

# بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری (مطالعه موردی منطقه ۱)

✦ ناصر میر سپاسی

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

✦ غلامرضا معمار زاده

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

✦ مژگان قنبری ارباستان

کارشناس ارشد مدیریت شهری

## چکیده

در این تحقیق، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل، عملکرد شغلی کارکنان به عنوان متغیر وابسته و از شاخص‌های بالینی ویژگی‌های شخصیتی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه ۲۶ سئوالی رفتار شهروندی سازمانی ارگان (فرم ارزشیابی عملکرد) محقق ساخته و پرسشنامه ۳۳۸ سئوالی ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی چند بعدی مینه سوتا (MMPI2) و RF مورد استفاده قرار گرفت.

داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، میانه، انحراف معیار و واریانس) و همچنین شاخص‌های آمار استنباطی در تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آزمون T دو گروه مستقل (جنسیت و وضعیت تاهل)، T تک گروهی (برای بررسی وضعیت موجود) و ضریب همبستگی پیرسون (برای تعیین همبستگی بین متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی) استفاده شد و تحلیل واریانس یکطرفه (برای سطح تحصیلات و سابقه خدمت)، رگرسیون (بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد)، تحلیل عامل (روایی سازه هردو پرسشنامه) و تحلیل مسیر (برای شناسایی متغیرها و ارائه مدل) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۹/۲ نسخه ۲۰۰۷ استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها

از سوی اساتید راهنما و مشاور مورد ارزیابی و بازنگری ضریب پایایی به وسیله آزمون کرونباخ برای محک اعتبار پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی و فرم ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۹۷ به دست آمد. در مرحله تحلیل عامل با تأکید بر ارزش ویژه رفتار شهروندی به عنوان عامل اصلی متغیر مشاهده شده و متغیرهای مکنون یا پنهان شاخص‌های بالینی ویژگی‌های شخصیتی RF 2-MMPI مطرح شدند. از پنج شاخص متفاوت برای تعیین میزان برازش مدل استفاده شد (شاخص مجذور کای، شاخص لوئیز - تاکر، بونت - بنتلر، شاخص هولترو و ریشه خطای میانگین مجذورات) که تقریب برازش مدل را تأیید کرده و کارایی بالایی را در توصیف روابط بین متغیرها و تبیین متغیر عملکرد شغلی از طریق متغیر رفتار شهروندی داراست.

یافته‌های تحقیق در این پژوهش عبارتند از: زنان از رفتار شهروندی سازمانی بالاتر (در کل) و در خرده‌مقیاس وجدان و همچنین عملکرد شغلی بالاتری به نسبت مردان برخوردارند. «رفتار شهروندی» و عملکرد شغلی در تمامی سوابق کار، در تمامی مدارک تحصیلی و در تمامی سنین به یک میزان مشاهده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان برجای گذاشته و اثر مستقیم مثبت را بر شاخص‌های شخصیتی نشان می‌دهد.

## مقدمه

یکی از مهمترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر، داشتن افرادی است که راغبند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند؛ رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فرا رفته ولی برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> تعریف شده‌اند (زارعی متین ۱۳۸۵).

سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی، اقدام‌هایی را تشریح می‌کند که در آن کارکنان فراتر از نیازهای از پیش تعیین شده نقش خود، عمل می‌کنند و این امر سبب بالا رفتن اثربخشی سازمانی می‌شود (ایبیلی ۱۳۸۷).

کاتز و کان در کتاب خود با عنوان "روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها" بیان داشته‌اند که موسسات به منظور انجام اثربخش وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماورای الزامات و نیازمندیهای نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل کنند. آنها اشاره دارند که در داخل هر گروه کاری در یک کارخانه، در داخل هر بخش از یک سیستم دولتی و یا حتی در داخل هر واحدی از یک دانشگاه، فعالیت‌های مشارکتی بیشماری وجود دارد که بدون تحقق کامل آنها، تمامی این سیستم به هدف خود نخواهد رسید. آنها اشاره دارند که تعداد محدودی از این فعالیت‌ها در داخل شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده است و تعداد زیادی از آنها جزو رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل به صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) می‌باشند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آنها ضروری به نظر می‌رسد (لامبرت، ۲۰۰۸).<sup>۲</sup>

همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرهای سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز بهتر است نظرهای خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به شمار می‌روند، ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند.

## بیان مسئله

بررسی رفتار فرد در محیط کار توجه محققان را در دهه اخیر به خود جلب کرده است. هدف مشترک این تحقیقات تعریف نوعی رفتار فردی است که به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می‌کند (فتاحی ۱۳۸۴).

سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خود جوش و اجباری از اهمیت خاصی برخوردار است. در حالت اجباری فرد وظایف خود را براساس مقررات و قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. در حالی که در همکاری خود جوش و آگاهانه افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خود جوش و آگاهانه‌ی افراد در سازمان با عنوان رفتار شهروندی سازمانی نام برده می‌شود (زارعی متین و همکاران ۱۳۸۴).

چیزی که در ادبیات مدیریت، امری بدیهی به نظر می‌رسد، این است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمند هستند که متمایل به فراتر نهادن از الزامات رسمی شغل باشند. تحقیقات کنونی، رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی‌پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می‌ورزند (کاخکی ۱۳۸۶).

تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هرروز وارد مباحث جدیدی می‌شود. یکی از این مباحث جدید، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است. بر مبنای این مفهوم نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، عاملی مهم در افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. مدیران به دنبال روش‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند و رفتار شهروندی سازمانی در رسیدن به این هدف کمک بسیار زیادی می‌کند (زارعی متین ۱۳۸۵).

شهرداری به عنوان یک نهاد دولتی، خدمات عمومی متعددی از جمله احداث خیابان‌ها، مکان‌ها و معابر عمومی، تخلیه زباله و مراقبت در امور بهداشتی شهروندان، کارهای عمرانی، زیباسازی شهر و سایر خدمات شهری را به شهروندان ارائه می‌کند. از آنجا که عملکرد این گونه سازمان‌ها تا حد زیادی تحت تاثیر عملکرد شغلی آنها قرار

دارد، بنابراین بررسی و تحلیل رفتارهای کارکنان شهرداری می‌تواند زمینه را برای تقویت مسایل انگیزشی کارکنان و متعاقباً افزایش اثربخشی و کارایی آنها فراهم آورد.

### اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب دیده می‌شود؛ چرا که چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر نیاز به سازوکارهای کنترل رسمی و پر هزینه را می‌کاهد (ارگان به نقل از بیکتون ۲۰۰۷).<sup>۲</sup>

پژوهش‌های اخیر بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در زمینه اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی‌های مدیریتی و قضاوت در مورد افزایش دستمزد ارتقائات شغلی و... و همچنین اثرات رفتار شهروندی سازمانی روی عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی پرداخته (فتاحی ۱۳۸۵) و عمده‌ترین پیامد رفتار شهروندی سازمانی را افزایش عملکرد شغلی و اثربخشی عنوان کرده‌اند (نیر ۱۹۸۳).<sup>۴</sup> رفتار شهروندی سازمانی بر جنبه درونی سازمان تاثیر می‌گذارد که به طور مستقیم و غیرمستقیم موجب بهبود عملکرد شغلی و اثربخشی سازمان می‌شود (سونجو ۲۰۰۸).<sup>۵</sup>

رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش داده، کار تیمی را تشویق کرده، ارتباطات همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش، نرخ اشتباهات را کاهش داده و مشارکت و درگیر شدن کارکنان را در مسایل سازمان افزایش می‌دهد و به طور کلی جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت، رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تاثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، موجب کیفیت عالی در عملکرد شغلی می‌شود (کاسترو و همکاران به نقل از فتاحی ۱۳۸۶).

در کنفرانس ملی رفتار سازمانی ۲۶-۲۵ بهمن ماه ۱۳۸۷ الوانی از منظر دیگری به مقوله رفتار شهروندی سازمانی پرداخت که عین سخنرانی ایشان در این بخش بیان می‌شود:

یکی از آفات "رفتار شهروندی سازمانی" تظاهر به این نوع رفتار و ابزاری شدن آن است. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک حرکت داوطلبانه

و خود جوش که با نیت درونی و بدون چشم داشت به پاداش‌های بیرونی صورت می‌پذیرد، یک ارزش مثبت در سازمان محسوب شده و آنهایی که در صددند تا از این ارزش سهمی برای خود ببندوزند، ممکن است به صورت مصنوعی و ساختگی، رفتار شهروندی سازمانی را تقلید کنند و از آن به عنوان محملی برای رسیدن به مقاصد خود و رسیدن به جایگاهی در سازمان بهره گیرند. اینان باور و اعتقادی نسبت به اینگونه رفتار نداشته و صرفاً به منظور اعتبار حاصل از آن، بدان رفتار دست می‌زنند.

رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر تعقل ارزشی و جوهری بوده و براساس ارزش‌های فرد در جهت کمک به تحقق اهداف سازمان شکل می‌گیرد.

شهرداری<sup>۶</sup> به عنوان یک نهاد عمومی، بودجه بسیار زیادی را برای انجام امور مربوط به خود اختصاص می‌دهد؛ بنابراین استفاده از رفتار شهروندی سازمانی و کمکی کارکنان، انجام امور و کارایی بهتر سازمان را در پی خواهد داشت. همچنین مدیران شهرداری با آگاهی از چگونگی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به تقویت این رفتار و دستیابی به عملکرد بالاتر خواهند رسید.

### اهداف تحقیق

#### اهداف کلی

- ♦ تبیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد شغلی،
- ♦ تبیین رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۱ و مولفه‌ها و
- ♦ بررسی عملکرد شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۱ و ارتباط مولفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی.

#### اهداف ویژه

- ♦ تبیین رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد دانش محور کارکنان،
- ♦ تبیین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد مهارتی،
- ♦ تبیین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد توانشی و
- ♦ بررسی چگونگی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شهرداری.

