

تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهدسازمانی کارمندان سازمان رفاهی - تفریحی

دکتر زهره سعادت‌مند*، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران
شهناز محققیان، کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان،
اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲۵

تاریخ وصول: ۹۱/۱۲/۲۰

چکیده

امروزه در بین مطالعات مربوط به سازمان، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی توجه مدیران و محققان زیادی را به خود جلب کرده است؛ رفتارهایی که توجه به آن می‌تواند یکی از راه‌های اساسی در افزایش اثربخشی سازمان‌ها باشد. تعهد سازمانی نیز بیان‌گر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی وظایف خود را انجام دهد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان بود. جهت دستیابی به این هدف از روش پژوهش نیمه تجربی از نوع پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه گواه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان بود که ۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسش‌نامه محقق ساخته شامل ۴۳ و ۲۴ گویه براساس طیف لیکرت تهیه و توزیع گردید. پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۷ برآورد شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و استنباطی (تحلیل کوواریانس، آزمون لوین، آزمون F) تحلیل گردید. در این پژوهش تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر پنج عامل تعهد هنجاری، تعهد عاطفی، تعهد سازمانی، و تعهد مداوم مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد هنجاری و تعهد عاطفی و تعهد سازمانی کارمندان در پس‌آزمون مؤثر بوده است اما بر تعهد مداوم کارمندان مؤثر نبوده است.

کلید واژه‌ها: رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مداوم، تعهد هنجاری

مقدمه

از آنجا که تعهد کاری، عکس العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت کارایی افراد بالا می رود و فقدان این عامل، عدم رضایت شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندی کار و غیبت های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را در پی دارد (چومپوکام^۱ و در^۲، ۲۰۰۴).

با توجه به تغییرات سازمانی سریع در محتوای جهانی و ادغام سازمان ها، افزایش کار مجازی، تحلیل تعهد بین کارمندان و کارفرما و سازمان خیلی مهم است (روسو^۳ و همکاران، ۲۰۰۴). سازمان ها از طریق دو شیوه می توانند تعهد سازمانی کارمندان شان را افزایش دهند. در ابتدا سازمان ها می توانند درک کارمندان را از عضویت سازمانی افزایش دهند. دوم این که سازمان ها می توانند به کارمندان نشان دهند که آن ها مورد توجه کارفرمایند و کارفرما برای آن ها ارزش قائل است و این هم از لحاظ نظری و هم عملی مهم می باشد. از لحاظ نظری به دلیل این که صحبت کردن راجع به چنین موضوعی ممکن است به بازایی کردن تحقیقات کمک کند و از لحاظ عملی هم مهم می باشد (روسو و همکاران، ۲۰۰۴) به دلیل این که سازمان ها در سال های اخیر درگیر پیدا کردن راه های مؤثر برای افزایش تعهد سازمانی می باشند (میتچل^۴ و همکاران، ۲۰۰۱).

رفتار شهروندی سازمانی: ارگان^۵ رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و اختیاری می داند که به صورت مستقیم و آشکار به وسیله سیستم رسمی پاداش سازمان تعریف نشده اند و در مجموع کارایی سازمان را افزایش می دهند. اختیاری بدین معنا که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نیست و در تعهد استخدامی کارمندان قرار نگرفته است و کوتاهی در آن هیچ گونه تنبیهی را به دنبال ندارد (پودسکاف^۶ و همکاران، ۲۰۰۶). با توجه به این که افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن می تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید (مورکوزی^۷ و اکسین^۸، ۲۰۰۵).

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. مروری بر ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت را به طور بالقوه شناسایی کرده است (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶). اما به دلیل همپوشی زیادی که بین این رفتارها وجود دارد، می توان آن ها را در هفت طبقه کلی جای داد که به شرح زیر است:

۱. جوانمردی: به معنای تحمل عوارض و مشکلات اجتناب ناپذیری کاری بدون اعتراض است (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶)، اما به نظر می رسد این تعریف نسبت به برجستگی که برای آن به کار برده شده است محدودتر می باشد (مکنزی^۹ و همکاران، ۲۰۰۱).

