

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هفتم، شماره ۳، پیاپی ۲۱، پاییز ۱۳۹۲  
صفحات: ۱۲۳ - ۱۰۷

## طراحی عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی و نقش آن در عملکرد کارکنان

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۳/۲۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۹/۲۶)

فرج اله رحیمی<sup>۱</sup>، افشین قاسمی<sup>۲</sup>، کیومرث احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر عوامل زمینه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان انجام شده است. بدین منظور، پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده است و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۳۳۳ نفر از کارکنان هفت بانک منتخب توزیع شده است. روش تحقیق حاضر، توصیفی - همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر الگو معادلات ساختاری است. نتایج حاصل از الگو تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای می‌توانند بر اساس الگو تحلیل مسیر ارایه شده بر رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان این بانکها، تاثیر بگذارد. همچنین از بین عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی بیشتر از سایر عوامل، قدرت تبیین‌کنندگی رفتار شهروندی سازمانی را دارند. در پایان، به‌منظور دست‌یابی به عملکرد بهتر از طریق استقرار رفتار شهروندی سازمانی، پیشنهادهایی برای مدیران ارایه شده است.

### واژگان کلیدی:

عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان

<sup>۱</sup> - عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران: Rahimi2003@yahoo.com

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران (نویسنده مسؤل): Afi\_gh\_2000@yahoo.com

<sup>۳</sup> - عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد سنندج: Ahmadi1218@yahoo.com

**(۱) مقدمه**

در دنیای امروزی، دانش یک منبع کلیدی است. ایجاد دانش جمعی یک وظیفه راهبردی برای موفقیت سازمان است. اگرچه هنوز عوامل سنتی تولید، مانند زمین و سرمایه، مطرح هستند ولی در رتبه دوم قرار دارند. برخلاف عوامل سنتی، تولید دانش منبعی است که در ذهن انسان نهفته است و خلق و نشر آن فعالیتی نامحسوس است و با اجبار محقق نمی‌شود و مستلزم همکاری داوطلبانه افراد است [۱۱]. در همکاری داوطلبانه، بحثی فراتر از وظیفه مطرح است و افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند [۱۹].

امروزه، آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تاثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارند، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده‌اند. در گذشته، محققان در مطالعات خود، به‌منظور بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثر بخشی سازمانی، بیشتر، به عملکرد درون‌نقشی<sup>۱</sup> کارکنان توجه می‌کردند. عملکرد درون‌نقشی، به آن رفتارهای شغلی کارکنان گفته می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان، بیان می‌شوند و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند [۶].

تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قائل شده‌اند. عملکرد فرانقشی<sup>۲</sup>، به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند [۴]. محققان اهمیت زیادی برای تاثیر عملکرد فرانقشی بر اثر بخشی سازمانی قائل هستند. یکی از متداول‌ترین مفهوم سازی‌ها و عملیاتی‌سازی‌های صورت گرفته درباره رفتارهای فرانقشی، مربوط به رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۳</sup> است [۱۵].

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در ۱۵ سال اخیر، موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. اغلب تحقیقات صورت گرفته، سه نوع هستند. یکسری از تحقیقات بر پیش‌بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو و غیره به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند [۱۴]. ازسوی دیگر، یکسری از تحقیقات، بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و غیره مطرح شده‌اند. گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصراً 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>۴</sup>، مقیاس-

<sup>۱</sup>. In-role Performance

<sup>۲</sup>. Extra-role Performance

<sup>۳</sup>. Organizational Citizenship Behavior

<sup>۴</sup>. Factor Analysis

های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند [۱۵]. تحقیق حاضر، ترکیبی از هر سه نوع تحقیق ذکر شده خواهد بود. در واقع چنین رویکردی متناظر با الگو پیشامد-رفتار- پیامد<sup>۱</sup> است که به-خصوص در تحقیقات رفتار سازمانی کاربرد زیادی دارد. بنابر این، تحقیق حاضر بر آن است تا از یک سو عامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد و از سوی دیگر تأثیر رفتار شهروندی سازمانی را بر متغیر عملکرد کارکنان بسنجد.

