

## تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مزیت رقابتی

حبیب رودساز \*

بهروز رضایی منش \*\*

شقایق توکلی \*\*\*

### چکیده

کارکنان صف در سازمان‌های خدماتی منبع مهمی برای ایجاد تمایز و مزیت رقابتی هستند. کیفیت خدمات، رضایت مشتری و برند سازمان‌ها تحت تأثیر اعمال و رفتار کارکنان خط اول می‌باشد. بانک‌ها به عنوان واحدهای تحت نظارت بانک مرکزی ملزم به رعایت کلیه قوانین و ضوابط ابلاغ شده از سوی بانک مرکزی می‌باشند این امر بیانگر عدم اختیار بانک‌ها به تعیین نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات می‌باشد، در چنین شرایطی رقابت در حوزه‌های مالی و پولی (سخت) معنای واقعی خود را از دست داده و بانک‌ها ناگزیر به استفاده از ابزارهای دیگری جهت حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی خود می‌باشند. هدف از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بوده که آیا عوامل نرم و مرتبط با حوزه رفتار هم چون رفتارهای شهروندی سازمانی باعث ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. پژوهش حاضر مطالعه ای کاربردی - توسعه‌ای است که در میان نمونه‌ای شامل کارکنان و مشتریان ۷۶ شعبه بانک تجارت و ۷۳ شعبه بانک ملت انجام شد. به منظور تعیین سازه‌های شکل دهنده متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS با هدف اعتبار یابی مدل و بررسی شاخص‌ها با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بانک‌ها می‌بایست نسبت به ارتقاء وضعیت عوامل سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی کارکنان استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسبی تدوین نمایند. هم‌چنین بانک ملت می‌بایست نسبت به ارتقا برخی مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی به ویژه توجه و احترام، اقدامات موثری به عمل آورد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، مزیت رقابتی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

بخش زیادی از تفاوت‌های میان سازمان‌های امروزی به قابلیت و ظرفیت منابع انسانی آنها بر می‌گردد. رقبا می‌توانند از مزیت‌های دیگر مانند تکنولوژی، دسترسی جهانی یا از سیستم‌های فناوری اطلاعات کپی برداری کنند و به سادگی در این زمینه از ما پیشی بگیرند، تنها منبع کاملاً منحصر به فرد و نامحدود در هر سازمانی منابع انسانی آن است. از این رو توسعه منابع انسانی اکنون در صدر فعالیت‌های سازمانی قرار دارد و سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی برای توانمندسازی کارکنان خود هستند. سازمان‌های امروزی با رقابت تنگاتنگی، در فرایند خرد و دانش مواجه اند. به منظور ایجاد مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید به تغییرات سرعت دهند و بدین منظور وجود کارکنانی با تعهد و ویژگی‌های شخصیتی مطلوب ضروری است. ویژگی‌های شخصیتی قوی و تعهد سازمانی نیز اساساً از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد می‌شود (Lok P. & Crawford. D.J, 2001, P.596).

در حدود بیست سال پیش یعنی در سال ۱۹۹۳-۱۹۹۲ روانشناسان صنعتی اراده‌گرایی و مشارکت داوطلبانه را در سازمان‌ها مورد پژوهش قرار دادند و روانشناسان زمینه یا محیط حیات سازمانی را "رفتار شهروندی سازمانی" نام‌گذاری کردند (Organ, 1995). این گونه رفتارها کاملاً داوطلبانه و فردی هستند و این بدین معنی است که افراد برای اجرای این نوع رفتارها پاداش دریافت نمی‌کنند و نیز به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی‌شوند. در واقع رفتار شهروندی سازمانی، افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خود گذشتگی کارکنان را به منظور تامین آسایش و رفاه دیگران تبیین می‌کند، به علاوه محیط‌های رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می‌طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع از خود بروز دهند (Kim et al., 2004, P1).

بر پایه نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروزه این رفتارها جز

جدایی ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی و به تبع آن برتری در میان رقبا 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 (مارکوزی و ایکسین، ۲۰۰۵).

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 مقوله ورای 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.

بدین ترتیب است که مسیر نیل به هدف‌های سازمان تسهیل می‌شود، در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت زیادی دارد که در صورت عدم وجود رفتارهای همکاری داوطلبانه به ندرت حاصل می‌شود. علاوه بر ضرورت این رفتارها در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای موثر تصمیمات راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان کارکنان است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه، لذا یکی از چالش‌های اساسی مدیریت نحوه جلب این همکاری است (Kim et al., 2004, P1).

بانک مرکزی ج.ا.ا. اخیراً نرخ سود سپرده‌ها را آزاد اعلام کرد، بانک‌ها نیز به عنوان واحدهای اجرایی و تحت نظارت بانک مرکزی ملزم به رعایت کلیه قوانین و ضوابط ابلاغ شده از سوی بانک مرکزی می‌باشند لکن براساس بسته سیاستی - نظارتی بانک مرکزی ج.ا.ا. عملاً بانک‌ها می‌توانند نرخ سود سپرده‌ها را در طیفی از ۷٪ تا ۲۰٪ پرداخت نمایند که این امر بیانگر عدم اختیار بانک‌ها در تعیین نرخ سود سپرده‌ها می‌باشد، در چنین شرایطی است که رقابت در حوزه‌های مالی و پولی (سخت) معنای

واقعی خود را از دست داده و بانک‌ها ناگزیر به استفاده از ابزارهای دیگری جهت حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی خود می‌باشند، از سوی دیگر با توجه به اینکه بانک‌ها و موسسات مالی در ایران فاقد ابزارها و مولفه‌های پولی و مالی لازم جهت رقابت می‌باشند و در چنین محیطی هر روزه شاهد گسترش انواع بانک‌ها و موسسات اعتباری و صندوق‌های قرض‌الحسنه هستیم و از آنجا که عملکرد خوب و مطلوب در این شرایط نیز اجتناب ناپذیر می‌باشد، لذا با توجه به ابزارها و توانمندی‌های موجود بایستی به دنبال عواملی جهت کسب مزیت رقابتی بود. بنابراین برای بانک‌ها که از جمله مهم‌ترین بنگاه‌های اقتصادی و خدماتی می‌باشند، دارا بودن کارکنانی که از لحاظ رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح مطلوبی باشند، بسیار مهم است چراکه چنین کارکنانی می‌توانند یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی سازمان‌ها باشند. یکی از عواملی که می‌توان از طریق آنها به مزیت رقابتی دست یافت و به صورت ویژگی منحصر به فرد هر سازمان می‌باشد، نیروی انسانی است. بنابراین ارتقا و بهبود مولفه‌های مرتبط با نیروی انسانی باعث کسب مزیت رقابتی سازمان خواهد شد.

شهروند خوب سازمانی<sup>۱</sup> یک تفکر و ایده است و مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل ناراضیاتی و مشکلات در سر کار می‌باشد. بر پایه و اساس نظریه‌های سازمانی مسلما رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عنوان مثال: وفاداری و شور و اشتیاق کارکنان در شرکت فدکس<sup>۲</sup> غالباً به عنوان عامل کلیدی ذکر شده است که تأثیرات چنین عواملی «غیر قابل انکار و غیر قابل شمارش» است و ارزش عوامل وفاداری، شور و اشتیاق در این نهفته است که به شرکتها کمک می‌کند تا در نبرد علیه رقبا برنده شوند. برای نمونه در طول اعتصاب UPS در خلال سال ۱۹۹۷، شرکت فدکس با هشتصد هزار بسته بندی اضافی کالا مواجه شد و هزار تن از کارکنان به این چالشها از طریق داوطلب شدن برای چیدن و ردیف کردن بسته بندی‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی از جابجایی‌های برنامه ریزی شده و منظم پیروی کرده و پاسخ گفتند. در واقع هرب کلهر استدلال می‌کند که برجسته

1- Organizational Good Citizenship  
2- Fedex

ترین استدلال برای موفقیت شرکت‌ها از «روحیه جمعی» نشات می‌گیرد. اکثر مشکلات این‌گونه مباحث به رقبا بر می‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آنها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند ولی آنها نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را خریداری کنند (زارعی متین و جندقی، ۱۳۸۵).

