

## بررسی تأثیر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی

اکرم هادیزاده مقدم\* - طیبه امیرخانی\*\* - مریم عبدالملکی\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۴/۱۴)

### چکیده

هدف از این مطالعه بررسی تأثیر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است. بدین معنا که در این پژوهش به بررسی این امر خواهیم پرداخت که آیا ادراک مثبت کارکنان از سابقه‌ای از اعمال گذشته سازمان و توانایی فعلی سازمان برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان آن می‌تواند بر رفتارهایی که داوطلبانه محسوب می‌شوند و در نظام پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شوند را بهبود بخشد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ستاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران هستند که ۱۶۸ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که شهرت سازمانی و ابعاد آن شامل اقتدار، احترام، کارایی و خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج بررسی برازش کلی مدل مطالعه نشان می‌دهد که مدل مورد استفاده در این پژوهش یک مدل مناسب برای بررسی اثر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی؛ شهرت سازمانی؛ سازمان‌های بخش دولتی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

---

\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

\*\* استادیار، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

t\_amirkhani@sbu.ac.ir

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

یکی از گسترده‌ترین موضوع‌های مطالعاتی در پژوهش‌های رفتار سازمانی در سال‌های اخیر، رفتار شهروندی سازمانی است. این رفتارها اساساً به صورت داوطلبانه از سوی کارکنان انجام می‌گیرد؛ به گونه‌ای که عدم انجام آن منجر به تنبیه در سازمان نمی‌شود (Alizadeh et al., 2012). مطالعه‌ها بیانگر این است که مرئوسانی با سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی بیشتری دارند (Lian and Tui, 2012)؛ از این رو برای سرپرست ارزشمند است تا بداند که چگونه می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی زیردستان را ارتقا دهد. با توجه به این امر مطالعه‌های زیادی برای شناخت پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است (Muralidharan, Venkatram and, Krishnaveni, 2013; Alizade et al., 2012, Daly et al., 2015; Elstad, Christophersen, and Turmo, 2011). یکی از پیشایندهای این نوع رفتارها، شهرت سازمانی است که اخیراً در برخی مطالعه‌ها اثرگذاری آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید شده است (Mehtap & Kokalan, 2012). شهرت می‌تواند به عنوان سابقه‌ای از اعمال گذشته و بازتابی از توانایی یک سازمان برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان آن سازمان توصیف شود (Coombs, 2007). با توجه به اهمیت گسترش سطح رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان‌ها و تأثیرگذاری شهرت سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی (Kokalan & Mehtap, 2012)، این پژوهش به بررسی این رابطه در ستاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌پردازد. دلیل انتخاب این جامعه آماری در این بوده است که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان یکی از وزارتخانه‌های اصلی و مهم کشور، ذینفعانی به گستردگی کل کشور دارد و قشر فرهیخته کشور حساسیت خاصی به فعالیت‌های این سازمان دارند از این رو نیاز به کارکنانی دارد که حاضر باشند در مواقع ضروری رفتارهای شهروندی سازمانی لازم را در راستای بهبود عملکرد وزارتخانه انجام دهند و در این راستا انتظار می‌رود که شهرت سازمانی بتواند مؤثر واقع شود و راهگشای مشکلات پیش روی این سازمان باشد. در این پژوهش، شهرت سازمان از نظر کارکنان که یکی از ذینفعان سازمان هستند، بررسی می‌شود.

## پیشینه و مدل مفهومی پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی (OCB). تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت، دغدغه اندیشمندان این رشته بوده و این دغدغه نه تنها پایان نیافته است بلکه با گذر زمان ابعاد جدیدی به خود می‌گیرد و حوزه بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکاتب اولیه

مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز شاغل مشخص شده بود، لیکن امروزه رفتارهای فراتر از آن مد نظر قرار می‌گیرد. این رفتارها با عناوینی چون رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای خودجوش، رفتارهای فرانقش و به‌طور کلی رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند (امیرخانی و عارف نژاد، ۱۳۹۱).

در خصوص رفتارهای شهروندی سازمانی توجه به این نکته لازم است که ابتدا این نوع از رفتارها صرفاً بخشی از عملکرد در نظر گرفته می‌شدند بدین معنا که تعریف‌های ارتدوکس از عملکرد شغلی، آن را به رفتارهای مرتبط با وظیفه، محدود می‌ساخت. لیکن با در نظر گرفتن تعریف فراگیرتری از عملکرد، می‌توان آن را به سه طبقه گسترش داد: عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد فرانقش، رفتارهای کاری مخرب. عملکرد مرتبط با وظیفه معمولاً اشاره به رفتارهای مرتبط با نقش دارد که وظایفی هستند که فرد بر اساس شرح شغل رسمی خود ملزم به انجام آنهاست. عملکرد فرانقش اغلب اشاره به رفتارهای شهروندی سازمانی یا رفتارهای زمینه‌ای دارد که بعنوان رفتارهایی تعریف می‌شوند که ورای الزامات رسمی شغل قرار می‌گیرند از قبیل کمک به همکاران در محل کار، کار کردن در ساعت‌های اضافه، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود. رفتارهای مخرب آن دسته از رفتارهای عمدی کارکنان هستند که به منافع مشروع سازمان آسیب می‌رسانند (Bambale, 2014).

برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی، پژوهش‌گران گوناگون دیدگاه‌های متفاوتی داشته‌اند. از جمله دیدگاه‌هایی که در این زمینه مقبولیت زیادی داشته است توسط ارگان معرفی شده است. ارگان (۱۹۸۹) پنج بُعد رفتارهای شهروندی سازمانی را مشخص می‌کند و آنها را نوع دوستی<sup>۱</sup>، ادب و مهربانی<sup>۲</sup>، اخلاق اجتماعی<sup>۳</sup>، وظیفه‌شناسی<sup>۴</sup> و جوانمردی<sup>۵</sup> می‌نامد (Alizadeh et al., 2012). در ادامه تعریف مختصری از هر یک از این ابعاد ارائه می‌شود:

**نوع دوستی:** رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی است مثل کمک داوطلبانه به کارکنان جدید یا کم تجربه و کمک به کارکنانی که احیاناً مشغولیت زیاد داشته یا غیبت نموده اند (Organ and Konovsky, 1989).

**وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی:** رفتاری داوطلبانه در جهت کمک به سازمان است که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظایفشان فراتر می‌روند مثل انجام رفتارهای داوطلبانه

1. altruism
2. Courtesy
3. Civic virtue
4. Conscientiousness
5. Sportsmanship

در کنار وظایف اصلی، حفظ قوانین سازمانی و عدم اتلاف زمان کاری. ارگان (۱۹۸۹) هم چنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند که این نشان دهنده وجدان کاری بالای آنهاست. **جوانمردی:** تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین ویژگی‌های ایده‌آل مورد نظر آنها می باشد بدون آنکه شکایتی انجام دهند.

**آداب اجتماعی:** انعکاس دهنده رفتارهایی است که نشانگر مشارکت مسئولانه فرد در امور سازمان و ارزش قائل بودن او برای سازمان است. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، همچنین حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران نیز می شود. بر این اساس گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد (Organ and Konovsky, 1989).

رفتار شهروندی سازمانی در زمره موضوع‌هایی است که عموماً پژوهش‌گران در بررسی آثار آن برای سازمان، جنبه‌های مثبت این نوع از رفتارها را مد نظر قرار داده‌اند. برای مثال سسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) از قول کوهن و ویگودا-گادوت<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، پادساکف و مکنتزی<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) و پادساکف و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) پیامدهای مثبت زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی بیان می‌دارند: افزایش بهره‌وری همکاران، کمک به مدیران برای هدایت سازمان، فراهم آوردن امکان استفاده اثربخش از منابع برای مدیران، تسهیل هماهنگی میان اعضای تیم و سایر موارد مشابه. در این راستا مورالیدهارن و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست می‌یابند که ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی از قبیل نوع دوستی، پیشگامی فردی، فضیلت مدنی، وظیفه‌شناسی و ادب و مهربانی به طور مثبتی به عملکرد در سطح فردی و گروهی مرتبط هستند و از قول چن و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، نیز بیان می‌دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی به طور مثبت به عملکرد و به طور منفی به گرایش به ترک خدمت، مرتبط می‌شود. بعلاوه مورالیدهارن و همکارانش بیان می‌دارند که پودساکف و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، نیز مطالعه‌ای بر اساس

1. Graham
2. e en et al.
3. Cohen and Vigoda-Gadot
4. Podsakoff and Mackenzie
5. Podsakoff et al
6. Muralidharan, Venkatram and Krishnaveni
7. Chen etal
8. Podsakoff et al

فرا تحلیل انجام می‌دهند و به این نکته دست می‌یابند که رابطه مثبت قوی میان رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد وجود دارد.

به طور کلی عزیزاده<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای که با عنوان پیشایندها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی انجام داده‌اند، بعد از مروری بر دیدگاه‌های گوناگون در خصوص رفتارهای شهروندی سازمانی به این نتیجه می‌رسند که رفتارهای شهروندی سازمانی یک پیش‌بینی کننده مهم عملکرد کارکنان است که ورای وظایف رسمی قرار می‌گیرد و اثر مثبت مهمی بر پیامدهای سازمانی، کیفیت خدمات، اثربخشی و پایداری بلند مدت دارد. با توجه به این امر پژوهش‌گران سازمان و مدیریت در پژوهش‌های متعددی سعی کرده‌اند تا عوامل اثرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی را شناسایی کنند و در این راستا به متغیرهایی از قبیل رضایت شغلی، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های مرتبط با وظیفه و رفتار رهبری، بیش از سایر موارد اشاره شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، پیشایندهای OCB عموماً در دو سطح فردی و سازمانی قرار می‌گیرند. بدین معنا که برخی ویژگی‌های شخصی به همراه پاره‌ای ویژگی‌های سازمانی می‌توانند منجر به ظهور رفتارهای شهروندی سازمانی شوند (Alizadeh et al., 2012). شهرت سازمان<sup>۲</sup> نیز در زمره عوامل سازمانی است که پژوهش‌گرانی از قبیل مهتاب و کوالان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و یا کرمی و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی را در پژوهش‌های خود تأیید کرده‌اند. با توجه به اینکه شهرت سازمان در زمره مفاهیمی است که در سال‌های اخیر در بخش دولتی مورد توجه قرار گرفته است در این پژوهش نیز به تأثیر آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی خواهیم پرداخت. از این‌رو فرضیه اصلی این پژوهش به شرح زیر است:

شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به این امر در ادامه به بررسی بحث شهرت سازمان می‌پردازیم.

شهرت سازمانی. شهرت، نوعی دارایی نامشهود و از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عناصر برای زنده ماندن یک سازمان است؛ از این‌رو به عنوان «معیار رقابتی و تمایز» تعریف شده است (Mehtap & Kokalan, 2012: 3610). از دیدگاه فامبران و وان ریل<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) شهرت، نشان دهنده‌ی دهنده‌ی توانایی سازمان در برآورده کردن انتظارات ذینفعان است. کارپنتر و کراز<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که شهرت سازمانی یک مفهوم چند وجهی است که شامل مجموعه‌ای از باورها

1. Alizadeh
2. Organizational Reputation
3. Ozge Mehtap & Ozgur Kokalan
4. Fombrun & Van Riel
5. Carpenter and Krause

در مورد ظرفیت‌ها، هدف‌ها، پیشینه، تاریخ و مأموریت سازمان است که در شبکه ای از مخاطبان متعدد نهفته شده است.

دوزیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) از قول آلچین و دِمزِتس<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) بیان می‌دارد که شهرت، اطلاعاتی در مورد رفتار مورد انتظار در آینده را نیز ارائه می‌کند. در واقع، شهرت، شناختی است که مردم در مورد یک سازمان بدست می‌آورند؛ بنابراین ریشه در رفتار سازمان با مردم دارد، از این رو جنبه شناختی پررنگی دارد.

شهرت، ممکن است ارتباط میان سازمان‌های مشابه و با مخاطبان خارجی را تسهیل کند. سازمانی با شهرت بالاتر، قدرت بالقوه بیشتری برای رهبری در حوزه خود را داراست (Morgan et al., 1981: 667). مردم نیز از ارتباط با سازمان‌هایی با شهرت بالا احساس مثبتی خواهند داشت (Mehtap & Kokalan, 2012: 3611).

شهرت در رفتار و مشارکت‌های تاریخی سازمان ریشه دارد اما می‌تواند به طور ناگهانی تغییر کند، که این تغییر برای مثال در شرایطی رخ می‌دهد که اطلاعات جدید در مورد رفتار گذشته سازمان آشکار شود و یا واپسین رفتار و یا مشارکت‌های سازمان اثر نامطلوبی بر ناظران بگذارد. شهرت سازمان و تغییر در آن، بر روابط سازمان با ذینفعان خود تأثیر می‌گذارد (Lange, Lee and Dai, 2011: 154).

در این زمینه لانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقدند که شهرت سازمان تحت تأثیر سه بُعد زیر قرار می‌گیرد: آن چیزی که سازمان با آن شناخته شده؛ باورها در مورد آنچه که در آینده از سازمان انتظار می‌رود و برداشتها در مورد مطلوبیت کلی سازمان.

شهرت اغلب در طول دوره‌های طولانی از زمان ایجاد می‌شود و پیشرفت‌های مختلف تاریخی، بطور منحصر به فردی آن را شکل می‌دهد. ارزیابی ذینفعان از سازمان، نقش مهمی در شهرت سازمان دارد به گونه‌ای که لوما آهو به نقل از فومبران (۱۹۹۶) و فومبران و همکاران (۲۰۰۰) در این زمینه بیان می‌کنند که شهرت در واقع بافتی از برداشتها و تصورات است که توانایی سازمان در رسیدن به انتظارات ذینفعان را نشان می‌دهد (Luoma-aho, 2008: 450-451).

شهرت سازمانی در بخش دولتی. بخش عمده‌ای از مبانی نظری شهرت سازمان بر شرکت‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی متمرکز است. لیکن امروزه بحث شهرت در بخش دولتی نیز مورد توجه واقع شده است. شهرت سازمان‌های بخش دولتی، حوزه جدید از پژوهش‌هایی است که سزاوار توجه بیشتر هستند. شهرت به عنوان یک مفهوم می‌تواند برای سازمان‌های بخش

1. Dozier  
2. Alchian and Demsetz  
3. Lange et al.

دولتی مفید باشد، چون شهرت، ارزیابی ذینفعان را با پیشینه‌ای از اعمال گذشته ترکیب می‌کند و راهی برای ارزیابی دارایی‌های نامشهود ارائه می‌کند که برای مشروعیت سازمانی باارزش است. در واقع چالش‌هایی در ایجاد شهرت در بافت سازمان‌های دولتی وجود دارد. براساس نظر وراس و بیرکجفلوت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، این چالش‌ها شامل ماهیت سیاسی سازمان‌های دولتی، و مشکلات پیچیده آنها در تلاش برای برقراری ارتباط منسجم با ذینفعان است. لیکن باید به این نکته توجه داشت که شهرت بالای سازمان، انتظارات را تشدید می‌کند و می‌تواند بر پذیرش عمومی تأثیر بگذارد (Luoma-aho, 2008: 449). در این راستا توجه به این نکته لازم است که سازمان‌های بخش دولتی همواره به موجب قانون تشکیل می‌شوند و فلسفه وجودی آنها را قانون تعیین می‌کند از این رو قدرت انتخاب ذینفعان در پذیرش یا عدم پذیرش آنها کاهش می‌یابد؛ مگر آن که از طریق تصمیم‌گیری دموکراتیک در طولانی‌مدت، انتخاب شوند. از این رو گرچه شهرت سازمان به طور مستقیم در قوانین نقشی ندارد لیکن ذینفعان می‌توانند آزادانه دیدگاه‌های خود در خصوص شایستگی و اعتماد از سازمان‌های بخش دولتی را در تصمیم‌گیری‌های خود در حوزه امور عمومی، دخیل سازند. علاوه بر این، تأثیر شهرت در کمک به ثبات سازمانی، سود، عملکرد و وفاداری کارکنان، سهولت جذب و کاهش هزینه‌های مبادله تأیید شده که همه، ویژگی‌های جذابی برای سازمان‌های بخش دولتی جهت مبارزه با فشارهای مالی و سیاسی هستند. حفظ شهرت خوب نیاز به سرمایه‌گذاری دارد و برای سازمان‌هایی با محصولات نامحسوس در مقایسه با سازمان‌های با خروجی‌های محسوس و ملموس‌تر، حیاتی‌تر است. شهرت خوب یک محیط عملیاتی مطلوب ایجاد می‌کند، اما نیازمند نگهداری مستمر و اثبات از طریق اقدامات مثبت است. شهرت خوب چشم‌اندازی از چگونگی عملکرد سازمان در آینده ارائه خواهد کرد. بنابراین سازمان‌های بخش دولتی باید برای حرکت به سمت کسب شهرت عالی تلاش کنند. لوما- آهو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به نقل از استمپکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) به این نکته اشاره می‌کند که بسته به اعمال گذشته سازمان، ویژگی‌های فوق‌العاده مهمی وجود دارد که باید در برآورد شهرت سازمان‌های بخش دولتی به حساب گرفته شود؛ که عبارتند از: ثبات، وحدت رفتار در طول زمان، سیاست‌های پایدار و بی‌طرف دولتی، و رفتار قابل اعتماد.

