

## تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

### The Effect of Modern Public Management on Organizational Citizenship Behavior According to the Mediating Role of Organizational Trust

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۰۳، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۱۱/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۷

A. Doltashah, (Ph.D student), M. Gorbanhosseini, (Ph.D), Z.A. Aminisabegh, (Ph.D), & E. Sade, (Ph.D)

#### Abstract

**Aim:** The aim of this study was to determine the effect of modern public management on organizational citizenship behavior according to the mediating role of organizational trust. **Methods:** The research method was applied in terms of purpose and descriptive - survey in terms of the data collection method. The statistical population of the study included all employees of Qeshm Trade - Industrial Free Zone that of them; ۲۷۰ people were selected using Cochran's formula and stratified random sampling method. The data were collected with the Moghimi Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (۲۰۱۱), The Organizational Trust Inventory (۲۰۰۲), and the Questionnaire of Modern Public Management. Data were analyzed by mean, standard deviation, percentage, frequency through SPSS software, and statistical inference of data by Structural equation modeling with Lisrel software. The technical characteristics of the questionnaires including reliability, convergent validity, and divergent validity were investigated. Path coefficient and significance of coefficient software were used to investigate the research study. **Results:** The findings showed that the degree of appropriateness of the proposed model was appropriate according to the research components; also, modern public management had an effect on organizational citizenship behavior with the mediating role of organizational trust in  $0.82$ , modern public management had an effect on organizational citizenship in  $0.61$ , modern public management had an effect on organizational trust in  $0.48$  and organizational trust on organizational citizenship behavior in  $0.45$ . **Conclusion:** Therefore, modern public management affects organizational citizenship behavior according to the mediating role of organizational trust.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, Modern Public Management

علی دولت‌شاه<sup>۱</sup>، مسعود قربان‌حسینی<sup>۲</sup>، زین‌العابدین امینی سابق<sup>۳</sup> و احسان ساد<sup>۴</sup>  
چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف تعیین تاثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی صورت گرفت. روش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم بودند که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۷۰ نفر به‌عنوان حجم‌نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد رفتار شهروندی سازمانی مقیمی (۱۳۹۰)؛ اعتماد سازمانی پایین (۲۰۰۲) و پرسشنامه عوامل مدیریت دولتی نوین محقق ساخته انجام گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار، درصد، فراوانی و جدول از طریق نرم‌افزار Spss و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Lisrel انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید. ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب بود؛ هم‌چنین مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی به میزان  $0.82$  تأثیر داشت، مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان  $0.61$ ، مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی به میزان  $0.48$  و اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان  $0.45$  تأثیر داشت. نتیجه‌گیری: بنابراین مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی تأثیر دارد.  
**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت دولتی نوین

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

mgorban@gmail.com

۳. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

۴. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

## مقدمه

تغییرات شتابان و پیچیدگی‌های روز افزون باعث ناکارآمدی سبک‌های سنتی سازمان‌ها و حتی دولت‌ها شده است. دولت‌ها از دیرباز دارای وظایف و تکالیفی بوده‌اند و برای انجام این وظایف و تکالیف همواره از ابزارهایی بهره گرفته‌اند. تاکید عمده روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده، کارآیی و کارآمدی آن‌ها در اداره امور بوده است، اما با تغییرات چشمگیری که در وظایف و نقش‌های دولت‌ها پیش آمده است، بطور طبیعی تغییراتی در روش‌ها و ابزارها می‌بایستی اتفاق بیافتد تا بتوان امور عمومی جامعه را هدایت کرد. بطور کلی می‌توان سه عامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در دو دهه آخر قرن بیستم را سبب تغییر در مدیریت دولتی دانست که موجب پیدایش موجی از تغییرات در عرصه روش‌ها، ابزارها و حتی پارادایم مدیریت دولتی نوین شده است (اوکلند و درودی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در واقع چنین به نظر می‌رسد که رویکرد مدزده مدیریت دولتی نوین، حاصل موجی باشد که به لحاظ اعتراض علیه ناکارآمدی اداره دولتی سنتی بر پا شد و خود از حیث بنیان‌های نظری، فاقداصالت و از حیث راه کارهای علمی، فاقد کفایت باشد (پورعزت، ۱۳۹۳). مدیریت دولتی نوین را می‌توان احیای مدیریت‌گرایی سنتی و مدیریت علمی تیلور دانست که به شدت تحت تاثیر دکتربین اقتصاد نهادگرایی نوین می‌باشد (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت دولتی نوین با انتقاد از کاستی‌های الگوی پیشین مدیریت دولتی، برنامه‌های بازآفرینی دولت، کاهش تصدی‌گری سازمان‌های دولتی، مدیریت عملکرد و نتیجه‌گرا دولت توانمند و در خصوصی‌سازی و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را برای رویارویی با چالش‌های اداره امور عمومی توصیه می‌کند (تانی گوچی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ادبیات مدیریت دولتی نوین مملو از ویژگی‌هایی است که توسط محققان ذکر گردیده‌است. بدون شک این امر نتیجه استفاده گسترده از اصلاحات مدیریت دولتی نوین در سراسر جهان بوده است (منتظری و همکاران، ۱۳۹۶).

به زعم لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هر چه گروه «الف»، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه «ب» در روابط به تعهداتش عمل می‌کند که این امر منجر به بروز نیت خوب و صلاحیت گروه با می‌شود، گروه «الف» به گروه «ب» اعتماد بیشتری خواهد کرد. زمانی که اعتماد بالا است، کارکنان معتقدند که همکاران و مدیران آنان گشاده رو، صادق، راستگو، سازگار و منصف هستند و تعامل خوبی با

---

۱. Oakland & Dorudi

۲. Taniguchi

۳. Lee

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

یکدیگر دارند. در این حالت کارکنان کمتر دچار استرس و فرسودگی می‌شوند؛ زیرا این افراد از اقدامات تلافی جویانه رئیس خود نمی‌ترسند و احساسات آنان را مثبت و حمایت‌گرایانه تلقی می‌کنند (عسگری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲).

