

# بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران

مهناز مایل افشار<sup>۱</sup>، دکتر علی رجب زاده<sup>۲</sup>، مهدی معمارپور<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** وجود معضلاتی مانند کم‌کاری و پرخاشگری موجب می‌شود تا سازمانها در پی کاهش این گونه رفتارها و افزایش هرچه بیشتر رفتارهایی باشند که برای سازمان منافع از جمله بهره‌وری داشته باشد. یکی از عوامل ایجاد کننده بهره‌وری در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی است. هدف از انجام این پژوهش، رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران و شهید بهشتی است.

**روش بررسی:** این پژوهش در شش بیمارستان منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران و شهید بهشتی با رویکرد نگرش‌سنجی انجام شد. داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه در بین ۴۲۹ نفر از کارکنان این بیمارستان‌ها به روش نمونه‌گیری دومرحله‌ای تصادفی جمع‌آوری گردید. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی و از نوع مقطعی است. به منظور بررسی تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های همبستگی اسپیرمن و رگرسیون در نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان بیمارستان‌های مورد مطالعه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ بدین معنا که در این بیمارستان‌ها، انجام رفتار شهروندی سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان تاثیر دارد.

**نتیجه‌گیری:** در این بررسی، تاثیر مولفه رادمردی و گذشت بر بهره‌وری، در بیمارستان‌های مورد مطالعه نتایج متفاوتی داشته است. اما نتایج در ارتباط با مولفه ابتکار فردی، یکسان می‌باشد. همچنین دلایل پایین بودن احتمالی سطح مولفه‌های مذکور و شاخص‌های مربوط به آنها مورد بررسی قرار گرفته و راهکارهایی برای بهبود آن‌ها ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری، منابع انسانی

\* نویسنده مسئول :

مهناز مایل افشار :

مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email : Mahnazmavelafshar@yahoo.com

- دریافت مقاله : مرداد ۱۳۹۰ - پذیرش مقاله : خرداد ۱۳۹۱

## مقدمه

لذا محققین به مطالعه هر چه بیشتر این رفتارها که آن را رفتار شهروندی سازمانی نامیده‌اند، پرداخته‌اند (۱). این واژه اولین بار در سال ۱۹۸۳ توسط ارگان مطرح شد (۲). مبنای این مطرح شدن، مفاهیمی چون تمایل به همکاری، تمایز بین عملکرد قابل اعتماد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش می‌باشد (۳-۵).

مطالعات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان از آن برخوردار بودند، اما اغلب آن‌ها نادیده گرفته می‌شدند. این

در سال‌های اخیر، بیشتر سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی برای جذب مشارکت کارکنان در پیشبرد اهداف خود بوده‌اند. در این میان، می‌توان به رفتارهای داوطلبانه و خودجوشی اشاره کرد که افراد در ازای انجام آن، پاداشی دریافت نمی‌کنند.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت صنعتی، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

به عنوان خوش‌نیتی کارکنان بدون ابراز شکایت در تحمل شرایطی که ایده‌آل نیست، تعریف نمود (۱۲). ابتکار فردی: این مولفه از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فرانقشی است که ماورا حداقل نیازمندی‌های کلی مورد انتظار سازمان قرار دارد (۱۲). نمونه‌هایی از چنین رفتارهایی شامل فعالیت‌های خلاقانه داوطلبانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. موتوویلدو و بورمن (۱۹۹۳) انجام دادن مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای را به عنوان نمونه‌های این مؤلفه بیان کرده‌اند. ارگان (۱۹۸۸) نشان داد که تمایز میان این گونه رفتارها و رفتارهای درون‌نقشی بسیار مشکل است، بخاطر اینکه تفاوت‌ها بیشتر در درجه هستند تا در نوع آن‌ها و بنابراین شاید این که برخی از محققان این بُعد را در مطالعاتشان بر روی رفتار شهروندی سازمانی در نظر نگرفته‌اند، تعجب‌آور نباشد (۱۳).

نیروی انسانی موثر عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌ها است (۱۴). هیچ سازمان مراقبت بهداشتی بدون نیروی کارآمد نمی‌تواند دوام بیاورد (۱۵). برخلاف سازمان‌های صنعتی و تجاری، سازمان‌های مراقبت بهداشتی به ندرت روش‌های افزایش بهره‌وری در سطح کارکنان را بررسی نموده‌اند و بدون در نظر گرفتن پیامدها، بر روی اندازه‌گیری بهره‌وری اداری تمرکز داشته‌اند (۱۶). با این حال طرق متفاوت تعریف بهره‌وری، اندازه‌گیری‌ها را غیرقابل مقایسه نموده است. از این رو بسیاری از تلاش‌های مدیران برای ارتقای بهره‌وری نارسا بوده است (۱۷). بهره‌وری در سطح کارکنان به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد، موضوع بحث آن ارتقا و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیروی کار غیر مستقیم است (۱۸). لذا در این تحقیق، با توجه به جامعه تحقیق و در نظر گرفتن شرایط فرهنگی در

