

## رابطه تعهدسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش در کار (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان)

مهران نظری\*

سعید صیادی\*\*

مسعود پورکیانی\*\*\*

محمد جلال کمالی\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش در کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان شامل ۱۵ واحد دانشگاهی در سال ۱۳۹۷ به روش توصیفی - تحلیلی انجام گرفته است. جامعه آماری ۲۴۲۸ نفر از کارکنان واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی استان خوزستان بوده که تعداد ۳۳۲ نفر براساس فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برآورد و انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش شامل پرسش‌نامه تعهدسازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰)، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و فارح (۱۹۹۷) و پرسش‌نامه محقق ساخته انگیزش در کار می‌باشند. برای تعیین میزان روایی پرسش‌نامه‌ها از روش kmo و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. روایی پرسشنامه تعهد سازمانی به میزان ۰/۷۸ و پایایی آن به میزان ۰/۹۷ بدست آمد. روایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۹۱ و پایایی آن به میزان ۰/۹۰ به دست آمد و روایی پرسشنامه انگیزش در کار به میزان ۰/۸۹ و پایایی آن به میزان ۰/۹۵ ارزیابی شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای معادلات ساختاری که از روش تحلیل مسیر نیز استفاده شده است، درخصوص توصیف و تبیین مؤلفه‌های متغیر تعهد سازمانی، مؤلفه‌های تعهد تکلیفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری با ارزش و بار عاملی بالا تأیید گردیدند. در خصوص توصیف و تبیین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه‌های نوع دوستی، وجدان کاری، رفتار مدنی، محافظت از منابع سازمان و آداب اجتماعی با ارزش و بارعاملی بالا مورد تأیید و همچنین درخصوص توصیف و تبیین مؤلفه‌های متغیر انگیزش، مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی، معنویت در کار، هدف‌گذاری، برابری و وسیله‌ای با ارزش و بارعاملی بالا مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون همچنین نشان داد که بین تعهد سازمانی و انگیزش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش نیز رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در بخش نتیجه‌گیری تحقیق مشخص گردید که سازمان می‌بایست جهت تقویت انگیزش در کارکنان تأکید بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش، کارکنان

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول)

saeed.sayadi@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۱

## مقدمه

در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی نیروی انسانی به عنوان عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می‌شود و با توجه به موقعیت و نقش مهم منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی، انگیزش یکی از مسائل عمده در علوم رفتاری است. (چاتزو پولو و همکاران، ۲۰۱۵) یکی از مهمترین موضوعاتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. چگونگی انگیزش نیروی انسانی است. با توجه به اینکه مهمترین مرکز فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در هر کشوری، دانشگاه‌های آن است، بی‌انگیزه بودن و عدم رضایت شغلی دانشگاهیان می‌تواند موجب تهدید سلامت جسمی، روانی و کیفیت زندگی آن‌ها و مانع دستیابی اهداف عالی دانشگاه گردد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). براساس تحقیقات صورت گرفته یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده‌ای در مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته است، تعهد سازمانی می‌باشد. لذا افزایش سرعت رقابت در بازارهای مختلف سازمان‌ها را به تمرکز بر روی موضوع تعهدکارکنانش نیز ترغیب نموده است (هانایشا، ۲۰۱۶). تعهدسازمانی یکی از موضوعات مهم در زمینه رفتار سازمانی است که به طور گسترده‌ای توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است. به این دلیل که تعهدسازمانی با رضایت شغلی ارتباط دارد کارکنانی که فراتر از الزامات رسمی شغل پا می‌گذارند که این مسئله به موضوع رفتار شهروندی سازمانی اشاره دارد.

از آنجا که انگیزه کارکنان، رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند، می‌تواند رفتارهای اختیاری آن‌ها را نیز تحت شعاع قرار دهد و مدیران برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به برداشت خود از انگیزه کارکنان تکیه می‌کنند، بنابراین انتظار می‌رود منابع انگیزشی ارتباطی خوبی با رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). به طور کلی هدف رفتار شهروندی سازمانی ترویج رفاه اجتماعی افراد و سازمان‌هاست. (دریکان و ادریل، ۲۰۱۶). تعهدسازمانی شامل یک باور قوی نسبت به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و تمایل برای تلاش قابل توجه به نمایندگی از سازمان و یک تمایل خوبی برای حفظ عضویت در سازمان می‌باشد (پاسائوقلو، ۲۰۱۵). تعهدسازمانی به عنوان یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل کارکنان جهت ادامه فعالیت

در یک سازمان است و کارمند را به سازمان متصل می‌کند به نحوی که قصد ترک خدمت خود را کاهش دهد (آلن و می‌یر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تعهد سازمانی در جه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و آن را به عنوان ارزش‌های سازمان و در گیر شدن در سازمان، تمایل به تلاش قابل توجه از جانب سازمان و تمایل قوی به حفظ عضویت در سازمان می‌باشد (پورترو استیر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فرا نقش تعریف شده که فردی و اختیاری است و به طور مستقیم و یا به صراحت اوسط سیستم پاداش سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود (کاتز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). رفتار شهروندی سازمانی شکل خاصی از رفتار است که به عنوان اقدامات داوطلبانه افراد که برای کسب و کار مفید هستند، شناخته می‌شود که این رفتار در نتیجه تمایل فرد به انجام آن رخ می‌دهد (رابیاتوال و آگوسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

امروزه در مدیریت منابع انسانی یکی از موضوعات مهم و مورد توجه تأمین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کارکنان و بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان است. بنابراین برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزشی کارکنان که در واقع علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضای سازمان است ضرورت وافری دارد. تحقیقات نشان داده است که تعداد زیادی از محققان به درک ماهیت عوامل پیش‌بینی‌کننده و پیامدهای متعهد کارکنان نسبت به سازمان علاقه مند می‌باشد بنا به گفته محققان تعهد سازمانی بسیار با اهمیت است، چرا که وقتی ایجاد شد به نتایج مطلوب سازمانی بسیاری منجر می‌شود (هانا شیا، ۲۰۱۶). از سوی دیگر مدیران سازمانها جهت پیش برد اهداف سازمانی و رساندن سازمانهایشان به وضعیت مطلوب، ضروریست علاوه بر داشتن مهارت در وظایف مدیریتی، بر ایجاد تعهد در کارکنان اهتمام کافی داشته باشند، زیرا یک عامل کلیدی در تعیین قابلیت رقابت بودن و افزایش انگیزش در سازمان، تعهد سازمانی است (هانا شیا، ۲۰۱۶). ایجاد تعهد سازمانی در میان کارکنان یکی از عوامل مهم به حصول اطمینان از اثر بخشی سازمانی است و یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده‌ای در مطالعات روان‌شناسی صنعتی - سازمانی در غرب گسترش یافته تعهد سازمانی می‌باشد (بهادری، بابایی و مهربان، ۱۳۹۱). از سوی دیگر رفتار شهروندی سازمانی موضوعی جدید در رفتار

