

## شناسایی و تبیین مدل رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی

محمود حضرتی\*\*

سید حسین حسینی\*

### چکیده

رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی هستند که در شرح شغل و شرایط احراز بیان نشده و از کارکنان نیز انتظار نمی‌رود. محققان پیامدهای فردی و سازمانی بسیاری را برای این گونه رفتارها ذکر کرده‌اند، از این رو مدیران تمایل دارند که کارکنانشان این گونه رفتارها را در سازمان نشان دهند. لذا در این مقاله به تعیین و تشخیص متغیرهای تأثیرگذار مستقیم و غیرمستقیم بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با استفاده از روش تحقیق توصیفی و بکارگیری تحلیل ماتریس کوواریانس و با روش مدل سازی معادلات ساختاری پرداخته می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان و مدیران سه سازمان دولتی در تهران به تعداد ۲۷۰۰ نفر است که تعداد ۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که متغیرهای اعتماد، تعهد سازمانی، ادراک از انصاف و عدالت، ادراک از حمایت و پشتیبانی مدیران و سازمان، به صورت مستقیم و متغیرهای جامعه‌پذیری، احساس هویت سازمانی، فضای سیاسی و متغیر ویژگی‌های کارکنان به صورت غیرمستقیم بر بروز رفتارهای شهروندی در ارتباط می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی، هویت سازمانی، جامعه‌پذیری، مدل سازی معادلات ساختاری

### مقدمه

چالش‌ها و مشکلاتی که در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی به وجود آمده است موجب پیدایش و شکل‌گیری رفتارهایی شده است که سازمان‌ها را به خاستگاهی برای بروز رفتارها و نگرش‌هایی منفی تبدیل کرده و بالطبع کار کردن در این گونه محیط‌ها را

\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود

\*\* نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

با مسائل زیادی همراه کرده است، به گونه‌ای که این رفتارهای مخرب، چه از طرف مدیران و چه از جانب کارکنان می‌تواند اثراتی منفی بر اثربخشی و عملکرد سازمانی داشته باشند. رفتارهایی که از جانب محققان به عنوان رفتارهای ضد شهروندی (سعیدی نژاد، ۱۳۸۶) عنوان شده است و عباراتی نظیر عصبانیت و پرخاشگری، کینه ورزی، طفره رفتن، خرابکاری و انتقام جویی و رفتارهای کاری انحرافی که همگی برای تشریح رفتارهای ضد شهروندی<sup>۱</sup> به کار برده می‌شوند و از این رو در دهه گذشته پژوهشگران و محققان سازمان و مدیریت به شکل‌های مختلفی سعی کرده‌اند با مطرح نمودن موضوعاتی مانند، رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>، سازمان‌های معنوی<sup>۳</sup> و معنویت در محیط کار، رهبری خدمتگزار و تحول آفرین، رهبری معنوی، وجدان و تعهدکاری، توانمندسازی کارکنان، هویت سازمانی<sup>۴</sup>، شادی و نشاط در محیط کار<sup>۵</sup> و... به توسعه و ترویج جنبه‌های مثبت رفتار در محیط کار کمک کنند (Wang, 2004; Wang, 2007; Taormina and Bauer, 2000:276; Organ, 2001).

در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروزه رفتارهایی فراتر از نقش موظف مدنظر قرار گرفته است. در گذشته محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون نقشی<sup>۶</sup> کارکنان توجه می‌کردند. ولی تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی<sup>۷</sup> تفاوت قائل شده‌اند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که اختیاری هستند و معمولاً در نظام پاداش رسمی سازمان نیز در نظر گرفته نمی‌شوند. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای فرا اجتماعی<sup>۸</sup>، رفتارهای خودجوش<sup>۹</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۱۰</sup> و به طور کلی رفتارهای شهروندی سازمانی توصیف می‌شوند (قلی پور، ۱۳۸۶). تحقیقات صورت گرفته نیز عمدتاً بر سه دسته می‌باشند. یک سری از تحقیقات بر پیش‌بینی

- 
- 1-Anti citizenship behavior (ACB)
  - 2-Organizational citizenship behavior (OCB)
  - 3-Spiritual organization
  - 4-Organizational identity
  - 5-Happiness at work
  - 6-In-role performance
  - 7-Extra-role performance
  - 8-Pro-social behavior
  - 9-Spontaneous
  - 10-Contextual performance

عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. از سوی دیگر، یک سری از تحقیقات بر اثرات و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند گروه معدودی از تحقیقات نیز بر روی مفاهیم متمرکز بوده‌اند به گونه‌ای که به دنبال تعاریف جدید و یا مشخص نمودن ابعاد آن و یا تدوین ابزارها و مقیاس‌هایی با روایی و پایایی بیشتری بوده‌اند (Podsakoff et al., 2000:521). لازم به ذکر است تعداد تحقیقات انجام گرفته برای پیش‌بینی عوامل ایجاد کننده و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در چند سال گذشته افزایش چشمگیری داشته است. ولی این مفهوم آنطور که باید و شاید در سازمان‌های کشور ما، خصوصاً سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته‌اند. لذا در این تحقیق سعی شده است با کمک روش مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به تبیین مدلی برای شناسایی عوامل ایجاد کنند رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود.

## ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### رفتارهای شهروندی سازمانی

در دهه گذشته پژوهش‌های بسیاری در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفته است. این واژه اولین بار توسط ارگان مطرح گردید (Bateman and Organ, 1983: 588). ولی این مفهوم، توسعه مفاهیم تمایل به همکاری<sup>۱</sup> و رفتارهای خودجوش فراتر از انتظار سازمان است. تعریف ارگان از رفتارهای شهروندی سازمانی یکی از تعاریفی در نظر گرفت که در بین محققان از توافق زیادی برخوردار می‌باشد. ارگان رفتارهای شهروندی را این‌گونه توصیف می‌کند: "رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان آن دسته رفتارهای اختیاری کارکنان به شمار آورد که جزء وظایف رسمی و قانونی آنها نمی‌باشد و مستقیماً نیز توسط سیستم رسمی پاداش سازمان تشویق نمی‌شود ولی موجب اثربخشی سازمان می‌شود" (قلی پور، ۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از اصطلاح «شهروندی شهری» در فلسفه سیاسی مفهوم‌سازی شده است. گراهام<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) با استفاده از فلسفه کلاسیک و تئوری سیاسی مدرن چندین مورد از اعتقادات و تمایلات رفتاری که با یکدیگر ترکیب می‌شوند را مورد توجه قرار داد و آنها را «علائم<sup>۳</sup> شهروندی فعال» نامید که سه بخش اساسی مرتبط با یکدیگر از

1-Willingness to cooperate

2-Graham

3 -Syndrome

مسئولیت‌های شهروندی شهری را شامل می‌شود. بخش اول احترام به ساختارها و فرآیندهای منظم را شامل می‌شود، به این معنی که شهروندان، مسؤول اختیار منطقی - قانونی را تشخیص داده و از قانون تبعیت می‌کنند. بخش دوم وفاداری است که در آن شهروند علائق جامعه و ارزش‌های نهفته در آن را به صورت کلی تأمین می‌کند. شهروندان وفادار جوامع خود را ارتقاء می‌دهند، آن را حفاظت کرده و تلاش زیادی برای نیکی کردن از خود نشان می‌دهند. بخش سوم مشارکت، درگیری مسؤولانه و فعال در اداره جامعه را تحت شرایط قانونی در بر می‌گیرد. شهروندان مسؤول، دربارهٔ مسایل کلی که بر جامعه تأثیرگذار است اطلاع کافی داشته، اطلاعات و ایده‌های خود را با سایر شهروندان مبادله کرده و به اداره جامعه کمک می‌کنند و دیگران را نیز تشویق می‌کنند که چنین رفتاری داشته باشند. در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی که به وسیله بیتمن<sup>۱</sup> و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح شده است به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرد که علیرغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد، در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (فتاحی، ۱۳۸۵).

در دهه اخیر بسیاری از اصطلاحات برای تشریح چنین رفتاری استفاده شده‌اند نظیر رفتار شهروندی سازمانی رفتار اجتماعی گرایانه، رفتار فرانقشی، خودجوشی سازمانی<sup>۲</sup> و حتی رفتار ضدنقشی. فعالیت‌های مرتبط با نقش که فراتر از انتظارات وظیفه توسط فرد انجام می‌شود به عنوان رفتارهای فرانقش تعریف می‌شود. این دسته از رفتارها در مواردی و توسط برخی از نویسندگان به عنوان رفتار شهروندی در نظر می‌شود. به هر حال چنین تعریفی از رفتارهای اجتماعی گرایانه برخی اوقات به دلیل همپوشانی مفهومی آن با سایر اشکال رفتارهای کمک‌کننده، تمایز آن را از رفتارهای فرانقشی و یا رفتار شهروندی سازمانی با مشکل مواجه می‌کند. درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز یک توافق واحد بین محققان وجود ندارد. برای مثال ابعادی نظیر رفتارهای کمک‌کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، خلاقیت و ابتکار فردی، وجدان، توسعه شخصی، ادب و نزاکت، فضیلت مدنی، نوع دوستی و ... در تحقیقات مختلف به عنوان ابعاد شکل‌دهنده رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند (William and Anderson, 1991:605).

