

# بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه مازندران<sup>۱</sup>

ایوب رضانی<sup>۲</sup>

محمود یحیی زاده فر<sup>۳</sup>

میشم شیرخدایی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۳/۱۹

چکیده

تحقیق حاضر به بررسی رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق یازده دانشکده فعال دانشگاه مازندران می باشد. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه استفاده شد. بدین ترتیب ۱۳۱ نفر از کارکنان دانشکده ها متشکل از اعضای هیات علمی و کارشناسان که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب انتخاب شده بودند، به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. همچنین داده های مربوط به عملکرد سازمانی با استفاده از اسناد و مدارک موجود مربوط به هر یک از دانشکده ها جمع آوری شد. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ با برآورد ضریب  $\alpha=0.94$  و جهت بررسی روایی سازه از شاخص AVE استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار

---

۱. مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی که در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه مازندران انجام شد، می باشد

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران [a.ramezani@umz.ac.ir](mailto:a.ramezani@umz.ac.ir)

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران نویسنده عهده دار مکاتبات [m.yahyazadeh@umz.ac.ir](mailto:m.yahyazadeh@umz.ac.ir)

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران [shirkhodaie@umz.ac.ir](mailto:shirkhodaie@umz.ac.ir)

توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، Visual PLS و Smart PLS و آزمون تحلیل مسیر انجام شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که گرایش به رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن در دانشگاه مازندران تاثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد سازمانی دانشکده‌ها دارد.

#### واژگان کلیدی:

رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، آموزش عالی، دانشگاه مازندران

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیوسته به عنوان بالاترین مرکز اندیشه ورزی و تولید علم در جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندان متفکران، محققان، دانش پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقش اساسی دارند (شاخص‌های ارزیابی آموزش عالی در نظام جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳). در این میان کارکنان دانشگاهی می‌توانند نقش مهمی را در ارتقای کیفیت دانشگاه خود ایفا کنند. آنان با رفتارهای نوع دوستانه و جوانمردانه، همراه با ادب و مهربانی، خوش خویی و حس وظیفه شناسی به افزایش کیفیت در دانشگاه کمک مؤثری خواهند کرد. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند موجب بهبود عملکرد کارکنان شده و سازمان را به سوی تحقق اهدافش سوق دهد. از طرف دیگر دانشگاه به عنوان بالاترین مرکز علمی و فرهنگی در جامعه شیوه رفتار و برخورد کارکنان آن می‌تواند الگویی برای سازمان‌ها و مؤسسات دیگر باشد و به دلیل تأثیر مثبت و مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه شده و به تبع آن بر اثربخشی سازمان، توجه به این گونه رفتارها می‌تواند یکی از راههای افزایش اثربخشی سازمان‌ها باشد که تاکنون به آن توجه چندانی نشده است (سهرابی زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

به عبارت بهتر مؤسسات آموزشی از طریق تعیین و بررسی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که رفتار شهروندی سازمانی را تشویق و بروز آن را تسهیل کند و در این محیط تسهیل کننده های رفتار شهروندی سازمانی را افزایش و موانع آن را کاهش دهند (جمالی و همکاران، ۱۳۸۸).

تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که مطالعات در حوزه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر بر روی سازمان‌های خدماتی متمرکز شده‌اند، در حالی که موضوع رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌ها مازندران به عنوان سازمانی خدماتی و غیرانتفاعی در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اگرچه واژه‌ی رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار توسط ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) مطرح گردید، ولی این مفهوم از نوشتارهای برنارد<sup>۲</sup> (۱۹۳۸) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان<sup>۳</sup> (۱۹۶۶ و ۱۹۶۴) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات نقش ناشی شده است (حسینی کاخکی و قلی پور، ۱۳۸۶). فوت و تانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که در طول چندین دهه ی گذشته، OCB تبدیل به یک مفهوم مهم در حوزه روان شناسی و مدیریت شده است و توجه وسیعی را به خود جلب کرده است. رفتار شهروندی سازمانی را رفتار هایی که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تأثیر دارند، تعریف می نمایند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹). ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پژوهش نتمیر<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) در قالب چهار بعد جوانمردی، رفتار مدنی، نوع دوستی و با وجدان بودن عملیاتی می شود. پادساکف و همکاران<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) به هفت کارکرد رفتار شهروندی سازمانی از جمله افزایش همکاری و بهره وری مدیریتی و بهبود عملکرد سازمانی اشاره می کنند. طبق گفته‌ی غفاری آشتیانی و کهن (۱۳۸۸) مبنای فردی رفتارهای فراتر از الزامات نقش را می توان در تجزیه و تحلیل سازمانی چستر بارنارد در دهه ۱۹۳۰ جست که بر تمایل فرد به مایه گذاشتن از خود برای سازمان تأکید می کند. کتز<sup>۷</sup> (۱۹۶۴) به اهمیت گروهی از رفتارهای رفتارهای نوآورانه و خودجوش اشاره نمود که علی رغم این که این رفتارها فراتر از الزامات صریح و آشکار نقش می باشند ولی برای اثربخشی سازمانی ضروری هستند. ارگان (۱۹۹۱)، OCB را به عنوان رفتار فردی، تعریف می کند که اختیاری و داوطلبانه است، مستقیماً و صریح به وسیله سیستم پاداش رسمی شناخته نشده و در کل عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می بخشد (فوت و تانگ، ۲۰۰۸). در تحقیقات بعدی چندین مفهوم وابسته به OCB مورد

---

<sup>۱</sup> Organ

<sup>۲</sup> Bernard

<sup>۳</sup> Katz & Kan

<sup>۴</sup> Foote and Tang

<sup>۵</sup> Netemeyer

<sup>۶</sup> Podskoff et al

<sup>۷</sup> Katz

بررسی قرار گرفته اند که می توان به رفتار فرانتش، شهروند اجتماعی، رفتارهای اجتماعی گرایانه، خودجوشی سازمانی اشاره نمود (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

همانطور که وجود رفتارهای شهروندی سازمانی موجب ارتقای عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و نظایر آن می شوند، عکس آن یعنی رفتارهای ضد شهروندی می تواند مانع کارکرد سازمان شود و به کاهش اثربخشی و یا خدشه دار شدن اعتبار آن منجر گردد و تبعاتی را نیز برای جامعه در پی داشته باشد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۶).

بنابراین می توان عناصر کلیدی OCB را بصورت زیر مشخص نمود:

۱- رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح گردیده است.

۲- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدر دانی قرار نمی گیرد.

۳- رفتاری است که بصورت اختیاری و براساس اراده فردی می باشد.