رفتارها با وجود آن‌که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثر بخشی سازمانی مؤثر بودند (۶). در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در آنها شرح شغل و شرایط احراز شغل، از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروزه رفتارهای فراتر از آن مدنظر قرار گرفته است. امروزه این رفتارها جزئی جدایی‌ناپذیر در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند (۷). در طول چندین دهه گذشته رفتار شهروندی سازمانی تبدیل به یک مفهوم مهم در حوزه روانشناسی و مدیریت شده و توجه گسترده‌ای را به خود جلب کرده است (۸). ارگان (۱۹۹۰) معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه بوده که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (۹). بولینو و ترنلی (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری دانسته‌اند که کارکنان، خارج از مسئولیت‌ها و وظایف تعریف شده آن را انجام می‌دهند و به همکاران خود کمک می‌کنند (۱۰). در تعریف دیگری از ارگان، رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهایی است که کارکنان سازمان در آن اثربخشی عملکردشان را صرف‌نظر از اهداف بهره‌وری شخصی ارتقا می‌دهند (۱۱).

با توجه به مطالعات صورت گرفته دو مورد از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی که در این مطالعه بررسی آن پرداخته شده است، عبارتند از:

رادمردی و گذشت: ارگان (۱۹۹۰) رادمردی و گذشت را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر ناراحت‌کننده، بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرده است (۵). همچنین می‌توان رادمردی و گذشت را

چگونگی کارشان بر یک مبنای منظم قرار می‌دهد(۲۳).  
۸- نظام ارزشیابی صحیح و مؤثر: ارزشیابی شغل به تخصیص پاداش بین مشاغل از طریق طبقه‌بندی شغلی کارکنان و تعیین ارزش‌نسبی مشاغل در داخل سازمان می‌پردازد(۲۴).

۹- خلاقیت و نوآوری کارکنان: خلاقیت، عملی است که منجر به ایجاد فکر، رویکرد، عمل و ایده جدید می‌گردد، اما منظور از نوآوری، فرایند ایجاد و چگونگی کاربرد آن ایده یا رویکرد می‌باشد(۲۵).

براساس یک مرور بر روی مدل رفتار سازمانی که توسط رابینز(۲۰۰۱) ارائه شده، استیون اپل بام به مطالعه موردی تأثیر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری پرداخته است. خصوصیات فردی، گروهی و درجات سازمانی که براساس بهره‌وری در رادبیک هدف‌گذاری شده بود با استانداردهای صنعتی مقایسه گردید. این تحقیق چهار نتیجه داشت: بهره‌وری پایین با رضایت شغلی و انگیزه پایین ارتباط مستقیمی دارد، بهره‌وری پایین با ارتباط ضعیف میان مدیریت، سرپرستان و کارکنان دیگر سطوح و تعاملات مجازی مدیریت، به طور مستقیم رابطه دارد، بهره‌وری کم با درجه پایین شهروندی سازمانی و دلبستگی کم به سازمان رابطه مستقیم دارد و بهره‌وری پایین با فرهنگ سازمانی جدید تعریف نشده و با انحصار(جداسازی) کارخانه مونترال از ستاد اروپایی رابطه مستقیم دارد. در نتایج این تحقیق، یک رابطه‌ی مستقیم بین رضایت شغلی پایین، انگیزه و بازده کم وجود دارد. کارمندان از یک کار فشرده و با حقوق خوب لذت می‌برند ولی به اندازه کافی به جنبه‌های کاری خود علاقه ندارند. ضمناً بین بازده کم و رابطه‌ی ضعیف بین مدیریت، سرکارگران و کارمندان نیز یک رابطه نزدیک وجود دارد. شواهد حاکی از کاهش همکاری شهروندی میان کارمندان و ضمناً وابستگی ضعیف سرکارگرها به سازمان می‌باشد، زیرا این مسأله روی بازده تأثیر دارد.

بیمارستان‌های مورد مطالعه، جامعترین الگوی بهره‌وری انسانی انتخاب شده است که شاخص‌های آن عبارتند از:

۱- کیفیت‌زندگی کاری: فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان، از راه ارتباطی مناسب که برای این مقصود ایجاد شده است، در تصمیم‌هایی که بر مشاغل و محیط کارشان اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت می‌کنند و در نتیجه مشارکت آن‌ها بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار در آنها کاهش می‌یابد(۱۹).

۲- رضایت شغلی: احساس و نگرش‌های مثبت افراد نسبت به شغل خود. رضایت در اینجا، ابعاد زیادی را در برمی‌گیرد مثل رضایت از همکاران و سرپرستان، رضایت از ماهیت کار، رضایت از پاداش‌های فوری و بلندمدت(۸).

۳- انگیزش: انگیزه عامل اصلی رفتار تمامی انسان‌ها است و در برانگیختن، تحریک و ترغیب کردن افراد نیرویی پیش‌برنده به شمار می‌رود(۲۰).

۴- آموزش: منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌ها و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان‌ها به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید(۲۱).

۵- مسیر شغلی: مشاغلی است که در طی عمرکاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار شود(۲۲).

۶- سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد: پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد یا به خاطر انجام وظایف محوله در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود(۲۲).

