

## رفتار شهروندی سازمانی در سایپکو: ابعاد، محرک‌ها و پیامد

بهنام شهائی<sup>1\*</sup>، محمدجواد حضوری<sup>2</sup>

1- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

2- استادیار دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران.

پذیرش: 1391/6/21

دریافت: 1391/3/9

### چکیده

این پژوهش درصدد بررسی ابعاد، محرک‌ها و پیامد رفتار شهروندی سازمانی در شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایپکو) است. با مفهوم‌سازی و عملیاتی‌سازی رفتار شهروندی سازمانی در دو بُعد رفتارهای اختیاری و فراتر از شرح شغل معطوف به همکاران و سازمان و انتخاب چهار محرک (در چارچوب نظریه مبادله اجتماعی) و یک پیامد فردی، چارچوب مفهومی پژوهش و تدوین گردید.

نتایج تجربی تحقیق نشان داد که مبادله رهبر-پیرو، حمایت سازمانی ادراک شده، نقض قرارداد روان‌شناختی و دل‌بستگی شغلی، هر یک به نوعی سبب تحریک رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران و سازمان می‌شوند. در این بین، نقض قرارداد روان‌شناختی و دل‌بستگی شغلی رابطه معناداری با رفتار شهروندی معطوف به همکاران نداشتند. از طرفی رفتار شهروندی معطوف به سازمان به‌طور صرف بر نیت ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی معنادار دارد.

مضمون کلی نتایج نشان می‌دهد که نظریه مبادله اجتماعی، چارچوب مناسبی برای تبیین محرک‌های رفتارهای شهروندی سازمانی است. هر چند این قضیه در مورد بخشی از نقض قرارداد روان‌شناختی



اندکی تعدیل می‌شود. هم‌چنین انجام شدن یا نشدن رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران نمی‌تواند نماد و شاخص مناسبی برای پیش‌بینی احتمال خروج یا ابقای کارکنان در سازمان باشد.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، ابعاد، محرک‌ها، پیامد، ساپکو.

## 1- مقدمه

رفتار شهروندی سازمانی بیانگر عملکرد اختیاری و فراتر از کارکنان در محیط کار است. سه جهت‌گیری کلی در مطالعات رفتار شهروندی سازمانی دیده می‌شود: مفهوم‌سازی و شناسایی ابعاد، تبیین محرک‌ها و بررسی پیامدها یا رهاوردها. در مسیر اول محققان تلاش کرده‌اند تا با معرفی سازه‌های مختلف (رفتار فراتر از نقش، عملکرد متنی، رفتار اجتماع پسند) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را معرفی کنند؛ به‌طور مثال آرگان پنج بُعد را برای رفتار شهروندی سازمانی نام می‌برد: نوع دوستی، احترام، رادمردی، وظیفه‌شناسی و فضیلت شهروندی [1]، صص 333-342. در مسیر دوم عواملی چون شخصیت، حمایت سازمانی، رضایت شغلی، قرارداد روان‌شناختی، عدالت سازمانی، مبادله رهبر- پیرو، ویژگی‌های شغلی و دلبستگی شغلی، به‌عنوان عوامل محرک افراد به رفتارهای شهروندی سازمانی معرفی شده‌اند.

در مسیر سوم (پیامدها) برخی محققان پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را در دو دسته فردی و سازمانی جای می‌دهند [2]، صص 5-24؛ 3، صص 1395-1418]. ترک خدمت، تعهد سازمانی و کسب نمره عملکردی از جمله پیامدهای سطح فردی و کارایی عملیاتی، کیفیت خدمات و رضایت مشتری از جمله پیامدهای سطح سازمانی هستند. البته محققان معتقدند که این جهت‌گیری نیازمند مطالعات و بررسی‌های بیشتر است [2]، صص 5-24؛ 3، صص 1395-1418].

یکی از کاستی‌های اصلی مطالعات گذشته رفتار شهروندی سازمانی، بررسی نکردن هم‌زمان هر سه نوع جهت‌گیری بالا است. انتخاب دیدگاه کل‌نگر (توجه هم‌زمان به سه جهت) سبب می‌شود تا پویایی عناصر هر جهت‌گیری در رابطه با عناصر جهات دیگر مشخص شود. با اذعان به این مزیت، تحقیق حاضر قصد دارد تا هر سه جهت‌گیری را هم‌زمان در بستر میدانی



و تجربی بیازماید. با توجه به آن که در مورد ابعاد سازه رفتار شهروندی سازمانی توافق چندانی در میان محققان وجود ندارد، قرار بر این شد که با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ابعاد این سازه در بستر اجرایی معین شود. در انتخاب محرک‌ها و پیامد تلاش شد تا از سه سطح تحلیل فردی (نیت ترک خدمت، دلبستگی شغلی)، مدیریتی (مبادله رهبر- پیرو) و سازمانی (نقض قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده) به رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شود.

ساختار مقاله به این شرح است که نخست با تعریف و مقوله‌بندی رفتار شهروندی سازمانی، معرفی محرک‌ها و پیامد آن، چارچوب مفهومی تحقیق شکل گرفته و فرضیه‌های مربوط به آن احصا می‌شوند. پس از تعیین فرضیه‌ها، مباحث مربوط به روش تحقیق آورده شده است؛ آنگاه اطلاعات گردآوری شده، تجزیه و تحلیل می‌شوند. در مرحله آخر با تبیین نتایج تحقیق، زمینه برای ارائه مضامین و پیشنهادهای تحقیق فراهم می‌شود.

## 2- تدوین چارچوب مفهومی

### 2-1- تعریف و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

در یک تقسیم‌بندی کلی، کارکنان «عملکرد مثبت درون و فرانش» یا «عملکرد منفی درون و فرانش» دارند. «عملکرد منفی درون‌نقش» بر تحقق نداشتن انتظارات عملکردی در انجام وظایف شرح شغلی دلالت دارد؛ در حالی که «عملکرد منفی فرانش» بیانگر افعال و رفتارهای خارج از شرح شغل است که به عملکرد سازمانی آسیب می‌رسانند. در مقابل «عملکرد مثبت درون‌نقش» بر تحقق انتظارات عملکردی براساس شرح شغل رسمی دلالت می‌ورزد، اما «عملکرد مثبت فرانش» که رفتار شهروندی سازمانی نیز نامیده می‌شود، این ویژگی‌ها را دارد: اول، فراتر از شرح شغلی افراد است؛ دوم، اختیاری و ارادی بوده و هیچ‌گونه تنبیه و اجباری برای انجام آن وجود ندارد؛ سوم، هیچ‌گونه پاداش رسمی و مصوب برای این رفتار معمولاً در نظر گرفته نمی‌شود؛ چهارم، شرایط محیطی و شغلی ایجاب می‌کند که این رفتار انجام شود؛



پنجم، این رفتار به‌عنوان عنصر روانی - اجتماعی مکمل هسته فنی سازمان است. در نهایت بروز این رفتار، هم به نفع فرد، هم به نفع همکاران و هم به نفع سازمان است.

