

## شناسایی و سنجش مؤلفه‌های فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار کارکنان زن ادارات آموزش و پرورش

حسین صمدی میار کلائی<sup>۱\*</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۲</sup>، موسی مشازمینی<sup>۳</sup>، حمزه صمدی میار کلائی<sup>۴</sup>

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی، رفتار ارزشمند و مفیدی است که افراد به صورت داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. بنابراین، در دنیای پُرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، در تلاش‌اند کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از نقش تعیین‌شده در شغلشان عمل کنند. در واقع، هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و سنجش مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار میان کارکنان زن ادارات آموزش و پرورش استان مازندران است. جامعه آماری پژوهش نیز، ۱۰۵ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزارهای spss و لیزرل انجام شده است. نتایج آزمون باینومینال نشان داده است که رفتار شهروندی سازمانی و همه ابعاد بررسی‌شده یعنی: نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، و عفت اجتماعی در وضعیت مطلوبی قرار داشته و یافته‌های مدل معادلات ساختاری نیز بیانگر تأیید کلیت مدل و ارتباط معنادار مؤلفه‌ها با رفتار شهروندی سازمانی بود.

### کلیدواژگان

ادارات آموزش و پرورش، رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان زن، مدل معادلات ساختاری.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران

hossein\_samadi\_m@yahoo.com

aghajani@umz.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدیرکل فرودگاه‌های استان مازندران

mashazamini@yahoo.com

hamzeh\_samadi@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری مدیریت، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۲/۲۶، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۵

## مقدمه و طرح مسئله

امروزه، حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به‌منزله زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده کنند، در غیر این صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج خواهند شد. البته منظور فقط آمادگی تکنولوژیکی و تجهیزات نیست، بلکه سازمان‌ها باید کارکنان (یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند انسانی) خود را آماده کنند. در دنیای متغیر، رقابتی، و پرتلاطم کنونی، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان‌سالاری، فرماندهی، کنترل، و... زیر سؤال رفته است [۲]. چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار نموده است. نسلی که از آن‌ها به‌عنوان سرباز سازمانی یاد می‌شود، این کارکنان بی‌تردید وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیر اثربخش‌اند، زیرا سازمان‌ها را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن، بی‌هیچ چشم‌داشتی، افزون بر نقش رسمی خود عمل می‌کنند و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌ورزند [۱؛ ۵؛ ۲۰؛ ۲۵].

موفقیت سازمان‌ها امروزه وابستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از نقش و وظایف خود عمل می‌کنند. به این تلاش‌های فراتر از نقش و انتظار در ادبیات سازمان و مدیریت، رفتارهای فرانقشی یا رفتار شهروندی سازمانی اطلاق می‌شود [۲۱]. درواقع، رفتار شهروندی سازمانی به‌منزله رفتارهای فردی‌ای تعریف شده است که بصیرتی است و به‌طور مستقیم و به‌وضوح از طریق سیستم رسمی پاداش شناخته نشده و به آن پاداش داده نمی‌شود. اگر ما بتوانیم مفهومی مانند رفتار شهروندی سازمانی را بهبود ببخشیم، می‌توانیم به این اهداف دست یابیم. رفتار شهروندی به‌شدت برای سازمان‌ها باارزش است و می‌تواند در عملکرد و مزیت رقابتی نیز مشارکت کند [۲۹].

بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند. به علاوه، رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری، و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است [۸]. از طرفی، می‌توان گفت نیروی انسانی زن هر جامعه نیز از مهم‌ترین عوامل در بهره‌برداری بهینه از منابع مادی، معنوی، و توسعه آن جامعه بوده و در ارتباط با سازمان‌ها، سرمایه‌ای بزرگ برای دستیابی به اهداف سازمانی به‌شمار می‌رود. پس می‌توان دریافت که سازمان یا جامعه‌ای که قصد دارد در مسیر پیشرفت و توسعه قدم بردارد، باید بتواند از نیروی انسانی زنان خود با رفتارهای فرانقشی که موجب کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود به نحو احسن استفاده کند. با توجه به اهمیت مسائل یادشده و نقش‌آفرینی زنان به‌عنوان کارکنان اثربخش در سازمان‌های آموزشی، هدف محققان از انجام دادن پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤالات است: مؤلفه‌های مؤثر (اجزای سازنده مؤثر) بر

رفتار شهروندی سازمانی (سازه) در محیط کار کارکنان زن ادارات آموزش و پرورش کدام‌اند؟ (شناسایی مؤلفه‌های مؤثر) و آیا اینکه کارکنان زن اداره آموزش و پرورش سطح مناسبی از رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار را دارند؟

## چارچوب نظری پژوهش

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار از سوی آرگان و همکاران در سال ۱۹۸۳ مطرح شد. توسعه این مفهوم از نوشته‌های بارنارد در سال ۱۹۳۸، درباره تمایل به همکاری و مطالعات کاتز درباره عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶، ۱۹۷۸ نشئت گرفته است. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش اصلی افراد نیست، در نتیجه به‌منزله شاخص رفتاری برای پاسخ به روابط همکاران به‌شمار می‌رود [۴؛ ۱۷؛ ۳۵]. رفتارهای شهروندی سازمانی مجموع رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط کار محسوب می‌شود، ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می‌کنند و حداقل طی بیست و پنج سال گذشته به حوزه گسترده در تحقیقات مدیریتی و سازمانی تبدیل شده‌اند [۱۸].

رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای کاری کارکنان از قبیل کمک‌کردن به دیگران، تا دیروقت ماندن یا آخر هفته‌ها کار کردن، عمل کردن در سطوحی که متجاوز از استانداردهای قابل اجراء هستند، تحمل تکالیف یا دشواری‌های راجع به شغل، و فعالانه در امور شرکت درگیر شدن، هستند [۱۹].

