

## بررسی تاثیر گذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی

دکتر عباسعلی حاج کریمی\*  
دکتر غلامعلی طبر سا\*\*  
فرج الله رحیمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۱/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان و با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان کارکنان رده تخصصی بانک ملت توزیع شد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان تاثیر مثبتی دارد. از بین اقدامات منابع انسانی (یعنی توانمندسازی، توسعه شایستگی، عدالت رویه‌ای و تسهیم اطلاعات) بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی داشته است. همچنین اقدامات منابع انسانی، طبق مدل تحلیل مسیر، می‌تواند از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی تاثیرگذار دارد. در پایان جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی از طریق تقویت اقدامات منابع انسانی پیشنهاداتی برای مدیران منابع انسانی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مدل معادلات ساختاری

A-hajikarimi @ sbu.ac.ir

G\_tabarsa @ sbu.ac.ir

Rahimi2053 @ yahoo.com

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیر باز 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 تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و... از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده‌است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب نموده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل موثر بر آن می‌تواند گام موثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید. (Morkoczy, 2005, p.12)

در این راستا، تحقیقات زیادی در جستجوی یافتن پاسخ بدین پرسش که چه عواملی می‌تواند در ایجاد و حفظ چنین رفتارهایی موثر واقع شوند، به عمل آمده است و محققان زیادی پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. (Bolino, 2002, p.505) این تحقیقات نشان داد که عوامل زیادی نظیر نگرش‌ها، رضایت شغلی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد بین فردی و قرارداد روانشناختی و... می‌توانند به عنوان پیش‌زمینه‌های (پیشگویی‌کنندگان) رفتار شهروندی مطرح شوند. اما از میان متغیرهای یاد شده، اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر بروز رفتار شهروندی، اخیراً مورد توجه محققین قرار گرفته است.

برای مثال، ساموئل اری<sup>۱</sup> و کنس لاو<sup>۲</sup> طی مطالعه‌ای به تاثیر گذاری مثبت اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی پی بردند. علاوه بر این، کارملی<sup>۳</sup> و ریفای (۱۹۹۸) از نقش تعهد سازمانی در ارتقاء رفتار شهروندی حمایت کردند. از سوی دیگر، گریدنر و موین هان<sup>۴</sup> پی بردند که اقدامات منابع انسانی عاملی کلیدی در افزایش تعهد سازمانی است. (Krietner, 2001, p.312)

پژوهش حاضر در صدد است تا طی یک مدل ساختاری، رابطه بین این سه متغیر را مورد بررسی قرار دهد. به عبارتی پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است.

#### ۱. اقدامات منابع انسانی

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می شود. از این رو، نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد.

اسکات در سال ۱۹۹۹ منشاء اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار برشمرد چرا که نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف سازمانی، حاضر است فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت نموده و در نتیجه موجبات اثربخشی سازمان را فراهم نماید. (Roepki, 2000, pp.32-54)

در این راستا، بهره‌مندی و بکارگیری مطلوب منابع انسانی در حیطه وظایف مدیران منابع انسانی سازمان بوده و سرمایه‌گذاری واقعی در سرمایه انسانی و اجرای اقدامات منابع انسانی ممکن است منجر به افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان گردد.

اخیراً یافته‌های مطالعات یاندت<sup>۵</sup>، نشان داد که اقدامات منابع انسانی به طور مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر گذار نیست، بلکه این اقدامات به تقویت ویژگی‌هایی در سرمایه انسانی کمک کرده و نهایتاً منتهی به ایجاد ارزش در سازمان می‌شود.

اخیراً اجرای برخی از اقدامات منابع انسانی برای افزایش اثربخشی سازمان پیشنهاد شده است که این آرایش از اقدامات اغلب محدود بوده و پایه تئوریک ندارد. در اغلب کتب و مقالات علمی دو چارچوب نظری مورد توجه بوده است: اول، مدل لاور<sup>۶</sup> است که چهار فرآیند (توانمند سازی، توسعه شایستگی، تسهیم اطلاعات و عدالت‌رویه‌ای) را بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی موثر دانسته است. توانمندسازی بیانگر افزایش اختیار یا قدرت تصمیم‌گیری کارکنان است. توسعه شایستگی بیانگر برنامه‌هایی مانند گردش شغلی، رابطه استاد- شاگردی و آموزش است که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند به آن‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی توجه می‌شود و سازمان سعی دارد با کارکنان یک ارتباط بلند مدت داشته باشد. تسهیم اطلاعات یعنی اینکه کارکنان از محیط و زمین‌های که در آن کار می‌کنند آگاه باشند و عدالت‌رویه‌ای به برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان اشاره دارد. (Bell, 2002, pp.46-131)

