

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۱- بهار ۱۳۸۹

صص ۱۱۴-۱۰۱

ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی

غلامعلی طبرسا*، اکرم هادیزاده**، عبدالعلی کشته‌گر***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۳۲۵ نفر از کارکنان دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان توزیع شد. روش تحقیق حاضر، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج حاصل از مدل تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای می‌تواند طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر رفتار شهروندی و عملکرد این دانشگاهها تأثیر گذار باشد. همچنین از بین عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی بیشتر از سایر عوامل قدرت تبیین‌کنندگی رفتار شهروندی سازمانی را دارد. در پایان جهت دستیابی به عملکرد بهتر از طریق استقرار رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاداتی برای مدیران ارائه می‌شود.

کلید واژه‌ها: عوامل زمینه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

*** عضو هیئت علمی دانشگاه زابل (نویسنده مسئول).

Email: Alikeshtegar@yahoo.com

مقدمه

دانش در دنیای امروزی یک منبع کلیدی است. ایجاد دانش جمعی یک وظیفه راهبردی برای موفقیت سازمان است [۳] و عوامل سنتی تولید، زمین و سرمایه اگر چه هنوز مطرح‌اند ولی در مرتبه دوم قرار دارند. برخلاف عوامل سنتی، تولید دانش منبع 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 [۵].

سازمانها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند؛ تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه این مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوششها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند [۹].

بدین ترتیب است که مسیر نیل به هدفهای سازمان تسهیل می‌شود، در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد ولی در صورت نبود رفتارهای همکاری داوطلبانه، بندرت حاصل می‌شود. علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدفهای تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان افراد است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه اند، لذا یکی از چالشهای اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است [۱].

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیر باز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سالهای نخست دهه ۱۹۶۰ این امر جدیت بیشتری یافت. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرشهای شغلی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند [۶]. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و زمینه‌های استقرار آن می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید [۱۲].

بنابراین تحقیق حاضر برآن است تا از یک سو مفهوم نسبتاً جدید از زمینه های رفتار شهروندی را بیان کند به عنوان عامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دهد و از سوی دیگر تاثیر رفتار شهروندی سازمانی را بر متغیر عملکرد سازمانی بسنجد.

عوامل زمینه‌ای

تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی^۱، ویژگی های شخصیتی، رفتارهای رهبری^۲، تعهد سازمانی^۳، رهبری تحول آفرین^۴، حمایت سازمانی^۵، فرهنگ سازمانی^۶، کنترل مدیریتی^۷، عدالت سازمانی^۸ مورد شناسایی قرار گرفته اند [۱۰].

اسمیت و همکارانش (۱۹۸۳)، ویتمن و ارگان (۱۹۸۳)، نخستین تحقیقات را در رابطه با زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. طبق یافته های این محققان، رضایت شغلی به عنوان بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی، تعیین شد [۲]. نمونه هایی از تحقیقات انجام شده در رابطه با زمینه های رفتار شهروندی سازمانی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه های از تحقیقات انجام شده در رابطه با زمینه های رفتار شهروندی

موضوع	محقق
شخصیت	ارگان (۱۹۹۰)، ارگان (۱۹۹۴)، ارگان و لینگل (۱۹۹۵)، پتر و همکاران (۱۹۹۷)
عدالت	مورمان (۱۹۹۱)، آکوئینو (۱۹۹۵)، سکارلیکی و لاتام (۱۹۹۵)، فار، ارلی و لین (۱۹۹۷)، شاپر (۱۹۹۸)، هاگرمیر و همکاران (۲۰۰۵)، مورین آمبروس (۲۰۰۶)، استفان راب (۲۰۰۷) والومبا و همکاران (۲۰۰۸)
ویژگی های رهبری	دیلوگا (۱۹۹۵)، بودساکف، مکزی و بومر (۱۹۹۶)، لیز و همکاران (۲۰۰۶)
تئوری های انگیزشی	کمری، بدیان و زاکور (۱۹۹۶)، تانگ و ایبراهیم (۱۹۹۸)، لیلیان بو و همکاران (۲۰۰۸)