آرگان و همکاران (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را به‌منزله رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند [۲۴]. این تعریف آرگان از رفتار شهروندی سازمانی نیازمند آن است که رفتار افراد به صورت مستقیم و رسمی به‌وسیله سیستم پاداش سازمانی جبران نشود. یعنی اینکه رفتار شهروندی سازمانی باید به رفتارهایی محدود باشد که مطلقاً و دائماً فاقد هر نوع بازگشت محسوسی (مثلاً پاداش خاص) به افراد باشد. درنهایت رفتار شهروندی سازمانی فقط باید شامل رفتارهایی باشد که در هر زمان و همه افراد، در مجموع برای اثربخشی سازمانی مشارکت کنند [۳۰].

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، زیرا با متغیرهای مهم سازمانی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم، و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان داده است که همه مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری

مثبت پرورش دهند، به جای آنکه متوسل به زور یا اجبار شوند، به فرایند انتخاب، استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا کنند [۷]. پس با توجه به مباحث مطرح‌شده، می‌توان عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی را در موارد ذیل جست‌وجو کرد:

- نوعی رفتار است که فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح شده است؛
- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و براساس اراده فردی کارکنان است؛
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته یا از طریق ساختار رسمی سازمانی قدردانی نمی‌شود؛
- رفتاری است که برای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است [۸].

اصطلاحاتی که در دهه‌های اخیر برای تشریح چنین رفتارهایی به کار برده شده است عبارت است از: رفتار پیش‌اجتماعی، رفتار فرانقشی، رفتار مدنی سازمانی، رفتار به نفع اجتماع، خودانگیختگی سازمانی، عملکرد ترکیبی، رفتار صدا، رفتار مخالف شغل، رفتار خودجوش سازمانی، و عملکرد زمینه‌ای. هرچند این مفاهیم خاستگاه متفاوتی دارند، به‌طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند، که در این مقاله با عنوان رفتار شهروندی سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند و منظور آن دسته از فعالیت‌های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل از سوی فرد انجام می‌شود و هرچند سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی‌کند، برای عملکرد خوب سازمان مؤثرند [۱؛ ۱۶؛ ۲۲؛ ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۵؛ ۴۰].

از رفتار شهروندی سازمانی تعاریف گوناگونی ارائه شده است. در برخی از منابع، از رفتار شهروندی سازمانی به‌منزله مجموعه رفتارهای داوطلبانه که جزء وظایف رسمی فرد نیستند و در نهایت منجر به بهبود مؤثر انجام وظایف، نقش‌های سازمانی و در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان‌اند، یاد شده است [۱۰].

با توجه به تعاریف ارائه‌شده، از انسان به‌منزله شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای، و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند و وقتی که به آن‌ها وظایفی واگذار شود که به خودی خود رضایت‌بخش‌اند، یا وقتی که آن‌ها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند [۸].

تمایز میان رفتار در نقش و رفتارهای فرانقش نیز در کارکنان متجاوز از ادبیات مدیریتی

است. رفتار در نقش در شرح شغل‌ها و نیازمندی‌های شغلی، یا جریان‌های عادی روشن رویه‌های سازمانی تدوین می‌شوند. رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای فرانشی ماهیتاً دل‌خواهی‌اند و معمولاً از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شوند. رفتارهای یاری‌دهنده، عفت اجتماعی، و جوانمردی از ابعاد فرعی رفتار شهروندی سازمانی‌اند. رفتارهای یاری‌دهنده تمایل کارکنان به دستگیری کردن از همکاران و کمک به کارکنان جدید را تشریح می‌کنند [۹].

به دلیل اینکه رفتار در سازمان‌ها به شرح شغل‌های رسمی یا انتظارات شغلی رسمی محدود نیست، شغل‌ها، نقش‌ها، و رفتارها هم‌معنی نیستند. ون‌دین، کامینگز، و مک‌لین پارکس (۱۹۹۵) «رفتار فرانش (ERB) را به‌عنوان رفتاری تعریف کرده‌اند که به سازمان سود می‌رساند و یا قصد دارد که به سازمان سود برساند، رفتار فرانش رفتاری است که دل‌خواهی بوده و از انتظارات موجود نقش فراتر می‌رود» [۴۰]. این تعریف از رفتار فرانش چهار استلزام دارد: اولین اینکه، این تعریف نیاز دارد که رفتار فرانش رفتاری ارادی باشد. به عبارت دیگر، رفتار نباید تجویزی و جزء وظایف رسمی شغل باشد. دوم، اقدامات کارکنان باید از روی قصد باشد؛ یعنی کارکنان باید تصمیمی قاطع به درگیر شدن در سازمان بگیرند. سومین استلزام این است که رفتار باید مثبت باشد، یا رفتار باید از نظر اقدام‌کننده شکل مثبتی داشته باشد یا از دید فرد مشاهده‌کننده مثبت به نظر برسد. چهارمین و آخرین استلزام این است که رفتار ابتدا از نظر کارکنان یا اقدام‌کننده بی‌غرض باشد. این به این معناست که کارمند باید مقدماً در رفتاری درگیر شود که به فرد یا چیزی به‌غیر از خودش منفعتی برساند. با این تعریف از رفتار فرانش، باید در جهت مخالف رفتار در نقش باشد. رفتار در نقش رفتاری است که درون نقش‌ها یا انتظارات شغلی وجود دارد. «رفتار در نقش (IRB) به‌عنوان رفتاری تعریف شده است که به‌عنوان بخشی از اجرای وظایف و مسئولیت‌های نقش واگذار شده مورد نیاز یا مورد انتظار است» [۳۹].

در باره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، باید اشاره کرد برای معرفی این ابعاد اتفاق نظر وجود ندارد. با این حال، پژوهشگران ابعاد زیادی برای شهروندی سازمانی مطرح کردند، اما ارگان (۱۹۸۸)، پودساکاف و همکاران (۱۹۹۰)، معروف‌ترین ابعاد مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی را این‌گونه بیان کرده است: نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی (مردانگی)، تواضع، عفت (ادب) اجتماعی. محققانی چون: پودساکاف و همکاران ۲۰۰۰، بولینو و همکاران ۲۰۰۴، ترنیپسید ۲۰۰۱، عسگری و همکاران ۲۰۰۸ نیز در تحقیقات خود به بررسی این ابعاد پرداختند. در این تحقیق ابعاد رفتار شهروندی سازمانی براساس مدل نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، که خود برگرفته از مدل ارگان (۱۹۸۸) است، ارائه شده است.

