

## تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک‌شده

سپیده موذن<sup>۱</sup>، سیداحمد گل افشانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

### چکیده

این پژوهش باهدف بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک‌شده انجام شد. جامعه آماری این مطالعه کلیه معلمان شهر تهران تشکیل می‌داد که تعداد آن‌ها ۴۵ هزار نفر بود و از بین مطابق فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ معلم و مدیر بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار سنجش در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده است که بخش نخست به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سه بخش دیگر از پرسشنامه استاندارد تعدیل یافته اتخاذ شده است که این سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه‌های رفتار شهروندی سازمانی شارما و جین، فرهنگ سازمانی و تعهد دشن و پرسشنامه حمایت سازمانی ادی بوده است. پس از بررسی روایی و پایایی، پرسشنامه‌ها در اختیار نمونه‌های آماری انتخاب‌شده قرار داده شد و داده‌های به‌دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS26 و SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری دارد. توصیه می‌شود در سازمان آموزش و پرورش با حمایت سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب موجب افزایش تعهد سازمانی معلمان و در پی آن بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنان شود.

**کلمات کلیدی:** حمایت سازمانی ادراک‌شده، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

sepidehmoazen1371@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

تعلیم و تربیت جزء مهم‌ترین وظایف نظام آموزش و پرورش هر کشور است و معلمان به‌عنوان رکن اصلی این نظام در نظر گرفته می‌شوند (چنگک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). نظام آموزش و پرورش جهت تغییر موفق و پیشرفت، نیازمند به معلمانی است که بدون در نظر گرفتن الزامات شغلی، وظایفی خارج از تعهد و مسئولیت خود انجام دهند، به عبارتی نیاز به معلمانی است که رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> داشته باشند (آفرین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت یک سازمان شناخته شده است (جیانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). این رفتارها با به حداکثر رساندن بهره‌وری مدیریت و کارکنان، افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها، انطباق سازمان با تغییرات محیطی و توانمند کردن سازمان در جهت جذب و نگهداری منابع انسانی کارآمد موجب موفقیت و بقای یک سازمان می‌شود (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۳). از رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک الگوی رفتار کارکنان در سازمان‌ها تعریف شده است که امروزه به‌عنوان رویکردی مدرن در مدیریت نوین منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها استفاده شده است (بانی ملهم و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). این رفتارها موجب می‌شود که سازمان‌ها به بهره‌وری مناسب، نوآوری منعطف دست یابند و این حس در کارکنان ایجاد شود که در برابر بقاء و موفقیت سازمان مسئول باشند. رفتار شهروندی سازمانی از جمله رفتارهایی است که می‌تواند رفتارها و نگرش‌های کارکنان را در جهت مؤثرتر کردن خدمات بهبود بخشد (چنگک و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعات نشان داده است یکی از عواملی که می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد حمایت سازمانی ادراک شده است (سوماردجو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳؛ کائو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). حمایت سازمانی با فراهم کردن آسایش، عدم تبعیض و فرصت‌های توسعه برای کارکنان موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی آنان می‌گردد (چن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). هنگامی که یک درک خوب در کارکنان ایجاد شود که سازمان از کارکنان خود حمایت می‌کند، موجب می‌شود که این تعهد در کارکنان نسبت به انجام وظایف خود ایجاد شود و رفتارهای شهروندی سازمانی در آنان شکل گیرد (سوماردجو و همکاران، ۲۰۲۳). سازمان‌هایی که به‌طور مستمر از کارمندان خود حمایت می‌کنند، باعث می‌شوند که کارمندان مشتاق‌تر کار کنند و به سازمان اعتماد کنند. اعتماد بالا به یک سازمان باعث می‌شود که کارکنان حس وفاداری بالایی نیز داشته باشند. ستیانینگرام<sup>۹</sup> (۲۰۲۳) در مطالعات خود نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده نقش زیادی در تلاش برای بهبود عملکرد کارکنان در یک سازمان دارد و حمایت سازمانی ادراک شده برای اینکه آن سازمان بتواند فعالیت‌های

---

1. Cheng et al

2. Organizational Citizenship Behavior

3. Arifin et al

4. Jiang et al

5. Bani-Melhem et al

6. Sumardjo

7. Kao

8. Chen

9. Setyaningrum

عملیاتی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهد بسیار مهم است. حمایت سازمانی به عنوان یک تشویق در درون فرد برای موفقیت سازمان مطابق اهداف و اولویت دادن به منافع سازمان در مقایسه با منافع خود است. یکی دیگر از متغیرهایی که می تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد فرهنگ سازمانی است (کراجکساک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ ویدارکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بهبود مشارکت کارکنان نیازمند فرهنگ سازمانی است که می تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد. فرهنگ سازمانی به تمام باورها و احساسات، رفتارها و نمادهایی اطلاق می شود که یک سازمان را مشخص می کند (لانبرگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی از نظر مک و همکاران (۲۰۱۵) به عنوان ارزش و مفروضاتی است که یک سازمان دارد. کلوقیوت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعات خود نشان دادند فرهنگ سازمانی به عنوان بخشی اساسی در یک سازمان است که هنجارها، قواعد و ارزش های مختلف رفتاری و نگرش افراد در آن تعریف شده است که تمام یا بخشی از یک سازمان را پوشش می دهد و موجب ایجاد حس همدلی، مشارکت در بین کارکنان می شود.

عامل مهم دیگری که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می گذارد تعهد سازمانی است (فوزان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳؛ هرماوتی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی به میزان مشارکت افراد در سازمان خود و علاقه مندی به ماندن در آن مربوط می شود (گرینبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). تعهد سازمانی را می توان به میزان باور و پذیرش اهداف سازمانی و تمایل کارکنان به ماندن در سازمان اشاره کرد (ماتیس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). زمانی که اعضای یک سازمان خود را بخشی از سازمان بدانند و تمایل شدیدی برای ماندن در سازمان داشته باشند، در آن زمان اعضای سازمان تشویق می شوند تا برای پیشرفت سازمانی که در آن کار می کنند رفتار مثبت داشته باشند. تعهد عاطفی نشان دهنده میزان وابستگی یک فرد به سازمان است. تعهد هنجاری نشان می دهد که یک فرد تا چه حد خود را متعهد به سازمان می داند و ممکن است متمایل به هنجارهای اجتماعی باشد. تعهد مستمر نیازهای یک فرد برای ماندن در سازمان را بر اساس هزینه های درک شده مربوط به گردش مالی نشان می دهد. این سه جنبه پیشنهاد می کنند که کارمند در سازمان خود باقی بماند (فانانی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳).