1. Alen & Meyer  
2. porter & steer

3. Kutz  
4. Rubiatul & Agyus

سازمانی است که اهمیت آن در حال افزایش می‌باشد رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که به صورت داوطلبانه و اختیاری توسط کارکنان در سازمان انجام می‌گیرد و می‌تواند تأثیر مهم و قابل توجهی بر انگیزش کارکنان داشته باشد (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۲). پس شاید بتوان با ایجاد ارتباط با تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی با انگیزش کارکنان در واحدهای دانشگاهی آزاد استان خوزستان بتوان ضمن حفظ کارکنان مفید و مؤثر، آن‌ها را به سازمان دلبسته نمود تا سازمان را ترک نکنند و بدین صورت عملکرد افزایش یابد (لی و راسکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در پژوهش انگیزش شغلی کارکنان و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها نشان دادند که چگونه تئوری‌های انگیزش در کارکنان باعث پیشرفت در زمینه عملکرد سازمانی می‌شود و در پژوهش خود نشان دادند که کارکنان با انگیزه باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردند. همچنین چگونه می‌توان با شناخت نظام انگیزشی و مطالعه کامل بر روی آن با ایجاد تعهد سازمانی زمینه افزایش انگیزه کارکنان را فراهم آورد (حاجی بزرگی و هادیان، ۱۳۹۵)<sup>۲</sup>. در پژوهش سیستم انگیزش در یک سازمان دولتی را از طریق تعهد سازمانی در مالزی مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که بدون تعهد مستمر اعضای سازمان دستیابی به اهداف سازمان غیر ممکن به نظر می‌رسد و انگیزش به‌عنوان یک ویژگی ذهنی، سطح تعهد سازمانی فرد را نشان می‌دهد. همانطور که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد رضایت شغلی می‌تواند باعث افزایش انگیزه در بین کارکنان گردد، پس احتمالاً تعهد سازمانی موجب رضایت شغلی و انگیزش در بین کارکنان دانشگاه می‌گردد. (پاسائوقلو، ۲۰۱۵) رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دیدگاه استراتژیک را مورد بررسی قرار داد که نتایج نشان داد، افرادی که از شغل خود راضی هستند رفتار شهروندی سازمان بیشتری را انجام می‌دهند. از سویی دیگر ایجاد ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، رفتار مدنی، محافظت از منابع سازمان و آداب اجتماعی با انگیزش کارکنان در واحدهای دانشگاهی آزاد استان خوزستان می‌تواند در جهت رفتار فرانش کارکنان بسیار مؤثر باشد که به این صورت چالش‌های مدیریت از بین رفته و یا کاهش یابد. احمدی چگنی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش رابطه بین معنویت در کار و رفتار شهروندی سازمان را مورد بررسی قرار دادند که براساس نتایج بدست آمده، معنویت در محیط کار ثریچه ای جدید در رفتار سازمانی

بازکرده است و از طرف دیگر رفتار شهروندی سازمان یکی از چالش‌های مدیریت است و نهایتاً مشخص گردید بین معنویت در کار و رفتار شهروندی سازمان رابطه وجود دارد. و یا اینکه چگونه با شناخت مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه موجبات رضایت شغلی و نهایتاً انگیزش آنها شد (اسلم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در پژوهش با عنوان رابطه رفتار شهروندی سازمان با رضایت شغلی و تعهد سازمان، نشان داد که برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی بابت رضایت و تعهد افزایش یابد.

امروزه احساس می‌شود که در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی انگیزه کارکنان بنا به دلایلی مانند کاهش دانشجو و در نتیجه کاهش درآمد شهریه؛ جابه جایی‌های اضافی و زیاد کارکنان توسط مدیران، نبود یک سیستم پاداش مناسب و عوامل مشابه رو به کاهش گذاشته است که این مسئله می‌تواند عملکرد فردی و گروهی را تحت شعاع قرار دهد. از دیگر سو احساس می‌گردد که درصد قابل توجهی از کارکنان تعهد و وظایف شغلی خود را به درستی انجام نمی‌دهند و در بسیاری از موارد بین کارکنان و ارباب رجوع درگیری روی می‌دهد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ گویی به این سؤال است که چه ارتباطی بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش کارکنان وجود دارد؟

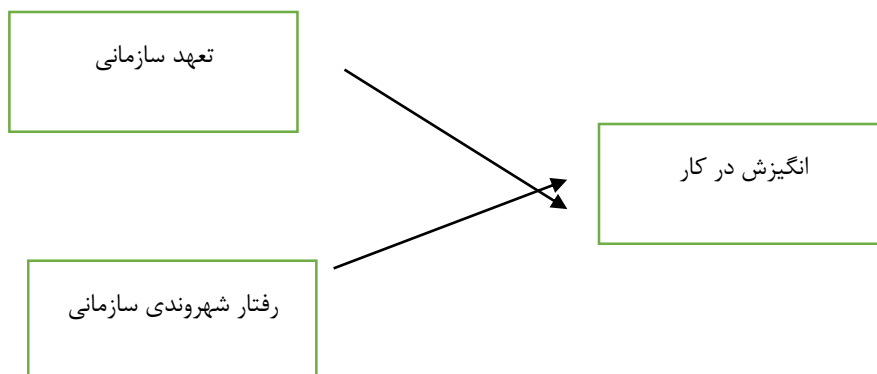
سؤالات پژوهش از قرار زیر است:

- آیا بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان رابطه معنی دار وجود دارد؟
- آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان رابطه معنی دار وجود دارد؟

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ روش در دسته پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی قرار می‌گیرد و از لحاظ هدف در رشته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان غیرعضو هیأت علمی واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی استان خوزستان شامل ۱۵ واحد دانشگاهی اهواز، شوشتر، دزفول، ماهشهر، آبادان، مسجد سلیمان، امیدیه، بهبهان، ایذه، رامهرمز، اندیمشک، خرمشهر، سوسنگرد، باغملک و شادگان در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۲۴۲۸ نفر بوده که بر اساسی روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای

با توجه به اینکه در جامعه‌ی مورد مطالعه طبقات از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند و گروه بندی آنها ساده‌تر است، لذا از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است (هومن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۳۲ نفر تعیین گردید. ویژگیهای جمعیت شناختی جامعه شامل سن، جنس، میزان تحصیلات، سنوات خدمت، حوضه فعالیت کاری و رشته تحصیلی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است و همچنین جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه، شامل سه پرسشنامه، پرسش نامه تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۰). شامل ۱۲ سؤال و ۳ مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی بوده که با طیف پنج بخشی لیکرت به صورت بسیار موافق تا بسیار مخالف تنظیم شده و سنجیده می‌گردد پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی از مدل تلفیقی اورگان و (فارج<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) شامل ۲۰ سؤال، ۵ مؤلفه آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، محافظت از منابع سازمان و رفتار مدنی بوده که با طیف پنج بخشی لیکرت به صورت خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده و سنجیده می‌گردد و پرسش نامه محقق ساخته انگیزش در کار برای سنجش انگیزش که شامل ۵۴ سؤال و ۵ مؤلفه ویژگیهای شغلی، معنویت در کار، هدفگذاری، برابری و وسیله‌ای که بر پایه مشاوره و نظر ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید گروه مدیریت و روان‌شناسی و تعدادی از مدیران دانشگاهی استان خوزستان تهیه و تنظیم گردید و نحوه سنجش آن بر مبنای طیف ۵ بخشی لیکرت از بسیار مخالف تا بسیار موافق نمره گذاری و سنجیده می‌شود، روایی پرسش نامه تعهد سازمانی براساس نتیجه آزمون KMO و نمونه انتخابی، به میزان ۰/۷۸ تعیین گردید و مقدار پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۷ بدست آمده که نشان دهنده درجه پایایی بسیار بالای آن است. روایی پرسش نامه تعهد سازمانی براساس نتیجه آزمون kmo و نمونه انتخابی به میزان ۰/۹۱ تعیین گردیده و مقدار پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۰ بدست آمده است. روایی پرسش نامه انگیزش در کار براساس نتیجه آزمون kmo و نمونه انتخابی به میزان ۰/۸۹ تعیین گردیده و مقدار پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۵ ارزیابی شد. در این پژوهش برای بررسی روابط بین متغیرها از مدل تحلیل عاملی جهت مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Lissrel برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها و همچنین نرم افزار spss برای آمار توصیفی آزمودنی‌ها استفاده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهشی

## یافته‌ها

جدول ۱. توزیع فراوانی افراد بر اساس جنسیت

جنس	فراوانی	درصد
مرد	۲۳۰	۶۹/۳
زن	۱۰۲	۳۰/۷
کل	۳۳۲	۱۰۰

جدول ۲. توزیع فراوانی افراد بر اساس سن

سن - سال	فراوانی	درصد
بین ۲۰ تا ۲۵	۱۲	۳/۶
۲۶ تا ۳۰	۳۲	۹/۶
۳۱ تا ۳۵	۵۱	۱۵/۴
۳۶ تا ۴۰	۸۶	۲۵/۹
۴۱ تا ۴۵	۶۸	۲۰/۵
۴۶ تا ۵۰	۴۲	۱۲/۷
۵۱ تا ۵۵	۲۱	۶/۳
۵۶ تا ۶۰	۲۰	۶
کل	۳۳۲	۱۰۰

جدول ۳. توزیع فراوانی افراد براساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۰	۳
فوق دیپلم	۶۶	۱۹/۹
لیسانس	۱۷۱	۵۱/۵
فوق لیسانس	۷۸	۲۳/۵
دکتری	۷	۲/۱
کل	۳۳۲	۱۰۰

جدول ۴. توزیع فراوانی افراد براساس پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد
مدیر	۴۰	۱۲
غیر مدیر	۲۸۸	۸۶/۷
از دست رفته	۴	۱/۳
کل	۳۳۲	۱۰۰

جدول ۵. توزیع فراوانی افراد براساس سابقه شغلی

سابقه شغلی - سال	فراوانی	درصد
بین ۱ تا ۵	۱۶	۴/۸
۶ تا ۱۰	۵۷	۱۷/۲
۱۱ تا ۱۵	۱۲۸	۳۸/۶
۱۶ تا ۲۰	۸۴	۲۵/۳
۲۱ و بالاتر	۴۲	۱۲/۷
از دست رفته	۵	۱/۵
کل	۳۳۲	۱۰۰

یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش در این بخش از پژوهش جهت توصیف و تبیین متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش از ملاک نمره گذاری عباس بازرگان استفاده شده است. ملاک نمره گذاری عباس بازرگان برای تفسیر و توصیف شاخص ماینگین متغیرها، ابعاد و یا مؤلفه‌های یک موضوع یا پدیده به کار می‌رود، زمانیکه مقدار میانگین، معادل



سطح رضایت بخش و یا بیشتر از آن باشد، بدان معناست که شناخت و توصیف متغیرها، ابعاد و یا مؤلفه‌های آن به درستی صورت گرفته است (بازرگان، ۱۳۹۷).

جدول ۶. ملاک نمره گذاری عباس بازرگان

غیر رضایت بخشی	مرزی	رضایت بخش	بیشتر از رضایت بخش	خوب	قوی	بسیار قوی
کمتر از ۲	۲/۰۱ تا	۲/۵۱ تا	۳/۰۱ تا ۳/۵۹	۳/۶۱ تا	۴/۰۱ تا	۴/۵۱ تا
	۲/۴۹	۲/۹۹		۳/۹۹	۴/۴۹	۴/۹۹

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی متغیر تعهدسازمانی و مؤلفه‌های آن (n = ۳۳۲)

ردیف	نام‌متغیر و مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره	وضعیت
۱	تعهد سازمانی	۳/۰۵۶۵	۰/۵۱	۱/۴۲	۴/۹۲	بیشتر از رضایت بخش
۲	تعهد عاطفی	۳/۰۸۵۸	۰/۶۵	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۳	تعهد مستمر	۲/۸۵۷۷	۰/۵۶	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۴	تعهد تکلیفی	۳/۲۲۵۹	۰/۶۵	۱/۷۵	۵	بیشتر از رضایت بخش

