بخش اول: رفتار شهروندی سازمانی 15

2-1-1) مقدمه 15

2-1-2) ورود مفهوم رفتار شهروندي سازماني به ادبيات مديريت 16

2-1-3) تعریف رفتار شهروندی سازمانی 17

2-1-4) انواع مدل های رفتار شهروندي در سازمان 19

2-1-5)ویژگي هاي کليدي رفتار شهروندي سازماني 19

2-1-6) ابعاد رفتار شهروندي 20

2-1-6 -1) رفتارهاي کمک کننده 20

2-1-6 -2) رادمردي 21

2-1-6 -3) وفاداري سازماني 21

2-1-6 -4) اطاعت سازماني 22

2-1-6 -5) ابتکارات فردي 23

2-1-6 -6) رفتار يا فضيلت مدني 23

2-1-6 -7 )توسعه خود 24

2-1-7)کارکردهای رفتار شهروندی سازمانی 24

2-1-8)تاثیر رفتارشهروندی بر عملکرد سازمان 25

2-1- 9) رفتار شهروندي در حوزه اداره امور عمومي 27

2-1-10) عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی در سازمان ها 29

بخش دوم:تعهد سازمانی 33

2-2-1) مقدمه 33

2-2-3) انواع تعهد 35

2-2-4) عوامل موثر بر تعهد سازمانی 43

2-2-4-1) تعهد عاطفی و عوامل موثر بر آن 50

2-2-4-2) تعهد مستمر و عوامل موثر بر آن 53

2-2-4-3) تعهد هنجاری و عوامل موثر بر آن 55

2-2-5 )مدل های معروف تعهد سازمانی 58

2-2-6)مراحل رشد وتوسعه مفهوم تعهد سازمانی 59

2-2-7 ) نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی 60

2-2-8)تعهدسازمانی وعملکردکارکنان 63

بخش سوم:پیشینه تحقیق 65

2-3-1) تحقیقات داخلی 65

2-3-2) تحقیقات خارجی 66

**بخش اول: رفتار شهروندی سازمانی**

**2-1-1) مقدمه:**

شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن ها در چنین شرایطی، نیاز آن ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار نموده است، نسلی که از آن ها به عنوان سربازان سازمانی[[1]](#footnote-1) یاد می‌شود. این کارکنان بی تردید، وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش هستند چراکه سازمان را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن، بی هیچ چشم داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل نموده و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. امروزه از تلاش‌های فراتر از حد انتظار، داوطلبانه، سودمند و مفید، تحت عنوان رفتارهای افزون بر نقش یا رفتار‌های شهروندی سازمانی و یاد می‌کنند. اکثر مدیران نیز خواهان کارکنانی هستندکه بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. آن ها به‌دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست و به‌طور کلی رفتارشهروندی سازمانی بالایی دارند (رامین مهروهمکاران،1388). عوامل متفاوتی بر بروز این نوع رفتار ها تاثیر گذار هستند که تعهد سازمانی یکی از این گونه رفتار هاست که در این تحقیق بررسی می شود. در این بخش به ارایه ادبیات تحقیق مرتبط به رفتار شهروندی سازمانی پرداخته می شود.

**2-1-2) ورود مفهوم رفتار شهروندي سازماني به ادبيات مديريت**

واژه رفتار شهروندي سازماني اولين بار سال 1983 توسط اورگان و همکارانش بیان شد. ارگان و همكارانش بيان شد و دانشمنداني همچون چستر بارنارد، پودساكف، كتز و كان تكميل كننده اقدامات ارگان و همكارانش در اين حوزه بودند (محمودی میمندی وهرندی، 1393 ). مبناي اين موضوع به مفاهيمي از قبيل «تمايل به همكاري[[2]](#footnote-2) » مطرح شده توسط چستر بارنارد (1938) و نيز تمايز بين **«**عملكرد قابل اعتماد نقش» و« رفتارهاي نو آورانه و خود جوش[[3]](#footnote-3) » مطرح شده توسط كتز و كان بر مي گردد. ساير مفاهيم مربوط به عملكرد فرانقشي ، كه تشابه زيادي با رفتار شهروندي سازماني دارند عبارتند از رفتارهاي اجتماعي گرايانه[[4]](#footnote-4) ، رفتارهاي خود جوش [[5]](#footnote-5) ، و عملكرد زمينه اي [[6]](#footnote-6). ولي در اين ميان رفتار شهروندي سازماني مقبوليت بيشتري يافته است ؛ و در دو دهه اخير و به ويژه با آغاز قرن بيست و يكم تعداد پژوهش ها در اين زمينه رشد چشمگيري يافته است . البته مقالات منتشر شده در اين مقوله قبل از سال 2000ميلادي بسيار اندك بوده است . و عمده تحقيقات اوليه در حوزه رفتار سازماني صورت مي گرفت. با اين وجود و از سال 2000 به بعد تمايل جهت تحقيقات در مورد رفتار شهروندي سازماني از حوزه رفتار سازماني فراتر رفت و حوزه هاي ديگري همچون مديريت منابع انساني ، بازاريابي ، مديريت بهداشت بيمارستن ، روانشناسي ، ارتباطات ، روابط صنعتي ، مديريت استراتژيك ، مديريت بين الملل ، اقتصاد ، رهبري و غيره را نيز در بر گرفت (تقی پور،1391). هدف رفتار شهروندي سازماني كمك كردن به افراد و سازمان مي باشد. در هدف اول اين رفتارها به تسهيل روابط ميان افراد و كاركنان سازمان كمك فراواني مينمايد و افراد خود را موظف به حل كردن مسائل و مشكلات ديگر همكاران خود ميداند.در هدف دوم شهروند سازماني تمام تلاش خود را در جهت كمك به سازمان در دستيابي به اهداف خويش مي نمايد (محمودی میمندی وهرندی، 1393).

**2-1-3) تعریف رفتار شهروندی سازمانی:**

واژه رفتار شهروندي سازماني اولين بار به وسيله بتمن و ارگان[[7]](#footnote-7) مطرح گرديد ولي اين مفهوم از نوشتارهاي بارنارد [[8]](#footnote-8)در مورد تمايل به همکاري و مطالعات كتز وكان[[9]](#footnote-9) در مورد عملکرد و رفتارهاي خودجوش[[10]](#footnote-10) و فراتر از انتظارات نقش[[11]](#footnote-11) ناشي شده است (حسنی کاخکی وقلی پور،1386). اصطلاحاتي که در دهه‌های اخیر براي تشريح چنين رفتارهايي به کار برده شده است عبارت است از: رفتارپيش اجتماعي ، رفتار فرانقشي و خود جوشي سازماني و عملكرد زمينه‌اي. هر چند هركدام از اين مفاهيم خواستگاه متفاوتي داشته اند، ولي به طور كلي به مفهو م يكساني اشاره دارند و منظورآن دسته از فعاليت هاي مرتبط با نقش افراد در سازمان است كه فراتر از انتظارات وظيفه و شرح شغل[[12]](#footnote-12)، توسط فرد انجام مي شود و هرچند كه سيستم پاداش رسمي سازمان اين رفتارها را شناسايي نمي كند ولي براي عملكرد خوب سازمان مؤثر هستند. تحقيقات اوليه‌ در زمينه رفتار شهروندي سازماني بيشتر براي شناسايي مسؤوليت‌ها و يا رفتارهاي كاركنان بود اما اغلب توسط ارزيابي هاي رسمي ناديده گرفته مي‌‌شد. با وجود اينکه اين رفتارها در ارزيابي هاي سنتي عملکرد شغلي به طور ناقص اندازه گيري مي‌‌شدند و يا حتي گاهي اوقات مورد غفلت قرار مي‌‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشي[[13]](#footnote-13) سازماني مؤثر بودند. ارگان معتقد است رفتار شهروندي سازماني، رفتاري فردي و داوطلبانه است كه مستقيماً به وسيله سيستم هاي رسمي پاداش در سازمان طراحي نشده است، اما با اين وجود باعث ارتقاي اثر بخشي و كارايي[[14]](#footnote-14) عملكرد سازمان مي شود **(**ppelbaum, 2004**).** به عنوان مثال يک کارگر ممکن است نيازي به اضافه کاري و تا دير وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود اين براي بهبود امور جاري و تسهيل شدن جريان کاري سازمان، بيشتر از ساعت کاري رسمي خود در سازمان مي‌‌ماند و به ديگران کمک مي‌‌کند **(**Cropanzano, 2001**).** اين رفتار ها فراتر از شرح شغل افراد مي باشند و به صورت داوطلبانه و اختياري توسط افراد جهت بهبود فعاليت ها و کسب اهداف سازماني انجام مي شوند.تعريف مطروحه بیانگر این است كه، رفتار شهروندي سازماني بايد در درجه اول داوطلبانه باشد يعني نه يك وظيفه از پيش تعيين شده و نه بخشي از وظايف رسمي فرد است. همچنين مذیت‌های رفتار شهروندي سازماني ، جنبه سازماني دارد يعني اين مزیت‌ها به نفع سازمان هستند و رفتار شهروندي سازماني ماهيتي چندوجهي دارد؛ يعني به صورت هاي مختلفي ممکن است خود را نشان دهد. با اين تعاريف، از انسان به عنوان شهروند سازماني انتظار مي‌‌رود بيش از الزامات نقش خود و فراتر از وظايف رسمي، در خدمت اهداف سازمان فعاليت کند. به عبارت ديگر ساختار رفتار شهروندي سازماني به دنبال شناسايي، اداره و ارزيابي رفتارهاي فرانقش کارکناني است که در سازمان فعاليت مي‌‌کنند و در اثر اين رفتارهاي آنان اثربخشي سازماني بهبود مي‌‌يابد (دانایی فردوابراهیمی،1387). به صورت خلاصه می توان گفت که رفتار شهروندي سازماني رفتاري فردي، آگاهانه و با بصيرت است كه اگرچه مستقيماً و به صراحت با شيوة پاداش رسمي سازمان بازشناخته نمي شود، اما در حالت كلي كاركردهاي سازمان را ارتقا مي دهد (وحدانی اسدی و همکاران، 1393).

**2-1-4) انواع مدل های رفتار شهروندي در سازمان**

گراهام[[15]](#footnote-15) معتقد است رفتار شهروندي به سه نوع مختلف خود را نشان مي دهند که شامل اطاعت سازماني، وفاداري سازماني و مشارکت سازماني مي شود كه در ادامه هر يك به اختصار توضيح داده مي شود **(**Bienstock, 2003**).**

**1.اطاعت سازماني**[[16]](#footnote-16) **:** اين واژه توصيف کننده رفتارهايي است که ضرورت و مطلوبيتشان شناسايي و در ساختار معقولي از نظم و مقررات پذيرفته شده‌اند. شاخص هاي اطاعت سازماني رفتارهايي نظير احترام به قوانين سازماني، انجام وظايف به طور کامل و انجام دادن مسؤوليت ها با توجه به منابع سازماني است.

2**. وفاداري سازماني**[[17]](#footnote-17) **:** اين وفاداري به سازمان، از وفاداري به خود ساير افراد و بخش هاي سازماني متفاوت است؛ و بيان کننده ميزان فداکاري کارکنان در راه منافع سازماني و حمايت و دفاع از سازمان است.

3**. مشارکت سازماني**[[18]](#footnote-18): اين واژه با مشاركت فعال كاركنان در اداره امور سازمان معنی پیدا می‌کند به حضوردرجلسات، به اشتراک گذاشتن عقايد خود با ديگران و آگاهي به مسائل جاري سازمان.

**2-1-5)ویژگي هاي کليدي رفتار شهروندي سازماني**

ویژگی های کلیدی رفتار شهروندی سازمانی به شرح ذیل می باشد **(**Castro etal., 2004**).**

1-رفتاری است که فراتر از آنچه که براي کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است.

2-رفتاری اختیاری وبراساس اراده فردی است.

3-رفتاری است که به طور مستقیم، پاداشی به دنبال نداشته ویا از طریق ساختار رسمی سازمانی ، مورد قدرانی قرار نمی گیرد.

4-رفتاری است که برای عملکرد وموفقیت سازمان بسیار مهم است.

**2-1-6) ابعاد رفتار شهروندي**

در مورد ابعاد رفتار شهروندي سازماني اتفاق نظر وجود ندارد. در پژوهش هاي مختلف راجع به بروز رفتارهاي شهروندي بيش از سي بعد از اين رفتار شناسايي شده است. با اين حال ابعادي كه بيشترين توجه را ميان محققان به خود كسب كرده است بر مبناي نظريه پودساكف در زمينه رفتارهاي شهروندي مي باشد **(**Chun etal., 2013**).** پادساكف[[19]](#footnote-19) (2000) با جمع بندي و طبقه بندي ديدگاه هاي مختلف، هفت بعد اصلي اين رفتارها که شامل رفتار های کمک کننده، رادمردی، وفاداری سازمانی، اطاعت سازمانی، ابتکارات فردی ، فضیلت مدنی وتوسعه خود می باشدرا نشان داد كه عبارتند از: (حسنی کاخکی وقلی پور، 1387).

