نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی
دوره پنجم، زمستان ۱۴۰۰، شماره چهارم، صفحات ۵۱۸ تا ۵۲۷

پژوهشی

شناسایی و ارائه مدل عوامل کنترل‌کننده سازمانی مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

(مطالعه موردی: ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران)

اصغر صفری‌فرد[۱]، حسن امیری*[۲]، کورش پارسامعین[۳]، بهرام علیشیری[۴]

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی
۲. * **نویسنده مسئول:** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، hassanamiri1349@yahoo.com
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

چکیده

زمینه و هدف: رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فردی، داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان هستند که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. یکی از عوامل مؤثر بر توسعه این رفتارها، عوامل سازمانی می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران و ارائه مدل انجام شده است.

روش: این پژوهش با رویکرد کاربردی و از نوع اکتشافی است که در دو بخش کیفی و کمّی انجام شد. در بخش کیفی، خبرگان به تعداد ۱۳ نفر که به روش کاملاً هدفمند انتخاب شده بودند جامعه آماری پژوهش را تشکیل و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA-2020 استفاده شد. در بخش کمّی، جامعه آماری را کارکنان ستاد مرکزی سازمان تشکیل داده که به صورت تصادفی ساده نمونه‌گیری شدند. در این مرحله از پرسشنامه محقق ساخت و برای تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزارهای SPSS22 و LISEREL استفاده شد.

یافته‌ها: عوامل سازمانی شناسایی شده به ترتیب اولویت شامل عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، امنیت شغلی، نظام پاداش و تشویق، فرهنگ سازمانی، آموزش، کیفیت زندگی کاری، ماهیت شغل، ساختار سازمانی و معنویت سازمانی در توسعه رفتار شهروندی مؤثر می‌باشند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود برای گسترش و توسعه رفتار شهروندی سازمانی، مدیران سازمان انتقال خون ایران به عوامل شناسایی شده در تحقیق توجه و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها و برخورد با کارکنان مدنظر داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: توسعه کارکنان، رفتار سازمانی، عملکرد کاری، فرهنگ سازمانی

مقدمه

افزایش رقابت‌های بین‌المللی و روند جهانی شدن باعث اهمیت مضاعف توجه به مدیریت منابع انسانی شده است که از طریق ایجاد ارزش‌های جدید، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها نقش مهمی در عملکرد سازمانی دارد (۱). شرایط حاکم بر سازمان‌ها به‌طور کامل متحول شده است و لزوم اثربخشی آن‌ها، را نیازمند کارکنانی کرده است که بی هیچ چشم داشتی، افزون بر نقش رسمی خود عمل می‌کنند و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند و به عبارت دیگر، به نوعی «رفتار شهروندی سازمانی» را بروز می‌دهند. رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه انجام می دهند و این سازه به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرا نقش در کارکنان است که در یک مجموعه فعالیت می‌کنند و باعث بهبود عملکرد آن می‌شوند (۲).

درک رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار فردی آزاد که به‌طور مستقیم یا صریح به سیستم پاداش مربوط نمی‌شود و می‌تواند عملکرد مؤثر سازمان را بهبود بخشد، حائز اهمیت است (۳). افزایش بهره‌وری مدیران و همکاران، استفاده حداکثری از منابع، کار گروهی مؤثر و بهبود توانایی سازمان برای جذب و حفظ کارکنان با عملکرد خوب، از مزایای رفتار شهروندی سازمانی است (۴).

با توجه به اهمیتی که برای رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

عملکرد سازمان و اثربخشی آن در تحقیقات گوناگون قائل شده اند درک عوامل تأثیرگذار بر آن نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مورد گوپتا و همکاران بیان کرده‌اند که شناخت عوامل زمینه‌ساز و هم بسته رفتار شهروندی سازمانی از آن جهت اهمیت دارد که با مشخص شدن این عوامل، سازمان می‌تواند در جهت تقویت آن‌ها اقداماتی به عمل آورد و از این طریق، امکان بهره‌برداری بیشتر از پیامدهای آن فراهم می‌شود (۵). نتیجه تحقیق محمد شهید الاسلام نشان داد که عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی شامل وفاداری سازمانی، نوع‌دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی، ادب، وظیفه‌شناسی، انطباق سازمانی، ابتکارات فردی و خودسازی می‌باشند (۶). نیودیتا و سوجاتا در تحقیق خود دریافتند که بین ساختار سازمانی، رهبری اثربخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بخش بهداشت و آموزش هند رابطه معناداری وجود دارد (۷). پراستیو و همکاران با بررسی ۷۰ مطالعه انجام شده در گذشته به این نتیجه رسیدند که از راه اتخاذ یک خط مشی صحیح در مورد منابع انسانی، سازمان ها می‌توانند تعهد سازمانی را در بین کارکنان افزایش دهند و به تبع آن رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد (۸).

چنین پژوهش‌هایی به درک عوامل و متغیرهایی که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارند، کمک می‌کنند؛ اما نبود پژوهشی که مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان انتقال خون ایران شناخته باشد نقصانی است که مانع از آن می‌شود که مدیران ارشد سازمان درک صحیح و جامعی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در این سازمان داشته باشند. سازمان انتقال خون ایران به عنوان یک سازمان منحصربه‌فرد در زمینه تأمین خون و فرآورده‌های خونی مورد نیاز نیازمندان و بیماران و با داشتن بودجه کم دولتی و همچنین، نیاز فزاینده به نیروهای فداکار برای پیشبرد اهداف عالی انسان دوستانه خود به کارکنانی احتیاج دارد که علاوه بر داشتن تعهد، به انجام رفتارهای فرا نقش و بالاتر از وظایف رسمی شغلی اقدام ورزند تا از این طریق، دستیابی سازمان به اهداف خود تسهیل شود. با توجه به این که از عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی، عوامل سازمانی است، از اینرو، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل سازمانی مؤثر در توسعه رفتار شهروند سازمانی در سازمان انتقال خون ایران کدام‌ها هستند و مدل آن چگونه است؟

