

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات شهر مشهد)

رویا افراسیابی<sup>۱</sup>

محمد خزاعی\*<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی انجام می گیرد. بدین منظور، از مؤلفه های فرهنگ سازمانی دنیسون بهره برده می شود و این مؤلفه ها شامل (انطباق پذیری، سازگاری، درگیری و رسالت) می باشد. روش تحقیق در این پژوهش از نوع هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی و از شاخه میدانی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش، کارمندان بانک صادرات مشهد به تعداد ۱۲۰۰ نفر می باشد. که با روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۲۹۰ نفر، به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین، در این تحقیق از پرسشنامه برای ابزار جمع آوری داده ها، استفاده شده است، که صحت و سقم آن، به تأیید برخی از خبرگان و متخصصین در حیطه مدیریت رسید. سپس بعد از تأیید روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی و پایایی آن، با استفاده از آزمون کرونیخ (۰/۷۹) تأیید گردید. برای آزمون فرضیات نیز، از روش معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه ها حاکی از آن است که، فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (انطباق پذیری، سازگاری، درگیری و رسالت) بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرهنگ سازمانی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، بانک صادرات.

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (royae1352\_dr@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران \* نویسنده مسئول (m.khazaei881@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم تغییر، برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی‌اند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را، شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است. دنیسون اشاره می‌کند، فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که، نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند (وانگ و یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این موضوع خود در عملکرد کارکنان و به طور کل عملکرد و اثربخشی<sup>۲</sup> سازمان نقش بسزایی دارد. از آنجائیکه نیروی انسانی کمیاب‌ترین و گرانتین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شوند، بدون در نظر گرفتن فرهنگ و تأثیرات آن بر سایر جنبه‌های سازمانی از قبیل رفتار افراد، تعهد سازمانی، رضایت، رفتار شهروندی سازمانی، شیوه انجام امور و عملکرد، هرگونه تغییر و یا دستیابی به عملکرد بهینه و اثربخشی سازمان میسر نمی‌باشد. همچنین، این مسأله نباید منجر به عدم توجه به خصوصیات فردی و رفتاری متفاوت افراد سازمان گردد.

چیزی که در ادبیات مدیریت امری بدیهی به نظر می‌رسد، این است که سازمان به کارکنانی نیازمند است که مایل باشند، فراتر از الزامات رسمی شغلی عمل کنند. تحقیقات کنونی، رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی‌پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تأکید می‌ورزند. زیرا رفتار شهروندی سازمانی، افزایش عملکرد شغلی را به همراه دارد (میرسپاسی و معمارزاده، ۱۳۹۰).

در واقع، فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (که و وی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). بعلاوه، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری بر اساس صلاحدید شخصی است که جزء نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده، اما با این حال، باعث افزایش اثربخشی سازمانی در جهت ارضای منافع ذی‌نفعان خواهد بود (رایینز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

نظام بانکی کشور در سال‌های اخیر با چالش‌های بسیاری روبه‌رو بوده است که از آن جمله می‌توان به تنگنای اعتباری، انجماد دارایی‌ها، مطالبات معوق و رقابت غیرحرفه‌ای در جذب سپرده اشاره کرد. از سوی دیگر، گسترش موسسات اعتباری بدون مجوز بانک مرکزی خصوصاً در نیمه دوم دهه ۸۰ شمسی نیز خود مزید بر علت شد. بر همین اساس اصلاح ساختار نظام بانکی و مالی به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی اقتصاد کشور در سال ۹۵ در دستور قرار گرفت. بسیاری از کارشناسان در روزهای اخیر اعلام کرده‌اند که برای عبور از چالش‌های کنونی، باید مدیرانی قوی و توانمند از بدنه خود بانک‌ها و آشنا به ساختار و توان کارکنان و مدیران بانک‌ها انتخاب شوند که قادر به تجهیز منابع، نیروهای انسانی، ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف و شبکه بانکی باشند و در عین حال از دانش اقتصاد کلان و بانکداری بین‌المللی

<sup>1</sup> Wang & Yang

<sup>2</sup> Effectiveness & Performance

<sup>3</sup> Ke & Wei

<sup>4</sup> Robbins

برخوردار بوده و از نفوذ کلام در دولت، بانک مرکزی و وزارت اقتصاد برخوردار باشند تا امکان ارائه راهکار مناسب و ایجاد هماهنگی و توافق در مورد راه‌حل‌ها ایجاد شود.

در این راستا نصیری پور و همکاران (۱۳۹۱)، طی تحقیقی بیان نمودند، بیان می‌کند، با توجه به رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت، هرچه به شاخص‌های فرهنگ سازمانی توجه بیشتری مبذول گردد، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و با اقداماتی از قبیل بهبود و تقویت شاخص‌های فرهنگی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارند، می‌توان شاهد بهبود بیشتر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان بود. بعلاوه، آلارد<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد: تعیین شکاف فرهنگ به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمان با عملکرد و اثربخشی سازمان رابطه معنی‌دار دارد. از طرفی نیز شکاف فرهنگی بین سازمان و کارکنان تأثیر منفی معنی‌داری بر عملکرد سازمان داشته به طوری که، شکاف و تفاوت فرهنگ بین سازمان و کارکنان علاوه بر کاهش عملکرد کارکنان باعث رفتارهای تضاد و تعارض بین کارکنان و سازمان می‌گردد. پرناما<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) نیز، در تحقیقی نشان داد، فرهنگ سازمانی به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمان مؤثر است.

از آنجا که، در بانک صادرات نیز مانند سایر سازمان‌ها، رفتار کارکنان بر چگونگی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. لذا، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که، آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر عملکرد بانک صادرات مشهد تأثیر بگذارد؟ نقش رفتار شهروندی سازمانی در این رابطه چگونه است؟

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر، موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا، مدیران با دست یافتن به فرهنگ و بهره‌گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌های گذشته رها ساخته و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند (شوقی و حاج فتحعلی، ۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی، جو حاکم بر محیط سازمان است که افراد در آن فعالیت می‌کنند و رفتار آنها شکل می‌گیرد که این موضوع در عملکرد کارکنان سازمان نقش بسزایی دارد (نماینان و فیض‌الهی، ۱۳۹۴).