با توجه به بررسی‌ها، مطالعات و مصاحبه با اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان بانک پرسشنامه توزیع شده، سه عامل مرتبط با حوزه رفتار که بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده، به عنوان ابعاد مزیت رقابتی انتخاب گردید. بنابراین سه عامل ارزش ویژه نام و نشان تجاری، کیفیت خدمات و خلاقیت و نوآوری به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شد.

هدف محققان در این تحقیق بر آن است که اولاً الگوی مناسب OCB جهت کسب مزیت رقابتی در بانک‌ها را طراحی کنند. ثانیاً رابطه میان عوامل ایجادکننده (عوامل درون سازمانی) رفتارهای شهروندی سازمانی و کسب مزیت رقابتی را بررسی نمایند به عبارتی می‌خواهند بدانند که آیا رفتار شهروندی سازمانی بالاتر منجر به کسب مزیت رقابتی بیشتر در بانک‌های تجارت و ملت می‌شود؟

### ضرورت و اهمیت تحقیق

در ایران پس از انقلاب، هماهنگی با تغییرات قانون عملیات بانکی بعضی از ابزارهای پیشین که ماهیت ربوی داشتند منع و بعضی دیگر که اشکال شرعی و قانونی نداشتند هم چنان مورد استفاده قرار گرفتند و به منظور پرکردن خلاء ناشی از حذف ابزارهای کلاسیک سیاست پولی که ماهیت ربوی داشتند ابزارهایی از سوی بانک مرکزی معرفی شدند که شامل تعیین حداقل و حداکثر نسبت سهم سود بانک‌ها در تعدادی از تسهیلات اعطایی، تعیین حداقل نرخ سود مورد انتظار در برخی از عقود و بالاخره تعیین حداقل و حداکثر نرخ سود بانک‌ها در تعدادی از تسهیلات اعطایی بود از طرفی به دنبال پیروزی انقلاب اسلامی کلیه بانک‌ها ملی اعلام شدند که به معنی انتقال مالکیت یا نظارت بر زمینها، منابع، صنایع و نظایر آن بر ملت بود. ولی آنچه در نظام بانکداری ایران شاهد هستیم انتقال مدیریت هم زمان با مالکیت آنها به دولت است که از مصادیق بارز دولتی شدن است نه ملی شدن که با توجه به نحوه محاسبه سود

انگیزه رقابت و وصول به کارآیی بالاتر را سلب می کند (هدایتی، کیقبادی، ۱۳۸۹) لذا ابزارها و عوامل نظام بانکی که می بایست در اختیار بانکها قرار گیرد عملاً در اختیار دولت بوده و بانکها به صورت دستوری بر طبق خواسته ها و منویات دولت عمل می کنند.

به همین دلیل باید به دنبال عوامل، راهکارها و ابزارهایی بود که اگرچه تأثیر مستقیمی بر اثربخشی سازمان و برتری بر رقبا ندارد لکن به طور غیرمستقیم نقش تعیین کننده ای بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به مشکلات و محدودیت های نظام بانکی در استفاده از ابزارهای رقابتی به دنبال بررسی و مطالعه عواملی هستیم که اگرچه به عنوان عامل مشهود و محسوس در کسب مزیت رقابتی تأثیرگذار نیست لکن در حوزه رفتار سازمانی می تواند تأثیر عمیقی بر عملکرد نیروهای سازمان داشته باشد و اثر مخرب دولتی بودن سیستم بانکی و در اختیار نداشتن ابزارهای پولی را تعدیل نماید.

با توجه به شرایطی که در اطراف ما وجود دارد می بینیم که مسائل سازمانی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و راه های متنوعی برای برون رفت از مشکلات مدیریتی ارائه شده است، ولی با این حال هنوز شاهد معضلات و مشکلات بسیاری در عملکردهای مدیریتی هستیم. بنابراین ضرورت انجام پژوهش هایی از جنس نرم که این پژوهش در زمره آنهاست، آشکار می گردد.

بدین ترتیب در تحقیق حاضر به مطالعه رفتار شهروندی سازمانی خواهیم پرداخت، به منظور شناخت جامع و کامل از رفتار شهروندی سازمانی نخست به ماهیت رفتار و نظریه های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی سپس عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی و نهایتاً پیامدهای ناشی از استقرار رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

## ادبیات تحقیق

مرور ادبیات دو رویکرد اصلی را در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مشخص می کند که عبارتند از:

## رفتار شهروندی سازمانی در قالب تمایز بین واژه‌های نقش و فرانش

اولین رویکرد بیان می‌کند که رفتار شهروندی سازمانی و مفهوم سازی‌های سنتی از عملکرد شغلی سازه‌هایی متفاوت هستند. محققان اولیه موضوع، رفتار شهروندی سازمانی را مجزای از عملکرد شغلی داخل نقش تعریف کردند و تأکید کردند که به رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانشی توجه شود.

ویگودا<sup>۱</sup> بیان می‌کند، قبلاً پیشنهاد شده بود که اندازه‌گیری بهتر رفتار شهروندی سازمانی باید عناوینی را در بر گیرد که نشان دهنده رفتارهای «درون نقش» باشد چرا که چنین تجزیه و تحلیلی نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان رفتار «درون نقش» و «فرانش»<sup>۲</sup> را متمایز می‌کنند (Vigoda, 2000).

به طور کلی یک عامل مهم جهت دهنده رفتار کارکنان به این موضوع بستگی دارد که آنها یک فعالیت مشخص را در «درون نقش» و یا در «فرانش» تعریف کنند. در مجموع پیشنهاد این رویکرد این است که اگر محققین بخواهند تا «مبانی انگیزشی رفتار شهروندی سازمانی» را بدانند، در ابتدا باید درک کنند که متصدیان شغل، چگونه مسؤلیت‌هایشان را مفهوم‌سازی می‌کنند و اینکه آیا آنها رفتارهای خاص را «درون نقش» یا «فرانش» تعریف می‌کنند (Vigoda, 2000).

از دیدگاه ماریسون آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌کنند منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسؤلیت‌های کاریشان می‌باشد. از این گذشته می‌توان گفت که ممکن است افرادی که از جانب سرپرستانشان به عنوان شهروندان خوب طبقه بندی می‌شوند، فقط آن چیزی را انجام می‌دهند که خودشان آن را به عنوان بخشی از شغلشان احساس می‌کنند و نه مشارکت در رفتار فرانش (Wetch, 2002). این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار «درون نقش» و «فرانش» به خوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می‌کند. عملکردهای درون نقش به مجموعه‌ای از رفتارهای خواسته شده که انتظار می‌رود فرد در شغل خود نشان داده و یا به شکل مستقیم به خاطر آن پاداش داده شود، اشاره دارد در حالی که رفتار

1- Vigoda

2- Extra- role behavior



شهروندی سازمانی به رفتارهای غیررسمی که ارتقای ستاده‌های سازمان را در پی دارد اشاره می‌کند.

این مجموعه از ایده‌ها با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم سازی می‌کنند در تناقض است، هر چند که گروهی از محققان سعی کردند با بیان تفاوت‌های میان رفتار «درون نقش» و رفتار «فرانقش» از یک سو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آنها ارتباط برقرار کنند، به عنوان مثال ارگان (۱۹۸۸) یک تفاوت حیاتی میان این دو نوع فعالیت را حدی دانست که به این رفتارها پاداش داده می‌شود و یا محرومیت‌هایی که اگر رفتار مشاهده نشود، اعمال می‌گردد، چراکه با توجه به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، فعالیت‌های آن بایستی جدا از پاداش‌های خارجی مستقل در نظر گرفته شود، به دلیل اینکه رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که از نظر سازمانی پاداش داده نمی‌شود (Morison, 1994).