## ۲) پیشینه تحقیق

### ۲-۱- رفتار شهروندی سازمانی

از آغاز شکل‌گیری رشته مدیریت، تلاش برای بهبود عملکرد، دغدغه اندیشمندان این رشته بوده است و این دغدغه نه تنها پایان نیافته است بلکه با گذر زمان ابعاد جدیدی به خود گرفته است. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز شاغل مشخص شده بود، لیکن امروزه رفتارهای فراتر از آن مدنظر قرار می‌گیرند [۱۱]. کاتز و کان<sup>۲</sup> در کتاب خود تحت عنوان "روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها" بیان داشته‌اند که سازمان‌ها به منظور انجام اثربخش وظایف خود، نیازمند کارکنانی هستند که فراتر از الزامات و نیازمندی‌های نقش‌های اصلی خود در سازمان، عمل کنند. آن‌ها اشاره داشته‌اند که در داخل هر گروه کاری در یک کارخانه، در داخل هر بخش از یک سیستم دولتی و یا حتی در داخل هر واحدی از یک دانشگاه، فعالیت‌های مشارکتی بی‌شماری وجود دارند که تعداد محدودی از این فعالیت‌ها در داخل شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده‌اند [۱۶] و تعداد زیادی از آنها جزو رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل به صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) هستند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد [۷].

با توجه به مفهوم رفتارهای فرانتشی، محققان علوم رفتاری به مفهوم سازی پدیده مرتبط با آن یعنی رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. اولین محققانی که در این زمینه مطالعات گسترده‌ای را انجام داده‌اند، ارگان و اسمیت، بوده‌اند. در دهه ۱۹۸۰، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در ادبیات تحقیق سازمانی مشاهده شد [۸].

در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هرآنچه به عنوان تعریف این مفهوم آمده است، بیشتر از تعریف ارگان (۱۹۸۳)، نشأت می‌گیرد. وی بیان می‌دارد: "رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود" [۱۳]. همچنین چن و پنگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهایی تعریف می‌کنند که ماهیت اختیاری داشته و بخشی از الزامات رسمی کارکنان نیستند اما در عین حال منجر به ارتقای

<sup>۱</sup>. Antecedent - Behavior - Consequence

<sup>۲</sup>. Katz & Kohn

<sup>۳</sup>. Organ & Smith

<sup>۴</sup>. Chen & Pang

عملکرد اثربخش سازمان می‌شوند [۲]. بنابراین می‌توان اجزای رفتار شهروندی سازمانی را به‌صورت زیر مشخص کرد:

نوعی رفتار که فراتر از حد و مرز تعیین شده توسط سازمان، از جانب کارکنان بروز می‌کند؛ رفتاری که ساختار رسمی سازمان آن را شناسایی و مورد تشویق قرار نمی‌دهد؛ رفتاری که تاثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمان دارد [۶].

در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد. بررسی‌های پودساکوف<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۰)، نشان داده است که تقریباً ۳۰ نوع رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که در برخی مواقع هم-پوشانی مفهومی زیادی میان آن‌ها دیده می‌شود [۲]. در این مطالعه، بر اساس الگو پیشنهادی ارایه شده توسط بولینو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی، با شش بعد اطاعت (تحمل‌پذیری)، وفاداری، مشارکت، توجه و احترام، فداکاری و وظیفه شناسی مورد سنجش قرار داده شده است.

### ۲-۲- عوامل زمینه‌ای

تحقیق‌های متعددی در زمینه عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی<sup>۳</sup>، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارهای رهبری<sup>۴</sup>، تعهد سازمانی<sup>۵</sup>، رهبری تحول‌آفرین<sup>۶</sup>، حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۷</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۸</sup>، نظام کنترل مدیریتی<sup>۹</sup> و عدالت سازمانی<sup>۱۰</sup>، شناسایی شده‌اند [۱۸].

باتمن و ارگان (۱۹۸۳)، نخستین تحقیقات را در رابطه با زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام داده‌اند [۴]. بر اساس یافته‌های این محققان، رضایت شغلی به عنوان بهترین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی، تعیین شده است [۵]. نمونه‌هایی از تحقیقات انجام شده در رابطه با عوامل زمینه-ای رفتار شهروندی سازمانی، در نگاره ۱، ارایه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup>.Podsakoff