روش

روش پژوهش حاضر، آمیخته (کیفی - کمی) از نوع اکتشافی است و از لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی برای شناسایی متغیرهای سازمانی مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان سازمان که سابقه مطالعه و پژوهش در زمینه رفتار شهروندی سازمانی داشتند استفاده شد. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی، کتاب‌ها، رساله‌ها و مقالات فارسی و انگلیسی در مورد رفتار شهروندی سازمانی بررسی شد. در انجام مصاحبه‌ها با توجه به این که محقق دارای سابقه کار طولانی در ستاد مرکزی سازمان انتقال خون است، در فاصله زمانی بهمن ۱۳۹۹ تا خرداد ۱۴۰۰، به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند تا رسیدن به نقطه اشباع نظری (فرد سیزدهم) با خبرگان مصاحبه صورت گرفت. از فرایند کدگذاری برای تحلیل داده‌های تحقیق حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شد. کدگذاری فرایندی است که طی آن مجموعه‌ی داده‌های متنی و پراکنده به داده‌هایی با معنی و مفهوم تبدیل می‌شود. این امر با مشخص کردن مقوله‌های کدگذاری باز (Open) شروع و با کدگذاری محوری (Axial) ادامه و در نهایت با کدگذاری گزینشی (Selective) پایان یافت. اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA-2020 که در تحلیل مصاحبه با کدگذاری و ارائه مدل کاربرد دارد، مورد تحلیل قرار گرفت.

برای بررسی روایی تحقیق کیفی، محقق به بررسی دقیق مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی در سطوح مختلف نظری اقدام ورزید و سؤالات اصلی تحقیق بر این مبنا طراحی شد. برای اطمینان از گزارش‌های مربوط به موضوع و کیفیت خود مصاحبه، گزارش‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها توسط خود محقق تهیه شد تا از اعتبار مرحله مصاحبه کاسته نشود. از پایایی یا قابلیت اعتماد باز آزمون (Test-Retest) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. از بین مصاحبه های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. پایایی باز آزمون مصاحبه های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۸۹ درصد بود و با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید می‌باشد.

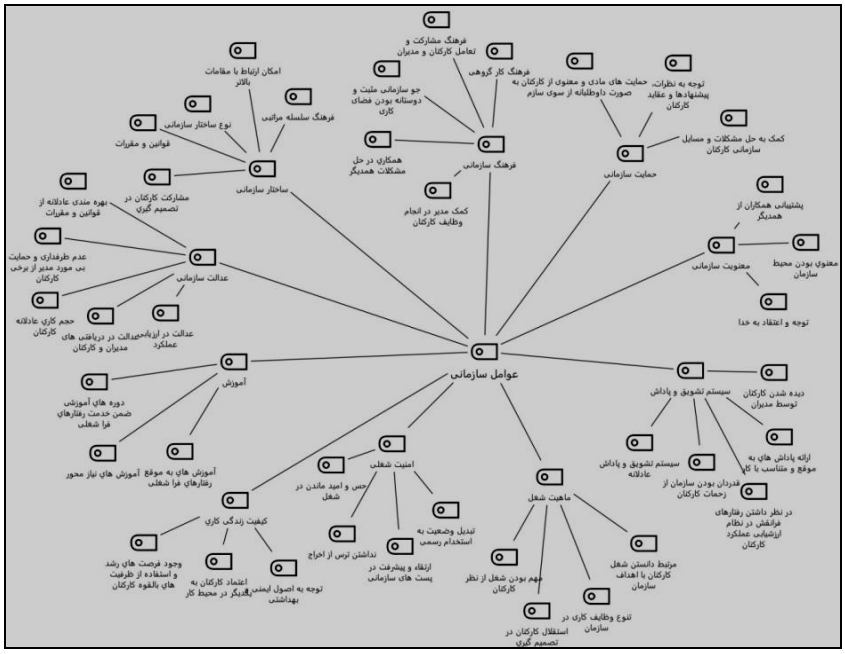
طبق نظرخبرگان، ده عامل با مجموع ۴۰ کد شامل ساختار سازمانی، عدالت سازمانی، آموزش، کیفیت زندگی کاری کارکنان، امنیت شغلی، ماهیت شغل، فرهنگ سازمانی، سیستم تشویق و پاداش سازمانی، حمایت سازمانی و معنویت سازمانی، عوامل سازمانی مؤثر در توسعه رفتار شهروند سازمانی می‌باشند که در جدول ۱ نشان داده شده است و شامل کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و گزینشی، به همراه کد مصاحبه‌شوندگان (P۱ تا P۱۳) و نمونه‌هایی از گزاره‌های مفهومی که توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است می‌باشد. مدل تحقیق مبتنی بر داده‌های کیفی در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

جدول ۱- کدگذاری گزینشی، محوری و باز عوامل سازمانی مؤثر در توسعه رفتار شهروند سازمانی

