

## فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی

### از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش

مصطفی عسکریان<sup>۱</sup> و فتانه طاهری عطار<sup>۲\*</sup>

#### چکیده

در این پژوهش فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی به عنوان هدف بررسی شده است. این پژوهش از نوع توصیفی است و از روش زمینه یابی استفاده شده است. ابزار پژوهش پرسش نامه فرهنگ سازمانی استیفن رابینز با پایایی ۰/۸۵ و پرسش نامه محقق ساخته رفتار شهروندی سازمانی با پایایی ۰/۷۲ می باشد. تعداد نمونه ۲۱۶ نفر از کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش می باشند که به روش طبقه ای نسبتی انتخاب شده اند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی همچون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته های بدست آمده از معادله های ساختاری نشان می دهند که فرهنگ سازمانی بیشترین تاثیر را بر شکل گیری وفاداری سازمانی دارد. افزون بر این، فرهنگ سازمانی بر شکل گیری نوع دوستی، وجدان کاری، مشارکت سازمان، نزاکت و اطاعت سازمانی تاثیر مثبت دارد.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، حوزه ستادی.

۱- استاد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی.

\*- نویسنده مسئول مقاله: F.taheriattar@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به گونه‌ای فزاینده با محیط‌های پیچیده و متلاطم روبه‌رو هستند، افزون بر این، سازمان‌ها با کارکنانی کمال طلب مواجه هستند که خواستار کار با معنا، کار هدفمند و ایجاد محیط کاری مطلوب بمنظور پرورش خلاقیت و استعدادهای خویش جهت بالندگی خود هستند (fattahi, 2006,p9). از جمله رهیافت‌های جدید، توسعه محیط‌های کاری است که خلاقیت و رشد شخصی کارکنان را پرورش دهد و توانایی‌های بالقوه آنان را به بالفعل تبدیل کند، لازمه این امر شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و ارائه راهکارهای مطلوب و سازنده برای بهبود آن است.

یک فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند محرکی برای بهره‌وری باشد و بازدهی کارکنان را افزایش دهد که این امر در گرو ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی است. بروز رفتارهای شهروندی در نهادهای انتفاعی می‌تواند منجر به افزایش درآمد و افزایش اعتبار این گونه نهادها شود که در سطح کلان بر اقتصاد کشور تأثیر گذار خواهد بود. از سوی دیگر، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی با توجه به گستردگی و اهمیت آنها بسیار مهم جلوه می‌کند. اشاعه رفتارهای شهروندی سازمانی باعث افزایش اعتماد عمومی نسبت به این سازمان‌ها می‌شود، عملکرد و کارآیی سازمان‌ها را ارتقاء می‌بخشد، باعث افزایش بیش از پیش تعهد در بین کارشناسان سازمان می‌شود و این سازمان‌ها را در کنار مردم قرار می‌دهد. لذا، ضروری است این رفتارها و عوامل بروزشان شناسایی و تقویت شوند. برای دستیابی به این هدف می‌بایست فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان شناسایی شود، زیرا عوامل بروز رفتار شهروندی سازمانی در فرهنگ سازمانی ریشه دارند و برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌بایست ضمن شناسایی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، رابطه ابعاد چندگانه رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی شناسایی و سنجیده شود تا بدین ترتیب به نحوه اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پی ببریم.

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (Robbins, 2005). فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (Ke Wei, 2008, p 211). افزون بر این، به لحاظ این که ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده ترین زیربناهای رفتار سازمانی بشمار می‌رود. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم است که تأثیرات آن در نهایت در عملکردی که به کارایی اعضای سازمان مربوط است، باز می‌گردد (Askarian, 2007, p 89-95).

