

## نقش سرمایه اجتماعی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد شغلی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی)

محمدعلی نعمتی	استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
مرتضی اکبرزاده صفوئی*	کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی- بازاریابی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
سمیه زنگیان	دانشجوی دکتری مدیریت- بازاریابی بین‌الملل، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
منصور باقرصاد رنانی	دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم جغرافیایی و برنامه‌ریزی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

دریافت: ۹۵/۰۵/۰۴ پذیرش: ۹۵/۰۷/۲۸

**چکیده:** امروزه، شهرداری به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای اجتماعی محسوب می‌شود و اثربخشی این ارگان، مستلزم ساختار سازمانی مناسب و تعهد کارکنان به‌منظور افزایش عملکرد است. مدیران به منظور کسب خدماتی با کیفیت بالاتر، باید بر نگرش و رفتار کارکنان خدماتی، از طریق پیشینه فرهنگی، الگوهای رفتاری و شیوه‌های مدیریتی، تمرکز کنند. از این رو سرمایه اجتماعی، با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود و بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی، مالی و اقتصادی ایجاد می‌کند. در این راستا، تحقیق حاضر به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی با در نظر گرفتن مواردی چون تعهد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته است. جامعه آماری تحقیق، ۱۴۰ نفر از کارکنان ستادی شهرداری شهرستان خوی است. این پژوهش از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است و داده‌ها از طریق پرسشنامه، جمع‌آوری شدند. به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه تحقیق، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم و جهت تعیین پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شد. داده‌ها نیز با استفاده از مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج تحقیق، حاکی از تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر تعهد کارکنان، رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی بودند. همچنین تأثیر مثبت تعهد کارکنان و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توسط آن‌ها بر عملکرد شغلی نیز تأیید شد. در نتیجه می‌توان گفت بهبود فرایندهای مربوط به تعهد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی که متأثر از عواملی چون سرمایه اجتماعی است، منجر به ارتقای عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

**واژگان کلیدی:** سرمایه اجتماعی، تعهد به کیفیت خدمات، تعهد به سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی

طبقه‌بندی JEL: O16, J21, D23, L84

## ۱- مقدمه

امروزه شهرداری و مدیریت آن، یکی از امور مهم در هر کشوری است. بهبود عملکرد در شهرداری بدون توجه به نقش و جایگاه سازمانی آن و عواملی نظیر: تعهد، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی، مقدر نخواهد بود. از سوی دیگر، اهمیت مدیریت شهری از آنجایی برجسته می‌شود که شهروندان به‌عنوان عمده‌ترین بازیگر اقتصادی در اقتصاد کل، مطرح می‌شوند؛ لذا باید به مسائل و مشکلات مدیریت شهری و شهرداری‌ها به‌منظور توسعه و رشد اقتصادی توجه شود.

از طرف دیگر، توفیق سازمان‌ها را نمی‌توان تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات فیزیکی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ارزیابی کرد؛ زیرا سرمایه‌های مالی، فیزیکی و انسانی، بدون سرمایه اجتماعی، فاقد کارایی مؤثرند؛ سرمایه‌ای که فواید بسیاری را هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارد (Gelderman et al., 2016).

سرمایه اجتماعی، یک دارایی است و برخلاف دیگر منابع و دارایی‌ها در صورت عدم‌استفاده مناسب از آن، نه تنها از بین خواهد رفت؛ بلکه تولید نیز نخواهد شد. بنابراین هر جامعه‌ای که به دنبال نظم و توسعه مطلوب است، همواره باید نسبت به تولید، حفظ، ترمیم و تقویت این سرمایه بکوشد (Barron et al., 2016). افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه؛ به معنای کاهش آسیب‌های اجتماعی، کاهش هزینه تبادلات و تعاملات در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، بسط و گسترش مشارکت و تعاملات اجتماعی شهروندان و نهادهای مدنی و در نهایت، تسهیل و سامان‌دهی خدمات شهری است (Gooderham et al., 2011).

بدین ترتیب سیاست‌گذاری به منظور بهبود توسعه و مدیریت شهری، مستلزم ترسیم فضا و وضعیت مطلوبی از سرمایه اجتماعی است. از این رو سرمایه اجتماعی باید مانند سایر اشکال سرمایه، مورد توجه مدیران قرار گیرد و زمینه حفظ و توسعه آن در سازمان فراهم گردد.

سرمایه اجتماعی در گروه‌ها و سازمان‌ها منجر به تغییر رفتار می‌شود، این تغییر نیز منجر به سهیم شدن بیشتر در دانش شده و به نوبه خود، به‌طور مثبتی بر عملکرد سازمان و شغل تأثیر می‌گذارد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها تا زمانی که برای بقای خود تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه‌های مختلف می‌دانند باید به بهبود عملکرد خود بپردازند و این بهبود عملکرد حاصل نمی‌شود، مگر این‌که زمینه دستیابی به ارتقای سرمایه اجتماعی، امکان‌پذیر باشد (آرمان و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین برای رشد و توسعه که پیش‌نیاز اساسی آن، بهبود عملکرد سازمان‌ها است، باید متغیرهای سرمایه اجتماعی شناخته شوند و به بهترین نحو ممکن استفاده شوند.

زمانی اهمیت موضوع بیشتر می‌شود که از منظر بازاریابی درونی به آن نگریده شود. امروزه با مطرح شدن ایده و مفهوم بازاریابی درونی، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها (کارکنان) در موفقیت برنامه‌های بازاریابی بیرونی، بیش از پیش روشن شده است. هدف بازاریابی داخلی، ایجاد اطمینان از رضایت‌مندی بین کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات، به‌منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است که این امر تا حد زیادی به حمایت‌ها و راهنمایی‌هایی بستگی دارد که کارمندان از سازمان و مدیران خود دریافت می‌کنند (Ellinger et al., 2013). تحقیقات نشان داده‌اند که زمان و منابع اختصاص داده شده از جانب مدیریت سازمان به‌منظور رفع نیازهای کارکنان فعال در بخش خدمات، تأثیر شگرفی بر افزایش سطح خدمات ارائه شده به مشتریان و نیز کمک به همکاران داشته است (رستگار و اکبرزاده صفونی، ۱۳۹۳).

برای دستیابی به خدماتی با کیفیت بالاتر، مدیران باید بر نگرش و رفتار کارکنان خدماتی، از طریق پیشینه فرهنگی، الگوهای رفتاری و شیوه‌های مدیریتی، تأثیر بگذارند. در این راستا، سرمایه اجتماعی با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا شده و بستر مناسبی

فرضیه ششم: سرمایه اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای عملکرد شغلی کارکنان دارد.  
فرضیه هفتم: تعهد کارکنان به سازمان، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای سطح عملکرد شغلی کارکنان دارد.  
فرضیه هشتم: تعهد کارکنان به کیفیت خدمات، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای سطح عملکرد شغلی کارکنان دارد.  
فرضیه نهم: رفتارهای شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای عملکرد شغلی کارکنان دارد.

## ۲- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های خارجی

چینومونا و دوراپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعات خود، نقش تعهد سازمانی را در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند. همچنین آنها اثرات میانجی تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ماندن کارمندان را در مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط سنجیدند. نتایج پژوهش حاکی از روابط مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و قصد ماندن کارکنان بودند.  
در پژوهشی که توسط یه‌یانگ<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) انجام شده است، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی دارند.  
ویکی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد مالی در صنعت هتل‌داری را بررسی کردند. در این پژوهش، نقش تعدیل‌گری فعالیت‌های کارآفرینی در سطح بنگاه (نوآوری در خدمات، جسارت شرکت و تجدید استراتژیک) نیز بررسی شد. نتایج حاکی از آن هستند که تعامل سرمایه اجتماعی داخلی و خارجی تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد. همچنین این پژوهش نشان داد که برای کسب مزیت رقابتی، شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری، می‌توانند با افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه، بیش از پیش از پتانسیل سرمایه اجتماعی استفاده کنند.

