

## بررسی تأثیر هویت بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۲ تهران)

شهاب‌الدین زارع خفری<sup>۱</sup>، محمد حسنی<sup>۲</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هویت بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن میانجی رفتارهای شهروندی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۲ شهر تهران است. بر اساس حجم جامعه، نمونه‌ای متشکل از ۲۶۰ نفر از طریق فرمول کوکران، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون رگرسیون و از مدل معادلات ساختاری برای برازش کلی مدل استفاده شد. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) حاکی از استاندارد و مناسب بودن مدل ارائه شده است. نتایج حاصل از مدل تحقیق نشان داد رفتار شهروندی سازمانی به منزله میانجی‌ای است در رابطه بین رضایت شغلی، ترک شغلی، و هویت بخشی سازمانی.

**واژه‌های کلیدی:** تمایل به ترک شغل، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، هویت بخشی سازمانی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۲. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: شهاب‌الدین زارع خفری

E-mail: sh\_zare\_1982@yahoo.com

**مقدمه**

کار و شغل نقش مهمی در زندگی افراد و تأثیرات درخور توجهی در بهزیستی و شادکامی آنها دارد. شغل بخش عمده‌ای از زندگی افراد را تشکیل می‌دهد و اگرچه اشتغال چالشی هیجان‌آور برای افراد است، می‌تواند منبع عمده استرس‌زا در زندگی افراد باشد که به محیط کار محدود نمی‌شود و متعاقباً این اثر به دیگر محیط‌های زندگی نیز منتشر می‌شود. اگرچه مطالعه رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل کارکنان، و هویت‌بخشی سازمانی در دانشگاه‌ها موضوعات جدیدی محسوب نمی‌شوند، متخصصان بر آن‌اند که چنین متغیرهایی حوزه‌های بسیار غنی برای پژوهش و تحقیق به‌شمار می‌روند (طبرسا و کشته‌گر، ۱۳۸۹: ۱۰۱). امروزه، ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمان‌های سرآمد به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (رزا، ۱۹۹۳). با توجه به اینکه شهرداری یک سازمان خدمات عمومی است و از لحاظ سیاسی نیز تأثیر فراوانی در امنیت سیاسی کشور دارد، بنابراین، لازم است برای کارکنان خود امنیت و رضایت شغلی فراهم آورد و مدیران سازمان شهرداری به نیازهای کارکنان، به منزله عواملی که مستقیم و غیرمستقیم با مشتریان سازمان (مردم) ارتباط دارند و، به نوعی، بیانگر فرهنگ و ارزش‌های سازمان شهرداری تهران و به‌ویژه شهرداری منطقه ۲ تهران‌اند، پردازند. با نگاهی استراتژیک به مسئله و نگاهی کلی بر سازمان چنین به‌نظر می‌رسد که هر چه سازمان هویت منسجم‌تری داشته باشد، رضایت شغلی بیشتر است و تمایل به ترک شغل کمتر (فتحی و حسنی، ۱۳۹۰: ۹۸). بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که هویت‌بخشی سازمانی، با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی، بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل چه تأثیری دارد؟

**پیشینه پژوهش****پیشینه نظری**

در سال ۱۹۸۷، نخست کان و کتر رفتار شهروندی سازمانی را به منزله رفتارهای فراتر از تعریف کردند. اما پژوهش‌های اصلی درباره این مفهوم از ۲۴ سال پیش، از زمانی که ارگان و بتمن آن را با همین نام «رفتار شهروندی سازمانی» معرفی کردند، آغاز شد. بنابراین، ارگان و همکارش در سال ۱۹۸۳ برای نخستین بار واژه «شهروند سازمانی» را مطرح کردند (طبرسا، هادی‌زاده و کشته‌گر، ۱۳۸۹: ۱۰۷؛ اورگان، ۱۹۹۷). می‌توان اجزای رفتار شهروندی سازمانی را به صورت زیر مشخص کرد:

۱. نوعی رفتار است که کارکنان آن را فراتر از حد و مرز تعیین‌شده سازمان بروز می‌دهند؛

۲. رفتاری که ساختار رسمی سازمان آن را شناسایی نمی‌کند و به آن رفتار تشویق نمی‌نماید؛

۳. رفتاری که تأثیر بسزایی در عملکرد سازمان دارد (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۷؛ لاتالوانیا، تنوموژی، ۲۰۱۱: ۳۱۲؛ ویگودا - گادوت، بیر، ۲۰۱۲: ۳۴۵-۵۹۶)

برخی از انواع رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است دقیقاً مناسب اوضاع و احوال صنعت خاصی باشد و خانم‌ها بیشتر از آقایان تمایل به شرکت در رفتارهای تشریک مساعی و کمک به دیگران (رفتارهای شهروندی سازمانی) را داشته باشند.

رضایت شغلی از ادراک کارکنان، از اینکه شغل و محیط شغلی تا چه حد برای کارمندان ارزش‌آفرین‌اند، حاصل می‌شود (مؤمنی، ۱۳۸۹: ۱۳۹). ویلیامز و هازر (۱۹۸۶) رضایت شغلی را به این صورت تعریف کرده‌اند: احساسات و عواطف کارکنان در پاسخ به ویژگی‌های شغلی خود. هنگامی که فردی وارد سازمان یا شغل جدیدی می‌شود، به دلیل اینکه انتظارات شغلی هنوز برآورده نشده است، رضایت شغلی رو به افول می‌رود، و لیکن ممکن است یک شوک واقعیتی رخ دهد و پس از آن فرد مزبور انتظارات خود را مطابق واقعیت شغلی موجود تعدیل نماید (یانگ، ۲۰۰۸: ۴۲۹-۴۴۳). هنگامی که کارکنان باور داشته باشند یا چنین بپندارند که سیاست ارتقای افراد بر اساس عدل و برابری به اجرا درمی‌آید در کار خود احساس رضایت بیشتری می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۹: ۲۹۸).

رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی همدیگر را تقویت می‌نمایند. بین معیارهای عمومی رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد (ایلی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۹). مطالعات اولیه پیرامون رابطه‌ی رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی نشان داد که رضایت شغلی باعث ایجاد وضعیت (جو) تأثیرگذار مثبت در سازمان می‌شود که با بروز رفتارهای اجتماعی و مشارکتی مرتبط است. به عبارتی، حاکم‌بودن جو رضایت شغلی باعث می‌شود که احساس دلبستگی و علاقه به سازمان در افراد افزایش یابد. صاحب‌نظران بر آن‌اند که وجود رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به واسطه‌ی این امر باشد که افرادی که در سازمان از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند به سبب نشان‌دادن واکنش متقابل در قبال سازمان - که توانسته است رضایت شغلی آن‌ها را فراهم آورد - به ارائه‌ی رفتارهایی اقدام می‌نمایند که می‌تواند در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی قرار بگیرد (نوری و دعایی، ۱۳۸۸: ۱۰۲).

تحقیقات نشان داده است که رضایت شغلی به کاهش میزان حوادث نیز منجر می‌شود. بایستی همواره مد نظر داشت که با رخ‌دادن حادثه و سوانح کاری صرف کاهش بهره‌وری یک کارمند در میان نیست، بلکه ممکن است با رخ‌دادن چنین سانحه‌ای در فرایند تولیدی سازمان

اختلال به وجود آید (حسنی و جودت کردلر، ۱۳۹۱: ۳۴۰-۳۵۲). رایزل بیان می‌کند که احساس ناامنی شغلی در کارمندان به کاهش رضایت شغلی آن‌ها منجر می‌شود (جی یانگ، سان، لاو، ۲۰۱۱).

هویت سازمانی اشاره می‌کند به احساس کارمند از یکتایی یا وحدت با سازمان خود (فومبلا، بارکه، چریل، استروم، ۲۰۱۲). در تحقیقات پیشین چنین نتیجه‌گیری شده است که تازه‌واردان در سازمان هویت اجتماعی خود را به مرور زمان و در مراحل مجزا تجربه می‌کنند (اسمیت، آمیوت، کالان و تری، ۲۰۱۲). در مجموع، هویت بخشی یک سازمان به اعضا به نزدیکی بیشتر اعضای سازمان منجر می‌شود و چنین امری سبب می‌شود که فاصله اعضای سازمان، در هر سطحی از سازمان، نسبت به هم کمتر شود (هکمن، بیگلی، استین اسما و هره فورد، ۲۰۰۹).

چنین به نظر می‌رسد که احساس یکتایی کارکنان حرفه‌ای با سازمان متنوع خود (یا هویت سازمان) رفتارهای مقابله به مثل آن‌ها را با تحت تأثیر قراردادن روابط ادراکی‌شان با مدیران سازمان متأثر سازد (بوایوی، مک‌دونالد و وستفال، ۲۰۱۱).

هزینه ترک شغل کارکنان و به‌ویژه از دست دادن کارمندان ماهر و متخصص نیاز به بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک شغل کارکنان را برجسته‌تر می‌سازد. نتایج تحقیقات متعدد حاکی از آن است که تمایل به ترک شغل می‌تواند ناشی از موارد زیر باشد: میزان اقدامات مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های شخصی، بیکاری، ناحیه جغرافیایی، اندازه سازمان، متحدالشکل نمودن، و ویژگی‌های شغلی. مطالعات صورت پذیرفته در حیطه رهبری حاکی از آن است که با افزایش مبادله بین کارکنان و رهبران، که در بردارنده اعتماد متقابل بالا بین طرفین است، می‌تواند به افزایش رضایت، تعهد سازمانی، و عملکرد کارکنان و کاهش تمایل به ترک شغل آن‌ها منجر شود (پیترس و مارول، ۲۰۱۱).

### **مدل‌های رفتار شهروندی سازمانی**

الف) مدل رفتارهای شهروندی گراهام

گراهام بر آن است که رفتارهای شهروندی در سازمان به سه نوع مختلف خود را نشان می‌دهند:

- ۱. اطلاعات سازمانی:** این واژه توصیف‌کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت آن‌ها شناسایی ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده است. شاخص‌های اطلاعات سازمانی رفتارهایی است نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام دادن وظایف به طور کامل، و انجام دادن مسئولیت‌ها با توجه به منابع سازمانی (اسمیت، اورگان و نییر، ۱۹۸۳).

**۲. وفاداری سازمانی:** این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخش های سازمانی متفاوت است و بیان‌کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

**۳. مشارکت سازمانی:** این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان ظهور می‌یابد که از آن جمله می‌توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره کرد.

(ب) مدل رفتارهای شهروندی پادساکف

پادساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته‌بندی مفصلی از این‌گونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می‌کند: ۱. رفتارهای کمک‌کننده؛ ۲. جوانمردی؛ ۳. نوآوری فردی؛ ۴. فضیلت مدنی؛ ۵. تعهد سازمانی؛ ۶. خودرضایت‌مندی؛ ۷. رشد فردی (طبرسا و رامین مهر، ۱۳۸۹).

(ج) مدل هاگمن و اولدهام

این مدل مشتمل بر سه بخش است:

**۱. ابعاد اصلی شغل:** ابعاد اصلی شغل شامل مواردی است: تنوع مهارت: یعنی میزانی که شغل به تنوعی از فعالیت‌ها برای انجام‌دادن کار نیازمند است؛ ماهیت شغل: میزانی که شاغل یک کار را به طور کامل انجام می‌دهد؛ اهمیت شغل: میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تأثیر می‌گذارد؛ استقلال: میزانی که شغل بتواند به هنگام برنامه‌ریزی کار و تعیین روال کار به فرد آزادی، استقلال، و اختیار بدهد؛ بازخورد از نتایج: مقدار فعالیت‌های کاری که برای به‌دست‌آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی‌اش لازم است؛

**۲. حالات روانی حساس:** از نظر هاگمن و اولدهام، حالات روانی حساس هسته اصلی تئوری است. به عقیده آنان، حالات مزبور نشان‌دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تأثیر ویژگی‌های شغلی است. آن‌ها حالات روانی حساس را معنی‌دار بودن کار، پذیرش مسئولیت نتایج کار، و آگاهی از نتایج تعریف می‌کنند؛

**۳. نتایج فردی و کاری:** نتایج فردی و کاری شامل مواردی است: ارتقای انگیزش درونی از ارتقای عملکرد کیفی کار؛ ارتقای رضامندی از کار؛ کاهش ترک خدمت (وان دیک و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۵۱-۳۵۳).

