

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۳ - زمستان ۱۳۸۸

صص ۱۰۵-۱۲۴

## بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی

زینب اله توکلی\*، محمد رضا عابدی\*، منیره صالح نیا\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی اثربخشی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی بوده است که بین کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان در سال ۱۳۸۶ صورت گرفته است. در این پژوهش گروه آزمایش در شش جلسه آموزش رفتار شهروندی سازمانی شرکت کردند. ابزار اندازه‌گیری شامل دو مقیاس، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی برای گردآوری داده‌های پژوهش (پیش‌آزمون و پس‌آزمون) بوده و با استفاده از تحلیل کواریانس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مؤثر بوده اما تأثیر معناداری بر افزایش تعهد مداوم ندارد.

کلیدواژه‌ها: رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مداوم.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۵/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۸/۱۵

\* کارشناس ارشد علوم تربیتی (مشاوره شغلی)، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.

\*\* استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان. (نویسنده مسئول).

Email: Salehnia\_monir@yahoo.com

## مقدمه

همزمان با پایان یافتن دوران سلطه اندیشه‌های کلاسیک و ابزارانگارانه در مدیریت، توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت بیشتر شد و در نتیجه تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی عمق بیشتری یافت و قلمرویی با عنوان "اخلاق کاری" در بین بسیاری از اندیشمندان مطرح شد. اخلاق کاری دارای وجوه و جلوه‌های متعددی است که یکی از ابعاد عملی آن "تعهد" نام دارد. این مفهوم که در جریان شناخت و درگیر شدن افراد با سازمان تجلی می‌یابد، در دهه گذشته جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. ارزش و اهمیت این مفهوم تا حدی است که استاو درباره آن می‌گوید: ارزش و اهمیت تعهد سازمانی، باید به‌عنوان یک ساخت مجزا و مستقل از سایر مفاهیم روانشناختی (نظیر انگیزش، درگیری شغلی یا سایر گرایش‌های رفتاری دیگر) به اثبات برسد [۲]. آن دسته از سازمان‌هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره‌وری پی برده‌اند، ارزش نیروی کار متعهد و در صحنه را می‌دانند، بنابراین منابع مهم و انرژی‌های فراوانی از مدیریت را صرف ایجاد محیطی می‌کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهیم باشند [۱]. از آن‌جا که تعهد کاری، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت کارآیی افراد بالا می‌رود و فقدان این عامل، عدم رضایت شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندی کاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را در پی دارد [۷]. درک فرایند ایجاد تعهد برای سازمان و جامعه مفید است زیرا علاوه بر آنچه گفته شد، موجب ابداع کارکنان، ماندگاری بیشتر در مؤسسه و قدرت رقابت زیاده‌تر مؤسسه شده و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها و کیفیت بهتر محصولات بهره‌مند می‌شود [۳]. سازمان‌ها از طریق دو شیوه می‌توانند تعهد سازمانی کارمندان را افزایش

دهند ابتدا سازمان‌ها می‌توانند درک کارمندان را از عضویت سازمانی افزایش دهند، دوم این که سازمان‌ها می‌توانند به کارمندان نشان دهند که آنان مورد توجه کارفرمایند و کارفرما برای آنان ارزش قائل است و این هم از لحاظ نظری و هم عملی مهم است. از لحاظ نظری به این دلیل که بحث راجع به چنین موضوعی به بازیابی نتایج تحقیقات گذشته کمک می‌کند و از لحاظ عملی نیز از آن جهت اهمیت دارد که سازمان‌ها در سال‌های اخیر درگیر پیدا کردن راه‌های مؤثر برای افزایش تعهد سازمانی هستند [۱۷، ۲۷]. از جمله مداخلاتی که به نظر می‌رسد در افزایش تعهد سازمانی مؤثر است آموزش رفتار شهروندی سازمانی است که پژوهش حاضر تأثیر آموزش این رفتار را بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه قرار داده است.

### رفتار شهروندی سازمانی

اورگان رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهای فردی و اختیاری می‌داند که به‌صورت مستقیم و آشکار به‌وسیله سیستم رسمی پاداش سازمان تعریف نشده‌اند و در مجموع کارآیی سازمان را افزایش می‌دهند. اختیاری بدین معنا که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نیست و در تعهد استخدامی کارمندان قرار نگرفته است و کوتاهی در آن هیچ‌گونه تنبیهی را به‌دنبال ندارد [۲۲]. با توجه به این که افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید [۱۸]. رفتار شهروندی سازمانی از رفتارهای فرانقشی، کارآمد و اجتماعی مدار است [۵]. عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: ۱. رفتاری است، فراتر از آنچه که رسماً به‌وسیله سازمان‌ها مشخص شده است؛ ۲. کاملاً اختیاری است؛ ۳. مستقیماً به‌وسیله ساختار رسمی سازمان تأیید و

پاداش داده نمی‌شود و ۴. برای موفقیت و عملکرد سازمان بسیار مهم و ضروری است [۱۹].