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی متغیر رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن (n = ۳۳۲)

ردیف	نام متغیر و مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره	وضعیت
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۳/۰۱۶۷	۰/۴۷	۱/۲۷	۴/۹۰	بیشتر از رضایت بخش
۲	نوع دوستی	۳/۲۲۶۹	۰/۷۰	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۳	وجدان کاری	۳/۰۹۰۴	۰/۶۳	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۴	رفتار مدنی	۳/۰۷۰۳	۰/۶۱	۱/۵	۵	بیشتر از رضایت بخش

ردیف	نام متغیر و مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره	وضعیت
۵	محافظت از منابع سازمان	۲/۹۵۱۸	۰/۵۱	۲	۵	بیشتر از رضایت بخش
۶	آداب اجتماعی	۲/۷۴۴۰	۰/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	بیشتر از رضایت بخش

جدول ۹. شاخص‌های توصیفی متغیر انگیزش در کار مؤلفه‌های آن (n = ۳۳۲)

ردیف	نام متغیر و مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره	وضعیت
۱	انگیزش در کار	۳/۱۲۹۴	۰/۴۳	۱/۳۰	۴/۹۳	بیشتر از رضایت بخش
۲	ویژگی‌های شغلی	۳/۱۸۲۲	۰/۷۸	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۳	معنویت در کار	۳/۲۰۰۳	۰/۷۸	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۴	هدف‌گذاری	۳/۲۱۹۹	۰/۶۱	۱/۵	۵	بیشتر از رضایت بخش
۵	برابری	۳/۲۱۲۳	۰/۶۸	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش
۶	وسيله‌ای	۳/۰۰۷۵	۰/۷۸	۱	۵	بیشتر از رضایت بخش

یافته‌های مربوط به تحلیل عاملی متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش

جدول ۱۰. تحلیل عاملی تاییدی سازه تعهد سازمانی

سازه	بازعاملی استاندارد شده	واریانس تبیین شده (R <sup>2</sup> )	t	p-value
تعهد عاطفی	۱	-	-	<۰/۰۰۱
تعهد مستمر	۱/۳۱	۰/۱۸۳	۷/۱۹	<۰/۰۰۱
تعهد تکلیفی	۱	۰/۱۴۳	۶/۹۱	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد که سؤال‌های پرسش نامه تعهدسازمان از مقادیر T و بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در نتیجه معنی دار هستند.

جدول ۱۱: به تحلیل عاملی تاییدی سازه رفتار شهروندی سازمانی

سازه	باز عاملی استاندارد شده	واریانس تبیین شده ( $R^2$ )	t	p-value
آداب اجتماعی	۱	-	-	<۰/۰۰۱
نوع دوستی	۰/۳۵	۰/۰۴۵	۷/۷۴	<۰/۰۰۱
وجدان کاری	۰/۷۰	۰/۰۵۰	۱۴/۱۱	<۰/۰۰۱
محافظت از منابع سازمان	۰/۶۱	۰/۰۴۵	۱۳/۰۱	<۰/۰۰۱
رفتار مدنی	۰/۵۹	۰/۰۴۳	۱۳/۵۹	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که سؤال‌های پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی از مفاد T و بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در نتیجه معنی دار هستند.

جدول ۱۲. تحلیل عاملی تاییدی سازه انگیزش در کار

سازه	باز عاملی استاندارد شده	واریانس تبیین شده ( $R^2$ )	t	p-value
ویژگی‌های شغلی	۱	-	-	<۰/۰۰۱
معنویت در کار	۰/۷۸۸	۰/۵۰	۱۸/۴۷۵	<۰/۰۰۱
هدف گذاری	۰/۴۷۴	۰/۲۱	۱۳/۰۸۱	<۰/۰۰۱
برابری	۰/۶۴۴	۰/۱۳	۱۹/۲۲۴	<۰/۰۰۱
وسيله‌ای	۰/۷۸۰	۰/۲۴	۱۷/۱۳۵	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که سؤال‌های پرسش نامه انگیزش در کار از مقادیر T و بارعاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در نتیجه معنی دار هستند.

یافته‌های مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش

سؤال اول: آیا بین تعهد سازمانی و انگیزش دو کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد

اسلامی استان خوزستان رابطه معنی داری وجود دارد؟

جدول ۱۳. بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار

سطح معنی داری	1
ضریب همبستگی	۰/۷۷۷
ضریب مسیر	۰/۰۷۳
مقدار آمار T	۸/۴۳

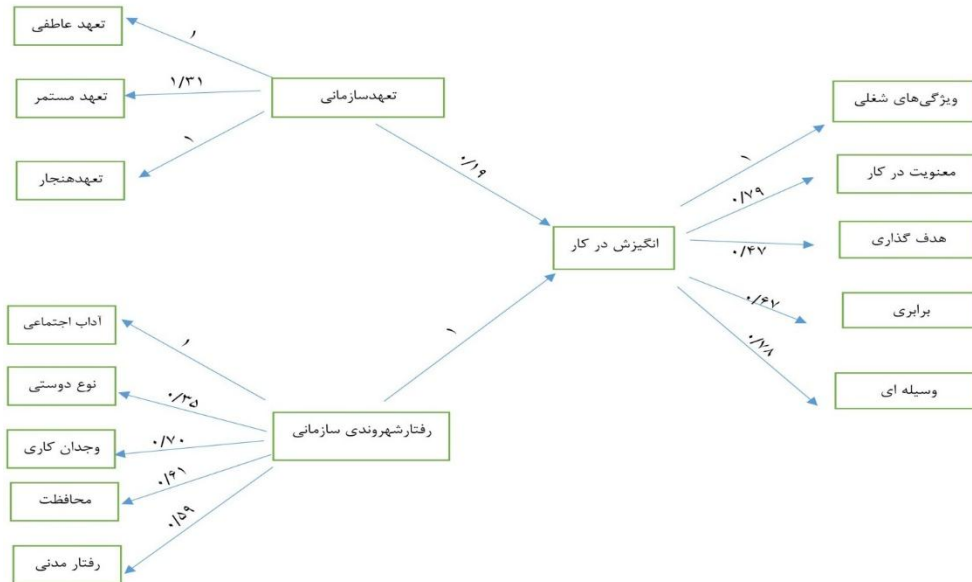
برای بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج نشان داد با توجه به سطح معنی داری ( $p = 0/000 < 0/01$ )، بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار با بیش از ۹۹ درصد اطمینان، رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد ( $r = 0/77$ ). مقدار ضریب تأثیر برابر با  $0/073$  و مقدار  $T$  مربوط به این ضریب  $8/43$  می‌باشد که با توجه به بیشتر بودن این مقدار از عدد  $1/96$ ، می‌توان نتیجه گرفت یا اطمینان ۹۵ درصد ارتباط میان تعهد سازمانی و انگیزش در کار معنی دار مستقیم است.