۲. رفتارهای کمکی: به معنای کمک های داوطلبانه نسبت به دیگران (ایثار، صلح و امید و روحیه دادن) و جلوگیری از اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). مثل تجلیل از موقعیت های همکاران که تقویت های مثبتی را برای هم کاری های مثبت در آینده به دنبال دارد (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶).

1. Chompookum
3. Rousseau
5. Organ
7. Morkoczy
9. Mackenzie

2. Dyer
4. Mitchell
6. Podsakoff
8. Xian

۳. شرافت شهروندی: مشارکت مسئولانه و علاقمند بودن به حیات سازمان را نشان می‌دهد که در برگیرنده علایق و سطوح بالایی از تعهد به سازمان است (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶).
۴. اطاعت: پذیرش و درونی‌سازی قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ نظارتی صورت نمی‌گیرد (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶).
۵. وفاداری: وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیر و سازمان به صورت کلی و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد است (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶) که شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان (جورج^۱ و جونز^۲، ۲۰۰۱)، حمایت از سازمان در مقابل غریبه‌ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن حتی تحت شرایط مخالف است (پودسکاف و همکاران، ۲۰۰۶).
۶. وجدان: رفتارهایی فراتر از نیازهای شغلی که به حضور، اطاعت قوانین و مقررات، مرخصی گرفتن و غیره بر می‌گردد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶).
۷. توسعه خود: توسعه شخصی شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان است. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه‌ی جدید از مهارت‌هایی است که به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می‌گیرد (پودسکاف و مکنزی، ۱۹۹۴).
- تعهد سازمانی: تعهد سازمانی یک مفهوم چند بعدی است که باعث چندین نتیجه شغلی مثبت شامل کاهش غیبت و جابجایی (ریکتا^۳ و دیک^۴، ۲۰۰۵)، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. تعهد سازمانی به نیرومندی هویت افراد در درگیر شدن در یک سازمان مخصوص اشاره می‌کند. معمولی‌ترین تعریف از تعهد این است که آن را به عنوان نگرشی که انعکاس احساساتی همانند دلبستگی و هویت و وفاداری نسبت به اهداف می‌باشد را در نظر بگیریم که کمبود آن می‌تواند باعث غیبت کارمندان، جابه‌جایی، ایجاد هزینه‌های کاری، سرقت و نارضایتی شغلی باشد. به مفاهیم تعهد سازمانی در زیر اشاره شده است:
- تعهد عاطفی: به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی می‌مانند چون «می‌خواهند بمانند» (مایر^۵، ۱۹۹۱).
- تعهد مداوم: در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می‌مانند چون «نیاز دارند که بمانند» (گرینبرگ^۶ و بارون^۷، ۲۰۰۰).
- تعهد هنجاری: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره می‌کند. کارمندان در سازمان می‌مانند چون «احساس می‌کنند که باید بمانند» (هانت^۸ و مورگان^۹، ۱۹۹۴).

1. George
3. Ricotta
5. Meyer
7. Baron
9. Morgan

2. Jones
4. Dick
6. Greenberg
8. Hunt

اهمیت و ضرورت رفتار شهروندی سازمانی برای اثربخشی سازمان مدت هاست که توسط مدیران درک شده است اما با این حال تحقیقات انجام شده در مورد عوامل خاصی که باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی در محیط های سازمانی متفاوت می شوند، انگشت شمارند. نتایج تحقیقات اخیر نشان می دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند نسبت به کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند هم بهره وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می دهند. در این جا به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط اشاره می شود:

هفینر^۱ و ریچ^۲ (۲۰۰۱) تأثیر هم کاری های متقابل گروه کاری را بر تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که هم کاری های اجتماعی گروه و یا واحد بر تعهد عاطفی واحد کاری تأثیر می گذارد و هم چنین همکاری های متقابل سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر گذار است. اسپکتور^۳ و فوکس^۴ (۲۰۰۲) به بررسی رابطه هیجانانگیز با رفتارهای کاریداوطلبانه (رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد شهروندی) پرداختند، نتایج نشان داد که هیجان نقش مرکزی را در رفتارهای داوطلبانه دارد و با دست کاری هیجان می توان رفتارهای کاری داوطلبانه را افزایش و کاهش داد. مایر و همکاران (۲۰۰۲) طی فرا تحلیلی راجع به پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی بیان کردند که هر سه شکل تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، عاطفی، مداوم) به صورت منفی با غیبت و جابجایی ارتباط دارند، اما تعهد عاطفی قوی ترین ارتباط را با نتایج کاری مثبت همانند (حضور، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی) دارد. آن ها بیان کردند که تعهد هنجاری پیش بینی کننده مثبتی برای رفتار شهروندی سازمانی است، اما نسبت به تعهد عاطفی ارتباط ضعیف تری دارد. همچنین ارتباط بین تعهد مداوم و رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف می دانند. پاول^۵ و مایر (۲۰۰۴) طی تحقیقی در خصوص رابطه نظریه ساید بت بکر و مدل سه مؤلفه ای تعهد سازمانی بیان کردند که تعهد عاطفی قوی ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تعهد هنجاری نیز با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد اما نسبت به ارتباط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف تر است. آنها ارتباط بین تعهد مداوم با رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف و حتی منفی می دانند. ریکتا و دیک (۲۰۰۵) طی یک فرا تحلیلی تحت عنوان کانون های دل بستگی در سازمان ها بیان کردند که تعهد و هویت با رضایت شغلی، قصد جابه جایی و غیبت ارتباط دارد اما با درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی ارتباط قوی تر دارد. آلوتیبی^۶ (۲۰۰۵) ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داد، نتایج پژوهش او نشان داد که فقط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد. واستی^۷ (۲۰۰۵) پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی را در دو بعد تعهد عاطفی و تعهد مداوم مورد بررسی قرار داد، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی از نتایج کاری مثبت ایجاد می شود و نتایج مطلوبی را پیش بینی می کند و تعهد مداوم تحت تأثیر هنجارها است. توکلی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی» به این نتیجه دست یافت که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مؤثر بوده، اما تأثیر معناداری بر افزایش تعهد مداوم ندارد.

1. Heffner
3. Specter
5. Powell
7. Vasty

2. Retch
4. Fox
6. Alotaibi

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان سازمان رفاهی-تفریحی شهرداری شهر کاشان مؤثر است.
- ۲- آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد عاطفی سازمان رفاهی-تفریحی شهرداری شهر کاشان مؤثر است.
- ۳- آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد هنجاری کارمندان سازمان رفاهی-تفریحی شهرداری شهر کاشان مؤثر است.
- ۴- آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد مداوم کارمندان سازمان رفاهی-تفریحی شهرداری شهر کاشان مؤثر است.

روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش نیمه تجربی از نوع پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه گواه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان بود که ۶۰ نفر از طریق روش تصادفی انتخاب شده و در ۴ گروه آزمایشی و گواه (۲۳ نفر گروه آزمایش، ۲۳ نفر گروه گواه؛ ۷ نفر گروه آزمایش و ۷ نفر گروه گواه) قرار گرفتند. برای ۴ گروه آزمایش و گواه قبل و بعد از انجام متغیر مستقل پیش‌آزمون و پس‌آزمون اجرا گردید.

ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات دو پرسش‌نامه محقق ساخته (رفتار شهروندی سازمانی با ۴۳ گویه، و تعهد سازمانی با ۲۴ گویه) مطابق با مقیاس لیکرت تهیه و بین اعضای گروه نمونه توزیع گردید. پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ در پرسش‌نامه‌های رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی بترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۷ برآورد شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل کوواریانس، آزمون لوین، آزمون F) و به کمک نرم افزار SPSS تحلیل گردید. جلسه‌های برگزار شده برای گروه آزمایشی شش جلسه بود در حالی که گروه‌های گواه هیچ آموزشی دریافت نکردند. این برنامه با استفاده از منابع معتبر علمی براساس مدل هیجان مدار اسپکتور و فوکس (۲۰۰۲) و با نظر خواهی متخصصان مشاوره شغلی و مدیریت رفتار سازمانی تهیه شد.

یافته‌ها

این پژوهش در دو آزمایش انجام گرفته که در ابتدا نتایج یافته‌های مربوط به گروه آزمایشی اول و بعد از آن نتایج یافته‌های مربوط به گروه آزمایشی دوم ارائه شد. فرضیه اول: آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر است.

جدول ۱: نتایج آزمون لوین مربوط به تعهد سازمانی

مرحله	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
پس آزمون	۰/۶۲۲	۱	۴۴	۰/۴۳
پس آزمون	۱/۸۵	۱	۱۲	۰/۲۱۰

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود تفاوت بین واریانس ها معنادار نیست، بنابراین می توان از آزمون تحلیل کوواریانس استفاده کرد. نتایج این تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: خلاصه نتایج تحلیل کواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی

مرحله	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری	تعداد
پیش آزمون	۴۲۶/۴۶	۱	۴۳۷/۳۶	۴/۳۲	۰/۰۴۳	۰/۰۹۳	۰/۵۴۷	۲۳
پس آزمون	۱۴/۶۸	۱	۲۴/۶۸	۰/۱۶۲	۰/۶۸۷	۰/۰۰۴	۰/۰۶۸	
پیش آزمون	۸۵/۲۰	۱	۷۵/۲۲	۱/۹۴	۰/۲۱۱	۰/۱۴۴	۰/۲۲۸	۷
پس آزمون	۲۹۳/۹۷	۱	۲۷۱/۸۷	۵/۰۷	۰/۰۳۱	۰/۳۶۵	۰/۶۱۴	

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می شود در آزمایش اول تفاوت بین دو گروه آزمایش و گواه از نظر تعهد سازمانی معنادار نیست ($P=۰/۶۹۹$). بنابراین فرضیه پژوهش تأیید نمی شود. در آزمایش دوم تفاوت بین دو گروه آزمایش و گواه از نظر تعهد سازمانی تفاوت معنادار است ($P=۰/۰۳۱$). بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می شود. پس می توان گفت که آموزش رفتار شهروندی بر تعهد سازمانی موثر بوده است.

فرضیه دوم: آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر است.

جدول ۳: نتایج آزمون لوین مربوط به تعهد عاطفی

مرحله	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
پس آزمون	۰/۶۹۳	۱	۴۴	۰/۵۸
پس آزمون	۴/۵۹	۱	۴۴	۰/۰۵۳

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست، بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس استفاده کرد. نتایج این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج تحلیل کوواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد عاطفی

آزمون	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۷۷/۳۸	۱	۷۷/۴۶	۳/۹۰	۰/۰۵۲	۰/۰۵۹	۰/۲۰۷
پس آزمون	۴۴/۶۵	۱	۳۴/۶۷	۱/۴۸	۰/۲۲۶	۰/۰۲۵	۰/۲۱۳
پیش آزمون	۴۹/۷۸	۱	۳۸/۸۸	۲۲/۴۳	۰/۰۰۱	۰/۶۵۲	۰/۹۶۷
پس آزمون	۴۵/۱۳	۱	۴۹/۱۲	۳۷/۱۶	۰/۰۰۰	۰/۷۲۱	۰/۹۸۸

نتایج جدول ۴ حاکی از این است که در آزمایش اول تفاوت بین میانگین پس آزمون در گروه آزمایش و گواه پس از کنترل نمرات پیش آزمون از تحلیل کوواریانس از نظر تعهد عاطفی ($P=0/226$) معنادار نبوده است و این فرض رد می‌شود. در آزمایش دوم تفاوت بین دو گروه آزمایش و گواه از نظر تعهد عاطفی معنادار است ($P=0/000$). بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. پس می‌توان گفت که آموزش رفتار شهروندی بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی کاشان مؤثر بوده است.

