

بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی

(در استانداری مازندران)

سمیره مرتضوی کیاسری^۱ (مربی، گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور ایران)

مجید عموزاد خلیلی^۲ (مدرس دانشگاه پیام نور)

چکیده

در این مقاله تلاش گردیده تا ضمن بیان مسأله و اهمیت آن، ادبیات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی^۳ (OCB) و بهره‌وری نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد. در این بررسی، مباحثی همچون تاریخچه و تعاریف رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف، انواع رفتار شهروندی سازمانی با توجه به تقسیم بندی‌های صورت گرفته و تأثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی مطرح شده است. در بخش دیگر مقاله که کانون اصلی مقاله را تشکیل می‌دهد، متدولوژی تحقیق که مقاله براساس آن تنظیم گردیده تشریح شده است؛ به گونه‌ای که فرضیات، روش تحقیق، جامعه آماری و نمونه‌های مورد مطالعه بیان گردیده است و با توجه به این موارد، یافته‌های تحقیق با توجه به روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی در قالب جداول تحلیلی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در پایان نیز با عنایت به نتایج آزمون‌های آماری، به جمع بندی موضوع پرداخته شده و نتیجه گیری صورت گرفته است.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی

^۱. S.Mortazavi59@yahoo.com / شماره تماس 09111564917

^۲. Ayandehsaz59@gmail.com / شماره تماس 09113516112

^۳. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

مقدمه

این کافی نیست که افراد هر روز صبح سرساعت هشت صبح سرکار حاضر شوند و بگویند، عجب کار مهمی انجام دادم. همانطور که «هرب کله هر»^۱ رئیس شرکت هواپیمایی جنوب شرقی^۲ اظهار می دارد، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت شرکت هایی همچون شرکت هواپیمایی جنوب شرقی می شود، این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند. پژوهشگران سازمانی به تلاشی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، از آن تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می کنند. «پودساکوف» بر این باور است که برخی از مصداق های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار (Bolino & Turnley, 2003, p.60).

رفتار کارمند که فراتر از الزاماتی که برای نقش تشریح شده و برای سازمان منفعت دارد، به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمانی تشخیص داده شده است که آنرا رفتار شهروندی سازمانی تعبیر می کنند (Williams & Shiaw, 1000, p.650). بهره وری عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) و به عبارتی، مجموع کارآیی و اثربخشی در سازمان را می توانیم بهره وری تعریف کنیم (Dr. Donald, 2006).

کاتز (۱۹۶۴ میلادی) رفتارهای کارکنان که برای نیل به بهره وری سازمانی حیاتی هستند را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارتند از:

۱. افراد باید کارهایی انجام دهند تا در سیستم سازمانی باقی بمانند؛
۲. افراد باید تکالیف و نقش هایی را در قالب سبکی مطمئن و معتبر انجام دهند؛
۳. افراد باید فعالیت نوآورانه و خودجوش برای دستیابی اهداف سازمانی انجام دهند که فراتر از ویژگی های نقش سازمانی آنهاست.

رفتارهای دسته دوم و سوم، نمونه هایی از رفتار شهروندی سازمانی هستند. با توجه به تعاریف اولیه ای که از رفتار شهروندی به عمل آمد، ملاحظه می گردد که این نوع رفتار با رفتارهایی که دائماً در متون دینی، آیات و روایات اسلامی برای یک فرد مسلمان که دارای نقش اجتماعی یا سازمانی است مورد تأکید قرار گرفته، شباهت زیادی دارد. در این مقاله ضمن بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی، در این چارچوب، ابتدا ضمن مرور ادبیات مربوط به (O.C.B)، نتایج یافته های تحقیق که در استانداردهای مازندران مورد بررسی قرار گرفته، ارائه می گردد.

بیان مسأله

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیطی کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، به فرآیندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها ایجاد نمایند. (Turnipseed & Murkison, 1996, p.46)

¹. Herb Kelleher

². South west Airline

بررسی رفتار فردی در محیط کار توجه محققان را در یک دهه گذشته به میزان زیادی به خود معطوف ساخته است. زمانی که این مفهوم مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد، انواع مختلفی از رفتار تشریح شده است. اسن رفتار شامل «رفتار مثبت اجتماعی»^۱، «رفتار فرانقشی»^۲ و «رفتار شهروندی سازمانی» می گردد.

هدف مشترک این مطالعات، تعریف نوع رفتار فردی است که بر این باور است به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می کند که پیش از این در ارزیابی عملکرد کارکنان نادیده گرفته می شد. (Castro & et al., 200, p.29)

علی رغم پذیرش در حال رشدی که مفهوم OCB داشته، برخی محققان پرسش هایی را در خصوص اینکه چگونه OCB باید از نظر تئوریک تعریف گردیده و مورد اندازه گیری قرار گیرد. مطرح نموده اند. موضوع مهمی که در این بین به اندازه کافی روشن است، مرز مفهومی بین رفتار شهروندی سازمانی «رفتار فرانقشی»^۳ و «رفتارهای درون نقشی»^۴ می باشد که آنها را از هم متمایز می سازد، اما برخی مطالعات نشان می دهد که مرز بین این دو مفهوم از دیدگاه کارکنان متفاوت است. (Morrison, 1994, p.1543)

سازمان ها، به ویژه سازمان ها در کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی می باشند. بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتدالی اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی این گونه رفتارها فراهم گردد.

مسأله اساسی در تحقیق حاضر این است که استانداردهای مازندران با توجه به مولفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از چه نقاط قوت و ضعفی برخوردار است و همچنین رفتار شهروندی سازمانی چه تأثیری بر بهره وری نیروی انسانی در استانداردهای مازندران دارد؟ برای پاسخگویی به این دغدغه و مآله مهم، در این مقاله تلاش گردیده تا ضمن شناسایی شکاف های وضع موجود با وضع مطلوب مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر بهره وری نیروی انسانی اولویت های برخورد با نقاط ضعف احتمالی مشخص گردد و سپس با توجه به نتایج حاصله، راهکارهای لازم به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه شود.

