

## بررسی ارتباط جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی

سیدمرتضی عظیمزاده<sup>۱</sup>، محمد مرادی<sup>۲</sup>، محمدمهدی اصغری<sup>۳</sup>

۱- استادیار مدیریت ورزش، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، آموزش و پرورش کرمانشاه

۳- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۱۶

### چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین ارتباط بین جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران بود. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود. نمونه آماری، برابر با کل جامعه آماری (۹۰ نفر) انتخاب شد؛ اما اطلاعات ۷۵ نفر از آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد بین جوسازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، جوسازمانی ۲۸٪ و از بین ابعاد آن، دو بعد "وضوح و توافق هدف" و "رضایت از پاداش" با هم حدود ۳۱٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند. یافته دیگر این بود که بین متغیرهای تعدیل‌کننده (سن، جنس و سابقه اشتغال) با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معناداری وجود ندارد. از یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سازمان ورزش شهرداری تهران با ایجاد جوی مناسب در سازمان می‌تواند در جهت ایجاد و ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی گام بردارد. به‌ویژه، ترسیم اهدافی موردقبول و واضح برای کارکنان و همچنین، تدوین سیستمی عدالت‌گونه در پرداخت حقوق و پاداش می‌تواند در این زمینه مؤثرتر باشد.

**واژگان کلیدی:** جوسازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، سازمان ورزش، شهرداری تهران.

Email: mortezaazimzade@um.ac.ir

\*نویسنده مسئول:

### مقدمه

در گذشته، از کارکنان سازمان‌ها انتظار می‌رفت تا در حد وظایف و نقش‌های رسمی سازمانی عمل کنند؛ ولی امروزه، سازمان‌ها برای ماندن در رقابت و ربودن گوی سبقت از رقبای رفتارهایی فراتر از نقش‌های تعریف‌شده سازمانی را در کارکنان جستجو می‌کنند که پژوهشگران از آن‌ها به‌عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌کنند. رفتارهایی خودجوش، آگاهانه و اختیاری که از وظایف رسمی کارکنان نبوده و اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند. منظور از خودجوش و آگاهانه این است که این رفتارها، در شرح شغل یا نقش فرد نیامده است و فرد اجباری به انجام آن‌ها ندارد؛ زیرا در صورت عدم انجام، توبیخ نمی‌گردد (مرادی، محرم زاده و کاشف، ۱۳۸۸).

اما، آنچه حائز اهمیت است و برخلاف اکثر فعالیت‌های سازمانی که کارکنان پس از انجام آن‌ها انتظار دریافت حقوق و پاداش دارند، برای انجام رفتارهای شهروندی، مستقیماً از سوی سیستم پاداش‌های رسمی سازمان چیزی در نظر گرفته نمی‌شود. علاوه‌براین، خود کارمندان نیز این انتظار را از سازمان ندارند (شائمی و محمودی، ۱۳۸۷؛ مرادی و همکاران، ۱۳۸۸). با چنین رویکردی، بروز و وجود چنین رفتارهایی در هر سازمان، پیامدهای زیادی از جمله افزایش عملکرد و اثربخشی را به همراه خواهد داشت. به دلیل این‌که رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهایی هستند که در میان نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده و اساساً بر اساس صلاحیت‌های شخصی وی و باهدف افزایش اثربخشی اجرای امور در جهت ارضای نیازهای ذی‌نفعان سازمان انجام می‌شوند (رابینز و تیموزی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ پودساکف، مک کنزی، پاین و بچراک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، شناسایی متغیرهای پیش‌شرط و تأثیرگذار در بروز این‌گونه رفتارها و تلاش در جهت بهبود این متغیرها می‌تواند نمایش این رفتارها را توسط کارکنان در سازمان افزایش دهد. از جمله متغیرهای پیش‌شرط و مهمی که در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند تأثیرگذار باشند، می‌توان به ویژگی‌های شخصیتی کارمندان، میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها، عدالت موجود در سازمان و همچنین، جوسازمانی<sup>۴</sup> حاکم بر آن اشاره کرد (دانایی‌فرد و ابراهیمی، ۱۳۸۷).

- 
1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  2. Robbins and Timothy
  3. Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bacharach
  4. Organization Climate (OC)

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، یکی از متغیرهای تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، جوسازمانی است. پژوهشگران از جوسازمانی تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. هاپلین و کرافت<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) به‌عنوان پیشتازان سنجش عینی جوسازمانی، اظهار داشتند "ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و بر روی افراد آن تأثیر می‌گذارد، جوسازمانی نامیده می‌شود". به‌عبارت‌دیگر، جوسازمانی به تمام محیط داخلی سازمان اشاره داشته و شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها است که به‌وسیلهٔ اعضای سازمان مشاهده می‌شود. این جو، سازمان را شرح می‌دهد، آن را از سایر سازمان‌ها مجزا می‌کند و افراد از آن تأثیر می‌پذیرند و هدایت می‌شوند. همچنین، میزان استقلال فردی که به اعضای سازمان داده می‌شود، میزان و درجه‌ای که سرپرستان، اهداف ارتباطی، قوانین و شیوه‌ها را برای زیردستان تعیین می‌کنند و علاوه بر این، رفتارهای پاداش داده‌شده به‌وسیلهٔ سازمان و انواع پاداش‌های پیشنهادی، در چارچوب جوسازمانی موردبحث قرار می‌گیرند؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت که ادراکات از این جو، با نتایج متنوع و مهمی در افراد، گروه‌ها و سطوح سازمانی همراه باشد و احتمالاً وجود جو مثبت در سازمان، بر نگرش‌ها، رفتار و همچنین، بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد (حیدری، ۱۳۸۹؛ پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

