

## شهروندگرایی سازمانی در شرکت سنگ آهن مرکزی ایران بافق

سعید عابسی<sup>۱</sup>، رضا رسولی<sup>۲</sup>، مجتبی رفیعی<sup>۳</sup>، داوود شفیعی پور<sup>۴</sup>

**چکیده:** امروزه تکامل تاریخی در حوزه مدیریت و سازمان به لحاظ تئوری و عملی تحت تأثیر نیروی قدرتمند قرار گرفته است؛ نیروی که اگر به درستی هدایت و اداره شود، به نظر می‌رسد توانایی لازم برای منجر شدن به ژرف‌ترین همکاری‌ها نه تنها در زمینه‌های حرفه‌ای بلکه برای انسانیت را دارا باشد. این نیروی قدرتمند چیزی جز شهروندگرایی سازمانی نیست. تحقیق حاضر، تحقیقی است کاربردی، اکتشافی، توصیفی-همبستگی و پیمایشی با رویکرد ترکیبی روش تحقیق کمی و کیفی است. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شرکت سنگ آهن مرکزی ایران- بافق و روش نمونه‌گیری آن، تصادفی طبقه‌ای است. از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل و روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر، تحلیل عاملی و آزمون‌های همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندگانه، کولموگروف-اسمیرنوف، کیس و بارتلت، دوجمله‌ای، خی دو و فریدمن، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از روابط مثبت، قوی، مستقیم و غیر مستقیم بین عوامل دموگرافیک، رفتاری و زمینه‌ای و روابط منفی، قوی، مستقیم و غیر مستقیم بین عوامل ساختاری و شهروندگرایی سازمانی است.

**کلید واژه‌ها:** شهروندگرایی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سازمانی

۱- استادیار، دانشگاه پیام نور، یزد، ایران

۲- دانشیار، دانشگاه پیام نور، ساختمان مرکزی، تهران، ایران

۳- استادیار، دانشگاه پیام نور، اراک، ایران

۴- مربی، دانشگاه پیام نور، بافق، ایران- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی- رفتار سازمانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: داوود شفیعی پور

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. در این راستا تفاوت همکاری اجباری با همکاری داوطلبانه، از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار می‌باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۶). امروزه سازمان‌ها به شدت نیازمند رفتار شهروندی سازمانی و کارکنانی هستند و متمایل به حرکت در فراسوی الزامات رسمی شغل هستند (موریسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ۱۵۵۲). امروزه شهروندگرایی و رفتارهای فراتر از نقش، مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته و غفلت از آن‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان پذیرفتنی نیست (قلی‌پور و حسنی کاخکی، ۱۳۸۶، ۱۱۹).

شهروندگرایی در سازمان به سه دلیل از اهمیت زیادی در سازمان‌ها برخوردار است زیرا: شهروندگرایی می‌تواند تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل را به حداقل برساند. شهروندگرایی می‌تواند با تاکید بر رفتارهای فراشغلی، هزینه تخصیص منابع را کاهش می‌دهد. شهروندگرایی به مدیران فرصت می‌دهد تا درک عمیق‌تری از متغیرهای شغلی و سازمانی داشته باشند (اوپلاتکا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۳۷۸).

امروزه شهروندگرایی سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزاء زیر ساخت‌های مدیریتی مورد توجه و تاکید فراوان آن‌ها قرار گرفته است (فانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۱) امروزه سازمان‌ها در پی کسب ارزش‌هایی والاتر از کارایی، کنترل و سودآوری هستند؛ آن‌ها در پی ارزش‌هایی نظیر، ادب، نزاکت، گذشت، وفاداری، اطاعت و شهروندگرایی سازمانی هستند. به زعم مانز و همکاران<sup>۳</sup>، شهروندگرایی می‌تواند به سازمان‌ها در رسیدن به نتایج ارزشمند و ماورای موفقیت‌های مالی، کمک کند (مانز و همکاران، ۲۰۰۸، ۱۴۱).

شناسایی بهترین افراد توسط مدیران، مسأله‌ای است که ذهن مدیران امروزی را بیش از پیش به خود مشغول ساخته است. اکثر مدیران برای حل این مسأله در صدد پیاده‌سازی اجزای شهروندگرایی سازمانی در بین کارکنان خود هستند (جونج و هونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۷۹۶) در این راستا شرکت

1- Morrison

2- Oplatka

3- Manz et al

4- Jung & Hong

سنگ آهن مرکزی ایران - بافق نیز از این موضوع غافل نبوده و سعی دارد تا با پاسخگویی به سوالات زیر و پیاده سازی اجزای شهروندگرایی سازمانی به ارتقاء سطح اثربخشی و راندمان در بین کارکنان خود بپردازد.

- ۱- شاخص‌های تأثیر گذار بر شهروندگرایی سازمانی کدامند؟
- ۲- عوامل اصلی تأثیرگذار بر شهروندگرایی سازمانی کدامند؟
- ۳- ارتباط بین شاخص‌ها و عوامل اصلی شهروندگرایی سازمانی به چه صورت است؟
- ۴- آیا ارتباط بین شاخص‌ها و عوامل اصلی شهروندگرایی سازمانی معنی دار است؟
- ۵- مدل مفهومی شهروندگرایی سازمانی شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق به چه صورت است؟
- ۶- شدت و نوع رابطه بین متغیرهای مدل شهروندگرایی سازمانی به چه صورت است؟
- ۷- اثرات مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای مدل شهروندگرایی سازمانی به چه صورت است؟

## مروری بر مبانی نظری

### مفهوم شهروندگرایی سازمانی

برای درک صحیح مفهوم شهروندگرایی سازمانی باید با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی آشنا شویم. امروزه از کارکنان به عنوان شهروندان سازمانی، رفتارهای خاصی انتظار می‌رود و این انتظار وجود دارد که رفتار آنها به گونه‌ای باشد که بیش از الزامات نقش و حتی فراتر از آن در خدمت اهداف سازمانی باشد (توره، ۱۱، ۱۳۸۵).

نرون و نورمن<sup>۱</sup> معتقدند؛ مفهوم شهروندی، نخستین بار برای ایجاد انسجام و روح جمعی میان افراد جامعه در علوم اجتماعی مطرح شده است (نرون و نورمن، ۲۰۰۸، ۱۷). آنتونی گیدنز، معتقد است پدیده‌های مدرن از جمله شهروندگرایی سازمانی از یک ریشه تاریخی بلندمدت و کوتاه‌مدت برخوردار است (زارع، ۱۲۳، ۱۳۸۹). به نظر ارگان<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی، نوعی وضعیت مطلوب است زیرا چنین رفتاری از یک سو، منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر نیاز به

1- Neron & Norman

2- Organ

مکانیزم‌های کنترل پرهزینه رسمی را کاهش می‌دهد (بیکتون و همکاران، ۲۰۰۸، ۵۰۱).

به نظر آلیسا<sup>۱</sup>، رفتار شهروندی سازمانی به طور مستقیم، توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمان، تقویت نمی‌شود (آلیسیا، ۲۰۰۸، ۴۶). به نظر هوسام<sup>۲</sup>، رفتار شهروندی سازمانی علیرغم مفید بودن برای سازمان، حتی بخشی از عناصر اصلی شغل نیز محسوب نمی‌شود (هوسام، ۲۰۰۸، ۷۴). به نظر اریک<sup>۳</sup> و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمانی شکل می‌گیرد و ممکن است به طور مستقیم نیز منافع شخصی خاصی را به دنبال نداشته باشد (اریک و همکاران، ۲۰۰۸، ۵۸). به نظر آنگ<sup>۴</sup> و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان منبع اجتماعی تعاملات رفتاری، مبتنی بر دریافت پاداش‌های اجتماعی است (آنگ و همکاران، ۲۰۰۳، ۵۷۰).

