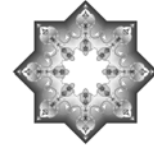


## الگوی ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی



دکتر محسن گل‌پرور<sup>۱</sup>  
پروین دخت رفیع‌زاده<sup>۲</sup>

از صفحه: ۲۷ تا ۴۵  
تاریخ ارایه: ۸۸/۲/۲۶  
تاریخ پذیرش: ۸۸/۵/۱۵

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی الگوی ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی کارکنان بخش‌های عملیاتی کارخانجات فولادسازی در شهر اصفهان به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان بخش‌های عملیاتی کارخانجات فولادسازی شهر اصفهان تشکیل داده‌اند که از بین آنها ۲۴۳ نفر به شیوه نمونه‌گیری سهل‌الوصول برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌های پژوهش انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌های پژوهش را پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی، پرسش‌نامه نگرش‌های شغلی، پرسش‌نامه حمایت رهبری، پرسش‌نامه رشد حرفه‌ای و پرسش‌نامه توانمندسازی تشکیل دادند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفت. شاخص‌های برازش و تناسب الگوی نظری اولیه که در آن رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی تأثیرات خود بر رفتارهای شهروندی سازمانی را از طریق نگرش‌های شغلی اعمال می‌نمودند، از وضعیت مطلوبی برخوردار نبود. به عبارت دیگر شواهد اولیه حاکی از آن بود که الگوی نظری اولیه نیازمند اصلاح و بازنگری است. براساس شاخص‌های اصلاح و تغییر، با افزودن دو مسیر مستقیم از رشد حرفه‌ای و توانمندسازی به رفتار شهروندی سازمانی، الگوی نهایی و بازنگری شده از شرایط مطلوبی از نظر شاخص‌های برازش و تناسب داده‌ها با مدل برخوردار گردید. به ترتیبی که کای دو برابر با  $1/21$  و  $P > 0/05$ ،  $GFI = 0/998$ ،  $CFI = 0/999$  و  $RMSEA = 0/03$  به دست آمد. بنابراین براساس الگوی نهایی سه متغیر رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی بخشی از تأثیرات خود بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بخش‌های عملیاتی کارخانجات فولادسازی را از طریق نگرش‌های شغلی و دو متغیر رشد حرفه‌ای و توانمندسازی نیز بخش دیگری از اثرات خود بر رفتار شهروندی سازمانی را به طور مستقیم اعمال می‌نمودند.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری، توانمندسازی.

۱- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

Mgolparvar@khuif.ac.ir

۲- کارشناس ارشد روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

## مقدمه

رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB)، مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می‌شود، ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می‌کنند. این رفتارها حداقل طی ۲۵ سال گذشته به حوزه‌ای گسترده و وسیع در تحقیقات مدیریتی و سازمانی تبدیل شده‌اند. (Blakely, Andrews & Moorman, 2005, 259-273; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000, 513-563) این رفتارها در تعاریف اولیه به عنوان رفتارهایی معرفی شده که به طور کامل اختیاری هستند و در نظام حقوق و پاداش در سازمان‌ها و صنایع، جایگاهی برای آنها در نظر گرفته نشده است. با این حال این رفتارها در اثربخشی سازمانی به دلیل نقشی که در جو سازمانی ایفا می‌کنند، نقش اساسی دارند. نمونه‌های این نوع رفتارها را می‌توان در یاری‌رسانی به همکاران که غایب است، داوطلب شدن برای کار اضافی‌تر در زمان نیاز، معرفی کردن سازمان با شور و حرارت در میان عموم، عمل کردن به شیوه‌ای که موجب تقویت روحیه و نشاط خود و همکاران می‌شود و حل تعارضات بین فردی مشاهده کرد. (Organ, 1990, 43-72)

با توجه به اشکال مختلف رفتارهای شهروندی سازمانی که مورد اشاره قرار گرفت، می‌توان گفت که این رفتارها مجموعه رفتارهایی است که باعث تسهیل همکاری مورد نیاز برای عملکرد در تکالیف و وظایف سازمانی می‌شود. دیگر سازه‌هایی که در پیشینه پژوهش حاضر دارای کارکردهایی مشابه (و در مواردی هم‌پوشی‌هایی) با رفتارهای شهروندی سازمانی معرفی شده، عملکرد زمینه‌ای<sup>۲</sup> (Borman & Motowidlo, 1993, 71-98)، رفتار فراتنشی<sup>۳</sup> (Van Dyne & Cummings, 1990, 2)، خودانگیختگی سازمانی<sup>۴</sup> (George & Brief, 1992, 310-329) و رفتارهای مطلوب اجتماعی سازمانی<sup>۵</sup> (Brief & Motowidlo, 1986, 710-725) هستند. علی‌رغم تفاوت‌هایی که میان این سازه‌ها وجود دارد، با این حال آخرین پژوهش‌ها حاکی از آن است که این سازه‌ها می‌توانند دارای زیربنای مشترکی باشند (Blakely et al, 2005, 259-273). به هر حال علاقه پژوهش‌گران عرصه‌های مختلف رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسی صنعتی - سازمانی به این نوع رفتارها، به دلیل نقشی است که آنها در عملکرد سازمانی و فردی دارند. (Barksdale & Werner, 2001, 259-273) علی‌رغم این‌که رفتارهای شهروندی سازمانی در پژوهش‌های خارج از ایران در حد گسترده و وسیعی با

1- Organization citizenship behaviors

2- Contextual performance

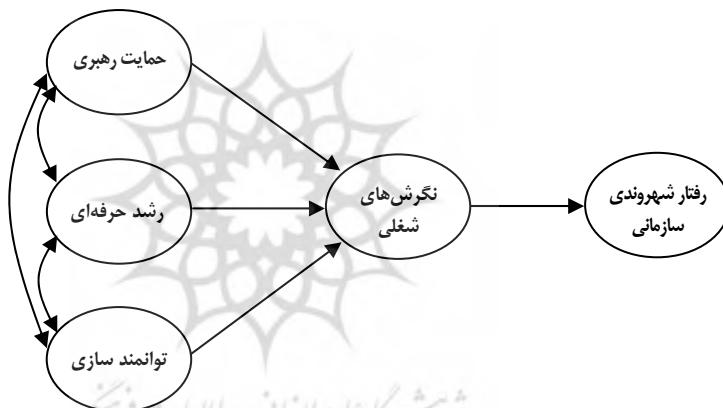
3- Extra - role behavior

4- Organizational spontaneity

5- Prosocially organizational behavior

متغیرهای مختلف نگرشی و سازمانی مورد الگو آزمایی و الگوسنجی قرار گرفته، ولی در ایران اغلب مطالعات به ارتباطسنجی‌های کلاسیک برای این رفتارها بسنده کرده‌اند. شواهد پژوهشی که به دنبال مدل مفهومی این پژوهش ارایه خواهد شد، نشان می‌دهد که برای ارتقای سطح رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌ها و صنایع، الگوهای ارتباطی لازم و ضروری هستند. بنابراین در جهت تحقق این هدف، مدل نظری ارایه شده در شکل (شماره ۱)، به عنوان چارچوب نظری و پژوهشی برای پژوهش در نظر گرفته شده است. این الگو براساس پیشنهاد (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) صورت‌بندی شده است.