اسمیت و همکاران رفتار شهروندی سازمانی را دو بُعد می‌دانند: نوع دوستی و اطاعت عمومی [4]. صص 487-496]. نوع دوستی به معنای رفتار مساعدتی معطوف به افراد است. وقتی افراد مشکل خاصی داشته دارند و نیازمند کمک هستند، افراد نوع دوست از روی حس و میل باطنی به مدد آن‌ها می‌شتابند. در مقابل اطاعت عمومی به پشتکار، صداقت و کوشش مداوم غیرشخصی اشاره دارد. ارگان دو بُعد فوق را به پنج بُعد نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، احترام، جوانمردی و فضیلت شهروندی بسط داد [1]. صص 333-342]. ویلیامز و اندرسون نیز رفتارهای شهروندی را در دو دسته معطوف به سازمان و همکاران قرار می‌دهند [5]. سرانجام پودساکوف و همکاران ضمن یافتن 30 رفتار شهروندی سازمانی، هفت بعد اصلی این رفتارها را چنین شناسایی کردند: رفتارهای کمکی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، اطاعت سازمانی، رفتار شهروندی، ابتکار فردی و پیشرفت فردی [6]. صص 874-900]. البته ارگان می‌نویسد «افراد ممکن است تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را هم‌زمان نداشته باشند» [1]. صص 333-342]. برخی افراد ممکن است در نوع دوستی و روابط میان‌فردی، بهتر از دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نظیر ارائه پیشنهاد، سخت‌کوشی، اضافه‌کاری، وظیفه‌شناسی و حفاظت اموال سازمانی عمل کنند و برعکس.

## 2-2- محرک‌های رفتار شهروندی سازمانی

در این مقاله با مرور ادبیات نظری و بررسی بافت میدانی تحقیق، چهار مفهوم زیر به‌عنوان محرک‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی انتخاب شدند: مبادله رهبر - پیرو، حمایت سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی و دل‌بستگی شغلی. وجه اشتراک عناصر انتخابی در این است که هر کدام رگه‌هایی از نظریه مبادله اجتماعی (یکی از شالوده‌های اصلی رفتار شهروندی سازمانی) را در خود دارند. براساس نظریه اجتماعی، فرد کاری را برای موجودیت (فرد، سازمان) دیگر انجام می‌دهد؛ به این امید که در آینده نامشخص آن کار به همان نحو یا به نحو دیگری تلافی شود.



## 2-2-1- مبادله رهبر - پیرو

مبادله رهبر - پیرو یک فرایند رابطه‌ای است که رابطه میان رهبر و پیرو را منحصربه‌فرد کرده و مخالف این رویکرد است که یک شیوه رهبری برای تمامی پیروان در تمامی شرایط به کار رود [7]. این‌جا رابطه مدیر با هر یک از زیردستان خود، یک زوج را تشکیل می‌دهد و این رابطه منجر به شکل‌گیری حلقه‌های ارتباطی درون و برون‌گروهی می‌شود. در رفتارهای درون‌گروهی، رهبر در ازای تلاش و تعهد بیش‌تر از سوی زیردست به کار و سازمان، ملاحظه فرد را در زمان تخصیص وظایف می‌کند تا اطلاعات بیش‌تری با او در میان بگذارد، پاداش‌های بیش‌تری (مادی و معنوی) به او می‌دهد و ضمن تفویض اختیارات بیش‌تر سطح مسئولیت زیردست را بالا می‌برد [8، صص 189-214:9].

بخش برون‌گروهی مرکب از پیروانی است که براساس شرح وظایف تلاش کرده‌اند و فراتر از وظایف مقرر کاری انجام نمی‌دهند؛ یعنی رهبران انتظار دارند زیردستان در ازای حقوقی که از سازمان می‌گیرند، وظایف مقرر را انجام دهند [9، صص 446-456].

براساس تحقیقات بی‌شماری رابطه میان هر یک از زیردستان با مدیر خود می‌تواند تعیین‌گر احتمال بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی آن‌ها باشد [6، صص 874-900:10، صص 93-108:11، صص 507-500:12، صص 51-59:13، صص 269-286]. اگر کارکنان کیفیت رابطه مبادله‌ای خود با سرپرست مستقیم را بالا و مطلوب تلقی کنند، آن‌گاه ممکن است رفتارهای فراتر از وظایف مقرر را به‌خاطر مدیر خود انجام دهند تا در عوض، حمایت دو سویه و فرصت‌های کاری بهتر را از جانب مدیر دریافت کنند [11، صص 507-500]. کارمندی که رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهد، هرگز به‌طور رسمی پاداشی نمی‌گیرد؛ اما ممکن است به‌صورت غیررسمی و در قالب منابع بیش‌تر و حمایت جدی پاداش‌هایی را دریافت کند. به‌دنبال آن، کارمند انگیزه پیدا می‌کند که سطح رابطه مبادله‌ای خود را با مدیر مذکور تداوم بخشد [10، صص 93-108]. تانسکی دریافت که کیفیت مبادله رهبر - پیرو با ابعاد نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، احترام و فضیلت شهروندی رابطه دارد [13، صص 269-286]. براساس مطالعات قبلی، فرضیه اول به‌صورت زیر ارائه می‌شود.

فرضیه اول: مبادله رهبر - پیرو، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.



## 2-2-2- حمایت سازمانی ادراک شده

این مفهوم به ادراک فرد درباره درجه اهمیت دادن سازمان به نقش‌ها و رفاه وی (درجه تعهد سازمان به کارکنان خود) اشاره می‌کند [14، صص 161-178]. این نظریه تضمین می‌کند چنانچه افراد برای انجام اثربخش شغل و رفع و رجوع شرایط استرس‌آور خود به کمک سازمان نیاز داشته باشند، این کمک و حمایت از سوی سازمان در دسترس خواهد بود [15، صص 219-247]. وقتی کارکنان بفهمند که سازمان نگران خوشبختی آن‌ها است و از نیروهای خود حمایت می‌کند، خود را جزئی از سازمان متبوع خود می‌دانند، سازمان را معرّف خود عنوان نمی‌کند و نسبت به آن احساس پایبندی و وفاداری دارد.

