|  |
| --- |
| **بخش چهارم: رفتار شهروندی سازمانی** |
| **2-17) مفهوم رفتار شهروندی ..........................................................................................................................................................** |
| **2-18) رویکردهای موجود در تعاریف .............................................................................................................................................** |
| * **رفتارهای در نقش و فرانقش ................................................................................................................................................** |
| * **تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان...............................................................................................................................** |
| **2-19) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ...............................................................................................................................................** |
| **2-19-1) ابعاد رفتار شهروندی گراهام ...........................................................................................................................................** |
| **2-19-2) ابعاد رفتار شهروندی ارگان ...............................................................................................................................................** |
| **2-19-3) ابعاد رفتار شهروندی پادساکف ........................................................................................................................................** |
| **2-19-4) ابعاد رفتار شهروندی بولینو و همکاران ..........................................................................................................................** |
| **2-19-5) ابعاد رفتار شهروندی بورمن و همکاران .........................................................................................................................** |
| **2-19-6) ابعاد رفتار شهروندی فارح و همکاران ............................................................................................................................** |
| **2-19-7) ابعاد رفتار شهروندی اسپکتور و فوکس .........................................................................................................................** |
| **2-19-8) ابعاد رفتار شهروندی بورمن و کلمن .............................................................................................................................** |
| **2-20) عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی ..................................................................................................................** |
| **2-21) پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی ..........................................................................................................................** |
| **2-22) سیاست های تشویقی رفتار شهروندی .............................................................................................................................** |
| **2-23) پیشینه تحقیق ......................................................................................................................................................................** |
| **الف) مطالعات انجام شده در داخل کشور .......................................................................................................................................** |
| **ب) مطالعات انجام شده در خارج از کشور .....................................................................................................................................** |

**2-17) مفهوم رفتار شهروندی:**

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله بتمن و ارگان [[1]](#footnote-1) (1983) مطرح گردید، ولی این مفهوم از نوشته های بارنارد (1938) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان[[2]](#footnote-2) (1964 و 1966) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش[[3]](#footnote-3) و فراتر از انتظارات نقش[[4]](#footnote-4) ناشی شده است. اصطلاحاتی که در دهه های اخیر برای تشریح چنین رفتار هایی به کار برده شده است عبارت است از: رفتار پیش اجتماعی[[5]](#footnote-5)، رفتار فرانقشی و خودجوشی سازمانی و عملکرد زمینه ای[[6]](#footnote-6). هر چند هر کدام از این مفاهیم خاستگاه متفاوتی داشته اند، ولی به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند و آن رفتارشهروندی سازمانی است و منظور آن دسته از فعالیت های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل[[7]](#footnote-7)، توسط افراد انجام می شود و هرچند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی کند ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند (کاخکی و قلی پور،1386).

در رفتار شهروندي سازماني به طوركلي آن دسته از رفتارهايي مورد توجه قرار مي گيرد که علي رغم اينکه اجباري از سوي سازمان براي انجام آن ها وجود ندارد، در سايه انجام آن ها از جانب کارکنان، براي سازمان منفعت هايي ايجاد مي شود (*Kwantes, 2003*).

صاحب نظران رفتار سازمانی در مطالعات خود درباره رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که ارائه ی این گونه رفتارها از سوی کارکنان سازمان، چارچوبی فراهم می­کند که مدیران می توانند با مدیریت کردن وابستگی های متقابل بین افراد در داخل یک واحد کاری اولاً باعث کاهش نیاز سازمان برای صرف منابع با ارزش خود به منظور انجام کارهای ساده شوند و با آزاد کردن این منابع با ارزش، به ارتقای بهره وری در سازمان کمک کنند و ثانیاً به واسطه ی آزاد کردن زمان وانرژی، به افراد این امکان را می دهند تا با دقت بیشتری به وظایف خود از جمله برنامه ریزی، حل مسأله و..... بپردازند. ما حصل تمامی آن ها افزایش موفقیت در دستیابی به پیامدهای جمعی است(*Raub,2008*).

از سویی دیگر، تئوری تبادل اجتماعی اشاره به این موضوع دارد که افراد هنگامی که از فعالیت ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعت کسب می کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین می دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت های دریافتی از سازمان خود را مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، اقدام به ارائه ی رفتارهای مفید ماند رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای مشتری محور، رفتارهای خدمات محور و..... کنند که این خود باعث بهبود عملکرد سازمان می شود (*Huang et al,2004*).

**2-18) رویکردهای موجود در تعاریف**

دو رویکرد اصلی که در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد:

* **رفتارهای در نقش و فرانقش:** محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تأکید کردند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانقش مورد توجه قرار گیرد. ماریسون(1994) واژه «گستره شغلی درک شده[[8]](#footnote-8)» را برای تمایز بین این دو دسته از رفتارهای «در نقش» و «فرانقش» بکار برد و بیان کرد، هر چه کارمند دامنه شغل را گسترده تر درک نماید، فعالیت های بیشتری را به عنوان فعالیت های «در نقش» تعریف می کند.این فرض بر این نکته تأکید دارد که یک عامل تعیین کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان به چه گستردگی مسئولیت های شغلشان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریکی مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می کنند، منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسئولیت های کاریشان می باشد. این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار «در نقش» و «فرانقش» به خوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می کند و این به خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم ساز می کنند در تناقض است، هر چند که گروهی از محققان سعی کردند با بیان تفاوت های میان رفتار«در نقش» یا «درون نقش» و رفتار«فرانقش» از یکسو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آن ها ارتباط برقرار کنند. به عنوان مثال از نظر ارگان یک تفاوت حیاتی میان این دو نوع فعالیت این است که آیا به این رفتارها پاداش داده می شود و یا در صورت عدم مشاهده رفتار، محرومیت هایی اعمال می گردد یا خیر؛چرا که رفتار شهروندی سازمانی و فعالیت های مرتبط با آن بایستی مستقل از پاداش های رسمی درک شود، چون رفتار شهروندی سازمانی رفتاریست که از نظر سازمانی پاداش داده نمی شود.
* **تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان:** رویکرد دیگر، رفتار شهروندی سازمانی را جدا از عملکرد کاری مورد توجه قرار می دهد. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می سازد. در این رویکرد،رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم کلی شامل تمام رفتارهای مثبت و سازنده افراد در داخل سازمان همراه با مشارکت کامل و مسئولانه، در نظر گرفته شود (کاخکی وقلی پور،1386).

**2-19) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی**

**2-19-1) ابعاد رفتار شهروندی گراهام[[9]](#footnote-9)**

گراهام معتقد است رفتار شهروندی به سه نوع مختلف خود را نشان می دهند که شامل اطاعت سازمانی[[10]](#footnote-10)، وفاداری سازمانی[[11]](#footnote-11) و مشارکت سازمانی[[12]](#footnote-12) می شود که هر یک به اختصار توضیح داده می شود:

1. **اطاعت سازمانی:** این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختارمعقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند.شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی است.
2. **وفاداری سازمانی:** این وفاداری به سازمان، از وفاداری به خود، سایر افراد و بخش های سازمانی متفاوت است و بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.
3. **مشارکت سازمانی:** این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان معنی پیدا می کند، به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان(Bienstock,2003). مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

* **مشارکت اجتماعی:** درگیر بودن فعال کارکنان را در امور سازمان و مشارکت در فعالیت های اجتماعی در سازمان را توصیف می کند(مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).
* **مشارکت حمایتی:** میل کارکنان به بحث چالش بر انگیز بودن برای بهبود سازمان به وسیله پیشنهاد دادن، ابداع و تشویق دیگر کارکنان به بیان آزادانه عقایدشان را توصیف می کند.
* **مشارکت عملی(وظیفه ای):** مشارکت کارکنان را که فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است توصیف می کند. به عنوان مثال، قبول کردن داوطلبانه تکلیف اضافی کار کردن تا دیر وقت برای اتمام پروژه های مهم تر.

