

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان

مجید صالحیان*

چکیده

سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش و اجباری از اهمیت خاصی برخوردار است. در حالت اجباری فرد وظایف خود را بر اساس مقررات و قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمان‌ها و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. در حالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه افراد، کوشش‌ها، توان و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه افراد در سازمان با عنوان رفتار شهروندی سازمانی نامبرده می‌شود. با توجه به اهمیت این نوع رفتارها و تأثیر آن در عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، هدف کلی این پژوهش بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان استانداری اصفهان می‌باشد. از این رو یک چهارچوب مفهومی با پنج بعد نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نگرش مدنی و ادب و احترام مدنظر قرار گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی عملی و از جنبه روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد یادساکف و همکاران (۲۰۰۰) بوده است. روایی پرسشنامه به شکل صوری و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. جامعه آماری کارکنان استانداری اصفهان بوده و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد نمونه ۸۷ برآورد شده است. نتایج پژوهش نشان داد که میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در این سازمان در سطح مناسبی است. بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد. مؤثرترین عامل در بین متغیرهای مستقل بر عملکرد فضیلت مدنی می‌باشد. در اولویت‌بندی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بالاترین رتبه مربوط به فضیلت مدنی و کمترین رتبه مربوط به وظیفه‌شناسی بوده است. بین رفتار شهروندی سازمانی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در مجموع رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد و باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود.

کلیدواژگان: رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد، استانداری اصفهان.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم. ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

majid.Salehian64@yahoo.com

۱. مقدمه

همه سازمان‌های فعال در بخش خصوصی و عمومی از جمله استانداری اصفهان، خواهان گسترش سطح مشارکت و بهبود کیفیت خدمات خود هستند. در رابطه با افزایش سطح مشارکت داوطلبانه منابع انسانی در راه تحقق هدف‌های سازمانی رویکردهایی وجود دارد. در رویکرد مبتنی بر وجوه اجتماعی، دو راهکار اطمینان‌بخش در ارتقای سطح مشارکت داوطلبانه، توجه به رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان می‌باشد، چراکه تلاش کارکنان فراتر از الزامات تعریف‌شده عملکرد سازمان تا حدود زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهند و هزینه‌های قابل توجهی از سازمان را کاهش می‌دهند. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های عالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات همواره در جهت نیل به این هدف می‌کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد (Anderson, 2008).

تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری مدیریت به‌عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هرروز وارد مباحث جدیدی می‌شود. یکی از این مباحث جدید، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است بر مبنای این مفهوم نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، عاملی مهم در افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد لذا سازمان‌ها به کارکنانی نیازمند هستند که متمایل به فراتر نهادن از الزامات رسمی شغل باشند. رفتار شهروندی سازمانی در رسیدن به این هدف کمک بسیار زیادی می‌کند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۰).

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما موجب

ارتقای عملکرد واحدها و سازمان‌ها شوند (مایل‌افشار و همکاران، ۱۳۹۱) زیرا چنین رفتارهایی در محیط کاری می‌توانند کارکنان و سرپرستان را مولدتر و همکاری را تسهیل کنند و موجب تسهیل جذب و حفظ کارکنان شوند و سرمایه اجتماعی را نیز توسعه دهند (خداوردیان و همکاران، ۱۳۹۱).

لذا امروزه رفتار شهروند سازمانی جزء جدایی‌ناپذیر در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده است و برای هر سازمانی مطلوب است چراکه با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری و بهره‌وری عملکرد سازمانی ارتباط دارد. تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان انجام شده است از جمله پژوهش واحدی و صادقی (۱۳۹۸) با عنوان پایش نقش رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان و استادان دانشگاه پیام نور؛ پژوهش پورصادق و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و یا پژوهش نجفی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد سازمان بازرسی کل کشور. اکثر پژوهش‌های ذکر شده بر روی سایر سازمان‌ها و نهادها انجام گرفته است، اما پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان می‌باشد؛ بنابراین متغیرهای پژوهش برای اولین بار در بین کارکنان استانداری اصفهان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. مبانی نظری

رفتار شهروندی سازمانی یا (OCB) اولین بار توسط باتمان و ارگان^۱ (۱۹۸۳) به کار برده شد. کتتر و کان^۲ در کتاب خود بیان داشتند که مؤسسات به منظور انجام اثربخشی وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماورای الزامات و نیازمندی‌ها نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل کنند (Lambert, 2008). اورگان^۳ پدیده شهروندی سازمانی را چنین تعریف می‌کند: رفتارهای فردی که اختیاری و آگاهانه و به طور مستقیم و صریح به وسیله سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند در مجموع اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند (Chen et al, 2009).