آیزنبرگر و همکاران دریافتند سطوح بالای حمایت سازمانی با سطوح بالای وظیفه‌شناسی در انجام مسئولیت‌های شغلی و نوآوری به نفع سازمان رابطه دارد [16، صص 37-50]. رودز و آیزنبرگر نیز یکی از پیامدهای حمایت سازمانی ادراک شده را فراتر رفتن از کنش‌ها و مسئولیت‌های رسمی مقرر می‌دانند [15، صص 219-247]. فراتحلیل آن‌ها نشان داد که رابطه متوسطی بین حمایت سازمانی ادراکی و رفتار فرانش معطوف به سازمان و رابطه اندکی میان حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار فرانش معطوف به همکاران وجود دارد؛ آن‌طور که برخی محققان نیز به آن پی برده‌اند [17، صص 627-647؛ 18، صص 341-349]. اکنون فرضیه دوم ارائه می‌شود که:

فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

## 2-2-3- نقض قرارداد روان‌شناختی

هرگاه کارمندی بپذیرد که افعال او سازمان را متعهد و ملتزم به تلافی و جبران می‌کند، قرارداد روان‌شناختی به وجود می‌آید [19، صص 436-449]. اغلب مشاهده می‌شود کارکنان آن‌چه از روابط کارمندی و اشتغالی انتظار دارند، نمی‌گیرند. نقض قرارداد روان‌شناختی مستلزم ادراک فرد از عدول کارفرما برای رفع وعده‌های خود است. ادراک از تعهدات تحقق نیافته ممکن است در نتیجه عدول و تخطی از سوی کارفرما (به‌طور مثال کارفرما مایل یا قادر نیست به یک



پاداش وعده داده شده جامه عمل بپوشاند) یا به دلیل تناسب نداشتن در انتظارات کارفرما و کارمند (به طور مثال کارفرما درک متفاوتی از پاداش موعود دارد) روی دهد [20، صص 5-23]. پاته و همکاران دریافتند در صورت وقوع نقض قرارداد روان‌شناختی، افراد بیش از الزامات کار نمی‌کنند؛ یعنی فقط آن‌چه را که از آن‌ها خواسته شود، انجام می‌دهند [21، صص 24-33]. فراتحلیل کانتیزانو و همکاران نشان داد که نقض قرارداد روان‌شناختی، تأثیر منفی متوسطی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد [22، صص 87-98]. در تحقیقی نقض قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر نداشت. به زعم جانسون و آلیری کلی «رفتارهای شهروندی هم به نفع سازمان و هم به نفع همکاران می‌باشد و چون شاید انجام ندادن این رفتارها به همکاران آسیب بزند، از این رو نقض قرارداد روان‌شناختی نمی‌تواند تأثیر مستقیمی بر این رفتارها داشته باشد» [23]. در ظاهر رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نیازمند بررسی بیشتری است؛ از این رو:

فرضیه سوم: نقض قرارداد روان‌شناختی، رابطه منفی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

#### 2-2-4- دلبستگی شغلی

لودال و کژنر، دلبستگی شغلی را محور کار در زندگی فرد و درجه تعیین هویت روانی با آن و نیز اهمیت ادراک شده کار به عنوان بخشی از تصویر ذهنی خود یا آنچه عزت نفس ناشی از عملکرد کاری نامیده می‌شود، تعریف می‌کنند. فردی که دلبستگی شغلی ندارد، در فضای خارج از کار سیر می‌کند و نوع و کیفیت کار بر هویت فردی او تأثیری نمی‌گذارد [24، صص 117-136]. کانونگو ضمن یافتن اختلاط تعریف قبلی دلبستگی شغلی با دیگر مفاهیم (نظیر عجزین شدن با شغل، انگیزش درونی)، دلبستگی شغلی را تعیین هویت روانی فرد با یک شغل خاص تعریف می‌کند؛ یعنی اگر فرد در شغل خاصی قرار داده شود که عملکرد در این شغل خاص هویت روانی فرد در زندگی را رقم بزند، آن‌گاه می‌توان گفت که فرد به شغل خود دلبسته است. محل ارجاع منبع 25

برخی محققان پیشنهاد می‌دهند که دلبستگی شغلی، بیش‌تر متناسب با پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی است تا وظایف درون‌نقشی؛ زیرا ماهیت اختیاری رفتارهای شهروندی



سازمانی سبب می‌شود که نگرش‌ها و باورهای افراد تأثیر بیش‌تری بر آن‌ها بگذارند [27:26]. در این رابطه دیفندورف و همکاران مدعی‌اند وظایف درون‌نقشی اغلب تحت سیطره و محدودیت‌های شرایط محیطی و قوانین‌اند؛ در حالی که رفتارهای شهروندی تحت کنترل ارادی فرد قرار دارند [27].

فرضیه چهارم: دلبستگی شغلی، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

## 2-3- پیامد رفتار شهروندی سازمانی

### 2-3-1- نیت ترک خدمت

مفهوم ترک خدمت، چرخش کارکنان در اطراف بازار نیروی کار میان شرکت‌ها، مشاغل و حرف و در میان حالت‌های اشتغال و بیکاری است [28، صص 326-357]. در تحقیقات معمولاً به جای ترک خدمت واقعی از نیت ترک خدمت استفاده می‌شود که به ارزیابی ذهنی فرد از احتمال ماندن یا رفتن از سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد؛ زیرا بهتر است قبل از خروج افراد به نیت آن‌ها پی برد نه این‌که پس از خروج، راه‌حل جستجو شود [29، صص 557-573]. ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان‌ها به‌همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب لزوم یافتن، گزینش و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود [30، صص 554-576]. هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت کارکنان عبارتند از کاهش وجدان کاری و اخلاق در سازمان، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر افراد باقیمانده، هزینه‌های یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی [31، صص 107-142].

نیت ترک خدمت در تحقیقات تجربی متعددی به‌عنوان پیامد رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده است [3، صص 1418-1395؛ 32، صص 563-513؛ 33، صص 141-122؛ 41، صص 931-922؛ 42، صص 454-435؛ 43، صص 75-67]. برخی محققان رابطه به‌نسبت ضعیفی را بین رفتار شهروندی سازمانی و نیت ترک خدمت یافتند [33، صص 141-122؛ 41، صص 931-922]. محققان تصور می‌کنند رفتار شهروندی سازمانی، علامت تعهد فرد به





سازمان است و شخصی که چنین رفتارهای شهروندی را برای سازمان انجام دهد، در واقع میلی به ترک سازمان ندارد [27]؛ از این رو: فرضیه پنجم: رفتار شهروندی سازمانی، رابطه منفی با نیت ترک خدمت کارکنان دارد.