1. Job Satisfaction
2. Leadership Behaviors
3. Organizational Commitment
4. Transactional Leader
5. Perceived Organization Support
6. Organizational Culture
7. Managmet Control System
8. Organizational Equity

تعهد سازمانی

پاول و همکاران (۲۰۰۵) دانلوپ و لی (۲۰۰۴) و دیک و همکاران (۲۰۰۴) جورمن و همکاران (۲۰۰۶) دونالد سیچی و همکاران (۲۰۰۸) آرن کوهن (۲۰۰۷)

با مطالعه پژوهشها می توان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی را در سه طبقه عوامل فردی، مدیریتی و عوامل سازمانی قرار داد که عبارت اند از :

۱. عوامل فردی شامل: ویژگیهای شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی؛
 ۲. عوامل مدیریتی شامل: رهبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، سبک مدیریت؛
 ۳. عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی.
- در این تحقیق عوامل زمینه ای شامل عوامل فردی ، مدیریتی و سازمانی است که هر یک از عوامل با شاخص های ذکر شده سنجیده می شوند .

رفتار شهروندی سازمانی

کاتز و کاهن در کتاب خود با عنوان " روانشناسی اجتماعی سازمانها " بیان داشتند که سازمانها به منظور انجام اثربخش وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماورای الزامات و نیازمندی های نقش های اصلی خود در سازمان عمل کنند. آنها اشاره دار ند 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 ، فعالیت های مشارکتی بی شماری وجود دارد که تعداد محدودی از آنها فعالیت ها در داخل شرح شغل های کارکنان در نظر گرفته شده اند [۱۳] و تعداد زیادی از آنها جزو رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) می باشند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آنها ضروری به نظر می رسد [۷].

با توجه به مفهوم رفتارهای فرانتشی، پژوهشگران علوم رفتاری به مفهوم سازی پدیده مرتبط با آن یعنی رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. ارگان و اسمیت اولین پژوهشگرانی بودند که در این زمینه مطالعات گسترده ای را انجام دادند. بودند در دهه ۱۹۸۰ مفهوم رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در ادبیات پژوهش سازمانی مشاهده شد [۱۷].

در خصوص رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هرآنچه که به عنوان تعریف این مفهوم آمده است ، اغلب از تعریف ارگان^۱ (۱۹۸۳) نشأت می گیرد . وی می گوید : رفتار شهروندی سازمانی ، رفتاری منحصر به فرد ، اختیاری و فرا وظیفه ای است که در افزایش

1. Organ

عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی شود [۸]. بنابراین می توان اجزای رفتار شهروندی سازمانی را به صورت زیر مشخص کرد:

۱. نوعی رفتار که فراتر از حد و مرز تعیین شده توسط سازمان، از جانب کارکنان بروز می کند.
۲. رفتاری که ساختار رسمی سازمان آن را شناسایی و مورد تشویق قرار نمی دهد.
۳. رفتاری که تأثیر بسزایی در عملکرد سازمان دارد [۴].

در خصوص ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد. بررسی های پادساکف (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که در برخی مواقع همپوشانی مفهومی زیادی میان آنها وجود دارد [۱۱]. در این مقاله رفتار شهروندی سازمانی را با شش بعد اطاعت، وفاداری، مشارکت، توجه و احترام، فداکاری و وظیفه شناسی مورد سنجش قرار می دهیم.

عملکرد سازمانی

محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده اند. در سطح سازمانی آنچه که به طور عمده مطرح می شود افزایش عملکرد و اثربخشی است [۱۱]. باید توجه داشت که با توجه به مفاهیم جدید ارائه شده درباره عملکرد، این نکته چندان دور از ذهن و غیرمنطقی به نظر نمی رسد. اما تحقیقاتی نیز در راستای شناسایی چگونگی افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی، از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، صورت گرفته است [۱۶].