فرضیه سوم: آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد مداوم کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر است.

جدول ۵: نتایج آزمون لوین مربوط به تعهد مداوم

مرحله	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
پس آزمون	۴/۵۲	۱	۴۴	۰/۵۰۱
پس آزمون	۴/۵۳	۱	۱۲	۰/۰۵۲

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست، بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس استفاده کرد.

جدول ۶: خلاصه نتایج تحلیل کواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد مداوم

آزمون	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۴۹/۴۶	۱	۴۸/۴۰	۲/۳۹	۰/۱۲۴	۰/۰۵۰	۰/۳۲۶
پس آزمون	۱۵۰/۴۹	۱	۱۶۲/۴۷	۸/۷۷	۰/۰۰۵	۰/۱۵۷	۰/۸۳۲
پیش آزمون	۴۵/۷۷	۱	۲۵/۷۹	۱/۳۷	۰/۲۶۳	۰/۱۲۲	۰/۰۰۰
پس آزمون	۲/۲۶	۱	۲/۳۷	۰/۰۷۸	۰/۷۷۱	۰/۰۱۸	۰/۰۵۹

نتایج جدول ۶ حاکی از این است که در آزمون اول تفاوت بین میانگین پس آزمون در گروه آزمایش و گواه پس از کنترل نمرات پیش آزمون با تحلیل کواریانس از نظر تعهد مداوم ($P=۰/۰۰۵$) معنادار بوده است. بنابراین این فرضیه تأیید می شود. در آزمون دوم تفاوت بین میانگین دو گروه آزمایش و گواه پس از کنترل نمرات پیش آزمون از نظر تعهد مداوم معنادار نیست ($P=۰/۷۷۱$). نمرات پس آزمون در گروه آزمایش نسبت به پیش آزمون تغییر نکرده است. بنابراین این فرضیه پژوهش رد می شود. پس می توان گفت که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد مداوم کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر نبوده است.

فرضیه چهارم: آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد هنجاری کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر است.

جدول ۷: نتایج آزمون لوین مربوط به تعهد هنجاری

مرحله	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
پس آزمون	۰/۲۳۸	۱	۴۴	۰/۶۳۲
پس آزمون	۰/۰۴۶	۱	۱۲	۰/۸۲۶

همان طور که در جدول ۷ مشاهده می شود تفاوت بین واریانس ها معنادار نیست، بنابراین می توان از آزمون تحلیل کواریانس استفاده کرد.

جدول ۸: خلاصه نتایج تحلیل کواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد هنجاری

آزمون	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۲۲۲/۷۹	۱	۳۰۱/۷۹	۱۰/۹	۰/۰۰۳	۰/۱۸۲	۰/۸۸۱
پس آزمون	۲/۲۰۸	۱	۲/۲۲۲	۱۱۲	۰/۷۳۹	۰/۰۰۳	۰/۰۶۲
پیش آزمون	۰/۰۲۶	۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۲	۰/۹۵۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵
پس آزمون	۹۷/۸۸	۱	۹۷/۸۹	۱۳/۰۲	۰/۰۰۴	۰/۵۴۱	۰/۹۱۷

همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود در آزمایش اول تفاوت بین دو گروه آزمایش و گواه از نظر تعهد هنجاری معنادار است ($P=0/739$). بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. اما در آزمایش دوم نمرات آزمون در گروه آزمایش نسبت به پیش آزمون تغییر نکرده است ($P=0/002$) و این فرضیه رد می‌شود. پس می‌توان گفت آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد هنجاری کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر نبوده است.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش چهار فرضیه مطرح و مورد ارزیابی قرار گرفت. طبق نتایج آزمایش اول این پژوهش، آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/699$) بر افزایش تعهد سازمانی مؤثر نبوده است. ولی طبق نتیجه آزمایش دوم آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/031$) بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر بوده است. این نتیجه با نتایج پژوهش ریکتا و دیک (۲۰۰۵) همخوانی دارد. از آنجا که تعهد سازمانی ممکن است در اثر عواملی مانند شیوه‌های اعمال قدرت مدیران، سبک رهبری، ویژگی‌های روحی و روانی کارکنان و ... تغییر کند، سازمان باید با توجه به تغییرات، حمایت خود را به صورت مطلوب از کارکنان خود اعمال کند تا از طریق بتواند کارکنانی متعهد و پایبند به سازمان داشته باشد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد عاطفی کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری کاشان مؤثر بوده است. طبق نتایج آزمایش اول این پژوهش، آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/626$) بر افزایش تعهد عاطفی مؤثر نبوده است. ولی طبق نتیجه آزمایش دوم آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/000$) بر افزایش تعهد عاطفی مؤثر بوده است. در نتیجه نتایج آزمایش گروه دوم مؤثرتر است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پاول و مایر (۲۰۰۴)، مایر و همکاران (۲۰۰۲)، هفینر و ریچ (۲۰۰۱)، واستی (۲۰۰۵) همسو می‌باشد که نشان دادند تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تعلق و دلبستگی که کارکنان در اولین روز کاری شان به سازمان می‌آورند موجب می‌شود تا آنان خود را متعهدتر به سازمان نشان دهند و مسئولیت بیش‌تری را تقبل کنند. این فرایند مانند چرخه تقویت اولیه عمل می‌کند تا کارکنان تعهد بیش‌تر را با تلاش و جدیت وافر توجیه کنند. برای این منظور و جهت بالا بردن تعهد عاطفی پیشنهاد می‌گردد که مدیران و کارکنان

جوی را فراهم سازند تا نگرش مثبت و قوی کارکنان جدید به سازمان در بدو ورود به سازمان تغییر نکند و کارکنان در ادامه خدمت هم چنان با علاقه به سازمان کارها را به نحو احسن انجام دهند.

طبق نتایج آزمایش اول در فرضیه سوم این پژوهش، آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/005$) بر افزایش تعهد مداوم مؤثر بوده است. ولی طبق نتیجه آزمایش دوم آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/071$) بر افزایش تعهد مداوم مؤثر نبوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش مایر و همکاران (۲۰۰۲) و توکلی (۱۳۸۸) همسو می باشد که نشان دادند ارتباط بین تعهد مداوم و رفتارهای شهروندی سازمان ضعیف است. فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد مداوم کارمندان سازمان رفاهی و تفریحی شهرداری شهر کاشان مؤثر بوده است.

طبق نتایج آزمایش اول فرضیه چهارم این پژوهش، آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/039$) بر افزایش تعهد هنجاری مؤثر نبوده است. ولی طبق نتیجه آزمایش دوم آموزش رفتار شهروندی سازمانی در پس آزمون ($P=0/004$) مؤثر بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش پاول و مایر (۲۰۰۴)، مایر و همکاران (۲۰۰۲)، توکلی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. تعهد هنجاری پیش بینی کننده مثبتی برای رفتار شهروندی می باشد اما نسبت به رفتار عاطفی ارتباط ضعیف تری دارد. تعهد هنجاری با رفتار شهروندی ارتباط دارد اما نسبت به ارتباط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف تر است. هرچه آموزش های رفتار شهروندی بیشتر باشد تعهد هنجاری آنان بیشتر خواهد شد. مدیران رفتار شهروندی سازمانی را نشانه ای از تعهد هنجاری کارکنان نسبت به سازمان می دانند، آنان این عقیده را این طور توجیه می کنند که رفتار شهروندی سازمانی در برگیرنده رفتارهای سازنده و داوطلبانه ای است که جزء شرح وظایف افراد نمی باشد اما نشان دهنده تعهد هنجاری افراد به سازمان است. وقتی کارکنان دارای عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالایی باشند مدیر این طور استنباط می کند که فرد دارای تعهد هنجاری و سازمانی بالایی است.