به نظر کاسترو<sup>۵</sup> و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است فردی که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴، ۳۲). به نظر کیم<sup>۶</sup>، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری ذاتی، آگاهانه، داوطلبانه و فراتر از نقش‌های رسمی از پیش تعیین شده سازمانی است (کیم، ۲۰۰۶، ۷۲۹). به نظر ویگودا و آنگرت<sup>۷</sup>، رفتار شهروندی سازمانی، شامل کمک‌های غیررسمی و اختیاری کارکنان به سازمان است (ویگودا و آنگرت، ۲۰۰۹، ۱۲۵) به نظر رایبیز و جادگ<sup>۸</sup>، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است شخصی که جزو نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده (رایبیز و جادگ، ۲۰۰۷، ۷۹) و در عین حال باعث افزایش اثربخشی سازمانی (جونج و هونگ، ۲۰۰۸، ۷۹۴)، کارایی، نگهداری سیستم سازمانی (سلیمی و همراهی، ۱۳۹۴، ۳۸)، رضایت شغلی (پویا و بذرگری، ۱۳۹۲، ۳۹۹) و بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام کاری می‌گردد (هودسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲، ۷۴).

1- Alicia

2- Hossam

3- Eric

4- Ang

5- Castro

6- kim

7- Vigoda &amp; Angert

8- Robbins &amp; Judge

9- Hodson

در حالی که در فلسفه کلاسیک یونانی بر وفاداری و حمایت<sup>۱</sup> به عنوان مهم ترین شکل رفتار شهروندی سازمانی تاکید می شود (فارح<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۴۶، ۲۰۰۴). اکثر پیشگامان بر سودمندی نوع دوستی و اطاعت سازمانی از رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر دارند (کاتلین تول<sup>۳</sup>، ۹۹، ۲۰۰۶).

شهروندگرایی سازمانی، تمایل و گرایش کارکنان به بروز رفتار شهروندی سازمانی و تشویق و ترغیب مدیران و همکاران به انجام دادن چنین رفتاری در سازمان است. شهروندگرایی سازمانی، تمایل و گرایش کارکنان به بروز رفتارهای یازده گانه شهروندی سازمانی به قرار زیر است،

۱- وجدان ۲- مشارکت ۳- جوانمردی ۴- نوع دوستی و آداب اجتماعی ۵- همکاری متقابل ۶- ادب و نزاکت ۷- توجه ۸- وفاداری ۹- حفاظت از منابع ۱۰- ابتکار عمل فردی و توسعه شخصی ۱۱- رفتار یاری دهنده.

در حالی که کامیابی سازمان ها در نیل به اهداف، از دغدغه های مستمر و همیشگی مدیران است. عوامل متنوعی وجود دارد که هر کدام به نوبه خود می توانند نقشی در این کامیابی ها داشته باشند و تاکید اکثر پژوهشگران سازمان و مدیریت بر عوامل سخت افزاری است (که در واقع سهمی بسزا در عملکرد مدیریت نیز داشته است). در چند دهه اخیر نگاه ارگانیک تری به پدیده های مدیریتی شکل گرفته است و محققان به دنبال پدیده های نرمی هستند که بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار باشد. شهروندگرایی سازمانی پدیده نرمی است که موجبات تسهیل تحقق اهداف سازمانی را فراهم می آورد. تحقیقات نشان می دهد اگر کارکنان به تعهدات خود مبنی بر شهروندان سازمانی عمل کنند مطمئناً اثر بخشی و کارایی سازمان افزایش خواهد یافت (لین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۲۴۶).

مکنزی و همکارانش<sup>۵</sup> بر این باورند که شهروندان خوب سازمانی از طریق ساده سازی وظایف، نگهداری و آزادسازی منابع، سازمان را توانمند می سازند (مکنزی و همکاران، ۳۹۹، ۲۰۰۱). پنگ و چیو<sup>۶</sup> معتقدند؛ سازمان های شهروندگرا، جذاب ترین مکان برای مدیران و کارکنان برای کار کردن است. به نظر آن ها، مدیران در این سازمان ها می توانند به راحتی با استعدادترین افراد را به سمت خود بکشانند (پنگ و چیو، ۵۸۳، ۲۰۱۰).

1- Boosterism

2- Farh

3- Kathleen Tool

4- Lin

5- Machnezie etal

6- Peng & Chiu

به نظر بکتون<sup>۱</sup> و همکاران، شهروندگرایی از دیدگاه سازمانی مطلوب است زیرا چنین رفتاری نیاز به مکانیزم‌های کنترلی پرهزینه را کاهش می‌دهد (بکتون و همکاران، ۲۰۰۸، ۴۹۸). به نظر رابینز<sup>۲</sup>، سازمان‌های موفق، کارکنانی دارند که فراتر از مسئولیت‌های رسمی شغل خود عمل می‌کنند. به نظر وی سازمان‌های موفق کارکنانی دارند که آزادانه وقت و انرژی خود را صرف موفقیت در مشاغل منصوب شده می‌نمایند. کارهای ایثارگرایانه این کارکنان، کارهای وظیفه‌ای نیستند که آنها به انجام آن ملزم شده باشند ولی انجام آن‌ها به روان شدن عملکرد سازمانی کمک می‌کند (رابینز، ۲۰۰۵، ۱۴۸). به نظر اورگان، سازمان‌ها نمی‌توانند بدون حضور شهروندان خوب سازمانی رشد و بقا داشته باشند (اورگان، ۲۰۰۵، ۴۶). کوهن و کول<sup>۳</sup>، شهروندگرایی سازمانی را برای موفقیت و مایر و اسمیت<sup>۴</sup>، برای بقای سازمان لازم دانسته‌اند. از آن جا که شهروندگرایی سازمانی، ارزشمند و کمیاب و تقلید آن مشکل و غیر قابل جایگزین است لذا بسیاری از پژوهشگران (از جمله بارک و کولینز<sup>۵</sup>) از آن به عنوان مزیت رقابتی یاد می‌کنند. به زعم بارک و کولینز، در تجارت پیچیده امروزی، تمایل و ظرفیت اعضای سازمان در ارائه کمک‌های مبتکرانه و فراتر از ملزومات حداقل، جهت موفقیت و بقا، امری است ضروری (بورتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳، ۲۰).

شهروندگرایی برای سازمان‌ها ارزشمند است زیرا موجب ارتقاء سطح عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی می‌شود. مزیت‌هایی نظیر: بهبود کارایی در استفاده از منابع و تخصیص آن‌ها، کاهش هزینه‌های حفظ و نگهداری کارکنان، افزایش ثبات در عملکرد سازمان، همکاری بهتر میان افراد گروه و بخش‌های وظیفه‌ای سازمان، افزایش بهره‌وری همکاران و مدیران، افزایش جذابیت‌های سازمانی برای کارکنان جدید و افزایش ظرفیت سازمان در انطباق با تغییرات محیطی (نتمایر<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۷، ۸۶).

1- Becton

2- Robbins

3- Cohen &amp; kol

4- Meyer &amp; Smith

5- Burke &amp; Collins

6- Burtone

7- Netemeyer

## پیشینه شهروندگرایی سازمانی

شهروندگرایی سازمانی تا چند دهه اخیر، با جامعه علمی سازمان و مدیریت تناسب چندانی نداشت و بیشتر مرتبط با حوزه‌های خدمات اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و حقوق بود. مدیران اجرایی، اندک توجهی به شهروندگرایی سازمانی نمی‌کردند تا این که آن‌ها با فشارهای اقتصادی و تقاضاهای متنوع ذینفعان روبرو شدند و فقدان ویژگی‌های سازمانی که کارکنان را به سمت شهروندانی مسئولیت‌پذیر، نوع دوست، وفادار، جوانمرد، وظیفه‌شناس، تحمل‌پذیر و با وجدان فرا بخواند، در تحقیقات تجربی سازمانی احساس شد (سلگمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰، ۷).

رفتار شهروندی سازمانی در دو دهه اخیر در پژوهش‌های مدیریتی مورد توجه زیادی قرار گرفته است. طی دو دهه گذشته، به منظور دست‌یابی به عوامل زمینه‌ساز بروز و ظهور رفتار شهروندی سازمانی، تحقیقات متعددی انجام شد و محققان در این مدت به دنبال شناسایی عوامل تقویت‌کننده رفتار شهروندی سازمانی بودند. بسیاری از آن‌ها، بیش از آن که پاسخ‌های قاطعی ارائه دهند به وسیله همبستگی‌های کم و نیز واریانس‌های کوچک به دست آمده، سوال‌های عمده دیگری را مطرح کردند (بارباتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱، ۲۰).

هرچند برخی اندیشمندان معتقدند ریشه‌های رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان به طور غیرمستقیم در نوشته‌های برخی از صاحب‌نظران متقدم مدیریت مانند بارنارد و بلا<sup>۳</sup> مشاهده کرد ولی برخی دیگر بر این اعتقادند که رفتار شهروندی سازمانی، ریشه در کارهای کاتز و کاهن<sup>۴</sup> دارد (کوهن و کول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ۳۶). پاره و همکاران<sup>۶</sup> معتقدند؛ اکثر محققان برای تعیین این که چرا افراد درگیر شهروندگرایی سازمانی می‌شوند بر پیش‌بینی‌کننده‌های فردی مانند رضایت شغلی (ارگان، ۱۹۸۳)، تعهد سازمانی (اورالی و چاتمن، ۱۹۸۶)، ادراک عدالت (فولگر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳)، ادراک پرداخت‌های برابر (ارگان و

1- Seligman

2- Barbuto

3- Blau

4- Katz & Kahn

5- Cohen & kol

6- Gye Pare & et al

7- Folger

کونوفسکی، ۱۹۹۱) و نگرش‌های شغلی (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) تاکید می‌ورزند (پاره<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ۵).

بارنارد با طرح موضوع سازمان غیر رسمی، بلا با طرح موضوع مبادلات اجتماعی و کاتز و کاهن با طرح موضوع رفتارهای خود جوش و نوآور زمینه‌های تئوریک رفتار شهروندی سازمانی را فراهم آوردند (رفعتی آلودشتی، ۲۰۱۳۸۷). از آن زمان تاکنون تحقیقات گسترده‌ای در خصوص رابطه رفتار شهروندی سازمانی با عدالت سازمانی (ارگان، ۱۹۹۰) (کونوسکی و پوق، ۱۹۹۴)، انگیزش (کیمیری و همکاران، ۱۹۹۶)، استرس (کوهن، ۱۹۹۷)، ترجیحات کاری (کاردونا و همکاران، ۲۰۰۳)، رضایت شغلی (توود، ۲۰۰۳) (باتمن و ارگان، ۱۹۸۳)، محیط سازمانی (وات و شافر، ۲۰۰۵) (دیلی و همکاران، ۲۰۰۸)، عملکرد کارکنان (نلسون و سندستروم، ۲۰۰۲)، مشارکت (فارج، زانگ و ارگان، ۲۰۰۴) به عمل آمده است ولی تا کنون در خصوص طراحی و تبیین مدل مفهومی شهروندگرایی سازمانی پژوهشی صورت نگرفته و این خلأ موجب گردید تا به پژوهش در این خصوص بپردازیم.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف، تحقیقی کاربردی و بر مبنای چگونگی گردآوری داده‌ها تحقیقی است اکتشافی، توصیفی-همبستگی (از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا تحلیل ماتریس کوواریانس) و پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها در این تحقیق از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی و ابزارهایی مانند فیش، جداول استخراج آماری و پرسش نامه استفاده شده است. در این تحقیق از رویکرد ترکیبی روش‌های تحقیق کمی و کیفی استفاده شده است. بدین گونه که برای شناسایی شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار بر شهروندگرایی سازمانی از روش تحقیق کیفی دلفی و برای تست مدل از روش‌های تحقیق کمی استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شرکت سنگ آهن مرکزی ایران O بافق و توابع آن (بالغ بر ۷۰۰۰ نفر) و روش نمونه‌گیری آن، تصادفی طبقه‌ای است. به دلیل عدم کارایی فرمول کوکران در تحقیقات چند متغیره و تحلیل عاملی، با در نظر گرفتن نظر اکثر دانشمندان (هومن، کاس و تیزلی،



کامری، کرلینگر و پدهازور) حجم نمونه بالای ۱۰۰۰ نفر در نظر گرفته شد (هومن، ۸۶، ۱۳۸۵). بدین منظور ۱۵۰۰ پرسش نامه میان اعضای جامعه آماری توزیع و ۱۲۶۴ پرسش نامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. همچنین نتایج آزمون کیسر و بارتلت نیز حاکی از کفایت حجم نمونه می باشد (KMO=۰.۷۹۳ و بزرگتر از ۰.۵ می باشد).

ابزار سنجش در این پژوهش، پرسشنامه است. پرسش نامه مورد استفاده در این تحقیق، نتیجه سه دور تکرار تکنیک دلفی است. پرسش نامه مزبور از یک سو مبنای تحلیل عاملی اکتشافی و از سوی دیگر مبنای تست مدل مفهومی تحقیق است. این پرسش نامه شامل سه بخش الف) داده‌های جمعیت شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، وضعیت استخدامی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت)، ب) شاخص‌های شهروندگرایی سازمانی (۱۱ شاخص) و ج) عوامل تأثیرگذار بر شهروندگرایی سازمانی (۲۹ عامل) است که جهت رتبه بندی داده‌های آن از طیف پنج سطحی لیکرت استفاده شده است. برای تعیین روایی و پایایی پرسش نامه‌ها در این تحقیق از روش روایی محتوایی، تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ و برای افزایش سطح آن‌ها از کثرت گرایی در ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری در این تحقیق، از نرم افزارهای spss (ورژن ۱۹)، لیزرل (ورژن ۸.۸۰) و روش‌ها و آزمون‌های معادلات ساختاری، تحلیل مسیر، تحلیل عاملی، رگرسیون چندگانه، همبستگی اسپیرمن، کولموگروف-اسمیرنوف، کیسر و بارتلت، دوجمله ای، خی دو، فریدمن و تکنیک دلفی استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سوال اول تحقیق از تکنیک دلفی استفاده شده است. در این تکنیک از نظرات ۳۸ نفر از اعضای هیأت علمی و مدیران ارشد شرکت سنگ آهن مرکزی ایران- بافق، بهره گرفته شد. برای رسیدن به اجماع نهایی مجبور شدیم سه بار تکنیک دلفی را پیاده کنیم. جدول ۱ بیانگر نتایج آزمون t در دور سوم اجرای تکنیک دلفی مربوط به شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار بر شهروندگرایی سازمانی است. با توجه به مقادیر t و سطح معنی داری در این جدول، هیچ یک از شاخص‌های ۲۹ گانه حذف نمی‌شود و از آنجا که ارزش ضریب  $\omega$  در آزمون رتبه بندی توافقی  $\omega$  کندال نیز بیشتر از ۰.۵ است (۰.۸۸۵ =  $\omega$ ) لذا می‌توان گفت اتفاق نظر میان اعضای پنل تکنیک دلفی در دور سوم، قوی و نیازی به تکرار مجدد آزمون نمی‌باشد (شاخص‌های تأثیرگذار بر شهروندگرایی سازمانی در شرکت مزبور در ستون دوم جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد).

