

## شناخت وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد و تاثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی

محمد رضا جابر انصاری<sup>۱</sup>

زهرا ولی پوری<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف شناخت تاثیر وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد و تاثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است. پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی بوده که مبتنی بر پژوهش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، متشکل از اعضای هیات علمی (۱۸۹) و کارمندان (۲۰۳) بوده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۸۳ نفر تعیین شده است. پرسشنامه استفاده شده بصورت استاندارد، متغیر انگیزش از پرسشنامه آلدرفر (۱۹۷۲)؛ فراهانی و همکاران (۱۳۹۱) و متغیر رفتار شهروندی از پرسشنامه اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) استفاده شده است. بررسی داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS انجام پذیرفته شده است. نتایج آزمون‌های انجام شده نشان دادند که: وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد در حد متوسط قرار دارد. نیازهای زیستی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. نیازهای وابستگی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. نیازهای رشد کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد.

واژه‌های کلیدی: انگیزش، رفتار شهروندی، نیازهای زیستی، نیازهای وابستگی، نیازهای رشد.

---

۱. هیات علمی گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.  
۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازاریابی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

## مقدمه

در دنیای پر رقابت امروز، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها مورد توجه است. افراد برای بروز رفتاری مشخص باید برانگیخته شوند. نکته اساسی این‌جا است که افراد متفاوت ممکن است توسط عوامل انگیزشی متفاوتی برانگیخته شوند. انگیزش انسان در جهت انجام خواسته‌های او، آن هم به صورتی که خود او احساس می‌کند، می‌باشد و این خواسته‌ها و احساس‌ها در اشخاص مختلف، متفاوت است. تشویق و ترغیب‌هایی که توسط سازمان‌ها و مدیران صورت می‌گیرد، در همه اشخاص یکسان اثر نمی‌بخشد بلکه اثر آن‌ها با مطلوبیت تشویق‌ها در نظر افراد تناسب دارد. از جمله نظریه‌های انگیزشی مطرح می‌توان به نظریه آلدرفر اشاره نمود که نیازهای افراد را در سه حوزه‌ی نیازهای زیستی، وابستگی و رشد معرفی می‌نماید. مدیران یک سازمان اگر بخواهند به شیوه‌ی اثربخش مدیریت نمایند باید شناخت خود از کارکنان (به ویژه انگیزه آن‌ها بر حسب احساس نیازشان) را توسعه دهند، تا با اعمال سیاست‌های کاملاً اثربخش بر اساس شناخت درست از وضعیت انگیزش کارکنان، سطح عملکرد آن‌ها را ارتقاء دهند. عملکرد سازمان‌ها تحت تاثیر عملکرد کارکنان آن‌هاست و همان‌طور که اشاره شد عملکرد کارکنان تابعی از انگیزه آن‌هاست. شاید در گذشته صرف انجام صحیح وظایف محوله به کارکنان می‌توانست موجبات توفیق سازمان را فراهم کند، ولی در شرایط کنونی مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف مندرج در شرح شغل خود فعالیت کنند. آن‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهای دست می‌زنند که جزء وظایف رسمی شغل‌شان نیست، این فعالیت‌ها، رفتارهای شهروندی سازمانی نامیده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند، اتلاق می‌شود. مدیران سازمان‌ها به دنبال استخدام کارکنانی در سازمان هستند که فعالیت‌های کاری‌شان را بیشتر از وظایف معین شده در شرح شغل‌شان انجام می‌دهند و به فراسوی انتظارات گام برمی‌دارند و با اراده خود رفتارهایی انجام می‌دهند که جزء وظایف رسمی شغلی‌شان نیست. محققان پیشین در پژوهش‌ات خود اکثراً به عملکرد درون‌نقشی کارکنان در سازمان توجه کرده‌اند اما رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای غریزی و ارادی کارکنان می‌باشد که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیستند و در نتیجه اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (مرادی، بابایی و صالحی ساداتی، ۱۳۹۶، ۳۶۸).

اکنون که دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد با ادغام واحد علوم و تحقیقات شهرستان بروجرد به واحد جامع تبدیل شده و همچنین رشد کمی و کیفی واحد به لحاظ تنوع رشته‌ها و مقاطع تحصیلی و راه اندازی علوم پزشکی، سطحی متفاوت از گذشته را تجربه می‌نماید ضرورت دارد که کارکنان مجموعه علاوه بر وظایف محوله قانونی، به صورت داوطلبانه در جهت رفع موانع و پیشبرد هرچه بهتر امور، پیشقدم شوند. این مهم بستگی به انگیزه کارکنان دارد. در این راستا پژوهشگر به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است که وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد واحد بروجرد چگونه است و چه تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها دارد؟

انگیزش افراد برای انجام وظایف‌شان، سبب اثربخشی مدیریت در سازمان‌ها می‌شود، البته رفتارهای افراد هدف‌دار هستند، بنابراین در کل دو عامل سبب بروز رفتار انسان، یکی انگیزه و دیگری هدف است (رضائیان، ۱۳۹۵، ۴۴۴).

