

## تجزیه و تحلیل نقش جو سازمانی در توسعه رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)

حسین نصراللهی

کارشناس ارشد علوم اجتماعی، رئیس اداره برنامه‌ریزی اداره کل سلامت شهرداری تهران

### چکیده

در این پژوهش سعی بر آن است تا نقش جو سازمانی را در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داده و راهکارهای مناسب ارائه دهد. در این پژوهش هفت بعد جو سازمانی که عبارتند از: ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، تعارض سازمانی و کارگروهی، مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات جو سازمانی از پرسشنامه آراباسی و برای رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پدساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شده است. ضریب آلفای کرنباخ پرسشنامه اول ۰.۸۴ و پرسشنامه دوم ۰.۷۸ می‌باشد که پایایی پرسشنامه‌ها را تایید می‌کند. برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که به این منظور از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله پرسشنامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان، تایید شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارمندان شهرداری تهران می‌باشد که تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیده و نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی اسپریمن و رگرسیون چندگانه استفاده شده است که در نهایت مشخص گردید که ریسک‌پذیری، پاداش دریافتی، کارگروهی، ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و ارتباطات سازمانی به صورت مثبت و تعارض سازمانی به صورت منفی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی موثر می‌باشد.

کلید واژگان: رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی، ضریب همبستگی، شهرداری تهران

## ۱. مقدمه

در دنیای پرچالش کنونی، سازمانها به منظور رقابت در صحنه جهانی و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل و ارضای نیازها و انتظارات مشتریان، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند، زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش، در ارزشیابی عملکرد انعکاس مییابد و مشارکت کارکنان در برنامه ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین می تواند عاملی موثر بر ویژگی های مرتبط با کارایی شغلی باشد. افزایش روزافزون سهم کارکنان در ارزش آفرینی در سیستم پویای رقابتی کسب و کار، به تغییر نگاه مدیران به کارکنان از یک منبع تولید صرف به یک شهروند سازمانی منجر شده است. (Koopman, R. 2001) در توضیح رفتارهای شهروندی به عنوان یکی از رفتارهای فرانقشی کارکنان، باید گفت بحثی که در دو دهه اخیر علاوه بر رفتارشناسان توجه روانشناسان اجتماعی و جامعه شناسان را نیز به خود جلب کرده، رفتار شهروندی سازمانی است (امینی و همکاران ۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایل به از خودگذشتگی کارکنان را به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران تبیین میکند. محیط های رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع را از خود بروز دهند (Chiang, Chun, F & Sheng, T 2011) در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف محدودی وجود دارد و هر آنچه هست، از تعریف اورگان (1983) نشأت گرفته است که وی رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه ای میداند که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمیشود. (Organ, D.W., 1988) در واقع، اورگان (1988) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتاری که نمیتواند به عنوان بخشی از شرح شغل اجبار شوند، تعریف میکند (Podsakoff, et al, 2000) این تعریف بر این مسئله دلالت دارد که کارکنان در صورت عدم اجرای رفتار شهروندی سازمانی نمی توانند تنبیه شوند، زیرا این رفتارها به طور رسمی بخشی از شرح شغلشان نیست (Raub, S. 2008). با توجه به مطالب فوق ایجاد و توسعه شرایطی که بتواند کارکنان را به رفتارهای فرانقشی در چارچوب سلسله مراتب سازمانی سوق دهد امری ضروری و مهم به نظر می رسد یکی از متغیرهای مهم و ضروری در این امر جو سازمانی می باشد جو سازمانی یک از متغیرهای مهم و اثر گذار درون سازمانی می باشد. جو سازمانی آشکار شدن شیوه ها و الگوهای زیربنایی که در پیش فرض ها، مصادیق و اعتقادات نهفته است و فرهنگ را می سازد تعریف می شود (Wang and Ahmad, 2004). مطالعات مختلفی بر روی جو سازمانی صورت گرفته است و ابعاد مختلفی را برای این عامل درون سازمانی تعریف کرده اند. از جمله این پژوهشگران آراباسی است که هفت بعد ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک پذیری، تعارض سازمانی و کار گروهی را برای جو سازمانی معرفی می کند (Arabaci, 2010). در این پژوهش تلاش می شود رابطه بین ابعاد جو سازمانی از دید آراباسی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد و مشخص گردد کدام یک از این ابعاد می تواند بر روی توسعه رفتار شهروندی سازمانی بیشترین تأثیر را داشته باشد

