بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی:

مورد مطالعه دانشگاه مازندران[1]

ایوب رمضانی[2]
محمود یحیی زاده فر[3]
میثم شیرخدایی[4]

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 ازآزمون آلفای کرونباخ با برآورد ضریبα=۰/۹٤ و جهت بررسی روایی سازه از شاخص AVE استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها 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
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران نویسنده عهده دار مکاتبات m.yahyazadeh@umz.ac.ir
٤. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران shirkhodaie@umz.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای ١٦ SPSS، Visual PLS و Smart PLS وآزمون تحلیل مسیر انجام شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که گرایش به رفتار شهروندی سازمانی و مولفه های آن در دانشگاه مازندران تاثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد سازمانی دانشکده ها دارد.

واژگان کلیدی:

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیوسته به عنوان بالاترین مرکز اندیشه ورزی و تولید علم در جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندانه 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 می توانند 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 شاخص هایی است که می تواند 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 می تواند الگویی برای سازمان ها 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 می تواند 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 می هند که مطالعات در حوزه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر بر روی سازمان های خدماتی انتفاعی متمرکز شده اند، در حالی که موضوع رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی نیز می تواند مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران به عنوان سازمانی خدماتی و غیرانتفاعی در این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اگرچه واژه‌ی رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار توسط ارگان [۱](۱۹۷۷) مطرح گردید، ولی این مفهوم از نوشتارهای برناد[۲] (۱۹۳۸) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان[۳](۱۹٦٦و۱۹٦٤) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات نقش ناشی شده است (حسنی کاخکی و قلی پور،۱۳۸٦). فوت و تانگ[٤](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[٥](۱۹۹۷) در قالب چهار بعد جوانمردی، رفتار مدنی، نوع دوستی و با وجدان بودن عملیاتی می‌شود. پادساکف و همکاران[٦](۱۹۹۱) به هفت کارکرد رفتار شهروندی سازمانی از 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 می‌توان 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[۷](۱۹٦٤) 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 به‌وسیله 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

---

۱. Organ

۲. Bernard

۳. Katz & Kan

٤. Foote and Tang

٥. Netemeyer

٦. Podskoff et al

۷. Katz

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

بررسی قرار گرفته اند که می توان به رفتار فرانقش، 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، ۱۳۸٦).

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).

حسنی کاخکی و قلی پور(۱۳۸٦)، 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 کردکه شامل ابعاد وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم می شود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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

نت مایر و همکاران[۲] (۱۹۹۷)، رفتار شهروندی سازمانی را به چهاردسته تقسیم می کنند:نوع دوستی،وجدان کاری[۳]،گذشت و فداکاری[۴] وداشتن نیت پاک و خوب (نت مایر و همکاران،۱۹۹۷، به نقل از مارکوزی و زین[۵]، ۲۰۰۵).

فارح و همکاران (به نقل از مارکوزی و زین،۲۰۰۵) مؤلفه‌های 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 دیدگاه‌های مختلف، هفت بعد اصلی این رفتارها را نشان داد که عبارتند از:

۱. رفتارهای کمک کننده[۶]: 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[۷]: رادمردی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است(پادساکف و همکاران،۲۰۰۰). ازنظر ارگان(۱۹۹۱) نیز، رادمردی به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت‌کننده در کار، بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف شده است.

---

۱. Graham

۲. Netemeyer& etal

۳. Conscientiousness

۴. Sportsmanship

۵. Morkoczy & Xin

۶. Helpiny behaviors

۷. sportsmonship

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

۳. وفاداری سازمانی[۱]: پادساکف و همکاران (۲۰۰۰) معتقداست که، وفاداری سازمانی پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف ماورای علایق کوته 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.

٤. اطاعت سازمانی[۲]: 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[۳]: بنابرنظرپادساکف و همکاران(۲۰۰۰) این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فرانقشی است که ماوراء حداقل نیازمندی های کلی مورد انتظار است. رفتارهایی شامل فعالیت خلاقانه داوطلبانه وظایف را به عنوان مؤلفه‌های این سازه بیان کردند.