### پیشینه تجربی

فزر و راوتا در سال ۲۰۰۴ میلادی تحقیقی انجام دادند با عنوان «رابطه رفتار شهروندی سازمانی با موقعیت شغلی، ناامنی شغلی، تعهد و هویت سازمانی، رضایت شغلی، و ارزش‌های کاری». هدف تحقیق آنان بررسی رفتار شهروندی سازمانی در نمونه‌ای متشکل از ۱۵۴ معلم (۱۰۱ معلم استخدام رسمی و ۵۳ نفر قراردادی) در ویکتوریای استرالیا بود. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که معلمان قراردادی در مقایسه با معلمان استخدام رسمی احساس ناامنی شغلی بیشتری می‌کردند و در مقابل رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دادند. رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبتی با ناامنی شغلی ادراکی دارد و رابطه‌ای منفی با فرصت‌های رضای ارزش‌های کاری معتبر و نیازمند مهارت برای معلمان قراردادی و رابطه مثبتی با تعهد سازمانی، هویت سازمانی و فرصت‌های رضای ارزش‌های کاری متنوع و نیازمند مهارت برای معلمان استخدام رسمی (فیده و کاترین، ۲۰۰۴).

اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) نخستین تحقیقات را راجع به زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. طبق یافته‌های این محققان، رضایت شغلی بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی تعیین شد (اسمیت، اورگان، نیبر، ۱۹۸۳).

وان دیک چریست و همکارانش در سال ۲۰۰۴ میلادی تحقیقی انجام دادند با عنوان «آیا بایستی بمانم یا شغلم را ترک نمایم؟ تشریح تمایل به ترک شغل با هویت سازمانی و رضایت شغلی». آنان برای تحلیل نتایج تحقیق مزبور از رویکرد مدل معادلات ساختاری و برای بررسی فرضیات آن نیز از روش همبستگی آماری استفاده کردند. آنان در تحقیق مزبور از ۴ نمونه آماری برای جمع‌آوری داده‌ها و بررسی و تطبیق داده‌های حاصل از نمونه‌برداری‌ها استفاده کردند: نمونه ۱: ۳۵۸ کارمند بانک از یک بانک بزرگ در ایالت هسیای آلمان؛ نمونه ۲: ۱۰۷ کارمند یک بانک دیگر؛ نمونه ۳: ۲۱۱ نفر از کارمندان یک مرکز تماس؛ نمونه ۴: ۴۵۹ کارمند یک کلینیک و بیمارستان که به تازگی با هم ادغام شده بودند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که رضایت شغلی، به عبارت بهتر، نوع ارزیابی فرد از موقعیت و شرایط کاری و شغلی خود متغیر میانجی بین رابطه هویت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارکنان است (وان دیک و همکاران، ۲۰۰۴).

اسمیت، آمیوت، کالان و تری در سال ۲۰۱۲ میلادی تحقیقی با عنوان «فراهم‌آوردن شرایط برای کارکنان جدید جهت ماندن در سازمان: نقش میانجی هویت‌بخشی سازمانی» انجام دادند. هدف تحقیق مزبور بررسی تأثیر ادراک اعتباردهی (تصدیق) اجتماعی از تیم و رهبران تیم و

عدالت ادراکی در برخورد با کارکنان تازه‌وارد به سازمان با هویت سازمانی آن‌ها بود. برای تحلیل داده‌های آماری در تحقیق مزبور نیز از مدل معادلات ساختاری بهره برده شد. نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها نشان داد اعتباردهی اجتماعی توسط تیم و رهبران آن و عدالت در برخورد به افزایش سرمایه‌گذاری فرد تازه‌وارد در گروه یا تیم و سازمان مربوطه منتج می‌شود. همچنین، خود سرمایه‌گذاری در سطح سازمان و عدم توازن به نفع سرمایه‌گذاری برای سازمان به کاهش نیات ترک شغلی کارکنان نیز منجر می‌شود.

اشنک (۱۹۹۸) در پژوهش‌های خود برآورده نمود که بروز رفتار شهروندی سازمانی معلول رفتار مناسب سرپرست و ناشی از رضایت شغلی فرد است. در حقیقت، بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی درونی وجود دارد.

حسینی و جودت کردلر (۱۳۹۱) تحقیقی انجام دادند با عنوان «رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت، رضایت شغلی، و رفتار شهروندی سازمانی کادر درمانی بیمارستان امام رضا(ع) ارومیه». یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که بین ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌دار مثبتی وجود دارد. همچنین، بین ادراک از عدالت و تمایل به ترک خدمت رابطه معنی‌دار منفی وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان داد از میان سه مؤلفه عدالت سازمانی مؤلفه‌های عدالت تعاملی و عدالت توزیعی در پیش‌بینی رضایت شغلی عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دارند. فقط تا حدود سه درصد عدالت تعاملی در پیش‌بینی تمایل به ترک خدمت معنی‌دار بود و نقش میانجی متغیر رضایت شغلی در رابطه بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک خدمت تأیید نشد (حسینی و جودت کردلر، ۱۳۹۱: ۳۵۰).

ابراهیم‌پور و همکارانش در سال ۱۳۹۰ تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام)» انجام دادند. آن‌ها در تحقیق خود بیان کردند که عوامل متعددی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی نقش دارند. در تحقیق حاضر این عوامل، با توجه به مدل هاگمن و اولدهام، بررسی شد و، به جای نتایج فردی و سازمانی، به رفتار شهروندی سازمانی توجه شد. نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد اصلی شغل با رفتار شهروندی سازمانی و بین حالت‌های اصلی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی و بین ویژگی‌های شغلی با ترکیب دو مؤلفه ابعاد اصلی و حالت‌های روانی حساس با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (ابراهیم‌پور، خلیلی، حبیبیان، سعادت‌مند، ۱۳۹۰).

این پژوهش با هدف شناسایی تأثیر هویت‌بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی، انجام گرفته است. بر این اساس فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

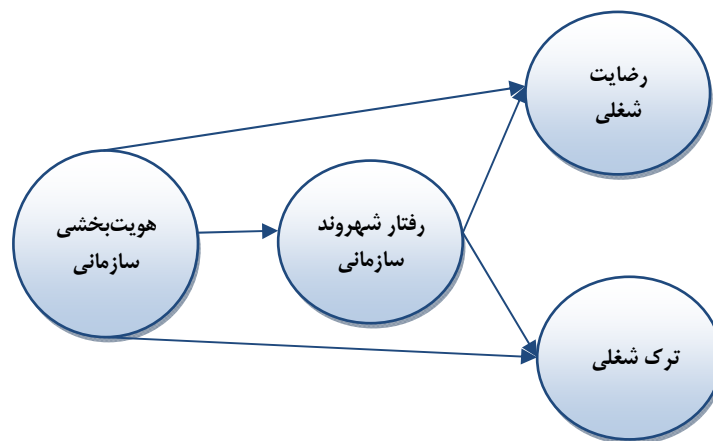
- رفتار شهروندی سازمانی میانجی رابطه بین هویت‌بخشی سازمانی و رضایت شغلی است.
- رفتار شهروندی سازمانی میانجی رابطه بین هویت‌بخشی سازمانی و تمایل به ترک شغل است.