**2-19-2) ابعاد رفتار شهروندی ارگان[[13]](#footnote-13)**

ارگان پنج بعد زیر را به عنوان رفتار شهروندی سازمانی بیان کرد:

1. **وظیفه شناسی:** شامل رفتارهای داوطلبانه ای است که یک کارمند بیشتر از حداقل الزامات نقش خود در سازمان، از خود نشان می دهد. به عنوان مثال،هنگامی که کارمندی از منزل خود، بعد از اتمام ساعت کاری، به محل کار زنگ می زند وجویای شرایط سازمان می شود، این گونه رفتارها را از خود نشان داده است.
2. **نوع دوستی**[[14]](#footnote-14): به معنای کمک به سایر اعضای سازمان در ارتباط با مشکلات و وظایف سازمانی است. مانند کمک به انجام وظایف همکارانی که حجم کاری بالایی دارند (دعایی وهمکاران،1389).
3. **فضیلت مدنی**[[15]](#footnote-15): بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات وافزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می شود. بر این اساس یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد، بلکه باید درباره ی آنها اظهار نظر کند و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.
4. **جوانمردی**[[16]](#footnote-16): جوانمردی چهارمین بعد رفتار شهروندی است که بر شکیبایی در برابر موقعیت های مطلوب ومساعد، بدون اعتراض، نارضایتی وگلایه مندی اشاره می کند (رامین مهر وهمکاران،1388).
5. **احترام[[17]](#footnote-17) وتکریم:** آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان احترام وتکریم است.این بعد بیان کننده نحوه ی رفتارافراد باهمکاران، سرپرستان ومخاطبان سازمان است.

افرادی که در سازمان با احترام وتکریم با دیگران رفتار می کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند. ارگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است هم زمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می کنیم دارای بعد وظیفه شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست وفداکار نباشند ویا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد(*Costro,2004*).

**2-19-3) ابعاد رفتار شهروندی پادساکف[[18]](#footnote-18)**

پادساکف در سال 2000 میلادی، دسته بندی مفصلی از این گونه رفتارها انجام داده و آن ها را در قالب هفت دسته تقسیم بندی کرده است.

1- رفتارهای یاری گرانه؛

2- جوان مردی؛

3- نوآوری فردی؛

4- فصیلت مدنی؛

5- تعهد سازمانی؛

6- خود رضایت مندی؛

7- رشد فردی (Castro et al.2004)

**2-19-4) ابعاد رفتار شهروندی بولینو و همکاران[[19]](#footnote-19)**

بولینو و همکاران (2003)، شش مولفه را به عنوان شاخص های رفتار شهرونی سازمانی معرفی کرده است:

1- وفاداری؛

2- وظیفه شناسی؛

3- مشاکرت (اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)؛

4- توجه و احترام؛

5- فداکاری؛

6- تحمل پذیری (روحیه جوان مردی)

عملکرد شهروندی شامل کمک به دیگران در انجام کارها، حمایت از سازمان وداوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسئولیت پذیری است.

**2-19-5) ابعاد رفتار شهروندی بورمن و همکاران**[[20]](#footnote-20)

بورمن و همکاران (2001)، به طور خاص برای تببین عملکرد شهروندی سازمانی مدل چند بُعدی ارائه می نمایند که عبارتند از:

1- پشتکار توأم با شور، شوق و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز ضروری است؛

2- داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه ی کاری افراد نیست؛

3- مساعدت و همکاری با دیگران؛ 4- پیروی از مقررات ورویه های سازمانی.

**2-19-6) ابعاد رفتار شهروندی فارح و همکاران[[21]](#footnote-21)**

فارح و همکارانش در سال 1997،مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:

1- آداب اجتماعی

2- نوع دوستی

3- وجدان کاری

4- هماهنگی متقابل شخصی

5- محافظت از منابع سازمانی (Markoczy&Xin,2004,pp.28,29).

**2-19-7) ابعاد رفتار شهروندی اسپکتور و فوکس[[22]](#footnote-22)**

اسپکتور و فوکس (2000) رفتارهای شهروندی را به دو دسته تقسیم کرده اند:

* **تسهیل بین فردی:** شامل رفتارهای بین فردی هدفمند است که به موفقیت کلی سازمان کمک می کند و در عین حال در برگیرنده ی مجموعه ای ازفعالیت های سنجیده و منطقی است که بهبود روحیه و تشویق همکاران، برداشتن موانع اجرای وظایف وکمک به همکاران در انجام وظایف شغلی تاکید دارد. تسهیل بین فردی شامل موارد زیر است:

الف- تحسین همکاران هنگام کسب موفقیت؛

ب- حمایت و روحیه دادن به همکارانی که دارای مشکلات شخصی هستند؛

ج- گفتگو با همکاران؛

د- بین جملات مثبت در مورد کارمندانی که احساس خوبی نسبت به خود و دیگران دارند؛

ه – عادلانه رفتار کردن

* **از خودگذشتگی شغلی:** از خودگذشتگی شغلی شامل رفتارهای منضبط، همچون تبعیت از قوانین، انجام کار سخت و خلاقانه در حل مشکلات کاری است. از خود گذشتگی، مبنای انگیزشی عملکرد شغلی است که کارمندان را تشویق میکند تا اعمالی انجام دهند که به نفع سازمان است. از خودگذشتگی شغلی شامل مواردی هم چون توجه به جزئیات مهم، تمرین نظم و خویشتن داری شخصی و خلاقیت برای حل مشکلات کاری است.

**2-19-8) ابعاد رفتار شهروندی بورمن و کلمن[[23]](#footnote-23)**

در پژوهش بورمن و همکاران (2001)، و مطالعه بورمن و کلمن (2001)، سه مولفه ی اصلی رفتار شهروندی سازمانی استخراج شده که عبارتند از:

* عملکرد شهروندی میان فردی: به رفتارهایی گفته می شود که از اعضای سازمان، حمایت و به آن ها کمک می کند و با تلاش های همکارانه و تسهیل گرانه که فراتر از انتظارات است. توانمندی های آن ها را توسعه و بهبود می بخشد.
* عملکرد شهروندی سازمانی: رفتاری که نشان دهنده ی تعهد سازمان از طریق مواردی هم چون تابعیت، وفاداری و پیروی از قوانین سازمانی است.
* عملکرد شهروندی شغلی: به تلاش هایی اضافی و فراتر از الزامات شغل گفته میشود.

