

# تدوین مدل رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های آموزشی کشور (مورد مطالعه: بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران)

میلاذ حاتمی فر<sup>۱</sup>، عبدالله سجادی جاغرق<sup>۲\*</sup>، افسانه زمانی مقدم<sup>۳</sup>، یداله خداوردی<sup>۴</sup>

۱) گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

۲) گروه مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳) گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴) گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

## چکیده:

در جهان کسب‌وکار کنونی سازمان‌هایی توانایی تداوم بقا و رقابت با سایر سازمان‌ها را دارند که کارکنانشان از خود رفتارهای فرا - نقشی بروز دهند؛ امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند شهروندان سازمانی می‌باشند، یعنی کارکنانی که تنها به وظایف موجود در شرح شغلی خود اکتفاء نکنند و بدون هیچ گونه چشم‌داشتی به طور خودجوش و خودخواسته به انجام رفتارهای فراتر از شرح شغل خود بپردازند. لذا هدف پژوهش حاضر تدوین مدل رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران بود؛ مشارکت‌کنندگان پژوهش جهت مصاحبه ۱۳ نفر از خبرگان بودند؛ روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌ی برفی و مبنای تعیین حجم نمونه اشباع نظری بود. روش تحقیق کنونی نیز از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - اکتشافی بود. بر اساس فلسفه و پارادایم تحقیق، پژوهش کنونی در زمره‌ی پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان بود؛ جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها از تکنیک کیفی "تحلیل محتوا" استفاده شد؛ و ۱۶۵ کد پایه، ۴۷ زیر مقوله و ۱۰ مقوله‌ی تحول‌خواهی، مدد‌رسانی، تکریم کارکنان، وظیفه‌شناسی، تعامل‌گرایی خیرخواهانه، تعلق سازمانی، شخصیت شهروند مدار، شهروند معنوی، شهروند اخلاقی و درون قوی و الهی احصاء گردید. روایی تکنیک کیفی "تحلیل محتوا" با استفاده از روش لینکلن و گوبا و پایایی آن با استفاده از ضریب توافق بین دو کدگذار (۰/۹۶) تأیید شد. در نهایت نیز پیشنهادهایی به بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران جهت بهبود رفتارهای فرا - نقشی ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، سازمان‌های آموزشی، تحلیل محتوا

\* نویسنده مسئول:

دکتر عبدالله سجادی جاغرق، استادیار، گروه مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، پست الکترونیک:

[sa-sajadi@srbiau.ac.ir](mailto:sa-sajadi@srbiau.ac.ir)

**مقدمه:**

در در دنیای کنونی، هیچ سازمانی قادر به دستیابی به اهداف، آرمان ها و چشم انداز های خود نمی باشد، مگر اینکه به طور گسترده و به معنی واقعی کلمه روی منابع انسانی خود تمرکز و اتکاء کند [۱-۳]. در واقع افرادی که به استعداد، تجربه و دانش تجهیز شده اند، منبع اصلی بقاء، رقابت و موفقیت همه ی سازمان ها می باشند؛ بنابراین، در جهان رقابتی امروزی، عناصر مؤثر بر موفقیت سازمان ها به خصوص بیمارستان های آموزشی شهر تهران، به جای ارزش ها و سرمایه ی مادی، در وهله اول با ارزش های انتزاعی و سرمایه فکری که آن عوامل مادی را تولید می کنند، مرتبط هستند [۱]، [۳-۴]. در دنیای رقابتی کنونی، همه ی سازمان ها از جمله بیمارستان های آموزشی نیازمند کارکنانی هستند که از وظایف رسمی یا شرح شغلی سنتی خود فرا تر روند که در این صورت منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار و اثربخشی سازمانی خواهند بود. علاوه بر استفاده و بکارگیری فزاینده از فناوری اطلاعات جهت تحقق مزیت رقابتی و اثربخشی، هنوز خلأ های فراوانی در زمینه ی بهبود عملکرد و بهره وری این سازمان ها وجود دارد؛ امروزه ایده ی مسلم و مسلط این است که عملکرد بیمارستان های آموزشی به طور سنگینی بر تلاش های فرآینکی کارکنان متکی می باشند؛ این تلاش ها رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB) نامیده می شوند [۲-۳] که منجر به بهبود و ارتقاء اثربخشی و عملکرد بیمارستان های آموزشی می شود و سبب می شود این بیمارستان در حداکثر اثربخشی و عملکرد خود کارکنند، که تأثیر مثبتی بر بهزیستی و سلامتی جسمی، روحی و روانی افراد جامع خواهد داشت [۲]، [۵]. رفتار شهروندی سازمانی به نشانگان (سندروم) سرباز خوب اشاره دارد که برای ارتقاء و بهبود عملکرد بیمارستان های آموزشی حیاتی می باشد [۶-۷]. امروزه، به دلیل پویایی محیط، بیمارستان های آموزشی با فشارهای های گسترده ای جهت نوآر بودن، بیش فعال بودن و دارا بودن رفتارهای فرآینکی توسط کارکنان خود مواجه هستند [۱-۲]. امروزه بیمارستان های آموزشی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانند ایران [۸-۹]. با چالش های جدید و نوظهور و محیط

متلاطم و شدید رقابتی مواجهه می باشند؛ و جهت فائق آمدن بر این چالش ها بیمارستان های مذکور باید در جهت بهبود و ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی خود حرکت نمایند [۱-۲]. به خصوص برای بیمارستان های آموزشی ایرانی در شرایط تحریم که به دانش خارجی دسترسی چندانی ندارند، وجود رفتارهای شهروندی سازمانی جهت ایجاد دانش مشترک، به اشتراک گذاری دانش، تخصص و ایده و رفتارهای حمایتی امری است، و به تدریج منجر به ارتقاء و بهبود عملکرد موثر بیمارستان ها می شود [۱۰-۱۱]. به زعم ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فرآینکی کارکنان می باشد که کاملاً داوطلبانه و اختیاری است نظام رسمی سازمان پیشینی نشده است، اما می تواند منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی شود [۱۲].

با توجه به مطالب بیان شده، ضرورت تحقیق و مطالعه درباره ی رفتار شهروندی سازمانی غیرقابل انکار می باشد. البته رفتارهای شهروندی سازمانی در برخی از نهادها ها مانند بیمارستان های آموزشی بسیار مهم تر از سایر موارد می باشد، چراکه این بیمارستان ها نقش حیاتی آموزش در جوامع را بر عهده دارند، و همچنین، نقش تعیین کننده ای در بهزیستی و سلامتی جسمی و روحی و روانی جامعه بر عهده دارند. رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان های آموزشی شهر تهران منجر به بهبود عملکرد کارکنان و در پی آن بهبود عملکرد بیمارستان های آموزشی می گردد؛ و زمانی که عملکرد بیمارستان های آموزشی در حداکثر ممکن باشد، یعنی اینکه این بیمارستان ها رسالت خود را در جامعه به خوبی ایفا می کنند؛ لذا با توجه به اهمیت انکارناپذیر رفتارهای شهروندی سازمانی برای بیمارستان های آموزشی و وجود خلأ تحقیقاتی در این زمینه تحقیق حاضر در پی ارائه ی مدلی از رفتار شهروندی سازمانی برای بیمارستان های آموزشی شهر تهران است تا بتوان با کاربست آن مدل منجر به حداکثرسازی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در این سازمان ها شد.

