاد ارتباط صمیمی و مؤثر بین دانش آموزان، دبیران و اولیای دانش آموزان شده و به اثربخشی مدارس کمک کرده است. پارتنت<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در مقاله ای عنوان کرد که مشارکت، روشنی نقش و وظیفه و خوش بینی در محیط کار، ارتباط مستقیمی با سازگاری و تطبیق پذیری با تغییر دارند. نامداری و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی نشان دادند که رابطه مثبت و معنی داری بین مدیریت مشارکتی و سلامت روان دبیران وجود دارد. با توجه به مباحث مطرح شده پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی دبیران با توجه به مدیریت مشارکتی، در مدارس دوره متوسطه شهرستان نقده انجام و برای این منظور فرضیه‌های زیر مطرح شده اند:

۱. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دبیران را پیش‌بینی کند.

<sup>1</sup> -Soon hee kim

<sup>2</sup> -Khaparde

<sup>3</sup> -Parent

۲. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند نوع دوستی دبیران را پیش بینی کند..
۳. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند احترام و تکریم دبیران را پیش بینی کند.
۴. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند جوانمردی دبیران را پیش بینی کند.
۵. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند وظیفه شناسی دبیران را پیش بینی کند.
۶. ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند فضیلت مدنی دبیران را پیش بینی کند.

### روش

روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است، جامعه آماری شامل ۳۶۲ نفر از دبیران مرد و زن دبیرستانهای شهر نقده بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم هر یک از گروه‌ها ۱۴۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه استاندارد پودساکوف و همکاران و پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مشارکتی استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که این ضریب برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی  $\alpha=0/86$  و برای پرسشنامه مدیریت مشارکتی  $\alpha=0/98$  به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و از آزمون‌های تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) و تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شده است.

### یافته‌ها

**فرضیه اول: ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دبیران را پیش بینی کند.**

جدول ۱. نتایج تحلیل مانوای ابعاد مدیریت مشارکتی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

ابعاد مدیریت مشارکتی	لامبدای ویلکز	F	سطح معنی داری	میزان اشتراک	توان آزمون
درجه مشارکت	۹۱۲/۰	۲/۵۹	۰/۰۰۹	۰/۰۸۸	۰/۹۸
قلمرو مشارکت	۰/۸۵۳	۴/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۱۴۷	۰/۹۷
حدود مشارکت	۰/۹۱۸	۵/۵۴	۰/۰۰۰	۰/۱۸۳	۰/۹۹
مبنای مشارکت	۰/۹۱۲	۲/۵۹	۰/۰۲۹	۰/۱۵۳	۰/۹۸
سطوح مشارکت	۰/۸۵۳	۴/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۱۶۶	۰/۹۷

در جدول (۱)، ضرایب F نشان می‌دهد که رابطه معنی داری بین ابعاد درجه مشارکت ( $P=0/009$ ) با میزان اشتراک  $0/088$ ، قلمرو مشارکت ( $P=0/001$ ) با میزان اشتراک  $0/147$ ، حدود مشارکت ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک  $0/183$ ، مبنای مشارکت ( $P=0/029$ ) با میزان

اشتراک ۰/۱۵۳ و سطوح مشارکت ( $P=0/001$ ) با میزان اشتراک ۰/۱۶۶ و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. از این رو نشان می‌دهد که فرضیه در پنج مورد تأیید می‌شود و توان آماری بیش از ۰/۹ است که نشانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه می‌باشد.

### فرضیه دوم: ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند نوع دوستی دبیران را پیش‌بینی کند.

جدول ۲. نتایج رگرسیون چند گانه رابطه هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و نوع دوستی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	P
درجه مشارکت						۰/۳۶	۱/۰۷	۰/۰۰۱
قلمرو مشارکت	نوع دوستی	۴/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۳۷۶	۰/۱۴۱	۰/۲۸	۲/۳۶	۰/۰۰۰
حدود مشارکت						۰/۲۱	۵/۲۱	۰/۲۷
مبنای مشارکت						۰/۳۸	۴/۴۱	۰/۴۶
سطوح مشارکت						۰/۳۶	۳/۷۴	۰/۰۰۰

بر اساس جدول (۲)، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و نوع دوستی برابر با ۴/۶۵ است که در سطح  $P=0/000$  معنی‌دار است مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۱۴۱ از واریانس نوع دوستی از طریق ابعاد مدیریت مشارکتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که ابعاد درجه مشارکت ( $\beta=0/36$ )، قلمرو مشارکت ( $\beta=0/28$ ) و سطوح مشارکت ( $\beta=0/36$ ) بطور مثبت و معنی‌داری نوع دوستی را تبیین می‌کند.

