

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان ۱۳۹۰

## بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام)

دکتر حبیب ابراهیم پور\*

استادیار دانشگاه محقق اردبیلی

حسن خلیلی

کارشناسی‌ارشد مدیریت دانشگاه شاهد

سجاد حبیبیان

کارشناسی‌ارشد مدیریت دانشگاه شاهد

محمد سعادت‌مند

کارشناسی‌ارشد مدیریت دانشگاه شاهد

### چکیده

بقاء در محیط نامطمئن و پر رقابت کنونی، سازمان‌ها را به داشتن نیروهای متخصص و ماهر ملزم ساخته است؛ نیروهایی که فراتر از وظایف تکلیفی خود عمل نمایند، زیرا موفقیت سازمان‌ها به وجود این نیروها بستگی زیادی دارد. عوامل متعددی در شکل‌گیری این رفتار نقش دارند. در تحقیق حاضر این عوامل با توجه به مدل هاگمن و اولدهام مورد بررسی واقع شد و به جای نتایج فردی و سازمانی، رفتار شهروندی سازمان مورد توجه قرار گرفت. تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری تعداد ۲۵۰ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و از فنون آماری فراوانی و درصد و ضریب همبستگی برای تجزیه و تحلیل سوال‌ها، رد یا تایید فرضیه‌ها و برای دستیابی به میزان و شدت رابطه متغیرها استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد اصلی شغل با رفتار شهروندی سازمانی ( $R=0/460$ )، بین حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی ( $R=0/647$ ) و بین ویژگی‌های شغلی با ترکیب دو مولفه ابعاد اصلی و حالت‌های روانی حساس با رفتار شهروندی سازمانی ( $R=0/553$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پایان پیشنهادهایی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما ارائه گردید.

**کلیدواژه‌ها:** ویژگی‌های شغلی، ابعاد اصلی شغل، حالت‌های روانی حساس، مدل هاگمن و اولدهام، رفتار شهروندی سازمانی.

[haebrahim@yahoo.com](mailto:haebrahim@yahoo.com)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۶

## A survey of the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior in IRIB Training center (According to Hackman and Oldham model)

**Habib Ebrahimpour**

Assistant professor, University of Mohaghegh Ardabili

**Hassan khalili**

Master student Management, Shahed University

**Sajjad Habibian**

Master student Management, Shahed University

**Mohammad Saadatmand**

Master student Management, Shahed University

### Abstract

Existence of professional employees in organisations is vital for survival and business success in uncertain environment. Such employees work beyond their official responsibility and help organisations to achieve their goals. The different factors impact on creation of this behaviour. This article studies these factors according to Hackman and Oldham model emphasizing on Organizational Citizenship Behavior instead of individual and organizational result. The population of this descriptive- survey research comprised of 250 from which data was collected using questionnaires. Data analysis was conducted by frequency distribution, percentage, Spearman correlation test. According to the research findings, there are positive and significant relationship between Motivating Potential Score (MPS) and Organizational Citizenship Behavior ( $R= 0/460$ ), Critical Psychological State and Organizational Citizenship Behavior ( $R= 0/647$ ) and between Job Characteristics with two dimensions of Motivating Potential Score and Critical Psychological State and Organizational Citizenship Behavior ( $R= 0/553$ ). Finally, the article has presented suggestions and recommendations for improvement of Citizenship Behavior in Training Center and IRIBU.

**Keywords:** Job characteristics, Core job dimension, Critical psychological state, Hackman and Oldham model, Organizational citizenship behavior.

### مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان‌شان هستند. شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثر بخشی آنها در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌کند؛ نسلی که از آنها به عنوان (سربازان سازمانی) یاد می‌شود (Zainabadi, 2009, P.76).

