

## ارایه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

### مطالعه‌ی موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران

حسن زارعی متین<sup>۱</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>، غلامرضا جندقی<sup>۳</sup>، فریدون احمدی<sup>۴</sup>

#### چکیده

هدف اصلی این مقاله ارایه الگوی جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران است. جهت دستیابی به این هدف از روش پژوهش توصیفی نوع پیمایشی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران در سطح ستادی به تعداد ۲۵۰۰ نفر است و تعداد ۱۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری طبق فرمول انتخاب شده است. در این پژوهش تأثیر پنج عامل عمده، سبک رهبری مدیران، ویژگی‌های شخصی کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عوامل ارزشی - فرهنگی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران، ویژگی‌های شخصی کارکنان از جمله ثبات هیجانی، برونگرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری و وجدان کاری، ابعاد از فرهنگ سازمانی به‌زعم هافستد از قبیل فرآیندگرایی، کارمندمداری، سیستم باز و کنترل سخت و ابعاد ارتباطی و ساختاری سرمایه اجتماعی، عدالت مرادده‌ای و عدالت اطلاعاتی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار هستند. در این پژوهش ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر نبوده است.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، سبک رهبری مدیران، ویژگی‌های شخصی کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عوامل ارزشی - فرهنگی، شرکت ملی نفت ایران

۱- دانشیار دانشگاه تهران، پردیس قم

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۳- دانشیار دانشگاه تهران، پردیس قم

۴- استادیار دانشگاه پیام نور، سنج

## مقدمه

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارایه شده است. پژوهش‌های اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا گاهی اوقات مورد غفلت قرار گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند [۱]. ارگان معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیم به‌وسیله‌ی سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارآیی عملکرد سازمان می‌شود [۲]. با این تعریف، از انسان انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به‌عبارتی ساختار رفتار شهروندی سازمانی به‌دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و باعث اثربخشی سازمان می‌شوند [۱]. مطالعه‌های انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی و خصوصی آثار مثبت و قابل توجهی دارد. در واقع دو نوع آثار فردی و سازمانی در سایه وجود رفتار شهروندی سازمانی مترتب است. برای مثال کارام بایا در نتیجه مطالعه‌های خود بیان می‌دارد، کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند، بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند [۳]. شیفل انور خالد و حسن علی در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای تحت عنوان "بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای انحرافی" به این نتیجه دست یافتند که رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهای انحرافی رابطه‌ای منفی و عکس دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، تحمل‌پذیری و مشارکت مدنی بیشترین ارتباط منفی را با رفتارهای انحرافی دارند، همچنین وظیفه‌شناسی ارتباط منفی با غیبت اختیاری دارد [۴]. اسپمن و زارات در سال ۲۰۰۸ طی مطالعه‌ای ۳۲ مؤسسه خدماتی را با هدف بررسی رابطه بین تحلیل رفتگی و کارایی منفی با رفتار شهروندی سازمانی در ایالت واشنگتن بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد، تحلیل رفتگی شغلی، عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی ارتباط معناداری با همدیگر دارند. به‌طوری‌که ارتباط منفی بین عدم کارایی و رفتار

شهروندی سازمانی وجود دارد. به این معنی که عدم کارایی بالا معادل پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی است، البته هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی همبستگی‌های منفی متفاوتی با عدم کارایی دارند. به طوری که فداکاری، بیشترین ارتباط منفی را با عدم کارایی دارد. نتایج این مطالعه بیانگر رابطه منفی رفتار شهروندی سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی است [۵].

نظریه‌های مختلف علمی که برگرفته از مطالعه‌های میدانی در سازمان‌ها و واحدهای دولتی و خصوصی است، گویای اهمیت رفتار شهروندی به عنوان یک عامل اثرگذار در بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به زعم مطالعه‌های انجام شده رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری مدیریتی و سازمانی را از طریق تقویت روحیه کار تیمی، انسجام و همبستگی در سازمان، افزایش ثبات عملکرد سازمانی، افزایش انطباق سازمان با تغییرات محیطی و در نهایت توسعه کیفیت خدمات، افزایش می‌دهد [۶]. سازمان‌ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و فقط در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه موضوع بیش از وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانای‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. اغلب، در این حالت افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان افراد و هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه است؛ بنابراین یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با آسودگی خاطر تمامی تجربه‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آن‌که عوامل مؤثر بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم شود.