از مطالب فوق چنین بر می‌آید که اجرای راهبرد مدیریت دولتی نوین، تأثیرات بالقوه‌ای بر اعتماد خواهد داشت که این نکته به‌عنوان بحث اصلی این پژوهش مطرح گردیده است. از جمله حوزه‌هایی که خلا مطالعات تخصصی در آن هنوز احساس می‌شود و تلاش‌های صورت پذیرفته برای تحقق اعتماد در آن هنوز ناقص به‌نظر می‌رسد، سازمان است. اهمیت منحصر به فرد اعتماد سازمانی را تاکنون بخشی از پژوهش‌های انجام شده به درستی به تصویر کشیده‌اند؛ به طوری که نشان داده‌اند اعتماد سازمانی بر جنبه‌ها و مفاهیم متعدد سازمان و مدیریت از جمله: رضایت مغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عجزین شدن با شغل، ترک خدمت و غیبت، بهره‌وری و عملکرد، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، استقبال از تغییر و هویت سازمانی تأثیرات قابل ملاحظه‌ای دارد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۶). به این دلیل محقق بر آن شد که یکی از محیط‌هایی که در آن اعتماد میان کارکنان و مدیریت، بیشتر احساس می‌شود را مورد بررسی قرار دهد. در مجموع، نظر به تحولات گسترده به‌وجودآمده در بخش دولتی بر مبنای راهبرد مدیریت دولتی نوین و با توجه به اهمیت غیرقابل انکار اعتماد سازمانی، این پژوهش فتح بابی است در مسیر مطالعات بیشتر در مورد سایر تأثیر و تأثرات مدیریت دولتی نوین در سازمان‌های بخش دولتی و عمومی جمهوری اسلامی ایران بر اعتماد سازمانی کارکنان باید خاطر نشان کرد که تاکنون درباره تأثیر مدیریت دولتی نوین و ابعاد آن و ارتباط آن با دیگر متغیرها تحقیقات زیادی صورت گرفته است، اما در رابطه با تأثیر مدیریت دولتی نوین و تأثیرش بر اعتماد سازمانی کارکنان تحقیقات اندکی انجام شده است و ضرورت این پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به وارد شدن سازمان‌ها به عصر مشتری‌مداری و دولت‌مدیریتی و اجرای چشم‌انداز بیست ساله در کشور ایران که انتظار می‌رود با اجرای موفقیت‌آمیز آن کشور به جایگاه اقصی خود دست یافته و طی این مسیر نظام اداری از مسئولیت خطیری برخوردار است. در این پژوهش سعی شده است ضمن تبیین جایگاه شهروندان در پارادایم حاکم بر عصر حاضر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نظام اداری تبیین، انواع و ابعاد آن تشریح و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در عصر حاضر توصیف گردد.

با توجه به قرار گرفتن جزیره قشم در تنگه استراتژیک هرمز سبب ساز تاریخ پر نشیب و فرازی برای آن در دوره عیلامیان تا عصر حاضر بوده است. و از طرفی در جزیره قشم همچون سایر مناطق آزاد کشور علاوه بر استقرار گمرک جمهوری اسلامی ایران، گمرک منطقه آزاد نیز مشغول فعالیت است و هر کدام با توجه به مأموریت‌های محوله، شرح وظایف مشخصی دارند. امور

گمرکی سازمان منطقه آزاد قشم که به اداره کل گمرک و ترانزیت معروف است بر اساس قانون (صادرات و واردات و امور گمرکی مناطق آزاد تجاری - صنعتی جمهوری اسلامی ایران) انجام می‌شود. بر اساس مقررات فوق انجام امور گمرکی برای ورود هر گونه کالا از خارج از کشور به داخل منطقه آزاد و برعکس آن یعنی صدور کالا به خارج از کشور و همچنین ورود و خروج مسافر از منطقه آزاد به خارج از کشور بر عهده این اداره کل می‌باشد. با توجه به نقش استراتژیک گمرک در منطقه آزاد تجاری قشم، و از آنجایی که رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای فرآیندی و خودجوشی است که کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهد که به صورت داوطلبانه فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند. در این میان ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداخت‌ها و برابری در رویه‌های سازمانی و همچنین منصفانه بودن رفتارهای بین شخصی در سازمان از یک سو و از سویی دیگر اعتماد سازمانی به عنوان یکی از منابع مهم مزیت رقابتی نقش بسزایی در تشویق و توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد. لذا بررسی تأثیر مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمان و رفتار شهروندی در گمرک قشم ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که مدیریت دولتی نوین چه تأثیری بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش اعتماد سازمانی کارکنان در گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این قسمت به بررسی ادبیات و پیشینه موجود در خصوص سه حوزه مدیریت دولتی نوین؛ رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی می‌پردازیم:

**الف) مدیریت دولتی نوین:** نهضت اداره دولتی نوین تلاش کرد نظریه‌های خود را درون سازمان‌های دولتی پیاده کند، اما هجوم بازار و تکنیک‌های آن به بخش دولتی بر مبنای نظریه‌های اقتصادی انتخاب عمومی، نظریه عاملیت، نظریه مبادله هزینه، زیربنای شکل‌گیری نهضت دیگری به نام نهضت مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup> را بنا گذاشت. این رویکرد با نام‌هایی همچون مدیریت‌گرایی (پولیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰)، مدیریت دولتی نوین (هوود<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱)، پارادایم فرابوروکراتیک (بارزلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲) یا دولت کارآفرین بیان شده است (آزبورن و قابلر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲). اگر چه این نام‌ها متفاوت‌اند اما همه آنها اشاره به یک پدیده مشابه دارند: جایگزینی مدل بوروکراتیک سنتی با

۱. New Public Management (NPM)

۲. Pollitt

۳. Hood

۴. Barzelay

۵. Osborne & Gaebler

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

مدل جدیدی که مبتنی بر بازار است (هیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). واژه مدیریت دولتی نوین در اوایل دهه ۱۹۹۰ پدیدار گردید و شکل‌گیری آن مربوط به اصلاحات مستمری بود که در بخش دولتی در کشورهای نظیر انگلستان و نیوزیلند در حال انجام بود (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در واقع چنین به نظر می‌رسد که رویکرد مذکور زده مدیریت دولتی نوین، حاصل موجی باشد که به لحاظ اعتراض علیه ناکارآمدی اداره دولتی سنتی برپا شد و خود از حیث بنیان‌های نظری، فاقد اصالت و از حیث راهکارهای عملی، فاقد کفایت باشد (پورعزت، ۱۳۹۳). با وجود این، نمی‌توان تمامی اصلاحات انجام شده در بخش دولتی در دهه‌های هشتاد و نود را برگرفته از مدیریت دولتی نوین دانست (کریستنسن و لیگراید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

اصلی‌ترین رویکردی که در دهه‌های اخیر در عرصه مدیریت دولتی برای پاسخ به چالش‌های سنتی و تغییرات کلی در علوم اجتماعی پیدایش یافت، مدیریت دولتی نوین بود. در عرصه عمل نیز، اغلب اصلاحات اداری انجام شده در کشورهای مختلف جهان، متأثر از مبانی فکری و اندیشه‌های آن بوده است (کیکرت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷؛ پیترس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). مدیریت دولتی نوین را می‌توان احیای مدیریت‌گرایی سنتی و مدیریت علمی تیلور دانست که به شدت تحت تأثیر دکترین اقتصاد نهاد‌گرای نوین می‌باشد (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت دولتی نوین با انتقاد از کاستی‌های الگوی پیشین مدیریت دولتی، برنامه‌های باز آفرینی دولت، کاهش تصدی‌گری سازمان‌های دولتی، مدیریت عملکرد و نتیجه‌گرا، دولت توانمند و خصوصی‌سازی و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را برای رویارویی با چالش‌های اداره امور عمومی توصیه می‌کند (آمادو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). ادبیات مدیریت دولتی نوین مملو از ویژگی‌هایی است که توسط محققان ذکر گردیده است. بدون شک این امر نتیجه استفاده گسترده از اصلاحات مدیریت دولتی نوین در سراسر جهان بوده است.