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به‌طور کامل شناخته نشده است. مروری بر ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت را به‌طور بالقوه شناسایی کرده است [۲۲]، اما به دلیل همپوشی زیادی که بین این رفتارها وجود دارد، می‌توان آن‌ها را در هفت طبقه کلی جای داد که به شرح زیر می‌باشند: جو/نمردی: به معنای تحمل عوارض و مشکلات اجتناب‌ناپذیر کاری بدون اعتراض است [۲۱]، اما به نظر می‌رسد این تعریف نسبت به برجستگی که برای آن به کار برده شده است محدودتر می‌باشد [۱۳].

رفتارهای کمکی: به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران [ایثار، صلح و امید و روحیه دادن] و جلوگیری از اتفاقات و مشکلات کاری [احترام] است [۲۱]. مثل تجلیل از موفقیت‌های همکاران که تقویت‌های مثبتی را برای همکاری‌های مثبت در آینده به دنبال دارد [۲۳].

شرافت شهروندی: مشارکت مسئولانه و علاقه‌مند بودن به حیات سازمان رانسان می‌دهد. که در برگیرنده علایق و سطوح بالایی از تعهد به سازمان است [۲۲]. وجدان: رفتارهایی فراتر از نیازهای شغلی که به حضور، اطاعت قوانین و مقررات، مرخصی گرفتن و غیره برمی‌گردند [۲۱].

اطاعت: پذیرش و درونی‌سازی قوانین، مقررات و دستور العمل‌های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ نظارتی صورت نمی‌گیرد [۲۲].

وفاداری: وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیر و سازمان به‌صورت کلی و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد است [۲۱] که شامل جدیت در تبلیغات به

نفع سازمان [۸]، حمایت از سازمان در مقابل غریبه‌ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط مخالف است [۲۲]. خودرشدی: شامل فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود است که شامل سه بعد مشارکت اجتماعی، حمایتی و شغلی است.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک مفهوم چند بعدی است که باعث چندین نتیجه شغلی مثبت شامل کاهش غیبت و جابه‌جایی [۲۵]، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. تعهد سازمانی به نیرومندی هویت افراد در درگیر شدن در یک سازمان مخصوص اشاره می‌کند. در ادبیات دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت می‌شود. در تعریف اول، تعهد به عنوان هدف کارمندان برای کار مداوم در سازمان است. دومین تعریف نیز آن را به عنوان دلبستگی که بین افراد و سازمان‌ها وجود دارد و انعکاسی از میزان و درگیری روانی کارمندان در سازمان است، تعریف می‌کند [۱۲].

مفهوم اولیه تعهد یک بعدی بوده و به عنوان خطوط ثابتی از فعالیت‌ها به علت درک هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان تعریف شده است و یا به صورت عام‌تر همان دلبستگی هیجانی نسبت به سازمان می‌باشد. بدین منظور اگرچه چندین مدل از تعهد در سال ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ پیشنهاد شد. مدل چند بعدی نسبت به همه آن‌ها قابل قبول‌تر است [۲۹]. از بین مفهوم‌سازی‌های چند بعدی نیز مدل مایر و آلن شهرت بیشتری بدست آورده است که به صورت زیر تعریف می‌شود:

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی می‌مانند چون "می‌خواهند بمانند" [۱۴].

تعهد مداوم: در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می‌مانند چون که "نیاز دارند که بمانند" [۹].

تعهد هنجاری: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره می‌کند. کارمندان در سازمان می‌مانند چون که "احساس می‌کنند که باید بمانند" [۱۱].