گراهام<sup>۱</sup> بیان می‌کند که چنین رویکردی محققین را در موقعیتی نامناسب قرار می‌دهد چراکه باید تعیین کنند چه چیزی داخل نقش و چه چیزی فرانقش است، موردی که بین افراد، مشاغل و سازمان‌ها و در بازه‌های زمانی متفاوت و با شرایط مختلف تغییر پیدا می‌کند و این بوجود آورنده تمایز ناسازگار نیست که نگاه به مفهوم شهروندی سازمانی را با این رویکرد با مشکل مواجه می‌کند (Van Dyne, 1994).

محققان بعدی نیز وجود چنین مشکلاتی را در به کارگیری این رویکرد تأیید کردند. ولف<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کند امکان شناخت مفهوم‌های رفتار شهروندی سازمانی یا رفتار فرانقشی و رفتار درون نقش به صورت مجزا وجود ندارد چراکه مرز این مفاهیم بین کارکنان مختلف، متفاوت است. محققینی که ایجاد نقش را مورد ارزیابی قرارداده‌اند بیان می‌کنند که نقش‌های ثابت شده در سازمان‌ها به ندرت وجود دارند و ادراکات از نقش در حال تکامل می‌باشند.

کار روسیاس<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) روی قراردادهای روانشناختی<sup>۴</sup> نشان داد که بیشتر کارکنان هر کدام درک خودشان را از تعهدهای استخدامی شان دارند که به شکل اساسی از ادراک فرد استخدام کننده متفاوت هستند. ممکن است برای سازمان تمایز میان

1- Graham

2- Wolf

3- Rousseau's

4- Psychological contracts



عملکردهای نقش و فرانش، بعلت عوامل چندگانه مشکل باشد زیرا اولاً، ادراکات مدیریت و کارکنان از عملکرد کارکنان و مسؤولیت‌های آنان لزوماً با هم مرتبط نیست. ثانیاً ادراک کارکنان از مسؤولیت‌ها و عملکردشان به وسیله رضایت آنها در محیط کاری، تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

در نهایت و در یک جمع بندی از این دیدگاه بایستی گفت که مرز بین رفتار «درون نقش» و «فرانش» واضح نیست. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که قبل از ارزیابی رفتار فرانش، محققین بایستی در نظر بگیرند که کدام رویکرد مد نظر قرار گرفته است. البته این یافته برای فهم رفتار شهروندی سازمانی مهم است چراکه بر این موضوع دلالت دارد که کارکنانی که به عنوان شهروندان خوبی دیده می‌شوند، ممکن است تنها رفتاری را از خود نشان دهند که آن را جزیی از کار خود می‌دانند.

### رفتار شهروندی سازمانی به عنوان تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان

مجموعه‌ای دیگر از تحقیقات پیشنهاد می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی جداگانه از عملکرد کاری مورد توجه قرار گیرد. و اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانش را مرتفع می‌سازد. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم کلی شامل تمام رفتارهای به نسبت مثبت افراد در داخل سازمان، در نظر گرفته شود. بنابراین محققان رویکرد مهم دیگری را در این زمینه بیان کردند که گراهام در این زمینه دو دیدگاه نزدیک به هم ارائه نمود.

اولین دیدگاه براساس میراث نظری از شهروندی شهری در فلسفه، علوم سیاسی و تاریخ اجتماعی به دست آمده بود که در آن به شهروندی شهری به گونه‌ای نگریسته شده بود که تمام رفتارهای مثبت مرتبط با اجتماع از شهروندان را در بر می‌گیرد. گراهام بحث می‌کند که شهروندی سازمانی می‌تواند به عنوان یک مفهوم کلی نگریسته شود که تمام هنجارها و رفتارهای مثبت اعضاء سازمان را در بر داشته باشد (Van Dyne, 1994).

بنابراین این دیدگاه می‌توانست رفتارهای شغلی داخل نقش و رفتارهای فرانش و رفتارهای سیاسی نظیر مشارکت کامل سازمانی را که در مطالعات قبلی به آن توجهی نشده بود را نیز دربرگیرد. تحقیق حاضر بر اساس رویکرد دوم انجام شده است و کلیه

رفتارهای فرانشس و مثبت کارکنان در داخل سازمان بالاخص بانک‌های ایرانی را به عنوان یکی از بهترین منابع مزیت رقابتی سازمان می‌داند.

براساس گونه ای دیگر از طبقه بندی ها، تحقیقات صورت گرفته در خصوص رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان بر سه نوع تقسیم نمود. یک سری از تحقیقات بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمان، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر - پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند (پادسکف و همکاران، ۲۰۰۰). یک سری از تحقیقات بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و... مطرح شده‌اند (Bolino et al., 2002). گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصر بر روی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند و برای مثال سعی کرده اند تا تعریف جدیدی از رفتار شهروندی سازمانی داشته (Podsakoff et al., 1994, Van Dyne et al., 2000).

تحقیق حاضر ترکیبی از سه نوع مفهوم یاد شده می‌باشد. در واقع چنین رویکردی متناظر با مدل  $A \rightarrow B \rightarrow C$  است که به خصوص در تحقیقات سازمانی کاربرد زیادی دارد. بدین معنی که A به عنوان عامل ایجاد کننده موجب B به عنوان رفتار می‌شود و C نیز همان پیامدهای رفتار B می‌باشد (Bijou, S., Peterson et al., 1968).

چون «کارکنان مرتبط با مشتری» ارائه دهنده خدمات سازمان می‌باشند، به طور مستقیم بر رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارند و نقش بازاریابان را ایفا می‌نمایند. در واقع، مجموعه خاصی از رفتارهای کارکنانی که در ارائه خدمات به مشتریان، با آنها تماس داشته و تعامل برقرار می‌کنند، می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات داشته باشد، به ویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان، هم برای مشتریان و هم برای سازمان انجام می‌دهند. این رفتارها، رفتارهای شهروندی سازمانی، نامیده می‌شود که به عنوان مشارکت فرد در محیط کاری می‌باشد و خارج از محدوده الزامات ویژه نقش آن فرد است و به طور مستقیم و صریح، توسط سیستم

1- Podsakoff et al

2-Antecedent – behavior – consequence

رسمی پاداش مورد شناسایی قرار نمی گیرد (Graham, 1994).

محققان بیان داشته اند که رفتارهای شهروندی سازمانی به بهره وری، موفقیت و کارایی سازمان کمک می نماید زیرا رفتارهای شهروندی سازمانی باعث استفاده هرچه کاراتر از منابع می گردد و به مدیران اجازه می دهد تا بیشتر وقت خود را صرف فعالیت های بهره وری نمایند و همچنین توانایی کارکنان را برای انجام وظایفشان بهبود می بخشد (Nyhen & Marlo, 1993).

کارکردهای عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی باعث افزایش رقابت می شود. با وجود این که اندیشمندان این حوزه بر تأثیر این عوامل بر مزیت رقابتی سازمان اذعان داشته اند اما سازوکار تأثیر این عوامل بر مزیت رقابتی هم چنان ناشناخته است. موشکافی در مرور ادبیات حاکی از تأثیر مثبت این عوامل بر مزیت رقابتی است لکن این عوامل از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر غیرمستقیم بر مزیت رقابتی دارند و ماهیت رفتار شهروندی سازمانی مستقیماً نیز مزیت رقابتی را افزایش خواهد داد (Ying, Mai, 2011, P.1-4).

### مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، وضعیتی است که یک بنگاه را قادر می سازد با کارایی بالاتر و به کارگیری روش های برتر، محصول را با کیفیت بالاتر عرضه نماید و در رقابت با رقبا سود بیشتری را برای بنگاه فراهم آورد. یک واحد اقتصادی زمانی دارای مزیت رقابتی است که بتواند به دلایل خاص که ناشی از ویژگی های آن واحد است (مانند وضعیت مکانی، فناوری، پرسنلی و...) به طور پیوسته تولیدات خود را نسبت به رقبا با هزینه پایین تر و کیفیت بالاتر عرضه کند.