فرهنگ هر سازمان آنچنان با اندیشه، احساس و عمل اعضا عجین شده است که هر گفتار، پندار و رفتاری از آن رنگ می پذیرد و جهت می گیرد (Alvani, 2007, p 48). در حالی که نمادهای ظاهری فرهنگ سازمانی مثل زبان، مراسم، نظم و انضباط به راحتی قابل رویت و دستیابی هستند، بخش عمیق تر و غیر ظاهری فرهنگ سازمانی به راحتی قابل دسترس نیست (Gholipour, 2003, p 218). بنابراین، همانند چستر بارنارد<sup>۱</sup> و اورایلی<sup>۲</sup> می توان فرهنگ سازمانی را به کوه یخ قطبی تشبیه کرد که بخش رسمی آن روی آب و بخش غیر رسمی آن در زیر آب قرار دارد (Arab salmani, 2002, p 50).

در سازمان های تازه و نو پدید احتمال آن وجود دارد که از راه برنامه ریزی<sup>۳</sup>، گزینش<sup>۴</sup> و اجتماعی کردن<sup>۵</sup> و هم چنین، بهره گرفتن از نمادها و شعارهای از پیش برنامه ریزی شده دقیق، بتوان فرهنگ سازمانی را شکل خاصی بخشید (Abduli, 2004, p 18).

نخستین نظریه پردازی های مطرح در خصوص رفتار شهروندی سازمانی در سال ۱۹۳۸ به وسیله چستر بارنارد انجام گرفته است. مبنای آن به مفاهیمی از قبیل « تمایل به همکاری » (Zarei matin, 2008) و رفتارهای نو آورانه و خودجوش (Katz & Kahn, 1978) بر می گردد.

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری بر اساس صلاحدید شخصی است که جزء نیازمندی های شغلی کارمند نبوده، اما با این حال، باعث افزایش اثربخشی سازمانی در جهت ارضای منافع ذی نفعان خواهد بود (Robbins, 2007).

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی بین پژوهشگران وجود ندارد. ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نو آوری فردی، وجدان کاری، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی، نوع دوستی و ... در پژوهش های گوناگون به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته اند (Podsukoff, 2000).

در این پژوهش رفتار شهروندی سازمانی متشکل از هفت بعد نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری، مشارکت سازمانی، نزاکت، اطاعت سازمانی و وفاداری سازمانی می باشد.

**نوع دوستی**، کمک به همکاران برای تکمیل کارها در شرایط نامعمول سازمانی می باشد. مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد یا کم مهارت کمک می کنند.

<sup>1</sup> -Barnard

<sup>2</sup> -O Reilly

<sup>3</sup> -Planning

<sup>4</sup> - Selection

<sup>5</sup> - Socialization

**جوانمردی** با عنوان توانایی کارکنان در انطباق خود با سختی‌ها و ناسازگاری‌های محیط کار بدون اعتراض یا شکایت شفاهی و رسمی تعریف شده است.

**وجدان کاری** به انجام رفتارهایی از جانب کارکنان در جهت انجام مطلوب وظایف سازمانی در سطحی فراتر از ملزومات تعیین شده شغلی یا آنچه از او انتظار می‌رود، اطلاق می‌شود. برای مثال، این که فرد به موقع سر کار حاضر شود، از زمان کاری حداکثر استفاده را ببرد و وقت زیادی را برای استراحت صرف نکند.

**مشارکت سازمانی** با درگیر بودن در امور سازمانی تجلی می‌یابد مثل حضور در جلسه‌ها و آگاهی از مسائل جاری سازمان.

**نزاکت** رفتارهای مودبانه‌ای است که از ایجاد مشکل در محیط کار جلوگیری می‌کند. هم‌چنین، این مولفه به حساسیت به میزان اثرگذاری اقدام‌های شخصی بر سرنوشت دیگران مربوط می‌شود.

**اطاعت سازمانی** از مفاهیم بنیادی رفتار شهروندی سازمانی است که حاصل درونی کردن و پذیرش قوانین سازمانی، مقررات و رویه‌ها حتی در حالت عدم وجود نظارت است. کارکنانی که به صورت وجدانی از تمام مقررات و راهکارها حتی در شرایط عدم نظارت و کنترل رسمی اطاعت می‌کنند، به عنوان شهروندان خوب سازمانی بشمار می‌آیند.

