

# تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی

رضا سپهوند<sup>۱</sup> - مهدیه مغوی نژاد<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۱۶، تاریخ بازنگری: ۹۴/۷/۲۳، تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۱۶)

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی است. جامعه آماری تحقیق، شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک خرم آباد می باشد که با استفاده از جدول مورگان از میان آنها تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. روش نمونه گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده است. داده های به دست آمده توسط پرسشنامه رفتوشهروندی سازمانی اورگان و پرسشنامه محقق ساخته کارآفرینی و منابع انسانی عملکرد بالا جمع آوری گردیده و به کمک تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار Amos18 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داده است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بعلاوه مشخص گردید که رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در این تأثیر ایفا می کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، کارآفرینی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی،

## مقدمه

امروزه رقابت شدید در سطح بین المللی اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، پاسخگویی و همکاری را در موفقیت بلند مدت سازمان آشکار کرده است. با افزایش سرعت تغییر در سازمان ها، آن ها باید به سرعت خود را با شرایط جدید سازگار و از همه ی فرصت های جدید، بیشترین بهره برداری را کرده و برای شناسای ی نیازهای در حال تغییر، همواره فرهنگ کارآفرینی سازمانی را تقویت کن ند. کارآفرینی عنصر کلیدی افزایش ظرفیت نوآورانه ی شرکت ها و تحقق مزیت رقابتی است (آربانو و لوراس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۷). باید توجه داشت که فعالیت های کارآفرینانه درون سازمان ها توسط افراد آغاز می شود و تداوم می یابد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک پذیری و تبادل دانش در سازمان به عنوان یک ضرورت مطرح هستند (سانچر و سوریانو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۶-۷). به طور خاص دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر نیروی

<sup>۱</sup> - دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول) [mrezasep@yahoo.com](mailto:mrezasep@yahoo.com)

<sup>۲</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان

انسانی با ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، موانع‌کننده‌ی برداری، منحصر به فرد بودن، عدم جانشین‌پذیری و قابلیت کاربرد می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه‌ی نگرش‌های کارآفرینانه در درون سازمان، کمک نماید (براتیکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۷). اکنون که اهمیت شهروندان (کارکنان سازمان) به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته‌اند. به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با شغل صورت می‌گیرد اما ارتباطی با سیستم پاداش رسمی ندارد و بروز چنین رفتاری باعث افزایش کارایی سازمان خواهد شد (اورگان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). مبنای فردی رفتارهای فراتر از نقش را می‌توان در تجزیه و تحلیل سازمانی چستر برنارد<sup>۳</sup> جست که بر تمایل فرد به مایه گذاشتن از خود برای سازمان تأکید می‌کند. این تمایل به عنوان رفتارهایی خودانگیخته، همکاری و حمایتی نسبت به سازمان و همچنین اعمالی که باعث ارتقای وجهه و جایگاه سازمان می‌گردد توصیف شده است. بهبود و ارتقای کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوطه آماده می‌سازد. توجه شود که اولین گام در ارتقا و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان، افزایش کارایی تک تک اعضای آن سازمان و مجموعه است. بنابراین هر اقدامی که به بهبود کارایی منابع انسانی منتهی گردد امری مهم و ارزشمند خواهد بود (احمدی و رحمان پور، ۱۳۸۱).

## بیان مسئله و ضرورت تحقیق

از آنجا که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای راهبردهایی را به کار می‌گیرند که متکی به کارآفرینی و نوآوری است، این راهبرد ها، به شناسایی محرک‌های عمده منابع انسانی نیاز دارند. کارآفرینی بعدی مهم از عملکرد سازمان است که انتظار می‌رود نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر آن اثر بگذرانند. اورگان در سال ۱۹۷۷ میلادی رفتار شهروندی سازمانی<sup>۴</sup> را به عنوان عنصری از عملکرد شغلی معرفی نمود. از آن به بعد، رفتار شهروندی سازمانی توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب نموده و تعاریف، دسته‌بندی، قابلیت اتکا بودن مفهوم و عوامل تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی از جمله حوزه‌های مطالعاتی بوده است. اخیراً بیشتر توجهات به ثبات ساختاری الگوهای مختلف ارتباطی مجموعه‌های متغیرها با رفتار شهروندی سازمانی معطوف شده است (مورفی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۸۸). هرچند این فرض که رفتار شهروندی سازمانی به اثر بخشی تیم‌های کاری و سازمان‌ها کمک می‌کند، موضوعی است که به طور شهودی نیز معقول بودن آن قابل

- 
1. Bratnicki
  2. Organ
  5. Chester Barnard

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
2. Murphy

باور است، با این حال نیاز است تا از طریق پژوهش‌های تجربی نیز مورد تأیید قرار گیرد. نتایج مطالعات پودساکوف و همکارانش نشان می‌دهد که تحقیقات ناچیز در این عرصه صورت گرفته است. بررسی‌ها تا سال ۲۰۰۰ میلادی نشان می‌دهد که متجاوز از ۱۶۰ مطالعه برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی انجام شده، در حالی که تحقیقات بر روی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مباحث اثربخشی سازمانی کم‌باز انگشتان یک دست بوده است (پودساکوف، ۲۰۰۰، ۵۴۶).