مروری بر ادبیات تحقیق

برای بررسی اجمالی مبانی نظری و مفاهیم مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و بهره وری نیروی انسانی کوشش گردیده تا ضمن بیان تاریخچه و تعاریفی از رفتار شهروندی سازمانی و انواع رفتار شهروندی سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر آن به طرز مختصر بیان گردد.

تاریخچه و تعاریف رفتار شهروندی سازمانی

هرچند که اولین بار واژه رفتار شهروندی سازمانی به وسیله اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون «کاتز»^۵ و «کاهن»^۶ با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» در دهه هفتاد و

1. Pro-social behavior

2. Extra-Role behavior

3. Extra-Role behavior

4. In-Role behavior

5. Katz

6. Kahn

هشتاد میلادی و قبلتر از آنها، «چستر بارنارد»^۱ با بیان مفهوم «تمایل به همکاری»^۲ در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند. (Podsakoff et al., 2000, p.513)

ابعاد رفتار نوآورانه و خودجوش که به وسیله کاتز ارائه گردیده، عبارتند از: همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده های سازنده داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان. البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکارانش، صاحب نظران مختلف با به کار بردن مفاهیمی همچون «رفتار فرانشی»^۳ (ون داین، کامینگز، و پارکز؛ ۱۹۹۵ میلادی). «رفتار سازمانی مددکارانه»^۴ (بریف و موتو ویدلو؛ ۱۹۸۶ میلادی، جورج و بنتنهاوسن؛ ۱۹۹۰ میلادی، اوریلی و چاتمن؛ ۱۹۸۶ میلادی)، «خودجوشی سازمانی»^۵ (جوج و بریف؛ ۱۹۹۲، جورج و جونز؛ ۱۹۹۷) و «عملکرد زمینه ای»^۶ (بورمن و موتو ویدلو؛ ۱۹۹۳ میلادی، بورمن، وایت و دورسی؛ ۱۹۹۵، میلادی موتو ویدلو و ون اساتر؛ ۱۹۹۴ میلادی) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته اند. از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان (ECB)^۷ می باشد که به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری نیروی انسانی و انسجام در محیط کار، فراتر یا ماوراء وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (Hodson, 2002, p.70).

رفتار شهروندی مدیریت (MCB)^۸ به عنوان مکمل رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم دیگری است که بیانگر سازگاری بین اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار می باشد. «راندی و هودسن»^۹ در سال ۲۰۰۲ پژوهشی در خصوص رفتار شهروندی مدیریت (MCB) و تأثیر مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین کاهش تضاد بین کارکنان با یکدیگر و مدیران انجام داده است (Hodson, 2002, p.64).

«بیز» (Bies) رفتار شهروندی مدیریت (MCB) را سازگاری بین اقدامات مدیریتی و هنجارهای متداول محیط کاری تعریف می کند. «اورگان»^{۱۰} رفتار شهروندی کارکنان^{۱۱} را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انجام در محیط کاری می داند که وراى الزامات سازمانی است (Castro & et al., 2000, p.29). جریان دیگری از محققان همچون «گراهام» پیشنهاد می کنند که OCB باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، OCB را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد.

اورگان OCB را به عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمان ها تعریف می کند که عملکرد اثر بخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره وری فردی هر کارمند ارتقاء می دهد.

¹. Innovative and spontaneous behaviors

². Chester Barnard

³. Willingness to cooperate

⁴. Extra-role behavior

⁵. Prosocial organizational behaviors

⁶. Organizational spontaneity

⁷. Contextual performance

⁸. Management Citizenship Behavior (MCB)

⁹. Randy Hodson

¹⁰. Organ

¹¹. Employee Citizenship Behaviors (ECBs)

عناصر کلیدی OCB عبارتند از:

- یک نوع رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح گردیده است.
- یک نوع رفتاری است که به صورت اختیاری و براساس اراده فردی می باشد؛
- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد در دانی قرار نمی گیرد؛
- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و ارتقای بهره وری نیروی انسانی خیلی مهم است.

انواع رفتار شهروندی

علی رغم توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می گردد. نتایج بررسی ادبیات نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشانی های زیادی بین آنها وجود دارد. پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت عامل مشترک را از این تقسیم بندی های استخراج نموده اند که عبارتند از:

۱. رفتار امدادی
۲. جوانمردی
۳. تعهد سازمانی
۴. اطاعت سازمانی
۵. ابتکار فردی
۶. فضیلت مدنی
۷. خود بهبودی (podsakoff et al, 2000, p.516)

عوامل تأثیرگذار رفتار شهروندی سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی

بررسی های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین OCB و عوامل تأثیرگذار آن بر بهره وری نیروی انسانی بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از :

۱. ویژگی های فردی کارکنان
۲. ویژگی های شغلی
۳. ویژگی های سازمانی
۴. ویژگی های رهبری

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و حمایت گری رهبر متمرکز بوده است. پژوهش های بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پوسادکوف و همکارانش انجام یافته، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحول گرا بسط داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. (Podsakoff et al., 2000, p.526)

پژوهش های اولیه که ویژگی های فردی را مورد توجه قرار می دهد، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً که این عامل کلی مؤثر بر روحیه را اورگان و ریان (۱۹۹۵ میلادی) به عنوان زیربنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراکات از عدالت و ادراکات از حمایت گری رهبری تلقی می کنند و ثانیاً تحقیقات محققان نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته میزان همبستگی ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در رفتار شهروندی سازمانی و میزان تأثیر آن بر بهره وری نیروی انسانی است. (podsakoff, 2002)

در خصوص متغیرهای شغلی، تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط مستمر ویژگی های شغلی با رفتار شهروندی است. علاوه بر آن، هر سه نوع ویژگی های شغلی در برگیرنده ادبیات تئوری جایگزین های رهبری (بازخور شغلی، تکراری بودن شغلی، رضایتمندی درونی شغل) بطور معناداری با مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمان (نوع دوستی، نزاکت، وجدان کاری، جوانمردی و آداب اجتماعی) ارتباط داشته اند؛ به گونه ای که بازخور شغلی و رضایتمندی درونی شغل ارتباط مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی داشته، در حالی که تکراری بودن شغل ارتباط منفی را با OCB نشان می دهد.