به طور کلی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد هنجاری و تعهد عاطفی و تعهد سازمانی کارمندان در پس آزمون مؤثر بوده است اما بر تعهد مداوم کارمندان مؤثر نبوده است. لذا مدیران سازمان ها باید توجه بیشتری به این رفتارهای فراتر از نقش داشته و از طریق فرایندهای انگیزشی مناسب باعث تقویت این نوع از رفتارها در سازمان ها شوند.

منابع

فارسی

اله توکلی، ز. عابدی، م. صالح نیا، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، فصلنامه چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳. صص ۱۰۵-۱۲۴.

انگلیسی

Alotaibi, G.A. 2005. **Antecedents of organizational citizenship behavior a study of public personnel in Kuwait.** *Public Personnel Management*, Vol.30, No.3, pp. 350-360.

Chompookum, D, & Dyer, B.C. 2004. **The effects of internal orientations on organizational citizenship behavior,** *Thailand career development international*,

- Vol.9, pp.406-423.
- George, J.M, & Jones, G.R. 2001. **Organizational Spontaneity in Context**, *Human Performance*, Vol.10, pp.153-170.
- Greenberg, J & Baron, R. 2000. *Behavior in Organization*, Publisher: Prentice Hall, New Berys.
- Heffner, S.T, & Retch, R.J. 2001.**Organizational Commitment and Social Interaction: a multiple constituencies approach**, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, No.3, pp.471-490.
- Hunt, S & Morgan, R.M. 1994. **Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Constructs?** *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1568-1587.
- Mackenzie, S.B, Podsakoff, P.M, & Rich, G.A. 2001. **Transformational and transactional leadership and salesperson performance**, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2, pp.396-410.
- Meyer, A. 1991. **A three-component conceptualization of organizational commitment**, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- Meyer, J.P, Sonly, D.J, Herscovitch, L, & Pony Sky, L. 2002, **Affective, Continnence, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedent, Correlates, and Cones quinces**, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.20-25.
- Mitchell, T.R, Holton, B.C, & Lee, T.W. 2001. **How to Keep Your Best Employee: Developing an Effective Retention Policy**. *Academy of Management Executive*, Vol.15, No.4, pp.96-108.
- Morkoczy L, & Xian, K. 2005. **The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior**, oldmark.org/livia.pdf.
- Organ, W.P, Podsakoff, M.P, & McKenzie, B.S. 2006.**Organizational Citizenship Behavior is Nature, Antecedents, and Consequences. India: A Sage Publication Series.**
- Podsakoff, M.P, Mackenzie, B.S, Pine, B.J, & Bacharach, G.D. 2006. **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, *Journal of Management*. Vol.26, No.3, pp.513-563.
- Podsakoff, P.M, & McKenzie, S.B. 1994. **Organizational citizenship behaviors and sales Unit Effectiveness**, *journal of Marketing Research*, Vol.3, No.1, pp. 351-363.
- Powell, M.D, & Meyer, P.J. 2004. **Side-bet Theory and Three Component Model of Organizational Commitment**, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, No.1, pp. 157-177.
- Ricotta, M, & Dick, R. 2005. **Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of work group versus organizational Identification and Commitment**, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67, No.3, pp.490-510.
- Rousseau, D.M. 2004. **Psychological contracts in workplace: understanding the Ties the Motivate**, *Academy of Management Executives*, Vol.18, No.1, pp.120-127.
- Specter, E.P, &fox, S. 2002. **An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior, Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and**

Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, Vol.12, No.2, pp.269-292.

Waste, S. 2005. **Affective and continuance commitment to the organizational: test of an integrated model in the Turkish Context**, *Journal of Intercultural Relations*, Vol.26, No.5, pp.525-550.