

تاثیر نیازهای مککلند بر رفتار شهروندی سازمانی و پاسخگویی

غیررسمی با میانجیگری پاسخگویی فردی

رحیمه پورحیدر^۱، جواد کیهان^{۲*}، محمد حسینی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۶

20.1001.1.26456222.1401.5.4.2.2



چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تاثیر نیازهای مککلند بر رفتار شهروندی سازمانی و پاسخگویی غیررسمی با میانجیگری پاسخگویی فردی انجام شد. روش پژوهش، کاربردی و از نوع همبستگی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی به تعداد ۲۵۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری تصادفی نسبی، حجم نمونه طبق جدول مورگان با هدف ارایه مدل، ۱۹۶ نفر منظور شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های نیازهای سه‌گانه مککلند استیروز و بران استین (۱۹۷۹)، سنجش رفتار شهروندی پودساکاف (۱۹۹۰)، پاسخگویی فردی هاج و ارتر (۲۰۰۵) و پاسخگویی غیررسمی هال، روبل، هاج و ارتر (۲۰۰۸) استفاده گردید. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از نرم افزار AMOS بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد الگو با داده‌های پژوهش برازش مناسبی دارد. مسیرهای نیاز به تعلق با رفتار شهروندی ($\beta=0/51$)، نیاز به تعلق با پاسخگویی فردی ($\beta=0/46$)، نیاز به تعلق با پاسخگویی غیررسمی ($\beta=0/53$)، نیاز به قدرت با رفتار شهروندی ($\beta=0/54$)، نیاز به قدرت با پاسخگویی فردی ($\beta=0/43$)، نیاز به قدرت با پاسخگویی غیررسمی ($\beta=0/35$)، نیاز به موفقیت با رفتار شهروندی ($\beta=0/46$)، نیاز به موفقیت با پاسخگویی فردی ($\beta=0/47$)، نیاز به موفقیت با پاسخگویی غیررسمی ($\beta=0/61$)، در سطح آماری $P > 0/05$ معنی دار است که تاییدی بر نقش میانجی پاسخگویی فردی در ارتباط بین نیازهای سه‌گانه با پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی می‌باشد. نتیجه این که با تقویت احساس پاسخگویی فردی کارکنان از طریق توجه به نیازهای سه‌گانه آنان، میتوان پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی کارکنان را ارتقا بخشید. این نتیجه می‌تواند راهی برای افزایش اثر بخشی و بهره‌وری سازمانها باشد.

کلید واژه‌ها: پاسخگویی فردی، پاسخگویی غیررسمی، رفتار شهروندی، نیازهای مککلند

^۱ دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه، ایران

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه، ایران

^۳ استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: keyhan.edu@gmail.com

مقدمه

امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است. عامل انسانی، عامل حیات و قدرت سازمان محسوب می‌شود تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود (داوسون، ایکیانیون و جانسون^۱، ۲۰۲۰). منابع انسانی خوب، ارزشمند هستند چرا که سازمانها را در جهت توسعه، بقا و پیشرفت هدایت می‌کنند تا به اهداف خود دست یابند. منابع انسانی خوب می‌تواند در رفتار شهروندی سازمانی متجلی شود و این رفتار، به مطلوب کردن محیط روانی و اجتماعی محل کار کمک می‌کند. کارکنانی با رفتار شهروندی سازمانی بطور قابل توجهی در حفظ ثبات و پایداری و عملکرد سازمانی مفید خواهند بود (فیریانی^۲، ۲۰۱۹). اگرچه این رفتارها اختیاری است اما سازمانها را در محیط‌های ناپایدار، قادر به انطباق و نوآوری می‌کنند و باعث بهره‌وری و بقای طولانی مدت سازمان می‌شوند. رفتارهایی که بدون انتظار پاداشی است و یا نیازی به هیچ تنبیهی ندارد رفتارهای شهروندی سازمانی دریک سازمان نامیده می‌شود (یانگ و وی^۳، ۲۰۱۸). اگر رفتار شهروندی سازمانی دریک سازمان افزایش یابد رفتار کارکنان آن سازمان اخلاقی‌تر شده و به تبع آن اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد (راوی کومارو رایا، ۲۰۱۹)^۴. اساس رفتار شهروندی انعکاسی از ویژگیهای مستعد کننده کارکنانی است که همکاری کننده، مفید، مراقب، مخلص و بی‌ریا هستند (تنجونگ، رحمان، بودیانتون و همکاران^۵، ۲۰۲۰). بنابراین پرداختن به آن، از اهم مسایلی هر سازمانی محسوب می‌شود.

از سویی دیگر، نگرانی‌های رو به رشد در خصوص کمبود فهم از پاسخگویی، هم در مورد ادبیات آکادمیک و هم در مورد ادبیات عمومی وجود دارد (چینووت، زوی وولان، ۲۰۱۸)^۶. پاسخگویی هم در زندگی سازمانی و هم در زندگی شخصی یک جنبه اساسی محسوب می‌شود و به عنوان ابزاری برای جوامع است که در حفظ و مشروعیت خود گام بردارند (آرغده، قاسم زاده و زوار، ۱۳۹۹). پاسخگویی از ارکان اساسی مدیریت دولتی قلمداد می‌شود که تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد و می‌تواند برای بهبود وضعیت و اثر بخشی مدیریت دولتی مورد استفاده قرار گیرد (حیدری زاده، زارع زاده و قاسم زاده، ۱۳۹۵). پاسخگویی غیر رسمی برای دیگران یک تظاهر عمومی است که یک شخص به جواب دادن به نگرش‌ها و رفتارهای افراد در یک سازمان، علیرغم وظایف رسمی خود تمایل دارد. که این امر چه به صورت مستقیم چه به صورت غیر مستقیم هم بر خود و هم بر دیگران تأثیر می‌گذارد (رویال و هال^۷، ۲۰۱۲). پاسخگویی غیر رسمی باعث تسهیل رفتارهای همکارانه می‌شود. شکل‌گیری این نوع پاسخگویی توسط رواج ایجاد ارتباطات انجام می‌گیرد. تفاوتها در پاسخگویی غیر رسمی از سطوح سلسله مراتب میگذرد. در هم شکستن پاسخگویی غیررسمی معمولاً با تعارض همراه است. رقابت، فشارهای ناشی از تهیه منابع مالی و تغییر و تبدیل کارکنان می‌تواند در برابر پاسخگویی غیر رسمی عمل کند (روزمک، ۲۰۱۳)^۸. بدیهی است که این نوع پاسخگویی، از الزامات اساسی و کاربردی هر سازمان، جهت پیشبرد اهداف سازمانی است.