**2-20) عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی**

اگرچه متغیرهای متعددی بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر هستند ولی در این بین، متغیرهای عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای و عدالت توزیعی، اعتماد، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، بیشترین فراوانی را دارد که در ادامه به تعریف هر کدام به صورت اختصار می پردازیم:

* + رضایت شغلی احساسی است که افراد نسبت به شغلشان دارند . هنگامی که می گوییم فردی دارای رضایت شغلی بالایی است، بدین معنی است که فرد به طور کلی شغلش را دوست دارد و ارزش زیادی برای آن قایل است و احساس مثبتی راجع به آن دارد. عوامل متعددی در ساختار شغل و رضایت شغلی مؤثر می باشند که می توان محیط داخلی، محیط خارجی و وظایف خاص شغل را در نظر گرفت . رضایت شغلی از دو بعد مورد توجه است که عبارتند از:الف- رضایت درونی که از دو منبع تأثیر می پذیرد . اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می شود . دوم لذتی که براثر مشاهده ی پیشرفت و یا انجام مسؤولیت های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی ها در رغبت فردی به انسان دست می دهد. ب- رضایت بیرونی که با شرایط محیط کار ارتباط دا رد و هر لحظه در حال تغییر و تحو ل است(نصر آبادی وهمکاران،1388: 59).
  + منظور از اعتماد به سرپرست، اعتقاد کارکنان به این امر است که سرپرست به نفع آن ها عمل خواهد کرد(Podsakoff,2000). تحقیقات نشان داده است که عدالت سازمانی، به عنوان مهمترین متغیر پیش بین اعتماد به سرپرست و اعتماد به سازمان است(Aryee,2002). با اعمال عدالت در رویه های سازمانی، ضمن تقویت هویت سازمانی، اعتماد بین مدیریت و کارکنان افزایش می یابد(Cremer and Dijk,2006 ).
  + تعهد سازمانی به عنوان قدرت مبتنی بر هویت فردی و مشارکت در یک سازمان در نظر گرفته می شود. مدیران منابع انسانی می توانند با آگاهی از تعهد سازمانی، اهداف سازمانی را بهبود بخشیده و راهکارهایی برای توسعه سازمانی تبیین کنند. تعهد سازمانی از سه جزء تعهد عاطفی، مستمرو تکلیفی، تشکیل شده است. تعهد عاطفی، دلبستگی هیجانی کارمند نسبت به سازمان و تعهد مستمر، تعهد فرد بر اساس تشخیص فرد از هزینه های مرتبط با ترک سازمان تعریف می شود. همچنین تعهد تکلیفی، احساس اجبار اخلاقی برای ماندن در سازمان به شمار می رود (طبرسا و همکاران،1389: 95).
  + گرینبرگ، عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارمندان تعریف می کند (Fernandes et al,2006).بیز و تریپ، برای عدالت سه بعد که شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی است، را در نظر می گیرند.عدالت رویه ای،عبارت است از منصفانه بودن رویه هایی که برای تعیین نتایج تصمیمات به کار می رود. رویه ها باید به ثبات، بدون تعصب و با در نظر گرفتن منافع همه گروهها و نیز مورد پذیرش باشند(طبرسا و همکاران،1389: 95).عدالت مراوده ای،به منصفانه بودن تعاملات بین شخصی در مناسبات سازمانی مربوط می شود. این نوع عدالت، به شیوه تبادل اطلاعات و نیز محترمانه و صادقانه بودن رفتار با اهداف تصمیم می پردازد. عدالت توزیعی،بیانگر شیوه توزیع نتایج ومنابع است(Fernandes et al,2006).

**2-21) پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی**

رفتار شهروندی سازمانی، بهره­وری کارکنان و گروه­های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک های بین کارکنان را افزایش می دهد؛ کار تیمی را تشویقی می کند؛ نسبت اشتباهات را کاهش میدهد ومشارکت و درگیر شدن کارکنان را در مسائل سازمانف افزایش می دهد و به طور کلی جو سازمانی مناسبی را فراهم می آورد. رفتار شهروندی سازمانی از طریق اثر گذاری بر عوامل درون سازمانی از قبیل جو سازمانی، بهبود روحیه، افرایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیات ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تاثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت شغلی، کیفیت خدمات و نیز وفاداری مشتریان، موجب تعالی کیفیت عملکرد کارکنان می شود (*Castro et al. 2004*)

جوهره ی کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی، این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش میدهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده (*Borman and Motowidlo, 1993; Organ and Konovsky, 1989; George and Betten hansen,1991*) ضمن تائید مطالب فوق، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازامانی تاثیر باشد، بیان میکنند. با توجه به این مطالب می توان برخی از زیمنه هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می کند، در قالب موارد زیر خلاصه نمود:

1- افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان؛

2- آزاد نمودن منابع سازمانی که می توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛

3- کاهش نیاز اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه ی نگهدارندگی دارد؛

5- تقویت توانایی های سازمان ها برای جذب و نگهداشت کارکنان کارآمد؛

6- افزایش ثبات عملکرد سازمان ها؛

7- توانمندسازی سازمان برای انطباق موثرتر با تغییرات محیطی (*Podsakoff et al. 2000*).

پودساکف، مکنزی، مورمن و فیتر(1991) به هفت کارکرد رفتار شهروندی سازمانی اشاره می کنند که عبارتند از:

1. موجب افزایش همکاری و بهره وری مدیریتی می شود.
2. نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره کاهش می دهد.
3. باعث آزادی منابع جهت اهداف تحقق می شود.
4. هماهنگی فعالیت ها را بین اعضای تیمی و گروه های کاری تسهیل می کند.
5. سازمان ها را قادر می سازد تا از طریق خوشایند تر کردن محیط کاری، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند.
6. با کاهش تغییر پذیری در عملکرد واحدهای کاری عملکرد سازمانی را افزایش می دهد.
7. توانایی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می دهد(,1991 et al Podskoff ).

طبق گفته ی کوهن وویگودا[[24]](#footnote-24) (2000) برخی از مزایای رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: بهبود بهره وری مدیریت وکارکنان، کارایی بیشتر در مصرف و تخصص منابع، پایین آوردن هزینه های نگهداری و بهبود توانایی سازمان برای استخدام نیروهای با کیفیت.

**2-22) سیاست های تشویقی رفتار شهروندی**

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می تواند در این زمینه تأثیر گذار باشد سیاست ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست ها و راهبرد های مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می توان چند مورد از این اقدامات را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتار شهروندی مناسب هستند:

* **گزینش و استخدام:** برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصیشان بروز می دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. بر این اساس سازمان ها باید فرآیندهای جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کنند که افرادی با رفتار شهروندی مترقی جذب سازمان شوند. از میان ابزارهای انتخاب و گزینش کارکنان که ممکن است برای شناسایی شهروندان خوب سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، مصاحبه ها بهتر از بقیه ابزارها هستند. در انجام مصاحبه ها باید بیشتر بر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تأکید کرد تا احتمال انتخاب کارکنانی که برای بروز رفتار شهروندی مستعد ترند،بیشتر شود. البته در فرآیندهای گزینش و استخدام افراد، سازمان ها باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که رفتارهای شهروندی نباید جایگزین عملکردها سنتی شغل شوند. بر این اساس ویژگی هایی که به طور سنتی برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شود.
* **آموزش و توسعه:** برخی از سازمان ها ممکن است به تنهایی به شناسایی شهروندان خوب و افرادی با رفتارهای شهروندی بالقوه، قادر نباشند و نتوانند به مقدار مورد نیاز، این افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها می توانند با اجرای طرح های آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده بپردازد. استفاده از برنامه های آموزشی موجب تسهیل کمک های بین فردی در میان کارکنان می شود. البته برای توسعه مهارت های کارکنان، می توان از برنامه های آموزشی میانی و چرخش شغلی نیز استفاده کرد. یکی دیگر از روش های اجرای برنامه های آموزشی، برنامه های توسعه است که مستقیماً با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد. مطالعات و بررسی ها نشان می دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است. به عبارت دیگر کارکنانی که سرپرستانشان دوره های آموزشی عدالت را طی کرده باشند،نسبت به سایر کارکنان، بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی از خود نشان می دهند.
* **ارزیابی عملکرد و جبران خدمات:** سازمان ها می توانند با ایجاد سیستم هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند.تحقیقات گذشته نشان دهنده این مطلب است که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می کنند. به همین خاطر توجه به سیستم های پاداش مؤثر و اقتضایی توسط سازمان در شکل دهی شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود. بر این اساس اکثر سازمان ها برای تشویق رفتار شهروندی، پاداش های سالانه را به کارکنانی می دهند که تا حد زیادی به انجام رفتارهای فرانقش،تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگی های مثبت فردی هستند. با وجود اهمیت این موضوع در مباحث رفتار شهروندی، امروزه ارائه پاداش از طرف سازمان به کارکنانی که مستقیماً درگیر انجام رفتارهای شهروندی هستند به طور بالقوه ای کاهش داشته و جهت گیری بیشتر پاداش ها به طرف کارها و وظایف رسمی است. برخی از محققان دلیل این امر را این گونه بیان می کنند که توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فرانقش توسط کارکنان، برای گرفتن پاداش، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود به کارهایی فراتر از نقش خود می پردازند، در حالی که هدف از تشویق رفتار شهروندی، ترویج رفتارهای همکارانه در کنار وظایف رسمی سازمانی است. در هر صورت سازمان ها باید بدانند که برای تشویق و ترغیب رفتار شهروندی باید جهت گیری سیستم های پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار دهند نه در سطح فردی، زیرا آنها با این کار به کارکنان نشان می دهند که برای کارهای گروهی که منافع آن به کل سازمان بر می گردد،ارزش بسیاری قائلند و به آن پاداش نیز می دهند.
* **سیستم های غیر رسمی**: علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرآیندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمان ها می توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتارهای شهروندی بپردازند. برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه های رسمی بر رفتار فردی در سازمان ها می گذارند. به همین علت توسعه مکانیسم های غیر رسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است. البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرآیند جامعه پذیری صورت می گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می گیرند و دوره های آموزشی لازم را در این خصوص طی می کنند. پس توجه به امر جامعه پذیری در سازمان برای تقویت رفتار شهروندی نیز می تواند مؤثر باشد ( اسلامی و سیار، 1386).

