

## طراحی مدل مطلوب رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نظام جبران خدمات کارکنان

مجید جمشیدی<sup>۱</sup>، دکتر محمد جلال کمالی\*<sup>۲</sup>، دکتر سعید صیادی<sup>۳</sup>، دکتر نوید فاتحی راد<sup>۴</sup>، دکتر مهدی محمد باقری<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان  
<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان  
<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان  
<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان  
<sup>۵</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان

### چکیده

رفتار شهروندی باعث بهره وری و رضایتمندی مشتریان می گردد. نظام جبران خدمات می تواند در تقویت این رفتار موثر باشد. این تحقیق با هدف طراحی مدل مطلوب رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نظام جبران خدمات کارکنان انجام شد. تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- همبستگی است، جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کرمان در سال ۱۴۰۰ می باشد حجم نمونه با روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان ۱۸۶ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه محقق ساخته نظام جبران خدمات با روایی ۰/۸۴ پایایی ۰/۹۵ و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی با روایی ۰/۸۶ و پایایی ۰/۹۶ است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS ویراست ۲۳ انجام و سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد. بین بعد سازمانی، مدیریتی، روانشناختی و اجتماعی جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. ابعاد مدیریتی و اجتماعی به ترتیب بهترین پیش بینی کننده های رفتار شهروندی سازمانی می باشند. بر اساس نتایج تحقیق مدل پیشنهادی باعث ارتقاء جایگاه نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی می گردد.

**واژه های کلیدی:** مدل مطلوب، جبران خدمات، رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان، امور مالیاتی

\* نویسنده مسئول : محمد جلال کمالی، [Mjalalkamali@yahoo.com](mailto:Mjalalkamali@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

در هر سازمان، نیروی انسانی مهم ترین رکن تعالی و ترقی سازمان و عامل اساسی تحقق اهداف پیش بینی شده در آن مجموعه است (بنی اسدی، ۱۳۹۸). اگر سازمان بخواهد با برخورداری از رسالتی روشن، راهبردهایی مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، به طور کامل به هدفهای خود دست یابد، نیازمند نیروی انسانی خلاق، توانمند، متعهد و توأم با رفتار شهروندی می باشد (رضائیان و کشته گر، ۱۳۸۷). در هر سازمانی، عاملی که بر انگیزه کاری و موفقیت کارکنان تأثیرگذار خواهد بود، برخورد و رفتار کارکنان سازمان با مراجعین و با سایر افراد همکار در سازمان است (پیام و همکاران، ۱۳۹۸). کارکنان برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی همانند یک شهروند متعهد در جهت اعتلای سازمان حاضرند که بدون هیچ چشم داشتی تلاش کنند (بهاروند و همکاران، ۱۳۹۷). به طور طبیعی در صورتی که سازمان ها بهره مند از چنین کارکنانی باشند، دغدغه اثربخشی ندارند و می توانند در عرصه رقابت به راحتی به فکر سرمایه گذاری در عرصه های دیگر باشند (شاهی و همکاران، ۱۳۹۲).

رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای اختیاری و آگاهانه کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن ها نیست و مستقیماً باعث ارتقای اثربخش اهداف سازمانی می شود و ممکن است اثرات آن مستقل از بهره وری کارکنان باشد (اپلبام و همکاران، ۲۰۰۹). رفتار شهروندی سازمانی، بهره وری کارکنان و گروه های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک های بین کارکنان را افزایش می دهد؛ کار تیمی را تشویق می کند؛ نسبت اشتباهات را کاهش و مشارکت کارکنان در مسائل سازمان را افزایش می دهد و به طور کلی جو سازمانی مناسبی را فراهم می آورد (کوهن و هانگ، ۲۰۱۷).

پودساکف و همکاران (۲۰۱۱) از بین نزدیک به ۳۰ دسته بندی متفاوت که از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده بود پنج بعد را که در بین محققان از اقبال بیشتری برخوردار بودند شناسایی کردند که عبارتند از: نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی، خوش خویی و ادب و مهربانی. یکی از عواملی که میتواند رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان تقویت کند وجود یک نظام اثربخش جبران خدمت است (زارعی متینو همکاران، ۱۳۹۵).

جبران خدمات به عنوان یکی از ارکان نظام جامع مدیریت منابع انسانی مورد توجه است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷). جبران خدمات عبارت است از حقوق، پرداخت فوق العاده، گزینه های سهام و سایر مزایایی که سازمان در ازای عملکرد و کیفیت تلاش کارکنان به آن ها پرداخت می کند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵). نکته ی قابل ذکر این است که جبران خدمات برای جاری سازی در سازمان ها، شکلی نظام مند و سیستمی به خود می گیرد که تحت عنوان سیستم جبران خدمات از آن یاد می شود (مانی، ۲۰۰۹). بهبود نظام جبران خدمات کارکنان، مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاستهای حمایت گرایانه از منابع انسانی است (دیوانداری و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی شاخه ای از علم سازمان است که با ایجاد روابط با کارکنان، بین همه ی سیاستها، تصمیمات و اقدامات در سازمانها رابطه برقرار می کند (بینستوک و همکاران، ۲۰۱۳) محور روابط بین کارکنان و کارفرمایان، تغییر جبران خدمات با فرایند مرادده بین آنان است (کازرونی و محمدی، ۱۳۹۶). دلیل بیش تر افرادی که کار می کنند این است که وابسته به مزایا، حقوق و دستمزد موجود هستند و جبران خدمات در سازمان نقش اصلی را ایفا می کند (دالبوهن و ورلینگ، ۲۰۰۷).

طبق نتایج تحقیق اسدی (۱۳۹۷) رفتار شهروندی سازمانی در ادارات دولتی شهر کرمان در سطح مطلوبی قرار ندارد بطوری بر اساس نتایج این تحقیق ۰/۲۱ کارکنان رفتار شهروندی سازمانی مناسب، ۰/۴۲ رفتار شهروندی سازمانی متوسط و ۰/۳۷ رفتار شهروندی نامناسب داشته اند و براساس نتایج تحقیق سلطانی (۱۳۹۷) فقط ۰/۲۶ کارکنان سازمان امور مالیاتی استان کرمان رفتار شهروندی مناسب داشته اند و ۰/۳۸ رفتار شهروندی نامناسب و ۰/۳۶ رفتار شهروندی بینابین داشته اند، بر این اساس می توان گفت که رفتار شهروندی در سازمانهای دولتی شهر کرمان بخصوص در سازمان امور مالیاتی در حد قابل قبول و مورد انتظار نمی باشد این درحالی است که یکی از رسالت های اصلی سازمانهای دولتی و خدماتی توجه به حقوق شهروندی و تکریم ارباب رجوع است. نامناسب بودن رفتار شهروندی در سازمانهای دولتی می تواند از عوامل مختلف و متفاوتی نشأت بگیرد، که به نظر می رسد یکی از دلایل اصلی آن نظام جبران خدمات کارکنان می باشد چنانکه سینگ و سینگ (۲۰۱۳) به این نتیجه رسید که بین نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد. از طرفی نتایج تحقیق خالقی (۱۳۹۶) نشان می دهد که میزان رضایت کارکنان ادارات دولتی شهر کرمان از نظام جبران خدمات در حد قابل قبولی نمی باشد بطوری که طبق نتایج این تحقیق ۰/۱۹ کارکنان میزان رضایت خود را نظام جبران خدمات خیلی کم، ۰/۲۸ کم، ۰/۳۳ متوسط، ۰/۱۴ زیاد و ۰/۰۶ خیلی زیاد ذکر کرده اند. بر این اساس می توان گفت اکثریت کارکنان ادارات دولتی از نظام جبران خدمات ناراضی هستند که این امر می تواند بر رفتارهای سازمانی آنها اثر گذار باشد همانطور که از مطالب ذکر شده پیدا هست رفتار شهروندی سازمانی نقش تعیین کننده ای در موفقیت سازمانی، ارتقاء عملکرد سازمانی و بهره وری کارکنان دارد و نظام جبران خدمات می تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت تقویت رفتار شهروندی سازمانی نقش تعیین کننده ای داشته باشد، اما شناسایی علمی میزان تاثیر نظام جبران خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی نیازمند، انجام تحقیقات میدانی است که طبق پیشینه بررسی شده تاکنون محققین داخلی هنوز به بررسی این مسئله نپرداخته اند و این یک خلاء پژوهشی در این حوزه محسوب می شود؛ بنابراین ضرورت دارد که بصورت علمی و در یک تحقیق میدانی تاثیر نظام جبران خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بخصوص کارکنان اداره امور مالیاتی به عنوان یک سازمان مهم و تاثیر گذار در حوزه اقتصادی کشور مورد مطالعه قرار گیرد. تا براساس آن بتوان راهکارهای عملی برای بهبود نظام جبران خدمات ارائه داد و در راستای ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی گامهای اثر بخشی و مفید برداشت. بنابراین تحقیق حاضر با هدف پر کردن این خلاء در صدد پاسخگویی به سوال زیر است: آیا نظام جبران خدمات پیش بینی کننده پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی کرمان می باشد؟

## ۲- مواد و روشها

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی به جمع آوری داده ها پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کرمان در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۳۴۸ نفر و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۸۶ نفر می باشد که با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه محقق ساخته است. پرسشنامه نظام جبران خدمات که شامل ۱۹۷ سوال بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می باشد. این پرسشنامه نظام جبران خدمات را در چهار بعد کلی سازمانی (با شاخص های سطح و ساختار، امکانات و خدمات، امنیت شغلی، خط و مشی سازمان و شرایط کاری

مناسب)، مدیریتی (با شاخص های پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم گیری، برنامه های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی، روانشناختی (با شاخص های ویژگی های شغلی، استقلال شغلی، چالش و تنوع فعالیتها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار و درک پول) و اجتماعی (با شاخص های ارتباطات اجتماعی در محیط کار، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه های فردی، فضای کاری، احترام در محیط کار و شرایط ارباب رجوع) می سنجد. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شامل ۱۶۲ سوال بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه از کاملا مخالفم تا کاملا موافقم می باشد. این پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی را در ۱۵ بعد فداکاری، توجه، تحمل پذیری، ابتکارات فردی، مسئولیت پذیری اجتماعی، اطاعت و پیروی از قوانین سازمانی، تعهد شغلی، مشارکت سازمانی، طرفداری وفادارانه، پشتکار و تلاش، ادب و مهربانی، رفتار مدنی، جوانمردی، وظیفه شناسی و نوع دوستی می سنجد (بنی اسدی، ۱۳۹۸). روایی صوری پرسشنامه های نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۶ و روایی سازه ای آنها براساس تحلیل عاملی اکتشافی به ترتیب ۰/۶۳ و ۰/۴۹ بدست آمده است (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۷) ضریب پایایی پرسشنامه ذکر شده با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۶ بدست آمده است. جهت تجزیه و تحلیل داده از دو رویکرد کلی آماری آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. آمار توصیفی به منظور توصیف ویژگی های جمعیت شناختی جامعه آماری با استفاده از آماره های توصیفی فراوانی، میانگین، انحراف معیار و... همچنین، آمار استنباطی برای بررسی معناداری تأثیر مفروض متغیرها بر یکدیگر با استفاده از آماره استنباطی ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه مورد استفاده قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS23 انجام شده است. جهت برازش مدل مفهومی تدوین شده از مدل یابی معادلات ساختاری از نرم افزار Amos23 استفاده شده است.

### ۳- یافته ها

#### توصیف ابعاد متغیر موانع برنامه ریزی و مدیریتی در تحقق حکمرانی خوب شهری و ابعاد آن

با توجه به نمره متغیر نظام جبران خدمات (میانگین ۱۹۷ سؤال پرسشنامه)، از بین ۱۸۶ پاسخگوی مورد بررسی، ۲۲ نفر (۱۱/۸ درصد) نظام جبران خدمات را کم، ۱۱۰ نفر (۵۹/۱ درصد) متوسط، ۵۰ نفر (۲۶/۹ درصد) زیاد و ۴ نفر (۲/۲ درصد) نظام جبران خدمات را خیلی زیاد ذکر کرده اند. به طور کلی با توجه به میانگین نمره محاسبه شده (۳/۰۹)، استفاده از نظام جبران خدمات در اداره کل امور مالیاتی کرمان به میزان متوسط بوده است. همچنین با توجه به میانه (خط تیره داخل جعبه) می توان نتیجه گرفت که ۵۰ درصد آزمودنی ها در سطوح بالای میانه قرار دارند، (جدول شماره ۱).

جدول ۱- توصیف شاخص های نظام جبران خدمات

متغیر آماره	رفتار شهروندی سازمانی	نظام جبران خدمات	بعد سازمانی	بعد مدیریتی	بعد روانشناختی	بعد اجتماعی
-------------	-----------------------	------------------	-------------	-------------	----------------	-------------

۱۸۶	۱۸۶	۱۸۶	۱۸۶	۱۸۶	۱۸۶	تعداد
۳/۰۹	۲/۹۸	۳/۱۳	۳/۲۷	۳/۰۹	۳	میانگین
۳/۰۲	۲/۹۶	۳/۲۲	۳/۲۷	۳/۰۲	۲/۹۴	میان
۲/۸	۲/۶	۳/۲	۳	۲/۸	۳/۲	مد
۰/۵۸۰	۰/۶۷۹	۰/۶۷۹	۰/۷۶۳	۰/۵۸۰	۰/۴۹۷	انحراف معیار
۰/۵۷۹	۰/۰۰۴	-۰/۵۰۹	-۰/۳۴۶	۰/۵۷۹	۰/۷۵۶	چولگی
۰/۰۴۲	۰/۰۸۶	۰/۱۳۷	-۰/۲۶۳	۰/۰۴۲	۰/۹۵۹	کشیدگی
۱/۹	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۹	۲	کمترین
۴/۶	۴/۶	۴/۶	۴/۷	۴/۶	۴/۵	بیشترین

### بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

باتوجه به اینکه معنی داری متغیرها، بالای ۰/۰۵ به دست آمده بنابراین فرضیه  $H_0$  رد نمی شود و این بدان معناست که این متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی می کنند، بنابراین برای آزمون فرضیه ها از آزمونهای پارامتریک استفاده شده است (جدول ۳).

جدول ۲- آزمون کلموگراف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کلموگراف اسمیرنوف	معنی داری	فرض نرمال
نظام جبران خدمات	۱/۰۳۱	۰/۲۳۸	برقرار است
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۲۴۹	۰/۰۶	برقرار است

فرضیه تحقیق: نظام جبران خدمات (بعد سازمانی، مدیریتی، روانشناختی و اجتماعی) پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان هستند.

نتایج نشان می دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین بعد سازمانی، مدیریتی، روانشناختی و اجتماعی جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین بعد سازمانی، مدیریتی، روانشناختی و اجتماعی جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرها است (جدول ۳).

جدول ۳- آماره های آزمون همبستگی پیرسون بین نظام جبران خدمات با رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	رفتار شهروندی سازمانی		
	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه
بعد سازمانی	۰/۵	۰/۰۰۱	دارد
بعد مدیریتی	۰/۵۹۵	۰/۰۰۱	دارد
بعد روانشناختی	۰/۴۳۱	۰/۰۰۱	دارد
بعد اجتماعی	۰/۳۶۴	۰/۰۰۱	دارد

طبق نتایج معنی داری تحلیل واریانس مدل رگرسیون کمتر از  $0/05$  است، در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی بین بعد سازمانی، مدیریتی، روانشناختی و اجتماعی جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی چندگانه  $r=0/639$  می باشد که نشان دهنده میزان رابطه

همزمان دو متغیر است و با توجه به اینکه سطح معنی داری برابر  $0/001$  و کوچکتر از سطح  $\alpha = 0/05$  است. بنابراین این رابطه معنی دار می باشد. براساس ضریب تعیین بدست آمده نظام جبران خدمات  $0/395$  واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین می کند(جدول ۴).

جدول ۴- تحلیل واریانس مدل رگرسیون نظام جبران خدمات با رفتار شهروندی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	R2adj	مقدار F	معنی داری
رگرسیون	۴۹۰۵۱۱/۷۱	۴	۱۲۲۶۲۷/۹۳	۰/۶۳۹	۰/۳۹۵	۳۱/۲۱	۰/۰۰۱
باقی مانده	۷۱۱۲۳۳/۲۴	۱۸۱	۳۹۲۹/۴۷				
جمع	۱۲۰۱۷۴۴/۹۵	۱۸۵	-				

طبق نتایج ضرایب مدل رگرسیون  $H02$ ,  $H04$ , (بعد مدیریتی و اجتماعی)، در سطح  $0/05$  رد می شود، اما مدل رگرسیون  $H01$ ,  $H03$  (بعد سازمانی و روانشناختی) در سطح  $0/05$  رد نمی شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای بعد مدیریتی و اجتماعی به ترتیب برابر  $0/49$  و  $0/232$  می باشد، پس بعد مدیریتی و اجتماعی به ترتیب بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می باشند(جدول ۵).

جدول ۵- ضرایب مدل رگرسیون رابطه نظام جبران خدمات با رفتار شهروندی سازمانی

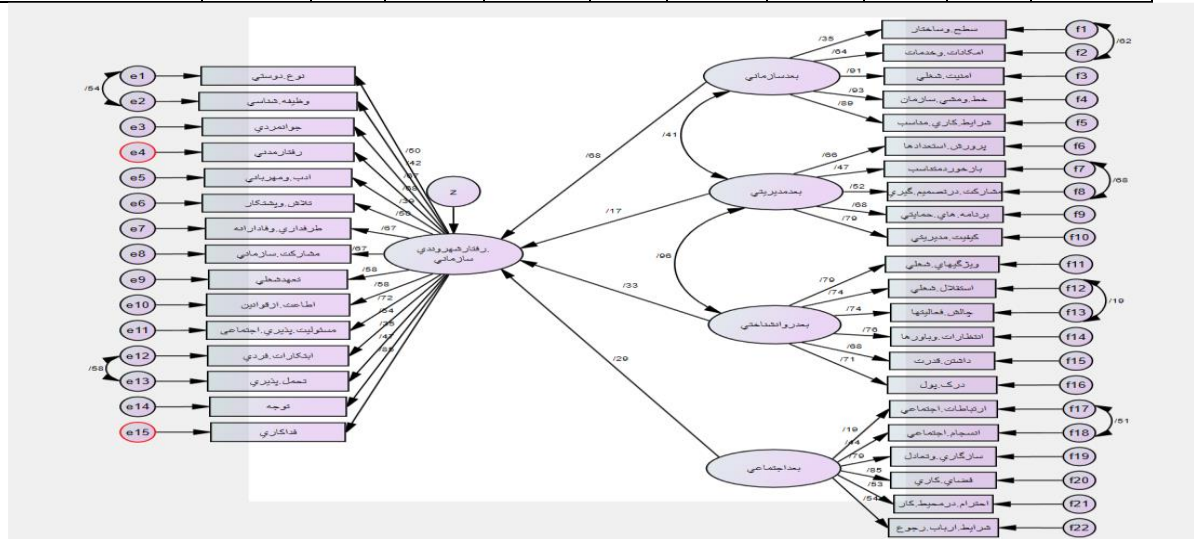
متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	معنی داری
ثابت	۱۸۵/۹۲	۲۹/۸۹۵	-	۶/۲۱۹	۰/۰۰۱
بعد سازمانی	۰/۲۵۹	۰/۱۸۸	۰/۱۱۸	۱/۳۷۴	۰/۱۷۱
بعد مدیریتی	۱/۰۲	۰/۲۱۸	۰/۴۹	۴/۶۷۶	۰/۰۰۱
بعد روانشناختی	۰/۱۵۹	۰/۲۱۸	۰/۰۶۲	۰/۷۳۲	۰/۴۶۵
بعد اجتماعی	۰/۷۰۲	۰/۱۸۶	۰/۲۳۲	۳/۷۷۷	۰/۰۰۱

### ارزیابی مدل پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری

با توجه به مقادیر شاخص های برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول ذکر شده، می توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد که متغیرهای ذکر شده به خوبی رابطه نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان تبیین می کند(جدول ۶ و شکل ۱).

جدول ۷- شاخصهای برازندگی الگوی نهایی

شاخصهای برازندگی الگو	X2	Df	X2/Df	NPAR	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل اصلاحی (نهایی)	۲۳۸۵/۷۷	۶۱۷	۳/۸۷	۸۶	۰/۹	۰/۸۴۴	۰/۹۵۱	۰/۹۲	۰/۹۴۸	۰/۰۹۹



شکل ۱- الگوی تأیید شده تبیین رابطه نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور - مالیاتی کرمان

#### ۴- بحث

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق نظام جبران خدمت با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد، به این صورت که با افزایش نظام جبران خدمت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم بیشتر می شود که این نتایج با یافته های سینگ و سینگ (۲۰۱۳) که نشان داد بین نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و یافته های ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) که به این نتیجه رسیدند که پاداش تشویقی به عنوان جبران خدمات فضا را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می آورد، کیم و همکاران (۲۰۰۶) که نشان داد جبران خدمات باعث بروز رفتار شهروندی سازمانی توسط کارکنان می شود همچنین با یافته های دیوانداری و همکاران (۱۳۹۷)، بنی اسدی (۱۳۹۸) همسو است. بنابراین می توان گفت اگر برای جبران خدمات کارکنان پاداش های مالی مناسبی داده شود، پاداش های مالی سازمان متناسب با سطح فعالیت کارکنان باشد، امکانات مناسبی برای جبران خدمات در نظر گرفته شود، خدماتی که به کارکنان ارائه می شود منصفانه باشد، امکان ترفیع شغلی در سازمان وجود داشته باشد، خط و مشی سازمان در جبران خدمات برای همه کارکنان واضح و عینی باشد، مدیران سازمان در جهت شناسایی کارمندان مستعد تلاش کنند، به کارکنان با استعداد و توانمند پاداش ویژه داده شود، مدیران در تصمیم گیری های خود برای نظرات کارکنان ارزش و اهمیت قائل شوند، اهداف و ارزش های کارکنان مورد حمایت سرپرست باشد، مدیران تلاش اضافی کارکنان را درک کنند، کارکنان در محیط کار احساس آرامش داشته و نسبت به یکدیگر اعتماد داشته باشند، تنوع شغلی در سازمان زیاد باشد، مدیران انتظارات متناسب و عادلانه ای از میزان فعالیت کارکنان داشته

باشند، مدیران سازمان برای قدرت گرفتن کارکنان مانع تراشی نکنند، مزایای مالی داده شده به کارکنان متناسب با خدمتی باشد که آنها انجام می دهند، اضافه کاری کارکنان با افزایش پرداختی جبران شود، روابط غیر رسمی در سازمان حمایت شود، بین مدیران و کارکنان روابط استاد- شاگردی برقرار باشد، ساعات کاری کارکنان عادلانه و مناسب در نظر گرفته شود، بین زندگی خانوادگی و شغلی تنش و اضطراب وجود نداشته باشد و محیط کاری شاداب و امیدوار کننده باشد، در آنصورت کارکنان به همکاری که غیبت دارند کمک می کنند، نیازها و مشکلات ارباب رجوع را درک می کنند، همیشه به موقع سرکار حاضر می شوند، برای انجام درست وظایف تلاش زیادی می کنند، خودشان را در قبال سازمان پاسخگو می دانند و نواقص و کمبودهای سازمان را درک و آنها را جبران می کنند.

نتایج دیگر تحقیق حاکی از آن است که بین بعد سازمانی جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش خدمات سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم تقویت می شود که این نتایج با یافته های تحقیقات سینگ و سینگ (۲۰۱۳)، ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) کیم و همکاران (۲۰۰۶)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۷)، بنی اسدی (۱۳۹۸)، پیام و همکاران (۱۳۹۸)، بهاروند و همکاران، (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند جبران خدمات باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می شود مطابقت دارد. براین اساس می توان گفت وقتی که برای جبران خدمات کارکنان پاداش های غیرمالی مناسبی داده شود، ساختار جبران خدمات در سازمان عینی و ملموس باشد، ساختار جبران خدمات در سازمان از یک رویه و بخشنامه مشخص پیروی کند، پاداش های غیر مالی سازمان متناسب با سطح فعالیت کارکنان باشد، پاداش های مالی و غیر مالی در سازمان متناسب با تجربه و مهارت کارکنان باشد، مسئولین برای رفاه بیشتر کارکنان امکانات سازمانی را تقویت کنند، خدمات جانبی سازمان برای کارکنان مناسب باشد، تمامی کارکنان بتوانند از خدمات و امکانات جانبی سازمان استفاده کنند، سیاستهای پرداخت با ثبات باشد، وظایف شغلی کارکنان متناقض نباشد، سازمان خط و مشی مشخصی برای جبران خدمات کارکنان داشته باشد، تعداد روزهای کاری کارکنان متناسب، حجم کار کارکنان با توانایی آنها متناسب، ارزیابی کارکنان مبتنی بر شایستگی و صلاحیت باشد، در سازمان سیاست گردش شغلی برای کارکنان وجود داشته و حقوق و مزایا در شغل برای هزینه های زندگی کارکنان کافی باشد، در آنصورت کارکنان مشکلات همکاران را درک می کنند و در صورت نیاز به رفع آنها کمک می کنند، همیشه کارشان را به موقع انجام خواهند داد، در انجام وظایف کوتاهی نمی کنند، بدون دلیل کار ارباب رجوع را به تاخیر نمی اندازند و برای تحقق اهداف سازمانی تلاش می کنند.

طبق نتایج تحقیق بین بعد مدیریتی جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش خدمات مدیریتی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم تقویت می شود که این نتایج با یافته های تحقیقات سینگ (۲۰۱۳)، ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) کیم و همکاران (۲۰۰۶)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۷)، بنی اسدی (۱۳۹۸)، پیام و همکاران (۱۳۹۸)، بهاروند و همکاران، (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند جبران خدمات باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می شود مطابقت دارد. بنابراین اگر مدیران در سازمان بصورت یک مربی تلاش کنند، کارکنان را در امور مختلف راهنمایی و هدایت کنند، معیارهای ارزیابی کارکنان با استعداد، مشخص شده و به اطلاع کارکنان برسد، به کارکنانی که نیازمند مشاوره شغلی در زمینه کاری دارند، مشاوره داده شود، مدیران سعی کنند به همه کارکنان فرصت های برابر شغلی جهت بروز استعدادشان بدهند، به منظور توسعه و رشد آموزشی افراد (شخصی و شغلی) سرمایه گذاری شود، برای جبران خدمات کارکنان با استعداد به آنها اجازه مشارکت در تصمیم گیری و اداره امور داده شود، از طریق پرداخت به موقع حقوق و دستمزد کارکنان با استعداد و توانا حفظ شوند، به افراد کمک



می شود تا مهارت های خویش را برای انجام بهتر کار، توسعه دهند، برای توسعه دانش شغلی کارکنان دوره آموزشی در داخل یا خارج از سازمان برگزار شود، به کارکنان متناسب با عملکردشان پاداش داده شود، حقوق افراد تحت تاثیر نتایج کاری آنان باشد، کارکنان در مقابل هر عملکردی بازخورد مناسب آن را از مدیران دریافت کنند، حقوق افراد متناسب با مهارت، آموزش و تحصیلات آنان باشد، پرداخت حقوق و مزایا و پاداش از طرف سازمان بر اساس شایستگی هر کارمند پرداخت گردد، نقاط ضعف و قوت تک تک کارکنان مورد سنجش قرار گیرد، عملکرد کارکنان در سال چندین بار بصورت مرتب مورد ارزیابی قرار گیرد، بازخورد عملکرد کارکنان منصفانه باشد، مدیران کارکنان را برای وارد شدن به نظام برنامه ریزی و تصمیم گیری، تشویق و ترغیب نمایند، سرپرستان (مدیران عملیاتی) اختیارات کافی برای جلب مشارکت کارکنان بدهند، مدیران برای آینده سازمان جانشین پروری کنند، مدیران به رفاه کارکنان توجه کنند، مدیران و مسئولان جهت جلوگیری از موازی کاری تلاش کنند، سرپرستان سازمان در امور کارکنان دخالت بی جا نکنند و سرپرستان سازمان افراد انعطاف پذیری باشند، در آنصورت برای کارکنان همکارانشان سازمان به عنوان یک انسان قابل احترام تلقی می شوند نه به عنوان یک رقیب، کارکنان بصورت مداوم وظایف قانونی خود را مرور و یادآوری می کنند، در انجام وظایف کوتاهی نکنند، در مورد تکالیف و وظایفی که بر عهده آنها گذاشته شده است، اعتراض نمی کنند، برای رفع موانع و مشکلات سازمان تلاش می کنند، به همکاران شان در انجام امور کمک می کنند و با ارباب رجوع محترمانه رفتار می کنند.

براساس نتایج بدست آمده بین بعد روانشناختی جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش خدمات روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم تقویت می شود که این نتایج با یافته های تحقیقات سینگ و سینگ (۲۰۱۳)، ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) کیم و همکاران (۲۰۰۶)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۷)، بنی اسدی (۱۳۹۸)، پیام و همکاران (۱۳۹۸)، بهاروند و همکاران، (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند جبران خدمات باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می شود همسویی دارد. بنابراین اگر کارکنان در سازمان به راحتی افکار و نظریات خود را ابراز کنند، محیط کارشان آرام و ساکت باشد، کارانه متناسب با رسته شغلی و سختی کار به کارکنان پرداخت شود، خدمات بیمه ای با شرایط زندگی کارکنان متناسب باشد، بین رئیس و کارکنان رابطه دوستانه و صمیمی وجود داشته باشد، فرصت کافی برای بروز و رشد استعدادهای کارکنان فراهم باشد، در انجام کارها از استقلال فکری و عملی برخوردار باشد، به کارکنان استقلال عمل لازم داده شود، تنوع شغلی در سازمان وجود داشته باشد، هیجان شغلی در سازمان بالا باشد، کارکنان باورها و ارزش های خاصی را در مورد شغل خود داشته باشند، کارکنان در از قدرت قانونی لازم برخوردار باشند، پاداش مالی کارکنان براساس شایستگی های حرفه ای آنها پرداخت شود، افزایش پرداختی کارکنان براساس عملکرد مثبت آنها صورت گیرد، کارکنان تمایل زیادی به دریافت پاداش های مالی و نقدی داشته باشند و افزایش پرداختی کارکنان براساس عملکرد مثبت آنها صورت گیرد، در آنصورت برای کارکنان در انجام امور مهمترین اولویت رعایت قوانین خواهد بود، در انجام وظایف کوتاهی نمی کند، درگیر مسائل جزئی و پیش پا افتاده در سازمان نمی شود، در صورت درخواست و تمایل مدیر در تصمیم گیری به او کمک می کنند، به ارباب رجوع مشاوره هایی فراتر از وظایفشان انجام می دهند، برای ارتقاء رفتاری اخلاقی خودشان تلاش می کنند و حفظ حرمت همکاران برای آنها یک ارزش می شود.

طبق نتایج بدست آمده بین بعد اجتماعی جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش خدمات اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم تقویت می شود که این نتایج با یافته

های تحقیقات سینگ و سینگ (۲۰۱۳)، ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) کیم و همکاران (۲۰۰۶)، دیوانداری و همکاران (۱۳۹۷)، بنی اسدی (۱۳۹۸)، پیام و همکاران (۱۳۹۸)، بهاروند و همکاران، (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند جبران خدمات باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می شود همسویی دارد. با توجه به این نتایج می توان گفت اگر تعامل بین کارکنان و مدیران در سازمان زیاد باشد، کارکنان سازمان با یکدیگر رابطه دوستانه داشته باشند، در محیط کاری سازمان روحیه جمعی وجود داشته باشد، فشارهای کاری، باعث ایجاد استرس در محیط خانواده و اوقات فراغت نشود، سازمان برای جبران خدمات کارکنان سعی کند محیط کاری صمیمی و شاداب ایجاد کند و بین کارکنان سازمان تعارض و درگیری کمی وجود داشته باشد، در آن صورت کارکنان به نظرات و نگرش های همکاران، مدیران و ارباب رجوع ارزش قائل می شوند، برای رفع مشکلات ارباب رجوع تمام توان خود را بکار می بندند، از دانش و تخصص خود در جهت ارتقاء عملکرد سازمانی استفاده می کنند و به آرمانهای سازمان وفادار می شوند.

## ۵- نتیجه گیری

نظریه ها و مدل های متفاوتی برای نظام جبران خدمات وجود دارد که هر سازمان و یا کشوری بر اساس شرایط اقتصادی، فرهنگی، سازمان و اجتماعی از آنها استفاده می کنند. با توجه به اینکه ارائه پاداش و جبران خدمات می تواند تحت تأثیر عوامل مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و غیره قرار بگیرد بنابراین ضرورت دارد که هر جامعه و در صورت لزوم هر سازمان منطبق با شرایط داخلی و بیرونی خود یک سیستم خاصی برای نظام جبران خدمات طراحی کند که هم پاسخگوی انتظارات، توانمندی ها و سیاست های سازمان باشد و هم منطبق با نیازها، انتظارات و خواسته های کارکنان باشد که رضایت هر دو طرف را در پی داشته باشد. نظام جبران خدمات نقش تعیین کننده ای در بروز رفتار شهروندی کارکنان دارد. بنابراین در این پژوهش بصورت علمی نقش نظام جبران خدمات کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت و یک مدل بومی مبتنی بر شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و سازمانی در این زمینه تدوین گردید و براساس آن مؤلفه های مهم نظام جبران خدمات کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی گردید و نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیر آنها از هم را مشخص و براساس نوع روابط بین متغیرها و مؤلفه های استخراج شده راهکارهای عملی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی مبنی بر نظام جبران خدمات ارائه گردید. مطالعه نظام جبران خدمات باعث ورود این متغیر به عنوان مسئله مهم ناشی از یک رویکرد مدیریتی قابل توجه در متون سازمانی و مدیریتی می شود و توجه محققین آینده را به این مقوله بیشتر می گردد. از طرفی سازمان امور مالیاتی یکی از سازمان های مهم در تحقیق اهداف اقتصادی دولت و توسعه عدالت اجتماعی در جامعه محسوب می شود و به دلیل ماهیت اقتصادی کارکنان آن تحت فشارهای اجتماعی قرار می گیرند و در صورت عدم وجود نظام مناسب جبران خدمات امکان بروز فساد اداری در آن نسبت به سایر سازمان ها بیشتر است. بنابراین طراحی مدل بومی و منحصر به فرد برای نظام جبران خدمات سازمان امور مالیاتی براساس شرایط درونی و بیرونی و موقعیت فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن نقش مهمی در تحقیق اهداف اقتصادی و توسعه عدالت اقتصادی در جامعه دارد. بنابراین با توجه به مدل پیشنهادی توجه به مؤلفه های اثرگذار در جبران خدمات و به طبع آن ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی به عنوان موضوعاتی کلیدی در نظام مالیاتی کشور باعث ارتقاء جایگاه نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی و توجه خاص مسئولین می گردد. که تحقق این امر می تواند برای سازمان امور مالیاتی موفقیت های روزافزونی در جهت تحقق اهداف آن به ارمغان آورد. باتوجه به نقش کارکنان اداره

امور مالیاتی در بهبود وضعیت اقتصادی و اهمیت جبران خدمات آنان پیشنهاد می گردد پژوهشگران با دیدگاه سیستمی در آینده، پژوهش های جامع تری با نگاه منطقه ای در استانهای دیگر نیز انجام دهند. همچنین پیشنهاد می گردد سایر عوامل مدیریت و سازمانی تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان مورد مطالعه قرار گیرد. این پژوهش از نظر دسترسی به خبرگان و افراد مورد پژوهش، حجم کاری بالای آنان، طولانی شدن فرآیند پاسخ دهی به پرسشنامه به دلیل حجم بالای سؤالات پرسشنامه که منجر به تأخیر در تکمیل پرسشنامه توسط صاحب نظران می شد، محدود بودن جامعه آماری تحقیق به کارکنان اداره کل امور مالیاتی کرمان و شیوع بیماری کرونا، دارای محدودیت هایی بود.

#### ۶- تشکر و قدردانی

از خبرگانی که در طراحی و تدوین پرسشنامه های پژوهش و سایر مراحل پژوهش ما را یاری کردند و از کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کرمان که در انجام این پژوهش همکاری داشتند کمال تشکر و قدر دانی را داریم.

#### ۷- منابع

۱. احسانی مقدم، ن.، (۱۳۸۹). درآمدی بر رفتار شهروندی سازمانی، مجله مدیریت، شماره ۱۵، صص ۳۰-۳۵.
۲. احمدی، پ؛ منصوری، م.، (۱۳۹۵). رفتار شهروندی سازمانی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
۳. آرمسترانگ، م.، (۱۳۹۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی (رویکرد کلی کسب و کار. ترجمه: خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران: نشر فرا.
۴. بنی اسدی، م؛ عبدالوند، م؛ حیدرزاده هنزایی، ک؛ خون سیاوش، م.، (۱۳۹۸). ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری (حوزه بانکداری شرکتی) با تمرکز بر حقوق شهروندی و رفتار شهروندی سازمانی «رویکرد داده بنیاد». مجله اخلاق زیستی، شماره ۳۱، صص ۲۴۲-۲۵۵.
۵. بهاروند، ف؛ گوران، م؛ یعقوبی، ن.، (۱۳۹۷). مدلیابی معادلات ساختاری رابطه هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارمندان بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان الشتر). مجله پژوهش های مدیریت عمومی، شماره ۴۰، صص ۱۹۰-۲۱۴.
۶. پیام، م؛ بشلیده، ک؛ هاشمی، ا؛ نعیمی، ع.، (۱۳۹۸). بررسی تأثیر هوش معنوی و قدردانی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضد تولید؛ نقش میانجی گر تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی در کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز. مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، شماره ۷۶، صص ۱-۱۲.
۷. جزنی، ن.، (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
۸. حاج کریمی، ع؛ پیرایش، ر.، (۱۳۸۷). «تسبیب عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مسیر»، فرهنگ مدیریت، ش ۴۱، پائیز و زمستان ۵۸۳۱، ص ۷۵.

۹. دیواندری، ع؛ نظری، م؛ سید جوادین، س؛ حاجی کریمی، ع؛ رایج، ح. (۱۳۹۷). بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت). مجله مدیریت بازرگانی، دوره دهم - شماره ۳، ص ۶۷۳-۶۹۴.
۱۰. رضاییان، ع؛ کشته گر، ع. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت بازرگانی (چشم انداز مدیریت (پیام مدیریت)، دوره ۷، شماره ۲۷، صص ۲۷-۳۹.
۱۱. زارع، ح. (۱۳۹۵). نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان، فرهنگ مدیریت، دوره ۲، شماره ۶، صص ۱۶۹-۱۷۷.
۱۲. زارعی متین، ح؛ جندقی، غ؛ توره، ن. (۱۳۹۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم: ص ۳۱-۶۳.
۱۳. سپهوند، ر؛ اکبری پشم، ف؛ فرامرزی، آ. (۱۳۹۷). طراحی الگوی پاسخ گویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی. مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۵، صص ۱۳۹-۱۶۲.
۱۴. شاهی، س؛ مهنی، ا؛ حسینی، س؛ خدیوی، م. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و کارآفرینی، قم.
۱۵. علاقه بند، ع؛ (۱۳۹۵). مدیریت عمومی، تهران، روان.
۱۶. غلامحسین پور، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سرمایه روانی و رفتار شهروندی سازمانی در دستگاه های اجرایی شهرستان رفسنجان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان.
۱۷. کازرونی، ع؛ سجودی، س. (۱۳۹۵). «نقش بهره وری در تعیین سطح دستمزد نیروی کار در بخش صنعت ایران رهیافت داده های تلفیقی»، مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۷۶، صص ۱۶۹-۱۸۷.
۱۸. کازرونی، ع؛ محمدی، ع. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین بهره وری و دستمزد در بخش صنعتی ایران، پژوهشهای اقتصادی ایران، سال نهم، ش. ۳۱، صص ۱۲۷-۱۵۰.

- 1- Appel baum, s; Bartolomucci, N; Beaumier, E; Boulanger, J; Corrigan, R; Dore, I; Girard, c; & serroni, c. 2009 "organizational citizenship behavior: a case study of Culture ". leadership and trust management decision. 1(42):13 – 40.
- 2- Bienstock, c. c, demoran vill, c. w. and smith r.k., 2013, organizational citizenship behavior and service quality, journal of service marketing, 1: 257-269
- 3- Cohen, C. & Huang, T. 2017. The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A Study of Nurses in Taiwan. Journal of Business Ethics, 80(3), pp. 565-581 .
- 4- Dulebohn, J. H., Werling, S. E. 2007. Compensation Research Past, Present and Future. Journal Human Resource Management, 17: 191-207.
- 5- Graham. Kenny. 1991. the Effectiveness of participative management international jornal of manpower: vol 4. pp9-170
- 6- Gruman, J. A. & Saks, A. M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. Human Resource Management Review, 123-136.
- 7- Hayton J C. 2004. Strategic human capital, anagement in SMEs: An empirical Study of entrepreneurial performance. Human Resource Management Journal, vol 42, No 4:375-391.

- 8- Kim, Y. G., Yu, S. H., & Lee, J. H. 2006. Knowledge strategy planning: Methodology and case. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 295–307
- 9- Manne H. 2009. Entrepreneurship, compensation and the Corporation. Second Annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur.
- 10- Milkovich G T. Newman J N .2005. compensation ', Mac Grow hill.
- 11- Manne, H. G. (2013). Entrepreneurship, compensation, and the corporation. In *Research Handbook on Insider Trading* (pp. 67-79). Edward Elgar Publishing.
- 12- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: importance of the employees perspective. *Academy of management journal*, Vol. 37, N. 6, PP. 1543 \_ 1567
- 13- Organ, d.w., 2012, organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. lexington, ma: lexington books
- 14- Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Mishra P. 2011. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *J*
- 15- Singh. A. and Singh. S. 2013. Perceived organizational support and organizational citizenship.
- 16- Zhang z. Wan D. Jia M. 2008. Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, vol19, No 2:128-138.

## Designing a desirable model of organizational citizenship behavior based on the employee service compensation system

### Abstract

Citizenship behavior increases productivity and customer satisfaction. a service compensation system can be effective in strengthening this behavior. this research was carried out with the aim of designing a desirable model of organizational citizenship behavior based on the employee compensation system. The existing research is applied in terms of purpose and descriptive correlation in terms of method.

The statistical population of the research is all the employees of the General Department of Tax Affairs of Kerman province in 1400. The sample size was selected by a simple random sampling method and 186 people were selected using Morgan's table. The data collection tool included two researcher-made questionnaires, a service compensation system with a validity of 0.84, and a reliability of 0.95, and an organizational citizen behavior questionnaire with a validity of 0.86 and reliability of 0.96. data analysis was done using SPSS and AMOS version 23 software and a significance level of 0.05 was considered. descriptive and inferential statistical methods were used to analyze the data. the research results showed. There was a significant direct relationship between the organizational, managerial, psychological, and social dimensions of employee service compensation and organizational citizenship behavior. management and social dimensions are respectively the best predictors of organizational citizenship behavior.

Based on the research results, the proposed model improves the position of the service compensation system and organizational citizenship behavior

**Keywords:** Service compensation, organizational citizenship behavior, employees, tax affairs