هدف → رفتار → انگیزه

شکل ۱ تأثیر انگیزه بر رفتار (رضائیان، ۱۳۹۵، ۴۴۴)

انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت و از نظر سازمانی؛ عامل درونی محسوب می‌گردد که سبب تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می‌شود و در کل انگیزش می‌تواند در طول زمان باعث جهت دادن به رفتارها، و شدت و ماندگاری رفتارها گردد (مهرداد، ۱۳۹۴). رفتار کارکنان در سازمان به صورت موثر و بنیادین به عوامل کثیری وابسته است که بعضی از این عوامل عبارتند از: حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه، بررسی و ارزیابی عملکرد آن‌ها، انگیزش، رضایت، امنیت شغلی، ساختار مدیریت و رهبری سازمانی و ... ولی زمینه‌ایی که این پژوهش آن را هدف قرار داده، انگیزه کارکنان می‌باشد (میرزائیان و مهرداد، ۱۳۹۶، ۱۱۳). از نظر آلدرفر سه گروه نیازها وجود دارند:

۱- نیازهای زیستی یا وجودی: این نیازها شامل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می‌باشد که مربوط به نیازهای سطح پایین‌تر تئوری سلسله‌مراتب مازلوست.

۲- نیازهای تعلق و پیوستگی: به نیازهای عشق و پیوند اجتماعی مربوط می‌شود. این نیاز بر اهمیت رابطه فرد و ارتباطات اجتماعی تأکید دارد.

۳- نیازهای رشد: مربوط به نیازهای احترام و خودشکوفایی است که مربوط به اشتیاق طبیعی افراد به رشد فردی است (برومند، ۱۳۹۰).

در واقع انگیزه شغلی بیان‌کننده رغبت فرد برای انجام دادن یک فعالیت، غلبه کردن بر مشکلات، رقابت کردن با خود و دیگران، ایجاد وجهه اجتماعی و یا شاید ارزش‌های معنوی می‌باشد که با انجام تلاش و کوشش زیاد برای اینکه کار خود را به نحوه احسن انجام دهد، نمود پیدا می‌کند (خلقی فرد، صالحی و فاتی، ۱۳۹۳، ۵۵۳). مطالعاتی که محوریت خود را روی انگیزش شغلی قرار داده‌اند بر این پایه استوارند که دلایل کار کارکنان در فعالیتهای خاص و تناسبی بین این فعالیت‌ها و میزان کوشش و زمانی که برای انجام آن صورت می‌گیرد، پیدا کنند (گنگه، فورست، وانستنکیس، کریبرد، وان، اسپیلی، بیلروس، بینبوی، چامولی، گرانت، ایندیاستوتی، جانسون، مولستاند، نیدین و نادو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) دنفدورف و سیتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) انگیزش محرک اصلی هدایت تلاش‌های کارکنان می‌باشد و یکی از وسیله‌های بسیار مهم در به حرکت درآوردن کارکنان برای دستیابی به نتایج کارآمد و بهره‌ور، داشتن محیط کاری مناسب و با روحیه و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه پیش‌بینی‌شده است (فرازی، خامسان و شهایی زاده، ۱۳۹۷، ۹۳).

دانشگاه‌ها برای مقابله با فضای رقابتی که در کشور ایجاد شده است و مواجهه با چالش‌ها و شرایط پیچیده، به کارکنانی که به صورت داوطلبانه رفتار می‌کنند و دارای وجدان کاری بوده و به کار خود عشق می‌ورزند، نیاز دارند. در این صورت است که موفقیت دانشگاه را سرلوحه کار خود قرار داده و از هیچ تلاشی برای رسیدن به این مهم دریغ نخواهند نمود، بنابراین این نوع رفتار حرفه‌ایی کارکنان از انجام وظایف رسمی فراتر می‌باشد، اما برای بقای دانشگاه، جزء ملزومات بحساب می‌آید که با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مطرح می‌شوند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۷). ارگان (۱۹۹۰) می‌نویسد: رفتاری که منحصر به فرد باشد و به صورت اختیاری انجام و بیشتر از وظیفه‌ی محوله صورت گیرد که سبب افزایش اثربخشی سازمان شود را رفتار شهروندی سازمانی گویند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمانی، سازمان‌دهی نمی‌شود (پادساکوف، مک کنیز، پاین

۱. Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E. Gunter, T., Halvari, H., Indiyasstuti, L., Johnson, P. A., Molstand, M. H., Naudin, M., Nado, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. & Webstbyt, C

۲. Diefendorff & Seaton

و باچراچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۵۲۶؛ مورمان و بلیکلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ۱۳۵).