تعداد مطالعاتی که در حال بررسی این موضوع هستند، به شدت در حال افزایش است. به هر حال هنوز اجتماع کاملی بر روی ابعاد مختلف مفهوم OCB وجود ندارد. «پودساکوف» در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از چنین رفتارهایی انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید.

۱. رفتارهای امدادی
۲. جوانمردی
۳. ابتکار فردی
۴. آداب اجتماعی
۵. تعهد سازمانی
۶. خود رضایتمندی
۷. توسعه شخصی (Castro et al., 2004, p.29)

نت میر^۱ (۱۹۹۷ میلادی) نیز OCB را در قالب چهار دسته تقسیم بندی می نماید:

۱. جوانمردی
۲. آداب اجتماعی
۳. وجدان کاری
۴. نوع دوستی (Castro et al., 2004, p.29-30)

«لیویا مارکوزی»^۲ رفتار شهروندی سازمانی را به دو نوع تقسیم می کند:

۱. یاری و کمک مثبت و فعال
۲. اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان فرد لطمه وارد می کند. (Vigoda, 2000, p.185)

¹ Netemeyer

² Livia markoczy

عملکرد شهروندی شامل فعالیت هایی است که به کمک به دیگران در انجام کارشان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسولیت پذیری را شامل می شود.

متدولوژی تحقیق

اهداف تحقیق: هر پژوهشی به دنبال دستیابی به اهداف مشخصی است که در این تحقیق هدف اصلی عبارت است از: بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی به بهره وری نیروی انسانی (مدیران ستادی و کارکنان استانداری مازندران) تا براساس آن، اهداف فرعی تحقیق حقیق یابد. برخی از مهمترین اهداف فرعی عبارتند از:

- بررسی میزان مطلوبیت رفتار شهروندی سازمان مدیران حوزه ستادی و کارکنان استانداری های مازندران
- اولویت بندی مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی مدیران حوزه ستادی و کارکنان استانداردهای مازندران
- بررسی ارتباط مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی همچون جنسیت، سن، تحصیلات، نوع استخدام و غیره و تأثیر آن بر بهره وری نیروی انسانی

مدل مفهومی تحقیق و فرضیات پژوهش: برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا براساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. بر این مبنای، با توجه به مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده بوسیله «اورگان» که برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی در شرایط فرهنگی آمریکا طراحی شده و همچنین مؤلفه های OCB شده بوسیله «فارج» و همکارانش برای فرهنگ کشور چین، مدل مفهومی تلفیقی ایجاد گردیده است که سه مؤلفه مشترک دو مدل مذکور و چهار مؤلفه دیگر آنها، عناصر مدل مفهومی جدید را تشکیل می دهد. این مؤلفه ها عبارتند از: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع سازمان.

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیات تحقیق عبارتند از:

۱. بین وضع موجود و وضع مطلوب رفتار شهروندی سازمانی در جهت بهره وری نیروی انسانی تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۱. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه آداب اجتماعی تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۲. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه نوع دوستی تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۳. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه وجدان کاری تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۴. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه جوانمردی تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۵. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه نزاکت تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۶. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه هماهنگی متقابل شخصی تفاوت وجود دارد.
 - ۱-۷. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه محافظت از منابع سازمان تفاوت وجود دارد.
۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای جمعیت شناختی به منظور ارتقای بهره وری نیروی انسانی ارتباط وجود دارد.
 - ۱-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای جنسیت پاسخگویان ارتباط وجود دارد.

- ۲-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سن پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
- ۳-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سطح تحصیلات پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
- ۴-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای رشته تحصیلی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
- ۵-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سابقه شغلی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
- ۶-۲. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای وضعیت استخدامی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
۳. مؤلفه های مختلف شهروندی سازمانی از اهمیت و اولویت یکسانی برخوردار نیستند.

روش تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی استفاده شده است که برای تبیین و تشریح وضعیت متغیرهای تحقیق و گردآوری داده های مورد نیاز، روش پیمایشی بکار گرفته شده است؛ به گونه ای که با استفاده از پرسشنامه های استاندارد و معتبری که توسط صاحب نظران برجسته دنیا برای پژوهش های نگرش سنجی طراحی گردیده و در فرهنگ های مختلف بکار گرفته شد است، پرسشنامه ای تلفیقی با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی سازمانهای کشورمان طراحی به اجراء درآمده است. نتایج آزمون اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفا کرونباخ، ۰/۹۴ می باشد.

جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران حوزه ستادی و کارکنان (رسمی، قراردادی و شرکتی) استانداری مازندران است که شامل ۳۵۰ نفر می باشد. برای تعیین تعداد نمونه های آماری نیز با استفاده از فرمول نمونه گیری جامعه محدود، تعداد ۱۱۰ نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده به پرسشنامه ها پاسخ داده اند.

روش های تحلیل آماری: برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش های مختلف آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی، روشهای مختلف آمار توصیفی همچون فراوانی، درصد، میانگین، میانه و مد، در قالب جداول آماری و نمودار بکار گرفته شده است.

برای بررسی فرضیات تحقیق نیز ضمن استفاده از روش آزمون همبستگی پیرسون، از برآورد میانگین متغیرها و آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

تجزیه و تحلیل یافته ها

در این بخش تلاش می گردد تا در ابتدا با از آمار توصیفی، وضعیت هر یک از مؤلفه های اصلی و فرعی رفتار شهروندی سازمانی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی در قالب جدول آماری ارائه گردد و آنگاه با توجه به محورها و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی، وضعیت موجود جامعه مورد مطالعه تشریح و تبیین گردد. سپس هر یک از فرضیات تحقیق با عنایت به داده های تحقیق و با استفاده از آزمون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

جدول شماره ۱: آمار توصیفی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای فرعی