درواقع بهره‌وری اندک سازمان‌های دولتی ایجاب می‌کند، زمینه توسعه رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مکانیزمی جهت ارتقای بهره‌وری مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

### چارچوب نظری پژوهش

با وجود توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می‌شود. نتایج بررسی ادبیات نشان می‌دهد، به‌طور تقریبی سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی تفکیک‌پذیر است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشانی‌های زیادی بین آن‌ها وجود دارد. پوساکوف و همکارانشان در مطالعه‌های خود هفت بعد مشترک را از این تقسیم‌بندی‌ها استخراج کرده که عبارتند از: رفتار امدادی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی، ابتکار فردی، فضیلت شهروندی و خود بهبودی. تقسیم‌بندی فوق بر اساس مطالعه مدل‌های ارایه شده توسط تعداد زیادی از پژوهشگران صاحب نظر در رشته رفتار شهروندی سازمانی است که خلاصه آن در نگاره ذیل نشان داده شده است.

نگاره ۱. خلاصه‌ای از ابعاد عملکرد کاری درون نقش و فرا نقش کارکنان

نظریه پرداز					ابعاد رفتار شهروندی
William Anderson (1991)	Graham (1991)	Graham (1989) Blakely (1995)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Smith, organ & Near (1983)	
OCB-I	-	کمک بین فردی	نوع دوستی، احترام و تکریم، صلح و آشتی	نوع دوستی	رفتار امدادی
-	-	-	جوانمردی	-	جوانمردی
-	وفاداری	وفاداری گرابی	-	-	وفاداری
OCB-O	اطاعت سازمانی	-	-	تعهد عمومی	تعهد سازمانی
-	-	ابتکار فردی	وجدان کاری	-	ابتکار فردی
-	مشارکت سازمانی	-	فضیلت شهروندی	-	فضیلت شهروندی
-	-	-	-	-	خود بهبودی

## ادامه نگاره ۱. خلاصه‌ای از ابعاد عملکرد کاری درون نقش و فرا نقش کارکنان

نظریه پرداز			ابعاد رفتار شهروندی
Van Scotter & (1996)	Borman & Motowildo (1993,1997)	George & Brief (1992)	
تسهیلات بین فردی	کمک و مشارکت با دیگران	کمک به همکاران	رفتار امدادی
-	کمک و مشارکت با دیگران	-	جوانمردی
-	تصدیق، پشتیبانی و حمایت از اهداف سازمانی	اشاعه حسن نیت	وفاداری سازمانی
اهدای شغلی	پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی	-	تعهد سازمانی
اهدای شغلی	تلاش‌های فراتر از انجام کارهای اساسی	پیشنهادهای سازنده	ابتکار فردی
-	-	حمایت از سازمان	فضیلت شهروندی
-	-	خود بهبودی	خود بهبودی

Source: Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, 2000, pp.518-525

در مطالعه جامعی که پژوهشگر در مورد مقاله‌های متعدد و مرتبط با موضوع انجام داده است و همچنین نظرخواهی از خبرگان و استادان صاحب نظر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، هشت بعد از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و پنج عامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی بر اساس اهمیت و فراوانی، احصا کرده و آن را مبنای مدل مفهومی و پژوهش خود قرار داده است. هشت بعد رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع سازمان و وفاداری سازمانی. همچنین پنج عامل عمده و اساسی مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: سبک رهبری مدیران، نوع ساختار سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، فرهنگ سازمانی و عوامل ارزشی - فرهنگی.

در پژوهش‌های صورت گرفته قبلی، پژوهشگران به بررسی و مطالعه اثر یک و یا حداکثر دو عامل از عوامل فوق بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. حال آن‌که در این پژوهش به‌طور همزمان تأثیر ۵ عامل فوق در قالب یک مدل جامع بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. افزون بر آن تأثیر ابعاد شش‌گانه فرهنگ سازمانی هافستد بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی برای نخستین بار در این پژوهش بررسی شده است، در صورتی که در مطالعه‌های قبلی فرهنگ سازمانی بیشتر از دیدگاه ملی مطرح بوده است. همچنین در این پژوهش سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی برای نخستین بار تحت

عنوان عوامل ارزشی - فرهنگی مطرح و تأثیر آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه شده است.

گفتنی است، در بررسی عوامل پنج‌گانه و انتخاب مؤلفه‌های مربوطه در طراحی مدل مفهومی پژوهش به جدید بودن و فراوانی به کارگیری آن‌ها در مطالعه‌های اخیر استناد شده است. همچنین بر اساس نظرخواهی از خبرگان اعتبار مدل مفهومی طرح مورد آزمون قرار گرفته است.

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱ - نوع سبک رهبری مدیران بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.
- ۲ - نوع شخصیت کارکنان بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.
- ۳ - ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.
- ۴ - فرهنگ سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.
- ۵ - عوامل ارزشی - فرهنگی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.