از آنجایی که کار، بخش مهم زندگی هر فرد است از یکسو می‌تواند بسیاری از نیازهای اساسی انسان همچون پرورش روح و جسم، برقراری ارتباط اجتماعی، ایجاد حس ارزشمندی، اعتماد به نفس و شایستگی را برآورده سازد و از سوی دیگر توانایی افراد برای کاهش استرس و سازگاری مناسب با موقعیت‌های استرس‌زا را افزایش دهد، لذا پرداختن به یکسری از این نیازها، می‌تواند زندگی شخصی و شغلی افراد را مطلوب سازد (بهشتی راد، کردی، بهشتی راد و محمدی، ۱۳۹۵). در این میان نظریه‌های نیاز تأکید دارند که رضایت از برآوردن نیازهای اساسی انسان، کلید انگیزش هستند که موجب تولید انرژی شده و منجر به عمل فرد می‌شود و رفتار را به سمت دستیابی به اهداف هدایت می‌کند. هم چنین باعث حفظ و تقویت تلاش‌های گسترده جهت دستیابی به هدف‌ها می‌شوند (گیلبرت^۹، ۲۰۱۶). نیازهای سه‌گانه مک‌کلند از جمله این نیازهاست که چگونگی ترکیب نیازهای فرد با عوامل محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهد (ناگار و شارما^{۱۰}، ۲۰۱۶).

به زعم پژوهش‌ها، با تمرکز بر نیازهای سه‌گانه مک‌کلند می‌توان رضایت شغلی کارکنان را به دست آورد در این صورت سازمان را در جهت کارایی و اثربخشی سوق داد (یوشان لین، ۲۰۱۳)^{۱۱}. لذا اگر بتوان با راهکارهای مناسب این نیازها را در کارکنان تشخیص داده و در جهت تعالی آنها گام برداشت، می‌توان عکس العمل فرد در محیط کار را به خوبی پیش‌بینی و در ارتقا آن کوشید (اویسی و حسنی، ۱۳۹۴). اگر این نیازها به درستی تشخیص داده شوند و افراد متناسب با آن نیازها به کار گمارده شوند سازمان رو به بهره‌وری خواهد گذاشت. تشخیص و ارضا این نیازها می‌تواند فرد را در قبال اعمال و رفتاری که از خود سر می‌زند مسئول‌تر ساخته و در برابر آنها پاسخگو نماید. ارضا این نیازها گاهی به کسب مهارت‌های شناختی

¹ Dowson, Ikyanyon, Jonson

² Febriavni

³ Yong & wei

⁴ Ravikommar & Raya

⁵ Tanjun, Rahman, Budiyanto et al

⁶ Chynoweth, Zwi, Whelan

⁷ Royall, Hall

⁸ Rozmek

⁹ Gilbert

¹⁰ Nagar & sharma

¹¹ Yu-shan Lin

اجتماعی منوط است که به عنوان توانایی تعامل با دیگران در موقعیتهای اجتماعی معین یاد می شود (محمودلو، قربانیان و خانباتی، ۱۳۹۴). این مهم تا بدانجا می تواند پیش رود که فرد حتی خود را در مقابل نتایج کار دیگران نیز مسئول دانسته و با وجود اینکه این پاسخگو بودن، جزء وظایف سازمانی او نمی باشد، با این حال از هر کوششی در این راستا دریغ نکند و این در واقع، همان مفهوم پاسخگویی غیررسمی است. در مطالعات علوم انسانی علاوه بر تأثیرات اصلی متغیرها بر یکدیگر، تأثیرات غیرمستقیم نیز قابل تأمل است. به نظر می رسد در تحقیق حاضر، پاسخگویی فردی نقش میانجی در روابط بین متغیرها داشته باشد. پیتز دراکر^۱ در خصوص پاسخگویی فردی عنوان می کند که سازمانها به منظور حفظ مشروعیت و بقای خود در محیط باید قبول کنند که نقش وظیفه‌ای اجتماعی دارند. این نقش اجتماعی از این اصل پذیرفته شده که "هر فردی مسئول رفتار خود است و چنانچه از سوی وی خواه به عمد یا غیر عمد صدمه‌ای به دیگران وارد شود پاسخگو باشد. سازمانها نیز از این مقوله مستثنی نیستند و باید پاسخگویی تأثیرات اجتماعی نامطلوب خود باشند. از طرفی اگر پاسخگویی فردی تقویت شود می تواند منشأ اثرهای فراوان در رفتار شهروندی سازمانی شود که این رفتارها به نوبه خود از پاسخگویی غیر رسمی تأثیر می پذیرند و نقش بسزایی در تحقق اهداف سازمانها داشته و کارایی و اثر بخشی آنها را افزایش خواهد داد.

از آنجایی که علت وجودی سازمانها عوامل محیطی است و مهمترین عوامل محیطی در واقع همان مردم و ارباب رجوع می باشد و هم اینان هستند که اختیاراتی را اعطا می کنند (از طریق دولت)، در مقابل، الزامات، تعهدات و مسئولیتهایی را انتظار دارند که کارکنان سازمانها باید پاسخگو باشند. بنابراین جهت بقای سازمانها و مشروعیت آنها لازم است که موانع موجود بر سر راه پاسخگویی فردی کارکنان را مرتفع کرد. کنتاب^۲ (2016) موانع موجود در اجرای پاسخگویی را در مواردی همچون فقدان کیفیت فنی نیروی انسانی که مجریان پاسخگویی هستند، کم بودن برنامه های آموزشی در خصوص اجرای پاسخگویی در محل کار، محدودیت دسترسی به مقیاسهای متناسب برای اندازه گیری عملکرد و سطح پایین آگاهی - دهی رسانه در مورد اهمیت پاسخگویی می داند.

چهار چوب نظری پژوهش

رفتار شهروندی رفتاری است که داوطلبانه (از روی میل) و به طور مستقیم و آشکارا در سیستم پاداش رسمی مورد توجه قرار نمی گیرد اما عملکرد سازمان را ارتقا می دهد. داوطلبانه بودن یعنی نمی توان آن را به عنوان رفتاری الزامی در شرح شغل گنجاند بلکه اختیاری است به طوری که انجام ندادن آن موجب تنبیه نیست (فهریانی، ۲۰۱۹). ادامه دادن به کار، بعد از ساعت کاری، به منظور اتمام آن یا انجام دادن وظایفی که بر عهده دوستان است، درجایی که آنها به هردلیلی سر کارشان نیستند مثال هایی از رفتارهای شهروندی سازمانی است (اینانندی و بابوکوزان، ۲۰۱۳). پاسخگویی غیر رسمی رفتاری است که فرد خود را در برابر رفتار و عملکرد همکارانش مسئول می داند و حس همکارانه در او قوت دارد لذا برای مینا، سعی در کمک به همکارانش دارد علیرغم اینکه این حس مسئولیت، در شرح وظایف شغلی او نمی گنجد (روبال و هال، ۲۰۱۲). پاسخگویی فردی به این معنی است که از یک فرد یا گروه که مسئولیت انجام عملی به آنان واگذار شده است، انتظار می رود که در قبال پیامدهای مثبت و منفی آن پاسخگو باشند و توضیح دهند که چرا و چگونه این پیامدها اتفاق افتاده است. بنابراین پاسخگویی، عمل مسئول ساختن افرادی مشخص برای تضمین این نکته است که وظایف به موقع و با روشها و معیارهای مورد توافق انجام گیرد (حسینی و اوویسی، ۱۳۹۴). پاسخگویی رابطه مبتنی بر "عرضه و تقاضای دلایل عملکرد و رفتار" تعریف می شود (زاهدی، ۱۳۹۰). نیازهای مکملند در سه بخش بررسی می شود که عبارتند از: الف) نیاز به کسب موفقیت (شامل کوشش و پویایی برای درخشیدن و کسب موفقیت، با رعایت معیارها و استانداردهای تعیین شده)، ب) نیاز به کسب قدرت (یعنی نیاز به هدایت و کنترل اعمال دیگران و نفوذ کردن بر آنها، و ج) نیاز به تعلق اجتماعی (شامل تمایل به ایجاد ارتباط و داشتن روابط متقابل و دوستانه با دیگران. یعنی طلب دوست داشته شدن و مورد پذیرش دیگران قرار گرفتن) (ریبنیک، برگنر و گوتسچف، ۲۰۱۹^۴).

