



## راهبردهای بهبود نگرش شغلی درک شده کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی

آرزو سهرابی

دانشجوی دکترای رفتار سازمانی دانشگاه فارابی دانشگاه تهران  
[arezoo\\_sohrabi@ut.ac.ir](mailto:arezoo_sohrabi@ut.ac.ir)

کاظم حسن زاده<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه تهران  
[Hassanzadehkazem@gmail.com](mailto:Hassanzadehkazem@gmail.com)

دکتر مرجان فیاضی

استادیار، عضو هیئت علمی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
[mfayyazi@ut.ac.ir](mailto:mfayyazi@ut.ac.ir)

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر فرسودگی شغلی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت بر رفتار شهروندی با میانجی‌گری تعهد سازمانی و ارائه راهبردهای موثر جهت بروز رفتار شهروندی سازمانی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارمندان ستادی اداره کل مخابرات استان قم است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای به حجم ۱۷۱ نفر انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌های تحقیق، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی میزان پایایی سؤالات پرسشنامه، میزان آلفا کرونباخ سؤالات محاسبه شده که برای همه سؤالات بالای ۰/۷ است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده مدل معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل شد و در نهایت نتایج نشان داد که رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار و مستقیم دارد، فرسودگی شغلی بر تعهد سازمانی رابطه معنادار و معکوس دارد. تمایل به ترک خدمت بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار و معکوس دارد، تأثیر معنادار و مستقیم تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. رضایت شغلی و فرسودگی شغلی به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارند در این میان، تأثیر غیرمستقیم فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی معکوس است. همچنین، تمایل به ترک خدمت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری ندارد. لذا تعهد سازمانی می‌تواند در رابطه بین رضایت شغلی و فرسودگی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، تمایل ترک به خدمت، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، فرسودگی شغلی

## ۱. مقدمه

از مهم ترین منابع دستیابی به اهداف هر سازمان خصوصا در بخش خدماتی منابع انسانی می باشد. از شاخص های برتری سازمان نسبت به سازمان های دیگر داشتن نیروی انسانی متعهد معرفی شده است، نیروی انسانی دارای وابستگی سازمانی، وفادار و سازگار با اهداف سازمان که فراتر از وظایف و مسئولیت های شغلی فعالیت نماید، می تواند عامل مهمی در کارایی سازمان باشد. تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد و شناخت وضعیت تعهد سازمانی کارکنان می تواند به مدیران در پیشرفت و بهبود کارکنان یاری رساند (جورینیان و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۸). کارکنانی که از شغل - شان رضایت داشته باشند در جهت تحقق اهداف سازمانی از تلاشی فرونمی گذارد و رفتارهای فراتر از خود بروز می دهد. سازمان ها بدون تمایل افراد به همکاری قادر به توسعه اثربخش خود نیستند، تفاوت همکاری خودجوش و اجباری اهمیت فراوانی دارد. تحقیقات اخیر بر نقش و اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در موفقیت سازمانی تاکید فراوانی شده است، و به جهت اثرات مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، بررسی عوامل ایجاد کننده آن از اهمیت برخوردار است، از جمله: نگرش های شغلی رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان پیش بینی کننده های مستقیم رفتار شهروندی سازمانی محسوب می شوند، نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و ارزش های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند، می تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهی سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده، زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می آورد (ایمانی و امیرشایان جهرمی، ۱۳۹۲، ۳۰). در مقابل جنبه مثبت و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، توجه به جنبه های منفی محیط کار نیز حائز اهمیت است، از جمله مهم ترین اثرات فشار محیط کار، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت است که نه تنها عملکرد فردی بلکه عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد، بنابراین توجه به اثرات آن بر بروز رفتارهای خودجوش کارکنان در مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. اهمیت عملی رفتار شهروندی سازمانی در این است که به کارکنان کمک می کند که به شرایط پر از ترس و بیم ناشی از وابستگی متقابل به یکدیگر فائق آیند، علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای موثر تصمیم های راهبردی است. اجرای هدف های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان افراد و هردو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه است، بنابراین یکی از چالش های اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است. سازمان ها به ویژه سازمان های جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با آسودگی خاطر تمامی تجربه ها، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند، این امر میسر نخواهد شد مگر آن که عوامل مؤثر بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی این گونه رفتارها فراهم شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۰). لذا نیازمند شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب جهت بروز چنین رفتارهایی در سازمان هستیم، و بدلیل نقش کارکنان در سازمان های خدماتی از جمله مخابرات، محققان را بر آن داشت که به بررسی نقش نگرش های شغلی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات استان قم پرداخته و در ادامه راهبردهایی جهت ارتقا این نوع رفتارها و ایجاد زمینه های بروز آن ارائه نمایند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر اساس پژوهش ها، نگرش های رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیش ترین توجه را به خودش جلب کرده است. و در طول دو دهه گذشته، نگرش شغلی غالبی است که محور توجه پژوهشگران بوده و موضوع فرا تحلیل های زیادی قرار گرفته است (دانش فرد و محبوب روش، ۱۳۸۸، ۱۱۸). به علاوه محیط های رقابتی امروزی کارکنانی را می طلبد که شهروندان خوبی باشند به



شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع از خود بروز دهند. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر باشد فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی محسوب می‌شود (اسکندری و ایراندوست، ۱۳۹۴، ۱۰۸). هدف این پژوهش بررسی متغیرهای رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت، تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و ارائه راهبردهای مناسب جهت بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. رضایت شغلی و تعهد سازمانی تا زمانی که در همه کارکنان وجود دارد نوعی تعادل روحی سازمانی به وجود می‌آورد که باعث تنظیمات رفتاری در سازمان می‌شود (گرجی و همکاران، ۱۳۸۹، ۷۷). رضایت شغلی را می‌توان که فرد از کارش راضی و خوشحال است تعریف کرده‌اند (سوما و لسا، ۲۰۱۳، ۴۳). رضایت شغلی یک فرد که بر اساس تعیین درجه سازش یافتگی و ویژگی‌های روانی اجتماعی آن فرد با شرایط کار ارزشیابی می‌شود، معیاری برای تعیین عملکرد شغلی است. بر مبنای نظر اسپکتور (۱۹۹۷) عواملی که بر رضایت شغلی اثر می‌گذارند در چهار گروه قابل طبقه‌بندی هستند که عبارت‌اند از: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار و عوامل فردی (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۱). رضایت شغلی با متغیرهای بسیاری از جمله: غیبت، ترک خدمت، میزان بهره‌وری، رفتارهای شهروندی سازمانی و وفاداری مشتری ارتباط دارد (قلی‌پور، ۱۳۹۰، ۱۲۵). متغیر دیگری که در محیط‌های کاری کماکان یکی از مفاهیم چالش‌انگیز مورد تحقیق در حوزه‌های مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است، تعهد سازمانی می‌باشد. تعهد سازمانی یک نگرش شغلی و حرفه‌ای است که به واسطه پیامدهای کاری و شغلی متعددی که برای سازمان‌ها داشته و دارد مورد توجه قرار گرفته است. در کلامی موجز می‌توان گفت تعهد سازمانی تمایل کارکنان برای تشریک مساعی در یک سیستم یا نظام (سازمان) مبنی بر همکاری است (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۵۰)، و به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد و فرد را با سازمان پیوند می‌دهد، بنابراین این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (مسعودی اصل و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۹۶). آلتن و میر (۱۹۹۷) سه جزء را برای تعهد سازمانی ارائه داده‌اند: ۱. تعهد عاطفی؛ در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان با سازمان است. به‌طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند. ۲. تعهد مستمر؛ بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. ۳. تعهد هنجاری؛ در این صورت کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (بهران و سعیدی، ۱۳۹۰، ۱۸۴). در مقابل تعهد سازمانی و رضایت شغلی که فرد را با سازمان پیوند می‌دهد، جنبه‌های منفی محیط کاری چون تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی کارکنان قرار دارد که فرد تمایل به ارائه عملکرد مناسب ندارد. در واقع نگهداری کارکنان از چالش‌های بزرگ منابع انسانی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، از بهترین متغیرهایی که تمایل به ترک خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعهد سازمانی است و کارکنان بر اساس میزان برداشتشان از هزینه‌ها ترک سازمان اقدام به ترک یا ماندن در سازمان می‌کنند (پونو و چوآ، ۲۰۱۰، ۲۶۷۷). تمایل به ترک خدمت بهترین پیش‌بینی کننده ترک خدمت شناخته شده است. تبعات منفی تمایل به ترک خدمت از ترک خدمت عملی ملموس تر است، زیرا کارکنانی که تمایل به ترک شغل خود دارند، در نهایت یا به‌صورت عملی سازمان را رها نموده یا از منظر روانی در سازمان حضور نخواهند داشت (رحیم نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۲، ۹). تمایل به ترک خدمت، اثربخشی کلی سازمان را کاهش می‌دهد (فایسل و الاسماعیل، ۲۰۱۴،

۳۰. فرسودگی شغلی نیز از پیامدهای منفی محیط کاری است، پدیده‌ای که در سال‌های اخیر توجه روان‌شناسان و دانشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. استفاده فنی و تخصصی از واژه فرسودگی شغلی در اصل به فریدنبرگر کسی که اولین مطالب را در سال ۱۹۷۴ در باب این مفهوم به رشته تحریر درآورد، برمی‌گردد. فریدنبرگر فرسودگی را حالتی از کوفتگی یا ناکامی ناشی از نوعی از خودگذشتگی در زندگی است، می‌داند. مزلیچ و جکسون آن را به‌عنوان سندرمی از خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی تعریف کرده‌اند (حجت‌خواه و همکاران، ۱۳۹۱، ۳۷). عوامل متعددی در ایجاد فرسودگی شغلی مؤثر شناخته شده است، که عبارت‌اند از عوامل محیطی، فردی و سازمانی. از جمله عوامل سازمانی که منجر به فرسودگی شغلی می‌شود، سبک مدیریت، مقررات خشک کاری و غیرقابل انعطاف، عدم امنیت شغلی و فرصت‌های اندک ارتقا نام‌برده شده است (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۱). از متغیرهای بسیاری که از تعهد سازمانی تأثیر می‌پذیرد، رفتار شهروندی سازمانی، است (اناج و همکاران، ۲۰۱۳، ۸۸۴) در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه در سازمان تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که برای انجام شغل و موفقیت سازمانی مورد نیاز است (بیلدیریم، ۲۰۱۴، ۱۰۹۷). از دهه ۱۹۷۰ مطالعات بر روی رفتار شهروندی سازمانی آغاز و ادبیات وسیعی را شامل می‌شود و شناسایی تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (مگدالنا، ۲۰۱۴، ۷۴۰). ارگان (۱۹۷۷) اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را عنوان و آن را از اجزای عملکرد شغلی نامید (مورفی و همکاران، ۲۰۰۲، ۲۸۸) و آن را این‌گونه تعریف کرد: رفتاری فردی که داوطلبانه است، به‌طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است و کارایی سازمان را افزایش خواهد داد. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقششان است. ارگان استدلال می‌کند، رفتارهای شهروندی سازمانی با رفتارهایی چون: جوان‌مردی، وجدان، رفتار مدنی و نوع‌دوستی در میان کارکنان شناخته می‌شود (نقشباندی و کاور، ۲۰۱۱، ۱۸۶) در طول سال‌های مختلف محققان زمان زیادی جهت شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد گوناگون رفتار شهروندی سازمانی صرف کردند. در ابتدا دو بعد از آن شناسایی شد که شامل: یعنی انطباق عمومی و نوع‌دوستی بود، که اشاره به آنچه یک کارمند خوب باید انجام دهد و به افراد مشخصی کمک نماید، بعدها ابعاد دیگری از آن شناسایی شد از جمله رفتار خاص افراد و رفتار در جهت بهبود سازمان، رفتارهای درون نقش و رفتارهای خارج از نقش، است. نتایج تحقیقات مختلف این را نشان دادند که تمام ابعاد شناخته شده از رفتار شهروندی سازمانی در یک بعد خلاصه می‌شوند، تمایل عمومی برای همکاری با سازمان (کاستر، ۲۰۱۴، ۲).

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر اساس تحقیقات بسیاری که انجام شده است شامل:

نوع‌دوستی: اشاره به رفتارهای داوطلبانه دارد، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد کارمند را در شرایط غیرمعمول برای انجام وظایفش، کمک می‌کند.

وجدان کاری: اشاره به رفتارهایی چون وقت‌شناسی و رفتارهایی فراتر از انتظارات یا الزامات طبیعی می‌رود.

ادب و نزاکت: مؤدب بودن، با ملاحظه رفتار کردن با دیگران و رفتار محترمانه داشتن با دیگران. رفتارهای مؤدبانه‌ای که مانع از ایجاد مشکل و مسأله در محیط کار و برای جلوگیری از مشکلات محتمل در آینده.

فضیلت شهروندی: بیان‌کننده مشارکت مسئولانه کارکنان در چرخه حیات سازمان است؛ و اشاره به زندگی سیاسی سازمان دارد.

جوانمردی: اشاره به تحمل ناسازگاری و شرایط دشوار غیرقابل اجتناب در سازمان دارد (نقشباندی و کاور، ۲۰۱۱، ۱۸۷).