**2-1-6 -1) رفتارهاي کمک کننده**

رفتارهاي کمک کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به ديگران و يا جلوگيري از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار مي باشد. قسمت اول اين تعريف (کمک به ديگران در رابطه با مشکلات مربوط به کار) شامل سه بعد نوع دوستي، ميانجيگري و تشويق است که بوسيله ارگان[[20]](#footnote-20) ( ۱۹۸۸ ) بيان شد. مفهوم کمک هاي بين فردی گراهام[[21]](#footnote-21)(۱۹۸۹) و رفتار شهروندي سازماني در سطح فردي ويليامز و اندرسون[[22]](#footnote-22)(1991) مفهوم تسهيل بين فردي ون اسكاتر و موتوويلد[[23]](#footnote-23) (1986)و مفهوم کمک به ديگران جرج و بريف [[24]](#footnote-24)(1992)، جرج و جو نز [[25]](#footnote-25)(1997) همگي بيانگر اين دسته از رفتارها هستند. قسمت دوم اين تعريف، کمک کردن به ديگران را در قالب جلوگيري از ايجاد مشکلات کاري براي همکاران تبيين مي کند **(**Unal, 2013**).**

**2-1-6 -2) رادمردي :**

رادمردي نوعي از رفتار شهروندي سازماني است که نسبت به رفتارهاي کمک کننده توجه بسيار کمتري به آن شده است. ارگان(1990) رادمردي را به عنوان تمايل به تحمل شرايط اجتناب ناپذير ناراحت کننده در كار بدون شکايت و ابراز ناراحتي تعريف کرد. تحقيقات تجربي مك كنزی[[26]](#footnote-26) (1993) اين نوع رفتار را از ساير انواع رفتار شهروندي سازماني متمايز نشان داد. و معنی آن نشان دادن تحمل و گذشت در شرايط غير ايده آل سازمان، بدون شكايت كردن مي باشد .(Tag & Hawley, 2009)

**2-1-6 -3) وفاداري سازماني :**

وفاداري سازماني پيروي از موازين سازمان و عمل کردن به وظايف، ماوراي علايق کوته بينانه فردي، گروه هاي کاري و يا بخش هاست. اين دسته از رفتارها شامل دفاع از سازمان در مقابل تهديدات، مشارکت در بدست آوردن حسن شهرت براي سازمان و مشارکت با ديگران براي دستيابي به منافع کل مي باشد. وفاداري سازماني بخاطر ارتقاء جايگاه سازمان نزد ذينفعان بيروني ضروري است. حمايت و دفاع در مقابل تهديدات بيروني وحفظ تعهد حتي در شرايط نامطلوب مي تواند به عنوان وفاداري نگريسته شود. بليك لي و مورمن[[27]](#footnote-27) (1995) نشان دادند که اين نوع رفتار متمايز از ساير انواع رفتار شهروندي سازماني است. وفاداري سازماني در برگيرنده مفهوم طرفداري صادقانه گراهام (1989) مفهوم اشاعه و گسترش حسن نيت و حمايت از سازمان جر ج و جونز(1997) و مفهوم طرفداري، حمايت و دفاع از اهداف سازماني بورمن[[28]](#footnote-28) و موتوويدلو (1993) است (حسنی کاخکی وقلی پور، 1387).

**2-1-6 -4) اطاعت سازماني:**

اطاعت سازماني داراي سابقه اي قديمي در زمينه تحقيقات رفتارشهروندي سازماني است. اطاعت سازماني پذيرش ضرورت و مطلوبيت قانون هاي منطقي و مقررات سازماني است که در شرح شغل ها و خط مشي هاي سازمان انعکاس مي يابد. احترام به قوانين و دستورالعمل ها، متعهد بودن به اتمام کار در زمان مقرر و توجه کافي به کار بيانگر اطاعت است. مفهوم فرمانبرداري سازماني گراهام(1991)، رفتار شهروندي در سطح سازمانی ويليامز و اندرسو ن (1991) و مفهوم پيروي از قوانين رويه هاي سازماني که بوسيله بورمن و موتوويدلو(1۹۹۳ ) بيان شد، همگي نشان دهنده اين سازه مي باشند و حاصل آن دروني کردن و پذيرش قوانين سازماني، مقررات و رويه ها حتي در حالت عدم وجود نظارت است. دليل اينکه اين رفتار بعنوان يک نوع از رفتار شهروندي سازماني در نظر گرفته مي شود اين است که حتي با وجود اينکه از هر کسي انتظار مي رود تا از مقررات، قوانين و رويه هاي سازماني در همه مواقع اطاعت کند، بسياري از کارکنان به سادگي آن را انجام نمي دهند. بنابراين کارکناني که به صورت وجداني از تمام مقررات و دستورالعمل ها حتي در شرايط نبود نظارت، اطاعت مي کنند به عنوان شهروندان خوب به حساب مي آيند (حسنی کاخکی وقلی پور، 1387).

**2-1-6 -5) ابتکارات فردي :**

بعد ديگري ازرفتار شهروندي سازماني که چندين محقق مشخص کرده اند، ابتکار فردي است. اين نوع ازرفتار شهروندي سازماني، رفتار فرانقشي است که ماوراء حداقل نيازمندي هاي کلي مورد انتظار قرار دارد. نمونه هايي از چنين رفتارهايي شامل فعاليت هاي خلاقانه ي داوطلبانه و طراحي هاي نوآورانه براي بهبود وظيفه شخصي و يا عملکرد سازماني است. بورمن موتوويدلو(1993)انجام دادن مشتاقانه و داوطلبانه فعاليت هاي وظيفه اي را به عنوان مؤلفه هاي اين سازه بيان کردند (حسنی کاخکی وقلی پور، 1387).

**2-1-6 -7) رفتار يا فضيلت مدني:**

بعد ديگري که از مباحث گراهام (1991) در مورد مسؤوليت پذيري ناشي مي شود رفتار مدني در سازمان است. رفتارمدني ازعلاقه يا تعهد به سازمان ناشي مي شود. نظارت بر محيط به منظور شناسايي فرصت هاوتهديدات(درنظرگرفتن تغييرات صنعت به لحاظ تأثيرات آن برسازمان)حتي با هزينه شخصي نمونه اي از اين رفتار هاست. اين رفتار منعکس کننده شناخت فرد است از اينکه او جزيي از يك کل بزرگتر است و همانطور که شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نيز به عنوان يک عضو سازمان مسئوليت هايي را در قبال سازمان برعهده دارد. اين بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸)به عنوان رفتار يا فضيلت مدني و در مطالعات گراهام(۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازماني در نظرگرفته شده است. فضیلت مدنی رفتاری می باشد که نشان دهنده تلاش کارکنان برای ارایه تصویری مثبت از سازمان است **(**Muhammad, 2013**).**

**2-1-6 -8)توسعه خود**

نوع نهايي از رفتار شهروندي سازماني، توسعه خود است که درمطالعات كاتز(۱۹۶۴)و جرج و بريف(1992) مورد شناسايي قرار گرفت و به عنوان بعدکليدي رفتار شهروندي سازماني معرفي گرید. توسعه خود شا مل رفتارهاي داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت ها و توانايي هايشان مي باشد. ويژگي چنين رفتاري اين است که يادگيري مجموعة جديدي از مهارت ها به منظور توسعه دامنه مشارکت درسازمان انجام مي گيرد. به هرحال اين بعد از رفتار شهروندي سازماني در ادبيات، مطالعات و تحقيقات مورد بررسي قرار نگرفته است، با اين وجود به نظر مي رسد اين نوع از رفتارها که وابسته به صلاحديد کارکنان مي باشد، به طور مفهومي از ساير انواع رفتار شهروندي سازماني متمايز است (حسنی کاخکی وقلی پور، 1387).

**2-1-7)کارکردهای رفتار شهروندی سازمانی**

پودساکف وهمکارانش[[29]](#footnote-29)(1990)کارکردهای رفتار شهروندی سازمانی را بدین شرح بیان می کنند:

1. موجب افزایش همکاری وبهره وری مديريتی می شود.
2. نيازبه تخصيص منابع کمياب رابرای حفاظت ازمنابع سازمان ونظارت وکنترل براجرا وانجام وظايف روزمره راکاهش می­دهد.
3. باعث آزادی منابع می­شود.
4. هماهمنگی فعاليت­هارابين اعضای تيمی وگروه­های کاری تسهيل می­کند.
5. سازمان­ها راقادر می­سازند تامحيط­کاری سازمان راخوشايندتر سازندتاکارکنانِ باکيفيت بالا راجذب کنند.
6. باکاهش تغييرپذيری در عملکرد واحدهای­کاری عملکرد سازمانی راافزایش ميدهد.
7. توانايی سازمان رادرتطبيق باتغيير محيطی افزايش می­دهد.

# 2-1-8)تاثیر رفتارشهروندی بر عملکرد سازمان:

رفتار شهروندی سازمانی از طریق افزایش بهره وری کارکنان و تسهیل همکاری دربین گروه های کاری سازمان می تواند تونایی سازمان را در تطبیق باشرایط و تغییرات محیطی افزایش دهد و نتایج مثبتی را برای سازمان ایجاد نماید **(**Zehir etal., 2004**).** به عقیده کارام بایا[[30]](#footnote-30) 1989 کارکنانی که در واحد های سازمانی باعملکرد بالا کار می کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته اند (صائمی و محمودی،1387). برخی از محققان تاثیر رفتار شهروندی بر عملکرد سازمان را برشمرده اند که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد (توكلي،1386).

1. رفتار شهروندي سازماني كارائي همكاران را بالا مي برد. رفتارهاي كمكي به انتشار تجارب و مهارتها درميان اعضاي گروه و يا واحد كاري كمك مي كند.
2. رفتار شهروندي سازماني كارائي مديران را بالا مي برد. كارمندان جوانمرد وقت مدير را از درگير شدن در مشكلات كوچك آزاد مي كنند.
3. رفتار شهروندي سازماني به بهبود عملكرد گروه كمك مي كند. رفتار كمكي باعث بهبود اخلاق،روحيه،انسجام گروهي مي شود. بنابراين نياز براي صرف انرژي و زمان براي حفظ كارائي گروه كاهش مي يابد.
4. رفتار شهروندي سازماني با جذاب تر كردن مكان كاري ، توانائي سازمان را براي جذب ونگهداري كارآمدترين كارمندان افزايش مي دهد.
5. رفتارهاي شهروندي سازماني به ثبات عملكرد سازمان كمك مي كند.
6. رفتار شهروندي سازماني با گسترش يك مركز اجتماعي باعث افزايش كارائي سازمان مي شود.
7. رفتارهاي كمكي باعث بهبود اخلاق و انسجام گروهي مي شوند و احساس تعلق را بين اعضاي گروه به وجود مي آورند واين باعث جذب و نگهداري بهترين كارمندان مي شوند.
8. نشان دادن جوانمردي و شكايت نكردن در مورد چيزهاي بي ارزش،احساس وفاداري وتعهد را نسبت به سازمان افزايش مي دهد كه ممكن است باعث بقاي كارمندان شود.
9. رفتار شهروندي منابع و امكانات را براي صرف در راه اهداف موثر آزاد مي كند. وقتي كه كارمندان در مشكلات كاري به يكديگر كمك مي كنند نيازي به كمك مدير نمي باشد و درنتيجه مدير وقت بيشتري را صرف مسائل يا اهميت تر مي كند. اگركارمندان توانائي شغلي شان را از طريق فعاليت هاي خود رشدي افزايش دهندوظايف خود را با مهارت بيشتري انجام مي دهند.
10. رفتارهاي شهروندي سازماني توانايي سازمان را براي سازگار شدن با تغييرات محيطي افزايش مي دهد . كارمنداني كه مشاركت فعال در جلسات سازماني دارند به افشاي اطلاعات در سازمان كمك مي كنند كه اين عامل ميزان تاثير پذيري اطلاعات را افزايش مي دهد.
11. رفتار شهروندي سازماني به هماهنگي فعاليت ها در بين اعضاي گروه هاي كاري كمك مي كند. نشان دادن شرافت شهروندي به وسيله مشاركت فعال داوطلبانه در جلسات و واحدهاي كاري به هماهنگي فعاليتها در بين اعضاي گروه كمك مي كندو اين به صورت بالقوه باعث افزايش كارايي گروه مي شود.

در هرصورت تعدادی از مطالعات تجربی نشان داده است که رفتار شهروندی سازمانی یک عامل تاثیر گذار بر عملکرد فردی کارکنان و اثربخشی سازمانی است **(**Zhao etal, 2014**).**

**2-1- 9) رفتار شهروندي در حوزه اداره امور عمومي :**

فراتر از جنبه سازماني رفتار شهروندي ، يك بعد ديگر رفتار شهروندي ، بعد اجتماعي و ملي اين رفتارها است . رفتار شهروندي در سطح كلان و عمومي علاوه بر رفتارهاي متداول شهروندي نظير وفاداري و فرمانبرداري ، در جوامع مدرن در بر گيرنده فعاليت هاي نظير مشاركت ، اجتماع گرايي ، عدالت اجتماي ، اقدامات داوطلبانه و تسهيم مسئوليت هاي فردي است . سه عنصر اصلي رفتار شهروندي عمومي شامل پيروي از قانون ، وفاداري به نهاد هاي اجتماعي و مشاركت در زندگي اجتماعي است، كه مي توان آنها را در سه بعد ملي ، محلي و سازماني مورد بررسي قرار داد. در بعد ملي رفتار شهروندي شامل صرف زمان و تلاش جهت اجراي مسئوليت هاي اداري و دولتي ، تسهيم اطلاعات و ايده ها با ديگران و مشاركت در موضوعات مهم و بحث برانگيز اجتماعي است در اين حوزه رفتار شهروندي راباتئوري هاي مديريتي و به خصوص تئوريهاي مديريت دولتي مي توان تبيين كرد. رفتار شهروندي يك جنبه مهم از فعاليت هاي انساني است كه در مطالعات اداره امور عمومي و مديريت توجه زيادي را طلب مي كند. با وجود اين تا دهه 1980 تنها مطالعات اندكي به تحليل رفتارر شهروندي در جنبه مديريت و به خصوص در بعد تئوري اداره امور عمومي پرداخته اند. مطالعات اوليه بر روي مشاركت ، وكالت دادن و الزامات شهروندي در محيط هاي محلي و ملي تمركز كرده اند. نظير باربر[[31]](#footnote-31)، (1984) و پت من[[32]](#footnote-32) ، (1970). برخي ديگر از مطالعات بر اين موضوع تاكيد كرده اند كه فعاليتهاي ارادي و اختياري افراد ابزار مفيدي براي حكومت ها براي بر چيده شدن بر مشكلات بودجه اي به منظور دستيابي به ثبات و بهبود اثر بخشي در حوزه دولتي مي باشند. باكس ، (1998) و فردريكسون (1997). عده اي از افراد جامعه تمايل زيادي به رفتار شهروندي در سطح ملي و كلان نداشته و بيشتر بر محيط هاي نزديكتري نظير سطح محلي تاكيد دارند و در اين سطح به مشاركت و فعاليتهاي اجتماعي مي پردازند. در سطح محلي رفتارهاي شهروندي با فعاليت هاي نظير كمك به انجام امور مربوط به ايالت ها و محلات ، مشاركت در طرح هاي محلي و توجه به الزامات شهروندي ، شناخته مي شوند. همانطور كه قبلاً نيز ذكر شد ، عده اي ديگر نيز بر جنبه سازماني رفتارهاي شهروندي تاكيد كرده اند و معتقد بودند كه رفتارهاي شهروندي سازماني براي ايجاد يك جو سالم در درون سازمان به خصوص براي بهبود كيفيت خدمات در سازمانهاي دولتي مورد نياز است . سطح بالاي از مشاركت شهروندي در حوزه دولت و اجتماع ، با ميزان مشاركت و درگيري در شغل سازماني در ارتباط بوده و باعث افزايش دموكراسي سازماني ( كه خود منجر به بهبود پيامد هاي سازماني مي شود ) . ( پترسن[[33]](#footnote-33) ، (1990) ، سوبل[[34]](#footnote-34) ، (1993) . اكثر اين مطالعات بر اهميت رفتار شهروندي در همه انواع و اشكال در حوزه مديريتي و به خصوص در حوزه اداره امور دولتي تاكيد كرده اند . در تئوريهاي مديريتي به خصوص در حوزه دولتي بر رفتار شهروندي در سطح ملي و رفتار شهروندي در سطح سازماني تاكيد شده است . رفتار شهروندي عمومي بر رفتار شهروندي سازماني تاثير مي گذارد . به گونه اي كه افرادي كه در سطح اجتماع رفتارهاي شهروندي را رعايت مي كنند در سطح سازمان نيز به منظور بهبود شرايط كاري سازمان رفتارهاي شهروندي را از خود بروز مي دهند . در حوزه مديريت دولتي ، رفتار شهروندي در سطح سازمان تحت تاثير عوامل مختلفي قرار دارد ، عواملي نظير درك كاركنان از انصاف و عدالت سازماني ، تعهد سازماني ، درك كاركنان از ميزان پشتيباني سازمان از آنها و...(دانایی فرد وابراهیمی،1387).