دوم، مدل سیستم کاری با عملکرد بالا، پیشنهاد شده توسط بیلی<sup>۷</sup> است که بیان می‌کند کارکنان فقط و فقط زمانی اقدام به عمل متقابل می‌کنند که به آن‌ها فرصت مشارکت داده شده باشد. کاهیر<sup>۸</sup> معتقد است یک استراتژی منابع انسانی کامل که هدفش ارتقاء رفتارها و نگرش‌های مثبت کارکنان است باید سه شرط را مورد توجه قرار دهد: (Castro, 2004, pp.27-53)

▪ کارکنان باید مشوق (پاداش، قدردانی) داشته باشند تا به انجام رفتارها و نگرش‌های رضایت‌بخش انگیزه شوند.

- کارکنان باید مهارت‌های لازم برای معنادار کردن تلاش‌های خود کسب کنند.
  - کارکنان باید فرصت‌های لازم برای مشارکت در سطوح مختلف را بیابند.
- طبق مدل لاولر و بیلی، اقدامات منابع انسانی که موجب افزایش این سه جزء می‌شود، موجب تشدید ادراک تعهد سازمانی، ادراک عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش نیت ترک سازمان می‌شود زیرا افراد تمایل دارند به حمایت و تعهد مدیران رده بالا پاسخ مثبت دهند.

## ۲. رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، ابتدا در سال ۱۹۷۸ توسط کان و کاتز<sup>۹</sup> به عنوان رفتارهای فراتر از تعریف شد. اما تحقیقات اصلی درباره این مفهوم از زمانی که ارگان و بت من<sup>۱۰</sup>، آن را با این نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند، آغاز شد. از آن هنگام به بعد مطالعات زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان انجام شد که از مهمترین آن‌ها می‌توان به تحقیقات کاتز (۱۹۹۴)، ارگان (۱۹۹۷)، بارباتو (۲۰۰۰) و جکس (۲۰۰۲) اشاره کرد. در طول این سال‌ها همه تحقیقات انجام شده به این اجماع رسیده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی نتایج برجسته‌ای برای کسب و کارهای سازمانی به همراه دارد. در سال‌های اخیر نیز تحقیقات زیادی انجام شده که سعی بر بررسی ارتباط این نوع رفتار با شخصیت، سبک‌های رهبری و... دارد. (Bolino, 2002, pp.500-522)

در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هرآنچه به عنوان تعریف این مفهوم آمده است بیشتر از تعریف ارگان<sup>۱۱</sup> نشات می‌گیرد. وی می‌گوید: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در

افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر است و بطور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. (Lance, 2001, pp.538-552)

از هنگام افزایش علاقه‌مندی به مطالعه رفتار شهروندی، همواره در ادبیات موضوع، فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۰۰، نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی شناسایی شده است. ابعادی که بیشترین توجه محققین را به خود جلب کرده‌اند عبارتند از: نوع دوستی<sup>۱۳</sup>، وجدان کاری<sup>۱۴</sup>، احترام به دیگران<sup>۱۵</sup>، رادمردی و گذشت و رفتار مدنی<sup>۱۶</sup>. (Allen, 1990, p.1).

نوع دوستی، همان کمک به همکاران در انجام وظایف می‌باشد. از این رفتارها می‌توان به جابه‌جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه‌های دیگران، کمک به افراد تازه‌وارد و با مهارت کم و... نام برد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سرکار می‌ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند و زود سرکار حاضر می‌شود. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه، به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که موجب جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می‌شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتارهای این بعد می‌باشند. (Mayer, 1989, pp.185-211)

گذشت و فداکاری رفتارهایی نظیر تحمل انتقاد، عدم عیب‌جویی از سازمان، ترجیح افراد شایسته به خود را شامل می‌شود. رفتار مدنی یا احترام به ارزش‌های اداری، شامل تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتنها و اطلاعات به روز شده می‌باشد.