در محیط‌های دموکراتیک، مدیریت دولتی نمی‌تواند در خلاء سازمانی عمل کند، زیرا سازمان‌های دولتی سیاست‌های عمومی را در بافت یک محیط سیاسی غنی متشکل از مخاطبان متنوع، از جمله مقامات منتخب، گروه‌های ارباب رجوع، رسانه‌ها، کارشناسان سیاست و

---

1. Wæraas and Byrkjeflot  
2. Luoma-aho  
3. Sztompka

شهروندان عادی، هم ایجاد و هم اداره می کنند. به طور طبیعی، مدیران دولتی با سه چالش اصلی مواجه هستند که عبارتند از: (۱) چگونه حمایت گسترده برای یک سازمان و فعالیت‌های آن را حفظ کنند، (۲) چگونه یک کشتی را در میان دسته‌های خطرناک هدایت کنند (دشمنان و حامیان ناراضی بالقوه)، و (۳) چگونه ترکیبی صحیح از ثبات و انعطاف پذیری طرح‌ریزی کنند. ظرفیت مدیران دولتی برای بعهده گرفتن این چالش‌های اداری عمدتاً مبتنی بر شهرت سازمانی است (Carpenter & Krause, 2012: 26).

ابعاد شهرت سازمان در بخش دولتی توسط توسط لوما-آهو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مشخص شده بدین ترتیب که از طریق تحلیل عاملی اکتشافی برای سازمان‌های بخش دولتی که رقابت کمی دارند. مقیاسی برای سنجش شهرت از طریق سؤال‌های کمی و کیفی در پنج عامل، طراحی شده است. این عوامل عبارتند از: اقتدار<sup>۲</sup>، احترام<sup>۳</sup>، اعتماد<sup>۴</sup>، کارایی<sup>۵</sup> و خدمات<sup>۶</sup>. در ادامه هر یک از این عوامل به اختصار شرح داده می‌شوند:

عامل اقتدار به اندازه‌گیری میزان مشتری‌مدار بودن سازمان در مقابل میزان بوروکراتیک بودن سازمان می‌پردازد و به طور خاص برای نیازهای بخش دولتی طراحی شده است. عامل احترام، میزان مورد احترام بودن سازمان در جامعه و در سطح بین‌المللی را ارزیابی می‌کند.

عامل اعتماد میزان قابل اعتماد بودن سازمان و فعالیت سازمان در راستای منافع جمعی را اندازه‌گیری می‌کند.

عامل کارایی میزان سرعت روند انجام امور در سازمان، پیشروی امور بر اساس برنامه، انسجام سازمان و شفافیت اهداف سازمان را اندازه‌گیری می‌گیرد.

عامل خدمات میزان تطابق فعالیت‌ها با آیین نامه‌ها و قواعد، پاسخگو بودن سازمان به ارباب رجوع، برآورده کردن انتظارات آنها و اینکه سازمان تا چه حد به دنبال یافتن نیازها و تقاضاهای ارباب رجوع می‌باشد را اندازه‌گیری می‌گیرد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی از گروه پژوهش‌های توصیفی (غیر آزمایشی) است. متغیرهای این پژوهش با طیف لیکرت سنجیده شده‌اند

1. Luoma-aho
2. Authority
3. Esteem
4. Trust
5. Efficiency
6. Service



از این رو چند وجهی هستند. جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش کارکنان ستاد مرکزی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران است که در سال ۱۳۹۳ تعداد کل کارکنان ۱۱۳۵ نفر بوده و تعداد نمونه آماری با استناد به فرمول زیر ۱۶۸ نفر بدست آمد، با این وجود پژوهش-گر جهت بدست آوردن اطلاعات بیشتر از نمونه‌ها و تعمیم مناسب نتایج نمونه آماری به جامعه آماری حدود ۱۹۰ پرسشنامه را با روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع کرده و نهایتاً ۱۷۳ پرسشنامه را جمع آوری نمود.

$$n = \frac{NZ \frac{z^2}{2} p(1-p)}{(N-1)z^2 + Z \frac{z^2}{2} p(1-p)}$$

از آنجا که مقدار  $p$  (برآورد نسبت موفقیت متغیر مورد مطالعه) در دسترس نیست آن را مساوی ۰/۵ در نظر میگیریم که در این حالت مقدار واریانس حداکثر خود، یعنی ۲۵ است و در سطح اطمینان ۰/۹۵،  $(z = 1.96)$  و  $N=1135$  نفر، و از آنجایی که میزان خطا و اشتباه باز است از تحقیقات مشابه استخراج گردیده است که در اینجا  $\alpha = 0.07 <$  در نظر گرفته شده است. حجم نمونه را به صورت زیر بدست می آوریم:

$$n = \frac{1135 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(1135 - 1)(0.07)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 168$$

## سنجش متغیرها

### ۱. رفتار شهروندی سازمانی

سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی با استناد به پنج بعد ارگان (نوع دوستی، ادب و مهربانی، اخلاق اجتماعی، وظیفه شناسی و جوانمردی (Alizadeh et al., 2012)) انجام گرفته است. در این راستا برخی گویه‌های استفاده شده عبارتند از:

من به کارکنانی که غیبت داشته اند کمک می کنم؛ به افراد تازه وارد در آشنا شدن با محیط کاری کمک می کنم حتی اگر در حیطه وظایفم نباشد؛ در موارد غیر ضروری کارم را ترک نمی کنم؛ برای مکالمه‌های بیهوده، وقت صرف نمی کنم؛ در یک ارزیابی کمی، فرد وقت شناسی هستم؛ در مواردی مانند مراسم، جشن‌ها، مسابقات و... که وجهی سازمان را بهبود بخشد داوطلبانه مشارکت می کنم.