نتایج بررسی ادبیات موضوع نشان‌دهنده گستردگی مطالعات صورت گرفته توسط دانشمندان این حوزه می‌باشد به طوری که تقریباً سی نوع متفاوت از انواع نظریه در خصوص رفتار شهروندی وجود دارد (Chou, 2011). ابعاد مورد توجه در مدل پودساکوف^۴ عبارت‌اند از: رفتارهای امدادی، جوانمردی، ابتکار فردی، آداب اجتماعی، تعهد سازمانی، خود رضایت‌مندی و توسعه شخصی. ابعاد شهروندی سازمانی در مدل نت میر^۵ عبارت‌اند از: جوانمردی، آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی. ابعاد شهروندی سازمانی در مدل لیویا مارکوزی^۶ عبارت‌اند از: یاری و کمک مثبت و فعال، اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد می‌کند. ابعاد شهروندی سازمانی در مدل فارح و همکارانش^۷ عبارت‌اند از: آداب

¹ Bateman & Organ

² Ketter & kan

³ Organ

⁴ Podsakoff

⁵ Netemeyer

⁶ livia Marcozzi

⁷ Farh et al

اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع انسانی. اورگان نیز پنج مؤلفه را برای ابعاد شهروندی سازمانی در نظر گرفته است که عبارت‌اند از: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت؛ که در این میان به لحاظ تناسب سطح مطالعاتی، قدرت تخمین و پیش‌بینی مدل اورگان به‌عنوان یکی از مشهورترین تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی است با جمع‌بندی و الهام از مدل‌های موجود، در این نوشتار از مدلی استفاده می‌شود که در محدوده عملیاتی این تحقیق، جامع و مانع به نظر می‌رسد؛ که ما در این پژوهش سعی کرده‌ایم از مؤلفه‌های مربوط به مدل اورگان استفاده کنیم (Singh & Srivastava, 2009).

پنج بعد مدل اورگان که بیشتر مورد قبول محققان است:

۱- نوع دوستی: به رفتارهای یاری‌دهنده افراد به صورت کاملاً داوطلبانه و به منظور کمک به همکاران یا کمک در انجام وظایف مربوط به آن‌ها اشاره دارد (Ahmadi et al, 2011).

بعد نوع دوستی به رفتارهای مفید و بخشی از قبیل صمیمیت میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- وظیفه‌شناسی: حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند.

۳- جوانمردی: جوانمردی به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و نامساعد بدون اعتراض اشاره دارد.

۴- ادب و مهربانی: عبارت است از رفتارهای مؤدبانه‌ای که مانع از ایجاد مشکل در محیط کار می‌شود.

۵- نگرش یا فضیلت مدنی: به رفتارهایی که حاکی از مشکلات فعالانه و مسئولانه فرد در حین انجام وظایف است (Ahmadi et al, 2011).

محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای

شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. در سطح سازمانی آنچه به‌طور عمده مطرح است افزایش عملکرد و اثربخشی می‌باشد. رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. (فتاحی، ۱۳۸۵).

رفتار شهروندی سازمانی به دو صورت فردی و جمعی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. به این صورت که رابطه رفتار شهروندی فردی با کیفیت و کمیت خدمات و رضایت مشتری و رفتار شهروندی سازمانی جمعی با تقویت روحیه مشارکت جمعی و تلاش‌های وفادارانه و قابلیت‌های کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند و در نهایت این‌گونه رفتارها از طریق تخصیص درآمد منابع منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌شود (Mohanty et al, 2012).

عملکرد کارکنان

امروزه سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدید ارتقاء عملکرد خود هستند. باوجود افزایش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بازهم عملکرد سازمان‌ها ناقص هست. اکنون اعتقاد براین است که عملکرد سازمان تا حد زیادی به تلاش فراتر از الزامات تعریف‌شده نقش کارکنان وابسته است. به‌زعم یامین^۱ و همکاران عملکرد سازمانی به این مطلب اشاره دارد که چقدر سازمان در دستیابی به اهداف ترسیم‌شده در خصوص کسب بازار رقابتی موفق عمل کرده است. در سال‌های اخیر، توسعه فناوری جدید و رشد جهانی اقتصاد منجر به نوعی رقابت و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان شده است. در نتیجه این تغییرات و به‌منظور آماده شدن برای تحولات آینده، فشار فزاینده‌ای بر کارکنان سازمان در جهت پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی خود، آموزش بیشتر و تحمل میزان حقوق و مزایای کنونی وارد آمده و سازمان‌ها به‌منظور توفیق در رقابت جهانی، تأمین نیازها و انتظارات بیشتر مشتریان و سازگاری با ماهیت متغیر مشاغل،

¹ Yamin

تمایل داشته و تلاش می‌کنند تا کارکنانی انتخاب نمایند که فراتر از ملزومات و وظایف تعیین‌شده در شرح شغل خودکار کنند. تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمانی، از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت به‌عنوان اصلی خدشه‌ناپذیر وجود داشته و هرروز وارد مباحث جدیدتری شده و حوزه‌های گسترده‌تری را تسخیر نموده است (حسنی کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶). امروزه مسئله‌ای که ذهن مدیران را بیش‌ازپیش درگیر خودساخته، شناسایی فرد یا گروه‌هایی از کارکنان است که دارای بهترین عملکرد باشد و همین امر موجب توجه بیشتر مدیران به مقوله‌هایی چون رفتار شهروندی سازمانی شده است.

تعریف عملکرد

از دیرباز محققان زیادی به عملکرد در سطح فردی و سازمانی توجه داشته‌اند و تعاریف متفاوتی از عملکرد کارکنان ارائه‌شده است که به برخی از آن‌ها در زیر اشاره می‌شود:

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (Griffin et al, 1998). عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت‌زمان معین (Armstrong, 1991). عملکرد عبارت است از آنچه فرد به‌عنوان وظیفه در شغل انجام می‌دهد (ابطحی و دیگران، ۱۳۹۰).

رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد

کارکنانی که محیط کار را مثبت درک نموده‌اند به‌احتمال‌قوی عملکرد مطلوب‌تری از خود به نمایش می‌گذارند (Williams & Sanchez, 1998). رفتار شهروندی سازمانی با اثرگذاری بر عوامل درون‌سازمانی از قبیل، جو سازمان، حفظ کارکنان شایسته، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیات

ترک شغل، کاهش غیبت و کاهش رفتارهای مخرب شغلی موجب بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد به علاوه رفتار شهروندی سازمانی به وسیله بهبود عوامل برون سازمانی هم چون رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان موجب ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان در سطح عالی تر نیز خواهد شد. فضای مشوق رفتار شهروندی در سازمان، موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته را فراهم نموده بنابراین از طریق مهیاسازی شرایط تحقق رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار، می توان مطمئن بود که رضایت شغلی کارکنان بالا خواهد رفت. افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان باعث می گردد تا سازمان به محیطی جذاب جهت فعالیت تبدیل گردد می توان اذعان داشت، در سازمان هایی با سطح مطلوب رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتری از کارکنان مشاهده خواهد نمود. به تعبیر اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی را از طریق "روان سازی ماشین اجتماعی سازمان" تسهیل خواهد نمود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

پیشینه پژوهش

آرامی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیرات متقابل رفتار شهروندی سازمانی، اضافه کار و عملکرد کارکنان در بخش مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان گیلان انجام دادند؛ بر اساس نتایج مشخص شد که بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در سطح ۹۹٪ ارتباط معنادار آماری مثبت وجود دارد بدین معنی که هرچه قدر میانگین نمره رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بیشتر باشد میانگین نمره عملکرد آن ها نیز بیشتر هست همچنین مشخص شد که بین اضافه کار با عملکرد کارکنان در سطح ۹۹٪ ارتباط معنادار آماری منفی وجود دارد. بدین معنی که هرچه قدر میانگین نمره اضافه کار کارکنان بیشتر باشد میانگین نمره عملکرد آن ها کمتر می باشد و اضافه کار تعدیل کننده اثر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان است و متغیر رفتار شهروندی سازمانی ۸۶ درصد

تغییرات متغیر عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کرده است.

واحدی و صادقی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان پایش نقش رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان و استادان دانشگاه پیام نور انجام دادند؛ نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که فرضیات اصلی و فرعی تحقیق، با توجه به آزمون‌های آماری، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردند. به‌عبارت‌دیگر مشخص گردید که رابطه مثبت و معنی‌داری میان همه مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی اساتید و کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی وجود دارد.

پورصادق، مفخمی‌شهرستانی و هاشمی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند؛ نتایج به‌دست‌آمده، تمامی فرضیه‌های پژوهش را مورد حمایت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

شهریان و جمشیدی‌اوانکی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک مسکن انجام دادند؛ با توجه به نتایج به‌دست‌آمده بین تمامی ابعاد رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین تمامی مؤلفه‌های رفتار شهروندی به‌عنوان متغیر مستقل بر عملکرد کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته تأثیر دارد.

میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان نقش رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر انجام دادند؛ نتایج به‌دست‌آمده نشان داد بین نوع دوستی و عملکرد رابطه مستقیم و بین وجدان و عملکرد و گذشت و فداکاری با عملکرد و رفتار مدنی و عملکرد و درنهایت بین ادب و ملاحظه با عملکرد ارتباط معنادار وجود دارد و در حقیقت طبق فرضیه اصلی

تحقیق هر پنج مؤلفه نوع دوستی، وجدان، گذشت، رفتار مدنی و ادب با عملکرد کارکنان معنادار می‌باشد.

رگدیان پور، جمشیدی اوانکی و مرجانی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان ستادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی انجام دادند؛ با توجه به نتایج به دست آمده تمامی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد که ادب و ملاحظه بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد.

هاشمی، جمشیدی و کسرائی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب تهران بانک توسعه صادرات ایران انجام دادند؛ نتایج حاصل نشان داد که میان مؤلفه‌های نوع دوستی، وجدان کاری، آداب اجتماعی، نزاکت، جوانمردی و عملکرد کارکنان رابطه معنادار، مثبت و شدید وجود دارد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل نوع دوستی، وجدان کاری، آداب اجتماعی، نزاکت، جوانمردی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه صادرات ایران تأثیر دارد.

کورکماز، کارنتن و آرپاکت^۱ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان تأثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمان: مطالعه‌ی پرستاران بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در داخل و اطراف چندین شهر هند انجام دادند؛ تحقیق حاضر تأثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران را نشان می‌دهد. جامعه آماری پژوهش تمامی پرستاران بیمارستان‌های دولتی و خصوصی ایالت چندینگر و پانچکولا (هند) هستند نتایج این مطالعه نشان می‌دهد هوش هیجانی بر رفتار شهروندی تأثیر می‌گذارد و هم‌زمان منجر به افزایش کارایی کارکنان و سازمان می‌شود. نتایج کلی مطالعه نشان می‌دهد که کارکنان با رفتار شهروندی بهتر و مهارت‌های هوش هیجانی بالاتر، می‌توانند