بنابراین، می‌توان استنباط کرد که عملکرد بالای منابع انسانی می‌تواند منجر به توسعه کارآفرینی شود. همچنین اهمیت مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در نهادینه کردن رفتارهای داوطلبانه و خدمات صادقانه در جهت تحقق اهداف سازمانی، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و رفتار شهروندی با یکدیگر ارتباطی ناگسسته‌تی دارند، و پیوند آن‌ها به گونه‌ای است که تقویت یکی به ارتقای وضعیت دیگری منجر خواهد شد. آنچه بیان شد، حاکی از اهمیت و ضرورت این دو مقوله بوده به همین منظور در این مقاله پژوهشگر به دنبال بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

### پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

زانگ، ون، جیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان "آیا شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد خوب به شرکت‌های بزرگ کارآفرینی کمک می‌کند؟ نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی" بر روی یک نمونه از ۱۳۹ شرکت کوچک و متوسط بیوتکنولوژی در صنعت داروسازی انجام دادند و دریافتند که شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا رابطه‌ای مثبت با کارآفرینی شرکتی (CE)<sup>۳</sup> دارد و این رابطه از رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر می‌پذیرد.

نجف لوی ترکمانی در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه و کارآیی آنان» بیان نموده است که آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه امکان بروز خلاقیت و نوآوری در جهت نیل به اهداف سازمان را افزایش می‌دهد (ترکمانی، ۱۳۷۱).

در دهه ۱۹۸۰ ارگان و همکارانشان رفتارهای فراتر از نقش را به عنوان (سندرم سرباز خوب)<sup>۴</sup> در محیط کار تشخیص دادند. از آنجا که بسیاری جهات این رفتار قابل مقایسه با رفتار شهروندی در موقعیت‌های سیاسی و همگانی بودند پیشنهاد گردید که عنوان رفتار شهروندی سازمانی بر آن نهاد شود. بنابراین اگر چه رفتار

3. Podsakoff

2. Zhang, Wan, Jia

2. Corporate Entrepreneurship(CE)

3. Good Soldier Syndrome

شهروندی سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدید است، اما در حقیقت یک پدیده قدیمی از رفتار نوع دوستی و جامع خواهانه انسان را نشان می دهد (ویگدا- گادوت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۷۸-۷۷).

در تحقیقی با بررسی ۱۱۲ سازمان از صنایع متفاوت، پنج دسته از عملکرد بالای منابع انسان ی درباره ی کارآفرینی شناسایی شد: ارزیابی عملکرد، توجیه و آموزش، جبران خدمات، استخدام و توسعه ی مسیر شغلی، و طراحی شغل (به نقل از هایتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

دهنوی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که فعالیت های مدیریت منابع انسانی مانند سیستم پاداش و شرح شغل بر ارتقا کارآفرینی سازمانی نقش موثری دارد.

رضایی و عسگری (۱۳۸۹) در تحقیق با عنوان کارآفرینی سازمانی: ارتباط آن با عملکرد بالای منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برای ترویج کارآفرینی سازمانی، وجود منابع انسانی با عملکرد بالا مهم است تا بتوانیم به توان رقابتی جدید دست یابیم تا از این طریق توسعه سازمان در درازمدت حفظ شود و در این رابطه وجود عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی در ایجاد توسعه سازمان در درازمدت موثر است و در پایان راهکارهایی عملی برای تحقق مطلوب این امر ذکر گردید.

علمداری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سیستم های کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی با کارآفرینی درون سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین آموزش و توسعه، توانمندسازی، انتخاب صحیح، پاداش و امنیت شغلی کارکنان و کارآفرینی درون سازمانی رابطه وجود دارد. بنابراین سازمان ها می توانند با تقویت و برنامه ریزی اصولی در استراتژی های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، تعلق و تعهد کارکنان را برانگیخته و باعث ارتقاء اعتماد کارکنان به سازمان شوند و کارکنان با درک میزان حمایت سازمانی به طور خودجوش به ارائه خلاقیت و نوآوری و در نتیجه منجر به کارآفرینی سازمانی شوند. دیمه ورتوکل (۱۳۹۰) در تحقیق با عنوان بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی شهر بیرجند به این نتیجه رسیدند که بین رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ کارآفرینی، رفتار مدنی، جوانمردی، وجدان، نوع دوستی و احترام رابطه وجود دارد.

باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان تاثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی با تبیین نقش جو نوآوری به این نتیجه رسیدند که شکل گیری جو نوآوری، زمینه را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می کند. همچنین بین آموزش نوآورانه، ارزیابی عملکرد نوآورانه و جبران خدمات نوآورانه با جو نوآوری رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد، در حالی که بین جذب نوآورانه و شکل گیری جو نوآوری، رابطه ی معناداری مشاهده نشد. بنابراین، در راستای تقویت کارآفرینی سازمانی، توصیه هایی از منظر مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می شود.