سؤال دوم: آیا بین رفتار شهروندی سازمان و انگیزش در کار در بین کارکنان دانشگاه آزادی اسلامی استان خوزستان رابطه معنی دار وجود دارد؟

جدول ۱۴. بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار

۱	سطح معنی داری
۰/۹۰۶	ضریب همبستگی
۰/۰۶۹	ضریب مسیر
۸/۰۵۰	مقدار آمار تی

برای بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج نشان داد با توجه به سطح معنی داری ( $p = 0/000 < 0/01$ ) بین رفتار شهروندی و انگیزش در کار با بیش از ۹۹ درصد اطمینان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد ( $r = 0/90$ ) مقدار ضریب تأثیر برابر با  $0/069$  و مقدار تی مربوط به این ضریب  $8/050$  می‌باشد که با توجه به بیشتر بودن این مقدار از عدد  $1/96$  را می‌توان نتیجه گرفت یا اطمینان ۹۵ درصد ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار معنادار و مستقیم.



شکل ۲. مدل نهایی و تاییدی و پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

دو گونه از رفتارها و نگرش‌های کارکنان که برای موفقیت سازمان ضروری است شناسایی شده است: ۱- افراد باید برای ورود به سازمان و ماندن در آن دارای انگیزه باشند. ۲- افراد باید کارهایی را در سازمان انجام دهند که برای رسیدن به اهداف سازمان ضروری است و ویرای وظایف شغلی تعیین شده آنهاست (دیوید، ۲۰۱۰). این تحقیق با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش در کار در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان انجام شده است. نتایج حاصل از سنجش توصیفی مؤلفه‌های مربوط به تعهد سازمانی در جدول شماره ۷ نشان داد که هر سه مؤلفه آن شامل تعهد عاطفی تعهد مستمر و تعهد تکلیفی در وضعیت قابل قبولی قرار داشته و طبق جدول شماره ۱۰ که مؤلفه‌های فوق از بار عاملی قابل قبولی نیز برخوردار بوده‌اند. نتایج حاصل از سنجش توصیفی مؤلفه‌های مربوط به رفتار مستمرتری سازمانی در جدول شماره ۸ نشان داد که هر پنج مؤلفه آن شامل نوع دوستی، وجدانکاری، رفتار مدنی، محافظت از منابع سازمانی و آداب اجتماعی در وضعیت قابل قبولی قرار داشته و طبق جدول شماره ۱۱ مؤلفه‌های فوق از بار عاملی قابل قبولی نیز برخوردار بوده‌اند. همچنین

نتایج حاصل از شخصیتی توصیفی مؤلفه‌های مربوط به انگیزشی در کار در جدول شماره ۹ نشان داد که تمامی پنج مؤلفه آن شامل ویژگیهای شغلی معنویت در کار، هدفگذاری، برابری و وسیله‌ای بودن (عاملیت) در وضعیت قابل قبولی قرار داشته و طبق جدول شماره ۱۲ مؤلفه‌های فوق از بار عاملی قابل قبولی نیز برخوردار بوده‌اند.

سؤال اول تحقیق عبارت بود از: آیا بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان رابطه معنادار وجود دارد؟ نتایج جدول شماره ۱۳ نشان داد که بین تعهد سازمانی و انگیزش در کار با اطمینان ۹۵ درصد رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. یافته فوق با تحقیقات (حاجی بزرگی و هادیان، ۳۹۵) و (پاسائوقلو، ۲۰۱۵)، (دلی دراسکه، ۲۰۱۶) هماهنگی و همخوانی دارد. یافته‌های تحقیق در زمینه تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان نشان داد که در بین کارکنان تعهد عاطفی که وابستگی روانی به سازمان دانشگاه می‌دهد در حد بالایی می‌باشد. کارکنان با وجود مشکلات ناشی از کار به کار کردن در محیط دانشگاه علاقه مند و دلبسته می‌باشند. از سوی دیگر تعهد مستمر که بینش سرمایه‌ای کارکنان در ماندن در سازمان را نشان می‌دهد در حد بالایی می‌باشد. کارکنان تمایل به ماندن در سازمان دارند چرا که این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌های خود می‌باشد که با ترک سازمان در واقع هزینه آن باید پرداخت کند. تعهد تکلیفی (هنجاری) نیز در بین کارکنان در حد بالایی قرار دارد. کارکنان خود را عضوی از سازمان قلمداد کرده و الزام و تقید به ماندن دارند. فعالیت‌هایی که سازمان می‌تواند در هم افزایی تعهد انجام دهد، افزایش رشته‌های تحصیلی در مقاطع تحصیلات تکمیلی است که باعث افزایش دانشجو و تداوم فعالیت دانشگاه و در نتیجه تعهد مستمر کارکنان و افزایش انگیزش آنان خواهد شد. اقداماتی مثل مهارت افزایی، مشارکت، پاداش عینی، عدالت، احترام و توجه که از عوامل انگیزشی افزا می‌باشند، می‌توانند تعهد سازمانی را در جهت میل به انگیزش شغلی، هدایت نمایند. با توجه به اینکه سطح تعهد عاطفی که در واقع همان دلبستگی روانی کارکنان به دانشگاه می‌باشد، در حد بالایی از، پیشنهاد می‌گردد که مجریان و مسئولین هر چه بیشتر از پیش نسبت به اقداماتی روی آورند که انگیزش شغلی کارکنان را افزایش دهد. در اینجا می‌توانند از الگوها و تئوری‌های مختلف انگیزشی شامل تئوری‌های محتوایی و فرآیندی و سایر الگوهای جدید استفاده نمایند. با توجه به بالا بودن سطح تعهد مستمر که بینش سرمایه‌ای کارکنان را در باقیماندن در دانشگاه را نشان می‌دهد، پیشنهاد می‌گردد که مدیران محیطی را فراهم آورند که از طریق