## ۲. پیشینه پژوهش

## ۲-۱. رفتار شهروندی سازمانی

بیش از ۶۵ سال مطالعات سازمان و مدیریت به انواع رفتار سازمانی کارکنان گرایش داشته اند. در سال ۱۹۳۸ چستر بارنارد سازمان های اثر بخش را به مثابه سیستم هایی توصیف می کند که افراد برای نیل به اهداف سازمانی همکاری می کنند. انواع سازمانی رفتارها و نگرش ها تحت عناوین مختلفی همچون میل به همکاری، وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی، رفتارهای فرانقشی از قبیل رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سازمانی تبیین شده اند. در این میان، رفتار شهروندی سازمانی بیشترین مطالعات را به خود اختصاص داده است. رفتار شهروندی سازمانی از آن دسته رفتارهای کارکنان است که تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان دارد. ولی این رفتارها به واسطه قرارداد استخدامی حمایت نمی شوند. با اینکه علاقه مندی به چنین نوع رفتارهایی در طی سالیان طولانی به وجود آمده. ولی هم اکنون مباحثی پیرامون زمینه، علایم و اثرات احتمالی رفتار

شهروندی سازمانی مطرح شده است محور اصلی پژوهش‌ها روی رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان خصوصیات فردی کارکنان بوده و در پی توصیف این موضوع هستند که چرا برخی کارکنان بیشتر از سایرین رفتار شهروندی از خود نشان می‌دهند (Koster & Sanders, 2006).

رفتار شهروندی سازمانی عبارتست از رفتارهای بصیرتی و اختیاری، که به اثربخشی سازمان کمک می‌کند ولی صریحا از جانب سازمان پاداشی دریافت نمی‌کند (Organ, 1988). نمونه‌هایی از رفتار شهروندی عبارتند از کمک به پیشبرد سازمان فراتر از کار خویش، داوطلب شدن برای فعالیت‌های خارج از شغل (Organ & Ryan, 1995). این رفتارها در تعریف اولیه اورگان (۱۹۸۸) از رفتار شهروندی سازمانی طبقه بندی شده‌اند. که آن کارکنان این رفتارها را به مثال یک سرباز خوب به نمایش می‌گذارند. شهروندان خوب از نظر بولینو و ترنلی (۲۰۰۳) شامل مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان از قبیل انجام وظایف اضافی، همکاری داوطلبانه با دیگران در انجام کار، پیروی از قوانین سازمانی، حتی در مواقعی که هیچکس مراقب نباشد. کمک به ارتقای تصویر بیرونی سازمان، احراز نگرش مثبت نسبت به سازمان و تحمل شرایط ناگوار محیط کاری می‌باشد (Korkmaz & Arpaci, 2009).

زمانی که رفتار شهروندی سازمانی توسط اسمیت و دیگران (۱۹۸۳) و بتمن و اورگان (۱۹۸۳) معرفی و مطرح شد. تمایزی بین دو بعد از رفتارهای کارکنان وجود داشت: الف-اطاعت عام (عمل به گونه‌ای که یک کارمند خوب باید به آن شکل عمل کند) و ب-نوع دوستی (کمک ویژه به دیگران). بعد از معرفی، محتوای این موضوع تحت تغییراتی قرار گرفت. اورگان (۱۹۸۸) پنج بعد برای رفتار شهروندان قائل شده است.

**نوع دوستی:** کمک و مساعدت ویژه با دیگران. نوع دوستی به کمک دیگران از جمله حمایت و راهنمایی همکاران تازه وارد اطلاق می‌گردد

**رفتار مدنی:** درگیری با مسائل مهم در سازمان

**وظیفه شناسی:** هنجار نوع دوستی

**ادب و ملاحظه:** ارائه مشاوره قبل از اقدام به دیگران

**رادمردی و گذشت:** عدم گله و شکایت در برابر مسائل جزئی

در سال‌های اخیر نیز تغییراتی در ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به وجود آمده است. بر مبنای نظریه اورگان (۱۹۹۷)، رفتار شهروندی سازمانی از سه بعد تشکیل یافته است: همکاری و مساعدت، رادمردی و وظیفه شناسی. سایر نظریه پردازان نیز سعی بر تبیین ابعاد آن داشته‌اند. این تکثر در ابعاد رفتار شهروندی، موجب بروز مشکلاتی در عناصر و مولفه‌های دقیق تشکیل دهنده ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شده است (Podsakoff et al., 2000). آخرین دسته بندی از رفتارهای شهروندی که

توسط صاحب نظران اصلی این موضوع یعنی اورگان، پودسا کوف و مک کینزی (۲۰۰۶) ارائه شده به شرح ذیل است

**رفتارهای کمک کننده:** نوع دوستی در محل کار، تلاش‌های داوطلبانه در جهت کمک به سایر کارکنان، حمایت و تشویق افراد دیگر، تلاش برای اجتناب از تعارضات میان فردی، ارتقاء همکاری میان کارکنان، کمک به سایرین به خاطر عدم حضور یا حجم کاری زیاد، حمایت فنی از همکاران یا مشتریان و...