---

1. Vigoda-Gadot  
2. Haytan

صادقی ( ۱۳۸۶ ) پژوهشی با عنوان " بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی ستاد مرکزی سازمان بهزیستی کشور " بیان نموده که آموزش نیروی انسانی بیشترین تأثیر را در افزایش بهره‌وری سازمان به همراه داشت.

## کارآفرینی سازمانی

همچنان که محیط پیچیده‌تر و پویاتر می‌شود سازمان‌ها باید به منظور شناسایی فرصت‌های جدید برای عملکرد عالی پایدار، کارآفرین‌تر شوند ( هایتون، ۲۰۰۵ ). تاریخچه توسعه اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، مستنداتی برای حمایت از این واقعیت فراهم می‌آورد که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی است. پارسون و اسملسر<sup>۱</sup> کارآفرینی را یکی از دو شرط ضروری توسعه اقتصادی می‌دانند ( شرط ضروری دیگر به نظر آنان خروجی افزوده‌ی سرمایه است ). شومپتر نیز، به علت نقش کارآفرینی در ایجاد نوآوری، آن را محور کلیدی توسعه اقتصادی تلقی می‌کند ( احمدپور داریانی و مقیمی، ۱۳۸۸ ).

کارآفرینی سازمانی را می‌توان به عنوان نتیجه جست‌وجوی موفقیت‌آمیز برای فرصت‌های کارآفرینانه دانست که از گوناگونی‌ها و تنوعات بازار یا دانش تکنولوژیک نشأت می‌گیرند. با جست‌وجوی این گوناگونی‌ها، سازمان‌های کارآفرین قادر می‌شوند که مزیت‌ها و سودهای کارآفرینانه را استخراج نمایند (شومپتر<sup>۲</sup>، ۱۹۳۴). سازمان‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینانه دارند، قادرند به طور مستمر چنین فرصت‌هایی را شناسایی و از آن بهره‌برداری نمایند ( لامپکین و دس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). بدین منظور، سازمان‌ها باید بتوانند و بخواهند که مخاطرات را بپذیرند، و نوآور و پیشگام باشند (میلر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳).

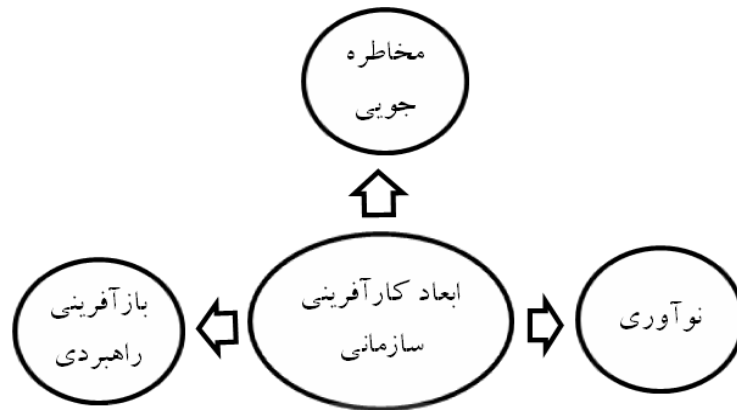
از دیدگاه اکثر محققان کارآفرینی سازمانی به مفهوم نوآوری، سرمایه‌گذاری، خطرپذیری سازمانی و نوسازی استراتژیک در سازمان شناخته می‌شود. در سالیان اخیر مفهوم کارآفرینی استراتژیک مورد توجه بسیاری قرار گرفته و در کنار سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی ابعاد اصلی مفهوم کارآفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد. در این میان کارآفرینی استراتژیک، که به معنای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها همزمان با کسب و تقویت مزیت رقابتی است، به موضوع پژوهشی مهمی در ادبیات کارآفرینی سازمانی تبدیل شده است (صامعی و همکاران، ۱۳۹۳).

در واقع کارآفرینی سازمانی شامل سه مولفه‌ی عمده است: نوآوری، مخاطره‌جویی<sup>۵</sup>، بازآفرینی راهبردی<sup>۶</sup>. نوآوری به رفتارهایی از قبیل خلق و معرفی محصولات، فرایندهای تولید، و نظام‌های سازمانی جدید اشاره دارد. مخاطره‌جویی به رفتارهایی از قبیل ورود به کسب و کارهای جدید از طریق خلق یا خرید سازمان‌های تجاری

---

1 Parson and Smelser  
2. Shompeter  
3. Lumpkin & Dess  
4. Miller  
5. Venturing  
6. Strategic Renewal

جدید اشاره دارد. بازسازی راهبردی به رفتارهایی از قبیل دگرگون ساختن سازمان یا احیای عملیات آن از طریق تغییر در قلمرو فعالیت ها یا تغییر در رویکرد رقابتی اشاره دارد (زانگ ات آل، ۲۰۰۸). ابعاد کارآفرینی سازمانی در نمودار (۱) نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ابعاد کارآفرینی سازمانی