رفتار شهروندی سازمانی با غیبت و ترک خدمت رابطه منفی و با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی رابطه مثبت دارد (قلی پور، ۱۳۹۰، ۱۲۹). رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معمولاً توسط رابطه بین زیردستان و رئیس، رابطه میان کارکنان یک گروه کار و ویژگی‌های فردی تعیین می‌شود. یافته‌های ارگان (۱۹۹۸) و مونز (۱۹۹۵) ارتباط تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد (اووچ و نانگولی، ۲۰۱۳، ۵۰).

نتایج پژوهش انصاری و همکاران (۱۳۸۹) که بر روی ۱۰۳ نفر از کارکنان شرکت حفاری نفت فلات قاره انجام شد، نشان داد رضایت شغلی به صورت مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. در تحقیقات بسیاری تأثیر مثبت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی نشان داده است (سوما و لسا، ۲۰۱۳؛ ویلیام و هامز، ۱۹۸۶؛ وونگ و همکاران، ۱۹۹۵؛ ریچاردز، ۱۹۸۵) بنابراین فرضیه اول پژوهش شامل:

۱- رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج پژوهش کردتیمینی و کوهی (۱۳۹۰) نشان داد که بین تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد، اوسمان و راجا (۲۰۱۳) به بررسی تأثیر فرسودگی شغلی بر تعهد سازمانی ۲۰۰ نفر از کارکنان بخش خصوصی و دولتی پرداختند، هدف پژوهش یافتن زمینه‌های فرسودگی شغلی کارکنان و تعهد کم‌تر آنان به سازمان بود، نتایج پژوهش نشان دهنده، استرس شغلی بیش‌تر کارکنان بخش خصوصی در مقایسه با مشاغل دولتی بود که منجر به فرسودگی شغلی بیش‌تر می‌شود، بنابر پژوهش‌ها فرضیه دوم تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۲- فرسودگی شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد.

گرچی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی وضعیت تعهد سازمانی و رابطه آن با رضایت شغلی، غیبت و تأخیر، ترک خدمت و عملکرد کارکنان پرداختند، یافته‌های تحقیق نشان داد، میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ای وجود نداشته و رابطه میان تعهد سازمانی و غیبت و تأخیر و ترک خدمت رابطه معکوس وجود دارد.

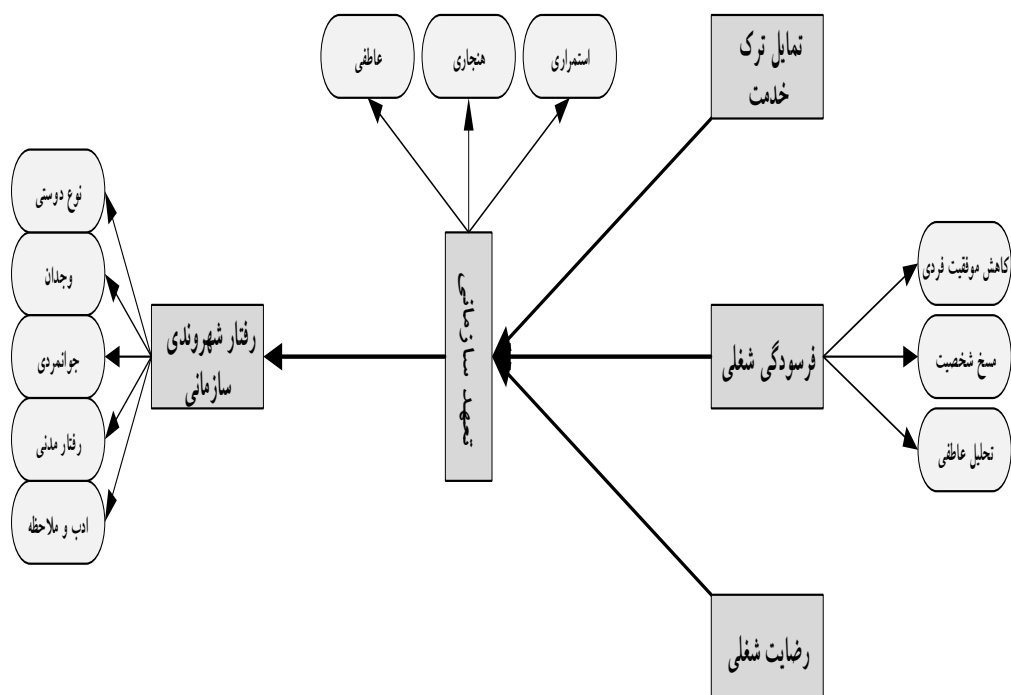
در تحقیقاتی (استالوورد، ۲۰۰۴؛ آلن و میر، ۱۹۹۰) رابطه منفی تمایل به ترک خدمت و تعهد سازمانی نشان داده شده است. فرضیه سوم پژوهش:

۳- تمایل به ترک خدمت بر تعهد سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد.

جوربنیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی همبستگی بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستاد سازمان بهزیستی شهر تهران را مورد بررسی قرار دادند، یافته‌ها نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بود، در پژوهش‌های دیگری از جمله: تحقیق جعفری و همکاران (۱۳۹۳)، پورسلطانی و امیرجی نقندر (۱۳۹۲) ارتباط مثبت و معنادار تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داده است. فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر عنوان شده است:

۴- تعهد سازمانی رابطه مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

بر اساس فرضیه‌های پژوهش مدل شماره ۱ ارائه می‌گردد:



شکل شماره ۱: مدل ارائه شده بر اساس فرضیه‌های پژوهش

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است و از نظر زمانی در حیطه تحقیقات مقطعی قرار دارد.

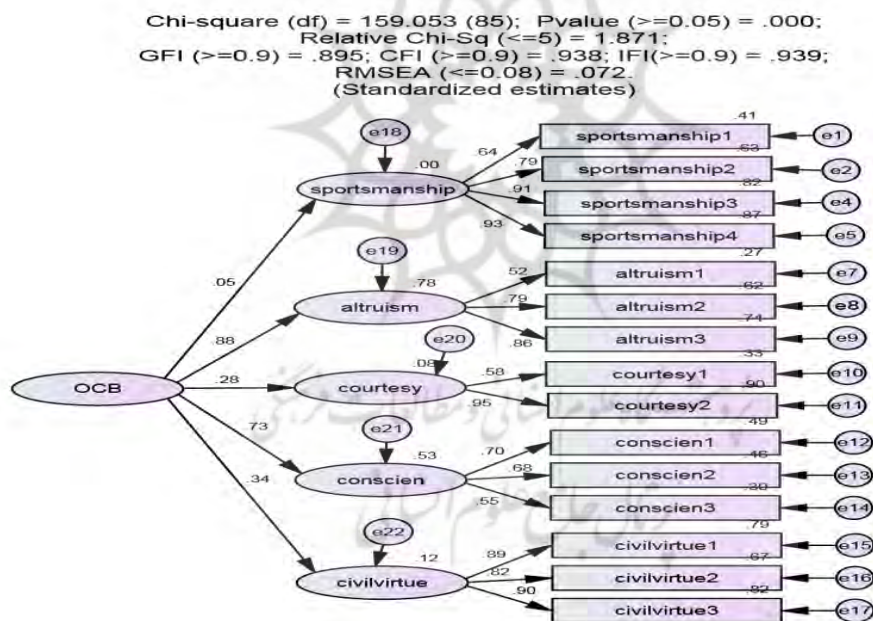
تحقیق در سطح ۵۰۰ نفر از کارمندان ستادی اداره کل مخابرات استان قم که ۳۰۲ نفر از آن‌ها کارمندان تمام‌وقت بوده و جامعه هدف ما را تشکیل می‌داد، انجام شده است. حجم نمونه جامعه هدف طبق فرمول کوکران ۱۶۹ نفر بوده‌اند لذا بین ۲۳۰ نفر از آن‌ها پرسشنامه توزیع شد و با نرخ بازگشت ۷۴ درصد، ۱۷۱ پرسشنامه جمع‌آوری، موردبررسی و تحلیل نهایی شد.