جدول ۱. سیر تکاملی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

اسمیت و همکاران (۱۹۸۳)	آندرسون (۱۹۸۳)	ارگان (۱۹۸۸)، پودساکاف و همکاران (۱۹۹۱)	لامبرت (۲۰۰۰)
نوع دوستی ←	OCB-I ←	عفت اجتماعی ←	وفاداری سازمانی ←
پذیرش عمومی ←	OCB-O ←	عفت اجتماعی ← جوانمردی ← نوع دوستی ← تواضع ← وظیفه‌شناسی ←	مشارکت سازمانی ← اطاعت سازمانی ←

منبع: [۶]

### اثرات و مزایای رفتار شهروندی سازمانی

پودساکاف و همکاران (۱۹۹۷) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی به کارکنان جدید کمک می‌کند بسیار زودتر مولد شوند و به تولید بپردازند و کمک می‌کند تا «بهترین اعمال و رویه‌ها» در سازمان گسترش یابد و از این‌رو عملکرد افرادی را که این اعمال و رویه‌ها را می‌آموزند، ارتقا می‌دهد. تحقیقات ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد واحد بر حسب کیفیت خدمات، عملکرد فروش، و کیفیت و کمیت عملکرد را نشان می‌دهند.

ارتقای رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش در هماهنگی می‌شود و در واحدهایی که کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند، فعالیت‌های تعمیر و نگهداری واحد را کاهش می‌دهد. رفتار شهروندی سازمانی موجب ارتقای کارآیی و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی منافع بسیاری را برای سازمان‌ها به بار خواهد آورد. این منافع عبارت‌اند از رفاه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، و در مجموع رفاه جامعه. اسپیتزمولر و همکاران (۲۰۰۸) رفاه فردی، سلامت فیزیکی و روانی، خودارزیابی، و توسعه فردی را از پیامدهای افرادی می‌داند که بر رفتار شهروندی سازمانی OCB-I عمل می‌کنند [۳۶]. پودساکاف و همکاران (۲۰۰۰) دلایلی را که چگونه ممکن است رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی و موفقیت سازمان اثر بگذارند این‌گونه بیان می‌کنند:

۱. ارتقا بهره‌وری همکاران و بهره‌وری مدیریتی (برای مثال: کارکنانی که به همکارانشان کمک می‌کنند، موجب می‌شوند که آن‌ها هرچه سریع‌تر مولد شوند؛ با گذشت زمان، رفتار یاری‌دهنده می‌تواند «بهترین رویه‌ها» را در واحدها و گروه‌های کاری انتشار دهد، اگر کارکنان در عفت اجتماعی درگیر شوند، مدیران می‌توانند از پیشنهادهای باارزش و بازخورها و ایده‌های کارکنان برای بهبود اثربخشی واحد استفاده کنند)؛

۲. اختصاص منابع برای اهداف بهره‌ورتر (برای مثال: اگر کارکنان به همکاران خود در مسائل مرتبط با کار یاری رسانند، مدیران می‌توانند زمان و منابع بیشتری را به وظایف بهره‌ور

از قبیل برنامه‌ریزی اختصاص دهند؛ اگر کارکنان جوانمردی را به نمایش بگذارند، مدیران از اینکه زمان بیشتری را برای شکایات جزئی صرف کنند، رها می‌کند؛

۳. کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایف صرفاً نگه‌دارنده (برای مثال: یک محصول طبیعی رفتار یاری‌دهنده این است که روحیه تیمی، اخلاقیات، و انسجام را ارتقا می‌بخشد؛ از این‌رو، نیاز اعضا و مدیران گروه‌ها را به صرف زمان و انرژی برای وظایف نگه‌دارنده کاهش می‌دهد)؛

۴. کمک به فعالیت‌های هماهنگی درون‌گروهی و میان‌گروه‌های کاری (برای مثال: نمایش عفت اجتماعی از طریق حضور اداری و مشارکت فعال در جلسات واحدهای کاری به هماهنگی تلاش‌ها در میان اعضای تیم‌ها کمک می‌کنند؛ از این‌رو به صورت بالقوه اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد؛ نمایش تواضع از طریق «پایگاه مؤثر» نسبت به دیگر اعضای تیم یا اعضای دیگر گروه‌های وظیفه‌ای در سازمان، احتمال وقوع مسائلی را کاهش خواهد داد، که در غیر این صورت وقت‌گیر خواهد بود و به تلاش برای حل نیاز دارد)؛

۵. تقویت قابلیت سازمان برای جذب و نگهداری بهترین افراد، از طریق ایجاد سازمان به یک محل جذاب برای کار (برای مثال: ممکن است رفتارهای یاری‌دهنده اخلاقیات، انسجام گروهی، و حس تعهد به یک تیم را ارتقا دهند. همه این‌ها ممکن است که عملکرد را ارتقا دهد و به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان بهتر کمک می‌کند)؛

۶. ارتقاء ثبات عملکرد سازمانی (به عنوان مثال: کارکنان وظیفه‌شناس بیشتر احتمال دارد که سطوح بالاتری از خروجی را به شکلی باثبات ادامه دهند)؛

۷. تواناسازی سازمان برای سازگاری بسیار مؤثر با تغییرات محیطی (برای مثال: کارکنانی که در تماس نزدیک با اطلاعات داوطلبی بازارها در رابطه با تغییرات در محیط و ارائه پیشنهادهایی درباره چگونگی پاسخ به این تغییرات‌اند، به سازمان در تطبیق با آن یاری می‌رسانند؛ کارکنانی که به شکلی فعالانه در جلسات حضور دارند و مشارکت می‌کنند، به انتشار اطلاعات در سازمان کمک می‌کنند؛ از این‌رو پاسخگویی سازمان را ارتقا می‌دهند) [۳۵].