۷- بازخورد عملکرد: ارائه غیررسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای است. یک فراگرد بازخورد مؤثر، کارکنان را در جریان

این تحقیق رضایت شغلی به عنوان جزئی از بهره‌وری منابع انسانی در نظر گرفته شده است، که این جامعیت تحقیق را نسبت به دیگر تحقیقات نشان می‌دهد. مریم گودرزی (۱۳۸۵) به بررسی کیفیت زندگی کاری پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخت. براساس یافته‌های این تحقیق، رابطه میان میزان حقوق و کیفیت زندگی کاری پرستاران اثبات گردید. همچنین این تحقیق نشان داد که بیشترین سطح کیفیت زندگی کاری پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران مربوط به بیمارستان سینا است و در کل سطح کیفیت زندگی کاری پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران متوسط می‌باشد (۲۸).

توجهی که این روزها مدیران ما نسبت به مسائل انسانی و پیشرفت در سایه بهره‌وری نیروی انسانی ابراز می‌دارند، همگی نشانگر یک حرکت بزرگ در راستای استقرار فرهنگ صحیح بهره‌وری سازمان است. براین اساس، سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش بهره‌وری و کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آن که اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم گردد. هدف این مقاله بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی تهران است.

### روش بررسی

این مطالعه به روش توصیفی-مقطعی در شش بیمارستان منتخب تابعه دانشگاه علوم پزشکی

مشارکت کارمندان یک فرآیند مهم است که از کل ظرفیت کارمندان استفاده می‌کند و برای تشویق افزایش تعهد آن‌ها به موفقیت سازمان طراحی شده است. با مشارکت کارگران در تصمیماتی که روی آن‌ها تأثیر دارد و نیز با افزایش استقلال آن‌ها و کنترل روی زندگی کاری آن‌ها، کارکنان انگیزه‌ی بیشتری پیدا می‌کنند، بیشتر به سازمان متعهد می‌شوند، بازده بیشتری خواهند داشت و از شغل خود رضایت بیشتری حاصل می‌کنند. در ضمن، طبق پیشنهاد لوک و لاتان (۱۹۹۰) کارکنان از دستیابی به هدفی مهم انگیزه بدست می‌آورند؛ این افزایش انگیزه به معنای افزایش بازده است. به همین سبب، پیگیری طرح عملیاتی که راه حل‌های دیگری براساس آن وجود دارد، توصیه شده است (۲۶). معصومه چراتی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت کشور پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری که ورای نقش‌های شغلی تجویز شده و بطور مستقیم یا آشکار بوسیله سیستم پاداش رسمی شناسایی نشده است، موجب بهبود و اثربخشی کاری می‌گردد و منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف، بهره‌ورتر می‌سازد. فرضیه اصلی به بررسی رابطه میان رضایت‌شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و در فرضیه‌های فرعی، رابطه میان رضایت شغلی و متغیرهای مربوط به رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده که شامل رعایت حال همکاران، وظیفه شناسی (وجدان کار)، هنر شهروندی (مشارکت در امور سازمان)، روحیه جوانمردی و ادب و نزاکت (توجه به همکاران) بوده است. این تحقیق میان کارمندان وزارت کشور انجام شده و جامعه آماری آن شامل کارمندان وزارت کشور در سطح شهر تهران بوده است. محقق به این نتیجه رسیده است که بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۷). اما در

تهران (بیمارستان‌های امام خمینی (ره)، رسول‌اکرم (ص) و ولیعصر (عج) ) و دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی (بیمارستان‌های شهدای تجریش، طالقانی و مدرس) انجام شده است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. روش مقطعی، به منظور گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز، یک هفته، یک ماه) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. این گونه پژوهش به توصیف جامعه بر اساس یک یا چند متغیر می‌پردازد. در پژوهش‌های روان‌شناختی، مطالعات مقطعی به منظور شناخت ماهیت و میزان تغییرات که نمایانگر سطوح سنی مختلف است انجام می‌شود (۲۹).

روش نمونه‌گیری این تحقیق، روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای بوده که در مرحله اول برای انتخاب بیمارستان‌ها، روش خوشه‌ای و در مرحله دوم روش تصادفی ساده استفاده شده است. در نهایت، به دلیل بالا بودن حجم کل جامعه (۹۴۴۹ نفر) از فرمول نمونه‌گیری کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. به عبارت دیگر، به منظور بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های آموزشی تهران از دیدگاه و نگرش کارکنان، براساس فرمول کوکران، تعداد ۴۲۹ نفر از کارکنان (در کلیه رده‌های شغلی و مقاطع تحصیلی) بیمارستان‌های منتخب به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این مطالعه از دو پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردیده است: یک پرسشنامه شامل سوالات رفتار شهروندی سازمانی در دو مقوله رادمردی و گذشت (۶ سوال) و ابتکار فردی (۶ سوال) است. پرسشنامه دیگر در برگیرنده

