

## ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی

غلامعلی طبرسا\*، حمید رامین مهر\*\*

### چکیده

شرایط کاملاً متحول، افزایش رقابت و ضرورت اثربخشی سازمان‌ها در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار کرده است؛ نسلی که از آنها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. این کارکنان بی تردید، وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش هستند چرا که بی هیچ چشم‌داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل کرده و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. با توجه به اهمیت موضوع رفتار شهروندی سازمانی در این مقاله سعی شده است مدلی ارائه شود که در راستای کمک به بهبود و ارتقای اینگونه رفتارها باشد؛ از اینرو پس از مطالعه مدل‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی مدل گراهام و پادساکف انتخاب و بر مبنای آن سؤالات پرسشنامه طراحی شد؛ سپس در تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم، ابعاد اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی به عنوان مؤلفه تعلق سازمانی نام‌گذاری و ابعاد ابتکارات فردی، رفتارهای کمک‌کننده و جوانمردی به عنوان مؤلفه ویژگی‌های فردی نام‌گذاری شدند. پس از شکل‌گیری مدل مفهومی تحقیق، جهت آزمودن صحت مدل‌های اندازه‌گیری و همچنین آزمون فرضیات تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که هم عوامل فردی و هم تعلق سازمانی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی اثر بسیاری زیادی دارند و در بین ابعاد OCB فقط رابطه میان اطاعت سازمانی و OCB معنادار نشد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، تحلیل عاملی اکتشافی، تعلق سازمانی، ویژگی‌های فردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۴/۱۹.

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

## مقدمه

در دنیای کنونی اکثر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. آنها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست [۴]. به طور کلی، آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارد، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده است. در گذشته محققان در مطالعات خود جهت بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون نقشی کارکنان توجه می‌کردند. ولی رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزو وظایف رسمی آنان نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش در نظر گرفته نمی‌شود و میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد. تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قائل شده‌اند [۹، ۱۱]. عملکرد فرانقشی به رفتار های شغلی فراتر از نقش های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند [۱۲، ۲۸].

مفهوم OCB در ۲۰ سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. تحقیقات صورت گرفته عمدتاً بر سه نوع اند. یک سری از تحقیقات بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد و غیره به عنوان عوامل ایجاد کننده OCB مطرح شده‌اند [۱۹]. از سوی دیگر، یک سری از تحقیقات بر پیامد های OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و غیره مطرح شده‌اند [۱۶، ۱۹]. گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم OCB متمرکز بوده و برای مثال سعی کرده‌اند تا تعریف جدیدی از OCB داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاسهای استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند [۱۹، ۲۵]. این تحقیق نیز از زمره دسته سوم است که منحصراً به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد و هدف آن تبیین ابعاد جدیدی برای رفتار شهروندی سازمانی در راستای ادغام دو مدل گراهام و پادساکف و ارائه مدل پیشنهادی برای OCB با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی است. پادساکف و مکزی دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذار باشد، بیان می‌کنند. برخی از زمینه‌هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می‌کند، می‌توان در قالب موارد زیر خلاصه کرد:

۱. افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛
  ۲. آزاد کردن منابع سازمانی برای استفاده مقاصد مولدتر؛
  ۳. کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که جنبه نگهدارندگی دارد؛
  ۴. تقویت توانایی سازمانها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
  ۵. افزایش ثبات عملکرد سازمانها؛
  ۶. توانمندسازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی [۱۹،۱۳].
- بر اساس نقل قول جن صرف وجود OCB سبب کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود [۸]. به این ترتیب مطالعه و بررسی اینگونه رفتارها در سازمان بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد و این پژوهش قصد دارد به همین امر بپردازد و ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را در گروه صنعتی مینو مورد بررسی قرار دهد.

