

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۰ - بهار ۱۳۸۸

صص ۶۷-۸۵

## ارتقاء سطح کیفیت خدمات: بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: هتل پارس مشهد)

حبیب‌اله دعائی\*، سعید مرتضوی\*\*، علی نوری\*\*\*

### چکیده

اقتصاد مبتنی بر خدمات به عنوان پدیده نوظهور در عرصه تجارت، باعث اهمیت یافتن جایگاه بخش خدمات در اقتصاد و همچنین توجه به نحوه ارتقاء سطح کیفیت خدمات شده است. در این راستا درک رفتارهای کارکنان خط مقدم سازمان‌ها به دلیل تماس مستقیم آنان با مشتریان، تأثیر بسزایی در بهبود سطح کیفیت خدمات دارد. بر همین اساس، هدف این مطالعه، بررسی تأثیر مستقیم ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات در هتل پنج ستاره پارس مشهد می‌باشد. داده‌های مورد نیاز برای این پژوهش که از مجموعه منابع انسانی هتل (N=152) و مهمانان آن (N=152) و با شیوه پرسشنامه جمع‌آوری شده است، با استفاده از نرم افزار لیزرل و در قالب روش مدلیابی معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل شده است. نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که هیچ یک از ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان هتل پارس بر سطح کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان این هتل، تأثیر مستقیم نداشته است.

کلیدواژه‌ها: رفتار شهروندی سازمانی، کیفیت خدمات، مدلیابی معادلات ساختاری.

---

تاریخ دریافت مقاله ۸۷/۴/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۸/۱

\* دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\* دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

Email: ali.noori@modares.ac.ir

(نویسنده مسئول)

## مقدمه

بیان مسئله، اهمیت و هدف پژوهش: کارکنان خط مقدم، خون جاری در رگ‌های تمامی سازمان‌های خدماتی هستند. خدمات برخلاف محصولات به‌طور همزمان تولید و مصرف می‌شوند. همین عامل سبب شده است تا کارکنان سازمان‌های خدماتی نقش حیاتی در ارائه خدمات باکیفیت بالا داشته باشند. با وجود این که حجم قابل توجهی از تحقیقات به کیفیت خدمات درک شده از سوی مشتریان اختصاص دارد، اما باید مطرح کرد که در حین ارائه خدمات توجه بسیار کمی به رفتارهای کارکنان سازمان‌های خدماتی شده است [۴، ۵، ۲۰]. مطالعات [۱۷] نشان داده است که وجود رفتارهای مشارکتی مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، به‌واسطه روان‌تر ساختن ارتباطات سازمانی، بهبود روش برنامه‌ریزی سازمانی، ارتقاء سطح همکاری بین افراد و ایجاد جو حمایتی در سازمان، به‌طور مستقیم بر پیامدهای سازمانی مانند کیفیت خدمات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد مالی و غیره اثرگذار است.

در پژوهش حاضر می‌کوشیم تا تأثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات را مورد توجه قرار دهیم. این تحقیق با توجه به جدید بودن موضوع رفتار شهروندی سازمانی در کشور ما، متمایز از سایر موضوعات تحقیقاتی می‌باشد. از سوی دیگر باید اشاره کرد که تعداد اندکی مطالعات خارجی نیز در زمینه رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر صنعت هتلداری انجام شده است که این نکته متفاوت بودن این پژوهش را نشان می‌دهد.

## رفتار شهروندی سازمانی

بیش از ۶۰ سال قبل، محققان رفتار سازمانی اهمیت رفتارهای مشارکتی، غیروظیفه‌ای و ماوراء نقشی را در ارتقاء اثربخشی سازمانی یادآور شدند [۱۸] و بر همین اساس، باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳، به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به

عنوان یکی از این نوع رفتارها اشاره کردند [۱۳ و ۵]. ارگان در کتاب خود با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی: نشانگان سرباز خوب» این پدیده را چنین تعریف می‌کند: رفتارهای فردی که اختیاری و آگاهانه بوده و بطور مستقیم و صریح به وسیله نظام‌های پاداش سازمانی و نظام‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند ولی در مجموع، اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند. منظور از اختیاری بودن این است که این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نیست [۱۲].

اهمیت رفتارهای مشارکتی از هر نوع آن بدان جهت است که ارائه این قبیل رفتارها این اجازه را به مدیران سازمان‌ها می‌دهد تا از هدر رفتن منابع با ارزش سازمان جلوگیری نموده و منابع مورد نیاز سازمان را برای ارائه محصولات و یا خدمات بهتر، در دسترس همگان قرار دهند [۹، ۱۲، ۶] و از سوی دیگر با روغن کاری کردن قطعات و چرخ‌های اجتماعی سازمان‌ها، سبب ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی شوند [۷].