بدون شک این کارکنان، وجه ممیزه سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش هستند (Podsakoff et al., 2000, P.516). سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد منجر به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان‌شان شده است. در نتیجه این تغییرات و جهت آماده شدن برای تغییرات آینده، فشار قابل ملاحظه‌ای بر کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی، آموزش و حقوق و مزایا وارد می‌آید. همچنین سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظایف و نقش تعریف شده در شرح شغل‌شان عمل نمایند.

موفقیت سازمان‌ها امروزه بستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از نقش و وظایف خود عمل می‌کنند. به این تلاش‌های فراتر از نقش و انتظار در ادبیات سازمان و مدیریت، رفتارهای فراتر از نقش یا رفتار شهروندی سازمانی اطلاق می‌شود (Dipaola & Moran, 2001, P.425). رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> که با عبارت‌هایی نظیر سرباز خوب، رفتار اختیاری، رفتار داوطلبانه و رفتار فراتر از نقش تعریف می‌شود موج نوینی در دانش سازمانی بویژه حوزه رفتار سازمانی ایجاد کرده است (Garg & Rastogi, 2006, P.541) که نقش بسیار مهمی در اثربخشی سازمانی دارد (Dipaola & Moran, 2001, P.420). رفتار شهروندی سازمانی موجب می‌شود کارکنان منافع گروهی و سازمانی را بر منافع فردی ترجیح دهند (Moorman & Blakely, 1995, P.129).

باتمن و اورگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را رفتارهایی سودمند می‌دانند که در شرح شغل کارکنان قید نشده است، اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایف خود به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند. ارگان و همکارانش طرح رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان بخشی از پژوهش‌های جاری معرفی کرده‌اند که در صدد روابط معتدلی را بین نگرش‌های کارکنان و عملکرد کاری ایجاد نمایند (Iaffaldano & Muchinsky, 1985, P.262 ; Brayfield & Crockett, 1995, P.350).

<sup>۱</sup> . Organizational Citizenship Behavior (OCB)

شهروند سازمانی کسی است که عادت دارد رفتارهایش فراتر از نقش، وظایف سازمانی و شرح شغل باشد. یک شهروند سازمانی به دنبال این نیست که رفتارهای شایسته‌اش منتج به پاداش‌های سازمانی شود. بواقع ریشه این رفتارها در از خود گذشتگی شغلی نهفته است. با این باور که رفتارهای شایسته وی به پیشرفت سازمان کمک می‌کند. عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش‌های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ، داشتن کارکنانی است که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌کنند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد کرده است. این مفهوم موجب شده تا سازمان‌های نوآور، منعطف، موفق در برابر بقا و موفقیت‌شان مسئول باشند. مطالعات اخیر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتار اخلاقی نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. افزون بر این، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در بخش خدماتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در بیمارستان‌ها، هتل‌ها و بسیاری از سازمان‌های دیگر به اجرا درآمده است. بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش کارآیی خود مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را به اجرا گذاشته‌اند و چنین رفتاری را در سازمان‌های خصوصی و دولتی افزایش داده‌اند. اما در ایران مفهوم رفتار شهروندی سازمانی هنوز مفهومی ناآشنا محسوب می‌شود. هر چند در سال‌های اخیر بررسی‌های متعددی در این زمینه انجام شده است، ولی پرداختن به تأثیرگذاری مباحث تخصصی‌تر سازمان و مدیریت نظیر ویژگی‌های شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند افزون بر کمک به گسترش مبانی نظری آن در ایران به برخی از مسائل مبتلا به سازمان‌ها پاسخ ارائه نماید. از این رو مقاله حاضر به بررسی رابطه "ویژگی‌های شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی" پرداخته و درصدد جستجوی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

ویژگی‌های شغلی چه تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند؟ تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال شغلی و بازخور شغلی تا چه میزانی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار هستند؟ افزون بر آن با معنی تلقی نمودن کار، آگاهی از نتایج عملکرد و مسئول بودن در قبال کار چه میزانی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی موثر هستند؟

در نهایت به ارائه راهکارهایی برای دستیابی به وضعیت مطلوبی از رفتار شهروندی سازمانی پرداخته ایم.