**مفهوم و تعریف رفتار شهروندی سازمانی**

چستر بارنارد<sup>۲</sup> در سال ۱۹۳۸ برای اولین بار مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را معرفی کرد و سازه ی رفتار مدنی

<sup>۲</sup> Barnard<sup>۱</sup> Organizational Citizenship Behavior

را به عنوان اشتیاق به همکاری تشریح کرد. پس از بارنارد، کاتز و کان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۶ رفتار شهروندی سازمانی را به رفتارهای نوآورانه و خود جوش تعبیر کردند [۱۳-۱۷]. از سال ۱۹۸۰ ارگان و همکارانش به طور رسمی رفتار شهروندی سازمانی را معرفی کردند [۱۸-۱۹] و طبق نظر دانشمندان جامع و مانع ترین و بهترین دسته بندی را از رفتار شهروندی سازمانی با پنج بعد الف- نوع دوستی (یک رفتار کمک کننده به دیگران در جهت انجام و اتمام وظایف خود)، ب- ادب و نزاکت (رفتارهای مبتنی بر مشکلات مرتبط با کار، مانند کمک به همکارانی که به صورت ناکارآمد کار می کنند)، پ- جوانمردی (رفتارهایی که وضعیت های نامطلوب یا پایین تر از ایده آل را می پذیرند و از آن وضعیت شکایت نمی کند و وفاداری به سازمان)، ت- فضیلت مدنی (رفتارهای مسئولانه جهت سهیم شدن در فعالیت های زندگی سازمانی) و ث- وظیفه شناسی (رفتارهایی که بر تعهد به وظایف و مسئولیت ها جهت دستیابی به نتایجی که بالاتر از انتظارات است، تأکید می نماید) ارائه داد. ماهات و همکاران (۲۰۲۳) و یانگ و همکاران همچون ارگان (۱۹۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهای اختیاری و داوطلبانه ی سودمند کارکنان می دانند که با هدف دریافت پاداش توسط سیستم رسمی انجام نمی شود و عملکرد فردی شخص را بهبود می دهد [۱۸]، [۲۰].

### پیشینه ی پژوهش

زارعان دولت آبادی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی کیفی، تغییرات راهبردی نظام آموزش و پرورش و نگرش های توسعه گرایانه سازمانی را در شرایط علی، ویژگی های رهبری سازمانی، ویژگی های فردی پیروان و ویژگی های سازمانی را در شرایط زمینه ای، سرمایه جمعی و تغییر ارزشی را در شرایط مداخله گر، راهبردهای سازمانی و راهبردهای اجتماع محور را در راهبردها و دو مقوله اصلی فردی و سازمانی- اجتماعی را در پیامدها قرار دادند [۲۱]. مصطفی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی فراترکیب بیان کردند که هفت عنصر رفتار شهروندی شامل آزادی، عدالت، حفظ کرامت انسانی، اعتدال در رفتار، توحید، بهداشت و عقلانیت می باشد [۲۲]. صوری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق کیفی در گردشگری

پزشکی عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، جو رقابتی محیط کار، مسئولیت اجتماعی سازمان را به عنوان مولفه های رفتار شهروندی سازمانی یاد کردند [۲۳]. هاشم زاده و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی، ابتکارات فردی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، ویژگی های شخصیتی، تعهد و رضایت شغلی را عوامل دخیل در بروز رفتار شهروندی سازمانی در بین کتابداران کتابخانه آستان قدس رضوی می دانند [۲۴]. سوریادی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) از اعتماد به رهبر، تعهد سازمانی و انگیزه ی کاری به عنوان عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی یاد می کنند [۲۵]. غبّاسی و اسماعیل (۲۰۲۳) بیان کردند اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر منفی بر رفتارهای انحرافی دارد [۶].

### مواد و روش ها:

روش تحقیق کنونی بر اساس هدف، کاربردی می باشد؛ زیرا هدف آن بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بیمارستان های آموزشی شهر تهران از طریق تدوین و بکارگیری استفاده از یک مدل رفتار شهروندی سازمانی مطلوب است؛ از نظر ماهیت نیز تحقیق حاضر در زمره ی تحقیقات توصیفی و از نوع اکتشافی قرار می گیرد؛ زیرا به دنبال شناسایی و کشف اجزاء، عناصر و مولفه های رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان های آموزشی شهر تهران است؛ بر اساس فلسفه و پارادایم تحقیق نیز، پژوهش حاضر در زمره ی پارادایم تفسیری می باشد، چراکه داده ها ذهنی و کیفی می باشند و بر اساس تفسیر از متون مکتوب به دست می آیند. **مشارکت کننده گان** پژوهش، خبرگان و متخصصان حوزه ی مدیریت (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و مدیران ارشد بیمارستان های آموزشی شهر تهران بودند؛ نمونه ی آماری پژوهش جهت مصاحبه و شناسایی اجزاء، عناصر و مولفه های رفتار شهروندی سازمانی ۱۳ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه ی مدیریت و رهبری و مدیران ارشد بیمارستان های آموزشی شهر تهران بودند. روش نمونه گیری نیز هدفمند از نوع گلوله ی برفی بود؛ مبنای تعیین حجم نمونه نیز اشباع نظری بود؛ یعنی امر

<sup>۲</sup> Suryadi et al

<sup>۱</sup> Katz & Conn

جدول ۱- ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کار	سمت	تحصیلات	رتبه دانشگاهی
۱	مرد	۴۳	۱۳	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۲	مرد	۴۸	۱۱	-	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد
۳	مرد	۴۹	۱۱	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۴	مرد	۴۹	۱۴	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۵	مرد	۶۲	۲۸	-	دکتری مدیریت استراتژیک	استاد
۶	مرد	۵۴	۱۶	-	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد
۷	زن	۵۴	۱۵	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۸	مرد	۶۳	۱۹	-	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار
۹	مرد	۶۲	۲۳	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۱۰	مرد	۶۰	۲۴	-	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد
۱۱	مرد	۶۰	۱۷	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-
۱۲	زن	۵۰	۱۳	-	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد
۱۳	زن	۵۲	۱۹	رئیس بیمارستان	فوق تخصص	-

"تحلیل محتوا" با استفاده از روش لینکلن و گوبا و بر اساس معیارهای های قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان (ثبات) و تایید پذیری تأیید شد؛ پایایی تکنیک کیفی "تحلیل محتوا" نیز از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار (۰/۹۶) تأیید شد.