### منابع انسانی عملکرد بالا

دردنیای بسیار رقابتی کنونی، معمولاً کارکنان سازمان موجب برتری یا مزیت رقابتی می شوند نه دستگاه ها یا رایانه های پیشرفته (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴). مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان در ارتباط است. این سیاست ها و اقدامات شامل موارد زیر می شود: تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجیه و آموزش کارکنان تازه استخدام شده، مدیریت حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان، توسعه نیروی انسانی و متعهد کردن کارکنان به سازمان (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

سه الگوی اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از الگوی مدیریت تعهد بالا، الگوی مدیریت عملکرد بالا و الگوی مدیریت مشارکت بالا. هدف مدیریت عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان به کمک کارکنان سازمان از طریق افزایش بهره وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتر برای سهام داران است. روش های مدیریت عملکرد بالا عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت های پرورش مدیران، نظام های انگیزشی پرداخت و فرایندهای مدیریت عملکرد (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴).

عملکرد بالای منابع انسانی شامل مجموعه ای از فعالیت های منسجم است که منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی، مهارت های کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری و انگیزه برای تلاش به صورت داوطلبانه است (زانگ ات آل، ۲۰۰۸).

بهترین تعریف نظام کار با عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا در سال ۱۹۹۲ ارائه کرده است. مشخصات این نظام به شرح زیر است:

- نظام های دقیق و گسترده جذب نیرو، انتخاب و آموزش؛
- نظام های دقیق و رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می کنند؛
- طراحی دقیق شغل؛
- فرآیندهای مشارکت گسترده؛
- بررسی دیدگاه ها؛
- ارزیابی عملکردها؛
- رویه های کاری مناسب؛
- طرح های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش های مالی بدهد (آرمسترانگ، ترجمه ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴). ابعاد عملکرد بالای منابع انسانی در نمودار (۲) نمایش داده شده است.



نمودار ۲. ابعاد عملکرد بالای منابع انسانی

## رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا

1. Bateman & Organ

رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، ۳۶۰).

آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارد، توجه پژوهشگران و مدیران زیادی را به خود جلب کرده است. در گذشته پژوهشگران در مطالعات خود پیرامون بررسی رابطه ی میان رفتارهای شغلی و اثر بخشی سازمانی، بیشتر به عملکرد درون نقشی کارکنان توجه میکردند. عملکرد درون نقشی به آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف آنان و نقشهای رسمی سازمان یلن شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می شود. پژوهشگران اهمیت زیادی برای تأثیر عملکرد فرانقشی بر اثر بخشی سازمانی قائل هستند. یکی از متداولترین مفهوم سازیها و عملیاتی سازیهای صورت گرفته درباره ی رفتارهای فرانقشی، رفتارهای شهروندی سازمانی است (سیادت و همکاران، ۱۳۹۳).

این اعمال که در محل کار اتفاق می افتند را اینگونه تعریف می کنند : « مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث به بود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند. » ( اپل بام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۹). ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود (کوهن و کول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ ۳۸۶). این تعریف بپسه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد : اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد باشد. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد. ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانقش ی کارکنانی است که در اثر این رفتارهای آ نان اثربخشی سازمانی بهبود می یابد ( بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳؛ ۳۶۱). اهمیت عملی رفتار شهروندی سازمانی در این است که به کارکنان کمک کند که به شرایط پر از ترس و بیم ناشی از وابستگی متقابل به یکدیگر فائق آیند . از دیگر پیامدهای مهم رفتار شهروندی سازمانی می توان به کاهش ترک خدمت کارکنان افزایش عملکرد و افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای کارآمد اشاره کرد ( هویدا و همکاران، ۱۳۹۳).

## انواع رفتار شهروندی در سازمان

گراهام (۱۹۹۱) معتقد است که رفتارهای شهروندی در سازمان سه نوع اند :

- 
1. Appelbaum
  2. Cohen & Kol



۱. **اطاعت سازمانی:** این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی است.
۲. **وفاداری سازمانی:** این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.
۳. **مشارکت سازمانی:** این واژه با درگیر بودن در اداره سازمان ظهور می یابد که از آن جمله می توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره دارد. (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳، ۳۶۱).

### ابعاد رفتار شهروندی

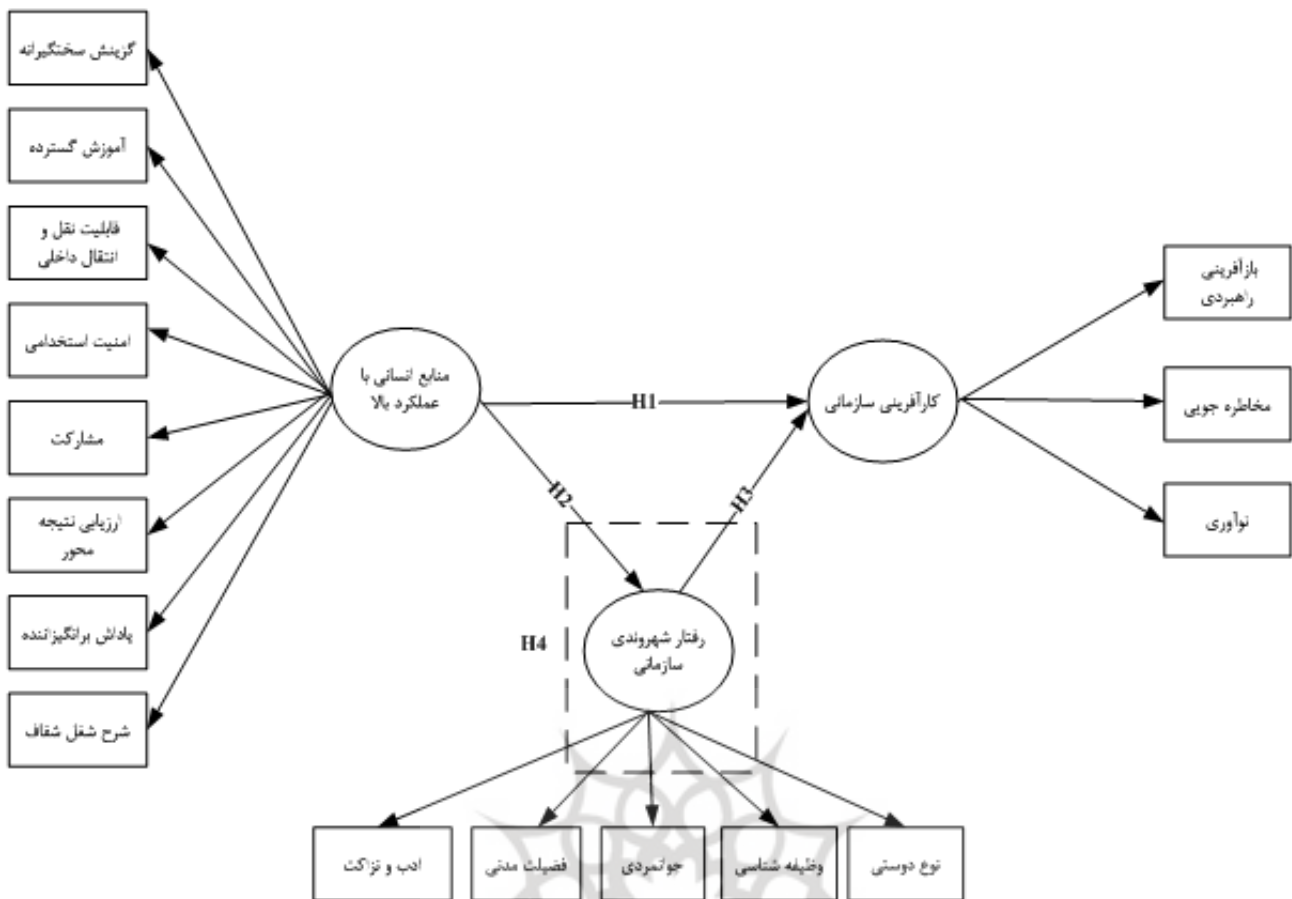
ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را این گونه بیان می دارد (اپل بام و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۹):

- ۱ - **نوع دوستی:** کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول.
- ۲ - **وظیفه شناسی:** انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
- ۳ - **جوانمردی:** تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن.
- ۴ - **فضیلت مدنی:** مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است.
- ۵ - **ادب و نزاکت:** مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و ردو بدل کردن اطلاعات.

جوانمردی و نزاکت مؤلفه هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان هستند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ۳).

### مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

برای تنظیم گزاره های تحقیق، با توجه به چارچوب نظری، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ می باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## فرضیات

- فرضیه اول:** منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه دوم:** منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه سوم:** رفتار شهروندی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه چهارم:** رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در تأثیر منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی دارد.

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، کارمندان آموزش و پرورش ناحیه یک خرم آباد می باشد. برای گردآوری داده های تحقیق، پرسش نامه ای طراحی گردید که قسمت اول آن شامل ۴۱ سوال مربوط به منابع انسانی عملکرد بالا، قسمت دوم شامل ۱۴ سوال مربوط به کارآفرینی سازمانی به صورت محقق ساخته و قسمت آخر شامل ۱۵ سوال مربوط به رفتار شهروندی سازمانی که توسط اورگان طراحی شده است. روایی پرسشنامه توسط اساتید گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان مورد تایید قرار گرفت. و برای بررسی پایایی پرسش نامه از آزمون آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS ۲۰ استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است. برای بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق از نرم افزار

معادلات ساختاری AMOS18 استفاده شده است. با توجه به این که جامعه آماری این تحقیق کارمندان آموزش و پرورش ناحیه یک خرم آباد می باشد بنابراین از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردیده که و حجم نمونه با توجه به محدود بودن جامعه آماری (شامل ۱۵۰ نفر است) با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ و همچنین میزان دقت برآورد ۰/۰۵ و نسبت موفقیت ۰/۵، از رابطه زیر مشخص می شود:

$$n = \frac{N \left( z_{\alpha/2} \right)^2 p \cdot q}{(N-1)d^2 + \left( z_{\alpha/2} \right)^2 p \cdot q} = 108$$