### مبانی نظری تحقیق

#### رفتار شهروندی سازمانی

هر چند واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ میلادی به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون کتز و کان با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و « رفتارهای نوآورانه و خود جوش» در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی و پیش از آنها، چستر بارنارد با بیان مفهوم « تمایل به همکاری» در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند (Podsakoff et al., 2000, P.513). از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی کارکنان<sup>۱</sup> است. از دید اورگان رفتار شهروندی سازمانی به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و انسجام در محیط کار، فراتر یا ماوراء وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (Hodson, 2002, P.70). به باور اورگان رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. افزون بر آن، رفتار شهروندی سازمانی مزایای زیر را برای سازمان‌ها به همراه دارد:

- افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان؛
- استفاده از منابع سازمانی برای ارزش آفرینی بیشتر؛
- صرف منابع برای کارهایی که صرفاً جنبه نگهدارندگی ندارند؛
- ایجاد زمینه برای هماهنگی بهتر در درون و بین گروه‌ها؛
- افزایش توانایی سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
- توانمند سازی سازمان برای سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی؛
- افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها (Podsakoff et al., 2000, PP.543-546).

<sup>۱</sup> Employee Organizational Citizenship Behavior (EOCB)

باتمن و ارگان (۱۹۸۳) واژه رفتار شهروندی سازمانی را در دو مفهوم بیان کردند:

۱- رفتارهای کمک کننده نظیر وقت شناسی و انجام دادن امور فراتر وظایف رسمی

سازمانی؛

۲- پرهیز از رفتارهایی که ممکن است به سازمان و یا افراد دیگر آسیب بزند؛ نظیر اجتناب از

سرزنش دیگران به خاطر چیزهای کم اهمیت.

اورگان در سال ۱۹۹۰ به اجتناب از رفتارهای آسیب‌زا و زیان‌آور تاکید کرد؛ هر چند این جنبه از مفهوم رفتار شهروندی کمتر مورد توجه واقع شده است (Markoczyliovia & Katherine, 2004, P.4).

دیوید تونیسیسید و مورکیسون<sup>۱</sup> این رفتار را با مفهوم «سندروم سرباز خوب» تعریف می‌کند. پودساکف و همکاران معتقدند تحقیقات گذشته بیشتر بر عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی تمرکز داشتند، ولی در بررسی‌های اخیر بایستی پیامدهای این رفتار از جمله تاثیر آن بر ارزیابی مدیران از کارکنان و افزایش حقوق و مزایا و تشویق‌های دیگر و همچنین تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته شود. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی برای بقای سازمان حیاتی است. مطابق دیدگاه نظریه پردازانی چون اورگان، رفتار شهروندی سازمانی با حداکثرسازی کارایی در صدد ارتقاء عملکرد سازمانی است (Murphy et al., 2002, P.288).

از رویکرد اورگان (۱۹۹۸) رفتار شهروندی سازمانی به رفتاری اطلاق می‌شود که از روی میل و اراده فردی بوده و بطور مستقیم از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند، ولی موجب ارتقاء عملکرد اثربخش سازمان می‌شود. در نگاهی دیگر گراهام پیشنهاد می‌کند اگر رفتار شهروندی سازمانی مجزا از عملکرد کاری مورد توجه قرار گیرد دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، در نظر گرفت. تمایز بین عملکرد و فرانشی، به دلایل مختلفی مشکل است: نخست، ادراکات مدیر و کارکنان از عملکرد و مسئولیت‌ها ضرورتاً با یکدیگر مشابه نیستند. ثانیاً، ادراک کارکنان از

<sup>۱</sup> . David Turnipseed & Gene Murkison

عملکرد و مسئولیت‌هایشان، از میزان رضایت آنها از محیط کارشان تاثیر می‌پذیرد (Castro et al., 2004, P.29).

بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تاکید تحقیقات بوده است؛ البته می‌توان به عامل پنجمی هم اشاره کرد که در تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی به آن اشاره نشده و آن عامل محیطی است. این عوامل عبارتند از: ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی، رفتار رهبری و عوامل محیطی. با توجه به قلمرو موضوعی بررسی حاضر، در این قسمت به بحث عوامل مربوط به ویژگی‌های شغلی پرداخته می‌شود.

امروزه پیوندهای مفهومی و تجربی بیشماری در خصوص رابطه بین عملکرد رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمان‌ها وجود دارد. به باور بورمن و متویدلو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) چهار روند و نگرش اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را مشخص می‌کند:

۱- رقابت جهانی در مورد سرمایه انسانی به ویژه حمایت‌های سازمانی از ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان به طور فزاینده‌ای به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی افزوده است.

۲- دومین عامل به سازمان‌های گروه محور مربوط می‌شود که این سازمان‌ها نیاز بیشتری به مولفه‌های رفتار شهروندی دارند.

۳- سومین عامل، عملکرد سازمانی و بویژه نقش ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان در کاهش مستمر تعداد کارکنان، و کوچک‌سازی به منظور وفق‌پذیری با تحولات و تمایل برای ظهور و ترویج بیشتر تلاش‌های حیاتی سازمان‌هاست.

۴- خدمت‌رسانی به مشتریان و رضایت ارباب رجوع مورد تاکید قرار می‌گیرد.

به طور کلی رفتار شهروندی به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی فواید زیادی دارد: از نظر فردی اهمیت ناچیزی دارد، اما به طور کلی هم به سازمان و هم به کارکنان بر اساس رویکردهای متنوع

<sup>۱</sup> . Borman and Motowidlo

منفعت می‌رساند. رفتار شهروندی سازمانی موجب گرد آمدن گروهی از کارکنان می‌شود که به شرکت متعهد هستند. جین (۱۹۸۸) معتقد است رفتار شهروندی موجب کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود. زیرا کارکنانی که به سازمان متعهد هستند به مدت طولانی در سازمان باقی می‌مانند، و رفتار آنها نیز به نوبه خود به ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (Koopman & Richard, 2001, P.6).

### تحلیل ویژگی‌ها و مشخصه‌های شغلی

انگیزش و رضایت شغلی از جمله مباحثی هستند که از بعد نظری و عملی، بخش قابل توجهی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران و مدیران را به خود اختصاص می‌دهند. روش‌هایی نظیر گردش شغلی، گسترش شغلی، غنی‌سازی شغل و طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی، از جمله روش‌های ارتقای سطح انگیزش و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌هاست. هر یک از روش‌های یاد شده ویژگی‌های خاص خود را دارند که از آن میان روش طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی، به دلیل وجود ابزار سنجش، متغیرهای موجود در مدل مشخصه‌های شغلی و پیامدها و نتایج مثبت و با ارزش آن، از شهرت و اعتبار ویژه‌ای برخوردار گردیده است (Taghdies & Jamshidi, 1997, P.2). به همین دلیل، مقاله حاضر از بین روش و مدل‌های مختلف، مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن-اولدهام را برای بررسی انتخاب کرده است.

ویژگی‌های شغل اشاره به چگونگی فعالیت‌ها، وظایف، تکالیف و ابعاد مختلف یک شغل دارد. بعضی از مشاغل، متعارف و جاری هستند، زیرا فعالیت‌های آنها یک دست شده و تکراری اند و بعضی دیگر غیر معمول؛ بعضی‌ها نیاز به مهارت‌های گوناگون دارند و بعضی دیگر میدان عمل محدود؛ بعضی‌ها کارمند را با واداشتن به تبعیت دقیق از روندها خسته می‌کنند و بعضی دیگر به کارمندان آزادی عمل بیشتر در انجام دادن کار به میل خود می‌دهند. بعضی از کارها زمانی بیشترین توفیق را به همراه دارند که به وسیله گروهی از کارمندان به صورت جمعی صورت بگیرند و بعضی دیگر به وسیله افرادی که در اصل به صورت مستقل کار می‌کنند (Keshtidar, 2002, P.41).