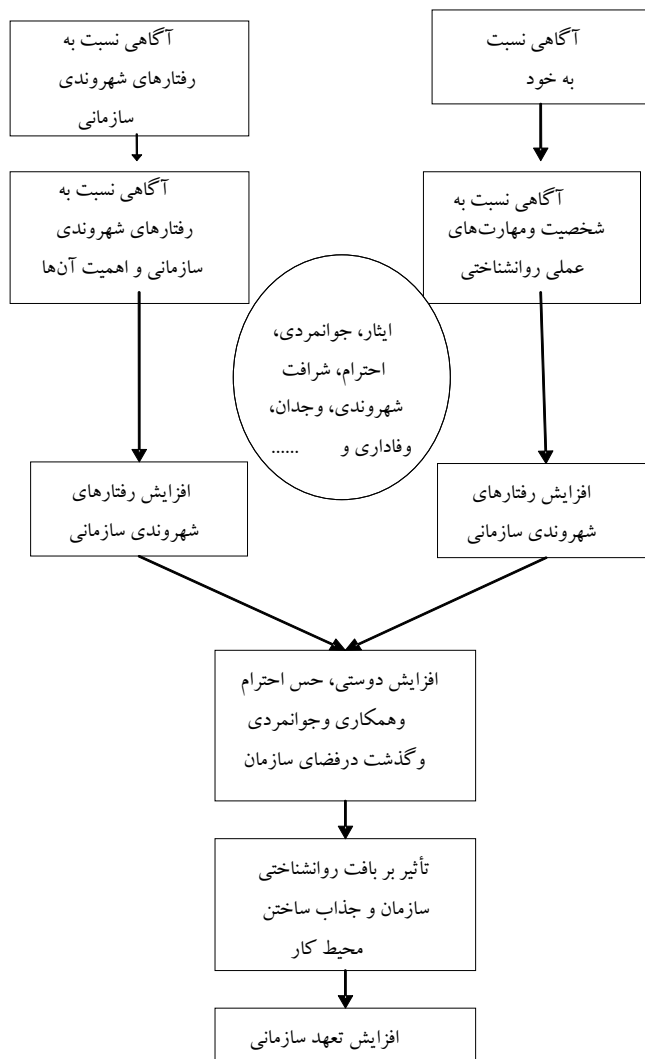
### چهارچوب نظری پژوهش

ریکتا و دیک [۲۵] طی فراتحلیلی با عنوان کانون‌های دلبستگی در سازمان‌ها بیان کردند که تعهد و هویت با رضایت شغلی، قصد جابه‌جایی و غیبت ارتباط دارد اما با درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی ارتباط قوی‌تری دارد.

آلوتیبی [۵] ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داد، نتایج پژوهش او نشان داد که فقط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد. پاول و مایر [۲۴] طی تحقیقی در خصوص رابطه نظریه ساید بت بکر و مدل سه مؤلفه‌ای تعهد سازمانی بیان کردند که تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تعهد هنجاری نیز با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد اما نسبت به ارتباط تعهد عاطفی با رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف‌تر است. آنها ارتباط بین تعهد مداوم با رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف و حتی منفی می‌دانند. واستی [۲۹] پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی را در دو بعد تعهد عاطفی و تعهد مداوم مورد بررسی قرار داد، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی از نتایج کاری مثبت ایجاد می‌شود و هم چنین نتایج مطلوبی را پیش‌بینی می‌کند و تعهد مداوم تحت تأثیر هنجارها است.

اسپکتور و فوکس [۲۸] به بررسی رابطه هیجانات با رفتارهای کاری داوطلبانه [رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد شهروندی] پرداختند، نتایج نشان داد که هیجان نقش مرکزی را در رفتارهای داوطلبانه دارد و با دستکاری هیجان می توان رفتارهای کاری داوطلبانه را افزایش و کاهش داد. همچنین آن ها بیان کردند که تعدادی از شرایط شغلی و سازمانی مانند [فشارهای اجرایی، استرس های 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 رفتارهای شهروندی سازمانی می شوند.

مایر و همکاران [۱۵] طی فراتحلیلی راجع به پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی بیان کردند که هر سه شکل تعهد سازمانی [تعهد هنجاری، عاطفی، مداوم] به صورت منفی با غیبت و جابه جایی ارتباط دارند، اما تعهد عاطفی قوی ترین ارتباط را با نتایج کاری مثبت همانند [حضور، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی] دارد. آن ها همچنین بیان می کنند که تعهد هنجاری پیش بینی کننده مثبتی برای رفتار شهروندی سازمانی است، اما نسبت به تعهد عاطفی ارتباط ضعیف تری دارد. آن ها همچنین ارتباط بین تعهد مداوم و رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف می دانند. هفینر و رینج [۱۰] تأثیر همکاری های متقابل گروه کاری را بر تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد که همکاری های اجتماعی گروه و یا واحد بر تعهد عاطفی واحد کاری تأثیر می گذارد و همچنین همکاری های متقابل سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر گذار است.