لازم به ذکر است که پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان پیشتر توسط امیرخانی و عارف‌نژاد (۱۳۹۱) نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

### ۲. شهرت سازمانی

شهرت سازمان در بخش دولتی با استفاده از پنج عامل اقتدار، احترام، اعتماد، کارایی و

خدمات- طراحی شده توسط لوما-آهو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) - سنجیده شده است. برخی از این گویه های این مقیاس عبارتند از:

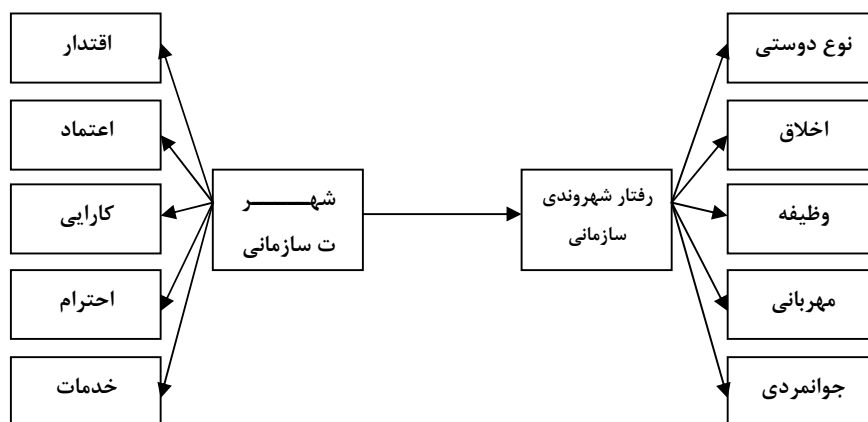
شفافیت و گشودگی در فعالیت های سازمان وجود دارد؛ این سازمان با تغییر و تحولات محیطی به سرعت تطبیق می یابد؛ سازمان متبوع من، سازمانی خوشنام است؛ سازمان متبوع من، مورد احترام جامعه است؛ سطح تخصص در این سازمان بالاست؛ این سازمان از رهبری خوبی برخوردار است؛ روند انجام امور در این سازمان، سریع است؛ من این سازمان را سازمانی فعال در ارائه خدمات، می دانم. در خصوص شیوه سنجش شهرت باید به این نکته توجه داشت که شهرت سازمان های دولتی به برآوردن نیازهای مخاطبانی که در بسیاری از اوقات نیازهای متفاوتی دارند، بر می گردد. گروه های گوناگون مخاطبان، اثر یکسانی بر سازمان ندارند، لیکن عموماً برخی از آنها مورد توجه بیشتری قرار می گیرند. مجموعه سازمان های دولتی «به صورت شیشه ای اما بگونه ای مبهم» توسط مخاطبان فراوان خود دیده می شوند؛ با توجه به این امر اگرچه در بسیاری از اوقات، شهرت سازمان با عقاید و باورهای حاصل شده توسط مخاطبان خارجی مشخص شده است (به عنوان مثال، مقامات منتخب، گروه های ارباب رجوع، رسانه ها، کارشناسان سیاست و شهروندان عادی)، لیکن از دیدگاه مخاطبان درونی سازمان نیز به آن توجه شده است (Carpenter & Krause, 2012: 27). با توجه به این امر در این پژوهش نیز شهرت سازمان از دیدگاه مخاطبان درونی سازمان که همان کارکنان سازمان هستند، سنجیده شده است؛ به عبارت دیگر شهرت سازمان در این پژوهش به صورت ادراک کارکنان از شهرت سازمان سنجیده شده است دلیل این امر چند نکته است: نخست اینکه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مخاطبان بسیار گسترده ای دارد که دسترسی به آنها برای پژوهش گران دشوار بوده است ضمن اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی از دیدگاه کارکنان سنجیده شده است از این رو ادراک کارکنان از شهرت نیز مبنا قرار گرفته است تا از این طریق بتوان به بررسی این امر پرداخت که آیا هنگامی که کارکنان سازمان خود را با شهرت بالا ارزیابی می کنند، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری نیز از خود نشان خواهند داد یا خیر.

همان گونه که بیان شد، پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی استاندارد است که روایی آن تأیید شده است (امیرخانی و عارف نژاد، ۱۳۹۱). پرسشنامه شهرت سازمانی نیز استاندارد بوده و روایی آن در توسط لوما-آهو (۲۰۰۸) تأیید شده است؛ اما از آنجایی که برای اولین بار این پرسشنامه در ایران استفاده شده است، به منظور کسب اطمینان بیشتر از روایی آن، پرسشنامه به چند نفر از اساتید دانشگاه شهید بهشتی ارائه شده و مورد تأیید قرار گرفت. ضمن اینکه

روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی نیز سنجیده شده که نتایج آن در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده است.

قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها نیز با بررسی سازگاری درونی گویه‌ها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. بدین ترتیب که ابتدا پرسشنامه در میان ۲۸ نفر از اعضای جامعه آماری توزیع و آلفای کرونباخ آن محاسبه شد. آلفای کرونباخ برای سؤال‌های مرتبط با شهرت سازمانی با حذف دو گویه، به ۰/۹۶ افزایش یافت. آلفای کرونباخ سؤال‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی نیز با حذف دو گویه به ۰/۷۴ افزایش یافت که از نظر آماری عدد قابل قبولی است.

