

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۲

ص ص: ۴۳-۵۱

## رابطه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران

۱. فاطمه اسماعیلی مقدم\* - ۲. مرتضی دوستی - ۳. محمود گودرزی

۱. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت ورزشی، مازندران، ایران)، ۲. استادیار

دانشگاه مازندران، ۳. استاد دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۲۰ / ۰۳ / ۱۳۹۱، تاریخ تصویب: ۲۵ / ۰۶ / ۱۳۹۲)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران بود. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به تعداد ۱۰۱ بودند که بر اساس نمونه گیری تصادفی ساده ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های رضایت شغلی (ویس و همکاران، ۱۹۶۷) و رفتار شهروندی سازمانی (اورگان و کانوسکی، ۱۹۹۶) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آماری پیرسون و رگرسیون استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد، همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را می‌توان از روی ادراک کارکنان از رضایت شغلی کارکنان پیش بینی کرد. با توجه به اینکه رضایت شغلی پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی است، بهتر است مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به بکارگیری رضایت شغلی کارکنان بیاورند.

### واژه‌های کلیدی:

رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران.

## مقدمه

رضایت شغلی مهم است. به عبارت دیگر به جای تلقی کردن رضایت شغلی به عنوان متغیر برونزاد فراگیر یا متغیر درونزاد نهایی، جستجو کردن علت ها و اثرات رضایت شغلی مهم است. همچنین، ایجاد الگوی فراگیر برای رفتار پیچیده انسان که اثرات مستقیم و غیر مستقیم رضایت شغلی را به حساب آورد، ضروری است (۱۵). با توجه به هزینه های جبران ناپذیر ترک سازمان از سوی نیروهای مستعد و کارآمد، شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت چنین نیروهایی حایز اهمیت می باشد. از طرفی، تحقیقاتی که در زمینه بررسی ارتباط میان رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است، حکایت از تأثیر و رابطه رضایت شغلی بر روی رفتار شهروندی سازمانی دارد. به عنوان مثال:

دالا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد (۷). آل حاسمی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین رفتارهای رهبری تحول گرا و نتایج سازمانی مثل رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد (۱) فود ولی پینگ-تانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود دریافتند که بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد (۶). کوک بایراک<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در بررسی خود به این نتیجه رسید که رضایت شغلی، رابطه ای را بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی ایجاد نمی کرد (۹). جای پراکاش شارما و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز دریافتند که، افزایش یا کاهش رضایت شغلی به طور مستقیم تحت تاثیر افزایش یا کاهش رفتار شهروندی سازمانی است (۱۹).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش تر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب آنها نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (۲). رفتار شهروندی سازمانی نقش مهمی در خدمات رسانی به مشتریان داخلی و خارج سازمان دارد (۴). بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است، که عبارتند از: ویژگی های فردی کارکنان (همچون؛ رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت گری رهبری)، ویژگی های شغلی (همچون؛ بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت مندی درونی شغل)، ویژگی های سازمانی (همچون سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون؛ سبک رهبری تحول گرا) (۱۳). مورمن- (۱۹۹۴) می گوید که رابطه ای بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی وابسته است به طبیعت رضایت شغلی یعنی اینکه ما رضایت را چه بدانیم و چه تعریفی از آن داشته باشیم و چه اندازه گیری از آن انجام دهیم، اهمیت رضایت شغلی را از بعد شناختی (براساس ارزیابی های منطقی که از شرایط کلی فرصت های کاری و دستاوردهای کاری صورت می گیرد) به عنوان عامل پیش بین برای رفتار شهروندی اشاره کرده است (۱۸). به نظر لامبرت و دیگران (۲۰۰۱) شناسایی پیشایندها و همچنین اثرات

1. Dala
2. Al-Hussami
3. Foote & Li-pingtang
4. KUCUKBAYRAK
5. Jai Parkash et al

استان مازندران رابطه وجود دارد؟ علت انتخاب این اداره وجود نیروهای مستعد و ورزشکار و همچنین حضور نیروهای متخصص و با تجربه در این اداره می‌باشد. ترکیب نیروی انسانی در این اداره، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان این اداره را بیش از پیش گوش زد می‌نماید.

### روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است و به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به تعداد ۱۰۱ بودند که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

\* پرسشنامه‌ی اطلاعات فردی شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته‌ی تحصیلی، نوع استخدام و سابقه‌ی خدمت آزمودنی‌ها.

\* پرسشنامه رضایت شغلی این پرسشنامه توسط ویس و همکاران (۱۹۶۷) تهیه شده و شامل ۹ گویه است که به وسیله‌ی آن سه بعد رضایت شغلی سنجش شد. \* پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی این پرسشنامه توسط اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) تهیه شده و شامل ۱۵ گویه است که به وسیله‌ی آن پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی سنجش شد (۱۴).

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، بعد از تدوین آنها از دیدگاه‌ها و راهنمایی‌های ده نفر از استادان صاحب نظر در علم مدیریت ورزشی استفاده شد و در نهایت روایی پرسشنامه‌ها مورد تایید ایشان قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه‌ی مقدماتی

زین آبادی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی دریافتند که رضایت شغلی ذاتی، یک متغیر غالب و برجسته است که به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق نقش واسطه‌گر و میانجی تعهد سازمانی روی رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد (۲۱). محبوب و بهوتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) دریافتند که رضایت شغلی یک پیش‌بینی کننده‌ی ضعیف از رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد و تنها یک تاثیر نسبی در تعیین ابعاد نوع دوستی و تواضع رفتار شهروندی سازمانی دارد (۱۱).

بررسی ادبیات تحقیق در ارتباط با عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، بیانگر این است که تحقیقات بسیاری در خصوص بعضی از این عوامل وجود داشته است، اما تحقیقی که ارتباط میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی نماید، در داخل کشور صورت نگرفته است. به ویژه در وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تاثیر دارد و عملکرد مدیران و کارکنان آن زمینه‌ی دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش را میسر می‌سازد، باید درباره‌ی عوامل مرتبط با عملکرد آن پژوهش‌های بیشتری انجام گیرد. به منظور پوشش این شکاف، چارچوب نظری تحقیق حاضر ارائه شده است در این چارچوب رضایت شغلی به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. لذا هدف از این پژوهش سنجش رابطه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران، می‌باشد، رویکردی که متفاوت با رویکرد تحقیقات پیشین در این زمینه می‌باشد. به

1. Zeinabadia
2. Mehboob & Bhutto



برای بررسی تأثیر رضایت شغلی بر روی رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون نیز استفاده شد. متغیر پیش بین: رضایت شغلی  
متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی است.

با توجه به جدول شماره ۳ استنباط می‌شود رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد و شرایط پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارد.

جدول ۳- پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از روی رضایت شغلی

| متغیر پیش بین | متغیر ملاک (وابسته)   | ضریب تعیین   | ضریب رگرسیون |
|---------------|-----------------------|--------------|--------------|
|               |                       | $\beta$      | $T$          |
|               |                       | سطح معناداری |              |
| رضایت شغلی    | رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۱۷۱        | ۳/۴۹۱        |
|               |                       |              | ۰/۰۰۱        |

\*\*همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است،\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است