**2-23) پیشینه تحقیق**

**الف) مطالعات انجام شده در داخل کشور**

1. **ابزري و همکاران (1388) در پژوهشی که در سال 1388 بر صنعت هتلداری اصفهان با عنوان " تاثير بازاريابي داخلي بر بازارگرايي و عملکرد سازماني در صنعت هتلداري" به انجام رسانیدند برای این منظور با استفاده از ابزار پرسشنامه به بررسي يک نمونه 100 تايي از مديران و سرپرستان هتل ها در سطح شهر اصفهان پرداختند. بطوریکه در زمینه ارتباط بازارگرایی بر عملکرد سازمانی، هر دو بعد بازارگرایی بر عملکرد سازمانی مؤثر است یعنی هر چه میزان بازارگرایی بیشتر باشد عملکرد سازمانی افزایش می یابد همچنین نشان دادند که بازاریابی داخلی تأثیر معناداري بر بازارگرایی دارد. بدین ترتیب که بازاريابي داخلي از طريق بازارگرايي بر عملکرد سازماني موثر است.**
2. **اله توكلي و همکاران (1388) در پژوهشی با عنوان "بررسي تاثير آموزش رفتار شهروندي سازماني بر افزايش تعهد سازماني" اثربخشي آموزش رفتار شهروندي سازماني بر تعهد سازماني را در بين کارمندان سازمان فرهنگي و تفريحي شهرداري اصفهان در سال 1386 صورت گرفته را مورد بررسی قرار دادند. در اين پژوهش گروه آزمايش در شش جلسه آموزش رفتار شهروندي سازماني شرکت کردند. ابزار اندازه-گيري شامل دو مقياس، رفتار شهروندي سازماني و تعهد سازماني براي گردآوري داده هاي پژوهش (پيش آزمون و پس آزمون) بوده و با استفاده از تحليل کواريانس مورد تجزيه و تحليل قرار گرفتند. يافته هاي پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندي سازماني بر افزايش تعهد سازماني، تعهدعاطفي و تعهد هنجاري موثر بوده اما تاثير معناداري بر افزايش تعهد مداوم ندارد.**
3. **زارع گیلدهی (1389) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان " اثر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی بانکهای منتخب خصوصی شهر رشت" به بررسی آثار ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان شعب بانکهای خصوصی شهر رشت پرداختند. داده ها با استفاده از ابزار پرسشنامه که 77 رییس شعبه بانک خصوصی رشت، تکمیل کرده اند، به دست آمد. برای انجام پژوهش پنج فرضیه در نظر گرفته شد که ابعاد بازاریابی داخلی مانند انگیزش، رضایت شغلی، آموزش، « تفاهم و تمایز» و « هماهنگی و انسجام درون سازمانی» را به تعهد سازمانی پیوند می داد.تحلیل داده ها نشان داد که هر 5 عنصر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.**
4. **سید جوادین و همکاران (1389) در پژوهشی تحت عنوان "** [**بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ**](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/609625)**" نشان دادند که اقدامات بازاریابی درونی در شرکت ملی‌ گاز ایران توانسته است بر طبق یک مدل مفهومی(تحلیل مسیر)رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان‌ و در نهایت،کیفیت خدمات را افزایش دهد.**
5. **بهاري فر و جواهري كامل (1389) در پژوهشی با عنوان " بررسي پيامدهاي ارزش هاي اخلاقي سازمان (با مطالعه عدالت سازماني، تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني)" تلاش کردند تا به بررسي پيامدهاي ارزش هاي اخلاقي سازمان (عدالت سازماني، تعهد سازماني، رفتار اخلاقي و رفتارهاي شهروندي سازماني) و روابط بين آن ها بپردازند. نتايج مقاله نشان مي دهد که ارزش هاي اخلاقي سازمان به طور مثبتي بر عدالت رويه اي و عدالت توزيعي تاثير دارد. عدالت رويه اي و عدالت توزيعي نيز به طور مثبتي بر تعهد سازماني كاركنان تاثير دارد. تعهد سازماني به طور مثبتي بر رفتار اخلاقي كاركنان تاثير مي گذارد. هم چنين رفتار اخلاقي نيز به طور مثبتي بر بعد جوانمردي و بعد نوع دوستي رفتارهاي شهروندي سازماني تاثير مي گذارد.**
6. **حسنقلي‎پور و همکارانش (1391) در پژوهشی تحت عنوان "بررسي تاثير بازاريابي داخلي بر بازارگرايي در سازمان‎هاي خدماتي با تاكيد بر نقش ميانجي رفتار هاي شهروندي سازماني و تعهد سازماني مطالعه پيمايشي بانك ملت شهر تهران" «بازاريابي دروني» را به‎عنوان عامل ايجاد كننده «تعهد سازماني» و «رفتار شهروندي سازماني» مورد سنجش قرار دادتد، از سوي ديگر تاثير «تعهد سازماني» و «رفتار شهروندي سازماني» بر «بازارگرايي» و همچنين تاثير مستقيم «بازاريابي دروني» بر «بازارگرايي» را در بانك ملت شهر تهران مورد بررسي قرار دادند. يافته هاي پژوهش بيانگر اين است كه بين بازاريابي دروني و بازارگرايي، تعهد و رفتار شهروندي سازماني در بانك ملت شهر تهران رابطه مثبت و معني داري وجود دارد. همچنین رابطه بین تعهد سازماني و رفتار شهروندي- و رابطه بین رفتار شهروندي سازماني و بازارگرايي نیز مورد تائید قرار گرفت.**