**وفاداری سازمانی** با عنوان تبعیت از سازمان و رهبران آن تعریف شده است. این بعد شامل رفتارهای داوطلبانه‌ای است که کارمندان سازمان را به گونه‌ای مثبت معرفی می‌کنند و در نهایت، به سازمان سود می‌رسانند. وفاداری سازمانی تایید، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی را در بر می‌گیرد (Fattahi, 2006).

### پیشینه پژوهش

مقیمی (Moghimi, 2006) به بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی پرداخته، نتایج گویای این است که خلاقیت و نوآوری ارتباط نزدیکی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

علیزاده (Alizade, 2008) بیان نمود که مدارک و شواهد گویای این حقیقت است که فرهنگ سازمانی پیش شرطی بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمانی بشمار می‌رود. کارکنان زمانی از مسئولیت‌های شغلی‌ها را فراتر می‌گذارند که از شغل خود راضی و خرسند باشند، سرپرستان را حمایت‌کننده و با ملاحظه تشخیص داده باشند.

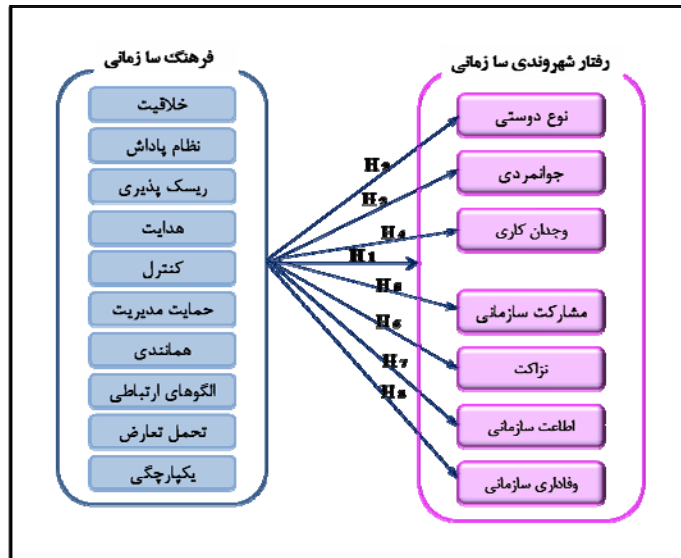
پاین و اورگان (Pain & Oregan, 2002) خاطر نشان می‌سازند که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در فرهنگ ملت‌های گوناگون به اشکال متمایز تفسیر و ارزیابی گردد. پودساکف (Podsakoff, 2000) روشن ساخته است که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط وجود دارد.

تزو هوی (Tzu Hui, 2009) طی پژوهش خود به این نتیجه رسید که صداقت می‌تواند محرکی برای کارکنان در بروز رفتار شهروندی سازمانی باشد و پیامدهای مثبت سیاست‌های سازمانی می‌تواند اثر مثبتی بر کارکنان داشته باشد و بروز رفتار شهروندی سازمانی را بیش‌تر کند. وقتی که فرهنگ سازمانی می‌تواند اثری مثبت بر صداقت مدیران و سیاست‌های سازمانی و بهبود مدیریت داشته باشد، می‌تواند کارکنان را به بروز رفتار شهروندی سازمانی تشویق کند و در نتیجه، کارکنان خدمات و فرایندهای بهتری را در سازمان ارائه دهد. کارکنانی که تمایل بیش‌تر دارند رفتار شهروندی سازمانی بروز دهند، تمایل بیش‌تری هم دارند که در سازمان دیده شوند و در موقعیت‌های گوناگون سازمانی بشمار آیند و در واقع، تمایل بیش‌تری به مشارکت دارند و از سطح بالاتری از وفاداری سازمانی و اطاعت سازمانی برخوردارند.

اریک مکین تاش (Macintosh, 2010) به بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل و وفاداری سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ابعاد فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و وفاداری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

### **چارچوب مفهومی پژوهش**

در این پژوهش بمنظور بررسی چگونگی تأثیر گذاری فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مدل مفهومی زیر طراحی گردید:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در جامعه آماری اثرگذار است.