نمودار ۱. تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی [محقق]

مایر و همکاران [۱۵] بیان کردند که در میان سه بعد تعهد سازمانی، ابتدا تعهد عاطفی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین ارتباط را با رفتار شهروندی سازمانی دارد اما تعهد مداوم هیچ ارتباطی ندارد. بولون [۶] بیان کرد که از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. در

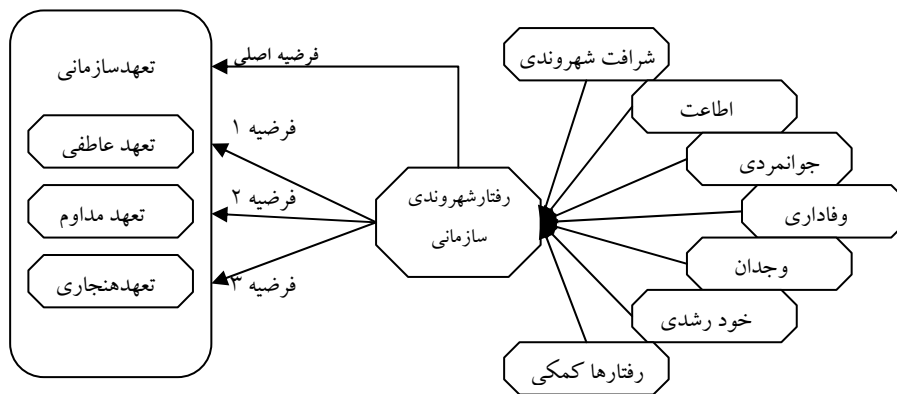


طی یک مطالعه فراتحلیلی اورگان و ریان [۲۰] نشان دادند که تعهد عاطفی سازمانی با ابعاد ایثار و اطاعت رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد. مایر [۱۶] بیان کردند که از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و ارتباط آن با تعهد مداوم منفی و ضعیف است. ویلیامس و اندرسون [۳۰] بیان کردند که تعهد سازمانی با هیچ کدام از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ارتباط ندارد.

بر اساس آنچه گفته شد می‌توان نمودار شماره ۱ را به‌عنوان مدل محقق ساخته برای توجیه تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی در افزایش تعهد سازمانی ارائه داد. این مدل با تحقیق هانت و مورگان [۱۱] که عکس‌العمل‌های هیجانی مثبت (تجارب کاری مثبت) را بر دل‌بستگی به سازمان - تعهد سازمانی - مؤثر می‌دانند، همخوانی دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مدل مفهومی زیر را ارائه و مورد بررسی قرار داده است.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر را کارمندان شهرداری اصفهان [سازمان فرهنگی و تفریحی] تشکیل می‌دهند. پس از مراجعه به سازمان و جلب موافقت مدیران در خصوص انجام پژوهش ۶۰ نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شده و مورد آزمون [پیش آزمون] قرار گرفتند، سپس ۳۰ نفر از آنان [انتخاب تصادفی] دوره آموزشی را گذرانده و پس از آن مجدداً هر ۶۰ نفر مورد آزمون قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی است که اطلاعات آنها در جدول ۱، یک آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به ابزار گردآوری داده‌ها [پرسشنامه]

پرسشنامه	ابعاد مورد سنجش	سؤالات پشتیبان‌کننده	تعداد	آلفای کرونباخ
پرسشنامه تعهد سازمانی [۴]	تعهد عاطفی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۸	۰/۷۵۱
	تعهد مداوم	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶	۸	۰/۶۸۷
پرسشنامه رفتار شهروندی	تعهد هنجاری	۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴	۸	۰/۷۲۵
	رفتارهای کمکی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۹	۹	۰/۸۹۳
پرسشنامه رفتار شهروندی	جوانمردی	۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴	۵	۰/۹۱۰
	شرافت شهروندی	۶-۷-۸-۹-۱۰	۵	۰/۸۶۸
پرسشنامه رفتار شهروندی	وجدان	۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹	۵	۰/۹۱۲
	وفاداری	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۵	۰/۸۷۴
پرسشنامه رفتار شهروندی	اطاعت	۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴	۵	۰/۸۸۷
	خود رشدی	۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳	۹	۰/۹۳۴

### برنامه آموزشی اجرا شده

دوره آموزشی برگزار شده شامل شش جلسه آموزش رفتار شهروندی سازمانی هیجان‌مدار است که به صورت گام به گام، در شش جلسه دو ساعته و هر هفته یک جلسه، اجرا شده است. این برنامه با استفاده از منابع معتبر علمی بر اساس مدل هیجان‌مدار اسپکتور و فوکس [۲۸] و با نظرخواهی متخصصین مشاوره شغلی و

مدیریت رفتار سازمانی تهیه شده است. خلاصه برنامه آموزشی مورد استفاده در جدول ۲، آمده است.

