

بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

دکتر مرتضی موسی خانی*، دکتر سید مهدی الوانی**، مهدی میرزایی***، سمیه محمدی****

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده حسابداری و مدیریت، قزوین، ایران.

** عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده حسابداری و مدیریت، قزوین، ایران.

*** دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده حسابداری و مدیریت، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

(Mahdi.mirzaei1@yahoo.com)

دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده حسابداری و مدیریت، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۵/۲۵

چکیده

در مقاله حاضر رابطه بین رفتارهای شهروندی سازمانی^۱ و عملکرد کارکنان در استانداری زنجان، با هدف ارتقای عملکرد کارکنان و بررسی رفتارهای شهروندی مؤثر بر افزایش عملکرد کارکنان در سال ۸۸ مطالعه گردید، و فرضیه‌های تحقیق در همین راستا تنظیم شدند. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی بوده که به شیوه همبستگی انجام شده و از نظر نوع هدف تحقیق، کاربردی می‌باشد و از روش پیمایشی جهت گردآوری داده‌ها استفاده گردید. در این راستا کارکنان استانداری زنجان که از ۴ معاونت تشکیل شده به عنوان جامعه آماری انتخاب شد و جهت سنجش متغیرهای رفتارهای شهروندی سازمانی پرسشنامه ۲۲ سوالی مبتنی بر طیف لیکرت و برای سنجش عملکرد کارکنان از نمرات ارزشیابی سالانه استفاده شد. پس از بررسی روایی پرسشنامه، جهت محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که $(\alpha = 0.85)$ به دست آمد. جهت انجام محاسبات آماری از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های همبستگی، رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده شد. در نهایت، نتایج حاصل نشان داد که کلیه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده و بین متغیر رفتارهای شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان ۰/۵۲ رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نگرش مدنی، احترام، سیستم ارزشیابی کارکنان دولت.

مقدمه

در دهه‌های گذشته محققان بسیاری به رفتار کارکنان در محیط کاری توجه کرده و انواع گوناگونی از رفتارها را مورد تحلیل قرار داده‌اند. اغلب این رفتارها شامل: رفتارهای اجتماعی گرایانه^۱، رفتارهای فرانقشی^۲ و رفتارهای شهروندی سازمانی بوده است. هدف این تحقیقات، شناسایی آن نوع از رفتارهای فردی بود که موجب مشارکت بلندمدت کارکنان در ارائه بهتر خدمات سازمان می‌شدند، ولی در ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر نداشتند (موریسون^۳، ۱۹۹۴، دینه و همکاران^۴، ۱۹۹۴ و کاسترو و همکاران^۵، ۲۰۰۴). گسترش این تحقیقات به حدی سریع بود که محققان رفتارهای شهروندی سازمانی را در حوزه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند که در این مورد می‌توان به بررسی رفتار شهروندی سازمانی در حوزه‌های منابع انسانی (گنزاس و همکاران^۶، ۲۰۰۶، ایکارینن^۷، ۲۰۰۷، مویدینکوتی و همکاران^۸، ۲۰۰۵، شاپی^۹، ۱۹۹۸ و تی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۷)، روانشناسی و ارتباطات (کامیو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۵، کاسترو و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۶ و ویلیام و همکاران^{۱۳}، ۱۹۹۹) تصمیم‌گیری (بوگلر و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۵)، بازاریابی (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴، هالوول و همکاران^{۱۵}، ۱۹۹۶ و پوستاکوف و همکاران^{۱۶}، ۱۹۹۴)، مدیریت استراتژیک (کیم، مابورگنه و همکاران^{۱۷}، ۱۹۹۶) و رهبری (وچ و همکاران^{۱۸}، ۲۰۰۲) اشاره کرد.

تحقیقات اخیر بر این موضوع صحه می‌گذارند که رفتار

کارکنان و نگرش‌هایشان تأثیر به‌سزایی در شیوه عملکرد آنها و در نهایت عملکرد سازمان خواهند داشت (ماکنزی و همکاران^{۱۹}، ۱۹۹۳، سینج و همکاران^{۲۰}، ۱۹۹۸ و ویگورا^{۲۱}، ۲۰۰۲). بنابراین در این تحقیق سعی بر این است تا ضمن مرور ادبیات گذشته و بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، میزان رابطه و چگونگی تأثیر این عوامل بر همدیگر نیز مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر مباحث مربوط به عملکرد و شیوه‌های ارزیابی، مدیریت و بهبود آن چه در سطح واحدها و چه در سطح کارکنان و مدیران یکی از مباحث عمده در مدیریت می‌باشد. هر مدیر و مسؤول سازمان یا ذینفعی می‌خواهد که اطلاعاتی در ارتباط با نحوه عملکرد کارکنان، واحدها و سازمان مطبوع خود در مقایسه با سایر واحدهای مشابه و یا سایر رقبا در آن صنعت به دست آورد، که استفاده از این اطلاعات می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت آنها کمک نماید. بدین سبب است که از دیرباز محققان زیادی به عملکرد در سطح فردی یا سازمانی توجه داشته‌اند و تعاریف متفاوتی از عملکرد کارکنان ارائه شده است:

- عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۷، ص ۳۵۴).

- عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین (آرمسترانگ، ۱۹۹۱، ص ۵۷).

- عملکرد عبارت است از آنچه که فرد به عنوان وظیفه در شغل انجام می‌دهد (ابطحی و دیگران، ۱۳۷۰).

- عملکرد عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیو، ۱۹۸۴، ص ۳۰۴).

- عملکرد حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای

1. Pro-social behavior
2. Extra-role behavior
3. Morrison
4. Dyne et al
5. Castro et al
6. Gonza'lez et al
7. Oikarinen
8. Moideenkutty et al
9. Schappe
10. T et al
11. Comeau et al
12. Koster et al
13. Williams et al
14. Bogler et al
15. Hallowell et al
16. Podsakoff et al
17. Kim, Mauborgne et al
18. Wech et al

19. Mackenzie et al
20. Singh et al
21. Vigoda

۳. جوان‌مردی^۴

۴. نگرش مدنی^۵

۵. احترام^۶

اگر چه هر یک از ابعاد دارای ماهیتی جدا از ماهیت دیگر بعدها است؛ ولی همگی مکمل هم بوده و هدف مشترکی دارند (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۴).