در این پژوهش مدیریت دولتی نوین را به‌عنوان راهبرد تحول در بخش دولتی بررسی می‌کنیم (دانائی‌فرد، ۱۳۹۰) که به گفته هیوز و کرنی<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) این راهبرد از پنج ویژگی اساسی زیر تشکیل شده است:

---

۱. Hughes

۲. Lane

۳. Christensen & Laegreid

۴. KiKert

۵. Peters

۶. Amado

۷. Hays & Kearney

۱. کوچک‌سازی: کاهش اندازه و قلمرو دولت
  ۲. مدیریت‌گرایی: به‌کارگیری اصول مدیریت بازرگانی و در دولت
  ۳. تمرکززدایی: واگذاری تصمیم‌گیری به دریافت‌کنندگان خدمات
  ۴. دیوان‌سالاری زدایی: بازسازی دولت با محوریت تأکید بر نتایج به جای فرآیندها.
  ۵. خصوصی‌سازی: تولید کالاها و عرضه خدمات عمومی توسط شرکت‌های غیر دولتی
- ب) اعتماد سازمانی:** در سال‌های اخیر، استفاده از مفهوم اعتماد، افزایش قابل ملاحظه‌ای در ادبیات مدیریت داشته است. در اکثر تعاریف اعتماد، به یک کارکرد کلیدی اشاره می‌شود که عبارتست از مدیریت ریسک و عدم اطمینان و آسیب‌پذیری که در تبادلات وجود دارد (معین‌زاده میر حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم اعتماد در شاخه‌های جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و اقتصاد مورد توجه خاصی بوده است. یکی از اولین تعاریف، اعتماد را به‌عنوان باور عام نسبت به نیکی دیگران مفهوم‌سازی می‌کند و از طرفی تمامی تعاریف مرتبط با اعتماد جنبه‌هایی از مخاطره‌پذیری و وابستگی را در بر دارند (جاویدی و شیرازی، ۱۳۹۳). تاکنون، تعاریف بسیاری از اعتماد سازمانی مطرح شده‌اند که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:
- میشرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، اعتماد سازمانی را به‌صورت تمایل یک طرف به آسیب‌پذیر بودن در برابر طرف دیگر بر اساس این انتظار یا باور که طرف مقابل مطمئن، باز و قابل اعتماد است، تعریف می‌کند. اعتماد سازمانی بیشتر به انتظارات مثبت اشخاص و توقعاتی که اعضای سازمان درباره صلاحیت، قابلیت اطمینان و خیر خواهی اعضای سازمان دارند اطلاق می‌شود (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۳).
- در پژوهش حاضر، ما از طبقه‌بندی الون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استفاده نموده‌ایم که اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی تقسیم نموده‌اند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو جزء اعتماد افقی (اعتماد بین کارکنان و همکاران و اعتماد عمودی (اعتماد بین کارکنان و مدیران) تقسیم گردد. اعتماد غیر شخصی نیز به اعتماد اعضاء به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرآیندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره دارد.
- بر طبق بررسی‌های انجام شده تا زمان نگارش این نوشتار، تحقیقات زیادی مستقیماً در باب تأثیر اجرای راهبرد مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی در کشور صورت نگرفته است و همچنین در منابع لاتین نیز پژوهشی یافت نشد که صرف این دو متغیر را مستقیماً بر هم آزموده باشند. با این حال برخی از پژوهش‌ها به‌صورت مرتبط حول محور مدیریت دولتی نوین و اعتماد

---

۱. Mishra

۲. Ellonen

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

سازمانی صورت گرفته‌اند که در ذیل به برخی از آنها به اختصار اشاره می‌شود. پس از بررسی تعداد زیادی از منابع علمی، این نتیجه حاصل شد که غالب پژوهش‌ها و تألیفات با موضوع مدیریت دولتی نوین بیشتر به بررسی تاریخچه، خصوصیات و تجربه اجرای آن می‌پردازند و بیشتر جنبه‌ی توصیفی دارند (بیزس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ لوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). که در همین راستا پولیت و دن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها در باب راهبرد مدیریت دولتی نوین، تجزیه و تحلیل‌های غیر علمی هستند که اغلب شامل اوراق و اسناد دولتی‌اند که در حقیقت به بررسی دقیق چیزی با یک روش سیستماتیک نمی‌پردازند.

**ج) رفتار شهروندی سازمانی:** رفتارهای داوطلبانه است که به‌طور مستقیم و روشن به وسیله نظام‌های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی‌شود، ولی در عملکرد و کار کردهای وظیفه‌ای سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (یو کانوک و کاراباتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ پوجا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به‌طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به‌طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد (پودساکف و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). تقسیم‌بندی‌های مختلفی درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می‌داند (ارگان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸). همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل‌ترین مدل‌هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می‌باشد: جوانمردی، رفتار با فضیلت مدنی، ابتکارات فردی، وفاداری سازمانی، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی، و توسعه خود (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می‌کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند (ویلیام و اندرسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). رفتارهایی که به کل سازمان سود می‌رسانند

- 
۱. Bezes
  ۲. Levy
  ۳. Pollitt & Dan
  ۴. Ucanok & Karabati
  ۵. Pooja
  ۶. Podsakoff
  ۷. Organ
  ۸. Williams & Anderson

(که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور دارند و رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند). تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقد است این دسته بندی بهتر می‌تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان‌هایی نظیر رفتارهای فرانقش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می‌شود (مصلح، الهیاری بو زنجانی و جعفر پور، ۱۳۹۴)، به‌عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مجموعه رفتارهایی که از ضرورت‌های رسمی سازمان فراتر رفته (منتخب یگانه، بشلیده و بهارلو، ۱۳۹۳)، متأثر از ارزش‌ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می‌گیرند (ارگان، ۱۹۸۸). دنیس ارگان بیان می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع بحث می‌شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله‌ای در سازمان شرکت می‌کنند (تیلور، ۲۰۱۳). یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (احمد و فیلادلفون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

کازم‌زاده بیطالی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ارومیه) دریافتند که ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق کار اسلامی، رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار دارند و عامل پیش بین برای رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. همچنین نتایج نشان داد که احساس و افزایش رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان همراه با افزایش سرمایه اجتماعی، کارآفرینی، مشارکت، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی و کاهش فرسودگی شغلی می‌باشد. رئیسی و ناستی زایی (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی دریافتند که بین بدبینی سازمانی، رفتار ضد شهروندی سازمانی و حسادت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود داشت. شهرتی‌فر (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت‌عنوان تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مخابرات استان آذربایجان شرقی دریافت که مدیریت دولتی نوین تأثیری مثبت بر رفتار شهروندسازی کارکنان دارد. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نیز حاکی از این است که تمامی مولفه‌های مدیریت دولتی نوین: کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی،