نت‌مهر<sup>۱۷</sup> در سال ۱۹۹۷، ابعاد رفتار شهروندی را در قالب چهار بعد طبقه‌بندی نمود که عبارتند از: جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی. در پژوهش حاضر

نیز به منظور شناسایی رفتار شهروندی کارکنان، ابعاد مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. بطور کلی، به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا از طریق برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کارها و حل مشکلات بهبود بخشند تا سازمان در جهت اثربخشی بیشتر گام بردارد. (Organ, 1995, pp.775-802)

### ۳. نقش تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند، تعیین هویت می‌نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. مفهوم تعهد سازمانی سه سازه متمایز را در برمی‌گیرد: تعهد عاطفی<sup>۱۸</sup>، تعهد مستمر<sup>۱۹</sup> و تعهد هنجاری<sup>۲۰</sup>. تعهد عاطفی عبارت است از دلبستگی احساسی به سازمان، تعهد مستمر عبارت است از وابستگی مالی به سازمان و تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تاکید دارد. (Podsakoff, 2000, pp.513-563)

کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می‌مانند چون به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند آن دسته از کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند. (Castro, 2004, p.27)

تعهد سازمانی می‌تواند از پیش‌گویی‌کنندگان رفتار شهروندی باشد. بولن در سال ۱۹۹۷ دریافت که تعهد عاطفی مهمترین جزء تعهد در پیش‌بینی رفتار شهروندی است. (Hui, 1999, pp.3-21) نتایج یک فراتحلیل از سوی ارگان و رایان در سال ۱۹۹۵ نشان داد که تعهد عاطفی به طور معناداری با ابعاد نوع دوستی و وجدان کاری ارتباط دارد. در واقع فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار از خود نشان می‌دهد. (Organ, 1995, pp.775-802)

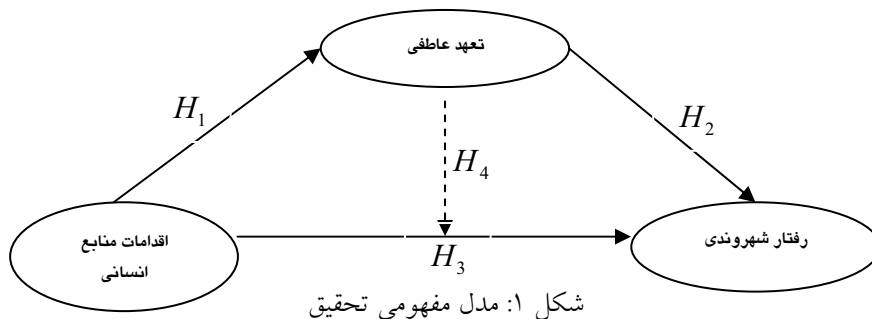
شال و کرینر (۲۰۰۳) نیز طی پژوهشی دریافتند که بین تعلق عاطفی یک فرد به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. (Hui, 2001, pp. 995-988) همچنین می‌یر و همکارانش در سال ۲۰۰۰ به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی همبستگی مثبت قوی با رفتار شهروندی دارد و تعهد مستمر رابطه معنی داری با رفتار شهروندی ندارد. (Margaret, 2005, pp. 406-422)

با توجه به توضیحات ارائه شده، در تحقیق حاضر، منظور از تعهد سازمانی، تعهد عاطفی (وابستگی احساسی به سازمان) است. از آنجائیکه تحقیقات گذشته تاثیر گذاری مثبت اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی عاطفی و همچنین تاثیر گذاری این تعهد بر بروز رفتارهای فراتر از نقش (شهروندی) را مورد تأیید قرار داده است. بنابراین انتظار می‌رود متغیر تعهد عاطفی به عنوان یک متغیر واسطه‌ای، در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی موثر باشد. از این رو مطالعه حاضر، علاوه بر سنجش تاثیر گذاری اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی، فرض نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی سازمانی (احساس تعلق آن‌ها به سازمان) در رابطه اثر گذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی را نیز مورد آزمون قرار داده است.

#### ۴. چارچوب نظری پژوهش

با عنایت به اینکه در تحقیقات گذشته - نه در داخل و نه در خارج از کشور- به طور همزمان رابطه سه متغیر اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است و همچنین با توجه به تعاریف ارائه شده، مدل مفهومی زیر برای نحوه تاثیر گذاری متغیرهای یاد شده ارائه می‌گردد:





### ۵. فرضیات تحقیق

با توجه به پیشینه تحقیق و همچنین مدل مفهومی ارائه شده، حداقل فرضیات زیر در نظر گرفته می شود:

- اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت معنی داری دارد.
- تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.
- اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.
- اقدامات منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.