از آنجایی که کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع و سرمایه‌های هر سازمانی مطرح می‌باشند و رفتارهای آنها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی گردد، در چند دهه اخیر محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند. ولی مسأله‌ای که جای تأمل دارد این است که قبل از تقویت رفتارهای شهروندی در هر سازمانی باید این بررسی صورت گیرد که آیا این رفتارها در راستای اهداف سازمان بوده و موجب بهبود عملکرد افراد می‌شوند یا نه؟ به عبارتی، چه رابطه‌ای میان رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد افراد وجود دارد؟ و چه رفتارهایی از اهمیت بیشتر و یا کمتری برخوردار هستند؟

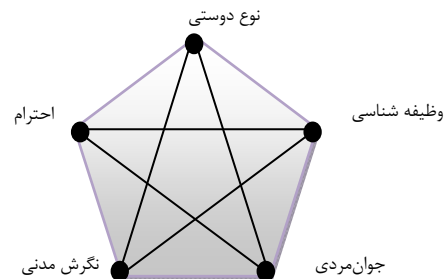
به نظر می‌رسد قبل از هر گونه اقدامی در خصوص رفتارهای شهروندی سازمانی باید پاسخ مناسبی به سؤالات فوق داده شود؛ لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بررسی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان و بررسی میزان ارتباط این رفتارها با عملکرد کارکنان در جامعه مورد بررسی شکل گرفت، تا موجبات شناسایی و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی در راستای اهداف سازمانی محقق گردد.

امروزه عملکرد و بهره‌وری از چنان جایگاهی برخوردارند که تمام ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار داده و سبب شکاف و فاصله روز افزون بین کشورهای پیشرفته و کشورهای جهان سوم شده‌اند؛ به گونه‌ای که به اعتقاد صاحب‌نظران مدیریت و اقتصاد، کشورهای جهان سوم دچار سیکل بسته عدم بهره‌وری هستند. عدم بهره‌وری موجب افزایش قیمت، افزایش قیمت موجب افزایش هزینه هر واحد، افزایش هزینه هر واحد، سبب رکود فروش و از دست دادن بازار، رکود فروش موجب کاهش استفاده از

وظایف محوله پس از مدت زمان معین می‌باشد (فرم ارزشیابی کارکنان دولت، ۱۳۷۳، ص ۱۹).

اگر با دقت به تعاریف فوق توجه شود، خواهیم دید که همه آنها بر این موضوع تأکید دارند که عملکرد فرد در چارچوب وظایف وی شکل می‌گیرد. یعنی عملکرد حاصل انتظارات مشخص و معینی است که سازمان از فرد در قبال انجام وظایف شغلی در راستای اهداف سازمانی انتظار دارد؛ ولی واقعیت امر این است که در برخی موقعیت‌ها افراد رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که در چارچوب وظایف سازمانی آنها نبوده و در ارزیابی عملکرد مورد توجه مدیران قرار نمی‌گیرند؛ اما به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کنند. بدیهی است این‌گونه رفتارها می‌توانند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها داشته باشند. در این راستا بسیاری از محققان مدیریت در عصر حاضر بر این موضوع متمرکز شده و سعی در بررسی رفتارهایی دارند که در جهت اهداف سازمانی هستند؛ ولی در شرح وظایف افراد نمی‌گنجد، این رفتارها، تحت عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند.

رفتار شهروندی سازمانی، یکی از مفاهیم نسبتاً جدید در رفتار سازمانی است که نخستین بار با حرکت پیشگامانه ارگان ۱ در سال ۱۹۸۳ وارد مقوله علم سازمان و مدیریت شد. ارگان طی بررسی‌های خود برای این متغیر پنج عامل به شرح زیر ذکر کرده است:



شکل ۱: عوامل رفتار شهروندی سازمانی

۱. نوع دوستی^۲

۲. وظیفه شناسی^۳

4. Sportsman
5. Civic virtue
6. Courtesy

1. Organ
2. Altruism
3. Conscientiousness

دارند و تلاش می‌کنند تا از ظرفیت‌های مجاز و ممکن سازمان و خارج از سازمان برای حل این‌گونه مسایل بهره‌گیرند.

۲. وظیفه شناسی^۲: شهروند سازمانی وظیفه شناس است. او در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مطلوبی از خود نشان می‌دهد. تفکر بهره‌ورانه در انجام وظایف همواره مد نظر اوست و چنان‌چه نیاز سازمان را تشخیص بدهد، حاضر است فراتر از آن چیزی که سازمان از او انتظار دارد در خدمت سازمان باشد.

۳. جوان‌مردی^۳: شهروندان سازمانی همواره در مواجهه با مشکلات و ناملایمات، خویشان‌دار و بردبارند، به دست آوردهای خود بسنده نمی‌کنند و موفقیت و شکست را پیام آور حفظ آمادگی برای مواجهه شدن با آینده تلقی می‌کنند.

۴. نگرش مدنی^۴: نگرش مدنی در حقیقت مکمل بعد جوانمردی است. نگرش مدنی به ضرورت مشارکت یک کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد. به عبارت دیگر، شهروند سازمانی در بُعد جوانمردی در مقابل مشکلات صابر و شکیبیا است؛ اما در بُعد نگرش مدنی تلاش می‌کند در از بین بردن ناملایمات نقش داشته باشد.

۵. احترام^۵: شهروندان سازمانی همواره در تعاملات خود، ادب و احترام را حفظ می‌کنند. اصولاً آن‌ها از چنان وجه اجتماعی برخوردارند که ارتباطات‌شان بر حفظ احترام متقابل مبتنی است.

اگر چه هر یک از ابعاد دارای ماهیتی جدا از ماهیت دیگر بعدها است؛ ولی همگی مکمل هم بوده و هدف مشترکی دارند.

عملکرد کارکنان و مدیریت عملکرد دیگر متغیری است که ما در این پژوهش به آن توجه داشته‌ایم. به جرأت می‌توان گفت، در هر سازمانی عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین مفاهیم محسوب می‌گردد. در سال‌های اخیر بحث ارزیابی عملکرد کارکنان را با مدیریت عملکرد سازمان جایگزین کرده‌اند. در واقع ارزیابی عملکرد عبارت

امکانات و در نتیجه عدم کارآیی ابزار، تجهیزات و منابع انسانی، و نهایتاً موجب عدم سرمایه‌گذاری در خصوص ایجاد ظرفیت‌های جدید و عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود تولیدی و خدماتی می‌شود و کماکان این سیکل بسته ادامه دارد و باعث عقب ماندگی بیشتر کشورهای جهان سوم می‌شود (ایران‌زاده، ۱۳۷۷، ص ۲۱۴).

بنابراین، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمانی بهبود و تقویت عملکرد کارکنان و سازمان می‌باشد و با توجه به این که رفتارهای شهروندی سازمانی به موازات عملکرد فردی و به عنوان مکمل آن مطرح بوده‌اند، می‌توان گفت یکی از متغیرهای بسیار مهمی که بر عملکرد کارکنان و سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد، رفتارهای شهروندی سازمانی هستند، که ضرورت انجام تحقیقی در این مورد احساس شد. البته، پذیرش این واقعیت که عملکرد فردی در سازمان‌های اداری یا صنعتی کشور ما بسیار پایین‌تر از استانداردهای جهانی است، ضرورت انجام تحقیقی در این مورد را دوچندان می‌کند.

با توجه به گرایش‌ها و توجهات روز افزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها وجود دارد و نیز این نکته که رفتارهای شهروندی سازمانی به صورت بالقوه بر عملکرد فردی تأثیر زیادی دارند و از آنجایی که این تحقیق تا به حال در استانداری زنجان صورت نگرفته است و می‌تواند نتایج قابل توجهی برای سازمان در پی داشته باشد، ضرورت انجام پژوهش حاضر ملموس می‌باشد.