همچنین فرضیه‌های فرعی نیز به شرح زیر تدوین شده‌اند:

- بین هویت‌بخشی سازمانی و رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.
- بین هویت‌بخشی سازمانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد.
- بین هویت‌بخشی سازمانی و تمایل به ترک شغل رابطه وجود دارد.
- بین رفتار شهروندی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد.
- بین رفتار شهروندی و تمایل به ترک شغل رابطه وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین هویت‌بخشی سازمانی، رضایت شغلی، و ترک شغل بررسی شد. با بررسی مبانی نظری و ادبیات تحقیق می‌توان مدل نظری تحقیق را به صورت شکل ۱ بیان نمود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از پیشینه پژوهش توسط محقق



در مدل نظری، هویت‌بخشی سازمانی متغیر مستقل، رفتار شهروندی سازمانی متغیر میانجی، و رضایت شغلی و ترک شغلی دو متغیر وابسته در نظر گرفته شد. رفتارهای شهروندی سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که محققان در تحقیقات خود به برخی از این ابعاد تأکید کرده‌اند. بر طبق مدل مفهومی تحقیق، هویت سازمانی با رضایت شغلی، تمایل به ترک شغل، و رفتار شهروندی رابطه دارد و رفتار شهروندی با رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل دارای رابطه است.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به علت کاربرد نتایج آن در حل مسائل و مشکلات شهرداری تهران کاربردی است، زیرا نتایج پژوهش مسئولان شهرداری تهران را به شناخت بیشتر شرایط موجود و کمک به بهبود کیفیت کاری کارکنان رهنمون می‌سازد. همچنین، با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، از روش توصیفی - همبستگی استفاده شد؛ توصیفی بدین دلیل که هدف محقق از انجام‌دادن این پژوهش عینی واقعیت و خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است (هومن، ۱۳۸۰: ۱۲۰). همچنین، محقق به توصیف رابطه بین متغیرها پرداخت.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۲ شهر تهران، به تعداد ۸۰۲ نفر، بود. از بین افراد نمونه از طریق فرمول کوکران ۲۶۰ نفر به طور تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته است. برای اندازه‌گیری میزان رفتارهای شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن (نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، بردباری، نزاکت فضائل شهروندی) با الگوگرفتن از پرسشنامه پاد ساکف، ماکنزی، پائین و باچراچ (۲۰۰۰)، برای سنجش تمایل به ترک شغل با بهره‌گیری از پرسشنامه میلر، کاتربرگ و هولین (۱۹۷۹)، برای سنجش هویت‌بخشی سازمانی با بهره‌گیری از پرسشنامه اشفورث (۱۹۹۲)، و برای سنجش رضایت شغلی به الگوگرفتن از پرسشنامه برافیلد و روته (۱۹۵۱) پرسشنامه‌ای ۳۲ سؤالی با طیف نمره‌گذاری ۵ درجه‌ای لیکرت تدوین شد. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی صوری استفاده شد. در این روش پرسشنامه‌های تهیه‌شده توسط استادان خبره و متخصص در این زمینه بررسی شد و، پس از بازنگری، پرسشنامه نهایی طراحی شد. برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد. پایایی پرسشنامه تحقیق به صورت نمره کلی برای کل پرسشنامه و برای تک‌تک متغیرها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مربوط به ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سؤال در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
رفتار شهروندی سازمانی	۱۶	۰/۷۸۹
رضایت شغلی	۷	۰/۷۲۵
هویت بخشی سازمانی	۵	۰/۸۰۷
تمایل به ترک شغلی	۴	۰/۸۲۹
کل پرسشنامه	۳۲	۰/۸۲۷

### یافته‌های پژوهش

برای بررسی نرمال بودن داده‌های متغیرهای تحقیق از آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد همه متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال اند. بر همین اساس، از آزمون رگرسیون استفاده شد.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیرهای پژوهش	ترک شغلی (ItQ)	رضایت شغلی (JS)	رفتار شهروندی سازمانی (OCB)	هویت بخشی سازمانی (OI)
تعداد نمونه	۲۶۳	۲۶۳	۲۶۳	۲۶۳
میانگین	۳/۲۰	۲/۹۳	۲/۰۴	۲/۴۴
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۱۵۸	۱/۲۷۸	۱/۰۱۱	۱/۲۱
سطح معناداری	۰/۱۱۶	۰/۰۷۶	۰/۱۳۷	۰/۱۰۸

با توجه به جدول فوق، میزان Z برابر با متغیرها معنادار نیست، چون مقدار سطح معناداری (p-value) از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین، فرض صفر رد نمی‌شود. به سخن دیگر، داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌نمایند و شرط انجام دادن آزمون‌های پارامتریک برقرار است. در نتیجه، برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون استفاده می‌شود.