کدگذاری گزینشی: عوامل سازمانی			
کدگذاری محوری	کدگذاری باز (مؤلفه - کد)	کد مصاحبه شوندگان	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
ساختار سازمانی	فرهنگ سلسله مراتبی (۲۵) قوانین و مقررات (۱۳) نوع ساختار سازمانی (۳۷) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (۴) امکان ارتباط با مقامات بالاتر (۱۷)	P۱، P۳، P۴، P۷، P۱۰	چون ما نمی‌دانیم وظیفه‌مان چیست و کارهای فراوظیفه کدام‌ها هستند بهتر است این فعالیت های داوطلبانه به صورت مدوّن و مکتوب در اختیارمان قرار گیرد. البته طوری نشود که انجام کارهای فرانقش تبدیل به وظیفه شود زیرا بقیه همکاران فکر می‌کنند شما باید همیشه این کارها را انجام دهید (P۷)
عدالت سازمانی	حجم کاری عادلانه کارکنان (۱۱) عدالت در دریافتی‌های مدیران و کارکنان (۲۹) عدالت در ارزیابی عملکرد (۱) بهره مندی عادلانه از قوانین و مقررات (۱۵) عدم طرفداری و حمایت بی مورد مدیر از برخی کارکنان(۲۲)	P۱، P۲، P۳، P۴، P۵، P۷، P۸، P۹، P۱۱	اگر کارمند حس کند که حقوق دریافتی مدیر خیلی بیشتر از حقوق دریافتی وی است، سعی می‌کند وظایفش را در حداقل ممکن انجام دهد و تمایلی به انجام رفتارهای بیش از وظایف موظف ندارد. همین طور مدیر نباید از برخی کارکنان خاص به ناحق طرفداری کند و چشم خود را به فعالیت‌های صادقانه بقیه کارمندان خود ببندد (P۳)
آموزش	دوره های آموزشی ضمن خدمت رفتارهای فرا شغلی (۱۰) آموزش‌های نیاز محور (۳۶) آموزش‌های به موقع رفتارهای فرا شغلی (۴۰)	P۱، P۲، P۴، P۵، P۶	آموزش رفتار شهروندی سازمانی به همه کارکنان سبب می‌شود وقتی فردی این کارها را انجام می‌دهد با استقبال همکاران خود مواجه شده و به عنوان فرد کنجکاو و مداخله‌گر تلقی نشود. سوء تعبیر تعریف شدن این فعالیت‌ها سبب می‌شود که فرد یاری‌رسان دیگر این کارها را انجام ندهد و به جزیره ای منفرد تبدیل شود (P۵)
کیفیت زندگی کاری	توجه به اصول ایمنی و بهداشتی (۱۹) اعتماد کارکنان به یکدیگر در محیط کار (۳۱) وجود فرصت‌های رشد و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان (۱۴)	P۲، P۴، P۶، P۱۰	کیفیت زندگی کاری، سطح اعتماد و اطمینانی است که بین فرد و همکاران خود وجود دارد و هرچه میزان آن در سازمان بیشتر باشد در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است، همچنین وجود فرصت‌های رشد و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان نیز حائز اهمیت است و به خود باوری در بین کارکنان می‌انجامد. کارکنان خود باور نیز بیشتر در فعالیت‌های سازمان و انجام وظایف موظف و غیر موظف می‌کوشند (P۱۰)
امنیت شغلی	حس و امید ماندن در شغل (۵) نداشتن ترس از اخراج (۳۴) تبدیل وضعیت به استخدام رسمی (۳۲) ارتقاء و پیشرفت در پست‌های سازمانی (۶)	P۲، P۳، P۴، P۵، P۷، P۸، P۹، P۱۲	اگر رفتارهای فرانقش در ارزیابی‌های سالیانه مدّ نظر قرار گیرد و در تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان از قراردادی به رسمی نتایج این ارزیابی‌ها مؤثر باشد در بروز و توسعه این رفتارها توسط همکاران تأثیر فراوان دارد (P۵) از عوامل بسیار مهم در بروز رفتار شهروندی سازمانی، سطح وابستگی کاری و امنیت شغلی است و چون بیشتر کارکنان سازمان انتقال خون را نیروهای قراردادی تشکیل می دهند مدیران باید به تبدیل وضعیت آن‌ها از قراردادی به رسمی توجه ویژه ای داشته باشند تا خیال آن‌ها هم آسوده شود (P۸، P۹)
ماهیت شغل	مهم بودن شغل از نظر کارکنان (۲۳) استقلال کارکنان در تصمیم گیری (۲۱) مرتبط دانستن شغل کارکنان با اهداف سازمان (۷) تنوع وظایف کاری در سازمان (۳۵)	P۱، P۲، P۵، P۷، P۹	نوع شغلی که کارمند مشغول آن است و اهمیت یا مهم بودن آن برای کارمند و سازمان در اقدام به انجام رفتارهای فرا شغلی مؤثر است، همچنین وقتی کارمند حس کند شغلش مرتبط با اهداف والای سازمان انتقال خون است بیشتر انگیزه پیدا کرده و کارهای داوطلبانه بیشتری انجام می‌دهد و در همه جا نام سازمان انتقال خون را به نیکی بیان می کند (P۹)
فرهنگ سازمانی	جو سازمانی مثبت و دوستانه بودن فضای کاری(۱۲) همکاری در حل مشکلات همدیگر (۸) فرهنگ مشارکت و تعامل کارکنان و مدیران (۳۸) کمک مدیر در انجام وظایف کارکنان (۲۷) فرهنگ کار گروهی (۱۶)	P۲، P۳، P۴، P۵، P۶، P۱۳	اگر محیط درون سازمان دوستانه باشد و مدیر و کارکنان با یکدیگر تعامل داشته باشند، رفتار شهروندی سازمانی در این سازمان به صورت مکرّر بروز می‌کند و به نوعی این رفتار خود به عادت و فرهنگ سازمانی تبدیل می شود اما اگر فضای حاکم بر سازمان از سمت بالا به پایین باشد، در نتیجه تعامل به سختی در درون سازمان شکل می‌گیرد و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان بروز نمی‌کند (P۱۳)
سیستم تشویق و پاداش	سیستم تشویق و پاداش عادلانه (۳) ارائه پاداش‌های به موقع و متناسب با کار (۱۸) قدردان بودن سازمان از زحمات کارکنان (۳۹) دیده شدن کارکنان توسط مدیران (۲) در نظر داشتن رفتارهای فرانقش در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان (۹)	P۱، P۲، P۳، P۴، P۵، P۶، P۷، P۸، P۹، P۱۳	اعطای پاداش به افرادی که رفتارهای فرانقش انجام می‌دهند آن ها را در انجام این رفتارها ثابت قدم می‌کند به شرطی که به موقع و متناسب باشد (P۳) تشویق نباید حتما به صورت پرداخت‌های مالی و مادی باشد، همچنین تغییر و ارتقاء سطح و جایگاه کارمند در پی انجام رفتارهای شهروندی سازمانی به جایگاه بالاتر یا دیده شدن کارمندانی که این فعالیت ها را انجام می دهند توسط مدیران در بروز و توسعه رفتارهای فراوظیفه ای مؤثرتر می باشد (P۵)
حمایت سازمانی	توجه به نظرات، پیشنهادها و عقاید کارکنان (۲۴) کمک به حل مشکلات و مسایل سازمانی کارکنان (۳۳) حمایت های مادی و معنوی از کارکنان به صورت داوطلبانه از سوی سازمان (۳۰)	P۱، P۲، P۳، P۴، P۵، P۷، P۸، P۱۰	مدیران با حمایتی که از کارکنان خود می‌کنند، شرایطی را برای مشارکت بیشتر کارکنان فراهم و در نهایت رضایت شغلی در افراد ایجاد می‌کنند و در نتیجه آن شرایط بروز رفتارشهروند سازمانی با بالا رفتن رضایت شغلی افزایش می‌یابد (P۱۰)
معنویت سازمانی	توجه و اعتقاد به خدا (۲۶) پشتیبانی همکاران از همدیگر (۲۰) معنوی بودن محیط سازمان (۲۸)	P۱، P۲، P۴، P۶، P۹	احساس معنا و داشتن هدف در کار یعنی انجام کارها در همه شرایط برای کسب رضایت حضرت پروردگار متعال در توسعه رفتارهای یاری‌رسان و داوطلبانه به ویژه در شرایط و موقعیت های سخت تأثیرگذار است به ویژه در سازمان انتقال خون ایران که در مواقع بحرانی هم باید پاسخگوی بیماران و افراد نیازمند به خون و فرآورده‌های خون باشد (P۴)

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]



شکل ۱- مدل تحقیق مبتنی بر داده‌های کیفی

مدل تحقیق مبتنی بر داده‌های کیفی در شکل ۱مشاهده می‌شود.