ابعادی که بیشترین توجه را در بین محققین به خود جلب کرده‌اند عبارتند از:

1-Bateman

2 -Organizational spontaneity

نوع دوستی<sup>۱</sup>، وجدان<sup>۲</sup>، ادب و ملاحظه<sup>۳</sup>، رادمردی و گذشت<sup>۴</sup>، فضیلت مدنی<sup>۵</sup> این پنج بعد توسط ارگان مطرح شدند و پادساکف و همکارانش با کمک روش تحلیل عاملی برای هر کدام از این پنج بعد، مقیاس سنجش استاندارد ایجاد کردند که این مقیاس‌ها در سالهای بعد برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی مورد استفاده بسیاری از محققان قرار گرفته است (قلی پور، ۱۳۸۶؛ فتاحی، ۱۳۸۵).

\* نوع دوستی: کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است. مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد و یا کم مهارت کمک می کنند.

\* وجدان کاری: به رفتارهای اختیاری گفته می شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می ماند و یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی کند.

\* ادب و ملاحظه: به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می شود. تزریق ادب به خود مدیران نیز یکی از ضرورت‌های سازمان‌های امروزی می باشد.

\* رادمردی و گذشت: نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیرایده‌ال سازمان بدون شکایت و غرغر کردن می باشد. به عبارت دیگر به تحمل داوطلبانه و بدون ابراز شکایت و ناراحتی در شرایط کاری سخت و وخیم اطلاق می شود.

\* فضیلت مدنی: تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان می باشد. این رفتار بیانگر آگاهی فرد به این است که او جزئی از یک کل بزرگتر است و همانند شهروندان مسئول در قبال جامعه به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این مؤلفه تحت عنوان مشارکت سازمانی نیز نامیده می شود (Mackenzie et al. 1993: 72-5).

- 
- 1-Altruism
  - 2-Conscientiousness
  - 3-Courtesy
  - 4-Sportsmanship
  - 5-Civic virtue

### عوامل تأثیر گذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در ۱۵ سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. تحقیقات صورت گرفته عمدتاً بر سه نوع می‌باشند. یک‌سری از تحقیقات بر پیش‌بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده<sup>۱</sup> رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. از سوی دیگر، یک سری از تحقیقات بر پیامدهای<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و ... مطرح شده‌اند. گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصرأ بر روی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند و برای مثال سعی کرده‌اند تا تعریف جدیدی از رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی<sup>۳</sup> مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند (قلی پور، ۱۳۸۶؛ فتاحی، ۱۳۸۵). عوامل بسیاری از سوی محققان به عنوان عوامل تأثیر گذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است (Law et al, 2005) که در این میان می‌توان به جامعه‌پذیری سازمانی<sup>۴</sup>، رضایت شغلی، احساس هویت سازمانی، ادراک از انصاف و عدالت، ادراک از حمایت و پشتیبانی از مدیریت و یا سازمان، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، رابطه رهبر- پیرو، ماهیت وظایف و ساخت کار، فضای سیاسی سازمان، فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان<sup>۵</sup>، توانمندسازی و آموزش کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد، اهداف و چشم انداز سازمان و ویژگی‌های کارکنان (شخصیت، سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمتی) اشاره نمود (Schappe, 1998; Huang et al, 2005: 195; Konovsky et al, 2006: 253; Somech and Bell Ron, 2007: 38-43) البته هر تحقیق و پژوهش میدانی به مدلی تحلیلی به منظور نشان دادن روابط میان متغیرها و طراحی ابزار مناسب و جمع‌آوری اطلاعات نیازمند است. در این تحقیق نیز ابتدا با مروری جامع بر ادبیات نظری پژوهش و با توجه به نظریات و عقاید نظریه‌پردازان مختلف، متغیرهای تأثیر گذار بر رفتارهای شهروندی استخراج شدند، سپس با توجه تحقیقات انجام شده

- 
- 1-Antecedents
  - 2-Consequences
  - 3-Factor Analysis
  - 4- Socialization
  - 5 -Organizational politics

در داخل و خارج از کشور، عواملی که در تحقیقات توجه کمتری به آنها شده بودند را به عنوان متغیرهای مستقل برای این تحقیق انتخاب شدند.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به اهداف و ماهیت آن توصیفی-همبستگی و از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان و مدیران سه سازمان دولتی<sup>۱</sup> به تعداد ۲۷۰۰ نفر واقع در تهران می‌باشند که در این پژوهش تعداد ۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده می‌باشد.