ردیف	موضوع	میانگین	میان	مد	جمع
	الف. آداب اجتماعی	۳,۲۲	۳,۲۵	۳,۵۰	۳۵۳,۸۳
۱	تمایل به حفظ وجهه و خوشنامی سازمان	۳,۴۳	۳,۰۰	۳	۳۷۴
۲	انتقال اخبار و اطلاعات خوب و مثبت از سازمان به افراد خارج سازمان	۳,۲۵	۳,۰۰	۳	۳۵۱
۳	ارائه پیشنهادات سازنده که عملیات واحد سازمانی را بهبود بخشد	۳,۰۲	۳,۰۰	۳	۳۳۲
۴	تمایل به شرکت فعالانه در جلسات سازمان	۳,۱۶	۳,۰۰	۳	۳۴۱
	ب. نوع دوستی	۳,۵۶	۳,۷۵	۴,۰۰	۳۹۲,۲۵
۵	تمایل در کمک به همکاران جدید تا خود را با محیط کاری وفق دهند	۳,۵۶	۴,۰۰	۳	۳۸۸
۶	تمایل در کمک به همکاران برای حل مشکلات مرتبط با کار	۳,۶۵	۴,۰۰	۳	۳۹۱
۷	تمایل به انجام تکالیف کاری همکاران، هنگامیکه آنها نیازمند کمک هستند	۳,۴۵	۳,۵۰	۴	۳۸۰
۸	تمایل به هماهنگی و برقراری ارتباط با همکاران	۳,۶۲	۴,۰۰	۴	۳۹۵
	ج. وجدان کاری	۳,۰۹	۳,۰۰	۳,۰۰	۳۴۰,۱۰
۹	تبعیت از قوانین و مقررات سازمانی، حتی در زمانی که هیچ کس ناظر بر فعالیت های آنها نیست و یا شاهدی وجود ندارد که آنها را ردیابی کند	۳,۳۱	۳,۰۰	۳	۳۶۴
۱۰	جدیت در انجام شغل و اشتباهات کاری کمتر	۳,۸۴	۳,۵۰	۳	۳۸۳
۱۱	عدم نگرانی از تکالیف کاری چالشی جدید	۲,۸۷	۳,۰۰	۳	۳۰۷
۱۲	دستیابی به اهداف کاری پیش از موعد مقرر و شروع کار جدید بدون وقفه	۲,۹۰	۳,۰۰	۳	۳۱۳
	د. هماهنگی متقابل شخصی	۳,۰۰	۳,۰۰	۲,۲۵	۳۳۰,۳۳
۱۳	عدم استفاده از تاکنیکهای نامشروع و غیرقانونی برای نفوذ و تأثیر گذاری بر دیگران که توأم با تخریب روابط متقابل شخصی با دیگران است	۳,۲۱	۳,۰۰	۴	۳۵۰
۱۴	عدم استفاده از موقعیت قدرت برای تعقیب اهداف خودخواهانه شخصی	۳,۰۶	۳,۰۰	۳	۳۳۳
۱۵	عدم سرزنش دیگران به خطر نیانداختن اعتبار خود و عدم ستیز با دیگران برای دستیابی به اهداف شخصی	۲,۹۹	۳,۰۰	۳	۳۲۶
۱۶	غیبت نکردن پشت سر مدیر و یا همکاران	۲,۷۶	۳,۰۰	۳	۳۳۹,۶۷
	هـ. محافظت از منابع سازمان	۳,۰۹	۳,۰۰	۳,۰۰	۳۳۹,۶۷
۱۷	عدم استفاده از اوقات کاری که در سازمان حضور دارند، برای انجام امورات شخصی	۲,۹۶	۳,۰۰	۳	۳۲۶
۱۸	عدم استفاده از منابع سازمانی همچون تلفن، ماشین کپی، کامپیوتر و اتومبیل برای انجام امور شخصی	۲,۹۴	۳,۰۰	۳	۳۲۱
۱۹	مرخصی استعلاجی را بعنوان یک مزیت نمی نگرند و برای استفاده از مرخصی استعلاجی به بهانه تراشی نمی پردازند	۳,۳۷	۳,۰۰	۳	۳۷۱
	و جوانمردی	۳,۰۶	۳,۰۰	۳,۰۰	۳۳۷,۰۰

۳۳۶	۳		۳,۰۵	از اینکه بخشی از زمان خود را صرف شکایت و گله کردن از موضوعات جزئی نمایند خودداری می ورزند	۲۰
۳۴۸	۳	۳,۰۰	۳,۱۶	از اینکه "از پشته کوه بسازند" (مشکلات را بزرگتر از آنچه هست نشان دهند) خودداری می کنند	۲۱
۳۲۷	۳	۳,۰۰	۲,۹۷	بجای اینکه تمرکز خود را بر جیزهای غلط و نادرستی که در محیط کاری آنها وجود دارد قرار دهند، بر جنبه های مثبت آن تمرکز می شود.	۲۲
۳۵۳,۶۷	۲,۲۵	۳,۲۵	۳,۲۱	ز. نزاکت	
۳۴۶	۳	۳,۰۰	۳,۲۰	اجتناب از تجاوز به حقوق دیگران برای بدست آوردن منابعی که با دیگران مشترک و سهیم هستند (شامل امکانات اداری، مواد اولیه و غیره)	۲۳
۳۶۸	۴	۴,۰۰	۳,۳۸	اجتناب از اقداماتی که به دیگران صدمه و خسارت وارد می کند	۲۴
۳۱۹	۳	۳,۰۰	۳,۰۱	کارکنان تا زمانی که با افراد دیگری که ممکن است از اقدام آنها تأثیر بپذیرند مشورت نموده اند و هیچ اقدامی صورت نمی دهند	۲۵
۳۵۶	۴	۳,۰۰	۳,۳۰	سعی می کنند تا مشکلی برای همکاران ایجاد ننمایند.	۲۶

با توجه به نتایج آمار توصیفی ملاحظه می گردد که هر یک از مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی و اجزاء فرعی آنها در سازمان مورد بررسی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

بررسی مطلوبیت مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی (آزمون فرضیه اول)

میانگین نمونه یک برآورد نقطه ای از میانگین نامعلوم جامعه می باشد. با استفاده از توزیع t می توان برای ایجاد یک فاصله اطمینان حول میانگین نمونه استفاده کرد تا محدوده ای از مقادیر را که احتمالاً میانگین واقعی جامعه در آن واقع شده است، به دست آورد.

