



پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی رشته مدیریت برنامه ریزی آموزشی

### موضوع :

بررسی سنجش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد مختلف تعهد سازمانی  
کارکنان شرکت بهره برداری از سد ونیروگاه وشبکه های آبیاری زهره وجراحی  
دانشگاه : پیام نور واحد امیدیه

استاد راهنما :

خانم صادقی

تهیه و تنظیم :

محمد جواد معصومی

تیر ۱۳۹۲

## سیاسگذاری :

(( الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدى لولا ان هدانا الله ))

(( ستایش خدای را که ما را براین مقام راهنمایی کرد و اگر هدایت و لطف الهی نبود ما به خود

دراین مقام راه نمی یافتیم )) ( سورة اعراف ، آیه ۴۳ )

تقدیر و تشکر می کنم از مادرم ، پدرم ، همسرم ، تمام مربیان و مربیانی

که کارشان (( نه چون مورچگان بود که تنها به گردآوری می پردازند و نه چون عنکبوت که از

خود می تند ، بلکه بسان زنبوران عسل بود که از شیرۀ گلها ، شهدی نو پدید می آورند. ))

تقدیم به

فرشتگان مهر

۱۴ اختر تابناک امامت و ولایت که هرکدامشان اسوه اخلاق و رفتار می باشند به خصوص پیام عظیم شأن اسلام حضرت محمد - صل الله علیه وآله والسلام - که برای ترویج مکارم اخلاق مبعوث شدند.

تقدیم به

فرشتگان مهر

پدرم آن که نغمه عطوفت جاری ساخت  
مادرم که شمع وجودش مرا روشنی بخشید  
اسوه های ماندگار زندگیم ، پدر و مادر صبور و ارزشمندم جاودانگی شان مستدام باد.

تقدیم به

اساتید ارجمندم بالاخص سرکار خانم صادقی که به جای اندیشه ها  
اندیشیدن را به من آموختند.

تقدیم به

همسرم که دوست و همراه بی نظیری برای من است

## چکیده

هدف از این پژوهش ، بررسی سنجش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد مختلف تعهد سازمانی کارکنان شرکت بهره برداری از سد ونیروگاه وشبکه های آبیاری زهره وجراحی است . جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان شرکت زهره وجراحی تا تاریخ تیر ۹۲ است . حجم نمونه ، بر اساس اصول علمی و فرمول تعیین حجم نمونه ، ۶۳ نفر بوده که با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای از جمعیت یاد شده انتخاب شده اند . برای بررسی پرسش های پژوهش از دو ابزار زیر استفاده شده است :

الف : به منظور سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی

ب : به منظور سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه رفتار شهروندی

و برای تحلیل نتایج آماری توصیفی و آمار استنباطی (روش آماری تحلیل رگرسیون ) به کار بسته شده است . نتایج پژوهش نشان داده است :

بین تعهد سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی آنان رابطه معنادار وجود دارد. و هر قدر میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی داشته و باعث ارتقاء رفتار شهروندی می شود که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتهای سازمان می شود. نیروی انسانی وفادار ، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر ، فعالیت کند ، می تواند عامل مهمی در اثر بخشی سازمان باشد . وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت ، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع ، مناسب جلوه داده زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می کند.

**کلید واژه ها :** تعهد سازمانی ، ابعاد تعهد سازمانی ، رفتار شهروندی ، رفتار شهروند سازمانی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: ( کلیات تحقیق )

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ۲ | ۱-۱- مقدمه .....                  |
| ۴ | ۲-۱- بیان مسأله .....             |
| ۶ | ۳-۱- اهمیت موضوع .....            |
| ۷ | ۴-۱- اهداف تحقیق .....            |
| ۷ | ۱-۴-۱- هدف اصلی .....             |
| ۷ | ۵-۱- سؤال و فرضیه های پژوهش ..... |
| ۷ | ۱-۵-۱- سوال اصلی پژوهش .....      |
| ۷ | ۲-۵-۱- فرضیات فرعی .....          |
| ۸ | ۶-۱- مدل تحقیق .....              |
| ۸ | ۷-۱- تعاریف نظری و عملیاتی .....  |
| ۸ | ۱-۷-۱- تعریف نظری .....           |
| ۹ | ۲-۷-۱- تعریف عملیاتی .....        |

## فصل دوم: (مبانی نظری و پیشینه تحقیق)

- ۱-۲- مبانی نظری ..... ۱۱
- ۱-۱-۲- مبانی نظری رفتار شهروندی ..... ۱۱
- ۲-۱-۲- مبانی نظری تعهدسازمانی ..... ۲۹
- ۲-۲- پیشینه تحقیق ..... ۴۴

صفحه

عنوان

- ۲-۲-۱- پیشینه خارج از کشور ..... ۴۴
- ۲-۲-۲- پیشینه داخل کشور ..... ۴۶

## فصل سوم: (روش تحقیق)

- ۱-۳- مقدمه ..... ۵۸
- ۲-۳- روش تحقیق ..... ۵۸
- ۳-۳- جامعه آماری و روش نمونه گیری : ..... ۵۹
- ۳-۴- روش گردآوری اطلاعات (میدانی، کتابخانه‌ای و غیره): ..... ۵۹
- ۳-۵- ابزار اندازه گیری: ..... ۵۹
- ۱- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ..... ۵۹
- ۲- پرسشنامه تعهد سازمانی ..... ۵۹
- ۳-۶- شیوه اجرای پژوهش ..... ۶۰
- ۳-۷- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: ..... ۶۰

## فصل چهارم : ( تجزیه و تحلیل داده ها )

|                            |    |
|----------------------------|----|
| ۴- ۱ - مقدمه .....         | ۶۲ |
| ۴- ۲ ) آمار توصیفی .....   | ۶۳ |
| ۴- ۳ ) آمار استنباطی ..... | ۶۶ |

صفحه

عنوان

## فصل پنجم : ( نتیجه گیری و پیشنهادها )

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ۵- ۱ - مقدمه .....                | ۶۹ |
| ۵- ۲ - نتیجه گیری و پیشنهاد ..... | ۶۹ |
| ۵- ۳ - محدودیتها .....            | ۷۳ |
| پیوست و ضمیمه .....               | ۷۳ |
| فهرست منابع و مآخذ .....          | ۷۴ |
| الف - فارسی .....                 | ۷۴ |

ب- لاتین

www.markazdanesh.ir

## **فصل اول :**

### **( کلیات تحقیق )**



## ۱-۱- مقدمه

همواره آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تاثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارند، مورد توجه محققان و مدیران زیادی بوده است. در گذشته محققان در مطالعات خود جهت بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثر بخشی سازمانی، اکثرا به عملکرد درون نقشی کارکنان توجه می کردند. عملکرد درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف و نقش های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می شوند. تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قائل شده اند. ( هوی ایت آل ۱۹۹۹ )<sup>۱</sup> منظور از عملکرد فرانقشی رفتار های شغلی فراتر از نقش های رسمی کارکنان است که بطور اختیاری انجام می شوند و به سازمان در کسب اهدافش کمک می کنند. ( اورنگ<sup>۲</sup> ، ۱۹۸۸ ).

محققان اهمیت زیادی برای تاثیر عملکرد فرانقشی بر اثر بخشی سازمانی قائل می باشند و بنابراین سعی کرده اند تا این رفتارها را مفهوم سازی کنند. یکی از متداول ترین مفهوم سازی های صورت گرفته درباره رفتار های فرانقشی، رفتارهای شهروندی سازمانی می باشد ( ییتمن و اورنگ<sup>۳</sup> ، ۱۹۹۳ ، اورنگ<sup>۴</sup> ، ۱۹۸۸ ). به دلیل توان زیاد این متغیر برای تأثیرگذاری بر اثربخشی سازمان، در ۱۵ سال اخیر این متغیر بسیار مورد تحقیق و توجه قرار گرفته شده است.

مباحثی نظری: ادراک، انگیزش، نگرش های شغلی، تعهد سازمانی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسطی از رفتارهای آدمی در محیط کار می پردازد. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتار شناسان، توجه روانشناسان و جامعه شناسان را به خود

<sup>۱</sup> - Hui et al

<sup>۲</sup> - Organ

<sup>۳</sup> - Bateman and Organ

<sup>۴</sup> - Organ

جلب نموده است رفتار شهروندی سازمانی نام دارد .

تعهد سازمانی منعکس کننده نگرش این افراد نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی است و بیانگر رویی است که فرد را ملزم می کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر ، جهت تحقق اهداف سازمانی کارهایی را انجام دهد . افزایش تعهد سازمانی موجب افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می گردد . تعهد سازمانی به شکل معنا داری با برخی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد . افراد متعهد به سازمان فداکاری ، ملاحظه و وظیفه شناسی بیشتری نشان می دهند . و در مورد اینکه تعهد سازمانی یک نگرش است یا یک رفتار و هر دو ، بای گفت که در گذشته تعهد سازمانی به وظیفه شناسی و صداقت در سازمان اطلاق می شد که با پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان ، خشنودی شغلی کارکنان از سازمانی تمامی برای همکاری با سازمان ارتباط داشت (دولتخواهان ، ۱۳۸۰) .

تعهد سازمانی همانند خشنودی شغلی مستلزم بروز احساسات در موفقیت شغلی است . با وجود این از آن جا که تعهد سازمانی اساساً به نگرش کارکنان در خصوص سازمان می پردازد : ممکن است با متغیرهایی توجه به کارکنان مانند غیبت ، ترک کار و همچنین خشنودی شغلی مربوط گردد. تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روایی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند ، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیری می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد . تعهد نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمین به ارزشها و «: بوکانان ، تعهد را چرین تعریف می کند اهداف یک سازمان است. وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف سازمان ، به خاطر خود سازمان جدای از ارزشهای ابزاری آن. تعهد سازمانی منعکس کننده نگرشهای افراد نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی است و بیانگر رویی است که فرد را ملزم می کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر، جهت تحقق اهداف سازمانی ، کارهایی را انجام دهد. ( استرون، ۱۳۷۷ ) .

## ۱-۲- بیان مسأله

با پیچیده تر شدن روزافزون جوامع امروزی، رسالت سازمانها برای برآوردن انتظارات جوامع، حساس تر و مهمتر می شود، به طوری که می توان اذعان نمود که دنیای ما دنیای سازمانهاست و آنچه که امروز در بین اهل فن و به اتفاق نظر به یقین تبدیل شده، نقش اساسی نیروی انسانی به عنوان گرداننده اصلی سازمانهاست. به عبارتی انسانها به کالبد سازمان جان می دهند، البته نیروی انسانی کارآمد و خودانگیخته می تواند برای رشد خود و توسعه و دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده سازمان بیشترین کارایی را داشته باشد. (افشاری، ۱۳۷۸).

سازمانها، بویژه در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طبع خاطر تمامی تجربیات، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند، این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و بسترهای لازم برای بنیاده سازی اینگونه رفتارها فراهم گردد. سازمانهای امروزی شهروند مدار نبوده و رفتار شهروندی سازمانی به ندرت دیده می شود و کارکنان خواسته و ملی ناخواسته از بروز چنین رفتارهایی اجتناب می ورزند. کارکنان همان چینی که قوانین و مقررات و شرح شغلی مشخص کرده و همان چینی که مدیران و رهبران سازمان گفته اند انجام می دهند و رفتارهایی فراتر از نقش مورد انتظار ارائه نمی دهند در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی محدود می شود. (تروکنبروت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

بنابراین یکی از مشکلات اصلی سازمانها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی شناسایی عواملی است که می تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده های نو ظهور در زمینه رفتار سازمانی است تأثیر بگذارد. در مکاتبات اولیه مدیران با افراد با رفتارهایی ارزشی می شوند که

---

<sup>۱</sup> - Truckenbroot

در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروز رفتارهای فراتر از آنها مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها به مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه‌ای رفتار خود جوش و طیف رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند در قرارداد های روان شناختی جدید رفتار های فراتر از نقش مورد انتظار است. سازمانهای امروزی رکن به انعطاف پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منافع هم چون بهره‌وری بیشتر، کیفیت جامعه و بهبود کیفیت زندگی کاری می‌تواند در جهت ایجاد این مزیت گامی مهم بردارد. با توجه به مفاهیم ارائه شده از رفتار شهروندی سازمانی همواره این سوال مطرح بوده که آلی در سازمان اقتصادی مانند گمرک که یک سازمان دولتی بر سر کار مهم اقتصادی می‌باشد که رفتارهای خاصی را می‌طلبد که در برخی موارد با رفتار های سازمان در بخش خصوصی متفاوت می‌باشد و می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود وضعیت اقتصادی کشور و توسعه تجارت داشته، این نوع رفتار می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؟ و تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و حمایت گری رهبر متمرکز بوده است. پژوهش های بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پادساکوف و همکارانش انجام یافته، قلمرو انواع رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحول گرا بسط داده‌اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (پادساکوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

روابط بین ویژگی های سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تا اندازه ای دارای به هم ریختگی است. به گونه ای که نه رسمیت سازمانی، انعطاف ناپذیری سازمانی، حمایت ستادی و نه فاصله فضایی، ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی به هر حال مولفه همبستگی گروهی با تمام مولفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است. در

---

<sup>1</sup> - Podsakoff & Mackenzie

پژوهشی دیگر، ارتباط بین تئوری "مبادله رهبر- عضو" با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته که نتایج این مطالعه نشان می دهد، بهبود کیفیت مبادله رهبر - عضو احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقای می بخشد (تروکنبروت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). میزان تعهد کارکنان به سازمان می تواند در بروز و یا نوع رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشد. تعهد سازمانی نگرشی است که بیانگر این نکته می باشد که اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می کنند، تعیین هویت می نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می دهد. محققان زیادی بیان می دارند که یک رابطه مسقیم و قوی بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. به این ترتیب انتظار می رود که افزایش تعهد سازمانی موجب افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد. یافته های تجربی نیز این موضوع را تایید می کند. (همان، ۱۹۷۴،

لذا در این تحقیق بر آن شدم تا رابطه تعهد سازمانی با این نوع رفتار را بررسی کنم. نهایتاً با توجه به مباحث مطرح شده و کنجکاوی های ذهنی سوال اصلی تحقیق به صورت زیر بیان می شود:

آلی یعنی تعهد سازمانی کارکنان با رفتار شهروندی آنان رابطه وجود دارد؟

### ۱-۳- اهمیت موضوع

اهمیت این پژوهش بر این اساس است که رفتار سازمانی یعنی رفتار شهروندی سازمانی با یک دید جامع، نگریسته شود. به همین خاطر شش متغیر مرتبط با رفتار شهروندی و چگونگی رابطه آنها با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب ه رمی سازمان بوده است. به همین جهت مناسبات سطحی و غیرقابل اطمینان بین افراد وجود دارد. اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده

---

<sup>1</sup> - Truckenbroot

می‌شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دمکراتیک رو به افزایش است. اکنون که اهمیت شهروندان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته‌اند. به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. به این ترتیب مطالعه و بررسی اینگونه رفتار افراد در سازمان که به رفتار شهروندی سازمانی شهرت یافته است، بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد و این تحقیق قصد دارد به همین امر و رابطه رفتار شهروندی را با تعهد سازمانی را بررسی نماید.

#### **۴-۱- اهداف تحقیق**

##### **۴-۱-۱- هدف اصلی**

سنجش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد مختلف تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد.

##### **۴-۱-۲- اهداف جزئی**

- ۱- بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی
  - ۲- بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و تعهد مداوم
  - ۳- بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و تعهد هنجاری
- فرضیات فرعی با وجود ارتباط هر یک از ابعاد رفتار شهروندی را با مولفه‌های سه گانه تعهد سازمان را ادعا می‌کند.