**جوانمردی:** تحمل رفتارهای همکاران و زحمات و سختی‌های سازمان، پذیرش مشکلات مرتبط با شغل بدون گله و شکایت، نگرش مثبت نسبت به سازمان و.....

**وفاداری سازمانی:** حمایت از اهداف سازمانی، دفاع از تصویر سازمان در نظر ذی نفعان، ارائه تصویر مثبت از سازمان به گروه‌های مختلف، تلاش برای شهرت و اعتبار سازمان

**اطاعت سازمانی:** پذیرش و تبعیت از قوانین صریح یا ضمنی سازمان، اطاعت از خطوط تعیین شده، وقت شناسی، پیروی از ارزش‌های سازمان و ...

**ابتکار فردی:** ابراز ایده‌ها و نظرات، طرح پیشنهادات سازنده، تسهیم دانش و اطلاعات برای ارتقاء عملکرد، زیر سوال بردن وضع موجود و ناکارایی روش‌های مدیریتی و....

**توسعه خود:** رفتارهای داوطلبانه در جهت گسترش دانش، مهارت و توانایی هایی که عملکرد بهتر سازمان کمک می کند (Bairol, 2009).

این موضوع مورد تأیید است که رفتار شهروندی سازمانی اثر بخشی سازمان را بهبود می بخشد. در واقع این رفتارها می تواند عامل کلیدی در ثبات سازمان و تضمین بقاء آن در محیطی با عدم اطمینان و تغییرات سریع باشد (Koch & Dixon, 2007). اگر چه بسیاری از تلاش های پژوهش های پیشین بر عوامل ایجاد کننده رفتار های شهروندی توجه داشته اند. به ویژه اینکه تحقیقات اخیر به دو مسئله تأکید دارند: الف- تأثیر رفتارهای شهروندی بر ارزیابی عملکرد توسط مدیران و اقدام به صورت افزایش در حقوق، ارتقاء و غیره (ب) اثرات رفتار شهروندی بر موفقیت و عملکرد سازمان. برخی از نتایج مثبت رفتارهای شهروندی در سازمان شامل موارد زیر است:

فرهنگ سازمانی که مشوق رفتارهای شهروندی باشد محرکی برای هماهنگی فعالیت های تسهیم دانش در سازمان فراهم می کند. تسهیم اطلاعات در سازمان تحت تاثیر رفتارهای شهروندی قرار دارد (Peng Lin, 2008).

بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق سطوح بالای رفتارهای اخلاقی به صورت عملی به ارتقای عملکرد سازمانی می انجامد. رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مستقیمی با اثربخشی سازمان و بهبود عملکرد آن دارد (Chiaburu & Baker, 2006).

رفتارهای شهروندی سازمانی عملکرد و پذیرش تغییر در فرایندهای کاری را بهبود می بخشد و اطلاعات کارکنان در وظایف جدید، تبادل اطلاعات و تسهیم دانش و همچنین قبول محدودیت های مربوط به جلوگیری از آلودگی و همکاری با خدمات فنی جهت فرایندهای پاک را شامل می شود. از طرف دیگر، رفتارهای شهروندی عملیات روزانه سازمان را تسهیل کرده و به مثابه یک تسهیلگر اجتماعی همکاری و تعاون دو جانبه را در سازمان تشویق می کند (Organ et al, 2006). رفتارهای شهروندی به نتایج مفیدی برای مدیریت منابع انسانی و جو کاری از جمله انگیزش کارکنان، احساس تعلق و مباحث نسبت به جامعه سازمانی، همسویی با اهداف سازمانی و جذب کارکنان بهتر می انجامد. در مجموع، رفتار شهروندی محیط اجتماعی را بهبود داده و شرایط مورد نیاز را برای ابتکار عمل و ایفای وظایف فراهم می کند (Boiral, 2009). با توجه به مطالب فوق رفتار شهروندی سازمانی می تواند توسط عوامل متعددی در سازمان تقویت شود. که یکی از مهمترین این عوامل جو و فضایی که کارکنان در آن به فعالیت می پردازند. از جو سازمانی تعاریف متعددی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است:

۱. سیستم شناختی (عنصر ذهنی) که بیانگر سیستمهای ارزشی سازمان است.
  ۲. برداشتهای جمعی (عنصر احساسی) که از سیاستها، عملکردها و روشها سازمان نشأت می گیرد.
- به این ترتیب جو سازمانی نمایی از ویژگیهای ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و نگرشهای کارکنان ناشی می شود. در واقع جو نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیرقابل رویت سازمان است، مثل یک کوه یخ شناور در آب (Fleming 2002)). اگر چه اندیشمندان راجع به تعریف جو سازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگیهای آن دیدگاههای یکسانی ابراز داشته اند. ویژگیهای زیر را برای جو سازمانی بر شمرده شده است:

۱. برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت
۲. برآیند تعامل اعضای یک سازمان
۳. پایه ای برای تفسیر شرایط
۴. تداعی کننده هنجارها و ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان
۵. منبع تاثیر گذار بر رفتار (Gardner, 2005).