معلمی از جمله مشاغل است که رفتار شهروندی سازمانی در آن ضروری است. موفقیت معلمان و مدارس اساساً به تعهد معلمان به اهداف و ارزش های مدرسه (سومچ و رون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷؛ سامچ و اوپلاتکا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴) و تمایل معلمان به انجام وظایف فراتر از تعهدات خود بستگی دارد و نظام آموزش و پرورش نمی تواند صرفاً از طریق شرح وظایفی که برای معلمان در نظر گرفته است به موفقیت دست یابد، لذا نیازمند مجموعه رفتارهای

1. Krajcsák et al

2. Widarko

3. Lunenburg et al

4. Colquitt et al

5. Fauzan

6. Hermawati

7. Greenberg

8. Mathis

9. Fanani et al

10. Somech & Ron

11. Somech & Oplatka

مورد نیاز برای دست یابی به موفقیت است (بلوجولوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). رفتارهای سازمانی معلمان شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های مربوط به رفتارهای کمکی است که به همکاران، مدیران و دانش آموزان ارائه می‌شود و برای عملکرد مدرسه بسیار ضروری است (سومیچ، ۲۰۱۴). وضعیت کنونی معلمان به گونه‌ای است که در سازمان آموزش و پرورش بنا به دلایل متنوع از قبیل عدم تعهد سازمان، نگرش‌های مختلف معلمان و مدیران، عدم حمایت سازمانی، حقوق و مزایای پایین، عدم استفاده از نظرات معلمان در برنامه‌ریزی‌های سازمان، کمبود سطح رفاه، اختلافات نظر مختلف بین معلمان و مدیران، تبعیض و سایر مشکلات موجب شده است که همواره در نظام آموزش و پرورش شاهد این امر باشیم که بسیاری معلمان صرفاً به وظایف شغلی خود در چارچوب شرح وظایف تعریف شده عمل نمایند و رفتار سازمانی شهروندی آنان در سطح بسیار پایینی باشد و برای اینکه بتوان این رفتارها را در معلمان افزایش داد لازم است که به بررسی عوامل اثرگذار بر آن پرداخته شود. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم؛ آیا حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک شده می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش و پرورش تأثیر بگذارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رفتار شهروندی سازمانی

اصطلاح «رفتارهای شهروندی سازمانی» در دهه ۱۹۸۰ ابداع شد. این به معنای رفتارهای کارکنان است که مشمول یک سیستم رسمی از تعهدات نیستند اما تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند. نویسنده مفهوم رفتار شهروندی سازمانی آن را به عنوان «رفتار فردی که اختیاری است، مستقیماً یا صریحاً توسط سیستم پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شود و در مجموع باعث ارتقای عملکرد مؤثر سازمان می‌شود» (اورگان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸؛ به نقل از آفرین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳) تعریف می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی بخشی از علوم رفتاری سازمانی است که معمولاً دیده نمی‌شود یا مورد توجه قرار نمی‌گیرد. رابینز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) استدلال می‌کند که رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار انتخابی است که به یک تعهد کاری رسمی تبدیل نمی‌شود، اما از عملکرد مؤثر سازمان پشتیبانی می‌کند. از این رفتار به عنوان رفتار فرانقشی نیز یاد می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی همچنین به رفتارهایی اشاره دارد که فراتر از تعهدات عادی کارکنان است. این رفتار شامل پرهیز از درگیری‌های غیرضروری، کمک به دیگران بدون غرور، انجام کار سخت باحوصله، درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی و انجام عملکردی فراتر از وظایف عادی سفارش شده است (مک‌شین و گلینو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس تعاریفی که در بالا ذکر شد، می‌توان نتیجه گرفت که رفتار شهروندی سازمانی رفتار کاری فرانقشی یا رفتاری خارج از حجم کاری مورد نیاز است که داوطلبانه و خالصانه و بدون هیچ گونه دستوری از سوی شرکت است. این

1. Belogolovsky

2. Organ

3. Arifin

4. Robbins

5. McShane & Glinow

رفتار برای شرکت‌ها بسیار سودمند است، به‌ویژه در محیط‌های شرکتی با رقابت تجاری بسیار شدید. موفقیت یک سازمان بدون وجود رفتارهای شهروندی سازمانی امکان‌پذیر نیست. رفتار شهروندی سازمانی که به رفتارهای اختیاری اشاره دارد به‌طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شود ولی وجود چنین رفتارهایی باعث ارتقای عملکرد مؤثر سازمان می‌گردد و عملکرد فردی و تیمی را افزایش می‌دهد (مهدی‌زاده، ۲۰۱۸).

رفتار شهروندی سازمانی یک زمینه مطالعاتی با تمرکز بر درک، توانایی توضیح و بهینه‌سازی رفتار و نگرش یک فرد در یک سازمان است (کولکویت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). به گفته سوپریادی، عوامل رفتار شهروندی سازمانی مانند تعهد بالا، قدرت اخلاقی و رضایت شغلی، رهبری و فرهنگ سازمانی کارکنان نیز زمانی برانگیخته می‌شوند که ارزش‌های موردحمایت شرکت را مثبت و مطابق با آنچه اعمال می‌کنند، بدانند (سوپریادی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). به گفته افندی، رفتار شهروندی سازمانی دارای ابعادی مانند نوع‌دوستی، ادب، اخلاق جوانمردی، اخلاق اجتماعی، احتیاط است (افندی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