در بین کل پژوهش‌ها و نظریه‌های ارائه شده در این زمینه معتبرترین تقسیم بندی توسط ارگان (۱۹۹۴-۱۹۸۸) ارائه شده است که عبارتند از:

آداب اجتماعی به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد و وجدان کاری بصورت رفتاری بروز پیدا می‌کند که فراتر از الزامات تعیین شده به‌وسیله سازمان از محیط کار می‌باشد

نوع دوستی عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان و یا همکاری که دارای مشکلات کاری هستند.

جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌پذیر و اجحاف کاری بدون این که شکوه و شکایتی داشته باشد.

نزاکت و احترام درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات و رفتارهای فرد بر دیگران تاثیر می‌گذارد (موسوی، ۱۳۹۷، ۱۷).

مطالعات مربوط به عملکرد رفتار شهروندی سازمانی نشان داده است که صفات شخصیتی از جمله پیش‌بین‌های خوب رفتار شهروندی هستند (مورگسون، ریدر و کامپین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ ناد و آقاتوری، ۱۳۹۶، ۹۲). بدون رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان، هر تیم کاری یک سیستم اجتماعی ضعیف و آسیب‌پذیر خواهد بود (رحمان سرشت و جنیدی جعفری، ۱۳۹۷، ۱۳۳). شکوه و تیک پور (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، نشان دادند رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد و انگیزش کارکنان نیز بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد و همچنین نقش میانجی انگیزش کارکنان در رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی تایید شد. میرزاییان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی تلاش شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق ابعاد انگیزش شغلی نشان دادند که با افزایش انگیزش شغلی، می‌توان تلاش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی را افزایش داد. خلقی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ستادی و معاونتهای دانشگاه علوم پزشکی یاسوج نشان دادند که بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود داشت. همچنین ابعاد انگیزش شغلی به طور معنی‌داری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی بودند. وقتی کارکنان از انگیزه کافی برخوردار و از شغل خود احساس خشنودی نمایند، مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام می‌رسانند و موجب حداکثر کارایی می‌شوند. مرادی و همکاران در پژوهشی با عنوان مدل‌یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری نشان دادند که هر یک از ابعاد انگیزش شغلی تا حدودی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند و لازم است مدیران با شناسایی و تقویت ابعاد انگیزش شغلی به ویژه ابعاد خودپنداره درونی و انگیزش ابزاری، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمان خود را ارتقا دهند. نجار اصل (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان رابطه بین برخی متغیرهای مهم انگیزش شغلی با رفتار شهروندی سازمان کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه شش نشان داد که روابط مثبت و معنی‌داری بین همه

۱. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G.,

۲. Moorman, R., & Blakely, G.

۳. Morgeson, F. P., Reider, M. H. and Campion, M. A.

متغیرهای پیش‌بین با رفتارمدنی سازمانی وجود دارد. علاوه بر آن یافته‌ها نشان دادند که خودتنظیمی، کنترل شغلی و هدف‌گذاری بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتارمدنی سازمانی و حیطة‌های آن دارد. چن، چاو و چین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی و نقش میانجی رضایت شغلی، در این رابطه نشان می‌دهند که رضایت شغلی نقش مهمی را در زمینه ارتباط بین ویژگی‌های شغل و رفتار شهروندی ایفا می‌کند. در مطالعه دیگری هامر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با عنوان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان، گزارش شد که احساس یگانگی و یکپارچگی با شغل، معلمان و مدرسه و پی‌بردن به چرایی شغل خود با رفتار شهروندی بالای معلمان رابطه معنی‌دار و مثبت دارند. همچنین بودیانو و هنینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی در مورد تأثیر انگیزش شغلی، محیط کار و رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی شغلی و کیفیت خدمات عمومی در اندونزی نشان دادند که انگیزش شغلی تأثیر معناداری بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و محیط کاری و رهبری ارتباط معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. بارباتو و استوری<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی، انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند و نشان دادند که انگیزه کارکنان می‌تواند علل بروز رفتار شهروندی آن‌ها باشد. هانا و چانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نیز به مطالعه نظریه دوعاملی انگیزش و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها پرداختند و نشان دادند رفتارهای شهروندی سازمانی در فرد، گروه و نتایج سازمانی تأثیر مهمی دارد. به اعتقاد آن‌ها وجود یا نبود عوامل انگیزشی بهداشتی بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر دارد. و خشنودی و ناخشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است.