ارگان و همکاران (۲۰۰۶) نیز مزایای رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه برشمردند: ۱. ارتقای بهره‌وری؛ ۲. آزادسازی منابع؛ ۳. جذب و حفظ کارکنان خوب؛ و ۴. خلق سرمایه اجتماعی از طریق شبکه‌های ارتباطی بهتر و قوی‌تر [۳۱]. برای بررسی موضوع پژوهش در جامعه و نمونه مورد نظر (اداره آموزش و پرورش و محیط‌های آموزشی و نقش زنان در آن)، چهار دلیل عمده وجود دارد، که در این مجال به آن پرداخته می‌شود:

۱. تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغلی در محیط کار زنان شاغل را به حداقل برساند؛ ۲. رفتار شهروندی سازمانی از طریق تأکید بر رفتارهای فراشغلی نیاز به تخصیص منابع کمیاب را در سازمان کاهش می‌دهد؛ ۳. مؤسسات

آموزشی که زنان در آن شاغل‌اند، از طریق تعیین و بررسی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در زنان شاغل رفتار شهروندی سازمانی را تشویق و بروز آن را تسهیل کنند و در این محیط تسهیل‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی را افزایش و موانع آن را کاهش دهند؛ ۴. به مدیران آموزشی فرصت می‌دهد تا درک عمیق‌تری از عوامل رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای شغلی و سازمانی مربوط به آن را میان کارکنان زن پیدا کنند.

### پیشینه تجربی پژوهش

باچ‌راچ و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیق به بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداختند و در این تحقیق دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد وابسته به آن، ضمن داشتن ارتباط با عملکرد کارکنان، میانگینی بالاتر از حد متوسط دارند و همه مؤلفه‌های آن تبیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی‌اند [۱۲]. بلیکلی و همکاران (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان اثرات اعتدال و بی‌غرضی بر رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی، دریافتند که میان این متغیرها ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان سازمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند [۱۸]. آلن و همکاران (۲۰۰۴) در تحقیق خود با عنوان «مصاحبه‌ای ساختارمند جهت اعتباریابی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی»، دریافت که مدل ارائه‌شده در تحقیق و مؤلفه‌های آن نقش تبیینی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند و از بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بُعد وظیفه‌شناسی با  $(SD = ۰,۲۵)$  و  $(x = ۳,۵۶)$  بیش از حد متوسط ارزیابی شد [۶]. صالحی‌عمران و جعفری (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان بررسی میزان برخورداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران دریافتند که کارکنان دانشگاه مازندران از رفتار شهروندی سازمانی خوبی برخوردارند، ولی میان برخورداری از شاخص‌ها تفاوت معناداری وجود دارد [۳]. نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «عدالت به‌عنوان متغیر میانجی بر ارتباط میان کنترولینگ و رفتار شهروندی سازمانی»، بیان کردند که در جامعه مورد نظر میان این سه متغیر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و نیز رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد منتسب به آن در وضعیت مناسب قرار دارند [۲۷]. در تحقیق دیگری، هویدا و نادری (۱۳۸۷) با عنوان: «بررسی سطح رفتار شهروندی کارکنان»، به تحلیل وضعیت رفتار شهروندی کارکنان رسمی دانشگاه اصفهان پرداختند و دریافتند که همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان جزء بُعد نوع‌دوستی متوسط است و بین مؤلفه‌های رفتار شهروندی (جزء مؤلفه جوانمردی)، با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد [۶]. مقیمی (۱۳۸۴) در گزارش نهایی پژوهش خود با موضوع «رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل»، در میان مدیران و کارکنان ستاد



مرکزی وزارت نیرو دریافت که رفتار شهروندی سازمانی و بیشتر مؤلفه‌های آن میانگینی در حد مناسب و متوسطی دارند [۷].

همان‌گونه که مشاهده شد، تاکنون موضوع «رفتار شهروندی سازمانی»، در تحقیقات داخلی و به‌خصوص در تحقیقات خارجی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در برخی تحقیقات که بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی تمرکز کرده‌اند، آشکار شد که رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان، اثربخشی سازمان، اشتراک‌گذاری دانش، و درنهایت عملکرد سازمان اثرگذار است و در برخی دیگر از تحقیقات، محققان رفتار شهروندی سازمانی را متأثر از متغیرهای چون تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و... دانستند. اما این تحقیق نیز به مانند برخی دیگر از پژوهش‌ها، که مستقیماً به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند، به شناسایی و سنجش ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی پرداخته است.

### روش شناسی پژوهش

درباره روش تحقیق تاکنون نظرها و دیدگاه‌های متفاوتی بیان شده است. با وجود این، با توجه به روش‌های چهارگانه دیدگاه تئوری‌پردازی، یعنی بسط یا بهبود تئوری‌های موجود، مقایسه دیدگاه‌های تئوریک مختلف، بررسی پدیده خاص با استفاده از دیدگاه‌های تئوریک مختلف، و بالاخره بررسی پدیده‌ای مستند و تکراری در محیط و شرایط جدید، تحقیق حاضر در گروه چهارم قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق نیز کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران، و از آن اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر به‌عنوان شاهدهی تجربی را شامل می‌شود، که در زمان تحقیق ۱۰۵ نفر بوده‌اند. براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۸۲ نفر از کارکنان است که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده برای نمونه آماری انتخاب شدند، که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شده و درنهایت تعداد ۶۸ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شده است.

**ابزار اندازه‌گیری:** داده‌های مورد نیاز برای این پژوهش با پرسشنامه استاندارد تکمیل و جمع‌آوری شده است. این پرسش‌نامه از ۲۰ سؤال رفتار شهروندی سازمانی در مقیاس لیکرت با بازه (۱-۵)، (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)، برای پنج مؤلفه (نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، و عفت اجتماعی) و برای هریک چهار گویه در نظر گرفته شده است.