**2-1-10) عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی در سازمان ها**

دراین بخش بطور مختصر به مهمترین عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی اشاره می شود.

**1- رضایت شغلی:**

به طور کلی تحقیقات نشان می دهد، که رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی یکدیگر را تقویت می کنند. محققان دریافتند که بین معیارهای عمومی رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی، رابطه ای معنادار وجود دارد. در اصل ایده ی اولیه درباره ی بروز رفتار شهروند سازمانی از این اعتقاد اورگان شکل گرفت که رضایت شغلی تمایل کارکنان را برای کمک به همکارانشان و بروز رفتارهایی که به حفظ و بهبود ساختار سازمان کمک می کنند، افزایش می دهد. در هر صورت سایر تحقیقات که در حوزه های مختلف صورت گرفتند نشان دادند که رضایت شغلی موجب رفتارهای شهروندی در کارکنان می شود. بورمن اظهار می کند که رابطه ی بین رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی به معیارهای رضایت شغلی وابسته بوده و رضایت شغلی شناختی (مبتنی بر ارزیابی منطقی از شرایط کاری، فرصتها و ستانده ها) نسبت به رضایت شغلی عاطفی (براساس ارزیابی عاطفی کلی مثبت به شغل) اهمیت بیشتری در پیش بینی رفتار شهروند سازمانی دارند. افرادی که از سطح بالایی از رضایت شغلی برخوردارند، گرایش بیشتری به نمایش رفتارهای شهروند سازمانی دارند و تمایلی برای جستجوی شغل دیگر یا ترک سازمان در آنان دیده نمی شود. از اینرو کارکنانی که احساس رضایتی به کارشان دارند، نسبت به مشارکت در فعالیتهای فرانقشی مشتاق خواهند بود. ارگان و لینگل[[35]](#footnote-35) (1995) دریافتند که رضایت شغلی بطور کلی باعث تقویت بعد نوع دوستی رفتار شهروندی می شود. در نهایت می توان گفت که بین رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد (مرزوقی و همکاران، 1389).

**2- عدالت سازمانی:**

عدالت سازماني به رفتار منصفانه و اخلاقي افراد درون يك سازمان اشاره داشته و با سه عامل برابري، بي طرفي و عدم تبعيض تعريف مي شود. ادراك از عدالت سازماني، يك الزام اساسي براي كاركرد مؤثر سازمان ها و رضايت شخصي افرادي است كه در سازمان ها مشغول به كار هستند،. همچنين ادراك عدالت در شكل دادن نگرش ها و رفتارهاي كاركنان، نقش بسيار مهمي را ايفا مي كند (فانی و همکاران، 1392).

**3- تعهد سازمانی:**

تعهد سازماني به منزله ي قدرت مبتني بر هويت فردي و مشاركت در يك سازمان در نظر گرفته می شود. از آنجا كه تعهد، جهت رفتاري را مشخص مي كند، وقتي كه انتظار از پاداش هاي رسمي سازماني براي عملكرد وجود دارد، تعهد احتمالاً تعيين كننده رفتار شهروندی سازمانی است (سید جوادین وهمکاران، 1392).

**4- حمایت سازمانی :**

**حمایت سازمانی، نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان صورت می گیرد، ریشه دارد. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از طریق منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی گیرد بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تایید، احترام و حمایت را نیز در می گیرد (دعایی و برجعلی لو، 1389). حمایت سازمانی بعنوان مجموعه ای از سیاست ها، فعالیتها، رویه ها و ابزارها تعریف می شود، که کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف و توسعه و رشد شخصی شان یاری می رساند (**Yavas & Babakus, 2009**).** به نظر می رسد که حمایت درک شده از طرف سازمان توسط کارمندان، تاثیرمستقیمی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد. در این جا منظور از حمایت سازمان از کارکنان، توجه سازمان به آسایش آنان می باشد.سازمان های حمایتگر سازمان هایی هستند که خدمات کارکنان خود را به طور عادلانه جبران می کنند، به نیازهای آن ها توجه دارند و به کارکنان خود افتخار می کنند. تحقیقات انجام شده نشان از وجود رابطه ای مستقیم بین حمایت سازمانی و بروز رفتارهای شهروندی دارد.

**5- معنویت در کار:**

معنویت در محیط کار یک از متغیرهای مهم کسب وکار و مدیریت در قرن 21است که اواسط دهه 90 به طور جدی مطرح شده است. معنویت در محیط کار را می توان اینگونه تعریف نمود:«درک وشناسایی اینکه بعدی از زندگی کارکنان درونی و باطنی است که این بعد قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معني در زندگی افزایش می یابد».معنویت در محیط کار دارای توان بالقوه فراوانی جهت اثرگذاری بر متغیر های سازمانی و احتمالا رفتارشهروندی سازمانی است (فرهنگی وهمکاران، 1385).

**6- شخصیت :**

تحقیقات مختلف نشان می دهند که ابعاد مختلف شخصیت می توانند بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشند. حتی بورمن وموتویلد پیشنهاد کرده اند که ابعاد شخصیتی در پیش بینی رفتار های شهروندی سازمانی ، می توانند حتی بهتر از پیش بینی عملکرد شغلی عمل کنند. برای مثال تحقیقات نشان داده اند که بعد وظیفه شناسی شخصیت ، قوی تری رابطه را با بروز رفتار های سازمانی دارد. بعضی تحقیقات دیگر نیز عامل وجدان از ابعاد شخصیتی را مهم ترین عامل بروز رفتار های شهروندی سازمانی می دانند. بالغ بر 200 پژوهش در حوزه رفتار شهروندي سازماني انجام شده که نتايج همگي آنها بيانگر رابطه بين رفتار شهروندي سازماني و شخصيت در سازمان ها است (رافضی وهمکاران، 1391)

**7- رهبری:**

تحقیقات مختلفی در زمینه اثرات رهبری و رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است که نشان می دهد سبک رهبری و نیز روابط رهبر و پیرو از عوامل مهم در ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی می باشند. مطالعات صورت گرفته نشان می دهند که سبک رهبری تحول آفرین بیشترین اثر را در شکل دهی تعهد کارکنان به سازمان و نیز در بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد (فتاحی واعظمی، 1387).

**بخش دوم:تعهد سازمانی**

**2-1-1) مقدمه**

بررسي مسير تاريخي مطالعات تعهد سازماني حكايت ازآن دارد كه اين موضوع در سا لهاي اخير مورد توجه گسترده واقع شده است و صاحب نظران علوم رفتاري با مطالعه و بررسي در حوزة تعهد سازماني، تعاريف مختلفي از آن ارائه داده اند . طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان مي تواند متأثر از نگرش های آنها باشد. از این رو آگاهی از این نگر شها برای مدیران ضروری به نظر مي رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگر ش ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرش هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته تعهد سازمانی یکی از نگرش های مهم و تاثیرگذار است . تعهد سازمانی در علوم رفتاری به طور گسترده ای به عنوان یک عامل کلیدی در رابطه ی فی مابین افراد و سازمان شناخته شده است. برخی از محققان بر این باورند که تعهد سازمانی، عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می دهد. در دهه های اخیر مطالعات زیادی برای یافتن عوامل موثر بر تعهد سازمانی، صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی، به ویژه از منظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت، بسیار حیاتی می باشد. امروزه با سرعت فزاینده ی تغییر در سازمانها، مدیران در جست و جوی راههایی برای افزایش تعهد کارکنان می باشند تا از این طزیق به مزیت رقابتی دست یابند تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی پیش بینی کننده متغیرهای بسیارمهم سازمانی ازجمله، بهبود عملکردشغلی، کاهش تمایل به ترک شغل وغیبت در محل کاراست. تعهد سازماني را ميتوان به طور ساده اعتقاد به ارزشها و اهداف سازمان، احساس وفاداري به سازمان، الزام اخلاقي، تمايل قلبي و احساس نياز به ماندن در سازمان تعریف نمود. تعهد سازماني به عنوان وابستگي عاطفي و رواني به سازمان در نظر گرفته مي شود که بر اساس آن فردي که شديداً متعهد است، هويت خود را با سازمان معين مي کند، در سازمان مشارکت مي نماید و در آن درگير شده و از عضويت در سازمان لذت مي برد. تعهد، فرد را با سازمان پيوند مي دهد؛ بنابراين، اين پيوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد . در واقع معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این شیوه فردی که بشدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد . می توان گفت که تعهد سازماني يك ملاك مهم براي اثر بخشي سازمان است .فرض مي شود كه تعهد سازماني ثبات نيروي كار و ميزان جابجايي ها را پيش بيني مي كند .همچنين تعهد سازماني ميزاني را كه يك سازمان مي تواند بر تداوم مشاركت هاي كاركنان در فعاليت ها و رشد آن حساب كند، نشان مي دهد. علاقه به اين مفهوم مديريتي همچنين با اين امر توجيه مي شود كه شاخص بسيار مناسبب برای سنجش سعي و تلاش افراد و وفاداري ایشان به سازمان مي باشد .به طور خاص، تعهد سازماني با ثبات نيروي كار، سعي و تلاش كاركنان، عملكرد شغلي، كيفيت خدمات و رفتارهاي هماهنگ مرتبط است . وجود نيروي انساني متعهد به سازمان مي تواند ضمن كاهش عينيت، تأخير و جابجايي، باعث افزايش چشمگير عملكرد سازمان، نشاط روحي كاركنان و تجلي بهتر اهداف متعالي سازماني و نيز دستيابي به اهداف فردي گردد. تعهد كاركنان براي موفقيت سازمانهاي معاصر امری ضروري است. كاركنان داراي تعهد بالا احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بيشتري انجام دهند. اگر سازمان بخواهد با برخورداري از رسالتي روشن، راهبردي مطلوب، ساختارهاي سازماني كارآمد و طراحي شغل مناسب، بطور كامل به اهدافهاي خود نايل گردد، نيازمند نيروي انسانی کارآمد و متعهد می باشد.

**2-2-7) انواع تعهد**

یکی از موضوعاتی که توجه محققان در زمینه تعهد را بخود جلب کرده است، جنبه های مختلف تعهد است که عبارتند از:

* تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع
* تعهد نسبت به سازمان
* تعهد نسبت به خود
* تعهد نسبت به افراد و گروههای کاری
* تعهد نسبت به شغل

**1.تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع**

اولین و شاید مهمترین تعهد، تعهد ننسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز عبادت بجز خدمت به خلق نیست و صالح ترین افراد، سودمندترین آنان نسبت به مردم معرفی شده اند. این نوع تعهد به دو صورت نمایان می شود:

* خدمت کردن به مشتری و ارباب رجوع
* اهمیت قایل شدن برای ایشان

**2.تعهد نسبت به سازمان**

دومین نوع تعهد، تعهد نسبت به سازمان است.

کارکنان موثر به سازمانشان افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. این تعهد به سازمان به سه طریق زیر صورت می گیرد: (حاجی احمدی، 1382).

1. ساخت فضای سازمان
2. حمایت از مدیران عالی
3. رعایت ارزشهای عالی سازمان .

بطور کلی تعهد نسبت به سازمان به عنوان یک هسته مرکزی نگرش شغلی که چگونگی برخورد فکری و رفتاری کارکنان به شغل را مشخص می سازد، پژوهشهای زیادی را به سمت خود هدایت کرده است. از آنجا که سازمانها برای تحقق اهداف و اثربخشی خود به کارمندانی نیاز دارند که از سطح عملکرد بالایی برخوردار باشند و شرط این مساله مهم، داشتن کارمندانی متعهد و پایبند به سازمان و اهداف آن است. در این خصوص مدیران سازمانها باید دارای اطلاعاتی باشند تا بتوانند با راهکارهای مناسب، میزان تعهد کارکنان را در سطح مطلوبی نگه دارند (صفرنیا، 1388).

**3. تعهد نسبت به خود**

این نوع تعهد بر شخص تمرکز دارد. کارکنان کمال جو تصویر قوی و مثبتی به دیگران ارائه می دهند و در تمامی موفقیتها به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند ولی این امر نباید با خودمحوری اشتباه گرفته شود. تعهد نسبت به خود با سه دسته فعالیت زیر مشخص می شود:

1. نشان دادن استقلال در فکر و عمل
2. کسب مهارتهای لازم برای اعمال مدیریت
3. پذیرش انتقادهای سازنده

**4. تعهد نسبت به افراد و گروههای کاری**

در این نوع تعهد، کارکنان نسبت به افرادی که برایشان کار می کنند، تعلق خاطر خاصی نشان می دهند. این کارِ مدیر او را وا می دارد تا برای کمک به افراد از شیوه مناسب رهیری برای موفقیت در کارهایشان استفاده کند. سه دسته فعالیت اساسی، این تعهد را شکل می دهند: (حاجی احمدی، 1382).

1. نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان
2. دادن بازخورد ارشادی
3. ترغیب کارکنان به ارائه فکرهای خلاقانه

**5. تعهد نسبت به شغل**

آخرین نوع تعهد بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. تعهد شغلی نوعي حالت شناختي و احساس هويت رواني با يك شغل را نشان مي دهد. تعهد، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداري كه يك شغل مي تواند نيازهاي فعلي فرد را برآورده سازد، بستگي دارد. اشخاصي كه شديداً درگير شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمي از هويت شخصي شان در نظر مي گيرند. علاوه بر اين، افراد داراي وابستگي شغلي بالا، بيشتر علايق خود را وقف شغل خود مي كنند. همچنين به ميزاني كه شخص كار يا عملكردش را موجب سربلندي و كسب اعتبارش بداند تعهد شغلي او افزايش مي يابد (عامری و اسمعیلی، 1390، ص 129). ایجاد اعتماد، انگیزش و تعهد در کارکنان، یکی از موضوعات و مسائل کلیدی در ارتباط با مدیریت کارکنان می باشد. این امر به این دلیل از اهمیت برخوردار است که کارکنان دارای سطوح بالای تعهد شغلی، به احتمال کمتری سازمان را ترک می کنند، ایشان بیشتر برانگیخته شده و تمایل بیشتری به ارائه تلاش داوطلبانه دارند (یوسفی و همکاران، 1389).

**6. تعهد حرفه ای**

سانتوز در سال 1998 تعهد حرفه ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه ی خاص می داند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه ای تاکید می کند. او از جمله معدود پژوهشگرانی است که به رابطه ی میان تعهد حرفه ای و سازمانی اعتقاد دارد. در پژوهشی دیگر تعهد حرفه ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است که افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته بندی می کنند و از طریق آن خود را بر حسب عضویت در یک موجودیت خاص تبیین می نمایند، یعنی افراد علاقه دارند تا در گروه یا دسته ای از جامعه قرار گیرند. تعریف والاس از تعهد حرفه ای همانند الن و می یر از تعهد سازمانی است. این پژوهشگر و همکارانش برای تعهد حرفه ای نیز سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری قائل شده و تعهد حرفه ای را احساس هویت با یک حرفه، نیاز به استمرار در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن تعریف کرد. از طرف دیگر تعهد شغلی، نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را می دهد. تعهد شغلی، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیدا درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علایق خود را وقف خویش می کنند (حاجی احمدی، 1382).

**7. تعهد سازمانی**

تعاریف متعددی را می توان برای تعهد سازمانی برشمرد. تعهد سازماني مفهومي پيچيده و چندوجهي است ودارای ابعاد روان شناختي (تعهد عاطفي)، اجتماعي (تعهد هنجاري) و اقتصادي (تعهد مستمر) می باشد (امیر کافی و هاشمی نسب، 1392). در دهه 1990 توجه محققان به سوي تعهد سازماني جلب شد. مفهوم تعهد سازماني اولين بار توسط وايت (1956) مطرح شد. اين مفهوم به عنوان «نوعي وابستگي عاطفي افراد به سازمان » و همچنين «اعتقاد قوي به اهداف سازمان و تمايل قوي به تداوم عضويت و ماندن در آن» تعريف شده است. تعهد سازماني را نوعي احساس وفاداري به سازمان نيز مي دانند (پور حسين و نقندر، 1391) . ادبیات گسترده اي در رابطه با مفهوم تعهد سازمانی وجود دارد. اگرچه تعاریف متنوعی از تعهد ارایه شده است، اما عمومی ترین تعریف این عقیده است که تعهد عبارت است از، زنجیري که میان کارکنان و سازمان شکل گرفته است. تعدادي از نویسندگان از تعهد سازمانی به عنوان یک ساختار گسترده اي براي تجزیه و تحلیل اثر بخشی سازمانی بحث می کنند.. تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردي که شد یداً متعهد است ، به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته بوده، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد. تعهد سازمانی یک نگرش کاري است که مستقیماً با مشارکت کارکنان و تصمیم به ماندن آنها در سازمان مرتبط است و به طور آشکار با عملکرد کاري مرتبط می باشد . اما اگر بخواهیم یک تعریف جامعی از تعهد سازمانی ارایه دهیم، باید به تعریف می یر و آلن اشاره نمود. می یر و آلن در سال 1991 میان ابعاد تعهد عاطفی، مستمر، هنجاري تمایز قایل شدند.

به طور مفهومی این تعریف می تواند در سه عامل زیر بیان شود:

1- اعتقاد قوي در قبول اهداف و ارز شهاي سازمانی

2- تمایل در به کارگیري تلاش قابل توجه به خاطر سازمان

3- اشتیاق به عضو بودن در سازمان (طالقانی و همکاران، 1391).

والتون در سال 1985 اهمیت تهعد سازمانی را آشکار و بازر ساخت، او معتقد بود که اگر سازمان دست از روشهای سنتی کنترل خود بر کارکنانش بردارد، تعهد آنهانسبت به سازمان افزایش بیشتری خواهد داشت و در نتیجه عملکرد آنان بهبود خواهد یافت. او مدعی است که باید این روش را با یک استراتژی جدید جایگزین نمود. او معتقد بود که کارکنان تنها در این صورت به بهترین شکل و به شکلی خلاق با سازمان خواهند کرد. وقتی به کارکنان مسئولیت بیشتری می دهند، آنها را ترغیب به مشارکت می کنند و سعی می نمایند رضایت آنها را در محیط کار، کسب نمایند. آن زمان است که به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می کنند، نه وقتی که به شدت توسط مدیریت کنترل می شوند، مجبور به انجام کارهای دقیقا تعریف شده، می شوند. همچنان که وایت[[36]](#footnote-36) تعریف کرده است. تعهد سازمانی تعیین کننده 3 عرصه مهم از احساس یا رفتار مربوط به فردی است که در سازمان مشغول به کار است. این 3 عرصه مهم رفتاری عبارتند از:

1. اعتماد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای آن
2. تمایل به عضویت در سازمان
3. تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان ورای آنچه که در قراردادش با سازمان درج گردیده است (حاجی احمدی، 1382).

تعهد سازمانی عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان "نه شغل" است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می دهد (استرون، 1377). بوکانان، تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمانی فی نفسه جدای از ارزش ابزاریِ آن (ساروقی، 1375). یکی از مهمترین مطالعاتی که در زمینه ی تعهد سازمانی صورت گرفته است، مطالعات الن و می یر و مدل سه بعدی آنان می باشد که این ابعاد عبارتند از:

تعهد عاطفی: الن و می یر، تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، در آن صورت تعهد عاطفی دارای سه جنبه می شود:

* صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان
* تمایل فرد تعیین هویت شدن از طریق سازمان
* میل به ادامه ی فعالیت در سازمان

الن و می یر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود دانسته و متفاعد گردد که بایستی سازمان را در راه دستیابی به اهدافش یاری رساند. همچنین ایشان بر این باورند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می دهد که ارزشهای فردی افراد با ارزشهای سازمان سازگار بوده، به نحوی که فرد قادر باشد ارزشهای سازمان را در خود درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، یک رابطه ی روانشناسانه وجود دارد و فرد به این خاطر در خود نوعی احساس غرور می کند (Allen & Meyer, 1990).

تعهد مستمر: دومین بعد از تعهد سازمانیِ الن و می یر، تعهد مستمر است که بر مبنای تئوری سرمایه گذاریهای بکر قرار دارد. این تئوری بر این اسا است که با گذشت زمان، فرد سرمایه ای را درزمان انباشته می کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر می شود، این سرمایه نیز انباشته تر شده و از دست دادن آن برای فرد، هزینه بر خواهد بود. این سرمایه گذاری شامل: زمان، کسب مهارتهای ویژی سازمان که قابل انتقال نیست، رفاقتهای کاری، عوامل سیاسی و هزینه های دیگری است که فرد را از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می سازد. می یر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند درخصوص چیزایی که در صورت ترک سازمان از دست می دهد، ناشی می شود. در واقع می توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه های ترک سازمان است. بنابراین در این شکل از تعهد، دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان، تلاشی برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان است ( Meyer et al.., 1989).

رامزک[[37]](#footnote-37) (1990) این نوع وابستگی را به عنوان نوعی معامله می داند. او معتقد است که کارکنان، سرمایه گذاریهایشان را در سازمان، بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته و آنچه با ماندن در سازمان بدست خواهند آورد، محاسبه می کنند. برای مثال: یک فرد ممکن است تغییر یک سازمان را بخاطر پول و زمانیکه صرف یک برنامه ی بازنشستگی کرده، ترجیح ندهد. علاوه بر ترسِ از دست دادن سرمایه گذاریها، تعهد سازمانی در فرد، بخاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزینهای شغلی نیز بوجود می آید. الن و می یر بیان می کنند که چنین تعهدی از جانب فرد نسبت به سازمان، بر مبنای ادراک او از موقعیتهای استخدامی خارج از سازمان است. در واقع این نوع تعهد زمانی بوجود می آید که فرد به این باور می رسد که تواناییهای او قابل عرضه در بازار نیست یا او فاقد مهارتهای لازم برای رقابت در زمینه ی مورد نظر است. این چنین کارمندی نوعی احساس وابستگی را نسبت به سازمان فعلی خود خواهد داشت. در واقع کارمند احساس می کند که بخاطر هزینه های مالی، اجتماعی، روانشناختی و سایر هزینه های مرتبط با ترک سازمان مجبور است نسبت به سازمان متعهد باشد. بر خلاف تعهد عاطفی که شامل وابستگی عاطفی است. تعهد مستمر منعکس کننده ی هزینه های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن است (Meyer & Allen, 1990).

تعهد هنجاری: سومین بعدِ تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است که نشان دهنده نوعی احساس تکلیف برای ادامه ی همکاری بت سازمان است، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می کنند که مجبورند در سازمان باقی بمانند. در این بعد از سازمانی نسبت به ابعاد دیگر، تحقیقات کمتری صورت گرفته است. علاوه بر الن و می یر، رندال و کوته اریلی، چاتمن و کالول از جمله محققانی هستند که تلاش کرده اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند. رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته اند که فرد در قبال سرمایه گذاریهایی که سازمان بر روی وی انجام داده است، در خود احساس تکلیف می کند. ایشان معتقدند زمانی این احساس در فرد بوجود می آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای انجامِ بهتر کارها، کرده است لذا نوعی احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان بوجود خواهد آمد. اما اریلی و همکاران (1991) تعهد هنجاری را بر حسب ارزشها تعریف نموده و مورد سنجش قرار دادند. ایشان معتقدند که رابطه ی متقابل بین ارزشهای یک فرد و سازمان، منجر به تعهد سازمانی می شود. در حمایت از این دیدگاه، مایر و اسکورمن، تعهد هنجاری را به عنوان پذیرش اهداف و ارزشهای یک سازمان توسط کارکنان، دانسته اند. جاروس و همکاران با الن و می یر موافق هستند و تعهد هنجاری را به عنوان تعهد اخلاقی تلقی می کنند (Allen & Meyer, 1997).

**2-2-3) عوامل موثر بر تعهد سازمانی**

مودی و همکاران در مدل نظری خود چهار دسته و گروه از پیش شرطهای تعهد سازمانی را بیان کرده اند. (شکل 2-1-4) با توجه به تحقیقات انجام شده، عوامل زیادی را می توان در میزان تعهد سازمانی دخیل دانست. مودی، استیرز و پورتر (1979) این عوامل را در چهار مقوله طبقه بندی کرده اند که عبارت است از: ویژگیهای شخصی، ویژگیهای شغلی، تجربه های کاری و ویژگیهای ساختاری. عواملی چون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سیاستهای مدیریت منابع انسانی، بطور مستقیم و بدون واسطه می توانند برای ارتقای سطح تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. در سطوح فردی تجزیه و تحلیل، تعهد سازمانی می تواند رفتارهایی نظیر جابجایی، غیبت، عضویت سازمانی و عملکرد کارکنان را پیش بینی کند (رحمان سرشت و فیاضی، 1387).

**نتایج:**  
-تمایل به بقا در سازمان

-حضورِ بموقع و کاهش غیبت و تاخیر

-حفظ کارکنان

-افزایش عملکرد شغلی

**تعهد**

**ویژگیهای شخصی:**  
سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت

**ویژگیهای شغل** (مرتبط با نقش):  
هویت شغل، تضاد و ابهام نقش

**ویژگیهای ساختاری:**اندازه سازمان، تمرکز حیطه نظارت و پیوستگی شغل

**تجربیات کاری:**نگرشهای شغلی، رضایت شغلی، اعتماد سازی و تعلق به سازمان

**شکل2-1) عوامل موثر و نتایج ناشی از تعهد سازمانی(**حسینیان و همکاران، 1386)

* **ویژگیهای شخصی و فردی:**

ویژگیهای بررسی شده در این خصوص شامل: سابقه خدمت، سطح آموزش، جنسیت، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. بر مبنای مطالعات انجام شده، سن و سابقه خدمت با تعهد ارتباط مستقیم دارد. همچنین سطح آموزش ذارای ارتباط معکوس با تعهد سازمانی است. این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر به برآوردن انتظارات افراد با تحصیلات بالا نیست. علاوه بر این افراد با تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه ی خود متعهد باشند تا به سازمان.

* **ویژگیهای مرتبط با نقش:**

سه جنبه از ویژگیهای مرتبط با نقش که تاثیر بالقوه ای بر تعهد سازمانی دارند عبارتند از: حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد و ابهام نقش. تحقیقات زیادی ارتباط میان حیطه شغل و تعهد سازمانی را بررسی کرده اند نتایج بررسی ها حاکی از آن است که شغلِ تقویت شده، چالش شغلی را افزایش می دهد و در نتیجه ی آن تعهد نیز افزایش می یابد. همچنین مطالعات دیگری ارتباط بین تضاد و ابهام نقش را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیده اند که تعهد سازمانی با تضاد و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.