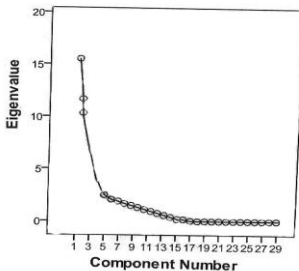
## جدول ۱: نتایج آزمون t در دور سوم اجرای تکنیک دلفی مربوط به شاخص‌های شهروندگرایی سازمانی

ردیف	شاخص‌ها	T	درجه آزادی	سطح معنی داری	Test Value = 3		
					اختلاف میانگین	اختلاف میانگین در سطح ۹۵٪	
						حد پایین	حد بالا
۱	رضایت شغلی	۱۵,۹۵۹	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۵۶۳۸	۰,۸۳۴۸	۱,۷۲۸۰
۲	عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و مرادده‌ای)	۱۷,۳۰۸	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۱۵۴۲	۰,۲۷۸۹	۱,۷۹۳۹
۳	فرهنگ سازمانی (فرایندگرایی، کارمند مداری، هنجارگرایی و شایسته‌سالاری)	۱۶,۲۵۷	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۰۸۶۹	۰,۶۵۷۳	۱,۶۵۲۶
۴	ویژگی‌های شخصیتی (ثبات روانی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری، سازش‌پذیری، قدرت تحمل افراد، کانون کنترل، وظیفه‌شناسی و جمع‌گرایی)	۹,۳۹۴	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۳۸۲۴	۱,۰۲۰۲	۱,۹۴۵۳
۵	سبک رهبری (حمایتی، تبادل، تحول‌آفرین، الهام‌بخش، تعامل‌گرا و خدمت‌گزار)	۱۴,۳۲۱	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۴۱۱۴	۱,۰۱۹۰	۱,۸۱۷۸
۶	ادراک نقش (وضوح نقش و عدم تعارض در نقش)	۱۲,۰۱۶	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۲۹۶۳	۰,۷۵۳۴	۱,۷۵۴۱
۷	تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و استمراری)	۸,۲۰۳	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۶۱۸۲	۱,۳۲۶۸	۱,۸۹۷۰
۸	هویت سازمانی / درجه تعلق فرد به سازمان	۶,۴۷۸	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۷۳۰۷	۱,۵۴۸۱	۱,۹۱۳۵
۹	انگیزش	۱۰,۵۳۶	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۴۶۱۵	۱,۱۵۴۳	۱,۷۶۸۷
۱۰	ویژگی‌های شغلی (تنوع شغلی / عدم یکنواختی شغلی، دلبستگی شغلی و بازخورد شغلی)	۷,۸۵۱	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۱۶۸۷	۱,۱۲۴۷	۱,۷۱۲۸
۱۱	رفتار سیاسی	۱۲,۲۷۷	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۰۲۱۹	۰,۶۴۷۹	۱,۳۲۵۴
۱۲	حمایت سازمانی	۹,۶۱۵	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۷۲۶۲	۱,۰۱۰۱	۲,۰۱۳۹
۱۳	بروکراسی (رسمیت، تمرکز، ساختار، کنترل، قدرت و تخصص)	۸,۴۲۰	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۰۲۵۸	۱,۰۷۳۶	۱,۲۷۶۷
۱۴	سن	۶,۸۳۱	۳۷	۰,۰۰۰	۰,۸۶۴۷	۰,۷۲۳۳	۱,۷۷۵۶
۱۵	جنسیت	۱۵,۵۴۲	۳۷	۰,۰۰۰	۰,۹۴۳۶	۰,۷۵۴۷	۱,۷۲۴۳
۱۶	وضعیت استخدامی (قراردادی - رسمی)	۷,۰۸۰	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۰۵۰۱۰	۱,۰۵۴۸	۱,۹۲۷۱
۱۷	یادگیری سازمانی / فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر	۶,۶۱۴	۳۷	۰,۰۰۰	۱,۴۳۶۴	۰,۸۷۳۰	۲,۰۱۵۴

Test Value = 3						شاخص‌ها	ردیف
اختلاف میانگین در سطح ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	T		
حد بالا	حد پایین						
۱,۳۴۱۱	۰,۸۲۳۱	۱,۲۵۷۶	۰,۰۰۰	۳۷	۹,۱۲۳	هوش هیجانی / هوش به کارگیری هیجان در جهت هدایت رفتار، افکار و ارتباط موثر با همکاران	۱۸
۱,۷۷۳۲	۱,۴۳۷۲	۱,۴۸۲۳	۰,۰۰۰	۳۷	۱۲,۹۲۵	رفتارهای پاداش دهی (رفتار پاداش دهی اقتضایی و مشروط رهبری)	۱۹
۱,۸۶۷۹	۰,۷۵۴۸	۱,۲۴۸۱	۰,۰۰۰	۳۷	۷,۰۸۰	سابقه خدمت	۲۰
۰,۹۴۵۴	۰,۲۸۰۹	۰,۳۵۲۹	۰,۰۰۰	۳۷	۱۰,۰۴۷	تحصیلات	۲۱
۱,۶۵۸۲	۰,۷۸۵۵	۱,۲۷۹۳	۰,۰۰۰	۳۷	۹,۱۸۶	اعتماد (اعتماد به تعهدات و وعده‌های دیگران، انتظار عمل درست و منصفانه و ثبات رویه در سازمان)	۲۲
۱,۸۳۲۸	۰,۵۰۸۷	۱,۱۶۰۲	۰,۰۰۰	۳۷	۷,۳۵۴	معنویت و اخلاقیات (پرورش اصول اخلاقی و معنوی در سازمان و احترام به ارزش‌های دینی و هنجارهای گروهی)	۲۳
۱,۷۰۴۷	۰,۶۲۱۶	۱,۱۴۸۴	۰,۰۰۰	۳۷	۹,۷۲۵	احساس موثر بودن	۲۴
۲,۰۱۵۷	۱,۰۱۰۱	۱,۵۰۴۳	۰,۰۰۰	۳۷	۸,۸۹۱	احساس داشتن حق انتخاب	۲۵
۱,۹۸۹۸	۱,۰۷۳۶	۱,۶۲۷۲	۰,۰۰۰	۳۷	۱۰,۴۹۹	احساس معنی دار بودن	۲۶
۱,۷۴۱۳	۰,۷۲۵۷	۱,۳۴۶۵	۰,۰۰۰	۳۷	۹,۹۳۴	احساس شایستگی	۲۷
۱,۸۲۴۲	۱,۱۵۴۱	۱,۴۷۶۹	۰,۰۰۰	۳۷	۱۱,۵۸۴	وضعیت تأهل	۲۸
۲,۰۷۳۵	۱,۲۳۷۶	۱,۵۱۴۸	۰,۰۰۰	۳۷	۱۴,۲۰۱	داشتن چشم انداز مشترک	۲۹

برای پاسخ به سوال دوم تحقیق از نمودار اسکری استفاده شده است. با توجه به نقطه شکست نمودار اسکری (نمودار ۱) می‌توان شاخص‌های ۲۹ گانه را در قالب چهار عوامل اصلی، تبیین نمود. با در نظر گرفتن محتوای شاخص‌ها و مبانی نظری، عوامل‌های اصلی چهارگانه عبارتند از: ۱- عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی ۲- عوامل رفتاری ۳- عوامل زمینه‌ای و ۴- عوامل ساختاری.