### روش پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی نفت ایران از پرسشنامه ۳۲ سؤالی اثر لیوا مارکوزی و کاترین زین از دانشگاه کالیفرنیا، برای سنجش ساختار سازمانی از پرسشنامه ۲۴ سؤالی رایینز، جهت سنجش سبک رهبری از پرسشنامه ۳۶ سؤالی اثر بس و اولیو، برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه ۲۴ سؤالی اثر هافستد، برای سنجش ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از پرسشنامه ۳۰ سؤالی اثر گوسناو و برای سنجش عوامل ارزشی - فرهنگی، از پرسشنامه ۲۱ سؤالی اثر کول کویت استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه و آزمون مدل پژوهش از نظر خبرگان و کارشناسان آگاه به موضوع و جهت تعیین پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در مورد تمامی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰.۷ بوده است.

### فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی میانگین پاسخ‌های داده شده به ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در قالب نگاره ارایه شده است و در آمار استنباطی برای تعیین تأثیر عوامل پنج‌گانه بر توسعه رفتار شهروندی از آزمون من ویتنی و تعیین رابطه ابعاد رفتار شهروندی با ابعاد عوامل از ضریب همبستگی اسپیرمن و در نهایت برای رتبه بندی تأثیر عوامل پنج‌گانه بر بروز رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل واریانس فریدمن و رگرسیون استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی کارکنان ستادی شرکت ملی نفت ایران (۲۵۰۰ نفر) است. در این پژوهش ۱۰۰ نفر از کارکنان شرکت ملی نفت ایران با استفاده از فرمول نمونه‌گیری زیر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

$$n \geq \frac{N \times Z^2 \frac{\alpha}{2} \times P \times (1 - P)}{(N - 1) \times d^2 + Z^2 \frac{\alpha}{2} \times P \times (1 - P)} = \frac{2500 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.5}{2499 \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.5} = 93$$

در فرمول فوق:

$N$  تعداد افراد جامعه،  $\alpha = 0.05$ ،  $\frac{\alpha}{2} = 0.025$  و  $Z(0.025) = \pm 1.96$ ، مقدار  $q$ ،  $p$  با استفاده از روش احتیاطی ۵۰ درصد و خطای ابزار اندازه‌گیری ۱۰ درصد لحاظ شده است. نمونه‌گیری به شیوه طبقه‌ای و تصادفی ساده انجام شده است. گفتنی است، نمونه آماری از بین ۶ واحد مدیریتی شرکت ملی نفت ایران انتخاب شده است.

### ارایه یافته‌ها

#### ۱- سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، میانگین پاسخ‌های نمونه آماری به مؤلفه‌های معرف رفتار شهروندی سازمانی برای واحدهای مورد بررسی نشان می‌دهد:

۱- واحدهای مدیریت امور اداری (۳.۶۲)، مدیریت صندوق‌های بازنشستگی (۳.۵۸۴۴) و مدیریت نظارت بر تولید نفت و گاز (۳.۵۷۷۸) از نظر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

بیشترین میانگین رتبه را به خود اختصاص داده و واحدهای ستادی (۳.۱۲۶۷)، مدیریت امور مالی (۳.۰۴) و مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی (۳.۱۱۷۸) هم از نظر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کمترین میانگین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

۲- میانگین نمرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی، برای تمام واحدها بیش از حد متوسط (۳) است. یعنی رفتار شهروندی در همه واحدها وجود دارد، اما در بعضی از آن‌ها بروز این نوع رفتار بیشتر است. همچنین بر اساس آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه (Anova) تفاوت رفتار شهروندی واحدها از نظر آماری معنادار است.

۳- امور اداری، صندوق‌های بازنشستگی و نظارت بر تولید نفت و گاز به‌عنوان واحدهایی که در آن‌ها رفتار شهروندی بالا است. در گروه یک و واحدهای ستادی، مدیریت امور مالی و مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی به‌عنوان واحدهایی که در آن‌ها رفتار شهروندی پایین است در گروه دو طبقه‌بندی می‌شوند.

## ۲- تأثیر سبک رهبری مدیران بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

نتایج آزمون من - ویتنی نشان می‌دهد، در تمامی موارد، میانگین رتبه مؤلفه‌های مربوط به سبک رهبری تحول‌آفرین در واحدهایی که رفتار شهروندی در آن‌ها بالاتر است، بیشتر و برعکس در تمامی موارد میانگین رتبه مؤلفه‌های مربوط به سبک رهبری مبادله‌ای در واحدهایی که رفتار شهروندی در آن‌ها پایین بوده، بیشتر است.