شکل شماره ۱: مدل نظری اولیه پژوهش



در مدل نظری ارایه شده در شکل (شماره ۱)، رفتارهای شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای یاری‌رسانی<sup>۱</sup>، فضایل شهروندی<sup>۲</sup> و جوان‌مردی<sup>۳</sup> را در برمی‌گیرد. رفتارهای یاری‌رسانی به تمایل کارکنان یک سازمان برای کمک کردن به همکاران و کارکنان جدید که با دشواری‌هایی در محل کار مواجه هستند مربوط می‌شود. اما فضایل شهروندی اشاره‌ای به درگیری سازنده در فعالیت‌های سازمانی نظیر مشارکت داوطلبانه در نشست‌ها و گردهمایی‌ها و رسیدگی به موقع و مناسب به درخواست‌ها و جوان‌مردی نیز به گستره تمایل کارکنان برای تحمل قصورها و نقایص در محیط کار مربوط می‌شود. (Mackenzie, 1997, 133-151) این مجموعه رفتارها از طریق ترغیب عملکرد سازمانی موثر و

1- Helping behavior  
2- Civic virtue  
3- Sportsmanship

کارآمد باعث ارتقای سطح عملکرد سازمانی می‌شوند. در واقع رفتارهای شهروندی از طریق کاهش نیاز به نظارت از طرف مدیران و سرپرستان بر کارکنان، باعث خلق فرصت‌هایی برای عملکرد کارآمدتر در سازمان‌ها و صنایع می‌شوند. در عین حال این نوع رفتارها باعث پر شدن شکاف بین اقدامات معمول و متعارف سازمان و کار تیمی هارمونیک و هماهنگ می‌شوند. (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159)

براساس آنچه در شکل (شماره ۱) ارایه شده، نگرش‌های شغلی به طور مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارند. کلیدی‌ترین نگرش‌های شغلی در حوزه پژوهش‌های صنعتی و سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند. (George & Jones, 1997, 153-170) رضایت شغلی به عنوان حالت کلی عاطفی کارکنان که از ارزیابی تمام جنبه‌های شغل آنها نشأت می‌گیرد تعریف شده است. (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) قضاوت‌های معطوف به رضایت، تا اندازه‌ای بر حالات افراد در محیط کار موثر هستند که به سادگی می‌توانند احساسات شادمانی، خوشحالی و مورد پاداش قرار گرفتن و یا غمگینی و مورد سوء استفاده و بهره‌کشی قرار گرفتن را در افراد پدید آورند. در مقابل تعهد سازمانی اشاره‌ای است به این باور که عضویت در سازمان برای فرد از اهمیت برخوردار است. این اهمیت باعث نوعی تعلق عاطفی و هیجانی به سازمان در کارکنان می‌شود. (Hartline, Maxham & McKee, 2000, 35-50) این تعریف از تعهد سازمانی بیشتر مبتنی بر تعهد عاطفی است. (اشکال دیگر تعهد نیز نظیر تعهد مبادله‌ای، تعهد همانندسازی شده، تعهد پیوندجویانه، تعهد هنجاری و تعهد مستمر نیز مطرح است) به هر حال شواهد پژوهشی، از پیوند میان نگرش‌های شغلی با رفتار شهروندی سازمانی حمایت می‌کند. برای نمونه، (Organ & Konovsky, 1989, 157-164) و (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) بین نگرش‌های شغلی و از جمله رضایت شغلی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت گزارش نموده‌اند. (Podsakoff et al, 2000, 513-563) فراتر از آن، در پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت، طی فرا تحلیلی که انجام دادند، بین نگرش‌های شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت گزارش نموده‌اند. براین اساس می‌توان گفت، کارکنانی که از شغل خود رضایت کافی دارند و به سازمان خود هم احساس تعلق و تعهد می‌کنند، تمایل بیشتری برای درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند. این ارتباط با احتمال زیاد تحت تاثیر فرایندهای مبادله اجتماعی در سازمان به وقوع می‌پیوندد. در واقع کارکنان به واسطه شرایط و اقدامات سازمان تا اندازه قابل توجهی به سطحی خاص از رضایت و تعهد (و حتی نارضایتی و

بی‌تعهدی) می‌رسند. این سطح از رضایت و تعهد، کارکنان را برمی‌انگیزد تا در جهت و یا خلاف اهداف و علایق سازمان گام بردارند. در صورت بالا بودن سطح نسبی رضایت و تعهد، بخشی از آن از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی نمود می‌یابد.

اما پس از رضایت شلغی به حمایت سرپرست، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی می‌رسیم. (شکل شماره ۱) حمایت سرپرست اشاره‌ای است به درجه حمایت و توجه دریافتی کارکنان از طرف سرپرستان خود؛ (Netemeyer et al, 1997, 85-98) در سازمان‌ها و صنایع یک مدیر یا سرپرست حمایت‌گر دارای درجه بالایی از شایستگی است، با کارکنان با انصاف و عدالت برخورد و رفتار می‌نماید، روابط دو سویه را بین خود و کارکنان ترغیب می‌کند و از سهم مشارکت تک‌تک کارکنان قدردانی می‌کند. در مقابل کارکنانی هم که دارای مدیران و سرپرستان حمایت‌گر هستند، بیشتر احتمال می‌رود که به مدیران سازمان اعتماد کنند، به صورت موثرتر و کارآمدتری در کارهای تیمی شرکت کنند و علایق خود را معطوف به دستیابی به اهداف سازمان نمایند. (Walumbwa, Wu & Orwa, 2008, 251-265; Roberson, 2006, 177-192; Liao & Rupp, 2005, 242-256) پژوهش‌های انجام شده نشان از آن دارد که حمایت رهبری با رضایت شلغی و تعهد سازمانی دارای رابطه است و به عنوان دو نگرش شلغی بر روی هم نگرش‌های شلغی کلی را تشکیل داده‌اند. لازم به ذکر است که در پیشینه پژوهش حاضر امکان ادغام رضایت شلغی و تعهد سازمانی برای ایجاد نگرش شلغی کلی به خوبی مورد توافق می‌باشد. برای این منظور می‌توان به (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159; Walumbwa, Wu & Orwa, 2008, 251-265) مراجعه نمود.