جهانی شدن تولید موجب شده که مواد اولیه، ماشین آلات و بسیاری و بسیاری از خدمات مرتبط در سطح بین المللی در دسترس باشند. هم چنین جابه جایی نیروی انسانی و سرمایه نیز مشکل کمبود آنها را بسیاری از کشورها از بین برده است. امروزه دانش کاربرد عوامل و نه فقط امکان دسترسی به آنها نقش تعیین کننده در موقعیت رقابتی دارد. شرکت های چند ملیتی از مزیت های نسبی کشورها سودمند می شوند زیرا فعالیت های مختلف خود را براساس مزیت های نسبی کشورها در جهان مستقر می کنند.

این شرکتها حتی برای مخارج R&D به مزیت‌های کشورهای مختلف توجه دارند و از منافع ناشی از دسترسی به مهارت‌ها بهره می‌برند. مزیت رقابتی از طریق فرایند پیچیده ای ایجاد می‌شود. تفاوت در ساختار اقتصاد ملی، فرهنگ، ارزشها، نهادها و تاریخ کشورها در رقابتمندی بنگاهها تأثیر دارد و کشوری که بتواند از این عوامل استفاده موثر نماید، شرایطی را فراهم می‌آورد که نقش بنگاههای آن در اقتصاد بین الملل افزایش یابد. بدین ترتیب ایجاد، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی در سطح بنگاه، بخش و اقتصاد ملی به عنوان یک رویکرد در توسعه اقتصادی درآمده و افزایش توان رقابت (رقابتمندی) به عنوان چالش اصلی تجارت بین الملل و برنامه‌های توسعه اقتصادی مطرح شده است (حسینی، احتیاطی، ۱۳۸۵، ص ۷).

کارکنان صف مهمترین منشا تمایز و مزیت رقابتی در بخش خدمات می‌باشند. محققان ادعا می‌کنند که رضایت مشتری و کیفیت خدمات و تصمیماتی که به ارائه کنندگان خدمات مربوط می‌باشد تحت تأثیر اعمال و رفتارهای کارکنان خط اول می‌باشد (Chebat et al., 2002, P.325). به طور مشابه کیم و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که ادراک مشتری از کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی اساساً تحت تأثیر کارکنان سازمان است. بنابراین برای این سازمان‌ها داشتن کارکنانی که رفتارهای مناسبی از خود بروز دهند تا به رضایت بلند مدت مشتری منجر شود، حیاتی است (Kim et al., 2004, P.267). این دیدگاه به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد. کتز (1964) نشان داد که رفتارهای داوطلبانه و اختیاری باعث اثربخشی سازمان و بالطبع کسب مزیت رقابتی می‌شوند که مشخصاً در وظایف رسمی شغل گنجانده نشده است (Farh et al., 2004, P.241).

با وجود این که محققان بسیاری از ابتدای شکل‌گیری مفهوم OCB که حدود ۳۰ سال می‌باشد، بر رابطه میان رفتارهای شهروندی سازمانی و مزیت رقابتی اذعان داشته اند، لکن براساس بررسی‌های انجام شده تحقیقی در این رابطه انجام نشده است که این امر حاکی از بدیع و نو بودن موضوع تحقیق می‌باشد.

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد. بررسی‌ها نشان

می‌دهد که تقریباً ۳۰ نوع رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که در برخی مواقع هم‌پوشانی مفهومی زیادی میان آنها وجود دارد. محقق با جمع‌بندی و طبقه‌بندی دیدگاه‌های مختلف شش بعد اصلی این رفتارها را تحت عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته و در این تحقیق مورد بررسی قرار داده است که عبارتند از: اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی، مشارکت، توجه و احترام، فداکاری و وظیفه‌شناسی.

به منظور افزایش جامعیت و در نظر گرفتن کلیه ابعاد و جوانب موضوع تحقیق و در ادامه مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته یافته‌های با ارزشی حاصل گردید. یکی از نکات حایز اهمیت در این بررسی‌ها حاکی از برجسته بودن نقش بسترها و عوامل زمینه ساز رفتارهای شهروندی سازمانی بود. از این رو کنکاشی در تحقیقات پیشین درباره عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی انجام گرفت. حاصل این مطالعه کشف ابعاد سه‌گانه فردی، مدیریتی و سازمانی بود. لذا در بخش اول مدل تحلیلی (ابعاد و شاخص‌های عوامل زمینه‌ای) را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

همان‌گونه که ذکر شد با مطالعه گسترده ادبیات تحقیق پیرامون موضوع رفتار شهروندی سازمانی ناگزیر از بررسی تأثیرات، پیامدها و نتایج حاصل از این گونه رفتارها در سازمان هستیم براین مبنا پیامدها و نتایج حاصله با پیش‌فرض بدیع و نوآورانه بودن در قالب مفهوم مزیت رقابتی شکل گرفت. یکی از عواملی که می‌توان از طریق آنها به مزیت رقابتی دست یافت و به صورت ویژگی منحصر به فرد هر سازمان می‌باشد، نیروی انسانی است. بنابراین ارتقا و بهبود مولفه‌های مرتبط با نیروی انسانی باعث کسب مزیت رقابتی سازمان خواهد شد. با توجه به بررسی‌ها، مطالعات و مصاحبه با اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان بانک بر اساس پرسشنامه خبرگی، سه عامل مرتبط با حوزه رفتار که بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده، به عنوان ابعاد مزیت رقابتی انتخاب گردید. بنابراین سه عامل ارزش ویژه نام و نشان تجاری، کیفیت خدمات و خلاقیت و نوآوری به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شد. جدول ذیل ابعاد و شاخص‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جدول تحلیلی الگوی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مزیت رقابتی

| منبع                  | شاخص‌ها  | ابعاد  | مفهوم                 |             |
|-----------------------|--|--|-----------------------|-------------|
| موغلی/۱۳۸۱            | نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی  | رهبری تحول آفرین   | عوامل مدیریتی         |             |
| پادساکف و مکزی/۲۰۰۰   | کنترل مستقیم، وضع قوانین، رعایت مقررات   | سیستم کنترل مدیریت   |                       |             |
| پادساکف و مکزی/۲۰۰۰   | رابطه مدیر _ کارمند، رابطه کارکنان با یکدیگر   | سبک مدیریت   |                       |             |
| کنیکی/۲۰۰۳            | مشارکت کارکنان، کار تیمی، کنترل  | فرهنگ سازمانی  | عوامل سازمانی         |             |
| گرینبرگ/۲۰۰۴          | عدالت رویه ای، عدالت توزیعی  | عدالت سازمانی  |                       |             |
| ایزنبرگر/۱۹۹۰         | حمایت مافوق، ادراک از حمایت  | حمایت سازمانی  |                       |             |
| باریک و مونت/۱۹۹۱     | برون گرایی، گشودگی ذهن، وجدان و دیانت  | ویژگی‌های شخصیتی   | عوامل فردی            |             |
| دیویس/۱۹۹۲            | تنوع، مقبولیت شغل، آزادگی عمل  | رضایت شغلی   |                       |             |
| ویلیامز/۲۰۰۳          | تعهد هنجاری، تعهد مستمر  | تعهد سازمانی   |                       |             |
| گراهام و ارگان/۱۹۹۱   | احترام به قوانین، متعهد بودن به انجام کار  | اطاعت سازمانی  | رفتار شهروندی سازمانی |             |
| مورمن و نیهوف/۱۹۹۳    | عمل به وظایف، دفاع از حسن شهرت، هویت سازمانی   | وفاداری سازمانی  |                       |             |
| گراهام و وان دین/۱۹۹۴ | مشارکت اجتماعی، مشارکت حمایتی، مشارکت عملی   | مشارکت   |                       |             |
| مورمن و اسمیت/۱۹۹۲    | نحوه رفتار در سازمان، پیشگیری از وقوع مشکلات کاری، کمک به اتخاذ تصمیم                          | توجه و احترام  |                       |             |
| بولینو، اسمیت/۱۹۹۱    | کمک داوطلبانه به دیگران، نوع دوستی، میانجیگری  | فداکاری  |                       |             |
| ارگان و گراهام/۱۹۹۲   | تبعیت از قوانین، با وجدان بودن   | وظیفه شناسی  | مزیت رقابتی           |             |
| پاراسورامان/۱۹۸۸      | تجهیزات، ظاهر کارکنان، نظم و نگهداری اسناد   | کیفیت خدمات  |                       | مزیت رقابتی |
|                       | وفای به عهد کارکنان شعبه، علاقه به حل مشکلات، جلوگیری از سرگردانی مشتریان و ارائه اطلاعات صحیح |  |                       |             |
|                       | زمانبندی ارائه خدمات، ارائه خدمات بدون معطلی، تمایل به کمک به مشتریان هنگام ارائه خدمت         |  |                       |             |
|                       | ایجاد اطمینان خاطر در مشتری، ایجاد امنیت لازم در ارائه خدمات، ادب و تواضع                      |  |                       |             |
| دیوید آکر/۱۹۹۱        | توجه به تک تک مشتریان، ساعت کاری مناسب، در نظر گرفتن بیشترین منافع برای مشتریان                | ایجاد اطمینان از امنیت خدمات، گستردگی مناسب جغرافیایی، مطلع بودن |                       |             |