## اهداف کاربردی

یا پیش بین، عملکرد شغلی به عنوان متغیر وابسته یا ملاک و متغیر شاخص‌های بالینی ویژگی‌های شخصیتی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده مطرح شده است.

- ◆ تبیین وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری و
- ◆ ارائه راهکار به مدیریت شهرداری برای ارتقای عملکرد شغلی از طریق استفاده از رفتار شهروندی سازمانی.

## روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی پیمایشی است. تحقیق از نوع کاربردی است. تحقیق توصیفی پیمایشی است، چون هدف، توصیف جز به جز رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی است و اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به وضعیت فعلی موضوع مطالعه شده است. اطلاعات در این تحقیق از طریق روش‌های میدانی با اجرای فرم سنجش عملکرد سازمانی کارکنان و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی و یک آزمون RF 2 (آزمون ویژگی‌های شخصیتی چند وجهی مینه سوتا) جمع‌آوری شد. در واقع هیچ یک از متغیرها دستکاری نشده و تنها به بررسی متغیرها پرداخته شد.

منطقه ۱ شهرداری به طور تصادفی برای اجرای پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شد.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱ تهران (که ۹۶۴ نفر می‌باشند) است. کلیه واحدهای سازمانی انتخاب و سپس در هر بخش از کارکنان به صورت طبقه‌ای مساوی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه به صورت مقدماتی (پایلوت) اجرا شد. پس از محاسبه ضرایب اعتبار و روایی و کسب واریانس از حجم نمونه کوکران<sup>۷</sup> استفاده شده و حجم نمونه نهایی تعیین شد.

برای تعیین پایایی ابزار از آلفای کرونباخ<sup>۸</sup> و برای روایی ابزار از تحلیل عامل استفاده شد. سپس پرسشنامه‌ها توزیع و جمع‌آوری شده و اطلاعات استخراج و در آخر پرسشنامه نهایی برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی پیاده شد. برای سنجش عملکرد شغلی از فرم ارزشیابی عملکرد شغلی به صورت ۳۶۰ و از آزمون RF MMPI2 برای تعیین شاخص‌های بالینی ویژگی‌های شخصیتی استفاده شد.

## جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارتست از: کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱ تهران.

## نحوه تعیین حجم نمونه<sup>۹</sup>

با توجه به تعداد کارکنان شاغل در شهرداری منطقه ۱

## سئوال‌های تحقیق

### سئوال اصلی

- ◆ آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد؟

### سئوال‌های فرعی

- ◆ آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد دانش محور کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ◆ آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد مهارتی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ◆ آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد توانشی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ◆ رفتار شهروندی سازمانی تاثیر بیشتری بر کدام یک از مولفه‌های عملکرد شغلی دارد؟

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

- رابطه معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد شغلی وجود دارد.

فرضیه ۱- رابطه معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد دانش محور کارکنان وجود دارد.

فرضیه ۲- بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد مهارتی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳- بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد توانشی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴- ویژگی‌های شخصی (سن، سابقه، تحصیلات، جنس و محل خدمت) بر میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۵- ویژگی‌های شخصی (سن، سابقه، تحصیلات، جنس و محل خدمت) بر میزان عملکرد شغلی اثر می‌گذارد.

## متغیرهای تحقیق

در این پژوهش رفتار شهروندی سازمانی، متغیر مستقل



(یعنی ۹۶۴ نفر) و با در نظر گرفتن واریانس بدست آمده از آنالیز پایایی<sup>۱۰</sup> و با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران<sup>۱۱</sup>، حجم نمونه برابر ۲۱۵ به دست می‌آید که به منظور افزایش دقت و از بین بردن احتمال وجود پرسشنامه‌های بی‌پاسخ، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد.

### روش نمونه‌گیری

با توجه به اینکه جامعه تحقیق حاضر، محدود بوده و دسترسی به تمامی اعضای جامعه امکان‌پذیر است، می‌توان فهرستی از تمام اعضا تهیه کرد. از این رو با بدست آمدن ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه، پس از تهیه لیست کامل کارکنان شهرداری منطقه ۱ به تفکیک واحدهای سازمانی از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی استفاده شده و به این ترتیب تعداد نمونه‌ها در هر واحد سازمانی مشخص شد.

### روش گردآوری اطلاعات

در این تحقیق داده‌ها به روش کتابخانه‌ای (چاپی و الکترونیکی) و میدانی جمع‌آوری شده‌اند و ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کتابخانه‌ای، فیش‌برداری، در مرحله الکترونیکی، استفاده از منابع اینترنتی و در مرحله میدانی، پرسشنامه بوده است.

### روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، میانه، انحراف معیار و واریانس) و همچنین شاخص‌های آمار استنباطی در تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آزمون T دو گروه مستقل (جنسیت و وضعیت تاهل) T تک گروهی (برای بررسی وضعیت موجود)، ضریب همبستگی پیرسون (برای تعیین همبستگی بین متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی) استفاده شد و تحلیل واریانس یکطرفه (برای سطح تحصیلات و سابقه خدمت)، رگرسیون (بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد)، تحلیل عامل (روایی سازه هر دو پرسشنامه) و تحلیل مسیر (برای شناسایی متغیرها و ارائه مدل) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

### تعریف رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی عبارتست از رفتاری خودجوش، آگاهانه و داوطلبانه که فرد به خاطر انجامش، مورد تشویق قرار نمی‌گیرد؛ زیرا این رفتارها در شرح شغل سازمانی

پیش‌بینی نشده ولی انجام این رفتارها به صورت مداوم و مستمر در یک سازمان، از یک طرف موجب اثربخشی و موفقیت سازمانی و از طرف دیگر سبب افزایش رضایتمندی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود.

### تعاریف ارزیابی عملکرد شغلی

ارزیابی عملکرد<sup>۱۲</sup> را اینگونه تعریف کرده‌اند: ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای سازمان (میر سپاسی ۱۳۸۴).

عملکرد درسه حیطة دانش محور<sup>۱۳</sup>، مهارت<sup>۱۴</sup> و توانایی<sup>۱۵</sup> سنجیده می‌شود<sup>۱۶</sup> (عباسی و همکاران).

■ دانش به تجربه و تحصیلات آموخته شده در راستای انجام امور محوله است، سازماندهی به اطلاعات، داشتن اطلاعات در مورد قوانین، بخشنامه‌ها و رویه‌ها، استفاده از قوانین در مواقع مناسب، اعتقاد به مستندسازی و دانستن اینکه چه کاری را باید انجام دهد.

■ مهارت شامل تجربه مفید و کاربردی، هنر تلفیق دانش و کار خواسته شده، جمع‌آوری تجزیه و تحلیل و تلخیص داده‌ها، کار با سیستم‌های جدید، حل مشکلات جزئی، شناسایی و معرفی نرم‌افزارهای کاربردی و مهارت مستندسازی است.

■ توانایی استفاده از دانش و مهارت آموخته شده برای انجام وظایف<sup>۱۷</sup>، انجام کار محوله به بهترین نحو ممکن، انجام وظایف محوله در شرایط پیچیده و توانایی مستندسازی است.

### دلایل ارزیابی عملکرد

■ ارزیابی موجب می‌شود، اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به دست آمده و براساس آن تصمیم‌گیری شود.

■ ارزیابی به رئیس (یا زبردست) این امکان را می‌دهد که برای رفع نقص، اقدام‌هایی به عمل آورده و اجازه ندهد که عیب یا ضعف ریشه بدواند. همچنین رئیس با ارزیابی می‌تواند کارهای نیکو یا درستی را که زیر دست انجام می‌دهد، تقویت کند.

■ فرد با ارزیابی می‌تواند از طریق به وجود آوردن فرصت‌هایی برای بررسی برنامه‌های کاری (با توجه به نقاط قوت و ضعفی که به نمایش گذاشته

است)، مسیر شغلی آینده خود را تعیین کند (گری دسلر ۱۳۷۸)<sup>۱۸</sup>.

- پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرهای کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند».
- نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که برای ارتقا یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.
- امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.

## روش‌های ارزیابی عملکرد فرد

کارکنان به دست می‌آید و کارمند به وسیله سرپرستان، زیردستان، همقطاران، مشتریان داخلی و خارجی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. روش معمول این است که از افراد بخواهند، پرسشنامه‌هایی را در مورد ارزیابی عملکرد دیگران تکمیل کنند؛ سپس با استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای که نتیجه این ارزیابی در آنها قرار گرفته است، جمع‌آوری کنند. فردی که این ارزیابی در مورد او انجام شده با سرپرست خود تماس می‌گیرد تا بتواند برنامه‌ای برای بهبود کار خود تهیه کند<sup>۱۹</sup> (گری دسلر).

### نتایج ارزیابی عملکرد

انتصابات به جا و متکی بر ضوابط معین و وجود امکانات لازم برای ارتقا و پیشرفت شغلی، افزایش عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت. اگر ترفیع‌ها به درستی انجام شود، تأثیر بسزایی در بروز استعدادهای درونی افراد خواهد داشت.

استفاده صحیح از نظام ترفیع موجب می‌شود تا سازمان از توانایی‌های کارکنان خود به بهترین نحو استفاده کرده و کارکنان لایق و موفق را از کارکنان نالایق باز شناسد. وجود سیستم ترفیع می‌تواند موجب تشویق عملکرد افراد شود.

اگر کارکنان متقاعد شوند که کارایی و عملکرد بالا، آنان را به سمت ارتقا سوق می‌دهد، نهایت ذوق و استعداد خود را بروز خواهند داد. بنابراین عامل موثر نظام ترفیع می‌تواند به کارایی بالای سازمان و افزایش سطح تولید و تقویت روحیه کارکنان منتج شود.

مدیران سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می‌توانند نسبت به جابجایی، نقل‌وانتقال و خاتمه دادن به خدمت آنان تصمیم‌گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پست‌های بالاتر اقدام‌های لازم را به عمل آورند.