¹ Korkmaz, Karnten & Arpact

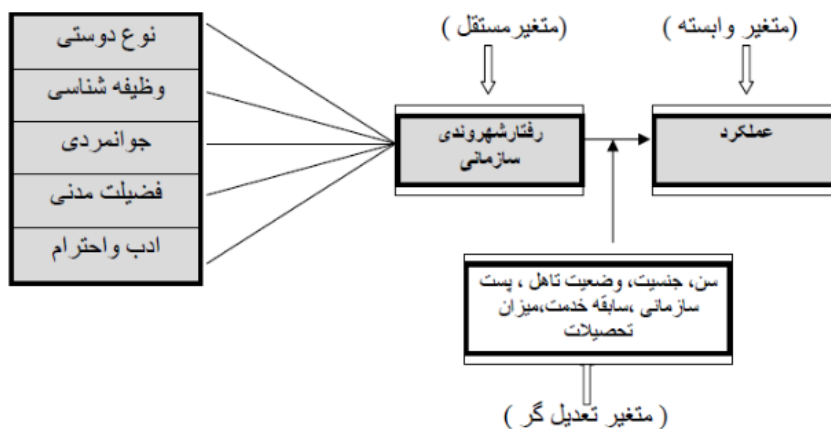
نقش کلیدی در موفقیت سازمان داشته باشند.

جیانگ^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. جامعه آماری پژوهش حاضر ۵۱۳ نفر از کارمندان هتلی در تایوان بود. نتایج حاکی از این بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از طریق نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش دو متغیر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای رفتار شهروندی سازمانی مؤلفه‌های نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و ادب و احترام استفاده گشته است ضمن اینکه متغیرهای سن، جنس، وضعیت تأهل، پست سازمانی، سابقه خدمت و میزان تحصیلات به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

¹ Jiang



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان استانداری اصفهان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

- بین نوع دوستی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین وظیفه‌شناسی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین جوامردی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین ادب و احترام و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین فضیلت مدنی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر با توجه به موضوع و هدف، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری ۲۵۰ نفر از کارکنان استانداری اصفهان بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۸۷ نفر و نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شده است.

ابزار پژوهش

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

این پرسشنامه توسط پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) بر اساس ابعاد پنج‌گانه ارگان (۱۹۹۸) ساخته شده و دارای ۲۴ ماده است. در پرسشنامه رفتار شهروندی مؤلفه‌ها شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی است. ماده‌ها در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) تنظیم شده‌اند. در نمونه ایرانی اعتبار آزمون با ضریب آلفای کرونباخ برای کل رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۵ و برای مؤلفه‌های نوع دوستی ۰/۸۵، وظیفه‌شناسی ۰/۸۲، جوانمردی ۰/۸۵، احترام و تکریم ۰/۸۵ و آداب اجتماعی ۰/۷۰ گزارش شده است.

پرسشنامه عملکرد کارکنان

پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان (شعبانی، ۱۳۹۳) شامل ۱۷ سؤال است و در ۴ بعد: کیفیت کار، ابتکار عمل، همکاری و رهبری می‌باشد. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است، پایایی به دست آمده ۰/۹۲ می‌باشد.

روایی پرسشنامه به شکل صوری و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرون باخ مورد تأیید قرار گرفته است. در بررسی فرضیه‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار **spss** استفاده می‌شود.

۴. یافته‌ها

در جدول ۱، توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی بیان شده است. داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد مردان بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهد. گروه سنی ۳۱-۴۰ سال بیشترین فراوانی را از نظر سنی دارند؛ و همچنین بیشتر پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال سابقه کار داشته‌اند.

جدول ۱) توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	شاخص اندازه‌گیری	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۸	۷۸/۲
	زن	۱۹	۲۱/۸
	کل	۸۷	۱۰۰/۰
سن	۲۰-۳۰ سال	۳۰	۳۴/۵
	۳۱-۴۰ سال	۳۸	۴۳/۷
	۴۱-۵۰ سال	۱۸	۲۰/۷
	بیشتر از ۵۰ سال	۱	۱/۱
	کل	۸۷	۱۰۰/۰
سابقه خدمت	۵ سال و کمتر	۲۵	۲۸/۷
	۶-۱۰ سال	۲۰	۲۳/۰
	۱۱-۱۵ سال	۱۶	۱۸/۴
	۱۶-۲۰ سال	۱۴	۱۶/۱
	بالاتر از ۲۰ سال	۱۲	۱۳/۸
	کل	۸۷	۱۰۰/۰

جدول ۲) توزیع پراکندگی میزان متغیرهای عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان مورد مطالعه

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
عملکرد کارکنان	۴۳	۸۴	۶۷/۰۱	۹/۵۴
رفتار شهروندی سازمانی	۴۹	۱۱۰	۷۲/۲۶	۱۴/۶۷
نوع دوستی	۵	۳۸	۱۵/۴۴	۵/۵۲
وظیفه‌شناسی	۸	۲۴	۱۵/۸۹	۴/۰۶
جوانمردی	۸	۲۵	۱۷/۷۷	۳/۸۸
فضیلت مدنی	۶	۲۵	۱۵/۳۲	۴/۸۷
آداب اجتماعی	۴	۱۷	۱۱/۱۷	۲/۹۳

بر اساس اطلاعات جدول ۲ ملاحظه می‌شود که میانگین متغیر عملکرد کارکنان برابر ۶۷/۰۱ به دست آمده که حداقل و حداکثر آن‌هم به ترتیب ۴۳ و ۸۴ می‌باشد. همچنین متوسط متغیر رفتار شهروندی سازمانی هم ۷۲/۲۶ می‌باشد که حداقل و حداکثر آن‌هم به ترتیب ۴۹ و ۱۱۰ می‌باشد. همچنین از بین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مؤلفه جوانمردی با میانگین ۱۷/۷۷ بیشترین میزان را دارا بوده است.