پس از بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحلیل توصیفی نشان داد که بیشترین تعداد افراد نمونه (۴۵ درصد) دارای تحصیلات لیسانس هستند و از نظر سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند که معادل ۴۹/۷ درصد کل نمونه است. همچنین، افراد با سابقه کار ۵ تا ۱۵ سال و ۱۵ تا ۲۵ هر یک با ۳۹/۸ درصد بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. در نمونه موردبررسی تعداد مردان بسیار بیشتر از تعداد زنان است و این تفاوت به حدی است که تعداد مردان بیش از ۴۰ برابر تعداد زنان است.

برای سنجش فرسودگی شغلی، رضایت شغلی، تمایل ترک به خدمت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه‌های استاندارد که به ترتیب توسط مسلج و جکسون (۲۰۰۰)، اسمیت و همکاران (۱۹۶۹)، کارلی (۱۹۸۴)، آلن و میر (۱۹۹۰) و اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) طراحی شده است، استفاده شد. به دلیل استاندارد بودن پرسش‌نامه‌ها روایی آن‌ها مورد تأیید است. برای پایایی آن‌ها نیز از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد؛ که برای پرسشنامه‌های فرسودگی شغلی ۰/۸۱۴، رضایت شغلی ۰/۸۱۴، تمایل ترک به خدمت ۰/۸۴۱ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸ و برای تعهد سازمانی بالای ۰/۷۹۲ به دست آمد که پایایی قابل قبول را نشان می‌دهد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

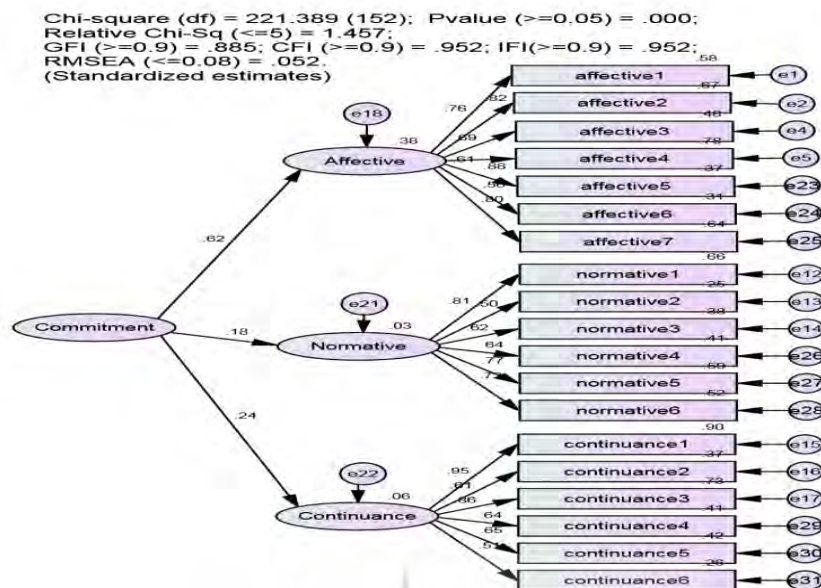
در این پژوهش طبق روش دومرحله‌ای پیشنهادی اندرسون و گرباین (۱۹۸۸) داده‌ها تجزیه و تحلیل شد: ۱. مدل اندازه‌گیری بررسی شد؛ ۲. مدل ساختاری تجزیه و تحلیل شد. در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزارهای SPSS16 و AMOS22 استفاده شد. قبل از طراحی مدل ساختاری، برای آزمون نرمال بودن چندمتغیره از دو شاخص چولگی<sup>۵</sup> و کشیدگی<sup>۶</sup> استفاده شد که برای نرمال بودن، مقدار آن‌ها باید در دامنه بین -۱ الی +۱ و یا -۱/۵ الی +۱/۵ باشد (شوماکر و لوماکس، ۲۰۰۴، ص: ۶۹) با توجه به نتایج به دست آمده، قدر مطلق مقادیر شاخص کشیدگی به دست آمده برای تمامی گویه‌ها در محدوده قابل قبول به دست آمد و دامنه مقادیر شاخص چولگی بین -۰/۴۱۷ الی +۰/۷۸۱ و شاخص کشیدگی بین -۰/۷۱۴ الی +۰/۷۰۹ به دست آمد که بر این اساس، داده‌های مربوط به متغیرهای مختلف مورد مطالعه نرمال بودند. برای انجام تحلیل عامل تأییدی، ابتدا متغیرهایی که بیش از یک عامل برای سنجش آن‌ها استفاده شده است و به عبارتی، دوسطحی هستند با تحلیل عامل تأییدی تأیید شد و در مورد آن‌ها تلفیق آیتم‌ها صورت گرفت. در این راستا، متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارای ۵ بعد نوع دوستی، ادب، جوانمردی، وظیفه‌شناسی و رفتار مدنی است؛ بنابراین، برای این متغیر تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام گرفت.



شکل ۲. تحلیل عامل تأیید مرتبه دوم برای رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به اینکه بارهای عاملی برای مدل رفتار شهروندی سازمانی در محدوده قابل قبول قرار دارد و شاخص‌های برازش، برازش مدل را تأیید می‌کند این مدل تأیید می‌شود و تلفیق آیتم‌ها اجرا شد.

همچنین، متغیر تعهد دارای سه بعد تعهد هنجاری، تعهد استمراری و تعهد عاطفی تشکیل شده است و هر بعد با تعدادی گویه بررسی شده است؛ بنابراین، قبل از تجزیه و تحلیل مدل اندازه گیری، تحلیل عاملی مرتبه دوم برای این متغیر انجام شد.