بر این اساس جو سازمانی مجموعه ویژگی‌هایی است که یک سازمان را توصیف می‌کند و آن را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد؛ تقریباً در طول زمان پدیدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Goleman & Emmerling, 2003).

طی سال‌های گذشته مطالعات مختلفی بر روی جو سازمانی و تاثیر آن بر متغیرهایی همچون نوآوری، گردش مالی، تعهد سازمانی و دیگر عوامل درون و برون سازمانی شده است. از جمله این تحقیقات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: در سال ۲۰۱۱ جمال نظری و همکارانش به بررسی نقش فرهنگ و جو سازمانی بر حمایت از سرمایه‌های فکری پرداخته‌اند. در این پژوهش که بر روی سازمان‌های خاورمیانه (ایران و لبنان) و کانادا صورت گرفته است، مشخص شده است که عوامل فرهنگ و جو سازمانی نقش موثری بر سیستم مدیریت و حمایت از سرمایه‌های فکری دارند و بر اثر بهبود این عوامل کارکنان سازمان‌های خاور میانه درک بهتری از سیستم مدیریت سرمایه فکری نسبت به هم‌تایان کانادایی خود دارند (Nazari et al, 2011).

ابوبکر سلیمان و همکارانش نیز در سال ۲۰۱۱ به مطالعه نقش جو سازمانی و گردش مالی در بانکداری اسلامی کشور امارات متحده عربی پرداخته‌اند. آنها با بررسی ۷۰ کارمند بانک این کشور به این نتیجه رسیده‌اند که جو سازمانی مناسب باعث گردش مالی بالا در سیستم بانکداری اسلامی خواهد شد و این امر از نهادینه سازی اهداف بانک در فرهنگ سازمانی آنها نشأت می‌گیرد (Suliman & Al obaidi 2011).

در سال ۲۰۱۲ نیز آرورا و همکارانش در مطالعه‌ای به بررسی رابطه میان جو سازمانی و تعهد کارکنان به اهداف سازمان پرداخته‌اند. این مطالعه نیز نشان می‌دهد که جو سازمانی می‌تواند در کنار عواملی همچون سبک رهبری، ارتباط کارکنان و سرپرست، درگیری در نقش و تصمیم‌گیری نقش موثری در تعهد افراد به اهداف سازمان ایفا کند (Arora et al, 2012). طیف گسترده‌ای از مطالعات مانند نمونه‌هایی که به آنها اشاره شد نشان می‌دهد که جو سازمانی یکی از متغیرهای مهم درون سازمانی است که می‌تواند بر تمامی ابعاد سازمان در حوزه‌های مختلف تاثیرگذار باشد. برای جو سازمانی ابعاد مختلفی توسط محققان ارائه شده است که کامل‌ترین آنها ۷ بعد آراباسی می‌باشد که در اکثر مطالعات نیز به این ۷ بعد استناد شده است. ما نیز در این پژوهش از ۷ بعد آراباسی برای سنجش رابطه میان ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی استفاده خواهیم کرد. این ابعاد عبارتند از:

۱. **ریسک‌پذیری:** از نظر بارنی و رایت، ریسک‌پذیری سنجش یا ارزیابی ریسک، و طراحی راهبردهایی برای مدیریت ریسک می‌باشد. در سازمان‌های مختلف، هنگامی که افراد با یکدیگر بهتر کار می‌کنند، دستاوردها نیز از نظر کمی و کیفی بهتر می‌شود (Barney & Wright, 1998).

**H<sub>1</sub>: ریسک‌پذیری در سازمان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد**

۲. **تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی بدان معناست که فرد، سازمان را معرف خود بداند به طور خلاصه وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند (Meyer & Allen, 1991).

**H<sub>2</sub>: تعهد سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد**

۳. **پاداش:** پیامدهای ارزشمند و مثبت کار برای افراد را پاداش گویند. پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب توسط فرد است که احتمال تکرار آن رفتار را افزایش می‌دهد (Helriegell et al, 1995).

**H<sub>3</sub>: پاداش دریافتی کارکنان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد.**

۴. **کار گروهی:** تیم یا گروه، مجموعه ای از افراد است که هریک بخشی از فعالیت گروهی را به دوش می کشد. آن چه هر عضو گروه باید انجام دهد، این است که سهم وظیفه ای خود در گروه را به نحو احسن و اکمل انجام داده و گروه را برای رسیدن به اهداف نهایی اش کمک کند (Billikopf, 2007).