جدول ۳) خلاصه نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

شماره فرضیه	فرضیه پژوهش	ضریب همبستگی	معنی‌داری	نوع رابطه
اصلی	بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان استاندارد اصفهان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۴۳۱	۰/۰۰۱	مستقیم
فرعی اول	بین نوع دوستی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۳۲۸	۰/۰۰۱	مستقیم

فرعی دوم	بین وظیفه‌شناسی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۴۳۵	۰/۰۰۱	مستقیم
فرعی سوم	بین جوانمردی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۲۴۰	۰/۰۲۵	مستقیم
فرعی چهارم	بین ادب و احترام و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۳۷۱	۰/۰۰۱	مستقیم
فرعی پنجم	بین فضیلت مدنی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	۰/۲۵۲	۰/۰۱۸	مستقیم

طبق مفروضات جدول ۳؛ بین عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بین هر یک از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

تحلیل واریانس و مدل رگرسیون رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

جدول ۴) خلاصه نتایج آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده	F	sig
	۰/۴۳۱	۰/۱۸۶	۰/۱۷۶	۱۹/۳۹	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۴ و معنادار بودن آماره F به‌دست‌آمده (سطح معناداری ۰/۰۲) نشان‌دهنده مناسب بودن مدل رگرسیونی ارائه‌شده می‌باشد و متغیر رفتار شهروندی سازمانی قادر است تغییرات متغیر عملکرد کارکنان را به‌خوبی تبیین کند. ضریب همبستگی چندگانه بین متغیر پیش‌بینی کننده (رفتار شهروندی سازمانی) و متغیر پیش‌بینی شونده (عملکرد کارکنان) ۰/۴۳۱ می‌باشد. همچنین مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۱۸۶ است که نشان می‌دهد متغیر رفتار شهروندی سازمانی ۱۸/۶ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند. در ادامه ضرایب غیراستاندارد و

استاندارد متغیر پیش‌بینی‌کننده و معناداری آن در جدول ۵ مشخص شده است:

جدول ۵) ضرایب حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه بین رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد	ضریب غیراستاندارد		
		بتا (Beta)	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	۹/۴۰۳	-	۴/۸۸	۴۵/۹	ثابت
۰/۰۰۱	۴/۴	۰/۴۳۱	۰/۰۶۴	۰/۲۸	رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به اطلاعات جدول ۵ و این که سطح معناداری آماره T کمتر از ۰/۰۱ برای متغیرها می‌باشد پس ضرایب معنادار می‌باشند. همچنین با توجه به ضریب B ۰/۴۳۱ برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی می‌توان گفت با تغییر یک واحد انحراف معیار در متغیر رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۴۳۱ انحراف معیار در متغیر عملکرد کارکنان به وجود می‌آید.

بررسی روابط چندگانه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با متغیر عملکرد

به منظور تعیین روابط چندگانه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و ادب و احترام) با متغیر وابسته عملکرد از رگرسیون چندگانه استفاده نمودیم. نتایج به صورت زیر حاصل شده‌اند:

جدول ۶) واریانس رگرسیون چند متغیره عملکرد

Sig	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات
۰/۰۰۱	۷/۹۵	۵۱۶/۴۲	۵	۲۵۸۲/۱۱	اثر رگرسیونی
۰		۶۴/۹۴	۸۱	۵۲۶۰/۸۷	باقیمانده

		۸۶	۷۸۴۲/۹۸	کل
--	--	----	---------	----

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۶ با تأکید بر میزان F به دست آمده می‌توان مطرح کرد ارتباط معنی‌داری بین رفتار شهروندی با عملکرد مشاهده می‌شود.

جدول ۷) آماره‌های تحلیل رگرسیونی چند متغیره عملکرد

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد
	۰/۵۷۴	۰/۳۳۹	۰/۲۸۸	۸/۰۵

ضریب تعیین تعدیل یافته این مدل برابر با ۰/۳۳۹ می‌باشد؛ بنابراین ۳۲/۹ درصد از تغییرات عملکرد توسط ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی قابل تبیین است. از میان کلیه متغیرهای پژوهش ابعاد پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل وارد معادله شدند با توجه به اطلاعات جدول زیر حضور دو متغیر از پنج متغیر در مدل معنادار می‌باشد.