| منبع          | شاخص‌ها   | ابعاد                      | مفهوم |
|---------------|---|----------------------------|-------|
|               | کارکنان از انواع خدمات  | ارزش ویژه نام و نشان تجاری |       |
|               | تجربه قبلی مطلوب، صحت وعده‌ها، اعتبار   |                            |       |
|               | همراستایی ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های سازمان، شایستگی و صلاحیت کارکنان، آینده‌گری نسبت به سازمان |                            |       |
|               | تنوع خدمات، تبلیغات جذاب، آرامش و امنیت فضای کار  |                            |       |
|               | اولین نام در صنعت بانکداری، شناسایی لوگو، ترغیب بستگان به استفاده از برند                         |                            |       |
| پیرخانفی/۱۳۸۷ | هوش، انعطاف‌پذیری، ابتکار، ترکیب و تحلیل  | خلاقیت و نوآوری            |       |
|               | انگیزه و عاطفه  |                            |       |
|               | اعتماد به نفس، اراده مستقل، پذیرش خطر، استقبال از ابهام و کلنجار رفتن                             |                            |       |

### چارچوب نظری تحقیق

محور اصلی این مطالعه بررسی عوامل زمینه‌ای و ارتباط آنها با عناصر رفتار شهروندی سازمانی و مزیت رقابتی می‌باشد. همانگونه که در مبانی نظری و پیشینه تحقیق اشاره شد، زمینه ایجاد رفتار شهروندی متأثر از یک سری عوامل می‌باشد. از جمله عوامل زمینه‌ای می‌توان به عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی اشاره نمود. به این ترتیب در بخش نخست مدل مفهومی به عوامل زمینه‌ای رفتار شهروندی سازمانی توجه شده است.

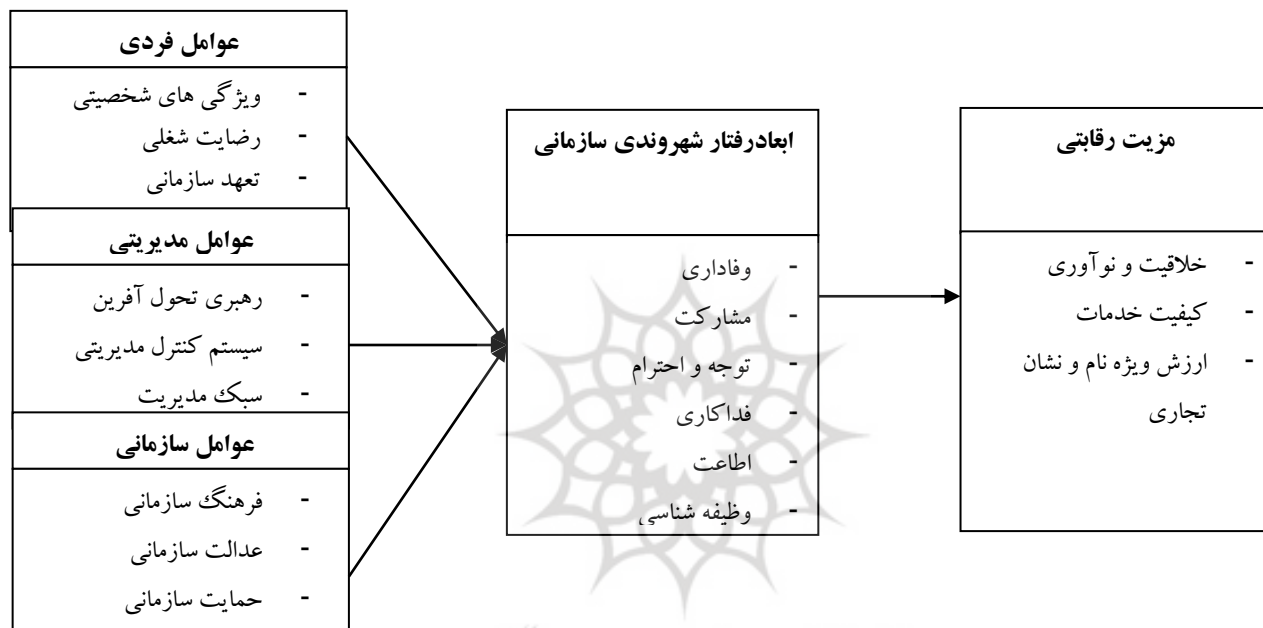
بنابراین در این مقاله از یک سو به دنبال این موضوع هستیم که تحت چه شرایط و در صورت وجود چه بسترها و زیرساخت‌هایی می‌توان انتظار داشت رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان به وجود آمده و یا افزایش یابد. بررسی‌های انجام شده در خصوص عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، بیانگر این واقعیت است که سه دسته از عوامل بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد که عبارتند از: عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی.

از سوی دیگر و با بینشی سیستمی بانک‌ها به عنوان یک خرده سیستم در قالب یک سیستم بزرگتر به نام صنعت بانکداری فعالیت می‌کنند که الزاماتی از این سیستم بزرگتر بر آن مترتب است، با توجه به بررسی‌ها، مطالعه مستندات، اسناد و مدارک سازمانی و مصاحبه با اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان بانک پرسشنامه توزیع



شده، سه عامل مرتبط با حوزه رفتار که بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده، به عنوان ابعاد مزیت رقابتی انتخاب گردید. بنابراین سه عامل ارزش ویژه نام و نشان تجاری، کیفیت خدمات و خلاقیت و نوآوری به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شد. لذا در بخش دوم به مطالعه مزیت رقابتی که در این تحقیق شامل عواملی همچون خلاقیت و نوآوری، ارزش ویژه نام و نشان تجاری و کیفیت خدمات می‌باشد، پرداخته شده است. به منظور آزمون مدل تحقیق کلیه مفاهیم، ابعاد و شاخص‌های مدل طی انجام روش دلفی (توزیع دو دور پرسشنامه در میان خبرگان) مورد تایید قرار گرفت و فرضیات تحقیق جهت عملیاتی نمودن مدل بدین شرح تدوین گردید:

۱. عوامل فردی از طریق رفتار شهروندی سازمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود.
  ۲. عوامل مدیریتی از طریق رفتار شهروندی سازمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود.
  ۳. عوامل سازمانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود.
- چارچوب نظری تحقیق که این روابط میان متغیرها در آن نشان داده شده است در شمای ذیل دیده می‌شود:



**A** → **B** → **C**

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته با اقتباس از منابع ذکر شده در جدول ۱)

## روش پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در گروه توصیفی - همبستگی قرار می‌گیرد که در سال ۱۳۹۰-۱۳۹۱ در بانک‌های تجارت و ملت انجام گردید.

جامعه آماری این پژوهش شعب بانک‌های تجارت و ملت در مناطق تهران می‌باشند. واحدهای صفی بانک تجارت شامل ۳۰ مدیریت شعب شهرستان، ۵ مدیریت شعب تهران و یک شعبه مستقل مرکزی می‌باشد.

واحدهای صفی بانک ملت شامل ۳۰ مدیریت شعب شهرستان، مدیریت شعب مناطق آزاد تجاری، ۶ مدیریت شعب تهران و ۱۲ شعبه مستقل مرکزی می‌باشد.