۴- رفتاری که تأثیر بسزایی در عملکرد سازمانی و موفقیت سازمان دارد (صنوبری، ۱۳۷۸).

حسینی کاخکی و قلی پور (۱۳۸۶)، بیان می کنند که علی رغم توجه فزاینده به موضوع رفتار شهروندی سازمانی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می گردد. نتایج حاصل از مرور ادبیات نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشی‌های بسیاری نیز بین آن ها وجود دارد. در این میان می توان به الگوی ارگان (۱۹۷۷) اشاره نمود. ارگان یک طبقه بندی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد که شامل ابعاد وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم می شود.

الگوی دیگری که بررسی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی می پردازد، الگوی گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) می باشد. وی نیز این نوع رفتار را دارای چهاربعد کمک بین فردی، شور و حرارت فردی، تلاش فردی و طرفداری وفادارانه تلقی می کند (گراهام، ۱۹۸۹؛ به نقل از امینی، ۱۳۸۶).

نت مایر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، رفتار شهروندی سازمانی را به چهار دسته تقسیم می کنند: نوع دوستی، وجدان کاری<sup>۳</sup>، گذشت و فداکاری<sup>۴</sup> و داشتن نیت پاک و خوب (نت مایر و همکاران، ۱۹۹۷، به نقل از مارکوزی و زین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

فارج و همکاران (به نقل از مارکوزی و زین، ۲۰۰۵) مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری و محافظت از منافع سازمانی تعیین کردند. مدل مطرح دیگر در این حوزه الگوی پادساکف و همکاران (۲۰۰۰)، می باشد. ایشان نشان دادند که تقریباً سی نوع رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که در برخی موارد همپوشی مفهومی زیادی میان آن ها وجود دارد. وی با جمع بندی و طبقه بندی دیدگاه های مختلف، هفت بعد اصلی این رفتارها را نشان داد که عبارتند از:

۱. رفتارهای کمک کننده<sup>۶</sup>: رفتارهای کمک کننده را پادساکف و همکاران (۲۰۰۰)، شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار بیان می کند.

۲. رادمردی<sup>۷</sup>: رادمردی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰). از نظر ارگان (۱۹۹۱) نیز، رادمردی به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده در کار، بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف شده است.

<sup>۱</sup> Graham

<sup>۲</sup> Netemeyer & etal

<sup>۳</sup> Conscientiousness

<sup>۴</sup> Sportsmanship

<sup>۵</sup> Morkoczy & Xin

<sup>۶</sup> Helping behaviors

<sup>۷</sup> sportsmanship

۳. وفاداری سازمانی<sup>۱</sup>: پادساکف و همکاران (۲۰۰۰) معتقد است که، وفاداری سازمانی پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف ماورای علایق کوتاه بینانه فردی، گروه‌های کاری و یا بخش‌ها می باشد. این دسته از رفتارها شامل دفاع از سازمان در مقابل تهدیدات، مشارکت در بدست آوردن حسن شهرت برای سازمان و مشارکت با دیگران برای دست یابی به منافع کل می باشد. وفاداری سازمانی به خاطر ارتقای جایگاه سازمانی نزد ذینفعان بیرونی ضروری است. حمایت و دفاع در مقابل تهدیدات بیرونی و حفظ تعهد حتی در شرایط نامطلوب می تواند به عنوان وفاداری نگریسته شود.

۴. اطاعت سازمانی<sup>۲</sup>: اطاعت سازمانی از دیدگاه پادساکف و همکاران (۲۰۰۰)، اطاعت سازمانی، پذیرش ضرورت و مطلوبیت قانون‌های منطقی و مقررات سازمانی است که در شرح شغل‌ها و خط مشی‌های سازمان انعکاس می یابد.

۵. ابتکارات فردی<sup>۳</sup>: بنا بر نظر پادساکف و همکاران (۲۰۰۰) این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از نقش است که ماوراء حداقل نیازمندی های کلی مورد انتظار است. رفتارهایی شامل فعالیت خلاقانه داوطلبانه و وظایف را به عنوان مؤلفه‌های این سازه بیان کردند.

۶. رفتار یا فضیلت مدنی: پادساکف و همکاران (۲۰۰۰) معتقد است که؛ رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات آن بر سازمان) حتی با هزینه شخصی نمونه‌ای از این رفتارهاست. این رفتار منعکس کننده شناخت فرد است از اینکه او جزئی از یک کل بزرگتر است و همانطور که شهروندان در قبال جامعه مسئول می باشند، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد.

۷. رشد خود<sup>۴</sup>: رشد خود شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی هایشان می باشد. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه جدیدی از

<sup>۱</sup>Organizational Loyalty

<sup>۲</sup>Organizational Obedience

<sup>۳</sup>Individual Initiative

<sup>۴</sup>Self Growth

مهارت‌ها به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می‌گیرد (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

لامبرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز علائم مشخص رفتار شهروندی سازمانی را در سه طبقه قرار می‌دهد: طبقه‌ی اول: فرمانبرداری که شامل احترام به ساختارها و فرایندها به طور مرتب می‌شود. این طبقه از نظر لامبرت بعد و وظیفه شناسی ارگان رادر خود جای می‌دهد. طبقه‌ی دوم: وفاداری و توسعه فعالیت‌ها که شامل ارائه خدمات مطلوب به کارکنان و حفظ ارزش‌ها می‌شود. به زعم لامبرت وفاداری ابعاد ادب و مهربانی و جوانمردی ارگان را در بر می‌گیرد.

طبقه‌ی سوم: مشارکت و مسئولیت‌پذیری که شامل خود کنترلی تحت قوانین و مقررات است. از نظر لامبرت ابعاد نوع دوستی و خوشخویی ارگان در این طبقه قرار می‌گیرد. باتوجه به مفهوم سازی‌های صاحب نظران از رفتار شهروندی سازمانی در جدول (۱)، خلاصه‌ای از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. نهایتاً باید گفت ابعادی که بیشترین توجه را در میان محققین به خود جلب کرده است عبارتند از: نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم. این پنج بعد همان‌طور که در بالا ذکر شده است توسط ارگان در سال (۱۹۷۷) مطرح شدند. البته لازم به ذکر است که اکثر این الگوها به نوعی با همدیگر هم پوشی<sup>۲</sup> دارند.