(Podsakoff et al, 2000, 513-563) (Brown & Peterson, 1993, 63-77) همبستگی بین حمایت رهبری در سازمان و رضایت شلغی کارکنان را ۰/۴۷ گزارش نموده‌اند. همچنین (Mathieu & Zajac, 1990, 171-194) نیز در فرا تحلیلی که به انجام رسانده‌اند، حمایت نسبی را برای رابطه بین حمایت سرپرست و تعهد سازمانی گزارش نموده‌اند. (Allen & Meyer, 1990, 1-18) نیز همبستگی بین حمایت رهبری و تعهد عاطفی به سازمان را ۰/۴۸ گزارش کرده‌اند. بنابراین برای ایجاد نگرش‌های شلغی مناسب در محیط کار، به نظر می‌رسد که حمایت سرپرستان و مدیران از کارکنان امری ضروری باشد. این امر هم‌سو با مسیری است که بین حمایت رهبری و نگرش‌های شلغی در شکل (شماره ۱) ارایه شده است.

رشد حرفه‌ای به عنوان یکی دیگر از متغیرهای مطرح در شکل (شماره ۱)، زمانی به تحقق می‌پیوندد که سازمان‌ها و صنایع فرصت‌های لازم را برای بهبود و ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار برای کارکنان فراهم می‌نمایند. (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) رشد خود<sup>۱</sup> از رشد

حرفه‌ای، از این نظر متفاوت است که در رشد شخصی افراد به هزینه و ابتکار خود، برای ارتقای سطح دانش و مهارت خود تلاش می‌کنند. به همین دلیل به باور بسیاری از محققان این نوع رشد را باید رفتار شهروندی به حساب آورد. (George & Brief, 1992, 310-329) اهمیت این امر که سازمان یا کارفرما زمینه رشد مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را در محیط کار فراهم نماید، در پیشینه پژوهش‌های مربوط به نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی به اندازه کافی وجود دارد. (Mathieu & Zajac, 1990, 171-194) در فرا تحلیل خود بین تنوع مهارت (که یکی از ابعاد مرتبط با رشد حرفه‌ای محسوب می‌شود) و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری را گزارش نموده‌اند. از این نظر، رشد حرفه‌ای یکی از پیشایندهای مهم برای نگرش‌های شغلی محسوب می‌شود. چرا که این رشد، فرصت کارکنان را برای ارتقا و ترفیع بالا می‌برد و در این صورت پیوند بین کارکنان و سازمان را تقویت می‌کند. بالاخره توانمندسازی آخرین متغیری است که در مدل نظری ارایه شده در شکل (شماره ۱) وجود دارد. توانمندسازی در واقع زمانی در کارکنان تحقق می‌یابد که سرپرست و مدیر فرصت لازم را برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل به کارکنان می‌دهند. (Bowen & Lawler, 1992, 31-39) در حوزه پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر، توانمندسازی با مفاهیمی نظیر خود مختاری تکلیف و کنترل بسیار هم‌پوشی دارد. (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) به هر حال محور اصلی این دو مفهوم نیز در حد قابل توجهی به دادن قدرت تصمیم‌گیری و استفاده از ابتکارات شخصی به کارکنان توسط سرپرست بازمی‌گردد. به باور (Bowen & Lawler, 1992, 31-39) کارکنان توانمند، (یعنی آنانی که در شغل خود آزادی و اختیار تصمیم‌گیری و به کارگیری ابتکارات شخصی را دارند) در حوزه‌های مختلف (و به ویژه در حوزه‌های خدماتی و تولیدی) دارای توانایی بهتری برای پاسخ به نیازهای کاری و شغلی خود هستند و احساس بهتری از خود و شغل‌شان دارند. (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997, 679-705) بین توانمندی‌سازی و رضایت شغلی رابطه مثبتی را گزارش نموده‌اند. کوربرگ، باس، (Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999, 71-91) نیز بین کنترل تکلیف و توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی همبستگی ۰/۶ را گزارش نموده‌اند. شواهد پژوهشی دیگر، (برای این منظور به آکفلت و کوتی، ۲۰۰۵، ۱۵۹-۱۵۱ مراجعه شود) تا اندازه‌ای ناهم‌سویی‌هایی را نشان می‌دهد. مطالعاتی از نوع مطالعه حاضر برای صنایع و سازمان‌های ایران از جهت‌هایی دارای مزایا و کاربردهایی است. مهم‌ترین بستر کاربردی این که، یافته‌های این پژوهش می‌تواند بستر لازم را برای تقویت تمایل کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم سازد. این تقویت به نوبه خود زمینه را برای بهبود جو و شرایط کاری سازمان در راستای عملکرد و اثربخشی مطلوب‌تر فراهم خواهد ساخت. علاوه بر این، براساس یافته‌های پژوهشی

از نوع پژوهش حاضر، امکان برنامه‌ریزی‌هایی آموزشی و تحولی برای تغییرات شرایط و نوع سرپرستی مدیران و سرپرستان همراه با برنامه‌ریزی‌های معطوف به رشد حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان برای تغییر نگرش‌های شغلی آنها در قالب تعهد و رضایت‌مندی به خوبی قابل تحقق خواهد بود. در مجموع براساس آنچه بیان گردید، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تنظیم شده‌اند.

فرضیه اول: بین نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه دوم: بین حمایت رهبری و نگرش‌های شغلی رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه سوم: بین رشد حرفه‌ای و نگرش‌های شغلی رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه چهارم: بین توانمندسازی و نگرش‌های شغلی رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه پنجم: نگرش‌های شغلی نقش متغیر واسطه‌ای را بین حمایت رهبری، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند.