پس از اکتشاف مؤلفه‌های اصلی و طراحی مدل اولیه، براساس این مدل، فرضیاتی مطرح شده و برای آزمون فرضیات، پرسشنامه‌ای تهیه و با چند مرحله نظرخواهی از خبرگان، مورد تأیید ایشان قرار گرفت که شامل سه سؤال برای هر مؤلفه و در مجموع ۳۰ سؤال می‌باشد. برای بررسی روایی پرسشنامه، بعد از طراحی پرسشنامه، از استادان، متخصصان و صاحب نظران مرتبط در زمینه ارتباط بین گویه‌های طرح شده در پرسشنامه و فرضیه‌های پژوهش نظرخواهی شد و سؤالات بی‌ربط یا تکراری حذف و در نهایت سؤالات مرتبط با فرضیه‌ها حفظ و پرسشنامه برای پیش‌آزمون و آزمون نهایی آماده شد. همچنین در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا CVR (Content Validity Ratio) نیز استفاده شد که در تمامی سؤالات پرسشنامه موارد مقدار قابل قبول حاصل شد. بررسی شاخص روایی محتوا CVI (Content Validity Index) نیز برای پرسشنامه تهیه شده انجام شد که در نهایت تمامی سؤالات پرسشنامه پس از محاسبه CVI در صورت لزوم بازبینی و اصلاح انجام شد و مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای بررسی سازگاری و هماهنگی درونی سؤالات پرسشنامه به‌کار می‌رود. نتایج نشان داد که ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۸۸ می‌باشد که قابل قبول است.

در بخش کمّی، جامعه آماری تحقیق تمامی مدیران و کارشناسان ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران بودند. نمونه‌گیری در بخش کمّی در ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران به شکل تصادفی ساده بود و پرسشنامه بین آن‌ها پخش و جمع‌آوری شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با توجه به حجم جامعه مورد تحقیق به تعداد حداقل ۱۹۶ نفر انتخاب شد. بابت پیش‌بینی وجود پرسش نامه‌های مخدوش و داده‌های پرت و خارج از موضوع و نیز احتمال وجود افراد بی‌تفاوت و انحراف کمتر از ۰/۳، به میزان ۱۰ درصد بیشتر پرسشنامه توزیع شد. همچنین به دلیل خارج‌سازی چندین پرسشنامه که صلاحیت لازم را نداشتند، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه وارد محاسبات شد. برای آزمون مدل عوامل فردی مؤثر و همچنین اولویت‌بندی این عوامل از روش‌های تجزیه‌وتحلیل آماری مانند آزمون کلموگروف اسمیرنف و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و Lisrel بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی تعداد مصاحبه شوندگان ۱۳ نفر بود که ده نفر مرد (۷۷ درصد) و سه نفر زن (۲۳ درصد) بودند. سطح تحصیلات همگی دکترا و بیشترین تعداد مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه کار بالای ۲۰ سال بودند. همه مصاحبه شوندگان علاوه بر تحصیلات تخصصی خود، با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به‌طور کامل آشنایی و سابقه مطالعه و تحقیق در این زمینه را داشتند.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها (۸ نفر) حاکی از این بود که «ساختار سازمانی» در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است. مصاحبه‌شوندگان بر این اعتقاد بودند قوانین و مقررات سازمانی و نحوه اجرای آن‌ها، همچنین تعدّد سطوح سازمانی که می تواند تعاملات و روابط بین مدیران و کارکنان یا حتی کارکنان با همدیگر را تحت تأثیر قرار دهد در بروز رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارند و هرچه تعاملات با سهولت بیشتری امکان

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

پذیر باشد توسعه این رفتارها بیشتر خواهد بود. اکثریت مصاحبه‌شوندگان (۹ نفر) بر این اعتقاد بودند که «عدالت سازمانی» دارای نقش مهمی است و کارکنان وقتی فضا و جوّ سرشار از عدالت را ادراک کنند تمایل بیشتری برای انجام رفتارهای فرا شغلی و بالاتر از دستورات سازمانی از خود نشان می‌دهند. بیشتر مصاحبه‌شوندگان (۷ نفر) اعتقاد داشتند «آموزش» رفتار شهروند سازمانی در توسعه آن نقش مهمی ایفا می‌کند. برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در یادگیری و تقویت بروز این رفتارهای شهروند سازمانی خیلی کمک‌کننده است البته به شرطی که آموزش مرتبط و اثربخش بوده نه صِرف گرفتن گواهی آموزشی ملاک شرکت در این دوره‌ها باشد. برخی از مصاحبه‌شوندگان (۴ نفر) اعتقاد داشتند که «کیفیت زندگی کاری» کارکنان در توسعه رفتار شهروند سازمانی مؤثر است. به اعتقاد آن ها سازمان باید ملاحظات ایمنی را همیشه مدنظر داشته باشد به‌ویژه که بیشتر فعالیت‌های سازمان انتقال خون ایران همراه با خطرات مختلف و ابتلا کارکنان به انواع بیماری ها است. برای مثال امسال شاهد واکسیناسیون آنفولانزا بودیم که در روحیه کارکنان مؤثر بود و امیدواریم واکسیناسیون کرونا نیز به زودی آغاز شود. بیشتر مصاحبه‌شوندگان (۸ نفر) بر این اعتقاد بودند که «امنیت شغلی» دارای اهمیت فراوان است. کارکنانی که استخدام قطعی هستند یا امید بیشتری برای ماندن در کار دارند و دائم با ترس از اخراج مواجه نیستند، بیشتر رفتار شهروند سازمانی را در مقایسه با کارکنانی که در خطر تهدید اخراج و قطع همکاری با سازمان هستند بروز می‌دهند. برخی از مصاحبه‌شوندگان (۵ نفر) بر این اعتقاد بودند «ماهیت شغل» و نوع شغلی که افراد در آن مشغول هستند بر توسعه رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد. وقتی کارمندی شغل خود را دارای اهمیت فرض کند و اهمیت آن را در ارتباط با اهداف سازمانی زیاد بداند، سعی در همکاری و کمک به دیگر شاغلان مرتبط با شغل خود می‌کند تا از این طریق میزان موفقیت شغل خود را افزایش دهد. این خود نوعی کمک به انجام کار دیگران و رفتار شهروند سازمانی است. تعدادی از مصاحبه‌شوندگان (۶ نفر) اعتقاد داشتند «فرهنگ سازمانی» نقش مهمی در بروز رفتار شهروند سازمانی دارد. هرچه فضای سازمان دوستانه‌تر باشد، بروز رفتار شهروندی سازمانی راحت‌تر است و وجود فرهنگ مشارکت و در کنار هم بودن باعث بروز این نوع رفتار می‌شود. به نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان (۸ نفر)، «سیستم تشویق و پاداش سازمانی» نقش مهمی در توسعه رفتار شهروند سازمانی دارد. به اعتقاد آنان سیستم تشویق عادلانه و پاداش به موقع و متناسب در کار و به‌خصوص پاداش به رفتارهای شهروند سازمانی می‌تواند بروز اینگونه رفتارها را تقویت کند. بیشتر مصاحبه‌شوندگان (۹ نفر) بر این اعتقاد بودند که «حمایت سازمانی» نقش مهمی در بروز رفتار شهروند سازمانی دارد. توجه مدیریت سازمان به نظرات و عقاید کارکنان و حمایت از اجرای نظرات خوب کارکنان و همچنین حمایت‌های مادی و معنوی از کارکنان در حوزه‌های مختلف