<sup>۲</sup>. Bolino

<sup>۳</sup>. Job satisfaction

<sup>۴</sup>. Leadership behaviors

<sup>۵</sup>. Organizational Commitment

<sup>۶</sup>. Transactional leader

<sup>۷</sup>. Perceived organization support

<sup>۸</sup>. Organizational culture

<sup>۹</sup>. Management control system

<sup>۱۰</sup>. Organizational justice

نگاره ۱. نمونه‌هایی از تحقیقات انجام‌شده در رابطه با عوامل زمینه‌ای رفتار شهروندی سازمانی

عوامل زمینه‌ای	مأخذ
ویژگی‌های شخصیتی	[۱۳، ۸، ۳، ۲]
تعهد سازمانی	[۱۷، ۱۵، ۶، ۲]
رضایت شغلی	[۱۹، ۱۶، ۴]
سبک‌های مدیریتی و رهبری	[۱۸، ۱۴، ۸]
عدالت، فرهنگ و حمایت سازمانی	[۱۳، ۱۲، ۶، ۲]
تئوری‌های انگیزشی	[۱۷، ۱۰، ۵]

بررسی‌ها در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی و عوامل تاثیرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در قالب سه دسته عوامل زمینه‌ای تقسیم نمود: عوامل فردی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی  
عوامل مدیریتی شامل: رهبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریتی و سبک مدیریت  
عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی.  
۲-۳- عملکرد کارکنان

محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. در سطح سازمانی آنچه که به‌طور عمده مطرح است افزایش عملکرد و اثربخشی است [۶]. باید توجه داشت که با توجه به مفاهیم جدید ارایه شده درباره عملکرد، این نکته چندان دور از ذهن و غیرمنطقی به نظر نمی‌رسد. اما تحقیقاتی نیز در راستای شناسایی چگونگی افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در مطالعات اولیه‌ای که در این زمینه انجام شده بود، محققان دریافته‌اند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارند [۱۲]. اولین مطالعه‌ای که در این زمینه صورت گرفته است به این نتیجه رسید که کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی مبادرت ورزیده‌اند. همچنین در یک بررسی درباره رستوران‌های ارایه

دهنده غذاهای آماده، این نتیجه به دست آمد که رفتارهای شهروندی گوناگون با حداقل برخی از شاخص‌های عملکرد کارکنان ارتباط دارند [۸] و بالاخره جرج و بریف (۱۹۹۲)، در یک مطالعه گسترده دریافتند که رفتارهای شهروندی به طور معنی دار با اثربخشی سازمانی در یک نمونه ۲۸ تایی از رستوران‌ها مرتبط است [۷].

در تحقیق صورت گرفته توسط چن و همکاران (۱۹۹۸)، مشخص شد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد که افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، کمتر سازمان را ترک می‌کنند [۲]. از سوی دیگر طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت در هر سازمانی می‌تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان باشد و به این ترتیب می‌توان یکی از مکانیزم‌های عمل رفتارهای شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان را کاهش نرخ ترک خدمت دانست [۸].

مسئله دیگری که برخی از محققان از جمله پودساکف و همکارانش (۲۰۰۰)، به عنوان یک پیامد مهم رفتارهای شهروندی سازمانی به آن اشاره می‌کنند، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خبره و کارآمد است [۱۹]. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان باعث می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل شود و از این رو سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی در آنها بالاست، با جذب نیروهای کارآمدتر، عملکرد بهتری خواهند داشت [۱۷].

### ۳) فرضیه‌ها و الگو مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات موضوع و نتایج مطالعات قبلی، الگوی مفهومی مطالعه حاضر متشکل از چهار فرضیه اصلی و پانزده فرضیه فرعی در قالب الگوی مفهومی تحقیق در زیر ارائه شده است.

با توجه به مطالعات صورت گرفته و مباحث مطرح شده می‌توان فرضیات زیر را مطرح ساخت:

**فرضیه اصلی اول:** عوامل فردی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

رضایت شغلی کارکنان بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

تعهد سازمانی کارکنان بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه اصلی دوم:** عوامل مدیریتی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