### 3- روش تحقیق

این تحقیق کمی روی نمونه تصادفی 202 نفری از کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) انجام شد. درباره مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه انتخابی همین بس که حدود 31 درصد نمونه افراد انتخابی سن 30 تا 35 سال، 87 درصد مرد، 60 درصد مدرک کارشناسی و 56 درصد تجربه بالای 10 سال دارند. در این تحقیق پنج متغیر موجود است. رفتار شهروندی سازمانی از یک طرف، متغیر وابسته برای چهار محرک مبادله‌رهبر - پیرو، حمایت سازمانی اداری شده، نقض قرارداد روان‌شناختی و دلبستگی شغلی و از طرف دیگر، متغیر مستقل برای متغیر وابسته نیت ترک خدمت است. برای گردآوری داده‌های تجربی این متغیرها از چند پرسشنامه استاندارد استفاده شد؛ هر چند که گاهی وقت‌ها تعدیل‌هایی در محتوای آن‌ها صورت گرفت: رفتار شهروندی سازمانی با 16 گزینه [4، صص 487-496؛ 34، صص 698-714]؛ دلبستگی شغلی با 5 گزینه [24، صص 117-136؛ 25]؛ حمایت سازمانی با 6 گزینه [14، صص 161-178]؛ نقض قرارداد روان‌شناختی با 4 گزینه [35، صص 289-298]؛ مبادله رهبر - پیرو با 6 گزینه [36، صص 19-36] و نیت ترک خدمت با 3 گزینه [37، صص 653-663]. از افراد خواسته شد تا به روش خوداظهاری و براساس طیف‌های مربوط به آن، نگرش خود نسبت به هر گزینه را مشخص کنند.

برای شناسایی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به‌کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج اجرای تحلیل عاملی اکتشافی (روش براورد مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس) روی داده‌ها نشان داد که درصد تبیین واریانس دو متغیره (60)، بیشتر از درصد واریانس پنج متغیره (56) است. از این رو رفتار شهروندی سازمانی براساس نظر



ویلیامز و اندرسون در دو بُعد رفتارهای معطوف به سازمان و رفتارهای معطوف به همکاران عملیاتی شد [39، صص 601-617]. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از مدلسازی معادله‌های ساختاری تحت نرم‌افزار لیزرل (نسخه 8/53) استفاده شد. اندرسون و گرینگ پیشنهاد می‌کنند استفاده از این روش بهتر است در دو مرحله جداگانه اما مرتبط به هم انجام شود؛ مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری [38، صص 195-207]. مدل اندازه‌گیری به‌طور عمده برای تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون صورت می‌گیرد؛ در حالی که از مدل ساختاری برای بررسی روابط متغیرهای مکنون استفاده می‌شود.

#### 4- تجزیه و تحلیل اطلاعات

با انتخاب ماتریس کوواریانس به‌عنوان روش ورود داده و انتخاب روش حداکثر همانندی به‌عنوان روش برآورد، نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی اولیه نشان داد که دو شاخص از رفتار شهروندی معطوف به سازمان، یک شاخص از مبادله رهبر-پیرو و یک شاخص از حمایت سازمانی ادراک شده به‌دلیل خطای اندازه‌گیری شدید، بار عاملی کاملاً متفاوتی با دیگران دارد که نمی‌توان آن را به‌عنوان شاخص عملیاتی پذیرفت. هم‌چنین در میان شاخص‌های مذکور، بار عاملی مربوط به سه شاخص، معنادار نبود. بزرگ‌ترین پیشنهادها لیزرل برای بهبود برازش مدل نیز در مورد کوواریانس مربوط به خطاهای این شاخص‌ها بوده است و افزودن یا حذف کوواریانس خطا میان این شاخص‌ها سبب کاهش قابل ملاحظه در مقدار کای مربع می‌شود. در مجموع برای بهبود برازش مدل لازم بود که این چهار شاخص در مدل اندازه‌گیری اولیه حذف شده و دوباره مدل اجرا شود. اجرای مدل لیزرل در مرتبه دوم نشان داد که در مدل اندازه‌گیری ثانویه، نخست بیش‌تر بارهای عاملی بزرگ‌تر از مقدار حداقلی 0/6 بوده است و دوم این‌که همگی مقادیر معنادار داشته‌اند. درنهایت بررسی شاخص‌های برازش مدل نشان داد با آن‌که آماره کای مربع (743/45) با درجه‌آزادی 578 معنادار است، اما نسبت کای مربع به درجه‌آزادی (1/27) کم‌تر از 2 بوده و مقدار شاخص RMSEA (0/053) کم‌تر از مقدار حداکثری 0/06 یا 0/08 است. هم‌چنین دیگر شاخص‌های برازش مدل نیز در دامنه قابل قبول هستند



(SRMR=0/074؛ NFI=0/84؛ GFI=0/81). اکنون که از برازش مدل اندازه‌گیری اطمینان حاصل شد، مشخصات روان‌سنجی متغیرها (روایی و پایایی) به صورت جدول 1 محاسبه شد که همگی از روایی و پایایی مکفی شاخص‌های اندازه‌گیری حکایت داشتند (توجه: CR معادل پایایی ترکیبی، AVE معادل میانگین واریانس استخراجی،  $R^2$  معادل پایایی گزینه‌ای، لاندا معادل بار عاملی استاندارد، T\_V معادل معناداری و R به معنای نمره معکوس شاخص اندازه‌گیری است).