### ۶. روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۲۱</sup> است. مدل معادلات ساختاری، یک رویکرد جامع آماری است که فرضیه های مربوط به روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون را آزمون می نماید. (کلاین، ۱۳۸۰، صص ۵۴-۴۰) از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای

موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، لذا ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزبه‌روز بیشتر خواهد شد. (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۱، صص ۷۳-۱۷۹)

از سوی دیگر، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه، برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزارهای آماری لیزرل استفاده شده است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای سنجش اقدامات منابع انسانی از پرسشنامه لاور (۱۹۸۶) تعهدسازمانی از طریق مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) انجام شده و نهایتاً برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پادساکف و مکینزی (۱۹۸۹) استفاده شده است. به منظور پایایی یک نمونه اولیه شامل ۷۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سئوالات متغیرها به ترتیب، ۰/۸۳ برای اقدامات منابع انسانی، ۰/۷۶ برای تعهد سازمانی و ۰/۸۷ برای رفتار شهروندی بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سئوالات از اعتبار عاملی استفاده شد.

#### ۷. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارشناسان بانک ملت می‌باشند. این بانک دارای ۲۰ اداره کل تخصصی و ۱۰۳۶ نفر پرسنل است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی در ۱۰ اداره کل، هر یک ۷ پرسشنامه و ۱۰ اداره کل دیگر هریک حدود ۸ پرسشنامه توزیع شد. بر طبق رابطه ۱ نمونه‌گیری از جامعه محدود

{۱۹} حجم نمونه ۱۵۴ نفر انتخاب شد که توصیف آماری در جدول ۱ ارائه شده است.

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2 pq}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 \alpha/2 pq}$$

رابطه ۱:

$$n = \frac{1036 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times 1035 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 154.1 \cong 154$$

سابقه		تحصیلات					سن			جنسیت		ابعاد توصیفی نمونه
تا	الی	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	۲۰ الی ۳۰	۳۰ الی ۴۰	۴۰ الی ۵۰	مرد	زن		
۱۰ الی ۲۰ سال	۲۰ الی ۳۰ سال	۵۲	۸۹	۵	۸	۱۱	۶۵	۷۸	۹۳	۶۱	تعداد	
%۳۷	%۱۰	%۳۴	%۵۸	%۳	%۵	%۸	%۴۲	%۵۰	%۶۱	%۳۹	درصد	

جدول ۱: توصیف آماری نمونه

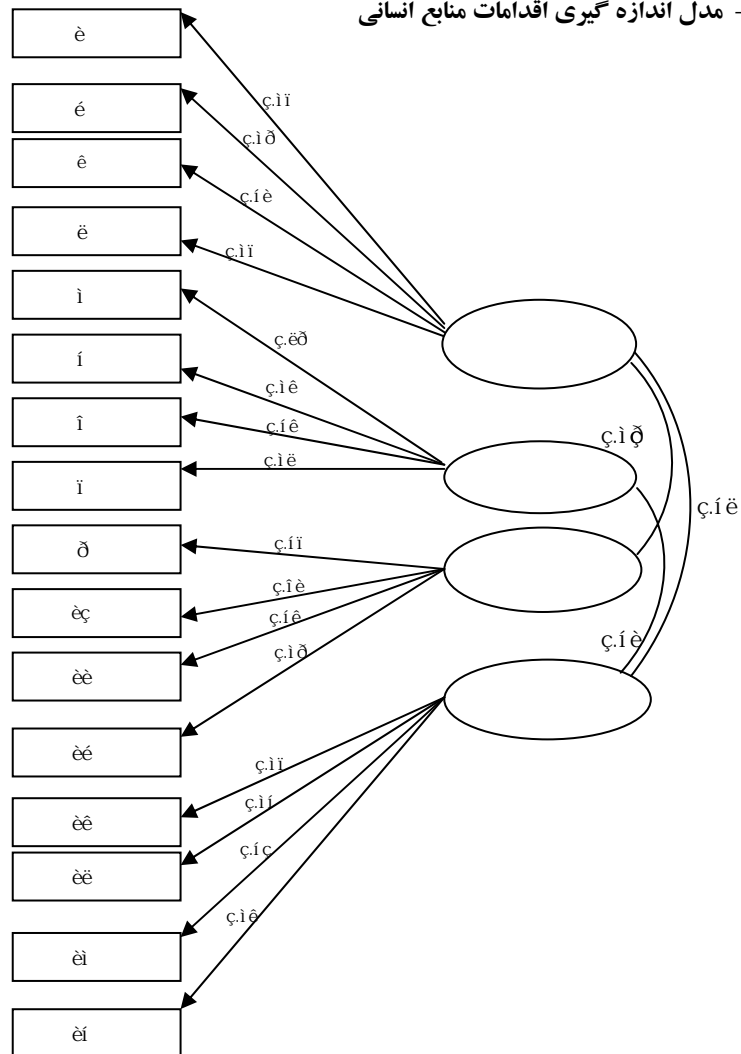
همانطور که ملاحظه می شود، از تعداد ۱۵۴ نفر پاسخ دهنده، ۶۱ درصد مرد، ۳۹ درصد زن بوده اند. میانگین سنی آنها حدود ۳۵ سال، میانگین سابقه خدمتی شان حدود ۱۲ سال و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات لیسانس و بالاتر داشته اند.