برای بهره‌وری سرمایه انسانی، مالی و اقتصادی و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد می‌شود (Hau & Kang, 2016).  
مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می‌سازند. با توجه به این مفهوم، سرمایه اجتماعی دربرگیرنده مفاهیمی چون: اتحاد، همکاری و همیاری میان اعضای یک گروه یا جامعه است که نظام هدفمندی را شکل می‌دهد و آن‌ها را به سوی دستیابی به هدفی ارزشمند، هدایت می‌کند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۴). از آنجا که شهرداری؛ از جمله سازمان‌های خدماتی است که در صورت بروز هر گونه مشکلی، با نارضایتی و شکایت مردم مواجه می‌شود (شمسی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ این تحقیق با در نظر گرفتن مفهوم بازاریابی درونی، براساس نظریه سرمایه اجتماعی و نظریه عمل منطقی، اقدام به طراحی و آزمون مدلی کرده و تأثیر طرح‌های توسعه منابع انسانی- سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه اجتماعی، بر نگرش‌ها و هنجارهای کارکنان خدماتی نسبت به شغل خود و نیز رفتارهای آن‌ها را بررسی کرده است. سؤال اصلی تحقیق عبارت است از: چگونه سرمایه اجتماعی می‌تواند بر گرایش‌های رفتاری و عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد؟

با توجه به مطالب اشاره شده، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

فرضیه اول: سرمایه اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان به سازمان دارد.

فرضیه دوم: سرمایه اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان به کیفیت خدمات دارد.

فرضیه سوم: سرمایه اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

فرضیه چهارم: تعهد کارکنان به سازمان، تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

فرضیه پنجم: تعهد کارکنان به کیفیت خدمات، تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتارهای شهروندی دارد.

1- Chinomona and Dhurup  
2- Yeh Ying  
3- Weiqi

دای<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) به رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد شرکتی با تمرکز بر نقش سن شرکت و ویژگی‌های صنعت اشاره کردند و رابطه بین سرمایه اجتماعی با عملکرد مالی را به‌عنوان جنبه نوآورانه کار، در نظر گرفتند. همچنین این محققان نشان دادند که تعامل سرمایه اجتماعی داخلی و خارجی، تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد. علاوه بر این، نوآوری و جسارت شرکت‌های بزرگ، منجر به بهبود و تقویت رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد مالی شرکت می‌شود.

الینگر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) نقش سرمایه اجتماعی بر نگرش‌ها و هنجارهای کاری کارکنان خدماتی و نیز عملکرد شغلی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج نشان دادند که سرمایه‌گذاری سازمان بر سرمایه اجتماعی می‌تواند منجر به تعهد بیشتر کارکنان فعال در بخش خدمات و نیز بهبود عملکرد آن‌ها شود. همچنین تأثیر مثبت و معنادار تعهد بر عملکرد سازمان نیز تأیید شد و تأثیر غیرمستقیم سرمایه اجتماعی بر عملکرد شرکت، قوی‌تر از تأثیر مستقیم آن برآورد گردید.

### ب) پژوهش‌های داخلی

نوروزی و همکارانش (۱۳۹۴) در مطالعات خود ضمن بررسی تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی، به ارزیابی رابطه غیرمستقیم جو سازمانی بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که جو سازمانی به‌صورت مستقیم بر سرمایه اجتماعی و به‌صورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و سرمایه اجتماعی نیز تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد سازمانی گذاشته است.

شمسی و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهشی که به سنجش تأثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند، دریافتند که سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. آنها معتقدند که سرمایه اجتماعی براساس روابط نزدیک

بین افراد و رفتارهایی از قبیل همکاری و مشارکت در سازمان شکل می‌گیرد. این روابط به رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره دارد که منجر به ایجاد اعتماد، محبت و درک مشترک بین کارکنان می‌شود. همچنین این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار سه بعد سرمایه اجتماعی؛ یعنی بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی را بر رفتار شهروندی سازمانی، تأیید کرد.

باورساد و رحیمی (۲۰۱۶) رابطه بین سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی را به وسیله هوش احساسی، مورد سنجش قرار دادند. نتایج، حاکی از رابطه مستقیم و مثبت بین هوش احساسی و سرمایه اجتماعی بودند. همچنین آن‌ها معتقدند که رفتار شهروندی از طریق افزایش هوش احساسی، بهبود می‌یابد.

در پژوهش دیگری که توسط دهقانی و همکارانش (۲۰۱۵) صورت گرفت، رابطه بین سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارمندان آموزشی بیمارستان مورد بررسی قرار گرفت و رابطه معنادار بین رفتار شهروندی و سرمایه اجتماعی تأیید شد. همچنین این پژوهش، رابطه بین متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر: تحصیلات، موقعیت سازمانی، تغییر شیفت کاری و جنسیت، با سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کرد.

توکلی و همکارانش (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای، به ارزیابی نقش میانجی اهتمام شغلی در تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که سرمایه اجتماعی و اهتمام شغلی، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی دارند، اما سرمایه اجتماعی نتوانسته است بر اهتمام شغلی تأثیر بگذارد.

### ۳- مبانی نظری

#### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی، دربرگیرنده اطلاعات، اعتماد و هنجارهایی از روابط متقابل در شبکه‌های اجتماعی است

1- Dai

2- Ellinger

کرده‌اند. سرمایه اقتصادی، سرمایه‌ای است که قابل تبدیل شدن به پول است؛ اما سرمایه فرهنگی، نظیر تحصیلات عالی است که به‌عنوان دارایی ناملموس در یک سازمان وجود دارد و در نهایت سرمایه اجتماعی، که به ارتباطات و مشارکت اعضای یک سازمان توجه دارد و می‌تواند ابزاری برای دستیابی به سرمایه‌های اقتصادی باشد. اما در این پژوهش به منظور سنجش متغیر سرمایه اجتماعی برای مدیران، از شاخص‌هایی مانند: ارائه فرصت‌های عادلانه به کارکنان از جانب مدیران، تشویق کارکنان، برخورد مناسب، صداقت و روراستی با کارکنان و رعایت احترام در برخورد با کارکنان استفاده شده است.

به اعتقاد ایزنبرگ<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) احساس تعهد و التزام کارکنان برای جبران الطاف کارفرمایشان، احساس تعهد عاطفی در کارکنان ایجاد می‌کند.

با توجه به ماهیت وظایف شهرداری‌ها (صدور مجوزهای تفکیک، تغییر کاربری ملک، صدور مجوز و پروانه ساختمان و مهم‌تر از همه ایجاد زیرساخت‌های شهری که باعث آسایش و رفاه شهروندان می‌شود)، تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان و نقش تعیین‌کننده رفتارهای آن‌ها به‌عنوان بخشی از خدمات ارائه‌شده به مشتریان، غیرقابل انکار است. بنابراین برای داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت، رضایت مشتریان باید کارکنان، متعهد به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان باشند (Putnam, 2001) که با توجه به مباحث بیان شده، در این پژوهش، نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد تعهد، برجسته شده است.