**اعتبار:** درباره اعتبار ابزار سنجش باید اشاره کرد یکی از روش‌های پرکاربرد برای تعیین اعتبار، اعتبار محتوایی است که در این پژوهش به کار گرفته شده است. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به اندازه کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را دربر دارد. درواقع روایی مشخص می‌کند که ابزار اندازه‌گیری تهیه‌شده تا چه اندازه مفهوم خاص مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. همچنین جهت اطمینان از روایی صوری ابزار

مورد استفاده، این ابزار در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه، که با مباحث اشاره شده (رفتار شهروندی سازمانی) آشنایی کافی دارند، قرار گرفت و روایی صوری این ابزار تأیید شد. از طرفی شاخص GFI، که یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش روایی است [۲۳]، در این پژوهش بیش از عدد ۰/۹۰ به دست آمده است. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۸ به دست آمد. با توجه به اینکه ضریب آلفای بیش از ۰/۷۰ قابل پذیرش است [۴۲، ۲۶]، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است.

## یافته‌های پژوهش

### همبستگی میان متغیرها

در ابتدا برای سنجش همبستگی میان متغیرها از آزمون پیرسون استفاده شده و همچنین مقادیر به دست آمده برخی از شاخص‌های توصیفی نیز در ماتریس ذیل ارائه شده است. در آزمون همبستگی مشخص شد که همه روابط تحقیق معنادار است. این بدان معناست که بین رفتار شهروندی سازمانی و (نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، و عفت اجتماعی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین میان بیشتر مؤلفه‌ها با یکدیگر این ارتباط معنادار یافت شد.

جدول ۲. پایایی و ماتریس همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	S.D.	Mean	۱	۲	۳	۴	۵
۱ نوع دوستی	۰/۵۸	۳/۵۱	(۰/۷۵)				
۲ وظیفه‌شناسی	۰/۶۶	۳/۵۲	۰/۱۵۸	(۰/۸۱)			
۳ جوانمردی	۰/۴۷	۳/۷۳	۰/۴۶۶**	۰/۳۲۱**	(۰/۷۷)		
۴ تواضع	۰/۵۰	۳/۷۵	۰/۲۶۵**	۰/۱۱۲	۰/۴۷۶**	(۰/۸۴)	
۵ عفت اجتماعی	۰/۴۴	۳/۹۰	۰/۲۳۱*	۰/۳۳۱**	۰/۵۴۷**	۰/۲۷۰**	(۰/۷۳)
۶ رفتار شهروندی	۰/۳۵	۳/۶۸	۰/۶۴۳**	۰/۶۲۶**	۰/۸۱۰**	۰/۶۰۸**	۰/۶۷۰**

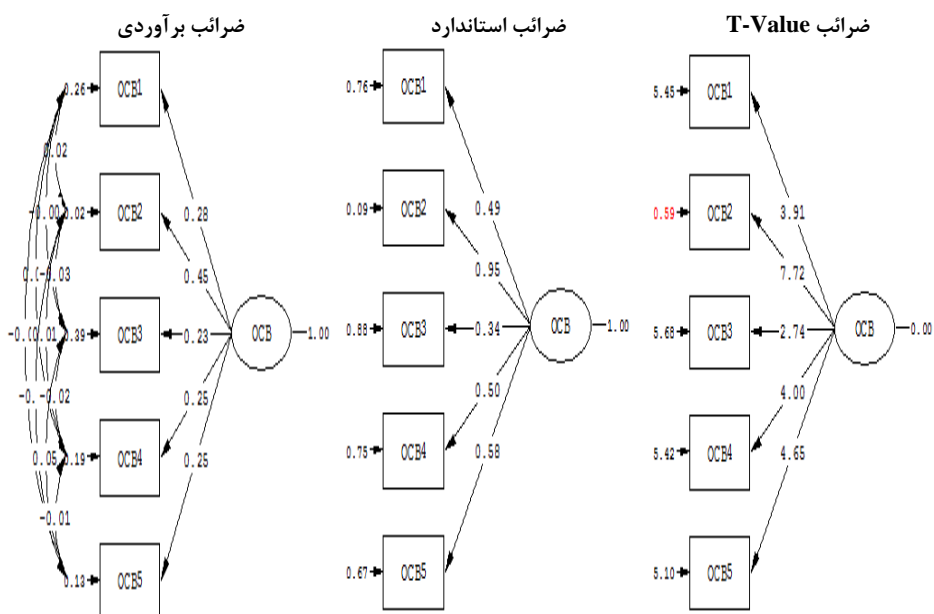
\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

### الگویابی معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری چهل سال قبل به وسیله کارل ژورسکوگ و داگ سوربوم، ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، هم اکتشافی (EFA) و هم تأییدی (CFA) به انجام می‌رسد. در مورد نخست، EFA به منزله یک دستورالعمل برای

سنجش، تلخیص، و پالایش استفاده می‌شود. از یک دیدگاه سنتی (مانند دیدگاه غیرتأییدی) (مانند استفاده از SPSS) که متعاقباً با یک ارزیابی تأییدی ابعادی، اعتبار همگرا، پایایی، و اعتبار تفکیک‌کننده تحت اصول SEM تکمیل می‌شود. متعاقباً، آزمون الگوی ساختاری نیز به همراه SEM، به‌منزله یک ارزیابی تأییدی از اعتبار قانونی به‌کار می‌رود. SEM برای تأیید الگوی ساختاری در یک نمونه تأییدی و برای تجزیه و تحلیل الگوهای جایگزین/رقیب استفاده می‌شود [۴۱]. شایان ذکر است که در مدل زیر برای هر یک از مؤلفه‌ها حروفی اختصاری در نظر گرفته شده است: نوع دوستی OCB<sub>1</sub>، وظیفه‌شناسی OCB<sub>2</sub>، جوانمردی OCB<sub>3</sub>، تواضع OCB<sub>4</sub>، و عفت اجتماعی OCB<sub>5</sub>.



تصویر ۱. مدل معادلات ساختاری پژوهش

شاخص‌های برازندگی ذیل برای این تجزیه و تحلیل انتخاب شده‌اند [۱۴؛ ۲۳]. چهار تا از این شاخص‌ها کاملاً شاخص‌های برازندگی‌اند که برازش کلی الگو به داده‌ها را برای الگوهای ساختاری و سنجشی با یکدیگر ارزیابی می‌کنند [۱۳]. آزمون نیکویی برازش آماره مجذور کای ( $\chi^2$ )، ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)؛ درحقیقت دو شاخص باقی‌مانده شاخص‌های برازندگی تدریجی‌اند و به این معنی است که آن‌ها الگوی هدف و مورد نظر را با برازندگی یک الگوی خط صفر یا خط مبدأ مقایسه می‌کنند. به‌طور معمول، با الگویی که در آن همه

متغیرهای مشاهده شده که به منظور ناهمبسته بودن مفروض‌اند، مقایسه می‌کنند [۱۴]: شاخص (NFI) و شاخص برازش غیرنرمال (NNFI).