### یافته های پژوهش:

تکنیک کیفی تحلیل محتوا پژوهش کنونی و مدل مفهومی آن بر اساس تکنیک کیفی تحلیل محتوا توسعه یافته است تا پدیده رفتار شهروندی سازمانی را تشریح و تبیین نماید. فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها در این روش به صورت زیگزاگی و هم زمان انجام می گیرد. در پژوهش کنونی گردآوری داده ها تا جایی ادامه پیدا کرد که داده های پژوهش به مرحله ی اشباع و تکرار رسیدند و با افزودن مصاحبه شونده های بیشتر، عبارات یه جمله های معنی دار جدید در متن مصاحبه به دست نیامد. همانطور که در این پژوهش برای توسعه مدل نظری رفتار شهروندی سازمانی، با ۱۳ تن از خبرگان و متخصصان حوزه ی مدیریت (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و مدیران ارشد بیمارستان های آموزشی شهر

مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه یافت که دیگر داده ها و مفاهیم جدیدی حاصل نشد و اجزا و عناصر و مولفه های رفتار شهروندی سازمانی به مرحله ی تکرار رسیدند؛ در تعداد نمونه ی ۱۳ اشباع نظری حاصل شد. لذا مشارکت کننده گان در این تحقیق را ۱۳ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه ی مدیریت و رهبری و مدیران ارشد بیمارستان های آموزشی شهر تهران تشکیل می دادند که اطلاعات مشروح آنها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جهت گردآوری داده ها و شناسایی و اکتشاف مولفه های رفتار شهروندی سازمانی نیز، از ابزار مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده شد؛ پس از مصاحبه، تمامی اظهار نظر های مصاحبه شونده گان با دقت کامل و بدون کم و کاست مکتوب گردید؛ بعد از آن از تکنیک کیفی تحلیل محتوا به منظور یافتن عبارات و جمله های معنی دار از متن مصاحبه استفاده شد؛ در این تکنیک ابتدا کدهای پایه شناسایی گردیدند؛ سپس کدهای پایه بر اساس روابطی که با یکدیگر دارند در یک مرحله بالاتر در دسته های خاصی قرار گرفتند و زیر مقوله ها را تشکیل دادند و در نهایت در مرحله بالاتر با دسته بندی زیر مقوله ها بر مبنای شباهت و روابطی که با یکدیگر داشتند، مقوله ها شکل گرفتند. روایی تکنیک کیفی

جدول ۲- مقوله، زیر مقوله و کدهای پایه مرتبط با آنها

مقوله	زیر مقوله	کد پایه
تحول خواهی	میل به پیشرفت	حمایت از بکارگیری فناوری نو و روش های ابتکاری
		گسترش روحیه نوجویی و پیشرفت
		تلاش جهت تقویت قابلیت ها
	تحریک ابتکار فردی کارکنان	تحریک همکاران به ایده پردازی
		تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری
		برقراری ارتباطات جهت دریافت پیشنهادات نوآورانه از دیگران
	دمیدن روح تغییر و تعالی	حرکت مسئولانه در جهت تغییر و تحول بیمارستان
		حمایت از کمال گرایی
		حمایت از آرمان گرایی
		الهابخشی چشم انداز بیمارستان
خوشبینی	باور به انجام عملکرد مطلوب در شرایط عدم اطمینان	
	امید به آینده ی روشن	
	در انتظار اتفاقات خوب بودن	
نوآوری	استفاده از ایده های ناب و جدید جهت انجام کار	
	ارائه پیشنهادات نوآورانه جهت پیشرفت بیمارستان	
	ارائه پیشنهادات نوآورانه برای مشکلات ارباب رجوع	
مدد رسانی	یاری گری	کمک رسانی به کارکنان پر مشغله
		همکاری و هماهنگی با کارکنان جهت کمک رسانی به با آنها
	نوع دوستی	عشق به کمک رسانی به دیگران
		راهنمایی و کمک به کارکنان تازه وارد
حمایت گری	آموزش کارکنان برای انجام بهتر کار	
	انجام کار کارکنان غائب	
	تخصیص دادن زمانی خاص برای کمک به دیگران	
خدمت گذاری	حمایت گری	حمایت از نظرات، پیشنهادات و عقاید مطلوب کارکنان
		حمایت جهت حل مشکلات و مسائل سازمانی کارکنان
	خدمت گذاری	حمایت های مادی و معنوی از کارکنان
		داوطلب در خدمت
هواداری	خدمت گذاری	خدمت برای رضای خدا
		پرانگیزه برای خدمت
	هواداری	پشتیبانی از کارکنان دچار مشکل شده
همگامی	هواداری	انجام کارها با خوشرویی
		تشویق و ترغیب همکاران جهت دستیابی به اهداف
	همگامی	رحم و شفقت
		عشق نوع دوستانه
جوانمردی	همگامی	پذیرا بودن
		همدلی
		کمک به همکاران با وجود در مضیغه بودن خود
	جوانمردی	کمک به همکاران در صورت زودتر تمام شدن کار خود
		عدم وقت کشی در کمک به کارکنان

ادامه جدول ۲- مقوله، زیر مقوله و کدهای پایه مرتبط با آنها

مقوله	زیر مقوله	کد پایه
تکریم کارکنان	ادب و نزاکت	عدم عیب جویی از دیگران
		جلوگیری از تأثیر منفی کار خود بر دیگران
		احترام به خواسته های دیگران
		ملاحظه گری با توجه به نوع رفتار دیگران
	احترام به کارکنان	گرامی داشت کارکنان
		دقت و ظرافت در رفتار با کارکنان
		صداقت با کارکنان
		حرمت داری
	مطالبه گری تشویق کارکنان	درخواست از مدیران جهت تشویق مداوم کارکنان پرتلاش
		درخواست از مدیران جهت تشویق مداوم کارکنان با عملکرد بالا
		درخواست از مدیران جهت در نظر گرفتن رفتارهای فرانشی جهت ارائه ی پاداش
		دل رحمی و دلسوزی نسبت به دیگران
روحیه ی دگر خواهی	فروتنی نسبت به کارکنان	
	خیرخواهی برای دیگران	
	ایثار و از خودگذشتگی برای دیگران	
	توجه و رسیدگی به مطالبات مراجعه کنندگان و ارباب رجوع	
وجدان کاری	جانفشانی	
	حضور فراتر از عرف در کار	
	درست انجام دادن کار	
	ضابطه مداری	
وظیفه شناسی	تعهد سازمانی	عدم قانون شکنی
		مراقبت از نظم و انضباط سازمانی
		پیروی از دستورات و قوانین در تمامی شرایط
		تعهد عاطفی
فسادستیزی	تعهد سازمانی	تعهد هنجاری
		متعهد ستر
		فعال بودن آوای کارکنان در برابر فساد اداری
		مقابله از فساد مالی
وظیفه مداری	تعهد سازمانی	مقابله از فساد اخلاقی
		مقابله با رانت خواری و رشوه گیری
		انجام وظایف و مسئولیت ها به طور تمام و کمال
		تکمیل به موقع و پیش از موعد وظایف و مسئولیت ها
وظیفه مداری	تعهد سازمانی	حس پاسخ گویی شغلی
		حس حساسگری شغلی