نمودار ۱: نمودار اسکری شاخص‌های شهروندگرایی سازمانی



برای پاسخ به سوال سوم تحقیق و تشخیص این که هر شاخص متأثر از کدام عوامل اصلی است؛ از جدول بارهای عاملی (جدول ۲) استفاده نمودیم. نتایج جدول بارهای عاملی، حاکی از تأثیرگذاری ۱۵ شاخص بر عوامل اول، ۹ شاخص بر عوامل دوم، ۳ شاخص بر عوامل سوم و ۲ شاخص بر عوامل چهارم است.

جدول ۲: جدول بارهای عاملی شاخص‌های شهروندگرایی سازمانی

عوامل چهارم	شاخص	عوامل سوم	شاخص	عوامل دوم	شاخص	عوامل اول	شاخص
۰,۷۴۵	X۱۰	۰,۶۲۸	X۳	۰,۸۸۱	X۴	۰,۸۸۱	X۱
۰,۶۶۲	X۱۳	۰,۵۸۶	X۱۷	۰,۵۹	X۱۱	۰,۸۰۵	X۲
		۰,۷۸۶	X۲۳	۰,۶۷۴	X۱۴	۰,۷۰۲	X۵
				۰,۶۴۳	X۱۵	۰,۶۱۹	X۶
				۰,۷۲۹	X۱۶	۰,۷۲۵	X۷
				۰,۵۳۸	X۱۸	۰,۶۳۵	X۸
				۰,۷۱۳	X۲۰	۰,۸۳۷	X۹
				۰,۶۹۶	X۲۱	۰,۶۸۲	X۱۲
				۰,۶۷۴	X۲۸	۰,۵۱۱	X۱۹
						۰,۶۹۲	X۲۲
						۰,۵۸۷	X۲۴
						۰,۵۸۳	X۲۵
						۰,۵۸۳	X۲۶
						۰,۵۲۷	X۲۷
						۰,۶۶۸	X۲۹

برای پاسخ به سوال چهارم تحقیق و بررسی معنی داری ارتباط بین شاخص‌ها و عوامل اصلی شهروندگرایی سازمانی از آزمون اعتبار بارهای عاملی (جدول ۳) استفاده نمودیم و از آن جا که مقدار قدر مطلق آماره های آزمون در جدول ۳ (t) بزرگ‌تر از ۲، مقدار RMSEA کمتر از ۰,۱ و مقدار GFI و AGFI بیشتر از ۰,۹ می‌باشد؛ لذا رابطه بین شاخص‌های ۲۹ گانه با عوامل‌های ۴ گانه معنی دار می‌باشد.

جدول ۳: آزمون اعتبار بارهای عاملی عوامل‌های شهروندگرایی سازمانی

عوامل‌های اصلی	تعداد شاخص‌ها	t	$\chi^2$	RMSEA	GFI	AGFI	درصد تبیین واریانس کل
عوامل اول	۱۵	>۲	۱۸۶,۱۶	۰,۰۷۱	۰,۰۹۶	۰,۰۹۲	۲۴,۳۱۱
عوامل دوم	۹	>۲	۱۷۰,۲۶	۰,۰۶۴	۰,۰۹۸	۰,۰۹۴	۲۱,۶۹۴
عوامل سوم	۳	>۲	۱۶۳,۴۸	۰,۰۶۱	۰,۰۹۷	۰,۰۹۳	۲۰,۱۴۵
عوامل چهارم	۲	>۲	۱۶۰,۶۸	۰,۰۶۸	۰,۰۹۶	۰,۰۹۲	۱۷,۱۲۱

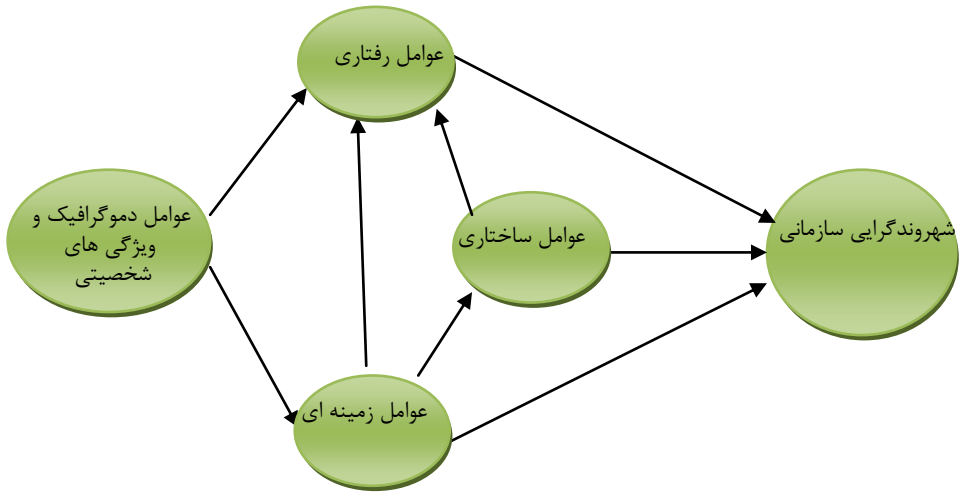
پس از اطمینان از اعتبار بارهای عاملی، قبل از توزیع پرسشنامه‌ها بین اعضای جامعه آماری به بررسی روایی و پایایی آن‌ها پرداختیم. نتایج جدول ۴ بیانگر پایایی قابل قبول پرسش نامه‌ها می‌باشد (مقدار تمام ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ است).

جدول ۴: پایایی پرسش نامه‌های شهروندگرایی سازمانی

عوامل‌های اصلی	تعداد پرسش نامه	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ استاندارد شده	تعداد سوالات پرسش نامه
عوامل رفتاری	۴۰	۴,۹۶۳	۰,۴۸۲	۰,۸۵۴	۰,۸۹۲	۱۵
عوامل دموگرافیک و ویژگی‌های شخصیتی	۴۰	۴,۸۸۷	۰,۵۴۵	۰,۸۲۱	۰,۸۳۸	۹
عوامل زمینه‌ای	۴۰	۴,۹۲۹	۰,۴۷۸	۰,۸۴۷	۰,۸۶۱	۳
عوامل ساختاری	۴۰	۳,۷۳۱	۰,۹۳۶	۰,۷۱۳	۰,۷۸۹	۲
شهروندگرایی سازمانی	۴۰	۴,۰۲۷	۰,۵۶۱	۰,۸۲۴	۰,۸۳۹	۱۱
کل	۴۰	۴,۸۷۴	۰,۵۹۲	۰,۷۹۶۱	۰,۸۲۴	۴۰

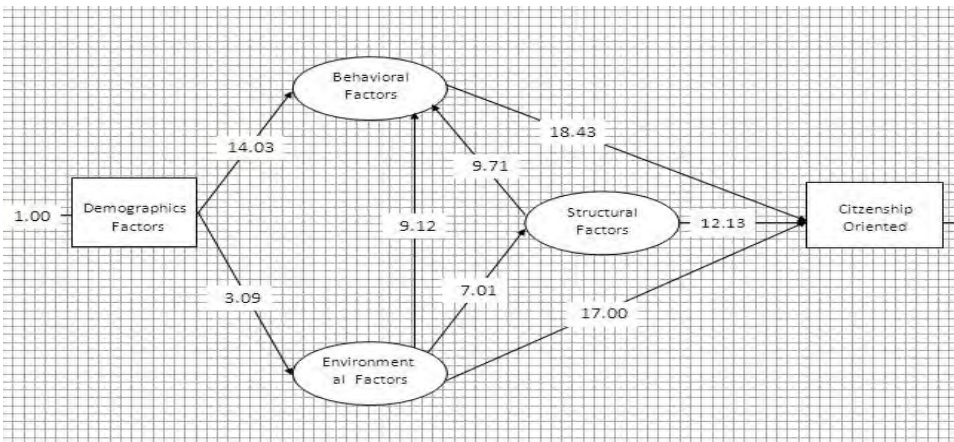
برای پاسخ به سوال پنجم تحقیق در ابتدا به طراحی مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۲) و سپس به آزمون مدل مزبور (نمودارهای ۳ و ۴ و جدول ۵) پرداختیم.