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مطلوبیت	مقدار	مقدار قابل اتکاء	نام کامل	شاخص‌ها
تأیید مدل	۱٫۲۳	$3 < \chi^2/df$	of Degrees to Divided ChiSquare Freedom	$\chi^2/df$
تأیید مدل	۰٫۰۳۱	$\leq RMSEA$ 0.10	of Error Square Mean Root Approximation	RMSEA
تأیید مدل	۰٫۹۷	$0.9 > NNFI$	Index Fit Non-Normed	NNFI
تأیید مدل	۰٫۹۴	$0.9 > NFI$	Index Fit Normed	NFI
تأیید مدل	۰٫۹۵	$0.9 > AGFI$	Index Fit of Goodness Adjusted	AGFI
تأیید مدل	۰٫۹۸	$0.9 > GFI$	Index Fit of Goodness	GFI
تأیید مدل	۰٫۹۹	$0.9 > CFI$	Index Fit Comparative	CFI
تأیید مدل	۰٫۹۹	$0.9 > IFI$	Index Fit Incremental	IFI

یافته‌ها نشان می‌دهد که در تحقیق حاضر  $RMSEA = 0.031$ ،  $GFI = 0.98$ ،  $AGFI = 0.95$ ،  $NFI = 0.94$  و  $NNFI = 0.97$  بوده است. بنابراین، مدل تحقیق دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است، زیرا  $RMSEA$  کمتر از  $0.10$  و  $GFI$  و  $NFI$  نیز بیشتر از  $0.90$  بوده. مقادیر به‌دست آمده در نگاره یادشده نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل ( $0.031$ ) کوچک‌تر از  $0.10$  است و همچنین کای دو به درجه آزادی ( $1.23$ ) نیز کوچک‌تر از  $3$  است، در نتیجه مدل برازش و تناسب بالایی دارد و مؤید آن است که روابط تنظیم‌شده متغیرها براساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است.

### ضریب همبستگی علی میان اجزای سازنده سازه

برای بررسی معنادار بودن تأثیر و روابط میان متغیرهای مشاهده‌گر و مکنون، ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد و ضرائب (T-Value) استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به‌دست آمده مدل، می‌توان گفت که از آنجا که آزمون همبستگی علی میان اجزای سازنده سازه در سطح  $0.95$  انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین  $1.96$  و  $-1.96$  نباشند. به این معنی که اگر عددی بین  $1.96$  و  $-1.96$  قرار بگیرد، بی‌معنی خواهد بود. جدول ۴ معنادار بودن همبستگی علی میان اجزای سازنده سازه را نشان می‌دهد. جدول ذیل قضاوت را در مورد مسیرهای ارتباطی، میسر می‌کند.

جدول ۴. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل تحقیق

مسیر ارتباط میان متغیرها	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	ارتباط
نوع دوستی ← رفتار شهروندی سازمانی	OCB <sub>1</sub>	۰,۴۹	۳,۹۱	تایید
وظیفه‌شناسی ← رفتار شهروندی سازمانی	OCB <sub>2</sub>	۰,۹۵	۷,۷۲	تایید
جوانمردی ← رفتار شهروندی سازمانی	OCB <sub>3</sub>	۰,۳۴	۲,۷۴	تایید
تواضع ← رفتار شهروندی سازمانی	OCB <sub>4</sub>	۰,۵۰	۴,۰۰	تایید
عفت ← رفتار شهروندی سازمانی	OCB <sub>5</sub>	۰,۵۸	۴,۶۵	تایید

بر اساس نتایج جدول ۴، روابط دارای ضریب استاندارد بالایی هستند؛ یعنی همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار و تبیین‌کننده آن‌اند. در این میان، بعد وظیفه‌شناسی بالاترین اثر (۷,۷۲) را داشته است. یا به بیانی دیگر وظیفه‌شناسی به گونه بهتری توانسته است واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کند.

#### آزمون مطلوبیت متغیرهای بررسی شده

با توجه به جهت‌دار بودن سؤالات تحقیق، در آزمون‌های باینومینال زیر، حداقل نسبت مشاهده شده قابل قبول برای پذیرش مطلوبیت متغیرهای تحقیق ۰,۷۰ در نظر گرفته شده است [۲۶؛ ۴۲]. بنابراین در آزمون‌های باینومینال جداول متعاقب، احتمالات مشاهده شده بیش از ۰,۷۰ نشان می‌دهند که مطلوبیت متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود، و اگر احتمال مشاهده شده کمتر از ۰,۷۰ باشد و سطح معناداری بیشتر از ۰,۰۵، نشان می‌دهد که مطلوبیت متغیرهای تحقیق مورد تأیید نیست.

جدول ۵. نتایج آزمون مطلوبیت متغیرها

متغیرها	فراوانی	احتمال مشاهده	احتمال	معناداری	تأیید مطلوبیت
نوع دوستی	۳۸	۰,۶	۰,۷۰	۰,۰۱	تأیید
وظیفه‌شناسی	۳۹	۰,۶	۰,۷۰	۰,۰۱	تأیید
جوانمردی	۲۰	۰,۳	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
تواضع	۴۸	۰,۷	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
عفت اجتماعی	۱۹	۰,۳	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
رفتار شهروندی	۴۹	۰,۷	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
	۱۴	۰,۲	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
	۵۴	۰,۸	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
	۱۷	۰,۲	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید
	۵۱	۰,۸	۰,۷۰	۰,۰۰۰	تأیید

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، با توجه به تأیید مطلوبیت متغیرهای پژوهش، می‌توان دریافت که متغیرهای نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، عفت اجتماعی، و کل رفتار شهروندی سازمانی، در میان کارکنان زن اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