فرض کنید نمونه ای به حجم n از جامعه ای با میانگین نامعلوم μ و واریانس نامعلوم σ^2 گرفته شده است. اگر \bar{x} میانگین نمونه و s^2 واریانس نمونه باشد. با استفاده از توزیع t و در نظر گرفتن میزان آزمون α بر ای میانگین جامعه یک فاصله اطمینان با

$$\bar{x} \pm t_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}} \quad ? \quad \bar{x} \pm t_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}} (n-1)$$

ضریب $t_{\alpha/2}$ به صورت زیر تعریف نمود:

فاصله اطمینان فوق را یک فاصله اطمینان $(1-\alpha)100$ درصدی برای میانگین جامعه می گویند.

با استفاده از فرمول فوق برای هر یک از متغیرهای تحقیق یک فاصله اطمینان ۹۵ درصدی $\alpha = 0/05$ ارائه می شود.

مقدار $t_{\alpha/2}$ و درجه آزادی بزرگتر از ۳۰ برابر $1/96$ می باشد که در محاسبه فاصله اطمینان تمام متغیرهای این تحقیق لحاظ شده است.

همانطور که در جدول شماره ۱۴ تشریح شد، میانگین هریک از متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی و متغیرهای فرعی زیرمجموعه آنها در فضای نمونه محاسبه شد. جهت تعمیم این نتایج به جامعه آماری لازم است که از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه استفاده کرد.

به عبارتی در اینجا درصدد هستیم که تعیین کنیم آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟ جهت پاسخگویی به این سؤال چنین فرض می‌شود که اگر میانگین برآورد شده متغیر در فضای جامعه برابر ۴ یا بالاتر باشد مطلوب و چنانچه کمتر از ۴ باشد نامطلوب فرض می‌شود. با توجه به این فرضیه، فرضیه آماری برای میانگین جامعه به شکل زیر خواهد بود:

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 4 \\ H_1: \mu < 4 \end{cases}$$

در رابطه‌های فوق H_0 ادعای ماست. همچنین μ همان میانگین محور آزمون است.

با توجه به اینکه حجم نمونه بزرگ است ($n=110$) توزیع \bar{x} براساس قضیه حد مرکزی از تقریب نرمال برخوردار است و آماره آزمون آن عبارت است از:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_x}$$

از فرضیه‌های آمار، فوق مشخص می‌شود که آزمون در اینجا، یک دنباله چپ می‌باشد. همانطور که می‌دانیم از فرمول فوق مقدار t (آماره آزمون) محاسبه و با t بحرانی در جدول مقایسه می‌شود. چنانچه آماره آزمون در منطقه H_0 قرار گیرد، ادعای ما تأیید شده و میانگین متغیر در جامعه بیشتر از ۴ بوده و وضعیت مطلوبی خواهد داشت. در صورتیکه آماره آزمون در منطقه H_1 قرار گیرد، ادعا رد می‌شود. با توجه به اینکه $\alpha = 0/05$ و $df=109$ می‌باشد از جدول توزیع t ، می‌توان دریافت که مقدار t بحرانی برابر $1/645$ می‌باشد.

جدول شماره ۲: بررسی میانگین متغیرها برای آزمون فرضیات مطلوبیت رفتار شهروندی سازمانی

فرضیه	متغیر مربوطه	حجم نمونه	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	حد پایین فاصله اطمینان	حد بالای فاصله اطمینان	آماره آزمون	نتیجه آزمون	وضعیت متغیر
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۱۱۰	3/18	0/70	3/05	3/32	48/5	رد فرضیه H_0	نامطلوب
۱-۱	آداب اجتماعی	۱۱۰	3/22	0/79	3/07	3/36	- 10/406	رد فرضیه H_0	نامطلوب
۲-۱	نوع دوستی	۱۱۰	3/56	0/84	3/41	3/72	-5/430	رد فرضیه H_0	نامطلوب
۳-۱	وجدان کاری	۱۱۰	3/09	0/79	2/95	3/24	- 12/089	رد فرضیه H_0	نامطلوب
۴-۱	جوانمردی	۱۱۰	3/06	0/86	2/90	3/23	-	رد فرضیه	نامطلوب

	H_0	11/471							
نامطلوب	رد فرضیه H_0	-8/812	3/39	3/04	0/93	3/22	۱۱۰	نزاکت	۵-۱
نامطلوب	رد فرضیه H_0	- 10/219	3/19	2/81	1/02	3/00	۱۱۰	هماهنگی متقابل شخصی	۶-۱
نامطلوب	رد فرضیه H_0	- 10/404	3/26	2/91	0/92	3/08	۱۱۰	محافظت از منابع سازمان	۷-۱

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می گردد، کلیه آهای محاسبه شده بزرگتر از آماره آزمون است و در منطقه H_1 واقع شده و کلیه فرضیه ها رد می شود. به عبارتی نه تنها رفتار شهروندی سازمانی وضع مطلوبی ندارد، بلکه همه مؤلفه های هفتگانه آن نیز نامطلوب هستند، زیرا همه آنها دارای میانگین کمتر از ۴ می باشند.

بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی (آزمون فرضیه دوم)

به منظور بررسی ارتباط میان متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کار و نوع استخدام) با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی به سه دسته آزمون نیاز داریم.

الف. متغیرهای کمی (سن و سابقه کار)

جهت بررسی همبستگی بین این متغیرهای کمی با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی از آزمون همبستگی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود.

جدول شماره ۳: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی کمی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	مقدار P	نتیجه آزمون
۲-۲	سن	رفتار شهروندی سازمانی	۹۸	۰/۱۰۱	۰/۳۲۳	رد فرضیه
۵-۲	سابقه کاری	رفتار شهروندی سازمانی	۹۸	-۰/۰۰۹	۰/۹۳۲	رد فرضیه

از آنجا که مقدار P بدست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی ۰/۰۱ بزرگتر است، بنابراین فرض H_0 مبنی بر ناهمبسته بودن متغیر رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای سن و سابقه کاری در سطح ۱ درصد تأیید می شود؛ لذا متغیر سن و سابقه کار با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می باشد.

