

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی

و رفتار شهروندی سازمانی

(مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه)

محمود دانیالی ده حوض^۱ (نویسنده مسئول) و حسین منصوری^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام شد. تحقیق از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد، از حیث جهت‌گیری، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی (غیرآزمایشی) و پیمایشی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه بوده که نمونه انتخابی ۱۱۸ نفره به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب گردید. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های اعتماد سازمانی دیکینسون (۲۰۰۹)، رفتار شهروندی سازمانی راولیز (۲۰۰۸) و بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۱) صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰/۸۸/۴، ۰/۸۸/۷ و ۰/۷۹/۵ به دست آمد و روایی صوری و محتوایی آن‌ها با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان خبره و روایی سازه به کمک تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. در راستای اهداف و سؤالات پژوهشی، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی به کمک نرم‌افزارهای SPSS 22 و Amos 22 استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی شده به طوری که با در نظر گرفتن بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده، شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. مسئولین و متولیان با سرمایه‌گذاری در اعتماد سازمانی و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی می‌توانند شاهد ارتقای هر چه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی باشند.

کلمات کلیدی: اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی

^۱ گروه حسابداری واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ایذه، ایذه، ایران
^۲ استادیار، عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه هرمزگان

مقدمه

توجهی که این روزها مدیران ما نسبت به مسائل انسانی و پیشرفت در سایه بهره‌وری نیروی انسانی ابراز می‌دارند، همگی نشانگر یک حرکت بزرگ در راستای استقرار فرهنگ صحیح در سازمان-ها است (مایل افشار و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۶۰). سازمانها بویژه در کشورهای در حال توسعه بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیران با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی-ها و ظرفیتهای خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند، این امر میسر نخواهد شد؛ مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی اینگونه رفتارها فراهم گردد (Akan et al., 2009). سازمانهای امروزی شهروندمدار نبوده و رفتار شهروندی سازمانی به‌ندرت دیده می‌شود و کارکنان خواسته و یا ناخواسته از بروز چنین رفتارهایی اجتناب می‌ورزند (Chow et al., 2015). کارکنان همان چیزی که قوانین و مقررات و شرح شغلی مشخص کرده و همان چیزی که مدیران و رهبران سازمان گفته‌اند انجام می‌دهند و رفتارهایی فراتر از نقش مورد انتظار ارائه نمی‌دهند در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی محدود می‌شود (Walumbwa, 2008). وجود مشکلاتی مانند بی‌اعتمادی موجب می‌شود تا سازمانها در پی کاهش اینگونه رفتارها و افزایش هرچه بیشتر رفتارهایی باشند که برای سازمان منافی از جمله رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد (Oguz, 2010; 1190). بنابراین در مطالعات مدیریت و سازمان، اعتماد یک جنبه اساسی و پیچیده از تعامل انسانی است که در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است (قلی پور، ۱۳۸۸، ص ۱۰۴). از طرف دیگر نیروی انسانی موثر عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانها است. به طوری که توجه به بهره‌وری این عامل می‌تواند زمینه‌ساز بهره‌وری سازمانی شود (Eastaugh, 2002: 19).

براین اساس، سازمانها، به ویژه سازمانهای کشورهای جهان سوم از جمله دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که نیازمند جهشی عمده در افزایش بهره‌وری و کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان تمامی تجربیات، تواناییها و ظرفیتهای خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آن که اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم گردد (مایل افشار و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۶۰).

بیان مسأله

یکی از مسائل و چالش‌های اصلی پیش‌روی سازمانها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی، شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتار شهروندی سازمانی است. در مکاتبات اولیه مدیریت افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروز رفتارهای فراتر از آنها مد نظر قرار گرفته است (Mayfield & Taber, 2010). این رفتارها به مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه‌ای رفتار خودجوش و یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روان‌شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است (Turnipseed, 2009).

سازمانهای امروزی نیاز به انعطاف‌پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منفی همچون بهره‌وری بیشتر، کیفیت جامعه و بهبود کیفیت زندگی کاری می‌تواند در جهت ایجاد این مزیت گامی مهم بر دارد (Wang et al., 2017). با توجه به مفاهیم ارائه شده از رفتار شهروندی سازمانی همواره این سوال مطرح بوده که آیا در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی که یک سازمان بسیار مهم خدماتی می‌باشد که رفتارهای خاصی را می‌طلبد که در برخی موارد با رفتارهای سازمان در بخش تولیدی متفاوت می‌باشد و می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود وضعیت فرهنگی- اقتصادی کشور و تسهیل اشتغال داشته، این نوع رفتار می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؟

از طرف دیگر، مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سالهای نخست دهه ۱۹۶۰ در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند (Hart et al., 2016). مباحثی نظیر: ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی، اعتماد سازمانی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازد. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتار شناسان، توجه روانشناسان و جامعه شناسان را نیز به خود جلب نموده است اعتماد سازمانی نام دارد (Erat et al., 2012). وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. در سال‌های گذشته نیز، اعتماد به عنوان عنصری حیاتی در موفقیت سازمانها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است (Nedkovski et al., 2017). عده‌ای معتقدند که

افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند

(Ellonen, Blomqvist & puumalainen, 2008). لذا بایستی راه‌حلی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد، مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در آینده ممکن است زمینه بسیاری مشکلات را در سازمان‌ها فراهم آورد (Mollering et al., 2004). لذا استفاده از رفتارهای بالقوه منابع انسانی و بالفعل درآوردن این رفتارها و استعدادهای برای هر سازمان مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. سازمان‌ها نیز به منظور پاسخ به تغییرات محیطی به کارکنانی با رفتارهایی فراتر از نقش نیاز دارند (Stanley and McDowell, 2014).