### مفهوم سازی های اولیه از رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، ابتدا در سال ۱۹۸۷ توسط کان و کتز به عنوان رفتارهای فرانتشی تعریف شد. اما پژوهش‌های اصلی درباره این مفهوم از ۲۴ سال قبل یعنی از زمانی که ارگان و بتمن، آن را با همین نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند آغاز شد. از آن زمان به بعد مطالعات زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان انجام شد که از مهمترین آنها می‌توان به پژوهش‌های کاتز ارگان، باباتو و جکس اشاره کرد که هر یک به عنوان منابع سایر پژوهش‌های مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۶،۱۵].

بنابراین واژه شهروندی سازمانی (OCB) اولین بار به وسیله ارگان و همکارش در سال ۱۹۸۳ مطرح شد. توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ ناشی شده است [۱۴،۷].

### رفتار شهروندی سازمانی

OCB شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزو وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد [۱۰،۱۲]. عناصر کلیدی تعریف عبارت‌اند از:

۱. گونه‌ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می‌شود، فراتر می‌رود.
۲. یک گونه از رفتارهای غیرمشخص.

۳. رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی‌شود و به وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی‌شود.
۴. رفتارهایی که برای عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان مهم هستند [۷].

### مدل رفتارهای شهروندی گراهام

گراهام معتقد است که رفتارهای شهروندی در سازمان به سه نوع مختلف خود را نشان می‌دهند که شامل اطاعت، وفاداری و مشارکت سازمانی می‌شود:

۱. **اطاعت سازمانی**: این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت آنها شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده‌اند. شاخصهای اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است.

۲. **وفاداری سازمانی**: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیان کننده 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 [۵، ۱۸].

### مدل رفتارهای شهروندی پادساکف

۱. **رفتارهای کمک کننده**: رفتارهای کمک کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار می‌شود. قسمت اول این تعریف شامل سه بعد نوع دوستی، میانجی گری و تشویق است که به وسیله ارگان بیان شد. مفهوم کمک‌های بین فردی گراهام و ویلیامز و اندرسون، مفهوم تسهیل بین فردی ون اسکاتر و موتوویلدو و مفهوم کمک به دیگران گئورگ، بریف و جونز همگی بیانگر این دسته از رفتارها هستند. قسمت دوم این تعریف، کمک کردن به دیگران را در قالب جلوگیری از ایجاد مشکلات کاری تبیین می‌کند [۱۹ و ۲۶].

۲. **رادمردی و گذشت**: ارگان رادمردی و گذشت را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر ناراحت کننده بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد [۷]. رادمردی و گذشت را می‌توان به عنوان خوش‌نیتی کارکنان در تحمل شرایطی که ایده‌آل نیست، بدون ابراز شکایت تعریف کرد [۲۳ و ۲۴].

۳. **وفاداری سازمانی**: شامل مفهوم حسن نیت در حال گسترش و حمایت از سازمان گئورگ و مفهوم طرفداری، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن و موتوویلدو است. وفاداری سازمانی به‌خاطر

ارتقای جایگاه سازمان نزد افراد خارج سازمان ضروری است. حمایت و دفاع در مقابل تهدیدهای بیرونی و حفظ تعهد حتی در شرایط نامطلوب می‌تواند به عنوان وفاداری نگریسته شود [۱۹].

**۴. اطاعت سازمانی:** مفهوم پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی که به وسیله موتوویلدو و بورمن بیان شد نشان دهنده این سازه است و حاصل آن درونی کردن و پذیرش قوانین سازمانی، مقررات و رویه‌ها حتی در حالت وجود نداشتن نظارت است. بنابراین کارکنانی که به صورت وجدانی از تمام مقررات و دستورالعمل‌ها حتی در شرایط عدم نظارت، اطاعت می‌کنند به عنوان شهروندان خوب به حساب می‌آیند [۱۹].

**۵. ابتکار شخصی:** این نوع از OCB، رفتار فرانقشی است که ماورای حداقل نیازمندی‌های کلی موردانتظار قرار دارد [۲۹ و ۲۴]. نمونه‌هایی از چنین رفتارهایی شامل فعالیت‌های خلاقانه‌ی داوطلبانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. موتوویلدو و بورمن انجام دادن مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای را به عنوان مؤلفه‌های این سازه بیان کردند [۱۹].