### فرضیه سوم: ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند احترام و تکریم دبیران را پیش‌بینی کند.

جدول ۳. نتایج رگرسیون چند گانه رابطه هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و احترام و تکریم

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	P
درجه مشارکت						۰/۳۶	۱/۸۲	۰/۰۰۷
قلمرو مشارکت	احترام و تکریم	۲/۸۹	۰/۰۰۶	۰/۳۰۷	۰/۰۹۴	۰/۰۱۷	۰/۰۷۶	۰/۰۹۴
حدود مشارکت						۰/۱۴	۰/۰۶۱	۰/۰۹۵
مبنای مشارکت						۰/۳۲	۲/۰۶	۰/۰۴۱
سطوح مشارکت						۰/۲۵	۳/۰۲	۰/۰۰۳

بر اساس جدول (۳)، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و احترام و تکریم برابر با ۲/۸۹ است که در سطح  $P=0/006$  معنی‌دار است مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۰۹۴ از واریانس احترام و تکریم از طریق ابعاد مدیریت مشارکتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که ابعاد درجه مشارکت ( $\beta=0/36$ )،

مینا مشارکت ( $\beta=0/32$ ) و سطوح مشارکت ( $\beta=0/25$ ) بطور مثبت و معنی داری احترام و تکریم را تبیین می کند.

**فرضیه چهارم: ابعاد مدیریت مشارکتی می تواند جوانمردی دبیران را پیش بینی کند.**

جدول ۴. نتایج رگرسیون چند گانه رابطه هریک از ابعاد مدیریت مشارکتی و جوانمردی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	T	P
درجه مشارکت	جوانمردی	۵/۲۷	۰/۰۰۰	۰/۳۹۹	۰/۱۶	-۰/۴۰۳	۳/۲۱	۰/۰۰۰
قلمرو مشارکت							-۱/۸۴	۰/۰۶۷
حدود مشارکت							۲/۷۱	۰/۰۰۸
مینای مشارکت							۴/۲۴	۰/۰۰۰
سطوح مشارکت							۱/۱۶	۰/۲۴

براساس جدول (۴)، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هریک از ابعاد مدیریت مشارکتی و جوانمردی برابر با ۵/۲۷ است که در سطح  $P=0/000$  معنی دار است مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۰/۱۶۰ از واریانس جوانمردی از طریق ابعاد مدیریت مشارکتی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد که ابعاد درجه مشارکت ( $\beta=0/29$ )، حدود مشارکت ( $\beta=0/41$ ) و مینای مشارکت ( $\beta=0/36$ ) بطور مثبت و معنی داری جوانمردی را تبیین می کند.

**فرضیه پنجم: ابعاد مدیریت مشارکتی می تواند وظیفه شناسی دبیران را پیش بینی کند.**

جدول ۵. نتایج رگرسیون چند گانه رابطه هریک از ابعاد مدیریت مشارکتی و وظیفه شناسی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	B	T	P
درجه مشارکت	وظیفه شناسی	۴/۵۶	۰/۰۰۱	۰/۳۷۵	۰/۱۴۱	۰/۲۷	۲/۱۹	۰/۰۰۰
قلمرو مشارکت							۵/۲۱	۰/۰۰۰
حدود مشارکت							۴/۱۷	۰/۰۰۰
مینای مشارکت							۳/۲۷	۰/۰۰۰
سطوح مشارکت							۱/۶۳	۰/۱۰۴

براساس جدول (۵)، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هریک از ابعاد مدیریت مشارکتی و وظیفه شناسی برابر با ۳/۷۵ است که در سطح  $P=0/001$  معنی دار است مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۰/۱۴۱ از واریانس وظیفه شناسی از طریق ابعاد مدیریت مشارکتی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد که ابعاد درجه مشارکت ( $\beta=0/23$ )، قلمرو

مشارکت ( $\beta=0/28$ )، حدود مشارکت ( $\beta=0/21$ ) و سطوح مشارکت ( $\beta=0/29$ ) بطور مثبت و معنی‌داری وظیفه‌شناسی را تبیین می‌کند.