با توجه به ابعاد شهرت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر است:



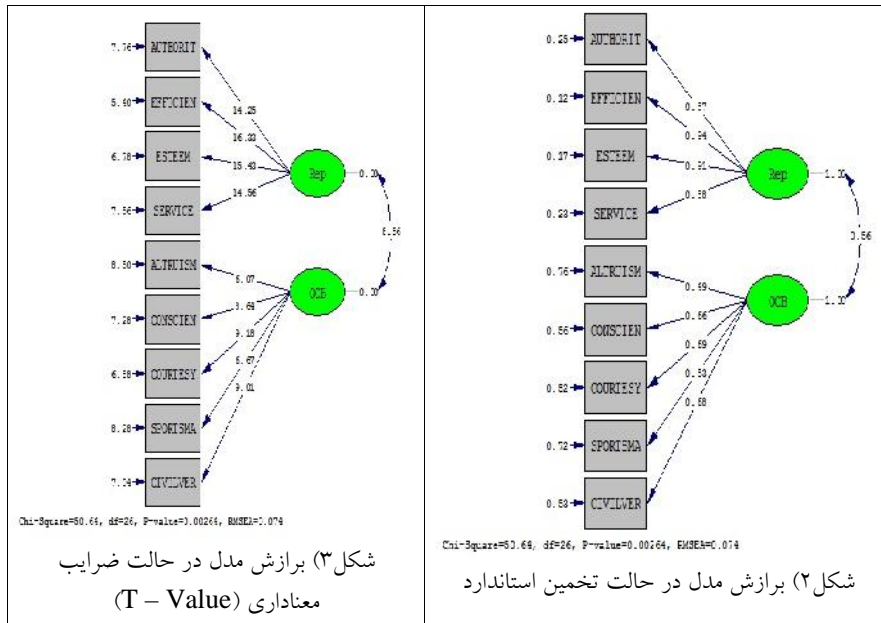
شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته)

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسش‌نامه‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. داده‌های این پژوهش، از نوع کیفی است، که بعد از گدگذاری در SPSS<sup>۱</sup> تحلیل‌های آماری بر روی آنها انجام شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نیز استفاده شده است. پرسشنامه‌ی استفاده شده در این پژوهش استاندارد بوده و برای سازمان‌های دولتی طراحی

شده و ابعاد در نظر گرفته شده نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بدست آمده اند اما از آنجایی که با توجه به جستجوهای انجام شده توسط پژوهش گر در ایران شاید برای نخستین بار چنین پژوهشی در بخش دولتی صورت گیرد، اقدام به تحلیل عاملی تأییدی شد که در نتیجه، بُعد اعتماد به دلیل منفی شدن بارهای عاملی از تحلیل ها حذف شده است. در تحلیل عاملی تأییدی، گویه «این سازمان، سازمانی بوروکراتیک است» از بُعد اقتدار بدلیل پایین بودن بارعاملی آن، از تحلیل ها حذف شد. در مورد رفتار شهروندی سازمانی نیز پس از انجام تحلیل عاملی گویه «وقت زیادی را صرف مکالمه های تلفنی خصوصی می کنم» از بُعد اخلاق اجتماعی بدلیل منفی شدن بارعاملی آن، از تحلیل ها حذف شد. سایر ابعاد دارای بارهای عاملی و ضرایب معناداری مناسبی بودند و مقادیر شاخص های برازش، نشان دهنده تأیید الگوهای اندازه گیری در مدل مفهومی پژوهش بودند؛ که این امر حاکی از این است که شاخص های اندازه گیری (متغیرهای آشکار) می توانند متغیرهای پنهان را بصورت قابل قبول مورد سنجش قرار دهند. پس از اطمینان از تأیید الگوهای اندازه گیری، به آزمون مدل پژوهش و فرضیه های پژوهش پرداخته شد.

بدین منظور ابتدا تحلیل مسیر برای مشخص شدن میزان برازش مدل انجام شد که شکل های شماره دو و سه، نتایج آن در دو حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری را نشان می دهد:



شکل ۳) برازش مدل در حالت ضرایب معناداری (T - Value)

شکل ۲) برازش مدل در حالت تخمین استاندارد

شاخص های برازش مدل نیز به شرح جدول شماره یک است:

جدول ۱) شاخص های برازش مدل پژوهش

| شاخص ها        | Chi-Square | df | P-Value | RMSEA | GFI  | CFI  | RFI  | RMR   | NFI  |
|----------------|------------|----|---------|-------|------|------|------|-------|------|
| مقادیر شاخص ها | ۵۰/۶۴      | ۲۶ | ۰/۰۰۲۶۴ | ۰/۰۷۴ | ۰/۹۴ | ۰/۹۸ | ۰/۹۵ | ۰/۰۳۰ | ۰/۹۶ |

شاخص های NFI، RFI، CFI و GFI مقادیر ۰/۹ را نشان می دهند که منعکس کننده ی یک مدل خوب است. میانگین مجذور خطای برآورد یا RMSEA از ۰/۱ کوچکتر و کای اسکوتر بهنجار یا نسبی که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل محاسبه می شود؛ در مدل برابر ۱/۹۴ است که از ۳ کوچکتر است از این رو نشان دهنده ی برازش مناسب مدل است. با توجه به این امر در ادامه به بررسی فرضیه های پژوهش می پردازیم.

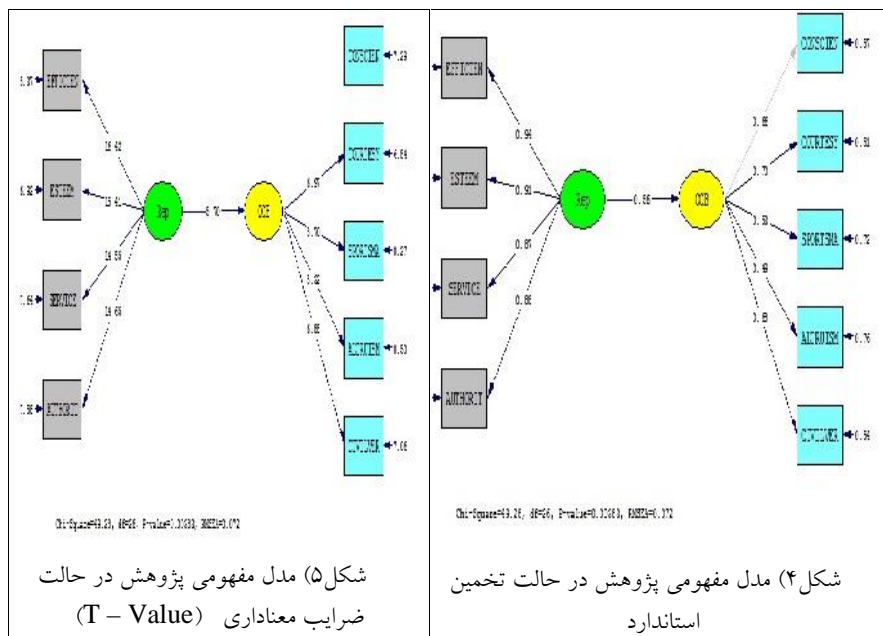
### بررسی فرضیه های پژوهش

در ابتدا فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر بررسی می شود:

شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

شکل شماره چهار و پنج، نمودار حاصل از بررسی فرضیه اصلی پژوهش در نرم افزار

لیزرل را نشان می دهد:



لازم به یادآوری است که در حالت تخمین استاندارد ضرایب همگن شده هستند یعنی مقیاس آنها یکی شده است و امکان مقایسه بین آنها وجود دارد. این خروجی مبنای رد یا تأیید فرضیه‌هاست و معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در جدول زیر سایر شاخص‌های برازش نیز ذکر شده است:

جدول ۲) شاخص‌های برازش مدل

| شاخص‌ها        | Chi-Square | df | P-Value | RMSEA | GFI  | CFI  | RFI  | RMR   | NFI  |
|----------------|------------|----|---------|-------|------|------|------|-------|------|
| مقادیر شاخص‌ها | ۴۹/۲۸      | ۲۶ | ۰/۰۰۳۸۳ | ۰/۰۷۶ | ۰/۹۴ | ۰/۹۸ | ۰/۹۵ | ۰/۰۳۰ | ۰/۹۶ |

شاخص‌های NFI، RFI، CFI و GFI مقادیر ۰/۹ به بالا را نشان می‌دهند که منعکس کننده‌ی یک مدل خوب است. میانگین مجذور خطای برآورد یا RMSEA از ۰/۱ کوچکتر و کای اسکوتر بهنجار یا نسبی که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود؛ در مدل برابر ۱/۸۹ می‌باشد که کوچک‌تر از ۳ است و نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل است.

جدول ۳) نتایج حاصل از تحلیل مسیر (معادلات ساختاری)

| نتیجه (تأیید یا رد فرضیه) | عدد معناداری | ضریب استاندارد | مسیر                  |              | فرضیه |
|---------------------------|--------------|----------------|-----------------------|--------------|-------|
| تأثیر دارد (تأیید فرضیه)  | ۵/۷۰         | ۰/۵۶           | رفتار شهروندی سازمانی | شهرت سازمانی | اصلی  |

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در جدول شماره چهار نشان داده شده است، همانطور که مشاهده می‌شود، بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که شهرت سازمانی، ۰/۵۶ درصد از واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. از این رو در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان گفت که شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. برای بررسی تأثیر سایر ابعاد شهرت بر رفتار شهروندی سازمانی نیز در نرم افزار لیزرل مدل طراحی شد. نتایج در جدول شماره پنج آورده شده است.

جدول ۴) نتایج حاصل از تحلیل مسیر ابعاد شهرت بر رفتار شهروندی سازمانی

| فرضیه  | مسیر                  | ضریب استاندارد | عدد معناداری | نتیجه (تأیید یا رد فرضیه) |
|--------|-----------------------|----------------|--------------|---------------------------|
| فرعی ۱ | رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۶۱           | ۵/۷۳         | تأثیر دارد (تأیید فرضیه)  |
| فرعی ۲ | رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۵۲           | ۵/۲۳         | تأثیر دارد (تأیید فرضیه)  |
| فرعی ۳ | رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۵۱           | ۵/۱۲         | تأثیر دارد (تأیید فرضیه)  |
| فرعی ۴ | رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۶۰           | ۶/۵۹         | تأثیر دارد (تأیید فرضیه)  |

نتایج جدول چهار حاکی از این است که با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که شهرت سازمانی و ابعاد آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

#### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر شهرت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. نتایج نشان داد که بارعاملی شهرت سازمانی تقریباً ۰/۵۶ درصد از واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می کند. از آنجایی که عدد معناداری برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش، بکار می رود؛ با توجه به اینکه آماره  $t$  بین دو متغیر شهرت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۵/۷۰ و بزرگتر از حد بحرانی ۱/۹۶ می باشد، لذا فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می شود. بنابراین ادراک از شهرت سازمانی، می تواند عاملی برای افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باشد. از آنجایی که تاکنون پژوهشی در بررسی تأثیر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام نگرفته است تا قابلیت مقایسه با نتایج آن، وجود داشته باشد به بیان چند پژوهش که به موضوع این پژوهش نزدیک باشند می پردازیم. این نتایج با نتایج پژوهش انجام شده توسط کرمی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. لازم به ذکر است که در پژوهش یاد شده برای شهرت شرکت چهار بُعد اعتماد مشتریان، وفاداری مشتریان، تعهد مشتریان و کیفیت خدمات و برای رفتار شهروندی سازمانی نیز دو بُعد، کمک به دیگر مشتریان و کمک به سازمان‌ها را در نظر گرفتند. نتایج حاکی از این بود که میان این دو شاخص رابطه‌ی معناداری

حاکم بوده است بدین معنی که با بالا رفتن شهرت شرکت، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد. بعلاوه نتایج بخشی از پژوهش مهتاب و کوکالان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز با نتایج این پژوهش سازگار است؛ چراکه این پژوهش گران در پژوهشی به بررسی رابطه بین شهرت سازمان و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان فرض اصلی و بررسی رابطه شهرت سازمان با پنج عامل رفتار شهروندی سازمانی یعنی وفاداری، اطاعت، مشارکت اجتماعی، مشارکت حمایتی و مشارکت عملکردی، - با توجه به دیدگاه ون دیان و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) - به عنوان فرضیه های فرعی پرداختند. نتیجه حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین شهرت سازمان با رفتار شهروندی سازمانی و چهار عامل وفاداری، مشارکت اجتماعی، مشارکت حمایتی و مشارکت عملکردی در چهار شرکت تلویزیونی و چهار بانک مورد بررسی بود، اما رابطه بین شهرت سازمان و عامل اطاعت از رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد.