ریچارد هاگمن و ادوارد لاولر (۱۹۷۱) در مطالعه‌ای که در یک شرکت تلفن انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هر چه کارکنان ویژگی‌هایی مانند تنوع مهارت، ماهیت وظیفه، استقلال، بازخور



و سروکار داشتن با دیگران را بیشتر در شغل احساس کنند، رضایت خاطر آنان بیشتر و عملکرد و حضور آنان در محل کار بهتر و زیادتر است. این مطالعه زمینه‌ای را برای مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام در سال ۱۹۷۵ فراهم ساخت و آنها طی پژوهشی دریافتند هر چه کارکنان از نظر ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت وظیفه، آزادی عمل در کار و بازخور شغلی) سطح بالایی داشته باشند رضایت شغلی و عملکردشان افزایش و جابه‌جایی و غیبت از محیط کار کاهش می‌یابد (Rad, 1999, P.38).

مدل هاگمن و اولدهام مشتمل بر سه بخش است: ۱- ابعاد اصلی شغل<sup>۱</sup> شامل (تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال، بازخور از نتایج)؛ ۲- حالات روانی حساس<sup>۲</sup> شامل (احساس داشتن کار مهم، احساس مسئولیت در قبال انجام کار، آگاهی از نتایج انجام کار)؛ ۳- نتایج فردی و کاری شامل (ارتقای انگیزش درونی از ارتقای عملکرد کیفی کار، ارتقای رضامندی از کار و کاهش ترک خدمت) است (نمودار شماره ۱).

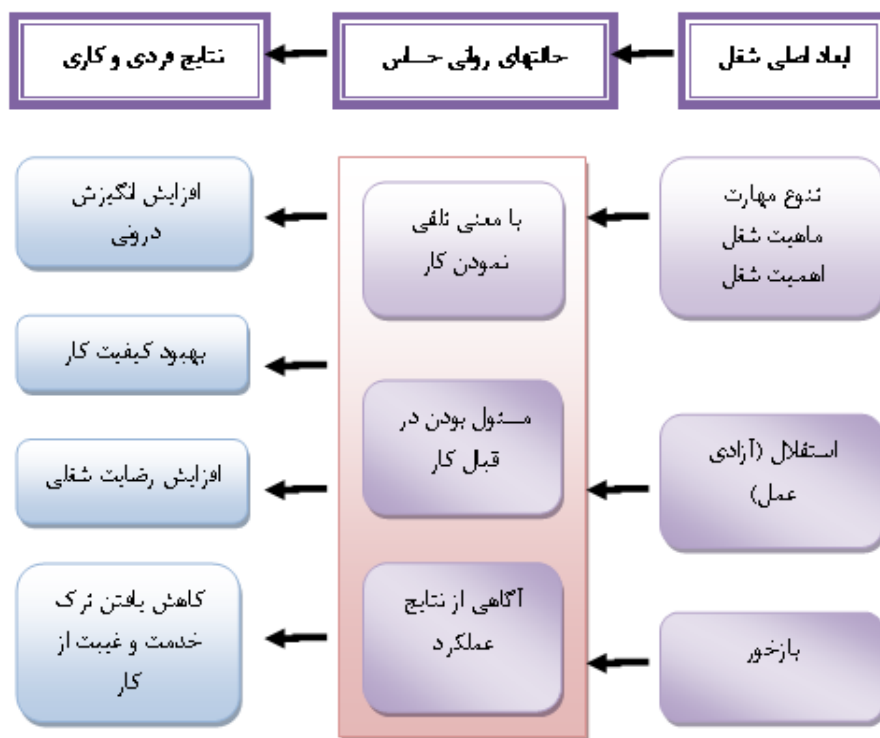
تنوع مهارت: یعنی میزانی که شغل به تنوعی از فعالیت‌ها برای انجام کار نیازمند است. تنوع مهارت درجه نیازمندی شغل به فعالیت‌های متنوع است که لازمه آن داشتن مهارت‌ها و استعدادهاست مختلف است (Moorhead & Griffin, 2002, P.203). فعالیت‌های مختلفی که برای انجام کار مورد نظر لازم است، و کارگر یا کارمند باید از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خاص خود استفاده کند.