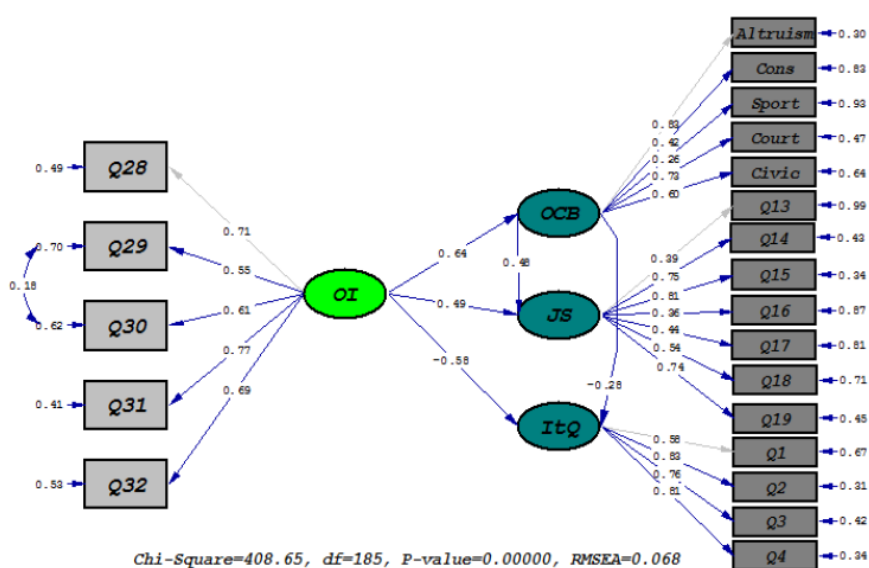
### ارزیابی بخش ساختاری مدل

هدف از ترسیم مدل ساختاری این است که آیا روابط تئوریک، که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مدل مفهومی مد نظر محقق (شکل ۱) بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید می‌شود یا خیر؟ در این زمینه سه مسئله مد نظر قرار می‌گیرد:

۱. علائم (مثبت یا منفی) پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان می‌دهند که آیا پارامترهای محاسبه شده جهت روابط فرضی را تأیید کرده‌اند.
۲. مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده قوی‌اند. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی دار باشند (یعنی مقدار قدر مطلق  $t$  باید بیشتر از ۱٫۹۶ باشد).
۳. مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) برای معادلات ساختاری مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی را که به وسیله متغیرهای نهفته مستقل (بیرونی) تبیین می‌شود نشان می‌دهد. هر چه مقدار  $R^2$  بزرگ‌تر باشد قدرت تبیین بالایی واریانس را بیان می‌کند.

### برازش بخش ساختاری مدل مفهومی تحقیق

شکل ۲، برازش بخش ساختاری مدل مفهومی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار برازش بخش ساختاری مدل مفهومی (استاندارد)

از آنجایی که شاخص‌های برازش به دست‌آمده مدل مفهومی (کای دو به درجه آزادی ۲/۲۱،  $GFI = 0/97$ ،  $AGFI = 0/94$ ،  $CFI = 0/91$ ،  $NFI = 0/90$  و  $RMSEA = 0/068$ ) بالاتر از حد مجازند، مدل مفهومی از برازش مطلوبی برخوردار است؛ یعنی داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی

روابط بین مدل مفهومی را تبیین می‌کنند و نشان می‌دهند. جدول ۳ خلاصه نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. با توجه به این نتایج، همه بارهای عاملی (ضرایب مسیر) به‌دست‌آمده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دارند.

جدول ۳. ضرایب مسیر، آماره t، و ضریب تعیین

ردیف	فرضیه‌های فرعی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )
۱	رابطه هویت‌بخشی سازمانی و رفتار شهروندی	OCB	OI	۰/۶۴	۷/۳۹**	۰/۳۶
۲	رابطه هویت‌بخشی سازمانی و رضایت شغلی	JS	oI	۰/۴۹	۷/۵۷**	۰/۲۹
۳	رابطه هویت‌بخشی سازمانی و تمایل به ترک شغل	ItQ	OI	-۰/۵۸	-۴/۹۸**	۰/۱۷
۴	رابطه رفتار شهروندی و رضایت شغلی	JS	OCB	۰/۴۸	۵/۳۷**	-
۵	رابطه رفتار شهروندی و تمایل به ترک شغل	ItQ	OCB	-۰/۲۸	-۲/۷۷**	-

P < ۰/۰۱:\*\*\* P < ۰/۰۵:\*\*

IO: هویت سازمانی OCB: رفتار شهروندی سازمانی JS: رضایت شغلی (JS) ItQ: تمایل به ترک شغل

### آزمون فرضیات اصلی

با توجه به نتایج بیان‌شده در جدول ۳ و ضریب مسیر و آماره t موجود در آن برای فرایض تحقیق، می‌توان همه فرضیات تحقیق را مورد قبول دانست. ولیکن به منظور آزمون ارتباط میانجی‌شده، به عنوان فرضیه‌های اصلی، سه مرحله زیر باید انجام شود (بارون و کنی، ۱۹۸۶).

- از متغیر میانجی (Z) بر روی متغیر مستقل (X) رگرسیون گرفته شود  $[Z = b_0 + b_1X]$ ؛
- از متغیر وابسته (Y) بر روی متغیر مستقل (X) رگرسیون گرفته شود تا اثر مستقیم محاسبه شود  $[Y = c_0 + c_1X]$ ؛
- برای محاسبه اثر غیرمستقیم، متغیر وابسته (Y) بر روی متغیر مستقل (X) با وارد کردن متغیر میانجی  $[Y = a_0 + a_1X + a_2Z]$  به معادله رگرسیون گرفته شود. اثر میانجی در صورتی وجود دارد که دو شرط زیر حاصل شود:
  - ضرایب بتا استاندارد  $b_1$  و  $c_1$  هر دو معنی‌دار باشند؛
  - $a_1$  یا معنی‌دار نباشد یا کمتر از  $c_1$  باشد (معنی‌دار نبودن  $a_1$  میانجی‌گری کامل را نشان می‌دهد).

جدول ۴. مدل میانجی شده (فرضیه اصلی اول)

فرضیه: متغیر مستقل، متغیر میانجی، متغیر وابسته	a <sub>1</sub>	b <sub>1</sub>	c <sub>1</sub>	نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی اول: OI، OCB، JS	۰/۲۲۰**	۰/۶۲**	۰/۴۹**	میانجیگری جزئی (a <sub>1</sub> کمتر از c <sub>1</sub> )
	P < ۰/۰۱: **		P < ۰/۰۵: *	
IO: هویت سازمانی	OCB: رفتار شهروندی سازمانی	JS: رضایت شغلی (JS)	ITQ: تمایل به ترک شغل	

ضرایب موجود در جدول ۴ با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (b<sub>1</sub> و c<sub>1</sub>) و آزمون رگرسیون چندگانه (a<sub>1</sub>) به دست آمد.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیرهای مدل	ضریب غیر استاندارد (B)	ضریب استاندارد (Beta)	آماره t	معناداری (Sig)
مستقل: هویت سازمانی	۰/۲۲۰	۰/۳۴۴	۵/۲۰۲	۰/۰۰۰
میانجی: رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۴۸	۰/۰۴۱	۰/۶۱۳	۰/۵۴۰

متغیر وابسته: رضایت شغلی

نتایج جدول ۴ نشان می دهد که ضرایب بتا استاندارد b<sub>1</sub> و c<sub>1</sub> در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار هستند. بنابراین، شرط اول وجود رابطه میانجیگری برقرار است. ضریب بتا استاندارد a<sub>1</sub> در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است و کمتر از مقدار c<sub>1</sub> است. بنابراین، شرط دوم وجود رابطه میانجیگری نیز برقرار است. با توجه به اینکه b<sub>1</sub> و c<sub>1</sub> معنی دار و a<sub>1</sub> معنی دار و کمتر از c<sub>1</sub> است، در نتیجه، فرضیه اصلی اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می شود. یعنی در سطح اطمینان ۹۹ درصد متغیر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به طور جزئی رابطه بین هویت بخشی سازمانی (OI) و رضایت شغلی (JS) را میانجی می کند.