ب. متغیرهای کیفی (جنسیت، رشته تحصیلی و نوع استخدام)

جهت بررسی رابطه این متغیرها با رفتار شهروندی سازمانی از آزمون کای دو (X^2) و جهت سنج شدت آنها از آزمون فی کرامر استفاده می شود.

جدول شماره ۴: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	درجه آزادی	میزان کای دو	مقدار P	ضریب فی	نتیجه آزمون
۱-۲	جنسیت	رفتار شهروندی سازمانی	۹۹	۱۰۰/۲۸۰	۰/۴۴۵	۰/۹۷۷	رد فرضیه
۴-۲	رشته تحصیلی	رفتار شهروندی سازمانی	۲۶۴	۲۶۵/۱۶۲	۰/۴۶۸	۱/۶۸۰	رد فرضیه
۶-۲	نوع استخدام	رفتار شهروندی سازمانی	۹۲	۹۸	۰/۳۱۵	۱/۰۰۰	رد فرضیه

با توجه به نتایج حاصله از جدول فوق، مقدار P بدست آمده برای متغیرهای جمعیت شناختی کیفی و رفتار شهروندی سازمانی به مراتب بزرگتر از ضریب خطای ۱ درصد م باشد. پس از فرض H_0 مبنی بر استقلال این دو متغیر تأیید می شود و رابطه معنی داری بین این متغیرها وجود ندارد.

ج. متغیرهای رتبه ای (سطح تحصیلات)

برای بررسی رابطه سطح تحصیلات و رفتار شهروندی سازمانی از آزمون همبستگی و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می شود. جدول ذیل بیانگر نتایج این آزمون است.

جدول شماره ۵: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی ب متغیر جمعیت شناختی رتبه ای

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	مقدار P	نتیجه آزمون
۳-۲	سطح تحصیلات	رفتار شهروندی سازمانی	۱۰۰	-۰/۰۸۵	۰/۳۹۸	رد فرضیه

از آنجا که مقدار P بدست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی ۰/۰۱ بزرگتر است، بنابراین فرض H_0 مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و سطح تحصیلات در سطح ۱ درصد تأیید می شود. لذا متغیر سطح تحصیلات با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می باشد.

در مجموع، ملاحظه می‌گردد که هیچ یک از مؤلفه‌های جمعیت شناختی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط ندارد. لذا نتیجه می‌گیریم که فرضیه دوم تحقیق که به موضوع ارتباط شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی می‌پردازد، تأکید نمی‌گردد.

بررسی اهمیت متغیرها با استفاده از آزمون فریدمن (آزمون فرضیه سوم)

آزمون فریدمن برای مسائل طرح‌های اندازه‌های تکراری قابل استفاده است. با طرح‌های اندازه‌های تکراری، هر آزمودنی یک رکود از پرونده داده‌ها است که دارای K متغیر می‌باشد. نمرات حاصله از K موقعیت یا فرصت در این متغیرها وارد می‌شود. محقق علاقه مند به تعیین تغییرات معنی دار آزمودنیها در تمام موقعیتها یا فرصتهای مورد اشاره است. به این منظور، آزمون فریدمن به مقایسه میانه‌های متغیرها می‌پردازد و معنی دار بودن این تفاوتها را بررسی می‌کند. در این آزمون، یافته‌های متغیرها در هر یک از کیس‌ها، رتبه‌گذاری می‌شود و با استفاده از میانگین رتبه‌های متغیرها در نمونه، فرض برابری میانه‌های متغیرها مورد آزمون قرار می‌گیرد. درباره n متغیر مورد بررسی، اگر مقدار آماره $(n-1)x^2 - \alpha x_1^2 - \alpha$ اندازه خطاهای آزمون و $n-1$ درجه آزادی بدست آمده از باشد فرض H_0 مبنی بر برابر میانه‌ها رد می‌شود یعنی حداقل یک متغیر وجود دارد که میانه آن تفاوت معنی داری با میانه سایر متغیرهای مورد آزمون دارد وگرنه دلیلی بر رد فرض H_0 وجود ندارد و میانه‌های تمامی متغیرهای مورد آزمون برابر می‌باشد. در صورتی که فرض H_0 رد شود آنگاه به بررسی متغیرهایی که میانگین رتبه نزدیک به هم دارند می‌پردازیم. و آزمون را در مورد آنها به کار می‌بریم و این شیوه را ادامه می‌دهیم تا تمامی متغیرها رتبه بندی شوند. در این قسمت متغیرهای مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی رتبه بندی می‌شود.

میانه متغیرهای رفتار شهروندی به ترتیب به صورت زیر می‌باشد:

۱. متغیر «نوع دوستی»: ۳/۷۵
۲. متغیر «آداب اجتماعی»: ۳/۲۵
۳. متغیر «نزاکت»: ۳/۲۵
۴. متغیر «وجدان کاری»: ۳
۵. متغیر «هماهنگی متقابل شخصی»: ۳
۶. متغیر «محافظت از منابع سازمان»: ۳

مراحل آزمون فریدمن

مرحله اول: انجام آزمون بر روی متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

در ابتدا متغیرهای مربوط به رفتار شهروندی را مورد آزمون قرار می‌دهیم:

فرض H_0 : میانه تمامی متغیرها برابرند.

فرض H_1 : حداقل دو متغیر وجود دارد که میانه آنها نابرابر است.

نرم افزار SPSS، ابتدا جدولی شامل میانگین رتبه‌های متغیرها ارائه می‌دهد:

جدول شماره ۶: میانگین رتبه های متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی

ردیف	متغیر	میانگین
۱	متغیر وجدان کاری	۳,۸۶
۲	متغیر هماهنگی متقابل شخصی	۳,۹۷
۳	متغیر جوانمردی	۴,۰۰
۴	متغیر محافظت از منابع سازمان	۴,۰۴
۵	متغیر نزاکت	۴,۷۵
۶	متغیر آداب اجتماعی	۴,۷۷
۷	متغیر نوع دوستی	۶,۰۶

چنانکه از جدول فوق برمی آید تفاوت زیادی بین میانگین رتبه متغیرهای بالای جدول و متغیرهای پایین جدول وجود دارد و حدس می زنیم که فرض H_0 مبنی بر برابری میانه تمام متغیرها رد شود. در مرحله بعد نتیجه تست فریدمن در جدول زیر ارائه می شود:

جدول شماره ۷: نتیجه آزمون فریدمن

تعداد نمونه	درجه آزادی	مقدار آماره X^2
110	5	69.848

مقدار آماره X^2 بدست آمده برابر ۶۹,۸۴۸ است که بسیار بزرگتر از ۱۴/۰۶ مقدار (۷ درجه آزادی و خطای آزمون ۰/۵) می باشد. پس فرض H_0 مبنی بر برابری میانه های متغیرها رد می شود و تفاوت معنی داری بین میانه های حداقل دو متغیر وجود دارد.