یکی از زمینه‌های تحقیقاتی مهم در عرصه رفتار سازمانی، شناسایی ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی است. مهمترین ابعاد این مفهوم که در مطالعات متعددی بدانها اشاره شده است و در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند، عبارتند از: نوع دوستی، فضیلت مدنی، وجدان کاری، روحیه جوانمردی و تواضع و فروتنی.

### رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات

امروزه افراد در محیطی زندگی می‌کنند که بطور روزافزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات پیش می‌رود. دیگر خدمات بخش کوچکی از اقتصاد به شمار نمی‌رود، بلکه به عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد مطرح است که طیف وسیعی از خدمات

شخصی تا خدمت به عنوان یک محصول را در بر می‌گیرد [۲۱]. کیفیت بالای خدمات با سودآوری و بقاء سازمان در ارتباط بوده و به‌واسطه ایجاد سودهای بیشتر از طریق قیمت‌های بالاتر، باعث رشد سازمان نیز می‌شود که این تأثیر در صنعت هتلداری برجسته‌تر است [۱۹، ۲۰، ۲]. در این میان، یکی از مهمترین انواع رفتارهای کارکنان خط مقدم سازمان‌ها به هنگام ارائه خدمات به مشتریان که در ادبیات بازاریابی نیز بیشترین کاربرد را داشته و تأثیر بسزایی بر کیفیت خدمات سازمان دارد، رفتار شهروندی سازمانی است [۷]. صاحب‌نظران عرصه رفتار سازمانی [۱۱، ۱۴] به دو دلیل عمده به وجود ارتباط مستقیم و مثبت بین این دو پدیده اشاره کرده‌اند:

۱. اولین دلیل مربوط به فلسفه بازاریابی داخلی می‌شود. پیاده سازی یک بازاریابی خارجی مؤثر با مشتریان (بازاریابی رابطه مدار) که سبب ادراک مطلوب‌تر کیفیت خدمات سازمان، رضایت خاطر مشتریان و سرانجام رشد و سودآوری سازمانی می‌شود، نیازمند انجام یک بازاریابی داخلی مؤثر بین کارکنان است. وجود رفتارهای شهروندی سازمانی باعث تحقق بازاریابی داخلی در سازمان خواهد شد.

۲. رفتارهای شهروندی سازمانی به‌واسطه آنکه با اختیار و آگاهی کارکنان و با هدف سودرسانی به خود کارکنان و سازمان ارائه می‌شوند، می‌تواند در هنگام تعامل بین کارمند و مشتریان، اثر مستقیم و آنی بر ادراک مشتریان از خدمات سازمان داشته باشد.

رفتارهای شهروندی سازمانی حاوی اثرات غیرمستقیم بر کیفیت خدمات نیز هستند که این اثرات در قالب تئوری اجتماعی شدن تبیین می‌شوند. بر این اساس، اگر کارمندی بتواند یکی از انواع رفتارهای کمک‌کننده مانند رفتار شهروندی سازمانی را از خود نشان بدهد، این احتمال وجود دارد که با توجه به ارزش‌های شخصی که در طی فرایند اجتماعی شدن بدست می‌آورد، سایر رفتارهای کمک‌کننده مانند رفتار مشتری مداری را برای تحقق کامل نیازهای مشتریان از خود نشان دهد که

نتیجه این رفتارها در ارزیابی مثبت مشتریان از کیفیت خدمات سازمان منعکس و نمود پیدا خواهد کرد [۱۳]. بنابراین:

H<sub>1</sub>: رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، اثر مستقیم بر کیفیت خدمات این هتل دارد.

#### الف) رابطه بین نوع دوستی کارکنان هتل پارس و کیفیت خدمات

نوع دوستی به معنای کمک به سایر اعضای سازمان در ارتباط با وظایف سازمانی آنها می باشد. مانند کمک کردن به انجام وظایف همکارانی که حجم کاری بالایی دارند [۲۰].

این نوع رفتارها به چند دلیل بر کیفیت خدمات اثرگذار هستند. اولاً: کیفیت خدمات زمانی به بالاترین حد خود خواهد رسید که کارکنان یک سازمان، یکدیگر را به عنوان مشتریان سازمان در نظر گرفته و با علاقه و تمایل فراوان، در انجام وظایف سازمانی به یکدیگر کمک کنند. ثانیاً: همانگونه که پدساکف و همکارانش [۱۷] بیان داشتند، هنگامیکه یک کارمند باتجربه در سازمان، برای حل مشکلات مربوط به خدمات سازمان به کمک کارکنان کم تجربه آمده و روشهای کارآمدتری برای ارائه خدمات به مشتریان به آنها آموزش می دهد، این امر سبب خواهد شد تا کیفیت خدمات درک شده توسط مشتریان، بهبود چشمگیرتری داشته باشد. ثالثاً: نوع دوستی میان کارکنان باعث ایجاد جوی مثبت و آکنده از انسجام گروهی در سازمان شده که اثرات این جو مطلوب در تعاملات میان آنها با مشتریان نمایان خواهد شد [۱۳، ۲۰، ۲۱]. بنابراین:

H<sub>1a</sub>: رفتارهای نوع دوستانه کارکنان هتل پارس، اثر مستقیم بر کیفیت خدمات هتل دارد.