### فرهنگ سازمانی

از نظر ویوسان فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک تعریف می‌شود که اعضای سازمان را در تعامل با دیگران و با افراد خارج از خود سازمان کنترل می‌کند. به عقیده وی فرهنگ سازمانی می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد که عبارت‌اند از: (۱) ویژگی‌های افراد مرتبط با سازمان، هر شرکت فرهنگ سازمانی متفاوتی دارد زیرا هر یک از اعضای آن دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند و همچنین دارای تعامل، انتخاب و نگهداری فرد هستند؛ بنابراین منابع اصلی فرهنگ سازمان، افراد خود سازمان هستند. (۲) اخلاق سازمانی، در این مورد ارزش‌های اخلاقی، باورها و قوانینی را که بر اساس روشی که سازمان در نهایت با محیط سازمانی سازگار می‌شود، توصیف می‌کند. (۳) حقوق مالکیت، حقوقی است که سازمان به هر یک از اعضای خود برای کسب و استفاده از منابع متعلق به سازمان اعطا می‌کند. حقوق اعطایی مانند حق اظهارنظر، افزایش حقوق، تصمیم‌گیری معین و جبران خسارت. حقوق مالکیت نیز به‌عنوان حقوق و مسئولیت‌های هر یک از اعضا که می‌تواند تفاوت‌هایی را در هنجارها، ارزش‌ها و رفتار در سازمان ایجاد کنند (ویوسان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در همین حال، طبق نظر شاین<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات مشترک است که توسط یک گروه در حل مشکلات از طریق انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی آموخته می‌شود که به‌اندازه کافی برای در نظر گرفتن حقیقت کار کرده است، بنابراین به اعضای جدید آموزش داده می‌شود. فرهنگ سازمانی مفهوم اساسی یک شرکت است که به اهمیت نیروی انسانی معطوف است. مدیریت منابع انسانی فعالیت‌هایی هستند که برای جذب، توسعه و حفظ کارکنان مؤثر در یک سازمان

1. Colquitt  
2. Supriadi  
3. Afandi  
4. Wuisan  
5. Schein

انجام می‌شوند (شاین، ۲۰۰۹)؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی به استراتژی شرکت در مدیریت و حفظ فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شود؛ زیرا فرهنگ خود عاملی برای تأثیرگذاری بر رفتار فردی است. قشقایی نیا و حافظی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. پس از آن بر اساس تحقیقات عطایی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی یافت شد. سپس روکمینی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد.

فرهنگ اعمال شده توسط سازمان بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. هر چه ارزش‌های اتخاذ شده مثبت‌تر باشد، کیفیت عملکرد کارکنان بهتر است. زمانی که فرهنگ یک شرکت به خوبی توسعه یابد، مستقیماً بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد که توسعه آن را دنبال می‌کند. این مطابق با تحقیقات سوویاوا است که توضیح می‌دهد هر چه فرهنگ بهتر در شرکت وجود داشته باشد، بنابراین رفتار شهروندی سازمانی بالاتر می‌رود (سوویاوا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی قادر است با نحوه لذت کارکنان از کارشان هماهنگ باشد. اساساً یک سازمان با فرهنگ حمایتی منجر به رضایت و تعهد بالای کارکنان خواهد شد (باتوگال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

بر اساس نظریات و مطالعات انجام شده می‌توان این فرضیه را مطرح کرد:

✓ فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

✓ فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

### تعهد سازمانی

لوتانز<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) تعهد سازمانی را به عنوان تمایل قوی برای عضویت در سازمان، تمایل بالا برای سازمان، باور و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان تعریف می‌کند. از این سه نکته، لوتانز بیان کرد که تعهد را می‌توان به عنوان وفاداری فرد به سازمان تعبیر کرد، جایی که هر یک از اعضا به طور مداوم به پیشرفت سازمان توجه می‌کنند. تعهد سازمانی برای ایجاد سهولت در دستیابی به اهداف سازمانی، ارائه پاداش و تعیین مجازات با یکدیگر انجام و توافق می‌شود؛ بنابراین علائم تشکیل شده می‌تواند به عنوان راهنمایی برای کارکنان در انجام وظایف، اصول و وظایف خود استفاده شود (اومر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). افشاری<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) تعهد سازمانی را به سه بعد، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر تقسیم می‌کنند. نعیمه و همکاران (۲۰۱۷) اظهار داشتند که داشتن کارکنان متعهد یک امتیاز برای سازمان است زیرا به سازمان کمک می‌کند تا کیفیت خود را به بهره‌وری شرکت منتقل کند. سانی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقات خود در مورد یک سازمان بانکی دریافتند که

1. Ghashghaeinia & Hafezi

2. Atai et al

3. Rukmini et al

4. Suwibawa

5. Batugal

6. Luthans

7. Oemar

8. Afshari

9. Sani et al

تعهد سازمانی کارکنان یک جنبه مهم در تعیین موفقیت اصلاحات بانکی و اثربخشی بانکی است زیرا کارکنان بسیار متعهد مایلند در تلاش‌های اضافی خود برای دستیابی به بانکداری مشارکت کنند. الجباری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) استدلال کرد که تعهد سازمانی، یعنی تعهد هنجاری، تأثیر معناداری و منفی دارد بر نیت و قصد جابه‌جایی کارکنان دارد، به این معنی که هرچه تعهد هنجاری بالاتر باشد، تمایل کارکنان به ترک سازمان کاهش می‌یابد. از نظر گرینبرگ (۲۰۱۱)، سه بعد تعهد سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند از: تعهد عاطفی (دلبستگی عاطفی و تلق خاطر کارکنان به سازمان)، تعهد مستمر (باقی ماندن در سازمان به علت هزینه‌های ناشی از ترک سازمان) و تعهد هنجاری (الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان) است. تعهد سازمانی بالا باعث می‌شود که کارگران به سرنوشت سازمان اهمیت دهند و تلاش کنند تا آن را در مسیر بهتری هدایت کنند، از این رو تعهد بالا بر کارکنان تأثیر می‌گذارد تا در فعالیت‌های رفتار شهروندی سازمانی شرکت کنند. کارکنانی که دارای تعهد سازمانی هستند نام نیک موسسه را حفظ می‌کنند، به سرنوشت موسسه اهمیت می‌دهند، به موسسه افتخار می‌کنند و از نظر عاطفی دلبستگی دارند و به میل و انگیزه خود کار می‌کنند تا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد (سانداکیلا و ساتریا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

بر اساس نظریات و مطالعات انجام شده می‌توان این فرضیه را مطرح کرد:

✓ تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

### حمایت سازمانی ادراک شده

مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده اولین بار توسط آیزنبرگ در سال ۱۹۸۶ مطرح گردید. در این نظریه تبادل اجتماعی، اصول متقابل و انسان‌گرایی سازمانی را به عنوان اجزای تشکیل‌دهنده حمایت سازمانی ادراک شده پیشنهاد داد. هنگامی که اعضا احساس می‌کنند توسط یک سازمان حمایت و تأیید می‌شوند، در ازای آن بازخورد مثبت بیشتری به سازمان می‌دهند. مشارکت کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد (چن، ۲۰۲۲). مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده به میزان باورهای کارکنان در رابطه با اینکه یک سازمان تا چه حد به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد گفته می‌شود؛ بنابراین این اصل مهم در تئوری حمایت سازمانی نهفته است که در کارکنان مجموعه‌ای باورها و عقاید شکل می‌گیرد که آیا سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند به رفاهشان توجه دارد و برای جایگاهشان در سازمان ارزش قائل است یا خیر و در ارتباط با اینکه آیا سازمان به تلاش و عملکردشان پاداش خواهد داد می‌باشد (قاسمیان و صفری، ۱۴۰۱).