ادامه جدول ۲- مقوله، زیر مقوله و کدهای پایه مرتبط با آنها

مقوله	زیر مقوله	کد پایه
تعامل گرایی خیرخواهانه	فضیلت مدنی	حضور در فعالیت های اختیاری کمک کننده به تصویر بیمارستان
		انعطاف پذیری اجتماعی
		تعهد اجتماعی
		برخورد برادرانه با کارکنان
		اظهار شادی هنگام دیدار با کارکنان
	ارتباط جویی	علاقه به رابطه با دیگران
		ایجاد ارتباطات جهت درک پیام دیگران
		ایجاد ارتباطات فعال با دیگران جهت تسهیل امور
	تسهیل گری بین فردی	ایجاد ارتباطات جهت کنترل عواطف و احساسات منفی دیگران
		ایفای نقش ریش سفیدی در هنگام بروز اختلافات
		مشائق رساندن خبر خوش به دیگران
		لذت بردن از رفع مشکلات کارکنان
	تشویق فرهنگ همکاری	تلاش در جهت رفع سو تفاهم
		عدم غیبت در بیمارستان نسبت همکاران یا مافوق ها
		تشویق به فرهنگ کار تیمی
تعامل کارکنان و مدیران جهت انجام بهتر وظایف		
اطاعت گری	تشویق همکاری و تشریک مساعی بین کارکنان در حل مشکلات	
	فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل	
	وقت شناسی	
	مسئولیت پذیری	
	پیروی از دستورات و قوانین	
وفاداری	فعال بودن در ترفیع برنامه ها و خدمات سازمان	
	افتخار به بیمارستان	
	توصیه بیمارستان به دیگران	
شکایت گریزی	چشم پوشی از نقاط ضعف و ایرادات جزئی	
	عدم اعتراض نسبت به تکالیف و وظایف محوله	
	عدم اعتراض نسبت به تغییرات اعمال شده	
تعلق سازمانی	هویت سازمانی	بیمارستان را متعلق به خود دانستن
		تعیین هویت خود با بیمارستان
	فداکاری	وابستگی عاطفی به شغل و بیمارستان
		ایثار جهت حفاظت از اموال بیمارستان
دل بستگی شغلی	نظافت محیط کار	
	دفاع از شهرت بیمارستان	
	خشنودی شغلی	
	مجدوبیت شغلی	
مشارکت جویی	عجین شدن با شغل	
	رضایت درونی از شغل	
	تلاش جهت مشارکت در تصمیم گیری	
	شرکت بالا در جلسات مهم کاری	
		شرکت در جلسات غیر الزامی
		توجه به اطلاعیه ها و پیام های مختلف بیمارستان

ادامه جدول ۲- مقوله، زیر مقوله و کدهای پایه مرتبط با آنها

مقوله	زیر مقوله	کد پایه
شخصیت شهروند مدار	برونگرایی	برخورد گرم و صمیمی با دیگران
		لذت بردن از تعلق داشتن به گروه
		مباحثه با دیگران درباره مسائل کاری
		اعتماد به دیگران در محیط کار
	وفق پذیری	همکاری به جای رقابت
		قدرت تاب آوری بالا
		هماهنگ سازی خود با تغییرات
	پایداری هیجانی	دخالت ندادن احساسات منفی در کار
		حفظ آرامش در شرایط پر تنش و استرس زا
		هراس زدایی از اشتباه در وظایف
	روحیه ی انتقادپذیری	انتقاد جویی
		انتقاد شنوی
آمادگی برای پذیرش انتقاد		
شهروند معنوی	روحیه عمل به معنویات	تشویق خود و دیگران جهت عمل به فرائض دینی
		تشویق خود و دیگران جهت عمل به دین و دستورات الهی
		تشویق خود و دیگران جهت انجام معنویات با عشق و شوق
	باور معنوی عمیق	اعتقاد به معنویات
		تشویق خود و دیگران جهت پایبندی به معنویات
		تشویق خود و دیگران جهت سیر و سلوک معنوی نفس
	معرفت الهی عمیق	اعتقاد عمیق به خدا توأم با شناخت
		علاقه به پرودگار توأم با شناخت
		تلاوت کتاب الهی توأم با شناخت
	رازداری	پوشاندن اسرار و زشتی ها
		فاش نکردن رمز و راز دیگران
		حفظ آبروی دیگران
پاسدداشت ارزش های اخلاقی	دفاع از ارزش های اخلاقی	
	نگهداشت ارزش های اخلاقی	
	نشر ارزش های اخلاقی	
حسن خلق	خوش اخلاق بودن	
	سکوت در برابر نامایمات	
	پرهیز از سخن گفتن در جای نامناسب	
دوستی صادقانه با کارکنان	صداقت در کار با کارکنان	
	عیب پوشانی کارکنان	
	امانت داری	
پاسدداشت حقوق انسانی	محبت و دوستی حقیقی با کارکنان	
	رعایت حقوق دیگران	
	توجه به کرامت انسانی	
	ارجحیت ارزشهای انسانی بر ارزشهای مادی	اصالت منافع عمومی

ادامه جدول ۲- مقوله، زیر مقوله و کدهای پایه مرتبط با آنها

مقوله	زیر مقوله	کد پایه
درون قوی و الهی	سرزندگی درونی	قلب جوانانه
		شوخی طبیعی
		انگیزه ی الهام بخش
		شرح صدر
	روحیه درونی مستحکم	روحیه ی انقلابی
		روحیه ی شهادت طلبی
		روحیه جهاد در راه خدا
		آرامش روح
	ایمان درونی قوی	تقوای الهی
		توکل و توسل به پروردگار
اعتقاد به عدل الهی		
اعتقاد به یگانگی خداوند		

مرحله ی قبل، که مشابه و تکراری بودند، زیر مقوله ها استخراج گردیدند. ۱۶۵ کد پایه مستخرج از مرحله قبل ترکیب شدند و ۴۷ زیر مقوله را تشکیل دادند. در جدول (۲) ۱۶۵ کد پایه ی موجود در ستون سوم بر حسب شباهت هایی که با یکدیگر داشتند ترکیب شدند و زیر مقوله ها را تشکیل دادند که نام هر یک از زیر مقوله ها در ستون دوم جدول (۲) مشهود می باشد.