### رتبه‌بندی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، عفت اجتماعی) از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. برای انجام دادن این آزمون، سؤالات ذیل بررسی می‌شود:

۱. رتبه‌بندی میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی چگونه است؟
۲. آیا حداقل یک زوج از رتبه میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری باهم دارند؟

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن

درجه آزادی	آزمون کای-مربع	تعداد پاسخ‌ها	سطح معناداری
۴	۴۵٫۸۴	۶۸	۰٫۰۰۰

نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که رتبه‌بندی میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با یکدیگر متفاوت است؛ یعنی حداقل یک زوج از رتبه میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. میزان میانگین و رتبه مؤلفه‌ها بدین شرح است:

جدول ۷. میانگین رتبه‌های مربوط به مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه بررسی شده	امتیاز رتبه	شماره اولویت
۱	نوع دوستی	۲٫۴۴	۴
۲	وظیفه‌شناسی	۲٫۳۲	۵
۳	جوانمردی	۳٫۱۲	۳
۴	تواضع	۳٫۳۴	۲
۵	عفت اجتماعی	۳٫۷۷	۱

چنان‌که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، در ارتباط با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، براساس نظر پاسخگویان به ترتیب، اولویت مؤلفه‌های ردیف ۵، ۴، ۳، ۱، ۲ بالاترین نمره را کسب کردند.

## نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی میان کارکنان زن در اداره آموزش و پرورش استان مازندران پرداخته است. مطالعات انجام‌شده، تبیین و شناسایی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را به شکل‌های مختلفی تقسیم کرده‌اند. در تحقیق حاضر، این عوامل براساس مدل نیهاف و مورمن (۱۹۹۳) [۲۷]، مورد بررسی و آزمون تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر، ابتدا یک مدل معادله ساختاری بومی‌شده برای اندازه‌گیری و شناسایی فرایند رفتار شهروندی سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران در قالب یک کلیت یک‌پارچه ارائه و تأیید شده است که متغیرهای پنج‌گانه مطالعه‌شده می‌توانند تبیین‌کننده فرایند رفتار شهروندی سازمانی بوده و اثرات تبیینی هر یک نیز به‌وضوح نشان داده شده است. این امر به مدیران کمک خواهد کرد تا هرگونه تغییر و بهبود در فرایند رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیرهای پنج‌گانه مطالعه‌شده را به صورت مشخص پیگیری کنند.

براساس هدف تحقیق حاضر، می‌توان دریافت که فرایند رفتار شهروندی سازمانی متغیری نامشهود است؛ به گونه‌ای که رؤیت و اندازه‌گیری آن به صورتی ملموس و عملی مقدور نیست، بلکه لازم است از طریق نشانگرهایی در دنیای واقعی اندازه‌گیری شود، که این کار در تحقیق حاضر به وسیله پنج متغیر مشهود نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، و عفت اجتماعی انجام و معادله ساختاری مربوط به آن نیز استخراج شده است. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که هرگونه ارتقا در فرایند رفتار شهروندی سازمانی در سطح جامعه آماری مطالعه‌شده می‌تواند از طریق توجه به متغیرهای پنج‌گانه آن در دنیای واقعی عملی شود.

تحلیل‌های انجام‌شده در تحقیق حاضر نشان داده است که پنج متغیر نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، تواضع، و عفت اجتماعی، هر یک با شدت و ضعف خاص خود، توانایی اندازه‌گیری متغیر مکنون (فرایند رفتار شهروندی سازمانی) را دارند و همه متغیرها نیز در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارند؛ یافته‌های تحقیق حاضر از لحاظ مطلوبیت و ارتباط، با برخی از یافته‌های محققانی چون: باچراچ و همکاران (۲۰۰۶)، بلیکلی و همکاران (۲۰۰۵)، صالحی عمران و جعفری (۱۳۹۱)، نیهاف و مورمن (۱۳۹۳)، هویدا و نادری (۱۳۸۸)، و مقیمی (۱۳۸۴) [۳؛ ۶؛ ۷؛ ۱۲؛ ۱۸؛ ۲۷] هم‌خوانی و مطابقت دارد. این محققان نیز در تحقیقات خود دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار داشته و همه مؤلفه‌ها آن نیز توانایی اندازه‌گیری فرایند رفتار شهروندی سازمانی را دارند.

حال پس از بیان یافته‌ها به ارائه پیشنهادها و راهکارهای مدیریتی برای بهبود وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مطالعه‌شده پرداخته می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود که در سازمان با توجه به مشاغل و استفاده از طراحی‌های مناسب شغل، مانند: غنی‌سازی شغل، توسعه شغل، و ... برای افزایش انگیزش شغلی تلاش کنند. وضوح و شفافیت اهداف و وظایف، فراهم‌آوردن زمینه مشارکت کارکنان از عوامل دیگری هستند که سازمان‌ها را در جهت افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سوق می‌دهد.
۲. باید در سازمان فضایی ایجاد شود که کارکنان در اداره امور مشارکت فعال داشته باشند و نظرها و عقاید خود را با دیگران مطرح کنند و برای این نظرها پاداش‌هایی در نظر گرفته شود. توجه به کارکنان و دادن استقلال کاری به آن‌ها موجب افزایش رفتار شهروندی می‌شود.
۳. تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که به دیگران اعتماد دارند کمتر امکان دارد که دروغ بگویند، فریب کاری یا سرقت انجام دهند، و بیشتر احتمال دارد که این افراد به حقوق دیگران احترام بگذارند. به این دلیل که کارکنان خودشان را با ارزش و عضوی مشارکت‌کننده در سازمان می‌بینند. بنابراین، مدیران باید اعتماد کارکنان را نسبت به سازمان، مدیران و سرپرستان، اقدامات و سیاست‌هایشان جلب کنند (اعتمادسازی کنند) تا کارکنان رفتار شهروندی سازمانی را از خود بروز دهند.
۴. برگزاری جلسات هفتگی، بررسی مسائل و مشکلات به صورت جمعی، استفاده از نظر سایر کارکنان. تشویق آن‌ها در جهت ارائه نظرات‌شان موجب افزایش توانمندی رفتاری و تسهیم دانش کارکنان خواهد شد (سیک مشارکتی رهبری کارکنان).
۵. ایجاد فرهنگ قوی و مثبت سازمانی، که بتوان با آن سطح تعهد و هویت سازمانی را در کارکنان ارتقاء دهد، چون مطابق تحقیقات افزایش سطح این متغیرهای سازمانی باعث افزایش میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
۶. یکی از متغیرهایی که برای افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی کمتر بدان پرداخته شده است، متغیر دینداری و سطح اعتقادات کارکنان است. تحقیقات نشان داده است که با افزایش سطح دینداری در میان کارکنان، می‌توان به بروز رفتار شهروندی بیشتری در میان کارکنان امید داشت.
۷. تجدیدنظر در ساختار سازمانی و حرکت به سوی عدم تمرکز و دخالت‌دادن کارکنان در امور تصمیم‌گیری، تشویق کارکنان به آگاهی از مسائل روز در مورد سازمان، و آموزش راه‌های افزایش وجهه و حسن شهرت برای سازمان و مدیران ارشد و برنامه‌ریزان در سطوح بالای سازمان باید یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک طراحی کنند، تا این ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک در بین کارکنان باعث اطاعت از قوانین و مقررات سازمان حتی در صورت عدم نظارت شود.