مرحله دوم: انجام آزمون های تکمیلی

برای تعیین تفاوت میانه متغیرها و رتبه بندی هر کدام از آنها نیاز به انجام سلسله آزمون هایی بر روی متغیرهای مورد تحقیق می باشد که به آنها آزمون های تکمیلی می گوئیم، ترتیب ورود به آزمون های تکمیلی، میانگین رتبه در آزمون گذشته می باشد. پس از انجام این آزمون ها می توان درباره اهمیت هر یک از متغیرها اظهار نظر کرد.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت بندی متغیرها

ردیف	متغیر اول		متغیر دوم		درجه آزادی	X2 محاسبه شده	نتیجه آزمون
	عنوان متغیر	میانگین رتبه	عنوان متغیر	میانگین رتبه			
۱	وجدان کاری	۱/۴۸	هماهنگی متقابل شخصی	۱/۵۲	۱	۰/۱۵۱	میانها برابرند
۲	هماهنگی متقابل شخصی	۱/۴۹	جوانمردی	۱/۵۱	۱	۰/۰۹۳	میانها برابرند
۳	جوانمردی	۱/۴۹	محافظت از منابع انسانی	۱/۵۱	۱	۰/۱۱۱	میانها برابرند
۴	محافظت از منابع سازمان	۱/۴۵	نزاکت	۱/۵۵	۱	۵/۰۳۸	میانها نابرابرند
۵	نزاکت	۱/۵۱	آداب اجتماعی	۱/۴۹	۱	۰/۰۹۷	میانها برابرند
۶	محافظت از منابع سازمان	۱/۳۰	نوع دوستی	۱/۷۰	۱	۱۹/۶۶۰	میانها نابرابرند

با توجه به آزمون های فریدمن انجام گرفته در مورد ترتیب اهمیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای زیرمجموعه آن می توان چنین نتیجه گیری کرد:

۱. متغیر هماهنگی متقابل شخصی با متغیرهای جوانمردی، با وجدان بودن "محافظت از منابع سازمان" از نظر اهمیت تقریباً برابر بوده و تفاوت معنی داری بین آنها مشاهده نمی شود.
۲. اهمیت متغیر محافظت از منابع سازمانی "بیشتر از متغیر" نزاکت است.
۳. از نظر اهمیت بین متغیر نزاکت "متغیر آداب اجتماعی" تفاوت معنی داری مشاهده نشد.
۴. در مقاسه بین متغیر محافظت از منابع انسانی "و متغیر نوع دوستی" مشخص شد که اهمیت متغیر محافظت از منابع انسانی کمتر از نوع دوستی است.

به عنوان نتیجه گیری چنین می توان گفت که در سطح خطای ۵٪ اهمیت متغیرها به ترتیب زیر می باشد:

سطح اول: نوع دوستی

سطح دوم: هماهنگی متقابل شخصی، جوانمردی، با وجدان بودن، محافظت از منابع انسانی

سطح سوم: نزاکت، آداب اجتماعی

جمع بندی و پیشنهادها:

در مجموع از یافته های این تحقیق می توان پیشنهادها و راهکارهایی را برای استانداردهای سازمان ارائه داد که مهم ترین آنها عبارتند از:

- نوع دوستی از جمله مؤلفه های مهم رفتار شهروندی سازمانی است که علیرغم امتیاز مناسب تری که نسبت به سایر مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مورد مطالعه دارد، ولی با این حال با وضع مطلوب فاصله دارد. بر همین اساس پیشنهاد می گردد تا افراد تشویق شوند تا ارتباط صمیمانه ای با همکار برقرار نمایند و در مواقعی که همکاران، به ویژه همکاران تازه وارد نیاز به کمک دارند؛ آنها را در حل مشکلات مرتبط با کارشان یاری دهند.
- از نظر آداب اجتماعی، میانگین کلی (میانگین ۳/۲۲) نشانگر نامطلوب بودن این عنصر رفتار شهروندی سازمانی است. بر این اساس باید کارکنان و مدیران را تشویق نمود تا به شرکت فعالانه در جلسات سازمان جهت ارائه پیشنهادهای سازنده ترغیب شوند و در برقراری ارتباط با افراد بیرون سازمانی، تصویری مثبت از سازمان ارائه دهند و موجبات خوشنامی و شهرت سازمان را فراهم نمایند.
- وجدان کاری از دیگر مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به مؤلفه های فوق الذکر وضعیت نامطلوب تر دارد. در چنین فضایی باید افراد را به تبعیت از مقررات سازمانی ترغیب نمود، به گونه ای که بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو احسن انجام دهند و در این فرآیند از چالشی بودن کارها، جدیت در انجام فعالیت ها و انجام پیش از موعد وظایف استقبال نمایند.
- هماهنگی متقابل شخصی از جمله مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی است که منعکس کننده نامطلوب بودن این رفتارها در محیط کاری سازمان مورد مطالعه است. برای بهبود این وضعیت پیشنهاد می گردد تا افراد یکدیگر را سرزنش نمایند، پشت سر یکدیگر غیبت نکنند، اگر دارای موقعیت و قدرتی در سازمان هستند، از موقعیت خود سوءاستفاده نمایند و با استفاده از تاکتیکهای غیرقانونی و نامشروع به روابط متقابل شخصی لطمه وارد نکنند.
- کارکنان و مدیران بایستی دارای روحیه جوانمردی در سازمان باشند که نتایج مطالعه حاضر بیانگر نامطلوب بودن این عنصر رفتار شهروندی سازمانی است. به همین منظور باید ضمن تقویت مثبت گرایی در افراد، سعی نکنند مشکلات را بیش از حد بزرگ جلوه دهند، و بجای گله و شکایت از وضع سازمان، راهکارهای برون رفت از مشکلات موجود را دنبال کنند. نتایج تحقیق نشان می دهد که کارکنان و مدیران از منابع سازمان به خوبی محافظت نمی کنند. از این رو بجای پرداختن به امور شخصی در ساعات اداری و استفاده از وسایل و امکانات سازمانی برای انجام امور شخصی، برای مرخصی رفتن و سرکار نیامدن بدنبال بهانه تراشی نباشند.
- وضعیت نزاکت رفتاری کارکنان و مدیران نیز در سازمان مورد مطالعه، رضایت بخش نیست. بر این اساس، با عنایت به یافته های تحقیق پیشنهاد می گردد تدابیری اندیشیده شود تا کارکنان و مدیران برای بدست آوردن منابعی که با دیگران سهمیم هستند، به حقوق آنها تجاوز نکنند و از صدمه زدن و ایجاد مشکل برای دیگران خودداری نمایند.