سوالات مولفه بهره‌وری می‌باشد. مدل بهره‌وری کارکنان مربوط به مطالعه موردی مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران (وابسته به دانشگاه تربیت مدرس) در شرکت مپنا توسط رجب‌زاده و همکاران در سال ۱۳۸۴ می‌باشد (۳۰). سوالات بهره‌وری کارکنان شامل ۹ حوزه نظام آموزشی (۶ سوال)، نظام ارزشیابی صحیح و موثر (۳ سوال)، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد (۲ سوال)، رضایت شغلی (۵ سوال)، انگیزش (۴ سوال)، کیفیت زندگی کاری (۸ سوال)، خلاقیت و نوآوری (۷ سوال)، بازخورد عملکرد (۶ سوال) و شناخت شغل (۵ سوال) و سایر شاخص‌ها (۳ سوال) است. جهت تعیین روایی سوالات، از نظرات اساتید مدیریت دانشگاه‌های تربیت مدرس، علامه طباطبائی و تهران استفاده شده و برای تعیین پایایی، در قالب طرح پایلوت بر روی ۳۰ نفر از کارکنان، به روش دو نیمه‌کردن اقدام شد. آلفای کرونباخ به‌دست آمده در این روش برای کل سوالات پرسشنامه ۰/۹۷۴، برای مولفه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۱۹ و برای مولفه بهره‌وری کارکنان ۰/۹۷۳ بدست آمده است.

برای امتیازدهی به پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج‌تایی (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) که امتیاز هر یک به ترتیب معادل ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ بوده استفاده شده است. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق در سطح استنباطی با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS صورت گرفته است. در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات، از آزمون‌های آماری، شامل آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون استفاده گردیده است. براین اساس، فرضیه‌های این تحقیق عبارت بوده‌اند از: فرضیه اصلی: بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب رابطه معنادار وجود دارد.

آماری تحقیق در بیمارستان‌های مورد مطالعه به قرار نمودار ۱ می‌باشد.

با در نظر گرفتن توضیحات بالا، بمنظور بررسی فرضیه اصلی تحقیق، بین میانگین شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی و میانگین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در هر یک از بیمارستان‌های منتخب آزمون همبستگی اسپیرمن به عمل آمد. همچنین برای بررسی فرضیات فرعی اول و دوم تحقیق، بین میانگین مولفه‌های رادمردی و گذشت و ابتکار فردی و میانگین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن در جدول ۱ ارائه شده است.

نتایج آزمون در جدول ۱ نشان می‌دهد که در سطح خطای  $\alpha = 0/01$  برای مولفه رفتار شهروندی سازمانی، میزان Sig (سطح معناداری که برای وجود رابطه معنادار دو متغیر باید کمتر از  $0/05$  باشد) در بیمارستان‌های امام خمینی (ره)، رسول اکرم (ص)، ولیعصر (عج)، شهدای تجریش، طالقانی و مدرس کمتر از  $0/05$  بوده که این امر نشان‌دهنده وجود همبستگی مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در بیمارستان‌های مذکور بوده است.

پس از تایید همبستگی بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، میزان همبستگی مورد بررسی قرار گرفت. میزان همبستگی در بیمارستان‌های امام خمینی (ره)، رسول اکرم (ص)، ولیعصر (عج)، طالقانی و مدرس بیشتر از عدد  $5\%$  بوده که نشان‌دهنده همبستگی بالا بین دو متغیر است. اما در بیمارستان شهدای تجریش میزان همبستگی  $0/46$  بوده است که نسبت به میزان همبستگی سایر بیمارستان‌ها پایین‌تر می‌باشد و این مسئله نشان‌دهنده ضعیف‌تر بودن رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در

فرضیه فرعی اول: بین رادمردی و گذشت و بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین ابتکار فردی و بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب رابطه معنادار وجود دارد.