#### ب) رابطه بین فضیلت مدنی و کیفیت خدمات

فضیلت مدنی اشاره به مشارکت مسئولانه کارکنان و حس نگرانی و علاقه

خالصانه آنها در قبال زندگی اجتماعی سازمان دارد. مانند شرکت در جلساتی که حضور افراد ضروری نبوده ولی کارمند احساس می‌کند که این حضور به نفع وی و سازمان خواهد بود [۸، ۱۰]. این نوع رفتار به چند طریق غیرمستقیم بر کیفیت خدمات اثرگذار است:

۱. فضیلت مدنی، شامل ارائه پیشنهادات سازنده در خصوص بهبود خدمات و ارتقاء اثربخشی سازمانی است. چرا که کارکنان خط مقدم سازمانها که در تماس با مشتریان هستند، بهترین افرادی می‌باشند که در ارتباط با توسعه خدمات جدیدتر سازمان، کنترل خدمات قبلی سازمان و بهبود کیفیت خدمات فعلی سازمان، اطلاعات کافی دارند.

۲. شکل دیگری از فضیلت مدنی که همانا مشارکت داوطلبانه افراد در جلسات سازمان است، سبب ایجاد هماهنگی بیشتر میان فعالیت های سازمان، ایجاد روحیه تیمی، کسب تجربیات بیشتر در نحوه ارائه خدمات، کاهش موانع موجود برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و بهبود سطح کیفیت خدمات خواهد شد [۱۶، ۲۱، ۱۵]. بنابراین:

H<sub>1b</sub>: فضیلت مدنی کارکنان هتل پارس اثر مستقیمی بر کیفیت خدمات این هتل دارد.

### ج) رابطه بین وجدان کاری و وظیفه شناسی با کیفیت خدمات

وجدان کاری و وظیفه شناسی شامل رفتارهای داوطلبانه‌ای است که یک کارمند بیشتر از حداقل الزامات نقش خود در سازمان، از خود نشان می‌دهد. مانند تماس کارکنان با محل کار خود برای جویا شدن از شرایط سازمان، بعد از ساعات کاری. مطالعات نشان داده است، افرادی که پایبند به این نوع رفتارها هستند، سعی می‌کنند تا به موقع در سر کار خود حاضر شوند، اوقات بیکاری زیادی در محل کار نداشته باشند و وظایف محول شده به آنها را به بهترین شکل ممکن به انجام برسانند که ماحصل تمامی این اقدامات، انجام بهتر وظایف سازمانی و سرانجام بهبود عملکرد

خواهد بود که این بهبود، در سطح کیفیت خدمات و رضایت مشتریان نیز متجلی می‌شود [۲۰، ۱۶، ۵]. بنابراین:

H<sub>1c</sub>: وجدان کاری کارکنان، اثر مستقیمی بر کیفیت خدمات هتل پارس دارد.

#### د) رابطه بین روحیه جوانمردی و مردانگی با کیفیت خدمات

روحیه جوانمردی نشان دهنده رفتارهایی است که در آن، کارکنان، شرایط موجود سازمان را که از حداقل آن نیز پایین‌تر است، بدون هیچگونه گله و شکایتی تحمل می‌کنند. مانند اینکه کارکنان یک سازمان، مشکلات موجود را بزرگ جلوه ندهند (از گاه کوه نسازند). این نوع رفتارها به دلایل زیر بر کیفیت خدمات اثرگذار هستند:

۱. کارمندی که روحیه مردانگی بالایی دارد، نگرش مثبتی به سازمان داشته و از گله‌گذاری‌ها و شکایت‌های بی‌مورد اجتناب می‌کند. این نوع رفتارها باعث ایجاد یک جو مثبت میان کارکنان شده و در نتیجه سبب همکاری و هماهنگی بیشتر میان آنها برای ارائه خدمات مطلوب‌تر، خواهد شد. واضح است کارمندی که همیشه از وضعیت سازمان گله‌مند است هیچ‌گاه به فکر ارتقاء، سطح کیفی خدمات نخواهد بود.