نارسایی‌های مهارتی و دانشی و توانایی نقاط قوت و ضعف کارکنان را مدیران شناسایی می‌کنند تا براساس آن برنامه‌های آموزشی برای ارتقا علمی آنان اجرا شود. ارزشیابی عملکرد همچنین محکی برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ از این راه می‌توان پی برد کدامیک از برنامه‌های آموزشی، اثربخش، قابل اعتماد و معتبر است.

### – ارزیابی همکاران

بیشتر ارزیابی‌ها به دست همکاران انجام می‌شود و این شیوه بسیار رایج است. برای مثال، در شرکت «دیجیتال» یک کارگر یا کارمند هر سال برای ارزیابی عملکرد خود، رئیسی را انتخاب می‌کند. این رئیس، یک سرپرست و سه همکار را مامور ارزیابی کارهای کارمند مزبور می‌کند.<sup>۱۹</sup>

### – کمیته‌های ارزیاب

برخی از سازمان‌ها برای ارزیابی کارکنان «کمیته‌های ارزیاب» تشکیل می‌دهند. معمولاً یک کمیته ارزیاب از سرپرست مستقیم کارگر یا کارمند و سه یا چهار سرپرست دیگر تشکیل می‌شود.<sup>۲۰</sup>

### ارزیابی شخص از کار خود (خود ارزیابی)

گاهی عملکرد شخص به وسیله خودش ارزیابی می‌شود و معمولاً این کار همزمان با ارزیابی سرپرستان صورت می‌گیرد. ولی مسئله اصلی در مورد ارزیابی‌هایی که شخص از کار خودش می‌کند، این است که معمولاً افراد به خود نمره‌ای بیش از آنچه که سرپرستان و همکاران خواهند داد، می‌دهند.<sup>۲۱</sup>

### ارزیابی به وسیله زیردستان

گاهی سازمان‌ها از زیردستان خود می‌خواهند که عملکرد سرپرستان را ارزیابی کنند و بسیاری از افراد این فرایند را «بازخور کردن نتیجه در مسیر رو به بالا» می‌نامند؛ با این روش مدیران نقطه ضعف خود را خواهند شناخت.

### ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای

با ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات کاملی درباره

## تاریخچه رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار به دست اورگان و همکارانش هنگامی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را بررسی می‌کردند، در سال ۱۸۸۳ میلادی به کاربرده (هوسام ۲۰۰۸)<sup>۲۸</sup> و قبل از بارنارد (با بیان مفهوم اشتیاق به همکاری)، کاتز و کان (با بیان رفتارهای خود جوش همکارانه و حمایتی) این موضوع را مورد توجه قرار دادند (ترنسپید و مور کیسون ۱۹۹۶)<sup>۲۹</sup> (فتاحی ۱۳۸۴).

البته بعد از این که اورگان و همکاران این مفهوم را ابداع کردند، صاحب نظران مختلف با به کار بردن مفاهیمی چون رفتار فرانتشی (ون داین و کامینگز<sup>۳۰</sup> و پارکز<sup>۳۱</sup> ۱۹۹۵)، رفتار سازمانی مددکارانه (بریف و موتویدلو<sup>۳۲</sup> ۱۹۸۶)، جورج و بنتهای<sup>۳۳</sup> ۱۹۹۰، اورلی و چاتمن<sup>۳۴</sup> ۱۹۸۶)، خود جوشی سازمانی (جورج و بریف<sup>۳۵</sup> ۱۹۹۳، جورج و جونز<sup>۳۶</sup> ۱۹۹۷) و عملکرد زمینه‌ای (بورسن<sup>۳۷</sup> و موتویدلو ۱۹۹۳، بورمن وایت<sup>۳۸</sup> و دورمی<sup>۳۹</sup> ۱۹۹۵) موتویدلو و ون استار<sup>۴۰</sup> ۱۹۹۸) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداختند (ابیلی ۱۳۸۴) (فتاحی ۱۳۸۴).

از واژه‌ها و تعابیر مختلفی برای نامیدن رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است، مانند: سندروم سرباز خوب، رفتارهای اختیاری، رفتارهای داوطلبانه، رفتارهای افزون بر نقش عملکرد رفتاری، رفتارهای بسته به نظر شخصی، رفتارهای خدمتی سازمانی، رفتارهای خود تشویقی، رفتارهای اجتماعی - حمایتی، رفتارهای خود انگیزه سازمانی، رفتارهای بی‌پاداش، رفتارهای غیراجباری و رفتارهای خود آغازگری که از جمله مهمترین آنها هستند (اسلامی ۱۳۸۶).

اشناک<sup>۴۱</sup> (۱۹۹۱) سه دلیل برای این موضوع که چرا افراد بانفوذ سازمان تحت تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی قرار می‌گیرند، ارائه کرد:

- ۱- رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار کیفی هستند و اندازه‌گیری عینی آنها بسیار مشکل که این امر تسلط بر ارزیابی آنها را دشوار می‌سازد.
- ۲- بعضی از اشکال یا ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است افراد را بخاطر کمک به دیگران از کار اصلی خود باز دارد.
- ۳- به دلیل اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی به طور قراردادی قابلیت اجرایی ندارند (زیرا اگر این رفتارها به طور قراردادی لازم الاجرا می‌شدند به آنها رفتارهای

با استفاده از ارزشیابی‌های عملکرد کارکنان می‌توان پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می‌کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که در آن به عملکردشان پاداش داده شود. ارائه بازخور در مورد نتایج کار کارکنان بسیار مهم است. بازخور لازم درباره عملکرد هر کسی باید بلافاصله بعد از هر رویداد به وی داده شود تا نیروی لازم را برای تداوم کار فراهم کند (سایت شهرداری تهران، معاونت مالی اداری، ۸۷).

## تعریف شخصیت

پیربادن<sup>۴۲</sup> واژه شخصیت را از واژه شخص جدا می‌سازد. وی در این مورد توضیح می‌دهد:

«شخصیت یک مفهوم کلی روانی است که محتوای آن مورد تحلیل قرار می‌گیرد. شخصیت واژه‌ای است که یک آدم واقعی را مشخص می‌کند؛ که در فلسفه غالباً به عنوان مفهومی از انسان به کار برده شده است» (ساعتچی ۱۳۸۵).

شخصیت در زبان لاتین Personality است که ریشه در کلمه لاتین Persona دارد.

کارل راجرز شخصیت را یک خویشتن سازمان یافته و دائمی می‌داند که محور تمامی تجربه‌های وجود ماست. آلپورت<sup>۴۳</sup> از شخصیت به عنوان مجموعه‌ای از عوامل درونی که تمام فعالیت‌های فردی را جهت می‌دهد، نام می‌برد. زیگموند فروید عقیده دارد که شخصیت از نهاد، خود و فراخود ساخته شده است (سیف، ۱۳۷۷).

کتل<sup>۴۴</sup> در تعریف شخصیت می‌گوید، چیزی است که اجازه می‌دهد پیش‌بینی کنیم، آدمی در اوضاع و احوال معینی چه رفتاری خواهد داشت (کریمی، ۱۳۷۵).

با توجه به تفاوت‌های موجود در تعاریف شخصیت تعریفی از «سالواتور مدی»<sup>۴۵</sup> ارائه می‌شود که به طور نسبی حاوی ویژگی‌های مشترک تعریف‌های یاد شده می‌باشد. شخصیت مجموعه‌ای باثبات از تمایلات و ویژگی‌هاست که مشترکات و تفاوت‌های رفتاری و روان‌شناختی (افکار و عمل) افراد را تعیین می‌کند که در طول زمان استمرار دارند و ممکن است به آسانی تنها به عنوان نتیجه فشارهای زیست‌شناختی و اجتماعی زمان قابل درک نباشند (واینز<sup>۴۶</sup>، ۱۹۸۶).

قراردادی اطلاق می‌شد نه رفتارهای شهروندی سازمانی) سازمان نمی‌تواند به دلیل عدم انجام این رفتار، کارکنان را تنبیه کند. به این دلیل رفتارهای شهروندی سازمانی عموماً براساس نگرش تبادل اجتماعی تعریف شده است (اشناک ۱۹۹۱).

فار در سال ۱۹۹۷ پی برد که دو بعد رفتار شهروندی، یعنی توجه و شکیبایی با هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی توسعه یافته چینی‌ها تطابق پیدا نکرده و هماهنگی بین فردی و محافظت از منابع انسانی ابعاد رفتاری شهروندی چینی‌ها را تشکیل می‌دهد. بین شهروندی عادی و رفتار شهروندی سازمانی یک رابطه ساختارمند وجود دارد، عمدتاً ارتباط بین رفتار شهروندی عادی و شهروندی سازمانی از طریق ساختار مشارکت مدنی تعیین می‌شود و مشارکت مدنی به عنوان پنجمین بعد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است.

معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مولفه‌های شهروندی سازمانی از سوی اورگان ارائه شده است که در تحقیق‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:

- ۱- آداب اجتماعی،
- ۲- نوع دوستی،
- ۳- وظیفه شناسی،
- ۴- فداکاری و
- ۵- نزاکت.

**آداب اجتماعی:** شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده به دست مدیران سازمان، تمایل به کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و در نهایت اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود.

**نوع دوستی:** عبارت است از کمک کردن به همکاران در حیطه‌های مربوط به وظایف افراد (کاسترو، ۲۰۰۴).

**وظیفه شناسی:** نمونه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ی مورد نیاز برای انجام آن کار است (اورگان، ۱۹۸۸).

**فداکاری و نزاکت:** مولفه‌هایی هستند که گویای اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمانند. فداکاری یعنی تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های

کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت اندیشیدن به این نکته است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴).

اورگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه شناسی، تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشند. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از سرباز خوب بودن به هنرپیشه خوب برای سازمان تبدیل می‌شوند (لامبرت ۲۰۰۸)<sup>۴۲</sup>.