تنوع شغلی و اعطای مزایای بیشتر و همچنین از طریق تصویب رشته‌های دانشگاهی جدید جهت افزایش درآمد دانشگاه، کارکنان را به ماندن و ادامه کار در محیط دانشگاه ترغیب نمایند. به دلیل بالا بودن سطح تعهد تکلیفی (هنجاری) که میزان تقید کارکنان را نشان می‌دهد، سعی شود که از طریق برقراری اهرمهای انگیزاننده مثل دوره‌های ضمن خدمت، غنی سازی و توسعه مشاغل، چرخش شغلی و مسائلی از این دست زمینه همکاری کارکنان را در جهت انجام بهتر وظایف و تکالیفشان، فراهم گردد. پیشنهاد می‌گردد که از طریق برقراری مشوق‌هایی مانند مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رعایت استقلال و آزادی عمل آنها، پاداش‌های عینی، تخصص‌گرایی و احترام و توجه به آنها و همچنین از طریق ایجاد فضای صادقانه و اعتماد از سوی مدیران، شرایطی فراهم گردد که ضمن متعهد ماندن کارکنان زمینه افزایش عملکرد و بهره‌وری آنها فراهم گردد تا بدین صورت اهداف سازمان محقق گردد.

سؤال دوم تحقیق عبارت بود از: آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار در واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی استان خوزستان رابطه معنا دار وجود دارد؟ نتایج جدول شماره ۱۴ نشان داد بین رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار با اطمینان ۹۵ درصد رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. یافته‌های فوق با تحقیقات (احمدی و همکاران، ۲۰۱۴) و (اسلم، ۲۰۱۲) هماهنگی و همخوانی دارد. در بین کارکنان نوع دوستی که همکاری و کمک کردن به همکاران در انجام وظایف به نحو احسن فارغ از نظارت مسئول است، در کارکنان از درجه بالایی برخوردار است. کارکنان با احساس مسئولیت سعی می‌کنند با تمام و کمال وظایف شغلی خود را حتی بدون نظارت انجام دهند. رفتار مدنی (نزاکت) در بین کارکنان در حد مطلوبی است. آنها نمی‌خواهند که با کم کاری و یا خسارت به اموال سازمان را دچار زیان نمایند. درجه محافظت از منابع سازمان در بین کارکنان نیز بالا می‌باشد و آداب اجتماعی نیز از میزان مطلوبی برخوردار است و رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. بر طبق نظر (کوهن و دیگورا، ۲۰۰۰) برخی از مزایای رفتار شهروندی سازمانی در سازمان عبارتند از: بهبود رابطه همکار، بهره‌وری در مدیریت، سازماندهی مؤثر و تخصیص منابع، کاهش هزینه‌های اضافی، افزایش قیمت و بهره و افزایش انگیزه در کارکنان، فعالیت‌هایی که می‌تواند تعهد سازمان و رفتار شهروندی کارکنان را به سمت انگیزشی سوق دهد عبارتند

از: مهارت افزایی، مشارکت و آزادی عمل، پاداش عینی، عدالت و تخصصی گرایی، احترام و توجه سازمانی.

با توجه به بالا بودن سطح مسئولیت پذیری و رفتار مدنی در بین کارکنان که این دو مفهوم در رابطه با وجدان کاری و رفتار مسئولانه می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد مدیران به این دو مهم در بین کارکنان توجه بیش از پیش نموده به طوریکه کارکنان احساس نمایند مورد تشویق، تمجید و دقت نظر مدیران قرار گرفته‌اند. با توجه به اینکه میزان محافظت از منابع سازمان در بین کارکنان در سطح بالایی قرار دارد که این مهم نشان دهنده مسئولیت پذیری و امانت داری کارکنان می‌باشد و این مورد یک امتیاز بسیار بزرگ و با اهمیت برای دانشگاه است، جا دارد که مدیران مشوق‌های لازم را در جهت تداوم و پایداری مورد توجه قرار دهند. نتایج نشان داد سطح وجدان کاری در بین کارکنان در سطح بالایی قرار دارد لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران نسبت به این موضوع توجه لازم و کافی را داشته باشند و اقداماتی انجام دهند که میزان و درجه خودکنترلی را در بین کارکنان گسترش دهند.

با توجه به اینکه به صورت کلی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه در سطح بالایی می‌باشد که این یک مزیت بالایی برای سازمان است، لازم است که مدیران سایر عوامل برانگیزاننده که ارتباط مستقیم با رفتار شهروندی سازمانی را دارند شناسایی و به کار ببندند به طوریکه این رفتار فرا نقشی کارکنان مستمر و پایدار بماند. همچنین توصیه می‌گردد در هنگام استخدام کارکنان، اقداماتی در خصوص اندازه گیری سطح تعهد، رفتار شهروندی و انگیزش آنها اقدام لازم صورت پذیرد و همچنین کارگاه‌ها و برنامه‌های مختلف آموزشی جهت کارکنان در ارتباط با وفاداری سازمانی، وابستگی سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش شغلی به صورت منظم و دوره‌ای در تقویم آموزشی سالانه دانشگاه در نظر گرفته شوند. در نهایت پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های مشابهی در سایر استانها در مناطق دانشگاه آزاد اسلامی و یا در سایر سازمانها دولتی و خصوصی با استفاده از مدل‌های بومی ارئه گردد. همچنین در صورتیکه موضوعات مشابهی در آینده توسط پژوهشگران در سازمانهای مختلف صورت پذیرد از سایر مدل‌های تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش در کار از سایر دانشمندان مربوطه با ابعاد و مؤلفه‌های مختلف استفاده گردد.



در این پژوهش محدودیت‌هایی نیز وجود داشت: نتایج حاصل از این مطالعه لزوماً تعمیم پذیر به تمامی سازمان‌ها با ویژگیهای متفاوت نیست، لذا تکرار چنین پژوهشی در سازمان‌های دیگر و موقعیت‌های کاری متفاوت توصیه می‌شود. محدودیت ابزار پژوهش به پرسشنامه و عدم استفاده از روش‌های دیگر از قبیل مشاهده و مصاحبه و غیره که می‌توانست بر اعتبار این تحقیق بیفزاید. عدم اعتماد کارکنان در مورد محرمانه بودن نتایج، باعث ایجاد دشواری در فرآیند پژوهش می‌گردید که شاید کارکنان در این خصوص نظر و احساس واقعی خود را در سؤالات پرسشنامه لحاظ نکرده باشند. محدودیت بعدی مربوط به عدم وجود پژوهش‌های مشابه در زمینه انگیزش در کار و ارتباط آن با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن تماس عوامل مؤثر مورد نظر در یک پژوهش، در داخل و خارج از کشور بود. پژوهش حاضر، نتایج ارزیابی ذهنی پاسخگویان را انعکاس می‌کند. بنابراین توصیه می‌گردد در پژوهش‌های دیگر عوامل مورد بررسی با استفاده از شاخص‌های عینی‌تر نیز بررسی شوند.