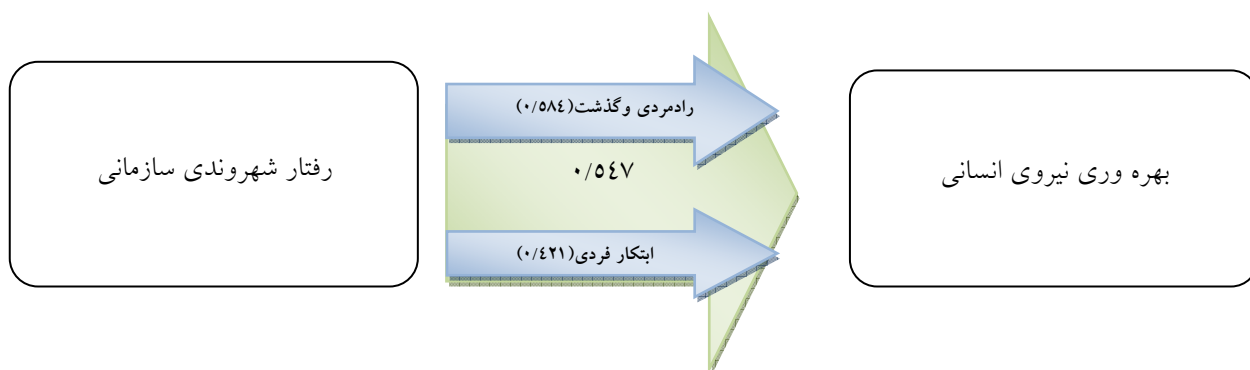
## یافته‌ها

به منظور بررسی نگرش کارکنان در مورد وجود رابطه بین متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در بیمارستان‌های منتخب، ۱۲ شاخص (پرسش) رفتار شهروندی سازمانی و ۴۹ شاخص (پرسش) بهره‌وری، با در نظر گرفتن میزان اهمیت شاخص‌های مذکور از نظر کارکنان به صورت پرسش از نمونه آماری، مورد سوال واقع شده‌اند. به عبارت دیگر، از نمونه‌های آماری خواسته شده بود تا نظر خود را پیرامون میزان تمایل به انجام شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی و وضعیت موجود شاخص‌های بهره‌وری در هر یک از حوزه‌های معرفی شده ۹ گانه در بالا در سازمان، با استفاده از طیف خیلی کم تا خیلی زیاد بیان نمایند (نمونه‌ای از پرسشنامه در پیوست ۱ ارائه شده است). سپس برای بررسی پاسخ‌های نمونه آماری و فرضیه‌های تحقیق، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن که در سطح خطای  $0/01$  محاسبه می‌شود، استفاده گردیده است. در شکل ۱ نتایج آزمون همبستگی در نرم‌افزار آماری SPSS نشان داده شده است.

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، در شکل ۱، با استفاده از روش‌های آماری، میزان رابطه هر مولفه با بهره‌وری منابع انسانی محاسبه شده است که این میزان در مورد مولفه رادمردی و گذشت ( $0/584$ ) و مولفه ابتکارات فردی ( $0/421$ ) و مجموع این مولفه‌ها یعنی رفتار شهروندی سازمانی ( $0/547$ ) می‌باشد. تعداد نمونه‌های

بیمارستان مذکور است. در گام بعد، به منظور بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب، بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های رادمردی و گذشت و ابتکار فردی با بهره‌وری کارکنان از آزمون رگرسیون استفاده گردیده که نتایج آن در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌گردد، هنگامی که متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و بهره‌وری کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و این مطلب نشان‌دهنده تاثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد. بر این اساس و با توجه به داده‌های جدول ۲، رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های امام‌خمينی(ره)، رسول اکرم(ص)، ولیعصر(عج)، شهدای تجریش، طالقانی و مدرس تاثیرگذار بوده است. به عبارت دیگر هرچه میزان رفتار شهروندی سازمانی در سطح بیمارستان‌های مذکور در میان پرسنل بیشتر شده، بهره‌وری کارکنان نیز افزایش یافته است.

بیمارستان مذکور است. در گام بعد، به منظور بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب، بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های رادمردی و گذشت و ابتکار فردی با بهره‌وری کارکنان از آزمون رگرسیون استفاده گردیده که نتایج آن در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌گردد، هنگامی که متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و بهره‌وری کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و این مطلب نشان‌دهنده تاثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد. بر این اساس و با توجه به داده‌های جدول ۲، رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های امام‌خمينی(ره)، رسول اکرم(ص)، ولیعصر(عج)، شهدای تجریش، طالقانی و مدرس تاثیرگذار بوده است. به عبارت دیگر هرچه میزان رفتار شهروندی سازمانی در سطح بیمارستان‌های مذکور در میان پرسنل بیشتر شده، بهره‌وری کارکنان نیز افزایش یافته است.



شکل ۱: تعیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی



نمودار ۱: تعداد نمونه‌های آماری تمقیق در بیمارستان‌های مورد مطالعه

**جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن به منظور بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن با بهره‌وری کارکنان**

نام متغیر	مختصات آماری	امام خمینی	ولیعصر (عج)	رسول اکرم	شهادی تجربیش	طالبانی	مدرس
رفتار شهروندی سازمانی	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶
	میزان همبستگی	۰/۷۲۵	۰/۵۶۴	۰/۷۳۷	۰/۴۶	۰/۵۲۱	۰/۵۷۹
	سطح خطا	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱
رادمردی و گذشت	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	۰/۰۰۵	۰/۰۰۶	۰/۴۴۸	۰/۰۰۱
	میزان همبستگی	۰/۴۸۳	۰/۳۶۷	۰/۳۳۸	۰/۴۰۳	۰/۱۲۷	۰/۶۴۳
	تعداد نمونه	۶۴	۵۰	۶۹	۴۶	۳۸	۲۳
	سطح خطا	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱
	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
ابتکار فردی	میزان همبستگی	۰/۵۲۳	۰/۶۷۱	۰/۴۸۵	۰/۵۶۰	۰/۵۳۴	۰/۶۴۱
	تعداد نمونه	۶۴	۵۱	۶۹	۴۷	۳۹	۲۳
	سطح خطا	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱

**جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون به منظور بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن بر بهره‌وری منابع انسانی در بیمارستان‌های منتخب**

نام متغیر	مختصات آماری	امام خمینی	ولیعصر	رسول اکرم	شهادی تجربیش	طالبانی	مدرس
رادمردی و گذشت	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۱۸۹	-	۰/۰۰۰
ابتکار فردی	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی	Sig(سطح معناداری)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۳
سازمانی	ضریب همبستگی (R)	۸/۶۳۳	۷/۲۴۵	۷/۲۲۳	۴/۵۰۳	۵/۱۲۴	۲/۳۵۸