در مطالعات اولیه ای که در این زمینه انجام شده بود، محققان دریافتند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارد [۱۵]. آنان در اولین مطالعه ای که در این زمینه انجام شد دریافتند کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته اند. همچنین در یک بررسی از رستورانهای ارائه غذاهای آماده [۱۴] به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی گوناگون حداقل با برخی از شاخصهای عملکرد سازمانی ارتباط دارند. بالاخره در یک مطالعه طولانی (در یک نمونه ۲۸ تایی از رستورانها) دریافتند که رفتارهای شهروندی به طور معنا دار با اثربخشی سازمانی مرتبط است [۷].

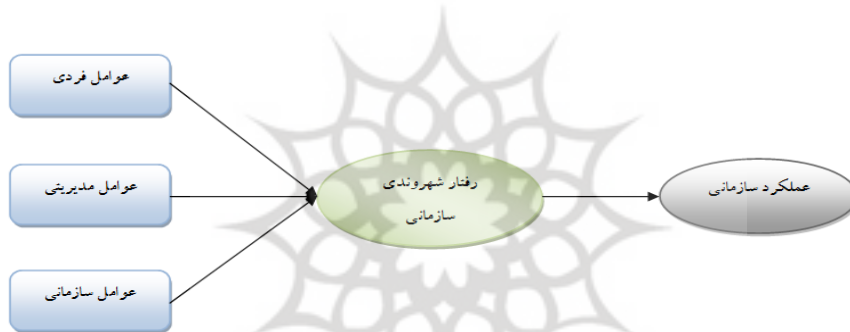
در تحقیق انجام شده توسط آقای چن و همکارانش (۱۹۹۸)، مشخص شد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد که افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می دهند، کمتر سازمان را ترک می کنند. از

سوی دیگر طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت در هر سازمانی می‌تواند سبب عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان باشد و به این ترتیب می‌توان یکی از مکانیسم‌های عمل رفتارهای شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان را، کاهش نرخ ترک خدمت دانست [۱۷].

مسئله دیگری که برخی از محققان (از جمله پادساکف، ۲۰۰۰)، به عنوان یک پیامد مهم رفتارهای شهروندی سازمانی به آن اشاره می‌کنند، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خیره و کارآمد است [۱۱]. بالابودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان سبب 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 [۱۲].

چارچوب نظری تحقیق

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



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌های تحقیقات عبارت‌اند از:

۱. عوامل فردی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
۲. عوامل مدیریتی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
۳. عوامل سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
۴. رفتار شهروندی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

روش تحقیق

۱. جامعه و نمونه آماری

در تحقیق حاضر جامعه مورد نظر کارکنان دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان است. روش نمونه گیری در این پژوهش طبقه ای تصادفی است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۳۲۴ نفر برآورد شد [۳]. ۳۳۰ پرسشنامه در میان نمونه‌ای از کارکنان به طور تصادفی توزیع شد و از میان پرسشنامه های عودت داده شده، ۳۲۵ پرسشنامه که به طور کامل تکمیل شده بود، در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

۲. ابزار و روش گردآوری داده ها

برای گردآوری داده‌ها جهت تحلیل فرضیه‌ها و آزمون مدل از پرسشنامه بسته با ۶۹ سؤال استفاده شده است. چهار سؤال به متغیرهای جمعیت شناختی: جنسیت، سابقه کار، سطح تحصیلات و سمت پاسخ دهندگان اختصاص دارد و ۶۵ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق طراحی شد.