از آن‌جا که سطح معناداری آزمون من - ویتنی برای بررسی معناداری تفاوت مورد بررسی، کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت، تفاوت سبک رهبری مدیران دو گروه از واحدهای مورد مطالعه از نظر آماری معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد، نوع رهبری مدیران در بروز رفتارهای شهروندی تأثیرگذار است و از آن‌جا که ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین در بین واحدهایی که رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها بالاتر باشد، بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت به کارگیری ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی و ابعاد پنج‌گانه سبک رهبری تحول‌آفرین وجود دارد؛ ملاحظات فردی و انگیزش‌الهام‌بخش بیشترین ارتباط را با رفتار شهروندی سازمانی دارند؛ وجدان کاری و جوانمردی دو بعد رفتار شهروندی سازمانی هستند که با تمامی ابعاد سبک رهبری



تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری دارند و آداب اجتماعی تنها بعدی از رفتار شهروندی سازمانی است که ارتباط معناداری با هیچ‌یک از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین ندارد. نتایج این مطالعه با مطالعه‌های انجام شده توسط بارنز و کارپنتر، دیپولا و مورن و دانیل گولمن همخوانی دارد. به طوری که تراویزبرنز و جامی کارپنتر در مطالعه خود در مورد نقش عوامل رهبری در توسعه رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسه‌های آموزشی کالیفرنیا به این نتیجه دست یافتند که مدیران مؤسسه‌های آموزشی که دارای سبک رهبری تحول آفرین هستند، نسبت به مؤسسه‌هایی که مدیران آنها از سبک‌های مبادله‌ای استفاده می‌کنند، رفتارهای شهروندی در آنها مشهودتر است و از نظر عملکرد در وضعیت بهتر و مطلوب‌تری قرار دارند. آنها بیان می‌دارند، اعتماد بین مدیران و کارکنان در جهت بروز رفتارهای شهروندی نقش کلیدی و اساسی دارد [۷].

### ۳- تأثیر نوع شخصیت کارکنان بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

نتایج آزمون من - ویتنی نشان می‌دهد، در تمامی موارد، میانگین رتبه مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های سمت راست طیف عوامل شخصیتی در واحدهایی که رفتار شهروندی در آنها بالاتر، بیشتر است و برعکس در همه‌ی موارد میانگین رتبه مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های سمت چپ طیف عوامل شخصیتی در واحدهایی که رفتار شهروندی در آنها پایین‌تر، بیشتر است. از آنجا که سطح معناداری آزمون من - ویتنی کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت، تفاوت ویژگی‌های شخصیتی کارکنان دو گروه از واحدهای مورد مطالعه از نظر آماری معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد، نوع ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و از آنجا که ویژگی‌های سمت راست طیف عوامل شخصیتی (big five) در بین واحدهایی که رفتار شهروندی سازمانی آنها بالاتر باشد، بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت وجود ویژگی‌های سمت راست طیف عوامل شخصیتی در بین کارکنان نقش مهم و مؤثری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند.

همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و ویژگی‌های سمت راست طیف عوامل شخصیتی وجود دارد؛ تجربه‌پذیری بیشترین ارتباط را با رفتار شهروندی سازمانی دارند؛ آداب

اجتماعی با برونگرایی و تجربه‌پذیری رابطه مثبت و معناداری دارد؛ وجدان کاری، جوانمردی و وفاداری سازمانی سه بعد از رفتار شهروندی سازمانی هستند که جز با ثبات هیجانی با سایر ویژگی‌های سمت راست طیف عوامل شخصیتی رابطه مثبت و معناداری دارند؛ نزاکت با برونگرایی و تجربه‌پذیری رابطه مثبت و معناداری دارد؛ هماهنگی متقابل شخصی با برونگرایی، تجربه‌پذیری و وجدان کاری رابطه مثبت و معناداری دارد و محافظت از منابع سازمان تنها با تجربه‌پذیری رابطه مثبت و معناداری دارد.

نتایج این پژوهش با مطالعه‌های انجام شده توسط هوسام ابوالانین در کشور امارات متحده در سال ۲۰۰۷ همخوانی دارد. وی در مطالعه خود به بررسی ارتباط بین ۵ عامل شخصیتی مارتینز و ۵ بعد رفتار شهروندی سازمانی ارایه شده توسط ارگان مورد پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، تفاوت‌های فردی ارتباط معناداری با رفتار شهروندی دارد و عوامل شخصیتی نقش مهمی در رفتارهای کاری ایفا می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد، تجربه‌پذیری، وظیفه‌شناسی و ثبات احساسی ویژگی‌های شخصیتی هستند که به تربیت بیشترین تأثیر را بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارند [۸].