#### فرضیه‌های فرعی

- ۱- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری نوع دوستی در جامعه آماری اثرگذار است.
- ۲- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری جوانمردی در جامعه آماری اثرگذار است.
- ۳- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری وجدان کاری در جامعه آماری اثرگذار است.
- ۴- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری مشارکت در جامعه آماری اثرگذار است.
- ۵- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری نزاکت در جامعه آماری اثرگذار است.

۶- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری اطاعت سازمانی در جامعه آماری اثرگذار است.

۷- از نظر کارشناسان، فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری وفاداری سازمانی در جامعه آماری اثرگذار است.

### روش پژوهش

از آن جایی که هدف از این پژوهش تعیین رابطه علی میان متغیرهای فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بوده است، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادله‌های ساختاری است. مدل معادله‌های ساختاری رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. از راه این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد. از آن جایی که بیش‌تر متغیرهای موجود در پژوهش‌های مدیریتی پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیش‌تر می‌شود (Hooman, 2009, p11). بنابراین، در این مطالعه از مدل معادله‌های ساختاری برای بیان روابط مورد نظر و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش از دو پرسش‌نامه بمنظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است که بر اساس متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۳۰ پرسش برای فرهنگ سازمانی و ۲۱ پرسش برای رفتار شهروندی سازمانی طرح شده است. برای فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه استیفن رابینز و برای رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته که تلفیقی از چندین پرسش‌نامه داخلی و خارجی است، استفاده شده است.

بمنظور سنجش پایایی<sup>۱</sup> به گونه مقدماتی، ۳۰ پرسش‌نامه به وسیله کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش تکمیل و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای فرهنگ سازمانی ۰/۸۵ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۲ بدست آمد. این اعداد نشان می‌دهد که پرسش‌نامه‌ها از پایایی لازم برخوردارند.

---

<sup>۱</sup> Reliability

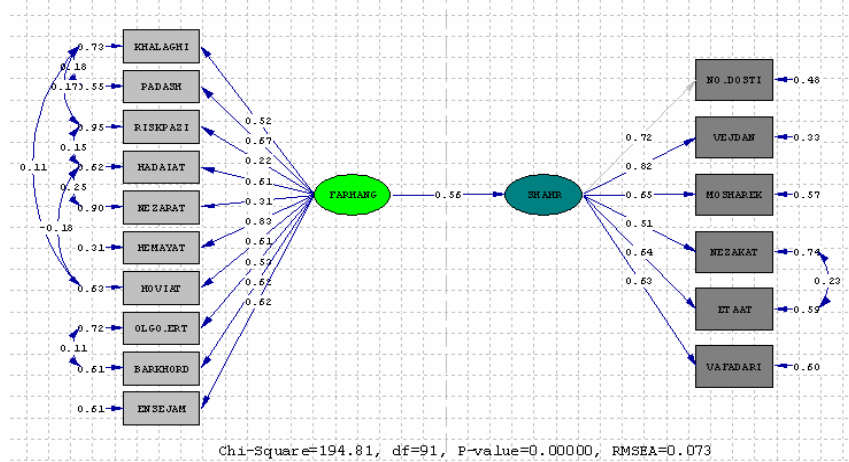
برای مشخص شدن اعتبار<sup>۱</sup> پرسش نامه اهداف و فرضیه های پژوهش در اختیار متخصصین قرار گرفت تا نظر خود را در مورد محتوای آن بیان کنند با توجه به نظرات جمع آوری شده پرسش نامه نهایی شکل گرفت.

### جامعه آماری

کلیه کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند که تعداد آنها ۴۹۲ نفر می باشد. با توجه به جدول مورگان حجم نمونه ۲۱۶ نفر تعیین شده، سپس به طور تصادفی نسبتی انتخاب شده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