* **ویژگیهای ساختاری:**

بر مبنای پژوهشهای انجام گرفته در این خصوص، تعهد با میزان رسمیت، وابستگی وظیفه ای و عدم تمرکز در سازمان دارای رابطه مثبت می باشد. به علاوه تعهد با میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری و میزان مالکیت فرد بر واحد تولیدی و کنترل سازمان نیز دارای ارتباطی مثبت است.

* **تجربیات کاری:**

تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب می شود و همین امر نیز به نوبه خود عامل عمده ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان تاثیر می گذارد. بوکانان و استیرز به این نتیجه رسیده اند که احساس اهمیتِ شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط است. بدین معنا که وقتی کارکنان احساس کنند مورد نیاز سازمان هستند و یا برای ماموریت سازمان مهم می باشند، تعهد سازمانی در ایشان افزایش می یابد. عامل دیگر احساس کارکنان درخصوص نگرش های مثبت همکاران نسبت به سازمان می باشد. بدین معنا که نگرشهای مثبت همکاران بر تعهد فرد موثر است (حسینیان و همکاران، 1386). دانشمندان رفتار سازمانی و محققانی که در زمینه تعهد سازمانی به مطالعه می پردازند، بر این تلاش بوده اند تا ثابت کنند که پس از ورود یک فرد به سازمان، چه عواملی تعهد سازمانی وی را تحت تاثیر قرار می دهد. دیدید اونس عوامل موثر بر تعهد سازمانی را بدین شکل بیان می کند:

* رضایت شغلی
* نظام ترفیع مناسب
* قدردانی و سپاس از خدمات
* خدمات اجتماعی

مارچ و سایمون نیز طی مطالعه ای به بررسی تعهد سازمانی پرداخته اند، در این تحقیق مواردی همچون:

* تصدی مشاغل
* مزایای بازنشستگی
* آموزش
* سابقه
* متغیرهای مشارکت، منزلت اجتماعی کار
* ابهام در نقش بر تعهد موثر شناخته شد. بر اساس یافته های آنها چهار متغیر اول بر تعهد مستمر و مابقی موارد بر تعهد ارزشی موثر بوده است.

مودی و همکاران عواملی را که به تعهد سازمانیِ بیشتر منجر می شود به سه دسته ی اصلی تقسیم کرده اند:

1. عوامل شخصی
2. عوامل سازمانی
3. عوامل غیر سازمانی

هر یک از این عوامل ممکن است در بروز ابعاد مختلفی از تعهد سازمانی با درجه های متفاوت، موثر باشند.

می یر و هرسکویچ نیز تاثیر متغیرهای زیادی را بر تعهد مورد بررسی قرار دارند. ایشان اعتقاد دارند که تمامی این متغیرها را می توان در سه مقوله ی ویژگیهای شخصی، ویژگیهای سازمانی و تجارب کاری دسته بندی کرد: (انصاری و همکاران، 1389).

ویژگیهای فردی

ویژگیهای سازمانی

تجارب کاری

تعهد سازمانی

**شکل 2-2) عوامل موثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه الن و می یر** (انصاری و همکاران، 1389)

* **ویژگیهای فردی**: با مرور ادبیات، به این نتیجه می رسیم که ویژگیهای فردی که بطور قابل ملاحظه ای در تعهد سازمانی تاثیر می گذارند بطور کلی شامل ویژگیهای جمعیت شناختی از قبیل سن، دوره تصدی شغل، جنسیت، موقعیت، سطح تحصیلات و همچنین سایر ویژگیهای فردی از قبیل نیاز به موفقیت، احساس صلاحیت و احساس مهارت است
* **ویژگیهای سازمانی**: این ویژگیها از قبیل: ساختار، فرهنگ، راهبردها و سیاستهای سطح سازمانی که می توانند ادراک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهند. به احتمال زیاد منجر به افزایش تعهد سازمانی خواهند شد. در زمینه ی رابطه سیاستهای سازمانی با تعهد عاطفی، می توان به حمایت برخی از محققان از این مساله در ادبیات تعهد سازمانی اشاره کرد
* **تجارب کاری**: الن و می یر به این نتیجه رسیدند که تجاربی که نیاز کارکنان را برای احساس راحتی از نظر روانی و فیزیکی در سازمان ارضاء می کنند، منجر به تعهد عاطفی می شوند. این تجارب شامل ادراک حمایت از سوی سازمان می باشد لذا کارکنانی که احساس می کنند بطور وسیعی مورد حمایت سازمان می باشند، به احتمال زیاد نوعی احساس تکلیف در خود برای پاسخ دادن به این نوع حمایت سازمانی، خواهند داشت

از منظری دیگر متغیرهای تاثیرگذار بر تعهد سازمانی را اینگونه تقسیم نموده اند.استیرز متغیرهای پیش شرط تعهد سازمانی را به سه گروه تقسیم کرده است: 1- خصوصیات شخصی، 2- ویژگیهای شغلی و 3- تجربه کاری. متیو و زاجاک (1990) متغیرهای مرتبط با تعهد سازمانی را در سه گروه عمده تقسیم بندی کرده اند. 1- متغیرهای پیش شرط، 2- متغیرهای همبسته و 3- متغیرهای نتیجه. مدنی و زاهدی نیز (1384) متغیرهای موثر بر تعهد سازمانی را در چهار گروه به شرح زیر تقسیم بندی کرده اند:

1. متغیرهای شخصی شامل: سن، جنسیت، وضعیت تاهل، تحصیلات، سابقه سازمانی، سابقه در شغل فعلی، رده ی سازمانی، نوع استخدام، پیوستگی شغل، استخدام بلندمدت، تنوع مهارتها، تجربیات کاری، معنا تلقی از کار، ارزشهای کار، ارزشهای درونی کار، هویت فردی، نوع شخصیت، اعتماد بنفس، احساس اهمیت شغلی و سلسله مراتب نیازها
2. متغیرهای شغلی شامل: رضایت شغلی، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از خدمات رفاهی، رضایت از آموزشها، رضایت از فرصتهای ارتقاء، رضایت از همکاران، رضایت از سرپرست، نوع شغل، تکرار و یکنواختی شغل، چالشی بودن شغل، اختیار و استقلال در کار، حیطه ی نظارت، وابستگی وظیفه، انگیزه کاری، ارزشهای شغل، انتظارات شغلی، تعارض نقش، بار نقش، استرس شغلی، امنیت شغلی و پیوند شغلی
3. متغیرهای سازمانی شامل:اندازه ی سازمان، تمرکز سازمانی، رسمیت، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، رهبری مشارکتی، نوع ارتباط رهبر، درک حمایت سازمانی، اعتماد به مدیریت، حمایت سرپرست، هویت سازمانی و انسجام گروهی
4. متغیرهای محیطی شامل: فرصتهای شغلی جایگزین، مذهب، فرهنگ و قومیت، روحیه جمع گرایی، فاصله ی قدرت، هویت اجتماعی، هویت حرفه ای، مشارکت مدنی، احساس عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه ای، تعهد حرفه ای و همچنین تعهد خویشاوندی (عموزاد و همکاران، 1390).

**2-2-3-1) تعهد عاطفی و عوامل موثر بر آن**

آلن و مي ير تعهد عاطفي را به عنوان وابستگي عاطفي فرد به سازمان و تعيين هويت شدن از طريق آن مي دانند ( شفقت وهمکاران، 1392: 72). تعهد عاطفی یک وضعیت روانشناختی است که رابطه ی کارکنان با سازمانشان را شکل می دهد، تحقیقات نشان می دهند که تعهد عاطفی با دیدگاه کارکنان درخصوص تجارب شغلی ایشان مرتبط می باشد (English, Morrison & Chalen, 2009). تعهد عاطفی نوعی وابستگی هیجانی و احساسی کارکنان نسبت به سازمان و میزان مشارکت در فعالیتهای سازمانی را منعکس می نماید. درک تعهد به عنوان یک وابستگی عاطفی به یک سازمان بوسیله ی تسهیم ارزشها، میل به باقی ماندن در سازمان و ادامه ی تلاش در سازمان، شکل می گیرد (Simosi, 2010). تعهد عاطفی تمایل افراد را به ماندن با سازمان و اعطای وابستگی هیجانی به آن و همانند سازی با سازمان تشریح می کند (Wang, Indridason & Saunders, 2010). تعهد عاطفی اساسا از طریق تجارب مثبت شغلی توسعه می یابد. مانند: رضایت شغلی، عدالت سازمانی و با سطوح بالایی از رفتار شهروند سازمانی و سطوح پایین رفتارهای کناره گیری و عدول از وظایف سازمانی نظیر غیبت از کار و تاخیر مرتبط است (Wasti, 2002). در الگوی سه بخشی الن و می یر، تعهد عاطفی همان علاقه و دلبستگی کارکنان به سازمان تعریف شده است. در واقع ادامه ی خدمت و حضور کارکنان در سازمان بخاطر نگرش مثبت و قوی آنها به سازمان می باشد. در همین راستاست که آنها بخاطر علاقه به سازمانشان سعی دارند کارها را به بهترین نحو انجام دهند و در امور سازمانی مشارکت کنند. این تعریف از تعهد عاطفی نشأت گرفته از دیدگاه پورتر (1992) درخصوص تعهد سازمانی است. از دیدگاه پورتر، تعهد سازمانی همان گرایش و نگرش کارکنان نسبت به سازمان می باشد که هویت آنها را سازمان می دهد و شامل اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل قابل ملاحظه به حفظ سازمان و علاقه به ادامه خدمت در سازمان است. الن و می یر در سال 1990 مصداق تعهد عاطفی قوی در سازمان را به کسانی نسبت می دهند که می دهند که می خواهند در سازمان بمانند و حضور آنها در سازمان بدین دلیل است که آنها سازمانشان را دوست می دارند و با رغبت و تمایل در آن کار می کنند و اما عوامل موثر بر تعهد عاطفی کارکنان عبارتند از: ویژگیهای شخصی، ویژگیهای شغل و ویژگیهای سازمان (Allen and Meyer, 1990). آلن و مي ير معتقدند كه يك فرد زماني در خود وابستگي عاطفي نسبت به سازمان احساس خواهد كرد كه اهداف سازماني را اهداف خود بداند و متقاعد شود كه سازمان را در راه رسيدن به اهدافش ياري كند. همچنين آنها شرح مي دهند كه تعيين هويت شدن فرد از طريق سازمان زماني رخ مي دهد كه ارزش هاي فردي افراد با ارزش هاي سازماني سازگار بوده و فرد قادر باشد كه ارزش هاي سازماني را در خود دروني سازد. بدون شك در اين تعيين هويت شدن از طريق سازمان يك رابطه روان شناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعيين هويت شدن از طريق سازمان در خود يك نوع احساس غرور مي كند ( شفقت وهمکاران، 1392).

* **ویژگیهای شخصی**

مهمترین عامل، میزان تعلق و دلبستگی بالقوه ای است که کارکنان در اولین روز کاری خود به سازمان آورده اند. افرادی که در اولین روز کاریشان، خود را خیلی متعهد به سازمان نشان بدهند، احتمالا حضور مفیدتری در سازمان خواهند داشت. همچنین ممکن است آنها مسئولیت بیشتری را تقبل کنند. این فرآیند تعهد اولیه می تواند همانند یک چرخه ی تقویت کننده درآید. بدین معنا که اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش بیشتری صرف کنن.، احتمالا ایشان تعهد زیادتر به سازمان را با تلاش و جدیت وافر توجیه می کنند. از جمله عوامل شخصی دست دومی که بر تعهد عاطفی تاثیر می گذارند، می توان به سن، جنسیت و تحصیلات اشاره کرد.

* **ویژگیهای شغلی**

بارون و گرینبرگ در سال 1993 اظهار می دارند که تعهد سازمانی تحت تاثیر ویژگیهای شغلی قرار می گیرد. مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار تفویض شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت بیشتری داشته باشند، تعهد عاطفی بیشتری را در متصدیان خود بر می انگیزند. همبستگی قوی بین ویژگیهای شغلی و تعهد سازمانی در مطالعات الن و می یر نشان داده شده است. ایشان در بررسی پیشینه های تعهد عاطفی، چالش پذیری شغلی و وضوح نقش را از عوامل موثر بر تعهد عاطفی کارکنان قلمداد کرده اند. رضایت شغلی از جمله ویژگیهای شغلی دیگری است که بر تعهد عاطفی تاثیر می گذارد.

* **ویژگیهای سازمانی**

کوری و همکاران در سال 1986 با بررسی عوامل تاثیرگذار بر تعهد سازمانی، متغیرهای مربوط به ادراک فرد از ساختار سازمانی را به همراه ویژگیهای فردی و محیطی مورد مطالعه قرار دادند. درخصوص متغیرهای ساختار سازمانی اثرگذار بر تعهد سازمانی، آنها به تمرکز، تکراری بودن کار، ارتباطات مناسب، اندازه سازمان، فرصتهای ارتقای بهینه، عادلانه بودن توزیع و سازگاری افراد در واحدهای درون سازمان پرداختند. در بررسی نهایی، یافته های آنها وجود یک همبستگی قوی و مثبت بین توزیع عادلانه پاداشها و تعهد سازمانی را تایید نمود. همچنین یکنواختی کار با تعهد سازمانی رابطه معکوس دارد. به علاوه مطالعات انجام شده نشان می دهند که بین اندازه سازمان و تعهد سازمانی نیز رابطه عکس وجود دارد چرا که با بزرگ شدن سازمانها، مشارکت و سهم کارکنان در سازمان کم می شود و فرصت ارتباط میان کارکنان کاهش می یابد. در نتیجه احساس تعهد نسبت به سازمان کمتر می شود. مطالعات دیگری نیز بر وجود رابطه قوی بین جو سازمانی گرم، حمایتی و مثبت با تعهد سازمانی صحه می گذارند (حاجی احمدی، 1382).