رفتارهای شهروندی سازمانی: رفتارهای تحت اختیار فرد که فراتر از نیازمندی‌های نقش صورت گرفته و به طور صریح و مستقیم به‌وسیله سیستم‌های پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شوند؛ ولی باعث ارتقاء اثربخشی کارکردهای سازمان می‌گردند.

ارگان طی بررسی‌های خود برای رفتار شهروندی سازمانی پنج عامل به شرح زیر ذکر کرد:

۱. نوع دوستی^۱: شامل مجموعه رفتارهای آگاهانه هر فرد در کمک رسانی به دیگر افراد سازمان است که هدف عمده آن انجام بهتر وظایف می‌باشد. شهروندان نوع دوست در شنیدن دردها و مشکلات همکاران تحملی طولانی

2. Conscientiousness

3. Sportsman

4. Civic virtue

5. Courtesy

1. Altruism

رفتاری مورد توجه می‌باشد.

فرضیه‌های اصلی تحقیق به صورت زیر پایه‌گذاری می‌شود: بین رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق شامل موارد زیر هستند:

فرضیه اول: بین رفتار نوع‌دوستی شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رفتار وظیفه‌شناسی شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

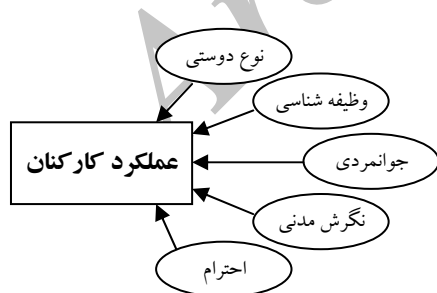
فرضیه سوم: بین رفتار جوان‌مردی شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین رفتار نگرش مدنی شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین رفتار احترام شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق

در طراحی نقشه عملی پژوهش کوشش شد تا مراحل عملی مطرح شده در کتاب ریمون‌گیوی و کامپنهود، مورد استفاده قرار گرفته و نقشه عملی پژوهش حاضر منطبق با آن طراحی گردید. لذا، نقشه ذهنی و مدل مفهومی تحقیق به این شکل مدنظر قرار گرفت:



شکل ۲: مدل تحقیق

پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و به شیوه همبستگی صورت گرفت و برای جمع‌آوری اطلاعات در باره مبانی نظری و ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای از طریق بررسی کتاب‌ها، مجلات و مقالات داخلی و خارجی مستخرج از سایت‌های مرتبط اینترنتی و نتیجه تحقیقات

است از: "فرآیند کمی کردن کارآیی و اثربخشی عملیات". به عبارتی، عملکرد رفتاری است در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، که اندازه‌گیری شده یا ارزش گذاری شده است.

عملکرد کارکنان حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین می‌باشد. مانند تعداد کتاب‌هایی که یک صحاف در طول روز صحافی می‌کند و در عین حال می‌تواند جنبه خدمت داشته باشد؛ مثل: تعداد مراجعینی که در طول روز توسط مسئول پذیرش به واحدهای مختلف یک سازمان هدایت می‌شوند. معمولاً سنجش عملکرد بعد از یک واحد زمانی مشخص صورت می‌گیرد؛ مانند: عملکرد یک کارگر در پایان روز و یا عملکرد یک کارمند در پایان یک سال (فرم ارزشیابی کارکنان دولت، ۱۳۷۳، ص ۱۹).

عملکرد کارکنان، باید به طور پیوسته مورد ارزیابی قرار گیرد تا مدیریت ارشد سازمان بتواند با برنامه‌ریزی‌های سازمانی و رعایت متغیرهای دخیل در شهروندی سازمانی خود را بر اساس این عملکرد در سطوح مختلف مورد بازبینی قرار دهد. در بحث مدیریت عملکرد فردی عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار مختلفی ذکر شده است (آرمسترانگ، ۱۹۹۱، ص ۵۷)، (ساعت چی، ۱۳۷۰، ص ۵۱)، (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۲۱)، (سنوبری، ۱۳۷۹، ص ۱۱۷)، (میر سپاسی، ۱۳۸۳، ص ۲۲۳) که در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ویژگی‌های فردی (شخصیتی)، تفاوت‌های فردی، نیازهای فردی، شرایط فیزیکی حاکم بر کار، اثرات گروه و روابط با همکاران، موقعیت یا محیط، ساختار سازمانی، چگونگی انطباق فرد با کارش، مدیران و شیوه رهبری آنها، توانایی، یادگیری، ادراک، انگیزش، استرس یا فشار روانی و....

هر یک از موارد فوق می‌توانند به عنوان عاملی در ارزیابی عملکرد کارکنان مدنظر قرار گیرند. ما در این پژوهش سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت را مورد استفاده قرار دادیم، که می‌توان گفت ترکیبی از موارد فوق در آن استفاده شده و سال‌هاست که به صورت بومی در کشور پیاده می‌شود. به طور کلی در این سیستم، ارزشیابی و تعیین شایستگی کارکنان در ابعاد عملکردی، توسعه و

اخذ نظر خبرگان، تعدادی از سئوال‌ات حذف و پاره‌ای عبارات نامانوس اصلاح و پرسشنامه بومی گردید و در قالب ۲۲ سؤال تنظیم و تدوین شد و از طیف لیکرت به صورت پنج گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد استفاده شد. نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل پرسشنامه (۲۲ سؤال و ۱۱۲ پاسخ دهنده) برابر ۸۵٪ است.

جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از کلیه کارکنان شاغل در ۴ معاونت اصلی استانداری زنجان که عبارت‌اند از: ۱- معاونت امور سیاسی و امنیتی ۲- معاونت امور عمرانی ۳- معاونت برنامه ریزی و هماهنگی امور اقتصادی ۴- معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی که جمعاً ۱۶۰ نفر می‌باشند. در این پژوهش به علت اینکه جامعه آماری به واحدهای مختلف تفکیک شده است و عملکرد هر شخص نیز به صورت جداگانه محاسبه خواهد گردید و کارکنان هر واحد نیز از تجانس و همگونی برخوردار هستند، از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای استفاده گردید و بر اساس روش برآورد حجم نمونه کوکران تعداد ۱۱۲ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (اعم از جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات) به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت، که به علت محدودیت در ارائه مطالب، در این مقاله به آنها پرداخته نمی‌شود.

آزمون همبستگی فرضیه اول: بر اساس خروجی آزمون همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیر مستقل "نوع دوستی" و متغیر وابسته "عملکرد کارکنان" در نمونه مورد بررسی تأیید گردید ($P < 0.05$ و $r = 0.21$). به عبارت دیگر، فرض وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مذکور یعنی تأثیر نوع دوستی در عملکرد کارکنان پذیرفته شد که این رابطه بر مبنای ضریب همبستگی پیرسون معادل ۰/۲۱ می‌باشد که رابطه ضعیفی را از نظر شدت نشان می‌دهد و نوع رابطه نیز مستقیم، مثبت و افزایشنده

تجربی محقق در خصوص رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان استفاده شد.

بررسی اسناد و مدارک موجود: جهت شناختی بیشتر با مقوله رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان و اشراف داشتن بر آن و جهت تهیه و تدوین ادبیات موضوع، کتب فارسی و لاتین مرتبط با موضوع تحقیق، مقالات و نشریات تخصصی مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته و مقالات خارجی و داخلی مستخرج از سایت‌های تخصصی مربوط به رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گرفت که برخی از آنها در قسمت منابع و مآخذ معرفی شده‌اند. به علاوه اسناد و مدارک موجود در استانداری زنجان در زمینه عملکرد نیروی انسانی نیز مورد مطالعه و بهره‌برداری قرار گرفته است.

مصاحبه: در این پژوهش با افراد صاحب نظر در استانداری زنجان به صورت حضوری و تلفنی جهت آشنایی بهتر و بیشتر با معاونت‌های مختلف استانداری جهت رفع شبهات و اشکالات احتمالی در زمینه درک مفاهیم پرسشنامه و گردآوری اطلاعات عملکرد کارکنان مصاحبه به عمل آمد. همچنین مصاحبه با استادان راهنما، مشاور، مشاور آماری، سایر استادان دانشکده، مدیران و کارشناسان استانداری و خبرگان مرتبط با موضوع در جهت شناخت بیشتر موضوع تحقیق، انتخاب روش تحقیق، تنظیم پرسشنامه ضمن حذف تعدادی سئوال‌ات و عبارات نامانوس و هدایت تحقیق جهت نیل به هدف صورت گرفته است.

پرسشنامه: جهت اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی، از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه از دو قسمت تشکیل شده است که یک قسمت آن به ویژگی‌های فردی (سن، مدرک، تحصیلی سابقه کار، جنس، واحد) کارکنان و قسمت دیگر مربوط به سنجش متغیرهای مختلف رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد. برای تنظیم این پرسشنامه پرسشنامه‌های موجود در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی و پس از چندین جلسه مشاوره و بررسی سئوال‌ات توسط استادان راهنما، مشاور، مدیران و کارشناسان معاونت‌های مختلف استانداری و مشاوره با سایر استادان دانشکده و مشاوره و

افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس.

آزمون همبستگی فرضیه چهارم: بر اساس خروجی آزمون همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیر مستقل "نگرش مدنی" و متغیر وابسته "عملکرد کارکنان" در نمونه مورد بررسی تأیید گردید ($P < 0/01$ و $r = 0/71$). به عبارت دیگر، فرض وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مذکور یعنی تأثیر نگرش مدنی بر عملکرد کارکنان پذیرفته شد که این رابطه بر مبنای ضریب همبستگی پیرسون معادل $0/71$ می‌باشد که رابطه شدیدی را از نظر شدت نشان می‌دهد و نوع رابطه نیز مستقیم، مثبت و افزایشی می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان نگرش مدنی مثبت در بین کارکنان مورد بررسی، عملکرد مثبت آنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

آزمون همبستگی فرضیه پنجم: بر اساس نتایج حاصله از آزمون همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیر مستقل "احترام" و متغیر وابسته "عملکرد کارکنان" در نمونه مورد بررسی تأیید گردید ($P < 0/01$ و $r = 0/27$). به عبارت دیگر، فرض وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مذکور یعنی تأثیر میزان احترام بر عملکرد کارکنان مورد بررسی، پذیرفته شد که این رابطه بر مبنای ضریب همبستگی پیرسون معادل $0/27$ می‌باشد که رابطه تقریباً ضعیفی را از نظر شدت نشان می‌دهد و نوع رابطه نیز مستقیم، مثبت و افزایشی می‌باشد. به عبارت دیگر، هر چه میزان احترام سازمانی افزایش یابد در نتیجه عملکرد کارکنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس.

می‌باشد. می‌توان گفت، با افزایش میزان نوع دوستی کارکنان، عملکرد آنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

آزمون همبستگی فرضیه دوم: بر اساس خروجی آزمون همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیر مستقل "وظیفه شناسی" و متغیر وابسته "عملکرد کارکنان" در نمونه مورد بررسی تأیید گردید ($P < 0/01$ و $r = 0/37$). در نتیجه، فرض وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرهای مستقل وظیفه شناسی و تأثیر مثبت آن بر عملکرد کارکنان پذیرفته شد که این رابطه بر مبنای ضریب همبستگی پیرسون معادل $0/37$ می‌باشد که رابطه تقریباً متوسطی را از نظر شدت نشان می‌دهد و نوع رابطه نیز مستقیم، مثبت و افزایشی می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان وظیفه شناسی کارکنان، عملکرد آنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

آزمون همبستگی فرضیه سوم: بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیر مستقل "جوانمردی" و متغیر وابسته "عملکرد کارکنان" در نمونه مورد بررسی تأیید گردید ($P < 0/01$ و $r = 0/30$). به عبارت دیگر، فرض وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مذکور یعنی تأثیر جوانمردی بر عملکرد کارکنان پذیرفته شد که این رابطه بر مبنای ضریب همبستگی پیرسون معادل $0/30$ می‌باشد که رابطه تقریباً ضعیفی را از نظر شدت نشان می‌دهد و نوع رابطه نیز مستقیم، مثبت و افزایشی می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان جوانمردی در بین کارکنان، عملکرد آنان نیز

جدول ۱: ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

احترام	نگرش مدنی	جوانمردی	وظیفه شناسی	نوع دوستی	عملکرد کارکنان	عملکرد کارکنان
					1.000	عملکرد کارکنان
				1.000	0.213	نوع دوستی
			1.000	0.292	0.356	وظیفه شناسی
		1.000	0.505	0.326	0.304	جوانمردی
	1.000	0.476	0.568	0.257	0.715	نگرش مدنی
1.000	0.473	0.487	0.521	0.282	0.274	احترام

جدول ۲: آزمون رگرسیون فرضیه شماره ۱ (نوع دوستی* و عملکرد کارکنان**)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)
1	0.213*	0.045

نوع دوستی	ضرایب رگرسیون	بتا	t	سطح معناداری
ضریب ثابت	11001.318			
نوع دوستی	520.959	0.213	2.282	0.024

* متغیر مستقل: نوع دوستی
 ** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

با توجه به این که متغیر وابسته و متغیر مستقل هر دو در سطح سنجش کمی مورد سنجش قرار گرفته‌اند، به همین دلیل از آزمون رگرسیون دو متغیری برای بررسی رابطه و میزان پیش بینی متغیر مستقل استفاده گردید که اطلاعات به دست آمده از آزمون مذکور رابطه معناداری بین متغیرهای مورد بررسی را نشان می‌دهد.

نتایج این آزمون نشان می‌دهد که رابطه متغیر وابسته و متغیر مستقل با ضریب همبستگی 0.21 در سطح معناداری زیر 0.05 مورد تأیید است. متغیر مستقل نوع دوستی شهروندی حدوداً 5% تغییرات متغیر وابسته در نمونه و 4% تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند.

معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0.21X1$$

$$\text{Sig} = 0.02 \quad F = 5.2$$

جدول ۳: آزمون رگرسیون فرضیه شماره ۲ (وظیفه شناسی* و عملکرد کارکنان**)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)
1	0.356*	0.127

وظیفه شناسی	ضرایب رگرسیون	بتا	t	سطح معناداری
ضریب ثابت	10060.888			
وظیفه شناسی	1461.389	0.356	3.997	0.000

* متغیر مستقل: وظیفه شناسی
 ** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

خروجی این آزمون نیز نشان می‌دهد که رابطه متغیر وابسته و متغیر مستقل با ضریب همبستگی 0.37 در سطح معناداری زیر 0.01 مورد تأیید است. متغیر مستقل وظیفه شناسی شهروندی حدوداً 13% تغییرات متغیر وابسته در نمونه و 12% تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند.

معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0.37X2$$

$$\text{Sig} = 0.00 \quad F = 15.98$$

جدول ۴: آزمون رگرسیون فرضیه شماره ۳ (جوامردی* و عملکرد کارکنان**)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)
1	0.304*	0.092

سطح معناداری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
0.001	3.347	0.304	1064.991	جوانمردی
			10457.286	ضریب ثابت

* متغیر مستقل: جوانمردی

** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

نتایج این آزمون نیز حاکی از وجود رابطه معنادار در سطح خطای زیر ۰/۰۱ مابین متغیر وابسته و متغیر مستقل با ضریب همبستگی ۰/۳ می‌باشد. متغیر مستقل میزان جوانمردی شهروندی حدوداً ۹٪ تغییرات متغیر وابسته در نمونه و ۸٪ تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند. معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0/3X3$$

$$\text{Sig} = /00 \quad F = 11.2$$

جدول ۵: آزمون رگرسیون فرضیه شماره ۴ (نگرش مدنی* و عملکرد کارکنان**)

ضریب تعیین (R^2)	ضریب همبستگی چندگانه (R)	مدل
0.511	0.715*	1

سطح معناداری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
0.000	10.713	0.715	5883.613	نگرش مدنی
			5638.664	ضریب ثابت

* متغیر مستقل: نگرش مدنی

** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

خروجی این آزمون نیز نشان می‌دهد که رابطه متغیر وابسته و متغیر مستقل با ضریب همبستگی ۰/۷۱ در سطح معناداری زیر ۰/۰۱ مورد تأیید است. متغیر مستقل نگرش مدنی شهروندی حدوداً ۵۱٪ تغییرات متغیر وابسته در نمونه و ۵۰٪ تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند. معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0/71X4$$

$$\text{Sig} = /00 \quad F = 114.8$$

جدول ۶: آزمون رگرسیون فرضیه شماره ۵ (احترام* و عملکرد کارکنان**)

ضریب تعیین (R^2)	ضریب همبستگی چندگانه (R)	مدل
0.075	0.274*	1

سطح معناداری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
0.004	2.982	0.274	862.049	احترام
			10660.228	ضریب ثابت

* متغیر مستقل: احترام

** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

خروجی این آزمون نیز حاکی از وجود رابطه معنادار در سطح خطای زیر ۰/۰۱ مابین متغیر وابسته عملکرد کارکنان و متغیر مستقل احترام شهروندی با ضریب همبستگی ۰/۲۷ می‌باشد. متغیر مستقل میزان احترام شهروندی حدوداً ۸٪ تغییرات متغیر وابسته در نمونه و ۷٪ تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند. معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0/27X5$$

$$\text{Sig} = /00 \quad F = 8.9$$

جدول ۷: آزمون رگرسیون فرضیه اصلی تحقیق

رفتارهای شهروندی سازمانی	عملکرد کارکنان		
0.522	1.000	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
1.000	0.522		رفتارهای شهروندی سازمانی
0.000	---	سطح معناداری	عملکرد کارکنان
---	0.000		رفتارهای شهروندی سازمانی
112	112	تعداد نمونه	

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد
1	0.522	0.273	0.266	8.72931

* متغیر مستقل: رفتارهای شهروندی سازمانی

** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آزمون t	سطح معنی دار
	خطای استاندارد	بتا			
ضریب ثابت	8.643	23.565		2.726	0.007
رفتارهای شهروندی سازمانی	2.065	13.257	0.522	6.419	0.000

** متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

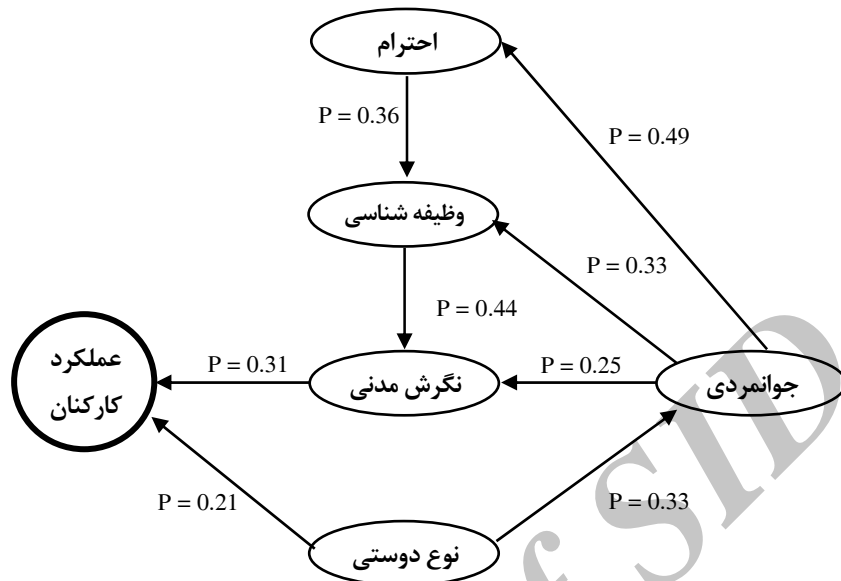
نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که رابطه معناداری در سطح خطای زیر ۰/۰۱ (سطح اطمینان بالای ۹۹٪) مابین متغیر وابسته عملکرد کارکنان و متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۵۲ می‌باشد. متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی ۲۷٪ تغییرات متغیر وابسته در نمونه و حدوداً ۲۶٪ تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند.

معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها بر اساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0/52X$$

$$\text{Sig} = 0/00 \quad F = 41,3$$

شکل ۳ تحلیل مسیر و نمودار حاصل از نتایج تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۳: تحلیل مسیر و نمودار حاصل از نتایج تحقیق

جدول ۸: خلاصه نتایج حاصل از تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

متغیرها	متغیر وابسته ← تأثیر متغیرهای مستقل
نوع دوستی	تأثیر مستقیم = 0/21 نوع دوستی شهروندی ← عملکرد کارکنان نوع دوستی شهروندی ← جوآنمردی شهروندی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/33) * (0/25) * (0/31) = 0/02$ نوع دوستی ← جوآنمردی ← وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/33) * (0/33) * (0/44) * (0/31) = 0/01$ نوع دوستی ← جوآنمردی ← احترام ← وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/33) * (0/49) * (0/36) * (0/044) * (0/31) = 0/01$ جمع تأثیر غیر مستقیم = 0/04 جمع تأثیر مستقیم و غیر مستقیم = 0/25
وظیفه‌شناسی	تأثیر مستقیم = * وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/044) * (0/31) = 0/1$ جمع تأثیر غیر مستقیم = 0 جمع تأثیر مستقیم و غیر مستقیم = 0/13
جوآنمردی	تأثیر مستقیم = 0 جوآنمردی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/25) * (0/31) = 0/08$ جوآنمردی ← وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/33) * (0/044) * (0/31) = 0/04$ جوآنمردی ← احترام ← وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/49) * (0/36) * (0/044) * (0/31) = 0/02$ جمع تأثیر غیر مستقیم = 0 جمع تأثیر مستقیم و غیر مستقیم = 0/14
نگرش مدنی	تأثیر مستقیم = 0/31 نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان جمع تأثیر غیر مستقیم = 0/31
احترام	تأثیر مستقیم = 0 احترام ← وظیفه‌شناسی ← نگرش مدنی ← عملکرد کارکنان $(0/36) * (0/044) * (0/31) = 0/05$

«نوع دوستی» و «عملکرد کارکنان» مثبت و افزایشنده است. در مورد فرضیه دوم نتایج حاکی از این بود که میان دو متغیر در سطح معناداری یک درصد، $0/37$ رابطه وجود دارد ($r = 0/37$) و می‌توان گفت، «وظیفه‌شناسی» و «عملکرد کارکنان» ارتباط مثبت و افزایشنده‌ای با هم دارند. نتایج آزمون فرضیه سوم در مورد ارتباط بین دو متغیر «جوانمردی» و «عملکرد کارکنان» وجود همبستگی $0/30$ ($r = 0/30$) در سطح معناداری یک درصد را نشان داد. در مورد فرضیه چهارم که ارتباط بین «نگرش مدنی» و «عملکرد کارکنان» مورد سنجش قرار گرفت، نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر در سطح معناداری یک درصد، $0/71$ رابطه وجود دارد ($r = 0/71$). و نتایج آزمون فرضیه پنجم حاکی از این بود که میان دو متغیر «احترام» و «عملکرد کارکنان» در سطح معناداری یک درصد، $0/27$ رابطه وجود دارد ($r = 0/27$).

نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که میان دو متغیر «رفتارهای شهروندی سازمانی» و «عملکرد کارکنان» در سطح معناداری یک درصد، $0/52$ رابطه وجود دارد ($r = 0/52$). به طور کلی می‌توان گفت، کلیه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده و ارتباط مثبت و معنادار میان متغیرهای مورد بررسی به تأیید رسیده است؛ ولی نکته جالب توجه میزان ارتباط میان این متغیرها است. اگر توجه شود می‌توان فهمید که میان نگرش مدنی و عملکرد کارکنان بیشترین ارتباط وجود دارد و کمترین ارتباط میان نوع دوستی و عملکرد کارکنان بود. ولی زمانی که این متغیرها به صورت کلی و یکجا وارد تحلیل در آزمون تحلیل مسیر شدند فقط دو متغیر نگرش مدنی و نوع دوستی بودند که تأثیر مشتقیم بر متغیر وابسته داشتند.

رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان ارتباط مثبت و افزایشنده‌ای با هم دارند. به عبارت دیگر، با افزایش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، عملکرد آنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون حاکی از این بود که متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی 27% تغییرات متغیر وابسته در نمونه و حدوداً 26% تغییرات متغیر

بر اساس نتایج جدول ۸ و شکل ۳ ملاحظه می‌شود که تمام ضرایب مسیر متغیرها در نمودار مسیر (عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان استاندارد زنجان) مشخص گردیده‌اند. بر این اساس، در جدول فوق کلیه مسیرهای منتهی به متغیر وابسته شناسایی و محاسبه گردید، تا اثرکل متغیرهای مستقل به دست آید. نتایج حاصل را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

یافته‌های حاصل حاکی از آن است که میزان تاثیر نوع دوستی بر عملکرد کارکنان $0/21$ و جمع تأثیر غیر مستقیم آن برابر با $0/04$ و در نهایت اثر کل آن برابر با $r = 0/25$ است.

در خصوص متغیر وظیفه‌شناسی، ضریب تأثیر مستقیم این متغیر بر عملکرد کارکنان برابر صفر بوده و تأثیر غیر مستقیم آن برابر با $0/13$ می‌باشد که جمع تأثیر آن بر عملکرد کارکنان برابر با $r = 0/13$ به دست آمده است.

همچنین ضریب تأثیر غیر مستقیم و جمع تأثیر متغیر جوانمردی بر عملکرد کارکنان برابر با $r = 0/14$ می‌باشد.

اما در مورد متغیر نگرش مدنی تأثیر مستقیم آن بر متغیر وابسته برابر با $0/31$ به دست آمد، این متغیر تأثیر غیر مستقیم بر عملکرد کارکنان نداشت؛ لذا، مجموع تأثیر نگرش مدنی بر عملکرد کارکنان برابر با $r = 0/31$ می‌باشد.

همچنین ضریب تأثیر غیر مستقیم و مجموع تأثیر متغیر مستقل احترام بر میزان عملکرد کارکنان برابر با $r = 0/05$ به دست آمد.

در نهایت می‌توان به این نتیجه رسید که در این مدل مقدار R^2 برابر با $0/77$ می‌باشد. به عبارت دیگر $0/77$ درصد از مجموع تغییرات میزان عملکرد کارکنان توسط عوامل مربوط به رفتار شهروندی سازمانی تبیین و تعیین شده‌اند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

در پاسخ به فرضیه اول تحقیق نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر در سطح معناداری پنج درصد، $0/21$ رابطه وجود دارد ($r = 0/21$)، به عبارتی ارتباط دو متغیر

یکی از عوامل ارزیابی عملکرد در فرم‌های نظر سنجی و سنجش عملکرد کارکنان مد نظر قرار گیرد.

ب) تقویت روحیه وظیفه شناسی در میان کارکنان
همان‌طور که ملاحظه شد، میانگین امتیاز وظیفه شناسی در میان کارکنان این سازمان ۴/۱۵ از ۵ امتیاز می‌باشد. می‌توان گفت از این نظر وضعیت سازمان مطلوب است، ولی این متغیر ارتباط ضعیفی با عملکرد کارکنان داشت و فقط ۱۲ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان را توضیح می‌دهد. لذا پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

- قوانین و رویه‌های مهم سازمان باید همیشه در دید کارکنان باشد و اهمیت این قوانین به آنها گوشزد شود.
- در صورت تخطی از قوانین و مقررات و یا کم کاری هر یک از کارکنان تنبیه‌های در نظر گرفته شده اعمال شود و در صورت لزوم به اطلاع سایر کارکنان نیز برسد.
- با استفاده از شیوه‌های تشویقی افراد وظیفه شناس مورد تشویق قرار گیرند و دلایل این تشویق‌ها به اطلاع کلیه کارکنان برسد.

- دوره‌های آموزشی مرتبط با رفتارهای شهروندی سازمانی برگزار شود و کارکنان تشویق به شرکت در این دوره شوند.

- فرآیند تدوین اهداف سازمانی با مشارکت کارکنان انجام شود، تا کارکنان تلاش کنند وظایف خود را برای رسیدن به این اهداف به خوبی انجام دهند.

ج) ایجاد نظامی برای توسعه رفتارهای جوانمردی در

میان کارکنان

همان‌طور که ملاحظه شد، میانگین امتیاز جوانمردی در میان کارکنان این سازمان ۴/۱۱ از ۵ امتیاز می‌باشد. می‌توان گفت از این نظر وضعیت سازمان مطلوب است، ولی این متغیر ارتباط ضعیفی با عملکرد کارکنان داشت و فقط ۸ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان را توضیح می‌دهد. لذا پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

- مدیران ارشد سازمان باید همواره تلاش نمایند که افکار مثبت را در سازمان رواج دهند تا کارکنان نیز با تبعیت از مدیران فرهنگ مثبت اندیشی پیدا کرده و در

وابسته در جامعه مورد بررسی راه تعیین و تبیین می‌کند. همان‌طور که ملاحظه نمودید، نتایج به‌دست آمده حاکی از این بود که کلیه فرضیه‌های تحقیق در جامعه مورد بررسی مورد تأیید واقع شده و رفتارهای شهروندی سازمانی ۲۶ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان را تعیین و تبیین می‌کند؛ لذا، به دلیل اهمیت این نوع رفتارها در تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان برای هر یک از مؤلفه‌ها و عوامل مربوط به آن پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه شده است:

الف) حفظ روحیه نوع دوستی در میان کارکنان

همان‌طور که ملاحظه شد، میانگین امتیاز نوع دوستی در میان کارکنان این سازمان ۴/۲۸ از ۵ امتیاز می‌باشد. که می‌توان گفت از این نظر وضعیت سازمان مطلوب است؛ ولی این متغیر ارتباط ضعیفی با عملکرد کارکنان داشت و فقط ۴ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان را توضیح می‌دهد. علی‌رغم این، تأثیر مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. لذا پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

- پیشنهاد می‌شود به منظور ترویج رفتار نوع دوستی و اطلاع رسانی در این خصوص، کارکنان برخوردار از این نوع رفتار شناسایی و به سایر کارکنان معرفی شده و از آنان تقدیر شود.

- پیشنهاد می‌شود به منظور حفظ رفتارهای نوع دوستی در سازمان و ترویج فرهنگ همکاری و همدلی نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌های زیر اقدامات لازم صورت گیرد:

- برای کمک به همکاران تازه وارد باید چه کارهایی را انجام دهند تا آنها با محیط کارشان آشنا شوند؛ به عبارتی، چگونه با همکاران تازه وارد برخورد داشته باشند و به چه طریقی آنها را راهنمایی نمایند.

- کارکنان بتوانند به سهولت به سایر همکاران خود در جهت حل مشکلات کاری کمک نمایند.

- کارکنان بتوانند به راحتی با سایر همکاران خود ارتباط برقرار کرده و به یکدیگر در انجام وظایفشان یاری رسانند.
- به علت اینکه متغیر نوع دوستی بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم دارد، پیشنهاد می‌شود این متغیر به عنوان

خود را در این جلسات مطرح نمایند. از دیگر فواید این جلسات این است که معاونین و مدیران ارتباط صمیمی با کارکنان برقرار کرده و می‌توانند به صورت مستمر چشم انداز، مأموریت و اهداف اصلی سازمان را یادآوری کرده و فعالیت‌ها را در این جهت هدایت نمایند.

نشست‌ها و جلسات برگزار شده در سازمان، مورد تجزیه و تحلیل آسیب شناختی قرار گیرد و تلاش شود، جلسات به گونه‌ای برگزار شود که کارکنان با علاقمندی در نشست‌ها و جلسات شرکت نمایند و بتوانند مشکلات کاری و شخصی خود را در جلسات حل نمایند.

نظام ارائه پیشنهادها در سازمان تقویت شده و بعد از جمع‌آوری پیشنهادها در دوره‌های زمانی مشخص، پیشنهادهای کاربردی و مفید انتخاب شده و به اجرا درآمده و فرد پیشنهاد دهنده مورد تشویق قرار گیرد.

ه) توجه و تقویت احترام متقابل در روابط کارکنان

نتایج حاصل حاکی از این بود که شاخص احترام بیشترین میانگین امتیاز (۴/۵۷) را در جامعه مورد بررسی دارد، ولی این عامل ارتباط نسبتاً ضعیفی با عملکرد کارکنان داشته و فقط ۷٪ تغییرات عملکرد کارکنان را در جامعه مورد بررسی تعیین و تبیین می‌کند. همچنین این عامل تأثیر مستقیم بر عملکرد کارکنان نداشته و اثر غیرمستقیم دارد. لذا پیشنهاد می‌شود:

پیرامون حقوق شهروندی افراد در سازمان و الزام افراد به رعایت موازین و معیارهای حقوقی شهروندی در سازمان با استفاده از ابزارهای اجرایی اطلاع رسانی لازم صورت گیرد.

به منظور تقویت انسجام، روحیه همدردی و همدلی در بین کارکنان، در مورد کلیه مراسم و مشکلات همکاران اطلاع رسانی مناسب صورت گرفته و مدیران و سایر همکاران در این زمینه مشارکت فعال داشته باشند، تا احترام متقابل میان کارکنان تقویت شده و احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش یابد.

به منظور استفاده بهینه از جو احترام متقابل در میان کارکنان به تلاش‌ها و فعالیت‌های گروهی و تیمی در سازمان مورد نظر توجه بیشتری شود تا بتوان موجبات بهبود عملکرد کارکنان را فراهم آورد.

نتیجه فضای مثبتی در سازمان ایجاد شود.

مشکلات سازمان برای کارکنان تشریح گردد و مشارکت آنان برای ارائه راه حل مناسب جلب شود تا هم بتوان بر مشکلات فائق آمد و هم از بزرگ شدن مشکلات جلوگیری کرد.

یک نظام انتقادات در سازمان تدوین شود و اجازه ابراز عقیده به کارکنان در سطوح سازمانی مختلف، با مکانسیم مشخص داده شود تا کارکنان بتوانند در خصوص عملکرد واحدها، و مدیران انتقادات خود را در قالب این نظام ارائه نمایند؛ با انجام این کار از شکایت‌های بی‌مورد کارکنان که موجب اتلاف وقت سازمان و آنها می‌شود جلوگیری به عمل می‌آید.