۱. Taylor

۲. Chan & Lai

۳. Ahmed & Filadelfo



تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

تمرکززدایی، دیوان‌سالاری‌زدایی و مدیریت‌گرایی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی دارند. زینلی و نصیری (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت‌عنوان عوامل زیربنایی جهت تحقق مدیریت دولتی نوین در ایران دریافته‌اند که امروزه شاهد ظهور رویکردی جدید در مدیریت دولتی هستیم، رویکردی جدید که برای رویارویی با مشکلات و مسائل پیچیده عصر حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بروز تغییراتی از قبیل تغییر تکنولوژی، جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و رقابت بین المللی، دولت‌ها را ناگزیر نموده است که تغییرات عمده‌ای را در مدیریت دولتی خود ایجاد نمایند. امروزه پارادایم الگوی سنتی اداره جامعه، جای خود را به «مدیریت‌گرایی» یا مدیریت دولتی نوین داده است. ویژگی مهم رویکرد نوین مدیریت دولتی، مشارکت مردم در انجام امور جامعه می‌باشد. بنابراین نظر به موارد فوق و نظر به اینکه جامعه ما نیز همگام با تغییرات و تحولات جهانی، تغییراتی را در ساختار و بدنه خود ایجاد می‌کند و در جامعه ما همواره به حفظ کرامت و ارزش مراجعان سازمان‌ها و نهادهای مختلف توجه شده است. منتظری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت‌عنوان تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی دریافته‌اند که رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان اعتماد به مدیر (اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور) و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. بر این اساس، مدیران ادارات دولتی باید با تلاش در جهت ارتقای حس اعتماد کارکنان به مدیر، موجبات افزایش رفتارهای شهروندی در آنان را فراهم کرده و از مسیر این رفتارها، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند. عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت‌عنوان امکان‌سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی مورد مطالعه (ادارات تربیت بدنی استان تهران دریافته‌اند که ۳ عامل عدالت ادراک شده، اعتماد سازمانی و همچنین تعهد سازمانی به صورت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار هستند و از بین این عوامل، اعتماد سازمانی با ضریب تخمین استاندارد برابر ۰/۸۰ دارای قوی‌ترین اثر بر متغیر مستقل پژوهش بوده است. قربانی و صدری‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی نقش تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی دریافته‌اند که اعتماد در یکسازمان و احساس همبستگی در بین کارکنان، می‌تواند منجر به بهبود ایفای نقش کارکنان شود و احساس عدالت، توجه و حمایت از سوی سازمان را در آن‌ها ایجاد کند. اعتماد سازمانی، وفاداری و تعهد سازمانی را به وجود می‌آورد و سبب می‌شود کارکنان احساس کنند که باید در سازمان بمانند و به آن وفادار باشند. اعتماد و تعهد سازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقش موثری را ایفا می‌کنند و به‌طور چشمگیری باعث می‌شوند که کارکنان بیش از حد مرسوم کار کنند، دارای وجدان کاری زیاد باشند، کمتر از شرایط سخت کاری شکایت کنند و مبادرت به انجام اقداماتی نمایند که تصویر سازمان را در اجتماع بهبود ببخشند و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را منعکس سازند. نازلیان و

محمدنژاد (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت‌عنوان ارتقا حقوق شهروندی در پارادایم مدیریت دولتی نوین با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دریافتند که پس از مرور ادبیات مربوط به مدیریت دولتی نوین، رفتار، شهروندی سازمانی و رفتار ضدشهروندی سازمانی و بررسی تطبیق جایگاه شهروندان در قانون اساسی و دیدگاه‌های کلان علوم اجتماعی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در رعایت مصالح عموم و جلب رضایت شهروندان به‌عنوان شرکای تجاری پرداختند. رضایی منش و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت‌عنوان تأثیر مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی کارکنان ستادی شهرداری رشت دریافتند که به کارگیری اصول مدیریت دولتی نوین در یکی از سازمان‌های بخش عمومی با ضریب ۰.۸۳۳ بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر دارد. همچنین آزمون فرضیه‌های فرعی حاکی از آن است که کوچک‌سازی و خصوصی‌سازی بر اعتماد سازمانی بی‌تأثیر است ولی تمرکززدایی، دیوان‌سالاری زدایی و مدیریت‌گرایی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

شمهی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی و مدل‌سازی نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین اعتماد سازمانی و عملکرد شغلی دریافتند که اعتماد سازمانی و عملکرد شغلی و سرمایه روان‌شناختی با روشی مثبت و از نظر آماری معنی‌دار با سرمایه روان‌شناختی مرتبط هستند. علاوه بر این مشخص شد که اعتماد سازمانی از طریق سرمایه روان‌شناختی تأثیراتی در عملکرد شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان دارد. همچنین مشخص شد که بین هیچ یک از مشخصات دموگرافیک و متغیرهای اصلی مطالعه رابطه آماری معنی‌داری وجود ندارد. سان یو زی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی تحول و توسعه مناطق آزاد در کشور چین به آنالیز نقش مدیریت دولتی عمومی، نشان دادند دیدگاه‌های مدیریت دولتی تأثیر چشمگیری بر نتایج برنامه توسعه و تحول این منطقه آزاد داشته است و با اصلاح بسیاری از رویه‌ها و خط‌مشی‌های دولتی می‌توان شاهد تحول و توسعه مناطق آزاد در کشور چین بود و درهای اقتصاد باز را برای کشور خواهد گشود. آلونسو و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق با عنوان تأثیر مدیریت دولتی نوین بر اثربخشی بخش خدمات درمانی در کشور اسپانیا به مطالعه پرداختند. پس از پیاده‌سازی ابعاد این دیدگاه مدیریت دولتی در یک بیمارستان شهر مادرید و مقایسه بهره‌وری و دستیابی به اهداف با بیمارستان‌های با مدیریت سنتی مشاهده نمودند نتایج در دستیابی به چشم‌اندازها در بیمارستان مورد مطالعه موفق‌تر و کارآمدتر نسبت به سایر بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی می‌باشند.

---

۱. Shamhi

۲. Sun Yu Ze

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

از مجموع پیشینه مذکور به نظر می‌رسد مدیریت دولتی نوین می‌تواند در اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشد لذا با توجه به اینکه گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم سالیانه ضررهای مادی و غیرمادی زیادی از عدم بررسی تأثیر مدیریت نوین بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی در سطوح مختلف خود متحمل شده است و به همین دلیل با این مسئله به چشم یک نقطه ضعف اساسی و چالش در سند راهبردی توسعه استراتژیک برخورد کرده و تصمیم به انجام یک تحقیق علمی و آموزشی جهت آسیب‌شناسی موضوع فوق و ارائه راهکارهای علمی جهت حل این چالش آموزشی گرفته شده است.