تحقیقات زیادی حول شناسایی پیش شرط‌های رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی، عدالت سازمانی، شخصیت، رفتارهای رهبری، ادراک نقش، تعهد سازمانی و سن کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته است (فتاحی ۱۳۸۷).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که متغیرهای شخصیت شامل حالت عاطفی مثبت، حالت عاطفی منفی، وجدان و سازگاری، زمینه را برای نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی از طرف کارکنان مهیا می‌سازد و در آنان گرایش بیشتری به سوی این رفتارها به وجود می‌آورد. اورگان و رایان (۲۰۰۴)<sup>۴۳</sup> پیشنهاد کردند که ابعاد شخصیتی در پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌توانند حتی بهتر از پیش‌بینی عملکرد شغل عمل کنند. برخی از پژوهش‌ها نشان دادند که بعد وجدان شخصیت مهم‌ترین عامل بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است.

در حالی که کارمندان جوانتر در برآوردن نیازهای خود به نیازهای سازمان توجه بیشتری دارند، کارمندان مسن‌تر در برآوردن نیازهای خود به نیازهای سازمانی توجه بسیار کمتری دارند. از این رو کارمندان جوانتر در مقابل مسن‌ترها در تقابل با خود، محیط کاری و دیگران، دارای انعطاف‌پذیری بیشتری هستند. این تفاوت‌ها در نهایت به انگیزه‌های کاملاً متفاوتی برای ارائه رفتار سازمانی در بین کارمندان جوان و مسن منتهی می‌شود (واگنر ۲۰۰۰)<sup>۴۴</sup> و راس (۴۵).

وضعیت کاری یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی



سازمانی است. معمولاً کارکنانی که به استخدام سازمان در می‌آیند، نسبت به کارکنان پاره‌وقت، تعهد بیشتری به سازمان دارند و موفقیت و شکست سازمان را موفقیت و شکست خود می‌دانند. به منظور بررسی این موضوع، استامپر و وان داین<sup>۴۶</sup> (۲۰۰۱) ارتباط میان وضعیت کاری و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده و بیان می‌دارند که کارکنان پاره وقت رفتار شهروندی کمتری نسبت به کارکنان تمام وقت از خود نشان می‌دهند.

جنسیت متغیر مهم دیگری است که رفتار شهروندی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به نظر می‌رسد که در جنبه نوع دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی، زنانگی و جنسیت زن نسبت به خصوصیات مردانگی تا اندازه‌ای غالب‌تر است. کیدر<sup>۴۷</sup> (۲۰۰۲) عنوان می‌کند که افراد در شغل‌هایی با ماهیت زنانه (مثل پرستاری)، رفتار نوع دوستانه بیشتری در مقایسه با افرادی که دارای شغل‌هایی با ماهیت مردانه (نظیر مهندسی) می‌باشند، از خود نشان می‌دهند. در مقابل زنان در مقایسه با مردان رفتارهای با فضیلت کمتری از خود بروز می‌دهند. البته کیدر در پژوهش خود نتیجه می‌گیرد که تفاوتی میان زنان و مردان در نشان دادن رفتار نوع دوستانه وجود ندارد.

این فرضیه که کارکنان جوان و پیر ممکن است اساساً خودشان و کارشان را به شیوه‌ای متفاوت ببینند، نکته جدیدی نیست. واگنر و راش (۲۰۰۰) نشان دادند که سال‌های ابتدایی (۲۰ تا ۳۴ سال)، سال‌های برقراری و پیاده‌سازی است؛ و سال‌های انتهایی (۳۵ تا ۵۵) سال‌های احساس قوی نسبت به خود و تعیین جایگاه زندگی و کار مقابل یکدیگر است. این محققان معتقدند که کارکنان جوان‌تر به گونه‌ای انعطاف‌پذیر نیازهایشان را با نیازهای سازمان، هماهنگ می‌سازند، برعکس کارکنان مسن‌تر بر تعدیل نیازهایشان با نیازهای سازمان، سخت و انعطاف ناپذیرند.

عمده‌ترین پیامدی که مطرح است، افزایش عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان می‌باشد (سوکت ۲۰۰۶)<sup>۴۸</sup>. دلیل اینکه محققان اینگونه علاقمند به مطالعه عوامل ایجادکننده رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشند، این است که در تحقیقات مختلف ثابت شده که در سازمان‌هایی که کارکنان آنها رفتارهای شهروندی سازمانی زیادی دارند، عملکرد فردی و سازمانی و بنابراین اثربخشی سازمانی بالا می‌باشد (بیلی ۱۳۸۷) (ویگودا<sup>۴۹</sup> ۲۰۰۱).

## تعریف شهروندی و شهروند

اغلب واژه‌های شهروندی و شهروند به عنوان مترادف یا دارای مفاهیم نزدیک به هم به کار می‌روند؛ اما حوزه مفهومی شهروندی با حوزه مفهومی شهروندشنینی بسیار متفاوت است. در حالی که شهروندی اشاره به مجموعه حقوق و وظایف یک انسان در یک جامعه سیاسی و اجتماعی دارد، شهروندشنینی شیوه‌ای از زندگی در محیط شهری است. شهروندی مفهومی است بسیار گسترده، کلی و عمومی که سازمان اجتماعی، سازمان سیاسی و سازمان اقتصادی جامعه را به خود معطوف می‌کند (بولین و همکاران، ۲۰۰۲).

## شهروند خوب سازمانی

یک تفکر و ایده است که مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر: پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل ناراضیاتی و مشکلات سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند.

## شهروندان سازمانی

شهروندان به عنوان افرادی که تشکیل دهنده اجتماعات بشری بوده‌اند، امروزه کانون توجه همه کسانی هستند که می‌خواهند به نحوی در زندگی انسان نقش داشته باشند.

## ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد را این گونه تعریف کرده اند: ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای سازمان (میر سپاسی ۱۳۸۲).

"ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در مورد نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین توان موجود در آنها برای رشد و بهبود" (میر سپاسی ۱۳۸۲).

پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۶ و پایایی پرسشنامه سنجش عملکرد شغلی کارکنان برابر با ۰/۹۷ محاسبه شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به جداول آماری و با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجایی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی کمتر از رقم ۱ است، می‌توان مطرح کرد که توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده کرد و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

پانوشت:

رگرسیون چند متغیری برای پیش‌بینی «عملکردشغلی» از طریق «رفتار شهروندی سازمانی»

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجزورات	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۳۴۲۷۰/۶۴	۵	۶۸۵۴/۱۲	۲۵/۷۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳۷۷۷۵/۵۴	۱۴۲	۲۶۶/۰۲		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان می‌توان مطرح کرد که ارتباط معنی‌داری بین «رفتار شهروندی» با «عملکرد» در سطح  $\alpha=0/01$  مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی «عملکرد» از طریق «رفتار شهروندی» وجود دارد. از این رو برای شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

ضرایب رگرسیون مرتبط با جدول شماره ۲۰

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
عملکرد	نوع دوستی	۲/۲۳	۰/۳۱	۳/۶۴	۰/۰۰۱
	وجدان	۰/۲۶	۰/۰۳	۰/۴۷	۰/۶۳۳
	فداکاری	۰/۷۶	۰/۰۹	۱/۳۷	۰/۱۷۱
	آداب اجتماعی	۱/۰۳	۰/۱۲	۱/۶۳	۰/۱۰۴
	احترام	۲/۹۸	۰/۲۹	۳/۷۷	۰/۰۰۱

با توجه به ضرایب رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح کرد که ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع دوستی» و «احترام» با «عملکرد»، مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع دوستی» و «احترام»، «عملکرد» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، عملکرد نیز کاهش می‌یابد.

t دو گروه مستقل برای بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» و «عملکرد» با تأکید بر «جنسیت»

خرده مقیاس	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رفتار شهروندی	زن	۵۷/۷۳	۱۰/۶۱	۲/۱۷	۰/۱۵۹	۰/۰۳۱
	مرد	۵۴/۰۲	۱۰/۹۰			
عملکردشغلی	زن	۹۹/۰۵	۲۱/۱۱	۰/۱۷	۱۷۵	۰/۸۶۴
	مرد	۹۸/۴۶	۲۴/۶۶			

- 1- Organizational citizenship behavior
- 2- Lambert
- 3- Binkton
- 4- Near
- 5- Seonghee cho
- 6- Municipality
- 7- Cochran
- 8- Chronbach alfa
- ۹- سربای، حسن - مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق
- 10- Reliability analysis-scale (ALPHA)
- 11- cochran
- 12- Performance appraisal
- 13- knowledge
- 14- skill
- 15- ability
- ۱۶- پژوهش ارائه شده در کنفرانس بین المللی رفتار شهروندی سازمانی ۱۳۸۷
- 17- United states department of veterans affairs
- 18- Grey dessler
- 19- Carol norman and Robert zawacki "team appraisal- team approach " personel journal (september 1991):101-103
- 20- Robert libby & Robert blashfield "performance of a composite as a function of the number judgment 21 (april 1988) 121-129;
- 21- John lawrie; your performance: appraise it yourself? personel, 66no.1 (january 1998):21-33
- 22- Gary dessler
- 23-2- Baden, P
- 24-1- Allport, V
- 25-2- Cattell, J.M
- 26-1- Maddi, S.R
- 27-2- Weiner, B
- 28- Hussam
- 29- Transpeed & moore
- 30- Van dyne & Commings & Parks
- 31- Parks
- 32- Brief & Motowidlo
- 33- George & Benthaye
- 34- Orielly & Chatmann
- 35- George & Brief
- 36- George &
- 37- Borsen
- 38- Borman Wite
- 39- Doremi
- 40- Van starr
- 41- Schnack
- 42- Lambert
- 43- Oregan & Rhyann
- 44- Wagner
- 45- Ross
- 46- Stampfer & Van dyne
- 47- Kidder
- 48- Sauket & et al
- 49- Vigoda
- 50- Performance appraisal

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر  $t$  به دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌های «وجدان» و «رفتار شهروندی» وجود دارد. از این رو با رجوع به میانگین‌های هر دو گروه عنوان می‌شود، از آنجایی که زنان از میانگین بالاتری نسبت به مردان در «وجدان» و «رفتار شهروندی» برخوردارند، از رفتار شهروندی بالاتر (در کل) و همچنین در خرده‌مقیاس وجدان نیز برخوردار می‌باشند.

تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» و «عملکرد»، با تأکید بر «سن»

سطح معنی‌داری	میزان F	انحراف معیار	میانگین	سطوح	متغیر
۰/۱۱۳	۱/۸۱	۱۰/۰۷	۵۹/۶۳	۲۲ تا ۲۵ سال	رفتار شهروندی
		۸/۰۱	۵۶/۷۸	۲۶ تا ۳۰ سال	
		۹/۹۶	۵۶/۳۹	۳۱ تا ۳۵ سال	
		۷/۷۷	۵۱/۱۳	۳۶ تا ۴۰ سال	
		۱۵/۵۱	۵۴/۲۶	۴۱ تا ۴۵ سال	
		۱۲/۶۵	۵۱/۵۳	۴۶ سال به بالا	
۰/۳۰۸	۱/۲۰	۲۵/۱۵	۹۹/۶۳	۲۲ تا ۲۵ سال	عملکرد شغلی
		۱۸/۴۷	۱۰۰/۰۹	۲۶ تا ۳۰ سال	
		۱۷/۸۳	۹۸/۲۰	۳۱ تا ۳۵ سال	
		۱۵/۳۴	۸۷/۰۷	۳۶ تا ۴۰ سال	
		۳۳/۹۵	۱۰۲/۴۸	۴۱ تا ۴۵ سال	
		۲۰/۲۷	۹۲/۵۳	۴۶ سال به بالا	

با تأکید بر جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر  $F$  به دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  بین میانگین «رفتار شهروندی» و «عملکرد» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر سن وجود ندارد. از این رو «رفتار شهروندی» و «عملکرد» در تمامی سنین به یک میزان مشاهده می‌شود.

آزمون تعقیبی LSD مرتبط

بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» با تأکید بر «واحدهای شغلی»

نواحی	اجتماعی	هماهنگی	ترافیک و عمران	حوزه شهردار	اداری - مالی	شهرداری	امور شهری	میزان تفاوت سطح معنی‌داری
-۱/۸۲	-۱۰/۵۱	-۷/۰۹	۱/۶۶	-۴/۵۹	-۲/۹۱	-۴/۲۸	امور شهری	
۲/۴۵	-۶/۲۲	-۲/۸۱	۵/۹۵	-۰/۳۱	۱/۳۶		شهرداری	۰/۱۷۷
۱/۰۸	-۷/۵۹	-۴/۱۷	۴/۵۸	-۱/۶۷			اداری - مالی	۰/۳۴۴
۲/۷۶	-۵/۹۱	-۲/۵۰	۶/۲۶		۰/۶۴۶	۰/۹۳۳	حوزه شهردار	۰/۲۲۷
-۳/۴۹	-۱۲/۱۷	-۸/۷۶		۰/۱۳۰	۰/۱۸۸	۰/۰۹۵	ترافیک و عمران	۰/۶۴۵
۵/۲۶	-۳/۴۱		۰/۰۵۲	۰/۵۸۹	۰/۳۰۳	۰/۴۹۵	هماهنگی	۰/۰۹۱
۸/۶۸		۰/۳۹۵	۰/۰۰۱	۰/۱۰۳	۰/۰۰۸	۰/۰۳۶	اجتماعی	۰/۰۰۱
	۰/۰۰۲	۰/۱۸۷	۰/۳۰۴	۰/۴۴۰	۰/۶۹۹	۰/۳۹۸	نواحی	۰/۵۴۰

منابع:  
الف - منابع فارسی:

۱- ابطی، خدایار، رفتار شهروندی سازمانی، ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۲- حسن کاخکی، احمد؛ قلی‌پور، آرین، رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵، ۱۱۵-۱۴۵، (۱۳۸۶).

۳- زارع، حمید، نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ششم: ۱۶۹-۱۵۱، (۱۳۸۲).

۴- زارعی متین، حسن؛ چندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی مجله فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم: صص ۶۳-۳۱، (۱۳۸۵).

۵- فتاحی، مهدی، رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم، صص ۴۸-۱۹، (۱۳۸۴).

۶- مرقی، سعید محمد، بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم: ۱۹۲-۱۷۱، (۱۳۸۵).

۷- علیزاده، مهدی؛ شهرانی، عباس، تبیین نقش فرهنگ سازمانی، در رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۸- کرفین، موهده، «رفتار سازمانی» الوانی، سیدمهدی، معمارزاده، غلامرضا، چاپ اول، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.

۹- پارسا، محمدرضا، ارتباط رفتار سازمانی با سرمایه اجتماعی و تبیین تئوری سرمایه‌گذاری اجتماعی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۱۰- مستجری، محمد؛ نجابی، علیرضا؛ فرسودگی شغلی، عامل تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۱۱- اسلامی، حسن و همکاران؛ رفتار شهروندی سازمانی، تدبیر، شماره ۸۸، آذر ماه ۱۳۸۶.

۱۲- سلمانی، داوود و همکاران؛ رابطه بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۱۳- طهماسبی، رضا. موسوی، سید محمدمهدی؛ رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت دولتی،

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر به دست آمده بین تفاوت میانگین‌های نمونه‌ها در واحدهای شغلی متفاوت، مطرح می‌شود که تفاوت معنی‌داری بین «رفتار شهروندی» نمونه‌های واحد امور شهری با اجتماعی، شهرسازی با اجتماعی، اداری - مالی با اجتماعی، ترافیک و عمران با اجتماعی و هماهنگی با اجتماعی با نواحی وجود دارد.

بررسی مقایسه‌ای «عملکرد» با تأکید بر «واحدهای شغلی»

نواحی	اجتماعی	هماهنگی	ترافیک و عمران	حوزه شهردار	اداری - مالی	شهرسازی	امور شهری	میزان تفاوت سطح معنی‌داری
۵/۴۲	۶/۰۸	۸/۵۶	۵/۶۹	۱۳/۵۵	-۰/۶۵	-۷/۹۲	امور شهری	
۱۳/۳۵	۱/۸۴	۱۶/۴۹	۱۳/۶۲	۲۱/۴۸	۷/۲۷		شهرسازی	
۶/۰۷	-۵/۴۲	۹/۲۲	۶/۳۵	۱۴/۲۰		۰/۲۴۹	۰/۹۱۴	اداری - مالی
-۸/۱۳	-۱۹/۶۳	-۴/۹۸	-۷/۸۵		۰/۰۵۱	۰/۰۰۵	۰/۰۶۹	حوزه شهردار
-۰/۲۷	-۱۱/۷۸	۲/۸۶		۰/۳۵۱	۰/۳۸۱	۰/۰۷۵	۰/۴۴۴	ترافیک و عمران
۱۱/۵۰	-۱۴/۶۵		۰/۷۴۳	۰/۵۶۹	۰/۲۲۸	۰/۰۴۰	۰/۲۷۴	هماهنگی
۱۱/۵۰		۰/۰۵۵	۰/۱۰۳	۰/۰۰۷	۰/۳۴۹	۰/۷۶۸	۰/۳۱۳	اجتماعی
	۰/۰۴۰	۰/۰۴۰	۰/۹۶۹	۰/۲۵۱	۰/۲۸۱	۰/۰۲۹	۰/۳۵۶	نواحی

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر به دست آمده بین تفاوت میانگین‌های نمونه‌ها در واحدهای شغلی متفاوت، مطرح می‌شود که تفاوت معنی‌داری بین «عملکرد» نمونه‌های واحد شهرسازی با حوزه شهردار، هماهنگی و نواحی، اداری - مالی با حوزه شهردار، حوزه شهردار با اجتماعی، هماهنگی با اجتماعی و نواحی و همچنین اجتماعی با نواحی وجود دارد.

تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» و «عملکرد» با تأکید بر «تحصیلات»

سطح معنی‌داری	میزان F	انحراف معیار	میانگین	سطوح	متغیر
۰/۷۱۶	۰/۴۵	۲/۸۴	۵۵/۹۰	زیردیپلم	رفتار شهروندی
		۶/۵۰	۵۶/۰۷	دیپلم	
		۱۳/۲۰	۵۷/۴۲	فوق‌دیپلم	
		۱۱/۰۲	۵۵/۰۷	لیسانس به بالا	
۰/۶۲۲	۰/۵۹	۱۸/۷۷	۱۰۳/۸۴	زیردیپلم	عملکرد شغلی
		۲۲/۹۷	۱۰۰/۵۳	دیپلم	
		۲۵/۶۳	۹۶/۴۹	فوق‌دیپلم	
		۲۰/۶۹	۱۰۰/۶۰	لیسانس به بالا	

با تأکید بر جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر F به دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/05$  بین میانگین «رفتار شهروندی» و «عملکرد» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر تحصیلات وجود ندارد. از این رو «رفتار شهروندی» و «عملکرد» در تمامی سطوح تحصیلی به یک میزان مشاهده می‌شود.

اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقالات چاپی، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۱۵- خداحقی، مهدی، اعظمی، امیر، رفتار شهروندی سازمانی: بیان تعاریف، عوامل ایجادکننده، پیامدها و ارائه مدل اولیه، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقالات چاپی، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۱۶- خدابخش هاشم، خدابخش مجید، سنجش رفتار شهروندی سازمانی اساتید دانشگاه تهران، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقالات چاپی، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۱۷- نوری، علی، دعائی، حبیب اله، بررسی تأثیر هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقالات چاپی، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۱۸- یوسفی، صامع، بررسی زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی در غالب یک چارچوب مفهومی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۱۹- عباسی، عباس، ایزاری، مهدی، اسماعیلی محمد، بررسی تناسب فرد - سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی، مطالعه موردی: اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۲۰- فرحی، یو، برزو، هوشنگی، مهدی، توسعه رفتار شهروندی سازمانی، گواهی بر سلامت اداری در سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۲۱- سعید نقوی، میرعلی‌اکبر و همکاران، رهبری تحول آفرین و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۲۲- مهدیون، روح‌اله و همکاران، تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس ابعاد شخصیت در میان کارکنان دانشگاه تهران، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).  
 ۲۳- شکرکن، حسین و همکاران، «بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان برخی از کارخانه های اهواز»، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، ص ۵۰، ۱۳۸۰.  
 ۲۴- دهقان نوری، محمود و همکاران، بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تیم‌های مجازی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۲ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).



تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» و «عملکرد» با تأکید بر «وضعیت استخدام»

سطح معنی داری	میزان F	انحراف معیار	میانگین	سطوح	متغیر
۰/۶۳۰	۰/۴۶	۱۱/۱۴	۵۶/۳۳	قراردادی خدمات اداری	رفتار شهروندی
		۹/۰۴	۵۷/۷۳	قراردادی هادیان و پیمانی	
		۱۱/۷۵	۵۴/۸۶	رسمی و رسمی مأمور	
۰/۸۶۵	۰/۱۴	۲۱/۹۳	۹۹/۲۸	قراردادی خدمات اداری	عملکرد شغلی
		۲۹/۷۰	۱۰۱/۸۵	قراردادی هادیان و پیمانی	
		۲۳/۲۵	۹۸/۵۱	رسمی و رسمی مأمور	

با تأکید بر جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر F به دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0/05$  بین میانگین «رفتار شهروندی» و «عملکرد» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر وضعیت استخدام وجود ندارد. از این رو «رفتار شهروندی» و «عملکرد» در تمامی وضعیت استخدام به یک میزان مشاهده می‌شود.

تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی مقایسه‌ای «رفتار شهروندی» و «عملکرد» با تأکید بر «سابقه کار»

سطح معنی داری	میزان F	انحراف معیار	میانگین	سطوح	متغیر
۰/۲۰۶	۱/۴۶	۱۰/۹۳	۵۹/۳۶	زیر ۲ سال	رفتار شهروندی
		۱۴/۱۱	۵۸/۶۳	۳ تا ۴ سال	
		۹/۱۲	۶۰/۶۸	۵ تا ۶ سال	
		۱۱/۴۶	۵۷/۱۸	۷ تا ۱۰ سال	
		۱۰/۹۳	۵۳/۲۳	۱۱ تا ۱۵ سال	
		۱۸/۶۵	۵۹/۳۴	۱۶ سال به بالا	
۰/۸۳۷	۰/۴۱	۲۵/۲۷	۱۰۱/۶۰	زیر ۲ سال	عملکرد شغلی
		۲۰/۸۲	۹۸/۱۲	۳ تا ۴ سال	
		۱۳/۵۹	۱۰۰/۹۵	۵ تا ۶ سال	
		۱۶/۵۷	۹۵/۲۶	۷ تا ۱۰ سال	
		۱۹/۰۳	۹۴/۷۰	۱۱ تا ۱۵ سال	
		۳۰/۳۵	۱۰۱/۶۰	۱۶ سال به بالا	

با تأکید بر جدول فوق و با تأکید بر میزان مقادیر F به دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0/05$  بین میانگین «رفتار شهروندی» و «عملکرد» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر سابقه کار وجود ندارد. از این رو «رفتار شهروندی» و «عملکرد» در تمامی سوابق کار به یک میزان مشاهده می‌شود.

جدول t تک گروهی مرتبط با بررسی وضعیت موجود «عملکرد» نمونه‌های تحقیق

سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان t	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	میانگین نظری
۰/۰۰۱	۱۷۹	-۳۴/۰۱	۲۲/۴۷	۹۸/۴۷	۹۹

۲۵- بهرنکی، محمد رضا و همکاران، نگاهی به ضرورت‌ها، ریشه‌ها، دیدگاه‌های نوین و نشانگان رفتار شهروندی سازمانی معلمان، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۲۶- صادقی، عماد و همکاران، بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۲۷- محقر، علی و همکاران، بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۲۸- شاهبندر زاده، حمید و همکاران، شناسایی و ارزیابی شاخص‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی و کاربرد آن در سنجش میزان توجه کارکنان شهرداری مناطق سه گانه شهرداری تهران نسبت به عوامل رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۲۹- صراف جوشقانی، حسن، آهنگری، سعیده، مدل سنجش خدمات شهری، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۳۰- دانایی فر، حسن و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی: تاملی بر مبنای و رویکردهای تئوریک، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۳۱- حسینی، سید احمد و همکاران، بررسی مقایسه‌ای وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان مدارس دولتی و غیر دولتی مقطع متوسطه، اولین کنفرانس بین‌المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقاله ارائه شده، (۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۷).

۳۲- ابویی، مریم، رفتار شهروندی سازمانی و هوش هیجانی، پایان‌نامه دفاع شده، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۸.

۳۳- میر سیاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به جهانی شدن جلد اول دوم، انتشارات میر، چاپ دوم، ۱۳۸۴.

۳۴- سرایی، حسین، مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، انتشارات سمت، ۱۳۸۸.

۳۵- ارونسون، الیوت، روانشناسی اجتماعی، شرکن، حسین، انتشارات رشد، ۱۳۸۶.

۳۶- دسلور، کری، مبانی مدیریت منابع انسانی، پارس‌آیان، اعرابی، محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۵.

۳۷- ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران (در خانه، مدرسه، سازمان، جامعه، نشر ویرایش، چاپ سوم ۱۳۸۵).

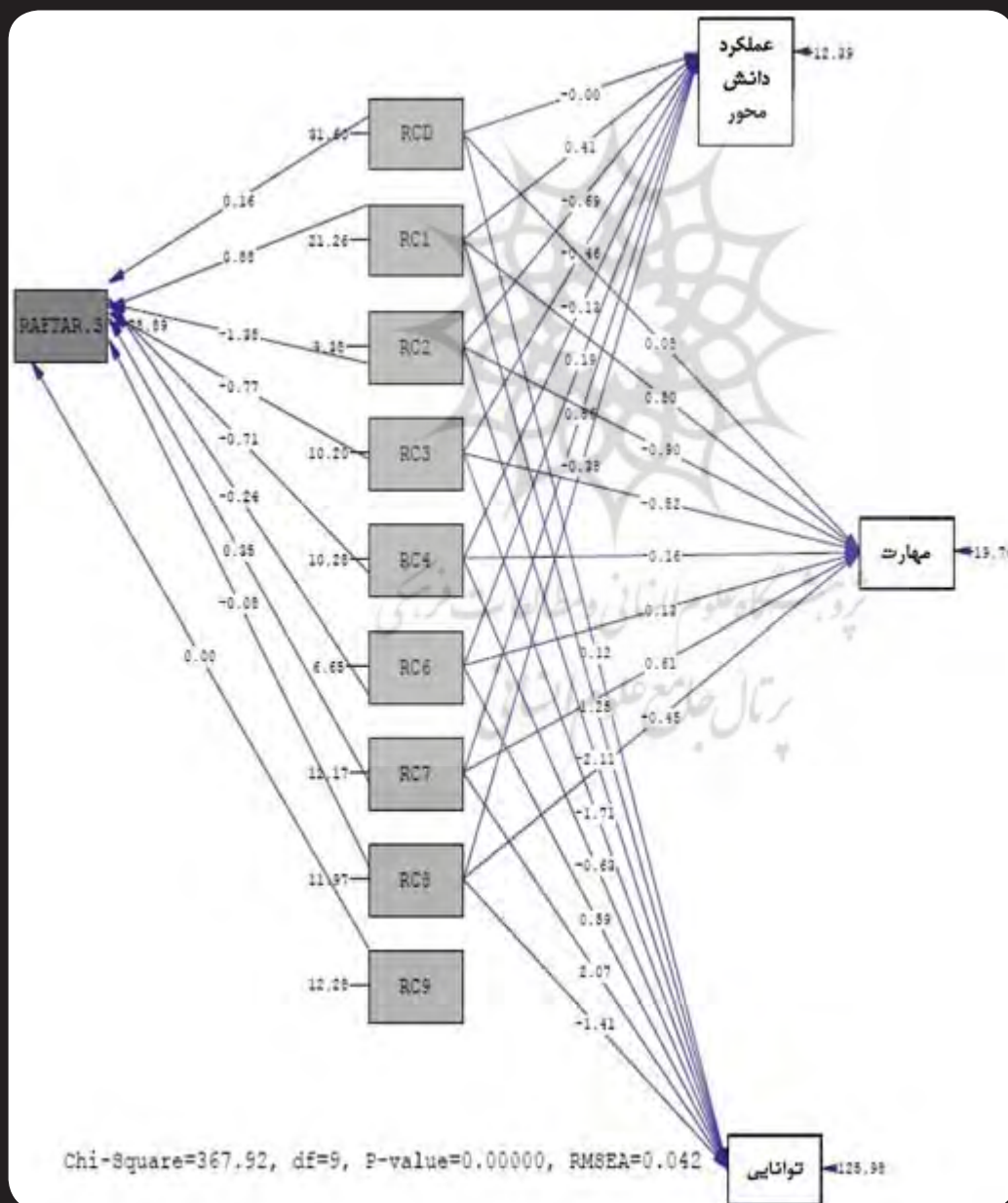
۳۸- دوپوین، اندرو، مدیریت رفتار سازمانی با رویکرد روانشناسانه (با تأکید روانشناسی در اثر بخشی

با توجه به جدول فوق و با تاکید بر میزان  $t$  بدست آمده ( $34/01$ ) که در سطح  $\alpha = 0/01$  معنی دار است، می توان مطرح کرد که تفاوت بین میانگین نظری  $\mu = 99$  با میانگین تجربی ( $X = 98/47$ ) چشمگیر نیست و با توجه به اینکه میزان میانگین نظری به میزان بسیار کمتری بالاتر از تجربی است، از این رو می توان مطرح کرد که میزان «عملکرد» نمونه های تحقیق در حد متوسط (یا مورد انتظار) است.

جدول  $t$  تک گروهی مرتبط با بررسی وضعیت موجود « رفتار شهروندی سازمانی » نمونه های تحقیق

سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان $t$	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	میانگین نظری
0/001	162	-29/28	10/88	56/03	78

با توجه به جدول فوق و با تاکید بر میزان  $t$  بدست آمده ( $29/28$ ) که در سطح  $\alpha = 0/01$  معنی دار است، می توان مطرح کرد که تفاوت بین میانگین نظری ( $\mu = 78$ ) با میانگین تجربی ( $X = 56/03$ ) چشمگیر بوده و با توجه به اینکه میزان میانگین نظری بالاتر از تجربی است، از این رو میزان « رفتار شهروندی سازمانی » نمونه های تحقیق از حد متوسط (یا مورد انتظار) پایین تر است.