**ب) مطالعات انجام شده در خارج از کشور**

1. **ذکریا و همکارانش (2011) در پژوهشی با عنوان "تاثیر بازارگرایی بر تعهد، اعتماد و هنجارهای ارتباطی" 65 کالج خصوصی در مالزی را از نظر مولفه های مذکور مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که ارتباط معنی داری بین بازارگرایی، اعتماد، تعهد و هنجارهای ارتباطی پاسخگویان وجود دارد. علاوه بر این، اعتماد تاثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی و تعهد نیز تاثیر قابل توجهی بر هنجارهای ارتباطی داشته است. نتایج حاکی از اهمیت بازارگرایی برای سازمان در جهت ارتقاء سطوح اعتماد و تعهد سازمانی است.**
2. **ابزری و همکاران (2011) در پژوهشی با عنوان "تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی: از دیدگاه بازارگرایی در صنعت هتلداری ایران " به بررسی چگونگی اثرگذاری بازیابی داخلی بر تعهد سازمانی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنها نشان داد که بازاریابی داخلی به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق بازارگرایی بر تعهد سازمانی تاثیر می گذارد. بدان معنی که عوامل بازاریابی داخلی به طور مستقیم بر بازارگرایی و پس از آن بازارگرایی بر تعهد سازمانی به طور مستقیم تاثیر می گذارد.**
3. **تسای و وو[[25]](#footnote-25) (2011) در پژوهشی با عنوان " استفاده از بازاریابی داخلی در جهت ارتقاء تعهد سازمانی و کیفیت خدمات" ادراک پرستاران سه بیمارستان منطقه ای در تایوان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش آنها نشان می دهد که بازاریابی داخلی نقش مهمی در تبیین ادراکات کارکنان از تعهد سازمانی و کیفیت خدمات سازمان داشته است. بطوریکه بازاریابی داخلی هم بر تعهد سازمانی و هم بر کیفیت خدمات اثرگذار بوده است. از این رو آنها پیشنهاد می کنند تا از بازاریابی داخلی در راستای نفوذ در کارکنان و در نتیجه کمک به ایجاد تعهد سازمانی و کیفیت خدمات بهتر استفاده شود..**
4. **آواد و آگتی[[26]](#footnote-26) (2011) در پژوهشی با عنوان"تاثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی بانکهای تجاری " اثر بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را بر بازارگرایی 365 نفر از کارکنان 7 بانک از مجموع 13 بانک تجاری اردن مورد بررسی قرار دادند. یافته های تجربی تایید کرد که بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و مستقیم بر بازارگرایی داشته علاوه بر اینکه تعهد سازمانی اثر مثبت و مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی داشت.**
5. **زمان و همکاران[[27]](#footnote-27) (2012) در پژوهشی با عنوان "تاثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمان" به بررسی اثر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، بازارگرایی و عملکرد تجاری" و با جمع آوری داده های مربوط به 500 کارمند از 12 بانک تجاری در پاکستان در یافتند که برنامه های بازاریابی داخلی تاثیر قابل توجهی بر تعهد کارکنان، بازارگرایی و سودآوری سازمان دادارد. علاوه بر این، نقش میانجیگری تعهد سازمانی بر رابطه بین بازاریابی داخلی و بازارگرایی مورد تائید قرار نگرفت.**
6. **لین و همکارانش[[28]](#footnote-28) (2012) در پژوهشی بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان صنایع تکنولوژیهای برتر در تایوان مورد بررسی قرار دادند. مطالعه آنها عمدتاً بر کشف اثر بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تمرکز یافته بود. با توجه به نتایج پژوهش، رابطه بین بازاریابی داخلی کارکنان صنایع با تکنولوژی برتر بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مورد تائید قرار گرفت.**
7. **سابجو[[29]](#footnote-29) و همکارانش (2013) در پژوهشی با عنوان " تاثیر تعهد سازمانی و هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی کارکنان سازمان آتشنشانی و بخش حوادث اندونزی" 355 نفر از کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش آنها نشان داد که تعهد سازمانی به طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار بوده، اما اثر معنی داری بر عملکرد کارکنان نداشته است. در حالی که رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معنی داری بر عملکرد کارکنان داشته است.**

*جدول (2-1) خلاصه ای از تحقیقات انجام شده در مورد متغیرهای پژوهش*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *نام محقق* | *سال* | *نتیجه* |
| *ابزري و همکاران* | *(1388)* | *نشان دادند که بازاریابی داخلی تأثیر معناداري بر بازارگرایی دارد. بدین ترتیب که بازاريابي داخلي از طريق بازارگرايي بر عملکرد سازماني موثر است.* |
| *اله­ توكلي و همکاران* | *(1388)* | *آموزش رفتار شهروندي سازماني بر افزايش تعهد سازماني، تعهدعاطفي و تعهد هنجاري موثر بوده اما تاثير معناداري بر افزايش تعهد مداوم ندارد.* |
| *زارع گیلدهی* | *(1389)* | *نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد بازاریابی داخلی مانند انگیزش، رضایت شغلی، آموزش، « تفاهم و تمایز» و «هماهنگی و انسجام درون سازمانی» بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.* |
| *حسنقلي‎پور و همکارانش* | *(1391)* | *يافته هاي پژوهش نشان داد كه بين بازاريابي دروني و بازارگرايي، تعهد و رفتار شهروندي سازماني رابطه مثبت و معني داري وجود دارد. همچنین رابطه بین تعهد سازماني و رفتار شهروندي- و رابطه بین رفتار شهروندي سازماني و بازارگرايي نیز مورد تائید قرار گرفت.* |
| *ابزری و همکاران* | *(2011)* | *نشان دادند که بازاریابی داخلی به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق بازارگرایی بر تعهد سازمانی تاثیر می گذارد. بدان معنی که عوامل بازاریابی داخلی به طور مستقیم بر بازارگرایی و پس از آن بازارگرایی بر تعهد سازمانی به طور مستقیم تاثیر می گذارد.* |
| *تسای و وو* | *(2011)* | *بازاریابی داخلی هم بر تعهد سازمانی و هم بر کیفیت خدمات اثرگذار بوده است. از این رو آنها پیشنهاد می کنند تا از بازاریابی داخلی در راستای نفوذ در کارکنان و در نتیجه کمک به ایجاد تعهد سازمانی و کیفیت خدمات بهتر استفاده شود..* |
| *ذکریا و همکارانش* | *(2011)* | *نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که ارتباط معنی داری بین بازارگرایی، اعتماد، تعهد و هنجارهای ارتباطی پاسخگویان وجود دارد. نتایج حاکی از اهمیت بازارگرایی برای سازمان در جهت ارتقاء سطوح اعتماد و تعهد سازمانی است.* |
| *آواد و آگتی* | *(2011)* | *بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و مستقیم بر بازارگرایی داشته علاوه بر اینکه تعهد سازمانی اثر مثبت و مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.* |
| *زمان و همکاران* | *(2012)* | *برنامه های بازاریابی داخلی تاثیر قابل توجهی بر تعهد کارکنان، بازارگرایی و سودآوری سازمان دادارد. علاوه بر این، نقش میانجیگری تعهد سازمانی بر رابطه بین بازاریابی داخلی و بازارگرایی مورد تائید قرار نگرفت.* |
| *لین و همکارانش* | *(2012)* | *رابطه بین بازاریابی داخلی کارکنان بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مورد تائید قرار گرفت.* |
| *سابجوو همکارانش* | *(2013)* | *تعهد سازمانی به طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار بوده، اما اثر معنی داری بر عملکرد کارکنان نداشته است. در حالی که رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معنی داری بر عملکرد کارکنان داشته است.* |

منابع:

1. **ابزري، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتحی، سعید، قربانی، حسن، (1388(، " تأثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداري"، چشم انداز مدیریت"، شماره 31، صفحات 25-42.**
2. اسلامی،حسن و سیار، ابوالقاسم (1386)،"رفتار شهروندی سازمانی"،ماهنامه تدبیر،شماره 187.
3. باقري، مسلم, تولايي، روح اله، (1389)، " بررسي تاثير تعهد سازماني بر عملكرد سازمان ها"، دوماهنامه توسعه انساني پليس ، سال هفتم، شماره 30، صفحات73-96.
4. بهاري فر، علي, جواهري كامل، مهدي، (1389)، " بررسي پيامدهاي ارزش هاي اخلاقي سازمان (با مطالعه عدالت سازماني، تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني)، دوماهنامه توسعه انساني پليس ، سال هفتم، شماره 28، صفحات95-118.
5. پاشا شريفي، حسن، و شريفي، نسترن، (1383)، "روشهاي تحقيق در علوم رفتاري". انتشارات سخن، تهران، چاپ چهارم.
6. پاکدل، محمدرضا، نائب زاده، شهناز، دهقان دهنوی، حسن، (1390)، " ارزيابي تاثير بازارگرايي ، نوآوري و وفاداري مشتري بر عملكرد كسب و كار (مطالعه موردي: گروه پوشاك پل)"، مدیریت بازاریابی، شماره 10، صفحات 1-25.
7. حافظ نيا، محمد رضا، (1387)، "مقدمه اي بر روش تحقيق در علوم انساني" ، انتشارات سمت، . چاپ چهاردهم، تهران.
8. حسنقلي‎پور، [طهمورث](http://www.magiran.com/spbody.asp?field=all&t=m&s=%D8%B7%D9%87%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AB+%D8%AD%D8%B3%D9%86%D9%82%D9%84%D9%8A%E2%80%8E%D9%BE%D9%88%D8%B1)، انصاري، [منوچهر](http://www.magiran.com/spbody.asp?field=all&t=m&s=%D9%85%D9%86%D9%88%DA%86%D9%87%D8%B1+%D8%A7%D9%86%D8%B5%D8%A7%D8%B1%D9%8A) ، الهي گل، [اكرم](http://www.magiran.com/spbody.asp?field=all&t=m&s=%D8%A7%D9%83%D8%B1%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A+%DA%AF%D9%84) ، (1391)، "بررسي تاثير بازاريابي داخلي بر بازارگرايي در سازمان‎هاي خدماتي با تاكيد بر نقش ميانجي رفتار هاي شهروندي سازماني و تعهد سازماني مطالعه پيمايشي بانك ملت شهر تهران"، [فصلنامه مديريت بازرگاني ، سال چهارم، شماره 11.](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=5646&Number=11&Appendix=0&lanf=Fa)
9. حسيني، سيدمهدي, مهدي زاده اشرفي، علي، (1389)، "شناسايي عوامل موثر بر تعهد سازماني"، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال هفتم، شماره 18، صفحات 9-16.
10. حسینی، جمشید، طاهری اردکانی، حسن، (1386)، "بازارگرایی در شرکتهای لیزینگ"، تدبیر، شماره 187.
11. حسینی، سید یعقوب، رحمانی، سحر، (1391)، " تاثير بازاريابي دروني بر عملكرد سازماني در شركت هاي خدمات مسافرتي شهر تهران با استفاده از مدل سازي معادلات ساختاري"، فصلنامه علمي- پژوهشي تحقيقات بازاريابي نوين"، سال دوم، شماره اول، شماره پياپي 4، صفحات 111-128.
12. خاكي، غلامرضا، (1379)، "روش تحقيق در مديريت" انتشارات دانشگاه آزاد، چاپ اول ، تهران.
13. خاکی ، غلامرضا ، (1390) ، "روش تحقیق در مدیریت"، چاپ ششم، تهران: انتشارات بازتاب.
14. **دعائی، حبیب اله، مرتضوی، سعید، نوری، علی، (1388)، "ارتقاء سطح كيفيت خدمات: بررسي تأثير رفتار شهروندي سازماني مورد مطالعه:هتل پارس مشهد"، چشم انداز مديريت، شماره 30، ص 67-85.**
15. دلاور، علی (1385)، "مباني نظري و علمي پژوهش در علوم انساني و اجتماعي" ، انتشارات . رشد، تهران.
16. **رامین مهر، هادیزاده مقدم، حمید، اکرم-احمدی،ایمان(1388)،"بررسی رابطه ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی(مورد مطالعه:شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ستاد تهران)"،پژوهش نامه مدیریت تحول،سال اول،شماره 2،صص64-89.**
17. رضائيان، علي، (1382) ، مديريت رفتار سازماني. تهران، انتشارات سمت.
18. رضایی دولت­آبادی حسن و خائف الهی احمد علی، 1385، مدلی برای تعیین میزان تاثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت­های بازاریابی در صنایع پتروشیمی ایران، فصلنامه مدرس علوم رفتاری، 10، 1: 131-160.
19. روستا، احمد، ونوس، داور، ابراهیمی، عبدالمجید، (1390)، "مدیریت بازاریابی"، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
20. سعادت، محمدرضا، معصوم زاده زواره، ابولفضل، (1390)، "تدوین نظان بازاریابی در بازارهای هدف صادراتی"، بررسی های بازرگانی،شماره 47، ص 73-92.
21. سکاران ، اوما ، (1386)، "روشهای تحقیق در مدیریت ، تهران ، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی .
22. [**سیدجوادین،سید رضا**](http://www.noormags.com/view/fa/creator/73529) **-** [**رایج،حمزه**](http://www.noormags.com/view/fa/creator/134977) **-** [**آقامیری،سید علی**](http://www.noormags.com/view/fa/creator/147621) **-** [**یزدانی،حمید رضا**](http://www.noormags.com/view/fa/creator/90680)**، (1389)، "** [**بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ**](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/609625)**"، مجله** [**مدرس علوم انسانی**](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/108)**، شماره 66، صفحات 67 تا 98.**
23. شائمی برزکی، علی، اصغری، ژیلا، (1389)، "رابطه جامعه پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان"، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم، صفحات 109-127.
24. طباطبایی هنزایی، سیدولی، اخوان، نیما، (1389)، " بررسی ارتباط بازاریابی درونی و کیفیت خدمات: مطالعه موردي بانک کشاورزي"، همایش ملی چالشهای مدیریت و رهبری در سازمانهای ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان 24 تیر ماه 1389.
25. **طبرسا،غلامعلی، اسمعیلی گیوی، محمد رضا، اسمعیلی گیوی، حمیدرضا(1389)،"عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی"،مجله طب نظامی،دوره12،شماره 2،صص93-99.**
26. عبدالباقی، مجید، (1382)، " [بازاریابی داخلی؛ رویکردی نوین به مشتری مداری سازمانی](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/459537)"، [بانک و اقتصاد](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/250)، شماره 39، صفحات 42 تا 44.
27. عبدالوند، محمدعلی ، حیدرزاده ، فتحی، منافی، هانیه، ، (1389)، "بررسی اثرات بازارگرایی بر عملکرد اقتصادی شرکت های ارائه دهنده خدمات بیمه )مطالعه موردی شرکت بیمه پارسیان("، [تازه های جهان بیمه، شمارهاي 146 و 147.](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=5646&Number=11&Appendix=0&lanf=Fa)
28. کاتلر, فیلیپ و آرمسترانگ, گري، (1384)، "اصول بازاریابی", ترجمه ي بهمن فروزنده , نشر آتروپات, تهران.
29. کاتلر، فلیپ، آرمسترانگ،گری (1385)، اصول بازاریابی، ترجمه پارسیان، علی، انتشارات دبستان، چاپ پنجم.
30. کاتلر، فیلیپ، (1390)، "مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل"، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ نهم، انتشارات آموخته، اصفهان.
31. **کاخکی، احمد و قلی پور، آرین،(1386)، رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهشهای بازرگانی، شمار 45، ص 145-118.**
32. محب علی، داود، فرهنگی، علی اکبر، (1390)، "مدیریت بازار (مدیریت بازاریابی)"، چاپ پنجم، انتشارات امیر کبیر، تهران.
33. **نجات، سید امیر رضا، کوثرنشان، محمدرضا، میرزاده، اكبر، (1388)، " تاثير رفتار شهروندي سازماني بر كيفيت خدمات (مطالعه موردي : آژانس هاي مسافرتي شهر تهران)"، مجله بررسیهای بازرگانی، شماره 35، صفحات 72-84.**
34. **نصرآبادی، حسنعلی بختیار، رجایی پور، سعید، سلیمی، قربانعلی، طاهرپور، فاطمه، پرتوی، محمد، (1388)، " بررسی رابطه بین ماهیت شغل و رضایت شغلی "، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره 1، پیاپی 33، صفحات 57-76.**
35. **اله توكلي، زينب, عابدي، محمدرضا, صالح نيا منيره، (1388)، "بررسي تاثير آموزش رفتار شهروندي سازماني بر افزايش تعهد سازماني"، چشم انداز مديريت بازرگاني (چشم انداز مديريت (پيام مديريت)) ، شماره 33، صفحات 105-124.**
36. **یعقوبی، مریم، آقارحیمی، زهرا، کریمی، سعید، جوادی، مرضیه، (1390)، "عوامل مؤثر بر ترجیح بیماران در انتخاب یک بیمارستان بر اساس عوامل آمیخته بازاریابی خدمات در بیمارستان های منتخب اصفهان"، مجله پژوهشی حکیم، دوره چهاردهم، شماره دوم، صفحات 106-114.**
37. **یحیایی ایله ای، احمد، (1391)، " تاب اصول مشتري مداري "، انتشارات جاجرمي، چاپ چهارم، تهران.**
38. Abdul Rashid, Md. Zabid., & Sambasivan, Murali., & Johari, Juliana. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance, Journal of Management Development, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
39. Abzari, M., Ghorbani, H., Alsadat Madani, F., (2011), “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran”, International Journal of Marketing Studies Vol. 3, No. 1;147-155.
40. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: the tools and concepts for change: Butterworth-Heinemann.
41. Ahmed, P., & Rafig, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 1177-1186.
42. Aryee S(2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. J Organ Behav.,23,pp.267-85.
43. Augusto M, Coelho F. 2009. Market orientation and new-to-the- world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. Industrial marketing management; 38:94-108
44. Awwad, M. S., Agti, D.A.M., (2011). “ The impact of internal marketing on commercial banks’ market orientation”. International Journal of Bank Marketing. 29(4), 308-332.
45. Bansal, S., Mendelson, B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, 61–76.
46. Barney, J. B. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review,26(1), 41 –58.
47. Bartel , A.P. (2004), “Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail banking” Industrial and Labor Relations Review, Vol. 57, No. 2
48. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier:The Telationship Between Affect and Employee Citizenship". Academy of Management Journal, 36, 587-595.
49. Berry, L.L. (1981), “The Employee as Customer”, Journal of Retail Banking, Vol. 3 No. 1, March, pp. 33-9.
50. Berry, L.L., (1981) ،The employee as a customer”, Journal of Retail Banking, Vol. 3 ،No.1, pp. 33–40.
51. Beverland M,2007. Lindgreen A. Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study. Industrial marketing management; 36:430-442
52. Bienstock, C.C. & DeMoranville, C.W. & Smith R.K.(2003) Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, Journal of Service Marketing, Vol. 17, pp.357-378.
53. Birchall, David; Tovstiga, George. 2005, "Capabilities for strategic advantage", Palgrave Macmillan
54. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the Criterion Domain To include Elements of Contextual Performance" san francisco: Jossey-Bass.
55. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative science quarterly, 533-546 .
56. Burns T, Carpenter J, (2008), Organizational Citizenship and Student Achievement, Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education, 1, 1, 51 – 58.
57. Cahill, D.J. (1996), Internal Marketing your Company Next Stage of Growth chapter 1. Haworth press, New York
58. Cahill, Dennis J(۱۹۹۵), “The Managerial Implication Of Learning Organization, A New Tools”, Journal Of Service Marketing, Vol. ۹, Pp. ۴۳-۵۱
59. Caruana, A and Calleya, P. (1998), “The Effect of Internal marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers”, International Journal of Bank Marketing Vol.16 No. 3, pp.108–116.
60. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. International Journal of Bank Marketing, 16(3), 108-116.
61. Castro, C. B. & Armario, E.M. & Ruiz, D.M.(2004) The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, International Journal of Service Industry Managemen , Vol. 15, pp. 27-53.
62. Castro., & Armario and Ruiz, (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour Customer Layalty", International Journal of Service Industry Management, vol. 15, N.1.