تحقیق های کمابیش مرتبطی در این راستا وجود دارد. (قلعه ای، مهاجران و دیوبند، ۱۳۹۴) به بررسی تأثیر پاسخگویی فردی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته اند و این تأثیر را مثبت و مستقیم یافته اند. حسینی و تیما (۱۳۹۲) به بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی پرداخته اند و به این نتیجه رسیده اند که برای افرادی با احساس خود کارآمدی بالا افزایش پاسخگویی همراه با افزایش رفتار شهروندی است و بالعکس. مصطفی نژاد (۱۳۹۱) به رابطه مثبت و معنی دار بین پاسخگویی و رضایت شغلی پی برده است. در تحقیق وی، درک از سیاست سازمانی نقش تعدیل کننده در تعیین رابطه بین پاسخگویی و رضایت شغلی ایفا می کند (رضایت شغلی را می توان از متغیرهای انگیزشی تلقی کرد که تحت عنوان نیازهای مکملند بررسی می شود).

روبال و هال (۲۰۱۲) نقش واسطه‌ای پاسخگویی فردی در ارتباط بین نیازهای مکملند و پاسخگویی غیر رسمی را مورد آزمون قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که هر یک از ابعاد نیازهای سه گانه مکملند (نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت، نیاز به تعلق اجتماعی) با پاسخگویی غیر رسمی

^۱ -Pitter Draker

^۲ kentab

^۳Inandi & Babukozan

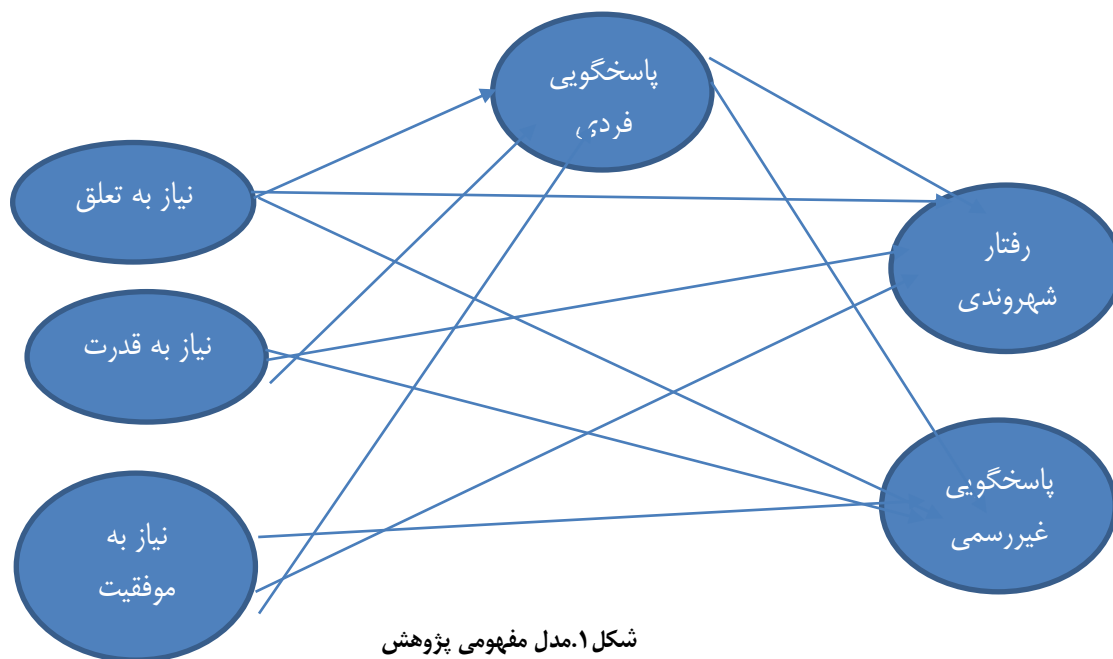
^۴ Rybnicek, Bergner & Gutschelhofe

رابطه غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارند. یو شان لی (۲۰۱۳) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که انگیزش شغلی کارکنان بر اساس نیازهای سه گانه مک کلند، تأثیر قوی بر روی رضایت شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آنان دارد.

لورکس، روزمک و بلاک (۲۰۱۳)^۱ طی ارائه مدلی دریافت که پاسخگویی به طور غیر مستقیم وبا میانجیگری چالش‌هایی مانند رقابت، تعویض و تبدیل کارکنان و فشارهای مالی روی هنجارهای مشترک مثل اعتماد و عمل متقابل و تکریم، بازخورد منفی دارد که این ویژگیها را در رفتار شهروندی می‌شود یافت.

تحقیق پاولانچی^۲ (۲۰۱۴) نشان داد که مردمی که از کارشان رضایت دارند به رفتارهای شهروندی سازمانی سازگار، تمایل دارند که این رفتارها با خودکارآمدی و مدت ارائه خدمات درون سازمانی همراه است. روزمک (۲۰۱۳) پاسخگویی غیر رسمی را در ارائه خدمات همکارانه چند بخشی مورد بررسی قرار داده است. وی در جستجوی تعاملات بین فردی در سیستم‌ها و زیر سیستم‌ها و سازمان‌های همکارانه بوده و دریافت که مکانیسم‌های غیر رسمی، همکاری، هماهنگی، یکپارچگی و تلاش پایدار در ارائه خدمات را تسهیل می‌بخشد. این چنین تعاملاتی باعث ایجاد انتظارات غیررسمی و رفتارهای محتاطانه می‌شود هم چنین باعث ایجاد جوامعی می‌شوند که می‌توانند مشکلات بین سازمانی را بدتر یا بهتر کنند.