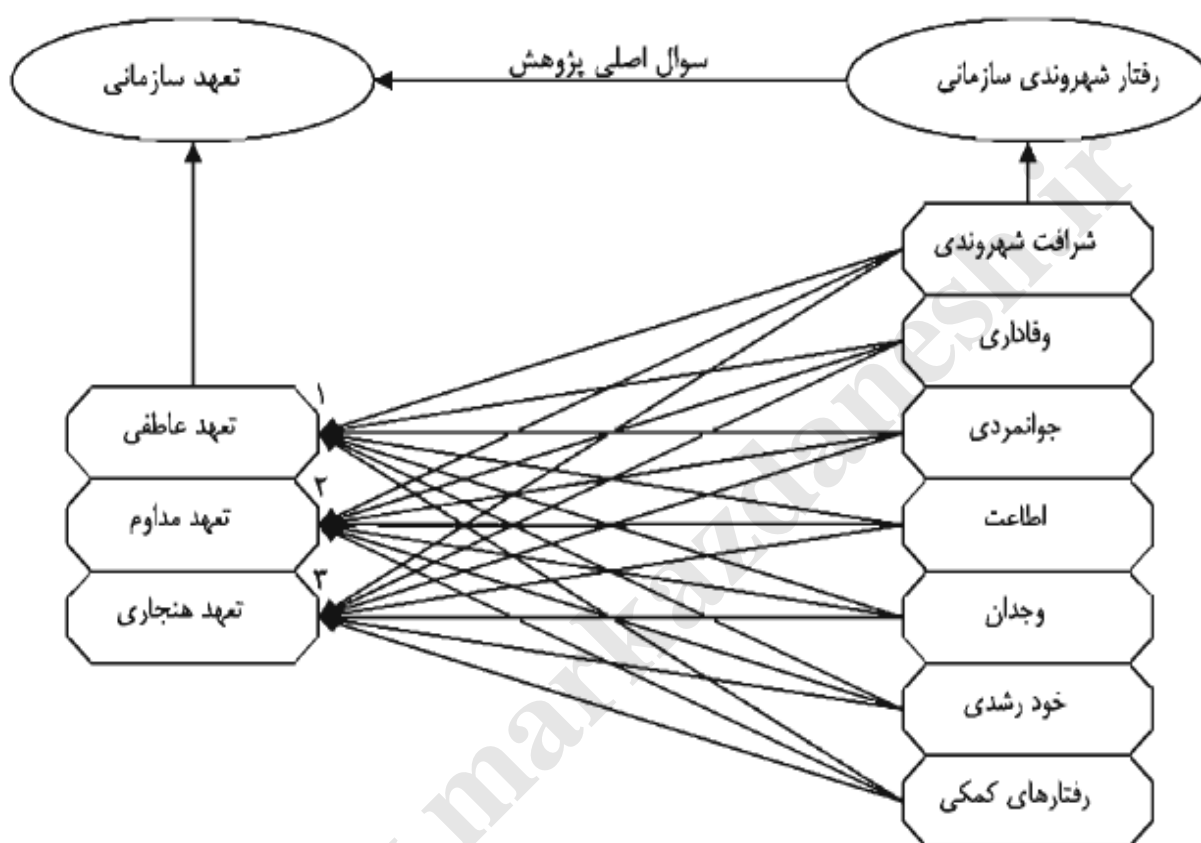
#### **۵-۱- سؤال و فرضیه‌های پژوهش**

- ۵-۱-۱- سؤال اصلی پژوهش بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمان و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌گیرید بر این اساس سه فرضیه را تدوین می‌گردد.

##### **۵-۱-۲- فرضیات فرعی**

- ۱- بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی رابطه وجود دارد .
- ۲- بین رفتار شهروندی و تعهد مداوم رابطه وجود دارد .
- ۳- بین رفتار شهروندی و تعهد هنجاری رابطه وجود دارد .

### ۱-۶- مدل تحقیق



### ۱-۷- تعاریف نظری و عملیاتی

#### ۱-۷-۱- تعریف نظری

- رفتار شهروند سازمانی : مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند.

- تعهد سازمانی : تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی این است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در کارها مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، پورتر و همکارانش ۱۹۷۴)

#### ۱-۷-۲- تعریف عملیاتی

- رفتار شهروندی: میزان نمره ایست که فرد از پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی پادساکف کسب می کند .

- تعهد سازمانی: میزان نمره ایست که فرد از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن ومایرکسب می کند .



## **فصل دوم :**

### **( ادبیات مع قیق و پیشینه تحقیق )**

www.markazdareesh.ir

## ۲-۱- ادبیات تحقیق

### ۲-۱-۱- مبانی نظری رفتار شهروندی

#### ۱) رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می افتند را اینگونه تعریف می کنند :

« مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند » (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) .

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می گردد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) .

" اورگان " رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است . وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم های رسمی پاداش در سازمان نمی شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود. تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد :

۱- رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص).

۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد.

۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

### ۱-۱) ابعاد رفتار شهروندی

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مابین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات

مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از

دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده

است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

پادساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از اینگونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای

شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید : (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی

کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

۱ - رفتارهای یاری گرانه

۲ - جوانمردی

۳ - نوآوری فردی

۴ - فضیلت مدنی

۵ - تعهد سازمانی

۶ - خودرضایت مندی

۷ - رشد فردی

بولینو و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی معرفی  
شود

۱- وفاداری

۲- وظیفه شناسی

۳- مشارکت ( اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی )

۴- توجه و احترام

۵- فداکاری

۶- تحمل پذیری ( روحیه جوانمردی )

عملکرد شهروندی فعالیت هایی مانند کمک به دیگران در انجام کارهای کارکنان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی و مسئولیت پذیری را شامل می شود . (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) که به طور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی با چهار بعد زیر ارائه می نمایند:

۱ - پشتکار توام با شور و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز  
ضروری است

۲ - داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری  
افراد نیست

۳ - مساعدت و همکاری با دیگران

۴ - پیروی از مقررات و رویه های سازمانی

شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد . این ابعاد عبارتند از :

- ۱ - آداب اجتماعی: مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است .
  - ۲ - نوع دوستی : کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
  - ۳ - وجدان کاری : انجام امور تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود
  - ۴ - جوانمردی: تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن
  - ۵ - نزاکت : مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و رد و بدل کردن اطلاعات.
- آداب اجتماعی ، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه های کمک کننده ، فعال و مثبت مطرحند.
- آداب اجتماعی به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می دهد . آداب اجتماعی ، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب ، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می شود . گراهام معتقد است یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد . (مستبصری و نجابی ، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی ، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) .
- وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کاری می باشد ( همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان ) . ارگان ه چنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی متری هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند.

نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که بطور مستقیم و یا غیر مس تقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند. برخی صاحب نظران نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می دهند و آنها را «رفتارهای کمکی» تلقی می کنند.

جوانمردی و نزاکت مؤلفه هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان می باشند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

ارگان اشاره می کند که هر ۴ بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکند، مثلاً ممکن است افرادی که تصور می شود دارای بعد وجدان کاری هستند، همیشه نوع دوست و فداکار نباشند. یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وجدان کاری تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می کنند با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنرپیشه خوب» برای سازمان تبدیل می شوند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

## ۱-۲ ویژگی های کلیدی رفتار شهروندی

- نوعی رفتار است فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است
- رفتاری است که به صورت اختیاری و بر اساس علائق فردی می باشد
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد

• رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است .

(مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی عمدتاً بر سه نوع می باشند : گروهی از تحقیقات بر پیش بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند .

در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی ، تعهد سازمانی ، هویت سازمانی ، عدالت سازمانی ، اعتماد ، انواع رهبری ، رابطه رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است . (مستبصری و نجابی ، ۱۳۸۷ ، رضایی کلید بری و باقر سلیمی ، ۱۳۸۷ ، اسلامی، ۱۳۸۷)

از سوی دیگر، برخی تحقیقات بر پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند ، در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان ، اثربخشی سازمانی ، موفقیت سازمانی ، رضایت مشتری ، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده است. (اسلامی، ۱۳۸۷)

گروهی از تحقیقات نیز منحصرأ بر روی مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند و تلاش کرده اند تعریف جدیدی از آن داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند . (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

### ۳-۱) عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تاکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است :

۱- ویژگی های فردی کارکنان

۲- ویژگی های شغلی

۳- ویژگی های سازمانی

۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط ارگان و همکاران عمدتاً بر نگرش های کارکنان و گرایشها و

رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع

مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی

عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف

مورد مطالعه قرار گرفته است.

پژوهش های اولیه در بر گیرنده ویژگی های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و تایید حالت

روحی مثبت کارکنان متمرکز است. اورگان و ریان عامل کلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک

از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می کنند و سایر تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها

از رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی ها متفاوت بوده است) که بیانگر

اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می باشد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷،

رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

عامل دیگر در فهم شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد می باشد. در دهه گذشته

بحث های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته

است.

در حالی پودساکوف و همکاران و دیگران تأثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد

مختلف رفتار شهروندی سازمانی مورد انتقاد قرار داده، یافته های جورج پیشنهاد می کند که

پژوهش های قبلی که به بررسی این متغیرهای روحی و مزاجی پرداخته اند می توانند به جای

اثرات حالت مزاجی بر روی اثرات ویژگی صفتی تمرکز نمایند. لازم به ذکر است که اثرات حالتی

عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه خاصی از زمان می پردازد در حالی که اثرات

ویژگی صفتی عموماً منعکس کننده تفاوت های پدیدار فرد در طول زمان می باشد.

علاوه بر این جورج بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن

به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی) رابطه معنی دار وجود دارد بنابراین عاطفه



(احساسات) نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می کند با این وجود، هیچ یک از این مطالعات به بررسی میزان تأثیر حالت روحی مثبت بر تفسیر کلی این سازه نپرداخته است. پژوهش های انجام گرفته در روانشناسی اجتماعی نشان می دهد: که افرادی که احساس می کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این میدلاسکی گزارش داده است که کفایت ممکن است یکی از عوامل انگیزشی ای باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین افرادی که به دیگر افراد کمک کنند، در ازای کمکی که فرد کمک کننده ارائه می دهد، کمک کننده احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت می کند. بطور مشابه درک کارکنان از کفایت خود در کار می تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد. در سال های اخیر پادساکوف و همکاران در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۶ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته اند عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایت مندی شغلی، یکنواختی شغلی و باز خود شغلی در خصوص متغیرهای شغلی تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط پایدار ویژگی های شغلی با رفتار شهروندی است. افزون بر آن، هر سه نوع ویژگی های شغلی (بازخود شغلی، یکنواختی شغلی، رضایت مندی درونی شغلی)، بطور معنا داری با مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، نزاکت، وظیفه شناسی، جوانمردی و فضیلت مدنی) ارتباط داشته اند، به گونه ای که بازخود شغلی و رضایتمندی درونی شغل، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته در حالی که یکنواختی شغلی ارتباط منفی را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد. روابط بین ویژگی های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تا حدود زیادی نابسامان است. هیچ یک از موارد رسمیت سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و حمایت ستادی ارتباط مستمری با رفتارهای

شهروندی سازمانی نداشته اند. ولی به هر حال مؤلفه همبستگی گروهی با تمام مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است ، حمایت سازمانی ادراک شده با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است . علاوه بر آن پاداش های خارج از کنترل رهبران با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت و وظیفه شناسی ارتباط منفی داشته اند.

دسته دیگر عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای رهبری است . رفتارهای رهبری به سه دسته تقسیم شده است:

- رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحولی اساسی ، تعیین چشم انداز ، ایجاد مدل مناسب ، ارتقای پذیرش اهداف گروهی ، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی )
  - رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی ، غیر اقتضایی )
  - رفتارهایی با تئوری رهبری مسیر – هدف (رفتارهای تشریح کننده نقش، رویه ها یا رفتار رهبری حمایتی ) و یا تئوری رهبری مبادله رهبر ، عضو مرتبط هستند.
- در مجموع ، رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی داشته و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع از این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: رفتار پاداش دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است ، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می باشد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر ، هدف ، رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت ، وظیفه شناسی و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد و نهایتاً تئوری مبادله رهبر – عضو با تمامی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط معنادار مثبت است. (مستبصری و نجابی ، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی ، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

بررسی دیگر رفتار شهروندی را شامل پنج حیطه زیر معرفی می کند:

- ۱- وظیفه شناسی : رفتارهایی هستند که فرد را در انجام وظایف خود در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می کنند (مثلاً فرد ناهار خوردن خود را طول نمی دهد یا جز در موارد ضروری کارش را تعطیل نمی کند).
- ۲- ادب و مهربانی : رفتارهای مؤدبانه ای هستند که از ایجاد مسأله و مشکل در محل کار جلوگیری می کنند ( مثلاً فرد تلاش می کند از ایجاد مشکلات برای همکارانش اجتناب کند و پیش از اقدام به انجام امور با دیگران مشورت نماید) .
- ۳- نوع دوستی : رفتارهای یاری دهنده ای هستند که توسط یک فرد و به منظور کمک به کارکنان انجام می شود و در ارتباط با وظایف و مسایل سازمانی ویژه است (مثلاً فرد به کسانی که کارشان سنگین است کمک می کند و با ملل و رغبت زیاد، وقت خود را جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند صرف کند).



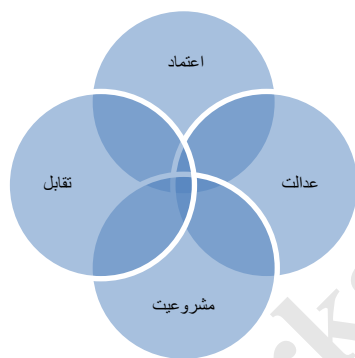
تصویر (۱) - حیطه های رفتار شهروندی سازمانی

- ۴- مردانگی : رفتار جوانمردانه ای که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری به عمل می آورد .

۵ - خوش خویی : رفتارهای نشان دهنده مشارکت مسئولانه فرد در فعالیت های سازمان هستند ( مثلاً فرد کارهایی انجام می دهد که در حیطه وظایفش نیستند، اما وجهه سازمان را بالا می برند) با جمع این حیطه ها رفتار شهروندی سازمانی کلی حاصل می شود .

#### ۴-۱) مفاهیم مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی

مفاهیم مهم در شهروندی مداری سازمانی عبارتند از : تقابل ، اعتماد ، مشروعیت و عدالت سازمانی . هر کدام از این مفاهیم بر رفتارهای مدیریتی خاص دلالت دارند . توجه به این مفاهیم نقطه شروع بسیار مفیدی برای مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی است.



تصویر (۲) - مفاهیم مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی

#### الف) اعتماد

یکی از مبانی اصلی اقدامات مدیریتی در عصر حاضر ، ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران بوده و یکی از گام های مهم حرکت به سوی شکل دهی این رفتار ، ایجاد اعتماد است . کرکر معتقد است که مرادفات قانونمند میان کارکنان و مدیران باعث ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد میان آنها شده که به تبع آن ، انسجام ایجاد می شود که این امر تعاملات مثبت آتی را تضمین می کند. جنبه هایی از رفتار مدیریتی که موجب ایجاد اعتماد می شود عبارتند از: ثبات، انسجام، تسهیم و تفویض کنترل،

ارتباطات و داشتن ملاحظات و توجهات ویژه البته به منظور عملیاتی نمودن مفهوم شهروندمداری در سازمان، حوزه های دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرند که در ادامه ارائه می شوند.

#### **ب) مشروعیت**

مشروعیت جزء اساسی و جدانشدنی سازمانهای امروزی است. به اعتقاد اتریونی، مادامی که اعمال قدرت جنبه مشروع به خود بگیرد، تقاضاهای مدیران اجابت می شود. یکی از صاحب نظران به نام حک شر مفهومی به نام مشروعیت شورایی را ارائه نموده که بیانگر شکلی از مدیریت است که در برگیرنده خواسته های تمامی اعضای سازمان بوده و محدود به قوانین بروکراتیک و اوامر مدیریتی نمی شود.

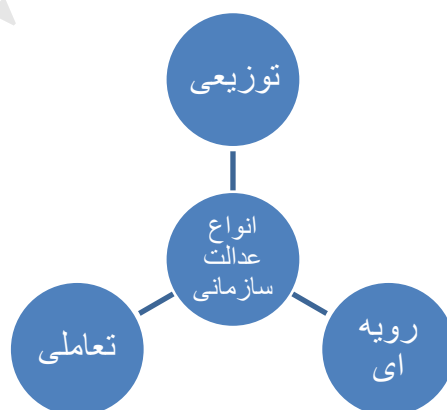
#### **ج) تقابل**

مفهوم تقابل دربرگیرنده موضوعه ایی است که منجر به ایجاد حقوق خاص و امتیازات ویژه برای کارکنان می شود. به اعتقاد فاکس تقابل، سازوکار مهمی است که موجب افزایش تعهد و تعلق در محیط کار شده و باعث بروز رفتارهایی می شود که از فرهنگ سازمانی بهره ور و حقوق کارکنان حمایت می کند. نتیجه اعمال چنین رویکردی در سازمان تلاش های فیزیکی و ذهنی بیشتر از سوی کارکنان و در نتیجه برخورداری کارکنان از مزایای آموزش امنیت شغلی و حقوق سازمانی می باشد.