## منابع

- [۱] رامین‌مهر، حمید؛ هادیزاده، اکرم؛ احمدی، ایمان (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت پخش فراورده‌های نفتی ستاد تهران)»، *فصل‌نامه مدیریت تحول*، ص ۸۹-۶۵.
- [۲] زاهدی، شمس‌السادات؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۸۷). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران»، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ص ۳۰-۹.
- [۳] صالحی‌عمران، ابراهیم؛ جعفری، زینب (۱۳۹۱). «بررسی میزان برخورداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران»، *مدیریت اجرایی*، ص ۲۲-۲.
- [۴] طبرسا، غلامعلی؛ اسمعیلی، غلامرضا؛ اسمعیلی، حمیدرضا (۱۳۸۹). «عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی»، *مجله طب نظامی*، ش ۲، ص ۹۹-۹۳.
- [۵] فانی، علی‌اصغر؛ محمدی، جعفر؛ آذر، عادل؛ فتحی، سمیه (۱۳۹۰). «بررسی الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیلی»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ص ۵۲-۲۹.
- [۶] هویدا، رضا؛ نادری، ناهید (۱۳۸۸). «بررسی سطح رفتار شهروندی کارکنان»، *مدیریت اجرایی*، ص ۱۱۸-۱۰۳.
- [۷] مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴). «رفتار شهروندی سازمانی؛ از تئوری تا عمل»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ص ۴۸-۱۹.
- [۸] یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»، *مدیریت تحول*، ص ۹۶-۶۴.
- [9] Ackfeldt, A-L., and Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting, *Journal of Business Research*, 58, pp 151-159.
- [10] Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., and Serroni, C (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, *leadership and trust management decision*, 42, 1, pp 13-40.
- [11] Asgari, A., Silong, AD., Ahmad, A., and Abu Samah, B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship, *European Journal of Scientific Research*. pp 227-242.
- [12] Bachrach, D.G., Powell, B.C., Bendoly, E., and Richey, R.G. (2006). Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence, *Journal of Applied Psychology*. 91(1). pp 193-201.
- [13] Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley, New York.
- [14] Baumgartner, H., and Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *Int. J. Res. Mark.* 13, pp 139-161.

- [15] Bateman, T.S., and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, pp 595–597.
- [16] Borman, W.C., and Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, in N. Schmitt, W. C. Borman and Associates (Eds), *Personnel Selection in organizations*, pp 71-98, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [17] Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., and Smith R.K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal of Service Marketing*, 17, pp 357–378.
- [18] Blakely, G.L., Andrews, M.C., and Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Business and Psychology*, 20(2), pp 259–273.
- [19] Bolino, M.C., Turnley, W.H., and Niehoff, B.P. (2004). The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 14, pp 229–246.
- [20] Dipaola, M.F., and Hoy W.K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Student, *The High School Journal*, 88, pp 35–44.
- [21] Dipaola, M.F., and Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate, *Journal of School Leadership*, 11, pp 424–447.
- [22] George, J.M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp 299–307.
- [23] Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, NJ.
- [24] Hall, A.T., Zinko, R. P., Alexia, A. F., and Gerald, Rm (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 4, pp 381–392.
- [25] Markoczy, L., and Xin, K. (2004). *The Virtues of Omission In Organizational Citizenship Behavior*, University of California, pp 28–30.
- [26] Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, Second ed., McGraw-Hill, New York.
- [27] Niehoff, B.P., and Moorman, R.H (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organization citizenship behavior, *academy of management journal*, 36, 3, pp 556–527.
- [28] Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- [29] Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. (Eds.), *Research in organizational behavior*, pp. 43–72.
- [30] Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, pp 85–97.
- [31] Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, USA: Sage Publications, Inc.
- [32] Ping Jr, R.A (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *J. Bus. Res.* pp 125–141.

- [33] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, pp 107–142.
- [34] Podsakoff, P.M., Ahearne, M., and MacKenzie, S.B. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82, pp 262–270.
- [35] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and 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), pp 513–563.
- [36] Spitzmuller, M., Van Dyne, L., and Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 106–123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [37] Stamper, C.L., and Van Dyne, L. (1999) Diversity at work: Do men and women differ in their organizational citizenship behavior?, *Performance Improvement Quarterly*, 12, pp 59–76.
- [38] Turnipseed, D. (2001). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics, *Business Research*, 55, pp 1– 15.
- [39] Van Dyne, L., Cummings, L.L., and Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, pp 215–285.
- [40] Van Emmerik, I.J.H.L., Jawahar, M., and Stone, T.H (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour, *Work & Stress*, 19, 1, pp 93–100.
- [41] Vieira, A L (2011). *Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach*, University of Aveiro, Springer.
- [42] Van de ven, A. and Ferry, D (1979). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley, New York.