از طرفی، تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی سبب به حداقل رسیدن تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل می‌گردد و نیز کاهش احتیاج به منابع کمیاب را موجب می‌شود (اپلتکا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). در نتیجه اینکه، شهروندی سازمانی باعث ارتقاء و بهبود عملکرد شغلی و افزایش کارایی آن و هماهنگی‌کننده اجزا و فرایندهای اجتماعی سازمان می‌باشد (بنکر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸).

در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۹</sup> استفاده شده است که، مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند. این مدل دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد.

<sup>5</sup> Allard

<sup>6</sup> Purnama

<sup>7</sup> Oplatka

<sup>8</sup> Banks

<sup>9</sup> Denison

بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت های مدیران سازمان ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول ورقابت آماده نماید. یک فرهنگ سازمانی مطلوب می تواند محرکی برای بهره وری باشد و بازدهی کارکنان را افزایش دهد که این امر، در گرو ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی است. بروز رفتارهای شهروندی در نهادهای انتفاعی می تواند منجر به افزایش درآمد و افزایش اعتبار این گونه نهادها شود که در سطح کلان بر اقتصاد کشور تأثیرگذار خواهد بود. از سوی دیگر، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح سازمان ها و نهادهای عمومی با توجه به گستردگی و اهمیت آنها بسیار مهم جلوه می کند. اشاعه رفتارهای شهروندی سازمانی باعث افزایش اعتماد عمومی نسبت به این سازمان ها می شود، عملکرد و کارآیی سازمان ها را ارتقا می بخشد و این سازمان ها را در کنار مردم قرار می دهد. لذا، ضروری است این رفتارها و عوامل بروزشان شناسایی و تقویت شوند. برای دستیابی به این هدف می بایست، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان شناسایی شود. زیرا، عوامل بروز رفتار شهروندی سازمانی در فرهنگ سازمانی ریشه دارند و برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی می بایست به نحوه اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پی ببریم.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### ۲-۱. مفهوم فرهنگ سازمانی

مطالعات مربوط به فرهنگ که در اوایل دهه ۱۹۸۰ صورت گرفته نشان داده که فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. بی گمان باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ هم انسان را می سازد. فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های پایدار و ثابتی را بیاموزد و در قالب گروههای پیچیده ای که دارای وظیفه ای جداگانه و ویژه هستند، سامان یابد. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز محققان بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای فرهنگ و نیز تعیین ارتباط با آن با ساختار سازمانی، رفتار سازمانی، کارایی، عملکرد، اثر بخشی و در نتیجه بهره وری می باشند، مدیران سازمانها پس از جنگ جهانی دوم مصرانه خویش را ملزم به شناخت فرهنگ سازمان خود و در پی آن سایر سازمان ها و ملل ساخته اند. فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، بخش گسترده ای از رفتار و بالندگی سازمانی را تحت پوشش قرارداده و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده مؤثر واقع می گردد (شکاری، ۱۳۸۱).

فرهنگ واژه ای فارسی و مرکب از دو کلمه "فر" و "هنگ" است. فر پیشوند و به معنای بالا بوده و هنگ از ریشه اوستایی سنگ به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آنها نیز، از نظر لغت به معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است (اسدی و ذاکری، ۱۳۹۲).

محققین مختلف، تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه داده اند، که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است: پیترزواترمن<sup>۱۰</sup> از فرهنگ سازمانی چنین تعریفی ارائه می کنند، یک سلسله از ارزش های مشترک مسلط و همبسته ای با مفاهیم نمادی چون داستان ها، اسطوره ها و ضرب المثل ها منتقل می شود (میرسپاسی، ۱۳۷۷). فرهنگ سازمانی نظام

<sup>10</sup> Peters and Waterman

ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل می‌باشند (طاهری لاری، ۱۳۷۷). ویلیام اوچی<sup>۱۱</sup>: فرهنگ سازمانی را یک سلسله از نمادها، تشریفات و اسطوره‌هایی که منتقل‌کننده باورهای اساسی آن به کارکنانش می‌باشند تعریف می‌کند (کیا کجوری و آقاجانی، ۱۳۸۳). هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رایینز<sup>۱۲</sup>، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عاملی است که، از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (که و ویی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، آداب، اصول و شیوه تفکر که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (کونولی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸).

دنیسون<sup>۱۵</sup>، استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان و همکارانش سال ۲۰۰۰، در مدل خود فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی می‌داند که هر یک از آنها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان‌کننده ابعاد تمرکز داخلی/خارجی و ثابت/منعطف باشد (مارتانز<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی درگیر شدن در کار، سازگاری، انعطاف‌پذیری و رسالت تأکید شده است. هر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند:

- **درگیر شدن در کار:** این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: توانمندسازی، افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند. تیم‌سازی، در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که، کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند. توسعه قابلیت‌ها، سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (سالاری، ۱۳۹۵).
- **سازگاری:** این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریک هستند. اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد. و منظور از هماهنگی و

<sup>11</sup> William ouchi

<sup>12</sup> Robbins

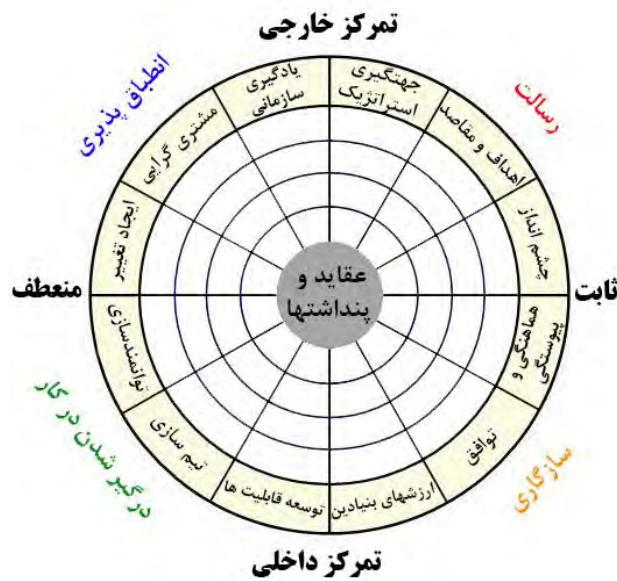
<sup>13</sup> Ke & Wei

<sup>14</sup> Connolly

<sup>15</sup> Denison

<sup>16</sup> Martanez

- پیوستگی این است که، واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن بهم ریخته نیز نمی گردد.
- **انطباق پذیری:** این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شود. سازمان هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می یابند. لذا، یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان قادر است، راه هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید. مشتری گرایی درجه ای که سازمان ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد. و منظور از یادگیری سازمانی، میزان علائم محیطی را که سازمان ها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصت هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند، اندازه می گیرد (سالاری، ۱۳۹۵).
- **رسالت:** این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شود. می توان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. گرایش های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد. اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند. چشم انداز سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند (سالاری، ۱۳۹۵).
- همانطور که در مدل دنیسون (نمودار ۱) مشخص است، این مدل دو محور عمودی و افقی دارد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی دارد و محور افقی به میزان انعطاف پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر، به فرهنگ منعطف ختم می شود (مارتانز<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).