#### **د) عدالت سازمانی**

مبانی نظری مختلفی به تکرار به این موضوع اشاره دارند که عدالت سازمانی، یکی از مهمترین مقدمه های نیل به رفتار شهروندی سازمانی است. سلزنیک اولین کسی بود که مفهوم عدالت اجتماعی را به عنوان مبنای ایجاد جوامع صنعتی مدرن مورد مطالعه قرار داد. منظور وی از این مفهوم، داشتن رفتار برابر با همه افراد و ایجاد فرصت برای توسعه توانمندی های فردی بود. عدالت سازمانی اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت با موقعیت های شغلی. یکی از انواع عدالت های سازمانی، عدالت توزیعی است که به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت

می کنند اشاره می کند این عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری آدامز دارد این نظریه به نحوه پاسخ دهی افراد نسبت به مداخله ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش ها در سازمان ها توجه دارد. احتمالاً محققان سازمانی بیشترین آشنایی را با این نظریه دارند . علاوه بر عدالت توزیعی ، مفهوم دیگری که اخیراً در بحث عدالت سازمانی مطرح شده است ، عدالت رویه ای است . در حالی که عدالت توزیعی، عادلانه بودن پیامدهای دریافت شده توسط کارکنان را توصیف می کند، عدالت رویه ای عادلانه بودن روش های مورد استفاده برای تعیین این پیامد ها را بیان می کند به عبارت دیگر عدالت توزیعی به عادلانه بودن منابع و امکانات توجه دارد ، اما عدالت رویه ای به عادلانه بودن روشهای مورد استفاده برای تصمیم گیری در مورد نحوه توزیع امکانات و منابع اشاره می کند . تحقیقات جدید در مورد عدالت رویه ای نشان می دهند که روش های توزیع منابع و امکانات یک عامل تعیین کننده مهم عدالت در سازمان ها محسوب می شود . لونتال معتقد است که رویه های عادلانه به وسیله خصوصیات زیر مشخص می شود : توزیع امکانات برای همه افراد در طول زمان یکسان و بدون سوءگیری باشد ، براساس اطلاعات صحیح و دقیق انجام گیرد ، قابل تصحیح باشد و بر اساس هنجارهای اخلاقی و معنوی استوار باشد . سومین عدالت ، عدالت تعاملی است که نوعی عدالت رویه ای است و اشاره به برخورد عادلانه ای دارد که در مورد یک فرد شاغل در قالب روش های رسمی تصویب شده اعمال می شود.



تصویر (۳): انواع عدالت سازمانی

## رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

یکی از مهمترین پیامدهای عدالت سازمانی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است رفتار شهروندی سازمانی و حیطه های مختلف آن است و از میان انواع مختلف عدالت ، عدالت های رویه ای و تعاملی از قدرت تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند. اسکارلیکی و لاتام نشان داده اند که مدیران و سرپرستان واحدهایی که اصول عدالت سازمانی را طی دوره های آموزشی فراگرفته اند ، از نظر زیردستان بیشتر به عنوان افرادی عادل و منصف ارزیابی شده اند و همین نوع ارزیابی باعث شده که زیردستان رفتار شهروندی بیشتری نسبت به واحد کاری و همکاران خود ابراز نمایند . گوبنبرگ معتقد است کارکنانی که احساس نابرابری می کنند با واکنش های منفی از جمله امتناع از تلاش ، کم کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن، استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می دهند . عدالت سازمانی و حیطه های مختلف آن (عدالت توزیعی ، رویه ای و تعاملی ) پیش بینی کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند غیبت، ترک شغل ، تعهد سازمانی و ... هستند . اما رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از موضوع های جدیدی است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است . نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی کلی و حیطه های مختلف آن با رفتار شهروندی سازمانی کلی و حیطه های آن همبستگی مثبت معنی داری دارند. نتایج حاصل با پژوهش های ذکر شده در پیشینه تحقیق هماهنگ هستند. نتیجه این پژوهش و پژوهش های دیگری که در مورد نظریه عدالت سازمانی در کشور انجام شده ، اهمیت و نقش آن رابه عنوان یک ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی بیان می کند و جا دارد که مسئولان و مدیران سازمان ها آن را مد نظر قرار دهند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی می توان پیش بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می دهند. یکی از این واکنش ها افزایش یا کاهش برون داده است، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان ، عدالت اجرا نمی شود دچار نوعی تنش منفی می شوند ، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می کنند میزان درونداده ها و مشارکت های خود را سازمان کاهش

دهند. در چنین مواردی، ممکن است رفتار شهروندی آنها کاهش یابد. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته می شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده مانند رفتار شهروندی سازمان، درونداده ها و مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند. پودساکف مطرح کرده که وقتی به طور عادلانه با کارکنان در سازمان ها رفتار می شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آنها دارند میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می یابد. چنین نتایجی در کشورهای دیگر نیز حاصل شده است.

مورمان اولین کسی بود که رابطه این دو را بررسی کرد. وی رابطه بین عدالت رویه ای و چهار بعد از پنج بعد رفتار شهروندی را بررسی کرد. در مطالعه دیگری نیهوف و مورمن به مطالعه رفتار شهروندی سازمانی و تئوری مبادله بین ۴۷۵ کارمند بیمارستان بررسی شد. آنها می خواستند ببینند که اعتماد چه نقشی در عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد.

اعتماد ← عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی

تصویر (۴) - مدل نیهوف و مورمن

ارگان در بحث از مبنای انگیزشی برای رفتار شهروندی سازمانی معتقد است که احساس عدالت نقش مهمی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی دارد. وی بر اساس مبادله اجتماعی تبیینی ارائه داد که در آن کارکنان برای جبران رفتار عادلانه سازمان، رفتار شهروندی را از خود بروز می دهند. محققان رابطه قوی بین احساس عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند. دلیل تاثیر عدالت رویه ای بر رفتار شهروندی سازمانی، ایجاد احساس ارزشمند بودن از سوی سازمان می باشد.

عدالت رویه ای ← ایجاد حس ارزشمند بودن ← رفتار شهروندی

تصویر (۵) - مدل ارگان

## ۲) رفتار شهروندی سازمانی و فرسودگی شغلی در سازمان

یکی از عوامل کلیدی و بسیار مهم در تحقق نیافتن رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ها فرسودگی های شغلی افراد در محیط کار می باشد. فرسودگی کاری در حقیقت نوعی فرسودگی



روانی است که با فشارهای روانی یا استرس های مربوط به شغل و محیط کار توأم گشته است . با محرک های تنشزایی مانند داشتن مراجعان بیش از حد در یک زمان ، نداشتن وقت کافی و فقدان حمایت یا قدردانی مرتبط است. رسیدن به مرتبه رفتار شهروندی سازمانی وابستگی تنگاتنگی با مؤلفه های روانشناختی دارد. رفتار شهروندی سازمانی زمانی به کیفیت مطلوب خواهد رسید که مجموع عوامل و شرایط مورد نیاز جهت بستر اجرایی این نوع رفتار محقق شده باشد .

### ۲-۱) فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی، آن نوع از فرسودگی است که با فشارهای روانی یا استرس های مربوط به شغل و محیط کار توأم شده است. به عبارت دیگر فرسودگی شغلی پاسخی تأخیری به عوامل استرس زای مزمن هیجانی و بین فردی در حیطه مشاغل است. بر اساس نظر ملازک فرسودگی شغلی سندرمی است که در پاسخ به فشار روانی مزمن بوجود می آید و شامل سه جزء خستگی یا تحلیل عاطفی ، از خود بیگانگی یا مسخ شخصیت ، فقدان موفقیت فردی یا پیشرفت شخص است و بیشتر در میان انواع مشاغل مدرسان و یاری دهنده گان نظیر مشاوران، معلمان، مددکاران اجتماعی، پزشکان، پلیس و پرستاران مشاهده می شود و این امر احتمالاً معلول نوع وظایف و مسئولیت های اینگونه مشاغل می باشد .

### ۲-۲) علل ایجاد فرسودگی شغلی

عامل اصلی و اولیه ایجاد فرسودگی کاری مدت طولانی تحت فشارهای روانی و عصبی شدید بوده است علاوه بر عامل مذکور متغیرها و عوامل دیگری نیز در این رابطه نقش اساسی بازی می کنند . برای مثال برخی از شرایط کاری از قبیل اینکه فرد احساس کند تلاشهای او بی فایده است و در سازمان فردی ناکارآمد و بی تأثیر است، در ایجاد فرسودگی کاری سهم عمده و مهمی دارند . تحت چنین شرایطی ، شخص احساس ضعف و پایین بودن پیشرفت فردی می کند و قطعاً این احساس

خود بخش عمده ای از فرسودگی کار محسوب می شود به همین ترتیب ، فرصتهای کم برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک و دست و پاگیر در نظام یک سازمان در پرورش این پدیده مؤثرند. طبق تحقیقات صاحب نظران علوم رفتاری ، یکی از مهمترین عوامل مولد فرسودگی شغلی در سازمان، سبک رهبری خاصی است که توسط سرپرستان سازمان اتخاذ می شود . در این زمینه در مجموع تحقیقات حکایت از این دارند کارکنانی که با سرپرستان دارای ملاحظه کاری کم، کار می کنند برای مثال ، پایین بودن رفاه و آسایش کارکنان و پایین بودن روابط دوستانه و گرم بین سرپرستان و پرسنل نسبت به افرادی که رابطه صمیمانه تری را با سرپرستان خود دارند، بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی قرار دارند . لازم به توضیح است که سبک ملاحظه کاری تقریباً هم معنای مهارتها و نظرات مکتب روابط انسانی است . بر اساس دیدگاه های کارشناسان رفتار سازمانی ، رفتار ملاحظه کارانه شامل کارهایی از قبیل مشاوره، گوش فرا دادن و پیشنهادهای یاری دهنده به اعضای سازمان می شود . به هر حال وجود سبک ملاحظه کاری معقول در سازمان در کاهش فرسودگی کاری می تواند مؤثر واقع شود.

عوامل دیگری که سبب می شود افراد به فرسودگی شغلی دچار شوند عبارتند از :

۱ - ناآشنا بودن افراد با هدف یا اهداف سازمان یا قابل درک نبودن این اهداف برای آنان

۲ - سیاست هایی که مدیریت سازمان در ابعاد مختلف وضع می کند یا در عمل به کار می

گیرد

۳ - شیوه های رهبری و مدیریت در سطوح سرپرستی (یا سبک رهبری سرپرستان واحدها در

سازمان )

۴ - سخت و غیرقابل انعطاف بودن قوانین ، مقررات و آیین نامه ها در سازمان

۵ - ناسالم بودن شبکه های ارتباطی در سازمان و فقدان ارتباط های دو طرفه و از پایین به بالا

در سازمان

۶ - بی توجهی مدیریت سازمان به امور کارکنان ( رفاهی ، درمانی، تفریحی و ... )

- ۷ - عدم بهره گیری از همه توان و استعداد های بالقوه افراد در انجام وظایف شغلی
- ۸ - مبهم بودن نقش فرد در سازمان و در فوآیند تولید، توزیع و مصرف کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمان
- ۹ - ناراضی بودن افراد از سازمان یا شغل خود
- ۱۰ - قرار گرفتن افراد در شرایط کاری که لازم است در زمانی محدود کاری بیش از توان خود انجام دهند .
- ۱۱ - واگذار کردن مسئولیت های بیش از ظرفیت افراد به آنان و ترس از توانایی انجام دادن این مسئولیتها
- ۱۲ - گرفتار شدن در شرایط تصدی نقش های متعارض که طی آن نقشهایی به عهده فرد گذاشته می شود که با هم در تعارض اند
- ۱۳ - هماهنگ نبودن میزان پرداخت حقوق و مزایا با میزان کاری که انتظار می رود افراد در سازمان انجام دهند
- ۱۴ - نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد شغلی افراد و جایگزین شدن رابطه به جای ضابطه در سازمان
- ۱۵ - فقدان امکانات مناسب و اثربخشی برای کارکنان سازمان و ناآشنا بودن آنان با وظایف شغلی خود
- ۱۶ - عدم به کارگیری روشهای علمی برای آزمایش و انتخاب افراد و واگذاری تصدی مشاغل به افراد غیر واجد شرایط
- ۱۷ - ناآشنایی کامل افراد به وظایف شغلی خود از آغاز ورود به یک سازمان
- ۱۸ - فقدان امکانات لازم برای رشد و ترقی یا ارتقای افراد در سازمان .
- برخی محققان بر این باورند که که فرسودگی های شغلی منجر به نگرش های کاری منفی و رفتارهای غیرمعقول مشتریان، کارکنان و سازمان می گردد.

در تحقیق دیگری به تاثیر منفی اجرای وظایف پرداخته شده است. همچنین نتایج تحقیق دیگری حاکی از تاثیر منفی خستگی های روحی، تخریب شخصیتی و از بین رفتن عملکرد افراد بر اجرای وظایف داشت مطالعه تجربی و عملی نشان داده است که خستگی های روحی یک پیشگیری مهمی در OCB است.

## ۲-۲-۲- مبانی نظری تعهد سازمانی

### تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی این است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در کارها مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، پورتر و همکارانش ۱۹۷۴)

تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن با سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای انجام کار و پذیرش ارزشهای سازمان می دانند و تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود و دور از ارزشهای ابزاری آن « وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می کنند ( جاودانی، ۱۳۸۱).

تعهد سازمانی عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد (استرون، ۱۳۷۶). شهید مطهری درباره تعهد چنین می گوید :

تعهد به معنی پایبندی به اصول یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته است صیانت کند.

شeldon تعهد سازمانی را چنین تعریف می کند: نگرش یا جهان بینی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می کند. کانتر تعهد سازمانی را تمایل به زندگی اجتماعی و اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند. به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می یابد که به فعالیتها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها جهت دهد. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمان فی نفسه جدا از ارزش ابزاری آن (ساروقی، ۱۳۷۵)

تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش اغلب این گونه تعریف شده است:

۱- تمایل قوی به ماندن در سازمان.

۲- تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان.

۳- اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها (عراقی، ۱۳۷۷).

در برخی از تحقیقات از یک مدل سه بخشی تعهد سازمانی استفاده شده است که عبارتست از تعهد عاطفی<sup>۱</sup>، تعهد تکلیفی یا هنجاری<sup>۲</sup> و تعهد مستمر<sup>۳</sup> (سامرز ۱۳۷۴، ص ۹۶-۱۰۰).

تعهد عاطفی به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزشهای سازمانی و نیز بوسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می گردد، تعریف می شود. به عنوان مثال هر اندازه عضو سازمان به فرهنگ و ارزشهای سازمانی علاقه مند بوده و آنها را قبول داشته باشد و همچنین متمایل به ادامه عضویت در سازمان باشد به همان اندازه تعهد عاطفی به سازمان دارد.

«تعهد تکلیفی یا هنجاری» به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیتهای آن تعریف می شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افراد فکر می کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان دینی است که بر گردن آنهاست. مثلاً هر قدر فرد از محصول

---

1. Affective Commitment  
2. Normative Commitment  
3. Continuance Commitment

تولیدی سازمان خود حمایت کند و به طور کلی از عملیات آن پشتیبانی نماید به همان اندازه دارای تعهد تکلیفی یا هنجاری است.

« تعهد مستمر » ناشی از درک افزایش یافتن هزینه های از دست رفته در یک سازمان است. ( هزینه های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند، مثل هزینه های که در صنعت نفت صرف حفر چاه می شود ولی به نفت نمی رسند) بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد نسبت به افزایش چنین هزینه هایی حساس خواهد بود.

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) و کاچ<sup>۱</sup> و استیز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) پیشنهاد می کنند که مفهوم « تعهد » ممکن است رابطه قابل اعتقادی بین نگرش و رفتار را نشان می دهد، زیرا فرض می شود که تعهد به طور نسبتاً ثابتی مخصوص کارکنان است. همچنین دیدگاههای نظری متفاوتی درباره « تعهد » ارائه شده است.