### ۸. یافته های پژوهش

#### ۸-۱. بررسی مدل های اندازه گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری اقدامات منابع انسانی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، مدل های اندازه گیری این سه حوزه به ترتیب آورده می شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفته است.

الف - مدل اندازه گیری اقدامات منابع انسانی

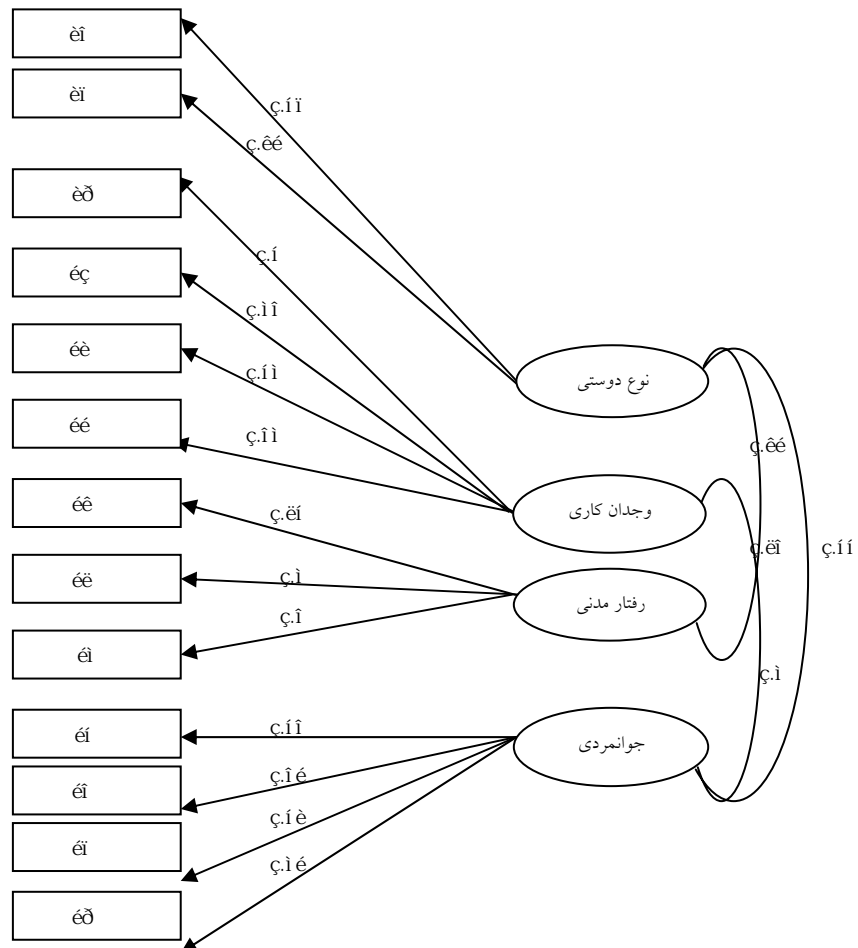


Chi-square=132.7 ,df=129 , p-value=0 , RMSEA=0.071, GFI = 0.87, AGFI =0.81

شکل ۲: مدل اندازه‌گیری اقدامات منابع انسانی

با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل، مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب بوده و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی دار است.