٦. 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 فرصت ها 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 می‌باشند، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد.

۷.رشد خود[٤]: رشد خود شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و و توانایی‌هایشان می‌باشد. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه جدیدی از

---

۱. Organizatinal Loyalty

۲. Organizatinal Obedience

۳. Individual Initiative

٤. Self Growth

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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

لامبرت[۱](۲۰۰۰) نیز علائم مشخص رفتار شهروندی سازمانی را در سه طبقه قرارمی دهد:

طبقه‌ی اول: فرمانبرداری که شامل احترام به ساختارها و فرایندها به طور مرتب می‌شود. این طبقه از نظر لامبرت بعد وظیفه شناسی ارگان رادر خود جای می دهد.

طبقه ی دوم: وفاداری و توسعه فعالیت‌ها که شامل ارائه خدمات مطلوب به کارکنان و حفظ ارزش‌ها می‌شود. به زعم لامبرت وفاداری ابعاد ادب ومهربانی وجوانمردی ارگان را در بر می گیرد.

طبقه‌ی سوم: مشارکت و مسئولیت پذیری که شامل خود کنترلی تحت قوانین و مقررات است. از نظر لامبرت ابعاد نوع دوستی و خوشخویی ارگان در این طبقه قرار می گیرد.

باتوجه به مفهوم سازی های صاحب نظران از رفتارشهروندی سازمانی درجدول (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[۲] دارند.

جدول شماره ۱. خلاصه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

ارگان (۱۹۷۷)	گراهام (۱۹۸۹)	نت مایر و همکاران(۱۹۹۷)	فارح وهمکاران (۱۹۹۷)	پادساکف و همکاران(۲۰۰۰)	لامبرت(۲۰۰۰)
وظیفه‌شناسی نوع دوستی فضیلت مدنی جوانمردی احترام‌وتکریم	کمک بین فردی طرفداری‌وفادارانه تلاش‌فردی شور وحرارت فردی	نوع دوستی وجدان کاری گذشت‌و فداکاری داشتن نیت پاک و خوب	آداب‌اجتماعی نوع دوستی وجدان کاری محافظت از منافع سازمانی	رفتارهای‌کمک کننده رادمردی وفاداری سازمانی اطاعت سازمانی ابتکارات فردی فضیلت مدنی رشد خود	فرمانبرداری وفاداری و توسعه فعالیت ها مشارکت و مسئولیت پذیری

۱. Lambert

۲. Overlap

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

دراین پژوهش ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پژوهش نت مایر[۱](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 پژوهش‌های 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 بیشترشاخص هایی را شامل می شود که برمبنای قضاوت گروه های ذینفع سازمان شکل می گیرد(هریس و موس شولدر۲، ۱۹۹٦). برخورداری از یک نظام جامع و یکپارچه برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها 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 همکاران۳، 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، پاسخ‌گویی 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 دانشگاه‌های 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

---

[۱] Netemeyer

[۲] Harris& Mossholder

[۳] Lukman et al

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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[۱] در پژوهشی به نام«تدوین مدلی برای طبقه بندی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در تایوان» و با هدف ارائه یک مدل برای ادراک موقعیت دانشگاه‌ها 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 دانشگاه‌های تایوان را بر اساس این مدل دسته بندی کرد. همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۰٤ توسط دراپر و گیتوس[۲] انجام شد، دو محقق به این نتیجه رسیدند که روش‌های مبتنی بر درون داد – برون داد در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد از کفایت لازم برخوردار نیستند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر درایران 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 ۱۳۷٤ 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 ۱٦ 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 ۱۳۸٤، نیره دانشور در پژوهشی به نام آموزش عالی توسعه درون زا، سابقه نظری ارزیابی کیفی را در مدل های

---

[۱] Chien

[۲] Draper & Gittoes

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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 دانشگاه‌ها 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 گروه‌های 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 ۱۳۸٤ 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، ۳٤ مورد شاخص جهت بهره وری دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، بدون طبقه بندی خاص و لحاظ نمودن عوامل کلیدی برای اندازه‌گیری بهره وری دانشگاه های دولتی ایران تدوین کرده است (همان منبع).