هال<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) می گوید بهتر است این اصطلاح را کنار گذاشته و به جای آن از یک دسته مفاهیم دیگر استفاده کنیم که هر کدام از این مفاهیم به یک یا چند جنبه از تعهد مربوط می شوند. بعنوان مثال، اصطلاح تعهد در توصیف پدیده های گوناگونی از قبیل : تمایل مسئولین اجتماعی در بکار انداختن توان خود و وفاداری آنها به سیستم های اجتماعی ( کانتر<sup>۴</sup> ۱۹۷۷) یک التزام شخصی در مقابل اعمال رفتاری ( کسلر<sup>۵</sup> ۱۹۷۱ و سالانسیک<sup>۶</sup> ، ۱۹۸۷) وابستگی مؤثر به یک سازمان صرف نظر از سودی که آن وابستگی برایش دارد ( بوکان<sup>۷</sup> ، ۱۹۸۷) مورد استفاده قرار می گیرد.

اهمیت تعهد

اخیراً در متون تحقیقی، نگرش کلی تعهد سازمانی به عنوان عامل مهمی برای درک و فهم و پیش بینی رفتار سازمانی (لوتانز، ۱۹۹۲، ص ۱۲۴) و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن

- 
1. Koch
  2. Steers
  3. Hall
  4. Kunter
  5. Kiesler
  6. Salancik
  7. Buchanan

در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی (نگرش) نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند.

همچنین تعهد و پایبندی می توان پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری که در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند.

بنابراین مدیران باید بتوانند به انحاء مختلف تعهد و پابندی کارکنان را بیشتر کنند و از راههای گوناگون آن را حفظ نمایند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴).

شهید مطهری (۱۳۷۰) اظهار می دارد اگر شخصی لیافت و شایستگی و تعهد حداکثر بهره برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، رشد مدیر شدن را دارد و اگر چنین تعهد، لیافت و شایستگی را ندارند، نباید چنین مسئولیتی به او محول شود.

توماس، جی سرجیوانی<sup>۱</sup> در مورد تعهد اخلاقی مدیر چنین می نویسد: « هنگامی که مدیران بر تعهد و قدرت اخلاقی اتکاء دارند. قبل از هرچیز نوعی ملاحظات ارزشی ایجاد می کنند که جایگاه هر فرد را با یک سلسله افکار ایده آل ها و ارزشهای مشترک مشخص می کند که وظایف خود و پذیرش مسئولیت ها را به طریقی متعهدانه انجام می دهند (سنجری، ۱۳۷۵).

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته های مدیران است. این اندیشه یکی از ارزشهای اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد ارزشیابی می شوند. اغلب پرسشهایی به عمل می آید از قبیل: آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر می آید و زود می رود؟ آیا داوطلب آتی شغلی را سرگرم خواهد کرد؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثر بخشی سازمانی ضرورتی تام دارد. (میچل، ترنس آر<sup>۲</sup>، ۱۳۷۳، ص ۶۴۷).

---

1. Thomas . J.Sergiovanni  
2. Terrence R.Mitchell

همچنین مطالعات مختلف در سازمانهای صنعتی، نظامی، اداری و آموزشی نشان می دهد برای این که کارکنان کارایی بیشتر و تمایل قوی تری برای ماندن در شغل خود داشته باشد می باید علاوه بر این که خشنودی بالایی از شغل خود داشته باشند از دل بستگی شغلی نیز برخوردار باشد و همچنین احساس اعهد بالایی به انجام وظایف خود نمایند، که این خود موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خود گذشتگی می شود ( تدریس حسنی، ۱۳۷۳).

در مجموع می توان گفت که کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است نشأت می گیرد ( رضا بیان، ۱۳۷۴، ص ۳۰۳).

### انواع تعهد

هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) اظهار می دارند که مدیران اثر بخش در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

۱. تعهد نسبت به ارباب رجوع
۲. تعهد نسبت به سازمان
۳. تعهد نسبت به خود
۴. تعهد نسبت به افراد و گروه کاری
۵. تعهد نسبت به کار

رضائیان (۱۳۷۴) می گوید هریک از تعهدات فوق به تنهایی در اثر بخشی مدیریت، اهمیت بسیاری دارند. ولی کمال واقعی مدیریت، اهدای خالصانه و مؤثر خدمت در تمامی جنبه های پنجگانه فوق است. نکته اساسی این است که تعهدات فوق برای یک مدیر مسلمان در راستای تعهد به حق تعالی معنی و مفهوم دارد.

### ۱- تعهد نسبت به ارباب رجوع:

---

۱. Heresy and Blanchard



یک مدیر موفق می تواند تعهد در کار خود را از طریق خدمت کردن به ارباب رجوع اهمیت قایل شدن برای او نشان می دهد. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز عبادت، به جز خدمت به خلق نیست.

## ۲- تعهد نسبت به سازمان:

مدیران مؤثر به سازمانشان افتخار کرده و این افتخار را در رفتار خودشان متجلی می سازند . این مدیران تعهد خود را به گونه های متفاوتی انجام می دهند و می کوشند تا با ایجاد فضای مناسب سازمانی، حمایت مدیران عالی و رعایت ارزشهای اسلامی سازمان به این مهم دست یابند.

## ۳- تعهد نسبت به خود:

همواره، مدیران تصویری قوی و مبتنی به دیگران ارائه می دهند و در تمام موقعیت ها به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند، ولی این امر نباید با خودخواهی و یا خود محوری اشتباه شود، مدیران باید به مثابه افرادی که قدرت را با حس تواضع جمع کرده اند، تعهد خود را با نشان دادن استقلال در فکر و عمل کسب مهارت های لازم برای اعمال مدیریت و پذیرش اعتقادهای سازنده مشخص کنند.

## ۴- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری:

مدیران موفق به افراد گروه کاری نیز متعهدند و نسبت به آنها تعلق خاطر خاصی نشان می دهند . این امر مدیر را وادار می دارد تا برای کمک به افراد جهت موفقیت در کارهایشان از شیوه مناسب رهبری استفاده کند. به عبارت دیگر سعی می کند با نشان دادن علاقه به کارکنان و شناختن آنان، دادن بازخورد ارشادی و ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاق، تعهد خود را نسبت به افراد گروه کلونان نمایان سازد.

## ۵- تعهد نسبت به کار:

مدیران مؤثر تلاش می کنند، با حفظ تمرکز صحیح به کار، اهل عمل بودن و روشن کردن اهمیت کار به کارهایی که خود و دیگران انجام می دهند، معنی و مفهوم ببخشند و با متمرکز نمودن توجه کارکنان به کار و ارائه هدایت های لازم به آنان از انجام موفقیت آمیز امور اطمینان حاصل کنند. مارک جی. سامرز<sup>۱</sup> در مقاله ای تحت عنوان «بررسی اثرات مستقیم و متقابل تعهد سازمانی پدیده های ترک خدمت و غیبت» در مجله رفتار سازمانی، از مدل سه بخشی تعهد سازمانی که شامل تعهد عاطفی، تکلیفی و مستمر می باشد یاد می کند که تعاریف آنها قبلاً در قسمت تعریف و مفاهیم تعهد توضیح داده شده است.

### انواع تعهد:

رضائیان (۱۳۷۴) اظهار می دارد که مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر نظر دارند:

تعهد نسبت به مشتریان<sup>۲</sup> یا ارباب رجوع.

تعهد نسبت به سازمان<sup>۳</sup>.

تعهد نسبت به خود.

تعهد نسبت به افراد و گروه کاری<sup>۴</sup>.

تعهد نسبت به کار<sup>۵</sup>.

هرسی و بلانچارد بیان می کنند که هریک از تعهدات بالا به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت مؤثر و با اهمیت است. حال به ترتیب به عنوان، به بررسی تعدهای ذکر شده می پردازیم:

### ۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تاکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند تا به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتریان نشان می دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او (رضائیان، ۱۳۷۴).

- 
1. Mark.J.Somers
  2. Commitment to Customer
  3. Commitment to Self
  4. Commitment to Persons and Work group
  5. Commitment to Work

## ۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تاکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد. خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن براساس ارزشهای اصلی سازمان (رضائیان، ۱۳۷۴).

## ۳- تعهد نسبت به مردم

۴- تعهد مدیریت بر کار تیمی و فردفرد اعضای گروه تاکید دارد. مدیران ممتاز به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهند این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان دهنده تعهد مدیر نسبت به مردم است. بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند نشان دادن علاقه مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده های نوآورانه (رضائیان، ۱۳۷۴).

## ۵- تعهد نسبت به وظیفه یا « تکلیف »

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند، معنا می بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را مشخص کرده، انجام موفقیت آمیز تکالیف را تضمین می کنند. چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل گرایی آن بیان شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف و « وظیفه » شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید مؤثر مدیریت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هر بعد از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاههای خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی

است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می تواند قویا در سازمان، افراد آن، وظایف و مشتریان تاثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می دهند که وظیفه آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرشهای مناسب و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک افراد می شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای افزایش تعهد آنها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و خدمت کلیه کارکنان صورت گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد زیردستان نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می دهند (رضائیان، ۱۳۷۴).

### ضرورت توجه به تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (پورتر و استیرز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغلهای مشابه ای را در محیطهای مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمتهای رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۰)، حضور (ماتیو و زاجیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می

---

<sup>1</sup> - Porter & Steers

<sup>2</sup> - Greenberg & Baron

<sup>3</sup> - Mathieu & Zajac

یر، آلن و اسمیت (۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (به نقل از شیان چنچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

### عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

ماتیو وزاجاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) با تجزیه و تحلیل یافته های بیش از دویست تحقیق مقدماتی تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کرده اند (رنجریان، ۱۳۷۵)

#### الف - ویژگیهای شخصی مؤثر بر تعهد سازمانی

سن : تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان بر این باورند که سن با تعهد حسابگرانه ارتباط بیشتری پیدا می کند و دلیل آن را فرصت خارج از شغل فعلی و هزینه های از دست رفته در سنین بالا می دانند. می یر و استرون بیان می دارند که کارگران مسن تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می کنند. جنسیت: زنها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند، اگرچه این تفاوت جنسیتی است، دلیل این امر آن است که زنها برای عضویت در سازمان می بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند (استرون، ۱۳۷۷).

تحصیلات: رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. این رابطه بیشتر مبتنی بر تعهد نگرشی است و ارتباطی با تعهد حسابگرانه ندارد. دلیل این امر انتظارات بیشتر افراد تحصیل کرده و فرصتهای بیشتر شغلی آنهاست.

ازدواج : این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد. اما چنین اظهار می شود که ازدواج به دلیل مسائل مالی با تعهد حسابگرانه ارتباط پیدا می کند.

---

<sup>1</sup> - Fitch

1. Mathiew and Zajake

سابقه در سازمان و در سمت سازمانی: به دلیل سرمایه گذاریهای فرد در سازمان سابقه بیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد بیشتری می شود اما این رابطه ضعیف است.

استنباط از شایستگی شخصی: افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می کنند که زمینه رفع نیازهای رشد و کامیابی آنها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی دارند انتظارات بیشتری خواهند داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

تواناییها: افراد با مهارتهای بالا، برای سازمان ارزشمند هستند. این امر پاداش ساز تعهد آنها را افزایش می دهد. در نتیجه موجب تعهد حسابگرانه می شود.

حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می شود و بدین ترتیب تعهد نگرشی را افزایش می دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرصت در سازمان محسوب می شود که در اثر ترک سازمان از دست خواهد رفت، نتایج تحقیقات متعدد همبستگی ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می دهد.

سطح شغلی: سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت اما ضعیفی دارد.

### **ب - خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی**

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آنها در دست نیست. نتیجه تحقیق «ماتیو و زاجاک» بیان می کند که مشاغل غنی شده، موجب تعهد سازمانی بیشتر می شود.

خصوصیات بدست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است. تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است. استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل چالش انگیز با تعهد سازمانی رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

### **ج - تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر به موارد زیر اشاره شده است:**

انسجام گروه<sup>۱</sup>: برخی مطالعات رابطه انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تحقیقات دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مبین رابطه ضعیف بوده است.

وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. موریس و استیزر بیان می دارند که وقتی کارکنان در شرایط وابستگی شدید وظایف باشند از کمک خود به سازمان و گروههای مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می شود.

ملاحظه کاری و ساخت دهی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی رابطه نسبی و مثبت دارند. البته تحقیقات نشان می دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل شرایط کاری و خصوصیات پایین دستان تعدیل می شود.

ارتباطات رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می کنند موجب تقویت و بهبود انجام کار و تعهد بیشتر کارکنان می گردند.

رهبری مشارکتی نیز با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در محیطهای غیرقابل پیش بینی تاثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی بیشتر می شود.

#### د - ویژگیهای سازمان و تعهد سازمانی

در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معناداری ملاحظه شده است. اشاره می شود که در سازمانهای بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می انجامد. اما این مساله توسط تجزیه و تحلیل متا تایید نشده است موریس و استیزر چنین اظهار می دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز با میزان مشارکت واقعی رابطه داشته و به

وسيله درگير شدن در سازمان تعهد بيشتري نسبت به سازمان پيدا مي كند. اما اين ادعا نيز توسط تجزيه و تحليل متا مورد تايد قرار نگرفته است.

## ه - وضعيت نقش و تعهد سازماني

در تحقيقات انجام شده وضعيت نقش را از طريق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه گيري کرده اند. بهاساس مطالعات مودي و همكاران در سال ۲۸۹۱، وضعيت نقش مقدمات ايجاد تعهد است. تحقيق ماتيو و زاجاك نيز اين مساله را تايد مي كند يكي از پيش فرضها در اين مورد اين است كه وضعيت نقش ناشي از ادراك حاصل از محيط كار است. اما مساله اي كه روشن نيست اين است كه آيا رابطه بين وضعيت نقش و تعهد سازماني مستقيم است و يا توسط متغيرهاي ديگري از جمله رضاي شغلي و امنيت شغلي تحت تاثير قرار مي گيرد؟

## تعهد سازماني و دو ديدگاه رايج

### ۱ - تعهد سازماني در دنياي امروز چيز بي ربطي است:

بعضي از نويسندگان جديد معتقدند كه تعهدسازماني موضوع بي ربطي است و نيازي به تحقيق و بررسي ندارد. باروچ (BARUCH) يكي از اين افراد است. به اعتقاد باروچ باتوجه به روندهاي اخير درمورد كوچك سازي سازمانها مثل فرايند مهندسي مجدد، ماهيت روابط كار در سه دهه اخير به نحو چشمگيري تغيير کرده است به طوري كه تعهدكارمند به سازمان موضوع بي ربطي شده است. او مي گويد كه اهميت تعهد سازماني به عنوان يك مفهوم عمده در مديريت و رفتار سازماني درحال كاهش است و اين روند همچنان ادامه دارد. اساس بحث باروچ اين است كه تعهدسازماني براي كاركنان يك پيش شرط مهم است، اما مهمترين نيست. سازمانها باتوجه به فعاليتهاي كوچك سازي در سالهاي اخير نسبت به استخدام كاركنان با تعهد يكسان نسبت به سازمان يا ناتوان و يا بي ميل بوده اند. حتي دراكر (DRUCKER) برجسته ترين نويسنده مديريت نيز نسبت به شرکتهایی كه می گویند، برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است چرا كه آنها خلاف آن را ثابت کرده اند. دراكر مي گويد، همه سازمانها هر روزه اذعان مي كنند كه كاركنان بزرگترين دارايي



آنها هستند، ولی باوجود این به آنچه که می گویند کمتر عمل می کنند چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمانها معتقدند همان طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد.

به طور کلی نمی توان به منطق باروچ ایراد گرفت. تحقیقات نشان می دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به وضوح مرتبط است. همچنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمانها کارکنانشان را بازخرید می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را به طور فزاینده ای افزایش دهند. امشوف

(EMSHOFF) تخمین می زند که بالغ بر ۹۰ درصد شرکتهای بزرگ، کوچک شده اند. درباره تغییرات در محیطهای کاری در روزنامه نیویورک تایمز تخمین زده شده است که ۴۳ میلیون شغل در آمریکا بین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۵ از بین رفته است.