از سوی دیگر، پودساکف<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) معتقدند که رفتارهایی نظیر رفتارهای شهروندی سازمانی، زمینه‌هایی را ایجاد می‌کنند که می‌توانند به خلق و حفظ سرمایه اجتماعی در سازمان کمک کنند و همچنین سطح و میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، باعث می‌شود تا کارکنان به یکدیگر اعتماد کرده و هویت یابند. این

(Ferris et al., 2017). فرانسیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) سرمایه اجتماعی را دانش، ادراک، هنجارها، قوانین و انتظارات مشترک درباره الگوهای تعاملات که گروهی از افراد در برخورد با مسائل پیچیده اجتماعی و موقعیت‌های کنش جمعی با خود به سازمان می‌آورند، تعریف می‌کند. اما الینگر و همکارانش (۲۰۱۳) سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای از ارزش‌های رسمی، هنجارها و تعهدات ذهنی- احساسی تعریف می‌کنند که اعضای گروه به اشتراک می‌گذارند و این ابزارها در شکل‌دهی روابط که منجر به اثربخشی عملکرد سازمانی می‌شوند، مؤثرند.

حسنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، سرمایه اجتماعی را ابزاری برای دستیابی به توسعه سیاسی و اجتماعی در سیستم‌های مختلف سیاسی می‌داند و بر مفهوم اعتماد، تأکید ویژه‌ای دارد. به زعم وی، اعتماد می‌تواند موجب توسعه سیاسی شود. از سوی دیگر، پژوهشگرانی همچون داسگپتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، اشنايدر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و فریس<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) اهمیت سرمایه اجتماعی، در رشته‌هایی نظیر: اقتصاد، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی را نشان می‌دهند؛ در حالی که اهمیت این متغیر در پژوهش کلارک<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) در مزایای مثبتی نظیر اعتماد، مطرح شده است که سرمایه اجتماعی برای سازمان به ارمغان می‌آورد که بارها در بحث‌های آکادمیک، این مزایا در فرضیه‌ها و روندها، تأیید شده‌اند. محققان، سرمایه اجتماعی را با جنبه‌های شناختی، ساختاری و رابطه‌ای در سطح ملی، استراتژیک، سازمانی و خرده‌فروشی‌ها ارزیابی می‌کنند (Fukuyama, 1995), (Hitt & Duane, 2002), (Cohen, & Prusak, 2001), (Merlo et al., 2006).

استرین<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) سه نوع از سرمایه؛ نظیر سرمایه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را تعریف

- 1- Francis
- 2- Hasanah
- 3- Dasgupta
- 4- Schneider
- 5- Ferris
- 6- Clarke
- 7- Estrin

8- Eisenberger  
9- Podsakoff



رفتارها نیز به ایجاد بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی کمک می‌کنند (Ellinger et al., 2013). در واقع سرمایه اجتماعی، منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار و عملکرد سازمانی برتر است. بنابراین، رابطه مستقیمی بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ زیرا سرمایه اجتماعی، زمینه رشد فردی و یادگیری سازمانی را فراهم کرده و منجر به تسهیم دانش بین سازمان می‌شود (Lefebvre et al., 2016) و اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد که با افزایش اعتماد، عملکرد سازمانی، اثربخش‌تر و کارآمدتر می‌شود (Clopton, 2011).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، به وابستگی و رابطه کارکنان با سازمانشان اشاره دارد (Asrar-ul-Haq et al., 2017). به اعتقاد بنتین<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) تعهد سازمانی، حالتی روان‌شناختی است که بیانگر رابطه کارمند با سازمانش است و او را به سازمانش متعهد می‌سازد و سبب ماندگاری او در سازمان می‌شود که براساس این رابطه، نوعی ثبات روان‌شناختی و حس همکاری و کمک به سازمان در کارمند ایجاد می‌شود و در نتیجه، کارمند را به اجرای اقداماتی، ملتزم و متعهد می‌کند که به تحقق اهداف سازمان، منجر می‌گردد. تعهد سازمانی، یکی از متداول‌ترین موضوعات بررسی شده در سازمان‌ها می‌باشد که تفاسیر مختلفی از آن ارائه شده است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۴). پورتر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی را همانندسازی انگیزه‌های کارکنان با ارزش‌های سازمانی و تمایل آنها برای ماندن در سازمان می‌دانند.

عدم وجود تعهد سازمانی در میان کارکنان؛ از جمله مهم‌ترین و پر اهمیت‌ترین معضلات و مسائل مهم سازمانی در غالب سازمان‌های امروزی است. تعهد سازمانی می‌تواند منجر به یافتن و ارائه راهکارهای مؤثری شود که مدیران سازمان‌ها با توسل به آنها،

عملکرد کارکنان خود را بهبود می‌بخشند و به پیشبرد اهداف سازمان و موفقیت آن کمک می‌شود. با بهبود عملکرد کارکنان، مزیت رقابتی سازمان، سودآوری و بقای سازمان در جهان رقابتی امروزی حفظ می‌شود و همچنین اهداف فرد با اهداف سازمان هم‌راستا می‌گردد (Perry et al., 2016). در این پژوهش، تعهد در قالب دو مؤلفه تعهد کارکنان به سازمان و تعهد کارکنان به کیفیت خدمات، مورد سنجش قرار گرفته که تعهد کارکنان به سازمان با شاخص‌هایی نظیر: گره خوردن آینده کارمند با سازمان، تشابه ارزش‌های کارمند با سازمان، افتخار کارمند به فعالیت در سازمان و نگرانی کارکنان در مورد سرنوشت شرکت، ارزیابی شده است (Mowday et al., 1979). همچنین تعهد کارکنان به کیفیت خدمات با شاخص‌هایی همانند: سعی کارکنان در بهبود کیفیت خدمات، قانع کردن مشتریان در مورد کیفیت محصولات، احساس موفقیت شخصی در صورت ارائه خدمات با کیفیت به مشتری و نگاه کردن به کیفیت خدمات به‌عنوان اولویت شرکت، سنجیده می‌شود (Hartline & Ferrell, 1996).

پژوهش‌ها حاکی از آن هستند که تعهد کارکنان به سازمان، منافع و مزایای زیادی را نظیر رفتارهای فرانش برای سازمان در پی دارد. در واقع وقتی فرد دارای تعهد سازمانی، اهداف سازمان را بپذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، تلاش و ایثار فوق‌العاده‌ای داشته باشد، این نوع تلاش مضاعف، در حوزه رفتارهای شهروندی سازمانی، طبقه‌بندی می‌شود. همچنین امکان دارد که تعهد، پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنان متعهد و پایبند، نظم و دقت بیشتری در عملکرد خود دارند و به دلیل تعهد خود، مدت زمان بیشتری را در سازمان صرف می‌کنند. از این رو مدیران باید سعی کنند تا تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). شواهد تجربی جدید مبین این موضوع هستند که تعهد سازمانی رابطه قابل توجهی با عملکرد شغلی دارد.

1- Bentein  
2- Porter

## رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نیست ولی فرد با انجام آن، باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمانی می‌شود (مصباحی جهرمی و همکاران، ۱۳۹۴). فارح<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۷) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی میان فردی و محافظت از منابع سازمانی بررسی کردند. همچنین گراهام<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) در ادبیات رفتار شهروندی به سه بعد اطاعت، وفاداری و مشارکت، اشاره کرده است. معتبرترین تقسیم‌بندی از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان<sup>۳</sup> ارائه شده است که در پژوهش‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که این مؤلفه‌ها عبارتند از: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت (رستگار و اکبرزاده صفوئی، ۱۳۹۳). رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش با شاخص‌هایی نظیر: کمک به همکاران در انجام وظایف شغلی در زمانی که آن‌ها غایب هستند، حجم کاری زیادی دارند یا هنگامی که در انجام وظایف خود به مشکل برخوردند، مورد ارزیابی قرار گرفته است (Settoon & Mossholder, 2002).