#### H<sub>4</sub>: کار گروهی در سازمان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد

۵. **ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی به چارچوبی گفته می شود که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان ایجاد می کنند. در حقیقت، ساختار سازمانی الگوی تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان و هم چنین یک نظام رسمی می باشد زیرا مدیران عالی سازمان ها آن را به صورت رسمی پدید می آورند به طوری که نوع ساختار سازمان ها بر رفتار کارکنان و بهره وری آن ها اثرگذار است (Fry, 1993).

#### H<sub>5</sub>: ساختار سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد.

۶. **ارتباطات سازمانی:** ارتباطات عامل مهمی در سازمان بوده و بخش های مختلف سازمان را به هم مرتبط و متصل می کند. ارتباطات بخش وسیعی از رفتارهای افراد را در سازمان شامل می شود و ابزاری برای شکل دادن به وظایف اصلی مدیریت سازمان است (Barnard, 1938).

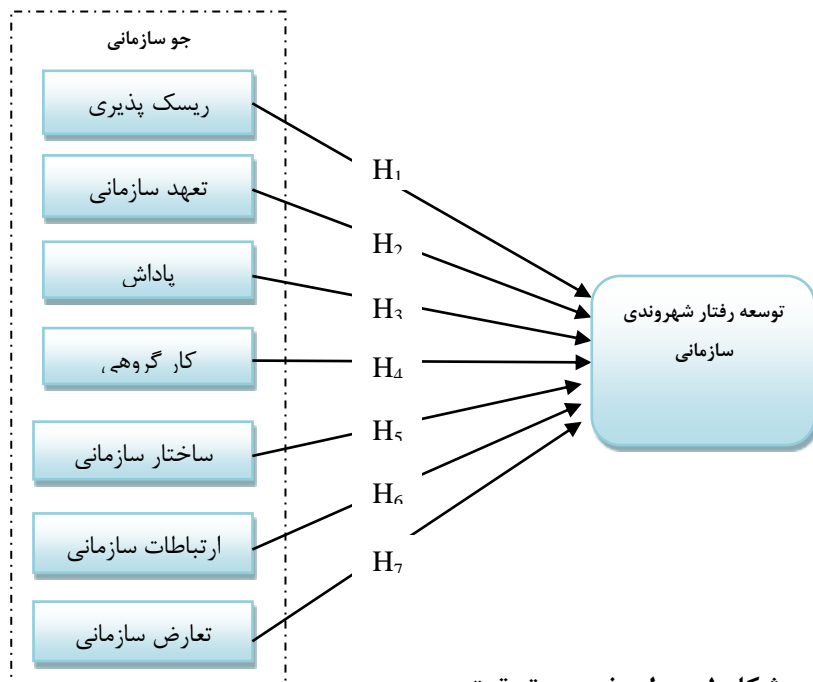
#### H<sub>6</sub>: ارتباط سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد

۷. **تعارض سازمانی:** تعارض را به عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروه ها تعریف می کنند (Robbins, 2003) به عبارتی تعارض منازعه آشکار میان دو نفر است به گونه ای که یکی احساس می کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می شود (Susan, 2006).

#### H<sub>7</sub>: تعارض سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد

### ۲-۲. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به چارچوب نظری مطرح شده، مدل مفهومی برای ارتباط بین ابعاد جو سازمانی و توسعه رفتار شهروندی سازمانی به صورت زیر می باشد



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. در این پژوهش به بررسی همبستگی ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی پرداخته می شود. جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش تمامی کارمندان شهرداری تهران می باشد این پژوهش از نظر روش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. در این پژوهش به بررسی همبستگی ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی پرداخته می شود. از آنجایی که بررسی تمام جامعه آماری امکان پذیر نمی باشد مجبور به نمونه گیری شده و به همین منظور از فرمول زیر برای به دست آوردن حجم نمونه استفاده شده است

$$n = (Z_{\alpha/2})^2 \cdot \left(\frac{s}{\varepsilon}\right)^2$$

$$n = (1.96)^2 \cdot \left(\frac{0.3517}{0.05}\right)^2 = 190.0714425$$

در فرمول بالا و سطح اطمینان ۹۵٪ ( $Z_{\alpha/2} = 1.96$ )، انحراف معیار نمونه اولیه ( $s = 0.3517$ )، درصد خطای مجاز ( $\varepsilon = 0.05$ )، تعداد نمونه ( $n$ ) می باشد. با توجه به احتمال ریزش با توجه به احتمال ریزش تعداد 200 نفر به صورت تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه ها بین این افراد توزیع و جمع آوری گردید. جهت جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه مجموعاً دارای ۴۸ سوال می باشد که ۴ سوال عمومی و ۴۴ سال آن اختصاصی است و طبق جدول زیر به شاخص های مختلف را مورد آزمون قرار می دهد:

### جدول ۱- ویژگی های پرسشنامه

ردیف	نام متغیر	تعداد شاخص های اندازه گیری متغیر	منبع مربوطه	مقیاس اندازه گیری
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۱۵	Organ and Konovsky, 1996	لیکرت پنج گزینه ای
۲	ریسک پذیری	۴	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۳	تعهد سازمانی	۵	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۴	پاداش	۴	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۵	کار گروهی	۶	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۶	ساختار سازمانی	۳	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۷	ارتباطات سازمانی	۴	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای
۸	تعارض سازمانی	۳	Arabaci, 2010	لیکرت پنج گزینه ای

برای بررسی روایی پرسشنامه از آزمون تحلیل محتوا (CVR) استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه بین ۱۵ نفر از استاتید و کارشناسان توزیع شد و از آنها خواسته شد تا درباره پرسشنامه اعلام نظر نمایند. برای تعداد ۱۵ نفر حداقل ضریب CVR، ۰.۴۹ می باشد. همانطور که در جدول زیر مشخص می باشد تمامی شاخص های پرسشنامه از نظر روایی تایید می شود.

جدول ۲- جدول محاسبه CVR

ردیف	متغیرها	CVR
۱	توسعه رفتار شهروندی سازمانی	۰.۷۵
۲	ریسک پذیری	۰.۸۶
۳	تعهد سازمانی	۰.۷۳
۴	پاداش	۰.۷۳
۵	کار گروهی	۰.۶۳
۶	ساختار سازمانی	۰.۸۶
۷	ارتباطات سازمانی	۰.۷۳
۸	تعارض سازمانی	۰.۷۳

در این پژوهش نیز جهت آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه به روش Stepwise نیز استفاده شده است که به این منظور از نرم افزار تحلیل آماری Spss استفاده گردیده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده ها



همانطور که اشاره شد پرسشنامه حاوی ۴۸ سوال بوده است که ۴ سوال عمومی و مشخص کننده اطلاعات عمومی پاسخ دهندگان و ۴۴ سوال اختصاصی و مربوط به متغیرهای تحقیق می باشد. پس از بررسی های صورت گرفته بر روی پرسشنامه ها اطلاعات عمومی پاسخ دهندگان به صورت زیر می باشد:

- جنسیت: ۶۰ درصد مرد، ۴۰ درصد زن
- سن: ۳۳.۱٪ بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۰.۴۴٪ بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۶٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال
- تحصیلات: ۲۲٪ دیپلم و فوق دیپلم، ۶۶٪ لیسانس و ۱۲٪ فوق لیسانس و دکترا

برای آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که در این آزمون ابعاد جو سازمانی متغیرهای مستقل و توسعه رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته می باشد. با انجام این آزمون نتایج زیر به دست آمده است:

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن

شماره فرضیه	عنوان فرضیه	ضریب همبستگی اسپیرمن	Sig	معنی دار در سطح	نتیجه
H <sub>1</sub>	ریسک پذیری در سازمان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	.۲۷۰	۰.۰۰۰۵	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>2</sub>	تعهد سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	۰.۴۲۰	۰.۰۰۰۰	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>3</sub>	پاداش دریافتی کارکنان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	۰.۳۲۰	۰.۰۰۰۰	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>4</sub>	کار گروهی در سازمان رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	۰.۳۶۰	۰.۰۰۰۱	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>5</sub>	ساختار سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	۰.۴۵۰	۰.۰۰۰۴	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>6</sub>	ارتباط سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد	.۳۳۰	۰.۰۰۰۳	۰.۰۵	اثبات فرضیه
H <sub>7</sub>	تعارض سازمانی رابطه معناداری با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد.	-۰.۲۳۰	۰.۰۰۰۵	۰.۰۵	اثبات فرضیه

همانطور که در جدول فوق مشخص می باشد تمامی فرضیات به اثبات رسیده است و مشخص می شود که میان متغیرهای تعهد سازمانی، پاداش، کار گروهی، ساختار سازمانی، ریسک پذیری و ارتباط سازمانی رابطه معناداری (مثبت) و تعارض سازمانی (منفی) با توسعه رفتاری شهروندی وجود دارد.