**۶. رفتار مدنی:** رفتار مدنی به عنوان یک سطح کلان از علاقه یا تعهد به سازمان به عنوان یک کل است [۲۰]. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات حتی با هزینه شخصی نمونه‌ای از این رفتارهاست. این رفتار منعکس‌کننده شناخت فرد است از اینکه او جزئی از یک کل بزرگتر است [۱۷ و ۱۹]. رفتار مدنی به عنوان رفتاری که نشان‌دهنده مشارکت در زندگی شرکت تعریف می‌شود [۲۷].

**۷. توسعه خود:** توسعه شخصی شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان است. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه جدیدی از مهارت‌ها به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می‌گیرد [۲۰ و ۲۱].

### روش شناسی تحقیق

#### سؤالات و فرضیات تحقیق

در این تحقیق در ابتدا از سؤال استفاده شده است، سپس برای آزمون ارتباط ابعاد و مؤلفه‌ها از فرضیه استفاده شد.

#### سؤال تحقیق

سؤال ۱: ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کدامند؟

### فرضیه‌های تحقیق

فرض اصلی ۱: بین تعلق سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض اصلی ۲: بین ویژگی‌های فردی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرض فرعی ۱: بین اطاعت سازمانی و تعلق سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی ۲: بین وفاداری سازمانی و تعلق سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی ۳: بین مشارکت سازمانی و تعلق سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی ۴: بین رفتارهای کمک‌کننده و ویژگی‌های فردی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرض فرعی ۵: بین ابتکارات فردی و ویژگی‌های فردی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی ۶: بین جوانمردی و ویژگی‌های فردی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
همچنین این تحقیق از لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف از نوع کاربردی بوده و از لحاظ روش تحقیق از نوع نظری-کاربردی است [۳] بدین ترتیب که از حیث تئوری با مراجعه به نظریه‌ها و تئوری‌های مربوطه، ابتدا به شناسایی ابعاد تحقیق از حیث نظری پرداخته شده است، سپس به صورت میدانی (گروه صنعتی مینو) فرضیات آزمون شده است.

### جامعه آماری

جامعه آماری شامل کلیه افرادی است که دارای مدرک کارشناسی به بالا هستند. تعداد کل افراد جامعه بر طبق آخرین آمار در خرداد ماه سال ۱۳۸۸، ۱۳۵ نفر بود که پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی میان تمامی این ۱۳۵ نفر توزیع شد.

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق برای پاسخ به طرح مسئله و فرضیه‌ها از روش کتابخانه‌ای و به‌کارگیری ابزار پژوهش از نوع مصاحبه برای تدوین بهتر سؤالات و همچنین پرسشنامه در قالب انجام عملیات میدانی استفاده شد. پرسشنامه تنظیمی حاوی ۲۴ سؤال ۵ گزینه‌ای است که باتوجه به فرضیات تحقیق، تدوین شده‌اند که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. گویه‌های تحقیق