## روش تحقیق

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان بخش‌های عملیاتی صنایع فولاد در شهر اصفهان در نیمه اول سال ۱۳۸۷ تشکیل داده‌اند. از این جامعه آماری، ۲۴۲ نفر به صورت نمونه‌گیری سهل‌الوصول برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌های پژوهش انتخاب شدند. از آن جایی که بخش‌های عملیاتی اغلب شامل فعالیت‌های سخت و سنگین می‌شود، تمامی اعضای نمونه را مردان تشکیل داده‌اند. از ۲۴۲ نفر گروه نمونه، ۵۴ نفر مجرد (معادل ۲۲/۳ درصد) و ۱۸۸ نفر (معادل ۷۷/۷ درصد) متاهل بوده‌اند. از کل اعضای نمونه، ۱۶۶ نفر تا دیپلم (معادل ۶۸/۵ درصد) و ۷۶ نفر (معادل ۳۱/۴ درصد) دارای تحصیلات بالاتر از دیپلم بوده‌اند. همچنین از ۲۴۲ نفر، ۱۰۰ نفر (معادل ۴۱/۳ درصد) دارای منزل شخصی و مابقی دارای منزل رهن و اجاره و یا موارد دیگر بوده‌اند. میانگین سنی اعضای گروه نمونه ۳۶/۴۷ با انحراف معیار ۷/۹۶ بوده است. نمونه‌گیری انجام شده به این شکل بوده که از هر یک از صنایع فولاد مستقر در اصفهان و یا حومه (اغلب این صنایع در شهرک‌های صنعتی و یا شهرهای اطراف اصفهان مستقر هستند) با مراجعه به بخش‌های عملیاتی (ذوب، ریخته‌گری، نورد و...) از کارکنان شاغل در این بخش‌ها درخواست شده تا به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دهند. همچنین انتخاب ۲۴۲ نفر گروه نمونه برای این پژوهش، براساس توصیه‌های مطرح برای حجم نمونه برای مطالعات مدل‌سازی معادله ساختاری بوده است. (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸، ۶۶-۶۴)

ابزارهای مورد استفاده در پژوهش به شرح زیر است. لازم به ذکر که کلیه ابزارهای پژوهش، ابزارهایی بوده‌اند که در تحقیقات قبلی در خارج از ایران به کار گرفته شده‌اند. مقیاس پاسخ‌گویی

کلیه پرسش‌نامه‌ها پنج درجه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) بوده است. در ضمن بازبینی دقیق پرسش‌نامه‌های بازگشت شده از نمونه پژوهش فقط پرسش‌نامه‌هایی که مجموعه گویه‌های آنها به طور کامل پاسخ داده شده بودند در تحلیل استفاده شدند تا جهت‌گیری عدم پاسخ‌گویی<sup>۱</sup> مورد کنترل قرار گرفته باشد.

### رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه ۱۳ سوالی معرفی شده توسط (Ackfelt & Netemeyer, 2005, 151-159) استفاده به عمل آمد. این پژوهش‌گران، پرسش‌نامه را از (Boles, McKee & McMurrian, 1997, 85-98; Organ & Konovsky, 1989, 157-164; Williams & Anderson, 1991, 157-164) اقتباس نموده‌اند. گستره رفتارهای شهروندی سازمانی مورد سنجش در این پرسش‌نامه مربوط به رفتارهای یاری‌رسانی، فضایل شهروندی و جوان‌مردی است. مبتنی بر پیشینه پژوهش با جمع امتیازات هر فرد در این پرسش‌نامه یک نمره کلی به دست می‌آید. علی‌رغم این که در تحقیقات مشابه دیگر (از جمله Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) اعلام شده که از مجموع امتیازات هر یک از سه بُعد رفتارهای یاری‌رسانی، فضایل شهروندی و جوان‌مردی نیز می‌توان سه امتیاز جداگانه به دست آورد. به هر حال در این پژوهش امتیازات کلی در نظر گرفته شده است. شواهد مربوط به روایی و پایایی این پرسش‌نامه به تفصیل در ایران توسط خاکسار (۱۳۸۷) گزارش شده است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه مولفه‌های اصلی و چرخش از نوع واریماکس<sup>۲</sup> استفاده به عمل آمد. در تحلیل عاملی سلسله مراتبی انجام شده، طی مرحله دوم دو عامل با همبستگی ۰/۷۶ به دست آمد که حاکی از معتبر بودن در نظر گرفتن یک امتیاز کلی در این پرسش‌نامه محسوب می‌گردد. آلفای کرونباخ محاسبه شده نیز برابر ۰/۷ به دست آمد. یک نمونه از سوالات پرسش‌نامه به این شرح است: «خود را به خوبی با تغییراتی که در سازمان به وجود می‌آید، تطبیق می‌دهم».

### نگرش‌های شغلی

برای سنجش نگرش‌های شغلی از پرسش‌نامه ۹ سوالی معرفی شده توسط (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) استفاده به عمل آمد. این پرسش‌نامه را پژوهش‌گران مورد اشاره (Babin & Boles, 1998, 77-91; Hartline & Ferrell, 1996, 52-70; Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997, 85-98) اقتباس نموده‌اند. گویه‌های این پرسش‌نامه حوزه‌های مربوط به تعهد عاطفی و

1- Non response bias

2- Varimax rotation



رضایت‌مندی از شغل را دربرمی‌گیرد و تک‌عاملی در نظر گرفتن آن را براساس تحلیل عاملی تاییدی انجام شده، مستند می‌باشد. بنابراین از مجموع امتیازات هر فرد پاسخ‌گو در این پرسش‌نامه یک نمره کلی به دست می‌آید. شواهد مربوط به روایی و پایایی این مقیاس نیز در (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) موجود است. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی سلسله مراتبی (شیوه مولفه‌های اصلی) و چرخش از نوع واریماکس استفاده به عمل آمد که علی‌رغم به دست دادن دو عامل، بارهای تعداد قابل توجهی از سوالات بر روی هر دو عامل در مرتبه اول هم‌پوشی‌هایی را نشان می‌داد. در مرتبه دوم در نهایت این نه سوال بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ  $0/923$  قرار گرفتند. یک نمونه سوال این مقیاس به این شرح است: «شغل من برایم مطبوع و لذت‌بخش است».

#### مقیاس‌های حمایت سرپرست، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی

برای سنجش این سه متغیر نیز از سه مقیاس مستقل معرفی شده توسط (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) که از (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997, 85-98; Hart, Wearing, 1996, 52-70; Carter, Dingle, 2000, 211-228; Hartline & Ferrell, 1996, 52-70) اقتباس شده و به ترتیب ۵، ۶ و ۵ سوال را دارا می‌باشند، استفاده شد. در حمایت سرپرست، میزان حمایت ادراک شده توسط سرپرست برای فرد پاسخ‌گو ملاک است، در حالی‌که در رشد حرفه‌ای محور اصلی وجود شرایط و فضای لازم برای رشد و یادگیری مهارت‌های جدید می‌باشد. و بالاخره در توانمندسازی نیز اختیار و اطمینان در تصمیم‌گیری و ارائه فرصت‌های کافی به کارکنان برای توانمندتر شدن از طرف سرپرست مطرح است. این سه مقیاس از لحاظ روایی توسط (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، مورد تایید قرار گرفته‌اند. آلفای کرونباخ سه مقیاس توسط (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) به ترتیب برای حمایت سرپرست، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی  $0/89$ ،  $0/88$  و  $0/86$  گزارش شده است. اما در پژوهش حاضر نیز، تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه مولفه‌های اصلی و چرخش از نوع واریماکس  $KMO=0/87$ . آزمون کرویت بارتلت با  $P < 0/001$  و  $2298/002$  سه عامل یا مقیاس مستقل حمایت رهبری، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی را با آلفای کرونباخ  $0/87$ ،  $0/81$  و  $0/84$  به دست داد. یک نمونه سوال برای این سه مقیاس به ترتیب به این شرح است: «سرپرست من به خوبی از من حمایت می‌کند»، «اغلب می‌توانم فرصت‌هایی که موجب پیشرفت شغلی‌ام می‌شود را دنبال کنم»، «پیوسته از طرف سرپرستم ترغیب می‌شوم تا از خلاقیت و نوآوری‌هایم استفاده کنم».