## عملکرد شغلی

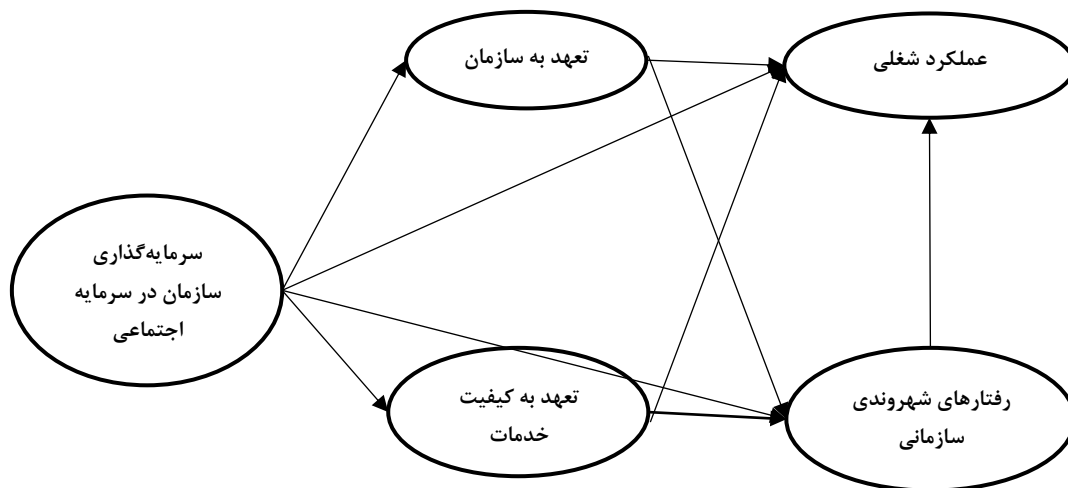
عملکرد شغلی، یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روان‌شناسان، عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی، تأثیر دارند (احدی و همکاران، ۱۳۹۳). عملکرد شغلی، یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن، کارکنان موفق، از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی هستند. در واقع عملکرد، در لغت؛ یعنی حالت یا کیفیت کارکرد و عملکرد شغلی

عبارت است از: محصول و بازده افراد در رابطه با عملی که انجام می‌دهند. به عبارتی، عملکرد، همان کار واقعی افراد با توجه به شرح وظایفشان می‌باشد (Ohme & Zacher, 2015). دریافت بازخورد مثبت از مشتریان، برآورده ساختن انتظارات آن‌ها از خدمات دریافتی، مدیریت اثربخش در مدت زمان انجام کار، آگاهی از انتظارات مشتریان و داشتن مهارت کافی در انجام شغل، از شاخص‌های سنجش عملکرد شغلی در پژوهش حاضر هستند (Babin & Boles, 1996).

رفتار شهروندی سازمانی با اثرگذاری بر عوامل درون سازمانی از قبیل: جو سازمان، حفظ کارکنان شایسته، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت و کاهش رفتارهای مخرب شغلی، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین رفتار شهروندی سازمانی با بهبود عوامل برون سازمانی نظیر: رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، موجب ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان در سطح عالی می‌شود (Kasa & Hassan, 2015). با ایجاد رفتار شهروندی در سازمان، موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته فراهم می‌شود. در نتیجه با تحقق رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار، می‌توان مطمئن بود که رضایت شغلی کارکنان افزایش خواهد یافت و افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، باعث می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب جهت فعالیت تبدیل گردد. به عبارت دیگر، می‌توان اذعان داشت در سازمان‌هایی با سطح مطلوب رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتری از کارکنان مشاهده خواهد شد (فیض و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت شکل ۱، ترسیم کرد. به طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد شغلی توسط متغیرهای سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی، تعهد به سازمان، تعهد به کیفیت خدمات و رفتار شهروندی-سازمانی، حمایت می‌شود.

1- Farh  
2- Graham  
3- Organ



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

## ۴- روش تحقیق

کارکنان و رعایت احترام در برخورد با کارکنان می‌باشد. از پرسشنامه جاورسکی و کهلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) و ماودی<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۷۹) برای سنجش تعهد سازمانی استفاده شد. از چارچوب هارتلین و فرل<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، برای تعهد به کیفیت خدمات استفاده شد. در این مطالعه معیارهای رفتار شهروندی سازمانی، از مدل ستون و مشهولدر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) گرفته شده و برای ارزیابی عملکرد شغلی، از پرسشنامه باین و بولز<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) استفاده شده است.

برای ارزیابی پایایی مدل، از بررسی سازگاری درونی و برای بررسی روایی، از روایی هم‌گرا و واگرا استفاده شد. یکی از روش‌های پرکاربرد جهت ارزیابی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، بررسی سازگاری درونی است. تجزیه و تحلیل سازگاری درونی، از روش پیشنهادی مقایسه سه شاخص سازگاری (پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شده است.

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق حاضر، ۱۴۰ نفر از کارکنان بخش ستادی شهرداری شهرستان خوی هستند که در نهایت، ۱۴۰ پرسشنامه کامل به روش سرشماری به دست پژوهشگران رسید.

محققان در تحقیق حاضر، از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده کرده‌اند که پاسخ‌دهندگان میزان موافقت یا مخالفت خود نسبت به سؤالات پژوهش را در آن درج می‌کنند. برای سرمایه اجتماعی، از پژوهش الینگر و همکارانش (۲۰۱۳) استفاده شد که شامل شاخص‌های ارائه فرصت‌های عادلانه به کارکنان از جانب مدیران، تشویق کارکنان، برخورد مناسب، صداقت و روراستی با

جدول ۱- نتایج مربوط به پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷)	پایایی ترکیبی (۰/۷)	میانگین واریانس استخراج شده (۰/۵)
سرمایه اجتماعی	۰/۸۸	۰/۹۱۱۳	۰/۵۹۸۱۴۰
تعهد به سازمان	۰/۸۰	۰/۸۶۷۰	۰/۵۴۷۱۵۱
تعهد به کیفیت خدمات	۰/۷۹	۰/۸۵۷۳	۰/۵۷۲۲۸۲
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۶	۰/۸۹۵۸	۰/۵۵۶۸۷۸
عملکرد شغلی	۰/۷۷	۰/۸۵۳۳	۰/۵۴۹۳۱۳

منبع: (یافته‌های تحقیق)

1- Jaworski and Kohli

2- Mowday

3- Hartline and Ferrell

4- Settoon and Mossholder

5- Babin and Boles



جدول ۱، ضرایب شاخص‌های سازگاری درونی را نشان می‌دهد. با توجه به ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، می‌توان گفت پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، در حد قابل قبولی است. سپس محققان در این پژوهش، به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی و به بررسی توانایی مدل‌های اندازه‌گیری در سنجش پدیده مورد نظر پرداختند. یک روش رایج جهت این سنجش،

بررسی روایی سازه از طریق ارزیابی روایی واگرا و هم‌گرای مدل‌های اندازه‌گیری است. روایی هم‌گرا، نمرات شاخص‌هایی را بررسی می‌کند که برای سنجش یک سازه تعریف شده‌اند. روایی هم‌گرا بدین معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. اگر شاخص‌ها نتایج یکسانی را نشان دادند، در نتیجه، روایی هم‌گرا وجود دارد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۲- بارهای عاملی ترکیبی و متقابل