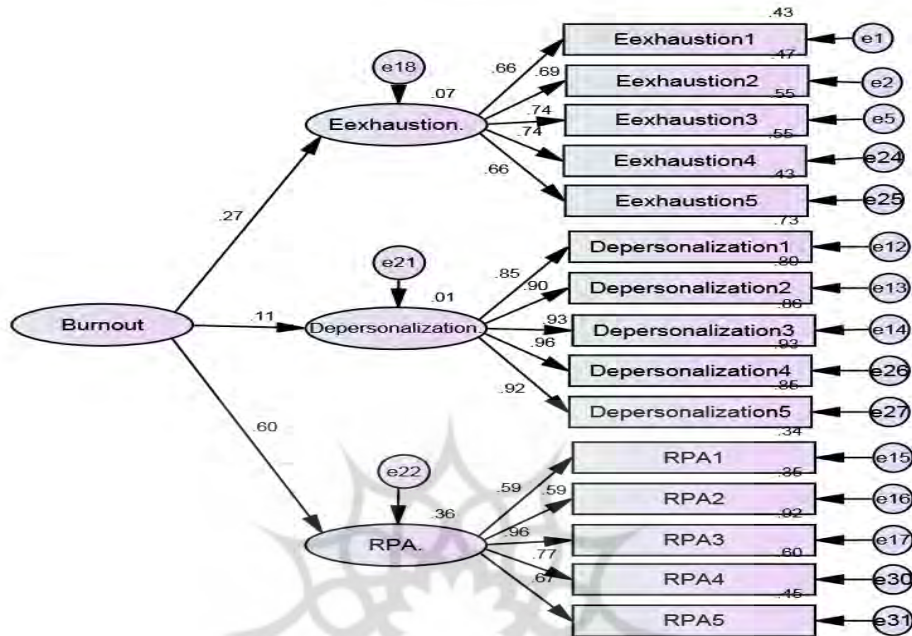


شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای تعهد

با توجه به شکل، بارهای عاملی در فاصله بین ۰/۵۰ تا ۰/۹۵ قرار دارد که همگی بیش از ۰/۵ هستند و قابل قبول است و نشان از اعتبار خوب داده‌ها است. همچنین، شاخص‌های CFI و IFI، به ترتیب، برابر با ۰/۹۵۲ و ۰/۹۵۲ به دست آمد که در محدوده قابل قبول قرار دارد شاخص RMSEA معادل ۰/۰۵۲ به دست آمد که قابل قبول است کای اسکوتر هنجار شده برابر با ۱/۴۵۷ است که در محدوده قابل قبول قرار دارد. به‌طور کل، مدل برازش شد و تلفیق آیتم‌ها در مورد آن صورت گرفت. متغیر فرسودگی شغلی نیز یک متغیر دوسطحی است بنابراین، برای این متغیر نیز تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام گرفت.



Chi-square (df) = 179.766 (90); Pvalue ( $\geq 0.05$ ) = .000;  
 Relative Chi-Sq ( $\leq 5$ ) = 1.997;  
 GFI ( $\geq 0.9$ ) = .872; CFI ( $\geq 0.9$ ) = .945; IFI ( $\geq 0.9$ ) = .946;  
 RMSEA ( $\leq 0.08$ ) = .079.  
 (Standardized estimates)



شکل ۴. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای فرسودگی شغلی

با توجه به شکل، بارهای عاملی در فاصله بین ۰/۵۷ تا ۰/۹۶ قرار دارد که همگی بیش از ۰/۵ هستند و قابل قبول است و نشان از اعتبار خوب داده‌ها است. همچنین، شاخص‌های CFI و IFI، به ترتیب، برابر با ۰/۹۳۳ و ۰/۹۳۴ به دست آمد که در محدوده قابل قبول قرار دارد شاخص RMSEA معادل ۰/۰۷۹ به دست آمد که قابل قبول است کای اسکوتر هنجار شده برابر با ۱/۹۹۷ است که در محدوده قابل قبول قرار دارد. به طور کل، مدل برازش شد و تلفیق آیتم‌ها در مورد آن صورت گرفت.

### تجزیه و تحلیل مدل اندازه‌گیری

به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، ابتدا مدل اندازه‌گیری اعتبارسنجی شد. به این منظور، دو روش اعتبارسنجی اجرا شد:

**الف) اعتبار همگرا:** بر طبق فارنل و لرکر (۱۹۸۱) و هیر و همکاران (۲۰۰۶) بارهای عاملی که حداقل برابر با ۰/۵ باشد، اعتبار را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بارهای عاملی از ۰/۵۲۴ (آیتم ۳- سلامت سازمانی) تا ۰/۸۲۳۲ (آیتم ۳- انگیزه درونی) دامنه دارد که همگی در بیش از ۰/۵ است و قابل قبول است.

بر طبق هیر و همکاران (۲۰۰۶)، در صورتی که شاخص<sup>^</sup> CR بالاتر از ۰/۷ باشد، اعتبار سازه بالاست و بین ۰/۶ تا ۰/۷ اعتبار قابل قبول است. بر طبق جدول ۲ شاخص CR برای متغیرهای مدل بین ۰/۷۲۵ تا ۰/۹۲۱ برای سلامت سازمانی به دست آمد که نشان دهنده اعتبار بالا است.

**(ب) اعتبار تشخیصی:** به دلیل این که در این مدل بیش از یک متغیر پنهان وجود دارد، اعتبار تشخیصی نیز بررسی شد. طبق پیشنهاد بایرن (۲۰۱۰)، اگر همبستگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ باشد، نشان دهنده اعتبار تشخیصی ابزار اندازه گیری است. در این تحقیق همبستگی میان تمامی سازه‌ها کمتر از ۰/۹ است که قابل قبول است (جدول ۳). بنابراین، سازه‌ها دارای اعتبار تشخیصی می‌باشند.

جدول ۲. بررسی اعتبار و همخطی داده‌ها

متغیر/ شاخص	بار عاملی	AVE	CR	TOL	VIF
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۶۶	۰/۷۶۶	۰/۹۰۱	۰/۵۱۷	۲/۱۲۴
نوع دوستی	۰/۷۴				
وجدان	۰/۷۲				
جوانمردی	۰/۶۶				
حسن شهروندی	۰/۷۶				
ادب	۰/۶۷				
تمایل به ترک	۰/۷۱۳	۰/۷۱۳	۰/۸۳۲	۰/۵۵۸	۱/۹۱۹
آیتم ۱	۰/۷۹				
آیتم ۲	۰/۷۸				
آیتم ۳	۰/۷۷				
رضایت شغلی	۰/۷۳۴	۰/۷۳۴	۰/۸۳۰	۰/۴۱۷	۲/۸۲۰
آیتم ۱	۰/۸۰				
آیتم ۲	۰/۷۴				
آیتم ۳	۰/۶۵				
آیتم ۴	۰/۶۱				
آیتم ۵	۰/۶۵				
تعهد	۰/۸۱۹	۰/۸۱۹	۰/۷۲۶	۰/۴۹۱	۲/۶۵۰
تعهد هنجاری	۰/۹۵				