سازمان) کردی، مراد و همکاران، انتشارات صفار، چاپ دوم ۳۹- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، چاپ سوم، ۱۳۸۱. ۴۰- کیوی، ریمون، روش تحقیق در علوم اجتماعی، نیک گهر، عبدالحسین، انتشارات توتیا، چاپ دوم، ۱۳۸۱. ۴۱- کلانتری، خلیل، پردازش و تحلیل داده ها در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی با استفاده از نرم افزار SPSS، انتشارات طرح و منظر، چاپ چهارم، ۱۳۸۹. ۴۲- فتعی آشتیانی، علی و همکاران، آزمون های روانشناختی - ارزشیابی شخصیت و سلامت روان انتشارات بعثت، ص ۲۲۲ - ۲۶۹، ۱۳۸۹. ۴۳- کامکاری، کامبیز، آمار پارامتریک مقدماتی، انتشارات مدرسان تهران، ۱۳۸۷.

ب - منابع لاتین:

44- Citizenship Behaviour: Conceptualization and Preliminary Tests of its Antecedents and Consequences. Xiao-Ping Chen, Simon S K Lam, Stefanie E Naumann, John Schaubroeck. Group. Management and Organization Review. Oxford: Vol. 1, Iss. 2; pg. 273, Jul 2005.

45- Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship... Su-fen Chiu, Miao-Ching Tsai. The Journal of Psychology; 140, 6; ABI/INFORM Global. pg. 517, Nov 2006.

46- CAN CORPORATIONS BE CITIZENS: Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, -Jeremy Moon, Andrew Crane, Dirk Matten., Business Ethics Quarterly. Chicago: Vol. 15, Iss. 3; pg. 429, Jul 2005.

47- Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformation Sabine Boerner; Silke Astrid Eisenbeiss; Daniel Griesser. Journal of Leadership & Organizational Studies; 13, 3; ABI/INFORM Global p15, 2007.

48- Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees, David L Turnipseed, Ali Rassuli. British Journal of Management. Chichester: Vol. 16, Iss. 3; pg. 231, Sep 2005.

49- Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model, The Journal of Psychology, 143(2), 133-146, 2009.

50- Global Business Citizenship and Voluntary

Codes of Ethical Conduct, Jeanne M. Logsdon  
 Donna J. Wood, Journal of Business Ethics (2005) 59: 55-67. Springer 2005.  
 51- journal homepage: www.elsevier.com, Indrarini Laksmiana a, Ya-wen Yang b, Corporate citizenship and earnings attributes  
 a Kent State University, Department of Accounting, P.O. Box 5190, Kent, OH 44242-0001, United States  
 b Wake Forest University, Babcock Graduate School of Management, P.O. Box 7659, Winston-Salem, NC 27109, United States  
 52- Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective, William Bowler, Daniel J Brass. Journal of Applied Psychology. Washington: Vol. 91, Iss. 1; pg. 7, Jan 2006.  
 53- TESTING THE CAUSAL RELATIONSHIPS BETWEEN PROCEDURAL JUSTICE, TRUST AND ORGANIZATION. Shimon L Dolan; Shay S Tzafir; Yehuda Baruch  
 Revue de Gestion des Ressources Humaines; 57: ABI/INFORM Global p75, Jul-Sep 2005.  
 54- Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence, Daniel G Bachrach, Benjamin C Powell, Elliot Bendoly, R Glen Richey. Journal of Applied Psychology. Washington: Vol. 91, Iss. 1; pg. 16, Jan 2006.  
 55- Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It?, Ronit Kark; Ronit Waisman-Manor, Organization; 12, 6: ABI/INFORM Global pg. 889, Nov 2005  
 56- Organizational Citizenship Behavior in the Workplace to In-Role Performance Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment. One Nation, Many Cultures: A Cross-Cultural Study of the, Aaron Cohen  
 57- http://ccr.sagepub.com  
 58- www.elsevier.com/locate/humres, Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior, Edward L. Levine .Page 14, Human Resource Management Review (2009). Department of Psychology, PCD 4118G, University of South Florida, Tampa FL

## یافته‌های پژوهش

میزان ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۱ پس از تحلیل داده‌ها به شرح زیر است:

**فرضیه اصلی:** بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع‌دوستی» و «احترام» با «عملکرد»، مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع‌دوستی» و «احترام»، «عملکرد» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، عملکرد نیز کاهش می‌یابد؛ این یافته در راستای یافته دیوید ال ترنسپید است.

**فرضیه اول:** بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های دانش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع‌دوستی» با «دانش» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع‌دوستی»، «دانش» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آن، دانش نیز کاهش می‌یابد.

**فرضیه دوم:** بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های مهارت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع‌دوستی» و «احترام» با «مهارت»، مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع‌دوستی» و «احترام»، «مهارت» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، مهارت نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرض دوم نیز تایید می‌شود.

**فرضیه سوم:** بین رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های توانایی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع‌دوستی» و «احترام» با «توانایی»، مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع‌دوستی» و «احترام»، «توانایی» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، توانایی نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرض سوم نیز تایید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** بین ویژگی‌های شخصی (سن، سابقه، تحصیلات، جنس و محل خدمت) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد.

بین جنسیت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد:

زنان از رفتار شهروندی بالاتر (در کل) و همچنین در خرده‌مقیاس وجدان برخوردارند. نتیجه یافته کیدر و رونیت پارک تایید می‌کند که زنان رفتار شهروندی

بالاتری از خود نشان می‌دهند.

بین سابقه و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد: «رفتار شهروندی» در تمامی سوابق کار به یک میزان مشاهده شد و این یافته با نظریه استامپر و وان داین که اعتقاد داشتند هرچه سابقه بالاتر برود، میزان رفتار شهروندی سازمانی بیشتر می‌شود، تناقض دارد.

بین تحصیلات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد:

«رفتار شهروندی» در تمامی مدارک تحصیلی به یک میزان مشاهده شد.

بین سن و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد:

«رفتار شهروندی» در تمامی سنین به یک میزان مشاهده شد.

بین واحد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد:

تفاوت معنی‌داری بین «رفتار شهروندی» نمونه‌های واحد امور شهری با اجتماعی، شهرسازی با اجتماعی، اداری - مالی با اجتماعی، ترافیک و عمران با هماهنگی و اجتماعی با نواحی وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین ویژگی‌های شخصی (سن، سابقه، تحصیلات، جنس و محل خدمت) و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد.

بین جنسیت و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد: زنان با دارا بودن میانگین بالاتر، عملکرد بالاتری نسبت به مردان دارند.

بین سابقه و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد:

بین میانگین «عملکرد» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر سابقه کار رابطه ای وجود ندارد. از این رو «عملکرد» در تمامی سوابق کار به یک میزان مشاهده شد.

بین تحصیلات و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد:

بین میانگین «عملکرد سازمانی» نمونه‌های تحقیق با تأکید بر تحصیلات رابطه‌ای وجود ندارد.

از این رو «عملکرد» در تمامی مدارک تحصیلی به یک میزان مشاهده شد.

بین سن و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد:

عملکرد شغلی در تمامی سنین به یک میزان مشاهده شد.

بین واحد سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد: تفاوت معنی‌داری بین «عملکرد» نمونه‌های واحد



33620, United States  
 59- Exploring the  
 Role of Leader-  
 Subordinate Interactions in  
 the Construction of  
 Organizational  
 Positivity, Miguel Pina e  
 Cunha, Rita Campos e Cunha  
 and Arménio Rego, Faculdade  
 de Economia, Universidade  
 Nova de Lisbon, Portugal and  
 University of Aveiro, Portugal  
 60- From Discretionary to  
 Required: The Migration of  
 Organizational Citizenship  
 Behavior, David L. George L.  
 Wilson, Turnipseed, University  
 of South Alabama Lauren  
 International, New  
 Philadelphia, Ohio. Journal of  
 Leadership & Organizational  
 Studies, Volume 15, 201-216 ©  
 2009 Baker College, http://  
 jlos.sagepub.com, Number  
 3, February 2009.  
 61- The relationship between  
 transformational leadership,  
 meaning and organisational  
 citizenship behaviour, Anton  
 F. Schlechter, Amos S.  
 Engelbrecht. Management  
 Dynamics. Stellenbosch: Vol.  
 15, Iss. 4; pg. 2, 15 pgs, 2006.  
 62- EGPA symposium on  
 public service motivation and  
 performance: Introduction.  
 Annie Hondeghem and James  
 L. Perry, International Review  
 of Administrative Sciences;  
 75; 5 The online version of  
 this article can be found at:  
 Downloaded from http://ras.  
 sagepub.com at Islamic Azad  
 University on April 28, 2009.  
 63- The mediating effect of job  
 satisfaction and organizational  
 commitment, on self-reported  
 performance: more robust  
 evidence of the PSM\_  
 performance relationship  
 Wouter Vandenabeele,  
 International Review of  
 Administrative Sciences; 75;  
 11, 2009.  
 64- OCB as a handicap: an  
 evolutionary psychological  
 perspective, Sabrina Deutsche  
 Salamon, Yuval Deutsch.  
 Journal of Organizational  
 Behavior. Chichester: Vol. 27,  
 Iss. 2; pg. 185, Mar 2006.  
 65- Public service motivation  
 and job performance of public  
 sector employees in the  
 Netherlands, Peter Leisink  
 and Bram Steijn, International  
 Review of Administrative  
 Sciences; 75; 35, 2009.  
 66- Citizenship and  
 Counterproductive Behavior:  
 Clarifying Relations Between  
 the Two Domains, Paul R.  
 Sackett, Christopher M.  
 Bery, Shelly A. Wiemann,  
 Roxanne M. Lazo. Human  
 Performance. Philadelphia:  
 Vol. 19, Iss. 4; pg. 441, 2006.  
 67- In-role or extra-role  
 organizational citizenship

شهرسازی با حوزه شهردار، هماهنگی و نواحی، اداری  
 - مالی با حوزه شهردار، حوزه شهردار با اجتماعی،  
 هماهنگی با اجتماعی و نواحی و همچنین اجتماعی با  
 نواحی وجود دارد.