د) تقویت روحیه نگرش مدنی در میان کارکنان

همان‌طور که ملاحظه شد، میانگین امتیاز نگرش مدنی در میان کارکنان این سازمان ۳/۷۲ از ۵ امتیاز می‌باشد. می‌توان گفت از این نظر وضعیت سازمان نامطلوب است، ولی از طرفی این متغیر ارتباط قوی با عملکرد کارکنان داشت و ۵۰ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان را توضیح می‌دهد. علی‌رغم این، تأثیر مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. پس باید توجه کافی به تقویت این عامل در میان کارکنان شود. لذا پیشنهادهای زیر قابل ارائه می‌باشد:

موفقیت‌ها، افتخارات و اخبار خوب مرتبط با سازمان و کارکنان به دیگران منتقل و در این زمینه اطلاع رسانی لازم به کارکنان صورت گیرد تا آنها نیز در جامعه نتایج این اقدامات را به سایرین منعکس کرده و از همکاری با این سازمان احساس رضایتمندی داشته باشند.

مواردی همچون حفظ شهرت سازمان در برابر منتقدین، انتقال اخبار خوب سازمان به سایرین، ارائه پیشنهادها سازنده، و حضور فعال در جلسات سازمان در برنامه‌های آموزشی و منابع انسانی سازمان مدنظر قرار گیرند.

در معاونت‌ها و ادارات کل استانداری جلساتی تحت عنوان نشست صمیمی با حضور معاونین استاندار و مدیران برگزار گردد تا کارکنان مسائل، مشکلات و پیشنهادها

سازمان و مدیریت در هزاره جدید"، انتشارات افق دانش.

۴. ساعتچی، محمود (۱۳۸۶)، "روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی - سازمانی"، نشر: ویرایش.

۵. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، "مدیریت منابع انسانی"، انتشارات سمت.

۶. صنوبری، فرهاد، (۱۳۸۴)، "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان شاغل در شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۷. طرح ارزشیابی کارکنان دولت (۱۳۷۳)، دستورالعمل اجرایی طرح ارزشیابی کارکنان.

۸. کاظمی، محمد و سکینه واحد چوکده (۱۳۸۴)، "رفتار مدنی سازمانی"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران ۲۹ آذر لغایت ۱ دیماه.

۹. مورهد، گریفین (۱۳۷۴)، "مدیریت رفتار سازمانی"، مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید. چاپ اول.

۱۰. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار: با نگرشی به روند جهانی شدن"، چاپ بیست و دوم، تهران: انتشارات میر.

11. Bogler, R., Somech, A. (2005), "Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?" *Journal of Educational Administration*, Vol. 43 No. 5, pp. 420-438.

12. Cascio, w. (1998), "Applied psychology in human resources management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

13. Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M. (2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 27.

14. Comeau, D. J., and Griffith, R. L.

انجام برنامه‌های رفاهی، تفریحی و سرگرمی به صورت جمعی (با حضور خانواده کارکنان) برای تقویت و حفظ روحیه همکاری و احترام متقابل بین کارکنان می‌تواند مفید واقع گردد.

به طور کلی، با توجه به نتایج به دست آمده در سازمان مورد بررسی می‌توان مشاهده نمود که دو متغیر نگرش مدنی و نوع دوستی تأثیر مستقیم بر عملکرد کارکنان دارند، لذا توجه ویژه به این دو متغیر لازم و ضروری است. در رابطه با متغیر نگرش مدنی مشاهده شد که علی‌رغم رابطه قوی این متغیر با عملکرد کارکنان ($r=0/71$)، کمترین امتیاز را در مقایسه با سایر متغیرها در جامعه مورد بررسی کسب کرده است. لذا می‌توان گفت که باید در تقویت و توسعه نگرش مدنی اقدامات لازم صورت گیرد که در این خصوص پیشنهادهای لازم ارائه شد. می‌توان انتظار داشت با انجام این اقدامات عملکرد کارکنان افزایش چشمگیری داشته باشد؛ چرا که این متغیر قادر به توضیح ۵۰ درصد تغییرات در عملکرد کارکنان می‌باشد.

در مورد متغیر نوع دوستی نیز مشاهده گردید که علی‌رغم امتیاز قابل قبول و قوی این متغیر در مقایسه با سایر عوامل شهروندی سازمان در جامعه مورد بررسی، رابطه ضعیفی با عملکرد کارکنان داشت؛ ولی نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر نشان داد که این متغیر در مجموع 0/25 تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. لذا؛ باید در تقویت و حفظ این متغیر در سازمان اقدامات لازم صورت گیرد که در این خصوص پیشنهادهای لازم ارائه شده است.

منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، "مدیریت عملکرد؛ فرد، تیم، سازمان"، مترجمان: داریوش غلام زاده و بهروز قلیچ‌خانی. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۲. ابطحی، سیدحسن و کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، "بهره‌وری"، انتشارات مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی. چاپ سوم.

۳. ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۴)، "موج چهارم:

Bergen, Norway August 9-11 2007

23. Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B.(1994)," Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, pg. 351.

24. Podsakoff, P. M., et al (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3. pp.513.

25. Schappe, S.P. (1998), "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *Journal Of Psychology*, Vol. 132, No. 3, pp. 277.

26. Singh, S., and Appiah.Adu, K. (1998),"Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 385

27. Van dyne, L., Graham, J.W., and Dienesch, R.M. (1994)," Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation", *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp.765.

28. Vigoda, E. (2000), "Internal politics in public administration systems: an empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance", *Public Personnel Management*, Vol.29, No.2, pp.185.

29. Wech, B. (2002)," Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange", *Business and Society*, Vol.41, No.3, pp.353.

30. Williams, S., and Shiaw, W.T. (1999), "Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions", *Journal of Psychology*, Vol.133, No.6, pp.656.

(2005), "Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: an examination of person-environment interaction", *Personnel Review*, Vol. 34, No.3, pp. 310.

15. Gonzalez, J. V. and Garazo, T. G. (2006), "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-50.

16. Hallowell, R., Schlesinger, L. A, and Zornitsky, J. (1996), "Internal service quality; customer and job satisfaction: linkages and implication for management", *HR. Human Resource Planning*, Vol.19

17. Kim, W., Mauborgne, R. (1998), "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 pp.323-38.

18. Koster, F. and Sanders, K. (2006), "Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison", *Personnel Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 519-537.

19. Mackenzie, S.B., Podsakoff, P. M, and Fetter, R.(1993)," The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.70

20. Moideenkutty, U. & et al (2005), "Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance India", *IJCM*, Vol. 15 (3 & 4).

21. Morrison, E. W. (1994)," Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees perspective ", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1543.

22. Oikarinen, T.; Mirva Hyypiä, M. & Pihkala, T. (2007), "Effects of HRM practices on employees OCB within networks", Paper prepared for 19th Nordic Academy of Management Conference in