با توجه به متغیرهای مورد نظر در مدل و به منظور پیمایش آنها سؤالات مختلفی طراحی و با جمع بندی سؤالات و سنجه ها، پرسشنامه تحقیق تدوین شد. پس از آن به منظور ارزیابی روایی، پرسشنامه به همراه توضیحاتی در خصوص مدل تحقیق، در اختیار چند نفر از اساتید رشته مدیریت، ودانشجویان دکتری قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات ارائه شده از سوی آنان اعمال گردید. فرایند مذکور موجب حصول اطمینان از روایی محتوای ابزار گردآوری داده‌ها می‌شود. برای سنجش و استخراج نظرات از طیف پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده شد. آلفای کرونباخ نیز نشان داد که متغیرهای مکنون مورد بررسی از پایایی مناسبی برخوردار است. در جدول ۱ تعداد سؤالی طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱. مقیاس، تعداد سؤالاها و آلفای کرونباخ

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سوالها	آلفای کرونباخ
عوامل فردی	لیکرت ۵ نقطه ای	۱۳	۰/۸۴
عوامل مدیریتی	// //	۱۱	۰/۸۱
عوامل سازمانی	// //	۱۵	۰/۷۸
رفتار شهروندی	// //	۲۳	۰/۸۶
عملکرد سازمانی	// //	۵	۰/۷۹

یافته‌های تحقیق

۱. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

برای سنجش وضعیت جمعیت شناختی اعضای نمونه چهار سؤال مطرح شد. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، از تعداد ۳۲۵ نفر پاسخ دهنده، ۳۴/۲ درصد مرد، ۶۵/۸ درصد زن بوده‌اند. بیش از ۵۴ درصد افراد سابقه کارشان کمتر از ده سال و بیش از ۷۳ درصد آنها تحصیلات لیسانس و پایین‌تر داشته‌اند و ۲۲/۲ درصد پاسخ دهندگان هیئت علمی هستند.

جدول ۲. خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۳۴/۲	تحصیلات	لیسانس و پایین‌تر	۷۳/۲
	زن	۶۵/۸		فوق لیسانس و بالاتر	۲۶/۸
سابقه کار	تا ۱۰ سال	۵۴.۵	پاسخ دهندگان	هیئت علمی	۲۲/۲
	۱۰-۲۰ سال	۳۹		غیر هیئت علمی	۷۷/۸
	۲۰-۳۰ سال	۶.۵			

۲. تحلیل آماری

قبل از بررسی فرضیه‌ها لازم است تا میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد (جدول ۳). در بین متغیرهای تحقیق، عملکرد سازمانی بیشترین نمره و عوامل فردی کمترین نمره را کسب کرده‌است. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر پنج متغیر رابطه مستقیم و معناداری ($p < 0,01$) با یکدیگر دارند.

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

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

مدل اندازه گیری

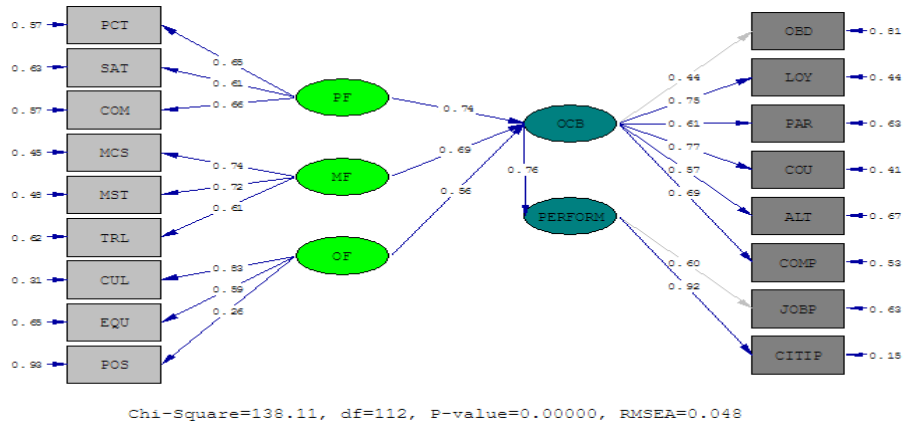
در مدل‌های معادلات ساختاری لازم است تا دو مدل آزمون شود. مدل اول شامل مدل‌های اندازه گیری ۱ برای هر متغیر مکنون است. مدل اندازه گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخصهای برازش رایج در مدل‌های اندازه گیری برای هفت متغیر مکنون تحقیق در قالب جدول ۴ ارائه شده است. همچنانکه مشاهده می‌شود شاخصهای اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۴. شاخصهای برازش مدل‌های اندازه گیری متغیرهای مکنون تحقیق