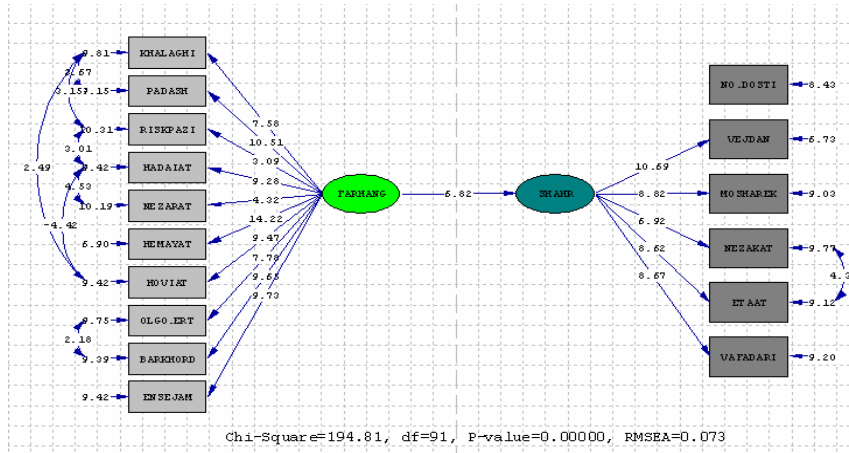
پیش از بررسی و آزمون فرضیه ها، از آنجایی که لزوم استفاده از مدل معادله های ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهاست و محاسبات حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن جامعه آماری را تأیید کرده است، بمنظور تعیین همبستگی میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده شده است. پس از اطمینان یافتن از وجود همبستگی، فرضیه های پژوهش به وسیله مدل معادله های ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند.



شکل ۱- مدل معادله ساختاری پس از برازش داده ها با الگوی مفروض بر حسب ضرایب استاندارد

<sup>1</sup> Validity





شکل ۲- مدل معادله ساختاری پس از برازش داده‌ها با الگوی مفروض بر حسب اعداد معناداری

جدول ۱- مشخصه های برازندگی مدل

AGFI <sup>5</sup>	GFI <sup>4</sup>	CFI <sup>3</sup>	NFI <sup>2</sup>	RMSEA <sup>1</sup>	$\frac{\chi^2}{df}$	شاخص فرضیه
۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۱۰۳	۲/۱۴	فرضیه اصلی
۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۰۷۸	۲/۳۱	فرضیه فرعی اول
-	-	-	-	-	-	فرضیه فرعی دوم
۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۰۷۶	۲/۲۲	فرضیه فرعی سوم
۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۰۷۷	۲/۲۶	فرضیه فرعی چهارم
۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۰۷۹	۲/۳۳	فرضیه فرعی پنجم
۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۰۷۱	۲/۰۷	فرضیه فرعی ششم
۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۰۶۵	۱/۸۹	فرضیه فرعی هفتم

نتایج آزمون معناداری ضرایب گویای آن است که کلیه بارهای عاملی نشانگرهای فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به جز جوانمردی معنادار می‌باشد. نتایج آزمون مدل یابی معادله‌های ساختاری نشان می‌دهند که پس از انجام اصلاحات و حذف نشانگر غیر معنادار

- ۱- مجذور میانگین مربعات خطای تقریب
- ۲- شاخص نرم شده برازندگی
- ۳- شاخص برازندگی مقایسه‌ای
- ۴- شاخص برازندگی انطباق
- ۵- شاخص تعدیل شده برازندگی انطباق

جوانمردی، تمامی بارهای عاملی نشانگر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مناسب می‌باشند. در ضمن، مقدار تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۵۶ می‌باشد که تاثیری قابل توجه است. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌گردد. نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش‌های پودساکف (Podsokoff 2000)، غلامعلی طبرسا (Tabarsa, 2009)، ساناز سهرابی زاده و همکاران (Sohrabi zade, 2008) و علیزاده و شهرانی (Alizadeh & Shahrani, 2008) مطابقت دارد. هم‌چنین، بارهای عاملی فرهنگ سازمانی و نوع دوستی مناسب ارزیابی می‌گردد و با توجه به شاخص‌های برازش مدل می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنادار ۰/۴۲ بر نوع دوستی دارد. بار عاملی جوانمردی ۰/۵۲- محاسبه گردید. بنابراین، در جامعه مورد نظر جوانمردی از نشانگرهای رفتار شهروندی سازمانی نیست و می‌بایست از مدل حذف گردد. نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش دانایی فرد و همکاران (Danaee fard, 2008) و ساناز سهرابی زاده و همکاران (Sohrabi zade, 2008) مطابقت دارد. نتایج محاسبات مدل یابی معادله‌های ساختاری حاکی از آن است که بارهای عاملی فرهنگ سازمانی و وجدان کاری مناسب است و شاخص‌های برازش مدل نشان دهنده پذیرش فرضیه فرعی سوم پژوهش و تاثیر مثبت و معنادار ۰/۵۲ فرهنگ سازمانی بر وجدان کاری است که نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش‌های هاجر براتی و همکاران (Barati, 2009) و ساناز سهرابی زاده و همکاران (Sohrabi zade, 2008) هم سو می‌باشد.