**2-2-3-2) تعهد مستمر و عوامل موثر بر آن**

دومين بعد از ابعاد سازماني آلن و مي ير تعهد مستمر مي باشد كه بر مبناي تئوري سرمايه گذاري هاي بيكر استوار است. اين تئوري براين اساس است كه با گذشت زمان فرد سرمايه اي را در سازمان انباشته مي كند كه هرچه سابقه فرد در سازمان بيشتر شود، اين سرمايه نيز انباشته تر مي شود و از دست دادن آن براي فرد هزينه تلقى مي شود. اين سرمايه گذاري شامل زمان كسب مهارت هاي ويژه سازمان كه قابل انتقال نمي باشد، رفاقت هاي كاري، عوامل سياسي و هزينه هاي ديگري مي باشد كه فرد را از جستجو براي كارهاي جايگزين منصرف مي سازد (شفقت وهمکاران، 1392). تعهد مستمر به درک هزینه های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد (Simosi, 2010: 302) و در واقع به معنای آگاهی از هزینه هایی است که در هنگام ترک خدمت بایستی پرداخت. تعهد مستمر نیازِ افراد به ماندن با سازمان را توصیف می کند که از شناخت افراد نسبت به هزینه های مرتبط با ترک سازمن نشأت گرفته می شود (Wang, Indridason & Saunders, 2010). تعهد مستمر نیاز به ماندن در سازمان را نشان می دهد و به هیچ وجه با نتایج مثبت یا منفی کار افراد و یا سازمان مرتبط نیست (Wasti, 2002). در الگوی الن و می یر، تعهد مستمر عبارتست از تعهد فرد به انجام دادن فعالیتهای مداوم با توجه به تشخیص او از هزینه های ناشی از ترک سازمان، این بعد از تعهد توسط بکر در سال 1950 به عنوان تمایل به انجام فعالیتهای مستمر تعریف شده که این تمایل بخاطر ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هایی است که با ترک آن فعالیت، در جای دیگری مورد استفاده نیست. بکر بیشتر به این بعد از تعهد سازمانی پرداخته و مطالعات او در زمینه تعهد سازمانی در قالب نظریه سرمایه گذاری ها صورت گرفته است. در واقع تعهد مستمر دلالت بر تصمیم فرد به ادامه ی فعالیت در سازمان بخاطر هزینه های پیش بینی شده ترک سازمان دارد. عوانل موثر بر تعهد مستمر را می توان در دو سری از متغیرهای رسمی خلاصه کرد:

1. **سرمایه گذاری ها**: زمانیکه فرد متوجه شود که با ترک سازمان فعلی مزایایی را از دست خواهد داد، به احتمال زیاد بخاطر از دست ندادن سرمایه گذاری هایش ترجیح خواهد داد که در سازمان باقی بماند. سرمایه گذاری فرد می تواند مربوط به کار و یا غیر مرتبط با آن باشد. سرمایه گذاریهای مربوط به کار می تواند شامل مواردی از قبیل زمان صرف شده برای کسب مهارتهای غیرقابل انتقال، از دست دادن مزایای احتمالی و از دست دادن یک موقعیت عالی و مزایای مرتبط با آن است (Meyer & Allen, 1990). سرمایه گذاریهای نامربوط به کار نیز می تواند شامل بر هم خوردن روابط فردی، مخارج و هزینه های اسکان خانواده در شهر دیگر باشد. همچنین سرمایه گذاری فرد می تواند به صورت زمانی باشد که صرفا پیشرفت در یک مسیر شغلی خاص یا تشکیل گروههای کاری یا حتی شبکه های دوستی شده باشد. ترک سازمان در واقع به معنی از دست دادن زمان، پول یا تلاشی است که فرد در سازمان سرمایه گذاری کرده است. به نظر می رسد که این سرمایه گذاریها از نظر تعداد و میزان با گذشت زمان افزایش می یابند، بنابراین سن و دوره ی تصدی با انباشت سرمایه گذاریها رابطه خواهد داشت (انصاری و همکاران، 1389: 47).
2. **فرصتهای شغلی جایگزین**: ادراک از وجود فرصتهای شغلی جایگزین با تعهد مستمر رابطه ی منفی دارد لذا کارکنانی که فکر می کنند جایگزینهای زیادی برای شغل خود دارند در مقایسه با افرادی که فکر می کنند جایگزین شغلی کمتری دارند، تعهد مستمر کمتری خواهند داشت (Meyer & Allen, 1997).

**2-2-3-3) تعهد هنجاری و عوامل موثر بر آن**

بعد سوم تعهد سازماني كه كمتر رايج است ولي جاي بحث دارد، تعهد هنجاري مي باشد كه نشان دهنده

يك نوع احساس تكليف براي ادامه همكاري با سازمان مي باشد. افرادي كه داراي سطح بالايي از تعهد هنجاري هستند احساس مي كنند كه مجبورند در سازمان فعلي باقي بمانند. در مورد اين بعد از ابعاد سازماني نسبت به ابعاد ديگر، پژوهش هاي كمتري صورت گرفته است (شفقت وهمکاران، 1392: 74). بنا به تعریف وردی و نیر (1980) تعهد هنجاری به احساس وظیفه نسبت به ماندن در سازمان بخاطر باورهایی است که به فرد می قبولانند که تنها کار درست همین است. ایشان باور دارند که این کار از نظر اخلاقی درست است و در نتیجه بایستی به سازمان وفادار بوده و عضو آن باقی بمانند. در واقع این نوع تعهد، به نوعی احساس اجبار درخصوص ماندن در سازمان معطوف می باشد. تعهد هنجاری از طریق هنجارهای تعهد سازمان توسعه می یابد، این هنجارها می توانند توسعه دهنده ی هنجارهای خانوادگی، فرهنگی و اجتماعی و یا هنجارهای ثانویه نظیر فرآیندهای اجتماعی سازی باشند و به نظر می رسد که تا اندازه ای با اخذ نتایج مثبت نیز مرتبط باشد اما نه به شدت تعهد عاطفی. انتظار داریم که تعهد هنجاری در پاسخ به فشارهای اجتماعی شکل گرفته باشد (Wasti, 2002).

در الگوی سه بخشی الن و می یر، تعهد هنجاری به عنوان نوعی التزام جهت ماندن در سازمان تعریف شده است. در واقع همانطور که پیشتر به آن پرداخته شد، تعهد هنجاری قوی در کارکنانی وجود دارد که احساس می کنند باید بمانند و در واقع احساس مسئولیت و دین به ماندن در سازمان دارند. از تعهد هنجاری به عنوان تعهد اخلاقی نیز یاد کرده اند و آن را درونی شدن ارزشها و هنجارهای سازمانی در کارکنان تعریف می نمایند. به نظر برخی از صاحب نظران، یکی شدن ارزشها و هنجارهای کارکنان با ارزشها و هنجارهای سازمان است که باعث می شود ایشان به فعالیتهای سازمان متعهد شوند. مصداق عینی تعهد هنجاری را می توان در موسسات خیریه (داوطلبانه) باشگاههای ورزشی و کلیساها یافت. در این نوع سازمانها، کارکنان باورها، اعتقادات و ارزشهایی را پذیرفته اند که مورد قبول سازمان هم هست و آنها خود را ملزم می دانند مشتاقانه در مسیر تحقق اهداف و برنامه های سازمان فعالیت نمایند (Allen and Meyer, 1990).

تعهد هنجاری بر اساس نوع ویژه ای از سرمایه گذاری سازمان بر روی فرد که جبران آن را سخت می داند، شکل می گیرد. برای مثال: اگر یک سازمان هزینه ی آموزش کارکنان خود را بپردازد ( مانند بورس تحصیلی و ...) ممکن است کارمند نوعی احساس دِین و شرمندگی نسبت به سازمان داشته و در پاسخ به آن، در خود نوعی احساس تکلیف برای باقی ماندن در سازمان و جبران سرمایه گذاری مذکور داشته باشد. تعهد هنجاری بر اساس نوع ویژه ای از سرمایه گذاری سازمان بر روی فرد که جبران آن را سخت می داند، شکل می گیرد. برای مثال: اگر یک سازمان هزینه ی آموزش کارکنان خود را بپردازد (مانند بورس تحصیلی و ...) ممکن است کارمند نوعی احساس دین و شرمندگی نسبت به سازمان داشته و در پاسخ به آن، در خود نوعی احساس تکلیف برای باقی ماندن در سازمان و جبران سرمایه گذاری مذکور داشته باشد (Meyer & Allen, 1997).

می یر و اسکورمن (1998) معتقدند هرچه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان بیشتر باشد و کار یا خدمت آنان از اعتبار بیشتری نزد مردم برخوردار باشد، تعهد سازمانیِ ایشان در سطح بالاتری قرار خواهد گرفت و آنها حضور خود را در سازمان بخاطر ارزشهای پذیرفته شده، توجیه می کنند. همچنین هر چه دلبستگی آنان به شغل بیشتر باشد و انتظارات شغلی از ابهام کمتری برخوردار باشد، تعهد ارزشی آنان بیشتر خواهد شد. مطابق نظر الن و می یر تعهد هنجاری بر اساس یک قرارداد روانشناختی بین فرد و سازمان بوجود می آید، یک قرارداد روانشناختی که به تعهدات متقابل مربوط می شود. برخی از تعاملات فرد و سازمان را می توان در قالب قراردادهای مذاکره ای که مبتنی بر اصول مبادله اقتصادی اند، تقسیم بندی کردو نمونه بارز آق قرارداد کاری است. نوع دیگر، قرارداد رسمی و مکتوب است که می توان آن را قرارداد رابطه ای نامید. قرارداد مذاکره ای وقعی تر بوده و بر مبنای اصول مبادله ی اقتصادی استوار است، درعوض قراردادهای رابطه ای، بیشتر انتزاعی و بر مبنای اصول مبادله ی اجتماعی قرار دارد. این مبادله ی اجتماعی در مرحله ی جامعه پذیری و وروی فرد به سازمن شکل می گیرد و طی آن انتظارات سازمان از فرد تعیین می گردد. در حالیکه قراردادهای مذاکره ای بر تعهد مستمر تاثیر دارند. قراردادهای رابطه ای بیشتر به تعهد هنجاری مربوط می شوند (انصاری و همکاران، 1389)**.**

**2-2-4)مدل های معروف تعهد سازمانی**

در جدول زیر به تعدادی از مدل های معروف تعهد سازمانی اشاره می شود:

**جدول 2-1) مدل های مطرح تعهد سازمانی** (بیگی نیا و همکاران، 1392)

****

****

**2-2-5)مراحل رشد وتوسعه مفهوم تعهد سازمانی**

براي شناخت فضاي مفهومي، ابعاد و کاربرد مفهوم تعهد سازمانی، بررسي مراحل رشد و توسعه آن ضروري است. به طورکلي، توسعة مفهو مي تعهد سازما ني ر ا مي توان به سه دوره تقسيم كرد که بدون تر ديد هريک از اين دوره ها تأ ثير نيرومندي بر وضعيت مفهوم سازي کنو ني آن داشته است.

در دورة اول، تحقيقات بر مفهوم سازي هوارد بک (1960) متکي بود. اصطلاح مزاياي جانبي به انباشت سرمايه گذاري ارزشمندي اشاره دارد که به وسيلة افراد انجام مي گيرد و درصورت ترک سازمان آن را از دست خواهند داد.

در دومين دوره ، تمرکز مطالعات از مزاياي جانبي مادي به دلبستگي روان شناختي تغيير جهت داد. در اين رهيافت گرايشي که به دست پورتر ( ١٩٧٤ ) توسعه يافت، تعهد سازما ني به عنوان سازه اي يک بعدي در نظر گرفته شده بود که تنها بر دلبستگی عاطفي تمرکز داشت.

در دورة سوم، چندين رهيافت مهم چندبعدي توسعه يافت که يکی از مهم ترين آنها را ماير و الن(1984:1991) مطرح کردند. مایر و الن علاقه مند بودند با طرح رهيافت چند بعدي، مجموعه پيوندهاي گسترده تري را بررسي کنند که بين کارمندان و سازمان وجود دارد. آنها تعهد را نيرويي الزام آور و مقيدکننده مي دانند. اين نيرو يک قالب ذهني يا حالت روان شناختي است که فرد را به انجام کنش وادار مي سازد. طبق نظر ماير و الن بر اي تمايز ميان تعهداتي که توسط قالب هاي ذهني مختلف مشخص مي شود، مي توان سه عنوان تعهد عاطفي، تعهد مستمر و تعهد هنجاري را برگزيد (امیر کافی و هاشمی نسب، 1392).

**2-2-6) نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی**

تحقیقات زیادی درباره تأثیر تعهدات سازمانی در عملکرد سازمانی، عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی (منظور رفتارهایی است که افراد علاوه بر وظایف مقرر در شرح شغل برای سازمان انجام می‌دهند)، ترک خدمت کارکنان، غیبت و تأخیر انجام شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند رابطه تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم و مثبت است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان منفی است (ساروقی، 1375).

بنابراین تعهد سازمانی موجب دستیابی سازمان به نتایج زیر می‌شود:

* + کارکنان اهداف و ارزش‌های سازمانی را در حد بالایی می‌پذیرند.
  + کارکنان در جهت تأمین و تحقق اهداف و منابع سازمانی تلاش و کوشش جدی می‌نمایند.
  + احساسات خوبی درباره کارشان داشته و برای شغل خود ارزش قائل می‌شوند.
  + کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.
  + تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان سازمان و یک فرآیند مستمر است، که تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی همچون ترک خدمت کمتر و مشارکت و سرگیری فعالیت نیروی کار در امور سازمانی می‌شود.
  + تعهد سازمانی نیاز به هزینه‌های هنگفت درجهت ایجاد سیستم‌های نظارت و کنترل دقیق و پیچیده را کاهش می‌دهد.
  + تعهد سازمانی می‌تواند باعث کاهش جابجایی نیروها، کاهش شکایات و اعتراضات، کاهش فشارهای روحی وروانی افراد، کاهش دزدی و سرقت و افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان گردد. کارمندان وفادار منافع بی شماری را نصیب سازمان می‌سازند .