گویه‌ها	عملکرد شغلی	رفتار شهروندی	تعهد به کیفیت	تعهد به شرکت	سرمایه اجتماعی
سؤال ۱	۰/۵۴۷۸۷۲	۰/۵۷۳۱۱۲	۰/۶۳۱۷۶۵	۰/۵۲۲۶۸۷	۰/۷۴۴۵۱۷
سؤال ۲	۰/۴۵۵۹۱۴	۰/۵۷۲۰۱۱	۰/۵۸۹۴۱۸	۰/۴۹۱۴۷۴	۰/۷۱۷۸۵۴
سؤال ۳	۰/۵۳۵۴۵۴	۰/۶۴۷۵۲۹	۰/۵۴۰۸۸۱	۰/۵۶۸۰۵۱	۰/۷۰۵۱۳۴
سؤال ۴	۰/۵۸۴۸۳۶	۰/۷۵۴۹۱۰	۰/۶۶۸۱۵۵	۰/۶۶۱۶۲۵	۰/۸۳۱۱۵۷
سؤال ۵	۰/۶۵۹۷۲۸	۰/۷۴۷۰۶۲	۰/۷۲۲۶۵۳	۰/۸۱۰۳۹۱	۰/۸۵۵۳۴۸
سؤال ۶	۰/۶۳۷۱۲۲	۰/۸۴۵۴۳۴	۰/۷۰۸۵۴۱	۰/۸۳۴۷۰۹	۰/۹۰۰۸۳۶
سؤال ۷	۰/۴۸۷۲۹۸	۰/۵۱۰۱۹۷	۰/۶۲۵۱۵۹	۰/۵۴۵۶۷۸	۰/۶۴۱۴۴۷
سؤال ۸	۰/۷۶۷	۰/۸۳۹	۰/۷۶۰۶۸۶	۰/۷۶۰۶۸۲	۰/۷۶۷۷۰۰
سؤال ۹	۰/۴۴۶	۰/۵۶۸	۰/۵۵۹۵۹۵	۰/۷۸۸۵۱۴	۰/۶۸۴۳۰۵
سؤال ۱۰	۰/۵۹۴	۰/۷۲۲	۰/۵۸۲۷۷۷	۰/۶۸۱۸۳۴	۰/۴۹۱۶۲۵
سؤال ۱۱	۰/۵۲۸۳۳	۰/۶۱۱۲۲	۰/۳۰۲۷۸۲	۰/۶۹۵۷۵۹	۰/۳۸۷۵۰۴
سؤال ۱۲	۰/۶۵۹۵۶۵	۰/۷۰۷۲۳۶	۰/۵۳۷۲۱۴	۰/۸۳۱۷۹۱	۰/۶۰۵۹۶۲
سؤال ۱۳	۰/۷۴۹۶۹۵	۰/۶۳۵۶۹۸	۰/۷۵۶۷۳۰	۰/۶۸۷۹۵۶	۰/۷۲۹۶۵۰
سؤال ۱۴	۰/۸۲۲۹۸۴	۰/۷۳۵۶۵۲	۰/۸۶۶۱۰۳	۰/۶۹۴۷۶۲	۰/۶۷۳۲۱۳
سؤال ۱۵	۰/۷۶۵۶۲۱	۰/۶۶۶۵۲۰	۰/۷۸۶۰۹۹	۰/۵۶۹۷۱۱	۰/۷۲۱۶۴۳
سؤال ۱۶	۰/۵۱۷۶۵۵	۰/۴۶۸۲۵۸	۰/۵۹۷۹۱۴	۰/۵۷۰۰۹۷	۰/۴۷۹۹۱۳
سؤال ۱۷	۰/۷۸۹۵۴۶	۰/۷۶۵۶۶۵	۰/۸۰۹۰۲۲	۰/۴۵۷۸۹۲	۰/۵۴۱۵۷۹
سؤال ۱۸	۰/۷۷۶۳۵۴	۰/۸۲۹۲۰۲	۰/۷۶۵۴۱۷	۰/۶۶۹۸۶۰	۰/۶۵۱۵۶۵
سؤال ۱۹	۰/۵۶۵۸۲۸	۰/۶۴۴۰۵۳	۰/۴۴۶۸۵۴	۰/۵۳۵۲۰۰	۰/۵۸۰۷۷۵
سؤال ۲۰	۰/۶۱۵۶۵۲	۰/۸۵۵۰۲۶	۰/۵۹۴۸۹۵	۰/۷۱۴۷۶۸	۰/۷۹۸۳۰۸
سؤال ۲۱	۰/۶۷۶۵۲۴	۰/۸۱۳۳۶۹	۰/۷۲۸۹۶۸	۰/۷۳۴۰۱۷	۰/۸۰۸۶۴۶
سؤال ۲۲	۰/۸۴۶۹۵۶	۰/۸۷۹۰۲۹	۰/۷۵۶۸۵۹	۰/۶۲۵۸۹۸	۰/۶۹۵۲۴۶
سؤال ۲۳	۰/۵۲۶۹۸۷	۰/۵۷۹۰۲۹	۰/۴۴۹۳۵۶	۰/۴۶۶۲۰۸	۰/۴۲۷۹۰۱
سؤال ۲۴	۰/۸۷۶۶۰۰	۰/۵۹۲۱۴۴	۰/۸۲۲۹۵۸	۰/۵۷۸۴۹۹	۰/۶۴۱۶۶۲
سؤال ۲۵	۰/۴۷۰۳۲۲	۰/۴۶۵۲۲۸	۰/۳۶۹۶۴۲	۰/۲۸۴۱۶۵	۰/۴۴۸۵۲۷
سؤال ۲۶	۰/۸۶۹۴۹۳	۰/۴۵۹۵۹۸	۰/۷۱۷۶۵۰	۰/۳۵۳۶۱۲	۰/۴۶۵۰۵۴
سؤال ۲۷	۰/۷۱۱۹۲۴	۰/۶۴۴۵۲۹	۰/۶۷۲۶۸۴	۰/۵۲۱۴۴۵	۰/۶۲۸۳۶۹
سؤال ۲۸	۰/۷۲۲۰۷۹	۰/۶۵۴۲۲۲	۰/۵۱۴۳۲۶	۰/۵۶۸۱۹۸	۰/۵۰۹۰۹۱

منبع: (یافته‌های تحقیق)

جدول ۲، نشان می‌دهد که بارهای عاملی شاخص‌های درون هر سازه نسبت به سازه بیرونی آن، مقدار بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند که این امر می‌تواند بیانگر روایی هم‌گرا در بین شاخص‌های هر یک از سازه‌های تحقیق باشد. از این رو به‌منظور بررسی روایی واگرا، از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مبنی بر مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) با

همبستگی‌های باقی‌مانده میان متغیرهای پنهان استفاده شد. روایی واگرا به ارزیابی این می‌پردازد که آیا سازه‌ها در بین خودشان متفاوت از هم هستند. چنان‌چه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده از هرگونه همبستگی‌های دو حالت دیگر بیشتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت روایی واگرای خوبی بین سازه‌ها وجود دارد.