**مرحله ی سوم- استخراج مقوله ها (استخراج مقوله ها از طریق ترکیب زیر مقوله ها):** با توجه به جدول (۲) در این مرحله، ۴۷ زیر مقوله مستخرج از مرحله ی قبل با یکدیگر ترکیب، تلفیق و ادغام گردیدند و ۱۰ مقوله را تشکیل شکل دادند. این ۱۰ مقوله با توجه به هدف اساسی تحقیق که طراحی مدل رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان های آموزشی شهر تهران بود نام گذاری و معین شدند. جداول (۲) مقوله های استخراج شده به همراه زیر مقوله ها و کد های پایه ی مدل رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش گذاشته اند. همانطور که مشخص است مدل رفتار شهروندی سازمانی دارای ۱۰ مقوله، ۴۷ زیر مقوله و ۱۶۵ کد پایه می باشد.

**بحث و نتیجه گیری:**

در دنیای کنونی، به دلیل پویایی محیط و وجود تغییرات پی در پی و فزاینده، سازمان ها با فشارهای های گسترده ای جهت نوآور بودن، بیش فعال بودن و دارا بودن رفتارهای فرا - نقشی توسط کارکنان خود مواجه می

تهران مصاحبه های نیمه ساختار یافته به عمل آمد؛ سپس از طریق تکنیک کیفی "تحلیل محتوا" سه سطح کد پایه، زیر مقوله و مقوله شکل گرفت؛ در این تحقیق با استفاده از تکنیک کیفی تحلیل محتوا، ۱۶۵ کد پایه، ۴۷ زیر مقوله و ۱۰ مقوله ی ۱- تحول خواهی، ۲- مدد رسانی، ۳- تکریم کارکنان، ۴- وظیفه شناسی، ۵- تعامل گرایی خیرخواهانه، ۶- تعلق سازمانی، ۷- شخصیت شهروند مدار، ۸- شهروند معنوی، ۹- شهروند اخلاقی و ۱۰- درون قوی و الهی احصاء گردید. در ادامه مراحل طی شده جهت دستیابی به مقوله و زیر مقوله از طریق تکنیک کیفی "تحلیل محتوا" تشریح شده است.

**مرحله ی اول- تشکیل کدهای پایه (استخراج کدهای پایه از مفاهیم به دست آمده از متن مصاحبه):** در این مرحله با مراجعه به متون ناشی از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان و تحلیل آنها، "عبارت های کوتاه" یا "واحد های معنایی مصاحبه" مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی استخراج شده و مفاهیم شکل گرفتند. سپس از طریق ترکیب، تلخیص و ادغام مفاهیم به دست آمده کدهای پایه تشکیل شدند. در این مرحله ۱۶۵ کد پایه از متن مصاحبه ها استخراج شد که در ستون سوم جدول (۲) مشهود است.

**مرحله ی دوم تشکیل زیر مقوله ها (استخراج زیر مقوله ها از طریق ترکیب کدهای پایه):** در این مرحله از طریق ترکیب، تلفیق و ادغام کدهای پایه مستخرج از

باشند؛ لذا، وجود رفتارهای شهروندی سازمانی به الزامی حیاتی برای این سازمان ها تبدیل گردیده است [۱-۲]. در جهان کسب و کار کنونی، از سازمان های دولتی گرفته تا خصوصی، تولیدی گرفته تا بازرگانی و خدماتی، انتفاعی گرفته تا غیر انتفاعی، رفتارهای شهروندی سازمانی جهت ارتقاء عملکرد کارکنان و در پی آن عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف، رسالت و چشم اندازهای آن نقشی استراتژیک ایفا می نماید [۲]. در محیط کاری امروزی دارا بودن کارمندانی با رفتارهای شهروندی سازمانی برای سازمان ها یک مزیت رقابتی حیاتی و پایدار می باشد. به عبارت دیگر، وجود کارکنانی با نگرش های کاری مثبت، که این فلسفه را در سرتاسر سازمان می دمند که کارکنان باید ماروای وظایف تعهد شده ی خود عمل نمایند، یک سرمایه ی ارزشمند برای سازمان و شایستگی اصلی آن می باشند [۶]. امروزه سازمان ها جهت اجرای رسالت و دستیابی به چشم اندازهای خود دیگر نمی توامند روی کارکنانی تکیه کنند که فقط وظایف موجود در شرح شغل خود را خوبی به انجام می رسانند و به قوانین و مقررات پایبندند، بلکه به کارکنانی نیاز دارند که از شرح شغل خود فراتر رفته و از خود رفتارهای فرا - نقشی بروز دهد؛ کارکنان خوبی که با انجام رفتارهای مثبت در محیط کار به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک می کنند [۲۰، ۲۵].

در جهانی کنونی کارکنان دارایی کلیدی همه ی سازمان ها می باشند؛ و نگرش ها و رفتارهای آنها می تواند بر عملکرد شان و در پی آن عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. موضوع عملکرد کارکنان و خلق راه هایی برای ارتقاء آن به طور پیوسته در رأس مطالعات سازمان و مدیریت قرار داشتند است و به تمرکز تحقیقاتی اکثر دانشگاهیان، محققان و دانشمندان تبدیل شده است؛ چراکه عملکرد کارکنان سازمان، به طور گسترده ای طول عمر سازمان را معین می نماید؛ لذا نه تنها باید دائما در پی راه هایی برای بهبود و ارتقاء آن بود، بلکه در پی کارکنانی بود که فراتر از شرح شغلی خود عمل نماید؛ در واقع کارکنانی شهروند مدار باشد و رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز دهد [۲]. علاوه بر اهمیت فراوان رفتار شهروندی سازمانی، و دستیابی به یک مدل اثربخش بومی که عملکرد کارکنان را به معنی واقعی کلمه بهبود