اکثر شغلهایی که در این دوره به وجود آمده اند از بین رفته اند. این رقم ترک شغل کارکنان را آشکار می کند و این بی نظمی ممکن است، اثر منفی را بر تعهد سازمانی تشدید کند. همچنین مشخص شده است که شرکتهای نه تنها در زمان ورشکستگی یا رکود کارکنانشان را بازخرید می کنند، بلکه آنها در زمان سودآوری و رونق نیز دست به این عمل می زنند.

آنها با انجام این کار علامت مثبتی را برای تحلیلهای مالی ارائه و بنابراین، از این به عنوان حربه ای برای افزایش سهامداری در کوتاه مدت استفاده می کنند. برای مثال به گفته ریچفیلد

(RICHHIELD) شرکت زیراکس در دوران سودآوری، برنامه هایی را برای کاهش کارکنانش اعلام کرد به طوری که تعداد آنها را به ۱۰ هزار کارمند در سال ۱۹۹۳ کاهش داد و این کار به افزایش ۷ درصدی سهام این شرکت در روز بعد منجر شد. تعجب آور خواهد بود اگر تعهد کارکنان

به شرکت زیراکس در نتیجه چنین عملی کاهش نیابد. تعدادی از ادغام شرکتهای و به مالکیت

درآوردن شرکتی توسط شرکت دیگر نیز توسط باروچ ذکر شده اند که همچنین تعهد سازمانی

کارکنان را کاهش داده اند. همان طور که سازمانهای بزرگ مالکیت سازمانهای دیگر را به دست

آورده یا دارائیهای خود را می فروشند آنچه که به طور فزاینده ای به شکل غالب ظاهر می شود موضوع کانون تعهد است. کاملاً به آسانی می توان دریافت که برای کارکنان در این شرایط درک اینکه چه چیزی و کدام سازمانشان است، مشکل است. در نتیجه ایجاد و شکل گیری تعهد در این شرایط برای آنها مشکل خواهد بود. برای مثال آیا کارمندی که متعهد به شرکت مک دونالد داگلاس است می تواند به آسانی تعهدش را به شرکت بوئینگ منتقل کند.

## ۲- تعهد سازمانی واقعاً مهم است:

چطور می توان بحث باروچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمانها استراتژی های کوچک سازی و کاهش هزینه ها را دنبال می کنند. برای این شرکتها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکت هایی که به ایمن استراتژی متوسل می شوند درک می شود.

بنابراین، براساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است، صاحب نظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی ربطی است، به خاطر اینکه سازمانهای کمتری استراتژی هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می دهند. در این دیدگاه باروچ ممکن است تاحدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمانها در پی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. درحقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی، کاملاً برخلاف آنچه که باروچ می گوید، چیز بی ربطی نیست (مودی، ۱۹۹۸).

## ۲-۲- پیشینه تحقیق

### ۲-۳-۲- پیشینه خارجی

(کاسترو، ۲۰۰۴ : ۴۰) به بررسی تاثیر رفتار کارمندان سازمان بر درک مصرف کننده از کیفیت خدمات پرداخته و آن را با عملکرد بعدی سازمان مورد بررسی قرار دادند و یک مدل برای بررسی این ارتباطات به صورت تجربی ارائه دادند.

(ترنلی و همکاران، ۲۰۰۳ : ۴۱) به بررسی ارتباط تعهد روان شناختی و رفتارهای نقشی و

رفتارهای شهروندی سازمانی این تحقیق نشان داد که بین تعهد روان شناختی و سه نوع از رفتارهای کارمندان شامل رفتارهای نقشی، رفتارهای شهروندی، سازمانی نسبت به افراد و رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به سازمان ارتباط وجود دارد و هم چنین نتایج نشان داد که تعهد روان شناختی ارتباط قوی تری با رفتارهای شهروندی نسبت به سازمان دارد.

(واستی، ۲۰۰۳ : ۴۲) پیش ایندها و نتایج تعهد سازمانی را در دو بعد عاطفی و تعهد مداوم مورد بررسی قرار دادند نشان داد که تعهد عاطفی از نتایج کاری مثبت ایجاد می شود و همچنین نتایج مطلوبی را پیش بینی می کند و تعهد مداوم تحت تاثیر هنجارها می باشد .

(اسپکتور و فوکس، ۲۰۰۲ : ۱) به بررسی رابطه هیجانات با رفتارهای داوطلبانه (رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد شهروندی) پرداختند نتایج نشان داد که هیجان نقش مرکزی را در رفتارهای داوطلبانه دارد و با درستکاری هیجان می تواند رفتارهای کاری داوطلبانه را افزایش و کاهش داد همچنین آن ها بیان کردند که تعدادی از شرایط شغلی و سازمانی مانند فشارهای اجرایی، استرسهای شغلی بی عدالتی و تعهد روان شناختی پایین باعث ایجاد عکس العمل های هیجانی می شود و هیجانات منفی باعث افزایش رفتارهای ضد شهروندی می شوند و برعکس هیجانات مثبت باعث افزایش رفتار های شهروندی سازمانی می شوند.

(کلاین ، ۲۰۰۱ : ۴۳) . یک تحقیقی راجع به در مورد این چگونه تمرین های سازمانی بر تعهد کارمندان تاثیر می گذارد انجام دادند و نتایج نشان داد که ارتباط بین فعالیت های سازمانی تعهد عاطفی وجود دارد.

(هوارد ولوی ، ۲۰۰۱ : ۴۴) به بررسی ارتباط عدالت آیین نامه ای نظام شناختی و اعتقادات بر رفتارهای شهروندی سازمانی پرداختند تحقیقات قبلی نشان داده بودند که عدالت آیین نامه ای و رفتاری داوطلبان ارتباط وجود ندارد اما این تحقیق نشان داد که عدالت آیین نامه ای همراه با نظام شناختی افراد و اعتقادات رفتارهای شهروندی بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می گذارد. (الوتاییبی ، ۲۰۰۰ : ۱۹) تاثیر عدالت توزیعی آیین نامه ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی با نمونه های از شش سازمان دولتی مورد بررسی قرار داد و بعد از تحلیل رگرسیون نتایج نشان داد که فقط عدالت توزیعی و آیین نامه ای بر رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر داشت.

(موتوویولو ، ۲۰۰۰ : ۴۵) مفاهیم برجستگی و تفاوت عملکرد بافتی و رفتار شهروندی سازمانی را که بین متخصصان مدیریت منابع انسانی چالش مفهومی کرده بودند مورد بررسی قرار دادند و بیان کردند که تعریف برجستگی این اصطلاحات مفهوم دقیق و همه ابعاد رفتاری آن ها را در بر نمی گیرد و همچنین بعضی از مفاهیم همپوش رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد بافتی را بر اساس تعاریف ارائه شده به وسیله محققان گوناگون مورد بررسی قرار دادند.

(کیدر، ۲۰۰۰ : ۴۶) ارتباط بین جنسیت و رفتارهای شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد که بین جنسیت و رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط وجود دارد و بیان کردند که زنان در رفتارهای ایثارگرایانه و مردان در رفتارهای شرافت شهروندی امتیاز بیشتری به دست می آوردند.

(واکناکسیان و وایویو، ۲۰۰۶ : ۴۷) به بررسی ارتباط بین ویژگی های جمعیت شناختی و در نظر گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای نقشی پرداختند طی یک نظر سنجی از

۳۴۹ کارمند شرکت چینی نشان داد که کارمندان مس و زنان به احتمال خیلی بیشتری رفتارهای شهروندی را به عنوان رفتارهای نقشی وی شغلی در نظر می گیرند.

(آلن و همکاران، ۲۰۰۰) در مورد اینکه آیا منابع ارزیابی کننده ارزیابی های متفاوتی از رفتارهای شهروندی سازمانی انجام می دهند تحقیقی انجام دادند این تحقیق به ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی مدیران بر اساس سه منبع متفاوت پرداخته است نتایج نشان داد که بین ارزیابی مدیر مافوق و زیر دستان همبستگی قوی وجود دارد و اعتبار ارزیابی فقط به وسیله یک ارزیاب ضعیف است .

## ۲-۲-۲- پیشینه داخل کشور

خلاصه تعدادی از تحقیقات انجام شده در ایران به شرح زیر می باشد :

(سمیعی، ۱۳۸۵) به بررسی رابطه خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان مناطق پنج گانه شهرداری شهر اهواز پرداخته است . براساس فرضیه های تحقیق بین خصوصیات شخصی با تعهد حسابگرانه، مستمر و هنجاری همبستگی مثبت، بین خصوصیات شخصی با تعهد نگرشی و عاطفی همبستگی منفی و بین ویژگی های شغلی با انواع تعهد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. در قسمت دوم فرضیه های تحقیق بیان شده ضرایب همبستگی چند متغیری بین خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی با انواع تعهد سازمانی از ضریب همبستگی ساده بین هر یک از متغیرهای خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی با انواع تعهد سازمانی بالاتر است.

. نتایج به دست آمده نشان داد که بین تعداد فرزندان، سابقه استخدام، هویت وظیفه و پس خوراند حاصل از شغل با تعهد حسابگرانه، بین هویت وظیفه، پس خوراند حاصل از عوامل و نمره توان انگیزشی با تعهد نگرشی، بین هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، پس خوراند حاصل از عوامل و نمره توان انگیزشی با تعهد عاطفی و بین حقوق ماهیانه، هویت وظیفه، پس خوراند حاصل از شغل، پس خوراند حاصل از عوامل و نمره توان انگیزشی با تعهد هنجاری رابطه معنی دار وجود دارد . بین سایر

متغیرهای خصوصیات شخصی و ویژگی‌های شغلی با انواع تعهد سازمانی رابطه معنی دار مشاهده نشد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تفاوت معنی داری بین ضرایب همبستگی چند متغیری و ساده خصوصیات شخصی و ویژگی‌های شغلی با انواع تعهد سازمانی وجود ندارد.

(شاهوردی، ۱۳۸۵) به تهیه و استاندارد ساختن مقیاس تعهد سازمانی و تعینی ن میزان آن در کارکنان وزارت صنایع و معادن پرداخته است. ابزار تحقیق، پرسشنامه‌ی برگرفته از منابع اینترنت و نمونه‌های موجود است.. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که تعهد سازمانی کارکنان وزارت صنایع و معادن بیش از حد متوسط و بالاست .

(صباغیان راد و همکاران، ۱۳۸۵) ارتباط بین تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی مدرسین تربیت بدنی عمومی دانشگاه های آزاد کشور را مورد بررسی قرار داده اند .  
بررسی ارتباط تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی، در میان مدرسان تربیت بدنی عمومی بوده است .  
اهداف اختصاص این پژوهش، توصیف وضعیت تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی مدرسین دانشگاه های آزاد اسلامی به تفکیک مدرسین هیات علمی و مدرسین حق التدریس، مقایسه تحلیل رفتگی و تعهد سازمانی در این دو گروه و همچنین رابطه بین تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی به طور مجزا در هر یک از گروه های مدرسین هیات علمی و حق التدریس و مقایسه میزان ارتباط متغیرها در بین دو گروه بوده است. روش پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، مدرسین تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ دانشگاه های آزاد اسلامی بودند. نمونه آماری این پژوهش ۳۹۹ نفر از ۵۰ دانشگاه شامل ۲۱۲ نفر هیات علمی و ۱۸۷ نفر از آنان حق التدریس بودند، که به صورت خوشه ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه مشخصات فردی، پرسشنامه تحلیل رفتگی

مسلش (۱۹۹۶) با سه جزء فرسودگی عاطفی، کاهش عملکرد شخصی و تهی شدن از ویژگی های شخصی و پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن (۱۹۹۱) با سه جزء تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد پیوستگی بود. در این پژوهش از آمار توصیفی به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن و طبقه

بندی نمرات خام و توصیف داده ها استفاده شد. تفاوت میانگین ها توسط تست تی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب همبستگی پیرسون در سطح ( $\alpha=0.05$ ) برای محاسبه ضرایب همبستگی و Zr فیشر برای بررسی معنادار بودن تفاوت میان ضرایب همبستگی استفاده شد. بر اساس یافته های پژوهش، فراوانی و شدت تهی شدن از ویژگی های شخصی مدرسان هیات علمی، با جز تعهد عاطفی آنان رابطه معنی دار دارند. فراوانی تهی شدن از ویژگی های شخصی مدرسان حق التدریس و جز تعهد عاطفی و تعهد هنجاری ارتباط معنی دار دارند. میان شدت تهی شدن از ویژگی های شخصی با جزء تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد. میان رابطه ما بین تعهد عاطفی و فراوانی فرسودگی عاطفی، و تعهد عاطفی و شدت تهی شدن از ویژگی های شخصی، در دو گروه هیات علمی و حق التدریس تفاوت معناداری مشاهده شد. نتایج نشان می دهند که تعهد سازمانی مدرسان هیات علمی بیش از مدرسان حق التدریس می باشد. تنها جز تعهد عاطفی می تواند پیشگویی برای تحلیل رفتگی (تهی شدگی از ویژگی های شخصی) مدرسان باشد.

**(طالب پور و امامی، ۱۳۸۵)** ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه های نواحی هفت گانه مشهد را مورد بررسی قرار داده اند.

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه های نواحی هفت گانه مشهد است. این پژوهش به روش توصیفی-همبستگی و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری آن ۱۸۲ نفر از دبیران تربیت بدنی مرد شهر مشهد بودند که به صورت خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات، از سه پرسشنامه اطلاعات فردی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی استفاده شده است. برخی از نتایج پژوهش نشان می دهد که میزان تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی برابر با ( $SD=7.75$ ) و ( $M=49.26$ ) می باشد که بیانگر سطح تعهد سازمانی متوسط و بالایی است. همچنین میزان دلبستگی شغلی دبیران تربیت بدنی برابر با ( $SD=6.91$  و  $M=44.75$ ) می باشد که حاکی از متوسط بودن میزان دلبستگی شغلی در افراد تحت بررسی است. در مقایسه میانگین تعهد سازمانی

که با استفاده از روش تحلیل واریانس انجام پذیرفت تفاوت بین میانگین های تعهد سازمانی در نواحی تحت بررسی با ضریب همبستگی ( $P=0.035$ ). معنادار بود و در ادامه از طری ق آزمون تعقیبی توکی مشخص شد که نواحی سه و هفت نسبت به یک و چهار از تعهد سازمانی بالاتری برخوردار است.

(افخمی، ۱۳۸۶) به بررسی رابطه هوش هیجانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارشناسان معاونت نظری و مهارتی وزارت آموزش و پرورش پرداخته است. در این پژوهش ارتباط بین دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی از یک طرف و متغیر هوش هیجانی از طرف دیگر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. جامعه ی مورد بررسی، کارشناسان معاونت نظری و مهارتی وزارت آموزش و پرورش است که از بین آن ها ۷۱ نمونه با روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی با تخصیص متناسب اخذ شد. به هرکدام از این نمونه ها سه پرسش نامه ی رضایت شغلی (پرسش نامه ی مینه سوتا)، تعهد سازمانی (پرسش نامه ی مایر و آلن) و هوش هیجانی (پرسش نامه ی بار-اون) داده شد. برای تحلیل نتایج از نرم افزار SPSS و نرم افزار هوش هیجانی مرکز مشاوره ی پویا استفاده شد. مهمترین نتایج بدست آمده از این تحقیق به شرح زیر هستند. رضایت شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم دارد. هوش هیجانی با تعهد سازمانی رابطه ندارد ۲- هوش هیجانی با تعهد مستمر رابطه ی معکوس دارد. برای دارندگان مدرک لیسانس، هوش هیجانی با تعهد سازمانی ارتباط معکوس دارد. هوش هیجانی با رضایت شغلی ارتباطی ندارد. برای دارندگان مدارک کارشناسی ارشد و بالاتر هوش هیجانی با رضایت شغلی رابطه ی مستقیم دارد.