جدول ۳- نتایج مربوط به همبستگی بین متغیرها با جذر میانگین واریانس استخراج‌شده

متغیرها	عملکرد شغلی	رفتار شهروندی	سرمایه اجتماعی	تعهد به کیفیت	تعهد به سازمان
عملکرد شغلی	۰/۷۴۱۱۵۶				
رفتار شهروندی	۰/۶۴۸۸۹۱	۰/۷۴۶۲۴۲			
سرمایه اجتماعی	۰/۷۲۷۸۱۱	۰/۷۷۰۸۷۷	۰/۷۷۳۳۹۵		
تعهد به کیفیت	۰/۷۲۸۷۹۳	۰/۷۳۳۱۰۳	۰/۷۳۴۳۵۸	۰/۷۵۶۴۹۳	
تعهد به سازمان	۰/۶۳۰۵۵۰	۰/۷۲۳۳۶۳	۰/۷۳۵۳۴۸	۰/۷۲۵۰۶۳	۰/۷۳۹۶۹۶

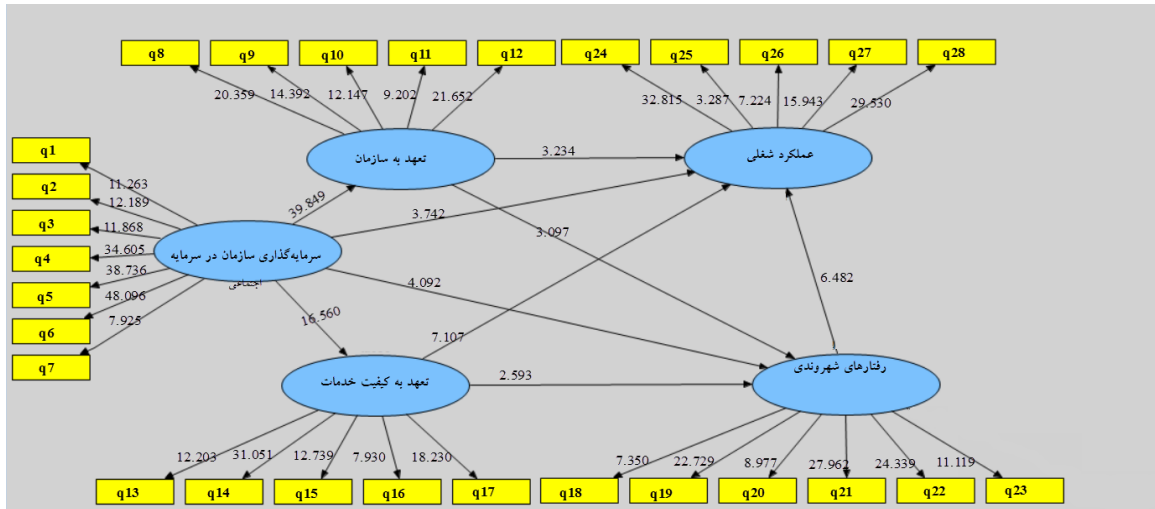
منبع: (یافته‌های تحقیق)

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده سازه عملکرد شغلی (۰/۷۴۱) بیشتر از مقدار همبستگی بین سازه‌های رفتار شهروندی، سرمایه اجتماعی، تعهد به کیفیت و تعهد به سازمان با عملکرد شغلی است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است. همچنین در این پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS، برای برازش کلی و جزئی مدل استفاده شده است.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

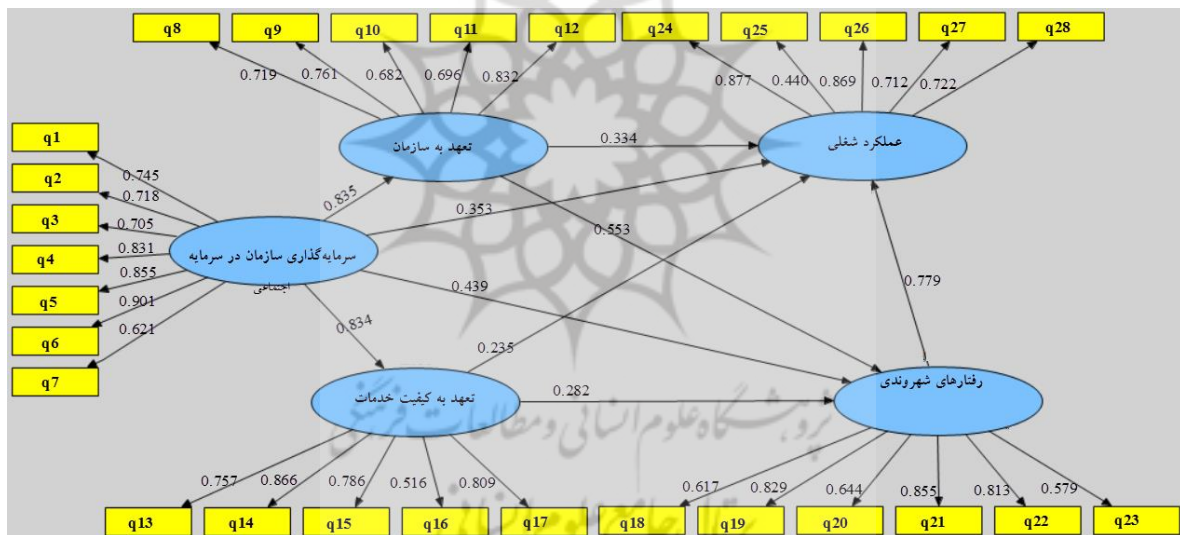
آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که ۷۶/۶ درصد پاسخگویان مرد و ۲۳/۴ درصد زن هستند. حدود ۲۰/۶ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد، ۳/۷ درصد دکتری و ۶۳/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی می‌باشند.

به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از تحلیل مسیر استفاده شد. شکل‌های ۲ و ۳، مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه‌های تحقیق را در قالب اعداد معناداری و ضرایب استاندارد متناظر با آن‌ها نشان می‌دهد. جدول ۴ نیز خلاصه نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت اعداد معناداری (خروجی نهایی نرم افزار Smart PLS)

منبع: (یافته‌های تحقیق)



شکل ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد (خروجی نهایی نرم افزار Smart PLS)

منبع: (یافته‌های تحقیق)

فرضیه موردنظر رد می‌شود. همچنین در مدل معادلات ساختاری، منظور از ضریب استاندارد، مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود و هرچه این ضریب بیشتر باشد؛ به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

همان‌گونه که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود تمامی فرضیه‌های پژوهش، تأیید شده‌اند. معیار این تحقیق در تأیید یا رد فرضیه‌ها، اعداد معناداری است. چنان‌چه عدد معناداری مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، فرضیه مذکور تأیید می‌شود و چنان‌چه عدد معناداری مسیری در بازه فوق باشد،

جدول ۴- نتایج تأیید یا رد فرضیه‌ها در روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها

فرضیه	رابطه موجود در مدل مفهومی	ضریب استاندارد	واریانس تبیین شده	t	sig	نتیجه
۱	سرمایه اجتماعی ← تعهد کارکنان به سازمان	۰/۸۳۵	۰/۶۹۷	۳۹/۸۴۹		تأیید
۲	سرمایه اجتماعی ← تعهد کارکنان به کیفیت خدمات	۰/۸۳۴	۰/۶۹۵	۱۶/۶۵۰		تأیید
۳	سرمایه اجتماعی ← رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۴۳۹	۰/۱۹۲	۴/۰۹۲		تأیید
۴	تعهد کارکنان به سازمان ← رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۵۵۳	۰/۳۰۵	۳/۰۹۷		تأیید
۵	تعهد کارکنان به کیفیت خدمات ← رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۲۸۲	۰/۰۷۹	۲/۵۹۳	۰/۰۰	تأیید
۶	سرمایه اجتماعی ← عملکرد شغلی	۰/۳۵۳	۰/۱۲۴	۳/۷۴۲		تأیید
۷	تعهد کارکنان به سازمان ← عملکرد شغلی	۰/۳۳۴	۰/۱۱۱	۳/۲۳۴		تأیید
۸	تعهد کارکنان به کیفیت خدمات ← عملکرد شغلی	۰/۲۳۸	۰/۰۵۶	۷/۱۰۷		تأیید
۹	رفتارهای شهروندی سازمانی ← عملکرد شغلی	۰/۷۷۹	۰/۶۰۶	۶/۴۸۲		تأیید