شاخص برازش									متغیر مکنون
AGFI	GFI	RMR	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	
۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۱۱	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۹۷	۲/۵	عوامل فردی
۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۰۴	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۵۴	۲/۴۳	عوامل مدیریتی
۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۰۶۹	۰/۹۱	۱/۱۰	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۰۸۹	۲/۶	عوامل سازمانی
۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۰۷	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۰۳	۲/۲۲	رفتار شهروندی
۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۰۶۵	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۹۹	۰/۹۰	۰/۰۳	۲/۲۲	عملکرد سازمانی

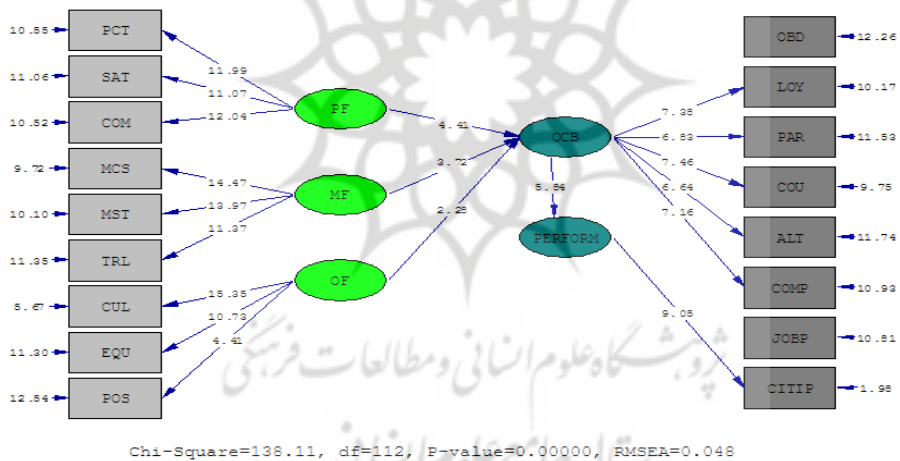
مدل ساختاری

پس از آزمون مدل‌های اندازه گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشان گر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد. نمودار زیر مدل اندازه گیری کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.



جدول ۲. نتایج ضرایب و تخمین استاندارد مدل کلی پژوهش

خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری کلی پژوهش را نشان می دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد $1/96$ بزرگتر و از عدد $1/96$ - کوچکتر است. معناداری این اعداد نشان دهنده معنادار بودن مدل است. به عبارت دیگر قرار گرفتن هر کدام از مؤلفه ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است.



جدول ۳. اعداد معناداری مدل کلی پژوهش

برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است تا مقدار t هر مسیر نشان داده شود. مقدار t و ضرایب مسیر نشان می دهد در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵. ضریب مسیرها و مقدار t مدل مفهومی آزمون شده

مسیر	ضریب	t
عوامل فردی----- رفتار شهروندی	۰/۷۴	۴/۴۱
عوامل مدیریتی ---- رفتار شهروندی	۰/۶۹	۳/۷۲
عوامل سازمانی ---- رفتار شهروندی	۰/۵۶	۲/۲۳
رفتار شهروندی----- عملکرد سازمانی	۰/۷۶	۵/۸۴

اکنون می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با توجه به ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرها کلیه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفت .

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تأثیر عوامل فردی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی یکی از مفروضات اصلی این تحقیق بود. یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین عوامل فردی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۷۴ می‌باشد. تأثیر عوامل مدیریتی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی یکی دیگر از مفروضات اصلی این تحقیق بود. یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین عوامل مدیریتی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۶۹ می‌باشد و تأثیر عوامل سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی سومین فرضیه این تحقیق بود. یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین عوامل سازمانی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۵۶ است. رفتار شهروندی سازمانی نیازمند متغیرهایی است که زمینه بروز آن رافراهم آورد. عمده‌ترین این متغیرها شامل ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریت، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی می‌باشند. پس از اینکه زمینه برای بروز این رفتارها به وجود آمد، مسلماً وجود این رفتارها در سازمان پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت. پدساکف و همکارانش معتقدند که بررسی عوامل پیش‌بینی کننده بروز رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان یکی از زمینه‌های تحقیقاتی مهم در عرصه رفتار سازمانی است. صاحب‌نظران این عرصه معتقدند که مجموعه‌ای از شرایط باید در داخل سازمان و همچنین در درون کارکنان سازمان مهیا باشد تا امکان بروز این چنین رفتارهایی از سوی کارکنان فراهم آید.

تأثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی چهارمین فرضیه این تحقیق بود. یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی به میزان ۰/۷۶ است. در مطالعاتی هم که در این زمینه انجام شده بود؛ محققان دریافته بودند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارد. در اولین مطالعه‌ای که در این زمینه انجام دادند

دریافتند 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. همچنین در یک بررسی از رستورانهای ارائه‌دهنده غذاهای آماده به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی گوناگونی با حداقل برخی از شاخصهای عملکرد سازمانی ارتباط دارند. لذا با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

- برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی توصیه می‌شود به عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری توجه شود زیرا که این عوامل نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارند. از اینرو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها استقرار عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را در سیاستهای خود در اولویت قرار دهند.
- مدیران سعی کنند برخی اوقات بین کارکنان و مدیران جلسات غیررسمی برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان، عملکرد و اهداف سازمان قرار دهند.
- کارکنان و مدیران باید نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان و همکاران خود را ارتقاء دهند که این امر موجب ارتقای وظیفه‌شناسی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان می‌شود.
- مدیران به پیشنهادت کارکنان در خصوص بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند.
- مدیران باید رفتارهای درون‌نقش و برون‌نقش را به طور واضح تعریف کنند.
- استقرار نظام پیشنهادت در جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی ضروری است.
- مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا در محیط‌های کاری اعتماد به وجود آورند زیرا در واقع اعتماد سازی منجر به بهبود و توسعه رفتار شهروندی سازمانی و در نهایت به ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود.
- مدیران باید قوانین و مقررات و رویه‌های انجام کار را به طور واضح تبیین کنند که این امر منجر به کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌شود.
- ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش می‌یابد که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

منابع

1. Arthur, J. B. (1992), "*The link between Business Strategy and Barnard, C. I.*" (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. Bateman, T. S., and Organ, D.W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
3. Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
4. Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M. (2004), "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, 15, (1) 27-37.
5. Kwantes, C. T. (2003), "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in Usa and India", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 3, (1), 5-15.
6. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), "*The Social Psychology of Organizations*". New York, NY: Wiley.
7. George, J. M. and Brief, A. P. (1992), "Feeling Good-doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
8. Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995), "Individualism – Collectivism as Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-138.
9. 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*, 29, (2), 185-200.
10. Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M. (1995), "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*, 17, 215-285.
11. Winer, R. S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, 43, (4), 89-100.
12. Schappe, S. P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, 132, (3), 277-287.
13. Ryan, J. J. (2002), "Work Values and Organizational Citizenship Behavior: Values that Work for Employees and Organizations", *Journal Of Business and Psychology*, 17, (1), 123-143.
14. Kark, R. (2004), "The Transformational Leader, Who is (s)he? A Feminist

- Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 17, (2), 160 – 176.
15. Magliocca, L. A., Christakis, A. N (2001), "Creating Transforming Leadership for Organizational Change: The Cogniscope System Approach", *System Research and Behavioral Science* , 18, 259- 277.
 16. Bass, B. M., Avolio. B. J. (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17, (1), 112-122.
 17. Kark , R. (2004), "The Transformational Leader, Who is (s)he? A Feminist Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 17, (2), 160 – 176.