ب) مدل اندازه گیری رفتار شهروندی سازمانی :



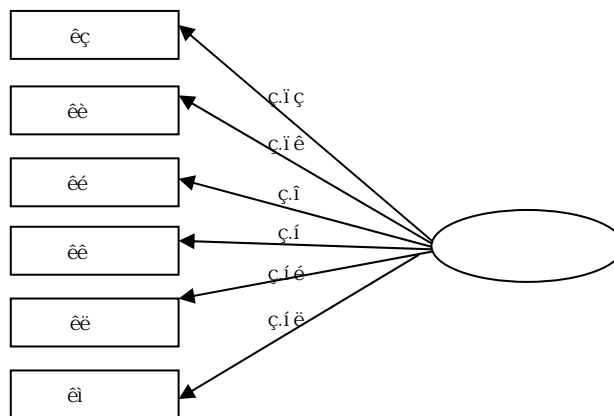
Chi-square=98.86 ,df=59 , p-value=0.0008, RMSEA=0.07, GFI = 0.87 ,  
AGFI =0.81

شکل ۳: مدل اندازه گیری رفتار شهروندی

باتوجه به خروجی نرم افزار لیزرل و مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مدل مناسب بوده و کلیه اعداد و پارامتر آن معنی دار است. همچنین بین نوع دوستی و

رفتار مدنی، وجدان کاری و جوانمردی و همچنین نوع دوستی و جوانمردی رابطه معنی دار وجود دارد.

ج ( مدل اندازه گیری تعهد عاطفی :



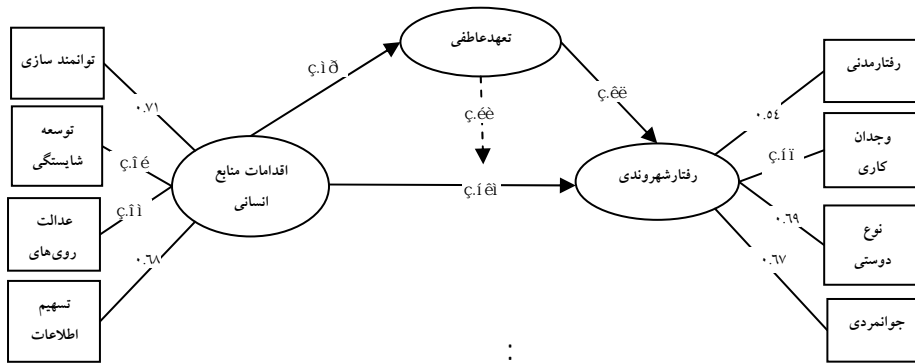
Chi-square=94.96 ,df=59 , p-value=0.002 , RMSEA=0.08, GFI = 0.91 ,  
AGFI =0.84

شکل ۴: مدل اندازه گیری تعهد عاطفی

باتوجه به خروجی نرم افزار لیزرل و مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب می باشد. ضمناً کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی دار است.

#### ۲-۸. مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل های اندازه گیری به سراغ فرضیات تحقیق می رویم که نتایج آن به صورت زیر می باشد.



	کای مربع	درجه آزادی (df)	RMSEA	GFI	AGFI
مقادیر شاخص‌ها	۶۶/۰۲	۴۲	۰/۰۸	۰/۸۵	۰/۹۲

جدول ۲: مقادیر شاخص‌ها

مدل مفهومی تحقیق از برآزش خوبی برخوردار است و روابط علی بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی معنی دار است، همچنین رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی از مسیر تعهد عاطفی نیز تأیید شده است. همچنین این مدل نشان می‌دهد که در سازه اقدامات منابع انسانی، عدالت رویه‌ای و در سازه رفتار شهروندی، نوع دوستی بیشترین درصد تبیین را نشان می‌دهد.

### ۹. بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (اقدامات منابع انسانی، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی) از تجزیه و تحلیل چندمتغیره استفاده شده است. در این راستا مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص روش تحلیل مسیر به کار گرفته شده است.

همانطور که زیر مشاهده می‌شود در خروجی نرم‌افزار لیزرل، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل آزمون شده است.