مضاف بر این، به نظر می‌رسد میزان بهره‌وری بر رابطه بین وجود اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد. به طوری که مدیران جهت افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها، به شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارتند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه، بازار و مهارت (Samnani and Singh, 2014). به طوریکه منابع انسانی، عامل اصلی خدمت، بقا و موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است (Hall McGillis L, 2003). بنابراین، بهره‌وری نیروی انسانی یکی از مهمترین پیش‌نیازهای بهره‌وری در سطح سازمان بشمار می‌آید و هر گونه حرکت به سمت ارتقای بهره‌وری سازمانی، بدون در نظر گرفتن بهره‌وری نیروی انسانی بی‌فایده است. از آنجایی که طبق اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور؛ «ایران باید به کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فن‌آوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌المللی تبدیل شود»، بنابراین با ارتقای بهره‌وری می‌توان به رشد اقتصادی کشور افزود و جایگاه بین‌المللی کشور را ارتقا بخشید و جبران عقب ماندگی‌های گذشته را نموده و به هدف تعیین شده در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی نائل آمد. در این راستا، رشد بهره‌وری نیروی کار در برنامه چهارم توسعه حدود ۳/۵ درصد تعیین شده است که برای تحقق آن لازم است گام‌های بر داشته شود. دانشگاه‌ها نیز امروزه مانند سایر سازمان‌ها با مشکل چاره‌سازی جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی مواجهند، اما در پژوهش‌های قبلی کمتر به این مسأله مبتنی بر اعتماد سازمانی در دانشگاه‌ها پرداخته شده است.

مضاف بر این تعدادی پژوهش پراکنده درخصوص مفاهیم مشابه به صورت مجزا، اما متفاوت وجود دارد، اما پرداختن به موضوع "تبیین رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی" در نوع خود بدیع و قابل تعمق است. بنابراین،

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۲۱

فقدان ادبیات پژوهش و نپرداختن پژوهشگران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت به این موضوع، سبب ایجاد شکاف دانشی و بینشی در این زمینه شده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر تلاش میشود تا با غنی‌سازی ادبیات پژوهش حوزه رفتار سازمانی، خلأ دانشی موجود در ادبیات مدیریت به حداقل برسد. لذا هدف اصلی در این پژوهش بررسی نقش اعتماد سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه می‌باشد.

ادبیات پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی

آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارند، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده‌است. در گذشته محققان در مطالعات خود جهت بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثر بخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون‌نقشی کارکنان توجه می‌کردند. طی دو دهه اخیر رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه بسیاری از محققان مدیریت قرار گرفته است (Mayfield & Taber, 2010). ریشه این مفهوم به مطالعات کاتز و کان در سال ۱۹۶۶ بر می‌گردد که عنوان نمودند یک سازمان برای اثربخش بودن فعالیت‌هایش نیازمند تعهد کارکنانش به نوآوری، انجام رفتارهای خود جوش و فراتر از انتظارات نقش توسط آنهاست (Wang et al., 2017). از زمانی که دنیس اورگان و همکارانش برای اولین بار عبارت "رفتار شهروندی سازمانی" (OCB) را به کار بردند بیش از دو دهه می‌گذرد. اورگان با بررسی مفهوم "میل به همکاری" چستر بارنارد، تمایز بین عملکرد "نقش قابل اعتماد" و "رفتارهای ابتکاری و خود جوش" دنیل کاتز، رفتار شهروندی سازمانی را به این صورت تعریف می‌کند:

"رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت که مستقیماً و به صراحت با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود، و به صورت کلی کارکردهای سازمان را ارتقاء می‌دهد. منظور از آگاهانه و با بصیرت رفتاری نیست که لازمه نقش یا شرح شغل توافق شده در قرارداد استخدام باشد؛ این رفتار انتخاب آزادانه شخصی است که غفلت از آن تنبیهی در پی ندارد" (Walumbwa, 2008).

به طور کلی عناصر کلیدی در مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- نوعی از رفتارها که فراتر از آن چیزی است که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می‌شود.
- نوعی از رفتارهای غیرمشخص.

- رفتارهایی که به طور مشخص مبنای پاداش قرار نمی‌گیرد و بوسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی‌شود.
- رفتارهایی که برای ارتقاء عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار با اهمیت هستند. (Akan et al., 2009)

تحقیقات صورت گرفته عمدتاً بر سه گونه می‌باشند. یک سری از تحقیقات بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو و... به عنوان عوامل ایجاد کننده OCB مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، یک سری از تحقیقات بر پیامدهای OCB متمرکز بوده‌اند (Chow et al., 2015). در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و... مطرح شده‌اند (Timothy et al., 2016; Akan et al., 2009). در مفهوم‌سازی از رفتارهای شهروندی سازمانی عمدتاً دو رویکرد قابل توجه است: (Yen et al., 2008)

۱) OCB به عنوان تمایز بین نقش و فرانش

۲) OCB به عنوان مجموعه رفتارهای مثبت در سازمان

محققان اولیه موضوع، OCB را مجزای از عملکرد شغلی داخل نقش تعریف کردند و تأکید کردند که به OCB بایستی به عنوان رفتار فرانشی توجه شود (Hart et al., 2016). در حالی که، قبلاً پیشنهاد شده بود که اندازه‌گیری بهتر OCB باید عناوینی را در بر گیرد که نشان‌دهنده رفتارهای «درون نقش» باشد چرا که چنین تجزیه و تحلیلی نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان رفتار «درون نقش» و «فرانش» را متمایز می‌کنند (Akan et al., 2009).