رهبری تحول آفرین بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

سیستم کنترل مدیریتی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

● سبک مدیریت بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

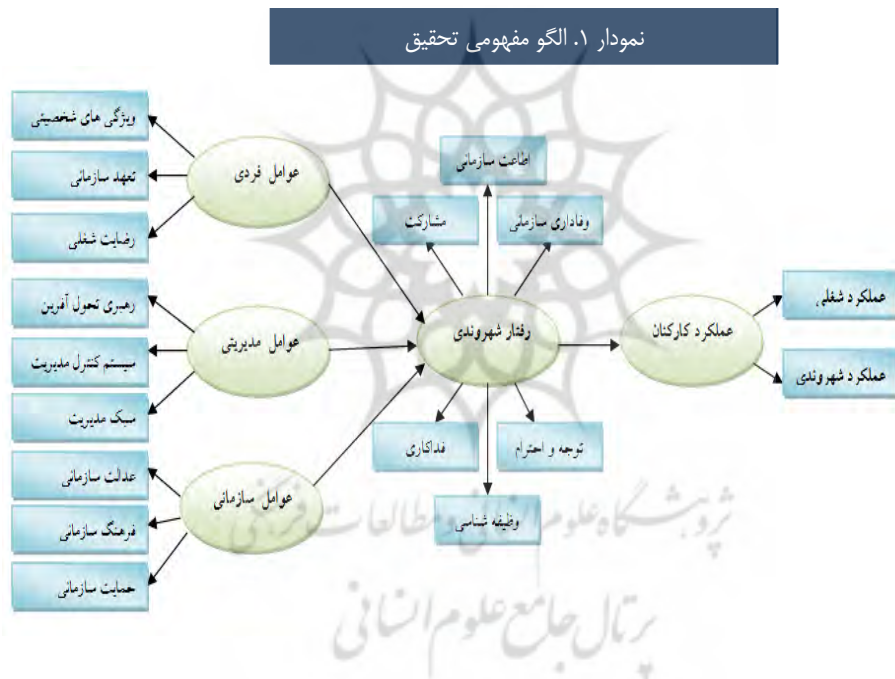
**فرضیه اصلی سوم:** عوامل سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرهنگ سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

عدالت سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

حمایت سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه اصلی چهارم: ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد .  
 اطاعت سازمانی، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد .  
 وفاداری سازمانی، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.  
 مشارکت، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.  
 توجه و احترام، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.  
 فداکاری، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.  
 وظیفه شناسی، بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.  
 بر مبنای پیشینه تحقیق و فرضیه‌های ارائه شده، الگو مفهومی تحقیق به شکل نمودار ۱ ارائه شده است.



#### ۴ روش‌شناسی تحقیق

از نظر هدف، تحقیق حاضر را می‌توان در گروه تحقیق‌های کاربردی دسته‌بندی کرد. از نظر ماهیت تحقیق نیز، تحقیق حاضر جزو تحقیق‌های توصیفی-همبستگی، است.  
 جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان شعب بانک‌های دولتی و خصوصی (هفت بانک) است که تعداد این کارکنان، در مجموع ۷۵۰ نفر بوده است. با محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق، از

روابط آماری، حجم نمونه، ۳۳۳ نفر تعیین شد. تعداد پرسشنامه‌های برگشتی ۳۲۵ پرسشنامه بوده است. حجم نمونه برای هر بانک، در نگاره ۲ نشان داده شده است.

نام بانک	تعداد کارکنان هر بانک	تعداد نمونه	پرسشنامه های برگشتی
سپه	۱۲۰	۵۳	۵۱
ملی	۱۴۴	۶۳	۶۲
ملت	۱۲۷	۵۶	۵۵
رفاه	۱۱۹	۵۲	۵۱
اقتصاد نوین	۹۷	۴۴	۴۳
انصار	۷۴	۳۴	۳۳
سینا	۷۱	۳۱	۳۰
جمع	۷۵۰	۳۳۳	۳۲۵

نگاره ۲. تعداد افراد نمونه

#### ۴-۱- ابزار و روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های لازم برای تحلیل فرضیه‌ها و آزمون الگو، از پرسشنامه بسته با ۶۹ سوال استفاده شده است. سه سوال به متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سابقه کار و سطح تحصیلات اختصاص دارد و ۶۵ سوال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق طراحی شده‌اند. با توجه به متغیرهای مورد نظر در الگو و به منظور پیمایش آنها از ترکیبی از سوال‌های ارایه شده در پرسشنامه‌های عارفی و همکاران (۱۳۹۱)، ویگودا (۲۰۰۰) و پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، استفاده شده است. پس از آن به منظور ارزیابی روایی، پرسشنامه به همراه توضیحاتی در مورد الگو تحقیق، در اختیار چند نفر از اساتید رشته مدیریت و دانشجویان دکتری قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات ارایه شده توسط آنان اعمال گردید. فرآیند مذکور موجب حصول اطمینان از روایی محتوای ابزار