با تامل در ادبیات تحقیق می‌توان دریافت که ارتباط متغیرهای این پژوهش، در تحقیق‌های قبلی با هم مورد بررسی قرار گرفته است، ولی به نظر می‌رسد در ایران پژوهشی که به نقش واسطه‌ای پاسخگویی فردی در ارتباط با متغیرهای دیگر پرداخته باشد بسیار نادر باشد. لذا این پژوهش در صدد آن است به نقش میانجی احساس پاسخگویی فردی در رابطه بین نیازهای مک کلند با پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی سازمانی بپردازد تا به رهیافتی نو در ارتباط با چگونگی ارتباط بین این متغیرها دست یابد. بنابراین مهم‌ترین سوال تحقیق حاضر بدین صورت مطرح می‌شود: آیا احساس پاسخگویی فردی در رابطه بین نیازهای مک کلند با پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی، نقش واسطه‌ای دارد؟



روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است و جامعه آماری را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در سال ۹۷ تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۲۵۰ نفر بود. از بین جامعه فوق حجم نمونه‌ای به تعداد ۱۹۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل کارمند بودن در ادارات وابسته به آموزش و پرورش استان، داشتن حداقل سواد لیسانس و سابقه کار ۵ سال و ملاک‌های خروج، انصراف کارمندان از پاسخگویی، بود.

ابزارهای پژوهش

۱) پرسشنامه پاسخگویی فردی: پرسشنامه پاسخگویی فردی هاجواتر، برای اندازه‌گیری احساس پاسخگویی فردی توسط هاجواتر در سال ۲۰۰۵ ساخته شده است. این ابزار دارای ۸ سوال بوده و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت پاسخ داده می‌شود و نمرات هر ۸ گویه مقیاس جمع شده و یک نمره کل برای هر فرد در این مقیاس در نظر گرفته می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در تحقیقات رویل وهال (۲۰۱۲) و

¹ Leroux, Romzek, Black

² pavalanchi

هچواتر و همکاران (۲۰۰۵) و حسنی و اویسی (۱۳۹۴) به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۸۴ و ۰/۹۱ محاسبه شده است. در این تحقیق ۶۹/۰ به دست آمد. هم چنین تحقیقات قبلی داخلی (۲۹.۲۷.۱۳) و خارجی (۱۸) روایی سازه و تک بعدی بودن این سازه را تایید کردند.

۲) پرسشنامه پاسخگویی غیررسمی: پرسشنامه پاسخگویی غیر رسمی در سال ۲۰۰۸ توسط روپل هال وهاچواتر تهیه شد که شامل ۵ سوال براساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت می باشد. نمرات هر پنج گویه مقیاس جمع شده و یک نمره کل برای هر فرد در این مقیاس در نظر گرفته می شود. حسنی و اویسی (۲۰۱۵) پایایی این ابزار را از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ محاسبه کردند. در این پژوهش ۰/۷۱ محاسبه شد.

۳) پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه توسط پودساکف^۱ در سال ۱۹۹۰ در مقیاس پنج درجه ای لیکرت تهیه شد که شامل ۲۴ سؤال می باشد حسنی و اویسی (۱۳۹۴) آلفای کرونباخ را ۰/۸۱ و جواهری (۱۳۹۱) آن را ۰/۸۴ بدست آورد. در تحقیق حاضر ۰/۷۲ محاسبه گردیده است.

۴) پرسشنامه نیازهای سه گانه مک کلند: این پرسشنامه توسط استیروز و برانتین^۲ در سال ۱۹۷۹ ساخته شد که شامل ۱۲ سؤال دو گزینه ای و ۳ خرده مقیاس (نیاز به موفقیت (سوالات ۴ تا ۱۴)، نیاز به تعلق اجتماعی (سوالات ۱۵ تا ۲۸)، نیاز به قدرت (سوالات ۲۹ تا ۳۹) می باشد. آلفای کرونباخ این ابزار در پژوهش حاضر ۰/۸۱ به دست آمد.

آلفای کرونباخ به دست آمده در مورد پرسشنامه ها نشان دهنده پایایی خوب این ابزارهاست. با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه ها برای سنجش روایی، از روایی صوری و محتوایی زیر نظر اساتید متخصص بهره گرفته شد

شیوه اجرا

ابتدا با ارایه معرفی نامه از دانشگاه آزاد واحد ارومیه به واحد پژوهش اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی و سپس اخذ مجوز از حراست اداره مذکور و هماهنگی با واحد ها، پرسشنامه ها در بین کارکنان توزیع شد و ضمن نظارت مستقیم بر چگونگی تکمیل پرسشنامه ها، پس از جمع آوری آنها، تحقیق در موقعیت طبیعی و به دور از هرگونه دستکاری میدانی انجام شد. پس از جمع آوری آنها با استفاده از شاخص های آمار توصیفی و استنباطی مثل میانگین، انحراف معیار، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و روش مدل یابی علی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS تجزیه و تحلیل شد.

یافته های پژوهش

نتایج مطالعه نشان داد میانگین و انحراف استاندارد سنی شرکت کنندگان مطالعه حاضر برابر با ۴۰/۳۳ (۶/۶۸) بود و از ۱۹۶ نفر نمونه مورد مطالعه ۵۴ نفر دارای بالای پنج سال سابقه مدیریت و ۱۴۲ نفر کمتر از پنج سال سابقه مدیریت داشتند. همچنین ۱۱۴ نفر بالای ۱۵ سال سابقه مدیریت و ۸۲ نفر کمتر از ۱۵ سال سابقه مدیریت داشتند. در جدول شماره (۱) قبل از پرداختن به آزمون الگوی نظری، شاخص های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش براساس آزمون پیرسون ارائه شده است تا رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین و انحراف معیار	نیاز به قدرت	نیاز به موفقیت	نیاز به تعلق اجتماعی	نیازهای سه گانه	پاسخگویی فردی	رفتار شهروندی	پاسخگویی غیررسمی
۱. نیاز به قدرت	۱۱۷.۲۴ (۳.۳۴)	۱						
۲. نیاز به موفقیت	۱۱۸.۷۱ (۲.۱۶)	۰.۵۱	۱					
۳. نیاز به تعلق اجتماعی	۱۹.۵۴ (۳.۲۸)	۰.۴۵	۰.۳۹	۱				
۴. نیازهای سه گانه	۵۳.۸۲ (۷.۳۷)	۰.۶۱	۰.۶۷	۰.۵۹	۱			
۵. پاسخگویی فردی	۲۹.۴۹ (۶.۲۶)	۰.۵۵	۰.۶۲	۰.۶۵	۰.۵۱	۱		