نمودار ۲: مدل مفهومی شهروند گرایی سازمانی (مدل اولیه)

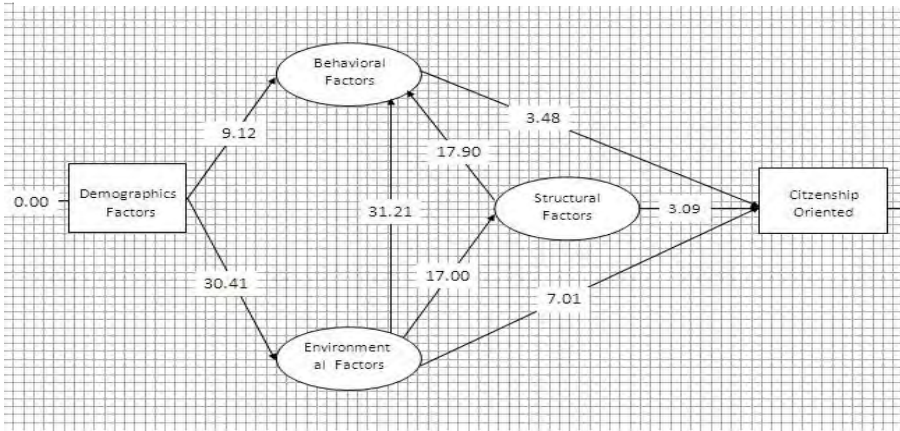


در این تحقیق، از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل استفاده شده است. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری در نمودارهای ۳ و ۴ و جدول ۵ قابل مشاهده می باشد.

نمودار ۳: رابطه علی میان عوامل های مدل مفهومی شهروندگرایی سازمانی در حالت استاندارد



نمودار ۴: رابطه علی میان عوامل‌های مدل مفهومی شهروند گرایی سازمانی در حالت معنی داری



با توجه به نمودارهای ۳ و ۴ صحت اولیه مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۲) مورد تایید قرار می‌گیرد. از آن جا که مقدار قدر مطلق آماره آزمون تمامی مسیرها در جدول ۸ (t) بزرگ‌تر از ۲، مقدار شاخص RMSEA کم‌تر از ۰٫۱، مقدار شاخص‌های GFI، AGFI، NFI، NNFI و CFI بیشتر از ۰٫۹ و مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی کم‌تر از ۳ می‌باشد؛ لذا تمامی مسیرها مورد تایید و مدل مورد نظر از به رازش مناسب برخوردار می‌باشد.

جدول ۵: جدول معادلات ساختاری مدل مفهومی شهروندگرایی سازمانی

مسیر	ضریب استاندارد	t-value	نتیجه
عوامل دموگرافیک ← عوامل رفتاری	۰٫۳۹	۱۴۰٫۳	تایید مسیر
عوامل زمینه‌ای ← عوامل رفتاری	۰٫۲۷	۹۰٫۱۲	تایید مسیر
عوامل دموگرافیک ← عوامل زمینه‌ای	۰٫۲۲	۳۰٫۰۹	تایید مسیر
عوامل رفتاری ← شهروندگرایی سازمانی	۰٫۵۱	۱۸۰٫۴۳	تایید مسیر
عوامل زمینه‌ای ← عوامل ساختاری	۰٫۲۵	۷۰٫۱	تایید مسیر
عوامل ساختاری ← عوامل رفتاری	۰٫۳	۹۰٫۷۱	تایید مسیر
عوامل ساختاری ← شهروندگرایی سازمانی	۰٫۳۳	۱۲۰٫۱۳	تایید مسیر
عوامل زمینه‌ای ← شهروندگرایی سازمانی	۰٫۴۸	۱۷	تایید مسیر

$\chi^2_{df} = 1.91$  GFI=0.97 AGFI=0.90 NFI=0.92 NNFI=0.99 CFI=0.94  
 MSEA=0.08

جهت پاسخ به سوال ششم تحقیق و بررسی نوع و شدت رابطه بین متغیرهای مدل، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج جدول ۶ بیانگر رابطه مثبت و قوی بین عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای و شهروندگرایی سازمانی و رابطه منفی و قوی بین عوامل ساختاری و شهروندگرایی سازمانی است.

جدول ۶: جدول همبستگی اسپیرمن بین عوامل‌های مدل مفهومی شهروند گرایی سازمانی

			Behavioral Factors	Demographics Factors / Personality Characteristic	Environmental Factors	Structural Factors	Citizenship Oriented
Spearman's rho	Behavioral Factors (عوامل رفتاری)	Correlation Coefficient	1.000	.773	.664	-.692	.826
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	1264	1264	1264	1264	1264
	Demographics Factors / Personality Characteristic (عوامل جمعیت شناختی/ویژگی‌های شخصیتی)	Correlation Coefficient	.773	1.000	.508	.296	.945
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	1264	1264	1264	1264	1264
	Environmental Factors (عوامل محیطی)	Correlation Coefficient	.664	.508	1.000	-.531	.795
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	1264	1264	1264	1264	1264
	Structural Factors (عوامل ساختاری)	Correlation Coefficient	-.692	.296	-.531	1.000	-.719
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	1264	1264	1264	1264	1264
	Citizenship Oriented (شهروند گرایی)	Correlation Coefficient	.826	.954	.795	-.719	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	1264	1264	1264	1264	1264

همچنین به منظور بررسی وجود رابطه خطی بین عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی و شهروندگرایی سازمانی از روش تحلیل واریانس رگرسیون استفاده شده است. نتایج جدول ۷ بیانگر خطی بودن رابطه بین عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی و شهروندگرایی سازمانی است (Sig=۰,۰۰ و کوچک‌تر از ۰,۰۱ است).



جدول ۷: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون بین عوامل دموگرافیک و شهروندگرایی سازمانی

ANOVA <sup>b</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.121	1	86.121	993.322	.000 <sup>a</sup>
	Residual	109.376	1262	.087		
	Total	195.497	1263			
a. Predictors: (Constant), Demographics Factors / Personality Characteristic						
b. Dependent Variable: Citizenship Oriented						

برای پاسخ به سوال هفتم تحقیق و بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مدل، از آزمون رگرسیون چندگانه و روش enter استفاده شده است. نتایج جدول ۸ بیانگر اثر مستقیم عوامل رفتاری و اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل دموگرافیک/ویژگی‌های شخصیتی، عوامل زمینه‌ای و ساختاری بر شهروندگرایی سازمانی است.