63. Castro., & Armario and Ruiz, (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour Customer Layalty", International Journal of Service Industry Management, vol. 15, N.1.
64. Chang, T. & Lin, H.(2008) A Study on Service Employees’ Customer-Oriented Behaviors, Journal of American Academy of Business, Vol. 13, pp. 92-98.
65. Cohen, Aaron. (2007). Commitment before & after: An evaluation & reconceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, Vol. 17, pp. 336-354.
66. Cole, P. M., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships post divorce. Family Business Review, XX(3) 185-198.
67. Cooper, J., & J. Cronin, J. (2000). Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. Journal of Business Research, 177-181.
68. Cremer D, Dijk E. Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. J Exp Soc Psychol. 2006;42:147-62.
69. Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. Journal of vocational Behavior, 67(3), 511-525.
70. Dennis, J. C. (1995), The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, Journal of Services Marketing, 9, 43-51.
71. Deshpande R., Farely J. U. and Webster E. F. Jr., 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms, Journal of Markeitng, 57, January: 23-
72. Epetimehin , F.M., (2011), “Market Segmentation: A Tool for Improving Customer Satisfaction and Retention in Insurance Service Delivery “, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol.2, No.1, pp.62-67.
73. Fernandes C, Awamleh R. Impact of organizational justice in an expatriate work environment. Manag Res. 2006;11:701-12.
74. Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. Journal of Marketing Management, 11(8), 755-768.
75. George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context". Journal of Applied Psychology, 75 (6), 698-709.
76. Graham, J. W., (1989). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation," Unpublished Working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
77. Gray, Brenden, Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. European Journal of Marketing , 884-903.
78. Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. Journal of Criminal Justice, 33(6), 611-625.
79. Gronroos, C. (1981), “Internal Marketing an Integral Part of Marketing Theory”, in Donnelly, J.H. Jr. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, Proceedings of the American Marketing Association.
80. Gronroos, Christian, (2000),Service Management & marketing, John wiley &sons,Ltd.
81. Handlon, R.L.(2009) The Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, and Job Satisfaction have on Intent to Leave in the Insurance Industry, Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. Available at:http://proquest.umi.com/login.
82. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.,(2007), Strategic management :competitiveness and globalization, seventh edition, Thomson- southwestern publication.
83. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., Fahy, J., (2005), "The performance impact of marketing resources"; Journal of Business Research, vol. 58, issue 1, pages 18-27.
84. Huang, J.-H., Jin, B.-H., & Yang, C. (2004)« Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior», International Journal of Manpower, 25(2).
85. Hui Yang, W. (2010). Relationships among Internal Marketing Perceptions,Organizational Support, Job
86. Im S, Hussain M, Sengupta S.2008. Testing interaction effects of the dimensions of market orientation on marketing program creativity. J Bussiness research program cteativity; 61:859-867
87. Jamieson, D and Richards, T. 1996. “Conversion Model: Committed Employees – The Key Focus in Strategic Development.”[Online].Available:http://www.conversionmodel.co.nz
88. Jaramillo, f., Nixon, R., Sms, P. (2005), "The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", An International Journal of Police Strategie and Management. 28, 321-336.
89. Jimenez- Jimenez D, G.Cegarra- Navarro J. 2007. The performance effect of organisational learning and market orientation. J Industrial marketing management; 36:694-708
90. Joseph, W. B. I996, “Internal marketing builds service quality”. Marketing Review.16, pp.54-59.
91. Kirca A, Cavusgil S.T, M.Hult G.T.2009. The effects of national culture on market orientation: conceptual framwork and research propositions. International business review; 18:111-118
92. Kohli A. K. and Jaworski B. J., 1990, Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, Journal of Marketing, 54, April: 1 – 18.
93. Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? Journal of vocational Behavior, 65(2), 332-349.
94. Kotler, P. & Keller, K., (2006), Marketing Management, ١٢th edition. Prentice-Hall, International Editions،
95. Kotler, Ph. and Armstrong, G. ( 2008), Principles of Marketing, 12th, Ed, Pearson, Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey, NJ.
96. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard Business Review,79(11):85–96.
97. Kwantes, C.T. (2003); "Organizational citizenship and withdrawal behaviors in USA and India", International Journal of Cross Cultural Management, 3 (1), p. 5.
98. Lafferty, B. A., & Hult, G. T. (1999). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. European Journal of Marketing , 92-109.
99. Led with A, Odwyer M.2009. Market orientation, NPD Performance, and organisational performance in small firms. J Product develop ment& management Association; 26:652-661
100. Lin, Feng-Li; Hung, Jui-Ying; Lu, Kuo-Song, (2012), “Brilliant Intelligence And Internal Marketing Effect On Organizational Citizenship Behavior - Study Of Employee In High Technology Industry”, International Journal Of Research In Commerce, It & Management;2012, Vol. 2 Issue 5, p4.
101. Markoczy, Livia & Xin, Katherine,(2004). "The Virtues Of Omission In Organizational Citizenship Behaviour", Www.Goldmanrk.Org/Livia/Papers/Ocb .Pdf.
102. Mathieu, John E. - Zajac, Dennis M. (1990), “A Review and Meta-Analysis ofCommitment” [online] Available :http://qualityservicemarketing.blogs.com/
103. Meyer, J. P, Allen, N.P, and Smith, C. A. (1993). Commitments or organizational and occupation. Journal of Applied Psychology.Vol.78, No.4.
104. Meyer, P. J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, pp. 299-326
105. Meyer, P. J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, pp. 299-326
106. Meyer,J.P & Allen,N.J.(1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review.1(1), 61-89.
107. Meyer,J.P & Allen,N.J.(1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review.1(1), 61-89.
108. Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees’ Power in Service Organizations in India. International Journal of Business and Management, 185-193.
109. Mosahab, R., Mahamad, O., & T. Ramayah. (2010). Comparison of Service Quality Gaps among Teachers and Students as Internal and External Customers. International Journal of Marketing Studies, 13-20.
110. Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. Tourism Management, 28(5), 1212-1223.
111. Narver J. C. and Slater S. F., 1990, The effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing, 54, October: 20– 35.
112. Onaolapo A. A., Salami A. O., Oyedokun A. J., (2011), “Marketing Segmentation Practices and Performance of Nigerian Commerical Banks”, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 29, pp. 33-40.
113. Organ, D. W. , & Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". Journal of Applied Psychology, 74, 157-164.
114. Panigyrakis George G, Theodoridis Prokopis K,( 2007), "Market orientaton and performance:An empirical investigation in the retail industry in Greece",Journal of Retailing and Consumer Services, vol.14,pp137-149
115. Papasolomou-Doukakis, I. (2002), “The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks”, Corporate Communications :An International Journal ,Vol. 7 ,No. 1 ,pp.62 – 76.
116. Pierce, Jon L., & Dunham, Randall B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity & Initial Work Experiences. Journal of Management.Vol. 13, No. 1, pp. 163-178.
117. Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Paine, J. B. , & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research". Journal of Management, 26, 513-563.
118. Podskoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R. & fetter, R. (1990)«Transformational leader behaviors and their effects on organizational behaviors», The leadership Quarterly, 1, 107-142.
119. Rafiq M and Ahmed, P.K (2000), “Advances in the Internal Marketing  Concept: Definition, Synthesis and Extension”, Journal of Services Marketing, Vol. 14 NO. 6, pp. 449-462.
120. Raub, S. (2008)« Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality Industry, international journal of hospitality management,volume27,pp179-186.
121. Riketta , M., and Dick, R. (2005), "Foci of Attachment in Organizations: A Meta – Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Work Group Versus Organizational Identification and Commitment", Journal of Vocational Behavior, 67, 490-510.
122. Robbins, Stephen p. (2005). Organizational behavior. (Eleventh ed), Prentice- Hall of India.
123. Ruekert R.W., 1992, "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", International Journal of Research in Marketing, 9: 225-45.
124. Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations. International Journal of Management, 235-242.
125. Shapiro P. Benson, 1988, what the hell is market oriented, Harvard Business Review, November-December: 119-125.
126. Steers R.M & Lyman w. Porter.(1983).Motivation and work Bhavior. Mc Graw Hill book co, 3nd edition. 288.
127. Subejo, Troena, E.A., Thoyib, A., Siti, A., (2013), “ The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia”, Journal of Business and Management, Volume 10, Issue 3, PP 30-36.
128. Tsai y. and wu s.-w. (2011) Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. Journal of Advanced Nursing67(12), 2593–2604.
129. Tse Alan C.B,Sin LeoY.M,Yau Oliver H.M,Lee Jenny S.Y,Chow Raymond,(2003),"Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment ",Journal of Business Research ,Vol.56,pp227-239.
130. Varey, R. J. (1995); "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service Advantage", Journal of Marketing Management, Vol. 11, pp. 25 – 40.
131. Wasti, S. (2005), "Affective and Continuance Commitment to the Organizational: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", Journal of Intercultural Relations, 26, 525-550.
132. Zakaria, Z., Mohd Roslin, R., Mohd Daud, N., (2011), “ The influence of market orientation on the commitment, trust and relational norms in the education context”, African Journal of Business Management Vol. 5(22), pp. 8875-8890.
133. Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., Bibi, S., (2012), “Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance”, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 12, pp.76-87.