جدول ۲- علایم اختصاری به کار رفته در تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و مقادیر مجاز

نام شاخص	مفهوم شاخص	مقدار مجاز
χ^2/DF	کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳
RMSEA	میانگین توان دوم خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۹
CFI	شاخص برازش تطبیقی	بیشتر از ۰/۹
GFI	شاخص برازندگی	بیشتر از ۰/۹
NFI	برازش هنجار شده	بیشتر از ۰/۹
NNFI	برازش هنجار نشده	بیشتر از ۰/۹

و به خصوص کمک به حل مشکلات و مسایل سازمانی کارکنان از سوی مدیریت سازمان می‌تواند بروز رفتار شهروند سازمانی را افزایش دهد. تعدادی از مصاحبه‌شوندگان (۵ نفر) بر این باور بودند معنویت سازمانی عامل مهمی در بروز رفتار شهروند سازمانی است. به اعتقاد آنان بروز رفتارهای که مورد انتظار رسمی از کارکنان نیست به سطح معنوی بودن افراد و گسترش فضای پر از معنویت در سازمان دارد. کارکنانی که توجه و اعتقاد به خداوند دارند در کمک به هم نوع و همکاری با دیگران جلودار و پیش قدم هستند.

در بخش کمّی تحقیق از پرسشنامه‌های توزیع شده بین مدیران و کارکنان سازمان، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه صحیح برای ورود به مراحل بعدی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. برای استخراج داده‌ها از پرسشنامه‌های توزیع و جمع‌آوری شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. علایم اختصاری به‌کار رفته در نمودار تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول ۲ نشان داده شده است.

به منظور آزمون مدل تحقیق، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد. مدل عاملی مرتبه دوم به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی است که در آن عامل‌های پنهانی که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به عبارتی متغیر پنهان اما در سطح بالاتر قرار دارند. در این‌جا عوامل سازمانی تحت تأثیر متغیر پنهان زیربنایی‌تری به نام رفتار شهروند سازمانی هستند. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی (CMIN/DF) برابر ۱/۸۹، شاخص برازش مطلق (RMR) کمتر از ۰/۰۵، شاخص‌های برازش تطبیقی CFI و IFI بیشتر از ۰/۹، شاخص نیکویی برازش مقتصد (PGFI) برابر ۰/۶۱ و شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر ۰/۰۶۵ می‌باشند که همگی در سطح قابل قبولی قرار دارند بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول می‌باشد.

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص		مقدار	مقدار مطلوب	وضعیت
معادل فارسی	معادل انگلیسی			
خی دو	X^2	۵۹۷/۰۳	-	-
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	RMR	۰/۰۴۸	کمتر از ۰/۰۵	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۴	مساوی یا بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۵	مساوی یا بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹	مساوی یا بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص نیکویی برازش مقتصد	PGFI	۰/۶۱	بزرگ تر از ۰/۵۰	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۶۵	کمتر از ۰/۰۹	مطلوب
خی دو به هنجار شده	CMIN/DF	۱/۸۹	بین ۱ تا ۵	مطلوب

جدول۴- رتبه‌بندی اثر عوامل سازمانی مؤثر در توسعه رفتار شهروند سازمانی

عامل	بار عاملی استاندارد شده	انحراف استاندارد	t	P-value	رتبه
امنیت شغلی	۰/۹۴	۰/۳۹	۱۲/۵۱	۰/۰۰۰۱ *	۳
معنویت سازمانی	۰/۷۱	۰/۲۶	۷/۴۱	۰/۰۰۰۱ *	۱۰
ساختار سازمانی	۰/۷۲	۰/۴۱	۹/۵۹	۰/۰۰۰۱ *	۹
فرهنگ سازمانی	۰/۸۳	۰/۳۲	۹/۲۰	۰/۰۰۰۱ *	۵
عدالت سازمانی	۰/۹۹	۰/۲۱	۱۴/۱۷	۰/۰۰۰۱ *	۱
حمایت سازمانی	۰/۹۷	۰/۲۹	۱۳/۷۴	۰/۰۰۰۱ *	۲
سیستم پاداش و تشویق	۰/۹۳	۰/۵۴	۱۴/۰۰	۰/۰۰۰۱ *	۴
ماهیت شغل	۰/۷۴	۰/۳۷	۷/۴۱	۰/۰۰۰۱ *	۸
آموزش	۰/۸۰	۰/۲۱	۱۰/۶۶	۰/۰۰۰۱ *	۶
کیفیت زندگی کاری	۰/۷۷	۰/۲۳	۱۱/۱۰	۰/۰۰۰۱ *	۷

**/* به ترتیب معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ و ۰/۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مهمترین عامل سازمانی (براساس بارهای عاملی) عدالت سازمانی با بار عاملی ۰/۹۹ است. بعد از آن به ترتیب حمایت سازمانی با بار عاملی ۰/۹۷، امنیت شغلی با بار عاملی ۰/۹۴، سیستم پاداش و تشویق با بار عاملی ۰/۹۳، فرهنگ سازمانی با بار عاملی ۰/۸۳، آموزش با بار عاملی ۰/۸۰، کیفیت زندگی کاری با بار عاملی ۰/۷۷، ماهیت شغل با بار عاملی ۰/۷۴، ساختار سازمانی با بار عاملی ۰/۷۲ و معنویت سازمانی با بار عاملی ۰/۷۱ قرار دارند.