بریک و همکاران در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای نشان داده‌اند، افرادی که از نظر برونگرایی در جایگاه بالایی قرار داشته‌اند، افرادی اجتماعی، خونگرم، فعال، پرنرزی، ماجراجو و دارای اعتماد به نفس بالا و هدف‌دار بوده‌اند. در مقابل افراد درونگرا هستند، افرادی ترسو، مطیع، ساکت و کم‌جرات بوده‌اند. همچنین افراد برونگرا تمایل بیشتری برای بروز رفتارهای شهروندی داشته‌اند [۹].

گولدرگ معتقد است افراد گشاده‌رو تمایل زیادی به جستجو و دستیابی به تجارب جدید و متفاوت دارند. از سوی دیگر افراد منزوی در مقابل مسایل پیچیده، سنت‌گرا محافظه‌کار و ناراحت هستند. افراد گشاده‌رو از لحاظ گرایش‌های اجتماعی با افراد منزوی تفاوت دارند و گرایش به‌سمت پذیرش ارزش‌ها و مفروضات دارند. مهم‌تر از همه اشخاص گشاده‌رو تنوع‌طلب بوده و از دریافت ایده‌های جدید لذت می‌برند و ک‌علاقه درونی و حس خوب نسبت به نوآوری دارند. بدین ترتیب اشخاص گشاده‌رو بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند [۹].

#### ۴- تأثیر ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به این که هر دو گروه از واحدهای مورد بررسی ویژگی‌های ساختار سازمانی مکانیکی دارند و تفاوت چندانی بین ساختار سازمانی آن‌ها وجود ندارد؛ ولی با این حال رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها متفاوت است، می‌توان نتیجه گرفت در این پژوهش عوامل ساختاری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقشی ندارند. نتایج این مطالعه با مطالعه‌های انجام شده توسط دیگران و برونلی همخوانی ندارد. دیگران و برونلی اعتقاد دارند، ساختار سازمانی بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی تأثیر گذار است. به‌زعم آن‌ها در یک سازمان ارگانیکی بر خلاف یک سازمان مکانیکی یک فرد ویژگی‌های ارزشی متفاوتی خواهد داشت و الگوهای رفتاری کارمندان آن هم متفاوت خواهد بود؛ بنابراین ساختار سازمانی مقدم بر رفتار شهروندی سازمانی است [۱۰]. استدلال برای ساختار به‌عنوان عاملی مقدم، این است که ویژگی‌های سازمانی شاید فرصت‌هایی برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد کند یا برعکس باعث محدود شدن این نوع رفتارها باشد. جرج و جونز استدلال می‌کنند، سطوح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های کمتر ساختاریافته و سازمان‌های ارگانیکی بیشتر از سازمان‌های بیشتر ساختاریافته و سازمان‌های مکانیکی است. از آن‌جا که سازمان‌های مکانیکی طوری طراحی یافته‌اند که تمایل به "کنارگیری شخصی آغازین" دارند، در نتیجه سطح کمتری از رفتار شهروندی سازمانی امکان بروز می‌یابد. در مقابل ساختارهای مکانیکی که تمایل به محدود نمودن رفتار شهروندی سازمانی دارند، ساختارهای ارگانیکی با نقش‌های کمتر تعریف شده و برخورداری از سطوح بالایی از ارتباطات متقابل خیلی بسیار مستعد برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی هستند [۱۱].

#### ۵- تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

نتایج آزمون من - ویتنی نشان می‌دهد، میانگین رتبه مؤلفه‌های فرآیندگرایی در مقابل نتیجه‌گرایی؛ عمومی‌نگری در برابر حرفه‌ای‌نگری و کنترل سخت در برابر کنترل آسان در واحدهایی که رفتار شهروندی در آن‌ها بالاتر، بیشتر است و برعکس میانگین رتبه مؤلفه‌های وظیفه‌مداری در برابر کارمندمداری؛ سیستم بسته در برابر سیستم باز و واقع‌گرایی در برابر هنجارگرایی در واحدهایی که رفتار شهروندی آن‌ها پایین است، بیشتر است. از آن‌جا که سطح معناداری آزمون من - ویتنی برای ابعادی از فرهنگ سازمانی مانند

فرآیندگرا در مقابل نتیجه‌گرا؛ کارمند محور در مقابل کارمحور؛ نظام باز در مقابل نظام بسته و کنترل آسان در مقابل کنترل سخت کم‌تر از ۵ درصد است؛ می‌توان نتیجه گرفت تفاوت این ابعاد از فرهنگ سازمانی در بین دو گروه از واحدهای مورد مطالعه از نظر آماری معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و از آن‌جا که فرآیندگرایی، کارمند مداری، سیستم باز و کنترل سخت از ابعاد فرهنگ سازمانی هستند که در بین واحدهایی که رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها بالاتر است، بیشتر است؛ ابعاد فوق در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقش مهم و مؤثری دارند.

همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی با فرآیندگرایی و کنترل سخت و ارتباط منفی و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی با وظیفه‌مداری و سیستم بسته وجود دارد.

سه بعد آداب اجتماعی، نوع دوستی و وفاداری سازمانی با هیچ‌کدام از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی فوق رابطه معناداری ندارند. سه بعد وجدان کاری، جوانمردی و هماهنگی متقابل شخصی رابطه مثبت و معناداری با فرآیندگرایی و کنترل سخت و رابطه منفی و معناداری با وظیفه‌مداری و سیستم بسته دارند و دو بعد نزاکت و محافظت از سازمان تنها با بعد فرآیندگرایی رابطه مثبت و معناداری دارند.

گفتنی است، استفاده از ابعاد شش‌گانه فرهنگ سازمانی هافستد و مطالعه ارتباط این ابعاد با رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در این پژوهش استفاده شده است و پژوهش مشابهی وجود ندارد تا نتایج این مطالعه با آن مقایسه شود. اما پژوهش‌های دیگری وجود دارند که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. سلوات بیان می‌دارد، کارکنان زمانی از مسئولیت‌های شغلی پا را فراتر می‌گذارند که آن‌ها از شغل خود راضی و خرسند باشند و سرپرستان خود را حمایت‌کننده و باملاحظه تشخیص دهند، ارتباط بین عواملان و عناصر سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به شکل یک تبادل مجسم شده است و تلاش‌ها و کوشش‌های کارکنان در رابطه مبادلاتی به منظور منافع پیش‌بینی شده مالی و اجتماعی گسترش پیدا می‌کنند. تعادل بین رهبری و فرهنگ سازمانی سبب می‌شود، رفتار شهروندی مناسب توسعه و پرورش یابد، فرهنگ سازمانی الگوهای رفتاری مشترک افراد را در بر می‌گیرد. در واقع فرهنگ سازمانی اصول

رهنمودی و ارزش‌های مشترکی است که افراد به آن معتقد هستند و به‌عنوان رویکردهای درست انجام کارها تلقی می‌شود و ارزش‌های سازمانی بر تصورات و فرضیه‌های مشترکی استوار هستند که اعضای سازمان درباره موضوع‌های کلیدی پدید می‌آورند و این فرضیه‌ها ممکن است به‌طور مستقیمی بر روی تصمیم‌گیری افراد تأثیر داشته باشد و افرادی که فاقد این‌گونه فرضیه‌های مشترک هستند، ممکن است داوطلبانه سازمان را ترک کنند یا این‌که مجبور به ترک آن سازمان شوند؛ زیرا آن‌ها نمی‌توانند «تناسب لازم» را برقرار کنند [۱۲].

#### ۶- تأثیر عامل ارزشی - فرهنگی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

نتایج آزمون من - ویتنی نشان می‌دهد، در تمامی ابعاد عوامل ارزشی، میانگین رتبه‌ها در واحدهایی که رفتار شهروندی در آن‌ها بالاتر، بیشتر است. از آن‌جا که سطح معناداری آزمون من - ویتنی برای بعد ارتباطی، بعد ساختاری، عدالت مرادده‌ای و عدالت اطلاعاتی کمتر از ۵ درصد است؛ می‌توان نتیجه گرفت، تفاوت این ابعاد از عوامل ارزشی در بین دو گروه از واحدهای مورد مطالعه از نظر آماری معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد، عوامل ارزشی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و از آن‌جا که میانگین رتبه این ابعاد در بین واحدهایی که رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها بالاتر باشد، بیشتر است؛ ابعاد فوق در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقش مهم و مؤثری دارند.

همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی و بعد ارتباطی و ساختاری سرمایه اجتماعی وجود دارد؛ بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی بیشترین ارتباط را با رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت مرادده‌ای و اطلاعاتی وجود دارد؛ ارتباط مثبت و معناداری بین وجدان کاری و محافظت از منابع سازمان با ابعاد چهارگانه عوامل ارزشی فوق وجود دارد؛ بعد آداب اجتماعی جز با عدالت ارتباطی با سه بعد دیگر عامل ارزشی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بعد نوع دوستی تنها با بعد ارتباطی رابطه مثبت و معناداری دارد، بعد وفاداری سازمانی تنها با بعد ساختاری رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بعد هماهنگی متقابل شخصی با هیچ‌کدام از ابعاد فوق رابطه ندارد و بعد جوانمردی جز با بعد ارتباطی با سه بعد دیگر عامل ارزشی رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده توسط سون سولان در خصوص رابطه رفتار شهروندی سازمانی و نگاگیپ در خصوص رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی همخوانی دارد.