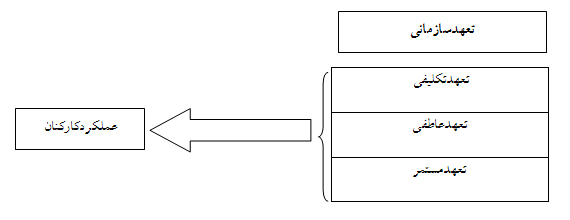
وجود وفاداری سازمانی موجب می‌شود که گروهی کارمند متخصص و ماهر در سازمان گرد هم آیند و این اجتماع کارکنان مجرب بزرگترین گنجینه برای سازمان است. وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان بوجود می‌آید. در چنین محیطی، فعالیت‌های گروهی به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نمایند . اگر چه در اغلب متون، تعهد قوی به سازمان بعنوان عنصری مطلوب تلقی می‌شود و نامطلوب بودن آن بندرت و بصورت اتفاقی و در برخی از منابع به چشم می‌خورد، لیکن یافته‌های موجود درادبیات مربوط به تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تعهد بالا ممکن است عواقبی چون سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تأیید اقدامات غیر اخلاقی سازمان بعلت کسب منافع، فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی و گرایش به روابط غیر کاری را در پی داشته باشد. تمام این موارد بر عملکرد و اثربخشی تأثیر می‌گذارند. نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب سطوح مختلف تعهد سازمانی برای افراد و سازمان در جدول زیرآمده است (خاکی، 1386،). چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان. در تعهد پایین ترک خدمت کارکنان بالا است و سازمان ناچار است نیروی کار غیر وفادار و ناثابت را تحمل نماید. مزیت تعهد پایین، افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‌کند که محل کار سازگارتری را پیدا کنند. در خصوص سطوح بالای تعهد می‌توان گفت نتایج مثبت آن به نتایج منفی آن برتری محسوسی دارد. افراد در تعهد بالا ممکن است به سرعت پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آنها مجبور به تحمل محدودیت‌هایی در زندگی شخصی و خانوادگی هستند. در چنین شرایط سازمانی ممکن است برای افراد شرایطی را تحمیل کند و به انواع رفتارهای غیرقانونی و غیر اخلاقی دست بزنند. بطور خلاصه به نظر می‌رسد رابطه خطی بین تعهد و نتایج مطلوب موجود نباشد بلکه یک منحنی معکوس با یک نقطه اوج در وسط منحنی بهتر می‌تواند این رابطه را نشان دهد و یا نیازهای افراد وانتظارات سازمانی در سطح متوسط متعهد، موازنه کنند (خاکی، 1386).

جدول2-2) نتایج احتمالی سطوح تعهد (قربانی و چترسیماب،1386)



**2-2-8)تعهدسازمانی وعملکردکارکنان**

سطح بالای تعهد منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان و کاهش غیبت و تمایل به ترک شغل آنان می گردد.سطح پائین تعهد هم برای کارکنان و هم برای سازمان مضر است. همانطور که راندال[[38]](#footnote-38)(1987) معتقد است، تعهد سازمانی می تواند تاثیر مثبتی بر عمکرد شغلی کارکنان داشته و رابطه کارمند و سازمان را متعادل نماید (Unal, 2013). همچنین عملكرد به عنوان شيوه انجام كار كه بعضاً مترادف با حاصل و نتيجه كار كاركنان تلقي شده است، يكي از چالش هاي هميشگي مديريت سازمان بوده است . بهبود عملكرد كاركنان در نهایت به تأمين مزيت رقابتي سازمان در حفظ سودآوري و بقاي آن در جهان پررقابت امروز منجر مي شود، مستلزم هسمويي اهداف فرد با اهداف سازمان، تأمين رضايت شغلي و بهبود نگرش افراد به نتايج تلاش آنها در سازمان است. بنابراين بررسي تأثير تعهد سازماني بر عملكرد كاركنان مي تواند به يافتن و ارائه راهكارهاي مؤثري بيانجامد كه مدير ان سازمان ها باتوسل به آن، به بهبود عملكرد كاركنان خود و نهايتاً به پيشبرد اهداف سازمان توفيق يابند .درخصوص رابطه تعهدسازمانی و عملکردکارکنان می توان مدل مفهومی زیرراکه ازآلن و میر می باشد را مطرح کرد.



شكل 2- 3) ابعاد تعهد سازماني و ارتباط آن با عملكرد كاركنان (حقیقت منفردوهمکاران، 1389)

اين دو محقق در تحقيقات خود از سه تعهد با عناوين تعهدعاطفي، تعهد مستمر و تعهد تكليفي نام مي برند. تعهد عاطفي بيانگر ارتباط عاطفي، تعيين هويت و مشار كت كا رمند در سازمان است. تعهد مستمر به آگاهي از هزينه ها ي مرتبط با سازمان مربوط مي شود و تعهد تكليفي احساس تكليف به ادامه كار در سازمان را نشان مي دهد. در طرف ديگر مدل، عملكرد كاركنان قرار دارد، عملكرد عبارت از مجموعه رفتارهايي در ارتباط با شغل است كه بر اساس اين تعريف مفهوم عملكرد فراتر از بهره وري است، بنابراين شايد بتوان گفت كه مهمترين رفتار هر فرد درسازمان، عملكرد او است (حقیقت منفرد وهمکاران، 1389).

**بخش سوم:پیشینه تحقیق**

**2-3-1) تحقیقات داخلی**

1. سید جوادین و همکاران (1392) تحقیقی تحت عنوان"بررسي نقش ميانجي اعتماد و تعهدسازماني در رابطه بين عدالت سازماني و رفتارهاي شهروندي سازماني در بيمارستان ها" انجام دادند، که یکی از نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت تعهد سازمانی بررفتار شهروندی سازمانی بود.

2.حسنقلی پور وهمکاران(1391) تحقیقی تحت عنوان "تاثير بازاريابي دروني بر بازارگرايي با وجود متغير هاي ميانجي تعهدسازماني و رفتار شهروندي سازماني در بنگاه هاي مالي: موردكاوي بانك ملت شهر تهران" انجام دادند، که از جمله یافته های تحقیق تاثیر مثبت ، تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بود.

3.بهارلو وهمکاران (1393) تحقیقی تحت عنوان"بررسی رابطة الگوی تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطهای توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی" انجام دادند، که از نتایج اصلی تحقیق حاضر وجود رابطه مثبت بین تعهدسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی بود.

4.نوروزی سید حسینی (1391) تحقیقی تحت عنوان" اثر حمايت سازماني ادراك شده بر تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني كاركنان ادارات تربيت بدني" انجام داد که دراین تحقیق مشاهده شد تعهد سازماني بر رفتار شهروندي سازماني تاثیر مثبت دارد.

5.جعفری وهمکاران(1390) تحقیقی تحت عنوان" رابطه رفتار شهروندي سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران " انجام دادند که نتایج بیانگر رابطه مثبت و مستقیم تعهد سازمانی و رفتار شهرندی سازمانی بود.

6.سید نقوی و رفعتی آلاشتی (1389) در تحقیقی تحت عنوان " رابطه تعهد سازماني با رفتار شهروندي سازماني و نقش فرهنگ سازماني در تعديل اين رابطه(مطالعه موردي: شركت نفت و گاز پارس)" انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد نتايج حاكي از آن است كه ابعاد عاطفي و هنجاري تعهد سازماني، تأثير مثبت و معناداري بر رفتار شهروندي سازماني دارند، اما تعهد مستمر، تأثير معناداري بر رفتار شهروندي سازماني ندارد. فرهنگ سازماني نيز به عنوان متغير تعديل كننده در اين رابطه عمل مي كند و باعث افزايش تأثير تعهد سازماني بر رفتار شهروندي سازماني مي شود.

**2-3-2) تحقیقات خارجی**

1.مامن و همکاران(2012) تحقیقی تحت عنوان"تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی" انجام دادند. نتایج حاصل از تحقیق نشان دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان وجود دارد .(Mamman et al.., 2012)

2.زهیر وهمکاران(2012) تحقیقی تحت عنوان "تاثیر کارآفرینی سازمانی بررفتار شهروندی سازمانی و تعهدسازمانی" نجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که کارآفرینی سازمانی باعث ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان شده و تعهد سازمانی نیز منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد .( Zehir et al., 2012)

3.محمد(2012) تحقیقی تحت عنوان "نقش تعهد سازمانی در توسعه رفتار شهروندی کارکنان" انجام داد. نتایج تحقیق نشان از وجود رابطه مثبت هر سه بعد (عاطفی، هنجاری ومستمر) با توسعه رفتار های شهروندی کارکنان بود Muhammad, 2012)).

4. سجارودین و همکاران(2013) تحقیقی تحت عنوان "عدالت سازمانی، تعهد سازمانی واعتماد به مدیر ، پیش بینی کننده های رفتار شهروندی سازمانی" انجام دادند. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی یکی از پیش بینی کننده های رفتار شهروندی سازمانی است **(**013 Sjahruddin, 2**).**

5.دروتا (2014) تحقیقی تحت عنوان"شخصیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی درصنعت خدمات" انجام داد. یکی از نتایج این تحقیق وجود همبستگی قوی بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بود .(dorothea, 2014)

6.آسیدو وهمکاران (2014) تحقیقی تحت عنوان "تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، ابزاری برای بهبود عملکرد کارکنان در رویکرد یازار یابی داخلی" دریافتند که تعهد سازمانی منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. بروز رفتار شهروندی سازمانی نیز خود باعث بهبود عملکرد کارکنان می شود Asiedu et., 2014)).

**منابع ماخذ:**

1. ابطحی، سیدحسن . مولایی، ناصر(1387) رابطه میان تعهد حرفه ای و سازمانی، ماهنامه تدبیر،شماره 195.
2. استرون، حسین(1377)تعهد سازمانی،مدیریت در آوزش و پرورش،دوره 5،شماره17،ص74-73.
3. امیر کافی، مهدی .هاشمی نسب، فخرالسادات(1392)" تأثير عدالت سازماني، حمايت سازماني ادراک شده و اعتماد سازماني بر تعهد سازماني " مسائل اجتماعي ايران، سال چهارم، شمارة ۱، صص 62-33.
4. انصاری ، محمد اسماعیل . باقری کلجاهی علی . صالحی مسلم (1389) تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن ، دوماهنامه توسعه ی انسانی پلیس ، سال 7 ، شماره 31 ،

ص 72-35.