مقیاس	گزینه‌ها مقیاس
اطاعت سازمانی	رعایت قوانین و مقررات سازمانی. انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی. پذیرش الزام ساختار سازمانی (شرح شغل و سیاستهای پرسنلی). حمایت و طرفداری از قوانین رسمی توصیه شده به منظور حفظ نظم.
وفاداری سازمانی	انجام فعالیت های غیر موظفی که به بهبود تصویر بیرونی سازمان کمک می کند. فداکاری در راه منافع سازمانی. حمایت از هویت سازمان در شرایط، زمان و مکان های مختلف. احساس وفاداری به رهبران و سازمان به عنوان یک کل.
مشارکت سازمانی	حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی. میل به بحث چالشی برای بهبود سازمان به وسیله پیشنهاد دادن و تشویق دیگران به بیان آزادانه عقایدشان). قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کارکردن تا دیر وقت برای اتمام پروژه های مهم.
ابتکارات فردی	ارتباط با دیگران در محیط کاری به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی. وقت شناس بودن (استفاده از مدیریت زمان) در انجام امور سازمانی. حفاظت از منابع سازمانی و سایر موضوعات مرتبط با نگهداری داخلی سازمان. تمایل به کسب داوطلبانه دانش شغلی به منظور توانایی بهتر در مشارکت سازمانی. کمک به افرادی که با سنگینی در کار مواجه اند مانند آموزش افراد تازه استخدام و غیره. دور اندیشی در حرکات: کمک به دیگران تا از بروز یک مشکل جلوگیری شود.
رفتارهای کمک کننده	فعالتهایی که به جلوگیری و حل تعارضهای بین شخصی غیر سازنده کمک می کند. کلمات و حرکاتی که همکاران را در موفقیت و توسعه حرفه ای تشویق می کند. کمک به دیگران در قالب جلوگیری از ایجاد مشکلات کاری برای همکاران. تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده بدون ابراز شکایت و یا ناراحتی.
جوانمردی	نگاه خوشبینانه داشتن به شرایطی نامطلوب.

### روایی و پایایی پرسشنامه

چون در این تحقیق، مهم ترین ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری متغیرها، پرسشنامه است، روایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است [۲]. روایی پرسشنامه توسط مدیران، متخصصان و کارکنان پژوهشگده گروه صنعتی مینو و همچنین توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از کارکنان و مصاحبه با آنها و اعمال نظرات اصلاحی، ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسشنامه به پاسخگویان بررسی و تایید شده است. همچنین از روایی واگرا (تحلیل

عاملی اکتشافی مرتبه اول) و روایی همگرا (تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول) برای تأیید روایی سؤالات پرسشنامه استفاده شد. بعد از اینکه تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول انجام گرفت ۲ سؤال از پرسشنامه به دلیل همبستگی بسیار کم با متغیر مکنون از مجموعه سؤالات حذف شدند. جهت سنجش پایایی از دو روش بازآزمایی و آلفای کرونباخ استفاده شده است که به تفصیل مورد بحث قرار گرفته‌اند. در ابتدا ۸ نفر از جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه برای اولین مرتبه میان آنان توزیع شد. پس از دو هفته و بدون اطلاع قبلی مجدداً همان پرسشنامه میان همان ۸ نفر برای مرتبه دوم توزیع گردید. نتیجه نشان داد همبستگی بالایی میان پاسخ‌های افراد وجود دارد. همچنین در این تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۵ محاسبه شد که برابر با  $0/۸۹$  بود که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است. همچنین پایایی اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی، مشارکت سازمانی، ابتکارات فردی، رفتارهای کمک کننده و جوانمردی به ترتیب برابر  $0/۹۳$ ،  $0/۹۷$ ،  $0/۸۷$ ،  $0/۸۱$ ،  $0/۷۸$  و  $0/۸۰$  است.

### روش تحلیل داده‌ها:

در این تحقیق از تحلیل توصیفی و تحلیل داده‌ها استفاده شده است [۱]. برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش آماری تحلیل عاملی اکتشافی و برای آزمودن فرضیه‌های تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