**فرضیه ششم: ابعاد مدیریت مشارکتی می‌تواند فضیلت مدنی دبیران را پیش‌بینی کند.**

جدول ۶. نتایج رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و فضیلت مدنی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	B	T	P
درجه مشارکت						۰/۳۶	۲/۵۷	۰/۰۰۰
قلمرو مشارکت	فضیلت مدنی	۳/۵۴	۰/۰۰۵	۰/۳۳۶	۰/۷۲	۰/۳۶	۳/۲۷	۰/۰۰۰
حدود مشارکت						۰/۴۰۱	۱/۷۸	۰/۰۷۶
مبنای مشارکت						-۰/۰۸	-۰/۳۷	۰/۷۰۶
سطوح مشارکت						۰/۲۹	۲/۵۲	۰/۰۱۳

براساس جدول (۶)، مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از ابعاد مدیریت مشارکتی و فضیلت مدنی برابر با ۴/۶۵ است که در سطح  $P=0/005$  معنی‌دار است مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۷۲ از واریانس فضیلت مدنی از طریق ابعاد مدیریت مشارکتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که ابعاد درجه مشارکت ( $\beta=0/36$ )، قلمرو مشارکت ( $\beta=0/36$ ) و سطوح مشارکت ( $\beta=0/29$ ) بطور مثبت و معنی‌داری فضیلت مدنی را تبیین می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون فرضیه اول بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین ابعاد، درجه، قلمرو، حدود، مبنا و سطوح مشارکت با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی است. نتایج مذکور نشان داد که مدیریت مشارکتی می‌تواند به شکل‌گیری نودوستی، جوانمردی، وظیفه‌شناسی، احترام و تکریم و فضیلت مدنی دبیران منجر شود. بنابراین، شایسته است که در مدارس توجه روزافزونی به مدیریت مشارکتی شود، در نتیجه چنین توجهی در مدارس، بستر و محیطی فراهم می‌شود که افراد با توانایی و انگیزه بیشتر و با بی‌توجهی به پاداش عملکردهای فراتر از نشان خواهند داد. بیشتر از حد معمول سرکار حضور داشته باشند و برای استراحت، بیش از حد وقت صرف نکنند. همچنین می‌توان پیروی از قوانین و مقررات بدون نیاز به حضور ناظر از سوی دبیران را شاهد بود. و همچنین ایجاد باور به کار صادقانه در مقابل وجه دریافتی در وجود دبیران است که وجود این باور در دبیران سبب می‌شود که وظایف خود را زودتر از زمان مقرر انجام دهند و در نتیجه در

اثربخشی مدرسه موثرتر خواهند بود. این یافته با تحقیقات سلیمانی و سیری (۱۳۸۹)، تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸)، مهدیون و همکاران (۱۳۸۷) و قلاوندی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوم بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین ابعاد مدیریت مشارکتی رفتار شهروندی سازمانی است. از میان ابعاد مدیریت مشارکتی، درجه، قلمرو، و سطوح مشارکت، رابطه پیش بینی کننده معنی داری با نوع دوستی دارد. بر این اساس با توجه به مدیریت مشارکتی در مدارس می‌توان شاهد این بود که دبیران از بروز مشکلات در رابطه با دیگر دبیران پیش‌گیری کرده و در مقابل درخواست اطلاعات و گزارشات از سوی همکاران سریع پاسخ دهند. در این وضعیت دبیران جدید از سوی دبیران با سابقه بصورت داوطلبانه حمایت می‌شوند. یکی دیگر از اثرات وجود مدیریت مشارکتی در مدارس این است که دبیران نسبت به چگونگی اثرگذاری رفتار خود بر دیگران متوجه شده و مشتاقانه وقت خود را برای همکاری در اختیار سایر دبیران مدرسه قرار می‌دهند. نتایج تحقیق نشان داد رابطه مثبت و معنی داری بین ابعاد درجه، مبنا و سطوح مشارکت رابطه با احترام و تکریم دارد. بر این اساس دبیران در روابط و تعاملات با همکاران خوش برخورد و گرم ظاهر می‌شوند و با تکیه بر جنبه‌های مثبت شغل خود احساس رضایت از کار خواهند داشت. نتایج فرضیه دیگر، بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین ابعاد درجه، حدود و مبنای مشارکت با جوانمردی دارد. هرچه قدر دبیران بیشتر درگیر تصمیم‌گیری‌های مدرسه شوند و این تصمیم‌گیری شامل موضوعات مختلف و بر مبنای قانون باشد، به راحتی اظهار نظر کرده و از هرگونه خوسانسوری و تخریب دیگران خودداری خواهند نمود. نتایج آزمون فرضیه پنجم، بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین ابعاد درجه، قلمرو، حدود و مبنای مشارکت رابطه پیش‌بینی کننده معنی داری با وظیفه‌شناسی دارد. بر این اساس با توجه به ابعاد مدیریت مشارکتی در مدارس می‌توان شاهد بود که دبیران بیشتر از حد معمول سرکار حضور داشته باشند و برای استراحت، بیش از حد وقت صرف نکنند. همچنین می‌توان پیروی از قوانین و مقررات بدون نیاز به حضور ناظر از سوی دبیران را شاهد بود. از اثرات دیگر وجود مدیریت مشارکتی در سازمان، ایجاد باور به کار صادقانه در مقابل وجه دریافتی در وجود دبیران است که وجود این باور در دبیران سبب می‌شود که وظایف خود را زودتر از زمان مقرر انجام دهند. آخرین یافته این تحقیق بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین ابعاد مدیریت مشارکتی درجه، قلمرو و سطوح مشارکت با وظیفه‌شناسی