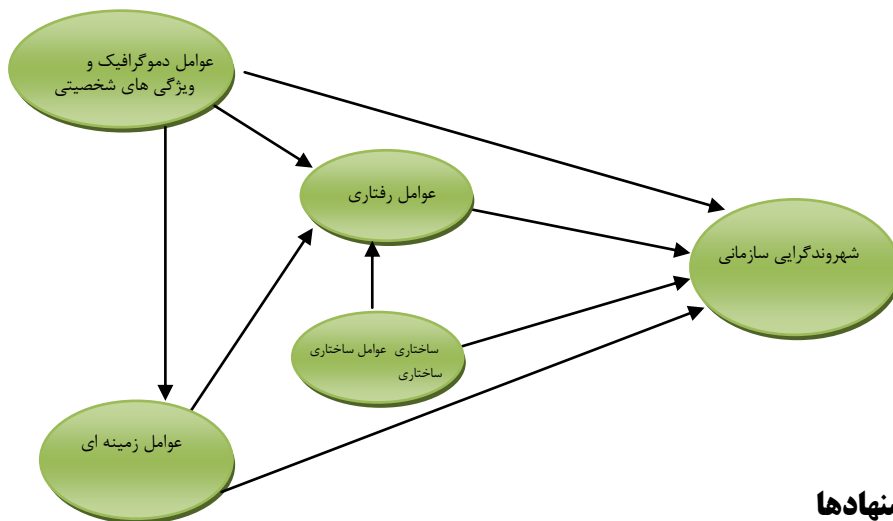
جدول ۸: اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل‌های تأثیرگذار بر مدل شهروندگرایی سازمانی

مجموع آثار	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	عامل
۰،۸۳۳	۰،۴۷۲	۰،۱۹۹	عوامل دموگرافیک/
		۰،۱۰۶	ویژگی‌های شخصیتی
		۰،۰۱۸	از کانال عوامل زمینه‌ای - ساختاری
		۰،۰۰۸	از کانال عوامل زمینه‌ای - ساختاری - رفتاری
		۰،۰۰۳	از کانال عوامل زمینه‌ای - رفتاری
۰،۵۱۶	۰،۵۱۶	-----	عوامل رفتاری
۰،۷۳۸	۰،۴۷۹	۰،۱۳۸	عوامل زمینه‌ای
		۰،۰۸۳	از کانال عوامل ساختاری
		۰،۰۳۸	از کانال عوامل ساختاری - رفتاری
۰،۴۸۳	۰،۳۳	۰،۱۵۳	عوامل ساختاری

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به جداول ۵، ۶، ۷ و ۸ و نمودارهای ۲، ۳ و ۴ مدل عملیاتی تحقیق به صورت نمودار ۵ اصلاح و مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد.

## نمودار ۵: مدل عملیاتی شهروندگرایی سازمانی



## پیشنهادها

با توجه به این که در درجه اول، تاکید مدیران ارشد سازمان می‌بایست بر روی رابطه‌هایی باشد که تأثیر بیشتری بر شهروندگرایی سازمانی دارند؛ لذا با بررسی درجه اهمیت رابطه‌های مدل بر اساس معیارهای قدر مطلق ضرایب همبستگی و ضرایب استاندارد (جدول ۹) به این نتیجه می‌رسیم که تأثیر عوامل رفتاری و زمینه‌ای بر شهروندگرایی سازمانی بیشتر از سایر عوامل می‌باشد.

جدول ۹: رتبه بندی رابطه‌های مدل شهروندگرایی سازمانی

ردیف	مسیر	قدر مطلق ضریب همبستگی	ضریب استاندارد
۱	عوامل رفتاری ← شهروندگرایی سازمانی	۰,۸۲۶	۰,۵۱
۲	عوامل زمینه‌ای ← شهروندگرایی سازمانی	۰,۷۹۵	۰,۴۸
۳	عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی ← عوامل رفتاری	۰,۷۷۳	۰,۳۹
۴	عوامل ساختاری ← شهروندگرایی سازمانی	۰,۷۱۹	۰,۳۳
۵	عوامل ساختاری ← عوامل رفتاری	۰,۶۹۲	۰,۳۰
۶	عوامل زمینه‌ای ← عوامل رفتاری	۰,۶۶۴	۰,۲۷
۷	عوامل زمینه‌ای ← عوامل ساختاری	۰,۵۳۱	۰,۲۵
۸	عوامل دموگرافیک / ویژگی‌های شخصیتی ← عوامل زمینه‌ای	۰,۴۵۸	۰,۲۲

با توجه به این که در درجه دوم، تاکید مدیران ارشد سازمان باید بر روی شاخص‌هایی باشد که تأثیر بیشتری بر شهروندگرایی سازمانی دارند؛ لذا با بررسی درجه اهمیت شاخص‌ها بر اساس معیار بار عاملی (جدول ۱۰) مشخص می‌شود که شاخص‌های رضایت شغلی، انگیزش، ویژگی‌های شخصیتی، معنویت، اخلاقیات و ویژگی‌های شغلی در مقایسه با سایر شاخص‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد.

جدول ۱۰: رتبه بندی شاخص‌های مدل شهروندگرایی سازمانی بر اساس معیار بار عاملی

رتبه	بار عاملی	نام شاخص	شماره شاخص	عامل
۱	۰.۸۸۱	رضایت شغلی	۴۱	عوامل رفتاری
۲	۰.۸۳۷	انگیزش/ میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و فعالیت‌های شغلی	۴۹	
۳	۰.۸۰۵	عدالت سازمانی ( عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و مرادده‌ای )	۴۲	
۴	۰.۷۲۵	تعهد سازمانی ( تعهد عاطفی، هنجاری و استمراری )	۴۷	
۵	۰.۷۰۲	سبک رهبری ( رهبری حمایتی، تبدیلی، تحول آفرین، الهام بخش، تعامل گرا و خدمت گزار	۴۵	
۶	۰.۶۹۲	اعتماد ( اعتماد به تعهدات و وعده‌های دیگران، انتظار عمل درست و منصفانه و ثبات رویه در سازمان )	۴۲۲	
۷	۰.۶۸۲	حمایت سازمانی	۴۱۲	
۸	۰.۶۶۸	داشتن چشم انداز مشترک	۴۲۹	
۹	۰.۶۳۵	هویت سازمانی/ درجه تعلق فرد به سازمان	۴۸	
۱۰	۰.۶۱۹	ادراک نقش ( وضوح نقش و عدم تعارض در نقش )	۴۶	
۱۱	۰.۵۸۷	احساس موثر بودن	۴۳۴	
۱۲	۰.۵۸۳	احساس معنی دار بودن	۴۳۶	
۱۳	۰.۵۸۳	احساس داشتن حق انتخاب	۴۲۵	
۱۴	۰.۵۲۷	احساس شایستگی	۴۳۷	
۱۵	۰.۵۱۱	رفتارهای پاداش دهی ( رفتار پاداش دهی اقتضایی و مشروط رهبری )	۴۱۹	
۱	۰.۸۸۱	ویژگی‌های شخصیتی ( ثبات روانی، برون گرایی، تجربه پذیری، سازش پذیری، قدرت تحمل افراد، کانون کنترل، وظیفه شناسی و جمع گرایی )	۴۴	عوامل دموگرافیک و ویژگی‌های شخصیتی
۲	۰.۷۲۹	وضعیت استخدامی ( قراردادی - رسمی )	۴۱۶	
۳	۰.۷۱۳	سابقه خدمت	۴۲۰	
۴	۰.۶۹۶	تحصیلات	۴۲۱	
۵	۰.۶۷۴	وضعیت تأهل	۴۲۸	
۶	۰.۶۷۴	سن	۴۱۴	
۷	۰.۶۴۳	جنسیت	۴۱۵	
۸	۰.۵۹۰	رفتار سیاسی	۴۱۱	
۹	۰.۵۳۸	هوش هیجانی/ هوش بکارگیری هیجان در جهت هدایت رفتار، افکار و ارتباط موثر با همکاران	۴۱۸	عوامل زمینه‌ای
۱	۰.۷۸۶	معنویت و اخلاقیات ( پرورش اصول اخلاقی ( اخلاق اجتماعی، حرفه‌ای و فردی ) و معنوی در سازمان و احترام به ارزش‌های دینی و هنجارهای گروهی )	۴۲۳	
۲	۰.۶۲۸	فرهنگ سازمانی/ فرهنگ فرایند گرایی، کارمندی، هنجارگرایی و شایسته سالاری )	۴۳	
۳	۰.۵۸۶	یادگیری سازمانی/ فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر	۴۱۷	عوامل ساختاری
۱	۰.۷۴۵	ویژگی‌های شغلی ( تنوع شغلی/ عدم یکنواختی شغلی، دلبستگی شغلی و بازخورد شغلی )	۴۱۰	
۲	۰.۶۶۲	پروکراسی ( رسمیت، تمرکز، ساختار، کنترل، قدرت و تخصص )	۴۱۳	

و در کل با توجه به نتایج جدول ۹ و ۱۰ می‌توان گفت: شاخص‌های رضایت شغلی، انگیزش، معنویت و اخلاقیات، دارای بیشترین درجه اهمیت و غفلت از آن‌ها، نتایج جبران ناپذیری را برای شرکت به بار خواهد آورد. لذا پیشنهاد می‌شود؛ کلیه سرپرستان و مدیران شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق تمام تلاش و کوشش خود را جهت ارتقای شاخص‌های یاد شده به کار گیرند و در این مسیر نیز از حمایت مدیریت عالی شرکت غافل نباشند.