جدول شماره ۱. خلاصه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

لامبرت (۲۰۰۰)	پادساکف و همکاران (۲۰۰۰)	فارح و همکاران (۱۹۹۷)	نت مایر و همکاران (۱۹۹۷)	گراهام (۱۹۸۹)	ارگان (۱۹۷۷)
فرمانبرداری و وفاداری و توسعه فعالیت‌ها مشارکت و مسئولیت‌پذیری	رفتارهای کمک‌کننده رادمردی وفاداری سازمانی اطاعت سازمانی ابتکارات فردی فضیلت مدنی رشد خود	آداب اجتماعی نوع دوستی وجدان کاری محافظت از منافع سازمانی	نوع دوستی وجدان کاری گذشت و فداکاری داشتن نیت پاک و خوب	کمک بین فردی طرفداری وفادارانه تلاش فردی شور و حرارت فردی	وظیفه‌شناسی نوع دوستی فضیلت مدنی جوانمردی احترام و تکریم

<sup>۱</sup>Lambert

<sup>۲</sup>Overlap



در این پژوهش ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پژوهش نت مایر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در قالب چهار بعد جوانمردی، رفتار مدنی، نوع دوستی و با وجدان بودن عملیاتی می شود. عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید، ولی بطور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص های عملکرد سازمانی کدامند، هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب نظران وجود ندارد. به طور کلی شاخص های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص های عینی عملکرد سازمانی، شاخص هایی است که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده های عینی اندازه گیری می شود. شاخص های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص هایی را شامل می شود که برمبنای قضاوت گروه های ذینفع سازمان شکل می گیرد (هریس و موس شولدر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). برخورداری از یک نظام جامع و یکپارچه برای ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و تعیین عوامل و شاخص هایی که باید مبنای سنجش عملکرد آن ها قرار گیرد، یکی از مؤثرترین راه های تقویت کننده نظام آموزشی کشورهاست (لوکمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه ارزیابی عملکرد در بخش آموزش به خصوص آموزش عالی، بسیار مورد توجه است. ارزیابی در این بخش از جمله عناصر اصلی آموزش و برنامه ریزی آموزشی است. از طریق ارزیابی می توان به فعالیت های نظام آموزشی عمق بخشید و گام های تصمیم گیری را با مبنایی علمی و شفاف برداشت (مختاریان و محمدی، ۱۳۸۷). ارزیابی در آموزش عالی، فرایندی است که برای تصریح اهداف، پاسخ گویی در قبال جامعه و بهبود کیفی عملکرد آن صورت می گیرد (پازادگاری و همکاران، ۱۳۸۳). اندیشمندان و صاحب نظران در کشورهای مختلف، تحقیقات بنیادی قابل توجهی درباره ارزیابی عملکرد سازمان های غیرانتفاعی و تعیین شاخص های مربوطه، اعم از دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی به انجام رسانده اند. هسلام و همکاران در سال ۱۹۹۳ در پژوهشی به نام فرایند ارزیابی عملکرد در دانشگاه های انگلستان، با انجام مطالعه موردی بر روی چهار دانشگاه تأثیرات اولیه ارزیابی عملکرد را بر روی دانشگاه و پرسنل آن مورد مطالعه قرار دادند. البته نتایج تحقیق نشان داد

<sup>۱</sup> Netemeyer

<sup>۲</sup> Harris & Mossholder

<sup>۳</sup> Lukman et al

از آنجا که کارکنان تصور می کردند در هدف پژوهش ابهام وجود دارد، ارزیابی ها در نوع عملکرد آن ها تأثیر چندانی نداشت.

در سال ۲۰۰۲ شین<sup>۱</sup> در پژوهشی به نام «تدوین مدلی برای طبقه بندی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در تایوان» و با هدف ارائه یک مدل برای ادراک موقعیت دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، به بررسی نظام آموزش عالی در کشورهای چین، لهستان، تایوان، ژاپن، انگلستان و آمریکا پرداخت و در نهایت، مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه های تایوان را بر اساس این مدل دسته بندی کرد. همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۰۴ توسط دراپر و گیتوس<sup>۲</sup> انجام شد، دو محقق به این نتیجه رسیدند که روش های مبتنی بر درون داد - برون داد در تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد از کفایت لازم برخوردار نیستند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال های اخیر در ایران نیز تلاش های بسیاری در زمینه ارزیابی عملکرد در بخش آموزش عالی انجام گرفته است. بر اساس این روش ها مدل های ارزیابی مختلفی نیز ارائه شده است. در سال ۱۳۷۴ بازرگان، در پژوهشی به نام « ارزیابی درون دانشگاهی و کاربرد آن در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی»، بر اساس تجربه های موجود ارزیابی درونی و بیرونی را توصیف می کند و به بیان تشابهات و تفاوت های آن ها می پردازد. وی همچنین جنبه های مورد نظر در ارزیابی درونی را فهرست کرده و چگونگی انجام ارزیابی درونی را بیان می کند و در نهایت تصویری کامل از عملکرد دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه می دهد. قورچیان و خورشیدی در یک بررسی عملی دیگر، شاخص های عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام آموزش عالی را مورد بررسی قرار دادند. با بررسی ادبی و با استفاده از روش تحلیل عاملی در این پژوهش ۱۶ عامل کلیدی مؤثر در ارتقای کیفی دانشگاه ها به همراه ۲۲۲ شاخص شناسایی شدند (همان منبع).

در سال ۱۳۸۳ اولیا و همکارانش در پژوهشی برای طراحی یک سیستم ارزیابی برای واحدهای پژوهشی ۱۰ معیار و ۵۰ شاخص ارائه کردند. همچنین در سال ۱۳۸۴، نیره دانشور در پژوهشی به نام آموزش عالی توسعه درون زاء، سابقه نظری ارزیابی کیفی را در مدل های

<sup>۱</sup> Chien

<sup>۲</sup> Draper & Gittoes

ارائه شده مختلف مورد بررسی قرار می دهد. در نهایت محقق به نکاتی دست می یابد از جمله اینکه برای ارزیابی دانشگاه ها باید اطلاعات و آمار مورد نیاز در دسترس باشد و به همه دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی این اطمینان داده شود که اطلاعات ارائه شده در جهت اصلاح، توسعه و ارتقا دانشگاه ها به کار می رود و به ضرر آن ها نخواهد بود. در سال ۱۳۸۷ برک پور در مقاله ای به نام «ارزیابی درونی، برای سنجش کیفیت گروه های آموزشی در دانشگاه ها» با استفاده از عوامل، معیارها و شاخص های مختلف به ارزیابی کیفیت آموزشی پرداخته است (همان منبع).

هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی نیز با استفاده از شاخص های مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی، در سال ۱۳۸۲ به ارزیابی کلان علم و فناوری و در سال ۱۳۸۴ به ارزیابی خرد دانشگاه ها و مؤسسات پژوهشی دولتی پرداخته است. دفتر بهره‌وری و تحول اداری معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۸۳) نیز، ۳۴ مورد شاخص جهت بهره‌وری دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، بدون طبقه بندی خاص و لحاظ نمودن عوامل کلیدی برای اندازه‌گیری بهره‌وری دانشگاه های دولتی ایران تدوین کرده است (همان منبع). مصطفی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی یک مدل جامع در زمینه رتبه بندی و ارزیابی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نمودند که موجب ایجاد محیطی رقابتی در میان این مراکز شده و به بهبود سطح علمی آنها کمک می کند. شاخص های ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی ارائه شده در این تحقیق عبارتند از: آموزشی، پژوهشی و فناوری و همکاری های بین المللی، مدیریت و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی، دانشجویی، ارزشیابی، اعتبارسنجی و تعالی و سرآمدی و فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی.

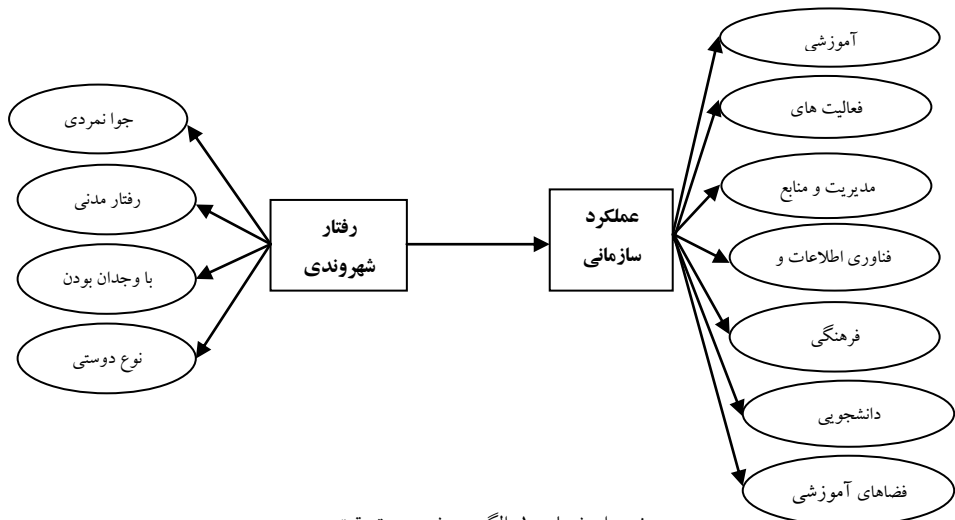
در هر حال بررسی پیشینه تحقیق نشان می دهد که تنها با کاربرد یکی از مدل های موجود نمی توان نظام آموزش عالی کشور را مورد ارزیابی قرار دهد از این رو نیاز به ایجاد مدلی جامع و همراستا با اهداف و شرایط بومی کشور کاملاً محسوس است. بنابراین در این تحقیق جهت سنجش عملکرد دانشگاه مازندران از متغیرهای عملکرد در هفت بعد آموزشی، پژوهشی و فناوری و همکاری های بین المللی، مدیریت و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی، دانشجویی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی که توسط جعفری و همکاران (۱۳۹۰) ارائه شده است، استفاده شده است.

## چارچوب نظری و فرضیه های تحقیق

در مطالعات اولیه‌ای که در این زمینه انجام شد، محققان دریافتند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارند. شائمی و محمودی (۱۳۸۷) بیان نموده اند که در اولین مطالعه‌ای که توسط کارام بایا<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در این زمینه انجام گرفت، وی دریافت که کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته اند.

بنابراگفته توکلی و همکاران (۱۳۸۸)، برخی از محققان (بورمن و موتووایدلو، ۱۹۹۳ و اسمیت، ۱۹۸۳) مطرح کرده‌اند که رفتارهای شهروندی، عملکرد سازمانی را بوسیله‌ی روغن کاری ماشین اجتماعی سازمان ها تسهیل می‌کند و برخی دیگر از محققان (پادساکف و مکزی، ۱۹۹۷ و ارگان، ۱۹۹۱)، موارد خاصی را بر شمرده‌اند که در آن ها رفتارهای شهروندی بطور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند؛ بنابراین فرضیه اصلی در این تحقیق عبارت است از:

رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران تاثیر مثبت و معنی دار دارد.



نمودار شماره ۱. الگوی مفهومی تحقیق

۱. Karambayya

الگوی مفهومی تحقیق از دو متغیر اصلی و یک فرضیه تشکیل شده است. مدل مفهومی تحقیق نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی شامل ابعاد جوانمردی، رفتار مدنی، نوع دوستی و با وجدان بودن (حسنی کاخکی و قلی پور، ۱۳۹۰) بر عملکرد سازمانی با ابعاد آموزشی، پژوهشی و فناوری و همکاری های بین المللی، مدیریت و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی، دانشجویی، عامل ارزشیابی، اعتبارسنجی و تعالی و سرآمدی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) تاثیر دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است که طی آن، روابط علی میان متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران بررسی می شود. جامعه آماری این تحقیق را دانشکده های فعال در دانشگاه مازندران تشکیل می دهد که عملکرد هر دانشکده به صورت عینی سنجیده شد. همچنین برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی، جامعه آماری تحقیق کارکنان (شامل اعضای هیات علمی و کارشناسان) فعال در دانشکده ها می باشند و از آنجا که امکان جمع آوری اطلاعات از همه آنها فراهم نبود، با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از نوع متناسب، نمونه گیری صورت گرفت. برای تعیین حجم نمونه از رابطه کوکران استفاده شده است. حجم جامعه مورد مطالعه در تحقیق حاضر ۴۲۵ نفر از کارکنان دانشکده های دانشگاه مازندران (اعم از کارشناسان و اعضای هیأت علمی) در سال ۱۳۹۰ می باشد.

$Z_{\alpha/2}$  سطح اطمینان جامعه آماری با فرض نرمال بودن توزیع، که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹۶ است.

$P$  بیانگر احتمال موفقیت و  $1-P$  بیانگر احتمال شکست می باشند که در پژوهش حاضر احتمال هر یک از آنها برابر با ۰.۵ می باشد.