نمودار (۱). مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (مارتانز و همکاران، ۲۰۱۲ و سالاری، ۱۳۹۵)

## ۲-۲. رفتار شهروندی سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط شمرده می‌شوند؛ اما در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار، نقش اساسی و محوری دارند. این رفتارها دست کم طی بیست و هشت سال گذشته، به حوزه گسترده‌ای در مطالعات سازمان و مدیریت تبدیل شده است. رفتار شهروندی را در میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل، به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی و منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. به طور کلی، رفتارهای شهروندی دارای دو خصیصه عمومی هستند: یکی آنکه به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (برای مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی، بخشی از شغل یک فرد باشند) و دوم؛ این رفتارها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند، که سازمان برای دست‌یابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲).

در واقع، رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند. به نوعی رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً، به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. این تعریف، بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه، این رفتار داوطلبانه و اختیاری است؛ یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد. به این معنا که، این رفتار کارکرد کارآمد سازمان را اشاعه می‌دهد و ویژگی سوم این است که، به صراحت یا به طور مستقیم در نظام رسمی پاداش ارجح داده نمی‌شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۲).

به طور کلی عناصر کلیدی در مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- نوعی از رفتارها که فراتر از آن چیزی است که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می شود.
- نوعی از رفتارهای غیرمشخص.
- رفتارهایی که به طور مشخص مبنای پاداش قرار نمی گیرد و به وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی شود.
- رفتارهایی که برای ارتقاء عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار با اهمیت هستند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹).

اصطلاحاتی که در دهه های اخیر برای تشریح چنین رفتارهایی به کار برده شده است، عبارت است از: رفتار پیش اجتماعی، رفتار فرانقشی، رفتار مدنی سازمانی، رفتار به نفع اجتماع، خود انگیختگی سازمانی، عملکرد ترکیبی، رفتار صدا، رفتار مخالف شغل، رفتار خود جوش سازمانی و عملکرد زمینه ای. هر چند هر کدام از این مفاهیم خواستگاه متفاوتی داشته اند، ولی به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند، که تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، طبقه بندی می شوند و منظور آن دسته از فعالیت های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل، توسط فرد انجام می شود و هرچند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی کند، ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند (صمدی و همکاران، ۱۳۹۴). رفتار شهروندی سازمانی از جمله عوامل مهمی است که، در تعالی سازمان نقش مهمی را بر عهده دارد. زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی نیازمند ریشه ها و پشتوانه های قوی می باشد که، باعث بروز چنین رفتاری از سوی کارکنان می گردد. در صورتی که بتوان، ریشه های رفتار شهروندی را تقویت کرد، این رفتار، شکوفایی و تعالی را در پی خواهد داشت (جوهری کامل، ۱۳۸۸).

تحقیقات نشان داده است که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت و غیبت کارکنان رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد، افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می دهند، کمتر سازمان را ترک می کنند. از سوی دیگر، طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان در هر سازمانی می تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش تر سازمان شود و به این ترتیب، می توان یکی از سازوکارهای عملی رفتار شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان را، کاهش نرخ ترک خدمت دانست. تحقق ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، افزایش خود پنداری مثبت شخص، ارتقای روابط مثبت در میان کارکنان، فراهم کردن انعطاف لازم برای ابداع و نوآوری، کمک به استفاده اثر بخش از منابع کمیاب، سهیم شدن در مسئولیت سنگین ناظران، بهبود خدمت به ارباب رجوع، حفظ تعادل درونی سازمان و بهبود بهره وری، عملکرد و اثربخشی سازمانی را به دنبال دارد (موسوی و اسماعیلی، ۱۳۹۲).

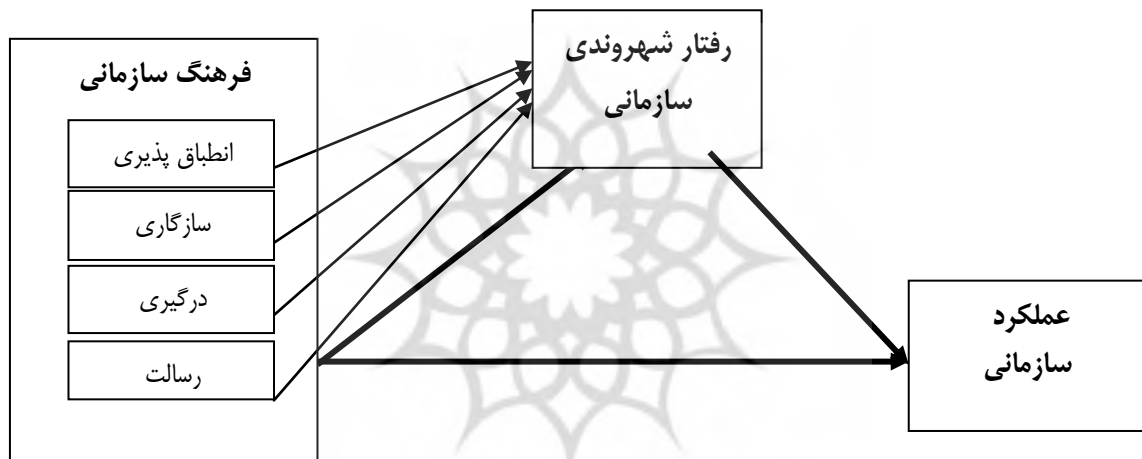
همچنین، رفتارهای شهروندی سازمانی کارایی را از طریق کاهش نیاز به واپایش و در نتیجه، ایجاد وقت آزاد برای اقدامات مدیریتی ارزشمندتری مانند؛ برنامه ریزی و حل مسئله، افزایش می دهند. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب دیده می شود؛ زیرا چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می دهد و از طرف دیگر، مکانیزم های واپایش رسمی و پرهزینه را می کاهد (بیکتون<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).



رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند، ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، به عنوان واکنش‌های مثبت ناشی از عوامل درونی و برونی می‌تواند بر عملکرد سازمان به خصوص در شرایط بحرانی نقش مثبت و تأثیرگذاری داشته باشد. ترویج مبانی این رفتار سرمایه‌گذاری پربازده و سودمندی است که منافع آن در برگیرنده فرد، سازمان و جامعه است (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹).

### مدل مفهومی

مدلی که در این تحقیق استفاده شده است، برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱۹</sup> می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق این است که، قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد. همانگونه که در نمودار (۲) نشان داده شده است، در این مدل، تأثیر متغیرهای مستقل (فرهنگ سازمانی و ابعاد آن)، از طریق متغیر واسطه (رفتار شهروندی سازمانی) بر متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) نمایش داده شده است.



نمودار (۲). مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به توضیحات ارائه شده و بیان روابط بین متغیرهای تحقیق، می‌توان فرضیه‌های زیر را بیان نمود:

**فرضیه اصلی اول:** فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه اصلی دوم:** رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه اصلی سوم:** فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه اصلی چهارم:** فرهنگ سازمانی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات

مشهد تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی نیز، عبارتند از:

**فرضیه فرعی اول:** انطباق‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

- فرضیه فرعی دوم:** سازگاری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی سوم:** درگیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی چهارم:** رسالت بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در مورد روش تحقیق، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. همچنین، از نظر روش و ماهیت، از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، عبارت است از کارمندان بانک صادرات شهر مشهد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، از نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده از طریق قرعه‌کشی می‌باشد. از آنجا که، تعداد کارمندان بانک صادرات مشهد حدود ۱۲۰۰ نفر به صورت رسمی، پیمانی و قراردادی می‌باشد؛ لذا، با قرار دادن این تعداد جامعه در رابطه کوکران تعداد حجم نمونه برابر ۲۹۰ بدست آمده است. ابزار لازم برای تحقیق و گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه کتبی محقق محور می‌باشد. برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ که، برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد، استفاده شده است. که ضریب آلفای کرونباخ در تحقیق حاضر بیشتر از ۰/۷۹ بدست آمد، که نشان‌دهنده پایایی مناسب می‌باشد. از لحاظ روایی، پرسشنامه این تحقیق، توسط محقق با استفاده از سایر پژوهش‌های مشابه از جمله، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>(۲۰۰۰)</sup> و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (اورگان و کانوسکی) در این زمینه گردآوری شده است. و برای سنجش اعتبار، به مشورت و تایید تعدادی از مدیران و خبرگان بانکی رسیده است. بدین ترتیب، روایی محتوایی آن به تصویب رسید. همچنین، به دلیل اینکه از روش معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات در این پژوهش استفاده می‌شود، از روش تحلیل عاملی به منظور تایید روایی سازه پرسشنامه و مدل انتخاب شده بهره گرفته شده و مورد تایید قرار گرفته است.

### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش به نتایج حاصل از تحقیق خود می‌پردازیم. از جمله نتایج حاصل از جمعیت‌شناخت، نتایج نرم‌افزارها و معیارها، تحلیل عاملی تأییدی به منظور سنجش اعتبار و روایی مقیاس اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده هاست و در واقع، به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که آیا سؤالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در تحلیل عاملی تأییدی مقدار بار عاملی کوچکتر از ۰/۴ کوچک محسوب شده و باید از مدل حذف شود و همچنین، اگر مقادیر تی (t-value) بزرگ تر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ نشانگرها ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول (۱). نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

متغیرها	شماره سؤال	بار عاملی	T آماره	خطای استاندارد (SE)
انطباق پذیری	q1	۰/۷۸	۱۵/۳۷	۰/۰۵۱
	q2	۰/۹۷	۲۰/۰۳	۰/۰۴۸
	q3	۰/۸۱	۱۵/۹۵	۰/۰۵۱
سازگاری	q4	۰/۹	۱۷/۲۶	۰/۰۵۲
	q5	۰/۸	۱۷	۰/۰۴۷
	q6	۰/۷۳	۱۴/۳۳	۰/۰۵۱
درگیری	q7	۰/۷۶	۱۵/۶۹	۰/۰۴۸
	q8	۰/۸۶	۱۵/۴۳	۰/۰۵۶
	q9	۰/۷۶	۱۴/۹۲	۰/۰۵۱
رسالت	q10	۰/۵۶	۹/۵۷	۰/۰۵۹
	q11	۰/۷۳	۱۴/۷۹	۰/۰۴۹
	q12	۰/۸۳	۱۷/۲۴	۰/۰۴۸
رفتار شهروندی	q13	۰/۸۴	۱۶/۴۸	۰/۰۵۱
	q14	۰/۷۳	۱۲/۴۶	۰/۰۵۹
	q15	۰/۷۸	۱۳/۶۹	۰/۰۵۷
عملکرد سازمانی	q16	۰/۸	۱۴/۹۴	۰/۰۵۴
	q17	۰/۷۱	۱۳/۴۵	۰/۰۵۳
	q18	۰/۵۳	۹/۱۲	۰/۰۵۸
	q19	۰/۷۵	۱۳/۴۱	۰/۰۵۶
	q20	۰/۸۲	۱۵/۹۲	۰/۰۵۲
	q21	۰/۷۱	۱۳/۶۲	۰/۰۵۲