گردآوری داده‌ها شده است. برای سنجش و استخراج نظرات، از طیف پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده شده است. آلفای کرونباخ نیز نشان داد که متغیرهای مکنون مورد بررسی از پایایی مناسبی برخوردار بوده‌اند. در نگاره ۳، تعداد سوال‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

نگاره ۳. مقیاس، تعداد سوال‌ها و آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سوال‌ها	آلفای کرونباخ
عوامل فردی	۱۳	۰/۸۴
عوامل مدیریتی	۱۱	۰/۸۱
عوامل سازمانی	۱۵	۰/۷۸
رفتار شهروندی	۲۳	۰/۸۶
اطاعت سازمانی	۴	۰/۷۴
وفاداری سازمانی	۳	۰/۷۸
مشارکت	۴	۰/۸۲
توجه و احترام	۳	۰/۸۵
فداکاری	۵	۰/۷۶
وظیفه‌شناسی	۴	۰/۷۸
عملکرد کارکنان	۵	۰/۷۹

#### ۴-۲- تحلیل داده‌ها

روش اصلی تجزیه و تحلیل در تحقیق حاضر، رویکرد معادلات ساختاری است که دربرگیرنده دو الگو اندازه‌گیری<sup>۱</sup> و ساختاری است. نتایج این بخش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵، انجام شده است. البته پیش از بررسی برازش الگو و بررسی فرضیات، آمار توصیفی داده‌ها شامل خصوصیات

<sup>۱</sup>Measurement Model

جمعیت‌شناختی افراد حاضر در نمونه، میانگین و انحراف معیار هر متغیر اصلی تحقیق و نیز همبستگی بین آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۹، مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۵) یافته‌های تحقیق

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق در نگاره ۴، نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از تعداد ۳۳۵ نفر پاسخ دهنده، ۸۲/۲ درصد مرد و ۱۷/۸ درصد زن بوده‌اند. بیش از ۵۴ درصد افراد، سابقه کارشان کمتر از ده سال و بیش از ۸۳ درصد آنها تحصیلات لیسانس و پایین‌تر داشته‌اند.

#### نگاره ۴. خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه متغیر

درصد	سطح		درصد	سطوح	
۸۳/۲	لیسانس و پایین‌تر	تحصیلات	۸۲/۲	مرد	جنسیت
			۱۷/۸	زن	
۱۶/۸	فوق لیسانس و بالاتر		۵۴/۵	۱۰ تا ۱۰ سال	سابقه کار
			۳۹	۲۰-۱۰ سال	
			۶/۵	۳۰-۲۰ سال	

قبل از بررسی فرضیه‌ها لازم است تا میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد (نگاره ۵). نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر پنج متغیر، رابطه مستقیم و معناداری ( $p < 0.01$ ) با یکدیگر دارند.

نگاره ۵. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	S.D	۱	۲	۳	۴	۵
۱. عوامل فردی	۲/۹۹	۰/۴۸	--	--	--	--	--
۲. عوامل مدیریتی	۳	۰/۵۵	۰/۶۷	--	--	--	--
۳. عوامل سازمانی	۳/۰۵	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۵۸	--	--	--
۴. رفتار شهروندی	۳/۱۱	۰/۳۷	۰/۳۷	۰/۴۰	۰/۴۶	--	--
۵. عملکرد کارکنان	۳/۱۲	۰/۴۰	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۵۹	--

#### الگوی اندازه‌گیری

در الگوهای معادلات ساختاری لازم است تا دو الگو آزمون شود. الگو اول شامل الگوهای اندازه‌گیری برای هر متغیر مکنون است. الگو اندازه‌گیری، نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخص‌های برازش رایج در الگوهای اندازه‌گیری برای هفت متغیر مکنون تحقیق در قالب نگاره ۶، ارایه شده است. همچنان که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش همه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