پرسش‌نامه‌های پژوهش در محل کار پاسخ‌گویان و به صورت خودگزارش‌دهی در زمان‌های استراحت طی ۸ تا ۱۰ دقیقه پاسخ داده شده‌اند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های پژوهش متناسب

با اهداف و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) و مبتنی بر روش بیشینه درست‌نمایی<sup>۲</sup> با استفاده از شاخص‌های برازش و تناسب مدل مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند. در عین حال برای تعیین معناداری اثرات غیرمستقیم سه متغیر حمایت رهبری، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی از طریق نگرش‌های شغلی بر رفتار مدنی - سازمانی از آزمون حدود اطمینان ضرایب بوث استروپ و برای بررسی معناداری اثرات غیرمستقیم از آزمون سوپل استفاده شده است. عملیات آماری مربوط به مدل‌سازی معادله ساختاری با استفاده از AMOS5 صورت پذیرفته است.

### یافته‌های پژوهش

در جدول (شماره ۱)، شاخص‌های توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول شماره ۱: شاخص‌های توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	رفتار شهروندی سازمانی	نگرش‌های شغلی	حمایت رهبری	رشد حرفه‌ای
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۴/۸۹۳	۴/۸۹	-			
۲	نگرش‌های شغلی	۲۹/۵۴	۷/۱۸	۰/۳۲۸**	-		
۳	حمایت رهبری	۱۰/۵۳	۲/۵۲	۰/۳۲۰**	۰/۴۵۹**	-	
۴	رشد حرفه‌ای	۱۹/۴۱	۴/۲۶	۰/۳۷۹**	۰/۵۲۲**	۰/۵۷۸**	-
۵	توانمندسازی	۲۳/۰۸	۴/۸۷	۰/۳۷۰**	۰/۴۹۱**	۰/۵۵۳**	۰/۶۷۱**

\*\*  $P < 0/01$

چنان‌که در جدول (شماره ۱) مشاهده می‌شود، بین رفتار شهروندی سازمانی با نگرش‌های شغلی ( $r=0/328$ )، حمایت رهبری ( $r=0/320$ )، رشد حرفه‌ای ( $r=0/379$ ) و توانمندسازی ( $r=0/370$ ) رابطه مثبت و معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. بین نگرش‌های شغلی با حمایت رهبری ( $r=0/479$ )، رشد حرفه‌ای ( $r=0/522$ ) و توانمندسازی ( $r=0/491$ ) و بین حمایت رهبری با رشد حرفه‌ای ( $r=0/578$ ) و توانمندسازی ( $r=0/553$ ) و بین رشد حرفه‌ای و توانمندسازی ( $r=0/671$ ) نیز رابطه مثبت و معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد.

نتیجه بررسی الگوی نظری ارائه شده در شکل (شماره ۱) با استفاده از مدل‌سازی معادله

1- Structured Equation Modeling

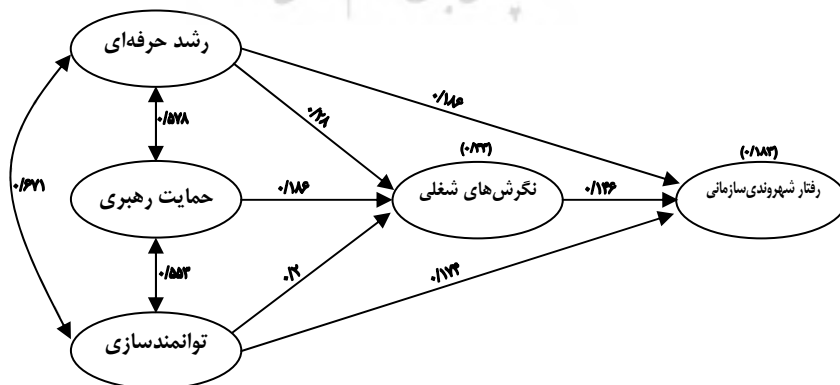
2- Maximum likelihood

ساختاری حاکی از آن بود که الگوی مذکور براساس روابط مطرح، نیاز به اصلاح و بازنگری دارد. خی دو محاسبه شده برای الگوی مفهومی شکل (شماره ۱) برابر با  $242/45$  و سطح معناداری  $P < 0/05$  به دست آمد. علاوه بر این شاخص‌های مطرح شامل  $GFI$ ،  $CFI$ ،  $AGFI$  و  $RMSEA$ ، همگی از مقادیر مطلوب (برای سه مورد اول بالاتر از  $0/95$  یا  $0/9$  و مورد آخر پایین‌تر از  $0/06$ ) نشان دادند که داده‌های پژوهش با الگوی مذکور دارای برازش مطلوبی نمی‌باشد. به همین دلیل این الگو براساس توصیه‌های مطرح در پیشینه پژوهش و همچنین با توجه به شاخص‌های تغییر و اصلاح، مورد بازنگری قرار گرفت. ضرایب مطرح برای هر یک از مسیرهای الگوی بازنگری شده در جدول (شماره ۲) و الگوی نهایی و بازنگری شده در شکل (شماره ۲) ارائه شده است.