#### توصیف آماری جامعه

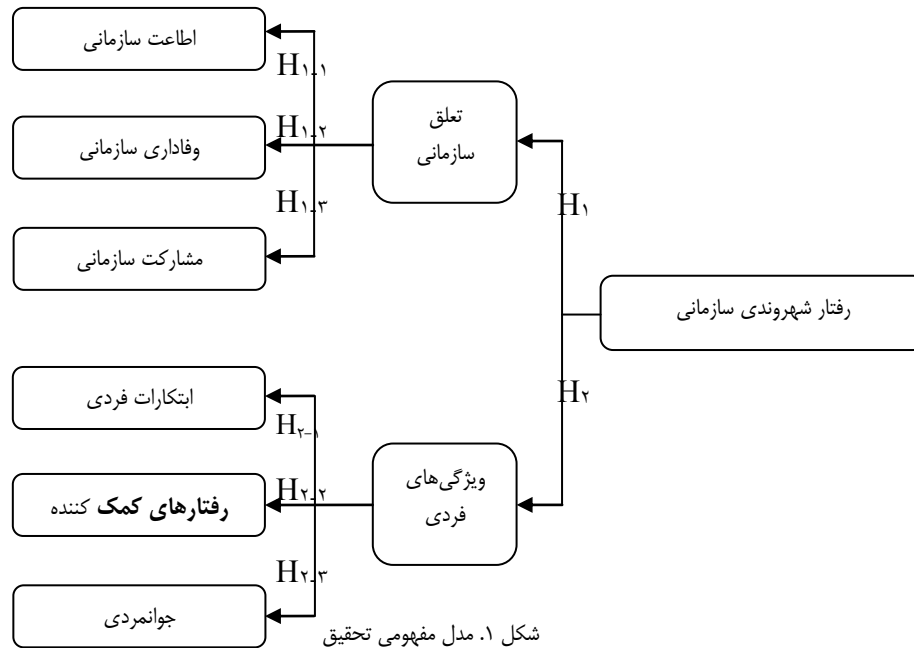
از تعداد ۱۱۰ نفر پاسخ دهنده، ۹۶ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۱۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. از بین افراد، ۷۲ نفر دارای پست سازمانی کارشناسی، ۱۱ نفر دارای پست سرپرستی و ۲۷ نفر دارای پست مدیریتی بوده‌اند و در کل ۳۸ نفر به صورت رسمی و ۷۲ نفر به صورت قراردادی فعالیت می‌کنند.

#### تحلیل عاملی اکتشافی

در این تحقیق، به منظور شناسایی متغیرهای مکنون، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. (مؤمنی و فعال قیوم، ۱۳۸۶). در تحلیل عاملی اکتشافی محقق درصدد کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرها است. در این تحقیق ۲۴ گویه برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی طراحی شده است که توسط تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، شش عامل

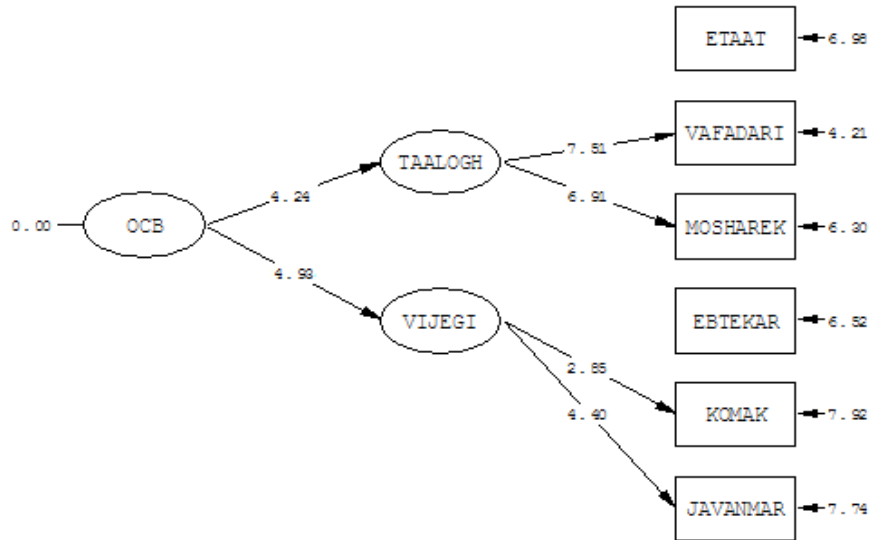


شناسایی و روایی سؤالات پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین دو سؤال به دلیل ساختار عاملی نامناسب از مجموعه سؤالات حذف شدند. پس از اینکه تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم انجام گرفت ۶ بعد در دو عامل قرار گرفتند که نام‌های آنها را «تعلق سازمانی» و «ویژگی‌های فردی» نامیدیم. سپس در تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه سوم دو مؤلفه در مفهوم رفتار شهروندی خلاصه شدند. با توجه به تحلیل‌های عاملی اکتشافی مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت (شکل ۱)، سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی صحت نتایج تحلیل عاملی اکتشافی آزمون شده است.