(حسن رضا زین آبادی، ۱۳۸۸) به بررسی تفاوت جنسیتی درخشنودی شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در مدارس ابتدائی پسرانه شهر تهران پرداخته است که به این نتیجه رسیدند که میانگین معلمان زن درمتغیرها به طور معنا داری بیشتر از از معلمان مرد است ولی همبستگی بین آنها در معلمان مرد به طور معنا داری بیشتر است



( نادر خالصی، اعظم قادری، معصومه خوشگام، وحید رضا برهانی نژاد، مهدی طرسکی

، ۱۳۸۸) به بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران که پرداختند که به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، ابعاد نوع دوستی، وجدان، رادمردی و گذشت در سطح مطلوبی قرار دارد ولی بعد رفتار مدنی پایین تر از سطح مطلوب است و بالترین سطح مربوط به بعد وجدان می باشد و بین رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد ( $p=0.00$  و  $r=0.628$ )

(دکتر کریم حمدی، سمیه مرادی دولاما، ۱۳۹۰) به بررسی رابطه رفتار شهروندی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت فرد آذربایجان ارومیه می پردازند که نتیجه تحقیق حاضر رابطه مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی را نشان می دهد. همبستگی رفتار شهروندی با تعهد عاطفی ۰.۸۵۴ با تعهد هنجاری ۰.۸۱۴ و با تعهد مداوم ۰.۶۶۶ بوده که رابطه بین این دو متغیر مستقیم است. این نشان دهنده آن است که تعهد عاطفی دارای بیشترین تاثیر بر روی رفتارهای شهروندی است، بعد از آن تعهد هنجاری دارای تاثیر متوسط و در آخر نیز تعهد مداوم دارای کمترین تاثیر بر روی اینگونه از رفتارهاست

**فصل : سوم**  
**( روش تحقیق )**

### ۳-۱- مقدمه

در فصل سوم که روش پژوهش می باشد، آزمودنی های مورد نظر در تحقیق و طرح پژوهش که همان روش تحقیق می باشد، یعنی اینکه تحقیق از چه نوع تحقیقی می باشد و ابزار اندازه گیری و روش جمع آوری اطلاعات و روش های آماری مورد استفاده در تحقیق بررسی می شود و همچنین بررسی تجزیه و تحلیل داده های تحقیق و فرمول های استفاده شده در پژوهش در این فصل توضیح داده می شود.

### ۳-۲- روش تحقیق

به طور کلی هر گونه فعالیت منظم و سیستماتیک جهت مطالعه ی مسأله ای خاص به خاطر رسیدن به اصول کلی، کسب آگاهی و افزایش میزان دانش، تحقیق نامیده می شود. بسته به نوع تحقیق و موضوع آن برای انجام تحقیق می توان روش های گوناگونی به کار برد و معمولاً محققان در مورد تعریف مشخص از انواع روشها اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم بندی های متفاوتی از روشهای تحقیق به عمل آورده اند. این تحقیق را می توان از نوع تحقیقات کاربردی دانست و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شد. در پژوهش حاضر از جمع آوری اطلاعات به روش میدانی استفاده شده و متغیرها توسط پرسشنامه سنجش شده اند که توضیح در مورد آن در قسمت ابزارهای جمع آوری اطلاعات آمده است از آنجا که در این پژوهش هدف بررسی سنجش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با ابعاد مختلف تعهد سازمانی کارکنان ستاد شرکت بهره برداری از سد ونیروگاه وشبکه های آبیاری زهره و جراحی می باشد و در کل روش تحقیق به شرح زیر می باشد :

تحقیق میدانی و کتابخانه ای

۱- تهیه پرسشنامه

۲- تکمیل پرسشنامه

### بررسی تحقیق پیرامون:

- ۱- پایانه ها، مقالات، نشریات و کتب الکترونیکی
- ۲- سایت های اینترنتی در خصوص موضوعات متغیرهای پژوهش

### ۳-۳- جامعه آماری و روش نمونه گیری:

جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق کلیه کارکنان ستاد شرکت بهره برداری از سد ونیروگاه و شبکه های آبیاری زهره و جراحی می باشد .

**نمونه و روش نمونه گیری:** نمونه این پژوهش ۶۳ نفر از کارکنان ستاد شرکت بهره برداری از سد ونیروگاه و شبکه های آبیاری زهره و جراحی و تعیین حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید .

### ۳-۴- روش گردآوری اطلاعات (میدانی، کتابخانه ای و غیره):

جهت گردآوری اطلاعات از روش میدانی و کتابخانه ای استفاده می شود و روش گردآوری اطلاعات پرسشنامه ای است.

### ۳-۵- ابزار اندازه گیری:

#### ۱- پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰)

این پرسشنامه شامل ۲۴ سوال وبر روی طیف لیکرتی ۵ درجه است و ضریب پایایی برای این آزمون به ترتیب تعهد عاطفی با ۰/۷۵ و تعهد مستمر با ۰/۶۸ و تعهد هنجاری با ۰/۷۲ می باشد وهمچنین جهت سنجش تعهد سازمانی در این تحقیق که شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد به ترتیب جهت سنجش تعهد عاطفی ۱۱ سوالات ۸، تعهد مستمر ۱۱ سوالات ۹ الی ۱۵ و تعهد هنجاری ۱۶ سوالات ۱۶ الی ۲۴ در نظر گرفته شده است .

#### ۲- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکف و همکارانش ( ۱۹۹۰ )

این پرسشنامه شامل ۲۴ سوال وبر روی طیف لیکرتی ۵ درجه است و دارای ضریب پایایی ۰/۹۰ و ضریب اعتبار ۰/۵۹ می باشد ؛ همچنین آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۳۵ بدست آمد که

نشان دهنده پایایی بالای آن می باشد. این پرسشنامه پنج حیطه را می سنجد که عبارتند از :

وظیفه شناسی، مهربانی، نعدوستی، مردانگی و فضیلت مدنی

### **۳-۶- شیوه اجرای پژوهش**

روش جمع آوری داده ها در این پژوهش به این صورت بود که پس از انتخاب افراد ، پرسشنامه هایی که در اختیار آنها قرار داده شد و شیوه تکمیل پرسشنامه به صورت انفرادی بوده و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی و پرسشنامه تعهد سازمانی به طور همزمان بر روی افراد نمونه اجرا شد و برای اینکه رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با ابعاد مختلف تعهد سازمانی کارکنان مشخص شد و از روش آماری تحلیل رگرسیون استفاده شد.

### **۳-۷- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:**

روش تجزیه و تحلیل داده ها بصورت توصیفی و استنباطی انجام شده که در روش توصیفی ، اطلاعات و داده های خام با استفاده از روش های معین طبقه بندی شده و به صورت جداول و نمودارهای آماری ابتدا از تک تک آزمودنی ها حاصل شده است .

در قسمت استنباطی به تعیین ارتباط و شدت و جهت ارتباط بین نظرات آزمودنی ها در مورد هر یک از ابعاد پرداخته می شود . جهت انجام این کار از بر اساس نرم افزار SPSS آزمون ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون چند گانه استفاده شده که هم وجود ارتباط و هم شدت و جهت ارتباط را به خوبی نشان می دهد و همچنین از نرم افزار EXCEL برای ورودی داده ها استفاده شده است.

## **فصل چهارم:**

### **( تجزیه و تحلیل داده ها )**

برای آماده نمودن اطلاعات برای تجزیه و تحلیل می باید آنها را طبقه بندی نمود . این کار برای تحقیقات کمی با مشکل کمتری مواجه است زیرا در هنگام طراحی روش گردآوری اطلاعات معمولاً سوالات به گونه ای تنظیم می شود که طبقه بندی داده ها نیز در داخل آن در نظر گرفته می شود. اما در تحقیقات کیفی این امر بواسطه کیفی بودن پاسخ ها با سختی بیشتری انجام می شود . به هر روی قبل از تجزیه و تحلیل اطلاعات باید کار دسته بندی، گروه بندی یا طبقه بندی آنها انجام شود.

داده های جمع آوری شده می تواند به صورت دستی یا به رایانه ای تجزیه و تحلیل شوند چنانچه حجم اطلاعات از حد معینی بیشتر باشد امکان تجزیه و تحلیل دستی وجود نخواهد داشت . امروزه تقریباً در همه موارد این امر با استفاده از رایانه و برنامه های مختلف تجزیه و تحلیل آماری انجام می پذیرد. اصلی ترین نرم افزار آماری مورد استفاده در گروه های آموزشی اجتماعی، پزشکی، پیراپزشکی و توانبخشی نرم افزار Spss می باشد . دو دسته پردازش اصلی به طور عمده در تحقیقات مختلف بر روی داده ها انجام می شود. برای اینکار از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده می گردد. در آمار توصیفی که معمولاً به توصیف داده ها می پردازد از شاخص های تمایل مرکزی و شاخص های پراکندگی برای بیان داده های جمع آوری شده استفاده می شود . برای نمایش و نشان دادن نتایج کار معمولاً از جداول توزیع فراوانی - بر اساس تعداد موارد مطلق و نسبی ، درصد - و نیز نمودار های مختلف هیستوگرام ، ستونی یا دایره ای استفاده می شود . همچنین در این زمینه استفاده از شاخص های پراکندگی مانند واریانس، انحراف معیار ، انحراف استاندارد و... نیز قابل ذکر است. در آمار استنباطی به آزمون فرضیه های مورد بررسی در تحقیق پرداخته می شود. آزمون های مختلفی همچون کای اسکور، تی - دانشجویی، رگرسیون، آنالیز واریانس و... در این زمینه مورد استفاده قرار میگیرد. در این فصل ابتدا به تحلیل توصیفی سوالات عمومی تحقیق (شامل جنس، سطح تحصیلات) همراه با جداول و نمودارها پرداخته می شود. سپس

به تحلیل استنباطی داده ها برای تک تک فرضیات تحقیق براساس نتایج حاصله همراه با استدلال و جداول پرداخته می شود.

## ۴-۲) آمار توصیفی

### ۴-۲-۱- جنس

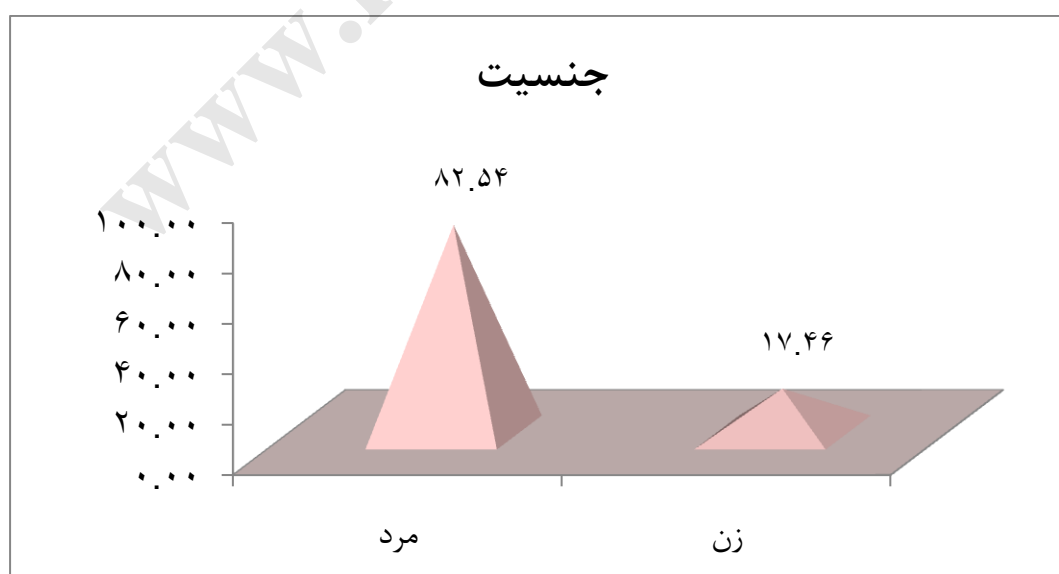
این پرسشنامه در میان دو جنس زن و مرد توزیع شده است. با توجه به نتایج بدست آمده، تعداد پاسخگویان مرد با ۸۲/۵۴ درصد بیشترین تعداد پاسخگویان را تشکیل می دهد. جدول و نمودار ۴-

۱

جدول شماره ۴-۱- فراوانی و درصد فراوانی جنسیت

| جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------|---------|--------------|
| مرد   | ۵۲      | ۸۲/۵۴        |
| زن    | ۱۱      | ۱۷/۴۶        |
| جمع   | ۶۳      | ۱۰۰          |

نمودار ۴-۱- نمودار درصد فراوانی جنسیت پاسخگویان





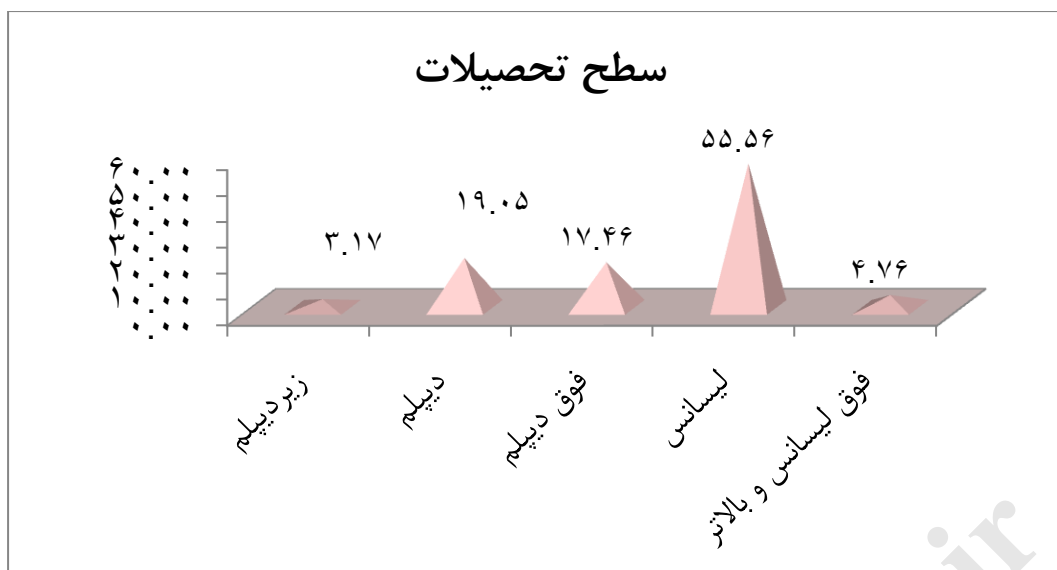
#### ۴-۲-۲- تحصیلات

با توجه به نتایج بدست آمده، بیشترین پاسخگویان ( ۵۵/۵۶ درصد ) دارای مدرک لیسانس بوده اند (جدول و نمودار ۴-۲).

جدول شماره ۴-۲- فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات

| مدرک تحصیلی         | فراوانی | درصد فراوانی |
|---------------------|---------|--------------|
| زیر دیپلم           | ۲       | ۳/۱۷         |
| دیپلم               | ۱۲      | ۱۹/۰۵        |
| فوق دیپلم           | ۱۱      | ۱۷/۴۶        |
| لیسانس              | ۳۵      | ۵۵/۵۶        |
| فوق لیسانس و بالاتر | ۳       | ۴/۷۶         |
| جمع                 | ۶۳      | ۱۰۰          |

نمودار ۴-۲- نمودار درصد فراوانی سطح تحصیلات پاسخگویان



## ۴-۳) آمار استنباطی

در این بخش توسط نرم افزار SPSS اول نمره هر کدام از ابعاد تعهد سازمانی محاسبه و سپس نمره ی رفتار شهروندی محاسبه شده است.