### روش پژوهش

این پژوهش برحسب هدف یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. زیرا هدف از انجام این پژوهش توسعه دانش کاربردی در زمینه تأثیرگذاری وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد بر رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها است. در کل این پژوهش از لحاظ نوع روش و ماهیت انجام، در دسته پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد می‌باشند که متشکل از اعضای هیات علمی (۱۸۹) و کارمندان (۲۰۳) بوده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۸۳ نفر و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی و غیر تصادفی در دسترس تعیین شده است.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش بصورت استاندارد می‌باشد، متغیر انگیزش از پرسشنامه مبتنی بر مدل آلدرفر (۱۹۷۲) اقتباس از مقاله فراهانی، بدری آذرین و محمدی اقدم (۱۳۹۱) و متغیر رفتار شهروندی از پرسشنامه اورگان و کانوسکی<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) استفاده شده است که به صورت زیر می‌باشد:

۱. Chiu SF, Chen HL.
۲. Harmer R
۳. Budiayanto, O. & Hening, W.
۴. Barbuto & Story
۵. Hana S. Abuiyada, Shih Yung Chou
۶. Organ, D.W and Konovsky, M,

جدول ۱ جدول سئوالات مربوط به متغیرها و ابعادشان

متغیرها	ابعاد	ماهیت متغیر	شماره سئوالات
انگیزش	نیازهای زیستی	کیفی	۱۲-۱۰-۶-۳
	نیازهای وابستگی	کیفی	۹-۷-۴-۱
	نیازهای رشد	کیفی	۱۱-۸-۵-۲
رفتار شهروندی	نوع دوستی	کیفی	۱۵-۱۳
	وجدان	کیفی	۱۸-۱۶
	جوانمردی	کیفی	۲۲-۱۹
	رفتار مدنی	کیفی	۲۵-۲۳
	ادب و ملاحظه	کیفی	۲۷-۲۶

### روایی و پایایی

در پژوهش حاضر، جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شده است ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. در جدول زیر نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است. همچنین جهت تأیید روایی ابزار اندازه گیری از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. روایی همگرا به این اصل برمی گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه ای داشته باشند.

جدول ۲ نتایج آزمون پایایی برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
انگیزش	نیازهای زیستی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۲
	نیازهای وابستگی	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۷۲
	نیازهای رشد	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۷۶
رفتار شهروندی	نوع دوستی	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۷۳
	وجدان	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۷۴
	جوانمردی	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۶۹
	رفتار مدنی	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۶۹
	ادب و ملاحظه	۰/۷۶	۰/۸۰	۰/۶۷

### تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها

در این پژوهش، برای پاسخ به فرضیات پژوهش از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم افزار PLS استفاده شده است. در مدل سازی مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS)، ابتدا مدل اندازه گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی واقع، در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی شد (هولاند، ۱۹۹۹) آزمون پاسخ سوال اصلی ۱: وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد چگونه است؟

H<sub>0</sub>: میانگین نمره ابعاد متغیر انگیزش کوچکتر از حد میانه است.  
 H<sub>1</sub>: میانگین نمره ابعاد متغیر انگیزش بزرگتر یا مساوی حد میانه است.

### جدول ۳ میانگین یک جامعه برای متغیرها

مقدار مورد آزمون = ۳				ابعاد	متغیر
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره t	میانگین		
۰/۰۰۰	۱۸۲	۵/۹۲	۳/۲۸	نیازهای زیستی	انگیزش
۰/۰۰۰	۱۸۲	۴/۴۲	۳/۲۰	نیازهای وابستگی	
۰/۰۰۰	۱۸۲	۶/۰۸	۳/۲۳	نیازهای رشد	

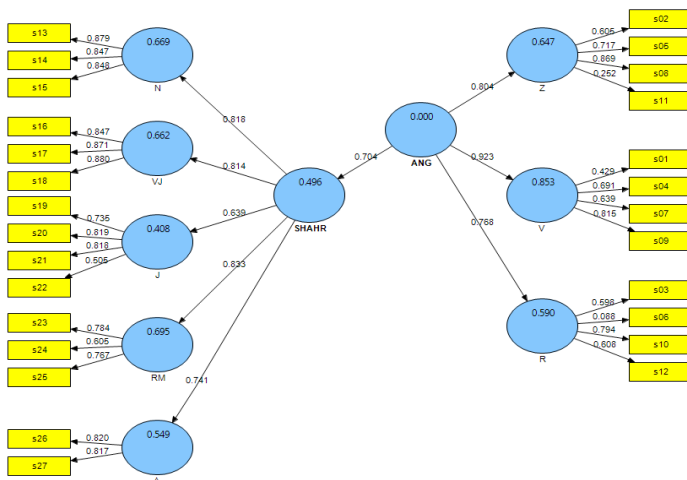
با توجه به جدول بالا مقدار سطح معناداری ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} > 0.05$ ) این بدان معنا است که حد میانه متغیرها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. در نتیجه فرض صفر رد و فرض محقق پذیرفته می‌شود. به عبارتی وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد از حد میانه بیشتر است. همچنین با توجه به میانگین بدست آمده، می‌توان اذعان نمود وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد کمی بیش از حد میانه می‌باشد.