به منظور آزمون ارتباط میانجی شده، به عنوان فرضیه اصلی دوم، سه مرحله زیر باید انجام شود (بارون و کنی، ۱۹۸۶).

۱. از متغیر میانجی (z) بر روی متغیر مستقل (x) رگرسیون گرفته شود  $[z = b. + b_1x]$ ؛
۲. از متغیر وابسته (y) بر روی متغیر مستقل (x) رگرسیون گرفته شود تا اثر مستقیم محاسبه شود  $[y = c. + c_1x]$ ؛

۳. برای محاسبه اثر غیرمستقیم، متغیر وابسته (Y) بر روی متغیر مستقل (X) با وارد کردن متغیر میانجی ( $[Y = a. + a_1X + a_2Z]$ ) به معادله رگرسیون گرفته شود. اثر میانجی در صورتی وجود دارد که دو شرط زیر حاصل شود:
۱. ضرایب بتا استاندارد  $b_1$  و  $c_1$  هر دو معنی دار باشند؛
  ۲.  $a_1$  یا معنی دار نباشد یا کمتر از  $c_1$  باشد (معنی دار نبودن  $a_1$  میانجیگری کامل را نشان می دهد (بارون و کنی، ۱۹۸۶؛ هوپ وود، ۲۰۰۷).

جدول ۶. مدل میانجی شده (فرضیه اصلی دوم)

نتیجه فرضیه	$c_1$	$b_1$	$a_1$	متغیر مستقل، متغیر میانجی، متغیر وابسته
میانجیگری جزئی ( $a_1$ کمتر از $c_1$ )	-.۰۵۸**	.۰۶۴**	-.۰۴۹۰**	فرضیه اصلی اول: JS, OCB, IO
				IO: هویت سازمانی
				OCB: رفتار شهروندی سازمانی
				JS: رضایت شغلی (JS)
				IQ: تمایل به ترک شغل

P < .۰۵: \* P < .۰۱: \*\*

ضرایب موجود در جدول ۶ با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری ( $b_1$  و  $c_1$ ) و آزمون رگرسیون چندگانه ( $a_1$ ) به دست آمد.

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

معناداری (Sig)	آماره t	ضریب استاندارد (Beta)	ضریب غیراستاندارد (B)	متغیرهای مدل
.۰۰۰	-۵/۵۳۹	-.۰۳۷۲	-.۰۴۹۰	مستقل: هویت سازمانی
.۰۰۵۱	۱/۹۵۷	.۰۱۳۱	.۰۳۲۱	میانجی: رفتار شهروندی سازمانی

متغیر وابسته: تمایل به ترک شغل

نتایج جدول ۶ نشان می دهد که ضرایب بتا استاندارد  $b_1$  و  $c_1$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار هستند. بنابراین، شرط اول وجود رابطه میانجیگری برقرار است. ضریب بتا استاندارد  $a_1$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است و کمتر از مقدار  $c_1$  است. بنابراین، شرط دوم وجود رابطه میانجیگری نیز برقرار است. با توجه به اینکه  $b_1$  و  $c_1$  معنی دار و  $a_1$  معنی دار و کمتر از  $c_1$  است، در نتیجه، فرضیه اصلی دوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می شود. یعنی در

سطح اطمینان ۹۹ درصد متغیر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) با هویت‌بخشی سازمانی (OI) و تمایل به ترک شغل (ItQ) را میانجی می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، بر طبق این ادعا که هویت‌بخشی سازمانی رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد، با انجام‌دادن آزمون‌های آماری با ضریب مسیر ۶۴ درصد (نشان‌دهنده اثر مثبت و قوی هویت‌بخشی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است) و ضریب تعیین ۴۱ درصد (متغیر هویت‌بخشی سازمانی روی هم رفته توانست ۴۱ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند. ۵۹ درصد باقی‌مانده خطای پیش‌بینی است) تأیید شد. هویت‌بخشی سازمانی بالا می‌تواند رضایت شغلی افراد را بهبود بخشد. رضایت شغلی را می‌توان با محرک‌های ذهنی و عینی بهبود بخشید؛ بدین معنی که ابعاد ذهنی و عینی هویت‌بخشی سازمانی نیز به تبع آن بر رضایت شغلی می‌تواند مؤثر باشد (کالمسی، ۲۰۰۹). رضایت شغلی نتیجه ارزیابی ویژگی‌های شغلی است. اگر فرد به‌خوبی نتواند هویت سازمانی خود را در سازمان شکل دهد تا بدان وسیله بتواند برای خود و روابط اجتماعی خود در سازمان تعریف مشخصی ارائه دهد، ارزیابی ویژگی‌های شغلی برای این فرد آسان نخواهد بود و بر رضایت شغلی وی تأثیر منفی خواهد گذاشت (قلی‌پور و امیری، ۱۳۸۸).

در خصوص رابطه هویت‌بخشی سازمانی با رضایت شغلی نتایج به‌دست‌آمده از آزمون، ضریب مسیر ۰/۴۹ (نشان‌دهنده اثر مثبت و متوسط هویت‌بخشی سازمانی بر رضایت شغلی) و ضریب تعیین برابر ۰/۲۹ (متغیر هویت‌بخشی سازمانی روی هم رفته توانست ۲۹ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش‌بینی کند. ۷۱ درصد باقی‌مانده خطای پیش‌بینی است) را تأیید کرد؛ بدین معنا که رابطه معنادار بین هویت‌بخشی سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. در این زمینه، وان دیک و همکارانش در پژوهش خود بیان کردند که رضایت شغلی یا، به عبارت بهتر، نوع ارزیابی فرد از موقعیت و شرایط کاری و شغلی خود متغیر میانجی بین رابطه هویت سازمانی و نیت ترک شغلی کارکنان است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، هر اندازه همه بخش‌های سازمان به هویت‌بخشی سازمانی اقدام نمایند، به نحوی که هر کارمندی در سازمان به همراه کلیت ساختاری سازمان بتواند برای سایر همکاران و کارکنان سازمانی ایجاد هویت نماید یا، به عبارتی، کارکنان بتوانند هویت اصلی خود را از سازمان دریافت نمایند، به همان اندازه می‌توان انتظار داشت که میزان رضایت شغلی کارکنان منطقه ۲ شهرداری تهران نیز افزایش یابد (ابراهیم‌پور، خلیلی، حبیبیان، سعادت‌مند، ۱۳۹۰؛ حسنی و جودت کردلر، ۱۳۹۱).

بین رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک شغل و رفتارهای ترک شغلی کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد. به عبارتی، با افزایش تمایل به ترک شغل کارکنان، تمایل آن‌ها برای شرکت در رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد (کوپن و آنگ، ۲۰۰۷: ۱۰۸۵-۱۰۹۷). در زمینه رابطه بین هویت‌بخشی سازمانی با تمایل به ترک شغل نتایج به‌دست‌آمده نشان داد ضریب مسیر  $0/58-$  (نشان‌دهنده اثر منفی و نسبتاً قوی هویت‌بخشی سازمانی بر تمایل به ترک شغل) و ضریب تعیین برابر  $0/17$  (متغیر هویت‌بخشی سازمانی روی هم رفته توانست ۱۷ درصد از تغییرات تمایل به ترک شغل را پیش‌بینی کند. ۸۳ درصد باقی‌مانده خطای پیش‌بینی است) تأیید شد.

فضای مشوق رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته را فراهم می‌سازد. بنابراین، از طریق ایجاد رفتارهای شهروندی در محیط کار می‌توان مطمئن بود که رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که سطح بالایی از رفتارهای شهروندی وجود دارد می‌توان عملکرد بهتری را مشاهده کرد (لاتالوانیا و تنوموژی، ۲۰۱۱؛ ویگودا-گادوت و بیر، ۲۰۱۱)، از جمله پژوهش همسو می‌توان به پژوهش اسمیت، آمیوت، کالان و تری در سال ۲۰۱۲ اشاره کرد.

در خصوص رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی، ضریب مسیر  $0/48$  (نشان‌دهنده اثر مثبت و متوسط رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت شغلی) به دست آمد. ذکر این نکته لازم است که در این معادله به دلیل اینکه متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) در معادله دیگری نقش متغیر وابسته (رابطه بین هویت‌بخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) را ایفا می‌کند، ضریب تعیین مستقل برای این معادله محاسبه نمی‌شود. نوع ارتباط و شدت رابطه با توجه به ضریب همبستگی پیرسون ( $0/20$ ) به صورت مثبت و شدت متوسطی ارزیابی می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده این‌گونه استنباط می‌شود که هر چه میزان رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بیشتر شود، به همان میزان احساس صمیمیت و تجانس ارزش‌های فرد با شهرداری منطقه ۲ تهران بیشتر می‌شود و فرد به نوعی خود را در قالب سازمان یا عجین شده با سازمان می‌یابد.

در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک مناسباتی سازنده و قابل اطمینان در بین مردم به‌وجود می‌آید که در پی آن و با افزایش احترام به نیازهای انسانی در سازمان می‌توان کاهش میزان ترک شغل کارکنان را انتظار داشت (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰: ۲۱۹). رفتار شهروندی سازمانی، به منزله منبعی اجتماعی از تعاملات رفتاری، بر دریافت پاداش‌های اجتماعی مبتنی است، بنابراین، وقتی که کارکنان احساس کنند دریافت ارزشمندی از سازمان دارند طبعاً سطح رفتار



شهروندی سازمانی خود را افزایش می‌دهند و تمایل آنان به ترک شغل کاهش می‌یابد. از جمله پژوهش همسو می‌توان اشاره کرد به اسمیت، اورگان و نییر (۱۹۸۳)، بتمن و ارگان (۱۹۸۳) و حسنی و جودت کردلر (۱۳۹۱).

رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با تمایل به ترک شغل نشان داد میزان ضریب پیرسون برابر با ۰/۰۵- بیانگر ارتباط منفی و شدت ضعیف، بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و تمایل کارکنان به ترک شغل است، بنابراین، رابطه بین این دو متغیر با اطمینان ۹۹ درصد و مقدار ضریب مسیر ۰/۲۸- (نشان‌دهنده اثر منفی و ضعیف رفتار شهروندی سازمانی بر تمایل به ترک شغل) تأیید شد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های یانگ (۲۰۰۸) همسوست. یانگ دریافت که تحلیل رفتگی شغلی، ناکارآمدی، و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری با هم دارند؛ به طوری که بین ناکارآمدی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی وجود دارد. در واقع، ناکارآمدی بالا معادل پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی است.

در خصوص تأثیر هویت‌بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل، با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، نتایج نشان داد افزایش هویت‌بخشی سازمانی به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی منجر خواهد شد که آن نیز به رضایت کارکنان شهرداری از شغل خود می‌انجامد. همچنین، افزایش میزان هویت‌بخشی سازمانی در افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مؤثر است و آن نیز می‌تواند در کاهش تمایل کارکنان سازمان شهرداری منطقه ۲ تهران به ترک شغل خود مؤثر باشد. از جمله پژوهش همسو می‌توان به فزر و روتر (۲۰۰۴) اشاره کرد (فیده و کاترین، ۲۰۰۴).

با توجه به نتایج به دست آمده توصیه می‌شود:

۱. سازمان‌ها برای نیروهای تازه‌وارد خود اعتبار قایل شوند تا بدین نحو فرد تازه‌وارد بتواند به هویت‌بخشی خود در دوره حیاتی اجتماعی شدن کارمند تازه‌وارد به سازمان جامه عمل بپوشاند.
۲. تشکیل گروه‌هایی در داخل سازمان که به نوعی، علاوه بر احترام به ارزش‌های سازمانی، بتواند رفتارهای شهروندی سازمانی را در داخل کارکنان نهادینه سازد؛ به عبارتی، ایجاد فرهنگ رفتارهای شهروندی سازمانی در داخل گروه‌های سازمانی.
۳. مدیران و سرپرستان در فرایند تصمیم‌گیری کارکنان را مشارکت و به پیشنهادها کارکنان در بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. همچنین، استقرار نظام پیشنهادها در جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و بهبود هویت‌بخشی سازمانی و رضایت شغلی ضروری است.