حجم نمونه در پروژه حاضر به ترتیب در بانک‌های تجارت و ملت ۷۶ و ۷۳ شعبه انتخاب شده است، این حجم نمونه در هر یک از خوشه‌های شش گانه مدیریتهای شعب به نسبت جمعیت آن خوشه، تخصیص داده می‌شود. با توجه به مدل تحقیق به منظور سنجش ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و خلاقیت و نوآوری پرسشنامه کارکنان شامل ۶۵ سوال تنظیم گردید. به منظور سنجش ابعاد کیفیت خدمات و ارزش ویژه نام و نشان تجاری بانک‌ها پرسشنامه ای شامل ۳۰ سوال مخصوص مشتریان تنظیم و به طور تصادفی ضمن مراجعه به شعب جهت توزیع پرسشنامه میان کارکنان و مشتریان توزیع گردید، از هر پرسشنامه به تعداد ۵ عدد میان کارکنان و مشتریان توزیع گردید. اعضای نمونه به صورت تصادفی و براساس روش نمونه برداری خوشه ای تصادفی انتخاب شد. از میان ۱۴۰۰ پرسشنامه توزیع شده در بانک‌های تجارت و ملت حدود ۱۱۰۰ پرسشنامه دریافت گردید.

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های جمع آوری شده آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح می‌گردد. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان حاصل می‌شود. سپس تحلیل عاملی انجام می‌گیرد و برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی بین متغیرهای موجود در مدل تحلیلی تحقیق (به صورت تحلیل مسیر) پرداخته می‌شود و برای این کار از مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود و برای بررسی روابط متغیرهای تحقیق و فرضیات تحقیق از رگرسیون استفاده می‌گردد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از

روش‌های مختلف توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود.

#### یافته‌ها

کفایت مدل اندازه‌گیری از سه جنبهٔ مختلف سنجیده شد: الف) پایایی معیارها و سازه‌ها<sup>۱</sup> ب) روایی همگرا<sup>۲</sup> ج) روایی واگرا<sup>۳</sup>. برای سنجش پایایی از ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است، که با توجه به مناسب بودن این ضرایب، پرسشنامه پژوهش پایاست. برای تعیین روایی از روش روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد.

جدول ۲. روایی و پایایی مدل

| میانگین واریانس استخراج شده <sup>۶</sup><br>(AVE) | ضریب پایایی مرکب <sup>۵</sup><br>(CR>0,) | ضریب آلفای کرونباخ <sup>۴</sup><br>(Alpha>0,7) |                       |
|---|--|--|-----------------------|
| ۰/۵۸  | ۰/۷۴                                     | ۰/۸۳   | عوامل فردی            |
| ۰/۷۰  | ۰/۶۷                                     | ۰/۸۶   | عوامل مدیریتی         |
| ۰/۵۴  | ۰/۸۶                                     | ۰/۸۱   | عوامل سازمانی         |
| ۰/۶۷  | ۰/۸۹                                     | ۰/۸۷   | رفتار شهروندی سازمانی |
| ۰/۶۲  | ۰/۹۱                                     | ۰/۹۰   | مزیت رقابتی           |

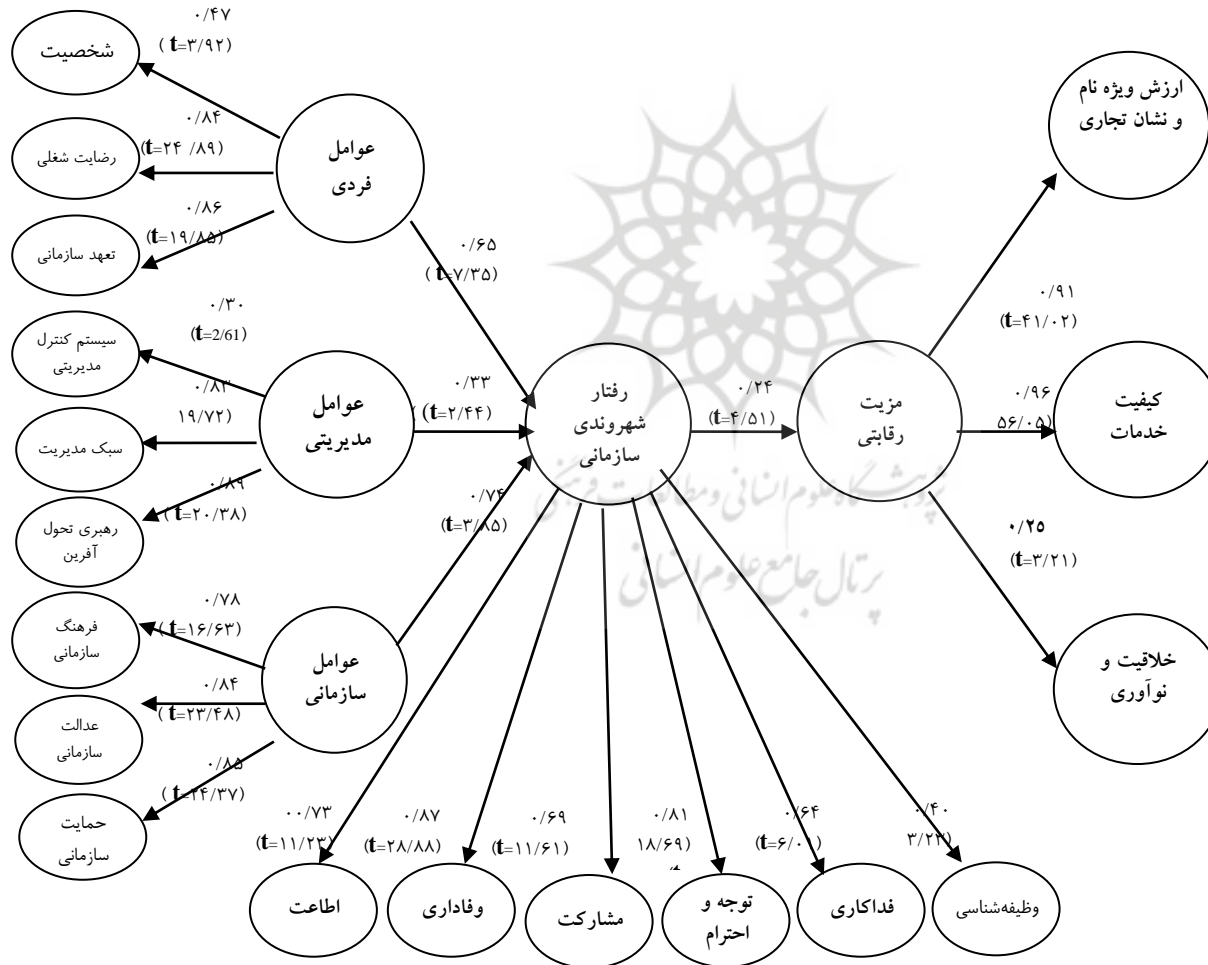
به منظور سنجش روایی واگرا<sup>۳</sup> از روایی تشخیصی<sup>۴</sup> استفاده می‌شود. به طوریکه جذر میانگین واریانس استخراج شده از ضرایب همبستگی بین هر مفهوم و سایر مفاهیم بزرگتر می‌باشد، بنابراین روایی واگرای پرسشنامه نیز مناسب می‌باشد. لازم به ذکر است که جهت تعیین پایایی هر یک از شاخص‌ها نیز از بار عاملی استفاده شد. جدول زیر آمار توصیفی مفاهیم و ابعاد اصلی مدل مفهومی به تفکیک نتایج دو بانک را نشان می‌دهد. هم‌چنین در نمودار ۲، میانگین مفاهیم اصلی در دو بانک و کل با هم مقایسه شده است.