### جدول ۴ توصیف سوالات مربوط به متغیر انگیزش

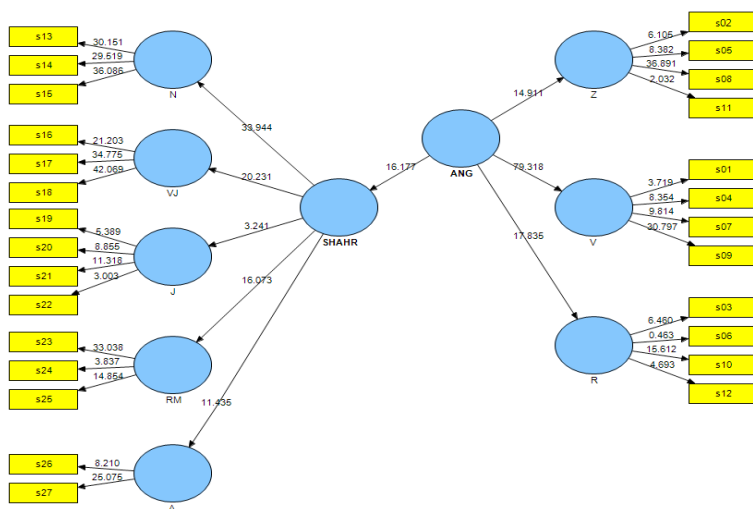
رتبه	میانگین	انحراف معیار	سوالات مورد مطالعه	رتبه	میانگین	انحراف معیار	سوالات مورد مطالعه
۸	۲/۹۹	۱/۰۳	۷	۲	۳/۹۰	۱/۰۲	۱
۱۰	۲/۶۴	۱/۰۶	۸	۳	۳/۷۷	۱	۲
۶	۳/۲۶	۰/۷۶	۹	۹	۲/۹۳	۱/۰۳	۳
۴	۳/۴۷	۰/۶۶	۱۰	۱۱	۲/۶۳	۰/۸۹	۴
۱	۴/۱۰	۱/۰۵	۱۱	۱۱	۲/۶۳	۰/۹۵	۵
۷	۳/۱۰	۱/۰۵	۱۲	۵	۳/۴۴	۰/۷۹	۶

مقیاس لیکرت نشانگر میزان موافقت یا مخالفت پاسخگو نسبت به سوالات پرسشنامه می‌باشد. که طیف آن بین ۱-۵ است. لذا با توجه به میانگین این طیف یعنی عدد ۳ که بیانگر متوسط بودن شاخصه مورد نظر است، عدد ۵ نشان‌دهنده قوی بودن شاخص و عدد ۱ نشان‌دهنده ضعیف بودن آن می‌باشد. اما در واقع طیف بین ۳ تا ۳,۵ بیانگر متوسط بودن، ۳,۵ تا ۴ خوب و ۴ به بالا خیلی خوب هست. و ۳ تا ۲ ضعیف و ۲ به پایین خیلی ضعیف است. به این ترتیب سوالات ۱۱ دارای بالاترین میانگین و سوال ۴ و ۵ دارای کمترین میانگین در بین سوالات می‌باشد.

برازش مدل بیرونی  
تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش:



نمودار ۱ مدل اصلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



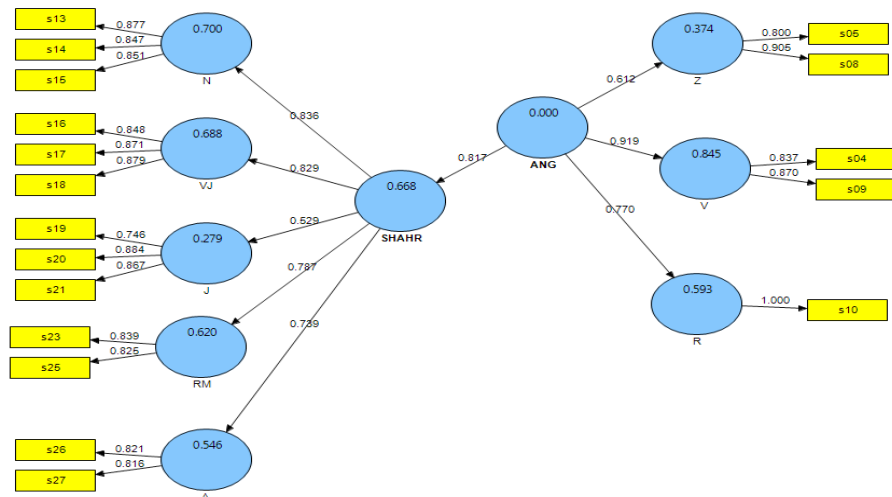
نمودار ۲ مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودارهای بالا مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گیرد.