جدول 1 مشخصات روان‌سنجی (روایی و پایایی) مدل اندازه‌گیری

متغیر	گزینه‌ها / مشخصات روان‌سنجی	$\lambda$	T-V	$R^2$	AVE	CR
رفتار شهروندی به همکاران	دلیلی ندارد اگر کارم را زودتر انجام دادم و به دیگر همکارانم کمک کنم. R.	0/77	---	0/60	0/578	0/905
	سعی می‌کنم تا مزاحمت و مشکلی برای دیگران به وجود نیاید.	0/77	8/19	0/60		
	در همه حال تأثیر اقدامات خود بر دیگران را در نظر می‌گیرم.	0/66	6/83	0/44		
	در همه حال، مایلم تا به همکارانم کمک کنم.	0/84	9/06	0/71		
	دلیلی ندارد اگر کسی چیزی گفت یا حرکتی مرتکب شد، جواب وی را ندهم. R.	0/76	8/04	0/58		
	همکاران غایب، مسئول کارهای خودشان بوده و من نباید جور آنها را بکشم. R.	0/66	6/83	0/44		
	از این که افراد برای رفع مشکلات کاری خود به من مراجعه کنند، لذت می‌برم. R.	0/84	8/99	0/70		
رفتار شهروندی به سازمان	آدمی به محض این که خطایی در حق او صورت گرفت، نباید اعتراض کند.	0/59	---	0/35	0/448	0/849
	پذیرش برخی تغییر و تحولات در عرصه شرکت برایم سخت است. R.	0/69	5/39	0/48		
	هر موضوع کوچک ناراحت‌کننده، برایم به اندازه موضوع بزرگ اهمیت دارد. R.	0/71	5/47	0/50		
	مایلم تا حتی در جلسه‌ها و یا امور غیر الزامی شرکت کنم.	0/68	5/34	0/47		
	خود را ملتزم به حفاظت از تمامی اموال شرکت می‌دانم؛ هر چند این وظیفه‌ام نیست.	0/71	5/50	0/51		
	تا از من نخواهند، هیچ پیشنهاد یا توصیه‌ای درباره بهبود امور سازمانی نمی‌دهم. R.	0/59	4/82	0/35		
	این که بگویم همیشه از تأخیر کردن اجتناب می‌کنم، مبالغه نیست.	0/70	5/45	0/50		

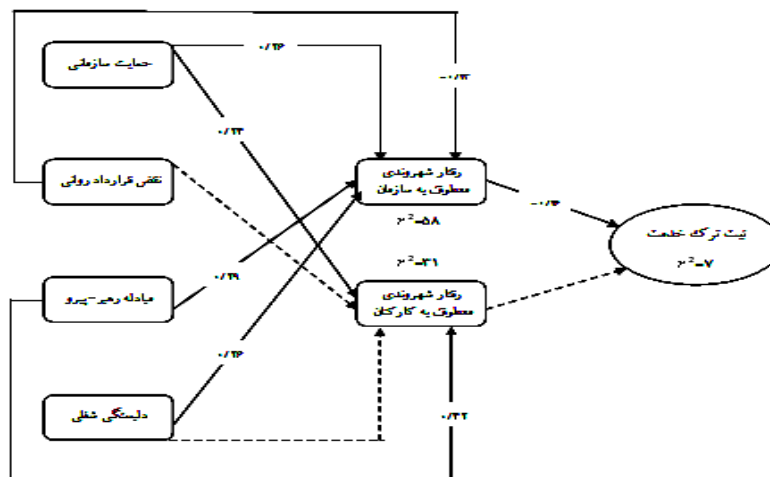


ادامه جدول 1

متغیر	گزینه‌ها / مشخصات روان‌سنجی	$\lambda$	T-V	$R^2$	AVE	CR
مؤلفه رهبری-پژوه	تا چه حد مدیر شما از مشکلات و نیازهای شما خیر داشته و آن‌ها را درک می‌کند؟	0/70	7/50	0/49	0/502	0/834
	مدیر شما چه قدر به توانمندی‌های شما اشراف داشته و قدرتان آن‌هاست؟	0/75	8/23	0/56		
	چه قدر احتمال دارد مدیر شما از قدرت خود برای کمک به حل مسائل کاری خود بهره ببرد؟	0/69	7/43	0/48		
	چه قدر احتمال می‌دهید مدیرتان، ضمانت کارها را گردن گرفته و جور شما را بکشد؟	0/68	7/20	0/46		
	رابطه کاری خود با مدیرتان را چگونه توصیف می‌کنید؟	0/72	7/88	0/52		
هماهنگی سازمانی	سایکو به نقش و سهم بودن من در حیات و رفاه آن بها می‌دهد.	0/75	8/46	0/56	0/591	0/878
	سایکو از تلاش‌های مضاعف و فراتر از نقش من قدردانی نمی‌کند. R.	0/74	8/36	0/55		
	سایکو به ناراحتی‌ها و گلایه‌های من توجهی ندارد. R.	0/86	10/49	0/75		
	حتی اگر شغل خود را به نحو احسن انجام دهم، سایکو باز به من بی‌توجه است. R.	0/81	9/57	0/66		
	سایکو توجه و دغدغه زیادی به نیازها و خواسته‌های من دارد.	0/67	7/25	0/44		
نقد و واکنش‌ها	سایکو به وعده‌های بدو استخدام (امنیت شغلی آینده) جامه عمل نپوشانده است.	0/73	8/13	0/54	0/606	0/860
	سایکو به وعده‌های خود درباره حقوق، مزایا و پاداش تا حد زیاد عمل کرده است. R.	0/77	8/71	0/60		
	آن طور که اوایل قول دادند، ترفیع و پیشرفت‌ام با آموزش، صورت نگرفته است.	0/79	8/96	0/62		
	مستولان براساس وعده، برایم مسئولیت و استقلال شغلی فراهم کرده‌اند. R.	0/82	9/44	0/67		
دلبستگی شغلی	مهم‌ترین چیزهایی که در زندگی‌م روی می‌دهند، در حوزه شغلی هستند.	0/59	6/01	0/35	0/464	0/811
	شغلم، تنها بخش کوچکی از هویت و موجودیت من است. R.	0/73	7/87	0/54		
	پیوند من و شغلم آن قدر قوی است که سخت بتوان آن را شکست.	0/63	6/50	0/40		
	شغلم را محوری‌ترین چیز برای هستی خود می‌دانم.	0/77	8/44	0/60		
	میل دارم تا زمان بیش‌تری را صرف وظایف شغلی خود کنم.	0/67	7/01	0/45		
زندگی‌مدار	اغلب دنبال راهی برای پایان دادن به خدمت در این شرکت هستم.	0/82	---	0/66	0/619	0/827
	برای بلند مدت دوست دارم در این شرکت کار کنم. R.	0/88	7/36	0/77		
	در حال بررسی گزینه‌های شغلی دیگر هستم.	0/64	6/31	0/40		