1- Individual item and construct reliabilities  
2- Convergent validity  
3- Discriminant validity  
4- Cronbach Alpha  
5- Composite Reliability  
6- AVE  
7- Convergent validity  
8- Discriminant validity

جدول ۳. آمار توصیفی ابعاد مدل مفهومی

| مفهوم                 | بعد                        | بانک |       | کل      |              |               |
|-----------------------|----------------------------|------|-------|---------|--------------|---------------|
|                       |                            | ملت  | تجارت | میانگین | انحراف معیار | ضریب پراکندگی |
| عوامل فردی            | ویژگی های شخصیتی           | ۳/۶۶ | ۳/۶۶  | ۳/۶۶    | ۰/۷۵         | ۰/۲۰          |
|                       | رضایت شغلی                 | ۳/۹۰ | ۳/۹۶  | ۳/۹۵    | ۰/۸۲         | ۰/۱۸          |
|                       | تعهد سازمانی               | ۳/۶۳ | ۳/۶۷  | ۳/۶۶    | ۰/۸۶         | ۰/۲۴          |
| عوامل مدیریتی         | سیستم کنترل مدیریتی        | ۳/۸۳ | ۳/۶۱  | ۳/۶۴    | ۰/۸۰         | ۰/۲۲          |
|                       | سبک مدیریت                 | ۳/۴۲ | ۳/۴۱  | ۳/۴۱    | ۰/۸۸         | ۰/۲۶          |
|                       | رهبری تحول آفرین           | ۲/۸۴ | ۲/۵۴  | ۲/۶۰    | ۰/۹۰         | ۰/۳۵          |
| عوامل سازمانی         | فرهنگ سازمانی              | ۲/۶۶ | ۲/۵۲  | ۲/۵۶    | ۰/۸۸         | ۰/۳۵          |
|                       | عدالت سازمانی              | ۲/۱۴ | ۲/۱۴  | ۲/۱۴    | ۰/۸۱         | ۰/۳۸          |
|                       | حمایت سازمانی              | ۲/۶۰ | ۲/۶۴  | ۲/۶۳    | ۰/۸۰         | ۰/۳۰          |
| رفتار شهروندی سازمانی | اطاعت                      | ۳/۹۸ | ۳/۹۸  | ۳/۹۸    | ۰/۸۱         | ۰/۱۸          |
|                       | وفاداری                    | ۳/۸۸ | ۳/۸۸  | ۳/۸۵    | ۰/۸۱         | ۰/۲۱          |
|                       | توجه و احترام              | ۳/۰۶ | ۳/۳۷  | ۳/۲۹    | ۱/۰۱         | ۰/۳۱          |
|                       | توجه و احترام              | ۳/۸۴ | ۳/۹۷  | ۳/۹۴    | ۰/۶۵         | ۰/۱۶          |
|                       | فداکاری                    | ۳/۴۶ | ۳/۵۱  | ۳/۴۹    | ۰/۶۶         | ۰/۱۹          |
| مزیت رقابتی           | وظیفه شناسی                | ۳/۳۵ | ۳/۴۳  | ۳/۴۱    | ۰/۸۴         | ۰/۲۵          |
|                       | اخلاقیت و نوآوری           | ۳/۴۲ | ۳/۴۷  | ۳/۴۶    | ۰/۴۶         | ۰/۱۳          |
|                       | ارزش ویژه نام و نشان تجاری | ۳/۵۸ | ۳/۴۰  | ۳/۴۵    | ۰/۶۲         | ۰/۱۸          |
| عوامل فردی            | کیفیت خدمات                | ۳/۶۷ | ۳/۸۲  | ۳/۸۱    | ۰/۶۶         | ۰/۱۸          |
|                       | عوامل فردی                 | ۳/۸۳ | ۳/۸۶  | ۳/۸۶    | ۰/۵۶         | ۰/۱۵          |
|                       | عوامل مدیریتی              | ۳/۲۹ | ۳/۱۹  | ۳/۲۲    | ۰/۶۱         | ۰/۱۹          |
|                       | عوامل سازمانی              | ۲/۴۶ | ۲/۴۳  | ۲/۴۴    | ۰/۶۸         | ۰/۲۸          |
|                       | رفتار شهروندی سازمانی      | ۳/۵۸ | ۳/۶۹  | ۳/۶۶    | ۰/۵۴         | ۰/۱۵          |
|                       | مزیت رقابتی                | ۳/۵۶ | ۳/۵۳  | ۳/۵۴    | ۰/۴۴         | ۰/۱۲          |

## نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری



بر اساس مدل معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل فرضیات پژوهش بررسی و کلیه فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شدند. به منظور بررسی تفاوت دو بانک، از آزمون t نمونه‌های مستقل استفاده شده است که نتایج حاکی از وضعیت مطلوبتر ابعاد و شاخص‌های رفتارهای شهروندی سازمانی در بانک تجارت می‌باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به رقابت روزافزون میان بانک‌های ایرانی و چالش جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی و وفادارسازی آنها در چنین محیط رقابتی بانک‌ها می‌بایست به دنبال شناسایی عوامل موثر جهت کسب مزیت رقابتی باشند. از این رو سازمان‌ها برای حفظ و کسب مزیت رقابتی ناگزیرند نسبت به تغییرات دنیای کسب و کار حساسیت نشان دهند و تلاش کنند خدمات و محصولات منحصر به فردی ارائه کنند تا اثربخشی خود را در برابر تغییرات و تحولات حفظ کنند.

هم آن طور که در این تحقیق بدان پرداخته شد، رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مهمترین منابع ایجاد مزیت رقابتی است که در حوزه‌های کیفیت خدمات، برند و خلاقیت و نوآوری کارکنان نمود پیدا می‌کند. زیربخش‌های رفتار شهروندی سازمانی یعنی وفاداری، مشارکت، اطاعت، فداکاری، توجه و احترام، وظیفه شناسی مربوط به رفتارهایی است که خارج از شرح وظایف رسمی کارکنان بروز پیدا می‌کند. این گونه رفتارها پیامد عواملی هستند که عوامل زمینه ساز رفتارهای شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند.

در این تحقیق عوامل زمینه ساز رفتارهای شهروندی سازمانی در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی شوند هم‌چنین تأثیر عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی بر مزیت رقابتی از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد. این امر نشان می‌دهد که مدل ارائه شده معنادار و قابل قبول است و می‌تواند به عنوان الگویی در بانک‌های تجارت و ملت جهت ارتقاء قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی به منظور کسب مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.



با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق مواردی به عنوان نکات کلیدی برای مدیران و مسوولان بانک‌های مورد مطالعه جهت ارتقاء کارایی، اثربخشی و کسب مزیت رقابتی آنها حایز اهمیت می‌باشد. یکی از این موارد عدم تناسب میان سطح مسوولیت و وظایف شغلی با میزان حقوق و مزایای کارکنان می‌باشد که این امر مستلزم بازنگری در نظام طبقه بندی مشاغل و سیستم‌های حقوق و دستمزد می‌باشد.

یکی دیگر از نکات قابل توجه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهاست. اساساً یکی از شیوه‌های مطلوب در مدیریت سازمان‌های امروزی و دستیابی به اهداف سازمان ها، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری است. به طوری که از طریق مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نخست تصمیمات بهتری اتخاذ می‌گردد، دوم اهداف سریع تر و آسان تر محقق می‌شوند چراکه اجرا کنندگان از نزدیک مشکلات و معضلات را لمس کرده و بهتر می‌توانند نسبت به شناسایی روش‌های حل مساله کمک نمایند هم‌چنین زمانی که مجریان تصمیمات در تصمیم‌گیریها مشارکت نموده بدون مقاومت سازمانی و با توان مضاعف نسبت به عملیاتی نمودن تصمیمات اقدام می‌کنند در پرتو چنین رویکردی با مشارکت کارکنان در سازمان هم اهداف مشترک شکل گرفته و هم دستیابی به آنها تسهیل خواهد شد.