حال به شرح تجزیه و تحلیل هر کدام از فرضیات تحقیق می پردازیم. به منظور بررسی هر کدام از فرضیات تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

سؤال ۱- آیا بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد؟

نتایج در جدول زیر آورده شده است

جدول (۴-۳) میانگین، انحراف معیار و تعداد پاسخ های رفتار شهروندی و تعهد عاطفی

| متغیرها       | میانگین | انحراف معیار | تعداد پاسخ ها |
|---------------|---------|--------------|---------------|
| رفتار شهروندی | ۱۱۱.۲۷۰ | ۵۵.۷۳۹۷      | ۶۳            |
| تعهد عاطفی    | ۳۸.۸۱۰  | ۱۷.۸۰۱۶      | ۶۳            |

جدول (۴-۴) آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اول تحقیق

| متغیرهای مورد آزمون        | میزان همبستگی | سطح معناداری | تعداد پاسخ ها | نتیجه آزمون     |
|----------------------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|
| رفتار شهروندی و تعهد عاطفی | ۰.۹۷۲         | ۰.۰۰۰        | ۶۳            | رابطه وجود دارد |

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جداول ، با توجه به آمار توصیفی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی، به میزان ۹۷ درصد رابطه مستقیم وجود دارد. با توجه به آمار استنباطی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی رابطه معناداری وجود دارد.  $p \leq 0/05$  بنابراین فرضیه صفر رد می گردد. (یا فرضیه تحقیق تأیید می گردد)

سؤال ۲- آیا بین رفتار شهروندی و تعهد مداوم رابطه معنی داری وجود دارد؟

نتایج در جدول زیر آورده شده است

جدول (۴-۵) میانگین، انحراف معیار و تعداد پاسخ‌های رفتار شهروندی و تعهد مداوم (مستمر)

| متغیرها       | میانگین | انحراف معیار | تعداد پاسخ‌ها |
|---------------|---------|--------------|---------------|
| رفتار شهروندی | ۱۱۱.۲۷۰ | ۵۵.۷۳۹۷      | ۶۳            |
| تعهد مداوم    | ۴۰.۳۱۷  | ۱۷.۷۲۵۳      | ۶۳            |

جدول (۴-۶) آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم تحقیق

| متغیرهای مورد آزمون        | میزان همبستگی | سطح معناداری | تعداد پاسخ‌ها | نتیجه آزمون     |
|----------------------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|
| رفتار شهروندی و تعهد مداوم | ۰.۹۶۷         | ۰.۰۰۰        | ۶۳            | رابطه وجود دارد |

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جداول ، با توجه به آمار توصیفی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی، به میزان ۹۷ درصد رابطه مستقیم وجود دارد. با توجه به آمار استنباطی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی رابطه معناداری وجود دارد.  $p \leq 0/05$  بنابراین فرضیه صفر رد می‌گردد. (یا فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد)

سؤال ۳- آیا بین رفتار شهروندی و تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد؟

نتایج در جدول زیر آورده شده است

جدول ۴-۶- نتایج حاصل از آزمون همبستگی بین رفتار شهروندی و تعهد هنجاری

جدول (۴-۷) میانگین، انحراف معیار و تعداد پاسخ‌های رفتار شهروندی و تعهد هنجاری

| متغیرها       | میانگین | انحراف معیار | تعداد پاسخ‌ها |
|---------------|---------|--------------|---------------|
| رفتار شهروندی | ۱۱۱.۲۷۰ | ۵۵.۷۳۹۷      | ۶۳            |
| تعهد هنجاری   | ۳۹.۵۰۸  | ۱۸.۰۷۰۵      | ۶۳            |

جدول (۸-۴) آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه سوم تحقیق

| متغیرهای مورد آزمون        | میزان همبستگی | سطح معناداری | تعداد پاسخ‌ها | نتیجه آزمون     |
|----------------------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|
| رفتار شهروندی و تعهدهنجاری | ۰.۹۵۱         | ۰.۰۰۰        | ۶۳            | رابطه وجود دارد |

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جداول ، با توجه به آمار توصیفی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی، به میزان ۹۵ درصد رابطه مستقیم وجود دارد. با توجه به آمار استنباطی، بین دو متغیر امید به آینده و پیشرفت تحصیلی رابطه معناداری وجود دارد.  $p \leq 0/05$  بنابراین فرضیه صفر رد می‌گردد. (یا فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد)

**فصل پنجم :**  
**( نتیجه‌گیری و پیشنهادها )**

## ۵-۱- مقدمه

در این فصل ما به بررسی یافته های تحقیق می پردازیم. اگر چه نتایج کلی تحقیق در فصل قبل در یافته های توصیفی به آن اشاره شد اما بررسی دقیق تر و مختصر تر ایجاب میکند به نتایج هر یک از ابعاد توانمند سازی اشاره شود به هر جهت در زیر مختصری از نتایج کلی ارایه می شود. اصولاً هدف از هر تحقیقی دسترسی به نتایجی است که این نتایج منجر به روشن شدن حقایق برای محقق می گردد با روشن شدن حقایق به رد یا اثبات سؤالات خود پرداخته تا دیگران بتوانند از آن بهره بگیرند. در پژوهش حاضر آزمون ۳ فرضیه مد نظر بوده است که با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و مصاحبه به نتایجی دست یافته ایم که در صفحات بعد ذکر خواهد شد. همانطوری که مشاهده شد در فصل چهارم تحقیق هر کدام از فرضیات مورد بررسی قرار گرفته و در این فصل ابتدا به یافته های حاصل از تحقیق اشاره و سپس در مورد آنها بحث گردیده است. ادامه نتیجه گیری و سرانجام براساس تحقیق به عمل آمده به محدودیت ها و پیشنهاداتی در حد توان ارایه می گردد.

## ۵-۲- نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می شود:

۵-۲-۱- نتایج فرضیه اصلی تحقیق نشان می دهد که بین تعهد سازمانی کارکنان رفتار شهروندی آنان رابطه معنادار وجود دارد. و هر قدر میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی داشته و باعث ارتقاء رفتار شهروندی می شود که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتهای سازمان می شود. نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند، می تواند عامل مهمی در اثر بخشی سازمان باشد.

وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالارفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت ، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع ، مناسب جلوه داده زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می کند. لذا این نتایج نشانگر آن است که مدیران سازمان باید با راهکارهای پیشنهادی سعی نمایند که بتوانند میزان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند. مدیران می توانند با توانمند ساختن کارکنان ، استخدام افراد لایق و برقراری نظام شایسته سалاری ، ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان ، سهم کردن کارکنان در امر تصمیم گیری و کمک به کارکنان در توسعه توانایی ها و رسیدن به قابلیت ها در افزایش و ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان نقش بسزایی داشته باشند .

#### ۵-۲-۲- فرضیه جزئی اول: آیا بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود

دارد؟

نتایج تحقیق نشان میدهد که بین میزان استفاده از بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی از طریق ضریب همبستگی پیرسون رابطه ی مثبت و معنی دار وجود دارد.

با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰)، که از سطح ۰.۰۵ کوچکتر است، فرض تحقیق در سطح ۰.۰۵ قبول می شود. بنابراین با احتمال ۹۵ درصد بیان می کنیم که بین رفتار شهروندی و تعهد عاطفی ، رابطه معنی داری وجود دارد. در خصوص تفسیر نتیجه بدست آمده، با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی ۰/۹۷۲ می باشد می توان گفت که رفتار شهروندی با تعهد عاطفی رابطه مستقیم وجود دارد این بدان معناست که عدم رفتار شهروندی باعث عدم تعهد عاطفی می شود. به عبارت دیگر چونکه با توجه به رفتار شهروندی می توان تعهد عاطفی تأثیر بسزایی داشته باشد بنابراین منطقی است که بین رفتار شهروندی با تعهد عاطفی کلرکنان رابطه مستقیم وجود دارد. و هر قدر میزان تعهد عاطفی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی داشته و



باعث ارتقاء رفتار شهروندی می شود که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتهای شرکت می شود.

لذا به شرکت بهره برداری از سدونیروگاه وشبکه های آبیاری زهره و جراحی پیشنهاد می شود برای افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان ، ضمن تبیین درست و واقعی اهداف و ارزشهای شرکت بهره برداری از سدونیروگاه وشبکه های آبیاری زهره و جراحی ، با برقراری ارتباط مفید ومؤثر با کارکنان اهداف وارزشهای آنان را شناخته و در جهت نزدیکی وهمسویی این اهداف و ارزشها با ارزشها واهداف شرکت گام بردارند تا کارکنان برای موفقیت شرکت بطور شخصی احساس مسئولیت کنند و با رفتارهای داوطلبانه و اختیاری خود باعث بهبود مؤثر وظایف ونقش های شرکت شوند.

### ۵-۲-۳- فرضیه جزئی دوم: آیا بین رفتار شهروندی با تعهد مداوم رابطه معنی داری

#### وجود دارد؟

نتایج تحقیق نشان میدهد که رفتار شهروندی با تعهد مداوم رابطه ی مثبت و معنی دار وجود دارد. در خصوص تفسیر نتیجه بدست آمده، با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۹۶۷ می باشد و با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰)، که از سطح ۰.۰۵ کوچکتر است می توان گفت که بین رفتار شهروندی با تعهد مداوم کلوکنان رابطه مستقیم وجود دارد. وهر قدر میزان تعهدمداوم کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی داشته و باعث ارتقاء رفتار شهروندی می شود که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتهای شرکت می شود.لذا اگر افرادی جذب شرکت شوند که مانندن در شرکت برای آنها موضوع مهمی باشد و ترک شرکت بوی آنان سخت باشد وتعهد به شرکت خود داشته باشند می تواند برای شرکت مهم بوده وباعث کارایی شرکت شوند.

## ۵-۲-۴- فرضیه فرعی سوم : آیا بین رفتار شهروندی با تعهد هنجاری رابطه معناداری

### وجود دارد؟

نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین رفتار شهروندی با تعهد هنجاری از طریق ضریب همبستگی پیرسون رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

در خصوص تفسیر نتیجه بدست آمده، با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۹۵۱ می‌باشد با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰)، که از سطح ۰.۰۵ کوچکتر است می‌توان گفت که بین رفتار شهروندی با تعهد هنجاری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

و هر قدر میزان تعهد هنجاری کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی داشته و باعث ارتقاء رفتار شهروندی می‌شود که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های شرکت می‌شود. در تعهد هنجاری افراد بر پایه حس وظیفه شناسی و تعهد اخلاقی به سازمان وفادار و متعهد می‌مانند. لذا به مدیران سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با سرمایه گذاری در زمینه دوره های آموزش شغلی، ایجاد تسهیلات برای خانواده های پرسنل، برگزاری جشن با حضور خانواده های کارکنان در اعیاد و مناسبت‌های مختلف و غیره کارکنان را به شرکت مدیون کرده تا بدین ترتیب کارکنان تلاش بیشتری در جهت دستیابی شرکت به اهداف خود نموده و بدین ترتیب دین خود را به شرکت خویش بپردازند.

### ۵-۳- محدودیتها

محدودیت مطالعه حاضر، عمدتاً محدودیت جغرافیایی در گسترش نمونه بود. علاوه بر آن احتمال وجود سوابق تجارب مختلف تنش‌زای افراد می‌تواند میزان تعمیم‌دهی را کم نماید. و در این تحقیق نیز همین گونه محدودیتها تاثیر گذار بوده اند که می‌توان آنها را به شرح زیر بر شمرد.

۱- بعضی از کارمندان تجربه ای در کارهای تحقیقاتی و جوابگویی حرفه ای به پرسشنامه ندارند و به علت دید سطحی به کار، ترس از تاثیر نتایج حاصل از پژوهش در عملکردهای آنان در سازمان و شاید مشغله کاری، محقق زحمات عدیده ای را محتمل شده تا رضایت آنان را جهت ت پر کردن پرسشنامه گرفته است.

۲- در نظر گرفتن ملاحظات نظیر احتمال انعکاس نظرات و دیدگاه‌های مطرح شده به مسئولان ارشد سازمان و عدم اطمینان از اینکه پرسشنامه‌ها صرفاً برای یک کار علمی است یا خیر، از دیگر مشکلات این پژوهش به شمار می‌رفت ممکن بود تعدادی از پاسخگوها به دلایل مختلف نظرات دیگری نسبت به سئولات مطرح شده داشته باشند که بدلیل رعایت ملاحظات که بیان شد ترجیح دادند با احتیاط بیشتری به سئولات پاسخ دهند.

۳- برخی مدیران به دلایلی نظیر مراجعات مکرر محققین جهت جمع آوری اطلاعات و ضعیف بودن فرهنگ تحقیق و پژوهش و نگرانی از درز اطلاعات بعضاً پاسخگویی دقیقی نداشتند.

۴- محدودیت در تعمیم نتایج به دلیل اینکه داده های تحقیق از نمونه ۶۳ نفری جمع آوری شده، تعمیم نتایج همراه با احتیاط است.

۵- جو محافظه کاری حاکم بر محیط سازمانی و فرهنگ مدیران

۶- محدودیت مکانی و زمانی برای انجام تحقیق

تحقیقات بیشتر بر روی این موضوع، با نمونه بزرگتر و متنوع تر و در محدوده جغرافیایی وسیعتر پیشنهاد می‌شود.

# ضمیمه و پیوست

پرسشنامه ۱

پرسشنامه تعهد سازمانی

| شماره | سوالات   | کاملاً مخالفم | بسیار مخالفم | مخالفم | نه موافق / نه مخالف | موافقم | بسیار موافقم | کاملاً موافقم |
|-------|--|---------------|--------------|--------|---------------------|--------|--------------|---------------|
| ۱     | خیلی خوشحال می شوم که باقیمانده زندگی شغلی خود را در این شرکت سپری کنم.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲     | از این که درباره شرکت محل کارم با افراد خارج از آن صحبت کنم، لذت می برم.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۳     | واقعاً احساس می کنم که مشکلات این شرکت مشکلات خودم هستند.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۴     | فکر می کنم به سادگی می توانم به همان اندازه ای که به این شرکت علاقه دارم، به سازمان یا شرکت دیگری نیز دلبستگی پیدا کنم.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۵     | در شرکت محل کارم خود را عضوی از "خانواده" احساس نمی کنم  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۶     | از لحاظ عاطفی علاقه چندانی به این شرکت ندارم.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۷     | این شرکت برای من معنا و مفهوم شخصی بسیار زیادی دارد.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۸     | احساس تعلق زیادی نسبت به شرکت محل کار خود ندارم.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۹     | از عواقب ترک کردن کار فعلی خود، بدون دسترسی داشتن به کار دیگر، ترسی به دل راه نمی دهم.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۰    | در حال حاضر ترک کردن محل کار برایم دشوار است. هر چند ممکن است به این کار تمایل داشته باشم.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۱    | اگر هم اکنون تصمیم به ترک شرکت محل کارم بگیرم زندگیم به شدت از هم گسیخته می شود.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۲    | در حال حاضر ترک کردن شرکت محل کارم، هزینه سنگینی برایم در بر ندارد.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۳    | در حال حاضر، باقی ماندن در شرکت محل کارم به همان اندازه که ناشی از ضرورت است، ناشی از تمایل شخصی خودم نیز می باشد  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۴    | احساس می کنم احتمال پیدا کردن کار دیگر کمتر از آن است که فکر ترک کردن این شرکت را در سر پیورانم  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۵    | یکی از عواقب جدی ترک کردن این شرکت عدم دسترسی به فرصتهای شغلی دیگر است.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۶    | یکی از دلایل اساسی ادامه کارم با این شرکت، این است که ترک کردن آن؛ مستلزم از خود گذشتگی قابل ملاحظه ای است. چه ممکن است سازمان یا شرکت دیگر همه منافعی را که در این جا دارم؛ برایم تامین نکند. |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۷    | فکر می کنم امروزه مردم پیش از حد، شرکت یا محل کار خود را تغییر می دهند.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۸    | اعتقاد ندارم که شخص باید همیشه به محل کارش وفادار بماند.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۱۹    | به نظر من تغییر شرکت محل کار به هیچ وجه کاری غیر اخلاقی نیست.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲۰    | یکی از دلایل اساسی ادامه کارم با این شرکت، این است که به اعتقاد من وفاداری مهم است. بنابراین اخلاقاً خود را ملزم می دانم در این سازمان باقی بمانم.   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲۱    | در صورتی که از جای دیگر کار بهتری به من پیشنهاد شود، ترک کردن شرکت محل کارم را صحیح نمی دانم.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲۲    | اعتقاد به ارزش اخلاقی و وفادار ماندن به یک شرکت به من یاد داده شده است.  |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲۳    | روزگاری که مردم بیشتر مدت زندگی شغلی خود را در یک شرکت می ماندند؛ اوضاع بهتر بود   |               |              |        |                     |        |              |               |
| ۲۴    | دیگر معقول نیست که فردی بخواهد به عنوان طرفدار پرو پا قرص شرکت معروف باشد  |               |              |        |                     |        |              |               |