جهت محاسبه حجم نمونه از رابطه زیر استفاده شده است

$$n = \frac{N \times Z^2 \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}$$

که در آن  $p$  برآورد نسبت صفت متغیر،  $(P = 0.5)$  مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد،  $(Z_{\alpha/2} = 1.96)$ ،  $\varepsilon$  مقدار اشتباه مجاز،  $(\varepsilon = 0.1)$ ، حجم جامعه محدود که در حدود ۲۷۰۰ نفر می‌باشد. مقدار  $P$  برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر  $P = 0.5$  باشد،  $n$  حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند. (آذر، مومنی، ۱۳۸۰، ج ۲: ۷۲). که برای اطمینان بیشتر ۱۳۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۹۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد. قلمرو زمانی آن نیز از بهمن ماه سال ۱۳۸۹ تا مرداد سال ۱۳۹۰ می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات اینترنتی و روش میدانی استفاده شده است. پایایی پرسشنامه بوسیله ضریب آلفای کرونباخ و همچنین جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. آلفای کرونباخ مربوط به هریک از متغیرهای تحقیق نیز در جدول زیر آورده شده است:

۱- لازم به توضیح است که با توجه به توافق بعمل آمده با این سازمان ها و ضرورت رعایت امانت داری در استفاده از اطلاعات، از ذکر اسامی سازمان ها خودداری شده است.

جدول ۱: آلفای کرونباخ مربوط به سؤالات هریک از متغیرهای تحقیق

آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	ابعاد
۰,۸۱	۱۱	رفتارهای شهروندی سازمانی
۰,۹۰	۱۳	ادراک کارکنان از رعایت انصاف و برابری
۰,۷۸	۶	ادراک از حمایت و پشتیبانی سازمان و مدیران
۰,۸۳	۱۳	تعهد سازمانی
۰,۷۴	۱۲	اعتماد سازمانی
۰,۷۹	۱۰	ارزیابی کارکنان از فضای سیاسی سازمان
۰,۸۱	۱۵	احساس هویت سازمانی
۰,۷۵	۹	جامعه پذیری سازمانی

برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه‌ها از آراء و نظرات اساتید دانشگاه استفاده شد و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه‌ها همان خصیصه‌های مورد نظر محققین را می‌سنجند. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸,۵۳ انجام گرفته است.

### یافته‌های تحقیق

برای متغیر رفتارهای شهروندی سازمانی، ۵ بعد نوع دوستی، وجدان کاری، ادب و ملاحظه، رادمردی و گذشت و فضیلت مدنی در قالب ۱۵ سوال در نظر گرفته شده بود که در نهایت بعد از تحلیل عاملی اکتشافی سوالات بعد ادب و ملاحظه به دلیل بار عاملی کم حذف و یا با سوالات سایر ابعاد ترکیب شدند و نام سایر عوامل از روی مفهوم و نام سئوالات قرار گرفته شده در عامل مورد نظر، نامگذاری شدند که این چهار عامل در حدود هفتاد و هفت درصد واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند که در واقع این درصد نشان‌دهنده روایی پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. جدول زیر نیز با توجه به نتایج خروجی لیزرل ضرایب استاندارد، مقدار  $t$  را نشان می‌دهد.

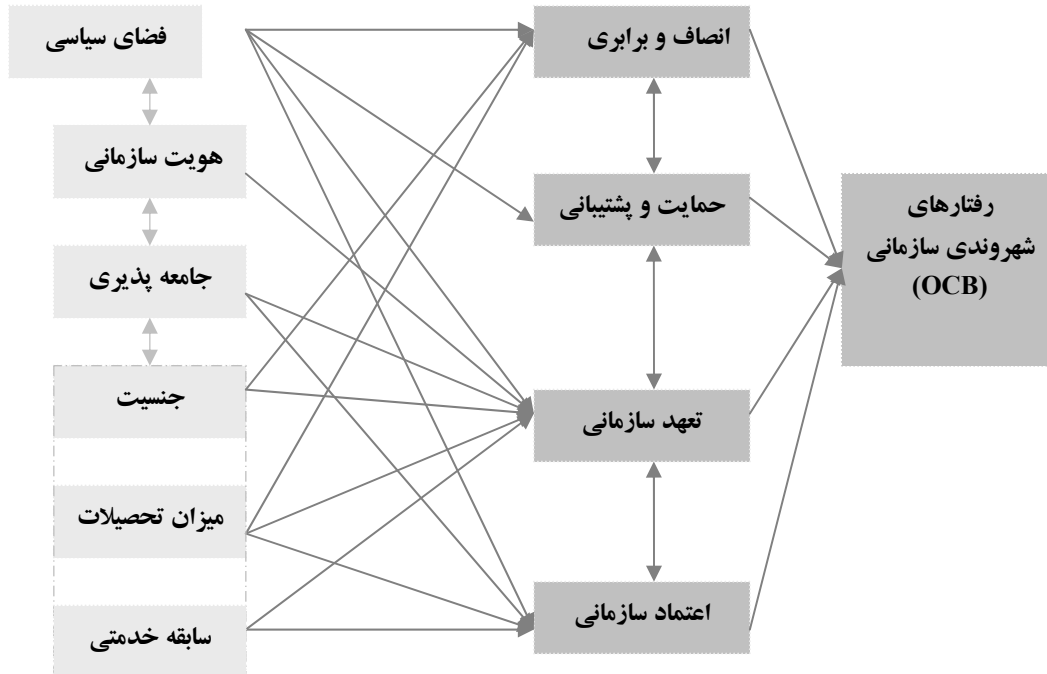


جدول ۲: مدل اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) (اقتباس از فتاحی، ۱۳۸۵)