۲. وجود جو مثبت کاری در سازمان باعث ایجاد یک محیط دلپذیر برای مشتریان خواهد شد. باید اشاره کرد که فقدان این نوع رفتارها باعث صدمه خوردن به انسجام گروهی و از بین رفتن جو دوستی و صمیمانه موجود در سازمان می‌شود [۲۱].  
بنابراین:

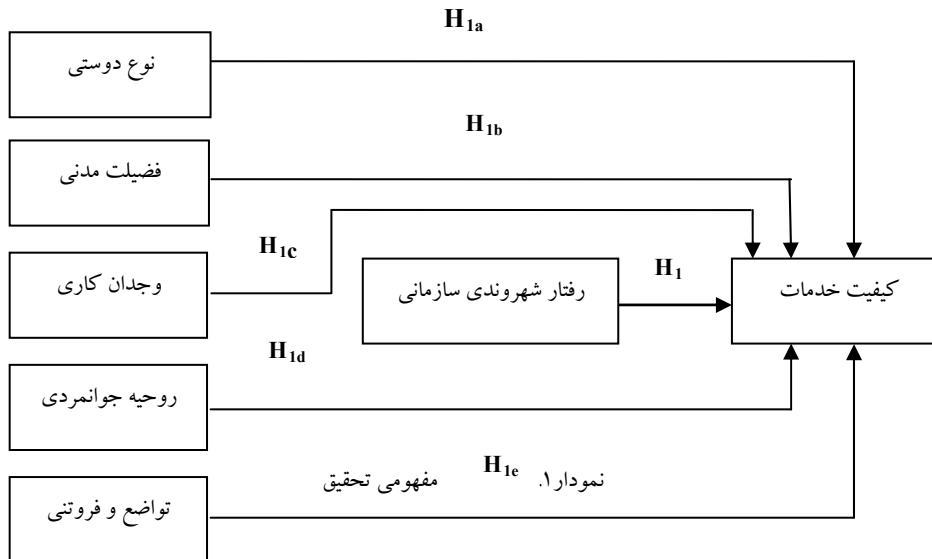
H<sub>1d</sub>: روحیه جوانمردی کارکنان، اثر مستقیمی بر کیفیت خدمات هتل پارس دارد.

#### ه) رابطه بین تواضع و فروتنی با کیفیت خدمات

تواضع و فروتنی کارکنان شامل اقداماتی است که مانع از بوجود آمدن مشکلات کاری برای دیگران می‌شود. مانند ضایع نکردن حقوق دیگران در محل کار. ارائه این چنین رفتارهایی باعث ایجاد جوی آکنده از اعتماد در سازمان می‌شود که این

امر سبب تلاش بیشتر کارکنان سازمان برای بهبود و ارتقاء عملکرد سازمانی به طور عام و کیفیت خدمات به طور خاص، خواهد شد [۸، ۱۱، ۱۳]. بنابراین:

H<sub>1e</sub>: تواضع و فروتنی کارکنان اثر مستقیمی بر کیفیت خدمات هتل پارس دارد. در نمودار ۱، مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است که فرضیات را نشان می‌دهد



### روش تحقیق

این تحقیق با هدف پاسخ دادن به یک مسئله علمی، از نوع کاربردی بوده و با توجه به در نظر گرفتن دیدگاه‌های افراد مختلف، ماهیت پیمایشی دارد [۱]. جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه منابع انسانی هتل پارس و مهمانان این هتل بوده که داده‌های گروه اول با روش سرشماری و داده‌های گروه دوم با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس و با شیوه پرسشنامه گردآوری شده است. پرسشنامه گروه اول، شامل متغیر «رفتار شهروندی سازمانی» با ۲۰ گویه و پرسشنامه گروه دوم شامل متغیر «کیفیت خدمات» با ۲۳ گویه بود که هر دوی این پرسشنامه‌ها به وسیله مقیاس ۷ امتیازی لیکرت اندازه‌گیری شده‌اند. در هر دو پرسشنامه پیرامون متغیرهای



جمعیت شناختی نیز سؤالاتی مطرح شده است. نتایج سنجش پایایی پرسشنامه که در جدول شماره ۱، آمده است، نشان از پایا بودن پرسشنامه این تحقیق دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون پایایی

سازه (متغیر مکنون)	شاخص	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
	نوع دوستی	۴	۰/۹۰۶۲
رفتار شهروندی سازمانی	روحیه جوانمردی	۴	۰/۹۳۴۹
	تواضع و فروتنی	۴	۰/۸۵۲۷
	وجدان کاری	۴	۰/۸۷۵۹
	فضیلت مدنی	۴	۰/۸۶۷۸
پایایی کل رفتار شهروندی سازمانی		۲۰	۰/۶۸۱۳
پایایی کیفیت خدمات		۲۳	۰/۶۸۳۶

روایی این تحقیق به روش روایی سازه در قالب روش تحلیل عاملی و همچنین روش روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفته است (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون روایی

سازه (متغیر مکنون)	شاخص	بارهای عاملی هر گویه		
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۰/۹۳۱	۰/۹۵۸	۰/۷۹۴
	تواضع	۰/۷۹۲	۰/۸۷۵	۰/۷۸۶
	روحیه جوانمردی	۰/۸۶۶	۰/۹۱۶	۰/۹۶۴
	وجدان کاری	۰/۸۸۴	۰/۸۳۲	۰/۸۱۴
	فضیلت مدنی	۰/۸۱۱	۰/۷۸	۰/۸۹۵
پذیرش هتل	۰/۹۶۸	۰/۸۴۷	۰/۷۰۲	
کیفیت خدمات	کیفیت اتاقهای هتل	۰/۸۴۷	۰/۸۱۷	۰/۷۹۲
	کیفیت رستوران	۰/۸۶۵	۰/۷۰۹	۰/۷۹۵
	کیفیت امکانات جانبی هتل	۰/۸۶۲	۰/۹۳	۰/۵۸
	برخورد کارکنان هتل	۰/۹۲	۰/۸۹۱	۰/۷۴۵
			۰/۵۸۴	۰/۹۰۳

در این پژوهش، مدل مفهومی تحقیق در قالب اصطلاحات متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل برونزا و متغیر کیفیت خدمات به عنوان متغیر نهایی (وابسته) برونزا با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵ و با روش مدلیابی معادلات ساختاری بررسی شده است. هر مسیر ترسیم‌شده در الگو دارای پارامترهای غیراستاندارد، استاندارد شده، خطای اندازه‌گیری و مقدار t برای آزمون معنی‌داری است. برنامه لیزرل پس از برآورد این شاخص‌ها، قدرت برازش یک الگو با داده‌های مشاهده‌شده را با ارائه شاخص‌های نیکویی برازش ارزیابی می‌کند [۳].

### یافته‌های تحقیق

#### آمار توصیفی

##### الف) سیمای آزمودنی‌های منابع انسانی هتل پارس

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۶۲٪ کارکنان هتل پارس از سطح تحصیلات حداکثر دیپلم برخوردار هستند که این امر می‌تواند بر روی نتایج و اظهار نظرات آنها تأثیرگذار باشد. ضمن آنکه بیش از ۳۰٪ کارکنان این هتل در گروه سنی پایین‌تر از ۲۴ سال قرار دارند که می‌تواند بیانگر تجربه کاری پایین آنها در این هتل باشد (جدول ۳).

جدول ۳. خصوصیات جمعیت شناختی منابع انسانی هتل پارس

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۶۱	تحصیلات	پایین‌تر از دیپلم	۳۵/۲
	زن	۳۹		دیپلم	۲۸/۲
سن	کمتر از ۲۴ سال	۳۳/۹	تأهل	کاردانی و بالاتر	۳۶/۶
	۲۵-۳۴ سال	۴۱		متأهل	۵۷/۳
	۳۵-۴۴ سال	۱۹/۳		مجرد	۲۵/۳
	بیش از ۵۵ سال	۰/۶		سایر	۷/۴

### ب) سیمای آزمودنی‌های مهمانان هتل پارس مشهد

نتایج این بخش نشان از بالا بودن سطح تحصیلات مهمانان هتل پارس دارد. بر این اساس، ۴۸/۴٪ مهمانان این هتل، البته در زمان انجام این مطالعه، از سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر از آن برخوردار هستند (جدول ۴).

جدول ۴. خصوصیات جمعیت شناختی مهمانان هتل پارس

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
	مرد	۵۶/۶		پایین‌تر از دیپلم	۱۷/۷
جنسیت	زن	۴۳/۴	تحصیلات	دیپلم	۱۶/۳
	کمتر از ۲۴ سال	۲۶/۳		کاردانی و بالاتر	۶۶
سن	۲۵-۳۴ سال	۳۶/۶	تاهل	متاهل	۵۳/۴
	۳۵-۴۴ سال	۲۳		مجرد	۳۶/۶
	۴۵-۵۵ سال	۱۳/۳		سایر	۱۰
	بیش از ۵۵ سال	-			

### ارزیابی مدل مفهومی تحقیق

قبل از بررسی فرضیه‌ها، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار می‌گیرد (جدول ۵). همانطور که از جدول بر می‌آید، در بین متغیرهای تحقیق، نوع دوستی بیشترین نمره و کیفیت خدمات کمترین نمره را کسب کرده‌است. نتایج تحلیل همبستگی نیز نشان می‌دهد که بین متغیرهای این تحقیق ارتباط معنادار خاصی مشاهده نمی‌شود ( $p\text{-value} < 0/05$ ).

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ( $p\text{-value} < 0/05$ )

متغیر پژوهش	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
نوع دوستی	۱					
روحیه جوانمردی	۰/۱۶	۱				
وجدان کاری	۰/۰۹۱	۰/۰۳۸	۱			
فضیلت مدنی	۰/۰۲۲	۰/۰۲۹	۰/۰۹۸	۱		
تواضع و فروتنی	۰/۰۱۱	۰/۰۵۸	۰/۰۳۳	۰/۰۱۴	۱	
کیفیت خدمات	۰/۰۳	۰/۰۹۸	۰/۰۶۷۷	۰/۰۱۵	۰/۰۴۶۲	۱
میانگین	۴/۵۲	۴/۱۷	۴/۳۱	۴/۳۸	۴/۳۴	۳/۷۸
S.D	۱/۶۱	۱/۵۴	۱/۳۴	۱/۲۵	۱/۱۲	۰/۷۱

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ماتریس کواریانس که به عنوان ورودی برنامه به شمار می‌آید، تخمین زده شده است. معیارهای ارزیابی مدل به دو دسته برازش کلی (مدل اندازه‌گیری) و برازش ساختاری مدل تقسیم می‌شوند [۳].