مدل نهایی تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است.

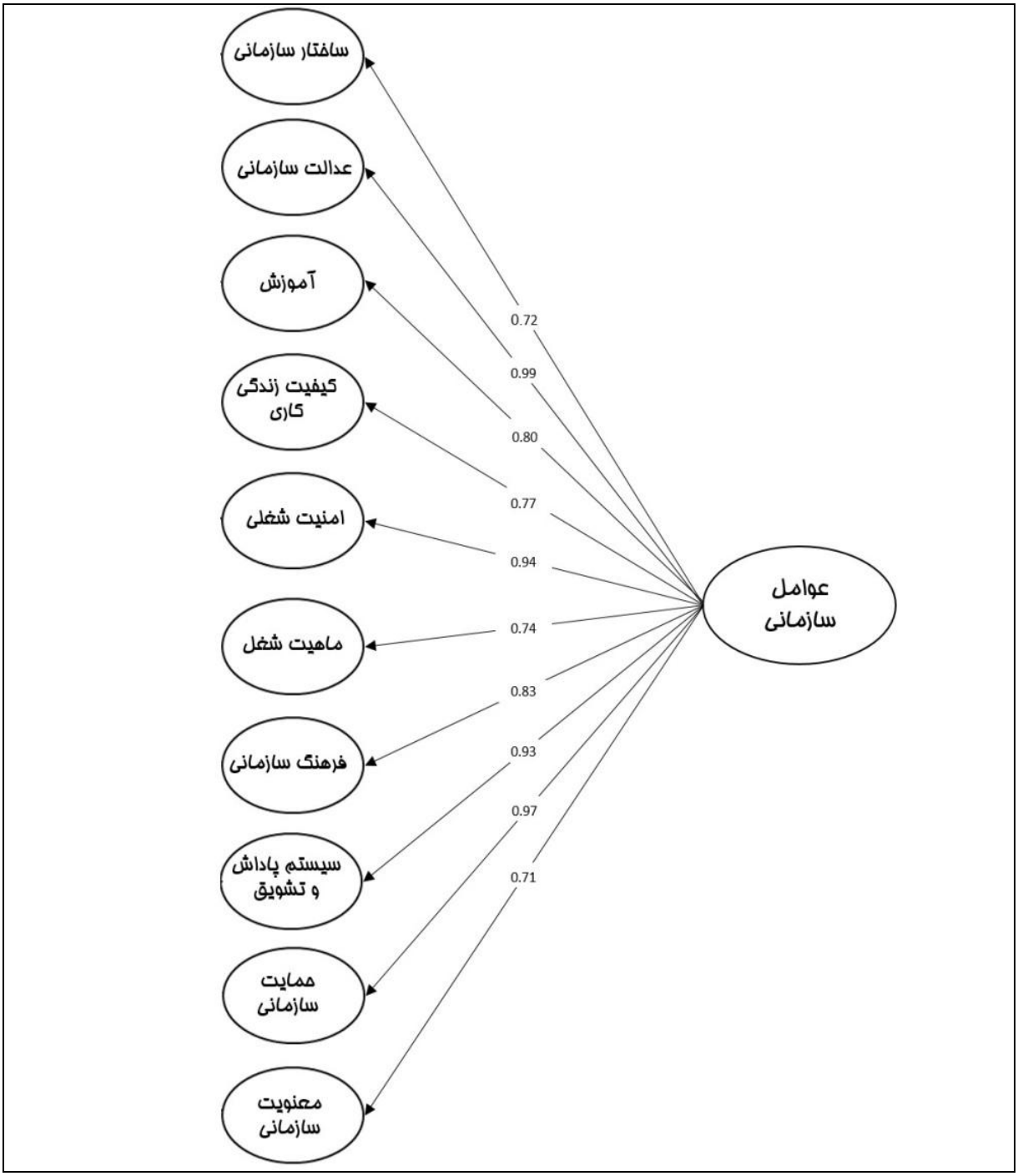
بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق شناسایی و ارائه مدل عوامل سازمانی مؤثر در توسعه رفتار شهروند سازمانی در ستاد مرکزی سازمان انتقال ایران بود.

نتایج تحقیق نشان داد که عدالت سازمانی مهم‌ترین عامل مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی در حوزه عوامل سازمانی است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های سلیمانی کشایه و همکاران (۹) و ندیری و همکاران (۱۰) هم‌سو است. در محیط سازمانی اگر کارمندان احساس کنند که با عدالت با آن‌ها برخورد می‌شود برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری‌دهنده مانند رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت خود را در دست‌یابی به اهداف سازمان افزایش دهند. بنابر این به مدیران سازمان توصیه می‌شود که بر گسترش عدالت سازمانی تأکید خاصی داشته باشند تا بتوانند موجبات توسعه رفتار شهروندی متناسب با آن را پدید آورند.

نتایج تحقیق نشان داد حمایت سازمانی در مرتبه دوم عوامل مؤثر قرار دارد. این نتیجه با نتایج تحقیات چیانگ و سیه (۱۱) و لیو (۱۲) هم‌سو است. حمایت سازمانی یعنی کارکنان برای سازمان مهم هستند و سازمان برای یکی از مهم‌ترین اجزای خود که نیروی انسانی می‌باشد، ارزش قائل است و به عنوان اصلی‌ترین پشتوانه آنان، برای رفاه و آسایش‌شان تلاش می‌کند. حمایت سازمانی با رفتارهای بیش از حدّ وظایف سازمانی همراه است و برای سازمان انتقال خون ایران که به این رفتارها به‌ویژه در مواقع مدیریت بحران نیاز دارد حائز اهمیت می‌باشد.