هم‌چنین، با توجه به شاخص‌های برازش مدل فرضیه فرعی چهارم پژوهش پذیرفته شد و تاثیر مثبت و معنادار ۰/۴۲ فرهنگ سازمانی بر مشارکت سازمانی طی محاسبات بدست آمد. نتایج بدست آمده از شاخص‌های برازش مدل حاکی از تاثیر مثبت و معنادار ۰/۱۸ فرهنگ سازمانی بر نزاکت است که به این ترتیب فرضیه فرعی پنجم پژوهش مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در مورد فرضیه فرعی ششم پژوهش نتایج محاسبات نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار ۰/۳۳ فرهنگ سازمانی بر اطاعت سازمانی است که تایید کننده فرضیه مورد نظر می‌باشد. هم‌چنین، کلیه بارهای عاملی نشانگرهای فرهنگ سازمانی و وفاداری سازمانی با توجه به نتایج آزمون مدل یابی معادله‌های ساختاری مناسب ارزیابی شد و مقدار تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۵۷ محاسبه گردید که مقدار قابل توجهی است. به این ترتیب هفتمین فرضیه فرعی پژوهش مورد پذیرش قرار گرفت که همسو با نتیجه پژوهش اریک مکین تاش (Eric Macintosh, 2010) می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری

در واقع فرهنگ سازمانی به لحاظ این که ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است از عمده ترین زیربناهای رفتار سازمانی بشمار می رود. در سازمان های نو پدید احتمال آن وجود دارد که از راه برنامه ریزی، گزینش، اجتماعی کردن و بهره گیری پیوسته از نمادها و شعارهای از پیش برنامه ریزی شده دقیق بتوان فرهنگ را شکل خاصی بخشید و از این راه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را جهت بخشید، اما در سازمان هایی با سابقه طولانی و قدیمی همچون آموزش و پرورش بسیار دشوار است که بر فرهنگ سازمانی موجود در سازمان اثر گذاشت، در چنین سازمان هایی می توان با تغییر در فعالیت ها و رویه های معمول و شیوه های اجرای کار، در راستای تغییر فرهنگ سازمانی و در پی آن ایجاد زمینه لازم برای شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی گام هایی برداشت.

واضح است که اگر در سازمان فرهنگ سازنده حاکم باشد، در آن کارکنان به کار کردن با دیگران، انجام وظایف و طرح هایی تشویق می شوند که منجر به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه، رشد و پیشرفت آنها می گردد. این نوع فرهنگ، باورهای هنجاری یا مرسوم مرتبط با پیشرفت، خودیابی، نوع دوستی و وابستگی را تأیید می کند.

پژوهش های صورت گرفته، عامل وجدان از ابعاد شخصیتی را مهم ترین عامل بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می دانند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می دهد و وجدان کاری بالایی دارد.

تمایل کارکنان به مشارکت در امور سازمانی، موجب بهبود انجام وظایف و کارکرد سازمان خواهد شد. غنی سازی شغلی یکی از رویکردهایی است که از راه آن کارکنان احساس می کنند بیش تر مورد توجه قرار گرفته اند (Cohen & Vigoda, 2000, p52). بنابراین، در محیط های کاری یاد گرفته های خود را ارتقاء داده و محیط شغلی خود را از طریق مشارکت در امور سازمانی تحت تأثیر قرار خواهند داد.