اکنون با تحقق ملاک‌های روان‌سنجی می‌توان به بررسی روابط متغیرهای مکنون پرداخت که خلاصه آن‌ها در نمودار 1 نشان داده شده است (توجه کنید که خطوط غیرممتد - - به معنای معنادار نبودن مسیر مربوط به آن است). مقادیر روی خطوط نمودار نشانگر ضریب استاندارد و مقدار موجود زیر هر متغیر وابسته (رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران، رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان و نیت ترک خدمت)، نشانگر مقدار واریانس تبیین شده برای هر متغیر وابسته به واسطه حضور مجموع متغیرهای مستقل است. نتایج مدل ساختاری نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده، نقض قرارداد روان‌شناختی، دلبستگی شغلی و مبادله رهبر - پیرو به ترتیب 31 و 58 درصد واریانس رفتار شهروندی معطوف به همکاران و رفتار شهروندی معطوف به سازمان را تبیین می‌کنند. احتمالاً علت قلت مقدار واریانس تبیین شده رفتار شهروندی سازمانی معطوف به همکاران در مقایسه با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان می‌تواند ناشی از معنادار نبودن رابطه دلبستگی شغلی و نقض قرارداد روان‌شناختی با متغیر رفتار شهروندی معطوف به همکاران باشد. همچنین 7 درصد از واریانس نیت ترک خدمت را می‌توان به رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان و معطوف به همکاران نسبت داد. این درصد اندک تبیین واریانس، همانند معادله قبل می‌تواند ناشی از معنادار نبودن رابطه رفتار شهروندی معطوف به همکاران و نیت ترک خدمت باشد.



نمودار 1 مدل ساختاری ابعاد، محرک‌ها و پیامد رفتار شهروندی سازمانی



نتایج مربوط به فرضیه اول (رابطه مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی) نشان داد که مبادله رهبر- پیرو رابطه مثبتی هم با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان ( $\beta = 0/29$ ) و هم رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران ( $\beta = 0/42$ ) داشته است. از این رو فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود. در فرضیه دوم، نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده هم بر رفتار شهروندی معطوف به همکاران ( $\beta = 0/24$ ) و هم رفتار شهروندی معطوف به سازمان ( $\beta = 0/26$ )، تأثیر مثبت معناداری دارد و این فرضیه با درجه اطمینان بالای 99 درصد تأیید می‌شود. ضریب بتای استاندارد رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به همکاران برابر با ( $\beta = 0/03$ ) و ضریب بتای استاندارد رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی معطوف به سازمان برابر با ( $\beta = -0/23$ ) است؛ البته نقض قرارداد روان‌شناختی صرفاً با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان، رابطه منفی معنادار دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان می‌دهد دلبستگی شغلی با رفتار شهروندی معطوف به همکاران ( $\beta = 0/01$ ) رابطه معناداری ندارد؛ اما رابطه آن با رفتار شهروندی معطوف به سازمان ( $\beta = 0/26$ ) معنادار است. سرانجام مشاهده شد نیت ترک خدمت به‌طور صرف با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان ( $\beta = 0/26$ ) رابطه منفی دارد و رابطه آن با رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران ( $\beta = -0/01$ ) معنادار نیست.

## 5- نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، بررسی و تبیین ابعاد، محرک‌ها و پیامد رفتار شهروندی سازمانی در شرکت سایکو می‌باشد. با مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی در دو بُعد رفتارهای معطوف به سازمان و رفتارهای معطوف به همکاران، انتخاب چهار محرک و یک پیامد، نتایج تجربی مختلفی در این تحقیق به دست آمد. مرور نتایج نیز نشان داد که نظریه مبادله اجتماعی به‌ویژه اصل تلافی، چارچوب مناسبی برای تبیین محرک‌های رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان است [14، صص 161-178]. فرد در مبادله اجتماعی معمولاً لطفی در حق شخص دیگری می‌کند، با این امید که لطف وی در آینده به‌نحوی از سوی گیرنده تلافی شود، البته ممکن



است «فرد به همان شکل و با همان محتوایی که لطفی را دریافت کرده است، نتواند تلافی کند» [39، صص 601-617]. در محرک‌هایی مانند مبادله رهبر- پیرو، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بخش‌هایی از دل‌بستگی شغلی و نقض قرارداد روان‌شناختی، اصل تلافی به‌روشنی در تحریک رفتار شهروندی سازمانی ایفای نقش می‌کند. هر چند در شرایط مبادله‌ای منفی (به‌طور مثال نقض قرارداد روان‌شناختی) به نظر می‌رسد که رفتار شهروندی سازمانی صرفاً از عامل مولد شرایط منفی (سازمان و مدیران آن) سلب می‌شود، نه همه (همکاران). در ادامه هر یک از این نتایج به تفصیل بحث و تحلیل خواهند شد.

مضمون تأیید فرضیه اول (رابطه مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی) این است که اگر کارکنان احساس کنند مدیر در ازای رفتارهای فرانش به‌طور قطع نیازهای آن‌ها را پاسخ داده و در زمان تخصیص وظایف و پاداش‌ها، ارزیابی عملکرد و گرفتاری شغلی ملاحظه آن‌ها را می‌کند، آن‌گاه آن‌ها ضمن تجسم یک رابطه مبادله‌ای، رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان و معطوف به همکاران را در جواب این لطف مدیر از خود بروز می‌دهند. از این رو یکی از علل تقویت یا تضعیف رفتارهای شهروندی سازمانی، کیفیت رابطه کارکنان با مدیر مستقیم خود است.

نتیجه فرضیه دوم (رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی) گویای این است که اگر سازمان به سهم و تلاش کارکنان در فرایندهای سازمانی بها داده و از تلاش‌های مضاعف آنان تقدیر کند، ناراحتی‌ها و گلایه‌های آنان را پیگیری کرده، نیازها و دغدغه‌های آنان را مرتفع سازد و موفقیت عملکردی آنان را مایه مباهات و افتخار خود بدانند، کارکنان نیز در عوض براساس اصل تلافی در نظریه مبادله اجتماعی با رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران (مانند کمک به همکاران، جوانمردی، رعایت آداب معاشرت، کشیدن جور همکاران غایب) و نیز رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان (مانند پذیرش برنامه‌های تغییر، حضور در جلسه‌های غیر الزامی، حفاظت اموال سازمانی، تبعیت از قوانین و رویه‌ها، اضافه‌کاری، وظیفه‌شناسی) واکنش نشان می‌دهند.