با توجه به آنچه عنوان شد، مدیریت نوین بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. در این پژوهش نقش میانجی اعتماد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهیم. لذا فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

### فرضیه اصلی

- مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.
- مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی تأثیر دارد.
- اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی می‌پردازد، پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی و از نوع کمی می‌باشد. از حیث بعد محیط، از نوع میدانی، و از منظر قطعیت به لحاظ مشخص بودن متغیرها و ارتباط بین آنها (یعنی وجود فرضیه) از نوع قطعی است. هم‌چنین با توجه به موضوع، ماهیت این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی نیز در مراحل مختلف پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم بود که از این میان با استفاده از فرمول کوکران ۲۷۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای میان آنها پرسشنامه توزیع گشت. برای گردآوری داده‌ها از ۳ پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی مقیمی (۱۳۹۰)؛ اعتماد سازمانی پایین (۲۰۰۳) و پرسشنامه عوامل مدیریت دولتی نوین محقق ساخته استفاده شد. این پرسش‌نامه‌ها به ترتیب دارای ۲۴؛ ۱۶؛ ۲۹، گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تاحدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است. به‌منظور تعیین روایی

پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه به تأیید چند تن از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی واقع در منطقه آزاد قشم رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در مورد روایی سازه نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup>) برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. علاوه بر آن یافته‌ها نشانگر تایید روایی واگرای ابزار اندازه‌گیری بود. هم‌چنین ضریب پایایی<sup>۲</sup> (CR) و آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری است. نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱: نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع	تعداد گویه‌ها	آلفا	AVE	CR
مدیریت دولتی نوین	کوچک‌سازی	محقق ساخته	۶	۷۳۰ .۰	۶۲۴ .۰	۸۱۲ .۰
	مدیریت‌گرایی		۵	۹۶۴ .۰	۶۵۵ .۰	۹۴۱ .۰
	تمرکز زدایی		۸	۷۸۱ .۰	۸۹۳ .۰	۶۷۳ .۰
	دیوان‌سالاری زدایی		۵	۷۲۶ .۰	۶۱۷ .۰	۷۰۹ .۰
	خصوصی‌سازی		۵	۷۱۳ .۰	۵۹۰ .۰	۷۰۰ .۰
رفتار شهروندی سازمانی	وظیفه‌شناسی	مقیمی (۱۳۹۰)	۵	۸۵۱ .۰	۸۴۳ .۰	۸۳۱ .۰
	نوع دوستی		۵	۰۸۸۱	۷۷۸ .۰	۹۶۳ .۰
	فضیلت شهروندی		۴	۷۱۴ .۰	۸۹۷ .۰	۷۰۹ .۰
	جوانمردی		۵	۷۴۷ .۰	۷۳۱ .۰	۸۲۸ .۰
	احترام و تکریم		۵	۷۱۰ .۰	۵۵۰ .۰	۶۲۰ .۰
اعتماد سازمانی		پاین (۲۰۰۳)	۴	۸۹۱ .۰	۷۶۴ .۰	۷۸۹ .۰
			۵	۷۲۱ .۰	۶۹۴ .۰	۷۵۱ .۰
			۴	۷۱۵ .۰	۸۳۷ .۰	۷۲۰ .۰
			۳	۷۴۴ .۰	۷۲۴ .۰	۶۳۰ .۰

در نهایت باید گفت در مرحله تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل فرآیند تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس (مدل‌سازی معادلات ساختاری) با استفاده از نرم‌افزار SPSS و lisrel استفاده شد.

۱. Average Variance Extracted

۲. Composite Reliability

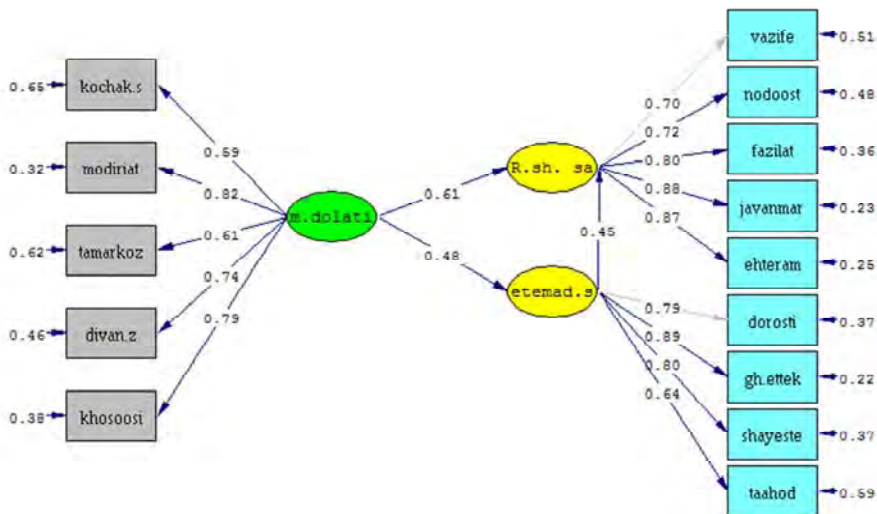
## یافته‌های پژوهش

در بخش آمار توصیفی نشان داد که از بین کلیه کارکنان گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم که به‌عنوان جامعه آزمودنی انتخاب گردیده است ۸۰۶۷ درصد مرد و تنها ۲۰۳۲ درصد زن هستند، همچنین تفکیک پاسخ‌دهندگان بر اساس سن آنها نشان می‌دهد که بیش‌ترین درصد از افراد مورد مطالعه در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال می‌باشند. در ادامه بیشترین گروه نمونه از کارکنان مورد مطالعه را افراد پاسخگو با مدرک تحصیلی فوق لیسانس تشکیل می‌دهند که در رشته‌های مختلف تحصیل نموده‌اند و دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال می‌باشند.

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون معتبر کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج نشان داد که سطح معناداری آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰.۰۵ است لذا از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده خواهیم کرد. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزار spss۲۲ و lisrel استفاده گردید.