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، داده‌های بدست آمده از رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان، با استفاده از روش همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار گرفت که نتایج ذیل حاصل شده است: همان‌طور که ملاحظه شد در بیمارستان‌های مورد مطالعه ارتباط معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان وجود داشته است. میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان‌دهنده ارتباط قوی و مثبت بین دو مولفه مورد مطالعه در این بیمارستان‌ها بوده است. همچنین به منظور بررسی تأثیر متغیر رفتار

رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های منتخب، بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان از آزمون رگرسیون استفاده شده است که بر این اساس در بیمارستان‌های مورد مطالعه با افزایش و بهبود رفتار شهروندی سازمانی، میزان بهره‌وری نیز بهبود یافته است. با توجه به تحقیق استیون اپل بام (۲۰۰۸) که به مطالعه موردی تأثیر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری پرداخته بود، نتایج یافته‌های وی با مطالعه حاضر مطابقت دارد. معصومه چراتی (۱۳۸۷)



و گذشت بر بهره‌وری کارکنان تأثیری نداشته است. یعنی نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیرایده‌آل سازمان، تأثیری بر بهره‌وری کارکنان بیمارستان شهدای تجریش نگذاشته است.

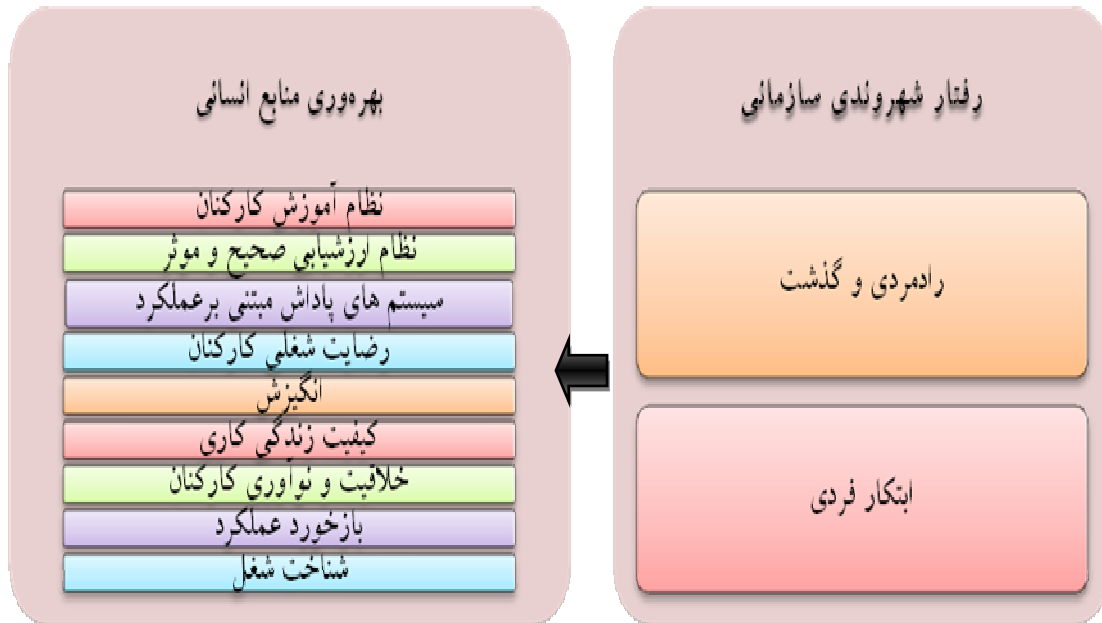
در این بیمارستان، کارکنان به علت احساس عدم اعمال عدالت از سوی سرپرست، از هر موقعیتی برای شکایت و ابراز ناراحتی استفاده می‌کنند. ارگان (۱۹۸۸) بیان می‌دارد که کارکنان نسبت به بی‌عدالتی، با افزایش و یا کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی پاسخ می‌دهند.

به این ترتیب کاهش این رفتارها می‌تواند در پاسخ به بی‌عدالتی در سازمان باشد و از آنجایی که رفتارهای شهروندی سازمانی جزء وظایف نسخه‌پیچی شده نقش نیستند، کاهش این رفتارها نسبت به عدم انجام رفتارهای رسمی نقش، از دیدگاه امنیت شغلی بسیار منطقی‌تر است. بنابراین می‌توان گفت که وجود برابری در سازمان زمینه را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مهیا می‌سازد، اما لزوماً باعث ایجاد این رفتارها نخواهد شد. برای ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی لازم است تا علاوه بر وجود برابری در سازمان عامل انگیزاننده دیگری موجود باشد (۳۱).

در مورد مولفه ابتکار فردی، در کلیه بیمارستان‌های مطالعه شده ارتباط معناداری بین ابتکار فردی و بهره‌وری کارکنان وجود داشته است. آزمون رگرسیون بین دو مولفه نیز نشان‌دهنده ارتباط قوی و مثبت بین دو مولفه مورد مطالعه در بیمارستان‌ها بوده است. لذا در بیمارستان‌های منتخب با افزایش و بهبود ابتکار فردی میزان بهره‌وری کارکنان نیز ارتقاء یافته است. با توجه به مطالب بالا می‌توان مدل مفهومی در شکل ۲ را ارائه نمود:

در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت کشور پرداخت، اما در این تحقیق رضایت شغلی به عنوان جزئی از بهره‌وری منابع انسانی در نظر گرفته شده است که این موضوع جامعیت مطالعه صورت گرفته را نسبت به تحقیق مذکور نشان می‌دهد.