#### الف) برازش کلی مدل (مدل اندازه‌گیری)

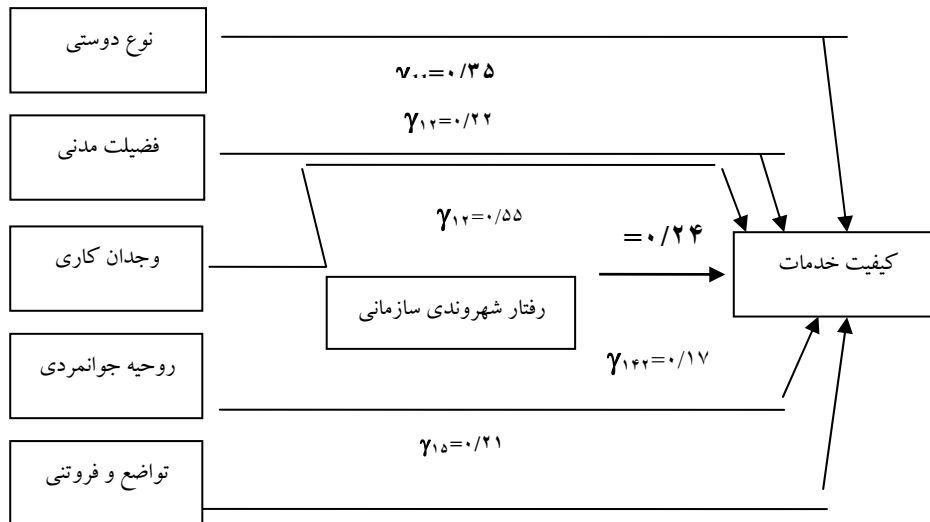
در مدل‌های معادلات ساختاری دو مدل آزمون می‌شود. مدل اول شامل مدل اندازه‌گیری است که نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده برای هر متغیر مکنون است [۳]. شاخصهای برازش در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای این تحقیق در قالب جدول ۶، ارائه شده است. همچنانکه مشاهده می‌شود شاخصهای اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد، چرا که شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۵، ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها (RMR) نزدیک به صفر، شاخص نیکوی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده نیکوی برازش (AGFI) نزدیک به یک می‌باشند [۳].

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

AGFI	شاخص برازش				متغیر مکنون
	GFI	RMR	RMSEA	X2/df	
۰/۷	۰/۷۹	۰/۰۶۷	۰/۰۷	۱/۳۶	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۸۳	۰/۹	۰/۰۹۶	۰/۰۱	۰/۷۸	نوع دوستی
۰/۶۲	۰/۶۶	۰/۱۹	۰/۰۵	۱/۶۴	وجدان کاری
۰/۲۸	۰/۳۴	۰/۰۵۶	۰/۰۳	۰/۴۸	روحیه جوانمردی
۰/۴	۰/۴۴	۰/۰۶	۰/۰۴۴	۱/۰۳	فضیلت مدنی
۰/۱۷	۰/۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۶۷	۰/۷۶	تواضع و فروتنی
۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۰۵۹	۰/۰۲۷	۱/۳	کیفیت خدمات

### ب) برازش ساختاری مدل

در این بخش، ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور، پس از برآورد اثر هر یک از مسیرهای ارائه شده در مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۲)، معنادار بودن این اثرات به وسیله مقدار  $t$  نیز ارزیابی شد. مقدار  $t$  مسیرهای مدل که در جدول ۷ آمده است نشان می‌دهد که هیچ یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هتل پارس بر کیفیت خدمات این هتل تأثیر مستقیم نداشته است.



SRMR=0/05 ; RMSEA=0/058; RMR=0/06; GFI=0/59; AGFI=0/59

نمودار ۲. برآورد اثر (ضریب مسر) مدل مفهومی پژوهش

مقادیر برآورد اثر در معادلات ساختاری، نقش ضریب همبستگی جزئی ( $\beta$ ) را بر عهده دارند. معادله ساختاری مدل این پژوهش نیز به صورت کلی به شرح زیر است:

$$y = \lambda X + e$$

که در این معادله:  $y$ : متغیر وابسته کیفیت خدمات،  $\lambda$ : ضریب مسیر،  $X$ : متغیر مستقل رفتار شهروند سازمانی و  $e$ : مقدار خطا (واریانس تبیین نشده)