جدول ۲. برنامه آموزشی رفتار شهروندی سازمانی

نام جلسه	دستور جلسه
آشنایی	۱. آشنایی مربی و کارکنان ۲. تشریح اهداف جلسات توسط مربی ۳. تعریف رفتارهای شهروندی سازمانی ۴. ارائه تکلیف ۵. بازخورد.
فواید رفتارهای شهروندی سازمانی	۱. بررسی تکالیف جلسه قبل ۲. فواید رفتارهای شهروندی سازمانی از دیدگاه کارمندان و بعد بیان آن از دیدگاه مربی ۳. بیان مثال‌های عینی در مورد همه ابعاد از این رفتارها ۴. ارائه تکلیف ۵. بازخورد.
تفسیر و ارزیابی رفتار شهروندی	۱. بررسی تکلیف جلسه قبل ۲. تعریف اسناد ۳. انواع اسناد ۴. سوگیری اسناد ۵. ارائه تکلیف ۶. بازخورد.
عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی	۱. بررسی تکلیف جلسه قبل ۲. عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی [عوامل محیطی - عوامل فرهنگی - عوامل ژنتیکی - تعریف شخصیت و عوامل شخصیتی مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ...] ۳. ارائه تکلیف - ۴. بازخورد.
هیجان و کنترل و چگونگی مدیریت هیجان	۱. بررسی تکلیف جلسه قبل ۲. تعریف هیجان و انواع آن ۳. چگونگی شکل‌گیری هیجان ۴. رابطه هیجان و رفتارهای شهروندی و ضد شهروندی - ۵. تعریف کنترل و رابطه آن با رفتارهای شهروندی سازمانی ۶. چگونگی مدیریت هیجان ۷. ارائه تکلیف ۸. بازخورد.
دعوت از مدیر و الگوی رفتار شهروندی سازمانی	۱. جمع‌بندی جلسات در حضور مدیر توسط مربی ۲. اهمیت رفتارهای شهروندی از دیدگاه مدیر ۳. بررسی نظر کارمندان توسط مدیر، [در مورد این که برای افزایش رفتارهای شهروندی در این محیط کاری چه باید کرد] ۴. آشنایی با الگوی رفتار شهروندی سازمانی ۵. پرسش و پاسخ بین کارمندان و الگوی رفتار شهروندی و رفع ابهامات فکری کارمندان ۶. بازخورد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، آزمون‌های همبستگی، لوین و تحلیل کواریانس مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نتایج حاصل به شرح زیر است:

**- فرضیه اصلی:** آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی کارمندان شهرداری شهر اصفهان مؤثر است: نمرات پیش آزمون و پس آزمون

گروه‌های گواه و آزمایش در زمینه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در جدول ۳، آمده است.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار تعهد سازمانی

آزمون	گروه	نوع گروه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
تعهد سازمانی	آزمایش	پیش آزمون	۷۶/۴۲	۸/۷۶	۳۰
		پس آزمون	۸۲/۹۸	۷/۷۲	۳۰
	گواه	پیش آزمون	۷۷/۷۰	۷/۱۷	۳۰
		پس آزمون	۷۷/۵۶	۶/۶۴	۳۰
رفتار شهروندی	آزمایش	پیش آزمون	۹۲/۹۱	۱۵/۲۶	۳۰
		پس آزمون	۱۵۹/۸۷	۱۸/۳۴	۳۰
	گواه	پیش آزمون	۹۴/۱۱	۱۴/۹۲	۳۰
		پس آزمون	۹۱/۵۸	۱۵/۱۷	۳۰

برای بررسی وجود ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج جدول ۴، حاکی از وجود ارتباط قوی بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	ضریب همبستگی	Sig.[2-tailed]
	۰/۷۷۶	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از آزمون لوین برای بررسی تساوی واریانس‌های دو گروه نشان می‌دهد که تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست. ( $F=۴/۲۱$ ، سطح معناداری ۰/۰۸۰۲) بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس جهت مقایسه دو گروه استفاده کرد.