سون سولان در پژوهش‌های خود در خصوص رابطه بین سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌دارد، ارتباط بین این دو متغیر یک ارتباط دو سویه است. به این معنی که بازخور سطح بالای سرمایه اجتماعی افزایش وقوع رفتارهای شهروندی است و سرانجام نتیجه آن افزایش عملکرد سازمانی خواهد بود. همچنین دیتریچ و کارول، سکول، کوپر و مکنا بیان می‌دارند، ادراک از برابری شغلی و پرداخت مساوی ارتباط معناداری با رفتارهای فرانش دارد. مطالعه کونوسکی و فولگر رابطه معناداری بین نوع دوستی و عدالت سازمانی را نشان می‌دهد. ویلیام در سال ۲۰۰۲ در مطالعه‌ای که در خصوص ۱۴۱ نفر از صنایع مختلف انجام داده بود؛ به این نتیجه دست یافت، وقتی رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد که ادراک افراد از عدالت رفتاری مرئوسان خود مثبت باشد [۱۲].

#### ۷- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان می‌دهد، به ترتیب عوامل شخصیتی، عوامل رهبری، عوامل ارزشی و عوامل فرهنگی بیشترین تأثیر را بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارند. این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد با مقدار کای اسکوار ۶۸.۴۶۱، درجه آزادی ۳ و سطح معناداری (۰.۰۰۰) کمتر از ۵ درصد، معنادار است. همچنین نتایج معادله رگرسیونی (رابطه عوامل چهارگانه مؤثر و رفتار شهروندی سازمانی) به صورت  $y = 1.748 + 0.164X_1 + 0.165X_2 + 0.034X_3 + 0.095X_4$  در تأیید آزمون فریدمن نشان می‌دهد، عوامل شخصیتی و رهبری بیشترین تأثیر را بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند.