پژوهشگران در خصوص تأثیرات جوسازمانی بر رفتار کارمندان ابراز داشتند که کارکنان در سازمان‌های با جو بسته، در زمینه‌های تحقیر کردن و ستیزه‌جویی نمرات بیشتری کسب کرده‌اند. در مقابل، کارمندان در سازمان‌های با جو باز، ارتباط بیشتری باهم و با مراجعان برقرار کرده و با مشکلات رفتاری کمتری مواجه هستند. همچنین، این کارکنان نسبت به سازمان و محیط آن، از خودبیگانگی کمتری را نشان می‌دهند تا سازمان‌هایی که دارای جو بسته هستند (مردانی حموله و شهرکی واحد، ۱۳۸۸). آنچه که مسلم است، این تأثیرات مثبت ناشی از جوسازمانی مطلوب می‌تواند به رفتارهایی منجر شود که مزیت‌هایی همچون بهره‌وری، نشاط و توانمندی را برای هر سازمانی به همراه خواهد داشت. همان‌طور که ذکر شد، پژوهشگران از این‌گونه رفتارهای مثبت و خوب کارمندان در سازمان، به‌عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می‌کنند؛ رفتارهایی که در حیطهٔ پژوهش‌های رفتار سازمانی، موضوعی جدید محسوب می‌شوند و حدود سه دهه از عمر پژوهشی آن‌ها می‌گذرد.

در توصیف رفتار شهروندی سازمانی باید اذعان کرد که این واژه برای اولین بار به وسیله اورگان<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۳) هنگامی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را بررسی کردند به کار گرفته شد (نقل در هسام و ابوالانین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ اما بعد از آن، پژوهش‌ها در مورد رفتار شهروندی سازمانی روند روبه‌رشدی را به خود گرفت؛ به طوری که در طول یک بازه شش‌ساله (۱۹۹۳-۱۹۹۸)، تعداد مقالات نوشته‌شده در مورد این موضوع، به بیش از ۱۲۲ مقاله رسید (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰) و این پژوهش‌ها روند روبه‌رشد خود را همچنان ادامه می‌دهند؛ اما از پژوهشگرانی که به ارتباط بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند، می‌توان به لمون و سیمپسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) اشاره کرد که در پژوهش خود دریافتند بین جوکاری و رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط مثبتی وجود دارد. این یافته با در نظر گرفتن نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) که به صورت فرا تحلیل در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی انجام شد قوت گرفت. آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند که روابط مثبت و معناداری میان رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت کارکنان از شغل و محیط کار که برگرفته از جوسازمانی حاکم بر یک سازمان است وجود دارد. در همین راستا، وردی<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که ادراکات مثبت از جوسازمانی، با عملکرد شغلی و احتمالاً با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی دارد؛ به گونه‌ای که بین سیستم پاداش سازمان و رفتار شهروندی، ارتباط معناداری گزارش کرد.

همچنین، بسیاری از پژوهش‌ها نشان دادند که بین عدالت سازمانی به عنوان یکی از شاخصه‌های جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبتی وجود دارد و آن را پیش‌بینی‌کننده مهمی برای رفتار شهروندی سازمانی دانستند (کوهن و کرین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)؛ به طور مثال، ارهات<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که بین جو عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبتی وجود دارد و ابراز داشت وقتی که افراد تیم احساس کنند که با آن‌ها با انصاف و عدالت رفتار می‌شود بیشتر به نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی اقدام می‌کنند. از پژوهش‌های دیگر در این زمینه می‌توان به پژوهش دیمیترادس<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد. این پژوهشگر در مطالعه خود به این نتیجه رسید که ارتباطات درونی در جوسازمانی و درگیری شغلی، از عوامل

- 
1. Organ
  2. Hossam and Abu Elanain
  3. Lehman, Simpson
  4. Vardi
  5. Cohen, Keren
  6. Ehrhart
  7. Dimitriades

پیش‌بینی‌کننده برای رفتارهای شهروندی سازمانی مشتری‌محور بود. همچنین، وی نشان داد که بین جو خدماتی و جهت‌دهی مشتریان با انجام رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. در همین سال پژوهشگر دیگری به نام داف<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) به بررسی ارتباط بین ابعاد جوسازمانی و شخصیت با رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که تأثیر ابعاد جوسازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی، بیشتر از عوامل شخصیتی است.