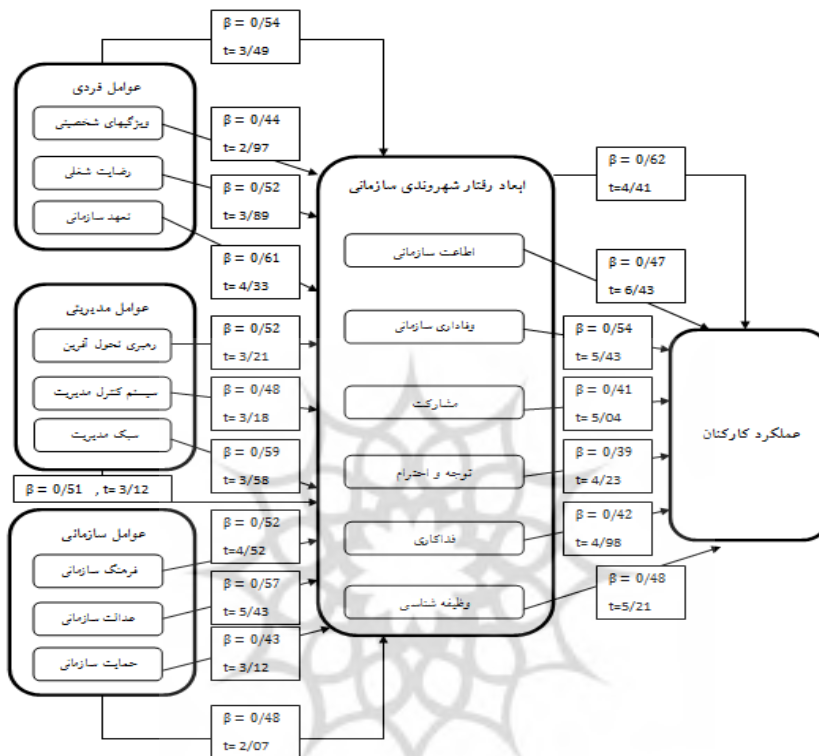
نگاره ۶. شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

شاخص‌های برازش									متغیر مکنون
AG FI	G FI	RM R	R FI	IF I	C FI	N FI	RMS EA	X <sup>2</sup> /df	
۰/۹۰	۹۳ ۰/	۰/۱۱	۸۶ ۰/	۸۹ ۰/	۹۳ ۰/	۹۱ ۰/	۰/۰۹۷	۲/۵	عوامل فردی
۰/۹۰	۸۹ ۰/	۰/۰۴	۹۱ ۰/	۹۳ ۰/	۹۱ ۰/	۹۳ ۰/	۰/۰۵۴	۴۳/۲	عوامل مدیریتی
۰/۹۰	۹۳ ۰/	۰/۰۶۹	۹۱ ۰/	۱/۱	۹۰ ۰/	۹۳ ۰/	۰/۰۸۹	۲/۶	عوامل سازمانی
۰/۹۸	۹۲ ۰/	۰/۰۷	۹۳ ۰/	۹۹ ۰/	۹۷ ۰/	۹۱ ۰/	۰/۰۳	۲۲/۲	رفتار شهروندی
۰/۹۰	۹۶ ۰/	۰/۰۶۵	۹۶ ۰/	۰۰/۱	۹۹ ۰/	۹۰ ۰/	۰/۰۳	۲۲/۲	عملکرد کارکنان

الگوی ساختاری

پس از آزمون الگوهای اندازه‌گیری اکنون لازم است تا الگو ساختاری که نشان‌گر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است ارایه شود. با استفاده از الگو ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. الگو ساختاری تحقیق، با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵ مورد آزمون قرار گرفت. نمودار ۲، الگو اندازه‌گیری کلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری را نشان می‌دهد.

## نمودار ۲. نتایج ضرایب و تخمین استاندارد الگو کلی پژوهش



الگوی ساختاری کلی تحقیق نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار شده‌اند، زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد  $1/96$  بزرگ‌تر است. معناداری این اعداد نشان دهنده این است که قرار گرفتن هر کدام از مولفه‌ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است. برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب الگو لازم است تا مقدار  $t$  هر مسیر نشان داده شود. مقدار  $t$  و ضرایب مسیر، در نگاره ۷، ارائه شده است.