در مرحله بعدی برای بررسی اینکه کدام یک از این متغیرها می توانند وارد معادله رگرسیون شده و یا به عبارتی مشخص شدن اینکه کدام یک تاثیر بیشتری بر روی توسعه رفتاری شهروندی دارند، فرضیه ها به روش رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند که نتایج آن در جدول زیر مشخص می باشد:

## جدول ۶. ضریب همبستگی چندگانه و ضریب تعیین

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد شده
۱	۰.۳۸۰	۰.۱۵۳	۰.۱۴۱	۵.۶۴۵۶۷
۲	۰.۴۲۱	۰.۲۰۲	۰.۱۹۳	۵.۵۰۷۶
۳	۰.۴۵۹	۰.۲۷۳	۰.۱۴۴	۵.۴۱۸۴

۱. متغیر پیش بینی ، ساختار سازمانی

۲. متغیر پیش بینی ، ساختار سازمانی ، تعهد سازمانی

۳. متغیر پیش بینی ، ساختار سازمانی ، تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی

همانطور که در جدول فوق قابل مشاهده است ، شدت رابطه ساختار سازمانی به عنوان یکی از ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی ۰.۳۹۴ می باشد. که این میزان بات ورود متغیر تعهد سازمانی ۰.۴۲۱ افزایش یافته است. در نهایت با ورود متغیر ، ارتباطات سازمانی شدت این رابطه با توسعه رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰.۴۵۹ افزایش می یابد. اما ورود متغیرهای کار گروهی ، تضاد سازمانی ، پاداش دریافتی ، ریسک پذیری ، باعث افزایش همبستگی نشده و از معادله نهایی کنار گذاشته شده اند. ستون ضریب تعیین حاکی از این است که مدل ۳ که مدل نهایی است ۰.۲۷۳ تغییرات توسعه رفتار شهروندی سازمانی بوسیله ارتباطات سازمانی ، تعهد سازمانی ، ساختار سازمانی قابل توضیح است.

## جدول ۷. ضرایب و مقادیر رگرسیون چندگانه

شاخص های آماری متغیرها	ضریب تغییر	خطای ضریب استاندارد	ضریب استاندارد	مقدار t	احتمال t
مقدار ثابت	۷۰.۳۴۰	۳.۷۶۱		۱۸.۸۸۳	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی	۰.۵۷۰	۰.۲۰۵	۰.۲۹۰	۳.۴۳۶	۰.۰۰۱
تعهد سازمانی	۰.۵۲۰	۰.۱۷۰	۰.۲۵۰	۳.۵۶۰	۰.۰۱۴
ارتباطات سازمانی	۰.۴۹۰	۰.۱۱۰	۰.۲۰۱	۳.۴۰۲	۰.۰۰۰

نتایج بدست آمده از تحلیلی رگرسیون چندگانه نشان می دهد که سه متغیر ارتباطات سازمانی ، تعهد سازمانی ، ساختار سازمانی به عنوان متغیر پیش بینی معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی را دارد. جدول فوق، ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی داری هر یک را نشان می دهد و ستون ضرایب استاندارد نیز نشانگر این است. که با تغییر یک انحراف معیار در متغیر ساختار سازمانی ۰.۲۹۰ تغییر توسعه رفتار شهروندی سازمانی ایجاد خواهد شد. و به همین ترتیب با تغییر یک انحراف معیار تعهد سازمانی ۰.۲۵۰ تغییر توسعه رفتار شهروندی سازمانی ایجاد خواهد شد. در نهایت با تغییر یک انحراف معیار در ارتباطات سازمانی ۰.۲۰۱ تغییر در توسعه رفتار شهروندی سازمانی ایجاد خواهد شد.

**۵. نتیجه گیری و پیشنهادات**

در این پژوهش سعی بر این بود تا رابطه بین ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی داده می شود مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور به مطالعه جو سازمانی شهرداری تهران انتخاب شده است. برای ابعاد سازمانی ۷ بعد ریسک پذیری، تعهد سازمانی، پاداش، کار گروهی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و تعارض سازمانی معرفی شد. پس از جمع آوری داده ها از شهرداری تهران و تحلیل داده های جمع آوری شده (رابطه ابعاد جو سازمانی با توسعه رفتار شهروندی سازمانی) به وسیله آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه، مشخص گردید تمامی ابعاد رابطه معناداری (مثبت) و بعد تضاد سازمانی رابطه معناداری (منفی) با توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارند. از میان تمامی ابعادی که معناداری رابطه آنها با توسعه رفتار شهروندی سازمانی اثبات گردیده است سه بعد ارتباطات سازمانی، تعهد سازمانی، ساختار سازمانی شرایط ورود به معادله رگرسیون توسعه رفتار شهروندی سازمانی را پیدا کرده و مشخص گردید رابطه مستقیم و قابل توجهی بر این امر دارند. به طور کلی و با توجه به نتایج به دست آمده می توان پیشنهادات زیر را برای نهادینه سازی توسعه رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن و یا به عبارتی مناسب ساختن جو سازمان برای تحقق آن، ارائه داد:

- ✓ بهبود ارتباطات غیر رسمی در سازمان و تجدید نظر دوره ای در این امر جهت کاهش نقص های احتمالی که رفتارهای مشخصی را به کارکنان دیکته می نماید
- ✓ توسعه ارتباطات رسمی در جهت ارتباطات غیر رسمی در سازمان
- ✓ ایجاد گروه های کاری اثربخش جهت توسعه رفتارهای داوطلبانه در سازمان
- ✓ جهت دادن ارتباطات فرا سازمانی کارکنان در جهت اهداف سازمان
- ✓ طراحی چشم انداز بلند مدتی که در آن کارکنان رسیدن به اهداف شخصی را درگرو تحقق اهداف سازمانی بنگرند
- ✓ طراحی سیستم پاداش دهی اثر بخشی که رفتارهای فرا نقشی (شهروندی) در سازمان را تشویق نماید

منابع

۱. امینی، بی بی اکرم و همکاران". ( 1386 ) رفتار شهروندی سازمانی، مفاهیم، پیشینه، منافع و الگوها ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۴، ص ۱۳۴ - ۱۲۳.
2. Koopman, R. (2001). "The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behavior: a review literature". Applied psychology, ms advised by dr, Talfall
3. Chiang, Chun – Fang. Sheng, Tsung (2011). "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior". international journal of hospitality management, Vol. 31, Issue 1, PP: 180-190.
4. Organ, D.W., (1988). "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome: Lexington". MA: Lexington Books
5. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and Bachrach. D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". Journal of management. 26(3),PP: 513-563
6. Raub, S. (2008). "Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry". International journal of hospitality management, 27, PP: 179-186
7. Koster, Ferry & Karin S&ers (2006), Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison, Personnel Review, Vol. 35, No. 5, pp. 519-537.
8. Korkmaza, Tugba & Ebru Arpacı (2009), Relationship of organizational citizenship behavior with emotional Intelligence, Procedia Social & Behavioral Sciences, pp.2432–2435
9. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal & dispositional predictors of organizational citizenship behavior, Personnel Psychology, No. 48, pp.775 -802
10. Organ, D. (1988), Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome Lexington, MA: Lexington Books
11. Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine & Daniel G. Bachrach(2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical & Empirical Literature & Suggestions for Future Research, Journal of Management, Indiana University, Vol. 26, No. 3, pp. 513–563
12. Boiral, Olivier (2009), Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Business Ethics, No. 87, pp.221–236.
13. Koch, R. & J. Dixon (2007), Do Extrinsic Rewards Enhance Organizational Citizenship Behavior? A Study of Public Sector Organizations, Public Governance & Leadership, Deutscher Universitits-Verlag, Wiesbaden, pp. 513-534.
14. Peng Lin, Chieh(2008), Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship
15. Chiaburu, Dan S. & Vicki L. Baker (2006), Extra-role behaviors challenging the status quo Validity & antecedents of taking charge behaviors, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, pp. 620-637
16. Organ, D., P. Podsakoff & S. MacKenzie: (2006), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents & Consequences

17. Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-13
18. Arabaci B.(2010), Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University).
19. Fleming, M. (2002). What is safety culture? Rail way Safety Ever green House, available at [www.google.com](http://www.google.com)
20. Gardner, W. L. et.al.(2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3: 343-372.
21. Goleman, D. & Emmerling, R.(2003). Common issues & mistakes, available at [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
22. Nazari Jamal A., Irene M. Herremans, Robert G. Isaac, Armond Manassian, Theresa J.B. Kline, (2011) "Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 2, pp.224 – 248
23. Suliman Abubakr M., Hanan Al Obaidli, (2011) "Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 4 Iss: 4, pp.308 – 324
24. Arora Nitin, Mohammed T. Nuseir, Talal T. Nusair, Rummy Arora, (2012) "Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment: A meta-analysis", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 7 Iss: 2, pp.201 – 220
25. Barney, Jay B. & Wright, Patrick M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage
26. Meyer J.P & Allen, N.J, (1991), A three component conceptualization of organizational commitment
27. Hellriegel, Don & Slocum, John & Woodman, Richard (1995). *Organizational behavior*, newyork: westpublishing company
28. Billikopf, Gregorio (2007), *Conflict management skills*, University of California
29. Fry, F.L. (1993), *Entrepreneurship: a planning approach*. Minneapolis: West Publishing Company.
30. Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harward University Press.
31. Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> Edition, Printce Hall India
32. Susan, M. (2006), *Organizational response to conflict*, *Social work research*, No:28, pp:25-32