همچنین، راهکارهایی برای بهبود متغیر رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌شود:

۱. ایجاد اعتماد از سوی مدیران و کارکنان امری مهم در بهبود و توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی تلقی می‌شود، بنابراین، توصیه می‌شود در وهله اول مدیران و در وهله‌های بعدی کارکنان به ایجاد اعتماد متقابل اقدام نمایند. به طور کلی، لازم است فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمانی داشته باشند و ارتباطات بر مبنای اعتماد دوجانبه و فضای ارتباطات صادقانه و با اعتماد شکل بگیرد.
۲. توصیه می‌شود وظایف کاری، قلمرو، و حیطه فعالیت هر کارمندی در زمینه شغلی‌اش به طور شفاف و واضح مشخص و معین گردد و افراد هیچ ابهامی در این زمینه نداشته باشند. بدین ترتیب، با فرایند استانداردسازی شغلی، افراد به نوعی عدالت را در سازمان و مدیران آن مشاهده می‌کنند و تمایل بیشتری به ارائه رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت.

## منابع

- ابراهیم‌پور، ح؛ خلیلی، ح؛ حبیبیان، س. و سعادت‌مند، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۳ (۵): ۹۱-۱۲۴.
- ابیلی، خ؛ شاطری، ک؛ یوزباشی، ع؛ فرجی ده‌سرخی، ح. (۱۳۸۸). *بررسی رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی*، کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، شماره یکم.
- الوانی، م. و دانایی فرد، ح. (۱۳۸۰). *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی*. تهران: انتشارات صفار- اشرافی.
- حسنی، م. و جودت کردلر، ل. (۱۳۹۱). رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کادر درمانی بیمارستان امام رضا (ع) ارومیه. *دو ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، ۱۰ (۳): ۳۴۰-۳۵۲.
- رابینز، اس. پی. (۱۳۸۹). *مبانی رفتار سازمانی*، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- طبرسا، غ؛ هادیزاده، ا. و کشته‌گر، ع. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۱): ۱۰۱-۱۱۴.
- طبرسا، غ؛ رامین‌مهر، ح. (۱۳۸۹). ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱ (۳): ۱۰۳-۱۱۷.

فتحی، ش. و حسنی، م. (۱۳۹۰). رابطه بین رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی. *کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی*، ۲۸ و ۲۹ آذر ۱۳۹۰، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین.

قلی‌پور، آ. و امیری، ب. (۱۳۸۸). تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی: بررسی چالش‌های هویتی در تیم‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲): ۱۱۸-۱۰۳.

مؤمنی، م. (۱۳۸۹). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*. تهران: کتاب نو.

نوری، ع. و دعائی، ح. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: هتل پنج ستاره پارس). *اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی*، بهمن ۱۳۸۸، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

هومن، ح. (۱۳۸۰). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری پایه‌های پژوهش*. چاپ چهارم، تهران: انتشارات پارسا.

Ashforth, B.E., Alma, M. (1992). A Practical Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-230.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Bateman, T.S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.

Bedeian, A.G., Kemery, E.R., Pizzolatto, A.B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of vocational behavior*, 39 (3): 331-343.

Bockerman, P., Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction- productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2): 1-23.

Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., Westphal, J.D. (2011). Me or We: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3): 551-576.

Brayfield, A. H. Rothe, H. F. (1951). "Index of job satisfaction". *Journal of applied psychology*, 35 (5): 307-311.

- Cloninger, P. A., Ramamoorthy, N.F., Patrick C. (2011). The Influence of Equity, Equality and Gender on Organizational Citizenship Behaviors (Report). *SAM Advanced Management Journal*, 76 (4): 1-10.
- Coyne, I., Yaong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6): 1085-1097.
- Dharmika, K.A.S, Bin, A, F., Lip T. S. (2012). Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Employee Outcomes. *South Asian Journal of Management*, 19(2): 7.
- Feather, N. T. R., Katrin, A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 534-567.
- Fombelle, P. W., Jarvis C. B., Ward. J, Ostrom, L. (2012). Leveraging customers' multiple identities: identity synergy as a driver of organizational identification. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40(4):587-604.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamics for professional employees. *Academy of Management Journal*, 57(3): 506-526.
- Hopwood, C. J. (2007). Moderation and Mediation in Structural Equation Modeling: Applications for Early Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 29(3): 262-272.
- Jiang, J.Y., Sun, L.Y., Law K.S. (2011). Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective. *International Journal of Management*, 28(3): 675-693.
- Jone, D. A. (2011). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 857-878.
- Kalemci T. I. (2009). The impact of identification and commitment on job satisfaction: The case of a Turkish service provider. *Management Research News*, 32(8): 728-738.

- Lathalavanya B., Thenmozhi R. (2011). Organizational Citizenship Behaviour Evaluating Organizational Efficiency and Success through Knowledge sharing. *The Journal Contemporary Management Research*, 5(1):312-345.
- Miller, H., Katerberg, R., Hulin, C.L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth model of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5): 509-517.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It s construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2): 85- 97.
- Pidsakoff, P.M., Maknezie, S.B., Paine, J. B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3): 513-563.
- Pitts, D., Marvel, J., Fernandez, S. (2011). So hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, 71(5): 751- 760.
- Razza, N. J. (1993). Determinants of direct-care staff turnover in group home for individual with mental retardation. *Mental Retardation*, 31(5): 284-291.
- Reisel, W. D., Probst, T.M., Chia, Swee-Lim, Malotes, C.M., König, C.J. (2010). The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. *Studies of Mgt. & Org*, 40(1): 74–91.
- Reuben, M., Kenny, B. A., Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1186.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4): 653.
- Smith, L.G.E., Amiot, C.E., Callan, V.J, Terry, D. J., Smith, J. R. (2012). Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *British Journal of Management*, 23(1): 45–64.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4): 351-360.

- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (3): 573–596.
- Yang, J.T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, Job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4): 429-443.