ابعاد	سوالات	ضریب استاندارد	t-value
نوع دوستی	کمک و مساعدت داوطلبانه با کارکنان تازه وارد	۰,۹۲	۱۰,۲۵
نوع دوستی	تمایل همیشگی برای کمک به سایر کارکنان	۰,۵۶	۱۱,۳
نوع دوستی	اختصاص دادن زمانی برای کمک به دیگران	۰,۴۸	۹,۱۵
وجدان کاری	توجه و رسیدگی به مطالبات مراجعه‌کنندگان و ارباب رجوع	۰,۶۳	۶,۱۲
وجدان کاری	انجام به موقع وظایف و مسئولیت‌ها	۰,۵۸	۹,۱۵
وجدان کاری	پیروی از دستورات و قوانین در تمامی شرایط	۰,۴۴	۸,۶۴
وجدان کاری	انتقاد پذیری در ارتباط با نحوه انجام وظایف	۰,۷۸	۷,۳۶
رادمردی و گذشت	برخورد با مشکلات سازمان به شکلی اثربخش	۰,۵۹	۴,۲۵
رادمردی و گذشت	عدم اتلاف وقت در مواجهه با مشکلات سازمانی	۰,۴۹	۴,۳۶
رفتار مدنی	بهبود تصویر و جایگاه بیرونی سازمان با انجام وظایف غیراجباری	۰,۸۱	۵,۵۱
رفتار مدنی	حرکت مسئولانه در جهت تغییر و تحولات سازمان	۰,۸۶	۷,۷۳
$\chi^2 = 41.26$		RMSEA = ۰,۰	GFI = 0.86
		AGFI = 0.93	

با توجه به نتایج خروجی لیزرل ملاحظه می‌شود که مدل اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی مدل مناسبی است. مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFI آن بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی‌دار می‌باشند.

به منظور بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی که شامل متغیر وابسته رفتارهای شهروندی و متغیرهای بیرونی جامعه‌پذیری سازمانی، رضایت شغلی، احساس هویت سازمانی، ادراک از انصاف و عدالت، ادراک از حمایت و پشتیبانی از مدیریت و سازمان، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، فضای سیاسی حاکم بر سازمان، چشم‌انداز سازمان و ویژگی‌های کارکنان می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در ابتدا رابطه تمام متغیرهای مستقل مورد بررسی قرار گرفت تا بتوان متغیرهایی که بصورت مستقیم با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارند مشخص شوند. در نتیجه مشخص شد که متغیرهای تعهد سازمانی، اعتماد، ادراک از حمایت مدیریت و سازمان، ادراک از رعایت انصاف و برابری مستقیماً با متغیر رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه دارند و سایر متغیرهای مستقل بصورتی غیرمستقیم با رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط هستند. شکل شماره یک (۱) مدل ساده شده نتایج خروجی لیزرل را نشان می‌دهد:



شکل ۱: مدل ساده شده و نهایی عوامل مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)

با توجه به نتایج خروجی لیزرل، ملاحظه می‌شود که مدل اندازه‌گیری متغیرهای تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مدل مناسبی می‌باشد چون که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آن بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر  $t$  بدست آمده نیز معنی‌دار می‌باشند. همان‌طور که در شکل نیز نشان داده شده است متغیر سن از مدل نهایی حذف شده است و این به این دلیل می‌باشد که این متغیر با هیچ یک از متغیرهای تحقیق رابطه معنی‌داری نداشته است.

#### یافته‌های جانبی تحقیق

##### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه شماره (۱): بین میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرض  $H_0$ : بین میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

فرض  $H_1$ : بین میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

باتوجه به خروجی Spss، مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده کمتر از  $0/01$  و نزدیک به صفر بوده و از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ ) کمتر است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان  $95\%$  رد می‌شود. یعنی بین میزان بروز رفتارهای شهروندی در بین کارکنان در مقایسه با مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد میزان بروز رفتارهای شهروندی در بین مدیران بیشتر از کارکنان می‌باشد.

جدول ۳: مقایسه میانگین رتبه میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در مقایسه با مدیران

میانگین رتبه	فراوانی	رفتارهای شهروندی سازمانی
۱۲۱/۶۵	۲۵	مدیران
۹۳/۸۹	۷۲	کارکنان
	۹۷	کل

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، میانگین رتبه رفتارهای شهروندی در مدیران بیشتر از کارکنان است.