همچنین  $\epsilon$  بیانگر دقت برآورد می باشد که این مقدار در پژوهش ها معمولاً بین ۰/۱ تا ۰/۱ انتخاب می شود که در تحقیق حاضر هم مقدار دقت برآورد ۰/۰۷۱ در نظر گرفته شده است. بر اساس فرمول فوق، تعداد نمونه لازم از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$n = \frac{425 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.071^2 \times (425 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 131$$

در نهایت ۱۹۸ پرسشنامه بصورت متناسب میان کارشناسان و اعضای هیأت علمی دانشکده-های دانشگاه مازندران توزیع شد (جدول ۱) و با پی‌گیری‌های به عمل آمده تعداد ۱۴۹ پرسشنامه جمع آوری گردید. پس از بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۱۸ عدد از پرسشنامه‌ها به دلیل ناقص بودن از محاسبات کنار گذاشته شد و در مجموع ۱۳۱ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره ۲. حجم نمونه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب

دانشکده	تعداد کارکنان	حجم نمونه
تربیت بدنی و علوم ورزشی	۲۴	۷
حقوق و علوم سیاسی	۳۱	۱۰
دامپزشکی	۱۴	۵
شیمی	۵۸	۱۷
اقتصاد و علوم اداری	۴۵	۱۴
علوم پایه	۵۳	۱۶
علوم ریاضی	۳۷	۱۱
فنی و مهندسی	۱۷	۶
الهیات و معارف اسلامی	۲۵	۸
علوم انسانی و اجتماعی	۷۵	۲۳
هنر و معماری	۴۶	۱۴
جمع	۴۲۵	۱۳۱

برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول دارای ۷ سوال است که این سوال‌ها در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان می‌باشد. همچنین بخش دوم پرسشنامه از ۱۲ گزاره برای بررسی کارکنان استفاده کرده است به طوری که در هر گزاره میزان موافق بودن کارکنان با معیار مطرح شده در آن گزاره در یک مقیاس پنج تایی (از ۱ به معنای کاملاً مخالف تا ۵ به معنای کاملاً موافق) ابراز می‌کنند. جدول ۲ معیارهای (ویژگی‌های) مطرح شده در پرسشنامه ارائه شده است.

جدول شماره ۳. معیارهای مطرح شده در پرسشنامه

شماره سوالات در پرسشنامه	مؤلفه ها	متغیرهای فرعی	متغیرهای اصلی
۱	زمان صرف شده برای ابراز شکایت و ناراحتی به مدیر مستقیم در مورد مسایل جزئی	جوانمردی	رفتار شهروندی سازمانی
۲	تمایل به بزرگتر جلوه دادن مشکلات کاری از آنچه که هست	رفتار مدنی	
۳	تمرکز بر جنبه های منفی موقعیت کاری نسبت به جنبه های مثبت		
۴	اقدام به فعالیت های غیر موظفی برای کمک به بهبود تصویر بیرونی سازمان		
۵	اعتقاد به توسعه خود به همراه توسعه سازمان		
۶	تمایل به اظهار نظر در مورد مسایل مفید برای سازمان به همراه ریسک خود	با وجدان بودن	
۷	پیروی از رویه ها و مقررات سازمان بطور وجدانی	نوع دوستی	
۸	انجام وظایف زودتر از زمان مقرر در صورت امکان		
۹	کمک به کارکنان جدید به صورت داوطلبانه و بی اجبار		
۱۰	سرعت پاسخگویی به درخواست اطلاعات و گزارشات		
۱۱	اشتیاق به در اختیار دیگران قرار دادن وقت خود		
۱۲	تمایل به دراز کردن دست یاری به سوی اطرافیان		

برای اندازه گیری عملکرد دانشکده های فعال در دانشگاه مازندران از متغیرهای عملکرد از مدل ارزیابی عملکرد جعفری و همکاران (۱۳۹۰) استفاده گردید. این مدل شامل هشت بعد آموزشی، پژوهشی و فناوری و همکاری های بین المللی، مدیریت و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی، دانشجویی، عامل ارزشیابی، اعتبارسنجی و تعالی و سرآمدی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی است. در ابتدا برای شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد و میزان اهمیت هر یک از این شاخص ها در دانشگاه مازندران پرسشنامه اولیه تهیه گردید که میزان اهمیت از طریق طیف لیکرت (۱= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد) اندازه گیری شد. پرسشنامه در اختیار ۲۲ نفر از خبرگان (معاونین دانشگاه، روسای دانشکده ها و معاونین آموزشی و پژوهشی دانشکده ها) قرار گرفت. پس از گردآوری پرسشنامه ها برای اندازه گیری میزان اهمیت شاخص ها از آزمون فریدمن استفاده شد. شاخص هایی که میانگین رتبه آنها بالاتر از میانگین (M=۳) بود، جهت بررسی و اندازه گیری مدل پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. شاخص های نهایی که برای اندازه گیری مورد استفاده قرار گرفتند در جدول ۳ آورده شده است. پس از تعیین شاخص های مورد مطالعه داده های مربوط به هر یک از شاخص های مورد مطالعه از کلیه دانشکده ها بصورت عینی جمع آوری گردید. لازم به ذکر است دانشگاه مازندران فاقد گروه آموزشی مجری ارزیابی

درونی می‌باشد، لذا بعد عامل ارزشیابی، اعتبارسنجی و تعالی و سرآمدی محاسبه نگردیده است.

جدول شماره ۴. چک لیست جمع آوری اطلاعات

ابعاد	شاخص
آموزشی	نسبت هیأت علمی به دانشجو
	نسبت دانش آموزان مقاطع مختلف تحصیلی به کل دانش آموزان به تفکیک
	نسبت دانشجویان مقاطع مختلف تحصیلی به کل دانشجویان به تفکیک
	نسبت دانشجویان استعداد درخشان (برتر) به کل دانشجویان
	نرخ دانشجویان اخراجی به دلایل آموزشی
	نرخ دانشجویان مشروطی در هر نیمسال
فعالیت های پژوهشی و فناوری و همکاری های بین المللی	درصد رشد مقالات نمایه شده علمی - پژوهشی داخلی
	درصد رشد مقالات نمایه شده علمی - پژوهشی بین المللی
	سرايه مقالات علمی - پژوهشی به ازای هر عضو هیات علمی
	سرايه بودجه پژوهشی اعضای هیات علمی
	نسبت تعداد عناوین کتاب موجود در کتابخانه دانشگاه به ازای هر دانشجو
مدیریت و منابع انسانی	نسبت اعضای هیات علمی ارتقا یافته به مرتبه بالاتر به کل اعضای هیات علمی
	نسبت کارمند به دانشجو
	نسبت کارمند به کل اعضای هیات علمی
	نسبت تعداد استاد به تعداد اعضای هیات علمی
	نسبت تعداد دانشیار به تعداد اعضای هیات علمی
	نسبت تعداد استادیار به تعداد اعضای هیات علمی
	نسبت تعداد مربی به تعداد اعضای هیات علمی
فناوری اطلاعات و ارتباطات	سرايه رایانه اعضای هیات علمی
	سرايه رایانه دانشجویی
	اتصال دانشگاه به شبکه اینترنت
	بهره برداری از سیستم ثبت نام اینترنتی برای دانشجویان
	استقرار سامانه اتوماسیون اداری
	نرخ رشد انجمن های ورزشی
فرهنگی	نرخ رشد انجمن ها و کانون های فرهنگی
	نرخ رشد تشکل های دانشجویی - سیاسی
	نسبت دانشجویان عضو تشکل های دانشجویی به کل دانشجویان
دانشجویی	نسبت دانشجویان وام گیرنده به تفکیک نوع وام به کل دانشجویان
	نسبت دانشجویان ساکن خوابگاه به کل دانشجویان غیر بومی