<sup>^</sup> Composite Reliability

<sup>‡</sup> Discriminant Validity



• فصلنامه علمی تخصصی مدیریت پیشرفت، دوره اول، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۵

۰/۹۲	تعهد استمراری
۰/۹۸	تعهد عاطفی
۰/۷۸۹	فرسودگی شغلی
۰/۷۰	تحلیل عاطفی
۰/۸۸	مسخ شخصیت
۰/۸۶	کاهش موفقیت فردی

جدول ۳. بررسی اعتبار تشخیصی داده‌ها

سازه	۱	۲	۳	۴	۵
رفتار شهروندی سازمانی	۱				
تمایل به ترک خدمت	-۰/۴۴	۱			
رضایت شغلی	۰/۳۲	-۰/۵۳	۱		
تعهد	-۰/۲۱	-۰/۳۰	۰/۶۴	۱	
فرسودگی شغلی	-۰/۷۳	۰/۴۸	-۰/۳۴	-۰/۲۵	۱

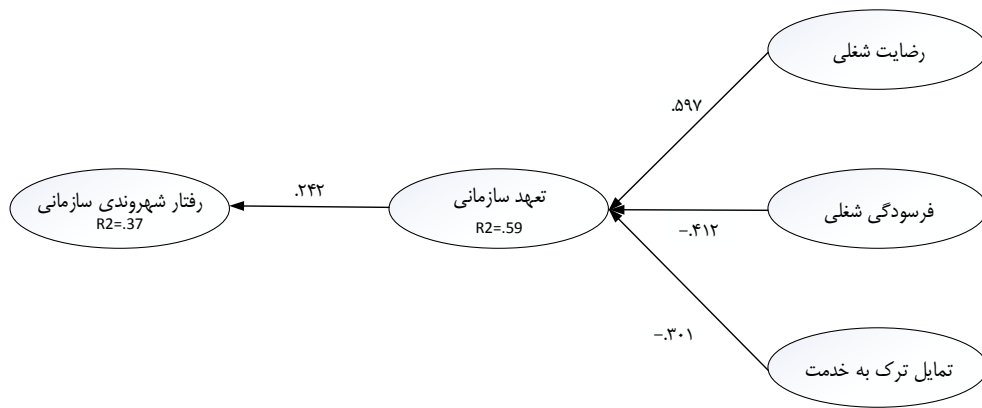
### بررسی همخطی داده‌ها

به دلیل اینکه همبستگی بین سازه‌ها (جدول ۳) پایین‌تر از ۰/۹ است و هیچ پیام خطایی مبنی بر همبستگی خطی سازه‌ها از طریق خروجی نرم‌افزار دریافت نشد، در نتیجه، همبستگی خطی وجود ندارد. برای اطمینان از این ادعا، دو شاخص VIF و TOL در مورد تک تک متغیرها بررسی شد، نتایج در جدول ۱۲۳ درج شده است.

بر طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۰۶) چنانچه  $VIF \geq 4$  و یا  $TOL < 0.3$ ، نشان از وجود همخطی چندگانه است. با توجه به جدول ۳، داده‌ها در تمامی متغیرها در محدوده قابل قبول قرار دارند و همخطی در هیچ یک مشاهده نشد.

### تحلیل مسیر و آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل نهایی تحقیق

جدول ۴. نتایج تحلیل مسیر در مدل ساختاری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	
		مستقیم	غیرمستقیم
رضایت شغلی	تعهد →	۰/۵۹۷**	۰/۵۹۷**
رضایت شغلی	رفتار شهروندی سازمانی →	۰/۶۱۲**	۰/۶۱۲**
فرسودگی شغلی	تعهد →	-۰/۴۱۲**	-۰/۴۱۲**
فرسودگی شغلی	رفتار شهروندی سازمانی →	-۰/۱۱۲*	-۰/۱۱۲*
تمایل به ترک خدمت	تعهد →	-۰/۳۰۱**	-۰/۳۰۱**
تمایل به ترک خدمت	رفتار شهروندی سازمانی →	-۰/۰۱۸	-۰/۰۱۸
تعهد	رفتار شهروندی سازمانی →	۰/۲۴۲*	۰/۲۴۲*

همچنین، شاخص‌های IFI، CFI، GFI و RMSEA، به ترتیب، برابر با ۰/۹۰۱، ۰/۹۱۹، ۰/۹۰۸ و ۰/۰۷۹ به دست آمد که همگی قابل قبول‌اند؛ بنابراین، مدل برازش می‌شود.

نتایج تجزیه و تحلیل مسیر نشان داد رضایت شغلی با  $\beta=0/597$  و  $p<0/01$  بر تعهد شغلی تأثیر مستقیم دارد، بنابراین، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. همچنین، فرسودگی شغلی با  $\beta=-0/412$  بر تعهد تأثیر معنادار دارد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه دوم تأیید می‌شود، به دلیل اینکه ضریب بتا در محدوده منفی قرار دارد، این رابطه معکوس است و با افزایش فرسودگی شغلی تعهد شغلی کاهش می‌یابد. تمایل به ترک خدمت با  $\beta=-0/301$  و  $p<0/01$  بر تعهد تأثیر معنادار دارد، از آنجاکه ضریب بتا در محدوده منفی قرار دارد در نتیجه، این تأثیر معکوس است؛ بنابراین، فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود و نتایج حاکی از آن است که با افزایش تمایل به ترک خدمت تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با  $\beta=0/242$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود.

همچنین، رضایت شغلی با  $\beta=0/612$  و  $p<0/01$  و فرسودگی شغلی با  $\beta=-0/112$  و  $p<0/05$  به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارند در این میان، تأثیر غیرمستقیم فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی



سازمانی معکوس است و با افزایش فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. همچنین، نتایج نشان داد تمایل به ترک خدمت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری ندارد. در مجموع، با توجه به نتایج، تعهد سازمانی می‌تواند در رابطه بین رضایت شغلی و فرسودگی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی داشته باشد.

از طرفی، با توجه به شکل ۵، ضریب تعیین تعهد سازمانی معادل ۰/۵۹ به دست آمد که نشان‌دهنده این است که ۵۹ درصد تغییرات تعهد سازمانی توسط رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت (با تأثیر معکوس) و فرسودگی شغلی (با تأثیر معکوس) تعیین می‌شود و ۴۱ درصد تغییرات آن توسط متغیرهای دیگری که در این تحقیق مدنظر نبوده‌اند، تعیین می‌شود. همچنین، ۳۷ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط تعهد تعیین می‌شود و ۶۳ درصد تغییرات آن مربوط به متغیرهایی است که در مدل مدنظر نبوده است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

دستیابی به چشم‌انداز سازمان بستگی به میزان تعامل و همکاری کارکنان با سازمان خواهد داشت و از کلیدی‌ترین عناصر موفقیت محسوب می‌شود، اگر چشم‌انداز سازمان توانایی همسوسازی منافع فردی و سازمانی افراد را داشته باشد و سازمان امکان رشد و شکوفایی افراد را فراهم آورد، در این صورت عملکرد فردی و سازمانی افراد بهبود یافته و کارکنان فراتر از نقش رسمی تعریف شده خود، نقش آفرینی خواهند داشت و این موجب تحقق اهداف کلان در سازمان خواهد شد.

برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است، که این رفتارها تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته است و غفلت از آن‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی‌پذیرند و در آن به مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می‌ورزند (حسینی کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶، ۱۱۷). بنابراین جهت مشارکت کارکنان در اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان و بروز رفتار شهروندی سازمانی نیازمند اتخاذ راهبردهای مناسب جهت مشارکت کارکنان در اهداف و برنامه‌های سازمان و درک آن توسط کارکنان هستیم. راهبردهای سازمانی باید با مشارکت و حضور کارکنان و مدیران واحدها تدوین شود، مشارکت کارکنان در مرحله تدوین راهبردها اجرای آن‌ها را تسهیل و کارکنان را جهت بروز رفتارهای فراتر از نقش تشویق می‌کند و زمینه‌های بروز رضایت شغلی و تعهد سازمانی را فراهم می‌آورد.

لذا هدف از انجام این تحقیق شناسایی رابطه میان رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت با رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی بود. هرچند کارمندی از شغل خود احساس رضایت کند، میل وی برای پیوستن به سازمان بیش‌تر می‌شود و خود را متعهد به ادامه کار در سازمان می‌داند و رضایت خود را با بروز رفتارهایی فراتر از آنچه در شرح وظایفش آمده است، که به آن رفتار شهروندی سازمانی گفته می‌شود، نشان می‌دهد. از آنجایی که متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مباحث رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی نگرش محسوب می‌شوند، بنابراین تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌باشند (تفرشی و دریا بگیان، ۱۳۹۰، ۴۱). در پژوهش حاضر تأثیر معنا دار و مستقیم بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی همانند نتایج تحقیقات ریچرز (۱۹۸۵)، هزر (۱۹۸۶)، ونگ و همکارانش (۱۹۹۵) و سوما و لیسان (۲۰۱۳) مورد تأیید قرار گرفت بدین معنی که با افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان اداره کل مخابرات استان قم، تعهد سازمانی آن‌ها همانند دیگر سازمان‌ها مورد بررسی افزایش خواهد یافت. همچون تحقیق کردتمینی و کوهی (۱۳۹۰) رابطه

معنادار و معکوس فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی تأیید شد تا نشان دهد که در صورت وجود مؤلفه‌های سبک مدیریت نامناسب، مقررات خشک کاری و غیرقابل انعطاف، عدم امنیت شغلی و فرصت‌های اندک ارتقا (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۱)، در سازمان که موجب افزایش فرسودگی شغلی خواهد شد، تعهد سازمانی در میان کارکنان آن سازمان کاهش خواهد یافت. رابطه معنادار و معکوس تمایل ترک به خدمت و تعهد سازمانی در این سازمان همچون نتایج تحقیقات آلن و مایر (۱۹۹۰)، استالورس (۲۰۰۴) و گرجی و همکاران (۱۳۸۹)، تأیید شد. از نتایج تحقیقات جعفری و همکاران (۱۳۹۳) و پورسلطانی و امیرجی نقندر (۱۳۹۲) تأیید رابطه معنادار و مستقیم تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است که این نتیجه در این تحقیق نیز تأیید شده است، بدین معنا که با افزایش مؤلفه‌های تعهد عاطفی، هنجاری و استمراری که موجب افزایش تعهد سازمانی خواهد شد، رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج تحقیق رضایت شغلی و فرسودگی شغلی به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارند و تمایل به ترک خدمت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر ندارد. نتایج پژوهش حاضر همچون تحقیقات پاوالاچیلی (۲۰۱۴) که در رومانی ارتباط مثبت و معنادار رضایت و رفتار شهروندی سازمانی را حمایت می‌کند. نتایج این پژوهش و سایر پژوهش‌های دیگری که در مورد رفتار شهروندی انجام شده است اهمیت و نقش آن را یک رفتار سازمانی حائز اهمیت نشان می‌دهد و جا دارد که مدیران و مسئولان سازمان‌ها آن را مدنظر قرار دهند.

## پیشنهادهای

۱. تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد انگیزشی در سازمان‌ها
۲. تدوین و همسوسازی استراتژی‌های مدیریت استعداد با استراتژی‌های کلان سازمان با رویکرد افزایش مشارکت (فرا تر از نقش)، تعهد سازمانی و رضایت شغلی و کاهش تمایل به خدمت و فرسودگی شغلی
۳. تقویت گروه‌های غیررسمی در سازمان جهت افزایش مشارکت‌های فرانشی و همراستای استراتژی‌های منابع انسانی و کلان سازمانی
۴. تدوین و اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد حمایت از مشارکت‌های فرانشی
۵. همسوسازی اهداف فردی و گروهی در راستای تحقق چشم‌انداز سازمان
۶. مشارکت ارفاد و تیم‌های کاری در تدوین راهبردهای سازمانی