منبع: (یافته‌های تحقیق)

همچنین ضریب  $R^2$ ، برای بررسی برازش مدل محققان سنجیده شد و برای سنجش مدل کلی، از معیار ساختاری و معیار  $Q^2$ ، برای قدرت پیش‌بینی مدل توسط GOF استفاده گردید که نتایج در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵- گزارش مربوط به معیارهای  $R^2$ ،  $Q^2$  و GOF

متغیر	معیار R squares			معیار $Q^2$			GOF		
	ضعیف	متوسط	قوی	ضعیف	متوسط	قوی	ضعیف	متوسط	قوی
تعهد به سازمان	۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۶۷	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۳۶
تعهد به کیفیت خدمات	۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۶۷	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۳۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۶۷	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۳۶
عملکرد شغلی	۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۶۷	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۳۶

منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در سازمان‌هایی نظیر شهرداری، پس از تعیین اهداف، راهبردها در راستای وظایف قانونی تعیین می‌شوند و سپس برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. از این رو، هدایت مدیران اجرایی شهرداری در جهت تحقق برنامه‌های توسعه و خدمات شهری به‌منظور افزایش رشد اقتصادی، لازم است و این امر با بررسی وضعیت عملکرد شغلی کارکنان شهرداری و عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد، از طریق ارتقای سطح تعهد کارکنان در شهرداری صورت می‌پذیرد. همچنین یکی از این عوامل

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار R squares برای متغیر درون‌زای عملکرد شغلی، ۰/۸۱۲، محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. همچنین در سنجش معیار  $Q^2$  مشخص شد که قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص این دو سازه بالا است و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش، تأیید شد و حصول مقدار ۰/۶۴۷ برای معیار GOF، برازش بسیار مناسب مدل کلی را نشان می‌دهد.

مؤثر بر رشد و توسعه اقتصادی و بهبود عملکرد، سرمایه اجتماعی است که نقش بسیار مهمی را در سازمان‌ها و جوامع ایفا می‌کند. در واقع در صورت فقدان سرمایه اجتماعی، سازمان‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و مسیر توسعه و تکامل فرهنگی برای سازمان دشوار می‌گردد. از سوی دیگر تعهد بالا در سازمان، موجب بهره‌وری بسیار می‌شود. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن هستند که سرمایه اجتماعی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. از این رو، کارکنان در سازمان شهرداری و مدیران نیز می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های مناسب مانند: افزایش اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی، آموزش کارکنان، تشویق و تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی در سازمان و غیره، در جهت افزایش سرمایه اجتماعی کارکنان و نهایتاً بهبود تعهد سازمانی آن‌ها، گام‌های اساسی را بردارند و موجب تعالی سازمانی شوند. نتایج پژوهش حاضر، تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر تعهد کارکنان به سازمان را تأکید کردند که با نتایج به‌دست آمده از تحقیقات سید نقوی و عسکر بهارلو (۱۳۸۸) و الینگر و همکارانش (۲۰۱۳). هم‌خوانی دارد و با توجه به ضریب تبیین، سرمایه اجتماعی ۶۹ درصد از تغییرات تعهد کارکنان به سازمان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر تعهد کارکنان به کیفیت خدمات نیز تأیید شد. حال آن‌که با توجه به ضرایب تبیین، تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد کارکنان به سازمان (۰/۶۹)، بیش از تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد کارکنان به کیفیت خدمات ارزیابی شد؛ زیرا افزایش تعهد کارکنان به کیفیت خدمات علاوه بر سرمایه اجتماعی، به عوامل متعدد دیگری نیز وابسته است. همچنین تأثیر سرمایه اجتماعی در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی (۰/۱۹۲) بررسی شد که در مقایسه با ضریب تأثیر بین تعهد کارکنان به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۰۵)، کمتر است که این یافته بیانگر تأثیرگذاری بیشتر و مستقیم تعهد کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیق می‌توان گفت در سازمان‌هایی که تعهد سازمانی کارکنان قوی است، اعضای سازمان نسبت به هدف‌های سازمان آگاهی داشته و برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی، تلاش بیشتری می‌کنند. شایان ذکر است که یکی از مهم‌ترین عوامل مرتبط با بروز رفتار شهروندی سازمانی، میزان تعهد سازمانی کارکنان است؛ زیرا تعهد با رفتارهای داوطلبانه‌ای همبسته است که به پاداش‌های رسمی بستگی ندارند و میزان بالاتری از تعهد عاطفی و نیز تعهد هنجاری، منجر به بروز رفتارهای شهروندی مطلوب‌تری می‌شود. یافته‌های این پژوهش، هم‌راستا با مطالعات مصباحی جهرمی و همکارانش (۱۳۹۴)، توکلی و همکارانش (۱۳۹۴) و الینگر و همکارانش (۲۰۱۳) می‌باشد که تأثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌کنند. همچنین تعهد سازمانی بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است که با مطالعات پژوهشگرانی نظیر هارویکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و لیو و کوهن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، هم‌خوانی دارد. علاوه بر این در سازمان مورد نظر، فرضیه تأثیر سرمایه اجتماعی، تعهد کارکنان به سازمان، تعهد کارکنان به کیفیت خدمات و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، تأیید شد و ضریب تبیین رفتار شهروندی (۰/۶۰) نسبت به سایر متغیرها بر عملکرد شغلی بیشتر است. افراد براساس سرمایه اجتماعی، روابط خود را با یکدیگر حفظ می‌کنند و قادر به عملکرد جمعی و هدفمند برای سازمان خود هستند که این مهم منجر به عملکرد برتر در سازمان می‌شود. در چنین شرایطی و هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر، سرمایه اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای عملکرد شغلی فرد و حتی سازمان دارد که با نتایج پژوهش‌های شمسی گوشکی و نعمتی (۱۳۹۴)، نوروزی و همکارانش (۱۳۹۴)، گلدرمن<sup>۳</sup>

1- Harwiki

2- Liu and Cohen

3- Gelderman



و همکارانش (۲۰۱۶) و الینگر و همکارانش (۲۰۱۳)، مطابقت دارد.

پژوهش‌های اخیر، نشان‌دهنده تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی هستند. همچنین این پژوهش‌ها نیز به‌طور مستقیم به بررسی رابطه تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمان پرداخته‌اند که در این رابطه می‌توان به تحقیقات پری<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۶)، لاتور<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) و الماچ<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) اشاره کرد. همچنین مطالعات نشان می‌دهند که آن دسته از کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند، نسبت به کارکنانی که در واحدهایی با عملکرد سازمانی پایین کار می‌کنند، گرایش بیشتری نسبت به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند که این مهم با یافته‌های پژوهش حاضر، همخوانی دارد. همچنین تأثیر مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، در پژوهش‌های فیض و همکارانش (۱۳۹۴) و الینگر و همکارانش (۲۰۱۳) تأیید شده است.