تعداد تخلفات دانشجویی به تعداد کل دانشجویان	
نرخ تخلفات دانشجویی	
نرخ دانشجویان انصرافی	
سرانه فضای آموزشی به ازای هر دانشجو	فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی
سرانه فضای فرهنگی به ازای هر دانشجو	
سرانه فضای ورزشی به ازای هر دانشجو	
سرانه خوابگاه به ازای هر دانشجو	
سرانه فضای کتابخانه ای به ازای هر دانشجو	
سرانه فضاهای رایانه ای و الکترونیکی به ازای هر دانشجو	

روایی و پایایی ویژگی هایی هستند که هر ابزار سنجشی از جمله پرسشنامه باید دارا باشد. در این پژوهش، پس از طرح سوال‌ها، پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و پس از اصلاحات لازم مورد تایید آن‌ها واقع شد. برای ارزیابی روایی سازه پرسشنامه از روش روایی تشخیصی (واگرا) به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد.

جدول (۵). میانگین واریانس استخراج شده

سازه	میانگین واریانس استخراج شده، $AVE > 0.5$
رفتار شهروندی سازمانی	۰.۸۵

همان‌طور که مقادیر جدول بالا برای سازه‌های مورد بررسی نشان می‌دهد، ابزار پژوهش از روایی قابل قبولی برخوردار است.

همچنین میزان پایایی پرسشنامه این تحقیق بوسیله نرم افزار SPSSwin ۱۶ و از روش  $\alpha$  کرونباخ بدست آمد که نتایج حاصل از آن در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول شماره ۶. ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب

سازه	ضریب آلفای کرونباخ: $\alpha > 0.70$	ضریب پایایی مرکب $\rho_c > 0.6$ (CR)	تعداد سؤالات
شهروندی سازمانی	۰.۹۴	۰.۹۵	۱۲

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. در این روش با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS، خروجی‌ها بدست می‌آید که نشان‌دهنده تائید و یا عدم تائید مدل مفهومی پژوهش است. در ادامه خروجی‌های نرم افزار Smart PLS، برای داده‌های مورد بررسی نشان داده شده است.

نمودار ۱.۴ و نمودار ۲.۴ مدل پژوهش را در محیط Smart PLS نشان می‌دهد. در ادامه، هر فرضیه، به‌طور جداگانه مورد تحلیل قرار می‌گیرد. (T-value)، معنادار بودن اثر متغیرها را برهم نشان می‌دهند. اگر T-Value بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، وجود رابطه بین متغیرها تایید می‌شود و اگر T-Value کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، وجود رابطه بین متغیرها رد می‌شود. نمودار ۱.۴ ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.

**تعیین برازندگی مدل:** برازندگی مدل از میانگین هندسی ضریب تعیین و میانگین اشتراکی<sup>۱</sup> بدست می‌آید که شاخص برازندگی مدل یا GOF<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. مقدار GOF باید بالای ۰.۳۶ باشد تا مدل، مدل برازنده‌ای باشد. با توجه به محاسبه GOF، مدل از برازندگی مناسبی برخوردار است (وینچنزو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

$$GOF = \sqrt{\text{Mult. RSq} * \text{AvCommun}}$$

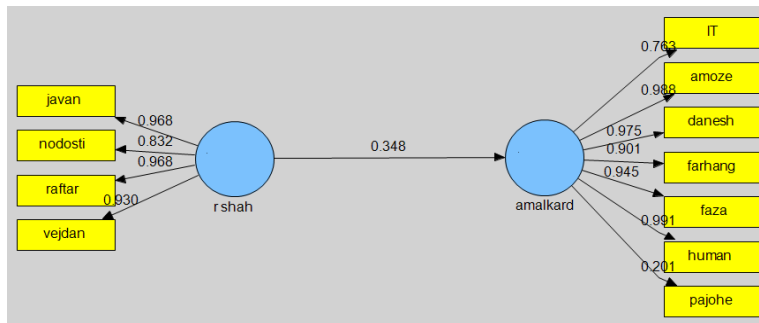
$$GOF = \sqrt{0.1962 * 0.8031} = 0.39$$

با توجه به اینکه شاخص GOF برابر با ۰.۳۹ شده و این مقدار بالاتر از ۰.۳۶ می‌باشد، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار می‌باشد

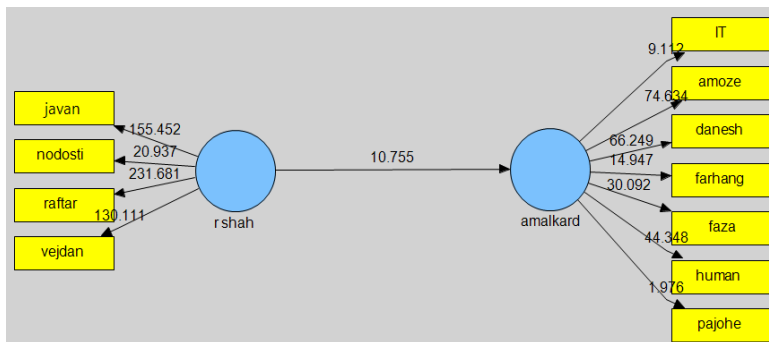
<sup>۱</sup> Communality

<sup>۲</sup> Good Of Fitness

<sup>۳</sup> Vincenzo et al



نمودار شماره ۲. ضرایب مسیر مدل ساختاری تحقیق



نمودار شماره ۳. ارزش T برای مدل ساختاری تحقیق

جدول شماره ۷. نتایج حاصل از آزمون فرضیه تحقیق را نشان می دهد.