^۱ podsakof

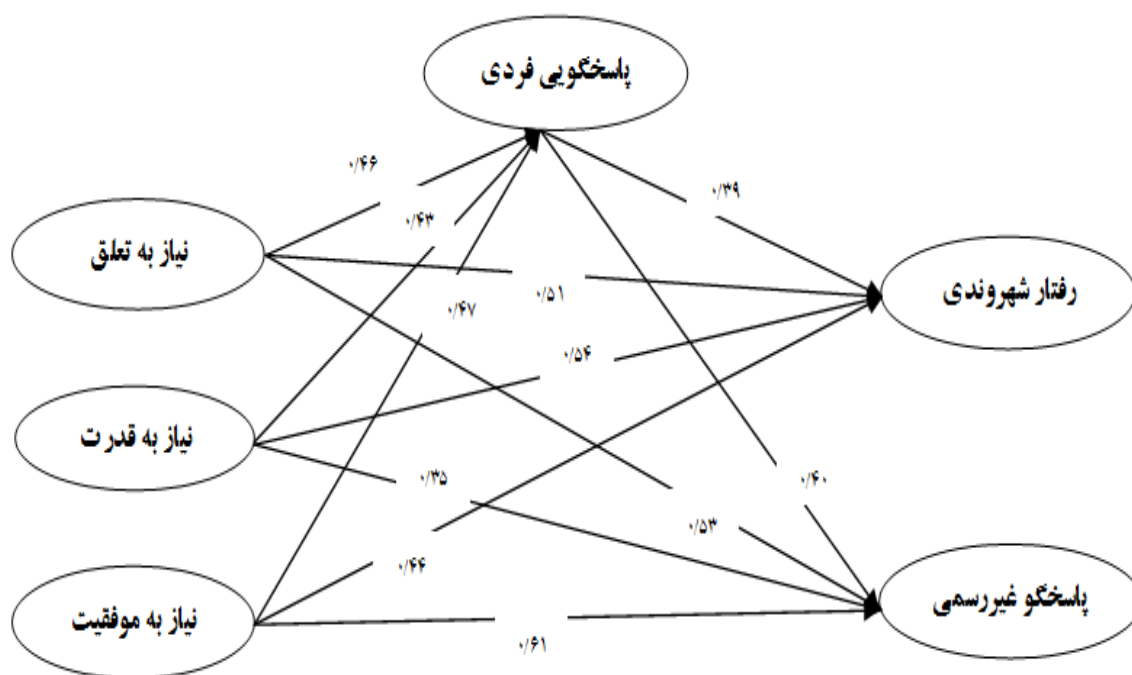
^۲ Astyrz & Brauntein

۶. رفتار شهروندی	۶۸.۹۱ (۹.۵۰)	۰.۴۹	۰.۴۷	۰.۷۲	۰.۵۹	۰.۵۱	۱
۷. پاسخگویی غیررسمی	۲۱.۷۳ (۷۲.۴۱)	۰.۴۳	۰.۵۰	۰.۵۶	۰.۷۱	۰.۷۳	۱
		۰۰۰.۰	۰۰۰.۰	۰۰۰.۰	۰۰۰.۰	۰۰۰.۰	

جدول ۲. مقایسه شاخص‌های برازندگی مدل پیشنهادی و اصلاح شده

شاخص‌ها	کای اسکوترنسبی	شاخص نیکویی برازش	نیکویی برازش انطباقی	برازش افزایش	برازندگی توکر-لویس	برازش تطبیقی	برازش هنجار شده مقتصد	جذر میانگین مربعات خطای برآورد
بازه‌ی قابل قبول	۱ تا ۵	> ۰.۹۰	> ۰.۸۰	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰	> ۰.۵۰	> ۰.۰۸
مدل پیشنهادی اولیه	۲.۴۳	۰.۸۷	۰.۸۵	۰.۸۸	۰.۸۹	۰.۸۶	۰.۷۱	۰.۰۸۷
مدل اصلاح شده نهایی	۲.۱۱	۰.۹۰	۰.۸۸	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۹۱	۰.۷۰	۰.۰۸۱
وضعیت برازش	برازش	برازش	برازش	برازش	برازش	برازش	برازش	برازش

جدول ۲ مقایسه شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی و مدل اصلاح شده را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج مندرج در جدول ۲، هرچند که در مدل پیشنهادی اولیه سه شاخص کای اسکوترنسبی، نیکویی برازش انطباقی و شاخص برازش هنجار شده مقتصد برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌دهند با این وجود شاخص‌های دیگر از جمله شاخص نیکویی زیر نویس برازش، شاخص برازش افزایش، شاخص برازندگی توکر-لویس، شاخص برازش تطبیقی و جذر میانگین مربعات خطای برآورد، عدم برازش مدل پیشنهادی را تأیید کرده و نیاز به اصلاح مدل را نشان می‌دهند، از این رو به منظور بهبود مدل، دو اصلاح همبسته کردن مسیر متغیرها و مسیر خطاها که بین متغیرهای اصلی این خطاها همبستگی بالایی وجود داشت از بین گزینه‌های پیشنهادی نرم افزار AMOS انتخاب و همبسته شدند. بعد از اعمال تغییرات و اصلاح، مدل مجدداً مورد آزمون قرار گرفت و همان طور که در جدول ۲ آورده شده تمامی شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده برازش مدل اصلاحی را تأیید کردند.



شکل ۲. مدل اصلاح شده نهایی به همراه ضرایب استاندارد مسیرها

ضرایب استاندارد مسیرها در شکل 2 حاکی از آن است که مسیر نیاز به تعلق با رفتار شهروندی (0/51) مسیر نیاز به تعلق با پاسخگویی فردی (0/46) و مسیر نیاز به تعلق با پاسخگویی غیررسمی (0/53) در سطح آماری $P < 0/05$ معنی دار است. همچنین مسیر نیاز به قدرت با رفتار شهروندی (0/54)؛ مسیر نیاز به قدرت با پاسخگویی فردی (0/43) و مسیر نیاز به قدرت با پاسخگویی غیررسمی (0/35) در سطح آماری $P < 0/05$ معنی دار است. نهایتاً مسیر نیاز به موفقیت با رفتار شهروندی (0/46)؛ مسیر نیاز به موفقیت با پاسخگویی فردی (0/47) و مسیر نیاز به موفقیت با پاسخگویی غیررسمی (0/61) در سطح آماری $P < 0/05$ معنی دار است. به منظور بررسی معنی داری روابط واسطه‌ای از آزمون بوت استرپ نرم افزار AMOS استفاده شده که نتایج آن در جدول 3 آورده شده است.