به گفته رابینز و جاج، حمایت سازمانی به عنوان معیاری برای سنجش اعتقاد کارکنان به این موضوع که شرکت به رفاه آن‌ها کمک خواهد کرد و از آن‌ها مراقبت خواهد کرد درک شده است (رابینز و جاج، ۲۰۱۹). حمایت سازمانی ادراک شده، باورهای کارکنان در مورد اینکه شرکت می‌تواند به مشارکت‌ها و نگرانی‌های آن‌ها احترام بگذارد (راجاپاتیرانا و هوی، ۲۰۱۸) گفته می‌شود. از نظر آردیاس، حمایت سازمانی

<sup>۱</sup> Al-Jabari et al

<sup>۲</sup> Sundakiya & Sateriya

ادراک شده، ادراک کارکنان است که شامل سیاست‌ها، هنجارها و رویه‌های سازمانی در رابطه با ارزیابی مشارکت‌ها و رفاه آن‌هاست (آردیاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). شاخص‌های حمایت سازمانی درک شده شامل رفاه کارکنان، حمایت برتر، پاداش و شرایط کاری است (ویجایا و یونیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

کارمندان زمانی بهترین عملکرد خود را ارائه خواهند کرد که تمام جنبه‌هایی که در انجام وظایف خود نیاز دارند توسط شرکت پشتیبانی شود. هنگامی که کارکنان مورد توجه، مراقبت و حمایت بالایی از شرکت قرار می‌گیرند، می‌توانند رفتار مثبتی از خود نشان دهند و عملکرد خود را بهبود بخشند (الشعبانی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). رفتار شهروندی سازمانی زمانی ظاهر می‌شود که کارکنان احساس راحتی کنند و به‌طور داوطلبانه وظایف خارج از مسئولیت خود را انجام دهند؛ یعنی زمانی که حمایت سازمانی درک شده خوب باشد، تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان یک شرکت خواهد داشت (سوتانتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). شرکت‌ها باید بهترین امکانات را فراهم کنند و بشنوند که کارکنان از شرکت چه می‌خواهند. کارمندان تمایل دارند زمانی که شرکت احساس راحتی کند و از کار و اهداف آن‌ها حمایت می‌کند، خود را وقف می‌کنند و احساس مسئولیت خواهند کرد و به شرکت در رسیدن به اهداف خود کمک می‌کنند.

بر اساس نظریات و مطالعات انجام شده می‌توان این فرضیه را مطرح کرد:

✓ حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

✓ حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

### پیشینه پژوهش

فانانی<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در ارگان‌های دولتی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. از دیگر نتایج حاصل از این پژوهش این بود که نشان داد تعهد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. سوماردجو (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش تعدیلگری تعهد سازمانی ادراک شده، در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد ادراک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر نمی‌گذارد، در حالی که فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، همچنین تحلیل نتایج نشان داد حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی و همچنین فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد در حالی که تعهد سازمانی تأثیر معناداری بر شهروندی سازمانی دارد. ویدارکو (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی رابطه انگیزه کاری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کاری و رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد انگیزه کاری و فرهنگ سازمانی،

1. Ardias

2. Wijaya & Yuniawan

3. Alshaabani

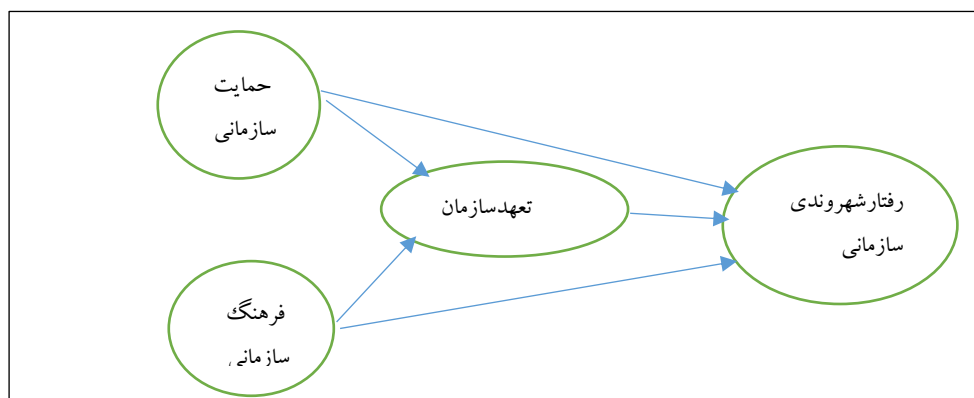
4. Sutanto et al

5. Fanani



رفتار شهروندی سازمانی را پشتیبانی می‌کند. سومارسی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر حمایت سازمانی درک شده، بهزیستی روان‌شناختی و تناسب شغلی افراد بر تعهد سازمانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مداخله متغیر در شرکت‌های خودروسازی پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت معنادار بر تعهد سازمانی وجود دارد. بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی رابطه منفی، حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میرزایی (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان داد که رشد شغلی و تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. همچنین نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین رشد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، تأیید گشت. به عبارتی رشد شغلی سازمانی از طریق افزایش تعهد سازمانی، باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد. کریمی (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان داد که بهسازی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی تأثیر مثبت ۰/۱۹ دارد. بهسازی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت ۰/۱۶ دارد. قزلباش (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان داد سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی در دوران کرونا دارد. خاصه و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند که بین هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی با تبادل رهبر-عضو و حمایت ادراک‌شده سرپرست رابطه معنی‌داری وجود دارد. حسینیان (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان داد بین فرهنگ سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی پرستاران همبستگی وجود دارد. طباطبایی مزداآبادی (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان داد فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در گرایش به رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. افجه و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد شغلی تأثیر گذار است، اما تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش رد شد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی هم بر عملکرد شغلی و هم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذار می‌باشد و رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد شغلی تأثیر گذار است.

مطابق مبانی نظری پژوهش مدل مفهومی این مطالعه مطابق شکل (۱) است.