جدول ۸) آماره‌های مربوط به متغیرهای مستقل باقی مانده در مدل رگرسیونی

Sig	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		
		مقدار ضریب Beta	ضریب خطای معیار Std.B	مقدار ضریب B	
۰/۰۰۱	۱۳/۴۷	-	۳/۷۶	۵۰/۷۶	عرض از مبدأ
۰/۰۰۱	۴/۴۴	۰/۴۳۵	۰/۲۳	۱/۰۲	وظیفه‌شناسی
۰/۰۰۱	۳/۹	۰/۳۶۳	۰/۲۲۹	۰/۸۹۲	جوان مردی

اطلاعات جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های وظیفه‌شناسی و جوانمردی مؤلفه‌هایی هستند که ضرایب تأثیر معنی‌دار دارند و به ترتیب آورده شده‌اند و به صورت مثبت و معنی‌دار بر روی متغیر وابسته اثر می‌کنند. بین متغیرهای جمعیت شناختی مؤثر در رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد.

به منظور بررسی یکسان بودن یا متفاوت بودن متغیرها در ابعاد مختلف در جامعه مورد مطالعه و بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از آزمون تحلیل واریانس استفاده می‌شود. فرضیه‌های آماری این آزمون به صورت زیر می‌باشد:

- وجود تفاوت معنی‌داری بین متغیرها: H1
عدم وجود تفاوت معنی‌داری بین متغیرها: H0

جدول ۹) نتایج آزمون تحلیل واریانس

مؤلفه‌ها	F مقدار	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سن کارکنان	۱/۰۷۲	۰/۳۶۵	عدم وجود تفاوت معنی‌داری بین متغیرها
جنسیت کارکنان	۰/۲۶	۰/۶۱۱	عدم وجود تفاوت معنی‌داری بین متغیرها
سابقه خدمت	۰/۳۶۵	۰/۸۳۳	عدم وجود تفاوت معنی‌داری بین متغیرها

با توجه به سطح معناداری به دست آمده (بالتر از ۰/۰۵) نتایج نشان می‌دهد که بین جنسیت، سن و سابقه خدمت و رفتار شهروندی تفاوت معناداری وجود ندارد؛ بنابراین با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین تمامی این مؤلفه‌ها و متغیر رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد بنابراین فرضیه فوق رد می‌شود.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان بود. نتایج نشان داد بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود

داشت، همچنین بین تمام مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. این نتایج با نتایج حاصل از پژوهش آرامی و همکاران (۱۳۹۹)، واحدی و صادقی (۱۳۹۸)، پورصادق و همکاران (۱۳۹۷)، شهریان و جمشیدی اوانکی (۱۳۹۳)، میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۳)، رگدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۲) همسو بوده است.

در تبیین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت که عملکرد هر فردی در چهارچوب 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 چهارچوب وظایف سازمانی آن‌ها نبوده و در ارزیابی عملکرد مورد توجه مدیران قرار نمی‌گیرند، اما به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کنند. رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهایی تحت اختیار فرد هستند که فراتر از نیازمندی‌های نقش صورت گرفته و به‌طور صریح و مستقیم به‌وسیله سیستم‌های پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شوند، ولی باعث ارتقا اثربخشی کارکردهای سازمان می‌گردند. بدیهی است این‌گونه رفتارها می‌توانند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها داشته باشند.

در تبیین تأثیر نوع‌دوستی بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت نوع‌دوستی شامل مجموعه رفتارهای آگاهانه هر فرد در کمک‌رسانی به دیگر افراد سازمان است که هدف عمده آن انجام بهتر وظایف می‌باشد. شهروندان نوع‌دوست در شنیدن دردها و مشکلات همکاران تحملی طولانی دارند و تلاش می‌کنند تا از ظرفیت‌های مجاز و ممکن سازمان و خارج از سازمان برای حل این‌گونه مسائل بهره‌گیرند و این‌گونه به افزایش عملکرد در سازمان کمک می‌کنند.

در تبیین تأثیر وظیفه‌شناسی بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت شهروند سازمانی

وظیفه‌شناس در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مطلوبی از خود نشان می‌دهد. تفکر بهره‌ورانه در انجام وظایف همواره مدنظر اوست و چنانچه نیاز سازمان را تشخیص بدهد، حاضر است فراتر از آن چیزی که سازمان از او انتظار دارد در خدمت سازمان باشد و به افزایش عملکرد سایر کارکنان کمک می‌کند.

در تبیین تأثیر جوانمردی بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت شهروندان سازمانی که دارای خصلت جوانمردی هستند همواره در مواجهه با مشکلات و نامالیقات، خویشان دار و بردارند، به دستاوردهای خودبسنده نمی‌کنند و موفقیت و شکست را پیام‌آور حفظ آمادگی برای مواجه‌شدن با آینده تلقی می‌کنند و منجر به افزایش عملکرد در سازمان می‌شوند.

در تبیین تأثیر فضیلت مدنی بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت فضیلت مدنی در حقیقت مکمل بعد جوانمردی است. فضیلت مدنی به‌ضرورت مشارکت یک کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد. به‌عبارت‌دیگر، شهروند سازمانی در بعد جوانمردی در مقابل مشکلات صابر و شکیب است؛ اما در بعد فضیلت مدنی تلاش می‌کند در از بین بردن نامالیقات نقش داشته باشد و به افزایش عملکرد کارکنان در سازمان کمک کند.

در تبیین تأثیر ادب و احترام بر عملکرد کارکنان می‌توان گفت 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 و به افزایش عملکرد کارکنان در سازمان کمک کند.