جدول شماره ۲: ضرایب استاندارد مسیرهای الگوی بازنگری شده و نهایی

ردیف	مسیرهای نهایی	ضرایب غیراستاندارد	خطای استاندارد برآورد	ضرایب استاندارد	معناداری	$R^2$
۱	نگرش‌های شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱	۰/۰۴۸	۰/۱۴۶	۰/۰۳۷	۰/۱۸۳
۲	رشد حرفه‌ای ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۱۴	۰/۰۹۵	۰/۱۸۶	۰/۰۲۴	
۳	توانمندسازی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۷۵	۰/۰۸۱	۰/۱۷۴	۰/۰۳۱	
۴	رشد حرفه‌ای ← نگرش‌های شغلی	۰/۴۷۲	۰/۱۲۷	۰/۲۸	۰/۰۰۱	۰/۳۳
۵	حمایت رهبری ← نگرش‌های شغلی	۰/۵۳۱	۰/۱۹۲	۰/۱۸۶	۰/۰۰۶	
۶	توانمندسازی ← نگرش‌های شغلی	۰/۲۹۴	۰/۱۲۷	۰/۲	۰/۰۰۷	

شکل شماره ۲: الگوی نهایی بازنگری شده از مسیرهای ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی در محیط‌های صنعتی



چنان‌که در جدول (شماره ۲) و شکل (شماره ۲) ملاحظه می‌شود، سه متغیر مدل، یعنی رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی، طی سه مسیر، ابتدا بر نگرش‌های شغلی تاثیر می‌گذارند و به دنبال آن باعث ارتقای سطح رفتارهای شهروندی سازمانی به طور غیرمستقیم، از طریق نگرش‌های شغلی می‌شوند. اما از بین این سه متغیر، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی دارای تاثیرات مستقیمی نیز بر ارتقای رفتار شهروندی سازمانی هستند. در واقع مسیرهای رشد حرفه‌ای ← رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی ← رفتار شهروندی سازمانی مسیرهای افزوده شده در الگوی نهایی و بازنگری شده، نسبت به الگوی نظری اولیه ارائه شده در شکل (شماره ۱) می‌باشند. الگوی بازنگری شده و نهایی از لحاظ شاخص‌های برازش و تناسب از شرایط مطلوب و ایده‌آلی برخوردار بود. به ترتیبی که  $\chi^2$  دو برابر با ۱/۲۱ و  $P > 0/05$ ،  $RMR = 0/157$ ،  $GFI = 0/998$ ،  $CFI = 0/999$ ،  $AGFI = 0/97$ ،  $PCFI = 0/1$  و  $RMSEA = 0/03$  به دست آمدند. برای شاخص‌های مربوط به  $GFI$ ،  $AGFI$  و  $CFI$  مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ (در مورد  $AGFI$  مقدار ۰/۹ هم به عنوان نقطه برش معرفی شده است) و برای  $RMSEA$  مقدار ۰/۰۶ به پایین مطلوب گزارش شده است. بنابراین با توجه به مقادیر مربوط به شاخص‌های مدل نهایی، می‌توان گفت که مدل نهایی ارائه شده در شکل (شماره ۲) دارای برازش مطلوبی با داده‌های پژوهش است. در عین حال آزمون سوئیل برای معناداری اثرات غیرمستقیم حاکی از معناداری تمام اثرات غیرمستقیم برای مدل نهایی است. آزمون بوت استروپ برای حدود اطمینان حاکی از آن بود که با توجه به داده‌های پژوهش با احتمال زیاد اثرات غیرمستقیم رشد حرفه‌ای و توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی در حد  $P < 0/05$  است، ولی اثرات غیرمستقیم حمایت رهبری از طریق نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در حد  $P < 0/01$  معنادار است. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مطرح در الگوی نهایی شکل (شماره ۲) بر نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در جدول (شماره ۳) ارائه شده است.

چنان‌که در جدول (شماره ۳) قابل مشاهده است، سه متغیر حمایت رهبری، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی بر نگرش‌های شغلی دارای اثرات مستقیم به اندازه ضرایب مطرح در شکل (شماره ۲) (الگو یا مدل نهایی) هستند. اما دو متغیر رشد حرفه‌ای و توانمندسازی علاوه بر اثرات مستقیم مندرج در شکل (شماره ۲)، از طریق نگرش‌های شغلی، معادل ۰/۰۲۹ و ۰/۰۴۱ به صورت غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی اثر دارند. حمایت رهبری نیز دارای هیچ اثر مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی نبوده، اما از طریق نگرش‌های شغلی ۰/۰۲۷ بر رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیرگذار بوده است. در مجموع براساس آنچه در جدول (شماره ۲ و ۳) و شکل (شماره ۲) ارائه شد، نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش به این شرح می‌باشد:

فرضیه اول پژوهش مبنی بر این که بین نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (جدول شماره ۲ ردیف اول) مورد تایید قرار گرفت. فرضیه دوم که طی آن رابطه مثبتی بین رشد حرفه‌ای و نگرش‌های شغلی فرض شده بود (ردیف ۴ جدول شماره ۲) نیز مورد تایید قرار گرفت. فرضیه سوم پژوهش مبنی بر این که بین حمایت رهبری با نگرش‌های شغلی رابطه وجود دارد (جدول شماره ۲ ردیف ۵) نیز مورد تایید قرار گرفت. بالاخره فرضیه چهارم پژوهش که در آن رابطه مثبت بین توانمندسازی و نگرش‌های شغلی فرض شده بود (جدول شماره ۲ ردیف ۶) نیز مورد تایید قرار گرفت. اما فرضیه پنجم پژوهش به این صورت مورد تایید قرار گرفت که نگرش‌های شغلی برای رابطه حمایت رهبری با رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر واسطه‌ای کامل ولی برای رابطه رشد حرفه‌ای و توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی نقش یک متغیر واسطه‌ای پاره‌ای را ایفا می‌کند. بنابراین یافته‌های پژوهش حمایت قاطعی برای پنج فرضیه پژوهش فراهم ساخت. علاوه بر این، دو ارتباط دیگر نیز پس از تحلیل داده‌ها به دست آمد که در فرضیه‌های پژوهش این دو ارتباط مطرح نشده بود. یکی رابطه رشد حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی (جدول شماره ۲ ردیف ۲) و دیگری رابطه توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی (ردیف ۳ جدول شماره ۲) بود. این روابط و تلویحات پژوهشی و کاربردی آنها در قسمت بحث و نتیجه‌گیری به بحث گذاشته شده است.

**جدول شماره ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای مدل نهایی بر نگرش‌های**

**شغلی و رفتار شهروندی سازمانی**

ردیف	متغیرهای پژوهش	نگرش‌های شغلی			رفتار مدنی - سازمانی		
		اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثرات کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثرات کل
۱	نگرش‌های شغلی	۰	۰	۰	۰/۱۴۶	۰	۰/۱۴۶
۲	حمایت رهبری	۰/۱۸۶	۰	۰/۱۸۶	۰	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷
۳	رشد حرفه‌ای	۰/۲۸	۰	۰/۲۸۰	۰/۱۸۶	۰/۰۴۱	۰/۲۲۷
۴	توانمندسازی	۰/۲	۰	۰/۲	۰/۱۷۴	۰/۰۲۹	۰/۲۰۳

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های حاصل از پژوهش، از الگوی نظری روابط بین نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی با اصلاح و بازنگری (افزودن دو مسیر