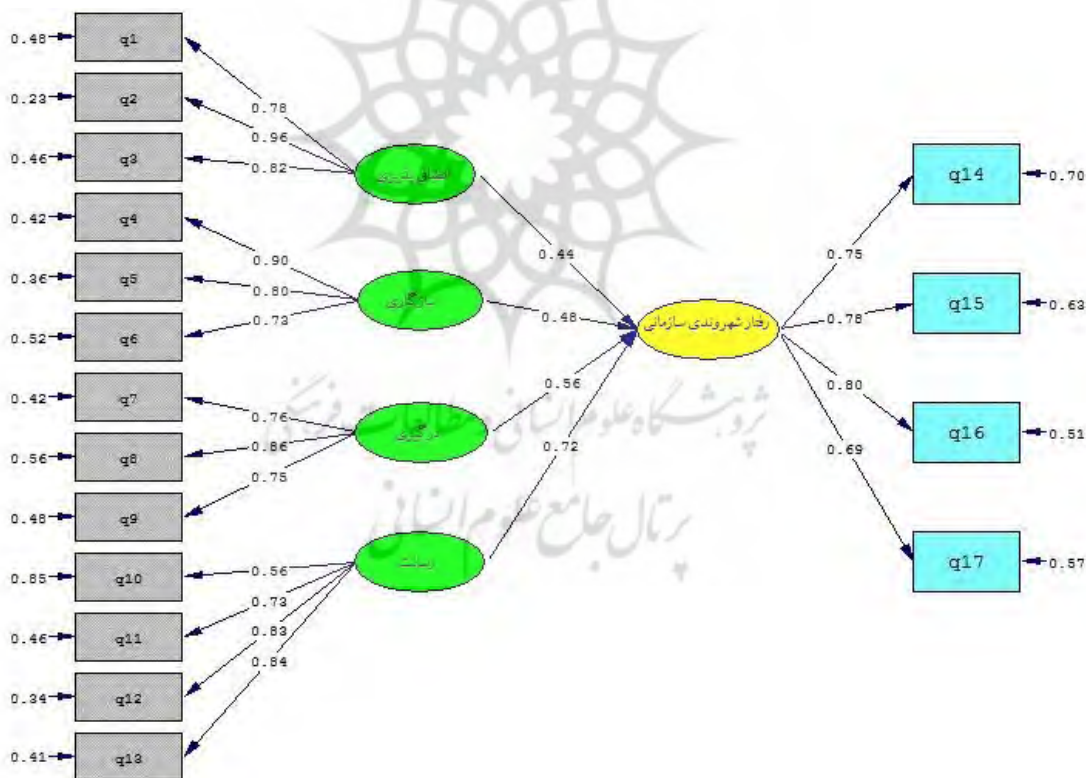
بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین، بار عاملی نیز از  $0/4$  بزرگتر می‌باشد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آنها باید از برازندگی مدل اطمینان شود. که در جدول (۲)، شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول (۲). شاخص های برازش

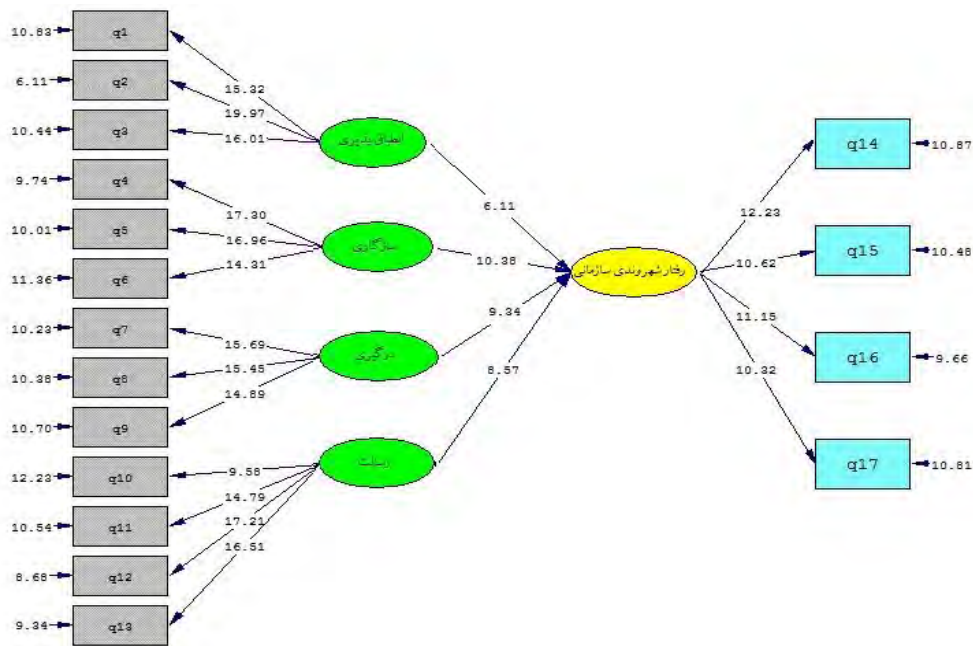
نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
$\chi^2/df$	کای اسکوئر نسبی	$< 3$	۲/۶۵۸
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< 0.1$	۰/۰۷۳
GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$> 0.9$	۰/۹۵
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده	$< 0.1$	۰/۰۶۷
NFI	شاخص برازش نرم	$> 0.9$	۰/۹۳
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	$> 0.9$	۰/۹۴

با توجه به جدول (۲)، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۳ می باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان می دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی بین ۱ و ۳ می باشد و میزان شاخص GFI، CFI، NFI و نیز از ۰/۹ بیشتر می باشد، که نشان می دهند مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق، مدل مناسبی است.



Chi-Square=294.71, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار (۳). ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل اول پژوهش



Chi-Square=294.71, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

#### نمودار (۴). نتایج آزمون t مدل اول پژوهش

نمودارهای (۳) و (۴) مدل‌های تحقیق مربوط به فرضیات فرعی را نشان می‌دهند. ضرایب موجود بین متغیرهای مکنون ضرایب مسیر نام دارد و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می‌گردند. این آماره (t-value) زمانی معنادار می‌باشد که، مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد. در ادامه، با استفاده از بخش مدل ساختاری در معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. پژوهش حاضر، شامل سه فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی می‌باشد که، نتایج آن در جداول زیر آمده است:

**فرضیه فرعی اول:** انطباق‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری ضریب مسیر میان انطباق‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۴ است که، مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با ۶/۱۱ است (نمودار ۴) که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت انطباق‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی‌دار مثبتی دارد و در نتیجه، فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

#### جدول (۳). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۱

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۷۲	۶/۱۱	۰/۴۴

**فرضیه فرعی دوم:** سازگاری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

در بررسی تأثیر سازگاری بر رفتار شهروندی سازمانی، همانطور که نمودارهای (۳) و (۴) مشاهده می شود، میزان ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۴۸ که مقداری مثبت می باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۰/۳۸ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت سازگاری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد بنابراین فرضیه فرعی دوم تأیید می شود.

**جدول (۴). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۲**

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۴۶	۱۰/۳۸	۰/۴۸

**فرضیه فرعی سوم:** درگیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری ضریب مسیر میان درگیری و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۵۶ که مقداری مثبت می باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۹/۳۴ است (نمودار ۴) که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت درگیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد و فرضیه فرعی سوم پژوهش پذیرفته می شود.