جدول ۵. تحلیل کوواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی

مرحله	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۸۶/۲۰	۱	۸۶/۲۰	۱/۸۵	۰/۲۰۱	۰/۱۴۴	۰/۲۳۷
پس آزمون	۲۸۲/۹۷	۱	۲۸۲/۹۷	۶/۰۷	۰/۰۳۱	۰/۳۵۶	۰/۶۱۳

نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس که در جدول (۵) آمده است، نشان می‌دهد F در مرحله پیش آزمون معنادار نبوده اما در پس آزمون [ $p=0/031$ ] معنادار است پس می‌توان گفت آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی مؤثر بوده است.

**-فرضیه فرعی ۱:** آموزش رفتار شهروندی سازمانی برافزایش تعهد عاطفی کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری شهر اصفهان مؤثر است: نمرات پیش آزمون و پس آزمون گروه‌های گواه و آزمایش در زمینه تعهد عاطفی در جدول ۶، آمده است.

جدول ۶. میانگین و انحراف معیار آزمون عاطفی

آزمون	گروه	نوع گروه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
تعهد عاطفی	آزمایش	پیش آزمون	۲۷/۷۱	۳/۷۷	۳۰
		پس آزمون	۲۹/۲۸	۲/۰۵	۳۰
	گواه	پیش آزمون	۲۷/۱۴	۴/۶۳	۳۰
		پس آزمون	۲۶/۸۸	۳/۳۵	۳۰

برای بررسی وجود ارتباط بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که در جدول ۷، نشان داده شده است و حاکی از وجود ارتباط بین این دو است.

جدول ۷. نتایج آزمون همبستگی بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی

ارتباط بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی	ضریب همبستگی	Sig. [2-tailed]
	۰/۶۹۷	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از آزمون لوین جهت بررسی تساوی واریانس‌های دو گروه نشان می‌دهد که تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست ( $F=0/59$ ، سطح معناداری  $0/0503$ )، بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس جهت مقایسه دو گروه استفاده کرد.

جدول ۸. تحلیل کواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد عاطفی

آزمون	مجموعه	درجه	میانگین	F	سطح	میزان	توان
	مجدورات	آزادی	مجدورات		معناداری	تأثیر	آماری
پیش آزمون	۳۸/۸۸	۱	۳۸/۸۸	۲۱/۴۲	۰/۰۰۱	۰/۶۶۱	۰/۹۸۷
پس آزمون	۴۹/۱۲	۱	۴۹/۱۲	۲۷/۰۶	۰/۰۰۰	۰/۷۱۱	۰/۹۹۷

نتایج مشاهده شده در جدول ۸، نشان می‌دهد F در مرحله پیش آزمون  $[p=۰/۰۰۰]$  و پس آزمون  $[p=۰/۰۳۱]$  معنادار است که نشان می‌دهد آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد عاطفی مؤثر بوده است.

**فرضیه فرعی ۲:** آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد مداوم کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری شهر اصفهان مؤثر است: نمرات پیش آزمون و پس آزمون گروه‌های گواه و آزمایش در زمینه تعهد مداوم در جدول ۹، آمده است.

جدول ۹. میانگین و انحراف معیار آزمون تعهد مداوم

آزمون	گروه	نوع گروه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
تعهد مداوم	آزمایش	پیش آزمون	۲۳/۵۷	۴/۹۴	۳۰
	آزمایش	پس آزمون	۲۴/۵۵	۶/۶۱	۳۰
گواه	پیش آزمون	پیش آزمون	۲۵/۴۲	۲/۹۹	۳۰
	پس آزمون	پس آزمون	۲۵/۶۱	۲/۰۳	۳۰

برای بررسی وجود ارتباط بین تعهد مداوم و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج جدول ۱۰، حاکی از وجود ارتباط بین تعهد مداوم و رفتار شهروندی سازمانی در سطح معناداری ۹۵ درصد است. نتایج حاصل از آزمون لوین جهت بررسی تساوی واریانس‌های دو گروه نشان می‌دهد که تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست ( $F=۴/۸۰$ ، سطح معناداری  $۰/۵۰۳$ ).

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی بین تعهد مداوم و رفتار شهروندی سازمانی

ارتباط بین تعهد مداوم و رفتار شهروندی سازمانی	ضریب همبستگی	Sig.[2-tailed]
	۰/۵۷۴	۰/۰۰۰

بنابراین می توان از آزمون تحلیل کوواریانس برای مقایسه دو گروه استفاده کرد. جدول ۱۱، نشان می دهد F در مرحله پیش آزمون [p=۰/۰۳۱] و پس آزمون [p=۰/۷۷۷] معنادار نبوده است که نشان می دهد آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد مداوم مؤثر نبوده است.