اضافی نسبت به الگوی اولیه در الگوی نهایی و بازنگری شده) حمایت لازم را به عمل آورد. از لحاظ نظری، در الگوی اولیه چنین فرض گردید که نگرش‌های شغلی در قالب رضایت و تعهد علاوه بر این که به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارند، میانجی اثرات سه متغیر رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی بر رفتارهای شهروندی سازمانی هستند. این الگوی فرضی در قسمت تاثیر نگرش‌های شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار گرفت. در حوزه واسطه‌ای بودن نگرش‌های شغلی برای رابطه رشد حرفه‌ای، توانمندسازی و حمایت رهبری با رفتارهای شهروندی سازمانی نیز مورد حمایت قرار گرفت. (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) در بررسی الگوی مشابهی که بر روی گروه نمونه کارکنان مرتبط با مشتریان در خرده‌فروشی‌ها انجام دادند، به طور نسبی نتایجی مشابه با این پژوهش به دست آوردند، با این تفاوت که در پژوهش این پژوهش‌گران حمایت رهبری نیز بر رفتار شهروندی سازمانی (با ضریب بتا استاندارد  $0.34/0$  و  $P < 0.05$ ) دارای تاثیر مستقیم بوده ولی در پژوهش حاضر، این اتفاق به وقوع نپیوسته است. این تفاوت با احتمال زیاد از گروه نمونه متفاوت این پژوهش نسبت به پژوهش (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) نشأت می‌گیرد. با احتمال زیاد در محیط‌های تولیدی و عملیاتی از نوعی که نمونه پژوهش حاضر از آنها انتخاب شده، حمایت رهبری بیشتر از طریق نگرش‌های شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

اما علاوه بر هم‌سویی‌هایی که بین نتایج پژوهش حاضر و پژوهش (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) وجود دارد، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر، در باب رابطه بین نگرش‌های شغلی با رفتارهای شهروندی سازمانی در حوزه‌های رفتار سازمانی و مدیریت نیز هم‌سویی کاملی را نشان می‌دهد. پژوهش‌گرانی نظیر (Organ & Konovsky, 1989, 157-164; Williams & Anderson, 1991, 157-164; Podsakoff et al, 2000, 513-563; Walumbwa et al, 2008, 250-265) روابط مثبت و معناداری را بین نگرش‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی گزارش نموده‌اند. این روابط از لحاظ نظری به تمایل برای تبادل اجتماعی و جبران بازمی‌گردد. هر سازمانی که بتواند در کارکنان خود رضایت و تعهد را پدید آورد، لاجرم اشکال متعدد رفتارهای شهروندی سازمانی را از طرف کارکنان خود تجربه خواهد کرد. در واقع براساس شواهدی که از این پژوهش و پژوهش‌های دیگر به دست آمده، می‌توان گفت که رابطه نگرش‌های شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی، یک رابطه دارای استحکام و پایایی، صرف‌نظر از بافت و زمینه‌ای است که مورد مطالعه قرار می‌گیرد. حتی در پژوهش‌هایی از نوع پژوهش حاضر، رابطه نگرش‌های شغلی با رفتارهای شهروندی سازمانی وقتی مسیرهای اضافی جهت اصلاح و افزایش تناسب داده‌ها با الگو، به الگوی اولیه افزوده شد، کماکان ثابت باقی ماند. از آنجایی که نمونه پژوهش حاضر را مردان تشکیل داده‌اند، امکان

بررسی نقش تعدیل‌کنندگی جنسیت در روابط بین دیگر متغیرها وجود نداشته است. ولی در پژوهش (Ackfelt & Coote, 2005, 151-159) حمایت رهبری علاوه بر این که با رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه مثبت بوده، این رابطه در مردان غیرمعنادار و در زنان معنادار بوده است.

روابط بین رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی نیز با نگرش‌های شغلی در این پژوهش مورد حمایت قرار گرفت. این یافته‌ها با یافته‌های محققان زیادی از جمله (Roberson, 2006, 177-192; Liaao & Rupp, 2005, 242-256; Hart et al, 2000, 211-228; Bowen & Lawler, 1992, 31-39) هم‌سویی نشان می‌دهد. در واقع حمایت مدیریت یا سرپرستان در درون سازمان با توجه به این امر که مدیر یا سرپرست نزد کارکنان نماینده نظام سازمانی که در آن مشغول به کار هستند محسوب می‌شود، می‌تواند حس ارزشمندی، حس تفاوت و توجه سازمانی ادراک شده را در کارکنان بالا برد. این احساس یک حالت هیجانی و عاطفی فراهم می‌سازد که هم زمینه را برای تعهد عاطفی کارکنان به سازمان فراهم می‌سازد و هم آنها را از شغل خویش راضی‌تر می‌کند. زمانی که این حمایت با فرصت‌هایی برای رشد مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و آزادی عمل در تصمیم‌گیری و به کارگیری ابتکارات، (که در رشد حرفه‌ای و توانمندسازی مستتر است) از طرف سازمان برای کارکنان همراه می‌شود، نتیجه آن چیزی جز افزایش رضایت و تعهد در قالب نگرش‌های شغلی نخواهد بود.

به نظر نمی‌رسد در هیچ سازمانی، افراد برای حمایت‌گر بودن سرپرست، فرصت‌سازی سازمانی برای رشد و بالندگی، در کنار دادن آزادی عمل در تصمیم‌گیری و ابتکار، ارزش قابل‌نباشند. چنین ارزشی توسط کارکنان از مسیرهای مختلف از جمله مسیر رضایت شغلی و تعهد بر رفتار شهروندی سازمانی به خوبی آشکار می‌شود. رابطه رشد حرفه‌ای و توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی، روابطی بودند که بر مبنای نظریات و پژوهش‌های مرور شده راجع به آنها فرضیه‌ای مطرح نشد. در واقع این انتظار که بین این دو متغیر و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه یافت شود، از آغاز وجود نداشت. اما پس از تحلیل، این دو رابطه به دست آمد. رشد حرفه‌ای که ریشه در یادگیری و گسترش مهارت‌های کاری دارد، براساس مسیر این متغیر به رفتار شهروندی سازمانی، می‌تواند کارکنان نظام‌های تولیدی-صنعتی، به ویژه بخش‌های عملیاتی را در صنایع به انجام رفتارهایی نظیر یاری‌رسانی به همکاران و کارکنان جدید، مشارکت کاری فرا نقشی و تحمل و بردباری در برابر کمبودها و نقایص در محیط متمایل سازد.

