

« فراسوی مدیریت »

سال پنجم - شماره ۱۹ - زمستان ۱۳۹۰

ص ص ۳۳-۵۰

## بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> و تعهد سازمانی<sup>۲</sup>

( مطالعه موردی: شرکت فرد آذربایجان )

دکتر کریم حمدی<sup>۳</sup>

سمیه مرادی دولاما\*<sup>۴</sup>

### چکیده

این مقاله به بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان شرکت فرد آذربایجان ارومیه می پردازد. رفتار شهروندی سازمانی شامل هفت طبقه کلی: جوانمردی، رفتارهای کمکی (ایثار، صلح، امید و روحیه دادن، احترام)، شرافت شهروندی، وجدان، اطاعت، وفاداری و خودرشدی می باشد. تعهد سازمانی نیز شامل سه بعد عاطفی، هنجاری و مداوم می باشد. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع تحقیق کاربردی بوده اما به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیق همبستگی است. اطلاعات و داده های مورد نیاز تحقیق از طریق پرسشنامه های توزیع شده رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی بدست آمده است، در تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. عملیات آماری آن با استفاده از نرم افزار آماری SPSS19 انجام شده است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد

هنجاری، تعهد مداوم

---

1. Organizational Citizenship Behavior (O.C.B)

2. Organizational Commitment

۳. عضو هیأت علمی (دانشیار) گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

k.hamdi@srbiau.ac.ir

۴. کارشناس ارشد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسؤول)

S.Moradi16@yahoo.com

## مقدمه

شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها، در چنین شرایطی نیاز سازمان‌ها به نسل ارزشمندی از کارکنان را بیش از پیش آشکار نموده است. نسلی که از آن‌ها به عنوان سربازان سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود. این کارکنان بی تردید، وجه تمایز سازمان‌های اثربخش از سازمان‌های غیر اثربخش هستند، چرا که در باور خود سازمان را موطن خود دانسته و برای تحقق اهداف آن، بی هیچ چشم داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل نموده و از هیچ تلاشی برای رسیدن به این اهداف دریغ نمی‌کنند. امروزه از این تلاش‌های فراتر از حد انتظار، داوطلبانه، مفید و سودمند، تحت عنوان رفتارهای فراتر از نقش<sup>۲</sup> یا رفتار شهروندی سازمانی<sup>۳</sup> یاد می‌کنند. آن‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلیشان نیست و به طور کلی رفتار شهروندی سازمانی بالایی دارند (رامین فر و همکاران، ۱۳۸۸، ۶۶).

رفتارهای شهروندی سازمانی، مجموع رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط کار محسوب می‌شود، ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می‌کنند و حداقل طی ۲۵ سال گذشته به حوزه گسترده در تحقیقات مدیریتی و سازمانی تبدیل شده‌اند (Blakely et al, 2005, 259-273). کلیمنت و واندر برگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، بیان می‌کنند که این رفتارها، سازمان را به منافع بیشتر مجهز می‌کنند و نیاز به مکانیزم‌های رسمی پرخرج را در سازمان کاهش می‌دهند (Clement & Vanderberghe, 2000, 81-101).

<sup>۱</sup>. Organizational Soldier

<sup>۲</sup>. Extra- Role

<sup>۳</sup>. Organizational Citizenship Behavior (O.C.B)

<sup>۴</sup>. Clement & Vanderberghe

چندین دلیل جهت توجه این که چرا رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد وجود دارد از جمله، افزایش بهره‌وری مدیریتی، کاهش نیاز به گسترش منابع کمیاب، ایجاد محیطی که روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد (جمالی و همکاران، ۱۰۶، ۱۳۸۸-۸۷). محققان بیان داشته‌اند که OCB به بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان کمک می‌نماید زیرا باعث استفاده هر چه کارآمدتر از منابع می‌گردد و به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر وقت خود را صرف فعالیت‌های مربوط به بهره‌وری نمایند و همچنین توانایی کارکنان را برای انجام وظایفشان بهبود می‌بخشد (نجات و همکاران، ۷۳، ۱۳۸۸).

با یک بررسی مروری در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار شهروندی سازمانی متفاوت را به طور بالقوه شناسایی کرده‌اند که تحقیقات نشان داده بین این مفاهیم هم پوشانی‌های زیادی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در هفت طبقه کلی قرار داد: (Podsakoff et al, 2000, 513-563).

- رفتارهای کمکی<sup>۱</sup>: شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی که عملاً مورد توجه هر فردی که در این ناحیه کار کرده است واقع شده‌اند. از لحاظ مفهومی، به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران (ایثار، صلح و امید دادن) و جلوگیری از اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) می‌باشند که هر کدام در زیر توضیح داده می‌شوند (Organ, 1990a, 465 - 478).
- روحیه دادن<sup>۲</sup>: تجلیل از موفقیت‌های همکاران (چه کوچک و چه بزرگ) که تقویت‌های مثبتی را برای همکاری‌های مثبت، که آن چنان همکاری‌های احتمالاً در آینده اتفاق می‌افتند فراهم می‌کند.
- صلح<sup>۲</sup>: زمانی اتفاق می‌افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیشتر گروه می‌شود (Podsakoff & Mackenzie, 1994, 351-363).

<sup>1</sup>. Helping Behavior

<sup>2</sup>. Cheerleading

- ایثار<sup>۱</sup>: رفتارهای اختیاری از جانب کارکنان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری می‌باشند (Orgun et al,2006).
- احترام<sup>۲</sup>: اورگان بیان کرده است که احترام یک شکل متمایزی از رفتار شهروندی سازمانی است به دلیل اینکه بقیه ابعاد رفتار شهروندی به کاهش و یا حل مشکلات کمک می‌کنند. اما احترام شامل ابعادی است که از ایجاد مشکلات، قبل از اینکه اتفاق بیفتند جلوگیری می‌کند (Orgun,1990b,94-98).
- جوانمردی<sup>۳</sup>: به معنای تحمل عوارض و مشکلات اجتناب ناپذیر کاری بدون اعتراض است (Ibid , 94-98).
- شرافت شهروندی<sup>۴</sup>: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان که مشارکت مسئولانه، درگیر شدن و علاقه‌مند بودن به حیات سازمان را نشان می‌دهد. که در برگیرنده علایق سطوح بالا و تعهد کامل به سازمان می‌باشد (اله توکلی، ۱۳۸۶).
- وجدان<sup>۵</sup>: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان که فراتر از نیازهای شغلی در زمینه حضور، اطاعت قوانین و مقررات، مرخصی گرفتن و غیره می‌باشد (Orgun et al ,2006).
- وفاداری<sup>۶</sup>: بمعنی احساس هویت و پیروی از مدیر سازمان و سازمان بصورت کلی و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد (Ibid, 2006).
- اطاعت<sup>۷</sup>: شامل پذیرش و درونی سازی قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان که باعث پیروی صادقانه حتی هنگامی که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی‌کند می‌شود (Podsakoff et al,2000,513-563).

---

1. Altruism

2. Courtesy

3. Sportsmanship

4. Civic Virtue

5. Conscientiousness

6. Loyalty

7. Obedience

- خودرشدی<sup>۱</sup>: این بعد شامل فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می‌باشد (Van Dyne et al, 1994, 765-802).

برخی از زمینه‌هایی که OCB به موفقیت سازمانی کمک می‌کند را می‌توان با توجه به مطالعات در قالب موارد زیر خلاصه نمود:

- افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان
  - آزاد نمودن منابع سازمانی که می‌توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند
  - کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظائفی که صرفاً جنبه نگه‌دارندگی دارند
  - کمک به فعالیت‌های هماهنگ‌کنندگی هم درون و هم در بین گروه‌های کاری
  - تقویت توانایی‌های سازمان‌ها برای جذب و نگه‌دارندگی کارکنان کارآمد
  - افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها
  - توانمندسازی سازمان‌ها برای انطباق مؤثر با تغییرات محیطی
- نسبت به منافع سازمان، رفتار OCB باعث داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به سازمان متعهد هستند. صرف وجود رفتار شهروندی سازمانی (به ویژه فداکاری، وظیفه‌شناسی و شکیبایی) باعث کاهش نزول و ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد (بهارى فر و جواهرى کامل، ۱۰۶، ۱۳۸۹-۱۰۵).
- در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، "تعهد سازمانی" کارکنان یکی از مهم‌ترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیعی بر روی این موضوع صورت می‌گرفت، تا این که در سال ۱۹۸۵ میلادی والتون مقاله‌ی

مشهور خود را تحت عنوان "مدیریت بر مبنای تعهد سازمانی" منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از "مدیریت بر مبنای کنترل" به سمت "مدیریت بر مبنای تعهد سازمانی" را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته جهت داد (Mc Kenna, 2005, 16).

تعهد سازمانی را می‌توان به صورت زیر نیز تعریف کرد:

۱. تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص،
۲. تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان،
۳. باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان.

پس تعهد سازمانی، نگرشی درباره‌ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه‌ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان تعیین می‌گردد (مقیمی، ۳۹۲، ۱۳۸۳). تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آن‌ها معتقد است و پایبند به آنها می‌باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آن‌ها و برای حفظ آن‌ها پیمان بسته است صیانت کند (مطهری، ۳۴، ۱۳۶۸-۲۵). تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغات آکسفورد). استرون نیز اظهار می‌دارد: "در تعهد سازمانی، فرد نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی می‌کند و از طریق آن خود را می‌شناسد" (استرون، ۵۵، ۱۳۷۷). تعهد سازمانی کارکنان، آثار بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان داشته، می‌تواند پیشگویی کننده‌ی مهمی برای اثربخشی سازمان باشد، لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیانبار است و هزینه‌های زیادی را به دنبال خواهد داشت (امین بیدختی و صالح‌چور، ۳۴، ۱۳۸۶-۳۲).

سازمان‌ها از طریق دو شیوه می‌توانند تعهد سازمانی کارکنانشان را افزایش دهند، ابتدا سازمان‌ها می‌توانند درک کامندان را از عضویت سازمانی افزایش دهند، دوم اینکه سازمان‌ها می‌توانند به کارمندان نشان دهند که آنان مورد توجه

کارفرمایان هستند و کارفرمایان برای آنان ارزش قائل‌اند و این هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی مهم است (Michell et al, 2001, 96-108; Rosseau, 2004, 120-127).

صاحب نظران پس از بحث زیاد درباره‌ی مفهوم سازی تعهد سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که در حال حاضر، هیچ گونه اجماعی درباره‌ی تعداد ابعاد تعهد سازمانی و چگونگی آن‌ها بر رفتار وجود ندارد. تعهد در لغت به معنی بر گردن گرفتن کاری، عهده گرفتن، نگاه داشتن و عهد و پیمان بستن است (اله توکلی، ۱۳۸۶). اما رویکرد نوین به تعهد، رویکردی چند بعدی است. یکی از مدل‌های چند بعدی، مدل می‌یر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، می‌باشد. از نظر آنان تعهد حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان را فراهم می‌آورد (Change et al, 2007, 320-335). کامل‌ترین شکل تعهد سازمانی به سه شکل و به صورت زیر تعریف شده است:

۱. **تعهد عاطفی**: تعهد عاطفی بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است. در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی می‌مانند چون "می‌خواهند که بمانند" (تعهد عاطفی) (Meyer & Allen, 1991). تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی می‌باشد و به طور مثبتی با عدالت سازمانی، عملکرد شغلی و رضایت شغلی مرتبط است. همچنین تعهد عاطفی رابطه مثبت و قوی نیز با تعهد حرفه‌ای و حمایت سازمانی درک شده دارد و موجب افزایش اعتماد و کاهش ترک خدمت می‌شود (بهاری فر و جواهری کامل، ۱۳۸۹، ۱۰۲).

۲. **تعهد مستمر**: دربردارنده‌ی هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان و بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد

---

1. Meyer & Allen  
2. Affective Commitment  
3. Normative Commitment

و کار دیگری نمی تواند انجام دهد. هر چه میزان سرمایه گذاری های فرد در سازمان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت در او کاهش می یابد و لذا میزان تعهد سازمانی افزایش پیدا می کند امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار، بازتابی از کمتر شدن اهمیت تعهد مستمر است. کارکنان در سازمان می مانند چون " نیاز دارند که بمانند" (تعهد مستمر) (Greenberg & Baron, 2000).

**۳. تعهد هنجاری:** الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد و اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می شود. بطور خلاصه در این مفهوم سازی، کارکنان در سازمان می مانند چون که احساس می کنند که " می بایستی بمانند" (تعهد هنجاری) (Hunt & Morgan, 1994, 240-260).

راهکارهای افزایش تعهد سازمانی در میان کارکنان عبارتند از:

- بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمانی
- بهبود شبکه های اجتماعی در کار
- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
- ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری
- تشریح اهداف و رسالت های سازمانی
- تاکید بر جنبه هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان ها می شود
- ایجاد سیستم های مناسب تشویق و تنبیه
- حذف تیغ ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار
- استقلال نسبی برای انجام وظائف



• ایجاد زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان (رنجبریان، ۱۳۷۵، ۴۱-۵۷).

• غنی سازی شغلی

• اعطای تحصیلات

• محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل (استرون، ۱۳۷۷، ۷۴-۷۳).

به طور کلی هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارکنان شرکت فرد آذربایجان ارومیه است و نیز رابطه بین ابعاد این دو متغیر مورد بررسی قرار می گیرد.

### ابزار و روش ها

در این قسمت ابتدا روش تحقیق، جامعه آماری تحقیق، روش نمونه گیری و محاسبه تعداد نمونه ها بیان می گردد، سپس ابزار جمع آوری اطلاعات و وسایل کار و در انتها روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق بحث می شود. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی است، اما به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیق همبستگی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق ۱۲۰ نفر کارکنان سه بخش تولید، اداری و انبار شرکت فرد آذربایجان ارومیه می باشند. نمونه آماری این تحقیق بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۹۲ نفر می باشد اما به دلیل اطمینان بیشتر به جهت احتمال عدم برگشت پرسشنامه ها و موارد دیگر نمونه آماری تحقیق ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شده است. روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده برای این تحقیق استفاده شده است.

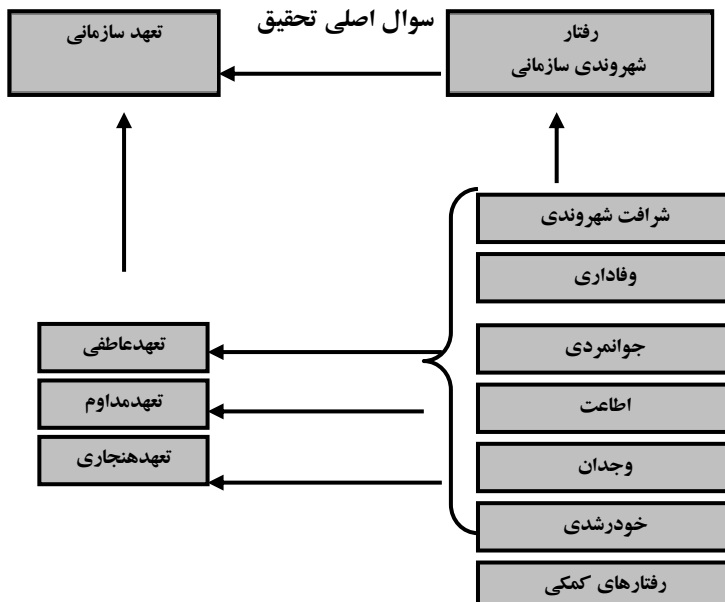
توزیع نفرات نمونه آماری در هر طبقه به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: توزیع نفرات

طبقه	تولید	اداری	انبار	مجموع
تعداد نفرات	۴۹	۱۷	۵۰	۱۱۶
فراوانی نسبی	۰/۴۲۲	۰/۱۴۶	۰/۴۳۲	$\sum F_i = 1$
تعداد نفرات نمونه در هر طبقه	$۴۲/۲ \cong ۴۲$	$۱۴/۶ \cong ۱۵$	$۴۳/۲ \cong ۴۳$	$n = 100$

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق شامل دو پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی می‌باشد که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. تعداد ۱۰۰ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد، ۹۲ پرسشنامه جمع آوری شد که ۲ پرسشنامه بدون پاسخ بوده است. تجزیه و تحلیل آماری روی ۹۰ پرسشنامه انجام گرفته است. برای انجام آزمون کردن فرضیه‌ها از آزمون تی مستقل (آزمون t با نمونه‌ای مستقل) و از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرها استفاده شده است.

### مدل مفهومی تحقیق



## یافته های تحقیق

جهت بررسی مسائل مطرح شده تحقیق فرضیات در دو قسمت اصلی و فرعی مطرح گردید که به شرح زیر می باشد:

**فرضیه اصلی:** بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.  
**فرضیات فرعی:**

۱. بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی رابطه وجود دارد.
۲. بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و تعهد مداوم رابطه وجود دارد.
۳. بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و تعهد هنجاری رابطه وجود دارد.

برای انجام آزمون کردن فرضیه ها از آزمون تی و برای تعیین میزان ارتباط دو متغیر مورد بررسی پژوهش از معیار همبستگی استفاده می شود. تحلیل همبستگی ابزار آماری است که به وسیله آن می توان درجه ارتباط خطی دو متغیر را اندازه گیری نمود. نتایج حاصل از آزمون تی تفاوت معنادار بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی را نشان داد. نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی نیز رابطه معنی داری بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی را نشان می دهد.

جدول ۲: رابطه تعهد عاطفی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

تعهد عاطفی	مقدار خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی پیرسون	تایید یا رد فرضیه
شرافت شهروندی	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۴۷	تایید
وفاداری	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۸۳۶	تایید
جوانمردی	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۶۵۵	تایید
اطاعت	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۶۱۰	تایید
وجدان	۰,۰۵	۰,۰۰۱	۰,۶۶۰	تایید
خودرشدی	۰,۰۵	۰,۰۰۱	۰,۶۵۹	تایید
رفتار کمکی	۰,۰۵	۰,۰۳۴	۰,۵۰۶	تایید

جدول ۳: رابطه تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی

تعیهد عاطفی	ضریب همبستگی پیرسون	تایید یا رد فرضیه
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۸۵۴	تایید

با توجه به جداول ۱ و ۲ که نشان دهنده اثرات مستقیم ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر روی متغیر تعهد عاطفی است، تاثیر مستقیم متغیر رفتار شهروندی بر روی تعهد عاطفی ۰,۸۵۴ و بیشترین تاثیر زیر مجموعه‌های رفتار شهروندی بر روی تعهد عاطفی به ترتیب اولویت: وفاداری ۰,۸۳۶، وجدان ۰,۶۶، خودرشدی ۰,۶۵۹، جوانمردی ۰,۶۵۵، اطاعت ۰,۶۱۰، رفتار کمکی ۰,۵۰۶ و شرافت شهروندی ۰,۴۷۰ می‌باشد.

جدول ۴: رابطه تعهد مداوم با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

تعهد مداوم	مقدار خطا	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی پیرسون	تایید یا رد فرضیه
شرافت شهروندی	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۴۱	تایید
وفاداری	۰,۰۵	۰,۰۰	۰,۴۲۶	تایید
جوانمردی	۰,۰۵	۰,۰۱۸	۰,۵۱۵	تایید
اطاعت	۰,۰۵	۰,۰۲	۰,۳۶	تایید
وجدان	۰,۰۵	۰,۰۲۹	۰,۴۱۴	تایید
خودرشدی	۰,۰۵	۰,۰۲۲	۰,۴۱۶	تایید
رفتار کمکی	۰,۰۵	۰,۰۲	۰,۴۶۷	تایید

جدول ۵: رابطه تعهد مداوم با رفتار شهروندی سازمانی

تعهد مداوم	ضریب همبستگی پیرسون	تایید یا رد فرضیه
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۶۶۶	تایید

با توجه به جداول ۳ و ۴ که نشان دهنده اثرات مستقیم ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر روی متغیر تعهد مداوم است، تاثیر مستقیم متغیر رفتار شهروندی بر روی تعهد مداوم ۰,۶۶۶ و بیشترین تاثیر زیر مجموعه‌های رفتار شهروندی بر روی تعهد مداوم به ترتیب اولویت جوانمردی ۰,۵۱۵، رفتار کمکی ۰,۴۶۷، وفاداری ۰,۴۲۶، خود رشدی ۰,۴۱۶، وجدان ۰,۴۱۴، شرافت شهروندی ۰,۴۱۰ و اطاعت ۰,۳۶۰ می‌باشد.

جدول ۶: رابطه تعهد هنجاری با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

تعیید یا رد فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	مقدار خطا	تعهد هنجاری
تایید	۰,۴۶۷	۰,۰۴۵	۰,۰۵	شرافت شهروندی
تایید	۰,۶۴۶	۰,۰۰۸	۰,۰۵	وفاداری
تایید	۰,۵۱۵	۰,۰۳۸	۰,۰۵	جوانمردی
تایید	۰,۴۹۳	۰,۰۰	۰,۰۵	اطاعت
تایید	۰,۴۶۶	۰,۰۳۵	۰,۰۵	وجدان
تایید	۰,۴۹۸	۰,۰۱۲	۰,۰۵	خودرشدی
تایید	۰,۴۲۶	۰,۰۰۱	۰,۰۵	رفتار کمکی

رابطه تعهد هنجاری با رفتار شهروندی سازمانی

تایید یا رد فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	تعهد هنجاری
تایید	۰,۸۱۴	رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به جداول ۵ و ۶ که نشان دهنده اثرات مستقیم ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر روی متغیر تعهد هنجاری است، که بیشترین تاثیر مستقیم متغیر رفتار شهروندی بر روی تعهد هنجاری ۰,۸۱۴ و زیر مجموعه‌های رفتار شهروندی به ترتیب اولویت وفاداری ۰,۶۴۶، جوانمردی ۰,۵۶۲، خودرشدی ۰,۴۹۸، اطاعت ۰,۴۹۳، شرافت شهروندی ۰,۴۶۷، وجدان ۰,۴۶۶ و رفتار کمکی ۰,۴۲۶ می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری

نتیجه تحقیق حاضر رابطه مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی را نشان می دهد. همبستگی رفتار شهروندی با تعهد عاطفی ۰,۸۵۴، با تعهد هنجاری ۰,۸۱۴ و با تعهد مداوم ۰,۶۶۶ بوده که رابطه بین این دو متغیر مستقیم است. این نشان دهنده آن است که تعهد عاطفی دارای بیشترین تاثیر بر روی رفتارهای شهروندی است، بعد از آن تعهد هنجاری دارای تاثیر متوسط و در آخر نیز تعهد مداوم دارای کمترین تاثیر بر روی اینگونه از رفتارهاست. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیقات رمزگویان و همکاران (۱۳۸۹)، اله توکلی و همکاران (۱۳۸۸) مایر و همکاران (۲۰۰۲)، مایر و آلن (۲۰۰۰)، بولون (۱۹۹۷) و آلتویی (۱۹۹۱) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود رفتار شهروندی سازمانی و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی کارکنان شرکت فرد آذربایجان ارومیه ارائه می گردد:

برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ضد شهروندی توصیه می شود به هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، تعهد سازمانی، جنسیت و سبک رهبری توجه شود، چرا که این عوامل با این رفتارها رابطه معنی داری در شرکت های موفق نشان داده اند. مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد. مدیر می تواند از طریق ایجاد سیستم های پاداش، طراحی ساختار، تنظیم سیاست های مربوط به منابع انسانی سازمان و از همه مهمتر، از طریق نحوه تعامل و برخورد انسانی با افراد، بر جو اخلاقی حاکم بر سازمان اثر بگذارد. بنابراین به هر اندازه سبک های مدیریتی با

فضای فرهنگی و ارزشی حاکم بر سازمان همخوانی بیشتری داشته باشد، بیشتر می تواند به تقویت باورها و ارزش های کاری و اخلاق حرفه ای منجر شود. با افزایش رفتارهای شهروندی و ترویج و آموزش این رفتارها می توان باعث آزاد شدن منابع و امکانات برای صرف در راه اهداف موثرتر شد.

---

---

**References:**

Amin Bidokhty, A. A., & Salehpour, M. (2007). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Staff. Tehran: Shahid University Press, (In Persian).

Bahari Far, A., & Javaheri Kamil, Me. (2010). Investigating the Consequences of Organizational Ethical Values (by Investigating Organizational Justice, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior). The Police Human Development Policies, 28, 101- 102, (In Persian).

Blakely, G. L., Andersn, M. C., & Moorman, R. H., (2005), The Moderating Affects Of Aquity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Business and Psychology, 20(2), (2005), pp. 259 – 273.

Chang, H. T. & Chi, M. W. & Miao, M. C.(2007), Testing the relationship between three component organizational / occupational commitment and organizational / occupational turnover intention using a none recursive model , Journal of vocational behavior, 2, pp. 320 – 335 .

Clement, M.,Vanderberghe, R.(2000), " Theachers professional development: A selitary or collegial (ad) venture?", Teacher and teaching education, 16, pp. 81 – 101 .

Ellaheh Tavakoli, Z. (2007). The Effectiveness of Organizational Citizenship Behavior Training on Organizational Commitment. Master Thesis, Isfahan: Isfahan University, (In Persian).

Estron, H. (1998). Organizational Commitment. Management Quarterly in Education, 17, 55-74, (In Persian).

Hunt, S & Morgan, R. M. (1994)," Organizational Commitment: One of many commitment or key mediating construct? Academy of management journal, 37, pp. 240 – 260.

Jamali, A., Taghipour Zahir, A., & Salehi, A. (2009). The Relationship between Occupational and Organizational Factors and Organizational Citizenship Behavior of Faculty Members of Unit 1 of Islamic Azad University, in order to Provide a Suitable Model. Journal of Leadership and Educational Management, 2, 87-106, (In Persian).

Mc kenna, S.(2005)," Organizational commitment in the small enter perneurial business in Singapore", Cross cultural management, Vol.12, No.2, pp. 16 – 37.



Meyer, P.J, Allen, A. (1991), " Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry in fluencies. *Journal of Management*.

Michell, T. R., Holton, B. C., and lee, T. W. (2001),"How to keep your best employee: developing an effective retention policy". *Academy of Management Exective*, 15, PP. 96 –108.

Moghimi, M. (2004). *Research Approach Organization and Management*. Tehran: Termeh Publishing, (In Persian).

Moghimi, M. (2005). *Organizational Citizenship Behavior from Theory to Practice*. *Journal of Management Culture*. 11, pp. 19-48, (In Persian).

Motahari, M. (1988). *Gravity and Repulsion of Ali (AS)*. Tehran: Sadra Publication, (In Persian).

Nejat, A. R., & Kousar Nzhad, M. R., & Mirzadeh, A. (2009). *The Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Quality of Services*. *Journal of Business Reviews*, 35, 72-84, (In Persian).

Organ, D. W. (1990a), "The subtle significance of job satisfaction clinical laboratory", *Management review*, 4, pp. 94 – 98.

Organ, D.W. (1990b), "Personality and organizational citizenship behavior", *Journal of management*, 20, pp. 465-478.

Orgun, D. P., Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S.(2006), " Organizational citizenship behavior, is nature, antecedents, and consequences". A sage publication series.

Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B.(1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of marketing research*, 3(1), pp. 351-363.

Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B., & Puine, B. j., & Bachrach, G. D. (2000),"Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and behavior suggestions for future research". *Journal of Management*, Vol. 26, PP. 513 – 563.

Ramin Far, H. Hadizadeh Moghaddam, A., & Ahmadi, I. (2009). *Investigating the Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*. *Research on Change Management*, 2, 65-89, (In Persian).

Ranjbarian, B. (1996). *Organizational Commitment*. *Journal of the Faculty of Administrative and Economic Sciences of the University of Isfahan*, 12, 41- 57, (In Persian).

Rosseau, D. M., (2004), "Psychological Contracts in Work Place: Understanding the Ties the Motovate", *Academy of Management Executives*, 18, pp. 120 – 127.

---

Van Dyne, Linn, Graham, Jill, Dienesch, Richard, (1994)," Organizational citizenship behavior: Construct, Redefinition, Management and Validation ", Academy of Management Journal, 37, pp. 765-802.