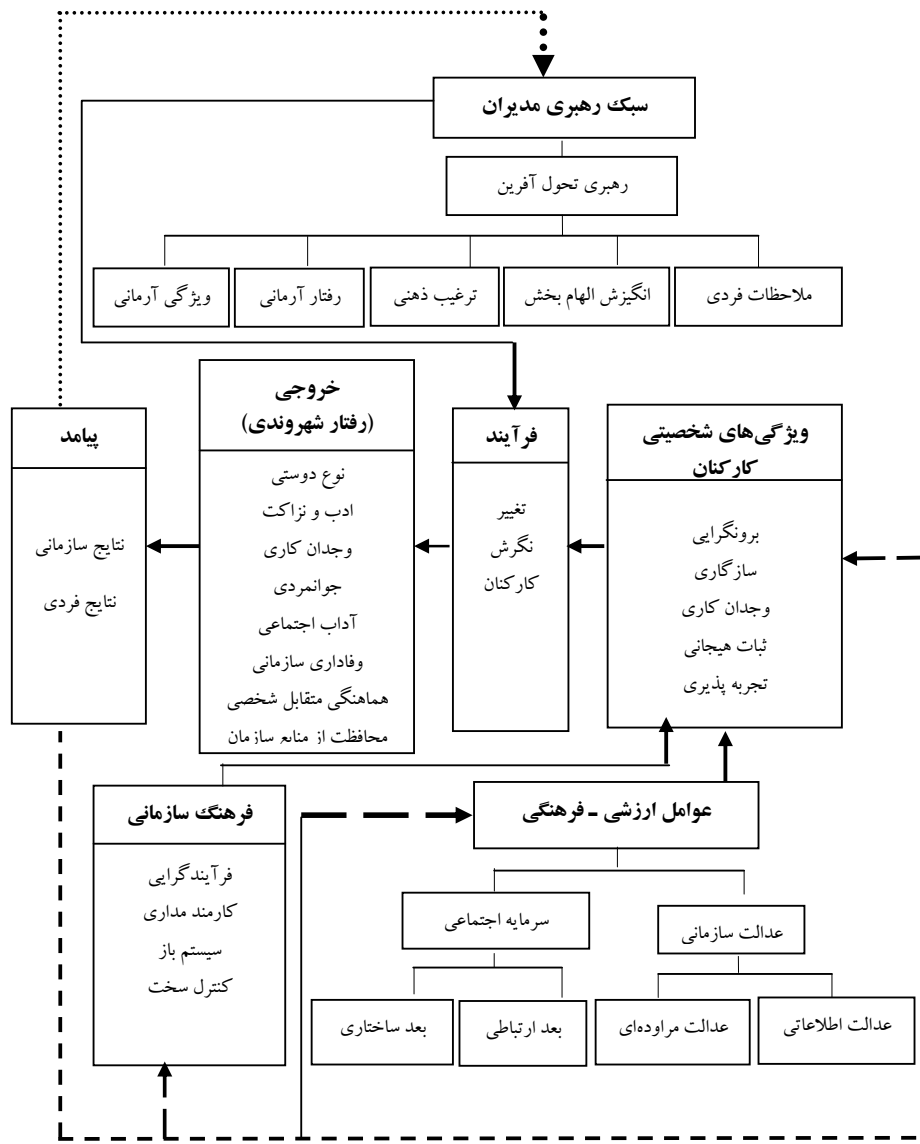
#### نتیجه‌گیری

رفتار شهروندی سازمانی رفتار فرانشی است که کارکنان در سازمان‌ها علاوه بر وظایف اصلی خود به انجام آن مبادرت می‌ورزند. در نتیجه پژوهش‌های انجام شده، این نوع رفتارها دو پیامد مهم در سطح فردی و سازمانی دارند. در سطح فردی باعث بهبود عملکرد و تعهد فرد به سازمان و در سطح سازمانی باعث ارتقای بهره‌وری می‌شود. در نتیجه این پژوهش مشخص شده، چهار عامل رهبری، شخصیتی، فرهنگی و ارزشی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. در خصوص عامل رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین؛ در مورد عامل شخصیتی، ویژگی‌های سمت راست پنج عامل مهم شخصیتی؛ در رابطه با عوامل

فرهنگی، چهار بعد فرآیند‌گرایی؛ کارمندمداری؛ سیستم باز و کنترل سخت؛ در مورد عامل ارزشی، دو بعد ارتباطی و ساختاری از سرمایه اجتماعی؛ عدالت مراوده‌ای و اطلاعاتی از زیر مجموعه عدالت سازمانی بیشترین تأثیر را بر بروز رفتار شهروندی سازمانی دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران واحدهای شرکت ملی نفت ایران تلاش کنند تا از سبک رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه با تأکید بر دو مؤلفه ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش، ضمن رعایت عدالت مراوده‌ای و اطلاعاتی در خصوص تقویت بعد ساختاری و ارتباطی سرمایه اجتماعی در سازمان برآیند، استفاده نمایند.

برای این باید تلاش کنند، روحیه مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی بین مدیران و کارکنان تقویت شود. همچنین در بعد فرهنگ سازمانی مدیران باید تلاش کنند تا فرآیند‌گرایی، کارمند محوری، سیستم باز و کنترل سخت را سرلوحه کار خود قرار دهند و در نهایت این-که در به‌کارگیری و استخدام کارکنان جدید توجه کنند. افراد واجد ویژگی‌های سمت راست ۵ عامل مهم مارتینز باشند و در مورد کارکنان فعلی باید تلاش شود تا این ویژگی‌ها در آن‌ها تقویت شود.

همچنین به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود، سایر عواملی را که در این پژوهش بررسی نشده است و می‌تواند بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر باشد، مطالعه کنند. با توجه به آن‌چه بیان شده، مدل جامع تست شده برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی به‌صورت نمودار ذیل است:



مدل نهایی تست شده برای تعیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی



## منابع

1. Bienstock, C. Carol, Demoranville, W. Carol, Smith, K. Rachel (2003). Organizational Citizenship behavior and service quality, journal of services marketing, 17 (4): 357-378.
2. Cohen, Aaron, kol, Yardena (2004). Professionalism and Organizational Citizenship behavior, an empirical examination mong Israeli nurses, Journal of managerial psychology, 19 (4).
3. Karambayya R (1989). Context for organizational citizenship behavior, working paper, York University, North York, Ontario.
4. S A khalid, H Ali (2005). The Effects of organizational Citizenship Behavior on Withdrawal Behavior, International Journal of Management and entrepreneurship, 1(1): 30-40.
5. Stephen B. Schepman, Michael A. Zarate (2008). The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and organizational Citizenship Behavior for Human Service Employees, International Journal of Humanities and Social Sciences.
6. Podsakoff Phillip, Mackenzie scottb (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research, 10(2): 133-153, Lawrence erlbum associate, tncc.
7. Travis Burns, Jamie Carpenter (2008). Organizational Citizenship and Student Achievement, Journal of Cross-Disciplinary Perspective in Education, 1(1): 51-58.
8. Hossam Abu Elanain (2007). Relationship between Personality and Organizational citizenship Behavior, International Review of Business Research papers, 3(4):31-43.
9. Barrick M.R. Parks, L, Mount .M.K (2005). Self-Monitoring as a moderator of the relationship between affect and employ citizenship, Academy of Management Journal, Vol.26: 587-595.

10. DeGroot Timothy, Brownlee Amy L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship, *Journal of Business Research* 59: 1116-1123.
11. George JM, Jones GR (1997). Organizational spontaneity in context. *Hum perform*, 10:153-70.
12. Sloat kimc, ridge park (1999). Organizational citizenship professional safety .vol. 44, 1ss: p20.