جدول 3. نتایج آزمون بوت استرپ برای مسیرهای غیرمستقیم

متغیر پیش‌بین	متغیر میانجی	متغیر ملاک	نمونه‌گیری مجدد	حد پایین	حد بالا	فاصله اطمینان
نیاز به تعلق	پاسخگویی فردی	رفتار شهروندی	۱۹۶	-۰.۰۰۴	۰.۱۳۸	۰.۹۵
نیاز به تعلق	پاسخگویی فردی	پاسخگویی غیررسمی	۱۹۶	-۰.۰۰۶	۰.۱۹۳	۰.۹۵
نیاز به قدرت	پاسخگویی فردی	رفتار شهروندی	۱۹۶	-۰.۰۰۲	۰.۱۲۹	۰.۹۵
نیاز به قدرت	پاسخگویی فردی	پاسخگویی غیررسمی	۱۹۶	-۰.۰۰۹	۰.۲۰۱	۰.۹۵
نیاز به موفقیت	پاسخگویی فردی	رفتار شهروندی	۱۹۶	-۰.۰۰۳	۰.۱۳۳	۰.۹۵
نیاز به موفقیت	پاسخگویی فردی	پاسخگویی غیررسمی	۱۹۶	-۰.۰۰۷	۰.۱۹۹	۰.۹۵

نتایج مندرج در جدول 3 نشان می‌دهد که حد پایین و حد بالای مسیرهای غیرمستقیم نیازهای سه‌گانه (نیاز به تعلق - نیاز به قدرت و نیاز به موفقیت) به رفتار شهروندی از طریق پاسخگویی فردی و همچنین مسیر غیرمستقیم نیازهای سه‌گانه (نیاز به تعلق - نیاز به قدرت و نیاز به موفقیت) به پاسخگویی غیررسمی از طریق پاسخگویی فردی، صفر را در بر نمی‌گیرند و این حاکی از معنی دار بودن این مسیرهای غیرمستقیم است. به عبارت دیگر نقش میانجی پاسخگویی فردی در ارتباط بین نیازهای سه‌گانه (نیاز به تعلق - نیاز به قدرت و نیاز به موفقیت) با پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی مورد تایید قرار گرفت.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که احساس پاسخگویی فردی در رابطه نیازهای مکملند با رفتار شهروندی و پاسخگویی غیررسمی نقش میانجی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ریسیک و همکاران (۲۰۱۹)، قلعه‌ای و همکاران (۱۳۹۶)، حیدری زاده و همکاران (۱۳۹۵)، هم راستاست و با نتایج حسنی و اویسی (۱۳۹۴)، روپل و هال (۲۰۱۲)، قاسم زاده علیشاهی (۱۳۹۲) و حسنی و تیما (۱۳۹۲) هم خوانی دارد. مک‌کلند اشاره می‌کند که نیاز به قدرت در عملکرد شغلی موثر متجلی می‌شود (مک‌کلند ۱۹۸۵). چرا که، کسانی که نیاز به قدرت بالایی دارند، عمدتاً به دنبال پول و نفوذ هستند. برای رسیدن به آنها نیاز به ارتقا عملکرد می‌باشد و این ارتقا می‌تواند متعاقب یک ارزیابی و ایجاد پاسخگویی حاصل شود. احساس پاسخگویی برای فعالیتهای شخص نقش مهمی در شایستگی دارد. زیاده روی در انتظارات سازمانی، حقوقهای بالاتر و ارزیابی‌های بهتر را نتیجه می‌دهد. سیستم‌های ارزیابی رسمی و غیررسمی در اکثر سازمانها کنار هم هستند (ریسیک و همکاران، ۲۰۱۹). در یک سیستم رسمی ارزیابی پاسخگویی در مورد عملکرد، کارکنانی، که به نظر می‌رسد به درستی کارشان را انجام می‌دهند و جوابگوی فعالیتهای و اعمال دیگران در یک شرکت هستند، شهروندان سازمانی بهتری تلقی می‌شوند (قلعه‌ای و همکاران، ۱۳۹۶). افراد با نیاز به قدرت بالا (اگر اخلاقی عمل کنند) برارزیابی رسمی تمرکز می‌کنند تا اینکه درآمدشان را بالا ببرند و از آن به عنوان اهرمی برای نفوذ بر دیگران و دستاوردهای آینده استفاده کنند. صرفاً داشتن مهارت نمی‌تواند کافی باشد درگیریهایی کاری شان را گسترش دهند. این بدان معنی است که اگر ارتباطات گسترش یافته درون سازمانی و برون سازمانی ندارند باید سیاستهای سازمانی شان را مدیریت کنند و اعتبارشان را بالا ببرند و حمایت شان را توسعه دهند. حفظ مشارکتهای بین فردی که نشان دهنده پاسخگویی غیررسمی برای دیگران است مثالی است از توسعه درگیری کاری به معنای بالا بردن اعتبار و سابقه افراد (گرینهاوس، کالهن، گودشاک، ۲۰۰۰). که این مطالب مذکور تأییدی بر مدل پیشنهادی است و تحلیل‌های آماری انجام شده نیز تأثیر نیاز به قدرت بر پاسخگویی غیررسمی با میانجیگری پاسخگویی فردی را نشان می‌دهد.

نتایج نشان داد که نیازهای مکملند بر پاسخگویی غیررسمی بطور غیرمستقیم تأثیر دارند. در تبیین این یافته باید گفت کسانی که نیاز تعلق اجتماعی بالا دارند پاسخگویی غیررسمی را بدنبال خواهند داشت. جستجوی پاسخگویی غیررسمی برای دیگران برای افرادی با نیازهای وابستگی بالا، جذاب است زیرا فرصت ساخت تیم‌های غیررسمی و احساس بخشی از چیزی را ارائه می‌دهد. کسانی که احساس پاسخگویی غیررسمی بالا دارند و دارای ظرفیت موثرند، از نظر دیگران کارمندان فعال تر و جذابتری هستند (روپل و هال، ۲۰۱۲) که این مقوله می‌تواند دلیل بر پاسخگویی غیررسمی آنان باشد. از آنجائیکه انسانها بوسیله نیازهای مکملند برانگیخته می‌شوند که در طی زمان و تجربیات زندگی کسب می‌شوند و

1. Greenhaus, callahan, Goldshalk

انگیزشی برای کارکردن خود پیدا می کنند که هر یک از این نیازها ترجیحات فردی را در خود دارد، بدنبال آن در خود حس پاسخگویی را در می یابند. کسانی که نیاز به قدرت بالا دارند ترجیح می دهند در رقابت بوده و شرایط مسابقه ای و فعالانه داشته باشند (وروف، ۱۹۹۲).

از طرف دیگر، افرادی که نیاز تعلق اجتماعی دارند تمایلی ندارند که تحت کنترل باشند یا اینکه توسط هم ردیف هایشان از کاری بازداشته شوند به این دلیل که این افراد، نگران ایجاد و ابقاء روابط شخصی به صورت بسته هستند (مک کللند، ۱۹۸۵). به نظر می رسد که آنها جهت بالا بردن هرچه بیشتر کیفیت ارتباط شان با همکاران خود طالب پاسخگویی غیررسمی برای دیگران هستند. آنها بر این باور هستند که جهت نشان دادن شایستگی و حقانیت خود اول باید پاسخگویی خودشان باشند. اسپانگلر ادعا می کند که افراد با نیاز به موفقیت بالا تمایلی به تقویض اختیار ندارند و خودشان درگیر مسائل می شوند و هرچیز غیر از این را، دخالت در امور دیگران در سازمان تلقی می کنند. افرادی که نیاز به پیشرفت بالایی دارند ابتدا احساس رضایت از پشتکار خودشان که یک امر طبیعی است، را هدایت می کنند. که این امر به منظور اثرگذاری بر حالت‌های درون سازمانی است. سپس شروع به اثرگذاری بر رفتار دیگران، توسط پاسخگویی غیررسمی بر آنها می کنند. دیگران باید این خلوص نیت پاسخگویی برای آنها را باور کنند و بدانند که این کار در جهت جبران موارد مورد انتظار بوده است و شک و تردید خود را در این خصوص کاهش دهند (اویسی و حسنی، ۱۳۹۴) که این همه با مدل پیشنهادی در این پژوهش منطبق است.