**جدول (۵). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۳**

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۶۰	۹/۳۴	۰/۵۶

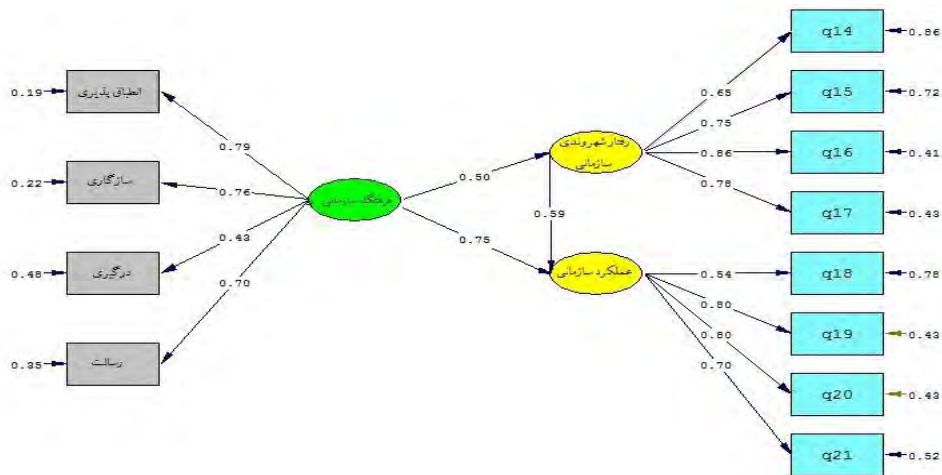
**فرضیه فرعی چهارم:** رسالت بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری ضریب مسیر میان رسالت و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۷۲ که مقداری مثبت می باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۸/۵۷ است (نمودار ۴) که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت رسالت بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد و در نتیجه، فرضیه فرعی چهارم پژوهش پذیرفته می شود.

**جدول (۶). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۴**

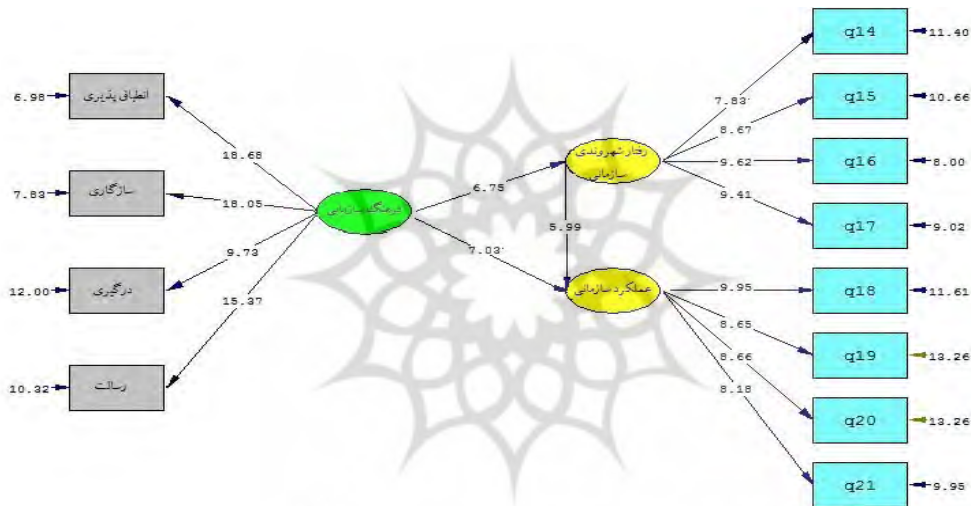
خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۸۴	۸/۵۷	۰/۷۲

برای بررسی فرضیه های اصلی لازم است، مدل دوم مورد بررسی قرار گیرد:



Chi-Square=132.47, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

نمودار (۵). ضرایب مسیر و بار عاملی مدل



Chi-Square=132.47, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

نمودار (۶). نتایج آزمون t مدل دوم پژوهش

در جدول (۷)، شاخص‌های برازش مدل دوم مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول (۷). شاخص‌های برازش مدل دوم

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
$\chi^2/df$	کای اسکور نسبی	$< 3$	۲/۴۹۹
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< 0.1$	۰/۰۶۹
GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$> 0.9$	۰/۹۴
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده	$< 0.1$	۰/۰۶۹
NFI	شاخص برازش نرم	$> 0.9$	۰/۹۱
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	$> 0.9$	۰/۹۲

با توجه به جدول (۷)، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۹ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می‌باشد. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی (۱۳۲/۴۷/۵۳) بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص CFI، GFI و AGFI نیز از ۰/۹ بیشتر می‌باشد که نشان می‌دهند مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، مدل مناسبی است. حال که مدل مورد تأیید قرار گرفت فرضیه‌های مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**فرضیه اصلی اول:** فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری ضریب مسیر میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۵ است که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۶/۷۵ است (نمودار ۶) که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد و در نتیجه، فرضیه اصلی اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

**جدول (۸). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه اصلی ۱**

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۷۴	۶/۷۵	۰/۵

**فرضیه اصلی دوم:** رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

در بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، همانطور که نمودارهای ۵ و ۶ مشاهده می‌شود، میزان ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۵۹ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۵/۹۹ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد. بنابراین، فرضیه اصلی دوم تأیید می‌شود.

**جدول (۹). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه اصلی ۲**

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۹۸	۵/۹۹	۰/۵۹

**فرضیه اصلی سوم:** فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی، همانطور که نمودارهای ۵ و ۶ مشاهده می‌شود، میزان ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۷۵ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۷/۰۳ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. در نتیجه، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر معنی دار مثبتی دارد. بنابراین، فرضیه اصلی سوم تأیید می‌شود.

**جدول (۹). ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه اصلی ۳**

خطای استاندارد	T آماره	ضریب مسیر
۰/۰۹۸	۵/۹۹	۰/۵۹



**فرضیه اصلی چهارم:** فرهنگ سازمانی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد.

این فرضیه به بررسی نقش متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد پرداخته است و به عبارتی رابطه غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی اثرات غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر، ابتدا برقرار باشد. شرط اول این است که، معناداری رابطه بین متغیر مستقل و واسطه تأیید شود و شرط دوم نیز، تأیید معناداری رابطه بین متغیر واسطه و وابسته می باشد. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا، رابطه غیر مستقیم معنی دار و ضریب مسیر از ضریب بین ضریب مسیر رابطه بین متغیر مستقل با واسطه و ضریب مسیر رابطه بین متغیر واسطه با وابسته بدست می آید. با توجه به اینکه فرضیات اصلی اول (رابطه بین متغیر مستقل و واسطه) و اصلی دوم (رابطه بین متغیر واسطه و وابسته) پذیرفته شده است، بنابراین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد معنی دار و ضریب آن برابر است با:  $0/295 = 0/5 * 0/59$

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که در بخش قبلی بیان شد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، انطباق‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. با توجه به سؤالات پرسشنامه، نتیجه این آزمون بدین معنی است که: - پاسخ‌دهی مناسب به رقبا و سایر تغییرات در محیط کار بیرونی؛ - شناخت عمیق کارکنان از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان؛ - انعطاف‌پذیری و تغییرات آسان در شیوه‌ای که کارها بر اساس آن انجام می‌گیرد، بر ایجاد رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. نتایج فرضیه فرعی دوم نشان داد، سازگاری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. سازگاری با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی اندازه‌گیری می‌شود. لذا، می‌توان اینگونه استنباط نمود که هرچه خصلت سازگاری در سازمان مانند رعایت ضوابط منشور اخلاقی، تلاش برای رفع عدم توافق و ... بیشتر شود، رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همچنین، با توجه به نتایج فرضیه فرعی سوم با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت، درگیری بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. بدین معنی که، هرچه کارکنان بیشتر درگیر کارشان شوند و همکاری در بخش‌های مختلف سازمان به نحو شایسته‌ای مورد تشویق قرار گیرد و همچنین، مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری افراد به طور مداوم در حال توسعه باشد، رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تحت تأثیر قرار گیرد. بعلاوه، نتایج فرضیه فرعی چهارم نشان داد، رسالت بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. بدین معنی که، وجود مأموریت و رسالت در سازمان به همراه سه شاخص آن (گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز) بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد اثرگذار می‌باشد. بنا به نتایج حاصل از سنجش فرضیه اصلی اول و سوم و چهارم، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر دارد. جهت سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی، چهار ویژگی آن مطابق مدل دنیسون<sup>۲۱</sup> مورد

<sup>21</sup> Denison

سنجش قرار گرفت. که شامل ابعاد انطباق پذیری، درگیری، سازگاری و رسالت می باشد و نتایج هریک از آنها در بالا ارائه شد. از جمله تحقیقاتی که مؤید صحت این فرضیه ها هستند، عبارتند از تحقیق پرناما<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۳)، که هر دو فرضیه را تأیید می نماید. تحقیق اواده و ساد<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۳) که نشان دادند، فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان می باشد. آلارد<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۰)، سلیمی و رضانی (۱۳۹۲) و نصیری پور و همکاران (۱۳۹۱) نیز، این موضوع را تأیید نمودند. از طرفی، از جمله تحقیقاتی که تأثیر فرهنگ سازمانی را بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید نمودند، عبارتند از تحقیقات تزو هوی<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۹)، زارع و همکاران (۱۳۹۱). در رابطه با این فرضیه ها می توان پیشنهاد نمود، در سازمان هایی مانند بانک ها، می توان با تغییر در فعالیت ها و رویه های معمول و شیوه های اجرای کار، در راستای تغییر فرهنگ سازمانی و در پی آن ایجاد زمینه لازم برای شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی گام هایی برداشت. در این راستا، مدیران واحدهای داخلی سازمان می توانند با پیشنهاد و طراحی دوره های آموزشی به تغییر و پرورش باورها و الگوهای رفتاری کارکنان بپردازند. افزون بر این، دوره های آموزشی برای آموزش مدیران نیز، می بایست مورد توجه قرار گیرد و مدیران، خود نظارتی و خود ارزیابی را از راه دخیل کردن کارکنان در تعیین اهداف و حل مسایل سطوح میانی سازمان تقویت کنند. همچنین، برای ارائه پیشنهاد جدید، به کارکنان فرصت داده شود و امکان تماس با مدیران برای هر یک از کارکنان فراهم باشد.

بنا به نتایج حاصل از سنجش فرضیه اصلی دوم با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان بانک صادرات تأثیر دارد. لذا می توان اینگونه استنباط نمود که از جمله رفتار شهروندی کارکنان که، بر عملکرد سازمانی آنها تأثیر می گذارد، عبارتند از: - مشورت کارکنان قبل از انجام هر کاری، با سرپرست یا سایر افراد سازمان که ممکن است تحت تأثیر آنها قرار گیرد؛ - رعایت قوانین، مقررات و رویه های سازمانی توسط کارکنان، حتی اگر کسی بر آنها نظارت نداشته باشد؛ - حضور و مشارکت کارکنان در جلسات مهم مربوط به سازمان؛ - کمک به انجام وظایف همکاران خود که در محل کار حضور ندارند. در این رابطه عظیم<sup>۲۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، چین<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۳)، مرادی و همکاران (۱۳۹۲) نیز، نقش رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأیید نمودند جهت افزایش تأثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان، می توان گفت مدیران سازمانی باید با وضع سیاست ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. بر این اساس، سازمان ها باید فرایندهای جذب و استخدام نیروی خود را به گونه ای طراحی کنند که، افرادی با رفتار شهروندی متری جذب سازمان شوند. علاوه بر این، سازمان ها می توانند با ایجاد سیستم هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. هماهنگی در کار تیمی نیز، با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. بر این اساس باید با استفاده از عناصر رفتار شهروندی سازمانی و به ویژه هماهنگی متقابل شخصی و نوع دوستی، تمایل افراد به هماهنگی و برقراری ارتباط با همکاران را افزایش داد.