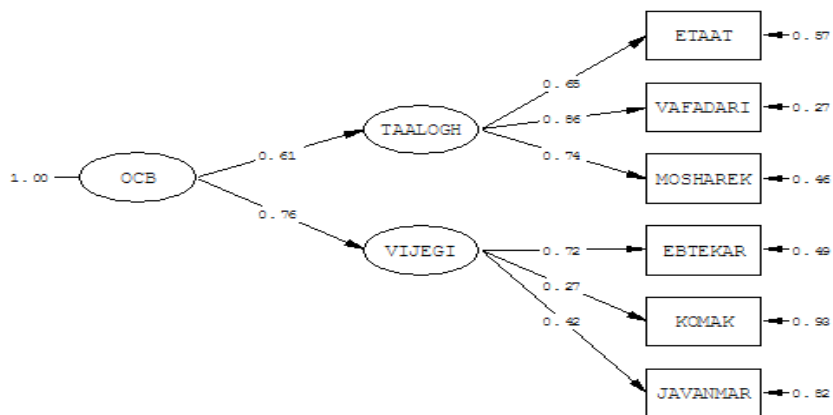
در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی محقق آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی این است که محقق در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل پیش فرض معینی دارد. به طور کلی برای آزمون فرض‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری فقط بایستی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده کنیم. در این تحقیق به طور کلی از تحلیل عاملی مرتبه اول، دوم و سوم تأییدی استفاده شده است. بدین ترتیب که در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول از شاخص‌ها به مکنون رسیدیم که برای روایی سؤالات پرسشنامه استفاده شده است. به علت محدودیت در حجم مقاله از ارائه

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول خودداری شده است و صرفاً تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم تحقیق که در مدل، مفهوم، نیز مشخص است مورد بحث قرار گرفته است.



Chi-Square=10.09, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

شکل ۲. مدلسازی معادلات ساختاری (ضرایب معناداری)



Chi-Square=10.09, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

شکل ۳. مدلسازی معادلات ساختاری (تخمین استاندارد)

### بررسی ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مرتبط با فرضیه‌های تحقیق.

منظور از ضریب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و به منظور مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود و هر چه این ضریب بیشتر باشد به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است و منظور از معنادار بودن یک ضریب، این است که عدد معنادار آن باید بزرگتر از  $1/96$  یا کوچکتر از  $-1/96$  باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق به کار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از  $1/96$  بزرگتر باشد، نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد.