## منابع

۱. اسکندری، استیره، ایراندوست، منصوره (۱۳۹۴)، «رابطه‌ی اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۴، ۱۰۷-۱۱۴.
۲. انصاری، محمد اسماعیل، میراحمدی، سید محمدرضا، ذبیح زاده، کاظم (۱۳۸۹)، «بررسی روابط بین استرس شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی»، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، ۱۵۳-۱۶۶.
۳. ایمانی، جواد؛ امین شایان جهرم، شاپور (۱۳۹۲) «رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین مدارس استثنایی استان هرمزگان» نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۲، ۲۹-۴۳.
۴. بهروان، حسین، سعیدی، رقیه (۱۳۹۰)، «عوامل موثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز، نمونه مورد مطالعه: اداره مرکزی استان خراسان رضوی شهر مشهد. انجمن شرکت های صنعت پخش ایران»، علوم اجتماعی، دوره ۶، شماره ۱۸۱، ۲-۱۹۹.
۵. پورسلطانی، حسین؛ امیرجی نقندر، رامین (۱۳۹۲) «ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰». نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۶، ۱۲۷-۱۴۷.
۶. جعفری، حسن؛ صادقی، احمد؛ خدایاری زرنق، رحیم (۱۳۹۰). «رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران». فصلنامه علوم بهداشتی جندی شاپور، سال سوم، شماره ۱، ۴۷-۵۵.
۷. جوربنیان، عبدالحکیم، مکارم، اصغر، حسینی، محمدعلی، بخشی، عنایت‌اله (۱۳۹۳)، «همبستگی بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستاد سازمان بهزیستی شهر تهران»، مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۳، شماره ۴، ۱۷-۲۶.
۸. حجت خواه، سید محسن؛ زکی یی، علی؛ علیخانی، مصطفی (۱۳۹۱). «رابطه تاب آوری و سلامت سازمانی با فرسودگی شغلی در معلمان زن مقطع ابتدایی شهر کرمانشاه». فصلنامه روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال سوم، شماره یازدهم، ۳۵-۴۴.
۹. حسنی کاخکی، احمد، قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶)، «رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری»، فصلنامه پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۴۵، ۱۱۵-۱۴۵.
۱۰. دانش فرد، کرم اله؛ محبوب روشش، شبنم (۱۳۸۸). «بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی با کارایی کارکنان». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۴، ۱۱۵-۱۳۶.
۱۱. رحیم نیا، فریبرز؛ نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۲) «بررسی تاثیر جو اخلاقی سازمان بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت». نشریه مدیریت فردا، سال دوازدهم، شماره ۵، ۲۲-۳۷.
۱۲. زارعی متین، حسن، الوانی، سیدمهدی، جندقی، غلامرضا، احمدی، فریدون (۱۳۸۹)، «ارایه مدل جامع عوامل موثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه‌ی موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران»، مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵، ۳۹-۵۶.
۱۳. زمینی، سهیلا؛ حسینی نسب، داوود؛ زمینی، سمیرا؛ زارعی، پروین (۱۳۹۰) «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز». فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۸، شماره ۱، ۲۹-۴۰.
۱۴. قلی‌پور، آرین؛ (۱۳۹۰). «مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، سازمان». مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاهها (سمت)، چاپ سوم.

۱۵. کردتمینی، بهمن؛ کوهی، ملیحه (۱۳۹۰). «بررسی رابطه تعهدسازمانی با فرسودگی شغلی و و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان». پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۴، شماره ۱۴، ۱۲۹-۱۴۴.
۱۶. گرجی، محمدباقر؛ صیامی، سحر؛ شامانی، سمیه؛ (۱۳۸۹). «بررسی وضعیت تعهدسازمانی و رابطه آن با رضایت شغلی غیبت و تاخیر ترک خدمت و عملکرد کارکنان». تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی، سال اول، شماره ۵، ۷۵-۸۴.
۱۷. مسعودی اصل، ایروان؛ حاجی نبی، کامران؛ نصرتی نژاد، فرهاد؛ سودائی زنونق، حبیب اله؛ (۱۳۹۱). «رابطه تعهدسازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی» فصلنامه پایش، سال یازدهم، شماره پنجم، ۵۹۵-۶۰۱.
۱۸. نصیری پور، اشکان؛ علی محمدزاده، خلیل؛ رئیسی، پوران؛ جعفری، مهنوش؛ (۱۳۹۰). «رابطه فرهنگ سلامت سازمانی و تعهدسازمانی کارکنان، مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات». مدیریت بهداشت و درمان، دوره سوم، شماره ۱ و ۲، ۴۹-۵۷.

۱۹. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1. 1-18.
۲۰. Enache, m., sallan, j., simo, p., & fernandez, v. (2013). «organizational commitment within a contemporary career context». *international journal of manpower* , 880-898.
۲۱. Faisal , m. n., & Al-esmail , b. A. (2014). «modeling the enablers of organizational commitment» . *business process management* , 25-46.
۲۲. Koster, f. (2014). «when two worlds collide: career satisfaction and altruistic organizational citizenship behaviour». *journal of business science and applied management*. Vol9.1-51.
۲۳. Magdalena, s. (2014).« the effects of organizational citizenship behavior in the academic environment ». *procedia-social and behavioral sciences* , 738-742.
۲۴. Murphy, g., athanasou, j., & king , n. (2002).« job satisfaction and organizational citizenship behavior, a study of australian human-srvce professional». *journal of managerial psychology* , 287-297.
۲۵. Naqshbandi, M., & Kaur, s. (2011). «a study of organizational citizenship behaviours,organizational structures and open innovation.» *international journal of business and science* .Vol2.No6.182-193.
۲۶. Odoch, h., & nangoli, s. (2013).« organizational citizenship behavior and job satisfaction». *unique journal of business management journal*, 49-54.
۲۷. Pavalache-Ilie, m. (2014).« organizational citizenship behaviour,work satisfaction and employees personality». *procedial-social and behavioral sciences*, 489-493.
۲۸. Ponnu , C., & chuah, C. (2010).« organizational commitment ,organizational justice and employee turnover in malaysia». *african journal of business management*, 2676-2692.
۲۹. Reichers, A. E. (1985). «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment». *Academy of Management*. 465-476.
۳۰. Stallworth, L. (2004), «Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 7. 945-953.
۳۱. Suma, s., & lesa, j. (2013). «job satisfaction and organizatioanl commitment: the case of shkodra municipality». *european scientific journal* . Vol9.No6.41-51.
۳۲. Tnay, e., abg othman, a., chin siong, h., & omar lim, s. (2013). «the influence of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention». *procedia-social and behavioral sciences*, 201-208.
۳۳. Usman, m., & raja, n. (2013). «Impact of Job Burnout on Organizational Commitment of Public and Private Sectors: A Comparative Study». *Middle-East Journal of Scientific Research* 18 (11), 1584-1591.





۳۴. Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). «Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods». *Journal of Applied Psychology*. 219-231.
۳۵. Wong, C.S., Hui, C. and Law, K. (1995), «Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover», *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*. 342-346.
۳۶. Yildirim, o. (2014). «the impact of organizational communication on organizational citizenship behavior : research findings». *procedia-social and behavioral sciences* , 1095-1100.

### **Strategies to improve employees' job attitude perceived organizational citizenship behavior**

#### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the effect of burnout, job satisfaction and intention to leave the service of the citizens' behavior and provide effective strategies for mediation commitment of organizational citizenship behavior. The population of the research staff of Qom Department of Telecom is using random sampling, sample size of 171 is selected. To collect the study data, a questionnaire was used. To check the reliability of the questionnaire, the questions Cronbach's Alpha was calculated for all the above questions is 7/0. Feel free to leave a significant impact on organizational commitment and a negative, significant and direct effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior was confirmed. Job satisfaction and burnout indirectly through the indirect effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior in the meantime, the indirect effect of burnout on organizational citizenship behavior is reversed. Also, feel free to leave on organizational citizenship behavior has no effect. The relationship between job satisfaction and organizational commitment can burnout and organizational citizenship behavior is the role of mediator.

**Keywords:** Organizational commitment, intention to leave the service, job satisfaction, organizational citizenship behavior, burnout