پرسشنامه ۲

پرسشنامه رفتار شهروندی

| شماره | سوالات  | مخالفم | تا اندازه ای مخالفم | نظری ندارم | تا اندازه ای موافقم | موافقم |
|-------|---|--------|---------------------|------------|---------------------|--------|
| ۱     | سعی می کنم زودتر از زمان معمول سر کار خود حاضر باشم                                       |        |                     |            |                     |        |
| ۲     | سعی دارم در انجام وظیفه استراحت اضافی کنم   |        |                     |            |                     |        |
| ۳     | از قوانین شرکت تبعیت می کنم حتی زمانی که کسی مراقب نیست                                   |        |                     |            |                     |        |
| ۴     | یکی از وظیفه شناس ترین کارکنان می باشم  |        |                     |            |                     |        |
| ۵     | اعتقاد دارم در قبال یک روز حقوقی که صادقانه به من داده می شود باید صادقانه یک روز کار کنم |        |                     |            |                     |        |
| ۶     | وقت زیادی را صرف اعتراض و شکایت در مورد مسائل بی اهمیت نمی کنم                            |        |                     |            |                     |        |
| ۷     | همیشه پراشتباهاتم تمرکز بیشتر دارم تا بر جنبه های مثبت                                    |        |                     |            |                     |        |
| ۸     | تمایل دارم از کاه کوه بسازم (چیزی را بیش از حد بزرگ یا مهم جلوه دادن بدهم)                |        |                     |            |                     |        |
| ۹     | همیشه از اقدامات شرکت عیب جوئی می کنم   |        |                     |            |                     |        |
| ۱۰    | همواره احساس خستگی می کنم و مدام نیاز به توجه بیشتر دارم                                  |        |                     |            |                     |        |
| ۱۱    | در نشست های مهم مرتبط با شغلم که حضورم الزامی نیست، شرکت می کنم                           |        |                     |            |                     |        |
| ۱۲    | کارهایی انجام می دهم که در حیطه وظایفم نیست، اما وجهه شرکت را بالا می برد                 |        |                     |            |                     |        |
| ۱۳    | خود را از تغییراتی که در شرکت رخ می دهد با خبر نگه می دارم                                |        |                     |            |                     |        |
| ۱۴    | به اطلاعیه ها و بیانیه های شرکت توجه دارم و به آنها عمل می کنم                            |        |                     |            |                     |        |
| ۱۵    | برای جلوگیری از بروز مشکلات با دیگران قدم های مثبتی برمی دارم                             |        |                     |            |                     |        |
| ۱۶    | مراقب نحوه تأثیر که رفتارم بر کار دیگران می گذاردهستم                                     |        |                     |            |                     |        |
| ۱۷    | اگر امکان داشته باشد سعی میکنم از حق دیگری به نفع خودم استفاده می کنم                     |        |                     |            |                     |        |
| ۱۸    | تلاش می کنم تا از ایجاد مشکل برای همکارانم اجتناب کنم                                     |        |                     |            |                     |        |
| ۱۹    | مراقب تأثیر اعمال خود بر همکارانم هستم  |        |                     |            |                     |        |
| ۲۰    | به افرادی که غیبت داشتند کمک می کنم تا کارهای عقب افتاده شان را انجام دهند                |        |                     |            |                     |        |
| ۲۱    | به افرادی که کارشان سنگین است کمک می کنم  |        |                     |            |                     |        |
| ۲۲    | به کارکنان جدید کمک می کنم حتی اگر از من درخواست نشده باشد                                |        |                     |            |                     |        |
| ۲۳    | با میل و رغبت وقت خود را در جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند، صرف می کنم             |        |                     |            |                     |        |
| ۲۴    | همیشه آماده کمک به اطرافیانم می باشم  |        |                     |            |                     |        |

## فهرست منابع و مآخذ

### الف - فارسی

- اسماعیلی، حسن. (۱۳۷۴). بررسی رابطه رضایت شغلی و عملکرد آموزشی معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۱۸ تهران، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشکده تربیت معلم.
- عراقی، محمود. (۱۳۷۷). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه تهران.
- افشاری، گلی. (۱۳۷۸). بررسی رابطه تخصص مدیون و تعهد سازمانی دبیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان کلورون سال تحصیلی ۷۸-۱۳۷۷. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه آزاد شیراز.
- کوهستانی، حسین علی. (۱۳۸۰). مدیریت مشارکتی و رابطه آن با تعهد سازمانی، **مجله دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی**.
- زارعی، فودین. (۱۳۸۳). بررسی رابطه تعهد سازمانی و ادراک کلکشن از رفتار سرکاری مسئولین در سازمان آموزش و پرورش استان فارس و راحی چه ارگله شهرستان شیراز. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه شیراز.
- جاودانی، محمد. (۱۳۸۱). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه شیراز.
- طهماسبی، فامرز. (۱۳۷۷). بررسی و شناسایی انگیزش های شغلی مدیون مقطع متوسطه استان کهگیلویه و بویراحمد و رابطه آنها با تعهد سازمانی، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه شیراز.
- محمدی، مهدی. (۱۳۷۷). بررسی رابطه بین ارزشهای سازمانی و احساس معلمین از محیط مدرسه در دبیرستانهای شهرستان شیراز. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه شیراز.

- هس فعلن، کبوی (۱۳۷۸). بوسی رابطه سخن س بک اس ناد و میزان بعد س ازماني  
ديوان دبیرستان ای رهاچی چه ارگلع شر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.

- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). مشارکت (در مدیریت و مالکیت). نشر مرکز آموزشی مدیریت  
دولتی. چاپ دوم، ص ۵۴.

- رحماری، جعفر. (۱۳۷۳). بوس ی وئگیه ای رفتاری مدیوان آموزش ی کلوآمد و اراج یکالگوی  
ماسب از مدی آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

- رجب بیگی، مجتبی. (۱۳۷۸). نقش تعهد سازمانی در توسعه منابع انسانی، ویژه نامه توسعه منابع  
انسانی.

- مستبصری، م. نجابی، ع. ر. (۱۳۸۷). "فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان".  
- رضایی کلید بری، ح. ر. باقر سلیمی، س. (۱۳۸۷). "نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار  
شهروندی سازمانی".

- اسلامی، ح. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی. تدبیر شماره ۱۸۷ آذر ماه ۱۳۸۶

- "شیوه پیشگیری از فرسودگی شغلی"، روزنامه تفاهم، خرداد، ۱۳۸۵

- دولتخواهان، محبوبه، ۱۳۸۰ پالمن نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. «تعهد سازمانی مدیوان  
و رابطه آن با رضایت شغلی آنان در ۱۰ دبستانهای شهرستان تهران

- راجعز، استغفین بی، ۱۳۸۶ «رفتار سازمانی»؛ ترجمه علی پارساچین و سرمد محمداعرابی، جلد  
سوم - سازمان، چاپ دهم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

- الواری، سرمد مهدی و دانایی فرد، حسن. ۱۳۸۰، گفتارهایی در فلسفه تئوری سازمان، دولتی  
انتشارات صفار، چاپ اول، تهران،

- جامعه شناسی، آنتونی گیدنز، مترجم: منوچهر صبوری، نشرنی، ۱۳۸۲

- نظریه جامعه شناسی دردوران معاصر، جورج ریتزر، مترجم: محسن ثلاثی، انتشارات علمی،

۱۳۸۳



- علی اکبر فرهنگی: استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران علی حسین زاده : دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- ابطحی، سید حسین، (۱۳۷۷). « مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدای ». تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- امین شایان جهرمی ، شاپور ، ( ۱۳۸۲ ) تئوریهای سازمان و مدیریت ، انتشارات کوشا مهر
- آونز ، رابرت چی ، (۱۹۸۱). « رفتار سازمانی در آموزش و پرورش » ، ترجمه قربانعلی سلیمی (۱۳۸۲) ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان .
- ایران نژاد پاریزی ، مهدی ، (۱۳۷۸). « روشهای تحقیق در علوم اجتماعی » . تهران : نشر مدیران.
- اصلانخانی ، محمد علی ، (۱۳۷۵). « توصیف سبک های رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه های منتخب کشور » ، رساله دکتری ، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران .
- بیگی نیا ، عبدالرضا ، (۱۳۸۲). « بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان » ، مجله گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد ، سال سوم ، دوره دهم ، شماره دوم .
- بهرنگی ، محمد رضا ، « ارتباط بین فلسفه آموزشی ، سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در دانشکده ها و گروههای تربیت بدنی » ، نشریه علوم حرکتی و ورزشی ، سال چهارم ، جلد اول ، شماره هفتم .
- حمیدی ، یدالله ، (۱۳۸۵). « مهارتهای ضروری در اثربخشی مدیران کیفیت در دانشگاه های علوم پزشکی » ، فصلنامه پایش ، سال پنجم ، شماره چهارم .

- جمشیدیان ، مهدی ؛ خوش اخلاق ، رحمان ؛ قیاسیان ، مرتضی ، (۱۳۷۶) . « کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی » ، فصلنامه علمی - پژوهشی دانش مدیریت ، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی ، دانشگاه تهران ، شماره ۳۵ .
- خاکسار ، رضا ، (۱۳۸۱) . « بررسی و مقایسه میزان تأثیر جو سازمانی مدرسه بر رفتار اثربخشی مدیران دبیرستانهای پسرانه و دخترانه شهرستان اردبیل از دیدگاه دبیران مربوطه در سال تحصیلی ۱۳۸۰-۸۱ » ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تربیت معلم تهران ، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی .
- خرقانیان ، مجید ، (۱۳۷۲) . « بررسی رابطه ذهنیت فلسفی مدیران آموزشی مدارس راهنمایی عادی پسرانه منطقه ۵ آموزش و پرورش با روحیه معلمان آنان » ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم .
- روزدن ، پ ، (۱۳۸۰) . « یادگیری رهبری در آموزش عالی » ، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران ، تهران ، دانشگاه علوم پایه دامغان ، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی .
- رهنورد ، فرج الله ، (۱۳۷۹) . « درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد » ، مجله مدیریت دولتی ، شماره ۴۸ .
- دانشفر ، تیمور ، (۱۳۸۰) . « بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرآیند تصمیم گیری در دبیرستانهای شهرهای آمل ، نور و چمستان » ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران ، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی .
- علاقه بند ، علی ، (۱۳۷۸) . « سلامت سازمانی مدرسه » ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ، شماره ۲۱ .

- علوی ، حمید رضا ؛ جهان‌داری ، رمضان ، (۱۳۸۱) . « بررسی و مقایسه سازمانی دانشگاه شهید باهنر کرمان با جو سازمانی مطلوب از دیدگاه کارمندان این دانشگاه » ، **مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان** ، ویژه نامه علوم تربیتی و روانشناسی .
- علیخانی موروثی ، محمد ، (۱۳۸۱) . « بررسی رابطه جو سازمانی با مشارکت کاری (درگیری شغلی) در اداره بهزیستی کرمان » ، **پایان نامه کارشناسی ارشد** ، دانشگاه آزاد واحد کرمان .
- فهیم نیا ، مجتبی ، (۱۳۶۹) . « مقایسه اثرات مدیریت رابطه مداری و روش کار مدار بر روحیه دبیران شهرستان مشهد و استان تهران » ، **پایان نامه کارشناسی ارشد** ، دانشگاه تهران .
- فیدلر ، ف.ا. ، و چمرز ، ام ، (۱۳۸۱) . « رهبری اثربخش » ، برگردان س . خلیلی شورینی ، تهران ، انتشارات یادواره ی کتاب .
- قبادی ، آذر ، (۱۳۷۵) . « بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره وری کارکنان نمونه » ، حوزه معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران ، **پایان نامه کارشناسی ارشد** ، دانشگاه تهران .
- قلاوندی ، حسن ، (۱۳۸۴) . « بررسی نگرش دبیران به جو سازمانی و رابطه ی آن با روحیه دبیران در دبیرستان های دخترانه » ، **مجله اندیشه های نوین تربیتی** ، دانشکده ی علوم تربیتی و روانشناسی ، دانشگاه الزهرا ، دوره اول ، شماره دوم .
- کونانی ، رودابه ، (۱۳۷۴) . « بررسی جو سازمانی مدارس ابتدایی کوهدشت » ، **پایان نامه کارشناسی ارشد** ، دانشگاه تربیت معلم تهران .
- گودرزی ، اکرم ؛ گمینیان ، وجیهه ، (۱۳۸۱) . « اصول ، مبانی و نظریه های جو سازمانی » ، اصفهان ، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان .
- طالب پور ، مهدی ، (۱۳۸۰) . « تحلیل و تبیین نگرشهای شغلی مدیران ، کارمندان و اعضاء هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی کشور و ارتباط آنها با جو سازمانی » ، **رساله دکتری** ، دانشگاه تهران .

- طوسی ، محمد علی ، (۱۳۷۸) . « مدیریت و مشارکت کارکنان » ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول .
- مزدارانی ، کامران ، (۱۳۷۸) . « بررسی رابطه جو سازمانی و تعارض معلمان مدارس راهنمایی شهرستان دماوند » ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه فردوسی مشهد .
- منوریان ، عباس ، (۱۳۷۷) . « جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری » ، فصلنامه دانش مدیریت ، سال یازدهم ، شماره ۴۳ .
- مصدق راد ، علی محمد ، (۱۳۸۲) . « نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان اثربخشی و کارایی بیمارستان » ، مجله پژوهش در علوم پزشکی ، سال هشتم ، دو ماهنامه مرداد و شهریور .
- میر کمالی ، سید محمد ، (۱۳۷۰) . « جو سازمانی » ، فصلنامه دانش مدیریت .
- مهرعلی زاده ، یدالله ، (۱۳۸۴) . « بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های دانشگاهی » ، مجله پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی ، سال یازدهم ، شماره بیستم .
- هاشمی طاری ، سپیده ، (۱۳۷۸) . « بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و جو سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۷۹-۱۳۷۸ » ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شهید بهشتی ، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی .
- هرسی ، و. ک. ، و میسکل ، س. ج. ، (۱۳۸۰) . « مدیریت آموزشی » ، برگردان م. عباس زاده ، ارومیه ، انتشارات دانشگاه ارومیه .
- هوی و میکسل ، (۱۳۸۰) . « مدیریت آموزشی : تئوری ، تحقیق و عمل » ، ترجمه میر محمد سید عباس زاده ، ویراست دوم ، ارومیه ، انتشارات دانشگاه ارومیه .

## ب- لاتین

- Anderson, Carolyn (۱۹۸۲); "The Search for School Climate: A Review of the Research"; Review of Educational Research, Vol. ۵۲, No. ۳, pp. ۳۵۰-۳۳۰.
- Denison Daniel, R. (۱۹۹۶); "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm - Wars", Academy of Management Review, Vol. ۲۱, No. ۳, pp. ۶۵۴-۶۱۹
- Floyd, Carol E. (۱۹۸۶); Faculty Participation in Decision Making; ERIC Digest Association for the Study of Higher Education, BBB ۱۵۶۶۹-ERIC Clearinghouse on Higher Education, Washington DC.
- Chiok Foong Loke J. (۲۰۰۱). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. J Nurs Manag, ۹(۴): ۲۰۴-۱۹۱
- Dunham-Taylor J. (۲۰۰۰). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. Journal of Nursing Administration, ۳۰(۵): ۲۵۰-۲۴۱
- San Juan S. P. (۱۹۹۸). Team building: a leadership strategy. J Philipp Dent Assoc, ۵۰(۱): ۵۵-۴۹
- Lambert V. A, Nugent K. E. (۱۹۹۹). Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care. Semin
- STEERS, R.M&PORTER, L.W "MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR". MCGRAW-HILL, INC, ۵th ed .۱۹۹۱
- GREENBERG, J & BARON, R.A "BEHAVIOER IN ORGANIZATIONS", PRENTIC-HALL, INC, ۷th ed, .۲۰۰۰
- SHIUAN, C.B & YU, J.D & RELLEY, J.H "ORGANIZATIONAL COMMITMENT, SUPERVISORY COMMITMENT AND EMPLOYEE OUTCOMES IN THE CHINESE CONTEXT -PROXIMAL

PHYOTHESES OR GLOBAL HYPOTHESES”, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL ۲۴, NO ۳(.۲۰۰۳

- GREENBERG, J & BARON, R.A “BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS”. PRENTICE-HALL, INC, ۹th ed., ۱۹۹۷

- STEERS, R.M “INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR”. SCOTT-FORSYMAN AND COMPANY ۳rd ed . ۱۹۸۷

- Podsakoff & MacKenzie & Paine and Bachrach (۲۰۰۰), “organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, Journal of Management, vol. ۲۶, N۳, pp.۵۶۳-۵۱۳

-Truckenbrodt Yolanda (۲۰۰۰), “the relationship between leader-member Exchange and commitment and Organizational Citizenship behavior”, Acquisition Review Quarterly, summer ۲۰۰۰