جدول ۱. ضرایب استاندارد و اعداد معناداری مرتبط با فرضیه‌های تحقیق

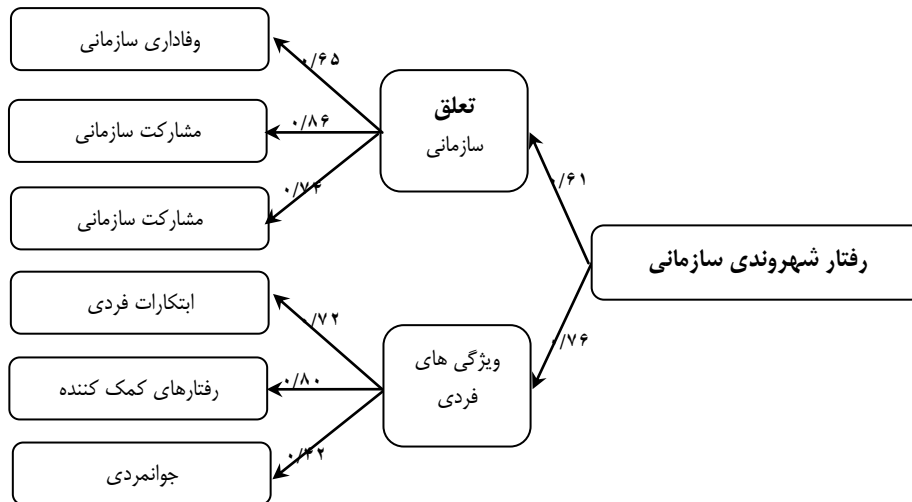
فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری
اصلی ۱	رفتار شهروندی سازمانی	تعلق سازمانی	۰/۶۱
فرعی ۱	تعلق سازمانی	اطاعت سازمانی	۰/۶۵
فرعی ۲	تعلق سازمانی	وفاداری سازمانی	۰/۸۶
فرعی ۳	تعلق سازمانی	مشارکت سازمانی	۰/۷۴
اصلی ۲	رفتار شهروندی سازمانی	ویژگی‌های فردی	۰/۷۶
فرعی ۱	ویژگی‌های فردی	ابتکارات فردی	۰/۷۲۷۲
فرعی ۲	ویژگی‌های فردی	رفتارهای کمک‌کننده	۰/۸۰
فرعی ۳	ویژگی‌های فردی	جوانمردی	۰/۴۲
			۴/۲۴
			۷/۵۱
			۶/۹۱
			۴/۹۳
			ثابت است
			۸/۷۵
			۴/۴۰

همانگونه که در جدول ۱ مشخص است هر دو فرضیه اصلی تحقیق معنادار بوده و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند. در بین فرضیه‌های اصلی تحقیق ویژگی‌های فردی نسبت به تعلق سازمانی تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته است. در ارتباط با فرضیات فرعی تحقیق همانگونه که مشاهده می‌شود، در بین ابعاد مرتبط با تعلق سازمانی، بعد وفاداری سازمانی دارای بالاترین اثر بوده است. یا به عبارت دیگر بعد وفاداری سازمانی به نحو بهتری توانسته است واریانس تعلق سازمانی را تبیین کند. به طور خلاصه

همانطور که از اعداد معناداری و ضرایب استاندارد ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی پیداست تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید شد زیرا اعداد معناداری آنها بالاتر از  $1/96$  بوده است.

### نتیجه‌گیری

همانطور که شکل ۴ نشان می‌دهد روابط بین کلیه متغیرهای مدل معنادار بوده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق پیشنهاداتی را برای ارتقای سطح رفتارهای شهروندی سازمانی در گروه صنعتی مینو پیشنهاد می‌کنیم.



شکل ۴: مدل نهایی تحقیق

۱. فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند مشارکت بیشتری در انجام فعالیت‌های سازمانی داشته باشند و ارتباطات بر مبنای اعتماد دو جانبه شکل بگیرد.

۲. ابتکارات فردی از طریق اجرای کارگاه‌های آموزشی (خلاقیت و نوآوری) تحریک و بهبود یابد.

۳. فضای ارتباطات صادقانه و با اعتماد شکل بگیرد. مدیران سازمان باید این فضا را در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان نسبت به سازمان تعهد پیدا کنند و در نتیجه در راستای اهداف سازمانی گام بردارند.

۴. فضایی فراهم شود که افراد در اداره امور مشارکت فعالانه داشته و عقاید و ایده‌های خود را با دیگران مطرح کنند و به عواملی نظیر میل به بحث چالشی برای بهبود مسائل سازمانی، ابداع و بیان آزادانه عقاید پاداش داده شود. از سبک‌های رهبری حمایتی و تفویضی استفاده شود تا فضای مشورت در سازمان به وجود آید.

۵. ارزش‌هایی مانند وقت‌شناسی (استفاده از مدیریت زمان) در انجام امور سازمانی، تمایل به کسب داوطلبانه دانش شغلی به منظور توانایی بهتر تشویق و مورد حمایت قرار گیرد و تکنیک‌هایی مانند آموزش مدیریت زمان که اکتسابی است به افراد آموزش داده شود.