دارد. بر این اساس با توجه به مدیریت مشارکتی در مدارس می‌توان شاهد بود که دبیران وظایفی را انجام دهند که اجباری نیست، ولی به بهبود تصویر سازمان در نزد مردم کمک می‌کند و این که همیشه اعلانات، اطلاعیه‌ها و یادداشت‌های مدرسه را بخوانند و خودرا مطلع نگه دارند. همچنین می‌توان پاسخ دهی سریع به درخواست‌های ارباب رجوع را شاهد بود. ایجاد حس عضویت در مدارس و این که دبیران به عنوان فعالیت غیر موظف اقدام به فعالیت‌هایی می‌کنند که به بهبود تصویر بیرونی مدرسه کمک نماید. در نتیجه این حس، ریسک پذیری دبیران در مورد مسایلی که فکر می‌کنند برای مدارس مفید است، بالا می‌رود. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می‌دهد و وجدان کاری بالایی دارد. براساس یافته‌های تحقیق حاضر برای بهبود رفتار شهروندی دبیران میتوان به مسئولین آموزش و پرورش توصیه کرد تا حد امکان ساز و کارهای مدیریت مشارکتی را در مدارس فراهم ساخته و آنان را بیشتر درگیر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های مدارس نمود.

### منابع

- اسلامی، حسن، سیار، ابوالقاسم (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی، **ماهنامه تدبیر**، سال هجدهم، شماره ۱۸۷. صص ۵۶-۵۹.
- آصفی، احمدعلی، حمیدی، مهرزاد، جلالی فراهانی، مجید و دهقان قهفرخی، حمید (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، **فصلنامه مدیریت ورزشی**، شماره ۳، صص ۲۳-۵.
- امینی، مهسا و میرداماد، مهدی (۱۳۸۶). بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل‌ها و مراتع کشور، **یافته‌های نوین کشاورزی**، سال دوم- شماره ۱، صص ۹۷-۱۰۸.
- بقایی، رحیم (۱۳۸۱). **نقش مدیریت مشارکتی در فرایند تصمیم‌گیری در مدارس**، پایان‌نامه ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.
- پورانوری، ثریا و ملکی آوارسین، صادق (۱۳۸۷). بررسی رابطه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریها و عملکرد مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر مراغه، **دانش و پژوهش در علوم تربیتی**، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره هفدهم و هجدهم، صص ۱۹۹-۲۱۱.

جوادی، حسین (۱۳۸۹). **بررسی رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرستان هشتروند با نوآوری آنان در سال تحصیلی ۸۹-۸۸**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد تبریز.

حبیبی، لیلی. (۱۳۸۳). "بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین مدیریت مشارکتی (با تأکید بر سیستم پیشنهادات) و اثربخشی کارکنان در حوزه‌های ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر توزیع کالا و خدمات"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.  
حضور، محمد جواد (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه پیام نور و راهکارهای استقرار نظام پیشنهادها، **نشریه علوم انسانی**، شماره ۲۱، صص ۲۵-۱۴.

دلیر کوهی، زینب (۱۳۸۸). **بررسی رابطه میزان مشارکتی بودن مدیریت با رضایت شغلی کارکنان مدارس غرب استان مازندران**، همایش شیوه‌های نوین در مدیریت مدارس در هزاره سوم، کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، [http://www.civilica.com/Paper-SMMSMTM01-SMMSMTM01\\_010.html](http://www.civilica.com/Paper-SMMSMTM01-SMMSMTM01_010.html)  
رامین مهر، حمید، هادی زاده مقدم، اکرم، و احمدی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان تهران). **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، ۱(۲)، ۶۵-۸۸.