جدول ۱۱. تحلیل کوواریانس مربوط به تأثیر آموزش رفتار شهروندی بر تعهد مداوم

آزمون	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۳۵/۷۹	۱	۳۵/۷۹	۱/۳۹	۰/۲۶۳	۰/۱۱۲	۰/۱۹۰
پس آزمون	۲/۲۷	۱	۲/۲۷	۰/۰۸۹	۰/۷۷۱	۰/۰۰۸	۰/۰۵۹

**-فرضیه فرعی ۳:** آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد هنجاری کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری شهر اصفهان مؤثر است. نمرات پیش آزمون و پس آزمون گروه های گواه و آزمایش در زمینه تعهد هنجاری در جدول ۱۲، آمده است.

جدول ۱۲. میانگین و انحراف معیار آزمون تعهد هنجاری

آزمون	گروه	نوع گروه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
تعهد هنجاری	آزمایش	پیش آزمون	۲۵/۱۴	۳/۳۳	۳۰
		پس آزمون	۲۹/۱۵	۲/۴۱	۳۰
	گواه	پیش آزمون	۲۵/۱۴	۳/۳۸	۳۰
		پس آزمون	۲۵/۰۷	۲/۸۲	۳۰

برای بررسی وجود ارتباط بین تعهد هنجاری و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نرمال بودن داده ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که در

جدول ۱۳، نشان داده شده است و حاکی از وجود ارتباط بین تعهد هنجاری و رفتار شهروندی سازمانی در سطح معناداری ۹۵ درصد است.

جدول ۱۳. نتایج آزمون همبستگی بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی

ارتباط بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	Sig.[2-tailed]
	۰/۷۲۸	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از آزمون لوین برای بررسی تساوی واریانس‌ها نشان می‌دهد که تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نیست. ( $F=2/145$ ، سطح معناداری  $0/0933$ ) بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس برای مقایسه دو گروه استفاده کرد. جدول ۱۴، نشان می‌دهد  $F$  در پیش آزمون معنادار نبوده اما در پس آزمون معنادار است [ $p=0/004$ ]، بنابراین آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد هنجاری مؤثر بوده است.

جدول ۱۴. تحلیل کوواریانس مربوط تأثیر آموزش رفتار شهروندی بر تعهد هنجاری

آزمون	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۲	۰/۹۶۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵
پس آزمون	۹۷/۷۸	۱	۹۷/۷۸	۱۳/۰۲	۰/۰۰۴	۰/۵۴۲	۰/۹۰۷

## نتیجه‌گیری

مروری بر مطالعات گذشته نشان می‌دهد که تعاملات اجتماعی مثبت بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند [۱۰] و از آنجا که محتوای اصلی رفتارهای شهروندی سازمانی تعاملات اجتماعی مثبت هستند. براساس این چهارچوب مفهومی اگر از یک سو وجود ارتباط بین این رفتار و تعهد سازمانی و از سوی دیگر اثربخشی آموزش این رفتار تأیید شود، می‌توان در این زمینه توصیه‌های لازم را به سازمان‌ها



ارائه کرد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر همچون تحقیقات تجربی کارسون و کارسون (۱۹۹۸)، موريسن (۱۹۹۴)، مانس (۱۹۹۵)، اورایلی (۱۹۸۶) ارتباط مثبت بین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را حمایت می‌کند [۵].

به‌طور کلی آشنایی با پیشایندهای مورد نیاز هر متغیر می‌تواند ما را در افزایش مقدار متغیر مورد نظر از طریق دستکاری در میزان پیشایندها یاری رساند. بنابراین، فرض ما بر این بود که آشنایی با رفتارهای شهروندی سازمانی و مزایای آن، آشنایی با خود و یادگیری مهارت‌های عملی روانشناختی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و افزایش جذابیت محیط کار و سرانجام افزایش تعهد سازمانی می‌شود، که نتایج حاصل آن را تأیید کرد. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند در جهت افزایش سطح تعهد سازمانی، از طریق آموزش رفتار شهروندی در این زمینه اقدام لازم را به عمل آورند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به موانع تعمیم پژوهش، هم به لحاظ تجربی بودن و هم از جهت ویژگی‌های خاص سیستم اداری سازمان فرهنگی - تفریحی و جوان بودن اکثریت افراد سازمان اشاره کرد. بنابراین به سایر پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی پیشنهاد می‌شود که تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی را در جامعه‌های آماری، گروه‌های سنی و سطوح متفاوت تحصیلی دیگر مورد بررسی قرار دهند. از سویی می‌توان به بررسی هویت و فرهنگ سازمانی به-عنوان متغیرهای واسطه‌ای در تأثیرگذاری آموزش رفتار شهروندی بر تعهد سازمانی پرداخت. از سویی پژوهش حاضر این موضوع را بر روی کارکنان سطح میانی سازمان انجام داده است، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود موضوع مذکور را به صورت مقایسه‌ای در سطوح مختلف سازمان مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