### یافته ویژه تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی، اثر مثبت غیرمستقیم بر  
 عملکرد سازمانی کارکنان در سه حیطه عملکرد دانش  
 محور، مهارت و توانایی، برجای گذاشته و اثر مستقیم مثبت  
 را بر ویژگی‌های شخصیتی نشان می‌دهد.

### نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه میان رفتار  
 شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان  
 انجام شده و نتایج آن نشان داد که:

- ۱- ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع دوستی» و «احترام» با «عملکرد» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع دوستی» و «احترام»، «عملکرد» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، عملکرد نیز کاهش می‌یابد.
- ۲- ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع دوستی» با «عملکرد دانش محور» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع دوستی»، «عملکرد دانش محور» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آن، عملکرد دانش محور نیز کاهش می‌یابد.
- ۳- ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع دوستی» و «احترام» با «مهارت» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع دوستی» و «احترام»، «مهارت» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، مهارت نیز کاهش می‌یابد.
- ۴- ارتباط مثبت معنی‌داری بین «نوع دوستی» و «احترام» با «توانایی» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «نوع دوستی» و «احترام»، «توانایی» نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آنها، توانایی نیز کاهش می‌یابد.
- ۵- زنان از رفتار شهروندی بالاتر (در کل) و همچنین در خرده مقیاس وجدان برخوردارند.
- ۶- «رفتار شهروندی» در تمامی سوابق کار به یک میزان مشاهده شد.

۷- «رفتار شهروندی» در تمامی مدارک تحصیلی به یک میزان مشاهده شد.

۸- «رفتار شهروندی» در تمامی سنین به یک میزان مشاهده شد.

۹- تفاوت معنی‌داری بین «رفتار شهروندی» نمونه‌های واحد امور شهری با اجتماعی، شهرسازی با اجتماعی، اداری - مالی با اجتماعی، ترافیک و عمران با هماهنگی، و اجتماعی با نواحی وجود دارد.

۱۰- زنان با دارا بودن میانگین بالاتر، عملکرد بالاتری نسبت به مردان دارند.

۱۱- «عملکرد» در تمامی سوابق کار به یک میزان مشاهده شد.

۱۲- «عملکرد» در تمامی مدارک تحصیلی به یک میزان مشاهده شد.

۱۳- عملکرد سازمانی در تمامی سنین به یک میزان مشاهده شد.

۱۴- تفاوت معنی‌داری بین «عملکرد» نمونه‌های واحد شهرسازی با حوزه شهردار، هماهنگی و نواحی، اداری - مالی با حوزه شهردار، حوزه شهردار با اجتماعی، هماهنگی با اجتماعی و نواحی و همچنین اجتماعی با نواحی وجود دارد.

۱۵- رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی کارکنان در سه حیطه عملکرد دانش محور، مهارت و توانایی، برجای گذاشته و این اثر از طریق ویژگی‌های شخصیتی اعمال می‌شود.

### محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اهمیت پیشینه تحقیق در بررسی متغیرهای مهمی که بر موضوع تحقیق تاثیرگذار هستند و جلوگیری از دوباره کاری‌ها و حذف متغیرهایی که قبلاً مورد آزمون قرار گرفته‌اند و نقش قابل ملاحظه در بیان مسئله و تدوین چارچوب نظری دارند، نبود پیشینه تحقیقات داخلی در زمینه ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان به عنوان یک محدودیت عمده به شمار می‌آید.

### پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی مبنی بر



behavior: Which are we measuring?, Meredith A Vey, John P Campbell. Human Performance. Philadelphia: Vol. 17, Iss. 1; pg. 119, 2004.

68- Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of question type, Tammy D Allen, Jeffrey D Fecteau, Carolyn L Fecteau. Human Performance. Philadelphia: Vol. 17, Iss. 1; pg. 1, 2004.

69- Citizenship behavior in a non-Western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB, Kermit W Kuehn, Yousef Al-Busaidi. International Journal of Commerce & Management. Indiana: Vol. 12, Iss. 2; pg. 107, 19 pgs, 2002.

70- Citizenship behavior and the spirit of new managerialism: A theoretical framework and challenge for governance, Eran Vigoda, Robert T Golembiewski. American Review of Public Administration. Parkville: Vol. 31, Iss. 3; pg. 273, 23 pgs, Sep 2001.

71- Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements, Becker, Thomas E, Vance, Robert J. Journal of Management. New York: Fall, Vol. 19, Iss. 3; pg. 663, 20 pgs, 1993.

72- Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational citizenship behaviour, Journal of Applied Psychology, Washington: Vol. 74, Iss. 1; pg. 157, 8 pgs, Feb 1989.

73- Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands, Peter Leisink and Bram Steijn. International Review of Administrative Sciences; 75; 35, 2009.

74- Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics, Anit Somech and Ifat Ron University Council for Educational Administration Educational Administration Quarterly. Educational Administration Quarterly; 43; 38, 2007.

75- Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff Eric G. Lambert, Nancy L. Hogan and Marie L. Griffin, Criminal Justice and Behavior; 35; 56, 2008.

76- Personality and Social Psychology Review Social Investment and Personality: A Meta-Analysis of the Relationship of Personality Traits to Investment in Work, Family,

Religion, and Volunteerism, Jennifer Lodi-Smith and Brent W. Roberts Pers Soc Psychol Rev; 121;75, 2007.

77- Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions Kai Lamertz, Downloaded from <http://oss.sagepub.com> at Islamic Azad University on April 28, 2009, Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes 109 29-44, (2009).

78- Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behaviour Alev Ergenc Katrinli, Gulem Atabay and Gonca Gunay, Journal of Human Values 2006; 12; 81 <http://jhv.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/81>

79- Equity Sensitivity and Organizational Citizenship Behavior in a Team Environment, Obasi H. Akan, Richard S. Allen and Charles S. Small Group Research 2009; 40; 94 originally published online Nov 21, 2008.

80- Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model†. Joy H. Karriker\*. College of Business, East Carolina University, Greenville, School of Business, Virginia Commonwealth University, Richmond, Journal of Management, 29(2) 187-206, 2003.

81- The American Review of Public Administration Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation, Sangmook Kim; The American Review of Public Administration 2009, 39, 149 originally published online May 7, 2008.

82- Journal of Management The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors, William H. Turnley, Mark C. Bolino, Scott W. Lester and James M. Bloodgood. Journal of Management, 29, 187 2003.

83- Cross-Cultural Research, One Nation, Many Cultures: A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior Aaron Cohen, Cross-Cultural Research, 41, 273, 2007.

84- Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness, Sandra M. Walz and Brian P. Niehoff, Journal of Hospitality & Tourism Research; 24; 301, 2000.

85- Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees Organizational Citizenship Behavior and

Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees, Seonghee Cho and Misty M. Johanson; Journal of Hospitality & Tourism Research 2008; 32; 307, online Apr 29, 2008.

86- Organizational Citizenship Behavior and Reputation Mediators in the Relationships Between Accountability and Job Performance and Satisfaction, Angela T. Hall, Robert Zinko, Alexa A. Perryman, Gerald R. Ferris, Nov 7, 2007.

87- Professor Delight: Cultivating Organizational Citizenship Behavior, Abdelmagid Mazen, Susan Herman and Suzyn Ornstein; Journal of Management Education 2008; 32; 563 originally published online

88- Organization Studies Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees, Ruth Blatt, Organization Studies 2008; 29; 849 originally published online Apr 15, University of Michigan Business School, USA. 2008.

89- The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success, Cheolho Yoon \*, Computers in Human Behavior 25, 421-428, Dept. of Business Administration, Mokpo National University, 61 Dorimri, Chungkye-myun, Muan-gun, Chonnam 534-729, Republic of Korea, 2009.

90- How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks, Christine L. Porath a\*, Amir Erez, Marshall School of Business, Journal of Management and Organization, 306 Bridge Hall, Los Angeles, CA 90089, United States.

91- Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs, Chieh-Peng Lin, Wei-Ting Hung, Chou-Kang Chiu, Journal of Business Ethics, 81, 561-578, Springer 200, (2008).

92- Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, By Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P., Journal of Applied Psychology. Vol 68(4), 653-663 Nov 1983.

93- Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence, Daniel G. Bachrach, University of Alabama Benjamin, C. Powell, University of Alabama, Elliot Bendoly Emory University, R. Glenn Richey University of Alabama

فرصیه‌های آزمون شده ارائه می‌شود.

اعمال سیاست‌های تشویق رفتار شهروندی تأثیر بسیار زیادی بر تقویت بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد.

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد، سیاست‌ها و اقدام‌های سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب، برای شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند.

۱- شهرداری باید فرایندهای جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کند که افرادی با رفتار شهروندی مترقی جذب شهرداری شوند.

۲- اجرای طرح‌های آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده کمک ارزنده‌ای خواهد کرد.

۳- سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد سیستم‌های منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند.

۴- توسعه سازوکارهای غیررسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است.

۵- آسیب‌شناسی روانی سازمان با توجه به اینکه نیمرخ روانی سازمان قابل بررسی است. بررسی سلامت روانی سازمان به دست تیم متخصص پیشنهاد می‌شود.

۶- برگزاری کلاس‌ها و همایش‌های آموزشی در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی با محوریت رفتار شهروندی سازمانی برای مدیران.

۷- ایجاد سیاست‌های نظارتی برای سنجش عملکرد سازمانی کارکنان بدون در نظر گرفتن مزایای احتمالی این کار و صرفاً به منظور برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بالا بردن کارایی کارکنان.

۸- در فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی، انجام آزمون تست شخصیت به عنوان یکی از معیارهای انتخاب گذاشته شده و نتیجه به دست متخصص مربوطه بررسی و اعلام شود.