مصطفی جعفری و همکارن(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.

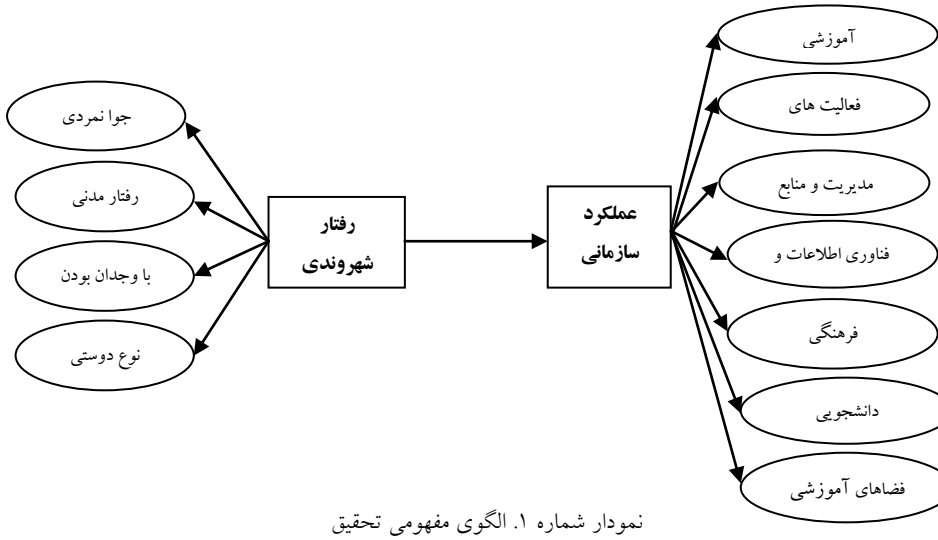
[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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[۱](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.

بنابرگفته 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 مکنزی، ۱۹۹۷وارگان،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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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 وسرآمدی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) تاثیر دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوۀ 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 ٤٢٥ نفر از کارکنان دانشکده های دانشگاه مازندران (اعم از کارشناسان و اعضای هیأت علمی) در سال ۱۳۹۰ می‌باشد.

$Z_{\alpha/2}$ سطح اطمینان جامعه آماری با فرض نرمال بودن توزیع، که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹٦ است.

P بیانگراحتمال موفقیت و P-۱ بیانگر احتمال شکست می‌باشند که در پژوهش حاضر احتمال هر یک از آن‌ها برابر با ۰.۵ می‌باشد.

هم‌چنین ε بیانگر دقت برآورد می‌باشد که این مقدار در پژوهش‌ها معمولاً بین ۰/۰۱ تا ۰/۱ انتخاب می‌شود که در تحقیق حاضرهم مقدار دقت برآورد ۰/۰۷۱ در نظر گرفته شده است.

بر اساس فرمول فوق، تعداد نمونه لازم از فرمول زیر محاسبه شده است:

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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 ۱٤۹ 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	۲٤	۷
حقوق و علوم سیاسی	۳۱	۱۰
دامپزشکی	۱٤	۵
شیمی	۵۸	۱۷
اقتصاد و علوم اداری	٤۵	۱٤
علوم پایه	۵۳	۱٦
علوم ریاضی	۳۷	۱۱
فنی و مهندسی	۱۷	٦
الهیات و معارف اسلامی	۲۵	۸
علوم انسانی و اجتماعی	۷۵	۲۳
هنر و معماری	٤٦	۱٤
جمع	٤۲۵	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 سوال ها 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(ویژگی های) مطرح شده در پرسشنامه ارائه شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

جدول شماره ۳. معیارهای مطرح شده در پرسشنامه

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی	مؤلفه ها	شماره سوالات در پرسشنامه
رفتار شهروندی سازمانی	جوانمردی	زمان صرف شده برای ابراز شکایت و ناراحتی به مدیر مستقیم در مورد مسایل جزئی	۱
		تمایل به بزرگتر جلوه دادن مشکلات کاری از آنچه که هست	۲
		تمرکز بر جنبه های منفی موقعیت کاری نسبت به جنبه های مثبت	۳
	رفتار مدنی	اقدام به فعالیت های غیر موظفی برای کمک به بهبود تصویر بیرونی سازمان	٤
		اعتقاد به توسعه خود به همراه توسعه سازمان	٥
		تمایل به اظهار نظر در مورد مسایل مفید برای سازمان به همراه ریسک خود	٦
	با وجدان بودن	پیروی از رویه ها و مقررات سازمان بطور وجدانی	۷
		انجام وظایف زودتر از زمان مقرر در صورت امکان	۸
		کمک به کارکنان جدید به صورت داوطلبانه و بی اجبار	۹
	نوع دوستی	سرعت پاسخگویی به درخواست اطلاعات و گزارشات	۱۰
		اشتیاق به در اختیار دیگران قرار دادن وقت خود	۱۱
		تمایل به دراز کردن دست یاری به سوی اطرافیان	۱۲

برای اندازه‌گیری 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 وسرآمدی، فضاهای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی است. در ابتدا برای شناسایی شاخص‌های 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 ٤= زیاد ٥= خیلی زیاد) اندازه گیری شد. پرسشنامه در اختیار ۲۲ نفر از خبرگان (معاونین دانشگاه، روسای دانشکده‌ها و معاونین آموزشی و پژوهشی دانشکده‌ها) قرار گرفت. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها برای اندازه‌گیری میزان اهمیت شاخص‌ها 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. شاخص‌های نهایی که برای اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفتند در جدول ۳ آورده شده است. پس از تعیین شاخص‌های مورد مطالعه داده‌های مربوط به هر یک از شاخص های مورد مطالعه از کلیه دانشکده‌ها بصورت عینی جمع آوری گردید. لازم به ذکراست دانشگاه مازندارن فاقد گروه آموزشی مجری ارزیابی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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

جدول شماره ٤. چک لیست جمع آوری اطلاعات

ابعاد	شاخص
آموزشی	نسبت هیأت علمی به دانشجو
	نسبت دانش آموختگان مقاطع مختلف تحصیلی به کل دانش آموختگان 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
	سرانه مقالات علمی- پژوهشی به ازای هر عضو هیات علمی
	سرانه 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	سرانه رایانه اعضای هیات علمی
	سرانه رایانه دانشجویی
	اتصال دانشگاه به شبکه اینترنت
	بهره برداری از سیستم ثبت نام اینترنتی برای دانشجویان
	استقرار سامانه اتوماسیون اداری
فرهنگی	نرخ رشد انجمن های ورزشی
	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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

	تعداد تخلفات دانشجویی به تعداد کل دانشجویان
	نرخ تخلفات دانشجویی
	نرخ دانشجویان انصرافی
فضا های آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی	سرانه فضای آموزشی به ازای هر دانشجو
	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>۰/۵
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 SPSSwin١٦ و از روش α کرونباخ بدست آمد که نتایج حاصل از آن در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول شماره ٦. ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب

سازه	ضریب آلفای کرونباخ: α >۰.۷۰	ضریب پایایی مرکب p_c >۰.٦ :(CR)	تعداد سؤالات
شهروندی سازمانی	۰.۹٤	۰.۹۵	۱۲

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

تجزیه و تحلیل اطلاعات

به‌منظور 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 تأیید مدل مفهومی پژوهش است. در ادامه خروجی‌های نرم افزار Smart PLS ، برای داده‌های مورد بررسی نشان داده شده است.

نمودار ۱.٤ و نمودار ۲.٤ 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 ۱/۹٦ باشد، وجود رابطه بین متغیرها تایید می‌شود و اگر T-Value کمتر از قدر مطلق ۱/۹٦ باشد، وجود رابطه بین متغیرها رد می‌شود. نمودار ۱.٤ ضرایب مسیر را نشان می دهد.

تعیین برازندگی مدل: برازندگی مدل از میانگین هندسی ضریب تعیین و میانگین اشتراکی[۱] بدست می‌آید که شاخص برازندگی مدل یا GOF[۲] نامیده می شود. مقدار GOF باید بالای ۰.۳٦ باشد تا مدل، مدل برازنده‌ای باشد. با توجه به محاسبه GOF، مدل از برازندگی مناسبی برخودار است (وینچنزو[۳] و همکاران، ۲۰۱۰).

$$GOF = \sqrt{Mult.\ RSq * AvCommun}$$
$$GOF = \sqrt{۰.۱۹٦۲ * ۰.۸۰۳۱} = ۰.۳۹$$

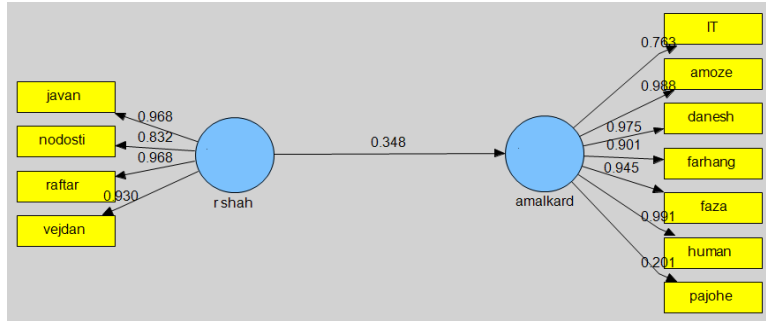
با توجه به اینکه شاخص GOF برابر با ۰.۳۹ شده و این مقدار بالاتر از ۰.۳٦ می‌باشد، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار می‌باشد

[۱] Communality

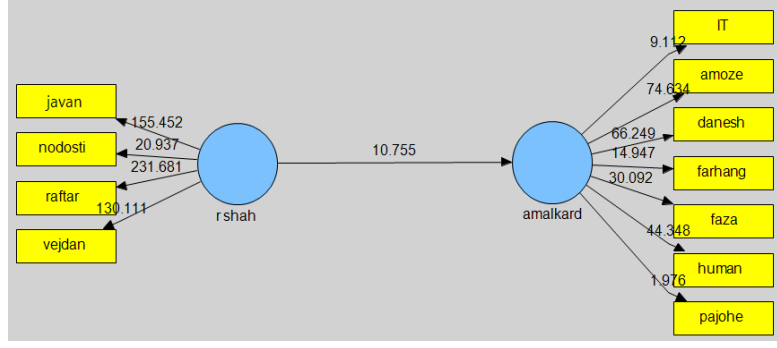
[۲] Good Of Fitness

[۳] Vincenzo et al

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]



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 تائید و رد فرضیه

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

$p<۰.۰۱$

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 می‌دهد 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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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 می‌توان عنوان نمود که میان آنها همخوانی وجود دارد. به عنوان مثال می توان در این خصوص به مطالعه حسنی کاخکی و قلی پور(۱۳۸٦) 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 موثر سازمان را بهبود می بخشد.

در داخل سازمان‌ها، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی مانند استخدام وانتخاب، 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 می‌توان 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 های بزرگ دنیا، بودجه ومنابع زیادی نسبت به توسعه منابع انسانی‌اختصاص می دهند (بارنیا و روبین[۱]،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

۱ .Barnea & Rubin

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

سازمان خود را به صورت یک کشور تصورکرده 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[۱]؛(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 ایجادکرده 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 نیزدرحقیقت 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 نظیرنوع‌دوستی، جوانمردی، فضیلت‌مدنی، وظیفه شناسی و تکریم و احترام را در فرایندهای استخدامی و آموزشی لحاظ کنند. دیپائولا و شانن موران (۲۰۰۱)

۱ .Organ, D.W.,& Ryan

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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

٤-تلاش در جهت تحقق عدالت سازمانی: یکی از مهمترین پیامدهای عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و حیطه 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.

٦-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 روش‌های 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.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

فهرست منابع:

امینی، بی بی اکرم ورفیعی،مجتبی و کلایی،سیاوش(۱۳۸٦). "رفتار شهروندی سازمانی"، نشریه مدیریت دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۲۵، ٤٦-۳۲.