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	مربع انسانی با عملکرد بالا	رفتار شهروندی سازمانی	کارآفرینی سازمانی
ضریب آلفای کرونباخ	۰.۷۳۸	۰.۸۰۳	۰.۷۴۱

## یافته ها

برای توصیف جمعیت شناختی نمونه، از جدول توزیع فراوانی مطلق استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روابی و پایایی در شاخص های گرد آوری شده به آزمون مدل تحقیق و فرضیه های تحقیق پرداخته شد. در این تحقیق از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل اندازه گیری تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی و همچنین برای آزمون فرضیه های تحقیق استفاده شده است. در مدل سازی معادلات ساختاری بین دو گروه متغیر پنهان و آشکار تمایز وجود دارد. متغیر پنهان، متغیری است که از چند متغیر آشکار به وجود می آید (قاسمی، ۲۰۱۰). با توجه به مدل مفهومی، این تحقیق دارای ۱۶ متغیر آشکار می باشد که سه مفهوم (متغیر پنهان) که شامل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، کارآفرینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را اندازه گیری می کنند. برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل سازی معادلات ساختاری وجود دارد استفاده شده است. معیارهای برازش نشان دهنده این است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده ها، مدل اندازه گیری تحقیق را تایید می کند یا خیر. در جدول (۳) شاخص های برازش و برازش قابل قبول آنها که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته اند ارائه شده است.

<sup>1</sup> Ghasemi

## جدول ۲. نتایج ویژگی های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۶۷	۲۰-۳۰	۱۸	۱-۵	۲۵	دیپلم	۱۶
		۳۱-۴۰	۳۹	۶-۱۰	۱۸		
		۴۱-۵۰	۳۲	۱۱-۱۵	۲۷	فوق دیپلم	۲۵
زن	۴۱	بیشتر از ۵۰	۱۹	۱۶-۲۰	۱۸	لیسانس	۵۳
				۲۱-۲۵	۱۲	فوق لیسانس و بالاتر	۱۴
				بیشتر از ۲۵	۸		

## جدول شماره ۳: شاخص های برازش و برازش قابل قبول

نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	$90\%/GFI >$
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	$90\%/AGFI >$
شاخص برازش هنجار شده	NFI	$90\%/NFI >$
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	$< 0.10/RMSEA$
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/ df	بین ۱ تا ۳

## برآورد و آزمون الگوی های اندازه گیری (الگوی های عاملی تاییدی)

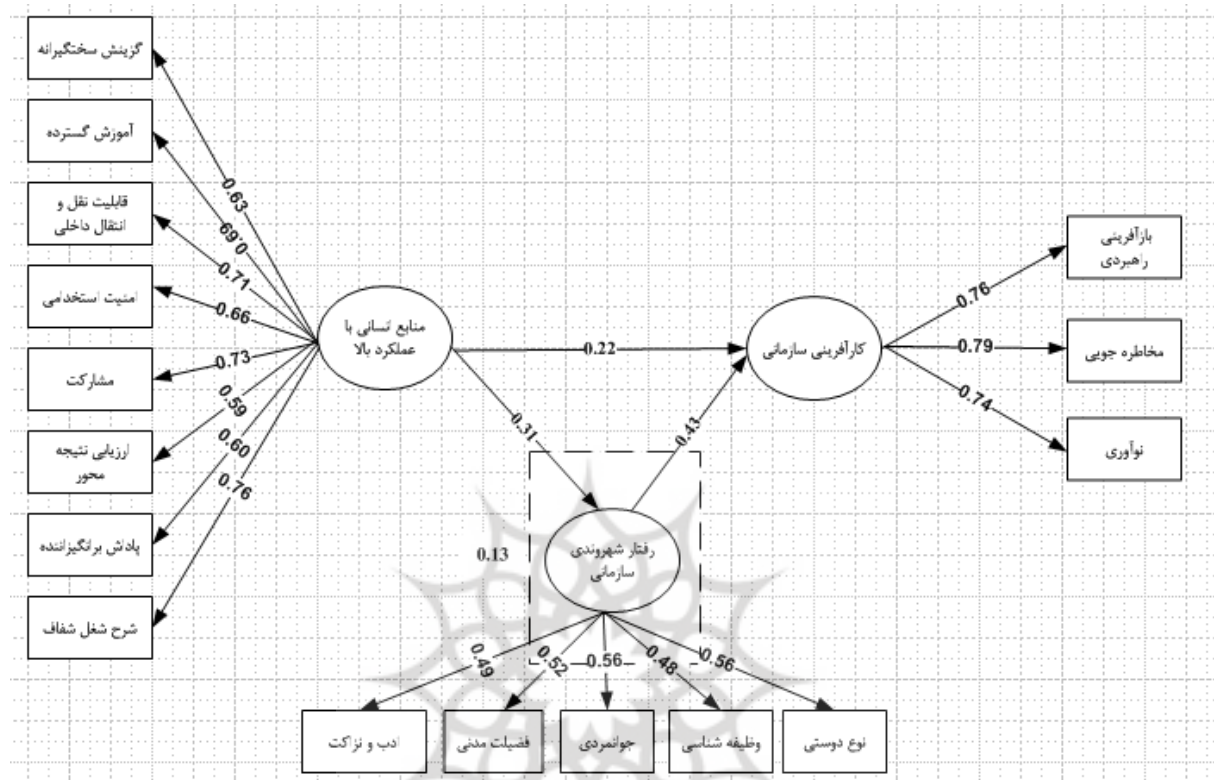
پس از جمع آوری اطلاعات جهت مشخص کردن اینکه شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه ای برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا کلیه متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان می باشد بطور مجزا مورد آزمون قرار گیرند (قاسمی، ۲۰۱۰، ۱). شاخص های کلی برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) با استفاده از نرم افزار Amos18 محاسبه گردید که نتایج در سطح مطلوبی قرار داشتند و نشان دهنده این بودند که شاخص های اندازه گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می توانند متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه گیری کنند.

## آزمون فرضیه های پژوهش

پس از بررسی و تایید الگو برای آزمون معناداری فرضیه ها از دوشاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰.۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱.۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در

<sup>1</sup> Ghasemi

الگو مهم شمرده نمی شود، هم چنین مقادیر کوچکتر از ۰.۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰.۹۵ دارد. برای آزمون فرضیه های پژوهش از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار Amos18 استفاده شده است که خروجی نرم افزار به صورت شکل شماره ۲ است.



شکل ۲- مدل خروجی نرم افزار AMOS 18

جدول ۴- برازش مدل مفهومی

RMSE	NFI	IFI	GFI	P
0.003	0.92	0.90	0.93	۰.۰۰۹

با توجه به اطلاعات جدول بالا می توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل به بررسی فرضیه های پرداخته شده است که نتایج آن در جدول شماره 5 ارائه گردیده است.

جدول ۵- ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص های جزئی مربوط به فرضیه ها

فرضیه ها	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰.۲۲	۲.۰۸	۰.۰۰۹	تایید
منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰.۳۱	۲.۶۵	۰.۰۰۴	تایید
رفتار شهروندی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰.۴۳	۳.۱۲	۰.۰۰۱	تایید
رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در تأثیر منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی دارد.	۰.۱۳	۲.۰۱	۰.۰۱۰	تایید

بنابراین با اطمینان ۰.۹۵ درصد می توان گفت که منابع انسانی با عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد، هم چنین با همین اطمینان می توان ادعا کرد که رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در تأثیر منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی دارد.

### نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر منابع انسانی با عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی صورت پذیرفت. با توجه به مطالعات پیشین، برای نمونه، نتایج تحقیقات ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) نشان می دهد که اقداماتی نظیر پاداش تشویقی فضا را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می آورد که این رفتارها به نوبه خود بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می گذارد. همچنین تحقیقات شولر و جکسون (۱۹۸۷) نشان داد که تفاوت در سیاست گذاری های جبران خدمات، منجر به تفاوت در اقدامات کارآفرینی می گردد. به علاوه در نتیجه تحقیق (مقیم، ۱۳۸۵) بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و متغیر فرهنگ کارآفرینی همچون ریسک پذیری، رهبری کارآفرینانه و مفرح شدن در کار در سطح متوسط، از نظر شدت همبستگی، با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی زیادی وجود دارد. همچنین تحقیقات هورنزیای، کوراتکو و مونتانگو (۱۹۹۹) نشان داد که ارائه ی حمایت مدیریتی و استفاده ی مناسب از پاداش ها باعث ارتقای رفتارهای کارآفرینانه می گردد. اگر چه کاملاً واضح است که کارآفرینی سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که متأثر از عوامل گوناگونی، چه در داخل و چه در خارج از سازمان، است؛ بی شک یکی از مؤثرترین این عوامل، نیروی انسانی سازمان است. چرا که نقطه شروع و یا همان نقطه عطف نوآوری، خلق ای ده است. این انسان است که ایده را خلق می کند و ایده را به طرح و در مراحل بعدی تبدیل به نوآوری می کند. شانک و داملر (۱۹۹۷) به مدیرانی که می خواهند رفتار شهروندی سازمانی را تشویق کنند پیشنهاد کردند با ید شغل های انعطاف پذیر را مجدداً