یافته های دیگر پژوهش نشان داد که پاسخگویی فردی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد و جهت این رابطه مثبت است یعنی پاسخگویی فردی می تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین نماید. به عبارتی برای ایجاد یا افزایش در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پاسخگویی فردی می تواند موثر واقع شود. این نتیجه با تحقیق قلعه‌ای و همکاران (۱۳۹۶) و حیدری زاده و همکاران (۱۳۹۵) همسو می باشد در راستای تبیین این یافته نیز باید به این نکته اشاره کرد که پاسخگویی رسمی در سازمانها با کاهش رفتارهای غیرقانونی ارتباط دارد رفتار شهروندی سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی - رضایت شغلی - کاهش غیبت - بهبود روحیه، شده و متعاقباً باعث بهبود کیفیت عملکرد و افزایش بهره‌وری می شود (کاستر^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). کارکنانی که خود را مسئول نتایج اعمال و کردار خود می دانند بر وظایف حرفه ای خویش احساس کنترل زیادی می کنند، به عبارتی پاسخگو هستند، این احساس باعث برانگیختگی آنها شده و بایک روحیه قوی در صحنه عمل ظاهر می شوند و فراتر از مسئولیت های سازمانی و وظایف خود عمل می نمایند که این خود نمودی از رفتار شهروندی سازمانی است که در واقع رفتاری فرا نقش است که بالاتر از الزامات شغلی نمود پیدا می کند. پاسخگویی فردی طبق یافته های به دست آمده بر پاسخگویی غیررسمی کارکنان اثر مثبت دارد به هر میزان که پاسخگویی فردی کارکنان سازمان افزایش می یابد نمرات پاسخگویی غیررسمی افراد سازمان نیز بیشتر می شود سیستم های پاسخگویی می تواند به صورت درونی، خارجی، عینی، رسمی، غیررسمی و مفهومی نیز باشند که تفکری از مکانیسم هایی می تواند باشد که مسیر رفتار را در کار توصیف می کند (اویسی و حسنی، ۱۳۹۴). حس پاسخگویی می تواند در درک و تفسیر متفاوت افراد از عکس العمل های مربوط به پاسخگویی مفید بوده و رفتار کاری را تحت تأثیر قرار دارد (هال و فریس^۳، ۲۰۰۷).

اگر بتوان پاسخگویی غیررسمی را در میان کارکنان بهبود بخشید، در آن صورت همکاری کارکنان در محیط کار و مشارکت و همدلی را شاهد خواهیم بود که این امر، کوشش در رفع مشکلات کاری همکاران، را سبب می شود. اهداف فردی در اهداف گروهی تنیده شده که بهبود عملکرد و تحقق اهداف فردی و سازمانی را به ارمغان خواهد آورد. طبق یافته های این پژوهش از طریق پاسخگویی فردی و ارضای نیازهای سه‌گانه مکملند به این حقیقت میتوان دست یافت.

در نتیجه‌گیری از پژوهش حاضر می توان گفت از آنجایی که رفتار شهروندی سازمانی عامل موثری بر همکاری و تعهد سازمانی به شمار می‌رود این رفتارها از طریق اضافه کردن چهارچوب اجتماعی به محیط کاری تأثیر خاصی روی اثر بخشی سازمان دارند. بنابراین اگر بتوان در سیستمی، نیازهای سه‌گانه (مک کللند) را تا حدودی در افراد سازمان ارضا کرد، می‌توان فرد را پاسخگو در مقابل اعمال خودش کرد تا فرد مسئولیت اعمال انجام شده خویش را به عهده بگیرد. در این میان فرد می‌تواند تا بدانجا پیش رود که خود را در مقابل پاسخگویی دیگران نیز مسئول دانسته و با وجود اینکه جزء وظایف قانونی او نمی باشد، در جهت کمک به دیگران، به ارتقاء عملکرد شغلی آنان، بر آید. سازمانها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاشند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل شان عمل کنند که این مهم، از طریق پرداختن به پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی سازمانی میسر می شود. در این راستا می توان با پرداختن به نیازهای سه‌گانه مک کللند به طور غیر مستقیم پاسخگویی غیررسمی و رفتار شهروندی را تقویت بخشید و از این طریق، گامی موثر در جهت ارتقاء کارایی و اثر بخشی سازمان برداشت. این تحقیق با محدودیتهایی مواجه بود از جمله اینکه جامعه آماری محدود به کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بود. در پاسخگویی به سئوالات پرسشنامه های توزیع شده دقت لازم از سوی کارکنان اعمال نمی شد. بسیاری از کارکنان همکاری لازم جهت شرکت در تحقیق مورد نظر را نداشتند. عدم وجود یا عدم دسترسی به پیشینه عملی غنی در خصوص ارتباط متغیرهای تحقیق از دیگر محدودیت ها بود. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود در جذب و به کارگیری کارکنان، بهتر است نیروهایی گزینش شوند که از نظر نیازهای مک کللند به طور نسبی ارضا شده باشند. تستهای شخصیتی از داوطلبان به عمل آید تا میزان احساس

¹ Veroff

² . kaster

³ Hall, Ferris

مسئولیت آنها در کارها رقم زده شود. باید کیفیت فنی نیروی انسانی را ارتقا داد برنامه های آموزشی در خصوص انواع پاسخگویی تدارک دید. مقیاسهای متناسب برای اندازه گیری عملکرد تهیه کرد تا بوسیله آنها بتوان میزان پاسخگویی را سنجید. هم چنین پیشنهاد می شود این پژوهش در سایر سازمانها و جوامع اماری بزرگتر نیز انجام گیرد.