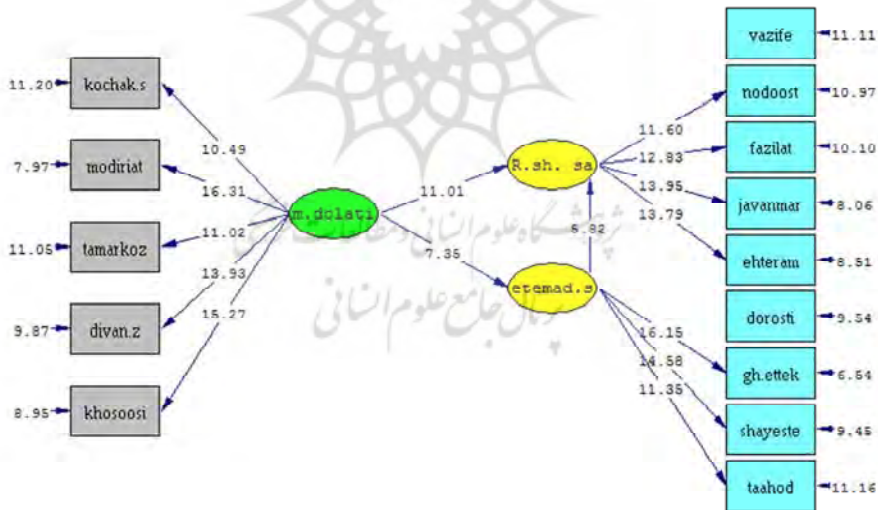
با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال و مقیاس فاصله‌ای بود، در این بخش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌منظور بررسی روابط علی متغیرها مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. در ادامه به بررسی هر یک از فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به‌منظور تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی آورده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



Chi-Square=231.54, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

شکل ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=231.54, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی با توجه به مقادیر به دست آمده در شکل ۲ و ۳ به بررسی فرضیات پژوهش می پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می توان مشاهده کرد.

جدول ۲: نتایج آزمون مدل پژوهش

نتیجه فرضیه ها	t - value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه ها	
پذیرش	۷ / ۳۵	۰ / ۴۸	تأثیر مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی	۱
پذیرش	۵ / ۸۲	۰ / ۴۵	تأثیر اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	۲
پذیرش	۱۱ / ۰۱	۰ / ۶۱	تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی	۳

بر اساس جدول بالا می توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای پژوهش را بین کلیه کارکنان گمرک منطقه آزاد تجاری - صنعتی قشم مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

### بررسی برازش مدل پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می توان نتیجه گرفت آن است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ( $P=0/000$ ) می توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می شود. حال که شاخص های برازش خوبی را از داده ها نسبت به مدل نشان می دهد نوبت به سنجش شاخص های جزئی برازش می رسد. تفاوت شاخص های برازش با شاخص های سه گانه برازش کلی در این است که شاخص های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می کنند و شاخص های جزئی در مورد رابطه های جزئی مدل قضاوت می کنند. شاخص های جزئی برازش (نسبت های بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان می دهند، که همه بارهای عاملی دارای معنادارند. نتایج این تحلیل ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون مدل سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۲۳۱ / ۵۴	بزرگتر از ۵ درصد

شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰ / ۹۵	بزرگتر از ۹۰ درصد
نیکویی برازش	GFI	۰ / ۸۵	بزرگتر از ۸۰ درصد
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰ / ۹۵	بزرگتر از ۹۰ درصد
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰ / ۰۸۴	کمتر از ۱۰ درصد
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/ df	۳ / ۱۲۸	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰ / ۸۱	بزرگتر از ۸۰ درصد
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	۰ / ۹۲	بزرگتر از ۹۰ درصد

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول زیر قابل مشاهده است:





تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

جدول ۴: تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

اثر	متغیر وابسته		متغیر مستقل
	مستقیم	غیرمستقیم	
کل	۴۸ .۰	۴۸ .۰	مدیریت دولتی نوین
۴۵ .۰	۴۵ .۰	۴۵ .۰	اعتماد سازمانی
۰ .۰ = ۲۱ .۰ + ۶۱ .۰	۰ .۰ * ۴۸ .۰	۶۱ .۰	مدیریت دولتی نوین
۸۲	۲۱ .۰ = ۴۵		

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی به میزان ۸۲ .۰ است.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق میانجی‌گری اعتماد سازمانی پرداخت. جهت بررسی تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی، علاوه بر رابطه مستقیم، از طریق رابطه غیرمستقیم؛ یعنی میانجی‌گری اعتماد سازمانی پرداختیم. نتایج حاکی از آن بود که تمامی فرضیه‌ها تأیید شدند. در ادامه با توجه به نتایج و یافته‌های مطالعه حاضر به برخی از نکات، شباهت‌ها و تفاوت‌های این پژوهش با پژوهش‌های دیگر خواهیم پرداخت.

نتایج این پژوهش در راستای تحقیقاتی است که شهری‌فر (۱۳۹۶)، در پژوهشی دریافت که مدیریت دولتی نوین تأثیری مثبت بر رفتار شهروندسازی کارکنان دارد. و تمامی مولفه‌های مدیریت دولتی نوین: کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، تمرکززدایی، دیوان‌سالاری‌زدایی و مدیریت‌گرایی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی دارند. منتظری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان اعتماد به‌مدیر (اعتماد عاطفه‌محور و اعتماد شناخت‌محور) و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی دریافتند که ۳ عامل عدالت ادراک شده، اعتماد سازمانی و همچنین تعهد سازمانی به‌صورت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار هستند. قربانی و صدری‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی دریافتند که اعتماد و تعهد سازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقش موثری را ایفا می‌کنند و به‌طور چشمگیری باعث می‌شوند که کارکنان بیش از حد مرسوم کار کنند، دارای وجدان کاری زیاد باشند، کمتر از شرایط سخت کاری شکایت کنند و مبادرت به انجام اقداماتی نمایند که تصویر سازمان را در اجتماع بهبود بخشند و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را

منعکس سازند. نازلیان و محمدنژاد (۱۳۹۴)، در پژوهشی دریافتند که مدیریت دولتی نوین نقش مهمی در بروز رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد. رضایی منش و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی دریافتند که به کارگیری اصول مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. همچنین آزمون فرضیه‌های فرعی حاکی از آن است که کوچک‌سازی و خصوصی‌سازی بر اعتماد سازمانی بی‌تاثیر است ولی تمرکز زدایی، دیوان‌سالاری زدایی و مدیریت‌گرایی بر اعتماد سازمانی تاثیر مثبتی دارد. کاظم‌زاده بیطالی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی نتایج نشان دادند که احساس و افزایش رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان همراه با افزایش سرمایه اجتماعی، کارآفرینی، مشارکت، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی و کاهش فرسودگی شغلی می‌باشد.