ابعاد شخصیتی از مهم ترین عوامل بروز رفتار شخص در سازمان است، اما افزون بر این، هنگامی که شخص سازمان را منبعی برای تامین کلیه منافع مادی و معنوی خود بداند و به رفتار خود به عنوان عاملی که در منافع سازمانی اثرگذار است بنگرد، آنگاه در محیط کاری خود نزاکت بیش تری از خود نشان می دهد و از ایجاد مشکل در محیط کاری جلوگیری خواهد کرد.

در صورتی که در سازمان عدالت رویه‌ای برقرار باشد، یعنی کلیه کارکنان در مقابل رویه‌ها و قوانین و مقررات یکسان باشند و کلیه کارکنان مورد ارزشیابی عملکرد قرار بگیرند، به این ترتیب کلیه قوانین و رویه‌های موجود در سازمان را می‌پذیرند و اطاعت سازمانی در آنها شکل می‌گیرد. همچنین، افرادی که دارای وفاداری سازمانی بالایی هستند تمایل کمتری به ترک خدمت و غیبت دارند و این در صورتی امکان‌پذیر است که شخص از سازمان منتفع گردد، خود را در موقعیت‌های گوناگون سازمانی موثر قلمداد کند و از حضور در سازمان رضایت داشته باشد و این امر تنها با وجود یک فرهنگ سازنده و جمع‌گرا در سازمان امکان‌پذیر خواهد بود. در فرهنگ جمع‌گرا، اهداف و علایق فردی کمتر از اهداف جمعی اهمیت دارند. در این حالت افراد بین درون‌گروه و برون‌گروه تمایز قائل می‌شوند و نسبت به گروه خود وفاداری کامل دارند، با این حال، انتظار دارند که گروه از آنها حمایت کند.

از آنجایی که در این پژوهش اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است و با اذعان به این که سابقه فرهنگ سازمانی به اندازه سابقه سازمان است، اما در سازمانی مثل وزارت آموزش و پرورش که دولتی و متمرکز است و قوانین و مقررات به صورت متمرکز وضع می‌شود، مدیران واحدهای داخلی سازمان می‌توانند با پیشنهاد و طراحی دوره‌های آموزشی به تغییر و پرورش باورها و الگوهای رفتاری کارکنان بپردازند. افزون بر این، دوره‌های آموزشی برای آموزش مدیران نیز می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

گروه‌های غیر رسمی بر رفتار و نگرش افراد تأثیر می‌گذارند. بنابراین، مدیران می‌بایست گروه‌های غیر رسمی مطلوب را شناسایی کنند و مشارکت را از راه ترغیب کارکنان به شرکت در این گروه‌ها تقویت کنند. افزون بر این، خود نظارتی و خود ارزیابی را از راه دخیل کردن کارکنان در تعیین اهداف و حل مسایل سطوح میانی سازمان تقویت کنند.

از آنجایی که فرهنگ سازنده زمینه ساز تقویت خود کنترلی، نوع دوستی و رشد فردی می‌باشد، مدیران می‌بایست بیش از پیش برای استقرار فرهنگ سازنده برنامه ریزی و تلاش کنند. برای این کار می‌بایست شرح وظایف هر شغل مشخص باشد و برای هر شخص با توجه به شرح وظیفه او اهداف فردی تعیین شود تا در صورت دستیابی به آنها شخص افزون بر احساس رضایت با سایر همکاران دست به رقابت بزند. شیوه دستیابی به این اهداف در چهار چوب قوانین سازمانی می‌تواند خلاقانه و منحصر به فرد باشد تا افزون بر این که حس استقلال را در پی دارد، باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان شود، چون افراد نسبت به کاری که انجام می‌دهند، احساس تعلق دارند به تبع وجدان کاری هم در آنان بیش‌تر نمود می‌یابد.

یکی از روش‌هایی که احتمال بروز رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد، آموزش اصول عدالت سازمانی به سرپرستان است. کارکنانی که سرپرست‌شان این دوره‌های آموزشی را طی کرده باشند، به اجرای عدالت سازمانی از جانب سرپرستان اعتماد بیشتری می‌کنند و این باعث می‌شود که خود را بیش از پیش مورد حمایت سازمان بدانند و همین امر اطاعت سازمانی و وفاداری سازمانی را در پی خواهد داشت.