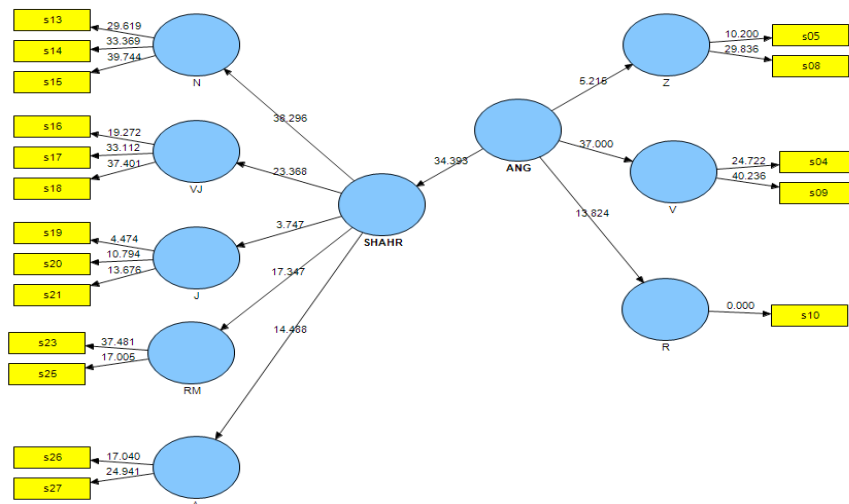


ضریب بار عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۷ شود. مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نتایج ضریب بارعاملی در جدول زیر به نمایش درآمده است. بر اساس نتایج نمودارهای ۳ و ۴، در ابتدا ضریب بار عاملی محاسبه شد و با توجه به اینکه ملاک عدد ۰/۷ است، سوالات ۲-۱۱-۱-۷-۳-۶-۱۲-۲۲-۲۴ حذف گردید. و دوباره مدل اجرا می‌شود.



نمودار ۳ مدل اصلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار ۴ مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودارهای بالا مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گیرد. مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است.

### آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

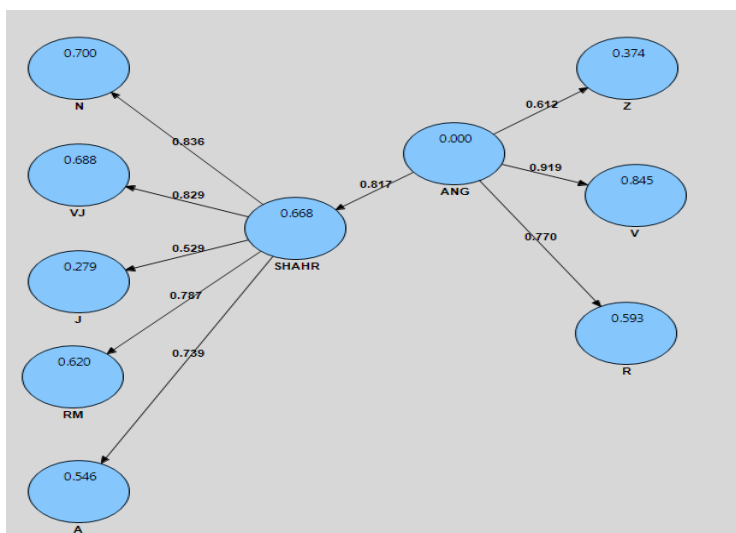
برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص CV.COM استفاده شد. این شاخص نشان می‌دهد که آیا مدل از قدرت پیشگویی برخوردار است یا نه؟ مقدار این شاخص بین ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) متغیر می‌باشد.

### جدول ۵ کیفیت مدل اندازه‌گیری

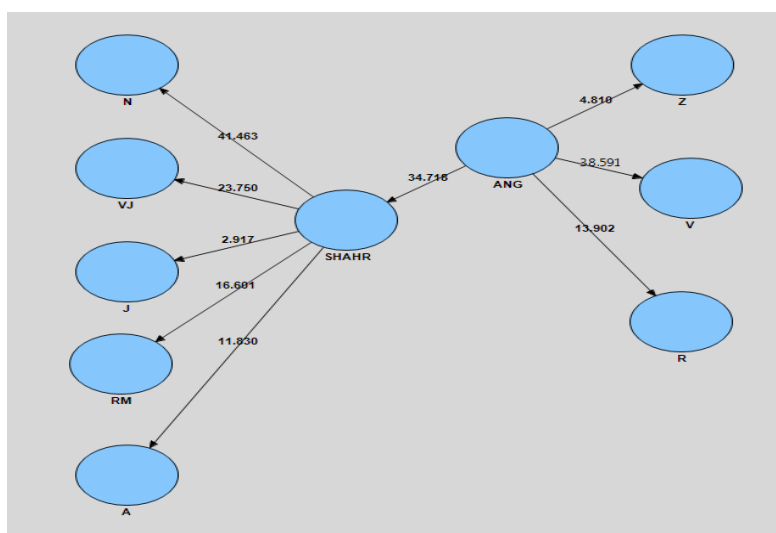
نتیجه	cv.com	ابعاد	متغیرها
متوسط	۰/۲۱	نیازهای زیستی	انگیزش
متوسط	۰/۲۰	نیازهای وابستگی	
متوسط	۰/۲۳	نیازهای رشد	
قوی	۰/۴۵	نوع دوستی	رفتار شهروندی
قوی	۰/۴۷	وجدان	
قوی	۰/۳۹	جوانمردی	
متوسط	۰/۱۶	رفتار مدنی	
متوسط	۰/۱۷	ادب و ملاحظه	

### آزمون فرضیه‌ها

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است، زیرا ماهیت این‌گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. از این‌رو، در این پژوهش برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای پژوهش (مستقل، میانجی و وابسته) را بطور همزمان نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تاثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی پژوهش است.