### منابع

- احمدی چگنی، س. نیسی، ع. و ارشادی، ن. (۱۳۹۴). رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی، مجله علوم رفتاری، ۹(۲)، ۱۴۷-۱۵۷.
- امامی، م. (۱۳۸۷). تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، مجله راهبرد انجمن پردیس قم دانشگاه تهران، ۴(۱)، ۱۲۷-۱۴۴.
- انتصار فومنی، غ. (۱۳۹۴). رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان، مجله مدیریت بهره‌وری، ۸(۳۲)، ۱۷۱-۱۹۰.
- بازرگان، ع. (۱۳۹۷). ارزشیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها و فرآیند عملیاتی). تهران، انتشارات سمت.
- بهادری، م. ک، بابایی، م. و مهربان، ف. (۱۳۹۱). به اولویت بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی درکارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، مجله طب نظامی، ۱۴(۴)، ۲۳۶-۲۴۳.
- بیکی، ف. (۱۳۹۶). بررسی مقایسه‌ای تأثیر انگیزش درونی بر ادراک تعهد سازمانی کارکنان دانشکده‌های پیراپزشکی و بهداشت دانشگاه علوم پزشکی گلستان در سال تحصیلی، فصلنامه نسیم تندرستی، ۱۲(۲)، ۲۶-۴۹.

حاجی بزرگی، ج. و هادیان، ا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر انگیزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک قوامین غرب تهران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران: موسسه آموزش عالی نیکان.

حسینی، س. میرزایی، م. فاریابی، ر. مختاری اردکان، ا. و شاکر اردکان، م. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی یزد: کاربرد تئوری انگیزش هرزبرگ، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۳ (۱۲)، ۱۰۴۰-۱۰۵۰.

خلقی فرد، ص. صالحی، م. فانی، ح. (۱۳۹۳). ارتباط بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ستادی و معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، *مجله ارمغان دانش، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی یاسوج*، ۱۹ (۶)، ۵۵۳-۵۶۱.

رمضانی، ا. یحیی زاده فر، م. شیر خدایی، م. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مورد مطالعه دانشگاه مازندران، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۵ (۲)، ۵۱-۷۵.

زیار، س. ممتاز منش، ن. احمدی، س. ابدی، ع. احمدی، ف. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بر اساس تئوری دو عاملی هرزبرگ در سال ۱۳۹۴، *مجله توسعه‌ی آموزش در علوم پزشکی*، ۹ (۲۳)، ۲۰-۳۰.

عسگریان، م. و باقری، ش. (۱۳۹۱). بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۷ (۱)، صص ۷۳۹.

فتاحی، ر. رحیم پور، م. و شیرزاد، س. (۱۳۹۵). نقش عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی کارنان امور مالیاتی ارومیه، *فصلنامه اقتصاد و مالیات*، ۳ (۲)، ۱۳۳-۱۵۴.

مرادی، م. بابایی، م. و صالحی ساداتی، س. (۱۳۹۴). مدل یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، *مجله مدیریت ورزشی*، ۷ (۳)، ۳۸۳-۳۶۷.

هومن، ح. (۱۳۸۷). *مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل*. تهران: سمت.

## References

- Abdülkadir AKTURAN, A and ÇEKMECELIOĞLU, H.G,2016, The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 235, 342 – 350
- Abu Elanain, H. M., (2008). "An investigation of the relationship of openness to expericnce and organizational citizenship behaviours". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge: 13(1); ABI/INFORM Global P:72.

- Ahmadi Chagni, S, Nisea, Seniority, N 1394, The Relationship between Personality and Organizational Behaviors with Job Motivation, *Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 9, No. 2, Pages 147157.
- Allen, N.J., and Meeyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of effective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1 – 18.
- Anthesar Fomenji, Gh., 1394, The relationship between job motivation, occupational attachment and organizational commitment of teachers with productivity of managers in Zanjan province educational organization, *Journal of Productivity Management*, 2008, pp. 171190
- Antonaki, X.E and Trivellas, P, 2014, Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 148, 354 – 361
- Asgharian, M. and Bagheri, S., (2012), Investigating the motivation of the faculty members of the NAJO on the basis of Herzberg's two-factor theory, *Journal of Management Studies*, 7 (1), pp. 739.
- Aslam R. (2012). Investigating relationship of OCB with job satisfaction organizational commitment and turnover intensions. *Management journal*. 1(9), 90-100.
- Aysonk, H. L. (1983). *Autobiography Sanfarancisvo* W.H Freeman
- Bessell, I., Dicks, B., Wysocki A., Kepner, K., (2012). Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. [cited 2004 sep10]. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR01700.p>
- Bickie, F, 1396, A Comparative Study of the Impact of Internal Motivation on Perceived Organizational Commitment among the Departments of Paramedicine and Health Sciences of Golestan University of Medical Sciences in the academic year of 1994, *Nasim Trendersti Quarterly Journal*.
- Carpenter, J. (2008), organizational citizenship and student achievement, *journal of cross Disciplinary in perspective Education*, 1,1,P.5851.
- Castro, C. B., Armario, E.M., and Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15,1, 2753.
- Chatzopoulou, M., A. Vlachvei and Th. Monovasilis, (2015), Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece, *Procedia Economics and Finance* 24, 136 – 145
- Chicheng, C., Tsai, C., & Chen, M. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational Commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and finance*, 2(1), 6166
- Çınar, O., Fatih, K & Aliogullari, Z. D, (2013), The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 99, 314 – 321.
- DarteyBaah, K & Amoako.G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's TwoFactor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective, *European Journal of Business and Management*, 3,9,P.19.
- David, P. Baker, Anrea, M. Amodeo, Kelley, J. Krokos, Anthony, S. & Heidi H. (2010). Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire. *QualSaf Health Care* 19: 1 – 4.