بدلیل اینکه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی یکی از وزارتخانه های مهم و متولی فرهنگ کشور است، وجود کارکنانی که در مواقع لزوم رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز دهند در عملکرد و حتی بر بازتاب وجهی این سازمان در جامعه، بسیار کلیدی و اثرگذار است؛ چراکه عملکرد نامناسب، عدم پاسخگویی و عدم برخورد مناسب پرسنل با ارباب رجوع چه در حوزه کتاب و نشر و چه در امور هنری، سینمایی و غیره موجب ایجاد فاصله بین مردم و ارگان دولتی و نارضایتی افراد شده و کم کم مراجعین به این نتیجه می رسند که این بازوی اجرایی دولت برای آنها ساخته نشده است و خواسته ها و نیازهایشان بوسیله این ابزار دولتی تأمین نخواهد شد و بتدریج سرخورده شده و در مقابل عدم پاسخگویی شفاف به مشکلات، نسبت به سازمان دولتی بدبین شده و دیگر آن سازمان در اذهان عمومی بخوبی تصویر نمی یابد. از آنجایی که مخاطبان مستقیم این سازمان به طور مستقیم با جامعه نیز در ارتباط هستند و از طریق ایجاد آثار فرهنگی و هنری بر فرهنگ، و ذهن جامعه اثر می گذارند، ایجاد بدبینی در آنها منجر به بدبینی در جامعه نیز خواهد شد؛ از این رو برای چنین وزارتخانه ای مهمی لازم است تا رفتارهای شهروندی سازمانی بالایی را در میان کارمندان خود پرورش دهد.

در این پژوهش تأثیرگذاری متغیر شهرت سازمانی و ابعاد آن بر روی رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. با توجه به نتایج جدول چهار، بعد خدمات بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر جای می گذارد و بعد از خدمات، ابعاد اقتدار، کارایی و احترام قرار می گیرند.



از این رو به کارکنان سازمان پیشنهاد می شود تا در راستای تقویت بُعد خدمات، به نیازهای ارباب رجوع های خود توجه کرده و در دسترس ارباب رجوع باشند و سعی کنند تا کیفیت خدمات خود را برای جامعه افزایش دهند ضمن اینکه به منظور تقویت بُعد اقتدار به جو همکاری و شفافیت و گشودگی در سازمان توجه داشته باشند، تغییر و تحول ها در محیط سازمان را از نظر دور ندارند، و تلاش کنند تا جای ممکن از رویه های استبدادی و آمرانه در اداره پرسنل فاصله بگیرند.

توجه به تسریع در انجام امور، رهبری شایسته برای سازمان، انجام کارها بر طبق برنامه و بیان روشن هدف ها و ایجاد انسجام در سازمان باعث افزایش کارایی در سازمان شده و قرار گرفتن سازمان در مسیر پیشرفت، تلاش در راستای خوشنامی سازمان در جامعه و در سطح بین المللی، تلاش در راستای بهبود انگیزه کارکنان، و پیشرو بودن در حوزه فعالیت ها باعث افزایش بُعد احترام شده و در نهایت این عوامل می توانند منجر به توسعه رفتارهای شهروندی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان شوند. در واقع اعتقادات جمعی و احترام افراد جامعه در سازمان های با شهرت سازمانی قوی باعث می شود تا کارکنان چنین سازمانی نیز احساس وابستگی بیشتری به سازمان خود داشته باشند و به سازمان خود افتخار کرده و همچون یک شهروند در سازمان خود برای پیشبرد اهداف آن تلاش می کنند.

به پژوهش گران آینده نیز پیشنهاد می شود به بررسی عوامل اثرگذار بر شهرت سازمان از دیدگاه مخاطبان درونی و بیرونی سازمان بپردازند و مقایسه ای را میان شهرت سازمان از دیدگاه این دو گروه از ذینفعان به عمل آورند.

منابع

امیرخانی، طیبه و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۱). تحلیل تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه روانشناختی بر سرمایه اجتماعی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال هفتم، شماره ۲۶، ۸۹-۱۱۴.

Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 9(3), 494-505.

Bambale, A.J. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1-16.

Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and Public Administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26-32.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Daly, P.S., Dubose, P.B., Owyar-Hosseini, M.M., Stark, E.M. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior in a sample of Korean manufacturing employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 27-50.

Dozier, D. M. (1993). Image, Reputation and Mass Communication Effects, in *Image und PR*, edited by: Armbrecht, W., Avenarius, H., Zabel, U., Springer Publication.

Elstad, E., Christophersen, K., Turmo, A. (2011). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Educators in Language Education for Adult Immigrants in Norway. *Adult Education Quarterly*, 63(1), 78-96.

Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune. How succesful companies build winning reputations*. Pearson Education, Inc. Prentise Hall.

Karami, S., Soltanpanah, H., & Rahmani, M. (2013). The Relationship Between Corporate Reputation and Organizational Citizenship Behavior in Private Banks City of Sanandaj in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3).

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.

Lian, L.K. and Tui, L.G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics* ,

13(2), 59-96.

Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446-467.

Mehtap, O., Kokalan, O. (2012). *The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks*. Published online: @ Springer Science+Business Media B.V., 3609-3619.

Morgan, D. R., Meier, K. J., Kearney, R. C., Hays, S. W., and Birch, H. B. (1981). Reputation and Productivity among U. S. Public Administration and Public Affairs Programs. *Public Administration Review*, 41(6), 666-673.

Muralidharan C. R., Venkatram, Dr, and Krishnaveni, R. (2013). An analysis of Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) towards Performance -A study on Self Help Groups' (SHG) in Coimbatore city. *Journal of Contemporary Research in Management* , 8(1), 1-15.

Organ, D., Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157- 164.

ee en, H., Soran, S., and Caymaz, E. (2014). Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Testing a Model between OCB, Social Loafing, and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5).