<sup>1</sup>. Sumarsi

### شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (سوماردجو و همکاران، ۲۰۲۳)

فرضیه اول: اثر مستقیم حمایت سازمانی معلمان بر رفتار شهروندی سازمانی آنان  
 فرضیه دوم: اثر مستقیم حمایت سازمانی معلمان بر تعهد سازمانی آنان  
 فرضیه سوم: اثر مستقیم فرهنگ سازمانی معلمان بر تعهد سازمانی آنان  
 فرضیه چهارم: اثر مستقیم فرهنگ سازمانی معلمان بر رفتار شهروندی آنان  
 فرضیه پنجم: اثر مستقیم تعهد سازمانی معلمان بر رفتار شهروندی آنان  
 فرضیه ششم: تعهد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد.

فرضیه هفتم: تعهد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت، توصیفی و از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان شهر تهران تشکیل می‌دهد که تعداد آن ۴۵ هزار نفر است (آمار آموزش و پرورش). با توجه به پراکندگی زیاد و برای پوشش دادن کل شهر تهران از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد و مجموعاً ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار داده شد.

ابزار سنجش در این پژوهش شامل پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شارما و جین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) دارای ۸ سؤال و ۴ بعد: رفتار کمک‌رسان، ابتکار فردی، ارتقای سازمانی و رفتار جوانمردی بوده است. پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنشن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، این پرسشنامه دارای ۸ سؤال و ۴ بعد؛ درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری و مأموریت یا رسالت است. پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی دنشن (۲۰۰۴) دارای ۶ سؤال و ۳ بعد حیطه عاطفی، حیطه مستمر، حیطه هنجاری می‌باشد. پرسشنامه حمایت سازمانی ادی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) که دارای ۷ سؤال و سه بعد حمایت شغلی، حمایت همکاران و حمایت سرپرست است. روایی و پایایی این پرسشنامه در مطالعه حاضر با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی در نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

#### توصیف متغیرهای جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

1. Sharma & Jain

2. Denison

3. Edi

در مجموع ۳۸۴ نفر از معلمان شهر تهران در این پژوهش شرکت کردند که ۱۱۰ نفر از آنان مرد و ۲۷۴ نفر زن بودند. ۲۵۶ نفر دارای تحصیلات لیسانس، ۷۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۴۰ نفر دارای تحصیلات دکتری بودند. سابقه خدمتی معلمان به این گونه بوده است که ۵۰ نفر کمتر از ۵ سال سابقه، ۸۰ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه، ۱۱۳۶ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه و ۱۱۸ نفر بالای ۲۰ سال سابقه داشته‌اند.

### توصیف کمی متغیرها

جدول ۱ نتایج شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	بیشترین مقدار	کمترین مقدار
رفتار شهروندی سازمانی	۳۸۴	۳۸/۶	۱/۲۳	۴۰	۲۹
فرهنگ سازمانی	۳۸۴	۳۷/۹	۱/۲	۴۰	۲۶
تعهد سازمانی ادراک شده	۳۸۴	۲۷/۴	۲/۳	۳۰	۱۶
حمایت سازمانی ادراک شده	۳۸۴	۳۳/۲	۱/۱۳	۳۵	۱۵

### بار عاملی شاخص‌ها یا سؤال‌های پرسشنامه

با عاملی از طریق بررسی همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه مشخص می‌شود و اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود نشان‌دهنده این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مورد قبول است.

جدول ۲. بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

گویه‌ها	بارعاملی	آماره تی	گویه‌ها	بارعاملی	آماره تی
۱	۰/۶۹۷	۱۰/۱۴۸	۱۵	۰/۷۲۴	۱۵/۲۰
۲	۰/۶۸۴	۱۰/۷۰۸	۱۶	۰/۶۱۴	۶/۰۴
۳	۰/۶۶۲	۷/۹۰۹	۱۷	۰/۸۱۸	۲۷/۷۸
۴	۰/۸۰۲	۱۷/۶۷۸	۱۸	۰/۶۹۷	۹/۳۲
۵	۰/۸۶۱	۳۱/۲۸۰	۱۹	۰/۶۲۲	۷/۱۸
۶	۰/۷۵۶	۱۵/۳۱۵	۲۰	۰/۶۸۵	۹/۴۲
۷	۰/۷۵۶	۱۱/۸۸۵	۲۱	۰/۸۴۰	۳۱/۲۶
۸	۰/۷۷۱	۱۳/۲۹۶	۲۲	۰/۶۹۸	۹/۸۹
۹	۰/۷۴۶	۱۳/۸۶	۲۳	۰/۷۷۱	۱۵/۷۸
۱۰	۰/۷۹۲	۱۸/۴۲	۲۴	۰/۵۲۵	۵/۲۷
۱۱	۰/۸۱۹	۲۵/۵۵	۲۵	۰/۶۰۷	۸/۵۲

۱۲	۰/۷۵۸	۱۷/۹۰	۲۶	۰/۶۷۸	۱۲/۱۶
۱۳	۰/۷۱۲	۹/۸۸	۲۷	۰/۷۵۵	۱۲/۱۶۰
۱۴	۰/۷۷۱	۷/۵۷	۲۸	۰/۷۵۲	۱۶/۶۲

با توجه به جدول (۲) که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد از آنجا که بار عاملی همه گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است، همچنین مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر است، بنابراین پرسشنامه دارای روایی مطلوب است.

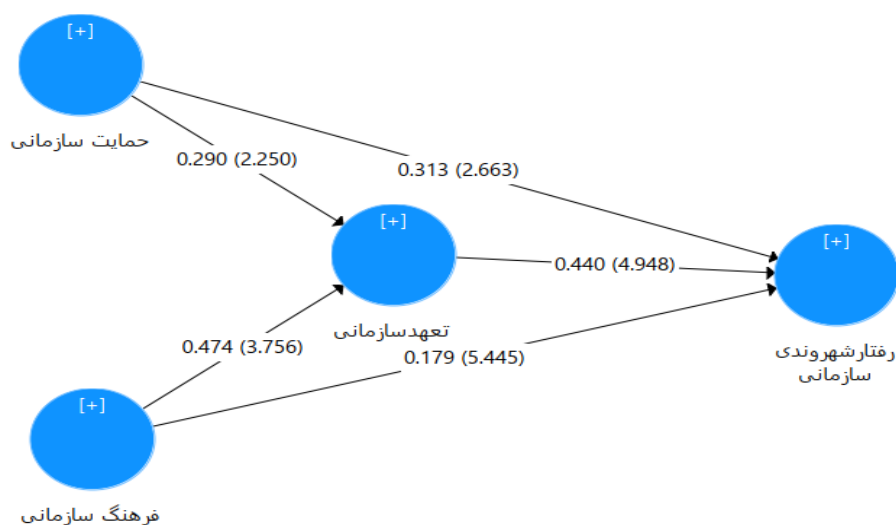
### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی

یکی از شاخص‌هایی که برای بررسی پایایی پرسشنامه از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود و مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. از دیگر شاخص‌هایی که برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شد، پایایی ترکیبی بوده است. این معیار توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و مزیت آن نسبت به آلفای کرونباخ این است که پایایی سازه‌ها را با توجه به همبستگی با سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌کند. برای مدل‌های اندازه‌گیری مقدار کمتر از ۰/۶ نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است. معیار بعدی که برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد و هرچه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است. این معیار توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معرفی شد و مقدار عدد بحرانی ۰/۵ می‌باشد.

### جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ Alpha>0.7	ضریب پایایی ترکیبی CR>0.7	میانگین واریانس AVE>0.5
رفتار سازمانی شهروندی	۰/۸۵۶	۰/۸۸۸	۰/۵۵۴
حمایت سازمانی	۰/۸۶۸	۰/۸۹۸	۰/۵۶۰
تعهد سازمانی	۰/۷۹۱	۰/۸۴۹	۰/۵۰۳
فرهنگ سازمانی	۰/۸۷۲	۰/۹۰۱	۰/۵۶۷

با توجه به جدول (۳) ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۷ و همچنین میانگین واریانس استخراج شده برای همه متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده، لذا روایی همگرایی سازه‌ها مورد تأیید واقع شد.



شکل ۱. ضرایب مسیر در مدل مفهومی به همراه ضرایب t-Value

### برازش مدل ساختاری

مقدار  $R^2$  میزان تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را مشخص می‌کند. این ضریب فقط برای متغیرهای وابسته به کار می‌رود و برای متغیرهای مستقل این مقدار صفر است. چاین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار  $R^2$  در نظر گرفتند.

از دیگر معیارهای قدرت پیش‌بینی مدل  $Q^2$  است. هنسلا و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برونزای مربوط به آن تعریف کرده‌اند.

### جدول ۴. شاخص‌های بررسی قدرت مدل

متغیر وابسته	$R^2$	$Q^2$
تعهد سازمانی	۰/۵۵۴	۰/۲۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۳۵	۰/۳
شاخص نکوئی برازش	GOF=۰/۵۶	

مطابق جدول (۴) مقدار  $R^2$  و  $Q^2$  نشان‌دهنده کیفیت مناسب پیش‌بینی مدل است. مقدار GOF نشان می‌دهد که شاخص برازش نیکویی مدل بالاتر از ۰/۵ است و کیفیت مناسب مدل را تأیید می‌کند (اسپوتس، ۲۰۱۰).

### نتایج فرضیات پژوهش

نتایج حاصل از بررسی فرضیات پژوهش در جدول (۵) آورده شده است.

## جدول ۵. خلاصه بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	معناداری	نتیجه آزمون
حمایت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۱۳	۲/۶۶	۰/۰۰۰۱	تأیید
حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۲۹۰	۲/۲۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۴۷۴	۳/۷۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۷۹	۵/۱۴۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۴۰	۴/۹۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
حمایت سازمانی * تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۲	۸/۶۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی * تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۶	۹/۸	۰/۰۰۰۱	تأیید

با توجه به جدول (۵) چون ضرایب t برای فرضیه‌های پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در معلمان شهر تهران انجام پذیرفت. در این راستا داده‌ها به دست آمده از پرسشنامه با استفاده از روش‌های آماری تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل مفهومی از برآزش خوبی برخوردار است و کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این بدین معنی است که حمایت سازمانی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات سوماردجو و همکاران (۲۰۲۳)، سومارسی و همکاران (۲۰۲۲) و خاصه و همکاران (۱۴۰۰) که نشان دادند حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی همسو است هم راستا می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت کارکنان متعهد به حضور و فعالیت مداوم در سازمان تمایل بیشتری دارند و به انجام وظایف خود متعهد هستند. این کارکنان همچنین پایبند به مقررات سازمان هستند و آمادگی لازم را جهت کمک به همکاران خود دارند. هنگامی که این درک در کارمند ایجاد شود که توسط سازمان خود به طور کامل حمایت می‌شود و کارمند احساس آسایش و رفاه کند، در این حالت به طور داوطلبانه وظایف خارج از شرح مسئولیت خود انجام می‌دهد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بدین معنی که هرچقدر حمایت سازمانی بیشتر باشد موجب ایجاد تعهد سازمانی بیشتر می‌گردد. یافته‌های این تحقیق با تحقیقات سوماردجو (۲۰۲۳)، سومارسی (۲۰۲۲) و کریمی (۱۴۰۱) که نشان دادند حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد همسو بوده است. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت سازمان‌ها با حمایت از کارمندان خود آن‌ها را مجاب می‌کنند که نسبت به سازمان پایبند باشند و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. حمایت سازمانی در کارکنان نوعی احساس مدیون بودن ایجاد می‌کند که بر آن اساس این نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود که نسبت به سازمان متعهد و پایبند باشند.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه سوم نشان داد فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق با پژوهش‌های فانانی (۲۰۲۳) و حسینیان (۱۴۰۱) که نشان دادند فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است همسو است. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که میزان تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بالا برود. در سازمان‌های موفق نیروی انسانی متعهد به عنوان یک ارزش افزوده تلقی می‌شود که با تکیه بر نیروی شایسته و وفادار موجب دسترسی به اهداف سازمان می‌شود. هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی در ابتدا منجر به افزایش سطح تعهد مدیران و رهبران آن سازمان می‌شود و وقتی که مدیران این ارزش‌ها، هنجارهای سازمانی را بپذیرند موجب می‌شود به تبعیت مدیران این هنجارها و ارزش‌های سازمانی را بپذیرند و تعهد و وفاداری خود را به سازمان نمایان کنند.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه چهارم نشان داد فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های تحقیق با پژوهش‌های ویداکور (۲۰۲۱)، فانانی (۲۰۲۳) و طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۹) که نشان دادند فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است همسو می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت اگر کارکنان از ارزش‌های بنیادین، خط‌مشی‌ها، اهداف و مأموریت سازمان آگاه باشند باعث بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنان می‌شود. اهداف و خط‌مشی‌های یک سازمانی که بدنه اصلی فرهنگ آن سازمان را تشکیل می‌دهد، به عنوان مسیری است که کارکنان را به سمت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی سوق می‌دهد. فرهنگ اعمال‌شده در مورد ارزش‌هایی که توسط سازمان پذیرفته می‌شود تا کارکنان بتوانند اطلاعات بیشتری در مورد سازمان خود داشته باشند و حتی هدف اولیه سازمان را درک کنند و این امر به آرامی منجر به احساس مالکیت کارکنان نسبت به سازمان می‌شود، به طوری که آن‌ها احساس می‌کنند که تعهدی از جانب کارکنان وجود دارد که بتوانند بازده سازمان را در قالب خدمات و محصولات سرمایه‌گذاری افزایش دهند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه پنجم نشان داد تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق با تحقیقات میرزایی (۱۴۰۱) و تقوایی یزدی (۱۳۹۸) که نشان دادند تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری همسو است. سطح بالای تعهد سازمانی باعث می‌شود که کارکنان بهترین تلاش خود را در هنگام تکمیل وظایف خود انجام دهد. این مطابق با یافته‌های ویناریش و همکاران (۲۰۲۰) است، وقتی یک کارمند احساس می‌کند که شرکت به خانه