### بحث و نتیجه گیری

بنابراین رضایت شغلی به عنوان عامل پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی است (۱۷). اگر رضایت شغلی منعکس کننده‌ی حالت روانی کارکنان سازمان باشد، کارکنانی که رضایت بیشتری را دارند، باید بیشتر متمایل به بروز رفتار یاری‌گر باشند (۷).  
رابطه رضایت و رفتار شهروندی سازمانی با یافته‌های پودساکف همکاران (۲۰۰۰)، فوت و لیبینگ تانگ (۲۰۰۸)، محبوب و بهوتو (۲۰۱۲) همخوانی و مطابقت دارد- (۷، ۱۰، ۱۴). همچنین این نتایج با نتایج پژوهش کیم (۲۰۰۶) همسو نبوده (۹).  
نتایج حاصل از رگرسیون برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از روی رضایت شغلی نشان داد که رضایت شغلی به عنوان مهمترین مؤلفه‌ی پیش بینی- کننده‌ی رفتار شهروندی سازمانی، در نظر گرفته می‌شوند و سهم قابل توجهی در پیش بینی آن دارد، بنابراین اگر کارکنان از حقوق کافی برخوردار باشند و علاقه‌مند به کارکردن در سازمان خود بوده و روابط دوستانه با همکاران، سرپرستان خود داشته باشند، پیش بینی می‌گردد که از رفتار شهروندی سازمانی مناسب نیز برخوردار باشند و به مشارکت در رویدادهای سازمان،

هدف از این تحقیق، بررسی رابطه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران می‌باشد. بر این اساس نتایج پژوهش نشان می‌دهد، بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.  
نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه‌ای قوی میان این دو متغیر می‌باشد ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $r = ۰/۴۱۴^{**}$ ).  
بنابراین می‌توان ادعا نمود، که مدیران اداره کل ورزش و جوانان مورد مطالعه، قادرند از طریق رضایت شغلی کارکنان بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان نقش داشته باشند که این نتیجه با نتایج تحقیقات (ارگان، ۱۹۹۴) همخوانی دارد (۶).  
نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و شرایط پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارد که با یافته‌های نگونی و همکاران، ۲۰۰۶، پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶، همخوانی دارد (۱۱، ۱۵).

همکاران (۲۰۱۲) منطبق می‌باشد (۱۶،۱۲،۷)، زیرا آن‌ها نیز در تحقیقات تجربی خود دریافتند که تاثیر رفتارهای رهبری بر روی رفتار شهروندی سازمانی وابسته به رضایت شغلی حاکم بر سازمان می‌باشد. چن چاو (۲۰۰۵) و زین آبادی (۲۰۱۰) نیز رابطه رضایت و رفتار را اثبات کردند (۲۰۰۴) از سویی برخی از محققان رابطه‌ی رفتار شهروندی سازمانی را ناشی از رضایت شغلی نمی‌دانند به طور مثال: کوک بایراک (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که رضایت به عنوان پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی نمی‌باشد (۹) و محبوب و بهوتو (۲۰۱۲) در پژوهش تحت عنوان، رضایت شغلی به عنوان پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی یک پیش بینی کننده‌ی ضعیف از رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (۱۲).

نتایج تحقیق به این اشاره دارد که درک کامل تری از اینکه چه چیزی موجب رضایت شغلی کارکنان اداره کل می‌شود، ضروری است، که خود این موضوع به متمرکز شدن بر اینکه چگونه کارکنان در نقش‌های کاری شان احساس رضایت شغلی می‌کنند، مربوط می‌شود. توانایی در ایجاد شیوه‌ها و روش‌های متنوع برای نوآوری در امر رضایت شغلی کارکنان و ایجاد یک فرآیند عالی در این زمینه در سازمان در دنیای کنونی به لحاظ اهمیت بارز نیروی انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است به همین منظور بر طبق نتایج این تحقیق و تحقیقات قبلی برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اداره کل نیاز است که رهبران با نوع رهبری و با طرح شیوه‌های مناسب رضایت شغلی سازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را از این طریق بهبود بخشند. لذا با توجه به نقش رسمی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی مسئول رضایت شغلی زیردستان خود برای تثبیت بهتر اهداف و مقاصد خود و

حضور در جلسه‌ها و وفق دادن خود با سختی‌ها، ناسازگاری‌های محیط کار بپردازند. همچنین این اقدام افراد در محیط کاری فراتر از الزامات‌های تعیین شده به وسیله سازمان عمل نموده و به همکاران خود در انجام وظایفشان کمک می‌کنند.