نتیجه فرضیه سوم نشان می‌دهد که نقض قرارداد روان‌شناختی به‌طور صرف با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان (نه رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران) رابطه معناداری



دارد؛ یعنی اگر سازمان‌ها از قراردادهای تلویحی و ضمنی خود (نظیر امنیت شغلی، افزایش حقوق و مزایا، شرکت در دوره‌های آموزشی، ترفیع، مسئولیت و اختیار شغلی) نسبت به کارکنان تخطی کرده و انتظارات را مرتفع نسازند، آن‌گاه کارکنان صرفاً رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان را از خود بروز نمی‌دهند.

در تبیین این رابطه می‌توان به رابینسون و موریسون استناد کرد که «چون قراردادهای روان‌شناختی مشتمل بر باورهایی درباره تعهدات سازمان هستند، از این رو تحقق یا نقض آن‌ها احتمالاً رابطه قوی‌تری با رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان (نه رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران) دارد [20، صص 5-23]؛ یعنی افراد حتی در صورت نقض قرارداد روان‌شناختی از رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران خود دست نمی‌کشند بلکه چون سازمان را عامل نقض قرارداد روان‌شناختی می‌پندارند، از رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان دریغ کرده و به‌زعم پاته و همکاران فقط وظایف شغلی خود را در حد استاندارد به انجام می‌رسانند [21، صص 24-33]. هم‌چنین همسو با جانسون و آیری کلی می‌توان گفت چون رفتارهای شهروندی هم به نفع سازمان و هم به نفع همکاران است و چون انجام ندادن این رفتارها شاید به همکاران آسیب بزند، از این رو نقض قرارداد روان‌شناختی نمی‌تواند تأثیر مستقیمی بر این رفتارها داشته باشد [23]. به همین دلایل، نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مستقیمی بر رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران ندارد.

براساس نتیجه فرضیه چهارم، افراد دلبسته شغل ترجیح می‌دهند تا اگر بنا بر فرا رفتن از رفتارهای مصوب شغلی باشد، این رفتارها در راستای کلیت عملکرد سازمانی و یا وظایف شغلی باشد، برای مثال این افراد احتمالاً با اضافه‌کاری، تلاش و پشتکار، هم‌سویی با تغییرات سازمانی، تبعیت از دستورات افراد بالاتر از خود، حفاظت اموال سازمانی و مواردی از این قبیل که مستقیماً به عملکرد سازمان باز می‌گردد، رفتارهای شهروندی را از خود بروز دهند. در تبیین چرایی این رویداد می‌توان از دیدگاه مبادله اجتماعی، به‌ویژه هنجار تلافی مدد گرفت. اگر شغلی دارای پتانسیل تأمین نیازهای سطح بالا بوده و یا این‌که اهمیت خاصی در نمایش تصویر ذهنی فرد به خود داشته باشد، آن‌گاه فرد برای جبران دستیابی به نیازهای روانی به رفتارهای شهروندی سازمانی روی می‌آورد [40]. از طرفی چون سازمان (نه کارکنان آن)





مسبب و عامل تأمین نیازهای سطح بالای فرد دلبسته شغل است، از این رو فرد رفتارهای شهروندی خود را نه به همکاران که به سمت سازمان نشان می‌رود. هم‌چنین از آن جایی که عملکرد فرانتشی معطوف به سازمان معمولاً بیش‌تر از عملکرد فرانتشی معطوف به همکاران به چشم می‌آید، در این صورت ممکن است افراد سعی در آدای آشکار دین خود به دست‌اندرکاران سازمانی داشته باشند.

بالاخره رابطه منفی رفتار شهروندی معطوف به سازمان و نیت ترک خدمت نشان می‌دهد که وقتی افراد رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان را از خود بروز دهند، نیتی برای ترک سازمان ندارند. هم‌چنین انجام ندادن این رفتارها می‌تواند یکی از نمادهای نیت آنان برای ترک سازمان باشد. از طرف دیگر معناداری نبودن تأثیر رفتار شهروندی معطوف به همکاران بر نیت ترک خدمت گویای این است که انجام دادن یا ندادن رفتار شهروندی معطوف به همکاران تأثیری در نیت ترک خدمت افراد نداشته و نمی‌تواند به‌عنوان نماد نیت یا عدم نیت ترک خدمت عمل کند؛ به عبارت دیگر ممکن است افراد حتی با انجام رفتار شهروندی معطوف به همکاران، باز هم به فکر ترک خدمت باشند.

## 5-1- مضامین، محدودیت‌ها و پیشنهادها

مضامین این تحقیق از دو دیدگاه نظری و کاربردی قابل تأمل است. از دیدگاه کاربردی مشاهده شد که شیوه رهبری مبادله‌ای با زیردستان و نیز حمایت مقامات سازمانی از کارکنان خود در مواقع نیاز می‌تواند کارکنان را به عملکرد فرانتش ترغیب کند. هم‌چنین اگر شغل محول شده به افراد گونه‌ای باشد که عامل تعیین هویت روانی آن‌ها بوده و آن‌گاه افراد به شغل خود دلبسته شوند، این دلبستگی شغلی می‌تواند آن‌ها را حداقل به رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان تشویق کند. پیامد این رفتارهای شهروندی در سطح فردی، تعهد به سازمان و تمایل به ماندن در خدمت سازمان است؛ یعنی یکی از علایم نیت افراد برای ماندن در سازمان، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است.