نمودار ۵ مدل اصلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار ۶ مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودارهای بالا مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گیرد. مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است.

## تحلیل فرضیه‌های پژوهش

نوع دیگر از روابط بین متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم<sup>۱</sup> می‌باشد. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می‌تواند متغیر مستقل باشد و برعکس. ملاک تأیید فرضیه‌های این پژوهش به این صورت است که ضرایب مسیر مثبت و آماره  $t$  خارج بازه  $۱/۹۶ -$  تا  $۱/۹۶ +$  قرار گیرد. نتایج حاصله از این روش به قرار زیر است:

جدول ۶ ضرایب مسیر، آماره  $t$  و نتیجه فرضیه پژوهش

فرضیات پژوهش	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	نتیجه فرضیه محقق	
اصلی	انگیزش $\leftarrow$ رفتار شهروندی	۰/۸۱	۳۴/۷۱	تایید می‌گردد
فرعی ۱	نیاز زیستی $\leftarrow$ رفتار شهروندی	۰/۳۱	۲/۵۳	تایید می‌گردد
فرعی ۲	نیاز وابستگی $\leftarrow$ رفتار شهروندی	۰/۸۳	۳۶/۴	تایید می‌گردد
فرعی ۳	نیاز رشد $\leftarrow$ رفتار شهروندی	۰/۶۷	۹/۲۰	تایید می‌گردد

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتیجه‌ی بدست آمده برای سوال اصلی ۱: وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد چگونه است؟

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد از میانگین بالاتر است. نتایج این پژوهش نشان داد که هر سه سطح نیازهای زیستی، نیازهای وابستگی و نیازهای رشد برای کارکنان واحد دانشگاهی مورد مطالعه انگیزاننده است. نکته‌ی حائز اهمیت این که نیازهای زیستی که جزء نیازهای اولیه می‌باشند، در حد متوسط برآورده شده است، لذا احساس نیاز در این سطح، بخشی از توان و ذهن کارکنان را به خود مشغول می‌دارد. در این سطح تمرکز بر افزایش مزایای جانبی در کار می‌تواند باعث بهبود وضعیت انگیزشی کارکنان شود. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که از نیازهای وابستگی برای کارکنان، مشارکت با همکاران، از اولویت برخوردار است، بنابراین مدیران باید شرایطی را فراهم نمایند تا زمینه‌ی مشارکت هر چه بیشتر در محیط کار فراهم شود. از نظر نیازهای رشد، احساس نیاز به فرصت برای بهبود و رشد شخصی، به شدت می‌تواند بر انگیزاننده باشد، بنابراین مدیران این مجموعه دانشگاهی باید پس از نیازسنجی، زمینه‌های بلوغ و بهبود مستمر را برای کارکنان فراهم نمایند.

نتیجه‌ی بدست آمده برای سوال اصلی ۲: وضعیت انگیزشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد چه تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی آنها دارد؟

نتایج حاکی از آن است که وضعیت انگیزشی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبتی دارد. ضرایب معنی داری و ضرایب مسیر بدست آمده، بیانگر این مطلب است که نیازهای زیستی، نیازهای وابستگی و همچنین نیازهای رشد بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، تاثیر مستقیم و معنی داری دارد. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه قرار گرفت که شکوه و همکاران در سال ۱۳۹۷ نوشته‌اند، انگیزش کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و

۱. Direct Effect

مستقیمی دارد. میرازئیان و همکاران در سال ۱۳۹۶ نشان دادند که با افزایش انگیزش شغلی، می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را افزایش داد. خلقی فرد و همکاران (۱۳۹۴) نوشته‌اند بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود داشت. نتیجه‌ی بدست آمده برای سوالات فرعی ۱-۳: (نیازهای زیستی، نیازهای وابستگی و نیازهای رشد) کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد چه تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی آنها دارد؟ همچنین نتایج حاکی از آن است که ابعاد انگیزش شغلی به طور معنی‌داری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی بودند. بودیان‌تو و هنینگ (۲۰۱۱) می‌نویسند: انگیزش شغلی تأثیر معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و محیط کاری و رهبری ارتباط معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. باریاتو و همکاران (۲۰۱۱) می‌نویسند: انگیزه کارکنان می‌تواند علل بروز رفتار شهروندی آنها باشد. همچنین هانا و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند رفتارهای شهروندی سازمانی در فرد، گروه و نتایج سازمانی تأثیر مهمی دارد. به اعتقاد آنها وجود یا نبود عوامل انگیزشی بهداشتی بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر دارد.

### منابع

- برومند، زهرا، (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور
- خلقی فرد، صدیقه، صالحی، مسلم، فانی، حجت‌اله، (۱۳۹۳)، ارتباط بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ستادی و معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، دوره ۱۹، شماره ۶، (شماره پی در پی ۸۹)، صص ۵۵۳-۵۶۱.
- رحمان سرشت، حسین، جنیدی جعفری، مهدی، (۱۳۹۷)، اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری تعهد شغلی در زمینه مدیریت پروژه، فصلنامه پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۷، شماره ۸۷، صص ۱۴۶-۱۲۷.
- رضائیان، علی، (۱۳۹۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- شکوه، زهرا، نیک پور، امین، (۱۳۹۷)، تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۱، شماره ۴۰، صص ۲۴۳-۲۶۶.
- فرازی، فریبا، خامسان، احمد، شهایی زاده، فاطمه، (۱۳۹۷)، رابطه بین نیازهای خانوادگی و انگیزش شغلی با فشار روانی شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بیرجند، دومانه سلامت کار ایران، دوره ۱۵، شماره ۲، صص ۹۰-۱۰۰.
- فراهانی، ابوالفضل، بدری آذرین، یعقوب، محمدی اقدم، الهام، (۱۳۹۱)، ارتباط بین عوامل انگیزشی و تحلیل رفتگی شغلی دبیران تربیت بدنی شهر تبریز بر اساس مدل انگیزشی ERG، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۱، صص ۲۹-۳۸.
- مرادی، محمدرضا، بابایی، مرتضی، صالحی ساداتی، سیدسعادات الله، (۱۳۹۴)، مدل یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۳۶۷-۳۸۳.
- مهداد، علی، (۱۳۹۴)، روانشناسی صنعتی/سازمانی، چاپ ۱۱، تهران: انتشارات جنگل جاودانه.
- موسوی، سیده مهسا، (۱۳۹۷)، تبیین رابطه هوش معنوی و رفتار شهروندی سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر زنجان، مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال

۲، شماره ۴، صص ۱۵-۲۳.

میرزائیان، افسانه، مهداد، علی، (۱۳۹۶)، پیش بینی تلاش شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق ابعاد انگیزش شغلی، مجله دست آوردهای روان شناختی (علوم تربیتی و روان شناسی) دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ۴، سال ۲۴، شماره ۱، صص ۱۱۱-۱۲۶.

نادی، محمدعلی، آقانوری، وجیهه، (۱۳۹۶)، مدل ساختاری تأثیر ویژگیهای شخصیتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی عدالت تعاملی و کانون کنترل کار در بین کارکنان، پژوهشهای علوم شناختی و رفتاری (علمی-پژوهشی)، سال ۷، شماره ۱، پیاپی ۱۲، صص ۹۱-۱۰۷.

نجاراصل، صدیقه، (۱۳۸۹)، رابطه بین برخی متغیرهای مهم انگیزش شغلی با رفتار مدنی سازمانی کارکنان دانشگاههای آزاد اسلامی منطقه شش، نشریه یافته‌های نو در روان شناسی (روان شناسی اجتماعی)، دوره ۵، شماره ۱۶، صص ۸۵-۹۸.

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press.
- Barbuto, J. E. & Story, J. S. (2011). Work motivation and organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 123-145.
- Budiyanto, O. & Hening, W. (2011). "The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 51, 192-200
- Chandra, A., & Frank, Z. D. (2004). Utilization of performance appraisal systems in health care organizations and improvement strategies for supervisors. *Health Care Manag (Frederick)*, 23 (1), 25-30
- Chiu SF, Chen HL.(2007). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior social. *Behavior and Personality* ; 33: 523– 40.
- Diefendorff, J. M., & Seaton, G. A. (2015). Work Motivation. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, Oxford: Elsevier. 680-686
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E. Gunter, T., Halvari, H., Indiyasstuti, L., Johnson, P. A., Molstand, M. H., Naudin, M., Nado, A., Olafsen, A. H., Roussell, P., Wang, Z. & Webstbyt, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178–196.
- Hana S. Abuiyada, Shih Yung Chou (2012). A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations, *European Journal of Business and Management*, 4, (3), 134- 145.
- Harmer R.(2007), Organizational citizenship, emotional intelligence and spirituality, what s the relationship? Australian catholic university, school of psychology
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism – Collectivism as Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(2), 127-138
- Morgeson, F. P., Reider, M. H. and Campion, M. A. (2005), Selecting individuals in

- team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58: 583-611, Available from: <https://www.msu.edu>
- Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98
- Organ, D.W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D.W.(1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management*. Vol, 20. 465-478
- Organ, D.W.and Konovsky, M, (1996). “Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior”. *Journal of organizational Behavior, the journal of social psychology*, vol.135 (3):PP:350-339.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., (2000), “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, 6 (3), 513-563.