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق

نتایج تحقیق نشان داد که امنیت شغلی در مرتبه سوم است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های خوشی محمد (۱۳) و مکینرو (۱۴) هم‌سو است. با توجه به این که بیشتر کارمندان سازمان انتقال خون ایران را کارمندان با وضعیت قراردادی و شرکتی تشکیل می‌دهند لزوم توجه مدیران سازمان برای تبدیل وضعیت آن‌ها به وضعیت رسمی مورد تأکید است. اطمینان از تداوم اشتغال می‌تواند این حس را در افراد ایجاد کند که کار و سازمان بخشی از زندگی فرد می‌باشد. در این میان احتمال کمک و یاری به همکاران، انجام کار در ساعت‌های غیر اداری، کار کردن با تعهد و وجدان بالا و ... به عنوان نمونه‌هایی از رفتارهای شهروند سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سیستم تشویق و پاداش دارای رتبه چهارم است و این نتیجه با پژوهش سلیمانی کشایه و همکاران (۹) مطابقت دارد. باید توجه داشت پاداش‌های مالی

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

هنگامی می‌تواند در انگیزش مؤثر واقع شود که فرد آن را مهم قلمداد کند و این در صورتی است که نیازهای قابل حصول به وسیله پول هنوز دریک سطح متعارف در فرد برآورده نشده باشند، اندازه و حجم آن متناسب با نیروی به کار رفته به وسیله کارمند در انجام وظایف محوله باشد و آن چه فرد دریافت می‌کند، در مقام مقایسه با آن‌چه دیگران دریافت می‌دارند، منصفانه تلقی شود. علاوه بر پاداش‌های مادی توصیه می‌شود مدیران سازمان به پاداش‌های معنوی توجه لازم را مبذول نمایند.

نتایج تحقیق نشان داد فرهنگ سازمانی پنجمین عامل مؤثر می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات سلیمانی کشایه و همکاران (۹) و پادساکف (۱۵) هم‌سو است. وجود یک فرهنگ سازمانی قوی که باعث افزایش روحیه همدلی، تعاون، گذشت، نوع‌دوستی و جوانمردی در سازمان می‌شود و جوّ مطلوب و مناسب صمیمیت و همدلی را در سازمان‌های خدمت‌رسان همگانی مانند سازمان انتقال خون ایران ایجاد می‌کند می‌تواند زمینه ساز بروز رفتارهای فراشغلی در این سازمان‌ها باشد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد عامل ششم آموزش است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های هادی‌پور (۱۶) و سلیمانی کشایه و همکاران (۹) هم‌سو است. آموزش عنصر مهمی در افزایش دانش و بینش کارکنان و توانمند کردن آن‌ها در امور مختلف می‌باشد. بنابراین فراهم بودن و ارائه آموزش‌های مناسب در هر سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز رشد و پیشرفت کارکنان سازمانی از ابعاد مختلف و در موضوعات متفاوت شود و آموزش رفتار شهروند سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. با ارائه آموزش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان با این رفتارها بیشتر آشنا می‌شوند و سازمان نیز از نتایج این رفتارها بهره‌مند می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد عامل مؤثر هفتم، کیفیت زندگی کاری می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق پاپی و نوری زاده (۱۷) هم‌سو است. کارکنانی که محیط کاری خود را محیطی ایمن و بهداشتی همراه با فرصت‌های رشد و پیشرفت و امکان مشرکت داشتن در تصمیم‌گیری درک کنند، خشنودی‌شان از کار بیشتر می‌شود، در نتیجه درصدد پاسخگویی مناسب به این وضعیت بر می‌آیند و به این صورت احتمال اقدام به انجام رفتارهای فراشغلی افزایش خواهد یافت. توصیه می‌شود بهبود و افزایش کیفیت زندگی کارکنان سازمان از نظر تمام ابعاد آن به‌ویژه مراقبت از کارکنان در مقابله با بیماری‌های مختلف مانند بیماری‌های منتقله از راه خون و فرآورده‌های خون که تقریبا تمامی کارکنان در معرض آن‌ها هستند با استفاده از راه‌کارهای گوناگون مانند انجام واکسیناسیون منظم و تهیه تجهیزات ایمنی فردی همواره در دستور کار مسئولان سازمان انتقال خون ایران قرار بگیرد.

نتایج تحقیق نشان داد عامل هشتم مؤثر، ماهیت شغل است. این نتیجه با نتیجه پژوهش سلیمانی کشایه و همکاران (۹) هم‌سو است. وقتی فردی شغل خود را با اهمیت بداند سعی در انجام صحیح آن بر می‌آید و اگر در انجام آن نیاز به کمک همکاران داشته باشد از آن‌ها کمک می‌خواهد و در مواقع مورد لزوم به آن‌ها یاری می‌رساند. به تدریج این رفتارها در بین همکاران توسعه و گسترش یافته و تبدیل به فرهنگ سازمانی می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد ساختار سازمانی در رتبه نهم قرار دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات صدیق و همکاران (۱۸) و تایلوس (۱۹) هم‌سو است. در سازمان‌هایی مانند سازمان انتقال خون ایران، وجود ساختاری که بتواند به‌طور سریع با تغییرات مختلف و وضعیت‌های کاری گوناگون هماهنگ شود و موجب توانمندی و پیشرفت اعضای آن سازمان شود، یک ضرورت مهم محسوب می‌شود. ایجاد ساختار سازمانی که ضمن تأکید بر رعایت قوانین و مقررات، زمینه‌ساز ارتباط سهل و سریع کارکنان با مدیران باشد سبب مدیریت بهتر اوضاع به‌ویژه در مواقع اضطراری و بحرانی می‌شود و این باید مدنظر مدیران سازمان باشد.

نتایج تحقیق نشان داد عامل پایانی مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان انتقال خون ایران معنویت سازمانی است. این نتیجه با نتایج تحقیقات مالک و نعیم (۲۰) و احمدی و همکاران (۲۱) هم‌سو است. معنویت سازمانی زمینه ایجاد نوع دوستی و کمک به همکاران، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی، ادب و نزاکت را در بین آن‌ها ایجاد می‌کند. به‌طورکلی بحث درباره معنویت و کارکردهای آن در زندگی امروز بشر و تلاش برای شناخت هرچه بیشتر آن می تواند به عنوان راه‌حلی اصلی در زمینه ابعاد پیشگیرانه، مداخله‌ای و حل بحران‌ها مطرح شود (۲۲). وجود فضای سازمانی سرشار از معنویت سبب می‌گردد رفتارهای ایثارگرانه و کمک‌کننده کارکنان که به قصد و نیّت نزدیکی به حضرت پروردگار انجام می‌شود گسترش یابد که این امر در سازمان انتقال خون ایران که خدمات و محصولات آن در اختیار نیازمندان و بیماران قرار می‌گیرد حائز اهمیت فراوان است.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه مدیران و کارکنان سازمان انتقال خون ایران به‌ویژه استادان خبره همکاری‌کننده در انجام مصاحبه‌ها که در راه انجام این پژوهش نهایت همکاری، کمک و مساعدت را مبذول داشتند تشکر و قدردانی می‌کنند. این مقاله بخشی از رساله مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت دولتی با عنوان ارائه مدل توسعه رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران) با کد ۱۴۱۴۸۰۰۴۹۲۷۰۲۱۴۱۳۹۹۱۶۲۳۵۲۲۳۵ است.