رضایی کلید بری، حمید رضا و باقر سلیمی، سعید (۱۳۸۷). نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی، **اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی**، دانشگاه تهران  
زین آبادی، حسن رضا، بهرنگی، محمدرضا، نوه‌ابراهیم، عبدالکریم و فرزاد، ولی‌اله (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی معلمان تحلیلی بر ماهیت، روش شناسی پژوهش، پیش‌بیندها و پس‌بیندها، **فصلنامه نوآوری‌های آموزشی**، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۱۱۰-۷۵.

غلام حسینی، اسماعیل، بجانی، حسین و ملکی‌نیا، عماد (۱۳۸۹). عوامل تاثیر گذار، مولفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، **فصلنامه ی توسعه ی انسانی پارس**، سال هفتم، شماره ی ۳۱، ۳۴-۱۲.  
قلانندی، حسن، سلطانزاده، وحید و امیری، علیرضا (۱۳۹۱). پیش‌بینی ویژگی‌های رفتار شهروندی دبیران بر اساس ویژگی‌های رهبری خدمتگذار، **اندیشه‌های نوین تربیتی دانشگاه الزهراء**، دوره ۷، شماره ۴ صص ۱۶۰-۱۳۹.

مستبصری، محمد و نجابی، علیرضا (۱۳۸۷). "فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان، **اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی**، دانشگاه تهران.



مهدیون، روح‌الله؛ نارنجی ثانی، فاطمه. (۱۳۸۷). تبیین رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ابعاد شخصیت در میان کارکنان دانشگاه تهران. **اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی**. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

هویدا، رضا، نادری، ناهید، (۱۳۸۸)، بررسی سطح رفتار شهروندی کارکنان، **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، سال نهم، شماره ۱، پیاپی ۳۳، نیمه اول ۸۸.

والایی شریف، حمید (۱۳۸۴). **مدیریت مشارکتی (راهبردی موثر در اداره امور سازمان)**. تهران: سمت.

وارث، سید حامد، رستگار، عباسعلی، زراعت کار، سمیه و رفعتی‌آلاشتی، کبری (۱۳۸۸). رابطه ارتباط فرا فردی و رفتار شهروندی سازمانی. **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۳-۱۵۴-۱۳۵.

Ajayi , Abiodun and Afolabi Comfort(2012).participatory management and productivity among secondary school teachers in south west Nigeria, **Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies** 1(6) 332-337

Aryee, S., & Chen, Z.X. (2006), "Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes", **Journal of Business Research**, Vol. 59, pp. 793-801.

Bang, H. (2008) **The mediating role of perceived organizational support between leader- member exchange and organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations**, 2008 North American Society for Sport Management(NASSM 2008).

Bogler R. Somech A. (2005).Organizational Citizenship Behavior in School. How Does It Relate To Participation In Decision Making? **Journal of Educational Administration**. Vol. 43 No. 5, PP. 420-438.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. **Academy of Management Executive**, 17(3), 60-71.

Chawla, A. & Kelloway, E.K. (2004.) Predicting openness and commitment to change. **Leadership and Organizational Development Journal**. 24 (6), 485-CO

Cloke, K. & J. Goldsmith. (2002). "The end of management and the rise of organization democracy". San Francisco:Jossey – Bass. Part Two, Ch.3: pp. 215-235.

Castro Carmen Barroso , Armario Enrique Martin & Ruiz David Martin ,(2004) ," The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty " **International Journal of Service Industry Management** Vol. 15 , No1,pp.27-53