جدول شماره ۷. بررسی تأیید و رد فرضیه

تایید و رد فرضیه	مقادیر معناداری (t)	ضریب مسیر	مسیرها
تایید	۱۰.۷۵۵	۰.۳۴۸	تاثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد سازمانی

$p < 0.01$

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران تأثیر مثبت و معنی داری دارد. بدین ترتیب رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتاری کاملاً داوطلبانه است که نظام پاداش

دهی، قابلیت شناسایی آن را بصورت مستقیم ندارد ولی در مجموع عملکرد مؤثر را در سازمان افزایش می دهد، می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی دانشگاه مازندران در حوزه های مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری و همکاری های بین المللی، مدیریت و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی، دانشجویی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی گردد. در این تحقیق رفتار شهروندی سازمانی رفتاری شامل چهار بعد نوع دوستی، رفتار مدنی، جوانمردی و با وجدان بودن در نظر گرفته شده بود.

در مقایسه نتایج به دست آمده از آزمون این فرضیه با پیشینه تحقیق می توان عنوان نمود که میان آنها همخوانی وجود دارد. به عنوان مثال می توان در این خصوص به مطالعه حسنی کاخکی و قلی پور (۱۳۸۶) و نیز سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) اشاره نمود. همچنین مطالعات فوت و تانگ (۲۰۰۸) و بنکز (۲۰۰۰) نیز نشان داد رفتار شهروندی سازمانی عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می بخشد.

در داخل سازمانها، فعالیت های توسعه منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و دستمزد امکان شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان را میسر می کند. راهبرد توسعه منابع انسانی با دورنمای بلندمدت، خود به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای مدیران در دهه آینده مطرح شده است. ویژگی های این ابزار را می توان در نگاه کاربردی آن به مسائل منابع انسانی، توجه عمیق به سازمان، دامنه بلند مدت، نگرش فرهنگی و ارزشی به مسائل نیروی انسانی و در نهایت، هدف آن که همانا ایجاد تحول در نگرش، انگیزش و رفتار فردی و سازمانی منابع انسانی است، خلاصه کرد (حاجی کریمی، ۱۳۸۲). به همین دلیل است که بسیاری از سازمان های بزرگ دنیا، بودجه و منابع زیادی نسبت به توسعه منابع انسانی اختصاص می دهند (بارنیا و رویین، ۲۰۱۰).

در ادامه پیشنهادات کاربردی ذیل با هدف استقرار وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه می گردد.

۱- کمک مدیران و رهبران سازمان به ایجاد وضعیت رفتار شهروندی سازمانی: رفتار شهروندی سازمانی بعنوان یک تفکر و پارادایم سازمانی از مدیران و رهبران می خواهد تا

سازمان خود را به صورت یک کشور تصور کرده و چالش اساسی مدیریت شان را، ایجاد شهروندی سازمانی بعنوان یک تعهد داوطلبانه در ارتباط با اهداف، شیوه ها و در نهایت موفقیت سازمان در نظر بگیرند. رفتار شهروندی از رهبران و مدیران می‌خواهد تا احساس سازمان دوستی که معادل فضیلت مدنی در مقوله شهروندی است را به‌عنوان یک فرهنگ بنیادی در سازمان اشاعه دهند.

۲- ایجاد جو حمایت سازمانی: سهرابی زاده و همکاران، (۱۳۸۹) معتقدند که ارائه حمایت های سازمانی مطلوب در قبال کارکنان به وابستگی و تعلق خاطر افراد به سازمان هایشان منجر خواهد شد. ایشان معتقدند که عامل کلی مؤثر بر روحیه و تعلق خاطر افراد را تعهد سازمانی، درک از رفتار حمایتی تلقی می‌کنند و سایر تحقیقات ( ارگان و ریان؛ ۱۹۹۵)، سید نقوی و همکاران؛ (۱۳۸۹)) نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیر ها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

۳- لحاظ کردن شاخص های شهروندی در فرایندهای استخدامی و آموزشی: امروزه پارادایم مدیریت کیفیت فراگیر الزامی سیستمی را برای ارتقاء عملکرد سازمان ها ایجاد کرده است. کنترل دروندادها، کنترل فرایندها، کنترل فراورده‌ها جملگی در ادبیات این رویکرد مدنظر است (حاجی کریمی، ۱۳۸۲). سهرابی زاده و همکاران، (۱۳۸۹) عنوان می‌دارند که نیروهای جدیدالاستخدام نیز درحقیقت درونداد سازمان به شمار می‌روند. تفکرات کیفی حاکم بر سازمان های جهان معاصر، استراتژی های جذب و استخدام در حوزه مدیریت منابع انسانی جملگی بر دقت در فرایندهای استخدامی تأکید دارند. بدیهی است چنانچه سازمانی افق های تازه ای را در چشم انداز ترسیم کند، نیروهای عضو را برای فراگیری آن دانش پرورش می‌دهد و درانتخاب و آموزش افراد جدید شاخص هایی را لحاظ می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی اگرچه در علم سازمان مدیریت نوپا است اما با توجه به کارکردهایش به زودی به یک نیاز ضروری برای سازمان ها مبدل خواهد شد. لذا لازم است سازمان ها ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نظیرنوع دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی، وظیفه شناسی و تکریم و احترام را در فرایندهای استخدامی و آموزشی لحاظ کنند. دیپائولا و شانن موران (۲۰۰۱)

معتقدند، دقت در انتخاب مناسب افراد و آموزش آنها، برای ایفای نقش های شهروندی نقش مهمی را در کاهش هزینه های بعدی خواهد داشت.

۴- تلاش در جهت تحقق عدالت سازمانی: یکی از مهمترین پیامدهای عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و حیطة های مختلف آن است. رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) نشان داده‌اند که مدیران و سرپرستان واحدهایی که اصول عدالت سازمانی را طی دوره های آموزشی فراگرفته‌اند، از نظر زیردستان بیشتر به عنوان افرادی عادل و منصف ارزیابی شده‌اند و همین نوع ارزیابی باعث شده که زیردستان رفتار شهروندی بیشتری نسبت به واحد کاری و همکاران خود ابراز نمایند.

۵- آموزش های متنوع و گسترده: ارتقای آموزشی کارکنان در حوزه های رفتار شهروندی سازمانی از پیشنهادات قابل ارائه با توجه به نتایج این تحقیق می باشد.

۶- ارائه پاداش های متناسب با عملکرد سازمانی: ارائه حقوق و مزایای بالاتر از متوسط سطح صنعت و پرداخت متناسب با عملکرد و بهره وری، یکی از روش های اعمال این کار است.