به احتمال زیاد، این ارتباط از فرآیندی پیروی می‌کند که وقتی در محیط کار، افراد با برنامه‌ریزی سازمان فرصت می‌یابند تا توانایی‌های حرفه‌ای و کاری خود را بهبود بخشند، آنها نیز با انجام رفتارهای یاری‌رسانی، مشارکت و تحمل و بردباری، سعی در قدرشناسی از تلاش‌های

معطوف به رشد خود از طرف سازمان نموده و فضایی مطبوع‌تر را برای کار تیمی و گروهی فراهم می‌سازند. این تبیین به ویژه از طریق تاثیر مستقیمی که توانمندسازی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد، نیز مورد تقویت قرار می‌گیرد. در مجموع به نظر می‌رسد براساس یافته‌های پژوهش بتوان گفت، که زمینه‌سازی رشد حرفه‌ای و توانمندسازی در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، کارکنان را از فردگرایی به سوی جمع‌گرایی و کاری تیمی مبتنی بر همکاری، گذشت و یاری‌رسانی سوق می‌دهد.

بنابراین در راستای یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که برای ارتقای سطح رفتارهای شهروندی سازمانی، مسیرهای مستقیم نگرش‌های شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی ← رفتارهای شهروندی سازمانی و رشد حرفه‌ای ← رفتارهای شهروندی سازمانی مناسب‌ترین مسیرها هستند. البته باید توجه داشت که سه متغیر رشد حرفه‌ای، توانمندسازی و حمایت رهبری که به عنوان متغیرهای مستقل مدل نهایی نیز تلقی می‌شوند، دارای ارتباط دو سویه با یکدیگر هستند. این ارتباط دو سویه، در یک چرخه درونی نیز باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. راه‌کارهای عملیاتی و اجرایی برای افزایش رشد حرفه‌ای، توانمندسازی و ارتقای سطح نگرش‌های شغلی، همانا برنامه‌ریزی برای دوره‌های آموزش حرفه‌ای و شغلی ضروری و توانایی‌های تصمیم‌گیری است. با افزایش توان کارکنان صنایع و سازمان‌ها در تصمیم‌گیری در کنار افزایش سطح مهارت‌ها، ساده‌تر می‌توان ابتکار تصمیم‌گیری را به آنها منتقل کرد. با واگذاری اختیار تصمیم‌گیری، بدون تردید بخشی از تلاش روان‌شناختی و رفتاری کارکنان معطوف به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. علاوه بر این، به نظر می‌رسد، شکلی از قرارداد روان‌شناختی غیررسمی بین کارکنان، در نظام‌های تولیدی-صنعتی ایران وجود دارد. این قرارداد روان‌شناختی غیررسمی بین همکاران، خود با احتمال زیاد یک متغیر بسیار اساسی است که در پژوهش‌های آتی باید در کنار متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار گیرد. بالاخره در پایان نیز باید اذعان نمود که پژوهش حاضر بر روی مردان شاغل در بخش‌های تولیدی و عملیاتی فولادسازی که به صورت سهل‌الوصول نمونه‌گیری شده‌اند صورت گرفته، بنابراین در تعمیم نتایج به سازمان‌های غیرتولیدی و یا کارکنان اداری و کارکنان زن سازمان‌ها باید احتیاط شود.



## فهرست منابع

۱. خاکسار، سروره (۱۳۸۷) رابطه بین سطوح خودپنداره و عدالت سازمانی با پیامدهای نگرشی-شغلی و نقش تعدیل کننده سطوح خود پنداره مزمن و فعال در روابط فوق. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
۲. شوماخر، رندال ای و لومکس، ریچاردجی (۱۳۸۸) مقدمه‌ای بر مدل سازی معادله ساختاری، ترجمه وحید قاسمی، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۳. عریضی، حمیدرضا، علی محمدی، سهراب و گل پرور، محسن (۱۳۸۶) رابطه تعهدسازمانی و مولفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر، مجله روانشناسی، شماره پیاپی ۴۳، سال یازدهم، شماره ۳.
۴. گل پرور، محسن و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۵) پیش‌بینی تعهد سازمانی و مولفه‌های آن براساس متغیرهای هفده گانه فردی و سازمانی، دانش و پژوهش در روانشناسی، شماره ۲۹، سال هشتم، فصل پاییز.
5. Ackfeldt, A.L., & Coote, L.V., 2005, A study of organizational citizenship behaviors in retail setting. *Journal of Business Research*, 58.
6. Allen, N.J., Meyer, J.P., 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
7. Babin, B.J., & Boles, J.S., 1998, Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(21).
8. Barksdale, K., Werner, J.M., 2001, Managerial ratings of in - role behaviors, organizational citizenship and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2).
9. Blakely, G.L., Andrews, M.C., & Moorman, R.H., 2005, The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2).
10. Borman, W.C., & Motowidlo, S.J., 1993, Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., & Borman, W.C. (Eds.), *personality selection*, San Francisco: Jossey-Bass.
11. Bowen, S.P., & Lawler, III.E., 1992, The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33.
12. Brief, A.P., & Motowidlo, S.J., 1986, Prosocially organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11.

13. Brown, S.P., & Peterson, R.A., 1993, Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1).
14. George, J.M., & Brief, A.P., 1992, Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2).
15. George, J.M., & Jones, G.R., 1997, Organization spontaneity in context. *Human Performance*, 10.
16. Hart, P.M., Wearing, A., Conn, M., Carter, N.L., & Dingle, R.K., 2000, Development of the school organizational health questionnaire: a measure for assessing teacher morale and school organizational climate. *British Journal of Educational Psychology*, 70.
17. Hartline, M.D., & Ferrell, O.C., 1996, The measurement of customer contract service employees. *Journal of Marketing*, 60(4).
18. Hartline, M.D., Maxham, III. J.G., & McKee, D.O., 2000, Corridors of influence in the dissemination of customer – oriented strategy to customer contract service employees. *Journal of Marketing*, 64(2).
19. Koberg, C.S., Boss, R.W. & Senjem, J.C., & Goodman, E.A., 1999, Antecedents and outcomes of empowerment. *Group Organization Management*, 24(1).
20. Liao, H., & Rupp, D.E. (2005). The impact of justice orientation on work outcomes: A cross - level multifaceted framework. *Journal of Applied Psychology*, 920.
21. Mathieu, J.E., & Zajac, C.M., 1990, A review and meta - analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2).
22. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., & McMurrian, R., 1997, An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3).
23. Organ, D.W., 1990, The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B.M., & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12th editions, Greenwich, CT: JAI Press.
24. Organ, D.W. & Konovsky, M., 1989, Cognitive versus affective determinant of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1).
25. 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(3).
26. Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B., 1997, Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2).
27. Roberson, Q.M., 2006, Justice in teams: The activation and role of sense making in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 100.

28. Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W., 1997, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5).
29. Van Dyne, L., & Cummings, L.L., 1990, Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. Paper presented at the annual meeting of the academy of management, San Francisco.
30. Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, G., 2008, Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19.
31. 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.