- Cooper, J. Darrell(2010). **Collective Efficacy, organizational citizenship behavior and school effectiveness in Alabama public high schools**, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alabama.
- DiPaola, M. F. & da Costa Neves, P.M.M. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools, **Journal of Educational Administration** ,Vol. 47 No. 4, pp. 490-507.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. **Journal of School Leadership**, 15, 391-410.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. **Journal of School Leadership**, 11, 424-447.
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2007). Measuring organizational citizenship of schools. In M. F. DiPaola & W. K. Hoy (Eds.), **Essential ideas for the reform of American schools** (pp. 227-250). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. **The Elementary School Journal**, 102(1), 3-17.
- Hampton, G. M. and D. L. Hampton (2004). "Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals - The case of Certified Nurse-Midwives." **Journal of Business Research** 57(9): 1042-1053.
- Hee Lee, Ung; Kim, Hye Kyoung & Kim, Young Hyung(2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes, **Global Business & Management Research: An International Journal** Vol. 5, No. 1, pp. 54-65.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., & Smith, P. A. (2002). Toward an organizational model of achievement in high schools: The significance of collective efficacy. **Educational Administration Quarterly**, 38(1), 77-93.
- Jena, P. & Rautaray, B. (2010). Participative management in medical college libraries of Orissa: a comparative study. **Library Review** , 5(3), 10-1
- Jentoft, S. (2005). Fisheries co-management as empowerment. **Marine Policy** 29 (1):1-7.
- Kim, S. (2002), "Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership", **Public Administration Review**, Vol. 62, pp. 231-41.
- Khaparde ,M. S. , Srivastava ,K. A , & Meganathan , R. (2004) Successful School Management in India: Case Studies of Navodaya Vidyalayas,

- Educational Research for Policy and Practice**, Volume 3, Number 3 / January, 2004, p.
- Lau, C. M. & Lim, EW. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. **The British Accounting Review**, 34 (1).
- Leach-Lopez. Maria, William w.stammerijan, kyoo sany. (2009). Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. **Journal. Management research news**. Vol 32. Issue 3. P 220-238.
- Ming, L.I. (2004). Workers' participation in management and firm performance: Evidence from large and medium-sized Chinese industrial enterprises. **Review of Radical Political Economics**, 36 (3).
- Modassir, A. & Singh, T.(2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior,**International Journal of Leadership Studies**, Vol. 4, No. 1, pp. 3-21
- Nadeem, Mubasher(2012). Participative Management Style:A Tool to Enhance Quality Education. **IOSR Journal Of Humanities And Social Science (JHSS) ISSN: 2279-0837, ISBN: 2279-0845**. Volume 4, Issue 2 (Nov. - Dec. 2012), PP 08-14.
- Namdari, Raheleh & et al(2013). Survey of Relationship between Participative Management and Mental Health of Secondary School Teachers. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(3)31-35
- Netemeyer, R., & Boles, T. S. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. **Journal of Marketing**, 61, 85-98.
- Newland, Sarah J(2012)."Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organization: Does the Underlying Motive Matter?" **Masters Theses & Specialist Projects**. Paper 1159.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. **Journal of Vocational Behavior**, 79(2), 528-37.
- Oplatka, I. (2009) "Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school". **International Journal of Educational Management** , 23 (5), 379-389.
- Organ, D. W., & Ryan, K. A. (1995). Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48, 775-802.
- Ospina, S. & Yaroni. A. (2003). Understanding cooperative behavior in labor management cooperation: A theory-building exercise. **Public Administration Review**, 63 (4), 455-469.

- Parent J.D. (2006). **“Individual adaptation to the changing workplace: Causes, Consequences and outcomes”**, university of Massachusetts Amherst, AAT.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B.; Bachrach, D. G.(2000). "organizational citizenship behaviours: a critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", **Journal of Management**, vol. 26, No.3, pp. 513 – 563.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2007), Organizational behavior, Twelfth Edition, prentice. Hall. research », Journal of Management, 26, 513-563.
- Shawn W. Yohe and Louise Hatfield(2003). **Moderating Factors in Participative Management**, Allied Academies International Conference, Las Vegas, pp: 33.
- Soner, Polat , (2009), "Organizational citizenship behavior display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, vol. 1, pp, 1591-1596.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**,12(2), 269-92.
- Tang, T.L.P. And Ibrahim,A.H.S. (1998). Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel In The United States and IN The Middle East. Public Personnel in the United States and in the Middle East. **Public Personnel Management**. Vole, 27, PP.529-50.
- Torlak, O., & Koc, U. (2008). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. **Management Research News**, 30(8), 581-96.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, 3, 420-432.
- Wehrich, H., Cannice, V. M., & Koontz, H (2008). **Management: A Global and Entrepreneurial Perspective**. 12th edn, New Delhi: McGraw-Hill.
- Yen, H.R., & Niehoff, B.P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. **Journal of Applied Social Psychology**, 34, 1617-1637. Doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02790.x
- Zellars, K. L., Tepper, B. N., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinate organizational citizenship. **Journal of Applied Psychology**, 87(6), 1068-1076.