اعتماد سازمانی

پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است (Arnott, 2007: 982). توجه به مفهوم اعتماد در طی سال‌های ۱۹۸۰ شروع به رشد نمود. رویکردهایی متفاوت نسبت به مفهوم اعتماد وجود دارد. دسته اول، تعاریفی هستند که به جای تبیین مفهوم اعتماد، به ویژگی‌های فرد مورد اعتماد (صداقت، درستی و خیرخواهانه) اشاره دارند. در دسته دوم، اعتماد به عنوان قابلیت محاسبه، قابلیت اتکاء و قابلیت پیش‌بینی بین افراد معرفی شده است. در دسته سوم، اعتماد به عنوان انتظار یا این باور دانسته شده است که افراد دوست دارند دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی باشند. به بیانی دیگر، ما به دیگران اعتماد می‌کنیم تا منافعیمان را در نظر

بگیرند. ایده محوری اعتماد، این است که اعتماد بر نوعی انتظار استوار است و تخطی از این انتظارات، اعتماد را مخدوش می‌سازد اما ضرورتاً بی‌اعتمادی را ایجاد نمی‌کند (Nedkovski et al., 2017). کوک و وال (۱۹۸۰) اعتماد را این گونه تعریف کرده‌اند: "حد و اندازه‌ای که یک نفر تمایل دارد تا به سخنان و اعمال دیگری اطمینان داشته باشد" (Cook & Wall, 1980: 322). بون و هولمز (۱۹۹۱) تعریف اعتماد را حالتی شامل اطمینان داشتن به انتظارات مثبت در مورد انگیزه‌های دیگران در موقعیت‌هایی که خطری در پی دارد، می‌دانند (Boon & Holmes, 1991: 41). شاو اعتماد را، اعتقاد به این موضوع تعریف می‌کند که برای دستیابی به انتظارات‌مان، به دیگران وابسته هستیم (Shaw, 1997: 33).

هاسمر (۱۹۹۵) معتقد است که اختلاف نظرهای زیادی در مورد تعریف سازه اعتماد وجود دارد و این ناشی از ماهیت میان رشته‌ای آن است (Hosmer, 1995). اعتماد یک ساختار چند بعدی است که در نظریه مبادله اجتماعی به سختی مورد مطالعه قرار گرفته و شکلی از ارتباط تبادلی بین کارکنان و سازمان و ارتباط تبادلی پویا میان کارکنان و مدیران تبیین گردیده است. در سازمان‌هایی که دارای اعتماد سیستمی پایین، تسهیم اطلاعات با دقت کمتری صورت می‌پذیرد و اعتماد پایین اعضای یک گروه کاری اغلب به شکست‌ناهایی می‌انجامد. با وجود این، اعتماد در برگرفته مفاهیم مهمی برای مطالعه است و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود (Monji & Ortlepp, 2012: 195). در سازمان‌های آموزشی نیز مثل سازمان‌های دیگر اعتماد می‌تواند باعث افزایش کارکرد و اثربخشی آنها شود (Kochanek, 2005).

برای افزایش اعتماد سازمانی، مدیران باید محیطی از اعتماد را ایجاد کنند که برای هر یک از کارکنان قابل تجربه و مشهود باشد. ادراک کارکنان از اعتماد به مدیران خود بر مبنای ویژگی‌های از جمله نیک‌خواهی، درستی و صداقت، توانایی، گشودگی در تسهیم اطلاعات و همسانی در رفتار می‌باشد (Hartog, 2002: 30). مدیران سعی دارند که روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد کنند تا هماهنگی بین کارکنان و مدیران و دیگران را افزایش دهند و تنش‌های مابین کارکنان و مدیران را کاهش دهند (Monji & Ortlepp, 2012). اعتماد به مدیر می‌تواند جنبه‌های مختلفی از رفتار کاری کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد که این تاثیر به علت روابط نزدیک بین مدیر و مرئوس و قدرت مدیر در حفظ نگرش کارکنان نسبت به خود می‌باشد. ایجاد اعتماد به سازمان از طریق انتظارات مثبتی که افراد درباره رفتارهای همکاران در نقش‌های سازمانی، روابط و سیستم‌ها دارند، مشخص شده است (Stanley and McDowell, 2014).

بهره‌وری نیروی انسانی

حدود دو قرن پیش واژه بهره‌وری برای اولین بار توسط کوئین‌ساری^۱ (۱۷۶۶) در مجله کشاورزی به کار برده شد. سپس واژه کاربردهای دیگری، از جمله در ارتباط با سیستم‌های اقتصادی پیدا نمود (Tangen, 2002). واژه بهره‌وری در لغت به معنای قدرت تولید، بارآور و مولد بودن است. در ادبیات فارسی کلمات کارایی، اثربخشی و حتی وجدان کاری به جای بهره‌وری به کار می‌رود که چندان صحیح نیست (Samnani and Singh, 2014)؛ چرا که بهره‌وری اهم از این مفاهیم است. تعاریف متعددی از بهره‌وری ارائه شده است که محتوای اصلی این تعاریف با یکدیگر مشابه به نظر می‌رسند (Broman, 2004). محققان دیگری نیز سه مفهوم اساسی از بهره‌وری ارائه کرده‌اند: (Ghobadian & Husband, 1991)

۱. مفهوم تکنولوژیکی که بیان‌کننده ارتباط نسبت ستاده به داده و کاربرد آن در تولید است.
 ۲. مفهوم مهندسی که بیان‌کننده خروجی واقعی و بالقوه فرایندها است.
 ۳. مفهوم اقتصادی که به کارایی تخصیص منابع اشاره دارد.
- بهره‌وری داری مفهوم گسترده‌ای است و از نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم می‌شود: بهره‌وری در سطح کارکنان، بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری بخشی و بهره‌وری ملی. بهره‌وری نیروی انسانی (که موضوع این مقاله است) به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد (Tulu, 2017).
- یکی از نظریات مشهور در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی، متعلق به هرسی و گلداسمیت وده که بر اساس این نظریه بهره‌وری نیروی انسانی شامل هفت بعد یا متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش می‌باشد که عبارتند از: (Hersey & Goldsmith, 1980)
- توانایی^۲ (دانش و مهارت‌ها)، وضوح^۳ (درک یا تصور نقش)، کمک^۴ (حمایت سازمانی)، انگیزه^۵ (انگیزه یا تمایل)، ارزیابی^۶ (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار^۷ (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) و

^۱ Quensary

^۲ Ability

^۳ Clarity

^۴ Help

^۵ Incentive

^۶ Evaluation

^۷ Validity

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۲۵

محیط^۱ (تناسب محیطی). از ترکیب حروف اول لاتین این هفت بعد، واژه ACHIEVE به دست می‌آید که این مدل را به همین نام معرفی کرده است.