لوپز و اناچی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) از دیگر پژوهشگرانی هستند که به پیش‌بینی‌کنندگی جوسازمانی خلاق برای رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره داشتند. ازسویی، تورکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در بررسی رابطه بین جو یادگیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نشان داد که جو یادگیری سازمانی، کارکنان را در نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی کمک می‌کند. در ادامه، کوهن و کرین<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) به بررسی ارتباط بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بین معلمان پرداخته و ادعان داشتند که بین این دو متغیر، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد و ابعاد جوسازمانی توانستند ۱۷٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کنند. همچنین، بین بعد ارتباطات و ادراکات از نقش (از ابعاد جوسازمانی) با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود داشت. در همین راستا، سو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود ابراز داشتند که جوسازمانی، تأثیرات مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان خدماتی پرواز دارد. همچنین، پژوهشگران دیگری چون محمود<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱) و تانگ و تانگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود ابراز داشتند که رابطه مهمی بین جو محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. این در حالی است که لین و لین<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر جوسازمانی بر رابطه حمایت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی خدمت‌محور»، تأثیر غیرمستقیمی بین جوسازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی گزارش کردند.

در میان پژوهش‌های انجام‌شده داخلی در این زمینه، می‌توان به پژوهش جمالی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره داشت. آن‌ها در نتایج خود ابراز داشتند که رابطه مثبت و معناداری بین جوسازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی وجود دارد و از مؤلفه‌های پنج‌گانه جوسازمانی، تنها مؤلفه رفتار حمایتی مدیر، قدرت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را در جهت مثبت دارد. در

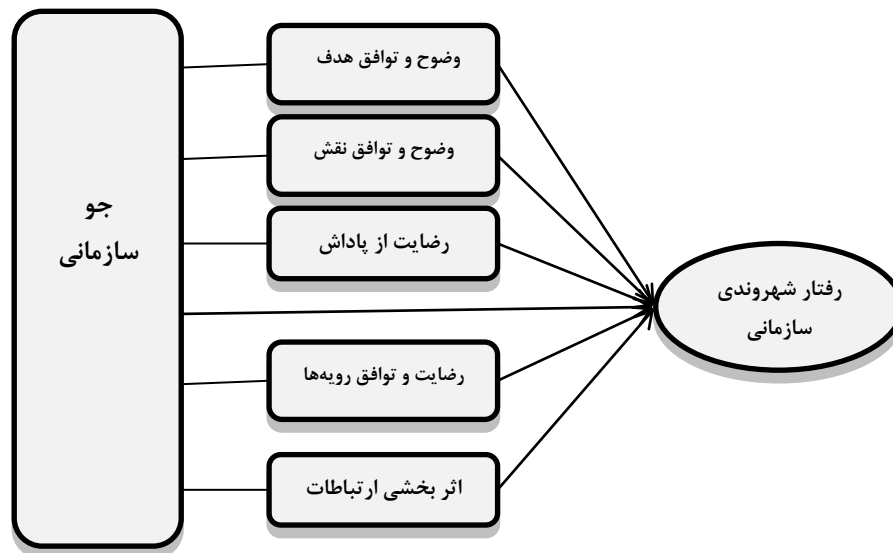
- 
1. Duff
  2. López, Enache
  3. Türker
  4. Cohen and Keren
  5. Hsu
  6. Mahmood
  7. Tang and Tang
  8. Lin and Lin

همان سال، رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) و در سال بعد، بهلولی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعاتشان بین مؤلفه‌های جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معناداری را گزارش کردند. در همین راستا، مرادی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارشناسان اداره کل تربیت بدنی کرمانشاه» که در یک سازمان ورزشی به انجام رسید ابراز داشت که بین جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و جوسازمانی را پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار شهروندی معرفی کرد. با توجه به مطالعات انجام‌شده می‌توان ابراز داشت که کارکنان سازمان، توسط جوسازمانی تأثیر می‌پذیرند و به واسطه این تأثیر، در حرکت به سمت رفتارهای شهروندی در سازمان، تشویق و یا مأیوس می‌شوند (کیمبرلی و تامی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ سامیچ و زهاوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، شناخت و آگاهی از جو حاکم بر سازمان برای مسئولان امر از اهمیت والایی برخوردار است؛ از این رو، این پژوهش در سازمان ورزش شهرداری تهران که از سازمان‌های نوظهور اما خوش‌آئینه در امر گسترش ورزش همگانی و شهروندی است به انجام رسید. از آنجاکه این سازمان در سال (۱۳۸۶) در اقدامی بی‌نظیر به جذب صد نفر از تحصیل‌کرده‌های تربیت بدنی پرداخته است و کماکان نیز به جذب نیروی انسانی متخصص در مناطق بیست‌ودوگانه تهران ادامه می‌دهد، آگاهی از جو حاکم بر این سازمان برای جهت‌دهی به رفتار سازمانی، به‌ویژه رفتارهای شهروندی کارکنان تازه وارد، یکی از مسائلی است که این سازمان با آن روبه‌رو بوده و نیازمند پژوهش و بررسی می‌باشد. اهمیت انجام این پژوهش در این سازمان از آنجا است که به‌تازگی، کارمندان زیادی را استخدام نموده و بدیهی است که جو حاکم می‌تواند در جهت‌دهی رفتارهای آن‌ها نقش به‌سزایی داشته باشد. همچنین، اهمیت بروز رفتارهای شهروندی در بهره‌وری سازمان، بر اهمیت این پژوهش می‌افزاید. افزون‌براین، با توجه به این موضوع که پژوهش‌هایی از این دست در سازمان‌های ورزشی، بسیار اندک بوده و تاکنون پژوهشی در این زمینه در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام نشده است؛ از این رو، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه شد و پژوهشگران براساس آن، در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال‌ها هستند که آیا بین جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران ارتباطی وجود دارد؟ و در صورت وجود این ارتباط، جوسازمانی و ابعاد آن به چه میزان می‌توانند رفتارهای شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کنند؟