سامانه پاداش دهی سازمانی می‌بایست به صورت فردی و گروهی طراحی شود تا افزون بر این که افراد به صورت فردی مورد تشویق قرار می‌گیرند، به شرکت در فعالیت‌های گروهی هم ترغیب شوند و روحیه مشارکت سازمانی در آنها تقویت گردد.

### **References**

- Abduli, R. (2004) Organizational culture. Journal of Message management. Fourth year. (Persian)
- Abdolrahmani, R. (2008) Overture on informal organizational culture. Journal of Danesh entezami. No.3 (Persian)
- Alizadeh, M. Shahrani, A. (2008) Explain the role of organizational culture in organizational citizenship behavior, study EPC companies. . First conference of organizational citizenship behavior. Tehran University. (Persian)
- Arab salmani, H. (2002) Investigating relation between organizational culture and Islamic values in scientific institutes of NAJA, the MS Thesis of Dafous. (Persian)
- Askarian, M. (2007) Organization and Education management. Tehran. Amir Kabir.
- Alvani, M. (2007). Public management, Tehran: Ney. (Persian)
- Barati ahmadabadi, H. Arizi, H. Noori, A. (2009) Relation of Organizational culture and climate Job performance. Journal of application psychology. No 13. (Persian)
- Cohen, A and Vigoda, E, (2000). A study examined the relationship between organizational citizenship behavior and general citizenship behavior in the wider society, administration & society Beverly Hills, Vol. 32, pp 29 – 59.
- Danaee fard, H. Ebrahimi, A. (2008) Organizational citizenship behavior in Public organizations: reflection on basic and theoretical approaches. First conference of Organizational citizenship behavior. Tehran University. (Persian)
- Fattahi, M. (2006) Investigating effects of Spirituality in work environment on organizational citizenship behavior and its effect on customer loyalty and quality of Service in Social Security organization. MS Thesis (Persian)
- Gholipoure, A. (2003). Sociology of organizations, Sociological approach to organization and management, Tehran. Samt (Persian)
- Hooman, H. (2009) Structural equations model by using lisrel. Tehran .Samt (Persian)

Katz, D., & Kahn, R.L (1978). *The Social Psychology of Organization*, Wiley, New York.

Ke, w, Wei, K (2008). *organizational culture and leadership in ERP implementation, Decision support system*, 45, pp208.218.

Macintosh, Eric & Doherty Alison (2010). *The influence of organizational culture on job satisfaction to leave, Sport management review*, Vol. 13. pp 106 - 117.

Moghimi, M.(2006) *Surrey of the relationship of organizational citizenship behavior and entrepreneurship culture in governmental organization Organizational Culture Management* ,Volume: 4, Issue: 3. (Persian)

Paine, J. B. and D. W. Organ (2002). *The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations*, *Human resource management review* 10 , pp 45 – 59.

Podsokoff. P. M. Mac Kenzi. S. B Paine. J. B. and Bachrach. D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of management*. 26. No. 3. pp 513 – 563.

Robbins, Stephen P. (2005), *Essential of Organizational Behavior*, eighth edition, Prentice. Hall.

Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2007), *Organizational behavior*, Twelfth Edition, prentice. Hall.

Sohrabi zade, S. Bastani, P. Ravangard, R. (2008) *Investigation of the effective factors on organizational citizenship behavior on experts of Shiraz university of medical science. Journal of hospital*. No.209 (Persian)

Tabarsa, G. Mirzade, L. (2009) *Explain position of organizational culture in upgrading of organizational citizenship behavior, nature, content and functions. Journal of Rahborde yas*. No. 23. (Persian)

Tzu-hui, C.(2009) *An Experimental Study of the succession commitment, personality, and organizational citizenship behavior*, MS thesis. National university of education library, Taiwan.

Zarei Matin, H. (2008) *Methods of variation organizational culture. Journal of management science*, No. 46. (Persian)