در بیمارستان‌های امام خمینی (ره)، ولیعصر (عج)، رسول اکرم (ص)، شهدای تجریش و مدرس ارتباط معناداری بین رادمردی و گذشت و بهره‌وری کارکنان وجود داشته است. میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان‌دهنده ارتباط متوسط و مثبت بین دو متغیر مورد مطالعه در این بیمارستان‌ها بوده است. لذا در بیمارستان‌های مذکور با افزایش و بهبود میزان رادمردی و گذشت، بهره‌وری نیز ارتقا یافته است. در بیمارستان طالقانی ارتباط معناداری بین رادمردی و گذشت و بهره‌وری کارکنان وجود نداشته است (۰/۴۴۸). میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر (۰/۱۲۷) نیز نشان‌دهنده ارتباط ضعیف و مثبت بین دو متغیر مورد مطالعه در این بیمارستان بوده است. بر این اساس، در بیمارستان مذکور، عدم رضایت کارکنان از موقعیت شغلی و همچنین عدم تناسب شغل با روحیات افراد، موجب کاهش این مولفه گردیده است. تفاوت‌های فردی در پیش‌بینی اینکه فرد از خود تمایل به همکاری نشان دهد، نقش مهمی ایفا می‌نمایند (۳۰). شناسایی تفاوت‌های فردی و آموزش مناسب برای افراد قبل از استخدام و در بدو ورود به سازمان، این امر را ممکن می‌سازد تا کارکنان برای کمک به دیگران، از خود تمایل نشان بدهند. همچنین برای کارکنان بیمارستان، مشاوره‌های روانشناسی در این زمینه می‌تواند سودمند باشد. از سوی دیگر با انجام آزمون رگرسیون در بیمارستان‌های مذکور مشخص شد، در بیمارستان شهدای تجریش، رادمردی



شکل ۲: مدل مفهومی تمقیق

توسعه پایدار در عرصه بهداشت، سلامت و درمان خواهد بود. بر این اساس، برای بهبود پاسخگویی و ارائه خدمات از سوی بیمارستانهای دولتی- آموزشی پیشنهاد می‌گردد که تعیین و تبیین مأموریت هر بیمارستان در راستای منافع و نیازهای کارکنان و مشتریان و درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیریت ارشد در پیشبرد امور صورت بگیرد. همچنین ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر برای کارکنان به منظور بیان مشکلات و شکایات و استقرار نظام پیشنهادات برای ایجاد ارتباط دوطرفه بین کارکنان و مقامات بالادست و ترویج فرهنگ صحیح کمک به افراد به عنوان اصلی اساسی در بیمارستان‌های مورد مطالعه و تشویق کارکنان خلاق برای حرکت به فراسوی انتظارات سازمان توصیه می‌گردد.

### تشکر و قدردانی

بدینوسیله از مدیران و کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران (بیمارستان‌های امام خمینی (ره)،

در مجموع، در پانزده سال گذشته تحقیقات زیادی در مورد موضوع رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است، اما در هیچ‌یک به رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی پرداخته نشده است. لذا هدف این مطالعه، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی بوده است و در نهایت مدل رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران، ارائه شده است. اهمیت تحقیق از آن جهت است که به‌کارگیری نتایج آن توسط سیاستگذاران و برنامه‌ریزان در امر بهداشت و درمان و همچنین روسا و مدیران بیمارستان‌ها، موجب توجه بیشتر به موضوع رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت بهره‌وری سازمان شده و این نتایج قابلیت استفاده گسترده‌تر در سطح نظام بهداشت و درمان کل کشور را داشته و در ابعاد کلان‌تر، زمینه‌ساز دستیابی به اهداف حاکمیت بالینی و

رسول‌اکرم(ص) و ولیعصر(عج) و شهید بهشتی  
 (بیمارستان‌های شهدای تجریش، طالقانی و مدرس)  
 که ما را در انجام این مطالعه یاری نمودند کمال تشکر  
 را داریم.