اگر سازمانی در عصر حاضر خواهان پیشرفت و توسعه باشد، می‌بایست شرایط، امکانات و محیط را به گونه ای مهیا نمایند تا به بهترین و آسان ترین شیوه کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را انجام داده و ایده ها و طرحهای جدید ارائه نمایند. بدین ترتیب ایجاد سازوکار مناسب و فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم جهت انجام وظایف و اجرایی نمودن طرحها و ایده ها از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد چرا که یکی از شریانهای حیات سازمانها وجود بستر و زمینه مناسب برای رشد و پیشرفت می‌باشد. امری که بر اساس نتایج تحقیق حاضر از منظر کارکنان بانک‌های مورد مطالعه جدی تلقی نشده است.

یکی دیگر از موضوعاتی که می‌بایست مدنظر مسوولان و مدیران بانک‌ها قرار گیرد، ترغیب کارکنان به ریسک پذیری می‌باشد، تقویت قابلیت ریسک پذیری کارکنان به ویژه در بانک‌ها به عنوان سازمان‌های پولی و رقابتی بسیار جالب توجه می‌باشد چراکه قابلیت ریسک پذیری منجر به جابه جایی صحیح مهره‌ها و اقدام به

موقع و مناسب در شرایط بحرانی می‌شود که اگر هر یک از اعمال و حرکات صورت گرفته در سازمان به جا و به موقع و با قدرت تفکر و برگرفته از مبانی فکری و شهودی قوی انجام شود یقیناً بهترین نتیجه را برای سازمان به دنبال خواهد داشت بر این اساس است که پیشنهاد می‌شود مدیران بانک‌های تجارت و ملت نسبت به ارتقاء قدرت پذیرش مخاطره در کارکنان خود استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسبی اجرا نمایند.

از آنجا که مدل ارائه شده معنادار می‌باشد و از قابلیت عملیاتی نمودن برخوردار می‌باشد لذا به منظور استفاده بهینه از یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌گردد، بانک‌های مورد مطالعه ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف شناساندن رفتارهای شهروندی سازمانی به کارکنان و نهادینه کردن این گونه رفتارها و تقویت حوزه‌ها و بسترهای زمینه ساز بالاخص حوزه‌هایی که ضعف آنها در سیستم بانکی در این تحقیق آشکار گردید همچون نظام جبران خدمات، عدالت سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و... اقدام نمایند و میزان بازدهی شعب و دیدگاه مشتریان نسبت به بانک را ارزیابی نمایند و با توجه به نتایج، زمینه مناسبی جهت تغییر نگرش مدیران در خصوص اهمیت حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی به وجود آمده و استراتژیها و برنامه‌های مناسبی جهت تقویت این حوزه‌ها تدوین گردد.

واحدهای تحقیق و توسعه بانک‌ها صرفاً به انجام مطالعات در حوزه‌های مالی و اقتصادی صرف بسنده نکرده بلکه تحقیقاتی در حوزه‌های منابع انسانی نیز تعریف نموده و تأثیر آنها را بر حوزه‌های مالی و اقتصادی بررسی نمایند.

نظام حقوق و دستمزد بانک‌ها براساس میزان کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی بازنگری گردد.

سیستم انتصابات به عنوان یکی از زیرساختهای بهبود و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و اثبات وجود عدالت سازمانی به کارکنان در بانک‌ها راه اندازی گردد.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق عوامل سازمانی در بانک‌های تجارت و ملت نسبت به عوامل فردی و مدیریتی ضعیف تر می‌باشند و این امر نشان دهنده ضرورت توجه ویژه مدیران و برنامه ریزان بانک‌ها و ایجاد زیرساخت‌های مناسب به منظور غنی سازی فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی می‌باشد به طوریکه با بهبود وضعیت عناصر فوق زمینه‌های ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی مهیا خواهد شد.

## منابع و مأخذ

۱. کیقبادی، سعید. هدایتی، سعید. (۱۳۸۷). نقدی بر ابزارهای پولی در بانکداری اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲. حسینی، سیدشمس‌الدین. احتیاطی، احسان. (۱۳۸۵). مزیت رقابتی و اندازه‌گیری آن. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی. شماره ۲۸. سال هشتم، صفحه ۷.
۳. زارعی متین، حسن. جندقی، غلامرضا. توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی. فرهنگ مدیریت. سال چهارم. شماره دوازدهم. صفحه ۵.
4. Bijou, S., Peterson, R. F., & Ault, M. H. (1968). **A method to integrate description and experimental field studies at the level of data and empirical concepts.** Journal of Applied Behavior Analysis, 1, 175-191.
5. Bolino Marke. Turnley William. H. Bloodgood James. M.(2002). **Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations.** Academy of management review .Vol.27. No.4.
6. Chebat J.C.,Babin B., Kollias P.(2002), **What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices,** International Journal of Bank Marketing, Vol 20(7),pp325-332.
7. Farh J.L.,Zhong C.B.,and Organ D.W.(2004),**Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China,** Organization Science,Vol.15(2),pp.241-253.
8. Graham, J.(1994)" **An essay on organizational citizenship behavior "** , **Journal of Employee responsible Rights** , Vol.4,pp.249-270.
9. Katz D.(1964),**The motivational basis of organizational behavior,**Behaviour Sience,Vol.9(2),pp.131-133.
10. Kim Jae Yong, Moon Junyeon, Han Dongchal and Tikoo Surinder.(2004). **Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior.** Journal of service marketing.vol 18. No4. Pg 267-275.
11. Konovsky, M.A., and organ, D.W. (1996). "**Dispositional and contextual determinants of organizational Organizational Citizenship Behavior "** . Journal of Organizational Behavior. Vol.17. No.3. Pg.253.
12. Linn Van Dyne, Don Vandewalle, Tatiana Kostova, Michael E . Latham and L.L Cummings.(2000). **Collectivisms, propensity to trust and self esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting.** Journal of organizational Behavior. No. 20.Pg.3-23.
13. Lok.P.& Crawford.J.,(2001).**Antecedents of organizational commitment**

- and the mediating role of job satisfaction**, Journal of managerial Psychology, P596.
14. Markoczy Livia and Xin Katherine. (2004). " **The virtues of omission Organizational Citizenship Behavior** ". university of California . PP.27-28.
  15. Min-Huei. Chien(2010). **A study to imperave organizational citizenship**. The overseas Chinese institute of technology.
  16. Morrison, E.W.(1994) . " **Role definitions and Organizational Citizenship Behavior: the importance of the employees perspective** ". Academy of Management Journal.Vol.37. No.6.Pg.1543.
  17. Nyhan, RC & Marlowe, HA.(1993). " **Organizational effectiveness enhancement under total quality management (TQM) in a non-Manufacturing** ". In: Sumanth.D.J, Poupart R, Sink DS, editors, Productivity and Qualitymanagement frontiers, Norcross: G.A. *Industrial Engineering and Management Press* pp. 294–303.
  18. Organ D.W.(1988). " **OCB: The Good Soldier Syndrome** ". Lexington, M.A, Lexington Books".
  19. Organ, DW & Ryan, K.(1995). " **A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior** " , *Journal of Pers Psychol*, Vol.48, pp. 775-802.
  20. Podsakoff and Mackenzie and Paine and Bacharach. (2000). " **Organizational Citizenship Behavior: a critical review on the theoretical and empirical literature and suggestions for future research** ". Journal of Management. Vol.26. No.3. PP.513-563.
  21. Van dyne, L., Graham, J.W., and Dienesch, R.M.(1994). " **Organizational Citizenship Behavior: contract redefining, measurement validation** ". Academy of Management Journal.Vol. 37.No.4. Pg.765.
  22. Vigoda , E.(2000). " **Internal policies in Public Administration systems: an empirical examination and its relationship with job congruence** ". Organizational Citizenship Behavior and in-role performance". Public Personnel Management.Vol.29. No.2. Pg 185.
  23. Wech , B.(2002). " **Trust context: effect on Organizational Citizenship Behavior, supervisory fairness and Job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange** ". Business and society. Vol.41. No.3. Pg.353.
  24. Wolf Morrison, Elizabeth.(1998). **Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM Practices and service quality**. Human Resource management. vol.35.No.4.
  25. Ying, Mai(2011). **The effect of HRM practices and CSR on competitive advantage: Mediator of organizational citizenship behavior** .International Conference on E-Business and E-Government(ICEE), Conference Publication.pp.1-4.