- Dirican, A & Erdil,O. (2016). An Exploration of Academic Staffs Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 235, 351 – 360.
- Emami, M., 2008, Organizational Commitment and its Effective Factors, Journal of Strategy of the Campus Campus of Qom University, No. 1, Pages 127144.
- Erdhiem J, Wang M, Zickar M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *J Personal Individ Differ*;41(5):959–70.
- Fareh, J.L. (1997). Impetus for action: a Cultural Analysis of Justice and organizational citizenship behavior in Chinese society, *administrative science Quarterly*,42, P. 444421.
- Farewell, M. K, Babaei, M. and Mehrabian, F (1391), Prioritizing the Effective Components on Job Motivation in Employees of a Military Center by Analytical Hierarchy Process (AHP), Journal of Military Medicine, Vol. 14, No. 4, pp. 236243.
- Fattahi, R., Rahimpour, M. and Shirzad, S., 1395, The Role of Factors Influencing the Motivation of Employees of Urmia Tax Affairs, Journal of Economics and Taxation, Volume 3, Number 2 and 3, Serial No. 4, 5, pp. 133154
- Gilbert, S. & Lanschinger, H. K. S. & Lieter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*. 18(3): 339–348.
- Guseva, S, Dombrovskis, V, Capulis, S, (2014). Personality Type and Peculiarities of Teacher's Professional Motivation in the Context of Sustainable, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (112) 7, 133140.
- Haji bozorgi, Jafar and Amir Hadian, 1395, Investigating the Impact of Motivation on Organizational Commitment of Ghavamin Bank of Tehran Employees, International Conference on Management and Accounting, Tehran, Nikan Institute of Higher Education.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 229, 298 – 306
- Hanaysha,J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment ,and Organizational Learning on Organizational Commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 229, 289 – 297
- Harwiki, W, (2016)., The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 219, 31, 283–290.
- Hooman, Heydar Ali (1387), Structural Equation Modeling Using LISREL Software, Second Edition, Tehran: Side Publications.
- Kalkavan, S And Katrinli, A. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study OnInsurance Industry In Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 150, 1137 – 1147.
- Kasaa, M and Hassan,Z, 2015, The Role of Flow between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Hotel Employees in Malaysia, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 211, 199 – 206
- Khalaghi Fard, S., Salehi, M. and Fani, H., 1393, Relationship between job motivation and organizational citizenship behavior of staff and associate members of Yasouj University of Medical Sciences, Armaghan Danesh Journal, Yasuj University of Medical Sciences, Volume 19, Issue 6, Serial Number 89, pp. 553561

- Khoshnevis, H & Tahmasebi, A, (2016). The Motivation System in a Governmental Organization, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 230, 212 – 218.
- Kutz, Raymond A. & Donna T. (1990). Work Motivation. *American psychologist*, 45,2, and An Integrative Model of work Attitudes Human Performance. Vol.3,
- Lee, M.T & Raschke, R. L, (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a settheoretic approach, *Journal of Innovation & Knowledge 1*, 162–169
- Lochan Dhar, R, (2015), Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, *Tourism Management* 46, 419e 430.
- Magdalena, S.M. (2014). The Effects of organizational citizenship behavior in the academic environment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*; 127: 73842
- Meyer, j. p., Sunley, D. J., Herscovitch, L, To Polny Tsky, L. (2002). Affective, continence, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates and cones quinces, *journal of vocational behavior*, 61, 2025.
- Moradi, M. R, Babaei, M, and Salehi Sadatti, S. Q, 1394, Modeling the effect of job motivation on organizational citizenship behaviors of employees of sport and youth departments of Chaharmahal va Bakhtiari province, *Sport Management Magazine*, Volume 7, Issue 3, Pages 383 367.
- Moradi, M. R, Babaei, M, Salehi Sadatti, S. Q 1394, Modeling the effect of job motivation on organizational citizenship behaviors of employees of sport and youth departments of Chaharmahal va Bakhtiari province, *Sports management*, Volume 7, Issue 3, Pages 367383
- Ortega, M.S & Rocío GálvezGarcía, R.G, (2017). Motivations and decisive factors in women's entrepreneurship. A gender perspective in education and professional guidance, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 237, 1265 – 1271.
- Paşaoğlu, D, (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective :Findings from the Banking Industry, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 207, 315 – 324
- Pinder, C. (2001). *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Suddle River, N. J: PrenticeHall.
- Porter., L. W., steers, (1974), *Motivation and Management*, J.W. McGuire (Ed), Contemporary management: Issue and viewpoint, Englewood cliffs, N. J., Prentice Hall.
- Rabiatul, W. A. & Agus, B. P. (2012). The Relationship between Soft TQM and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Islamic Banks in Indonesia. *International Review of Sciences and Humanities*. 2 (2): 213226.
- Ramezani A, Yahyazadefar M. and Shir Khodaei, M., 1392, The Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Universities and Higher Education Institutions, Case Study of Mazandaran University, *Quarterly Journal of Iranian Higher Education Institutions*, Vol. 5, No. 2, Pages 5175.
- Raudeliūnienė, J & Kavaliauskienė, L. M, 2014, Analysis of factors motivating human resources in public sector, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 110, 719 – 726.
- Serim, H., Demirbağ,O and Uğur Yozgat,U., (2014), T he effects of employees' perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior andthe moderating role ofsocal exchange in this effect, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 150, 1101 – 1110
- Urichuk, Bob, (2009), *Employee motivation – Dose it improve performance, productivity, keep then motivated and loyal*, career buildersclub.com

- Vetráková, M and Mazúchová, D, 2016, Draft of Management Model of Work Motivation in Hotels, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 230, 422 – 429
- Yih Goh, C and Marimuthu, M, 2016, The Path towards Healthcare Sustainability: The Role of Organisational Commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 224, 587 – 592
- YILDIRIM, O, 2014, The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 150, 1095 – 1100
- Yozgata, U and Güngörmez, D, 2015, The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on Their Organizational Commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 207, 462 – 471
- Zainabadi and colleagues (2008), Organizational Citizenship Behavior, Teachers, Analyzing on Nature, Methodology of Research, Presentations and Postings, *Educational Innovation Schedule*, No.28, Seventh, Winter, 2008.
- Zeinabadi, H, 2010, Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 998–1003
- Ziar, S., Momtaz Manesh, N, Ahmadi, S., Ebadi, A., and Ahmadi, F, 1395, The Study of the Factors Affecting the Job Motivation of Faculty Members of Shahid Beheshti University of Medical Sciences Based on the Herzberg Two-Factor Theory in 1394, *Journal Development of Education in Medical Sciences*, Volume 9, Issue 23, Pages 2030.