نتیجه گیری

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تأکید می ورزد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد. اندیشمندان علوم رفتاری عناصر متعددی را برای رفتار شهروندی سازمانی برشمرده اند که مطالعه حاضر به بررسی هفت دسته از این مؤلفه های مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی در استانداری مازندران می پردازد. با توجه به ابعاد مطرح شده در ادبیات موضوع، مشخص می گردد که رفتار شهروندی سازمانی از زوایای مختلف قابل ارزیابی است که البته در این مقاله مباحث مربوط به پژوهش میدانی عمدتاً حول محور ارزیابی عناصر مطروحه در *OCB* می باشد که ضمن آن، ارتباط *OCB* با مؤلفه های جمعیت شناختی و اولویت بندی عناصر *OCB* نیز مورد توجه قرار گرفته است. جهت پاسخگویی به این سؤال که آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟، نتایج

تجزیه و تحلیل آماری داده ها نشان می دهد که کلیه t های محاسبه شده بزرگتر از آماره آزمون است و در منطقه H_1 واقع شده و کلیه فرضیه ها رد می شود بنابراین، آزمون های مربوط به وضعیت تفاوت عناصر رفتار شهروندی سازمانی در وضع موجود، در مقایسه با وضع مطلوب را نشان می دهد.

به عبارتی نه تنها رفتار شهروندی سازمانی وضع مطلوبی ندارد، بلکه همه مؤلفه های هفتگانه آن نیز نامطلوب هستند، زیرا همه آنها دارای میانگین کمتر از ۴ می باشند. آزمونهای مربوط به تعیین اولیت ها، اهمیت متفاوت مؤلفه های OCB را نیز نشان می دهد. با توجه به آزمون های فریدمن انجام گرفته در مورد ترتیب اهمیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای زیرمجموعه آن می توان چنین نتیجه گیری کرد که در سطح خطای ۵٪ اهمیت متغیرها به ترتیب زیر می باشد:

سطح اول: نوع دوستی

سطح دوم: هماهنگی متقابل شخصی، جوانمردی، باوجدان بودن، محافظت از منابع سازمانی

سطح سوم: نزاکت، آداب اجتماعی

نتایج تجزیه و تحلیل آماری داده ها همچنین نشان می دهد که متغیرهای جمعیت شناختی ارتباط معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ندارند. به طوری که هیچ یک از مؤلفه های جمعیت شناختی (جنسیت، سن، سابقه کاری و غیره) با روند رو به بهبود یا تنازلی رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی ندارند. این بدان معنی است که فارغ از هر طیف سنی، جنسیتی، تحصیلاتی، سابقه کاری و غیره، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را می توان در قالبی منسجم و بدون در نظر گرفتن این مؤلفه ها تقویت نمود. لذا می توان این طور برداشت نمود که صرف نظر از تفاوت های جنسیتی، سنی، استخدامی، رشته تحصیلی، تحصیلات و غیره که به عنوان مؤلفه های جمعیت شناختی مطرحند، می توان راهکارهای علمی- کاربردی ارائه نمود که برای همه این گروه های جمعیت شناختی دارای کاربرد می باشد.

منابع و ماخذ:

۱. اسلامی، حسین، ۱۳۸۷، رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۷
۲. توره، ناصر، ۱۳۸۷، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با بهره وری نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
۳. سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۹، رفتار شهروندی سازمانی، نشر یسطرون
۴. طاهری، شهنام، ۱۳۸۹، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، نشر آرامش
۵. قلی پور، آرین، رفتار شهروندی سازمانی گامی در جهت بهبود بهره وری نیروی انسانی، فصلنامه پژوهش بازرگانی، شماره ۴۵، ص ۱۱۵

6. Ang soon & dyne Linn van and Begley Thomas (2003)," The Employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational n,24,pp561-583

7. Bolino mark and Turnley William (2003)
8. Borman & Penner & Allen and Motwidlo (2001) "personality predictors of citizenship performance", international journal of selection and assessment, vol.9.N.1/2,pp.52-63
9. Castro & Armario and Ruiz (2004), " the influence of employee organizational Citizenship Behaviour customer loyalty, international" journal of service industry management, vol.15,N.1,pp.27-53
10. Chompookum Dhitiporn & derr Brooklyn (2004), "the effectd of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand" , career development international,vol.29,N.4,pp.406-423
11. hodson randy (2002), "management citizenship Behaviour and its influenced on productivity" , work and occupations,vol.29,No.1,pp.64-96.
- 12.Jacqueline & Shapiro (2002) , " a psychological contract perspective on organizational citizenship Behaviour, journal of organization behavior, N.23,pp.927-949.
- 13.Markoczy Livia and Xin Katherine (2004) , the virtues of omission in organization citizenship Behaviour, university California.
14. Morrison Elizabeth (1994), "role definitions and organizational citizenship behaviour: importance of the employees perspective" , academy of management journal, vol.37,N.6,pp.1543-1567
- 15.podsakoff & Mackenzie & paine and bachrach (2000), organizational citizenship behaviours: a critical review or the