مسیر	ضریب استاندارد ( $\beta$ )	اعداد معناداری t-value	نتیجه (تائید یا رد فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی	۰.۵۹	۴.۳	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی	۰.۶۳	۵.۲	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰.۳۴	۴.۲	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی* (از مسیر تعهد عاطفی)	$۰.۵۹ * ۰.۳۴ = ۰.۲۱$	۳.۱	تاثیر دارد (تائید فرضیه)

\* اثرکل = اثر مستقیم + اثر غیر مستقیم

جدول ۳: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (جدول فوق)، نشان می‌دهد که فرضیه اول مبنی بر تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی ( $\beta=0.59$ )، فرضیه دوم مبنی بر تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی ( $\beta=0.63$ ) و فرضیه سوم در خصوص تاثیرگذاری تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان ( $\beta=0.34$ ) مورد تائید قرار گرفت. همچنین فرضیه چهارم یعنی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه‌ای ( $\beta=0.21$ ) معنی‌دار بوده و مورد تائید قرار گرفت.



### نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادها

نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی هم بطور مستقیم و هم بطور غیرمستقیم و از طریق تعهدسازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهشی حاکی از این موضوع است، هنگامی که اقدامات منابع انسانی بطور مطلوب و اثربخش اتخاذ شده و در سازمان اجرا شوند، تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و به احتمال زیاد به بروز رفتار شهروندی مبادرت می‌ورزند.

نتیجه جالب دیگری که از این پژوهش بدست آمد این بود که کارکنان مسن‌تر نسبت به کارکنان جوان‌تر تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی داشتند. این نتیجه با یافته‌های لاورنس مینی بر اینکه کارکنان مسن‌تر نسبت به مشاغل خود متعهدترند، همراستا است. براین اساس، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی سایر متغیرهای جمعیت شناختی در رابطه بین این متغیرها مورد بررسی قرار گیرند.

یافته‌های این پژوهش علاوه بر اهمیت مفهومی دارای اهمیت کاربردی نیز می‌باشند. آن‌ها درک ما را در زمینه رفتارهای فرآینقی کارکنان و مفاهیمی نظیر تعهدسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتقاء می‌بخشند. نتایج این پژوهش به مدیران و متخصصان کمک می‌کند تا با اتخاذ اقدامات مدیریتی، بروز رفتارهای فرآینقی را در کارکنان تقویت نمایند.

### کاربردهای مدیریتی نتایج

ترغیب رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بطور مستقیم امکان‌پذیر نیست، لذا برای تشویق اینگونه رفتارها در محیط‌های سازمانی باید پیش‌زمینه‌های آن را شناخت و آن‌ها را تقویت و مدیریت نمود. همانطور که در این پژوهش بررسی شد، اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی دو پیش‌زمینه مهم و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که از بین اقدامات منابع انسانی، عدالت‌رویه‌ای بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بر این اساس، مدیران

منابع انسانی و سایر مدیران به منظور گسترش عدالت در سازمان‌ها باید یک سیستم مبتنی بر عدالت را توسعه دهند.

یکی از روش‌های اعتماد آفرینی، بکارگیری روش‌هایی است که سازمان را پیش‌بینی‌پذیرتر نماید و این در گرو دو امر مهم است: شفافیت و قانون‌مندی. آنچه به شبکه ارتباطی سازمان شفافیت و قانون‌مندی می‌بخشد، نظام‌مندی و برقراری عدالت در همه زیر سیستم‌های آن است: سیستم ارزیابی، سیستم آموزش، سیستم استخدام و تعدیل، سیستم ارتقاء و ترفیع، سیستم حقوق و دستمزد و سیستم فروش.

روش دیگر برای عدالت‌آفرینی در سازمان، رفع هرگونه تبعیض است. از آنجا که یکی از نتایج تحقیق این بود که کارکنان مسن‌تر نسبت به کارکنان جوان تر تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی از خود نشان می‌دهند، لذا سازمان نباید بین این دو گروه تبعیض قائل شود. اگر آیین‌نامه‌ها، مقررات و جهت‌گیری‌های سازمان برخوردار از تبعیض باشند، منجر به بی‌اعتمادی می‌شود.