1. Bateman,T,and D Organ [↑](#footnote-ref-1)
2. Katz,D.,and R.L.Kahn [↑](#footnote-ref-2)
3. Spontaneous behaviours [↑](#footnote-ref-3)
4. Extra-role behaviour [↑](#footnote-ref-4)
5. Pro-social behaviour [↑](#footnote-ref-5)
6. Contextual performance [↑](#footnote-ref-6)
7. Job description [↑](#footnote-ref-7)
8. Perceived job breadth [↑](#footnote-ref-8)
9. Graham [↑](#footnote-ref-9)
10. Organizatiol obedience [↑](#footnote-ref-10)
11. Organizational loyalty [↑](#footnote-ref-11)
12. Organizational participation [↑](#footnote-ref-12)
13. Organ [↑](#footnote-ref-13)
14. Humanism [↑](#footnote-ref-14)
15. Civil virtue [↑](#footnote-ref-15)
16. Sportsmanship [↑](#footnote-ref-16)
17. Respect [↑](#footnote-ref-17)
18. Podsakoff [↑](#footnote-ref-18)
19. Bolinio et al, 2003 [↑](#footnote-ref-19)
20. Borman et al, 2001 [↑](#footnote-ref-20)
21. Fareh et al, 1997 [↑](#footnote-ref-21)
22. Spector and Fox [↑](#footnote-ref-22)
23. Borman and Coleman, 2001 [↑](#footnote-ref-23)
24. Cohen and Vigoda [↑](#footnote-ref-24)
25. Tsai and wu, 2011 [↑](#footnote-ref-25)
26. Awwad and Agti, 2011 [↑](#footnote-ref-26)
27. Zaman et al, 2012 [↑](#footnote-ref-27)
28. Lin et al, 2012 [↑](#footnote-ref-28)
29. Subejo et al, 2013 [↑](#footnote-ref-29)