از دیدگاه نظری و از داخل این مقاله می‌توان سه سهم نظری جدید را به ادبیات رفتار شهروندی سازمانی افزود. نخست براساس نظریه مبادله اجتماعی به طور معمول فرض می‌شود که وقتی سازمان از تعهدات روان‌شناختی خود به کارمند تخطی ورزد، کارمند این تخطی سازمان را تلافی می‌کند که یکی از راه‌های تلافی، انجام ندادن رفتارهای شهروندی سازمانی است، البته چون سازمان و همکاران هر دو از رفتارهای شهروندی سازمانی نفع می‌برند، فرد شاید هنوز آن دسته از رفتارهای شهروندی را که معطوف به همکاران هستند، از خود بروز دهد و تخطی سازمان را صرفاً با عدم بروز رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان تلافی کند. دوم این که انجام دادن یا ندادن رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران، تأثیری بر نیت ترک خدمت افراد ندارد (سهم نظری دوم). البته به زعم برخی از محققان [2]، صص 5-24:3، صص 1395-1418]، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی به مطالعات و بررسی‌های پیش‌تری نیاز دارند. سوم، وقتی افراد با شرایط مبادله‌ای مثبت (به‌طور مثال دسترسی به حمایت سازمانی) روبه‌رو هستند، رفتار شهروندی خود را هم به سازمان و هم به همکاران نشانه می‌روند؛ اما اگر با شرایط مبادله‌ای منفی (به‌طور مثال نقض قرارداد روان‌شناختی) مواجه شوند، فقط رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان را دریغ می‌کنند. البته این سهم نظری چندان با قطعیت همراه نیست زیرا نتایج تحقیق نشان داد که افرادِ دلبسته شغل خود (دارنده حالت مثبت) میل دارند تا صرفاً رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان را از خود بروز دهند. تحقیق حاضر با کاستی‌ها و محدودیت‌هایی مواجه است که به‌طور مسلم از دقت و تعمیم‌پذیری نتایج می‌کاهد، برای مثال تحقیق حاضر روی یک نمونه محدود در یک شرکت خاص با یک ابزار اندازه‌گیری و به صورت مقطعی انجام شد. برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که با رفع این محدودیت‌ها، همین مطالعه تکرار شده و مضامین مطالعات با مضامین مستخرج از تحقیق حاضر مقایسه شود. هم‌چنین بررسی عوامل دیگری که در نظریه مبادله اجتماعی ریشه دارند نیز می‌تواند درک بهتری از محرک‌های رفتار شهروندی سازمانی فراهم کند. سرانجام بهتر است که دیگر پیامدهای (فردی و سازمانی) که از رفتار شهروندی سازمانی نشأت می‌گیرند، در مطالعات آینده گنجانده شوند.



## 7- منابع

- [1] Abassi S.M , Hollman K.W. "Turnover: the real bottom line"; *Public Personnel Management*, Vol. 2, No.3, 2000.
- [2] Anderson J., Gerbing W.;"Structural equation modeling in Practice: A review and recommended two stages approach"; *Psychological Bulletin*, Vol. 27, No.1, 1988.
- [3] Andersson L.M ;" Employee cynicism: An examination using a contract violation framework"; *Human Relations*, Vol. 49, 1996.
- [4] Cantisano G. T., Domínguez J.F.M , Depolo M.;"Psychological contract breach and outcomes"; *Psicothema*, Vol. 20, No. 3, 2008.
- [5] Chughtai A. A. ;"Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior"; *Institute of Behavioral and Applied Management*, Manual Script, 2008.
- [6] Cropanzano R., Mitchell M. S.;"Social exchange theory: an interdisciplinary review"; *Journal of Management*, Vol. 31, 2005.
- [7] Dalton D.; Todor W. , Krackhardt D.; Turnover overstated: A functional taxonomy; *Academy of Management Review*, Vol.7, 1982.
- [8] Deluga R.J.;"Leader-member exchange quality and effectiveness ratings"; *Group & Organization Management*, Vol. 23, No. 2, 1998.
- [9] Dess G. , Shaw J.;"Voluntary turnover, social capital, and organizational performance"; *Academy of management review*, Vol. 26, No. 3, 2001.
- [10] Diefendorff J. and et.al;"Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002.

- [11] Eisenberger R. and et.al;"Perceived organizational support"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986.
- [12] Eisenberger R., Fasolo P., LaMastro V. D.;"Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, 1990.
- [13] Freese C., Schalk R.;"How to measure the psychological contract? South African"; *Journal of Psychology*, Vol. 38, No. 2, 2007.
- [14] Gouldner A. W.; "The norm of reciprocity: A preliminary statement"; *American Sociological Review*, Vol. 25, 1960.
- [15] Graen G. B., Uhl-Bien M. ;"Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years"; *Leadership Quarterly*, Vol. 6, 1995.
- [16] Green C. B And et.al;"Exploration of the relationship between LMX and demographic variables"; *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 4, No. 12, 2006.
- [17] Johnson J., O'Leary-Kelly A.;"The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003.
- [18] Kanungo R.;"Measurement of job and work involvement"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982.
- [19] Kaufman J. D. and et.al ;" Do supportive organizations make for good corporate citizens?"; *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 4, 2001.
- [20] Lo M.C., Ramayah T., Kueh J.;"An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia"; *Journal of Business and Management*, VoL.12, No.1, 2006.
- [21] Lodhal T. M., Kejner M. M.;"The definition and measurement of job involvement"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, 1965.



- [22] MacKenzie S., Podsakoff P., Ahearne M.;"Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance"; *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998.
- [23] Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M.; *Organizational linkages: The psychology of commitment, absentees, and turnover*; San Diego,CA: Academic Press, 1982.
- [24] Muliawan A.D.; Green P. F., Robb D. A. ;"The turnover intentions of information systems auditors"; *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 10, 2009.
- [25] Northouse P.; *Leadership theory and practices*; Thousand Oaks: Sage.
- [26] Organ D.W.; *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*; Lexington Books, MA, Lexington, 2001.
- [27] Organ D., Podsakoff P, MacKenzie S.;"Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences"; Thousand Oaks: Sage, 2007.
- [28] Paré G., Tremblay M.;" High-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions"; *Group & Organization Management*, Vol. 32, No. 3, 2007.
- [29] Pate J.; Martin G., McGoldrick J.;"The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior"; *Employee Relations*, Vol. 25, No. 6, 2003.
- [30] Peelle H. E.;"Reciprocating perceived organizational support through citizenship behaviors"; *Journal of Managerial Issues*,Vol.19, No. 4, 2007.

- [31] Podsakoff P. M. and et.al;"Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior"; *Leadership Quarterly*, Vol. 1, 1990.
- [32] Podsakoff P. M. et.al; "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research"; *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000.
- [33] Podsakoff N. P. and et al.;"Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No.1, 2009.
- [34] Rhoades L., Eisenberger R.;"Perceived organizational support: A review of the literature"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 2002.
- [35] Robinson S. L., Morrison E.W.; "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, 1995.
- [36] Scott J.; Craven A. E., Green C.;"Meta-analysis of organizational citizenship behavior and leader-member exchange"; *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 4, No.11, 2006.
- [37] Smith C., Organ D., Near J.; "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, 1983.
- [38] Tansky, J.W.; Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights*, Vol. 6, 1993.
- [39] Williams L. J., Anderson S. E.; "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, No. 3, 1991.
- [40] Yukl G.; *Leadership in organizations*; NJ: Prentice Hall.



- [41] Chen X., Hui C., Siego D. J.;"The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, 1998.
- [42] Chen X.P.;"Organizational citizenship behavior: a predictor of employee voluntary turnover"; in Turnipseed, D.L. (Eds), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Nova Science, New York, NY, 2005.
- [43] Sharma J. P. & et.al;"Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective"; *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 1; 2011.