به طور کلی باید اذعان نمود که رفتار شهروندی سازمانی خود نیاز مند متغیرهای پیشینی است که زمینه-ای برای بروز رفتار فراهم می‌آورند. یکی از عمده ترین این متغیرها رضایت شغلی است و به طور مسلم وجود این رفتارها در سازمان پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت، که مهمترین آنها افزایش بهره‌وری، عملکرد، اثربخشی، ارتقای روابط مثبت میان کارکنان، کارایی بیشتر در تخصیص منابع، کاهش هزینه‌های نگهداری، فراهم کردن انعطاف لازم برای ابداع و نوآوری، بهبود خدمت به مشتری و استفاده‌ی اثربخش از منابع کمیاب می‌باشند. بر این اساس اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به عنوان نماد و الگویی برتر در ورزش این استان باید سنجش و ارتقای رضایت کارکنان خود را در قالب برنامه-های منسجم و عملیاتی برای کلیه کارکنان خود تعریف کرده و هدف گذاری نموده و در جهت افزایش آن و در نهایت، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی اهتمام ورزد، چرا که در سازمان‌های خدماتی، کارکنان معرف سازمان بوده و نگرش و رفتارهای آنها در کیفیت خدمات و رضایت مشتری تأثیر گذار می‌باشد و اداره کل ورزش مازندران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بی‌شک برای رسیدن به چشم انداز و اهداف بلند مدت نیاز به کارکنانی دارد که فراتر از ملزومات تعیین شده‌ی نقش سازمان عمل کرده و مشارکت و حضور فعال در فرایندهای سازمان داشته باشند.

یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیق پیشین (به طور مثال: پوروانا، (۲۰۰۶)، نگونی، (۲۰۰۶)، جون لین و

مثبت‌تری بر سطوح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مربوطه داشته باشند؛ برای ترویج احساس رضایت شغلی - بیشتر در بین کارکنان اداره کل، مدیریت عالی سازمان باید به روشنی چشم‌انداز سازمان خود را بیان کند تا کارکنان مسئولیت بیشتری را برای کارشان در تمام سطوح سازمانی تقبل نمایند. شفاف سازی هدف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و پاداش‌ها ممکن است احساس رضایت شغلی را در بین کارکنان تسهیل نماید. همچنین درک نیازهای کارکنان، ایجاد یک جو حمایتی و پرداختن به شیوه‌های اعتماد سازی احتمالاً در احساس رضایت شغلی بیشتر، دخیل خواهد بود.

در انتها، با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در تحقق مأموریت‌های سازمان و نیز ارتباط معنادار رضایت شغلی با این چارچوب نظری ارائه شده در این تحقیق را در شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی خصوصی و دولتی دیگر در ایران آزمایش نمایند تا بتوان به رهیافت‌های جامع‌تری از میان مفاهیم مورد بررسی در این تحقیق دست یافت.

همچنین ایجاد انگیزه در آنها جهت دستیابی به این اهداف هستند. مدیران باید با ایجاد تحول در افراد و سازمان‌ها با یک حس قوی جهت ایجاد تغییر در ذهن و قلب آنها، توسعه دیدگاه‌شان، روشن ساختن اهدافشان، رفتار کردن مطابق با اعتقاد، اصول و ارزش‌هایشان و ایجاد تغییراتی که دائمی باشند مانند، (ساختاردهی سریع و انجام تغییرات به موقع) که کلیه این امور نیازمند داشتن دیدگاه درست، یک آغازگر خوب؛ صبر، احترام، ایستادگی، تشویق و اعتقاد به رهبری تحول‌گرا است. انتخاب نوع رهبری برتر نقش مهمی را در توسعه و حفظ رضایت شغلی کارکنانشان ایفاء می‌کنند. رهبران تحول‌گرا نه تنها دارای تصویری درست هستند. بلکه چنین دید و تصویری را در کارکنان خود نیز ایجاد می‌کنند و بدین صورت آنها موجب ایجاد رضایت در کارکنان و رضایت شغلی آنها می‌شوند. بطوری که کارکنان آن هدف و نیت رهبر سازمان را نیت و هدف خود بدانند. چندین پیشنهاد عملی از یافته‌های این تحقیق می‌توان استخراج کرد: با ایجاد یک احساس قوی‌تر از رضایت شغلی، رهبران می‌توانند تاثیر