۷- توانمندسازی کارکنان: توانمندسازی دو جنبه را در بر می گیرد که شامل آزادی عمل و اختیار در یک طرف و انتظارات و مسئولیت در طرف دیگر است. توانمندسازی می تواند با افزایش میزان گرایش به بازاریابی داخلی در سازمان، عملکرد سازمانی را بهبود دهد.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- بررسی تأثیرگرایش به بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات در سازمان های خدماتی غیر انتفاعی با در نظر گرفتن متغیر تعدیل گر رفتار شهروندی سازمانی؛
- بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات در سازمان های خدماتی غیر انتفاعی؛
- بررسی رابطه بین گرایش به بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن متغیر تعدیل گر رضایت شغلی در سازمان های خدماتی غیر انتفاعی؛
- جامعه آماری این تحقیق کارکنان دانشگاه مازندران بوده است، بنابراین می توان آن را در سایر سازمان ها نیز انجام داد.

### فهرست منابع:

- امینی، بی بی اکرم ورفیعی، مجتبی و کلایی، سیاوش (۱۳۸۶). "رفتار شهروندی سازمانی"، نشریه مدیریت دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۲۵، ۴۶-۳۲.
- پازادگاری، مهرانوش؛ میرانی آشتیانی، رضا؛ واعظ زاده، صادق (۱۳۸۳). «ارزیابی کلان و خرد آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران». همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، موسسه پژوهش و برنامه ریزی.
- توکلی، زینب و عابدی، محمدرضا و صالح نیا، منیره (۱۳۸۸). "بررسی تاثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان" چشم انداز مدیریت، ۳، ۱۲۴-۱۰۵.
- جعفری، مصطفی؛ نوری، سیامک؛ طالبی، داود (۱۳۹۰). «تحلیل عاملی شاخص های موثر در نظام جامع ارزیابی عملکرد آموزش عالی کشور». پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۱ (بهار)، ۶۴-۴۳.
- جمالی، اختر و تقی پور ظهیر، علی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). "رابطه بین عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیأت علمی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه مدل مناسب". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۲، ۱۰۶-۸۷.
- حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۲). "توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان، فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات"، پیام مدیریت، شماره ۹ و ۱۰، ۹۷-۱۱۵.
- حسینی کاخکی، احمد؛ قلی پور، آرین (۱۳۸۶). "رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری". فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۴۵ (زمستان)، ۱۴۵-۱۱۵.
- رامین مهر، حمید و هادی زاده مقدم، اکرم و احمدی، ایمان (۱۳۸۸). "بررسی رابطه ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه (شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ستاد تهران)". پژوهش نامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، ۶۹-۲۸۹.
- سهرابی زاده، ساناز و باستانی، پیوند وروانگرد، رامین (۱۳۸۹). "بررسی عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز"، فصلنامه بیمارستان، سال نهم، شماره ۲، ۸۲-۷۵.
- سید جوادین، سید رضا؛ رایج، حمزه؛ آقا میری، سید علی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). "بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ". پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۴ (تابستان)، ۹۷-۶۷.

سید نقوی، میر علی و جعفری فارسانی، جواد (۱۳۸۹). "رابطه بین کیفیت ادراک شده سبک رهبری رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۱، ۵۶، ۱۲۶-۱۱.

شائمی، علی و محمودی، سمیه (۱۳۸۷). "بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمان ها"، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. شورای عالی انقلاب فرهنگی، هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی (۱۳۸۴). "شاخص های ارزیابی آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران".

صنوبری، محمد (۱۳۸۷). "رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن)". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵ (۱۶)، ۵۸-۲۳.

غفاری آشتیانی، پیمان و کهن، علی (۱۳۸۸). "رفتار شهروندی سازمانی : پارادایم سازمان های قرن ۲۱"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، سال ۱۶، ۲۰-۱۴۵.

قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ سعیدی نژاد، مجید (۱۳۸۶). عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمان ها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲ (۸)، ۲۹-۱.

مختاریان، فرانک و محمدی، رضا (۱۳۸۷). "ارزشیابی، اعتبار سنجی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی کشور هند". البرز فردانش، تهران، چاپ اول.

Banks, J. A. (۲۰۰۸). "Diversity, group identity, and Citizenship education in a global age. educational researcher", ۳۷(۳), ۱۲۹-۱۳۹.

Barnea, A., Rubin, A. (۲۰۱۰). "Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders", Journal of Business Ethic, ۹۱(۲), ۶۱-۸۵.

Dipaola, M. F., Tarter, C. & Hoy, W. K. (۲۰۰۵). "Measuring organizational citizenship in schools: the OCB scale". In Wayne K, Hoy & Cecil Miskel (Eds.) leadership and reform in American public schools, Greenwich, CT: information Age, ۲(۳), ۳۲۱-۳۵۲.

Foot, D., Tang, T. L., (۲۰۰۸). "Job satisfaction and organizational citizen behavior (OCB). department of management and marketing", ۴۶(۶), ۹۳۳-۹۴۷.

Harris, S. O. and Mossholder, K. W. (۱۹۹۶), "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation", Journal of Management, ۲۲ (۴), ۲۷-۴۷.



- Katz, D. (۱۹۶۴); "The Motivational basis of organizational behavior", Behavioral Science, ۹(۱۳), ۱۳۱-۱۴۶.
- Lambert, S., J. (۲۰۰۰). " Added Benefits: the link between work–life benefits and organizational citizenship behavior," Academy of management Journal, ۴۳, ۸۰۱ -۸۱۵.
- Lukman, R., krajnc D., glavic. P., (۲۰۰۹). "university ranking using research, educational and environmental indicators", journal of cleaner production.
- Morkoczy, L., Xin, K. (۲۰۰۵), "The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior", Goldmark.org/livia.
- Netemeyer R., Boles T.S., Mckee D.O., McMurrian R. (۱۹۹۷); "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context" ; Journal of marketing , ۶۱.
- Organ, D. W (۱۹۷۷). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes – performance hypothesis", Academy of management Review, ۲, ۴۶-۵۳.
- Organ, D. W. (۱۹۹۱). "The subtle significance of job satisfaction", Clinical Laboratory Management Review, ۴, ۹۴-۹۸.
- Organ, D. W., (۱۹۹۷), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". Human Performance, ۱۰, ۸۵-۹۷.
- Organ, D.W., Ryan, K. (۱۹۹۵)."A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology", ۴۸, ۷۷۵-۸۰۲.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G., (۲۰۰۰)."Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". Journal of Management, ۲۶, (۳), ۵۱۳-۵۶۳.
- Vincenzo Esposito Vinzi, Laura Trinchera, and Silvano Amato. (۲۰۱۰). "Handbook of Partial Least Squares available at Springer Handbooks of Computational Statistics", ۴۷-۸۲, DOI: ۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۵۴۰-۳۲۸۲۷-۸\_۳