در مجموع می‌توان گفت کارکنانی که محیط کار را مثبت درک نموده‌اند به‌احتمال‌قوی عملکرد مطلوب‌تری از خود به نمایش می‌گذارند (Williams & Sanchez, 1998). رفتار شهروندی سازمانی با اثرگذاری بر عوامل درون‌سازمانی از قبیل، جو سازمان، حفظ کارکنان شایسته، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت و کاهش رفتارهای مخرب

شغلی موجب بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد به علاوه رفتار شهروندی سازمانی به وسیله بهبود عوامل برون سازمانی هم چون رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان موجب ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان در سطح عالی تر نیز خواهد شد. فضای مشوق رفتار شهروندی در سازمان، موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته را فراهم نموده بنابراین از طریق مهیاسازی شرایط تحقق رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار، می توان مطمئن بود که رضایت شغلی کارکنان بالا خواهد رفت. افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان باعث می گردد تا سازمان به محیطی جذاب جهت فعالیت تبدیل گردد می توان اذعان داشت، در سازمان هایی با سطح مطلوب رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتری از کارکنان مشاهده خواهد نمود. به تعبیر اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی را از طریق "روان سازی ماشین اجتماعی سازمان" تسهیل خواهد نمود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

محدودیت های پژوهش

۱. این پژوهش صرفاً در بین کارمندان استانداری اصفهان انجام شده است لذا تعمیم نتایج به سایر سازمان ها باید با احتیاط و رعایت اصول انجام پذیرد.
۲. در این پژوهش از ابزارهای خود گزارشی (پرسشنامه) استفاده شده است و این امر می تواند موجب خستگی آزمودنی ها و کاهش دقت آن ها و تا اندازه ای تحریف در پاسخ گویی به سؤالات شده باشد.

پیشنهاد های پژوهشی

۱. پیشنهاد می شود متغیرهای این پژوهش در سایر سازمان هایی که به مردم خدمات ارائه می دهند اجرا گردد و نتایج با هم مقایسه شود.
۲. از آنجاکه جامعه آماری و نمونه این پژوهش کارکنان سازمان بوده اند، پیشنهاد می شود که به منظور دستیابی به تصویری دقیق تر، از دید مدیران و سرپرستان

نیز بررسی شود.

۳. پیشنهاد می‌شود تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر سایر ویژگی‌های روان‌شناختی از جمله رضایت شغلی، استرس شغلی و ... مورد بررسی قرار گیرد.

۴. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نقش متغیرهایی مانند، تشویق یا توبیخ کارکنان نیز در نظر گرفته شود.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به اینکه معیار سنجش موفقیت هر سازمان به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان می‌باشد. هر چه کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی بیشتر از حد وظایف و به صورت اختیاری و داوطلبانه تلاش نمایند عملکرد کارکنان افزایش و نهایتاً منجر به بهبود عملکرد سازمانی شده و سازمان نیز با افزایش بهره‌وری به دست‌آمده گام‌های بلندی در رسیدن به اهداف تعیین شده و چشم‌انداز و راهبرد ترسیم شده بر خواهد داشت. در راستای این پژوهش این پیشنهادها ارائه می‌شود.

- مدیریت استانداری در فرایند استخدام و جذب افراد جدید با استفاده از ابزارهای مصاحبه و گزینش با رویکرد توجه به حس همکاری، وجدان کاری، شکیبایی و... افرادی که رفتار شهروندی بالاتری دارند را در اولویت جذب و استخدام قرار دهد.

- میل و انگیزه فعالیت بیشتر را در کارکنان با استفاده از شیوه‌های تشویق افزایش دهد.

- در مبحث ارتقای شغلی و اعطای پست‌های مدیریتی و مسئولیتی به کارکنان، به مؤلفه‌های وجدان کاری، حس همکاری و شکیبایی در برابر مشکلات و ... توجه ویژه‌ای شود.

- حمایت‌های سازمانی از کارکنان را خصوصاً در زمان بروز مشکلات کاری و خانوادگی افزایش دهد.

- توجه به سبک مدیریت تحول‌آفرین (ارتقاء پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا) در استانداری پیشنهاد می‌گردد.
- نسبت به برگزاری کلاس‌ها و همایش‌های آموزشی در زمینه اصول رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان و مدیران اقدام شود.
- استفاده از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان جهت تقویت این نوع رفتارها در سازمان مؤثر خواهد بود.
- استفاده از بروشورها و پوسترها و شعارهای اخلاقی در جهت تقویت شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی در کلیه ادارات مربوطه اقدام گردد.
- مدیریت استانداری نسبت به ایجاد روابط بهتر و مبتنی بر دوستی از جمله تشکیل جلسات و نشست‌های غیر کاری و غیر اداری، برگزاری جشن‌ها و برنامه‌های شاد به مناسبت‌های مختلف اقدام کند.
- رسیدگی به شکایات و درد دل‌های کارکنان و استفاده از مشاوران روان‌شناس جهت کاهش فشارهای عصبی ناشی از کار و استرس شغلی.
- توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و غیرتخصصی.
- تقدیر و تجلیل از کارکنانی که با ارباب‌رجوع روابط دوستانه دارند و اعطای امتیاز به این نوع رفتارها در سنجش عملکرد.
- تهیه و ابلاغ منشور شهروندی.
- اهمیت دادن به پیشنهادها و انتقادات سازنده و تقدیر از پیشنهاددهندگان برتر در استانداری.