۶. اکثر ویژگی‌های فردی (رفتارهای کمک‌کننده) اکتسابی هستند یعنی می‌توان آنها را از طریق آموزش به افراد توسعه داد. البته با توجه به اینکه رفتارهای کمک‌کننده تا حدی به نگرش افراد و ارزش‌های درونی آنان بستگی دارد، زمان زیادتری برای تغییر نگرش آنان و جایگزینی نگرش جدید نیاز است. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود افرادی استخدام شوند که دارای ویژگی رفتارهای کمک‌کننده باشند) زیرا یاددهی رفتارهای کمک‌کننده به افراد پر هزینه و وقت‌گیر است).

۷. به‌طور کلی در مورد ویژگی‌های فردی مانند رفتارهای کمک‌کننده و جوانمردی که قبل از ورود فرد به سازمان در او نهادینه شده است، پیشنهاد می‌شود با آموزش به ارتقای آنها پرداخته نشود زیرا جوانمردی از ویژگی‌های شخصیتی افراد بوده و تغییر و بهبود آن بسیار مشکل است. از اینرو بهتر است در فرایند کارمندیابی و استخدام، افرادی انتخاب شوند که دارای این ویژگی باشند.

## منابع

۱. آذر، عادل و منصور مؤمنی (۱۳۸۰) *آمار و کازیرد آن در مدیریت جلد دوم*، چاپ پنجم، تهران: سمت.
۲. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۳). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، چاپ دهم، تهران: سمت.
۳. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۰)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ پنجم، تهران: آگاه.
۴. زارع، حمید (۱۳۸۳)، "نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان"، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ششم، ص ۱۵۱-۱۶۹.
5. Bienstock, C. C., De Moranville, C.W., and Smith, R.K. (2003), "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *Journal Of Services Marketing*, 17, (4/5), 357-378
6. Brightman, B. K., and Moran, J. W. (1999), "Building Organizational Citizenship", *Management Decision*, 37, (9), 678.
7. Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M. (2004), "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, 15, (1), 27.
8. Guye Pare et Al., (2005), "The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resource Practices and Turnover Intention of Its Personnel" *cahire du gresi*, 01-07.
9. Hee Yoon, M., and Suh, J., (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal Of Business Research*, (56), 597.
10. Huang, J. H., Jin, B.H., and Yong, C., (2004), "Satisfaction with Business-To-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Manpower*, 25, (2), 195.
11. Organ, D. W., (1997), "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, (10), 85-97.
12. Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*.
13. Kwantes, C. T., (2003), "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 3, (1), 5.
14. Konovsky, M. A., and Organ, D. W., (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 17, (3), 253.
15. Mc. Alistar, D., (1991), "Regrinding Organizational Citizenship Behavior Research", *Academy Of Management*. 12, (1), 1-9.
16. Morrison, E.W., (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employees Perspective", *Academy of Management Journal*, 37, (6), 15-43.
17. Greenberg, D., Robert A., Baron (2000), "Behavior in Organizations", *Prentice-Hall, Inc*.
18. Netemeyer, 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 and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

19. 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), 513–563.
20. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R.H., and Fetter, R., (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, 1, 107-42.
21. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., (1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, (3), 351.
22. Podsakoff, P. M., and Fetter, R., (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57, (1), 70.
23. Ryan, J. J., (2002), "Work Values and Organizational Citizenship Behavior: Values That Work for Employees and Organizations", *Journal of Business and Psychology*, 17, (1), 123.
24. Schappe, S. P., (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, 132, (3), 277.
25. Van dyne, L., Graham, J.W., and Dienesch, R.M., (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, (4), 765.
26. Vigoda, E., (2000), "Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance", *Public Personnel Management*, 29, (2), 185.
27. Wech, B., (2002), "Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", *Business and Society*, 41, (3), 353.
28. Van dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R.M., (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, (4), 765.