با توجه به نتایج جدول ۴، سرمایه اجتماعی به‌طور مستقیم از تأثیرگذاری بیشتری بر تعهد کارکنان به سازمان برخوردار است. همچنین ماتریس اهمیت-وضعیت نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در سازمان شهرداری شهرستان خوی، از وضعیت مناسبی برخوردار است، در حالی که عملکرد شغلی و تعهد سازمانی با وجود اهمیت بالا، از وضعیت مناسبی برخوردار نیست؛ زیرا تعهد سازمانی یک نگرش بوده و نگرش‌ها نیز از ثبات چندانی برخوردار نیستند؛ لذا به مدیران و مسئولان ذی‌ربط در جامعه آماری پیشنهاد می‌شود برای افزایش تعهد سازمانی و حفظ آن در بین کارکنان، به ایجاد شغل‌های غنی‌شده اقدام کنند. مطابق با مطالعات انجام شده، مشخص شد زمانی که کارکنان درک کنند شانس زیادی برای کنترل کاری که انجام می‌دهند دارند، تعهد بالاتری را نسبت به سازمان از خودشان بروز خواهند داد. در واقع

این موضوع، رابطه نزدیک بین تعهد سازمانی با رضایت شغلی و وابستگی شغلی را نشان می‌دهد. از طرف دیگر، سازمان با حمایت از کارکنان می‌تواند در افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان تأثیرگذار باشد و این حمایت می‌تواند به صورت مالی یا غیرمالی نمود یابد. این موضوع نه تنها در مورد تعهد، بلکه در مورد عملکرد نیز از عوامل مهم به‌شمار می‌رود؛ لذا تا آنجا که برای سازمان مقدور است باید حمایت لازم را از کارکنان خود به‌عمل آورد.

اگرچه این مطالعات نشان‌دهنده پاسخ قابل توجه به برخی از مسائل مطرح شده در ادبیات تحقیق هستند؛ اما این مطالعه دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد و عمده‌ترین محدودیت این است که اغلب پاسخ‌دهندگان تنها از سازمان خود مطلع هستند؛ بنابراین باید در تعمیم این نتایج با دقت عمل کرد. همچنین نو و تازه بودن بحث سرمایه اجتماعی و تعهد به کیفیت خدمات در سازمان‌های ایرانی و یافتن چنین سازمانی، از دیگر محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌رود. در نهایت با توجه به وسعت موضوع و محدودیت‌های پژوهشگران، توصیه می‌شود تا محققان به بررسی نقش سرمایه اجتماعی در رابطه با سایر عوامل سازمانی بپردازند.

#### ۷- منابع

احدی، بهمن؛ فتحی، آیت‌الله؛ عبدالمحمدی، کریم. (۱۳۹۳). بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی. *فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان شرقی*، ۴ (۴ پیاپی ۱۵)، ۶۴-۷۸.

آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول؛ قنوازی، مهدی. (۱۳۹۱). *مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار Smart-pls*، تهران: نگاه دانش.

آرمان، مانی؛ حسینی، سیدیعقوب؛ تنگستانی، الهام. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)، *فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۳ (۱)، ۱۱۳-۱۳۸.

1- Perry

2- Latorre

3- Elmadağ

- (بررسی نقش تعدیلگری هوش هیجانی کارکنان)، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۳)، ۳۹۲-۳۶۷.
- نوروزی، حسین؛ کاملی، علیرضا؛ بیگی، رویا؛ مهدبی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی: کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری مناطق پنج‌گانه شهر رشت). فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۱)، ۱۵۴-۱۳۷.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., & Corrigan, R.; Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture. *Leadership and trust management decision*, 42(1), 13-40.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education, *Journal of Cleaner Production*, Volume 142(20), 2352-2363.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barron, A., Pereda, A., & Stacey, S. (2016). Exploring the performance of government affairs subsidiaries: A study of organisation design and the social capital of European government affairs managers at Toyota Motor Europe and Hyundai Motor Company in Brussels. *Journal of World Business*.
- Batarsad, B., & Rahimi, F. (2016). A Study on the Relationship of Social Capital and Citizenship Behavior with Emotional
- توکل، غلامرضا؛ نظری، یونس؛ کاملی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی میانجی‌گری اهتمام شغلی، فصلنامه سرمایه اجتماعی، ۲(۲)، ۲۶۶-۲۴۵.
- دوستار، محمد؛ مستقیمی، محمودرضا؛ اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۴(۷۹)، ۴۵-۲۷.
- دهقان، نبی‌اله؛ فتحی، صمد؛ گرجامی، سمیه؛ ولی‌وند زمانی، حسین. (۱۳۹۱). تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۹(۶۷)، ۹۷-۱۲۸.
- رستگار، عباسعلی؛ اکبرزاده صفوئی، مرتضی. (۱۳۹۳). تبیین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت مشتری و ارزش ویژه مارک تجاری در صنعت بانکداری با تأکید بر تهدیدها و فرصت‌ها. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۶(۲)، ۳۳۶-۳۱۵.
- سید نقوی، میرعلی؛ عسکر بهارلو، علی. (۱۳۸۸). نقش سرمایه اجتماعی در بهبود تعهد سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۸)، ۷۶-۵۱.
- شمسی گوشکی، سجاد؛ نعمتی، روح‌اله. (۱۳۹۴). رابطه سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: فروشگاه‌های شهر کرمان)، فصلنامه سرمایه اجتماعی، ۲(۲)، ۲۹۰-۲۶۷.
- شمسی، زهرا؛ محبعلی‌پور، منیره؛ الوداری، حسن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۱)، ۱۳۶-۱۱۷.
- فیض، داود؛ اکبرزاده صفوئی، مرتضی؛ زنگیان، سمیه. (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۶۶-۴۷.
- مصباحی جهرمی، نگارالسادات؛ ادیب‌زاده، مرضیه؛ نخعی، سکینه؛ حسینی، سید محمود. (۱۳۹۴). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی

- Intelligence. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 4(1), 1-14.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468.
- Chinomona, E., & Dhurup, M. (2015). The role of organizational commitment in the organizational citizenship behavior and employee intention to stay relationship. A Case of Zimbabwe. *International Journal for Humanities and Social Science*, 5(7), 47-58.
- Clarke, R., Chandra, R., & Machado, M. (2016). SMEs and social capital: exploring the Brazilian context. *European Business Review*, 28(1), 2-20.
- Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369-381.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Harvard Business Press.
- Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 42-55.
- Dasgupta, P. (2000). *Trust as a Commodity*, in D. Gambetta, ed., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell.
- Dehghani, M., Hayavie-haghighi, M. H., Kianpory, S., & Sheibani, B. (2015). Relationships between social capital organizational citizenship behavior and job satisfaction among nursing staff. *Iranian Journal of Nursing Vision*, 3(1), 35-44.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B. E., & Wang, Y. L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124-1133.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-110.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*, 42, 421-444.
- Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance*, 74, 69-84.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Francis, P. (2002). Social capital at the World Bank: Strategic and operational implications of the concept. *Social Development Strategy Paper*, Washington DC: World Bank. Downloadable from <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/62DocByUnid/859A26E9E5E3400B85256C5500534E>, 34.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (pp. xv-457). New York: Free press.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2006). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal.

- Asian journal of social psychology*, 8(3), 305- 320.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
- Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Hasanah, T. (2015). Potential Social Capital of Indonesian Immigrant in Malaysia: A Preliminary Research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(25), 383-389.
- Hau, Y. S., & Kang, M. (2016). Extending lead user theory to users' innovation-related knowledge sharing in the online user community: The mediating roles of social capital and perceived behavioral control. *International Journal of Information Management*, 36(4), 520-530.
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Kasa, M., & Hassan, Z. (2015). The Role of Flow between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Hotel Employees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 199-206.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henschion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570-579.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493-506.
- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1987). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Ohme, M., & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161-170.
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a



- meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (2004). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Schneider, J. A. (2006). *Social capital and welfare reform: Organizations, congregations, and communities*. Columbia University Press.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(2), 255.
- Yeh Ying, C., Shafazawana, M. T., Mohamed S, Z., & Sukumarana, K. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.