فرضیه شماره (۲): سازمان‌های دولتی از نظر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران خود در وضعیت مناسبی قرار دارند.

فرض  $H_0$ : سازمان‌های دولتی از نظر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران خود در وضعیت مناسبی قرار ندارد.  $H_0: X \leq 3$

فرض  $H_1$ : سازمان‌های دولتی از نظر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران خود در وضعیت مناسبی قرار دارد.  $H_1: X > 3$

با توجه به خروجی Spss احتمال آزمون ( $0/06$ ) بزرگتر از احتمال مشاهده شده (کوچک تر از  $0/01$  و نزدیک به صفر) می‌باشد. بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. بنابراین با توجه به عدد معنی‌داری می‌توان گفت که در سطح اطمینان  $99\%$  درصد، سازمان‌های دولتی از نظر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران خود در وضعیت تقریباً مناسبی قرار دارند.

جدول ۴: آزمون دو جمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران

متغیر	فرضیات	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	عدد معنی‌داری sig
رفتارهای شهروندی	$X \leq 3$	۰/۰	۶	کمتر از ۰/۰۱
	$X > 3$	۱/۰		

فرضیه شماره (۳): بین وضعیت موجود چهار عامل مربوط به رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرض  $H_0$ : بین وضعیت موجود چهار عامل مربوط به رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

فرض  $H_1$ : بین وضعیت موجود چهار عامل مربوط به رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

خروجی Spss شامل دو جدول می‌باشد. در جدول نخست، میانگین رتبه‌های هر متغیر ارائه شده و در جدول دوم نیز مشخصات آماری و آماره  $\chi^2$  ارائه گردیده است. باتوجه به خروجی Spss مقدار عدد معنی‌داری (sig) کم تر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر بوده و از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ ) کمتر است. بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود و می‌توان گفت عوامل مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی رتبه‌های یکسانی ندارند.

جدول ۵: میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن به منظور بررسی عوامل مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی

میانگین رتبه	عوامل مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی
۳/۱۵	وجدان کاری
۲/۸۴	نوع دوستی
۲/۰۲	رفتار مدنی
۱/۹۹	رادمردی و گذشت

جدول ۶: معنی داری آزمون فریدمن

مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های آماری
۱۴۱/۴۶	$\chi^2$
۳	درجه آزادی
کمتر از ۰/۰۱	عدد معنی داری (sig)

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بالاترین رتبه مربوط به وجدان کاری و کمترین رتبه مربوط به جوانمردی می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به مدل نهایی عوامل مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار بر بروز رفتارهای شهروندی مشخص می‌شود که متغیرهای ادراک از انصاف و برابری، تعهد سازمانی، اعتماد و ادراک از حمایت و پشتیبانی نشان‌دهنده روابط مستقیم با رفتارهای شهروندی هستند و متغیرهای فضای سیاسی، هویت، جامعه‌پذیری سازمانی و همچنین متغیرهای ویژگی‌های کارکنان (جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمتی) به شکلی غیرمستقیم با رفتارهای شهروندی در ارتباط هستند. و این بدان معنی است که هرچه ادراک کارکنان از رعایت انصاف و عدالت، حمایت و پشتیبانی، تعهد و اعتماد سازمانی در وضعیت مناسب‌تری باشند متقابلاً می‌توان انتظار داشت که کارکنان رفتارهای شهروندی بیشتری از خود نشان دهند.

پیش‌بینی شده است که جو حاکم و فضای سیاسی سازمان به شکل منفی با رفتارهای شهروندی در ارتباط باشد. سطوح بالای رفتارهای سیاسی، یک محیط کاری ناعادلانه را منعکس می‌کند که در آن محیط هر فردی که قدرت سیاسی بیشتری داشته باشد می‌تواند بر توزیع منابع اعمال نفوذ نماید. بنابراین رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است به شکل منفی با فضای سیاسی سازمان ارتباط داشته باشد (Vigoda, 2000: 185). همانطور که در شکل شماره (۱) نیز نشان داده شده است جو و فضای سیاسی حاکم بر سازمان به شکلی غیر مستقیم از طریق تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی و ادراک کارکنان از میزان اعتماد، عدالت و برابری و حمایت سازمان، بر رفتارهای شهروندی سازمان تأثیرگذار می‌باشد.