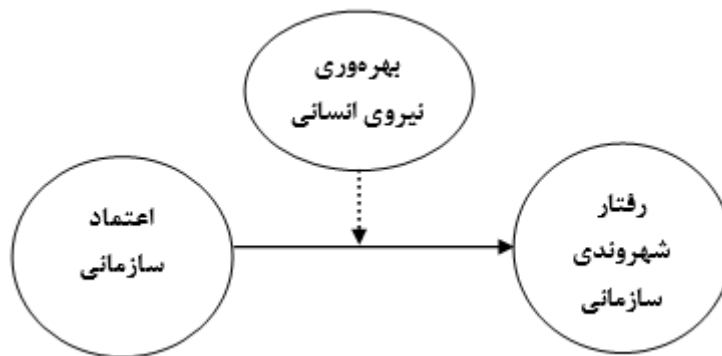
تدوین فرضیات و الگوی مفهومی تحقیق:

با توجه به اهداف پژوهش در خصوص تبیین نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی رابطه اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، فرضیات تدوین شده پژوهش عبارت‌اند از:

- فرضیه (۱): بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- فرضیه (۲): بهره‌وری نیروی انسانی بر شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.

در این پژوهش برای پایش رفتارهای شهروندی سازمانی از مدل OCB ارائه شده توسط دیکینسون^۲ (۲۰۰۹)، به منظور سنجش اعتماد سازمانی از مدل راولینز^۳ (۲۰۰۸) و جهت بررسی بهره‌وری نیروی انسانی از مدل ACHIEVE استفاده شده است. با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای اهداف، سؤالات و فرضیات تحقیق، نمای کلی مدل مفهومی به شرح زیر است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

^۱ Environment

^۲ Dickinson

^۳ Rawlins

روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات گرا قرار می‌گیرد، از حیث جهت گیری از دسته پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود و از نظر نحوه گردآوری دادها توصیفی (غیرآزمایشی) و پیمایشی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) است. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010: 77) در این پژوهش متغیرهای اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به منزله متغیر پنهان و مؤلفه‌های هر یک، به منزله متغیر آشکار در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه می‌باشد. در این راستا از طریق نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای، نمونه‌ای انتخاب و نتیجه را به کل جامعه تعمیم می‌دهیم. حجم نمونه در این پژوهش به کمک فرمول کوکران، ۱۲۳ می‌باشد، لیکن از آنجا که احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها احتمالاً برگردانده نخواهد شد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد که نهایتاً هر ۱۲۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ۴ فقره پرسشنامه ناقص بوده و در نهایت در کل ۱۱۸ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. شایان ذکر است پرسشنامه‌ها در سه سطح شغلی مدیران عالی، مدیران میانی و کارشناسان سازمان توزیع شده است. در این تحقیق از سه پرسشنامه جهت سنجش اندازه متغیرها استفاده شد:

الف) پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (Dickinson, 2009): برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه‌ای با ۲۴ سؤال با ابعاد وظیفه‌شناسی سوالات ۱ الی ۵، جوانمردی سوالات ۶ الی ۱۰، فضیلت شهروندی سوالات ۱۱ الی ۱۴، نوع دوستی سوالات ۱۵ الی ۱۹، احترام و تکریم سوالات ۲۰ الی ۲۴ در نظر گرفته شده است.

ب) پرسشنامه اعتماد سازمانی (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰): سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه‌ای با ۱۳ سؤال استفاده گردید.

ج) پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی: ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری این پرسشنامه برگرفته شده از نظریه هرسی و گلداسمیت^۲ (۱۹۸۱) مشتمل بر ۲۱ سؤال و ۷ بُعد می‌باشد. ابعاد هفت گانه این پرسشنامه عبارتند از: توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی که برای هر بُعد ۳ سؤال طراحی شده است.

^۱ Structural Equation Modeling

^۲ Hersey and Goldsmith

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۲۷

لازم به ذکر است از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت جهت سنجش متغیرهای تحقیق استفاده شده است. در این تحقیق از روش آلفای کرانباخ برای محاسبه سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری یعنی پرسشنامه استفاده شد (جدول ۱).

جدول (۱): ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه‌های تحقیق

ردیف	پرسشنامه‌ها	ضریب آلفا
۱	اعتماد سازمانی	٪۸۸/۴
۲	رفتار شهروندی سازمانی	٪۸۸/۷
۳	بهره‌وری نیروی انسانی	٪۷۹/۵

ضمن اینکه اعتبار صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به تایید خبرگان و اساتید دانشگاهی رسیده، از تحلیل عاملی تأییدی به کمک Amos نیز جهت آزمون روایی سازه پرسشنامه‌ها نیز استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق:

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار و ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول (۱) نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهد که میانگین اعتماد سازمانی با مقدار (۳/۹۵)، رفتارهای شهروندی سازمانی با مقدار (۴/۰۳) و بهره‌وری نیروی انسانی با مقدار (۳/۸۷) بالاتر از سطح متوسط است که در بین این سه متغیر، رفتارهای شهروندی سازمانی بالاترین میانگین را دارد. نتایج همبستگی نشان می‌دهند که بین اعتماد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی (۰/۱۸۴) و بهره‌وری نیروی انسانی (۰/۱۸۹) رابطه مثبت و معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد؛ و بهره‌وری نیروی انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی (۰/۱۲۵) نیز رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ دارند (جدول ۲).

جدول (۲): میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	اعتماد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی
اعتماد سازمانی	۳/۹۵	۰/۶۷	۱	-	-
رفتار شهروندی سازمانی	۴/۰۳	۰/۵۹	*۰/۱۸۴	۱	-
بهره‌وری نیروی انسانی	۳/۸۷	۰/۸۶	*۰/۱۸۹	*۰/۱۲۵	۱

* معناداری در سطح ۰/۰۱

KMO که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود، شاخصی است که مقادیر همبستگی مشاهده شده را با مقادیر جزیی مقایسه می‌کند. عدد آزمون KMO باید بزرگتر از ۰/۷ باشد، مقدار کوچک برای KMO بیان می‌کند همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر مشخص شود نتایج این آزمون در جدول (۳) بیان شده است.

جدول (۳): نتایج آزمون KMO

متغیرها	اعتماد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی
آزمون KMO	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۷
آزمون بارتلت	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
عدد اشتراکات عاملها	همگی بزرگتر از ۰/۵	همگی بزرگتر از ۰/۵	همگی بزرگتر از ۰/۵
تعداد عامل‌های تعیین شده	۳	۵	۷
کل واریانس	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۸۵

سطح آزمون بارتلت باید کمتر از ۰/۰۵ باشد. جدول اشتراکات، نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات در فرایند تحلیل عاملی است. شایان ذکر است اگر عدد اشتراکات حداقل برابر ۰/۵ باشد، مورد پذیرش است. کل واریانس نشان می‌دهد متغیرهای موجود می‌توانند به چند عامل تبدیل شوند و این عاملها چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را مشخص و پوشش می‌دهند، این مقدار نباید کمتر از ۰/۵ باشد.

از آنجایی که ضرایب همبستگی متغیرها معنی‌دار بودند (جدول ۳)، امکان استفاده از تکنیک مدل-ساز معادلات ساختاری فراهم گردید. همچنین پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌ای مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوط بررسی تا از برزندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار Amos نسخه ۲۲/۰۰ انجام شد.

به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تأییدی، نخست از آزمون کولموگروف-

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۲۹

اسمیرنوف^۱ (K-S) جهت تست نرمال بودن متغیرهای تحقیق استفاده شد. نتایج حاصل از به کارگیری این آزمون در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): نتایج حاصل از بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

شاخص‌های آماری	آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری (Sig)
اعتماد سازمانی	۱,۳۷۴	۰,۱۴۶
رفتار شهروندی سازمانی	۱,۲۵۳	۰,۱۸۷
بهره‌وری نیروی انسانی	۱,۴۲۷	۰,۱۲۴

همان‌گونه که یافته‌های حاصل در جدول (۴) نشان می‌دهد توزیع داده‌های تحقیق نرمال می‌باشند.

سپس در قدم دوم اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار گرفت. بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) گویه‌ها باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشند. با در نظر گرفتن اینکه بار عاملی گویه یک کمتر از ۰/۵ به دست آمد و معناداری ضعیفی داشت، از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شد. بنابراین اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید شد و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش، همبستگی بین هر دو سازه نباید بیشتر از ۰/۹ باشد که خروجی‌های آماری حاکی از آن بود که تمام همبستگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ بود. به طوری که در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) در یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معنی‌داری این تأثیرات از الگوی معنی‌داری و برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. در این پژوهش از شاخص‌های برازش مندرج در جدول (۵) استفاده شد. همانطور که از جدول ۴ آمده است بر اساس دیدگاه کلاین (۲۰۱۰) تمامی شاخص‌های مدل از برازش خوبی برخوردارند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل مفهومی تحقیق حاضر، تناسب شایسته‌ای با داده‌های جمع‌آوری شده دارد.

^۱ Kolmogrov-Smirnov (K-S)

جدول (۵): شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص برازش	مقدار بدست آمده	مقدار پیشنهادی
کای اسکوئر هنجار شده (χ^2 / df)	۴/۳۵	< ۵
ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	۰/۰۷	< ۰/۰۸
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۲	> ۰/۹۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	> ۰/۹۰
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۴	> ۰/۸۰
شاخص تعدیل برازندگی (AGFT)	۰/۸۱	> ۰/۸۰

در مدل برازش یافته، تمامی روابط بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است ($P < 0.05$ و $t > 1.64$) شد.

تحلیل اثر تعدیل‌گری بهره‌وری نیروی انسانی:

برای بررسی آزمون تعدیل‌گری از آزمون کوهن^۱ و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. براساس رویه پیشنهاد شده توسط کوهن و همکاران (۲۰۰۳) برای آزمون نقش تعدیل‌گری بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفت. لازمه انجام تحلیل تعدیل‌گری این است که متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر، مرکزی و استاندارد شوند تا به واسطه کاهش همبستگی متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر با متغیر تعاملی، احتمال وقوع هم خطی چندگانه کاهش پیدا کند. همچنین پیش شرط دیگر این آزمون، تأیید رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است. سپس متغیر تعاملی از طریق ضرب متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر استاندارد شده ایجاد شود تا مقدمات تحلیل رگرسیون فراهم گردد. به این منظور متغیر پیش بین و تعدیل‌گر در مرحله اول و متغیر تعاملی در مرحله دوم وارد مدل رگرسیونی می‌شوند. همان‌طور که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، با توجه به کمتر بودن مقدار سطح معناداری از ۰/۰۵ متغیر بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌گر دارد و در حضور این متغیر این رابطه افزایش پیدا می‌کند، بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌شود.

^۱ Cohen

جدول (۶): نتایج آزمون فرضیات تحقیق

روابط	ضریب مسیر (β)	عدد معناداری (t)	سطح معناداری (sig)	تصمیم‌گیری
اعتماد سازمانی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۸۴	۳/۳۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه ۱
اعتماد سازمانی×بهره‌وری نیروی انسانی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۲۵	۵/۷۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه ۲

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد و کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون اعتقاد راسخی وجود دارد که عملکرد و کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده، نقش می‌باشد بستگی دارد. امروزه در نتیجه تغییرات و برای آماده شدن برای تغییرات آینده فشار قابل ملاحظه فزاینده‌ای بر کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی، آموزش و حقوق و مزایا وارد می‌آید. همچنین 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 شغل‌شان عمل کنند. رفتار شهروندی سازمانی یک پدیده نوظهور است که می‌تواند در این راستا گامی بردارد. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش اعتماد سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه می‌باشد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، اعتماد سازمانی منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شده به طوری که با در نظر گرفتن اثر بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر، شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد.

با توجه به پژوهشی که به مطالعه موردی تأثیر اعتماد بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته بود (Zeinabadia & Salehi, 2011)، نتایج یافته‌های آن با مطالعه حاضر مطابقت دارد. همچنین یافته‌های این پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی با نتایج پژوهش

ارتورک (۲۰۰۷) سازگار است (Ertürk, 2007). به طوری که در پژوهش‌های متعددی با توجه به نقش حیاتی اعتماد سازمانی در بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی، این موضوع اهمیت فزاینده‌ای داشته و مورد توجه جدی قرار گرفته است (Ellonen, Blomqvist & puumalainen, 2008: 162).

با توجه به یافته‌های پژوهش فعال و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، نتایج پژوهش مذکور با نتایج مطالعه حاضر همسو است. از جمله عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مهارت، آموزش، انگیزش و مشارکت در تصمیمات شرکت است که در سایه اعتماد مدیران به کارکنان و بالعکس قابل پیاده‌سازی است.

غفاری چراتی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت کشور پرداخت، اما در این تحقیق رضایت شغلی به عنوان جزئی از بهره‌وری منابع انسانی در نظر گرفته شده است که این موضوع جامعیت مطالعه صورت گرفته را نسبت به تحقیق مذکور نشان می‌دهد.

بنابراین بر اساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش، نقش اعتماد سازمانی در بهبود رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی، موارد زیر را پیشنهاد می‌شود:

همانگونه که نتایج تحقیقات آماری نشان می‌دهد، بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. بدین معنی که با ارتقا ابعاد اعتماد سازمانی می‌توان تعهد کارکنان را افزایش داد. چرا که بهبود ابعاد اعتماد سازمانی به دلیل اینکه سبب با معنی تلقی شدن کار، ایجاد احساس مسئولیت و آگاهی از نتایج عملکرد برای فرد می‌گردد در او ایجاد انگیزش کرده، رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته، سبب بهبود عملکرد شده و نهایتاً تعهد را افزایش می‌دهد. البته باید دانش و مهارت، و شدت نیاز به رشد کارکنان را مورد توجه قرار داد. چرا که ارتقا ابعاد اعتماد سازمانی سبب افزایش توان انگیزشی شغل شده و چنانچه فرد از شدت نیاز به رشد پایینی برخوردار بوده و دانش و مهارت کافی برای انجام کار مورد نظر را نداشته باشد، سبب دل‌زدگی آنان از کار شده و احتمال ترک خدمت افزایش می‌یابد.

در همین راستا موارد زیر به مدیران پیشنهاد می‌شود تا از طریق افزایش توان انگیزشی شغل تعهد کارکنان را افزایش دهند:

۱- با تنوع بخشیدن به نوع فعالیت کارکنان از میزان خستگی آنها کاست، چرخش شغلی یا گردش کار است که این روش پیشنهاد می‌کند، کارکنان در همان سطح شغلی به کار دیگری بپردازند.

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۳۳

راه حل دیگری که می‌توان به مدیران جهت تنوع بخشیدن به وظایف کارکنان پیشنهاد داد، ارتقاء شغلی است.

استفاده از تکنولوژی جدید در بالا بردن سطح بهره‌وری نیروی انسانی، توصیه می‌شود. در این راستا لزوم دیدن دوره‌های آموزشی و شرکت در سمینارها می‌تواند کارمند را از روزمرگی به آموختن پدیده‌های جدید ترقیب نموده و باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزش گردد.

به همین دلیل برای فراهم آوردن میزان مطلوبی از تنوع مهارت، اجرای پاره‌ای از آموزشها به نظر لازم می‌آید برای مثال بکار گرفتن برخی از نرم افزارها، جهت محاسبات و فعالیت‌های کاری، مستلزم آموزش از قبل می‌باشد و به دلیل ایجاد تنوع در چگونگی انجام امور می‌تواند موجب احساسات و تجارب خوشایندی از جانب کارکنان شود.

۲- جهت ارائه بازخورد به کارکنان پیشنهاد می‌شود هر یک از کارکنان در پایان روز گزارشی از عملکرد خود را به سرپرست مربوطه ارائه کرده و بازخوردی از فعالیت روزانه خود دریافت کنند تا از این طریق کارکنان در جریان حاصل اقداماتشان قرار گیرند. این بازخورد از این جهت که به صورت مستقیم و سریع به خود کارمند داده می‌شود می‌تواند اثرات مثبت زیادی در پی داشته باشد و کمک می‌کند تا کارمند به طور روزانه کارهای خود را ارزیابی و اشتباهات را اصلاح کند، عملکرد را بهبود بخشد و با آگاهی بیشتری برای فعالیت روز بعد خود برنامه‌ریزی کند. همچنین پیشنهاد می‌شود فرم ارزیابی طراحی شده که هر شش ماه یکبار فعالیت کارکنان را ارزیابی کرده و نتایج مربوطه را به آنها ارائه دهند.

همچنین پیشنهاد می‌شود رویه‌های کلی انجام امور از قبل به کلیه کارکنان آموزش داده شود تا در حین عمل خود کارمند بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار احساس خود کارآمدی وی تقویت شود و بیش از پیش بر انجام امور تاثیر بگذارد و همچنین می‌توان با دادن بازخور درست و کارآمد سطح اعتماد سازمان را با کارکنان دانشگاه نشان داد زیرا یک بازخور مفید همراه با تقویت‌کننده‌های مثبت تعهد کارکنان را با همراه خواهد داشت.

۳- نحوه فعالیت‌ها را در این دانشگاه به صورتی است که کارکنان نمی‌توانند از استقلال و آزادی عمل کامل برخوردار باشند چرا که فعالیتها براساس دستورالعملهایی است که از جانب ستاد مرکزی تعیین شده و آنها تنها مجری آن هستند، بنابراین فعالیتها در دانشگاه یا براساس دستورالعملهای خاص صورت می‌گیرد یا زیر نظر سرپرست مستقیم هر بخش. با این حال دادن آزادی عمل در چگونگی انجام وظایف کاری و همچنین فراهم آوردن موقعیتهایی که موجب بکارگیری قضاوت و ابتکار فردی در کارکنان شود، می‌تواند در بالا بردن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بسیار موثر باشد.

۴- به علت گسترده بودن فعالیت‌ها و وظایف نمی‌توان انجام یک فعالیت را از ابتدا تا انتها به یک کارمند محول کرد بلکه هر کارمند مسئول انجام بخشی از کار می‌باشد و برای حفظ یکپارچگی فعالیتی که انجام می‌شود می‌توان برای آن فعالیت یک گروه کاری تشکیل داد تا ضمن ایجاد و حفظ هویت وظیفه، افراد بتوانند درک واضح و روشنی از کل فعالیت مورد نظر بدست آورند.

۵- اهمیت وظیفه به مبانی و اعتقادات فکری هر فرد بستگی پیدا می‌کند که عامل خارجی و دور از کنترل سازمان محسوب می‌شود. در این رابطه گزینش‌های اولیه برای استخدام مناسب‌ترین افراد و همچنین فرایندهای اجتماعی کردن کارکنان پس از ورود به سازمان می‌توانند شیوه‌هایی برای هم‌نوا کردن افراد با ارزش‌های سازمان محسوب شوند. در این صورت می‌توان اطمینان نسبی حاصل شود که وظایف سازمانی از جانب اعضا با ارزش تلقی شوند.

همچنین می‌توان در دوره‌های آموزشی که برای هر یک از کارکنان در ابتدای دوره استخدام و همچنین هر چند سال یک بار صورت می‌گیرد، فرهنگ سازی و جامعه‌پذیری سازمانی صورت گرفته، حساسیت و اهمیت شغل را برای کارکنان بیان کرده و آنها را از رسالت‌ها و اهداف آگاه ساخته و نقش تک تک کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف و رسالت‌ها عنوان کنند.

و کارکنان را آگاه سازند که اگر چه ممکن است کار آنها جزئی باشد اما هر یک از آنها می‌توانند نقش بسیار مهمی در جذب مشتری داشته و سهم مهمی را در ارتقا کیفیت ارائه خدمات به مشتری ایفا نموده و نهایتاً در توسعه اقتصادی نقش مهمی داشته باشد.

در پایان لازم می‌دانم به لحاظ اهمیت و حساسیت موضوع به سایر پژوهشگرانی که می‌خواهند در این زمینه تحقیق کنند پیشنهاداتی ارائه نمایم.

- مدل اعتماد سازمانی بر روی شغل تمرکز دارد و به شاغل توجه نمی‌کند، در نتیجه شخصیت شاغل و ویژگی‌های فردی او مورد توجه قرار نگرفته است در صورتی که در دنیای واقعی شغل بدون شاغل وجود ندارد و باید علاوه بر توجه به اعتماد سازمانی به ویژگی‌ها و شخصیت شاغل نیز توجه شود. بنابراین امیدواریم که در تحقیقات بعدی این عوامل هم دیده شود و خصوصیت شاغلین به اعتماد سازمانی اضافه شود و این دو با هم بررسی شوند.

- پژوهشگران می‌توانند همین موضوع را در سایر سازمانها و مراکز خدماتی یا تولیدی نیز اجرا کنند و نتایج را به صورت تطبیقی مقایسه نمایند.

- سایر پژوهشگران می‌توانند همین موضوع را بطور همزمان در یک بخش دولتی و خصوصی اجرا نمایند و نتایج بدست آمده را با یکدیگر مقایسه نمایند.

بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی □ ۳۵

- پژوهشگران می‌توانند رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (خیرخواهی، توانایی و درستی و صداقت) را با عملکرد مدیریت مشارکتی، کارایی، غیبت و ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار دهند.
- پژوهشگران می‌توانند رابطه عوامل شغلی (بر اساس مدل رفتار شهروندی سازمانی) را با رضایت شغلی، کارایی، کیفیت عملکرد، اثر بخشی، انگیزش، غیبت و ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار دهند.

محدودیت‌های پژوهش

- لازم به ذکر است این کار پژوهشی همانند سایر تحقیقات علمی با برخی مسائل و محدودیت‌ها روبرو گردیده است که اهم آنها به شرح ذیل می‌باشد:
- اگرچه روش نظرسنجی یکی از روش‌های معمول برای توصیف پدیده‌هاست، اما ممکن است این روش در پژوهش حاضر نتوانسته باشد به خوبی ابعاد گوناگون مسأله را مورد بررسی قرار دهد.
 - عدم دسترسی به مدیران ارشد و رده بالای دانشگاه به دلیل مشغله کاری را می‌توان به عنوان دومین محدودیت پژوهش قلمداد کرد.
 - نا آشنایی برخی از آزمودنی‌ها با پرسش‌نامه تحقیق و عدم تکمیل آن نیز یکی از مشکلات این پژوهش می‌باشد. البته محققین در این مطالعه سعی کرده‌اند حتی‌الامکان با توضیحاتی ساده و واضح این عدم اطمینان را کمرنگ‌تر نمایند.
 - از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم همکاری و تمایل به کارکنان به تکمیل پرسش‌نامه‌ها اشاره کرد؛ زیرا اکثر پاسخ‌دهندگان معتقدند که اکثر پژوهش‌هایی که انجام می‌گیرند، بازخوردی از آنها دریافت نمی‌کنند. به طوری که این امر انجام تحقیقات بیشتر را در راستای بهبود عملکرد این دانشگاه با مشکل مواجه می‌سازد.

منابع و مأخذ:

- مایل افشار، مهنار، رجبزاده، علی و معمارپور، مهدی (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستانهای آموزشی شهر تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت) دوره ۶ شماره ۲، ۱۶۹-۱۵۷
- قلی پور، آرین (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمانهای دولتی. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۲، صص: ۱۱۸-۱۰۳
- فعال، آرمین؛ دوست قهفرخی، ابراهیم علی و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۳، ۴۳-۳۵.
- غفاری چراتی، معصومه (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کنشگران وزارت کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، به راهنمایی دکتر وحید ناصحی فرد، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- Akan, O. H., Allen R. S., White, C. S. (2009). Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research*, 40, 94-106.
- Arnott, C. (2007). Trust: current thinking & future research. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 981-987.
- Boon, S.D., Holmes, J.G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk, in Hinde, R.A., Groebel, J. (Eds), *Co-operation and Pro-social Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, MA
- Broman, M. (2004). Assessing productivity in assembly systems. Licentiate thesis, Department of Production Engineering, The Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Chow, C. W.C., Lai, J. Y.M., Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, Vol. 48, 362-369.
- Cohen, J., Cohen P., West SG., Aiken L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*, (3rd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

- Cook J, Wall TD (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 321-332.
- Adams, S. H., & Wiswell, A. K. (2008). "Further Exploration of Organizational Trust Factors". Virginia Polytechnic Institute and State University. Online Submission, PP:3-12.
- Erat, S, Erdil O, Kitapçı H, Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. *African Journal of Business Management*, 6(30): 8853-8861.
- Ghobadian, A., Husband, T. (1990). Measuring total productivity using production functions. *International Journal of Production Research*, 28 (8), 1435 – 1446.
- Hall McGillis L. (2003). Nursing Intellectual Capital: A Theoretical Approach for Analyzing Nursing Productivity. *Nursing Economics*, 21(1), 14-19 .
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.
- Hart, T. A., J., Bruce Gilstrap, Mark C. Bolino. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69 (10), 3981-3988
- Hartog, D. D, Shippers MC, Koopman, P.L. (2002). The impact of leader behavior on trust in management and co-workers. *Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 29-34.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training & Development Journal*, 34(11), 38–44.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379 – 403
- Kochanek, S. T., (2005). Interrogating social capital. *Commonwealth and Comparative Politics*, 43(3), 433-435.

- Mayfield, C. O., Taber, T. D. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 7, 741-763
- Mollering, G., Bachman, R., Lee, H.S. (2004). Understanding organizational trust: Foundation, constellation and issue of operationalisation, *managerial psychology*, 19/6, 556-570.
- Monji, L, Ortlepp, K. (2011). The Relationship between Organizational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory Study. *Alternation* 18(1), 192 – 214.
- Nedkovski, V., Marco Guerci, Francesca De Battisti, Elena Siletti. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26
- Samnani, A., Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24 (1), 5-16
- Shaw, R. B (1997). *Trust in the balance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Stanley, L. J., William McDowell. (2014). The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (3), 264-275
- Tadesse Tulu, D. T. (2017). Should online social Medias (OSMs) be banned at work? The impact of social Medias on employee productivity in Ambo University, a case study. *Research in International Business and Finance*, 42, 1096-1102
- Tangen, S. (2002). A theoretical foundation for productivity measurement and improvement of automatic assembly systems, Licentiate thesis, The Royal Institute of Technology, Stockholm, ch3, 19-30.
- Bettencourt LA, Brown SV. Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy Marketing Science*. 2003;31(4):394-408.
- Eastaugh SR. Hospital nurse productivity. *Journal of Health Care Finance* 2002; 29(1): 14-22.
- E Oguz. The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2010: 9(1): 1188– 93.

- Ellonen, R., Blomqvist, K. & puumalainen, K.(2008). “The role of Trust in organizational innovativeness”. *European Journal of Innovation management*, 11(2): PP:160-181.
- Timothy, A. Hart, J. Bruce Gilstrap, Mark C. Bolino. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69 (10), 3981-3988
- Turnipseed, D. L., & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-218.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251– 265.
- Wang, G., Qinghua He, Xianhai Meng, Giorgio Locatelli, Tao Yu, Xue Yan. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*, 35 (7), 1402-1414.
- Wang, Y-D & Hsieh, H-H. (2012). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*. 8, 1-20
- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? *Information & Management*, 45, 394–402.
- Zeinabadia, H., Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 1472 – 1481

۴۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال دهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۸