یکی دیگر از اقدامات منابع انسانی که نقش موثری در افزایش تعهد و بروز رفتار شهروندی کارکنان دارد، توانمندسازی است. برنامه‌های توانمندسازی موجب آمادگی کارکنان و احساس تعلق و استقلال در شکل‌دهی و تنظیم فعالیت‌ها می‌شود و در نتیجه رضایت و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر زمانی که سازمان استقلال کارکنان را تشویق می‌کند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها شریک می‌کند، احساس مسئولیت برای برونداد کار افزایش می‌یابد، که موجب می‌شود تمایل به موفقیت سازمان افزایش یابد و نهایتاً افزایش معنادار کار منجر به رضایت شغلی شود که آن هم احتمال زیاد رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد.

برنامه‌هایی مانند گردش شغلی، رابطه استاد-شاگردی و آموزش نیز باعث توسعه شایستگی کارکنان می‌شوند. برای توسعه شایستگی کارکنان مدیران و سازمان‌ها باید اقدامات زیر را در پیش گیرند:

- تعیین سطح مهارت کارکنان.
  - مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.
  - اجرای آموزش های مورد نیاز.
  - اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان.
  - اتخاذ سبک هدایتگری در مواردی که فرد مهارت پایین دارد.
  - اتخاذ سبک مربی گری برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد.
  - اتخاذ سبک حمایتی برای انجام وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به توانایی های خود برای انجام کار ندارد.
  - سبک تفویضی برای انجام وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل باشد.
  - اطمینان از رشد مداوم مهارت های فرد توسط واگذاری مسئولیت های جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می طلبد.
  - اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز و اطمینان از مهارت فرد در کسب آن ها.
  - حمایت از استمرار پرورش شایستگی ها.
- برای اینکه کارکنان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند نیاز دارند از محیط و زمین های که در آن کار می کنند آگاه باشند. سازمان ها به منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با گوش دادن به پیشنهادات کارکنان نوعی تسهیم اطلاعات با کارکنان داشته باشند و کارکنان را، از پروژه های اصلی سازمان، نتایج مالی، محصولات و خدمات جدید، تغییرات تکنولوژیک و... آگاه سازند. این امر باعث می شود احساس اعتماد متقابل افزایش یافته و

کارکنان احساس کنند برای سازمان مهم هستند و از این طریق میزان تعهدشان به سازمان افزایش می‌یابد.

#### یادداشت‌ها

- 1- Samuel Aryee
- 2- Kenneth Law
- 3- Caremeli
- 4- Motnihan
- 5- Youndet
- 6- Laver
- 7- Bailey
- 8- Kaheir
- 9- Kan and Katz
- 10- Battman
- 11- Organ
- 12- Podsakoff
- 13- Altruism
- 14- Courtesy
- 15- Sportsmanship
- 16- Civic Virtue
- 17- Netemeyer
- 18- Affective Commitment
- 19- Continuance Commitment
- 20- Normative Commitment
- 21- Structural Equation Modeling

#### کتابنامه

سرمد، زهره و بازرگان، عباس (۱۳۸۱)، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.  
کلاین، پل (۱۳۸۰)، راهنمای آسان تحلیل آماری، ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, vol.63, p.1.

Bell S., Menguc B. (2002), "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviours and superior service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 46-131.

- Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M.(2002), "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp 500-522.
- Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.(2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.
- Hui Law K. S., Chen Z. X.(1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, pp.3-21.
- Hui Law, Schaubroeck(2001), "Can Good Citizens Lead The Way in Providing Quality Service? A Field Quasi Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 5. 988-995.
- Krietner R., Kinciki A.(2001), *Organizational behavior*, McGraw-Hill, Newyork, NY, pp.312-313.
- Lance L. Daniel W.(2001), *Testing the underlying motives of OCB :A field study of organizational co-operation workers*, annual national agricultural education research , pp.538-552
- Margaret A., Shaffer, Dennis Wat(2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors :The mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *personnel Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 406-422
- Mayer J.D., SaloveyP.(1989), *Emotional intelligence ,Cognition and Personality*, Vol.9No.3,pp.185-211
- Morkoczy L., Xin K.(2005), *The virtues of omission in organizational citizenship behavior*, p.12: [www.goldmark.org/livia.pdf](http://www.goldmark.org/livia.pdf)
- Organ D. W., Ryan K.(1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48,pp. 775-802.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G.(2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol 26,pp. 513-563.
- Roepki R.(2000), "Aligning The IT and human resource with business vision: the leadership initiative at 3m", *MIS Quarterly*, Vol.24,pp.32-54.