نگاره ۷. ضریب مسیرها و مقدار t الگوی مفهومی آزمون شده

ت	ضریب	مسیر	ت	ضریب	مسیر
۴/۵۲	۰/۵۲	فرهنگ ----- سازمانی رفتار شهروندی	۳/۴۹	۰/۵۴	عوامل فردی ----- رفتار شهروندی
۵/۴۳	۰/۵۷	عدالت سازمانی ----- رفتار شهروندی	۳/۱۲	۰/۵۱	عوامل مدیریتی ----- رفتار شهروندی
۳/۱۲	۰/۴۳	حمایت سازمانی ----- رفتار شهروندی	۲/۰۷	۰/۴۸	عوامل سازمانی ----- رفتار شهروندی
۶/۴۳	۰/۴۷	اطاعت سازمانی ----- عملکرد کارکنان	۴/۴۱	۰/۶۳	رفتار شهروندی ----- عملکرد کارکنان
۵/۴۳	۰/۵۴	وفاداری ----- سازمانی عملکرد کارکنان	۲/۹۷	۰/۴۴	ویژگی‌های ----- شخصیتی رفتار شهروندی
۵/۰۴	۰/۴۱	مشارکت ----- عملکرد کارکنان	۳/۸۹	۰/۵۲	رضایت شغلی ----- رفتار شهروندی
۴/۲۳	۰/۳۹	توجه و احترام ----- عملکرد کارکنان	۴/۳۳	۰/۶۱	تعهد سازمانی ----- رفتار شهروندی
۴/۹۸	۰/۴۲	فداکاری ----- عملکرد کارکنان	۳/۲۱	۰/۵۳	رهبری تحول ----- آفرین رفتار شهروندی
۵/۲۱	۰/۴۸	وظیفه شناسی ----- عملکرد کارکنان	۳/۱۸	۰/۴۸	سیستم کنترل ----- مدیریت رفتار شهروندی
			۳/۵۸	۰/۵۹	سبک مدیریت ----- رفتار شهروندی

با توجه به ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرها کلیه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

## ۶) نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تأثیر عوامل فردی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، یکی از مفروضات اصلی این تحقیق بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل فردی به میزان ۰/۵۴ بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر داشته است. تأثیر عوامل مدیریتی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی یکی دیگر از مفروضات اصلی این تحقیق بود. یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل مدیریتی به میزان ۰/۵۱ بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر داشته است و تأثیر عوامل سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی سومین فرضیه این تحقیق بود که یافته‌های تحقیق نشان داد، عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۴۸ تأثیر داشته است. نتایج حاصل از این فرضیات با نتایج به‌دست آمده از تحقیق‌های ون دینه (۱۹۹۵)، کاسترو و همکاران (۲۰۰۴) و کارک (۲۰۰۴)، مشابه است. همان‌طور که صاحب‌نظران این عرصه معتقدند لازم است تا مجموعه‌ای از شرایط در داخل سازمان و همچنین در درون کارکنان سازمان مهیا باشد تا امکان بروز این چنین رفتارهایی از سوی کارکنان فراهم آید، زیرشاخص‌های تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی نیز شامل ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، سیستم کنترل مدیریت، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی بوده‌اند [۱۵]. از این رو، نتایج نشان می‌دهند که در صورت فراهم شدن زمینه برای بروز این رفتارها، رفتار شهروندی سازمانی در بانک‌ها بروز پیدا خواهد کرد.

تأثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان چهارمین فرضیه این تحقیق بود. یافته‌های تحقیق نشان داد رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک به میزان ۰/۶۲ تأثیر دارد. در مطالعاتی هم که در این زمینه انجام شده بود، محققان دریافته بودند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارد. نتایج اولین مطالعه انجام‌شده در این زمینه نشان داد که کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند، بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند [۱۷ و ۱۲]. همچنین در یک بررسی از رستوران‌های تهیه‌ی غذاهای آماده، این نتیجه به‌دست آمد که رفتارهای شهروندی گوناگونی با حداقل برخی از شاخص‌های عملکرد سازمانی ارتباط دارند [۸]. بر این اساس، با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱- با توجه به فرضیه‌های تأیید شده، برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی توصیه می‌شود که به عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری توجه شود زیرا که این عوامل نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها استقرار عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را در سیاست‌های خود در اولویت قرار دهند.

۲- بر اساس عوامل مؤثر به‌دست آمده درباره رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، لازم است تا مدیران سعی کنند هر چند وقت یک‌بار بین کارکنان و مدیران جلسه‌های غیررسمی برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان، عملکرد و اهداف سازمان قرار دهند.

۳- با توجه به نقش قابل توجه هر سه عامل مدیریتی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، لازم است که کارکنان و مدیران، نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان و همکاران خود را ارتقا دهند که این امر موجب ارتقای وظیفه‌شناسی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان می‌شود.