مطابق با آزمون مدل معادلات ساختاری و با توجه به یافته‌ها و نتایج حاصله در بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده، این سازمان به رفتار شهروندی سازمانی متمایل است و کارکنان آن با فلسفه‌ی اعتماد آشنا هستند و تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی، مثبت و معنی‌دار بوده و تایید می‌شود. این نتیجه‌گیری، توسط پژوهشگرانی که در بالا به آن‌ها اشاره شد تایید می‌شود. با این حال باید در نظر داشت که این نتیجه با نتایج سایر تحقیقات موجود در ادبیات موضوع اندکی تعارض دارد. به‌طور مثال سیلتالا (۲۰۱۳)، در مقاله‌ای نقادانه بیان می‌دارد که مدیریت دولتی نوین به جای آزادسازی انرژی و خلاقیت کارکنان، با ممیزی‌های عملکردی خود، خلاقیت را به نابودی کشانده و استقلال حرفه‌ای را از بین برده است، اعتماد دوجانبه نادیده انگاشته شده است. نتایج این پژوهش با دستاوردهای برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز در تعارض است؛ مانند پژوهش علیزاده ثانی (۱۳۸۸) که برای نمایش سوء کارکردهای مدیریت دولتی نوین صورت پذیرفت و در نهایت به نظریه "زوال اعتماد عمومی دست یافت. ولی در توجیه اختلاف به دست آمده در نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌ها باید به نکاتی اشاره نمود که تاکنون نادیده گرفته شده بودند. یکی از دلایل عمده تأثیر مثبت مدیریت دولتی نوین بر اعتماد سازمانی کارکنان در جامعه مورد مطالعه، این است که در سازمان مذکور بعد تمرکززدایی و بوروکراسی زدایی برجسته‌تر از سایر ابعاد اجرا شده و طبیعی است که در یک سازمان تمرکز زدوده، کارکنان مورد اعتماد بیشتری واقع می‌شوند و اختیار و قدرت تصمیم‌گیری بیشتری به آنها تفویض می‌شود که بنا بر نتایج حاصله می‌توان این گونه استنباط نمود که این تمرکززدایی متعاقباً باعث اعتماد متقابل کارمندان سازمان گردیده است و بر نتایج پژوهش اثر دور از انتظاری گذاشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دولتی نوین در بخش عمومی نیز دارای ابعاد مثبتی می‌باشد که با بهره‌گیری صحیح از اجزاء آن، می‌توان تأثیر مثبتی بر اعتماد سازمانی افراد گذارد.

تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که:

- در مورد بوروکراسی زدایی نباید به حذف و نابودی بوروکراسی ناکارآمد تمرکز نمود، بلکه بوروکراسی باید به گونه‌ای اصلاح شود که سلسله مراتب در آن در حد امکان کاهش یافته و زمینه مشارکت کارکنان و شهروندان را محقق سازد.
  - در خصوص تمرکز زدایی، با توجه به تأثیر مثبت آن بر اعتماد سازمانی، بهتر است مدیران در سازمان‌ها بیشتر به تفویض اختیار و جذب مشارکت زیردستان بها داده و زمینه رضایت، رشد و پرورش آنان را فراهم آورند و نیز مدیران در حد امکان با مسطح‌سازی ساختار سازمانی و افزایش سطح حیطه نظارت، زمینه‌های بهبود اعتماد سازمانی را در کارکنان تقویت نمایند.
  - در مورد فعالیت‌هایی مانند برون‌سپاری و خصوصی‌سازی باید دقت نمود که با ایجاد یک واسطه برای انجام کار، با تعلق گرفتن بخشی از حقوق پیشین کارمندان به سازمان تازه ظهور یافته، از حقوق و پیرو آن از قدرت خرید کارمندان کاسته نشود و هزینه کار باید از محل صرفه جویی هزینه‌های، زمانی و پرسنلی ناشی از رهاسازی بخشی از مسئولیت اجرایی سازمان تأمین شود.
  - در خصوص کوچک‌سازی باید حتماً دقت نمود که کاهش تعداد کارکنان باید روش‌مند و با ضوابط عادلانه و کاملاً غیر شخصی صورت پذیرد و همچنین توصیه می‌شود از روش‌های حافظ کرامت انسانی مانند بازنشستگی طبیعی یا زودهنگام استفاده گردد و از روش‌هایی مانند اخراج اجباری و مانند آن در سطح حداقلی استفاده شود.
  - مبحث به کارگیری مدیریت‌گرایی در بخش دولتی باید به‌طور کلی مورد بررسی مجدد قرار گیرد زیرا که این رویه در طولانی مدت ممکن است موجب مخدوش شدن مرز بخش عمومی و خصوصی شود، زیرا در زیر چتر اصلاحات مبتنی بر بازار، هنجارها و استانداردهای منحصر به فرد بخش عمومی (نظیر شهروندی، نمایندگی، پاسخگویی، برابری، بی‌طرفی، گشاده رویی، حساسیت و انصاف در برخورد که دولت اسلامی خواهان آن است، دیده شده است که توسط مردم سالاری‌های به اصطلاح پیشرفته نظیر انگلستان، امریکا، فرانسه و کانادا با هجوم هنجارهای بازرگانی نظیر رقابت-جویی، کارایی، بهره‌وری و سودآوری به حاشیه رانده می‌شوند.
- از محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان به بدیع بودن موضوع آن و عدم وجود تحقیق با موضوع مشابه و عدم وجود پرسشنامه استاندارد و مدون مرتبط با مدیریت دولتی نوین اشاره نمود. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که این تحقیق را با افزودن متغیرهای تعدیل‌گر (جنسیت، سن، ...) در مدل مفهومی تحقیق و در سازمان‌های دیگر مجدداً انجام دهند و نتایج را با هم مقایسه کنند.

## منابع

- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۳). *مبانی مدیریت دولتی*. تهران، انتشارات سمت.
- جاویدی، امین؛ شیرازی، علی. (۱۳۹۳). *اثر اعتماد درک شده بر وفاداری با تأکید بر نقش واسطه‌ای در برون‌سپاری فعالیت‌ها در هتل‌های شهر مشهد*. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۱، صص ۱۳۱ - ۱۱۲.
- دانائی فرد، حسن. (۱۳۹۰). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*. تهران، انتشارات سمت.
- رضایی منش، بهروز؛ اصغری اقدم، بهرام؛ محبوب، علی؛ محمدی، مینا. (۱۳۹۵). *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، پاییز و زمستان ۱۳۹۴، دوره ۶، شماره ۱۹ - ۲۰، صص ۱ - ۱۴.
- رئییسی، آسیه؛ ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۸). *بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی*. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳۸، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۲۶ - ۱۰۹.
- زینلی، حامد؛ نصیری، غفور. (۱۳۹۶). *عوامل زیربنایی جهت تحقق مدیریت دولتی نوین در ایران*. دومین کنفرانس بین‌المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم.
- شهرتی فر، محمد. (۱۳۹۶). *تاثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مخابرات استان آذربایجان شرقی*. اولین کنفرانس بین‌المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت، تهران، پژوهشکده دولت اسلامی - پژوهشگاه علوم انتظامی مطالعات اجتماعی ناجا، دانشگاه تهران.
- عاشری، جواد؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ میری، محبوبه. (۱۳۹۶). *امکان‌سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی مورد مطالعه (ادارات تربیت بدنی استان تهران)*. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۱۵ - ۱۳۰.
- عسگری، غلامرضا محمدی، محمود و اسماعیل‌زاده، مهدی (۱۳۹۲). *شناخت عوامل شادی ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی*. نشریه مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۱۳، صص ۱۹۹ - ۱۶۹.
- علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸). *چارچوب تئوریک برای انتقادات بر مدیریت دولتی نوین*، رساله دکترا، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ پورقاز، عبدالوهاب و جمشیدزهی، سعید. (۱۳۹۳). *اثر بخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی*. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۱۴۴ - ۱۲۹.
- قربانی، محمود؛ صدری‌زاده، مریم. (۱۳۹۵). *بررسی نقش تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی*. اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
- کاظم‌زاده بیطالی، مهدی؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز. (۱۳۹۸). *بررسی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ارومیه)*. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، تابستان ۱۳۹۸، صص ۸۸ - ۵۳.

- تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی  
 مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد و جعفرپور، یونس. (۱۳۹۴). رفتارهای شهروندی خدمتگرا: اثر  
 کیفیت ادراک شده کارکنان از خدمات درونی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره  
 دوم (پیاپی سیزدهم)، صص ۱۴۳ - ۱۶۳.
- معین‌زاده میرحسینی، شمیم‌السادات؛ قاضی نوری، سپهر؛ کریم زادگان مقدم، کریم؛ وحدت، داوود.  
 (۱۳۹۱). بررسی تجربی ارتباط انتشار نوآوری با اعتماد سازمانی و تأثیر آنها بر پذیرش بانکداری سیار.  
 پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۹۸ - ۶۵.
- منتظری، محمد؛ فتحی‌زاده، علیرضا؛ صادقی، جواد. (۱۳۹۶). تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی  
 سازمانی و عملکرد سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴، دوره ۶، صص ۸۱ - ۱۰۵.
- منتی یگانه، محمد؛ بلشیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار  
 شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی،  
 فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره چهارم، (پیاپی یازدهم)، صص ۶۳ - ۸۷.
- نازلیان، مهناز؛ محمدنژاد، معصومه. (۱۳۹۴). ارتقا حقوق شهروندی در پارادایم مدیریت دولتی نوین با  
 رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. همایش ملی تبیین حقوق شهروندی، دوره ۱.
- Ahmed, M. M. & Filadelfo, L. (۲۰۱۶). Public Service Motivation and Organizational  
 Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational  
 Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, ۳۹, ۴۰-۴۸.
- Amado, R. (۲۰۱۲). New Ethical Challenges under the New Reform Movements in the Public  
 Administration Sector Edited by Eran Vigoda at Public Administration: An  
 Interdisciplinary Critical Analysis, Publication of Marcel Dekker.
- Barzelay, M. (۱۹۹۲). *Breaking through Bureaucracy*, Berkeley: University of  
 California Press.
- Bezes, P. , Demaziere, D. , Le Bianic, T. , Paradeise, C. , Normand, R. , Benamouzig,  
 D. , Pierru, F. , & Evetts, J. (۲۰۱۲). "New Public Management and professionals in  
 the public sector, what new patterns beyond opposition". *Sociology du travail*, ۵۴,  
 ۱ - ۵۲.
- Chan, S. H. & Lai, H. Y. (۲۰۱۷). Understanding the link between communication  
 satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of  
 Business Research*, ۷۰, ۲۱۴-۲۲۳.
- Christensen, T. , & Laegreid, P. (۲۰۱۱). *New Public Management: The  
 Transformational of Ideas and Practice*, Alder shot: Ash gate.
- Ellonen, R. , Blomqvist, K. , & Puumalainen, K. (۲۰۰۸). "The role of Trust in  
 organizational innovativeness". *European Journal of Innovation Management*,  
 ۱۱(۲), ۱۶۰ - ۱۸۱.
- Hays, S. W. , & Kearney, R. C. (۱۹۹۷). "Riding the Crest of a Wave: The National  
 Performance Review and Public Management Reform". *International Journal of  
 Public Administration*, ۲۰(۱), ۱۱ - ۴۰.

- Hood, C. (۱۹۹۱). "The New Public Management in the ۱۹۸۰s: Variations on a Theme, Accounting". *Organizations and Society*, ۲۰(۳), ۹۳ - ۱۰۹.
- Hughes, O. (۲۰۰۳). *Public Management and Administration: An Introduction* (۳rd Ed.), Basingstoke: Macmillan.
- KiKert, J. M. (۱۹۹۷). "Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo - American Managerialism". *Public Administration*, ۷۵, ۷۳۱ - ۷۵۲.
- Lane, J. E. (۲۰۰۵). *New Public Management*, London: Rutledge.
- Lee, B. (۲۰۱۱). "New public management, accounting, regulators and moral panics". *International Journal of Public Sector Management*, ۲۵(۳), ۱۹۲ - ۲۰۲.
- Levy, R. (۲۰۱۰). "New Public Management: End of an Era"? *Public Policy and Administration Journal*, ۲۵(۲), ۲۳۴ - ۲۴۰.
- Mishra, A. K (۱۹۹۹). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ۲۶۱ - ۲۸۷
- Oakland, K. , & Dorudi, S. (۲۰۱۹). Modern management of diverticular disease in men. *Trends in Urology & Men's Health*, ۱۰(۴), ۲۹ - ۳۱.
- Organ, D. W. (۱۹۸۸). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osborne, D. , & Gaebler, T. (۱۹۹۲). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA: Addison - Wesley.
- Peters, B. (۲۰۰۲). "The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions". *Asian Journal of Public Administration*, ۲۴(۲), ۱۵۳ - ۱۸۳.
- Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B. , Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (۲۰۰۰). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literatures and suggestions for future research. *Journal of Management*, ۲۶, ۵۱۳ - ۵۵۳.
- Pollitt, CH. (۱۹۹۰). *Managerialism and the Public Service: The Anglo American experience*, Oxford: Basil Blackwell.
- Pollitt, Ch. , & Dan, S. (۲۰۱۱). The impact of the new public management in Europe: A Meta analysis, COCOPS working paper, ۳.
- Pooja, A. A. , Clercq, D. A. & Belausteguigoitia, I. (۲۰۱۶). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۰۱۶, ۱ - ۳۳.
- Shamhi, H. , Vesisi, K. , Hatami, K. , & Aliabadi, S. (۲۰۱۹). An Investigation and Modeling of the Intermediary Role of Psychological Capital in the Relationship between Organizational Trust and Job Performance. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, ۸(۱), ۴۵ - ۵۶.

تأثير مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی

Taniguchi, Y. , Jaïs, X. , Boucly, A. , Weatherald, J. , Jevnikar, M. , Brenot, P. , & Montani, D. (۲۰۱۸). Factors associated with survival in patients with not - operated chronic thromboembolic pulmonary hypertension (CTEPH) in the modern management era.

Taylor, J. (۲۰۱۳). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, ۷۳(۳), ۴۵۳-۴۶۴.

Ucanok, B. & Karabati, S. (۲۰۱۳). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۴, ۸۹ - ۱۲۹.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (۱۹۹۱). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in - role behaviors. *Journal of Management*, ۱۷(۳), ۶۰۱-۶۱۷.