منابع

۱. آرامی، علی؛ میر هاشمی نسب، سید امیرحسین و سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیرات متقابل رفتار شهروندی سازمانی، اضافه‌کار و عملکرد کارکنان در بخش مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان گیلان. موسسه آموزش عالی قدیر - لنگرود، گروه مدیریت.
۲. ابطحی، حسین؛ زاهدی، شمس السادات و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۰). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۳. پورصادق، ناصر؛ مفخمی شهرستانی، حسن و هاشمی، سید خلیل (۱۳۹۷). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، دوره ۶، شماره ۱، ۱۸۷-۲۰۷.
۴. سبحانی نژاد، مهدی؛ شاطری، کریم؛ فرجی ده سرخی، حاتم و اکبری، معصومه (۱۳۸۹). تبیین رابطه رفتار شهروندی و سرمایه اجتماعی بین کارشناسان دانشگاه تهران. *دوماهنامه علمی-پژوهشی رفتار*، دوره ۱۷، شماره ۴۵. ۱۱۴-۱۰۱.
۵. شعبانی، صدیقه (۱۳۹۳). ارزیابی رابطه بین بازاریابی رابطه‌مند (RM) و ارزیابی عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: بانک صادرات شهر رشت)، پایان‌نامه مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت.
۶. حسنی کاخکی، احمد و قلی پور، آریین (۱۳۸۶). رفتارهای شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. *پژوهش‌نامه بازرگانی*، شماره ۱۱. ۱۴۵-۱۱۵.
۷. خداوردیان، الهام؛ شیرازی، علی و نعیمی، محمد (۱۳۹۱). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مطالعه موردی شرکت گاز استان خراسان شمالی)، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، دوره ۴، شماره ۷. ۱۵۴-۱۳۳.
۸. رامین مهر، هادی زاده مقدم، اکرم و احمدیان، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (سرکت پخش فرآورده‌های نفتی تهران). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، دوره ۱، شماره ۲. ۸۹-۶۵.

۹. رگدیان پور، حمیده؛ جمشیدی اوانکی، مینا و مرجانی، امیربابک (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان ستادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
۱۰. شهریان جندابه، مهدیه و جمشیدی اوانکی، مینا (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک مسکن. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۱. فتاحی، مهدی (۱۳۸۵). بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۲. مایل افشار، مهناز؛ رجب‌زاده، علی و معمارپور، مهدی (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۶، شماره ۲، ۱۶۹-۱۵۷.
۱۳. میر سپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا و اربستان، مژگان (۱۳۹۰). بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری، ماهنامه شهرداری‌ها، دوره ۱۱، شماره ۱۰۰، ۱۰۹-۹۳.
۱۴. میر سپاسی، نیلوفر؛ رجبی فرجاد، حاجیه و ابراهیمیان، مرضیه (۱۳۹۳). نقش رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، دوره ۵، شماره ۱۳ و ۱۴، ۴۴-۳۱.
۱۵. نجفی، محمد؛ الوانی، مهدی و جاهد، حسینعلی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد سازمان بازرسی کل کشور. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

۱۶. واحدی، مجید و صادقی، پروانه (۱۳۹۸). پایش نقش رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان و استادان دانشگاه پیام نور. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۸، شماره ۱، ۵۸-۵۱.
۱۷. هاشمی، جواد؛ جمشیدی، مینا و کسرائی، احمدرضا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب تهران بانک توسعه صادرات ایران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
18. Anderson, E. (2008). Participative Management: Understanding, Creating and Delivering Value, Prentice-Hall. *Business Management Journal*, 9(5). Pp.777-780.
19. Armstrong, M. (1991). Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines. Great Britain: Kogan Page Limited. Personal Management Practice, 4th ed, Kogan Pub.
20. Ahmadi, S.A.A. & Khoddami, A. (2011). Presenting a Model to Study General Citizenship Behavior, Spirituality and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector of Iran: Case Study of Iran Insurance Company. *Journal of General Management Research*, 4(14). Pp. 3907-3914.
21. Chen, Li-Chan, Niu, Han-Jen, Wang, Yang, Yau-De, Yang, Chyan, Tsaur, Sheng-Hshung. (2009). Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior? *Public Personnel Management*.
22. Griffin, R.W., A. O'Leary-Kelly & J. Collins. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*, (5), pp. 65.
23. Jiang, X. & Fu, Q. (2011). "Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior". Proceeding of the Fourth International

Joint Conference on Computational Sciences and Optimization. Yunna, China, 15(19), pp.699-703.

24. Korkmaz, t. Karnten E. Arpaci, E. (2019). relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia social and behavioral sciences*.

25. Lambert, Nancy, L. Hogan & Marie, L. Griffin. (2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal justice and behavior*, 35(1), PP. 56-68.

26. Mohanty, J. & Rath, Bhabani P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Global Journal of Business Research*, 6(1), pp. 65-76.

27. Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, (68), pp.655-663.

28. Srivastava, K.B.L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. National Academy of Psychology (NAOP).

29. Yung, Chou, Shih. (2011). Group Organizational citizenship behavior in the Stages of Group Development. *International Journal of Business and Management*, 6(10). Pp.3.

30. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 6(3), pp.513-563.

31. Williams, S. M., & Sanchez, J. (1998). Customer service oriented behavior,

person and situational antecedents. *Journal of Quality Management*, (3), pp.101-117.