---

1. Kimberly and Tammy

2. Somech and Zahavy



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات، از نوع میدانی و ابزار پژوهش، پرسش‌نامه بود. نمونه موردنظر در این پژوهش، ۹۰ نفر از کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران بودند که به صورت تمام‌شمار در پژوهش شرکت داده شدند که از این تعداد، تنها اطلاعات ۷۵ نفر از آن‌ها قابل بررسی بود و مابقی به دلایل مخدوش بودن و عدم برگشت به پژوهشگر، از پژوهش کنار گذاشته شدند. در این پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته، جوسازمانی و ابعاد آن به عنوان متغیر مستقل و جنسیت، سن و سابقه اشتغال به عنوان متغیر تعدیل کننده در نظر گرفته شدند. جمع‌آوری داده‌ها توسط پرسش‌نامه جمعیت‌شناختی رفتار شهروندی سازمانی ( $\alpha=0/75$ ) و جوسازمانی ( $\alpha=0/78$ ) (بعد وضوح و توافق هدف  $\alpha=0/74$ ؛ وضوح و توافق نقش  $\alpha=0/85$ ؛ رضایت از پاداش  $\alpha=0/81$ ؛ رضایت و توافق بر روی رویه‌ها  $\alpha=0/69$  و بعد اثربخشی ارتباطات  $\alpha=0/79$ ) انجام شد. پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از مقیاس نت مایر و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) طراحی شد و برای بررسی جوسازمانی و ابعاد آن، از پرسش‌نامه سوزمن و دیپ<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی مناسب (ضریب همبستگی پیرسون، اسپیرمن، دو

1. Netemeyer

2. Sussman, Deep

رشته‌ای نقطه‌ای، آزمون کلوموگروف اسمیرنوف، رگرسیون دو و چند متغیره و تحلیل مسیر) استفاده شد.

## نتایج

براساس جدول ۱، از ۷۵ نفری که در پژوهش شرکت کردند، بیش از نیمی از آن‌ها سنی بین ۲۶ تا ۳۰ نفر (۵۴/۷٪) داشته و دارای ۱ تا ۳ سال (۶۸٪) سابقه اشتغال بودند. اطلاعات تکمیلی داده‌های توصیفی در جدول ۱ وجود دارد.

جدول ۱- توزیع و درصد فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی در بین نمونه‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی	درصد	فراوانی (نفر)
جنسیت	زن	۴۲/۷
	مرد	۴۳
	جمع	۷۵
سن	۲۱ تا ۲۵ سال	۱۲
	۲۶ تا ۳۰ سال	۴۱
	۳۱ تا ۳۵ سال	۱۴
	بالای ۳۶ سال	۸
	جمع	۷۵
سابقه اشتغال	زیر یک سال	۱۰
	۱ تا ۳ سال	۵۲
	۳ تا ۵ سال	۸
	بالای ۵ سال	۵
	جمع	۷۵

هدف کلی پژوهش بررسی ارتباط بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران، بود. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین این دو متغیر، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$ ) (جدول ۳). لازم به توضیح است که یکی از مفروضه‌های اصلی برای استفاده از آزمون پیرسون، طبیعی بودن توزیع داده‌ها می‌باشد که برای این منظور، از آزمون کلوموگروف اسمیرنوف استفاده شد و نتیجه آزمون، نرمال بودن داده‌ها را نشان داد ( $P > 0/05$ ) (جدول ۲).

جدول ۲- نتیجه آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها

متغیرها	n	P	نتیجه آزمون
جوسازمانی	۷۵	۰/۲۵	داده‌ها طبیعی است
رفتار شهروندی سازمانی	۷۵	۰/۱۱	داده‌ها طبیعی است



جدول ۳- نتیجه ضریب همبستگی پیرسون بین رفتار شهروندی سازمانی و جوسازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	n	M	SD	r	df	P
جوسازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۷۵	۲/۱	۰/۶۸	۰/۵۴***	۷۳	۰/۰۰۱

- همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

در ادامه، از رگرسیون دو متغیره برای تعیین میزان قدرت پیش‌بینی‌کنندگی جوسازمانی (متغیر پیش‌بین) برای رفتارهای شهروندی سازمانی (متغیر ملاک) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که جوسازمانی به‌عنوان یک کل، چیزی حدود ۲۸٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  تبیین می‌کند  $P = ۰/۰۱$ ،  $F(۷۳ و ۱) = ۳۰/۰۵$ ،  $R^2 = ۰/۲۸$  = تعدیل شده  $R^2$  و  $R^2 = ۰/۲۹$ . این یافته‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج رگرسیون دو متغیره برای رفتار شهروندی سازمانی (ملاک) و جوسازمانی (پیش‌بین)

متغیر مستقل	$R^2$	تعدیل شده $R^2$	A	بتا	B	F	P
جوسازمانی	۰/۲۹	۰/۲۸	۲/۸۵	۰/۵۴	۰/۳۵	۳۰/۰۵	۰/۰۰۱