جدول ۷. برآوردهای اثر و مقدار  $t$  مربوط به هر یک از مسیرها در مدل تحقیق

مقدار $t$	برآورد اثر	مسیر
۱/۴۷	۰/۲۴	رفتار شهروندی سازمانی کیفیت خدمات
۱/۲۶	۰/۳۵	کیفیت خدمات نوع دوستی
۱/۰۶	۰/۲۲	کیفیت خدمات فضیلت مدنی
۱/۵۷	۰/۵۵	کیفیت خدمات وجدان کاری
۰/۵۹	۰/۱۷	کیفیت خدمات روحیه جوانمردی
۰/۹۸	۰/۲۱	کیفیت خدمات تواضع و فروتنی

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق و با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول ۷، معادله ساختاری این مدل به صورت زیر است: که در این معادله داریم:

$$y = 0/25x_1 + 0/22x_2 + 0/55x_3 + 0/17x_4 + 0/21x_5 + \theta$$

Y: کیفیت خدمات  $x_1$ : نوع دوستی  $x_2$ : فضیلت مدنی  $x_3$ : وجدان کاری  $x_4$ : روحیه جوانمردی  $x_5$ : تواضع و فروتنی

همانطور که از نتایج جدول به دست می آید، فرضیه اصلی این مطالعه که به بررسی تأثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات اشاره دارد، مورد تأیید قرار نگرفته است، چرا که مقدار t این فرضیه که برابر با ۱/۴۷ می باشد، از مقدار استاندارد آن یعنی ۲ کمتر است. این بدان معنی است که رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۵٪ بر کیفیت خدمات هتل پارس اثر مستقیم معناداری ندارد. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد که رفتارهای نوع دوستانه کارکنان این هتل با اطمینان ۹۵٪، تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات ارائه شده در این هتل ندارد. مؤید این مطلب مقدار آماره آزمون این فرضیه- مقدار ۱/۲۶ - است که از مقدار t کمتری باشد. از سوی دیگر سایر رفتارهای شهروندی سازمانی این تحقیق که عبارت بودند از فضیلت مدنی، وجدان کاری و وظیفه شناسی، روحیه جوانمردی و تواضع و فروتنی نیز تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات این هتل نداشته است. چرا که مقادیر آماره آزمون هر یک از این رفتارها به ترتیب ۱/۰۶، ۱/۵۷، ۰/۵۹ و ۰/۹۸ بدست آمده است که تمامی این مقادیر از مقدار t استاندارد کمتر بوده است. تنها می توان بیان داشت که از میان ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی این تحقیق، وجدان کاری و وظیفه شناسی کارکنان هتل پارس و رفتارهای نوع دوستانه آنها، با توجه به ضریب مسیر به دست آمده، بیشترین تأثیر را بر روی سطح کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان این هتل داشته است.

## نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف درک بهتر کیفیت خدمات و نقش کارکنان خط مقدم سازمانها در ارتقاء کیفیت خدمات در صنعت هتلداری انجام شد. برخلاف مطالعات بسیاری (مانند: توره ۱۳۸۵؛ والز و نیهف ۲۰۰۰؛ کویز ۲۰۰۱؛ کاسترو و همکاران ۲۰۰۴؛ یون و سو ۲۰۰۳؛ پیرسی و همکاران ۲۰۰۶؛ کرنودل ۲۰۰۷؛ نایلز و جولی ۲۰۰۳؛ راب ۲۰۰۸) که تاثیر رفتارهای شهروندی سازمانی را بر عملکرد سازمانی به طور عام و کیفیت خدمات به طور خاص به اثبات رسانیده بودند، در این تحقیق مشاهده شد که هیچ یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هتل پارس، تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات ارائه شده به مهمانان این هتل نداشته است. برای بیان دلایل نتایج به دست آمده در این تحقیق باید گفت که صاحب نظران رفتار سازمانی و بازاریابی، پیرامون تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات به این نتیجه رسیدند که ارائه چنین رفتارهایی توسط کارکنان، نیازمند فراهم بودن دو شرط اساسی است: ۱. شرایط و جو سازمانی موجود (عوامل سازمانی). ۲. ویژگی‌های شخصیتی افراد. این امکان وجود دارد که نتایج به دست آمده در این تحقیق تحت تاثیر شرایط سازمانی هتل و ویژگیهای فردی کارکنان آن قرار گرفته باشد. به عنوان مثال، نظام مدیریتی این هتل در زمان انجام این تحقیق دستخوش تغییراتی شده بود که این امر بیانگر تغییر شرایط سازمانی در این هتل می باشد و ممکن است نتایج این مطالعه را تحت تأثیر قرار داده باشد. از سوی دیگر، در بسیاری از تحقیقات که منجر به تأیید رابطه مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات شده بود (مانند: کرنودل ۲۰۰۷؛ والز و نیهف ۲۰۰۰؛ کویز ۲۰۰۱؛ کاستر و همکاران ۲۰۰۴؛ تسای ۱۹۹۷)، مشاهده شد که مدیران سازمانها جایگاه ویژه‌ای در شرح شغل کارکنان، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و غیره برای نشان دادن اهمیت این قبیل رفتارها در نظر گرفته‌اند. به عبارتی، کارکنان سازمانها مطمئن هستند که ارائه