آن‌ها تبدیل شده است، کمک زیادی به زندگی آن‌ها می‌کند، تجربه خوشایندی را ارائه می‌دهد و باعث بهبود روابط خوب کارمند با همکارانش می‌شود. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های ۶ و ۷ نشان داد که تعهد سازمانی ادراک شده نقش میانجی را در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در بین معلمان دارد. تعهد سازمانی که دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری است که موجب می‌شود این حس در کارمند ایجاد شود که متعلق به سازمان است و سازمان هم حامی او خواهد بود و همچنین موجب شکل‌گیری فرهنگ غنی در بین کارکنان می‌شود که همه این عوامل در کنار هم موجب می‌شود کارکنان از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز دهند.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها نیاز به ایجاد یک سیستم کارآمد در کاربرد مدیریت منابع انسانی دارند که در آن نقش حمایت سازمانی درک شده، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی بر دستیابی به موفقیت تأثیر دارد. اهداف یک سازمان با افزایش عملکرد کارکنان پشتیبانی می‌شود. مسئولین و مدیران ارشد از معلمان حمایت کافی داشته باشند تا موجب بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنان شوند. مدیران باید آن دسته از سیاست‌هایی را در سازمان اجرا کنند که از کارکنان حمایت کند، این امر نه تنها تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه باعث کاهش تمایل کارکنان به ترک سازمان می‌شود. از طرف دیگر هنگام تصمیم‌گیری باید نظر کارکنان خود را در نظر بگیرند که این امر نه تنها باعث تشویق آن‌ها می‌شود بلکه ظرفیت کاری آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد که در نهایت بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. آموزش اصول تعهد سازمانی به مدیران و کارمندان سازمان باید در جهت بروز رفتار شهروندی سازمانی باشد. و طراحی سامانه پاداش دهی در سازمان آموزش و پرورش باید به صورت گروهی و فردی صورت گیرد تا کارکنان به صورت فردی و گروهی مورد تشویق قرار گیرند و به شرکت در فعالیت‌های گروهی ترغیب شوند و روحیه مشارکت در آنان تقویت شود.

## منابع:

افجه، سیدعلی اکبر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ محمودزاده، ابراهیم و ادبی فیروزجایی، محسن. (۱۳۹۴). ارائه الگویی برای تعیین راهبردهای قدرت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح).

**پژوهش‌های مدیریت انتظامی** (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۰(۱)، ۷-۴۴.

قاسمیان اصل، حدیث؛ صفری، امید. (۱۴۰۰). مطالعه حمایت سازمانی ادراک شده با کیفیت زندگی کاری از طریق توانمندسازی روان‌شناختی. **تعالی منابع انسانی**. ۲(۲)، ۸۸-۹۷.

میرزایی، وحید؛ تادی مقدم، صحرا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رشد شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی. **پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت**، ۸(۱)، ۱۳۳-۱۷۱.



کریمی، رضا؛ احمدی، فخرالدین. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر بهسازی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. **ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران**، ۵(۱۱)، ۴۸۵۳-۴۸۸۱.

خاصه، علی‌اکبر؛ ناصری، سحر؛ سهیلی، فرامرز؛ شهبازی، مهری. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با تبادل رهبر-عضو و حمایت ادراک شده سرپرست: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان کردستان. **علوم و فنون مدیریت اطلاعات**، ۳(۹)، ۲۳-۳۶.

حسینان، مرضیه؛ کرباسی، فاطمه؛ شایان، آرزو؛ تاپاک، لیلی. (۱۴۰۱). بررسی همبستگی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان. **مجله مراقبت پرستاری و مامایی ابن سینا**. ۳۱(۱)، ۱۷-۱۰.

طباطبایی مزداآبادی، سید محسن، قمری، آزاده. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در گرایش به رفتار شهروندی سازمانی. **تدریس پژوهی**، ۸(۳)، ۲۳۵-۲۱۷.

Afandi, P. (2016). *Concept & indicator human resources management for management research*. Deepublish.

Afshari, L. (2023). Identification through meaning-making: identity enactment towards organizational commitment. *Human Resource Development International*, 26(1), 7-28.

Aftab, N., Ali Shah, S. A., & Khan, Z. (2020). The moderating effect of gender on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in Pakistani university teachers. *Cogent Psychology*, 7(1), 1860480.

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).

Allen, & Meyer. (2013). *The measurement and antecedents of affective, contintinuanace and normative commitment to organitazion*. PT Elex Media Komputindo.

Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-13. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>

Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>

Ardi, Raka Tri Bayu, K. S. (2015). Pengaruh Perssepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142-152. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i2.7821>

Ardias, W. S. (2019). PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI MODERATOR PADA HUBUNGAN JOB STRESS DENGAN INTENSI TURNOVER. *AlQalb : Jurnal Psikologi Islam*, 9(1), 20–31. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v9i1.850>

Arifin, Y. (2023). The Role Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership on Teacher Performance: An Empirical Study on Elementary School in Bandung. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).