هویت سازمانی نشان‌دهنده میزانی است که یک فرد موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان را به مانند موفقیت و شکستی برای خود قلمداد کند. در واقع افراد هویت خود را با هویت سازمان پیوند می‌زنند. لذا از کارکنانی با احساس هویت مشترک می‌توان انتظار رفتارهای شهروندی

بیشتری را داشت (Mael and Tetrick, 1992:820). در این تحقیق نیز نشان داده شد که هویت سازمانی از طریق احساس تعهد بیشتر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. برنامه‌های جامعه‌پذیری سازمانی نیز بوسیله افزایش تعهد کارکنان و بهبود وضعیت اعتماد در سازمان در بروز رفتارهای مثبت نقش دارد. لازم به توضیح است که جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی می‌باشد که افراد بدان وسیله ارزش‌ها، توانایی‌ها، رفتارهای مورد انتظار و دانشی را که برای پذیرفتن یک نقش سازمانی مورد نیاز می‌باشد را فرا می‌گیرند. در این فرایند تاریخیچه، زبان، نمادها، ارزش‌ها و اهداف سازمانی از نقش با اهمیتی برخوردار هستند. در واقع در فرایند جامعه‌پذیری تطابق بین فرد و سازمان<sup>۱</sup> رخ می‌دهد. بنابراین می‌توان پیش‌بینی نمود که میزان بالای آشنایی و تطابق فرد با ارزش‌ها، اهداف و... به شکل مثبتی با سطح بالایی از رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط می‌باشد (Jianhua et al, 2010:168). همچنین نتایج تحقیق بیانگر این هستند که زنان از تعهد بیشتری نسبت به مردان برخوردار بوده‌اند و حساسیت بیشتری نسبت به رعایت انصاف و برابری در سازمان نشان می‌دهند. افراد با تحصیلات بیشتر نیز از میزان تعهد بالاتر، حساسیت بیشتر نسبت به برابری و ارزیابی مطلوب‌تری نسبت به میزان جو اعتماد و همکاری در سازمان نشان می‌دهند. همچنین افراد با سابقه خدمتی کمتر از اعتماد و میزان تعهد بیشتری برخوردار هستند و لذا رفتارهای شهروندی بیشتری نشان می‌دهند.

همان‌گونه که در این تحقیق نیز مشخص گردید، مهم‌ترین متغیرهایی که به شکل مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند عبارتند از اعتماد و تعهد سازمانی، ادراک کارکنان از رعایت انصاف و عدالت در سازمان، حمایت و پشتیبانی از جانب سازمان، توجه به فضای سیاسی در سازمان، هویت سازمانی و جامعه‌پذیری کارکنان در بدو ورود به سازمان. بنابراین سازمانها با تلاش جهت ایجاد و تقویت عوامل ذکر شده در محیط کاری شان می‌توانند امیدوار باشند که احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان افزایش یابد. لذا با توجه به مطالب مطرح شده پیشنهاد می‌شود که:

- مدیریت سازمان بایستی این احساس را در کارکنانش ایجاد کند که به نیازهایشان توجه می‌شود و آنها از حمایت و پشتیبانی مدیریت برخوردار هستند تا این که کارکنان نیز متقابلاً در

جهت منافع سازمان حرکت کرده و سعی نکنند با نشان دادن رفتارهای ضد شهروندی به دنبال انتقام گیری از مدیرانشان باشند.

- حمایت و پشتیبانی مدیریت از کارکنان باعث تقویت احساس امنیت در کارکنان می شود و حصول اطمینان از تداوم و برخورداری آن در آینده باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان می شود و می توان انتظار داشت این افراد رفتارهای شهروندی بیشتری از خود نشان دهند.

- روابط صمیمانه و متعادل در محیط کاری علاوه بر سلامت روانی کارکنان، یکی از فاکتورهای اساسی و کلیدی برای بهبود جو اعتماد و همکاری و بهبود تعهد سازمانی می باشد.

- رفتار مدیران در سازمان از طریق شفافیت در امور روزمره سازمان، محبت و دلسوزی، گشاده رویی، مشارکت کارکنان، صداقت و راستگویی، اجر نهادن و تشویق کارکنان و... می تواند در تقویت جو اعتماد و همکاری و بهبود تعهد سازمانی نقشی چشمگیر داشته باشد.

- تعهد کارکنان نسبت به سازمان ناشی از تعهد سازمان به کارکنانش می باشد لذا هنگامی که کارکنان احساس کنند که سازمان و مدیریت تعهدی در قبال آنها ندارند، آنها نیز متقابلاً رفتارهای مثبتی از خود نشان نخواهند داد.

- ایجاد یک فرهنگ حمایتی و مثبت در سازمان می تواند احساس تعهد و هویت سازمانی را در کارکنان تقویت نماید در نتیجه کارکنانی متعهد و با احساس هویت بالا می توانند رفتارهای شهروندی بیشتری از خود نشان دهند.

- ایجاد محیطی سالم و عاری از هرگونه روابط سیاسی مخرب می تواند بر ادراک کارکنان از انصاف و برابری، حمایت و پشتیبانی، تعهد و اعتماد سازمانی اثر گذاشته و از این طریق بر میزان رفتارهای شهروندی در کارکنان تأثیر داشته باشد.

- وجود فضای سیاسی نابسامان در سازمان باعث می شود تعادل روانشناختی کارکنان مختل شده و این وضعیت باعث ایجاد حالت های روحی منفی و عدم رضایت شغلی می گردد و لذا می توان انتظار داشت که این وضعیت از طریق کاهش اعتماد و تعهد بر رفتارهای شهروندی تأثیری منفی خواهد گذاشت لذا مدیران بایستی تا حدودی سعی کنند تا جو سیاسی مثبت و متعادلی را ایجاد نمایند.

- تقویت احساس هویت سازمانی در کارکنان باعث ایجاد حالات روانشناختی مثبت و در نتیجه تقویت احساس تعهد و وفاداری در کارکنان می گردد که این خود منجر به ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت در سازمان و بروز رفتارهای شهروندی می شود لذا مدیران بایستی سعی نمایند

که برنامه‌های خاصی را در جهت ارتقای احساس هویت سازمانی در کارکنانشان مدنظر قرار دهند (Albert and whetten, 2005: 15).

- زبان، ارزش‌ها، سنت‌ها، هنجارها، اهداف و تاریخچه سازمان می‌توانند بوسیله ایجاد هویت سازمانی در کارکنان بر میزان بروز رفتارهای شهروندی اثرگذار باشند لذا مدیران می‌توانند بوسیله گفتگو و تبادل نظر در مورد ارزش‌ها، سنت‌ها و هنجارهای مشترک سازمانی و داستان سرایی در مورد اهداف و تاریخچه سازمان زمینه‌های لازم را برای ایجاد و تقویت هویت مشترک در بین کارکنان فراهم آورند.

- چت من (Wang and zhu, 2006: 32-5) معتقد است که یکی از نتایج اصلی برنامه‌های جامعه‌پذیری در سازمان می‌تواند این باشد که کارکنان به شکلی صحیح با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان تطابق و سازگاری پیدا کنند. وی معتقد است که جامعه‌پذیری می‌تواند مبنایی برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی اثربخش و منسجم باشد.



## منابع فارسی

- ۱- آذر عادل مؤمنی، منصور، (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- ۲- سعیدی نژاد، مجید. (۱۳۸۶). بررسی رفتارهای شهروندی و رفتارهای ضد شهروندی در جهاد دانشگاهی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت امور شهری، دانشگاه تهران.
- ۳- فتاحی، مهدی. (۱۳۸۵). بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- ۴- قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی (سمت)، تهران.

## منابع انگلیسی

- 1-Albert,S., and Whetten,D.(2005).Organizational identity. research in organizational behavior.Vol.32.pp:12-26.
- 2- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol.26.No.4, 587-595.
- 3-Jianhua, Ge., Xuemei,Su and Yan Zhou.(2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior, *Nankaei business review*. Vol.1, No2.166-179.
- 4-Huang,J.H. ,Jin,B.H. ,and Yong,C.(2004), Satisfaction with business-to-employee benefit systems and Organizational citizenship behavior ,*International Journal Of Manpower*, vol.25,No.2.192-215.
- 5-Konovsky,M..A., and Organ,D.W.(1996),Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.17,No.3,,250-265.
- 6-Law, S. K., Wong, C., & Chen, X. Z. (2005). The construct of organizational citizenship behavior. New York: Nova Science Publishers.
- 7-MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R., (1993). The impact of Organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.70–80.
- 8-Mael, F.and Tetrick, L.E.(1992).Identifying organizational identification. *Educational measurement*. Vol4.813-24.

- 9-Organ, D.W. (2001), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, LexingtonBooks, Lexington.
- 10-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Paine, J. B.(2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol.26.No3, 513-563.
- 11-Somech,A.;Ron,I.(2007). Promoting organizational citizenship behavior The Impact of Individual and Organizational Characteristic, *Educational Administration Quarterly* , vol.43.No1, 38-66
- 12-Taormina, R.J. and Bauer, T.N.(2000), Organizational socialization in two cultures: results from the United States and Hong Kong , *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3,pp. 262-89.
- 13-Vigoda, E.(2000), Internal politics in public administration systems: an empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance ,*Public Personnel Management*,Vol.29,No.2.
- 14-Wang,Y.F.,& Zhu.y.(2006). Organizational socialization: A research review. *Foreign economic and management*.Vol5.pp:31-8.
- 15-Wang, M.H.(2007).Research on employees organizational socialization, China social science press. Beijing.
- 16-Wang, Y.B.(2004).A study of organizational identity and its related influence factors in management in transforming, peoples publishing house. Beijing.
- 17-Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617