1. بهار لو، مصطفی . بشلیده ، کیومرث ، هاشمی شیخ شبانی ، سید اسماعیل . نعامی ، عبدالزهرا (1393)" بررسی رابطة الگوی تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه ای توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی " فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره 12، شماره 1، صص 19-1.
2. بیگی نیا، عبدالرضا . سرداری ، احمد . عاشوری زاده علیرضا (11392)"رابطه ارزش های فردی و سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان: شرکت آلومینیم المهدی استان هرمزگان"فصلنامه پژوهش های مدیریت درایران، دوره 17، شماره 2، صص 41-19.
3. پورسلطاني زرندي، حسين . اميرجي نقندر ،رامين (1391)، «ارتباط تعهد سازماني با رفتار شهروندي سازماني معلمان تربيت بدني شهر مشهد » مديريت ورزشي ، شماره 16 ، صص 147-127.
4. تقی پور، آزاده (1391)" ربطه بین بازاریابی داخلی ورفتار شهروندی کارکنان درشهرداری های شرق استان گیلان " پایان نامه کار شناسی ارشد، دانشگاه ازاد واحد رشت.
5. جعفری، حسن . صادقی ، احمد . خدایاری زرنق ، رحیم (1390)" رابطه رفتار شهروندي سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران " فصلنامه علمي – پژوهشي علوم بهداشتي، سال سوم، شمارة ٤، صص 60-52.
6. حاجی احمدی، فاطمه(1382)تعهد سازمانی و رابطه آن با بهره وری در مراکز صنعتی قم،پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه الزهراء،دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
7. حسنقلیپور ، طهمورث . انصاری ، منوچهر . الهی کل ، اکرم . رحمانی یوشانلوئی ، حسین (1391)" تاثير بازاريابي دروني بر بازارگرايي با وجود متغير هاي ميانجي تعهدسازماني و رفتار شهروندي سازماني در بنگاه هاي مالي: موردكاوي بانك ملت شهر تهران "فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره 4، شماره 11، صص54-39.
8. حسینیان، شهامت . (1386) "تاثیر طرح تعدیل نیروی انسانی برعملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال 2، شماره 3، ص 311-296.
9. خاکی، غلامرضا، 1386، مدیریت بهره وری، انتشارات کوهسار، چاپ پنجم.
10. دانایی فرد، حسن . ابراهیمی بلوطبازه، عباس(1387)«رفتارشهروندی درسازمان های دولتی: تاملی برمبانی ورویکرد های تئوریک»، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی،دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
11. دعایی ، حبیب الله، . برجعلی لو، شهلا( 1389) بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره 3، ص 77-63.
12. رافضی، زهره . اسکندری ، حسین . عباس پور ، عباس(1391)" رابطه بين ابعاد شخصيت و دو نوع رفتار شهروندي سازماني"پژوهش هاي روان شناسي اجتماعي، دوره ي 2، شماره ي 5، صص 54-41.
13. رامین مهر، حمید . هادی زاده مقدم ، اکرم . احمدی ، ایمان(1388)" بررسی رابطه‌ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: ( شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ستاد تهران)" پژوهش نامه مدیریت تحول سال اول، شمارة 2.صص 88-65.
14. رحمان سرشت ، حسین . فیاضی، مرجان(1387) رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست شناسی سازمانی با تعهد و عملکرد کارکنان، پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی (ویژه مدیریت)، سال 8، شماره 29، ص 96-73.
15. ساروقی، احمد، (1375) تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 35،ص57-41.
16. ساعتچی، محمود . قاسمی، نوشاد . نمازی، سمیه( 1387) بررسی رابطه ی میان انگیزه ی شغلی مدیران، رضایت و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه ی شهرستان مرودشت، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال 1، شماره 2، ص 168-147.
17. سلیمی، محمد . حسنی ، افسانه . رعدآبادی ، مهدی . طاهری میرقاعد ، مسعود . حسینی ، سید هادی . بختیاری ، محمد (1392)" همبستگی بین رفتار شهروندي سازمانی و ابعاد آن با مشارکت شغلی در کارکنان دو بیمارستان خصوصی و دولتی شهر تهران"فصلنامه مدیریت ارتقاي سلامت دوره 2 شماره 4 صص. 56-50.
18. سید جوادین، سید رضا . عابدی ، احسان . زدانی ، حمیدرضا . پورولی ، بهروز (1392)" بررسي نقش ميانجي اعتماد و تعهدسازماني در رابطه بين عدالت سازماني و رفتارهاي شهروندي سازماني در بيمارستان ها"فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره 5، شماره 1، صص 118-105.
19. سید نقوی، میر علی . رفعتی آلاشتی، کبری (1389) در تحقیقی تحت عنوان " رابطه تعهد سازماني با رفتار شهروندي سازماني و نقش فرهنگ سازماني در تعديل اين رابطه(مطالعه موردي: شركت نفت و گاز پارس)" فصلنامه علمي- پژوهشي مديريت و منابع انساني صنعت نفت، سال سوم، شماره 1،صص 24-9.
20. شفقت ، ابوطالب . زاهدی ، محمد جواد . نازک تبار ، حسین (1392)" تعهد سازمانى بر عملكرد شركت هاى صنعتى بر اساس الگوى مى ير و همكاران (مطالعه موردى شهرك هاى صنعتى استان مازندران)" فصلنامه بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره 1، پیاپی 19،صص 85-70.
21. شفیعی، مهرداد(1392)" تعهد سازماني در شرکت هاي نوپاي دانش بنيان؛ عامل انسجام تيم و بقاي کسب و کار در محيط رقابتي" فصلنامه تخصصي پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، شماره 34 ، صص 52-44.
22. صالحی صدقانی، پانته آ . تاج زاده نمین ، ابوالفضل . داروییان ، سهیلا(1393)"اثرات بازار یابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا" مطالعات کمّی در مدیریت، سال پنجم، شماره اول ، صص 224-195.
23. صفرنیا، حسن(1390)"بررسی عوامل موثردرایجادوتقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک های دولتی "پژوهش های مدیریت در ایران-مدرس علوم انسانی-دوره 15، شماره 2، صص: 105- 85.
24. طالقانی ، غلامرضا . نرگسیان ، عباس . غریبی ، مجتبی . کوشکی ، علیرضا ، (1391) ، " بررسی رابطه بین شهرت سازمانی با نگرش هاي شغلی کارکنان شرکت ایران خودرو " مجله علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی دوره دهم، شماره اول، صص 114-97.
25. طیبی، محسن . ایوبی، فاطمه . سید عامری، میرحسن ،(1393)" ارتباط بين مديريت مشاركتي و رفتار شهروندي سازماني كاركنان باشگاه فولاد مباركه سپاهان" فصلنامه پژوهش هاي كاربردي در مديريت ورزشي، دورة 2، شماره 4، صص 128-113.
26. عریضی، حمیدرضا . براتی، هاجر(1392)" اعتماد به سرپرست ميانجي بين تعهد سازماني و تعهد به تغيير" فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ، سال بیست و سوم شماره 72 ، صص22-1.
27. عموزاد، محمد . موسوی، سید امین . مدنی، سید حسین ، (1390)، بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال 3، شماره 9، ص 81-55.
28. فانی ، علی اصغر . دانائی فرد ، حسن . زکیانی ، شعله ،(1392)" بررسي تأثير عدالت سازماني بر رفتار شهروندي سازماني وعدالت سازماني"فصلنامه پژوهش های مدیریت درایران، دوره 17، شماره 1، صص 16-1.
29. فتاحی، مهدی . اعظمی، امیر ، (1387)« رفتار شهروندي‌ سازماني: بیان تعاریف، عوامل ایجاد کننده، پیامد ها وارائه یک مدل اولیه»، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی،دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
30. فرجی، بهینه ، احمدی . فریدون تأثير ويژگيهاي شخصيتي افراد در توسعه رفتار شهروندي سازماني مطالعه موردي اعضاي تعاونيهاي فعال بخش صنعت شهرستان سنندج، تعاون، سال بيست و دوم، دوره جديد، شماره 8، صص 36-17.
31. فرهنگی، علی اکبر . فتاحی، مهدی . واثق، بهاره ، (1385) «معنویت در محیط کارو نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی» فرهنگ مدیریت سال چهارم، شماره سیزدهم، تابستان 1385- صفحه 36-5
32. قربانی، محمود . چترسیماب،رحیم، 1386، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، نشریه صنعت و کارآفرینی، شماره22.
33. کرد تمینی، بهمن . کوهی ، ملیحه( 1390)" بررسي رابطه تعهد سازماني با فرسودگي شغلي و معنويت سازماني در بين كارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان" پژوهشهاي مديريت عمومي، سال چهارم ، شماره چهاردهم ،صص 144-129.
34. محمودی میمند ، محمد . هرندی، عطاالله (1393)" تبيين نقش رفتار شهروندي سازماني در ارزش ويژه برند مبتني مشتري" مجله مدیریت بازار یابی، شماره 23، صص124-111.
35. مرزوقی ، رحمت اله . اسمی ، کرامت . چوپانی ، حیدر ، (1389)"بررسی رابطه بین رضایت شغلی با رفتار شهروند سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران" مجله مطالعات آموزش و یادگیری ، دوره دوم، شماره دوم، صص 156-133.
36. مسعودی اصل، ایروان . حاجی نبی، کامران . نصرتی نژاد، فرهاد . سودائی ونوزق، حبیب اله، (1391) "رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی"، فصلنامه پایش، سال 11، شماره 5، ص 601-595.
37. نوروزی سید حسینی، رسول(1390)" اثر حمايت سازماني ادراك شده بر تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني كاركنان ادارات تربيت بدني" فصلنامه مديريت ورزشي، شماره 15، صص 103-87.
38. وحدانی اسدی، محمد رضا . تنهای رشوانلو، فرهاد . روحانی، زهرا ، (1393)" نقش پيش بيني كنندگي عوامل شخصيتي، عز تنفس و جهت گيري مذهبي در رفتار شهروندي سازماني" دانش و پژوهش در روا نشناسي كاربردي، سال پانزدهم، شمارة 1، صص 129-121.
39. یزدانی ، مریم . اعتباریان ، اکبر. ابزری ، مهدی ، (1392)" بررسي اثر تعديلي تعهد سازماني بر رابطة بين درك كاركنان از معنويت محيط كار و هوش معنوي دركارخانة ذوب آهن اصفهان" دانش و پژوهش در روا نشناسي كاربردي، سال چهاردهم، شمارة 2، صص 88-79.
40. یوسفی، سجاد . مرادی، مرتضی . تیشه ورز دائم، کاظم، (1389) نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال 7، شماره 30، صص 36-23.
41. Alotaibi, G. A. (2005). “Antecedents of organizational citizenship behavior.a study of public personnel in Kuwit”. Public personnel management. Vol. 30 (3).PP: 350-363.
42. Antonia Mercedes Garcia – Cabrera, Maria Gracia Garcia – Soto. (2011).“MNC commitment, OCB role definition and intent to leave in subsidiary top managers: the moderating effect of uncertainty avoidance values”. International Journal of Intercultural, In Press, Corrected Proof, Available Online 5.
43. Appelbaum, Steven . Bartolomucci, Nicolas . Boulanger , Jonathan . Corrigan, Rodney . Chrystine , [Isabelle Doré](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Dor%C3%A9%2C+I) . Girard , [Chrystine](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Girard%2C+C) . Serroni, Carlo, (‌2004) "Organizational citizenship behavior : a case study of culture, leadership and trust " ,management decision ,Vol.42 , No.1, pp. 13-40.
44. Asiedu,Michael.OwusuSarfo,Jacob.Adiel,Daniel,(2014) “ Organisational Commitment And Citizenship Behaviour : Tools to Improve Employee Performance , An Internal Marketing Approach” European Scientific Journal , vol.10, No.4.pp:288-305.
45. Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel .(2003) " Organizational citizenship behavior and service quality ", journal of services marketing, Vol 17, No.4, pp. 357-378.
46. Castro., & Armario and Ruiz, (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour Customer Layalty", International Journal of Service Industry Management, vol. 15, N.1.
47. Chia. Ping, Yu., Tsai, Hsim, CHU. (2007). “Exploring knowledge contribution from an OCB perspective”. Information and management. Vol. 44, PP: 321-331.
48. Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N. & Kim, M. S. (2013). “How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior”, Journal of Management, 39 (4), pp. 853-877.
49. Cropanzano, R. and Ambrose, R. (2001)," Procedural justice and work motivation. in steers", R. M. And Porter, L. W. (Eds.) Motivation and Work Behavior, 5th Edition, pp 131-143.
50. Dennis, Wat. (2005), Equity and relationship quality influences on organizational behavior. Personnel Review, 34 (4): 406-422.
51. dorothea wahyu ariani(2014)" Relationship Personality,job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior of service industries in Indonesia "Research Journal of business Management no 8(3):pp262-283
52. English, Brian. Morrison, David . Chalon, Christopher,(2010), "Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment", Journal of Management Development, Vol. 29 No. 4, pp. 394-408.
53. Mamman, Aminu, Kamoche, Ken and Bakuwa, Rhoda, 2012, Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework, Human Resource Management Review, Vol: 22, p: 285–302.
54. Markovits, Yannis ,(2008)" Regulatory foci and organizational commitment " Journal of Vocational Behavior 73 (2008)pp: 485–489.
55. MEYER , J. & ALLEN , N. J. , (1998) , "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment" , JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL. 19, 29-52.
56. Meyer, J. P., Allen, N. J . Gellatly, I. R)1990("Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations"The Journal of Applied sychology,vol:75,P;710–720.
57. Meyer, John, P. and Natdi, Allen. J., (1991)." A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, pp.61-98.
58. Meyer, John, P. and Natdi, Allen. J., (1991)." A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, pp.61-98.
59. Muhammad, Saher Khushi(2012)" Role of Commitment in the Development of Employee’s Citizenship Behaviour: Evidence from banking Sector of Pakistan" International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 20.pp:247-254.
60. Nadim, Jahangir. Mohammad, Muzahid Akbar. Mahmudul Haq (2004).“Organizational citizenship behavior: it’s nature and antecedents”. BRAC university jurnal. Vol. 1, No. 2, PP: 75-85.
61. Norshidah, Nordin,(2012)" Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution" Procedia - Social and Behavioral Sciences 56 .pp: 643 – 651.
62. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and Bachrach. 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),PP: 513-563.
63. Satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment" The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.18, No.1, pp.243-269
64. Simosi. Maria,(2010)"The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment"Journal of Managerial Psychology,Vol. 25,No. 3,pp. 301-327.
65. Sjahruddin, Herman,(2013)" Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,vol 4, no 12 pp: 133-141.
66. Tag, X. Hawley, J. M. (2009). “Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in china”, Journal of Product and Brand Management, 18 (4), pp. 262-271.
67. Wang , Zhongmin(2014)" Perceived Supervisor Support and Organizational itizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment"International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 1.pp:211-215
68. Wang. Catherine L, Indridason. Thor and Saunders. Mark N.K(2010)"Affective and continuance commitment in public private Partnership",Employee Relations,Vol. 32،No. 4،pp. 396-417.
69. Wasti. S. Arzu(2002)"Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context"International Journal of Intercultural Relations,vol:26,P:525–550.
70. Yavas,U., Babakus,E., (2009), " Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees", International Journal of Bank Marketing, Vol. 28 No. 3, PP.222- 238.
71. Ying, Liu. Aaron Cohen (2010). “Values commitment and OCB among Chinese employees”. International journal of intercultural relations. Vol. 34, Issue.5, PP: 493-506.
72. Zehir, Cemal, (2012)" The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment:Evidence from Turkey SMEs" Social and Behavioral Sciences 58, pp: 924 – 933.
73. Zhao ,Hongdan . Peng , Zhenglong . chen , Hisu-kuei ,(2014)" Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior:The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice" The Journal of Psychology, 148(2),pp:177–196.

1. Organizational Soldier [↑](#footnote-ref-1)
2. Willingness to coperate [↑](#footnote-ref-2)
3. Innovative and spontaneous behaviors [↑](#footnote-ref-3)
4. Prosocial behaviors [↑](#footnote-ref-4)
5. spontaneous [↑](#footnote-ref-5)
6. Contextual performance [↑](#footnote-ref-6)
7. - Bateman & Organ [↑](#footnote-ref-7)
8. - Barnard [↑](#footnote-ref-8)
9. - Katz & Kahn [↑](#footnote-ref-9)
10. - Spontaneous Behaviors [↑](#footnote-ref-10)
11. - Extra-role Behavior [↑](#footnote-ref-11)
12. - Job Description [↑](#footnote-ref-12)
13. - Effectiveness [↑](#footnote-ref-13)
14. - Efficiency [↑](#footnote-ref-14)
15. - Graham [↑](#footnote-ref-15)
16. - Organizational Obedience [↑](#footnote-ref-16)
17. - Organizational Loyalty [↑](#footnote-ref-17)
18. - Organizational Participation [↑](#footnote-ref-18)
19. Podsakoff [↑](#footnote-ref-19)
20. Organ [↑](#footnote-ref-20)
21. Graham [↑](#footnote-ref-21)
22. Williams & Anderson [↑](#footnote-ref-22)
23. Van Scotter & Motowildo [↑](#footnote-ref-23)
24. George, Brief & Jones [↑](#footnote-ref-24)
25. Jones [↑](#footnote-ref-25)
26. Mackenzie [↑](#footnote-ref-26)
27. Moormanand Blakely [↑](#footnote-ref-27)
28. Borman [↑](#footnote-ref-28)
29. Podsakoff [↑](#footnote-ref-29)
30. Karambaya [↑](#footnote-ref-30)
31. Barber [↑](#footnote-ref-31)
32. Pateman [↑](#footnote-ref-32)
33. Peterson [↑](#footnote-ref-33)
34. Sobel [↑](#footnote-ref-34)
35. Organ and Lingl [↑](#footnote-ref-35)
36. 11 White [↑](#footnote-ref-36)
37. 11 Romzek [↑](#footnote-ref-37)
38. Randal [↑](#footnote-ref-38)