منابع

- آرغده، فاروقه؛ قاسم زاده، ابوالفضل و زوار، تقی (۱۳۹۹). نقش اخلاق حرفه ای و هویت سازمانی اعضای هیئت علمی بر میزان پاسخگویی آنان. *مجله اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۳)، ۸۳-۹۰.
- اردلان، محمدرضا؛ بهشتی راد، رقیه وسلطانزاده، وحید (۱۳۹۵). امکان استقرار سازمانهای پاسخگویی سریع براساس مؤلفه های یادگیری سازمانی. *مجله پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۸(۱۵)، ۱۳-۳۱.
- اویسی، غلامرضا وحسنی، محمد (۱۳۹۴). بررسی نقش میانجی پاسخگویی فردی در رابطه بین نیازهای سه گانه مک کلند با رفتار شهروندی سازمانی و پاسخگویی فردی، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم پایه، دانشگاه آزاد ارومیه.
- بهشتی زاد، مریم؛ کردی، مراد؛ بهشتی زاد، روشنک ونسرین محمدی (۱۳۹۵). نقش هوش سازمانی در توانمند سازی اجتماعی و ارتقا هوش فردی و گروهی بر اساس الگوی آلبرشت، فصلنامه روانشناسی کاربردی، ۱۰(۲)، ۲۰۹-۲۲۴.
- حسنی، محمد (۱۳۹۳). نقش یادگیری سازمانی بر پاسخگویی و عملکرد شغلی کارکنان درمانی. ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۱۱(۱)، ۹۸۸-۹۹۶.
- حسنی، محمد و تیما، پریسا (۱۳۹۲). بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه. *مجله مدیریت دولتی*. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. ۵(۱)، ۱۱۰-۸۹.
- حیدری زاده، زهرا؛ زارع زاده، پریسا وقاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۵). نقش اخلاق کار اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری بر رفتار شهروندی، پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی، *مجله پژوهشهای اخلاقی*، ۲۳(۲۳)، ۴۵-۲۳.
- شاهین مهر، بهار و حسنی، محمد (۱۳۹۴). مدل یابی روابط بین اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی با پاسخگویی سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۱).
- قلعه ای، علیرضا؛ مهاجران، بهناز و دیوبند، افشین (۱۳۹۶). بررسی تأثیر جو سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی فردی. *دو فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۵(۲)، ۸۷-۱۰۷.
- قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۲). نقش تعامل پاسخگویی فردی و ویژگی شخصیتی باوجدان بودن بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی معلمان مقطع ابتدایی شهر تبریز. *طرح پژوهشی*.
- مصطفی نژاد، چیمین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین پاسخگویی با رضایت شغلی و درک از سیاستهای سازمانی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
- محمدملو، هادی؛ قربانیان، الهام و خانبانی، مهدی (۱۳۹۴). اثر بخشی آموزشی مهارتهای شناختی-اجتماعی بر کاهش نشانه های اختلال نافرمانی مقابله ای دانش آموزان. *فصلنامه روانشناسی کاربردی*، ۹(۳)، ۹۹-۱۱۳.
- Chynoweth, S., Zwi, A., Whelan, A. (2018). Socializing accountability in humanitarian setting: A proposed framework. *World Development*, 19, 149-162.
- Dawson, J., Ikyanyon, D., and Jonson, P. (2020). Institutional context and human resource management in Nigeria. *Employee Relations*, 42(1), 1-16.
- Easton, L., (2016). strategic accountability is key to making PLCs effective. *SAGE journals (phi Delta kappa)*.
- Febrivani, L. (2019). The effect motivation and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Journal of business management and economic research*, 3(7), 17-32.
- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D., & Hopper, H. (1995). Accountability in human resource system. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T Bamam (Eds). *Handbook of human resource management*: 175-196.
- Greenhaus, J. H., Callahan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management (3rd ed.)*. Fort Worth, TX: Dryden press.
- Gilbert M. Talaue, DBA (2016). Motivational Needs among College Students: An Assessment Using Thematic Apperception Test (TAT). *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology* ISSN: 3) 9(, 2313-3759

- Hall A.T and Ferris G.R., (2010). Accountability and Extra-Role Behavior Employ Response Rights J, DoI 10.1007/s 10672-010-948-9
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Hall, A. T and Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of organizational Behavior.* 26(517-534.
- Inadi, Y and Buyukozkan A. s. (2013) .The Effect of organizational Citizenship Behaviours of primary school Teachers on Their Burnou. Educational consultancy and Research center .Dol:10. 12738/estp.
- Ikyanyon, D.,& Johnson,p.(2020).Institutional context and human resource management in Nigeria,Employee ralations.30,(1),5-33.
- Kentab, M. Y. (2016). Barriers to Accountability Implementation in the Education Directorates in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education and practice.* 7)4(,129-152
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley
- Lanivich, S. E., Ferris, G. R., Bress, J. R and Hoch warter W. A. (2010). P-E fit asmoderate of the accountability employee reactions relationship: convergent results across two samples. *Journal of Vocatinal Behavior.*
- Lerner, J. S and Tet lock, P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin.* 125, 255-275.
- LeRoux,K., Romzek,B and Black mar,J. (2012). A preliminary Theory of Informal Accountability among Network Organizational Actors. *public Administration Review.* 72.) 3(,442-453.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation.* Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Nagar, J and Sharma,S(2016).Relevance of theories of motivation in retail business.Research journal of Management Sciences.5(4),7-11
- Pavalache- llie, M. (2014). organizational citizenship Behaviour, work satisfaction and Employee's personality. *procedia- social and Behavioral sciences.* 22, 489-493 .
- Ravikumar, R.K., & Raya , R.P.(2019). Impact of performance appraisal on organizational and citizenship behaviour and intention to stay through affective commitment . *International journal of scientific research and management,* 7(10),1344-1358.
- Rybicek.R ,Bergner. S & Gustschelhofer.A.,(2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland 's need theory. *Rev manag sci.*13,443-482.
- Romzek,B., Leroux, J., kempf, R and schede piatak, J. (2013). Informal Accountability in Multisector service Delivery Collabrations. *Journal of public Administration Research and Theory Advance Access.*
- Royle, M. T., Hochwarter, W. A., & Hall, A. T. (2008). The mediating effect of informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research,* 1, 1-22.
- Royle,M.T & Hall. T. (2012). The Relationship Between McCLELLAND'S Theory of Needs' Feeling Individually Accountable, And Informal Accountability For others. *International journal of Management and marketing research.* 5 .(١)
- Skinner, L. R., Autry, C.W and Lamb, C.W. (2009). some measures of interorganizational citizenship behaviors. *The International journal of logistic Management.* 20 (2),228-242 .
- Tanjun,B.,Rahman,Y.,Budiyanto,C.,Suryanae,A.,Sumarf,W.,Mufidg,A.,Purwantoh,w.(2020).The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers.*Sys Rev Pharm,*11(7),539-546
- Veroff, J. (1992). Power motivation. In C. Smith (Ed.). *Motivation and personality: Handbook thematic content analysis:* 278-285.
- Yang,Q., & Wei,h.(2018).The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior .*Leadership & organization Development Journal,*39(1),100-113.

Yu- shan Lin. (2013). The Correlation between work motives and organization behavior for hospitals employees. Iowa state university. Graduate Theses and Dissertations.

نحوه استناد به مقاله:

پورحیدر؛ رحیمه، کیهان؛ جواد، حسنی؛ محمد (۱۴۰۱). تأثیر نیازهای مک کلند بر رفتار شهروندی سازمانی و پاسخگویی غیررسمی با میانجیگری پاسخگویی فردی. ۵ (۴)، ۲۹۵-۳۰۵. https://jhce.rasht.iau.ir/article_696946.html