Atai, M., Mehrabi, J., Hosseinpour, F., & Khorasani, M. (2014). The Investigating of Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management science and Education*, 2(4), 190-195.

Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 139-151.

Batugal, M. L. C., & Tindowen, D. J. C. (2019). Influence of organizational culture on teachers' organizational commitment and job satisfaction: The case of catholic higher education institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432–2443. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.07112>

Belogolovsky, E., and Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teach. Educ.* 26, 914–923. doi: 10.1016/j.tate.2009.10.032

Chen, X., Ren, K., & Shen, Y. (2022). The effect of perceived organizational support on the prohibitive voice behavior of knowledgeable talents during the COVID-19 pandemic: Exploring moderating role of the digitalization level. *Frontiers in Psychology*, 13.

Cheng, B., Dong, Y., Kong, Y., Shaalan, A., & Tourky, M. (2023). When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees?. *Tourism Management*, 96, 104693.

Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.

Edi, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2005). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708–723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430> [Crossref].

Fanani, A. M., & Abadiyah, R. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18, 10-21070.

- Fanani, A. M., & Abadiyah, R. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18, 10-21070.
- Fauzan, R. (2023). The Influence of Person-Job Fit Toward Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(1), 181-195.
- Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). **Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda**. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. Portico. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Ghashghaenia, A.R., & Hafezi, S. (2015). Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S) 131-138.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson Education. England.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. Pearson.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Hermawati, R., Moeins, A., & Suhardi, E. (2023). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK-LIFE BALANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE: Empirical Study by Utilizing SEM Lisrel and Qualitative Analysis on Millennial Employees of South Tangerang. *UTSAHA (Journal of Entrepreneurship)*, 54-68.
- Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2023). The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1159-1172.
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. 2011. *Educational Administration: Concepts and Practices (6th ed.)*. Wadsworth Publishing.
- Luthans, F. (2012). Positive organisational behaviour and psychological capital. In *Organizational behavior: An evidence-based approach* (pp. 141-149, 12th ed.). McGraw-Hill Companies.

- Mathis, L. R. and J. H. J. (2006). *Human Resource Management(Edisi Kese)*. Salemba Empat
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2018). *Organizational Behavior : Emerging Knowledge*. Global Reality (8th) Edition. In McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2015). *Organizational behavior emerging knowledge, global reality*. McGraw Hill Global Edition.
- Mehdizadeh, S., Tavakoli, A. M., Salajeghe, S., and Sheikhi, A. (2018). Designing model of organizational citizenship behavior and health administrative “Issued by Supreme Leader” by mediator organizational spirituality. *Iran. J. Educ. Soc.* 1, 95–107.
- Naiemah, S. U., Aris, A. Z. Z., & Karim, K. M. (2017). Relationships between Organizational Commitment, OCB, Organizational Justice, and Turnover Intention: Evidence from Educational Institution in Malaysia. Review of **Integrative Business and Economics Research**, 6(2), 64 – 77.
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenshp Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(66), 65–76.
- Organ, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*; D.C. Heath and Company: Lexington, MA, USA, 1988.
- Osman, A., Othman, Y. H., Sohel Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour: Concept, controvesies and application*. Prentice Hall.
- Rukmini, A., Hadhienata, S., & Retnowati, R. (2017). The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *International Journal of Managerial Studies and Research*, 5(4), 10-16.
- Sani, A. & Soetjipto, B. E. (2016). Organizational Justice and The Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Job Satisfaction on Intention to Leave (A Study at Bank Syariah Mandiri in Malang). *Indonesian Journal Education Research* 13(2), 587 –601
- Schein, E. H. (2009). Warren Bennis book. The corporate culture survival guide (New and rev. ed.). San Francisco, CA, US: **Jossey-Bass**
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197-222.

- Setyaningrum, R. P. (2023). Achieving employee environmental performance through perceived organizational support towards the environment: a mediated-moderation analysis: A Mediated-Moderation Analysis. *Jurnal Siasat Bisnis*, 17-30.
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behaviour in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*. 6(8), 57-68.
- Somech, A., and Oplatka, I. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. New York, NY: Routledge.
- Somech, A., and Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. *Educ. Adm. Q.* 43, 38–66. doi: 10.1177/0013161X06291254
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384.
- Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS) Volume, 2*.
- Supriadi, Y. N., Urbach, N., & Saputra, J. (2022). Implications of Working Environment Job Stress Moderated Employee Engagement to Improve Employee Performance in the Electronic Trans- action Service Industry. *International Business and Accounting Research Journal*, 6(1), 24–36
- Susetyo, I. H. (2023). Analysis of the Influence of Organizational Culture, Competence, and Employee Welfare on Organizational Citizenship Behavior at Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18, 10-21070.
- Sutanto, M., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Organizational Trust sebagai Variabel Intervening di Hypermart Royal Plaza Surabaya. *AGORA*, 6(1), 1–10
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wijaya, N. A., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–13

Wuisan, D., Palupi, Y. F. C., & Sutawidjaya, A. H. (2020). The Influence Of Organizational Commitment, Work Satisfaction, **And Organizational Culture To Behavior Organizational Citizenship** (Ocb).

Zhang, X., Cheng, X., & Wang, Y. (2023). How Is Science Teacher Job Satisfaction Influenced by Their Professional Collaboration? Evidence from Pisa 2015 Data. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1137.

## **The effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior with the mediating role of perceived organizational commitment**

### **Abstract**

This research was conducted with the aim of investigating the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior with the mediating role of perceived organizational commitment. The statistical population of this study consisted of all the teachers in Tehran, whose number was 45,000, and according to Cochran's formula, 384 teachers and administrators were selected as a statistical sample based on the multi-stage cluster sampling method. The measurement tool in this research is a researcher-made questionnaire, the first part of which is to examine demographic characteristics and the other three parts of a modified standard questionnaire, which include Sharma and Jain's organizational citizenship behavior questionnaires, Dension's organizational culture and commitment, and Eddy's organizational support questionnaire. After checking the validity and reliability, the questionnaires were provided to the selected statistical samples and the obtained data were analyzed using SPSS26 and SmartPLS software. The research findings showed that perceived organizational support and organizational culture have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior with a mediating role of perceived organizational commitment. It is recommended to increase the organizational commitment of teachers in the educational organization with organizational support and create a suitable organizational culture, and then the emergence of organizational citizenship behavior in them.

**Keywords:** perceived organizational support, organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior