



## بررسی اثرات وزنی رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ های مختلف سازمانی در بخش عمومی

محمد فیضی (نویسنده مسوول)

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

Email: m\_feizi@yahoo.com

حبیب ابراهیم پور

دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

باقر عسگرنژاد نوری

استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۱ \* تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۲۸

### چکیده

از دیدگاه مدیران سازمانهای دولتی، توجه به رفتارهای شغلی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موثر بر عملکرد فردی کارکنان موضوعی حیاتی است و بر این اساس بسیاری از صاحب نظران مدیریت به دنبال شناسایی ساز و کار تاثیرگذاری رفتارهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان می باشند. هدف اصلی این تحقیق نیز شناخت تأثیر رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی کارکنان سازمان-های دولتی ایران در چهار فرهنگ مختلف می باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی است و در انتخاب پاسخ دهندگان از روشهای نمونه گیری نظری و ترتیبی استفاده شده است. پس از انتخاب محیط های پژوهش به تعداد ۲۰ سازمان و شناخت فرهنگ این سازمانها، با توجه به فرمول حجم نمونه کوکران ۱۳۲۹ پرسشنامه توزیع و ۱۱۷۸ پرسشنامه جمع آوری گردید که نشان دهنده نرخ پاسخدهی ۸۸ است. روایی پرسشنامه های فرهنگ سازمانی، رفتارهای شغلی و عملکرد فردی به وسیله خبرگان تایید و پایایی پرسشنامه ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای یافتن وزن نسبی رفتارهای شغلی در تأثیر بر عملکرد فردی از روش اهمیت/ وزن نسبی استفاده شد. نتایج نشان می دهد که در فرهنگ های قدرت مدار و وظیفه مدار، رفتار وظیفه ای ثابت، در فرهنگ توفیق مدار، رفتار وظیفه ای ثابت و انطباق پذیر و در نهایت در فرهنگ حمایت مدار رفتار شهروندی بین فردی و رفتار شهروندی سازمانی دارای بیشترین اهمیت نسبی بوده و بیشترین اثر را بر عملکرد فردی دارند. در نهایت با توجه به آزمون فرضیه ها پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد فردی در چهار فرهنگ مختلف سازمانی ارائه گردید.

**کلمات کلیدی:** رفتار شهروندی، رفتار ضدبهره ور، رفتار کناره گیرانه، رفتار وظیفه ای، فرهنگ سازمانی.

## ۱- مقدمه

مطالعه نظام‌یافته رفتارهای انسان در سازمان به بهبود توانایی تبیین، پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد و نیز روابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم را آشکار می‌سازد و مبنایی برای پیش‌بینی دقیق رفتار فراهم می‌کند (Rezaeian, 2009). در ادبیات پژوهش، از چندین نوع رفتار عملکردی بحث شده است که شامل رفتار وظیفه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی، عدم بروز رفتارهای ضدبهره‌ور و اجتناب از رفتارهای کناره‌گیرانه می‌باشد. در گذشته متخصصین منابع انسانی موجودیت خود را با انجام وظایف اجرایی توجیه می‌کردند، اما برای اینکه بتوانند خود را به عنوان شریک استراتژیک مطرح کنند بایستی اقدامات و فعالیت‌های آنان از لحاظ نتایج سازمانی از جمله چگونگی رفتارهای شغلی کارکنان ارزیابی شود (Mirsepasi, 2008). رفتارهای شغلی در کنار دیگر عوامل در تعیین سطح عملکرد فردی کارکنان از نقشی مهم برخوردار است. به عبارت دیگر عملکرد فردی کارکنان می‌تواند تا حد قابل توجهی محصول نهایی رفتارهایی باشد که شخص از خود بروز می‌دهد (Colquitt et al., 2010). عملکرد فردی اساساً یعنی اینکه کارکنان چه کاری را انجام می‌دهند و می‌تواند شامل حوزه‌هایی مانند کمیت کار، کیفیت کار، به موقع بودن خدمات، تشریک مساعی و غیره باشد. اطلاعاتی که مدیران درباره چگونگی انجام کار کارکنان دریافت می‌دارند شامل اطلاعات بر مبنای ذهنیت، اطلاعات بر مبنای رفتار و اطلاعات بر مبنای نتایج است (Mirsepasi, 2008). از آنجا که روز به روز سازمان‌ها و محیط پیچیده‌تر می‌شوند، یک نظریه نمی‌تواند به تمام پرسش‌های ممکن درباره چرایی رفتار افراد در سازمان پاسخ قطعی دهد (Rezaeian, 2009). فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که می‌تواند با چرایی رفتار در ارتباط بوده و آن را تشریح نماید. فرهنگ سازمانی، به کارکنان می‌گوید که چه چیزی قانون، هنجار و ارزش سازمانی به حساب می‌آید. چه نوع پیامدهای کاری، دارای اهمیت می‌باشد؟ چه نوع رفتارهایی در سازمان مناسب و شایسته بوده و چه نوع رفتارهایی نامناسب است؟ بر این اساس تاثیر رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی کارکنان در فرهنگ‌های مختلف سازمانی ممکن است متفاوت باشد. بدین منظور در این مقاله به طور مجزا چهار نوع فرهنگ سازمانی بررسی می‌شود. چهار نوع فرهنگ سازمانی در تئوری‌های مدیریت مطرح گردیده که بر سازمان‌ها حاکم می‌باشد و آن شامل فرهنگ وظیفه‌مدار، فرهنگ حمایت‌مدار، فرهنگ توفیق‌مدار و فرهنگ قدرت‌مدار می‌باشد (Faghihi and Aghaz, 2011). چگونگی تأثیر همزمان رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران هدف اصلی این تحقیق می‌باشد. همچنین در این مطالعه تلاش می‌گردد تا تأثیر رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی کارکنان در فرهنگ‌های مختلف سازمانی بررسی گردد. نهایتاً ارزیابی اهمیت نسبی هر یک از این رفتارها در تأثیر بر عملکرد فردی کارکنان به عنوان هدف اصلی دیگر تحقیق مطرح است. صاحب نظران بر این باورند که نسخه واحدی از اولویت رفتارهای شغلی به صورت جهان‌شمول وجود ندارد. بدین دلیل یافتن اهمیت نسبی رفتارهای شغلی مؤثر بر عملکرد فردی در چهار نوع فرهنگ متفاوت می‌تواند مطالعه‌ای ارزشمند محسوب گردد و در ادبیات مدیریت نیز به ندرت به آن پرداخته شده است. از این رو میزان اهمیت/ وزن نسبی رفتارهای شغلی مؤثر بر عملکرد فردی در فرهنگ وظیفه‌مدار، فرهنگ توفیق‌مدار، فرهنگ قدرت‌مدار و فرهنگ حمایت‌مدار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲- روش شناسی پژوهش

رفتارهای شغلی به عنوان مجموعه رفتارهای کارکنان که به صورت مثبت یا منفی در دست‌یابی به اهداف سازمانی سهیم هستند، تعریف می‌شود. این تعریف از رفتارهای شغلی شامل رفتارهایی است که تحت کنترل فرد می‌باشد (Colquitt et al., 2010). رفتار شغلی سازه‌ای چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارت از عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای است (Befort and Hatstrup, 2003). عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود که به صورت غیررسمی در اثربخشی سازمانی تأثیر دارد؛ ولی به طور رسمی بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شود. عملکرد وظیفه‌ای در یک سازمان به الزامات شغلی اهداف و مأموریت‌های سازمان و باورهای افراد وابسته است. کافمنز و همکاران (۲۰۱۲) چارچوب ابتکاری برای عملکرد شغلی افراد ارائه دادند که شامل ۴ بعد عمومی است: ۱- عملکرد ضمنی که رفتارهایی از کارکنان را مورد توجه قرار

می‌دهد که محیط اجتماعی، روانی و سازمانی پوشش می‌دهد که تضمین می‌کند که وظایف اصلی شغل انجام می‌شود؛ ۲- عملکرد وظیفه‌ای که مشخص‌کننده مهارت در انجام وظایف اصلی بوسیله کارمندان است؛ ۳- رفتار ضدبهره‌ور که به معنی رفتار مضری است که از رفاه سازمانی جلوگیری می‌کند؛ و ۴- عملکرد انطباقی که نشان دهنده انطباق کارمندان در برابر تغییر در محیط یا نقش‌های شغلی می‌باشد. کولکوییت و همکاران (۲۰۱۰) رفتار وظیفه‌ای را به دو بعد رفتار وظیفه‌ای ثابت (شرح شغل) و رفتار وظیفه‌ای انطباق‌پذیر (اداره کردن موقعیت‌های بحرانی و اضطراری، مدیریت استرس کاری، حل مشکلات به صورت خلاقانه، برخورد با موقعیت‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی و مبهم، یادگیری وظایف کاری، تکنولوژی‌ها و موقعیت‌های کاری، انطباق‌پذیری بین فردی و انطباق‌پذیری فرهنگی (اشتیاق برای سازگاری و نشان دادن احترام برای باورها و ارزش‌های دیگران) تقسیم‌بندی می‌کنند.

رفتار شهروندی سازمانی نیز رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً با نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Appelbaum, 2004). پودساکوف و همکاران (۲۰۱۴) رفتار شهروندی سازمانی را دو گروه طبقه‌بندی کرد: وابسته و چالش‌برانگیز. رفتار شهروندی سازمانی وابسته، رفتارهایی است که از لحاظ ماهیتی، مشارکتی، معمولاً غیرمتضاد و تقویت‌کننده روابط است. از سوی دیگر، چالش‌برانگیز، رفتارهایی است که از طریق آن کارکنان انتقاد سازنده از وضعیت موجود را با هدف ایجاد بهبود از طریق تغییر بیان می‌کنند. رفتارهای شهروندی وابسته را می‌توان مواردی مانند کمک کردن به دیگران، وفاداری سازمانی، سازگاری سازمانی، ابتکار فردی و داشتن نگاه کلی به سازمان اشاره کرد و رفتارهای چالش‌برانگیز مانند بیان چالش‌های سازنده و نه صرفاً انتقادی، تلاش‌های داوطلبانه و سازنده کارکنان برای تغییر عملکرد سازمانی با توجه به نحوه اجرای کار، دارای تفکر انتقادی و ارائه پیشنهاد برای تغییر، نام برد (Hart et al., 2016). به باور کولمن و بورمن (۲۰۰۰)، رفتار شهروندی سازمانی دارای دو بعد رفتار شهروندی بین فردی (کمک‌رسانی، اطلاع‌رسانی و روحیه جوانمردی) و رفتار شهروندی سازمانی (اظهار نظر و ارائه انتقادات سودمند، فضیلت مدنی و طرفداری) می‌باشد.

رفتار انحرافی به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌شود که طی آن فرد یا گروه، قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان محل خود را به طور عمدی نقض می‌کند (Robinson and Bunnet, 1995). رفتارهای انحرافی دارای سه ویژگی هستند: (۱) عمدی و آگاهانه است؛ (۲) هنجارها و قوانین سازمان را به هم می‌زند؛ و (۳) سلامت افراد یا سازمان را تهدید می‌کند (Christian and Ellis, 2014). براساس نوع شناسی که رایبسون و بنت (۱۹۹۵) انجام داده‌اند، رفتارهای انحرافی را براساس دو بعد شدت رفتار و نوع آسیبی که برجای می‌گذارد، به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: انحراف تولیدی (فعالیت‌هایی که مستقیماً تولید را دچار اختلال می‌سازند مانند کندکاری)، انحراف مالی (مانند تخریب یا استفاده نامناسب از دارایی سازمان). انحراف سیاسی (مانند شایعه‌سازی، غیبت‌های بی‌اساس و غیره)، پرخاشگری شخصی (مانند پرخاش فیزیکی، آزار جنسی و غیره). بر این اساس، رفتارهای ضدبهره‌ور شامل دو بعد رفتارهای ضدبهره‌ور بین فردی (آزار و اذیت و تجاوز به حقوق دیگران، شایعه‌پراکنی، گستاخی و بی‌ادبی) و رفتارهای ضدبهره‌ور سازمانی (خرابکاری و دزدی، اتلاف منابع و استفاده نامناسب از تجهیزات) می‌باشد (Robinson and Bunnet, 1995).

نوع دیگری از رفتار ارادی وجود دارد که از جانب کارکنان بروز می‌کند و به آن رفتار کناره‌گیرانه اطلاق می‌شود. رفتار کناره‌گیرانه<sup>۱</sup> به‌عنوان برخی از اقداماتی تعریف می‌شود که کارکنان برای امتناع و طفره رفتن از کار انجام می‌دهند. طبق نظر کولکوییت و همکاران (۲۰۱۰) رفتار کناره‌گیرانه دارای دو بعد رفتار کناره‌گیرانه جسمی (تأخیرکردن، استراحت‌های طولانی، شرکت در جلسات غیرضروری، غیبت، سوء استفاده از مرخصی‌های استعلاجی و ترک خدمت) و رفتار کناره‌گیرانه روانی (خیال‌پردازی، گپ زدن‌های غیرکاری، تظاهر به کار، در اندیشه شغل دوم بودن، پرسه‌زنی‌های اینترنتی) است.

عملکرد را یک رفتار و عبارت از فعلی می‌دانند که فرد آن را انجام می‌دهد (Guimaraes, 2013). عملکرد فردی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری معین به آنان واگذار شده است؛ انجام می‌دهند. به عبارت دیگر به

میزان حصول و بازدهی که از طریق اشتغال فرد در شغل خود (اعم از خدماتی، آموزشی و تولیدی) کسب می‌شود، برمی‌گردد. به طور کلی نقطه مشترک تمام تعاریف در مورد عملکرد فردی در شغل، نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله توسط فرد می‌باشد. طبق نظر خاکی (۲۰۰۳)، عملکرد فردی دارای شاخص‌های وضوح نقش، شایستگی، محیط، تناسب ترجیحی، درجه کارآمدی پاداش است. به طور کلی عملکرد فردی می‌تواند شاخص‌هایی از قبیل توانایی، تلاش، حمایت، کیفیت ستاده، کمیت ستاده، به موقع بودن ستاده، حضور مؤثر و تشریک مساعی داشته باشد (Mirsepasi, 2008).

فرهنگ سازمانی یکی از تعیین‌کننده‌های کلیدی موفقیت شرکت است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که توسط یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد (Jaskyte and Dressler, 2004). مافی (۲۰۰۹) فرهنگ سازمانی را به عنوان ارزش، ایدئولوژی، فلسفه، اعتماد، آیین، نمادها و هنجارها که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کند (Kao and et al., 2016).

در تحقیق حاضر گونه‌های فرهنگ سازمانی بدین شرح در نظر گرفته شده است: ۱- فرهنگ وظیفه‌مدار (نقش‌مدار): کلمه نقش منسوب به شغل هر قسمت است که در عمل مورد انتظار است. فرهنگ نقش‌مدار، فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید دارد؛ ۲- فرهنگ توفیق‌مدار: در این فرهنگ افراد علاقه‌مند به کارشان می‌باشند و نسبت به آن تمایل شخصی دارند. افراد از انجام وظایف خود لذت می‌برند و باطناً خشنود می‌شوند؛ ۳- فرهنگ قدرت‌مدار: در این فرهنگ بعضی افراد مسلط و دیگران تابع هستند. این عامل به یک مساله محدود و ثابت اجتماعی یعنی عادت به تسلیم و تمکین در مقابل وظیفه و مسئولیت بستگی دارد. از زیردستان انتظار می‌رود که تسلیم و متمایل باشند؛ ۴- فرهنگ حمایت‌مدار: در این فرهنگ‌ها، افراد لیاقت خود را از طریق روابط، تقابل، تعلق و اتصال نشان می‌دهند. افراد احساس می‌کنند که خودشان با خلوص نیت عضو شده‌اند و دارای ریسک و علاقه شخصی هستند.

در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد فردی تحقیقات متعددی انجام شده است برای مثال نام و کیم (۲۰۱۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نگرش شغلی اعضای سازمان در صنعت نیمه رسانا در کره جنوبی پرداختند. آنها برای فرهنگ سازمانی از ابعاد فرهنگ گروهی، سلسله مراتبی، توسعه‌ای و عقلایی استفاده کردند و نتایج کار آنها نشان داد که رضایت شغلی به وسیله فرهنگ گروهی و فرهنگ عقلایی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، تعهد مؤثر به وسیله فرهنگ گروهی و عقلایی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و تعهد هنجاری به وسیله فرهنگ گروهی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. لو و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر تفاوت فرهنگ سازمانی و سازگاری فرهنگ سازمانی بر نتایج ارتباطات در یک محیط عمومی را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های جمع‌آوری شده براساس روابط بین موسسات بخش دولتی و شرکای تجاری آنها نشان داد که تفاوت فرهنگی درک شده به طور منفی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و سازگاری فرهنگ سازمانی درک شده به طور مستقیم و مثبت بر عملکرد و اطمینان از آینده ارتباط دارد. نارنجو-والنسیا و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که فرهنگ سازمانی بسته به ارزش‌هایی که فرهنگ را ارتقا داده است، می‌تواند نوآوری و عملکرد شرکت را تقویت کند و یا می‌تواند مانع هر دو آنها باشد. حسین و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به بررسی سطح فرهنگ سازمان یادگیرنده و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی در میان دانشگاهیان در موسسه دولتی آموزش عالی مالزی می‌پردازد. نتایج آماری به دست آمده از ۴۰ دانشگاه نشان می‌دهد که بین همه متغیرها رابطه مثبت وجود دارد. یادگیری مداوم بالاترین همبستگی با عملکرد سازمانی داشته و همکاری و یادگیری تیمی به شدت با نوآوری سازمانی مرتبط بود. جوگارتنام (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی ادبیات مهمان‌نوازی با بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم انواع فرهنگ سازمانی بر گرایش بازار و عملکرد در زمینه صنعت رستوران در ایالات متحده می‌پردازد. نتایج نشان از تأیید تأثیر مستقیم انواع فرهنگ‌های حمایتی و نوآورانه بر عملکرد شرکت می‌باشد. علاوه بر این، گرایش بازارتا حدی تأثیر مثبت و مستقیم فرهنگ سازمانی نوآورانه را بر عملکرد شرکت تحت تأثیر قرار داد. علیمردانی و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان "ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم" به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، ادھوکرایی، بازار و سلسله مرتبی) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نعیمی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی به

این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت) و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. قنبری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف شناسایی رابطه بین استقلال شغلی کارکنان با عملکرد فردی و سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در سازمان امور اقتصادی و دارایی و امور مالیاتی استان همدان به این نتیجه رسیدند که اثر مستقیم استقلال شغلی بر یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد. به علاوه اثر غیرمستقیم استقلال شغلی بر عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی و سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد.

روش این پژوهش، توصیفی- پیمایشی است. از طرف دیگر چون رابطه بین متغیرهای رفتاری و عملکرد فردی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، از نوع همبستگی نیز است. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. در تنظیم پرسشنامه، برای رفتار وظیفه‌ای، از مدل کولکویت و همکاران (۲۰۱۰)، رفتار شهروندی، از مدل کولمن و بورمن (۲۰۰۰)، رفتار ضدبهره‌ور، از مدل بنت و راینسون (۲۰۰۰)، رفتارهای کناره‌گیرانه از مدل کولکویت و همکاران (۲۰۱۰)، عملکرد فردی از مدل میرسپاسی و همکاران (۲۰۰۸) و برای چهار گونه فرهنگ سازمانی از مدل فیزی (۱۹۹۵) استفاده شده است. برای تقویت روایی، از نظرات متخصصان استفاده شد و برای آزمون پایایی، ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد. در انتخاب سازمان‌ها (محیط‌های پژوهش)، از روش‌های نمونه‌گیری نظری و ترتیبی استفاده شد. در روش نظری، نگرانی‌های نظری پژوهشگر نمونه‌گیری را جهت می‌دهد و پژوهشگر موردها را براساس بینشی که به او می‌دهد، انتخاب می‌کند. در نمونه‌گیری نظری موردهایی انتخاب می‌شوند که از لحاظ نظری واجد ویژگی‌های مهمی درباره یک موضوع یا بستری خاص هستند. در نمونه‌گیری ترتیبی نیز پژوهشگر تا جایی که جمع‌آوری نمونه‌ها ادامه می‌دهد که اطلاعات متنوعی به دست آورد (Faghihi and Aghaz, 2011). در این تحقیق سازمان‌هایی به عنوان نمونه انتخاب شدند که براساس چارچوب نظری واجد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مورد مطالعه بودند. سازه‌های هر چهار فرهنگ اقتضایی از شاغلین سازمان‌های تحت مطالعه مورد پرسش قرار گرفت. با استفاده از روش فریدمن، میانگین رتبه هر یک از این چهار فرهنگ سازمانی رتبه‌بندی شد و فرهنگ سازمانی که رتبه میانگین یک را به خود اختصاص داده بود، به عنوان فرهنگ حاکم بر آن سازمان شناسایی گردید.

ضمناً در هریک از سازمان‌های مورد مطالعه با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی

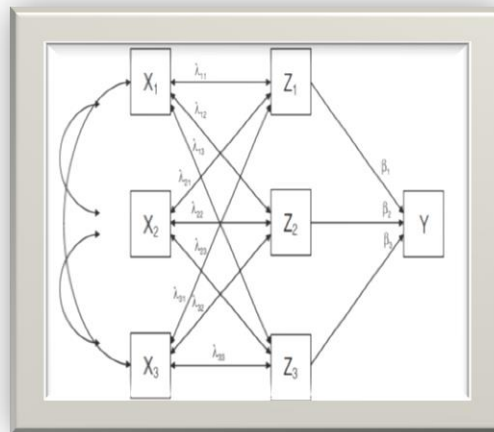
ساده، نمونه‌گیری‌های لازم به عمل آمد. پس از انتخاب محیط‌های پژوهش به تعداد ۲۰ سازمان (جدول ۱)، با توجه به فرمول حجم نمونه، ۱۳۲۹ پرسشنامه توزیع و ۱۱۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری گردید که نشان دهنده نرخ پاسخدهی ۸۸ درصد است.

جدول شماره (۱): محیط‌های پژوهش بر حسب نوع فرهنگ

نوع فرهنگ	نام سازمان	تعداد کارکنان	حجم نمونه (روش کوکران)	
وظیفه مدار	صندوق تأمین اجتماعی کشور	۱۲۵	۹۳	
	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب	۱۲۱	۹۲	
	سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور	۱۴۲	۱۰۳	
	اداره کل حفاظت محیط زیست کشور	۶۷	۵۶	
	مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان اردبیل	۵۶	۴۸	
	بانک مسکن شعبه شریعتی	۱۸	۱۸	
	آب و فاضلاب روستایی	۱۵۰	۱۰۵	
	اداره کل پژوهش شرکت ملی نفت ایران	۲۶	۲۶	
	توفیق مدار	شرکت پژوهش و فناوری صنایع ملی پتروشیمی	۷۲	۶۱
		آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک وزارت راه	۵۵	۴۸
اداره کل آموزش و پژوهش استانداری اردبیل		۲۷	۲۷	

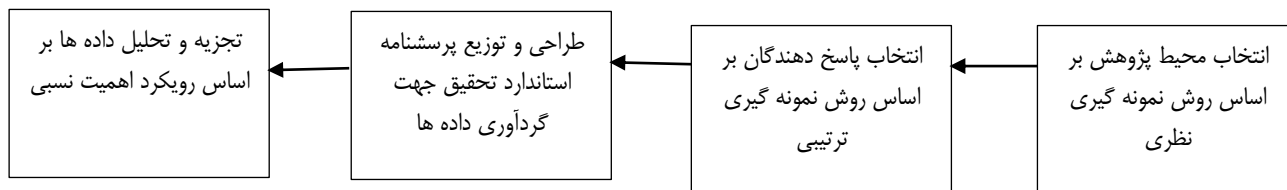
۱۰	۱۰	فدراسیون ورزش روستایی کشور	حمایت مدار
۶۲	۷۵	سازمان تعاون روستایی	
۹۰	۱۱۹	واحد پرستاری بیمارستان های امام، بوعلی و فاطمی	قدرت مدار
۴۸	۵۶	اداره کل بنیاد شهید	
۸۶	۱۱۰	اداره کل دادگستری ۱	
۱۱۰	۱۵۴	اداره کل دادگستری ۲	
۶۸	۷۶	سازمان زندان ها و اقدامات تامینی	
۸۷	۱۱۲	یگان نظامی مستقر در تهران ۱	
۹۱	۱۲۰	یگان نظامی مستقر در تهران ۲	
۱۳۲۹	۱۶۹۱	جمع	

در ادامه این بخش به ارائه توضیحات ضروری در مورد روش اهمیت نسبی پرداخته می شود. با استفاده از تکنیک اهمیت نسبی، اثرات ترکیبی و وزن هرکدام از متغیرهای پیش بین مورد بررسی قرار می گیرد. برای توضیح این روش نمودار زیر در نظر گرفته می شود که دارای سه متغیر پیش بین بوده و از خود همبستگی برخوردار است.



شکل شماره (۱): شمای گرافیکی اهمیت نسبی با وجود سه متغیر پیش بین (Jhonson and Lebreton, 2004)

بر اساس نمودار، اگر سه متغیر پیش بین وجود داشته باشند ( $X_j$ )، ابتدا متغیرهای متعامدی بدست می آیند که این متغیرهای متعامد ( $Z_K$ ) برای پیش بینی متغیر ملاک ( $Y$ ) بکار می روند. ضرائب رگرسیون  $Y$  روی  $Z$  بوسیله  $\beta_K$  و ضرائب رگرسیون  $X_j$  روی  $Z_K$  با  $\lambda_{JK}$  نشان داده می شود. از آنجایی که  $Z_K$  ها همبستگی ندارند، ضرائب رگرسیون  $X_j$  روی  $Z_K$  برابر همبستگی بین  $X_j$  و  $Z_K$  خواهد بود. بنابراین مجذور  $\lambda_{JK}$  سهم  $X_j$  را در واریانس  $Z_K$  نشان می دهد (Johnson, 2000). برای محاسبه وزن نسبی  $X_j$ ، سهم  $X_j$  در واریانس  $Z_K$  را در سهم  $Z_K$  در واریانس  $Y$  ضرب می کنیم و حاصل آنها را با هم جمع می کنیم. بر اساس آنچه بیان شد، در مواردی که متغیرهای پیش بین امکان همبستگی دارند، مناسب ترین روش برای محاسبه اهمیت نسبی متغیرها، استفاده از روش های تغییر متغیر و از جمله روش اهمیت نسبی جانسون است (Jhonson and Lebreton, 2004). لذا با توجه به ماهیت موضوع و همبستگی در متغیرهای پیش بینی کننده، از روش جانسون استفاده می شود. برای این تکنیک توسط جانسون، برنامه نرم افزاری تهیه شده است که در محیط نرم افزار SPSS قابلیت کاربرد دارد. مزیت روش در این است که نه تنها از ضرائب رگرسیون متغیرهای متعامد روی متغیر ملاک استفاده می کند، بلکه ارتباط بین متغیرهای پیش بین اصلی و متغیرهای متعامد را نیز در نظر می گیرد (Johnson, 2000). فلودیاگرام کلی روش تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل شماره (۲): فلودیاگرام روش تحقیق

### ۳- نتایج و بحث

برای پاسخ به سوال اول که اهمیت/ وزن نسبی هر کدام از رفتارهای شغلی مؤثر بر عملکرد فردی در فرهنگ وظیفه‌مدار چقدر است؟ همانگونه که ذکر شد در صورتی که بین متغیرهای پیش‌بین خود همبستگی مشاهده شود، روش رگرسیون فاقد کارایی است. همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین در جدول (۲) منعکس شده است. به عنوان نمونه شدت رابطه بین رفتار وظیفه‌ای ثابت و رفتار شهروندی بین فردی ۰/۳۶۸ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.

جدول شماره (۲): خود همبستگی متغیرهای پیش‌بین در فرهنگ وظیفه‌مدار

X <sub>8</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	
							۱	X <sub>1</sub>
						۱	**۰/۳۶۸	X <sub>2</sub>
					۱	**۰/۳۳	**۰/۵۷۳	X <sub>3</sub>
				۱	**۰/۲۶	**۰/۳۶۷	۳۲۸**۰/	X <sub>4</sub>
			۱	-۰/۰۰۴	**۰/۱۳۸	-۰/۰۶۱	۱۱۷**۰/	X <sub>5</sub>
		۱	**۰/۳۹۸	-۰/۰۰۴	**۰/۲۷۱	**۰/۲۱۵	**۰/۲۱۷	X <sub>6</sub>
	۱	**۰/۱۸۷	**۰/۲۶۶	-۰/۰۳۲	**۰/۲۹۱	**۰/۱۶۹	**۰/۲۴۲	X <sub>7</sub>
۱	**۰/۵۱۱	**۰/۲۷۸	**۰/۱۷۲	-۰/۰۱۵	**۰/۲۱۱	**۰/۱۳۶	**۰/۱۶۱	X <sub>8</sub>

۴۵۶=n

\*معنی دار با اطمینان ۰/۹۵  
 X<sub>2</sub>: رفتار وظیفه‌ای متغیر  
 X<sub>4</sub>: رفتار شهروندی  
 X<sub>6</sub>: اجتناب از رفتار ضدبهره ور بین فردی  
 X<sub>8</sub>: اجتناب از رفتار کناره گیری جسمی

\*\*معنی دار با اطمینان ۰/۹۹  
 X<sub>1</sub>: رفتار وظیفه‌ای ثابت  
 X<sub>3</sub>: رفتار شهروندی بین فردی  
 X<sub>5</sub>: اجتناب از رفتار ضدبهره ور سازمانی  
 X<sub>7</sub>: اجتناب از رفتار کناره گیری روانی

استفاده از تکنیک اهمیت نسبی، اثرات ترکیبی و وزن هر کدام از متغیرهای مستقل مورد بررسی قرار گرفت. خروجی برنامه، ضریب تعیین هر متغیر، مجموع ضریب تعیین و سهم درصدی هر متغیر پیش‌بین را نشان می‌دهد. تاثیر رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ وظیفه‌مدار در جدول (۳) آمده است.

جدول شماره (۳): تاثیر وزنی رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ وظیفه‌مدار

وزن نسبی متغیر (مدل R <sup>2</sup> )	وزن خام هر متغیر	رفتارهای شغلی
۷/۱٪	۰/۰۲۷٪	رفتار وظیفه‌ای ثابت
۴/۴٪	۰/۰۱۷٪	رفتار وظیفه‌ای انطباق پذیر

۲۳/۵٪	۰/۰۹٪	رفتار شهروندی بین فردی
۳۲/۲٪	۰/۱۲۴٪	رفتار شهروندی سازمانی
۳/۲٪	۰۱۲٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور سازمانی
۱۴/۵٪	۰/۰۵۶٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور بین فردی
۲/۸٪	۰/۱۱٪	اجتناب از کناره گیری روانی
۱۲/۳٪	۰/۰۴۷٪	اجتناب از کناره گیری جسمی
۱۰۰٪	$۳۹R^2 = \%$	مجموع

نتایج نشان می‌دهد که هشت نوع رفتار در مجموع ۲۴ درصد از تغییرات عملکرد فردی را تبیین می‌کند و اثرات وزنی رفتارها بر عملکرد فردی یکسان نبوده و با ضرایب متفاوتی بر آن اثر می‌گذارند. رفتار وظیفه‌ای ثابت دارای بیشترین سهم و اجتناب از کناره‌گیری جسمی دارای کمترین سهم است. تقریباً دو نوع رفتار وظیفه‌ای ۶۰٪، انواع رفتار شهروندی ۱۸٪، اجتناب از رفتارهای ضدبهره‌ور ۱۵٪ و اجتناب از رفتارهای کناره‌گیرانه ۷٪ از عملکرد افراد را در فرهنگ وظیفه‌مدار تبیین می‌کنند. روند تحقیق نشان داد که متغیرهای پیش‌بین در محیط‌های ۳ نوع فرهنگ دیگر، خود همبستگی دارند. بنابراین در فرهنگ‌های دیگر به آن پرداخته نمی‌شود. جداول (۴)، (۵) و (۶) تاثیر وزنی رفتارهای شغلی را بر عملکرد فردی در ۳ فرهنگ دیگر نمایش می‌دهد.

جدول شماره (۴): تاثیر وزنی رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ توفیق مدار

وزن نسبی متغیر (مدل $R^2$ )	وزن خام هر متغیر	رفتارهای شغلی
۲۷/۲٪	۰/۰۶٪	رفتار وظیفه‌ای ثابت
۲۲/۴٪	۰/۰۴۹٪	رفتار وظیفه‌ای انطباق پذیر
۱۹/۵٪	۰/۰۴۳٪	رفتار شهروندی بین فردی
۱۷/۱٪	۰/۰۳۷٪	رفتار شهروندی سازمانی
۲/۳٪	۰/۰۰۵٪	اجتناب از رفتار ضدبهره‌ور سازمانی
۱٪	۰/۰۰۳٪	اجتناب از رفتار ضدبهره‌ور بین فردی
۶/۲٪	۰/۰۱۳٪	اجتناب از کناره گیری روانی
۴/۴٪	۰/۰۱٪	اجتناب از کناره گیری جسمی
۱۰۰٪	$۲۲R^2 = \%$	مجموع

جدول شماره (۵): تاثیر وزنی رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ قدرت مدار

وزن نسبی متغیر (مدل $R^2$ )	وزن خام هر متغیر	رفتارهای شغلی
۵۱/۷٪	۰/۱۲۱٪	رفتار وظیفه‌ای ثابت
۸/۱٪	۰/۰۱۹٪	رفتار وظیفه‌ای انطباق پذیر
۱۰/۸٪	۰/۰۲۵٪	رفتار شهروندی بین فردی
۷/۵٪	۰/۰۱۸٪	رفتار شهروندی سازمانی
۷/۷٪	۰/۰۱۸٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور سازمانی
۷/۸٪	۰/۰۱۸٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور بین فردی
۳/۸٪	۰/۰۰۹٪	اجتناب از کناره گیری روانی
۲/۷٪	۰/۰۰۶٪	اجتناب از کناره گیری جسمی
۱۰۰٪	$۲۴R^2 = \%$	مجموع



جدول شماره (۶): تأثیر وزنی رفتارهای شغلی بر عملکرد فردی در فرهنگ حمایت‌مدار

وزن نسبی متغیر (مدل $R^2$ )	وزن خام هر متغیر	رفتارهای شغلی
۶۰/۳٪	۰/۲۲۹٪	رفتار وظیفه‌ای ثابت
۱۰/۸٪	۰/۰۴۱٪	رفتار وظیفه‌ای انطباق پذیر
۲/۱٪	۰/۰۰۸٪	رفتار شهروندی بین فردی
۱۵/۶٪	۰/۰۵۹٪	رفتار شهروندی سازمانی
۶/۳٪	۰/۰۲۴٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور سازمانی
۱/۷٪	۰/۰۰۷٪	اجتناب از رفتار ضدبهره ور بین فردی
۲/۷٪	۰/۰۱٪	اجتناب از کناره گیری روانی
۰/۰۵٪	۰/۰۰۲٪	اجتناب از کناره گیری جسمی
۱۰۰٪	$۳۸R^2 = \%$	مجموع

یافته های این تحقیق نشان داد که رفتارهای شغلی چه در داخل یک سازمان با ویژگی خاص فرهنگی و چه در بین فرهنگ‌های مختلف، از اهمیت و اولویت یکسانی برخوردار نیست. این یافته با نتایج لیونز و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنان در مقایسه سه شغل مختلف نیز دریافته بودند که در ارزیابی عملکرد، رفتار وظیفه‌ای، شهروندی و رفتارهای انحرافی دارای اهمیت یکسان نمی‌باشد و در ارزیابی عملکرد شغلی در سازمان‌های دارای فرهنگ بالای تیمی، به رفتار شهروندی اهمیت زیادی داده می‌شود. در این پژوهش نیز مشخص شد که در سازمان‌های حمایت‌مدار که مدیریت مشارکتی و گروهی از ویژگی‌های این فرهنگ است، رفتار شهروندی سازمانی و بین فردی به ترتیب بیشترین تأثیر وزنی را بر عملکرد فردی دارد. وارا و همکاران (۲۰۱۰) نیز بدین نتیجه رسیده بودند که در فرهنگ مشارکتی، رفتار شهروندی بین فردی در سازمان اهمیت داشته و یک رفتار وظیفه‌ای است تا اختیاری. یعنی رفتار شهروندی بین فردی در سازمان در فرهنگ مشارکتی یک نوع رفتار وظیفه‌ای محسوب می‌شود. یافته این تحقیق مبنی بر اولویت رفتار وظیفه‌ای در مقایسه با سایر رفتارها در فرهنگ قدرت‌مدار نیز با تحقیق آنان همخوانی دارد، زیرا هر دو پژوهش دریافته‌اند که زیاد شدن فاصله قدرت مدیران از کارکنان باعث می‌شود که مدیران از سوی کارکنان انتظار بروز رفتارهای وظیفه‌ای داشته باشند. لیونز و همکاران (۲۰۰۸) همچنین دریافته‌اند که در ارزیابی عملکرد شغلی در سازمان‌های دارای فرهنگ بالای تیمی در مقایسه با سازمان‌های با فرهنگ تیمی پایین، به محدود نمودن رفتار ضدبهره‌ور اهمیت زیادی داده می‌شود. این تحقیق نیز به یافته مشابهی رسیده است، مبنی بر اینکه در سازمان‌های دارای فرهنگ حمایت‌مداری، محدود نمودن رفتارهای ضدبهره‌ور بین فردی از بیشترین وزن نسبی را در مقایسه با سایر فرهنگ‌ها برخوردار می‌باشد. در حالی که در مورد محدود کردن رفتارهای ضدبهره‌ور سازمانی چنین وضعیتی مشاهده نشد و در فرهنگ وظیفه‌مدار، محدود کردن رفتار ضدبهره‌ور سازمانی، دارای بیشترین وزن می‌باشد. نتایج به دست آمده در مطالعه پودساکف و همکارانش (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که بین رفتار شهروندی سازمانی و سازه‌های مربوط به رفتارهای کناره‌گیرانه رابطه معکوس و معنی‌دار وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، افرادی که از خود رفتار شهروندی بین فردی و سازمانی بروز می‌دهند، از بروز رفتارهای کناره‌گیرانه اجتناب می‌کنند. با توجه به نتایج بدست آمده مبنی بر متفاوت بودن اهمیت نسبی رفتارهای مختلف شغلی چه در مقایسه با یمدیگر و چه در بین گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- انواع مختلف سازمان‌ها به هنگام ارزیابی عملکرد از فرم‌های ارزیابی متناسب با سازمان خود استفاده کنند و یک فرم ارزیابی عملکرد برای تمامی سازمان‌ها که پیش از این در سازمان‌های دولتی مرسوم بوده است، کارایی و اثربخشی لازم را نخواهد داشت.
- در فرم‌های ارزیابی عملکرد برای رفتارهای وظیفه‌ای ثابت (شرح شغل)، بیشترین امتیاز اختصاص یابد.
- فهرستی از انتظارات شغل به شاعل داده شود و با انتظارات فرد مقایسه شود، تا کلیه مسائل مبهم روشن شود و برای حل تعارض مورد مذاکره قرار گیرند.

- در اختصاص نمره‌های ارزیابی سرپرستان و خودارزیابی از افراد خواسته شود که تخصیص نمره بر حسب استانداردهای کاری و انتظارات سازمانی به فرد تعلق گیرد.
- اطلاعات لازم برای انجام وظایف شغلی و ایجاد ارتباطات مؤثر کتبی و شفاهی در دسترس افراد قرار داده شود.
- مشوق‌هایی مناسب برای حضور مؤثر در سر کار و حمایت‌های لازم از جانب سازمان و مقامات برای پیشبرد امور در نظر گرفته شود.
- طراحی شغل به گونه‌ای که حداکثر تلاش را به کار گیرد و وظایف محوله به کارکنان با دانش و تخصص آنان همخوانی داشته باشد.
- نوآوری همکاران در سازمان باید با استقبال و پاداش مدیران مواجه شود و فرهنگ مشارکت در سازمان تقویت گردد.
- کارکنانی که در سازمان زمان و انرژی زیادی را صرف کرده و فراتر از انتظارات سازمانی عمل می‌کنند، شناسایی و از آنان تقدیر به عمل آید.
- ایجاد جوی در سازمان که روش‌های جدید از جانب کارکنان برای حل مسائل جدید خلق و پذیرش گردد.
- تحمل و احترام به باورها و ارزش‌های دیگران به عنوان یک ارزش مورد توجه قرار گیرد.
- ایجاد محیطی که ارائه انتقادات و پیشنهادات سازنده جهت اصلاح رویه‌های ناکارآمد به آسانی میسر باشد.
- موقعیتی فراهم گردد که کارکنان اطمینان داشته باشند که در صورت ناموفق بودن ابتکارات جدیدشان، مورد مواخذه و بازخواست قرار نمی‌گیرند.
- از رفتارهایی که به صورت داوطلبانه در راستای منافع سازمان و کارکنان انجام می‌شود، حمایت شود.
- رفتارهای حمایتی همکاران به هنگام بروز مشکلات کاری برای فرد با تشویق و امتیاز مدیران مواجه شود.
- به رفتارهای ضدبهره‌ور سازمانی و همچنین به رفتارهای کناره‌گیرانه نمرات منفی در ارزیابی عملکرد تعلق گیرد.
- ایجاد محیطی در سازمان که از کارکنان حمایت شود و شرایطی فراهم گردد که آنها احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان داشته باشند.

#### ۴- منابع

1. Alimardani M., Farahani A. and Ghasemi S. H. (2015). The relationship between organizational culture and organizational culture and organizational entrepreneurship in head office of sport and youth, Qom province, *Research of Sport Management* 4(1): 15-34. (in Persian)
2. Appelbaum, S. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture. *Leadership and Trust Management Decision*, 42(1): 13-40.
3. Befort, N. and Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance, *Applied H.R.M. Research*, 8(1): 17-35.
4. Bennett, R.J. and Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of work place deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349-360.
5. Christian, J. S. and Ellis, P.J. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming model disengagement in to deviant behavior at work, *Journal of Business Ethics*, 119: 193-208.
6. Coleman, V.I., & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, *Human Resource Management Review*, 10(3): 25-44.
7. Colquitt, J.A., Lepine J.A, and Wesson, M.J. (2010). Organization behavior: essential for performance and commitment, *McGraw-Hill International*, pp. 24-33.
8. Faghihi, A, & Aghaz, A. (2011). Social research methods: quantitative and qualitative approaches, *Terme*, Tehran, 1: 84-85, (in Persian).
9. Ghanbari S., Eskandari A. and Farhadi M. (2016). Investigating the impact of employees' job independence on promoting individual and organizational performance by mediating

- individual and organizational learning, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* 3(8): 77-95. (in Persian)
10. Guimarães, J.C.F. (2013). The relationship between strategic resources and product innovation to achieve competitive advantage in the furniture industry companies. Unpublished Doctorate Thesis, Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS) and the University of Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Brazil.
  11. Hart T. A., Gilstrap J. B. and Bolino M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity, *Journal of Business Research*, 69(5): 3981–3988
  12. Hussein N., Omar S., Noordin F., Ishak N. A., (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study, *Procedia Economics and Finance* 37: 512 – 519.
  13. Jaskyte, K. and Dressler, W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in group of nonprofit organization, *Field Methods*, 16(3): 265-284.
  14. Jogaratnam G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31(8): 211-219.
  15. Johnson, J. W. and LeBreton, J. M. (2004). History and use of relative importance indices in organizational research, *Organizational Research Methods*, 7: 238-257.
  16. Johnson, J.W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regressions. *Multivariate Behavioral Research*, 35: 1-19.
  17. Kao C. Y., Tsaur S. H. and Wu T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 56: 98–108.
  18. Kaufmann, L., Kreft, S., Ehrgott, M., and Reimann, F. (2012). Rationality in supplier selection decisions: The effect of the buyer's national task environment. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(2): 76–91.
  19. Khaki, G. (2003). Productivity management, Islamic Azad University Publishers, Tehran. (in Persian).
  20. Lu V. N., Plewa C. and Ho J. (2016). Managing governmental business relationships: The impact of organizational culture difference and compatibility, *Australasian Marketing Journal*, 16(7): 32-56.
  21. Mirsepasi, N. (2008). Human resource management, *Mir*, Tehran. (In Persian).
  22. Muafi, M. (2009). The effects of alignment competitive strategy, culture and role behavior on organizational performance in service firms. *Int. J. Org. Innov.* 2(1): 106–134.
  23. Naeimi A., Pezeshki Rad G.J. and Najafloo P. (2015), Analysis of organizational culture effects on organizational citizenship behavior in ministry of agriculture jihad, *Iran Agricultural Extension and Education Journal*, 11(1): 18-31. (in Persian)
  24. Nam Y. and Kim, H. (2016). Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in semiconductor industry, *Procedia Computer Science* 91(15): 1106 – 1115.
  25. Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez D. and Sanz-Valle, R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, *Revista Latinoamericana de Psicología*.
  26. Phesey, C. D. (1995). Organizational culture; type and transformation, *N.Y. Routledge*.
  27. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., and Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 87–119.

28. Podsakoff, P., Nathan, W., Podsakoff M. and Blume D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122–141.
29. Rezaeian, A. (2009). Organization behavior management, *SAMT*. (in Persian).
30. Robinson, S.L., and Bunnet, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-72.
31. Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 269-292.
32. Varela, O.E., Salgado, E.I. and Lasio, M.V. (2010). The meaning of job performance in collectivistic and high power distance cultures: Evidence from three Latin American countries, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4): 407-426.

## Investigating Weighted Effects of Job Behaviors on Individual Performance in Different Organizational Cultures of the Public Sector

**Mohammad Feizi** (Corresponding Author)

Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

E-mail: m\_feizi@yahoo.com

**Habib Ebrahimpour**

Associate Professor, Department of Management and Economy, University of Mohaghegh Ardabili

**Bagher Asgharnezhad Nouri**

Assistant Professor, Department of Management and Economy, University of Mohaghegh Ardabili

### Abstract

Many public organization managers believed that regarding to job behaviors is vital subject. It seems individual performance is affected by individual or his/her peers behaviors. Performance of employee's subject is on that many of administrators and student of administration are looking procedures to its improvement. The main goal of this research is to reveal the simultaneous influence of job behaviors on individual performance in Iranian public organizations. The research method is based on a descriptive- Survey research and theoretical and sequential sampling method is the basis of the choice of research environments. 20 organizations selected as research environments and recognized the culture of these organizations, then according to Cochran sample volume method, 1329 researcher made questionnaires distributed and 1187 completed questionnaire was collected. The percentage of collected questionnaire is %88. The validity of questionnaire is confirmed by the authorities and the reliability of organizational culture questionnaire, job behaviors, and individual performance confirmed by Retest and Cronbach's alpha. The Relative Importance Method used for finding the relative weight of job behaviors. The results showed that in power and in-role cultures, routine task behavior is the highest importance. In achievement culture, routine task and adaptive task behaviors, and finally in support culture, interpersonal and organizational citizenship behaviors are highest importance. Finally, some suggestions are proposed, with regarding to hypotheses test in four different organizational cultures.

**Key words:** Citizenship Behavior, Counter Productivity Behavior, Organizational Culture, Task Behavior, Withdrawal Behavior