همچنین، با استناد به یافته‌های رگرسیون دو متغیره، می‌توان معادله ۱ را برای متغیرهای رفتار شهروندی و جوسازمانی تعریف کرد. در تفسیر این معادله رگرسیونی باید گفت که براساس جدول ۴، اگر متغیر جوسازمانی وارد مدل رگرسیونی شود، یافته‌ها دلالت بر آن دارد که به ازای یک واحد افزایش در میزان این متغیر، به اندازه ۰/۳۵ تغییر مثبت در میزان رفتارهای شهروندی سازمانی به‌وجود خواهد آمد که معادله رگرسیونی آن به این صورت است:

$$\hat{Y} = a + bx$$

معادله ۱  $Y = ۲/۸۵ + ۰/۳۵ X$

$a + b$  = مقدار پیش‌بینی شده برای رفتار شهروندی سازمانی (جوسازمانی)

در ادامه و با توجه به اندازه‌گیری طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (عدد ۱ پایین‌ترین و عدد ۵ بالاترین میزان می‌باشد)، مشخص شد که میزان میانگین به‌دست‌آمده از کل جوسازمانی و ابعاد آن، در حد پایین‌تر از متوسط (عدد ۳) می‌باشد. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که همه ابعاد پنج‌گانه جوسازمانی، با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری دارند (جدول ۵). برای بررسی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی آن دسته از ابعاد جوسازمانی که با متغیر رفتار شهروندی سازمانی

ارتباط داشتند، از رگرسیون چندمتغیره (به روش استپ‌وایز) استفاده گردید. در این تحلیل، متغیرهای پیش‌بین (مستقل)، ابعاد جوسازمانی و متغیر ملاک (وابسته)، رفتار شهروندی سازمانی فرض شد. نتایج نشان داد ابعاد "وضوح و توافق هدف" و "رضایت از پاداش" با همدیگر چیزی در حدود ۳۱٪ از واریانس رفتار شهروندی را تبیین کردند (جدول ۶).

جدول ۵- میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی پیرسون بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد شخصیت

متغیر	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. رفتار شهروندی سازمانی	۳/۶	۰/۴۲	۱					
۲. وضوح و توافق هدف	۲	۰/۷۱	۰/۵۴**	۱				
۳. وضوح و توافقی نقش	۲/۳	۰/۸۶	۰/۴۱**	۰/۶۸**	۱			
۴. رضایت از پاداش	۱/۹۷	۰/۸۵	۰/۴۹**	۰/۶۳**	۰/۶۷**	۱		
۵. رضایت و توافق رویه‌ها	۱/۶۱	۰/۸۳	۰/۴۳**	۰/۷**	۰/۶۸**	۰/۶**	۱	
۶. اثربخشی ارتباطات	۲/۵۷	۰/۶۲	۰/۳۸**	۰/۵۴**	۰/۵۷**	۰/۵۲**	۰/۵۵**	۱

\*\* - همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۶- مدل رگرسیون چندمتغیره برای تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی توسط ابعاد جوسازمانی

متغیر مستقل	بتا	b	A	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	F	P
وضوح و توافق هدف	۰/۳۸	۰/۲۳	۲/۸۹	۰/۵۷	۰/۳۳	۰/۳۱	۱۷/۵	۰/۰۰۱
رضایت از پاداش	۰/۲۵	۰/۱۲						

همچنین، با استناد به یافته‌های رگرسیون چندمتغیره، می‌توان معادله ۲ را برای دو بعد پیش‌بینی‌کننده جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تعریف کرد. در تفسیر این معادله رگرسیونی باید گفت که براساس جدول ۶، به‌ازای یک واحد افزایش در بعد وضوح و توافق هدف، به‌اندازه ۰/۲۷ تغییر مثبت در رفتار شهروندی سازمانی و به‌ازای یک واحد افزایش در بعد رضایت از پاداش، ۰/۲۵ تغییر مثبت در رفتار شهروندی حاصل می‌شود که معادله رگرسیونی آن به این صورت است:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

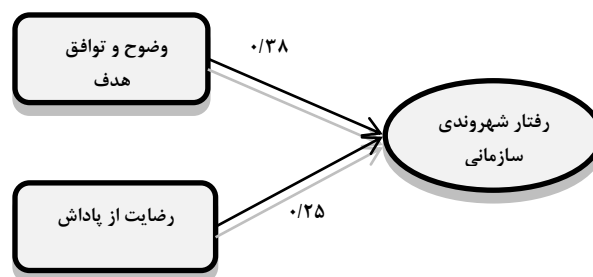
معادله ۲  $\Rightarrow Y = 2/89 + 0/23 X_1 + 0/12 X_2$

وضوح و توافق = a + b مقدار پیش‌بینی شده برای رفتار شهروندی  
رضایت از پاداش b نقش

### تحلیل مسیر

تحلیل مسیر، از خانواده تحلیل رگرسیون است. یکی از کاربردهای سودمند روش تحلیل مسیر، آزمودن مدل نظری پژوهش است؛ از این رو، با جایگذاری ضرایب بتا در جدول ۶،

مسیرهای زیر برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی به‌دست می‌آید که نمایانگر مدل تحلیل مسیر پژوهش می‌باشد. با توجه به مدل شکل ۲، باید اذعان داشت که از بین ابعاد جوسازمانی، تنها دو بعد "وضوح و توافق نقش" و "رضایت از پاداش"، به‌ترتیب با ضریب تأثیرگذاری ۰/۳۸ و ۰/۲۵ توانستند رفتارهای شهروندی را در سازمان ورزش شهرداری تهران پیش‌بینی کنند.



شکل ۲- مدل تحلیل مسیر برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی توسط ابعاد جوسازمانی

در ادامه، برای بررسی رابطه بین سن و سابقه اشتغال با رفتار شهروندی سازمانی، به‌دلیل رتبه‌ای بودن این متغیرها، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. یافته‌ها نشان داد بین این دو متغیر با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). در نهایت، با توجه به اینکه متغیر جنس به‌عنوان متغیری دو مقوله‌ای یا دو ارزشی حقیقی و رفتار شهروندی سازمانی، متغیری فاصله‌ای محسوب می‌شود، از ضریب همبستگی دو رشته‌ای نقطه‌ای برای بررسی ارتباط بین آن‌ها استفاده شد که یافته‌ها نشان داد بین این دو متغیر، ارتباط معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ) (جدول ۷).

جدول ۷- ضرایب همبستگی اسپیرمن و دو رشته‌ای نقطه‌ای برای ارتباط بین سن، سابقه اشتغال و جنسیت با رفتار شهروندی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	F	R	df	P
سن	رفتار شهروندی سازمانی	۷۵	-۰/۰۲	۷۳	۰/۸۵
سابقه اشتغال	رفتار شهروندی سازمانی	۷۵	۰/۰۹	۷۳	۰/۴۳
جنس	رفتار شهروندی سازمانی	۷۵	۰/۰۴	۷۳	۰/۶۸

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تعیین ارتباط بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد. هدف اصلی پژوهش، تعیین ارتباط بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بود و با در نظر گرفتن ابعاد جوسازمانی، به تعیین ارتباط هر کدام از

آن‌ها با رفتار شهروندی سازمانی و در ادامه نیز به تعیین ارتباط بین متغیرهای تعدیل‌کننده (سن، سابقه اشتغال و جنسیت) با رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش مرادی و همکاران (۱۳۸۸)، جمالی و همکاران (۱۳۸۸)، داف<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و سو و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد؛ ولی با نتایج پژوهش لین و لین (۲۰۱۱) هم‌خوانی کاملی ندارد. آن‌ها در پژوهش خود ابراز داشتند که بین این دو متغیر، ارتباط غیرمستقیمی وجود دارد.

نتایج بررسی ارتباط ابعاد جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که بین پنج بعد جوسازمانی؛ یعنی وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات، با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش داف (۲۰۰۷) کاملاً هم‌خوانی داشت. از سویی، نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش مرادی (۱۳۸۸) و جمالی و همکاران (۱۳۸۸) مغایرت داشت. با وجود این‌که میانگین ابعاد جوسازمانی در بین کارشناسان شرکت‌کننده در پژوهش مرادی بالاتر از میانگین همین ابعاد در بین نمونه‌های شرکت‌کننده در این پژوهش بودند؛ اما، نتایج پژوهش ایشان نشان داد فقط بین بعد اثربخشی ارتباطات با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. در بیان مغایرت نتایج این پژوهش با پژوهش مرادی می‌توان گفت که تمام کارشناسانی که در پژوهش حاضر شرکت داشتند، دارای مدرک کارشناسی یا کارشناسی ارشد در رشته تربیت‌بدنی بودند؛ به‌نوعی دارای تحصیلات آکادمیک بوده و در تخصص خود به‌کار گرفته شدند. این وضعیت احتمالاً شرایط جوی مساعدی را برای نمونه‌های مورد مطالعه فراهم کرده است. در تأیید این موضوع باید اذعان داشت که نتایج برخی از پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که رشته تحصیلی آن‌ها مرتبط با کارشان بوده است، با تفاوت معناداری، فرهنگ سازمانی، نظام پاداش‌دهی و الگوی ارتباطی را بهتر از آن کارکنانی ارزیابی کردند که رشته تحصیلی غیرمرتبط با کارشان داشتند. این موضوع ممکن است به دلیل احساس رضایت ناشی از انجام امور مرتبط با رشته تحصیلی و درک بیشتر اهمیت امور محول شده به کارکنان باشد (صابونچی و همکاران، ۱۳۸۸).

از نتایج دیگری که در این پژوهش به آن پرداخته شد، مقدار قدرت پیش‌بینی‌کنندگی جوسازمانی برای رفتار شهروندی سازمانی بود. یافته‌ها نشان داد که جوسازمانی چیزی حدود ۲۸٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کرد. این یافته با نتایج پژوهش کوهن و

کرین (۲۰۱۰) که ۱۷٪ از تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی را توسط جوسازمانی گزارش کردند، هم‌خوانی داشت. این میزان از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت جوسازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باشد و این نکته را برای دست‌اندرکاران سازمان یادآور می‌شود که برای نمایش هرچه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، علاوه بر توجه به دیگر متغیرها، باید اهداف، نقش‌ها، رویه‌ها، سیستم پاداش و ارتباطات را در سازمان هرچه روشن‌تر و ملموس‌تر سازند و در راه رسیدن به اهداف سازمانی، با کارکنان به توافق دو طرفه برسند تا آن‌ها دچار ابهام نقش، تضاد یا تعارض نشوند.

نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون چندمتغیره نیز نشان داد که از پنج بعد جوسازمانی، تنها دو بعد "وضوح و توافق هدف" و "رضایت از پاداش" با یکدیگر توانستند چیزی در حدود ۳۱٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کنند. این یافته با نتایج پژوهش کوهن و کرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مغایر است. آن‌ها ابعاد "اثربخشی ارتباطات" و "وضوح و توافق نقش" را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی اعلام داشتند. مقدار تبیین‌کنندگی ابعاد ذکرشده، قابل‌ملاحظه بود و می‌تواند یافته ارزشمندی برای مدیریت این سازمان باشد تا با توجه بیشتر به این دو بعد جوسازمانی و روشن‌سازی هرچه بیشتر آن‌ها در سازمان، زمینه بروز هرچه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی در آن فراهم گردد.

موضوع دیگری که در این پژوهش به آن پرداخته شد، نقش متغیرهای تعدیل‌کننده در بروز رفتار شهروندی سازمانی بود. نتایج این پژوهش نشان داد که بین متغیرهای تعدیل‌کننده سن، سابقه اشتغال و جنس با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد که با یافته‌های لین (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد؛ ولی با نتایج پژوهش مرادی (۱۳۸۸) و کیوهن و ال بو سعیدی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) مغایرت دارد. در بیان علت این مغایرت می‌توان گفت که سازمان مورد مطالعه این پژوهش، سازمانی نوپا و جوان بود و اکثر کارشناسان آن سابقه شغلی بین ۱ تا ۵ سال (۹۳٪) و دامنه سنی بین ۲۱ تا ۳۵ سال (۹۰٪) داشتند که چولگی، منحنی طبیعی را به سمت جامعه‌ای جوان با سوابق شغلی اندک نشان می‌دهد و احتمالاً همین وضعیت به نبود تفاوت معنادار منجر شده است.

از یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که جوسازمانی به‌عنوان یک متغیر مهم و تأثیرگذار برای پیش‌بینی رفتارهای شهروندی در سازمان مطرح می‌باشد؛ بنابراین در سازمانی که در آن، اهداف با مشارکت کارکنان و به‌گونه‌ای واضح و عملیاتی بیان شود؛ نقش‌های

1. Kuehn and Crane

2. Al-Busaidi

واگذار شده به افراد، عاری از هرگونه ابهام باشند؛ رویه‌های کاری ساده و مشخص باشند؛ سیستم پاداش از عدالت و انصاف برخوردار باشد و همچنین در سازمانی که در آن، افراد با هم ارتباطات سالم، مثبت و سازنده دارند می‌توان انتظار داشت که جوی مطلوب بر آن حاکم باشد و احتمالاً به تبع آن می‌توان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را از کارکنان انتظار داشت. همچنین، با توجه به این‌که از بین ابعاد موردبررسی، بعدهای "رضایت از پاداش" و "وضوح و توافق نقش" به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی مطرح شدند، توجه بیشتر به این دو بعد جوسازمانی و روشن‌سازی هرچه بیشتر آن‌ها در سازمان می‌تواند زمینه بروز هرچه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی را در آن فراهم آورند.

با توجه به ارتباط بین جوسازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین از آنجاکه متغیر جوسازمانی، رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کرد، به مدیران و رؤسای این سازمان پیشنهاد می‌شود تلاش کنند تا جو سازمان، جوی باز و انعطاف‌پذیر باشد؛ به‌گونه‌ای که رابطه افراد در چنین جوی، مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر استوار گردد تا زمینه بروز هرچه بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم شود. از آنجاکه در مدل تحلیل مسیر، دو بعد «وضوح و توافق هدف» و «رضایت از پاداش» به‌گونه‌ای مشخص توانستند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کنند، پیشنهاد می‌شود که در این سازمان تا آنجایی که امکان دارد از سبک مدیریتی «مدیریت بر مبنای هدف» بیشتر بهره گرفته شود؛ به‌عبارتی، کارکنان را در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دخیل کنند تا تعهد به اهداف و اجرایی شدن آن‌ها تضمین شود. همچنین، با توجه به نظریه آدامز که به برابری و عدالت در سازمان، به‌خصوص در پاداش و مزایا اشاره دارد، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان، به پاداش و مزایای کارکنان از قبیل تعیین ساعات اضافه کاری و روزهای تعطیل کاری که بر میزان حقوق دریافتی کارکنان این سازمان تأثیر زیادی دارند توجه ویژه داشته باشند و در تعیین آن‌ها برای کارکنان، نهایت عدالت و انصاف را به خرج داده و در این زمینه از اعمال نظر شخصی پرهیز نموده و براساس عواملی چون میزان فعالیت و اثربخشی کارمندان در سازمان تصمیم‌گیری نمایند.

همچنین، با توجه به نتایج این پژوهش مشخص شد که بین متغیرهای تعدیل‌کننده موردنظر (سن، سابقه اشتغال و جنسیت) و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری وجود ندارد. این یافته نشان می‌دهد که این متغیرها احتمالاً در ارتباط بین جوسازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی تأثیر زیادی نداشته‌اند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مسئولان سازمان احتمالاً بتوانند فارغ از هرگونه جهت‌گیری براساس این متغیرها، برنامه‌های یکسانی را برای

ایجاد، حفظ و افزایش جوسازمانی مناسب در جهت بروز هرچه بیشتر رفتارهای شهروندی در سازمان ورزش شهرداری تهران تدارک ببینند.