بخشد تاکنون مورد توجه درخوری قرار نگرفته است و تحقیقات در این زمینه چه در داخل و چه در خارج بسیار محدود می باشد و زوایای پنهان و شکاف های متعددی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم سازی آن و ادبیات و پیشینه ی آن وجود دارد. با توجه به این کمبود و نظر به اهمیت مبحث رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان های امروزی به خصوص بیمارستان ها، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و اکتشاف مولفه های رفتار شهروندی سازمانی در قالب یک مدل در بیمارستان های آموزشی شهر تهران بود؛ بدین منظور به انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته و ساختار نیافته با ۱۳ تن از خبرگان و متخصصان حوزه ی مدیریت (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و مدیران ارشد بیمارستان های آموزشی شهر تهران مبادرت شد؛ پس از اتمام مصاحبه ها، تمامی مصاحبه ها با دقت و متانت خاصی مکتوب گردید. به منظور شناسایی عبارات معنی دار موجود در متن مصاحبه و واحد های معنایی مستتر در آن و در نهایت کشف و استخراج مولفه های رفتار شهروندی سازمانی تکنیک کیفی تحلیل محتوا استفاده شد؛ این تکنیک در سه مرحله ی تشکیل کدهای پایه، زیر مقوله ها و مقوله ها صورت گرفت. در مرحله ی اول، ۱۶۵ کد پایه، در مرحله ی بعد ۴۷ زیر مقوله و در نهایتا در مرحله ی سوم ۱۰ مقوله ها استخراج شد. مدیران و مسئولان بیمارستان های آموزشی شهر تهران باید سعی نمایند ۴۷ مولفه رفتار شهروندی سازمانی ها را در بیمارستان های آموزشی شهر تهران تقویت کنند. در ادامه پیشنهادهایی جهت ارتقاء هر یک از مولفه های ۴۷ گانه ی رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نتایج تحقیق مطرح شده است:

میل به پیشرفت: جهت بهبود این مولفه باید از بکارگیری فناوری نو و روش های ابتکاری، روحیه نوجویی و پیشرفت و تلاش جهت تقویت قابلیت ها در بیمارستان حمایت کرد. تحریک ابتکار فردی کارکنان: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از طریق پاداش های مختلف مادی و غیر مادی کارکنان را تشویق کند نه تنها ابتکار فردی خود را ارتقاء دهند، بلکه دائما به تحریک همکاران به ایده پردازی، خلاقیت و نوآوری بپردازند و

آنها را جهت دریافت پیشنهادات نوآورانه از سایر همکاران ترغیب کنند. دمیدن روح تغییر و تعالی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از حرکت مسئولانه کارکنان در جهت تغییر و تحول بیمارستان حمایت کنند، و با دمیدن روحیه ی کمال گرایی و آرمان گرایی و همچنین الهابخشی چشم انداز بیمارستان، جو بیمارستان را به سوی تغییر و تعالی سوق دهند. خوشبینی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید باور به انجام عملکرد مطلوب در شرایط عدم اطمینان، امید به آینده ی روشن و در انتظار اتفاقات خوب بودن را در کارکنان نهادینه کنند. نوآوری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از طریق ابزارهای مختلف مادی و غیر مادی، به خصوص غیر مادی مانند احترام، شناسایی و غیره کارکنان را تشویق کنند تا ایده های ناب و جدید و پیشنهادات نوآورانه خود جهت انجام کار و رفع مشکلات ارباب رجوع را آشکار کنند و سکوت خود را بشکنند. یاری گری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از طریق ابزارهای مختلف مادی و غیر مادی، و تشویق گفتاری، کارکنان را ترغیب کنند تا به کارکنان پر مشغله کمک کنند، با سایر کارکنان جهت کمک رسانی صحیح به آنها همکاری و هماهنگی داشته باشند، به کمک رسانی به دیگران عشق بورزند و آن را امر مقدسی بدانند. نوع دوستی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از طریق ابزارهای مختلف مادی و غیر مادی، و تشویق گفتاری کارکنان را ترغیب کنند به راهنمایی و کمک به کارکنان تازه وارد بپردازند، به آموزش کارکنان به خصوص جدید برای انجام بهتر کار بپردازند و انجام کار کارکنان غائب و تخصیص دادن زمانی خاص برای کمک به دیگران به عنوان یک فرهنگ نهادینه شود. حمایت گری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید کارکنانی را تربیت نماید تا از نظرات، پیشنهادهای و عقاید مطلوب همکاران خود و حل مشکلات و مسائل سازمانی آنها حمایت کنند و از حمایت های مادی و معنوی از همکاران خود دریغ نکنند. خدمت گزاری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید روحیه ی خدمت گزاری را در بیمارستان نهادینه کند، به طوری که افراد در خدمت داوطلب باشند، برای رضای خدا خدمت کنند

و برای خدمت پرائگیزه باشند. هواداری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید جوی را در سازمان حاکم کنند که پشتیبان کارکنان دچار مشکل شده باشد، کارها را با خوشرویی انجام دهند و جهت دستیابی به اهداف همکاران را تشویق و ترغیب کنند. همگامی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید کارکنانی را تربیت کنند که رحم و شفقت، عفت نوع دوستانه، پذیرا بودن و همدلی را سرلوحه کار خود قرار دهند. جوانمردی: مدیریت بیمارستان باید رفتارهای جوانمردانه را به کارکنان خود بیاموزند، چه از طریق نصیحت های کلامی و چه از طریق الگو بودن برای کارکنان، رفتارهایی مانند کمک به همکاران با وجود در مضیغه بودن خود، کمک به همکاران در صورت زودتر تمام شدن کار خود و عدم وقت کشی در کمک به کارکنان. ادب و نزاکت: مدیریت بیمارستان باید تلاش کنند رفتارهای با ادب و نزاکت در بیمارستان به عنوان یک اصل حکمرا باشد، رفتارهایی مانند عدم عیب جویی از دیگران، جلوگیری از تأثیر منفی کار خود بر دیگران، احترام به خواسته های دیگران و ملاحظه کردن کارکنان با توجه به نوع رفتار آنها. احترام به کارکنان: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید کارکنان را ترغیب کنند با همکاران خود صداقت داشته باشند، حرمت آنها را نگه دارند، آنها را گرمی بدارند و در برخورد با آنها دقت و ظرافت خاصی داشته باشند. مطالبه گری تشویق کارکنان: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید مطالبه گری را به کارکنان خود یاد بدهند؛ به خصوص در زمینه های درخواست از مدیران جهت تشویق مداوم کارکنان پرتلاش، درخواست از مدیران جهت تشویق مداوم کارکنان با عملکرد بالا و درخواست از مدیران جهت در نظر گرفتن رفتارهای فرانقشی جهت ارائه ی پاداش. روحیه ی دگر خواهی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید رفتارهای دگر خواهی را در بیمارستان ترویج دهند؛ رفتارهای مهمی همچون دل رحمی و دلسوزی نسبت به دیگران، فروتنی نسبت به کارکنان، خیرخواهی برای دیگران و ایثار و از خودگذشتگی برای دیگران. وجدان کاری: وجدان کاری باید در سرلوحه ی کار کارکنان باشد و مدیریت بیمارستان باید به ترویج آن همت گمارند؛ رفتارهای مهمی همچون توجه و رسیدگی