## منابع

1. E Oguz. The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2010; 9(1): 1188–93.
2. Bateman TS & Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal* 1983; 26(4): 587–95.
3. Barnard CI. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1938: 454.
4. Katz D & Kahn RL. The social psychology of organizations. New York: Wiley; 1978: 67.
5. Castro CB, Armario EM & Ruiz DM. The influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management* 2004; 15(1): 27-53.
6. Bienstock CC, DeMoranville CW & Smith RK. Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing* 2003; 17(4): 357-73.
7. Hasani Kakheki A & Gholipour A. Organizational citizenship behavior another steps for client in organization. *Pajoheshname Bazargani* 2008; 12(45): 24[Article in Persian].
8. Amini F. The role of communion of people in Iran management structure[Thesis in Persian]. Tehran University, Faculty of Geography; 2007.
9. Cohen A & Kol Y. Professionalism and organizational citizenship behavior: an empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology* 2004; 19(4): 6.
10. Korkmaz T & Arpacı E. Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2009; 1(1): 2432-5.
11. Comeau DJ & Griffith RL. Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: an examination of person-environment interaction. *Personnel Review* 2005; 34(3): 310.
12. Ryan JJ. Work values and organizational citizenship behavior: values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology* 2002; 17(1): 123.
13. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB & Bachrach DG. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 2000; 26(3): 513-63.
14. Eastaugh SR. Hospital nurse productivity. *Journal of Health Care Finance* 2002; 29(1): 14-22.
15. Helmer FT & Suver JD. Pictures of performance: the key to improved nursing productivity. *Health Care Management Review* 1988; 13(4): 65-70.
16. Hall LM. Nursing intellectual capital: a theoretical approach for analyzing nursing productivity. *Nursing Economics* 2003; 21(1): 14-9.
17. Mc Neese Smeet DK. Staff nurse view of their productivity and non-productivity. *Health Care Management Review* 2001; 26(2): 7-19.

18. Khaki GH. Productivity Management. Tehran: Kohsar Publication; 2010: 45[Book in Persian].
19. Abtahi H & Kazemi B. Productivity. Tehran: Institute for trade studies & research; 2005: 59-64[Book in Persian].
20. Nasrallahpour M. Study of effective factors on Human Resource Productivity. Tadbir 2006; 16(157): 10[Article in Persian].
21. Moghimi M. Particular Issues in public management. Tehran: Samt; 2009: 345-59[Book in Persian].
22. Saadat E. Human Resource Management. Tehran: Samt; 2008: 78-81[Book in Persian].
23. Robbins S. Organization Behavior. Translated by Parsaeiyan A & Arabi M. Tehran: Farhangi Research Unit; 2007: 91-3[Book in Persian].
24. Doaei H. Human Resource Management. Tehran: Bayane Hedayate Noor; 2006: 51-3[Book in Persian].
25. Gauderer MW. Creativity and the surgeon. Journal of Pediatric Surgery 2009; 44(1): 13-20.
26. Appelbaum S, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, et al. Organizational citizenship behavior: a case study of culture leadership and trust. Management Decision 2004; 42(1): 13-40.
27. Cherati M. The relationship between the job satisfaction and organizational citizenship behaviors in country ministry [Thesis in Persian]. Trabiati Modares University; 2009.
28. Sarmad Z, Bazargan A & Hejazi E. Research method in behavior sciences. Tehran: Agah; 2004: 45-6[Book in Persian].
29. Goodarzi M. The survey of nurses quality work life in Tehran university of Medical sciences [Thesis in Persian]. Tehran University of Medical Sciences; 2007.
30. Nazari MR. The effect factors in human productivity. Available at: <http://athir.blogfa.com/post-959.aspx>. 2007.
31. Moorman RH & Blakely GL. Individualism – collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior 1995; 16(2): 127.

# The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Employee Productivity In University Hospitals Of Tehran Medical Sciences

Mayel Afshar Mahnaz<sup>1</sup>(MSc.) - Rajab Zadeh Ali<sup>2</sup>(Ph.D)  
Memarpour Mehdi<sup>3</sup>(MSc.)

1 Master of Sciences in Governmental Management, Shahid Rajaee Hospital, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2 Associate Professor, Industrial Management Department, Management & Productivity Study Center, Trabiati Modarees University, Tehran, Iran

3 Master of Sciences in Industrial Engineer, Trabiati Modarees University, Tehran, Iran

## Abstract

Received : Aug 2011

Accepted : May 2012

**Background and Aim:** Problems such as hypothyroidism and aggressiveness may lead the organizations to reduced and seek to increase further behaviors that have the benefits for organization, such as productivity. One of the factors that produce productivity organization is organizational citizenship behavior. The aim of this study was to determine the relationship between the component of organizational citizenship behavior with human resources productivity among selected hospital's staff in Tehran University of Medical Sciences and Shahid Beheshti University of Medical Sciences.

**Materials and Methods:** This research was carried out in 6 Hospitals of Tehran University of Medical Sciences and Shahid Beheshti University of Medical Sciences by attitude approach survey and data has been collected via questionnaire that was distributed among 429 staff of these hospitals by 2 stage stochastic sampling method. Research methodology has been descriptive, analytical and cross sectional. For survey to accept or reject the study hypothesis, was performed spearman correlation and regression tests with SPSS software.

**Results:** The study results showed that, in our population perception, there was a significant relationship between organizational citizenship behavior and productivity in people. This means that, in these hospitals, implementation of organizational citizenship behavior has effect on the amount of peoples productivity.

**Conclusion:** In this study, the effect of magnanimity and look over component on productivity had different results in the studied hospitals. But results are same as the initiative of individual creativity component. In addition the potential reasons for probable low levels of these components and their related indices have been analyzed and the solutions have been presented for their improvement.

**Key words:** Organizational Citizenship Behavior, Productivity, Human Resources

\* Corresponding Author:

Mayel Afshar M ;

E-mail:

Mahnazmayelafshar@yahoo.com