در کل باید ادعان داشت که اکثر تحقیقات این حوزه به ارتباط بین جو حاکم بر سازمانها و رفتارهای شهروندی سازمانی آنها اشاره داشته اند و نیز ابراز داشته اند که ابعاد جوسازمانی قابلیت پیش بینی بروز رفتارهای شهروندی را دارند؛ این در حالی است که در این تحقیق نیز به این ارتباطات اشاره شده است و به نوعی این مطالعه نیز می تواند در راستای سایر پژوهش های موجود قرار بگیرد؛ هرچند، از بین بعدهای مورد بررسی در متغیر جوسازمانی فقط دو بعد «وضوح و توافق هدف» و «رضایت از پاداش» توانستند رفتار شهروندی جامعه مورد مطالعه را پیش بینی نمایند.

### منابع

1. Alicia, S., and Leung, M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra role behaviors in a collective work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 43-55.
2. Bohlooli, Z. N., Alavi M. Y., and Derakhshan, M. A. (2010). The study of influencing organizational justiz on organizational citizenship behavior in Staff Islamic Azad University of Tabriz, *Journal management beyond*, 4(14), 73-108
3. Cohen, A., Keren, D. (2010). Does climate matter? An examination of the relationship between organisational climate and OCB among Israeli teachers, *The Service Industries Journal*, 30(2), 247-263.
4. Danayifard, H. ebrahime, A. (2008). Citizenship behavior in public organizations: reflection on the foundations and theoretical approaches. First National Conference on Management of organizational citizenship behavior, Tehran, <http://www.civilica.com/Papers-NCOCB01-0-50-Title-ASC-AI.html>
5. Dimitriadis, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
6. Duff, D. B. (2007). The relationship between organizational climate, personality factors and organizational citizenship behaviors in a university extension. Thesis (PhD.), University of Illinois at Urbana – Champaign, Illinois, USA, pp: 1-234.
7. Ehrhart, M. G. (2007). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
8. Hamuleh m., Shahraki, M., and vahed, A. (2009). The relationship between organizational climate and personality of hospital personnel Najafabad. *Health Management Journal*, 12(38), 23 -30.
9. Haplin, A. W., and Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools, Chicago Midwest Administration Center. 6(7), 1-22.

10. Heydari, Z. (2010). Study the the relationship between organizational climate and conflict management from the perspective of teachers, the letter of News organizational industrial psychology, 1(3), 65-74.
11. Hossam, M., and A, Elanain (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior, Journal of American Academy of Business, 14(1), 72-78.
12. Hsu S. W., Lin L. L., & Chang H. H. (2010). Study of transformational leadership, service climate and service-oriented citizenship behavior of cabin attendants in the international airline. J. Human Res. Manage, 10(1), 53-77.
13. Jamali, A., taghipoor, A., and salehi, M. (2009). The relationship between job factors and organizational citizenship behavior organizational members of the scientific community in order to provide an appropriate model university. Quarterly leadership and management training, 3(2), 87-106
14. Kimberly, E., Tammy, D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data human performance. Journal of Organizational Behavior, 21(1), 62-88.
15. Kuehn, K. W., Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. International Journal of Conflict Management, 12(2), 107.
16. Lehman, W., Simpson, D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. Journal of Applied Psychology, 77 (3), 309-321.
17. Lin, J. S. J., Lin, S. C. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and serviceoriented organizational citizenship behaviors. African Journal of Business Management, 5(2), 582-595.
18. Lin, P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. J Bus Psychol, 22 (2), 241-250.
19. López-Domínguez, M., Enache, M. (2009). Individualized consideration, innovative organizational climate and proactive personality as antecedents of change-oriented and altruist organizational citizenship behaviors. Intangible Capital, 5(4), 418-438.
20. Mahmood, N., Afkar M. B., Khan Muhammad, A. A., & Khan, M. Y. (2011). The impact of employees' perception of organizational climate on organizational citizenship behavior. Mediating role of organizational commitment and moderating impact of social network ties in Pakistani context. European Journal of Social Sciences, 2(1), 81-96.
21. Moradi, M, Moharamzadeh, M, and Kashef, M. (2009). The relationship between climate and organizational citizenship behavior, Master thesis, Urmia University, School Physical Education, Sports Management Group.
22. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bacharach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.



23. Ramin mehr, H., Hadizade, A. and Ahmadi, E. (2009). Study the relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Bulletin of change management*, 1(2), 66 - 88.
24. Robbins, S. P., and Timothy, A. (2007). *Organizational behavior* (12th Ed). Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
25. Sabvnchy, R., Hadavi, F., and Mozaffari, S. (2009). Explaining the organizational structure of the Physical Education Organization, *Movement Science magazine*, 7(13), 137- 144.
26. Shaymy, A., and Mahmoudi, S. (2008). Relationship between OCB and organizational performance, First National Conference on Management of organizational citizenship behavior, Tehran, <http://www.civilica.com/Papers-NCOCB01-0-50-Title-ASC-AI.html>
27. Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 281-290.
28. Tang T. W., Tang, Y. Y. (2011). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885–895.
29. Türker, M. (2009). Organizational citizenship behavior and organizational learning climate relationship. MA dissertation. Marmara University, Istanbul, Turkey.
30. Vardi, Y. (2001). The effects of organisational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Research*, 29(4), 325–337.