## منابع و مأخذ

1. Al-hussami, m. (2008). "A study of Nurses jib satisfaction: The Relationship to organizational Commitment, perceived organizational support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education". *European journal of Scientific Research*, vol.22(2): PP:286-295.
2. Bienstock, C., Demoranville, W. C., and Smith, K.R. (2003). "Organizational citizenship behavior and service quality". *Journal of services marketing*, Vol.17 No.4, PP: 357-378.
3. Chiu, S.F. & Chen, H.L. (2005). "Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior". *Journal of Social behavior and personality*. Vol, 33.
4. Dala.R.S. (2005). "A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior". *Journal of Applied Psychology*, vol.90 (6): PP:1241-1255.

5. Daskin M, Saydam S, Arasli H. (2013). "The Critical Antecedents to Organizational Citizenship Behaviors: Empirical Evidences from North Cyprus Service Industry". *Journal of Management Research*, 5(2): PP:205-239.
6. Foote, D.A., Li-pingtang, T. (2008). "Job Satisfaction and organizational citizenship behavior: Does team commitment make a difference in self-directed teams?" *Journal of Management Decision*, 46(6), PP:932-947. (From: <http://www.emeraldinsight.com>).
7. Jung Lin, J, Hui Li, H. & Kuo Hsiao, J. (2012). "What are the Relationships between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?" An Empirical Study. *International Conference on Economics, Business Innovation, IPEDR* vol.38.
8. Jahangir, N., Akbar, M & Begum, N. (2006). "The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior". *ABAC Journal*, 26(3): PP:21- 36.
9. Kucukbayrak, R. (2010). "An Integrative model of Transformational Leadership organizational Commitment Job Satisfaction And Organizational citizenship Behavior". Approval Of The Graduate School Of Social Sciences.
10. Kim, S. (2006). "Public service motivation and organizational citizenship behavior in boorea". *International Journal of Man Power*, 27(8): PP:722-740.
11. Mehboob, F. A Bhutto, N. (2012). "Job satisfaction as a predictor of organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol 3, no 9.
12. S., Slegers, P., Denessen, E., (2006). "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in primary schools: The Tanzanian Case, School Effectiveness and School Improvement, Vol.17(2): PP:145-177.
13. Nielsen T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). "Organizational citizenship behavior and performance". *The Journal of Small Group Research*, Vol, 40, No.5.
14. Organ, D.W. and Konovsky, M, (1996). "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of organizational Behavior, the journal of social psychology*, vol.135 (3): PP:350-339.
15. Park, J. S., Kim, T. H. (2009). "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?" *Leadership in Health Services* Vol.22, NO. 1 PP:20-38.



16. Purvanova, K. R., Bono, E. J., Dzieweczynski, J., (2006). **“Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance”**. *Human Performance*, 19, 1, PP: 1 -22.
17. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000) **“Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”**. *Journal of Management*, 26, PP:513-563.
18. Steve, W; Mohamed, Z. & Richard, P. (2002). **“Justice and organizational citizenship behavior intentions: faire rewards versus fair treatment”**. *Journal of Social psychology*, Vol.142.
19. Sharma, J; Bajpai, N & Holani, U (2011). **“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*, 6(1), PP:67-75.
20. Walumbwa, F.O., Orwa ,B., Wang, P, Lawler, J.J. (2005). **“Transformational Leadership, Organizational Commitment ,and job Satisfaction”**. *A Comparative study of Kenyan and U.S. Financial Firms ,Human Resource Development Quarterly*, VOL.16(2): PP:235-256.
21. Zeinabadia, H. (2010). **“Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers”**. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, PP:998-1003.