این دسته از رفتارهای خارج از نقش، مورد توجه سازمان قرار گرفته و تأثیر بسزایی بر رفاه آنان (کارکنان) دارد. لذا سعی دارند تا با نشان دادن اینگونه رفتارها علاوه بر کمک به بهبود عملکرد سازمانی، عملکرد فردی و سرانجام رضایت خاطر خود را فراهم آورند. بنابراین ممکن است که عدم توجه مدیریت هتل پارس به اهمیت رفتارهای شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر کیفیت خدمات سازمان، باعث این چنین نتایجی شده باشد. بنابراین مدیریت این هتل در وهله اول می بایست به بررسی وضعیت کارکنان خود پس از تغییرات مدیریتی بوجود آمده در این سازمان پردازد. ضمن آنکه شرح شغل کارکنان و سایر وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، پاداش و غیره هتل را مورد بازنگری قرار داده و جایگاه مناسبی را برای اعمال اینگونه رفتارهای خارج از نقش کارکنان به منظور نهادینه ساختن آنها در نظر بگیرد.

**محدودیت‌ها و تحقیقات آتی:** هر تحقیق علمی متأثر از برخی محدودیتهاست و این مطالعه نیز از این امر مستثنا نیست. مهمترین محدودیت این تحقیق، مقطعی بودن آن و استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی است که این امر باعث می شود تا تعمیم نتایج این تحقیق امکان پذیر نباشد. با توجه به نتایج این تحقیق و مقایسه آن با سایر مطالعات انجام شده، بنظر می رسد توجه به تأثیر تفاوت های فرهنگی بر اینگونه رفتارهای مشارکتی می تواند زمینه مطالعاتی مفیدی باشد. همچنین با توجه به انتخاب تنها یک مورد مطالعه در این تحقیق، در نظر گرفتن کلیه واحدهای اقامتی شامل انواع هتل ها با درجات مختلف و مهمانپذیرها می تواند به درک مطلوبتری از وضعیت رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر کیفیت خدمات واحدهای اقامتی شهر مشهد بیانجامد. و سرانجام بررسی نحوه تأثیر شرایط سازمانی و فردی بر رفتار شهروندی سازمانی هم می تواند مدنظر پژوهشگران قرار گیرد.

## منبع

۱. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲)، "روش تحقیق در مدیریت"، چاپ دوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. سیدجوادین، سیدرضا و کیماسی مسعود (۱۳۸۴)، "مدیریت کیفیت خدمات"، تهران: نشر نگاه دانش.
۳. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)، "مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل"، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
4. Ackfeldta, A. L. and Coote, L. V. (2005), "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting, *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
5. Aoyagi, W. M.; Cox, H. R. and McGuire, T. R. (2008), "Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationship With Leadership, Team Cohesion, and Athletic Satisfaction," *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 25-41.
6. Bell, S. J., and Menguc, B. (2002), "The Employee – Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
7. Bitner, M.; Booms, B., and Tetreault, M. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
8. Bove, L.; Pervan, S. J.; Beatty, S. E. and Shiu, E. (2008), "Service Worker Role in Encouraging Customer Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Research*, 16, 54-71.
9. Chhokar, J. S.,; Zhuplev, A.; Fok, L. Y., and Hartman, S. J. (2004), "The Impact of Culture on Equity Sensitivity Perceptions and Organizational Citizenship Behavior: A Five-Country Study", *International Journal of Value – Based Management*, 14, 79-98.
10. Huang, J. H.; Jin, B. H. and Yang, C. (2004), "Satisfaction with Business-to-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Manpower*, 25(2).
11. Ingham, M. K. (2008), "Citizenship, Support, and: Exploring the Generalizability of these Concepts to the Occupational Domain", PhD Dissertation, Temple University.

12. Kernodle, T. A. (2007), "Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Hierarchical Linear Modeling Study", PhD Dissertation, Touro University.
13. Kim, S. (2006), "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea", *International Journal of Manpower*, 27, 722-740.
14. Morrison, E. W. (1996), "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, 35, 493-512.
15. Organ, D. W. (2005), "OCB in the Context of Organization Theory", North Carolina: Carolina Academic Press.
16. Organ, D. W.; Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2005), "Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2006), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26, 513-563.
18. Raub, S. (2008), "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.
19. Reisinger, Y. (2001), "Concept of Tourism, Hospitality, and Leisure Services, In J. Kandampully, C. Mok, and Sparks (Eds.)", *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, (pp. 1-21). Binghamton, NY: The Haworth Press, Inc.
20. Wanxian, L., Weiwu, W. (2007), "A Demographic Study on Citizenship Behavior as In-Role Orientation", *Personality and Individual Differences*, 42, 225-234.
21. Yoona, M. H., Suh, J. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, 597- 611.