پازادگاری، مهرنوش؛ 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 تاثیرآموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان"چشم انداز مدیریت، ۳، ۱۲٤-۱۰۵.

جعفری، مصطفی؛ نوری، سیامک؛ طالبی، داود(۱۳۹۰). «تحلیل عاملی شاخص های موثر در نظام جامع ارزیابی عملکرد آموزش عالی کشور». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱(بهار)، ٦٤-٤۳.

جمالی، اختر و تقی پور ظهیر، علی و صالحی، مسلم(۱۳۸۸). "رابطه بین عوامل شغلی و سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی اعضاء 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، ۱۰٦-۸۷.

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، ۱۱۵-۹۷

حسنی کاخکی، احمد؛ قلی پور، آرین(۱۳۸٦). "رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری". *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، ٤۵(زمستان)، ۱٤۵-۱۱۵.

رامین مهر، حمید و هادی‌زاده مقدم، اکرم و احمدی، ایمان(۱۳۸۸). "بررسی رابطه ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه(شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ستاد تهران)". پژوهش نامه مدیریت تحول، سال اول، شمارهٔ ۲،۸۹-٦۹.

سهرابی زاده، ساناز و باستانی، پیوند وروانگرد، رامین(۱۳۸۹). "بررسی عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشگی شیراز"،فصلنامه بیمارستان، سال نهم، شماره ۱و۲، 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". پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱٤(تابستان)، ۹۷-٦۷.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

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 آمورش عالی، شماره۵٦،۱۲٦-۱۱.

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 (۱۳۸٤). "شاخص های ارزیابی آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران".

صنوبری، محمد (۱۳۸۷). "رفتار شهروندی سازمانی(مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن)". دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۱٦)، ۵۸-۲۳.

غفاری آشتیانی، پیمان و کهن، علی(۱۳۸۸). "رفتار شهروندی سازمانی : پارادایم سازمان های قرن۲۱"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، سال۱٦۰،۲۰-۱٤۵.

قلی پور،آرین؛ پورعزت، علی اصغر ؛ سعیدی نژاد،مجید(۱۳۸٦). عوامل موجد رفتارهای ضدشهروندی 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.Ji.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, ٤(۲), ٦۱-۸۵.

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", ٤٦(٦), ۹۳۳-۹٤۷.

Harris, S. O. and Mossholder, K. W. (۱۹۹٦), "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation", Journal of Management, ۲۲ (٤), ۲۷-٤۷.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]

Katz, D. (۱۹٦٤); "The Motivational basis of organizational behavior", Behavioral Science, ۹(۱۳), ۱۳۱-۱٤٦.

Lambert, S., J. (۲۰۰۰)." Added Benefits: the link between work–life benefits and organizational citizenship behavior," Academy of management Journal, ٤۳, ۸۰۱ -۸۱٥.

Lukman, R., krajnc D., glavic. P., (۲۰۰۹). "university ranking using research, educational and environmental indicators", journal of cleaner production.

Morkoczy, L., Xin, K. (۲۰۰٥), "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 ,٦۱.

Organ, D. W (۱۹۷۷). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes – performance hypothesis", Academy of management Review, ۲, ٤٦-٥۳.

Organ, D. W. (۱۹۹۱). "The subtle significance of job satisfaction", Clinical Laboratory Management Review, ٤, ۹٤-۹۸.

Organ, D. W., (۱۹۹۷), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". Human Performance, ۱۰, ۸٥-۹۷.

Organ, D.W., Ryan, K. (۱۹۹٥)."A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.Personnel Psychology", ٤۸,۷۷٥-۸۰۲.

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, ۲٦, (۳), ٥۱۳–٥٦۳.

Vincenzo Esposito Vinzi, Laura Trinchera, and Silvano Amato. (۲۰۱۰). "Handbook of Partial Least Squares available at Springer Handbooks of Computational Statistics", ٤۷-۸۲, DOI: ۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-٥٤۰-۳۲۸۲۷-۸_۳

[Downloaded from ihej.ir on 2026-10-31]