## منابع

- پویا، علیرضا، و بذرگری، ملیحه. (۱۳۹۲). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر موفقیت نظام‌های اطلاعاتی برنامه ریزی. پردازش و مدیریت اطلاعات، ۲۹(۲)، ۳۹۹-۴۲۵.
- توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران/ پردیس قم.
- رفعتی آلودشتی، کبری. (۱۳۸۷). بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت نفت و گاز پارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زارع، حمید. (۱۳۸۹). رفتارهای شهروندی در جامعه دینی. فصلنامه فلسفه دین، (۷)، ۱۱۹-۱۴۲.
- زارعی متین، حسن. و جندقی، غلامرضا. و توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. فرهنگ مدیریت، (۱۲)، ۳۱-۶۳.
- سلیمی، قاسم. و همراهی، فرهاد. (۱۳۹۴). مدل سازی معادلات ساختاری اثر معنویت محیط کاری بر رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مدیریت سلامت، (۶۰)، ۳۷-۴۹.
- عالمیان، وحید. و ایمانی، محمدرضا. و شهیدی شادکام، سید امیر. و حبیبی تبار، زینب. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی"، فصلنامه سازمان‌های دولتی. (۱)، ۳۹-۵۲.
- فانی، علی اصغر. و محمدی، جیران. و آذر، عادل. و فتحی، سعید. (۱۳۹۰). تبیین الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیل. پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۲)، ۳۱-۳۲.
- قلی پور، آرین. و حسنی کاخکی، احمد. (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی؛ گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. پژوهشنامه بازرگانی، (۴۵)، ۱۱۵-۱۴۵.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۵). تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری. تهران: پیک فرهنگ.
- Morrison, E. (1994). Role Definitions & Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employees Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, Vol.37, pp.1543-1567.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils & The School. *International Journal of Educational Management*, Vol.23, No.5. pp.375-389.

- Manz, C; Cameron, K; Manz, K; Marx, R; Neal, J.(2008).The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers. World Scientific Publishing Company. Online: <http://ssrn.com/abstract=140027>
- Neron, P; Norman, W.(2008).Citizenship INC. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?. Journal of Business Ethics Quarterly, Vol.18, No.1, pp.1-26.
- Becton, J; Bret, W; Giles, F; Mike, S.(2008).Evaluating & Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organisational Citizenship Behavior in Performance Appraisal & Reward Systems. Employee Relations, Vol.30, No.5,pp. 494-514
- Alicia, S.(2008).Matching Ethical Work Climate to In.role & Extra.ROLE Behaviors in a Collective Work Setting. Jornal of Business Ethics,79:pp.43-55
- Hossam, M; Abu, E.(2008).An Investigation of the Openness to Experience & Organizational Citizenship Behavior.Journal of American Academy of Business, Vol.13, No.1,pp.72-78
- Eric, G; Lambert, N; Hogan, L; Marie, L.(2008).Being the Good Soldier: Organisational Citizenship Behavior & Commitment Among Correctional Staff. Criminal Justice & Behavior, Vol.35,No.1,pp.56-68
- Ang, S; Dye, L; Begley, T.(2003).The Employment Relationship of Foreign Workers Versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance & Organizational Citizenship Behavior.Journal of Organizational Behavior, No. 24, pp.561-583.
- Castro, B; Armario, E; Ruiz, D.(2004).The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. International Journal of Service Industry Management, Vol.15, No.1,pp.27-53.
- kim, S.(2006).Public Service Motivation & Organizational Citizenship Behavior in Korea. International Journal of Manpower, Vol.27, No.8, pp.722-740.
- Vigoda, E; Angert, L.(2009).Goal Setting Theory, Job Feedback & Organizational Citizenship Behavior: Lessons From a Longitudinal Study. Basic & Applied Social Psychology Journal, Vol.29, No.2, pp.119-128.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.(2007).Organizational Behavior. Prentice Hall, Twelfth Edition.,pp.78-94.
- Jung, J; Hong, S.(2008).Organizational Citizenship Behavior (OCB), TQM & Performance at the Maquiladora. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.25, No.8,pp.793-798
- Hodson, R.(2002).Management Citizenship Behavior & ht Consequences. Work & Occupations, Vol.29,No.1,pp.64-96
- Farh, J; Zhong, C; Organ D.(2004).Organizational Citizenship Behavior in The People's Republic of China. Journal of Organization Science, Vol.15, pp.241-253.
- Kathleen,T.(2006).An Examination of the Relationships Between Perceived Procedural & Distribution Justice. Job Satisfaction & Organizational Citizenship Behavior, Phd. Dissertation the Department of Psychology & Special Education, Emporisa State University,pp.98-117.

- Pare, G; Lalonde, P; Tremblay M.(2005).The Role of Organizational Commitment & Citizenship Behaviors in Understanding Relations Between Human Resource Practices & Turnover Intention of Its Personnel.Cahier Digress, pp.1-7.
- Lin,C.(2008).Clarifying the Relationships Between Organizational Citizenship Behaviors,Gender & Knowledge Sharing in Workplace OrganizationS in Taiwan. J Bus Psychol,22,pp.241-250
- Mackenzie, S; Podsakoff, P; Rich, G.(2001).Transformational &Transactional Leadership & Sales Person Performance. Journal of Academy of Marketing Science, No.29, pp.396-410.
- Peng, J; Chiu, S.(2010).An Integrative Model Linking Feedback Environment & Organizational Citizenship Behavior.The Journal of Social Psychology,Vol.150, No.6, pp.582-607.
- Robbins, S.(2005).Essentials of Organizational Behavior. Prentice. Hall, Eighth Edition, pp.146-152.
- Organ, D.(2005).Organizational Citizenship Behavior in The Context of Organization Theory. Journal of pxd, p.46.
- Burtone, C.(2003). An Empirical Investingation of The Interrelationships of Organizational Citizenship Behaviors. The George Washington University, For The Degree of P.H.D., pp.1-51.
- Netemeyer, R; Boles, J; Mckee, D; McMurrian, R.(1997).An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenships Behaviors in A Personal Selling Context. Journal of Marketing, Vol.61, No.3, pp. 85-98.
- Seligman, M; Sikszenmihalyi,M.(2000).Positive psychology: an introduction. American Psychologist, 55,pp. 5-14.
- Barbuto, J; Brown, L; Wilhite, M; Wheeter, D.(2001). Justify the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Brief Study of Agricultural Co.op Workers, pp.19-25.
- Cohen, A; Yardena, k.(2004).Professionalism & Organizational Citizenship Behavior, An Empirical Examination Among Israeli Nurses.Journal of Managerial Psychology, Vol.19 No.4.p45-52.