۴- با توجه به تاثیر رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد کارکنان، استقرار نظام پیشنهادها به منظور ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان ضروری است.

۵- با توجه به تایید فرضیه اصلی سوم، مشخص می‌شود که لازم است مدیران و کارکنان تلاش کنند تا در محیط‌های کاری عدالت را برقرار نمایند، چون در واقع عدالت منجر به بهبود و توسعه رفتار شهروندی سازمانی و در نهایت منجر به ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی میشود.

### references:

### منابع:

- ۱- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی، (۱۳۸۹)، "رفتار سازمانی"، ترجمه مهدی زارع، تهران، انتشارات نص، جلد اول.
- ۲- عارفی، محبوبه؛ شهودی، مریم؛ زندی، خلیل، (۱۳۹۱)، "رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲، ص ۳۱-۴۹.
- ۳- Arthur, J. B., (۱۹۳۸), "The link between business strategy andBarnard, C. I. The functions of the executive", . Cambridge, MA: Harvard University Press.(۱۹۹۲).
- ۴-Bateman, T.S., & Organ, D.W., (۱۹۸۳), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol: ۲۶, No: ۴, pp: ۵۸۷-۵۹۵.
- ۵-Bolino, M.C.; Turnley, W.H. and Bloodgood, J. M., (۲۰۰۲), "Citizenship behavior and creation of social capital in organizations., *Academy of Management Review*, Vol. ۲۷, No. ۴, pp ۵۰۵-۵۲۲.
- ۶-Brief, A.P. & Motowidlo, S.J., (۱۹۹۶), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, Vol: ۱۱, No: ۵, pp.۷۱۰-۷۲۵.
- ۷-Castro,C.B. Armario,E.M., & Ruiz,D.M., (۲۰۰۴), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol: ۱۵, No: ۲, pp.۲۷-۴۰.
- ۸-George, J.M. & Brief, A.P., (۱۹۹۲), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood atwork-organizational spontaneity relationship". *Psychological Bulletin*, Vol: ۱۲, No: ۲, pp.۳۱۰-۳۲۹.
- ۹-Kark R., (۲۰۰۴), "The transformational leader .who is (s)he? A feminist perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol: ۱۷. No: ۲, pp ۱۰۰ - ۱۱۶.
- ۱۰-Katz, D. & Kahn, R. L., (۱۹۷۸), "The social psychology of organizations", New York: Wiley..
- ۱۱-Kwantes,C.T., (۲۰۰۳), "Organizational citizenship and withdrawal behaviors in use and india", *International Journal Of Cross Cultural Management*, Vol: ۳, No: ۱, Pp.۸-۱۸.
- ۱۲-Magliocca, L.A, Christakis, A.N., (۲۰۰۱), "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", *System Researchand Behavioral Science*, Vol: ۱۸, No: ۵, pp ۲۵۹- ۲۷۷.
- ۱۳-Moorman,R.H and Blakely,G.L., (۱۹۹۵), "Individualism – collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol: ۱۶, No.۲, Pp.۱۲۷-۱۴۲.



- ۱۴-Morrison, E.W., (۱۹۹۴), "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective", *Academy Of Management Journal*, Vol: ۳۷, No.۶, Pp.۱۰۴۳.
- ۱۵-Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., (۲۰۰۰), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol: ۲۶, No: ۲, pp ۰۱۳-۰۶۳.
- ۱۶-Ryan, J.J., (۲۰۰۲), "Work values and organizational citizenship behavior: values that work for employees and organizations", *Journal Of Business and Psychology*. Vol: ۱, No.۱, pp.۱۲۳-۱۳۱.
- ۱۷-Schappe, S.P., (۱۹۹۸), "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *Journal Of Psychology*, Vol: ۱۳۲, No.۲, Pp.۲۷۷-۲۸۹.
- ۱۸-Van Dyne, L. Cummings, L.L. and Parks, J.M., (۱۹۹۵), "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity", (A bridge over muddied waters), In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol: ۱۷. No: ۴, pp.۲۰۵-۲۸۵.
- ۱۹-Vigoda, E., (۲۰۰۰), "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: ۲۹, No: ۲, Pp.۱۸۵-۱۹۹.
- ۲۰-Winer, R.S., (۲۰۰۱), "A framework for customer relationship management", *California Management Review*, Vol: ۴۳. No: ۴, p.۸۹-۱۰۱.