۱. بلچر، جان (۱۳۷۹)، "راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری"، ترجمه گروه مدیریت بهره‌وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران: نشر کارآفرینان.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۶)، "نقش تعهد سازمانی در بهره‌وری"، فصلنامه پژوهش، مرکز پژوهش‌های بنیادی، سال دوم شماره ۵، صص ۱۸۶-۱۵۷.
۳. رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵)، "تعهد سازمانی"، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۱۲ و ۲، صص ۵۷-۴۱.
۴. عراقی، محمود (۱۳۷۳)، "بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اداری و اقتصاد. دانشگاه اصفهان.
5. Alotaibi, G. A. (2005), "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior; A Study of Public Personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*, 30, (3), 350-363.
6. Bolon, D. S. (1997), "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital and Health Service Administration*, 42, 1-41.
7. Chompookum, D., Derr, B. C. (2004), "The Effects of Internal Orientations on Organizational Citizenship Behavior", *Thailand Career Development International*, 9, 406-423.
8. George, J. M., Jones, G. R. (2001), "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, 10, 153-170
9. Greenberg, J., Baron, R. (2000), "*Behavior in Organization*", Publisher: Prentice Hall, New Jersey.
10. Heffner, S. T., and Rentsch, R. J. (2001), "Organizational Commitment and Social Interaction: A multiple Constituencies Approach", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490.
11. Hunt, S., and Morgan, R. M. (1994), "Organizational Commitment: one of Many Commitments or Key Mediating Constructs?", *Academy of Management Journal*, 37, (6), 1568-1587.
12. Jaramillo, f., Nixon, R., Sms, P. (2005), "The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", *An*

- International Journal of Police Strategie and Management*. 28, 321-336.
13. Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 29, 396-410.
  14. Meyer, Allen, (1991), "A three- component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
  15. Meyer, J. P., Sunley, D. J., Herscovitch, L., and Polinsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta – Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-25.
  16. Meyer, P. J. (1991), "Development of Organizational Commitment During the First year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post –Entry in Fluencies", *Journal of Management*.
  17. Mitchell, T. R.; Holtom, B. C., and Lee, T. W. (2001), "How to Keep your Best Employee: Developing an Effective Retention Policy". *Academy of Management Executive*, 15, 96-108.
  18. Morkoczy L., and Xin, K. (2005), "*The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*", Goldmark.org/livia.pdf
  19. Netemeyer, R. G.; Bowles, J. S.; Mackee, D. O., and McMurrian, R. (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, 61, 85-95.
  20. Organ, D., Ryan, K. (1995), "A Meta –Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, (4), 775-802.
  21. Orgun, W. P., Podsakoff, M. P.; and Mackenzie, B. S. (2006), "*Organizational Citizenship Behavior, its Nature, Antecedents, and Consequences*". India: A Sage Publication Series. India. (Series in Applied Paperback: 360 pages).
  22. Podsakoff, M. P.; Mackenzie, B. S., Paine, B. J., and Bachrach, G. D. (2006), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future research", *Journal of Management*, 26, 513-563.
  23. Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 3, (1), 351-363.

24. Powell, M. D., and Meyer, P. J. (2004), "Side –bet Theory and Three Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
25. Riketta , M., and Dick, R. (2005), "Foci of Attachment in Organizations: A Meta – Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Work Group Versus Organizational Identification and Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
26. Riketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
27. Rosseau, D. M. (2004), "Psychological Contracts in Workplace: Understanding the Ties the Motivate", *Academy of Management Executives*, 18, 120-127.
28. Spector, E. P., and fox, S. (2002), "An Emotion –Centered Model of Voluntary Work Behavior, Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
29. Wasti, S. (2005), "Affective and Continuance Commitment to the Organizational: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
30. Williams,L. J., Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, 17, 601-617.