تعریف نمایند و رفتارهای فراتر از نقش را به رفتارهای نقش تغییر دهند. سیستم های پاداش منصفانه، شیوه های منصفانه برای رسیدگی به مشکلات، همچنین حمایت کارکنان و رفتار محترمانه با آنها راه های مؤثر دیگری برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی هستند (به نقل از والز و نیهوف، ۲۰۰۰). منابع انسانی عمل کرد بالا به کارکنان این امکان را می دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه حل های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند. بنابراین افراد احساس می کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند و از طرف مدیریت به عنوان بخش کلیدی و اساسی سازمان پذیرفته شده اند. به این ترتیب آنها با انگیزه بیشتری کار می کنند و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت؛ و به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می کنند. به منظور ترغیب و پرورش کارآفرینی سازمانی، استقرار یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه ضروری است. سیستم پاداش دهی باید بر مبنای ارائه بازخورد و تأکید بر مسئولیت فردی و نتیجه محوری باشد. در بسته ی جبران خدمات باید گزینه های مختلفی گنجانده شود به نحوی که مطابق با تمایلات و سلیقه های مختلف باشد. ضمن این که، بین نظام مدیریت عملکرد و سیستم جبران خدمات ارتباط منطقی و نظام مند وجود دارد. مدیریت با استقرار سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد، در راستای حمایت و تسهیل پروژه های کارآفرینانه حرکت می کند. حاکمیت ویژگی های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مستلزم تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان و مدیران است که بتوان فارغ از قوانین و قواعد اداری و با دلسوزی و تعهد کامل سازمان را در دست یابی به اهداف چالش انگیزی که با آن مواجه است، یاری دهند. نتایج این پژوهش نشان می دهد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه ی سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- احمد پور داریانی و مقیمی (۱۳۸۸)، مبانی کارآفرینی، تهران: فراندیش.
- احمدی پ.، رحمان پور ل. (۱۳۸۱)، راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، نشریه مدیریت، شماره ۶۵-۶۶.
- باباشاهی، جبار، افخمی اردکانی، مهدی، غلامشاهی، ابراهیم (۱۳۹۲) تاثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شمار سوم، صص- ۱۰۴ - ۸۷
- دسلر، گری (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- دهنوی، حسن، دهقان، فتانه، انتظاری، سمیه (۱۳۹۰) نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی. اصفهان. نائین
- دیمه ور، عاطفه، توکلی، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی شهر بیرجند. دومین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور. تهران
- رضایی، مراد، عسگری، آمنه (۱۳۸۹) کارآفرینی سازمانی: ارتباط آن با عملکرد بالای منابع انسانی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری. اهواز
- سیادت، سیدعلی، خوران، عبدالله، کاظم پور، مریم (۱۳۹۳) بررسی عامل های موثر در بروز رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه صنعت لاستیک ایران، شماره ۷۳، صص ۵۳-۷۳.
- صادقی، ی.، (۱۳۸۶)، بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی ستاد مرکزی سازمان بهزیستی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.
- صامعی، حسین، پیرهادی، هما، فیض بخش، سید علیرضا (۱۳۹۳) مروری بر جهت گیریهای پژوهشی و مفاهیم بنیادین کارآفرینی سازمانی، نشریه کارآفرینان، شماره، صص ۱۰-۱۵.
- علمداری، میثم، زارعی، فرهاد، محبی، مریم، پناهی، الهام (۱۳۹۲) بررسی رابطه سیستم های کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی با کارآفرینی درون سازمانی. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت. شیراز.
- نجف لوی ترکمانی، م.، (۱۳۷۱)، بررسی ارتباط میان آگاهی کارکنان از اهداف موسسه و کارایی آنان، نشریه مدیریت دانش، شماره ۱۸، صص ۹۳-۹۰.
- یاراحمدی (۱۳۹۰)، رابطه عملکرد بالای منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هشتم، شماره ۳۶.



- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo , ( 2004) "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " *management decision* Vol.42 No.1, pp. 13-40.
- Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003) “ organizational citizenship behavior and service quality “ *journal of services marketing*, Vol .17 No.4, pp. 357-378.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Economics in Manufacturing*, 15(1):15-33.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D, & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Cohen, Aaron & Kol, Yardena (2004). , “professionalism and organizational citizenship behavior “an empirical examination among Israeli nurses , *journal of managerial psychology* , Vol.19 No.4.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. ,& Organ, D. W. (1990). “Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction”. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Hayton, Games (2005), Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research, *Human Resource Management Review*, No. 15, pp. 21–41.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Monsignor. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Special Issue, Spring), 24(2): 9-24.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996); Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 12(1): 135-72.
- Markoczy livia and xin Katherine (2004), "*The virtues of omission in organizational citizenship behavior*", university of California.
- Miller, D. (1983); The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Montoro Sanchez, A., & Soriano, D.R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32 (1), 6-13.

Murphy & Athanasou and king (2002), "Job Satisfaction and organizational citizenship behaviour", *Journal of Management psychology*, vol. 17, N.4, pp.287 – 297.

Podsakoff & Mackenzie & pained and Bachrach (2000), "organizational citizenship behaviors: a critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol,26, N3, pp. 513 – 563.

Schuler, R.S., & Jackson, S.E.(1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.

Schumpeter, J. (1934); *Capitalism, socialism, and democracy*, New York: Harper and Row.

Vigoda- gadot .E (2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the theory of social behavior*, 36, 1,77-930.

Walz, S.M, Neihoff, B.P (2000). Organization citizenship behavior: their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vole, 24 No, 3,301-319.

Zhang, Z., Wan, D., & Jiao, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فرېښتې  
پرتال جامع علوم انساني