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

Original

Model of Organizational Controlling Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Central Headquarters of the Iranian Blood Transfusion Organization)

Asghar Safarifard[1], Hassan Amiri[*2], Koroush Parsa Moein[3], Bahram Alishiri[4]

1. Governmental Management, Management Faculty, Tehran South Branch Islamic Azad University
2. ∗**Corresponding Author:** Assistant Professor Department of Education, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, hassanamiri1349@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Roodehen Branch
4. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University

Abstract

Background: Organizational citizenship behaviors are individual behaviors, voluntary and beyond the official duties of employees that improve the performance of the organization. One of the effective factors in the development of these behaviors is organizational factors. The aim of this study was to identify the organizational factors affecting the development of organizational citizenship behavior at the headquarters of the Iranian Blood Transfusion Organization (IBTO) and present a model.

Methods: This applied exploratory approach was conducted in two parts namely qualitative and quantitative. In the qualitative section, 13 experts who were selected by a completely purposeful method, formed the statistical population of the study and MAXQDA-2020 software was used to analyze the data. In the quantitative part, the statistical population consisted of the staff of the central headquarters of the IBTO who were sampled by simple random sampling. At this stage, a questionnaire was developed and SPSS22 and LISEREL softwarewas used to analyze the findings.

Results: The identified organizational factors in order of priority include organizational justice, organizational support, job security, rewards and an incentive system, organizational culture, education, quality of work life, job nature, organizational structure and organizational spirituality are effective in developing citizenship behavior.

Conclusion: It is suggested that in order to develop organizational citizenship behavior, managers at the IBTO should pay attention to the factors identified in the study and consider them when making decisions and dealing with their employees.

Keywords: Development, Organizational behavior, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Staff Dwelopment, Work Performance

منابع

1. Bauwens R, Audenaert M, Huisman J, Decramer AJSiHE. Performance management fairness and burnout: implications for organizational citizenship behaviors. Studies in Higher Education 2019; 44(3): 584-98.
2. Tanyildiz HBA, Serin H. The Relationship between Organizational Image and Organizational Citizenship Perception of Academicians. International Journal of Education & Literacy Studies 2020; 8(1):14-23.
3. Pradana M, Fakhri M, Gilang A, Khairin PJJBdM. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: The Case of an Indonesian Insurance Company. Jurnal Bisnis dan Manajemen 2018; 19(2): 88-100.
4. Boiral O, Talbot D, Paillé P. Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. Bus Strategy Environ 2015; 24(6): 532-50.
5. Gupta V, Agarwal UA, Khatri NJJoan. The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. J Adv Nurs 2016; 72(11): 2806-2817.
6. Islam MS, Afroz S. Factor affecting organizational citizenship behaviour of corporate sector in Bangladesh. Australian Journal of Business Science Design & Literature 2016; 9(1): 7-18.
7. Niveditha M, Sujatha S. The Impact of Organizational Structure and Leadership Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior-A Comparative Study in Indian Health and Education Sectors. Journal of Critical Reviews 2020; 7(13): 167-172.
8. Prasetio AP, Yuniarsih T, Ahman E. Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour in state-owned banking. Univers J Manag 2017; 5(1): 32-38.
9. Soleimani Keshyeh S, Hemmati Nejad MA, Razavi MH, Kazem Nejad A. Identification & Modeling of the Organization Factors Affecting in the Development of Organizational Citizenship Behavior in Iran Sports Organizations. Sport Management Studies 2017; 9(44): 119-138. [In Persian]
10. Nadiri H, Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. Int J Hosp Manag 2010; 29(1): 33-41.
11. Chiang CF, Hsieh T. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. Int J Hosp Manag 2012; 31(1): 180-190.
12. Liu Y. Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]

commitment towards the parent company. Pers Rev 2009; 38(3): 317-319.
13. Muhammad S. Role of commitment in the development of employee's citizenship behaviour: Evidence from banking sector of Pakistan. International Journal of Business and Social Science 2012;3(20): 247-254.
14. McInroe JA. Job insecurity, organizational citizenship behaviors, and job search activities: How work locus of control and control-oriented coping moderate these relationships. Doctor of Philosophy dissertation, Ohio: Bowling Green State University; 2013.
15. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach D. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. J Manage 2000; 26(3): 513-563.
16. Hadi Pour A, Perspective E. The Role of In-Service Training Quality in Organizational Citizenship Behavior of Secondary school teachers. Journal of Management and educational perspective 2019; 1(1): 1-13. [In Persian]
17. Papi A, Nuralizadeh R. Investigating the relationship between the Quality of Work Life and the emergence of organizational citizenship behavior among primary school teachers in Andimeshk. International Journal On New Trends In Education and Literature 2014; 1(4): 32-42.
18. Saddique M, Hayat K, Abbas M. Impact of Organizational structure on product innovation and customer satisfaction. Management and Administrative Sciences Review 2013; 1(2): 54-70.
19. Tylus J. The impact of enabling school structures on the degree of internal school change as measured by the implementation of professional learning communities. Doctor of Philosophy dissertation, Virginia: Virginia Commonwealth University; 2009.
20. Malik ME, Naeem BJ. Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. Afr J Bus Manag. 2011; 5(4): 1236-1244.
21. Ahmadi S, Nami Y, Barvarz R. The relationship between spirituality in the workplace and organizational citizenship behavior. Procedia Soc Behav Sci 2014; 114: 262-264.
22. Isamorad A, Nafar Z, Fatemi F. Spirtual Health and its Role in Preparation of a Model for Prevention, Intervention and Crises Management. Iranian Journal of Culture and Health Promotion 2021; 5(1): 97-107.

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-09-09]