به مطالبات مراجعه کنندگان و ارباب رجوع، جانفشانی برای همکاران و بیمارستان، حضور فرلاتر از عرف در کار در بیمارستان و درست انجام دادن کار. قانون مداری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید سعی کنند ضابطه مداری، عدم قانون شکنی، مراقبت از نظم و انضباط سازمانی و پیروی از دستورات و قوانین در تمامی شرایط را در بیمارستان حکمفرما کنند. تعهد سازمانی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید سعی کنند به ارتقاء تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و متعهد مستمر کارکنان توجه ویژه ای نشان دهند. فسادستیزی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید سعی کنند به فعال کردن آوای کارکنان در برابر فساد اداری، مقابله کارکنان با فساد مالی، مقابله کارکنان با فساد اخلاقی و مقابله کارکنان با رانت خواری و رشوه گیری کمک کنند. وظیفه مداری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید به انجام وظایف و مسئولیت ها به طور تمام و کمال و تکمیل به موقع و پیش از موعد وظایف و مسئولیت ها بها دهند؛ حس پاسخ گویی شغلی و حس حسابگری شغلی را در کارکنان فعال کنند. فضیلت مدنی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید سعی کنند کارکنان را به حضور در فعالیت های اختیاری کمک کننده به تصویر بیمارستان ترغیب کنند؛ به انعطاف پذیری اجتماعی و تعهد اجتماعی کارکنان کمک کنند؛ از کارکنان بخواهند با همکاران خود برخورد برادرانه داشته باشند و هنگام دیدار با آنها اظهار شادی کنند. ارتباط جویی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را ترغیب کنند به رابطه با دیگران علاقه نشان دهند، جهت درک پیام دیگران، جهت کنترل عواطف و احساسات منفی دیگران و جهت تسهیل امور به برقراری ارتباطات با سایر کارکنان بپردازند. تسهیل گری بین فردی: مدیریت بیمارستان باید به کارکنان خود ایفای نقش ریش سفیدی در هنگام بروز اختلافات را یاد بدهند؛ باید کارکنانی تربیت کنند که مشتاق رساندن خبر خوش به دیگران باشند؛ از کارکنان بخواهند به رفع مشکلات سایر کارکنان بپردازند، در جهت رفع سو تفاهم تلاش کنند و نسبت به همکاران یا مافوق ها در بیمارستان غیبت نکنند. تشویق فرهنگ همکاری: مدیریت بیمارستان باید کارکنان خود بخواهند فرهنگ کار تیمی را در سازمان

پذیرند و آن را اشاعه دهند، به تعامل با مدیران جهت انجام بهتر وظایف بپردازند، جهت حل مشکلات همکاری و تشریک مساعی را بین کارکنان تشویق کنند و فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل را شکل دهند. اطاعت گری: مدیریت بیمارستان باید با ابزارهای مختلف مادی و غیر مادی وقت شناسی، مسئولیت پذیری و پیروی از دستورات و قوانین در کارکنان خود ترغیب کنند. وفاداری: مدیریت بیمارستان باید کارکنان خود بخواهند به بیمارستان افتخار کنند، این بیمارستان را به سایرین توصیه کنند و در ترفیع برنامه ها و خدمات سازمان فعال باشند. شکایت گریزی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان فضایی را در سازمان شکل دهند که کارکنان از نقاط ضعف و ایرادات جزئی چشم پوشی کنند، نسبت به تکالیف و وظایف محوله نسبت و تغییرات اعمال شده اعتراض نکنند و سازگار باشند. هویت سازمانی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان فضایی را در سازمان شکل دهند که کارکنان را متعلق به خود بدانند، خود با بیمارستان تعیین هویت کنند و به شغل و بیمارستان وابستگی عاطفی داشته باشند. فداکاری: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان فضایی را در سازمان شکل دهند که کارکنان به ایثار جهت حفاظت از اموال بیمارستان، نظافت محیط کار و دفاع از شهرت بیمارستان بپردازند. دلبستگی شغلی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید سعی کند خوشنودی شغلی، مجذوبیت شغلی، عجزین شدن با شغل و رضایت درونی از شغل را در کارکنان ارتقاء دهند. مشارکت جویی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید کارکنان را ترغیب کنند تا به تلاش جهت مشارکت در تصمیم گیری، شرکت بالا در جلسات مهم کاری، شرکت در جلسات غیر الزامی و توجه به اطلاعیه ها و پیام های مختلف بیمارستان بپردازند. برونگرایی: جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید از طریق ابزارهای مختلف مادی و غیر مادی، و تشویق گفتاری، کارکنان را ترغیب به برخورد گرم و صمیمی با دیگران کنند، از آنها بخواهند به مباحثه با دیگران درباره مسائل کاری بپردازند، به دیگران در محیط کار اعتماد داشته باشند، تعلق داشتن به گروه را چیزی بدانند که باید به آن افتخار کنند و از آن لذت ببرند. وفق پذیری:

منافع عمومی ترغیب کنند. سرزندگی درونی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به داشتن قلب جوان، شوخ طبعی، انگیزه ی الهام بخش و شرح صدر ترغیب کند. روحیه درونی مستحکم: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به ارتقاء روحیه ی انقلابی، روحیه ی شهادت طلبی، روحیه جهاد در راه خدا و آرامش روح ترغیب کند. ایمان درونی قوی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به تقوای الهی، توکل و توسل به پروردگار، اعتقاد به عدل الهی و اعتقاد به یگانگی خداوند ترغیب کند.

### منابع:

- 1) Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 2021, 14(3-si), 317-324.
- 2) Hermanto, Y.B. & Srimulyani, V.A. The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 2022, 14, 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>.
- 3) Fahim, M.G.A The antecedents of organizational citizenship behavior in the public sector: a study in the effect of organizational justice determinants with the mediating role of job satisfaction (applied to the Egyptian Ministry of Transportation). *Arab Journal of Administration*, 2023, 43(4) 449-472. doi: 10.21608/aja.2021.65246.1056.
- 4) Ince, M. & Gul, H. (2020). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 2020, 6(6), 134-149.
- 5) Chandrawaty, C. & Widodo, W. Investigating OCB's Mediating Effect of School Organizational Justice on Teachers' Performance: Evidence from Indonesia. *East Afr. Sch. J. Educ. Humanit. Lit*, 2021, 4, 167-172.
- 6) Abbasi, A. & Ismail, W. K. W. Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 2023, 9(1), 2157538, DOI: 10.1080/23311886.2022.2157538.
- 7) Amin, R., Hossain, M. A., & Al Masud, A. Job stress and organizational citizenship behavior among university teachers within Bangladesh:

جهت بهبود این مولفه مدیریت بیمارستان باید کارکنان را تشویق کند به همکاری به جای رقابت با دیگران بپردازند، قدرت تاب آوری خود را بالا ببرند و خود با تغییرات هماهنگ سازند. پایداری هیجانی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را تشویق کند احساسات منفی را در کار دخالت ندهند، در شرایط پر تنش و استرس زا آرامش خود را حفظ کنند و از اشتباه در وظایف ترس و هراسی نداشته باشند. روحیه ی انتقادپذیری: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را تشویق کند روحیه ی انتقاد جویی، انتقاد شنوی و آمادگی برای پذیرش انتقاد را در خود ارتقاء دهند. روحیه عمل به معنویات: مدیریت بیمارستان باید از کارکنان بخواهند به تشویق خود و دیگران جهت عمل به فرائض دینی، تشویق خود و دیگران جهت عمل به دین و دستورات الهی و تشویق خود و دیگران جهت انجام معنویات با عشق و شوق بپردازند. باور معنوی عمیق: مدیریت بیمارستان باید اعتقاد به معنویات را در کارکنان گسترش دهند و از کارکنان بخواهند به تشویق خود و دیگران جهت پایبندی به معنویات و تشویق خود و دیگران جهت سیر و سلوک معنوی نفس بپردازند. معرفت الهی عمیق: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به اعتقاد عمیق به خدا توأم با شناخت، علاقه به پروردگار توأم با شناخت و تلاوت کتاب الهی توأم با شناخت تشویق کنند. رازداری: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را تشویق کنند اسرار و زشتی های دیگران را بیوشانند، رمز و راز دیگران را فاش نکنند و آبروی دیگران را حفظ کنند. پاسداشت ارزش های اخلاقی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را تشویق کند به دفاع از ارزش های اخلاقی، نگهداشت ارزش های اخلاقی و نشر ارزش های اخلاقی بپردازند. حسن خلق: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را خوش اخلاق بودن، سکوت در برابر ناملایمات و پرهیز از سخن گفتن در جای نامناسب تشویق کند. دوستی صادقانه با کارکنان: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به صداقت در کار با کارکنان، عیب پوشانی کارکنان، امانت داری و محبت و دوستی حقیقی با کارکنان تشویق کند. پاسداشت حقوق انسانی: مدیریت بیمارستان باید کارکنان را به رعایت حقوق دیگران، توجه به کرامت انسانی، ارجحیت ارزشهای انسانی بر ارزشهای مادی و اصالت

- Organizational Citizenship Behavior for the Environment on Corporate Sustainability: An explorative study of Multinational Corporations in the DACHL region.* [dissertation]. Submitted in Fulfillment of the Degree Master of Arts, University of Applied Sciences Vorarlberg International Management and Leadership, 2022.
- 18) Mahat, U., Ghimire, S., Raut, B.B., & Khatiwada, P. Antecedents of organizational citizenship behavior and its triggering factors: a study in A, B & C category banking sector of Hetauda. *International Research Journal of MMC*, 2023, 4(1), 78-91. <https://doi.org/10.3126/irjmmc.v4i1.51864>.
- 19) Lamdaghi, Z. & Benabdelhadi, A. A theoretical overview on the role of organizational citizenship behaviors in the promotion of innovation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 2022, 5(2), 114 – 133.
- 20) Yang, S., Zhang, L., Wang, L. Key Factors of Sustainable Development of Organization: Bibliometric Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 2023, 15(2), 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261> Academic Editor: Tungju Wu.
- 21) Zarean Dolatabady, M., Shahtalebi, B., & Jafari Harandi, R. Presenting the Model of Organizational Citizenship Behavior of Iranian Public School Teachers. *Sociology of Education*, 2022, 7(2), 190-202. doi: 10.22034/ijes.2021.537726.1147. (In Persian)
- 22) Mustafa, J., Samadi, M., Izadi, M., Ansariyan, F., & Rostami Bashmanie, M. A Meta-Synthesis on the Model of Islamic Citizenship Education Based on Empirical Research. *Journal of Islamic Education*, 2022, 17(40), 59-73. doi: 10.30471/edu.2021.7949.2473. (In Persian)
- 23) Souri, S., Ghafari, M., Shirazi, H., Khodadad Hosseini S. H. Designing a model for developing brand citizenship behavior in medical tourism. *jhosp*; 2022, 21 (3) :20-34. URL: <http://jhosp.tu.ms.ac.ir/article-1-6559-fa.html>. (In Persian)
- 24) Hasemzadeh, M. J., Akrami, H., Sangari, M., & Akbary Borng, M. Effective Factors on Organizational Citizenship Behavior of Librarians of Astan Quds Razavi Libraries. *Library and Information Sciences*, 2024, 26(3), 31-62. doi: 10.30481/lis.2023.376084.2034. (In Persian).
- 25) Suryadi, Y., Tule, P., & Niha, S. S. Analysis of Factors Influencing the Organizational Citizenship Behavior Employees at SMK Santo Aloisius of Ruteng with Work Motivation as an Intervening Variable. *European Business & Management*, 2023, Mediating influence of occupational commitment. *Management*, 2020, 24 (2), 107-131. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0049>.
- 8) Aamer, A.M., Al-Awlaqi, M.A., & Mandahawi, N. Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: empirical evidence from Yemen. *The TQM Journal*, 2021, 33(2), 358-378. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0068>.
- 9) Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 2021, 13(5315): 1-14.
- 10) Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhal, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. Yuwono, T. Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Mediasi Organizational Citizenship behavior Terhadap Kinerja Guru. *Edupscouns Journal*, 2020, 2(1), 311-326.
- 11) Garibaldi, A. & Riyanto, S. The Effect of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Training on Protelindo Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediating Variable. *DIJMS*, 2023, 4(4), 596-603.
- 12) Organ, DW. *Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, KY: Lexington Book, 1988.
- 13) Rizaie, ME., Horsey, EM., Ge, Z., & Ahmad, N. The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees performance. *Front. Psychol.* 2023, 13(2), 997643. doi: 10.3389/fpsyg.2022.997643.
- 14) Yang, D., He, Q., Cui, Q., & Hsu, S.-C. Non-economic motivations for organizational citizenship behavior in construction megaprojects. *International Journal of Project Management*, 2020, 38(1), 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.006> Yuen.
- 15) Hsiao, C.-H. & Wang, F.-J. (Proactive personality and job performance of athletic coaches: Organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*, 2020, 6(1), 1-8. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0410-y>.
- 16) Prakoso, B. (2022). Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 204 Proceedings of the 2nd International Conference of Strategic Issues on Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2022).
- 17) Prinzing-Hoppe, K. (2022). *The impact of*

9(4), 71-84

- 26)Omar, A. & Tunçbilek, M. M. *Organizational Citizenship in Terms of Gender And Seniority: a Study on Employees in Sabha University*. [dissertation], Master Thesis Business Administration, Karabuk University, Institute of Graduate Programs, Department of Business Administration, 2022.