<sup>22</sup> Purnama

<sup>23</sup> Awadeh & Saad

<sup>24</sup> Allard

<sup>25</sup> Tzu Hui

<sup>26</sup> Azeem

<sup>27</sup> Chien

## ۶. منابع و مآخذ

۱. آقاجانی، حسنعلی، صمدی، حسین و صمدی، حمزه (۱۳۹۲)، ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲، ص ۱۸-۱.
۲. اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر نوآوری در سازمان با منطبق فازی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۵۱، سال سیزدهم، ص ۱۳۶-۱۰۷.
۳. جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۸)، تأثیر عدالت سازمانی، رابط رهبر-عضو، اعتماد و توانمندسازی روان شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، ص ۲۴-۷.
۴. خالصی، نادر؛ قادری، اعظم؛ خوشگام، معصومه؛ برهانی نژاد، وحیدرضا و طرسکی، مهدی (۱۳۸۹)، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیریت سلامت، ۱۴(۱۳)، ص ۸۲-۷۵.
۵. زارع، احد؛ معلق، مرتضی و روحانی، سعید (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی بخش خصوصی کشور، [اولین همایش منطقه‌ای پژوهش‌ها و راه کارهای نوین در حسابداری و مدیریت](#).
۶. سالاری، محمد مهدی (۱۳۹۵)، بررسی اثرگذاری فرهنگ سازمانی دنیسون بر گرایش به مقاومت در برابر تغییر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد نیشابور، گروه مدیریت اجرایی.
۷. شکاری، غلامعباس (۱۳۸۱)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی کسب رهبری استان خراسان، رساله دکتری، دانشگاه بیرجند.
۸. شوقی، بهزاد و حاج فتحعلی، عباس (۱۳۹۱)، اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان، (مطالعه موردی: سرپرستی یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان)، ماهنامه تازه های جهان بیمه، شماره ۱۷۳، ص ۴۴-۲۳.
۹. صمدی، حسین؛ آقاجانی، حسنعلی و صمدی، حمزه (۱۳۹۴)، تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی، پژوهشهای مدیریت عمومی سال هشتم، شماره ۲۷، ص ۱۴۴-۱۱۹.
۱۰. طاهری لاری، مسعود (۱۳۷۷)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش.
۱۱. فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن و رکیانی، شعله (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۷، شماره ۱.
۱۲. کیا کجوری، داود، آقاجانی، حسین علی (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریات و کاربردها، چاپ اول، چالوس: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس.

۱۳. مردانی، شادی؛ نصیری پور، امیر اشکان؛ بهزادی، محمد حسن و مردانی، نوشین (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد HSE کارکنان در صنعت قالب سازی، دوماهنامه سلامت کار ایران، دوره ۱۰، شماره ۶، ص ۱۲۰-۱۰۶.
۱۴. موسوی، محمدرضا و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۲)، تعهد سازمانی کارکنان به مثابه پیشایندهای رفتارهای شهروندی سازمانی، فصلنامه توسعه، سال هشتم، شماره ۲۹، ص ۱۵۶-۱۲۳.
۱۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پنجم، تهران، ناشر مولف، ص ۴۹.
۱۶. میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا و قنبری، مژگان (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری، مجله شهرداری ها، شماره ۱۰۰، ص ۱۰۴-۹۳.
۱۷. نصیری پور، امیراشکان؛ نیکومرام، هانیه؛ غفاری، فرهاد و تاج الدینی، ملاحظ (۱۳۹۱)، رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست کارکنان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)، فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، سال دوم، شماره اول، ص ۸۴-۷۱.
۱۸. نمامیان، فرشید و فیض الهی، صادق (۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، ص ۱۷۴-۱۶۲.
19. Allard, N. I.V.Y., (2010), Examining the Relationship between Organizational Cultur and Performance: Moderators of Culture Gap Dissertation, Submitted to Northcentral University.
20. Awadh, A. M., & Saad, A. M., (2013), Impact of Organizational Culture on Employee Performance, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, pp. 168-175.
21. Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M., & Zubair, A., (2015), Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour, *American Journal of Industrial and Business Management*, pp. 272-280.
22. Banks, J. A., (2008), Diversity, group identity and citizenship education in a global age, *Education Resarcher*, 37 (3), pp. 129-139.
- Belcourt, M., Bohlander, G., & Snell, S., (2008), *Managing Human Resources*, 5th Canadian Edition, Thomson-Nelson.
23. Becton, j. B., William, F. G., & Schraeder, M., (2007), Evaluating and rewarding OCB,s: potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems, *Employs relations*, Vol. 30 No. 5, pp. 494-514.
24. Chien, Y. C., (2013), Verifying the effects of organizational justice and work values upon organizational performance: using organizational citizenship behavior as the dual mediator, *African Journal of Business Management*, Vol. 7(22), pp. 2195-2205.
25. Connolly, Ch., (2008), Organization Culture: Is it a Plus or a minus in your Organization?, *National Executive Institute Associates*, pp. 254-199.
26. Denison, D.; Cho, H.J. & Young, J., (2000), Diagnosing Organizational Culture: a model and method, *Working paper, International for management development*.
27. Ke, w., & Wei, K., (2008).organizational culture and leadership in ERP implementation, *Decision support system*, 45, pp,208.218.
28. Martanez, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & DomÁnguez-Bilbao, R., (2012), Organizational culture as a source of change in trade unions, *Employee Relations*, 34(4), pp. 394-410.
29. Oplatka, I., (2009), Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils and the school, *International journal of educational management*, Vol. 23,No.5

30. Purnama. C., (2013), Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 3 No. 5, pp. 86-100.
31. Robbins, S., Judge, P., & Timothy, A., (2007), Organizational behavior, Twelfth Edition, prentice. Hall.
32. Tzu-hui, C., (2009), An Experimental Study of the succession commitment, personality, and organizational citizenship behavior, MS thesis. National university of education library, Taiwan.



# The study of the effect of Denison organizational culture on organizational performance by Mediating organizational citizenship behavior (case study: employees of Saderat bank in Mashhad)

Roya Afrasiabi<sup>1</sup>  
Mohammad Khazaei<sup>2\*</sup>

Date of Receipt: 2019/07/17 Date of Issue: 2019/07/22

## Abstract

This research aims to investigate the impact of organizational culture on organizational performance by mediating organizational citizenship behaviour. For this purpose, the components of the organizational culture of Denison are utilized and these components include adaptability, conflict and mission. The research method is applied and in terms of nature are descriptive\_ survey and field studies. Statistical population in this research is 1200 employees of the Saderat Bank of Mashhad who were selected by simple random sampling. The questionnaires were used for collecting data that were verified by some experts in the area of the management. After confirming the contrast validity, using factor analysis and its reliability with Cronbach's test was confirmed. To test the hypotheses, the structural equation method has been used with the help of Lisrel software. The results of analysis of hypotheses indicate that organizational culture and its dimensions (adaptability, conflict and mission) have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior of Saderat Bank in Mashhad. the organizational culture is positively and significantly influenced by organizational citizenship behavior of Saderat Bank of Mashhad.

## Keywords:

Organizational culture, Organizational citizenship behavior, Organizational performance of Saderat Bank

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Education, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (royae1352\_dr@yahoo.com)

<sup>2</sup> PhD Student of Educational Management, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran \* Corresponding Author (m.khazaei881@yahoo.com)