اهمیت شغل: میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تاثیر می‌گذارد. اهمیت شغل به میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران، در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان بستگی دارد (Moorhead & Griffin, 2002, P.18).

<sup>۱</sup> . Core Job Dimension

<sup>۲</sup> . Critical Psychological State

اهمیت یک شغل شامل اهمیت گذاشتن برای زندگی و رفاه همکاران و مصرف کنندگان است. برای مثال مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان‌های بسیاری تاثیر دارد، بنابراین چنین شغلی بسیار پر اهمیت تر است تا اشتغال در شغل کارمند دفتری اداره پست (Mahdad, 2005, P.137).



شکل (۱): روابط بین ابعاد اصلی شغل، حالات روانی و نتایج (Hackman & Oldham, 1975)

ماهیت یا معنی‌داری شغل: میزانی که شاغل یک کار را به طور کامل انجام می‌دهد. طرح، واحد یا بخشی از کار که کاملاً مشخص و به خودی خود دارای هویت خاص است. به عبارتی دیگر وظایف شغلی از ابتدا تا انتها به نحوی معین شده‌اند که فرد تصویر کاملی از وظایف خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می‌شود (Robbins, 2000, P.302).

منظور از هویت شغل عبارت از تفهیم این مطلب به کارکنان است که کارشان با سایر فعالیت های سازمان چه ارتباطی دارد؟ برخی از کارکنان به علت اینکه از نحوه ارتباط کارشان با سایر فعالیت های سازمان آگاهی ندارند در ضمن کار کردن و یا در پایان آن احساس موفقیت نمی کنند و اگر کار آنها به گونه ای باشد که شاغلین احساس کنند کارشان با سایر کارها ارتباط دارد درخواست یافت که در رسیدن به هدف های سازمان، کار مهمی را انجام می دهند و بدین گونه رضایت شغلی آنان افزایش می یابد.

استقلال در کار: میزانی که شغل بتواند به هنگام برنامه ریزی کار و تعیین روال کار، به فرد آزادی، استقلال و اختیار دهد. منظور از درجه آزادی، استقلال و دخالت داشتن فرد در تنظیم جدول های کاری مربوطه و روش های انجام کار است (Toosierad, 2002; Moorhead & Griffin, 1989). استقلال یا آزادی عمل در حقیقت به آن ویژگی از کار گفته می شود، که به کارکنان نوعی از اختیار و نظارت بر تصمیمات وابسته به شغل را می بخشد. چنین می نماید که این آزادی و اختیار در پدید آوردن احساس مسئولیت در کارکنان اثری بنیادی دارد.

بازخور: مقدار فعالیت های کاری که برای به دست آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی اش لازم است. بازخور میزان یا درجه ای که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می شود و اطلاعات در مورد اثر بخشی عملکرد به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند داده می شود (Robbins, 2000, P.928).

الگوی ویژگی های شغلی از بسیاری جهات مورد تحقیق قرار گرفته است. نتیجه بیشتر تحقیق ها چارچوب کلی تئوری را تایید می کند (یعنی مجموعه ای از ویژگی های شغلی وجود دارد و این ویژگی ها بر رفتار اثر می گذارند). ولی در مورد اینکه کدام ویژگی (یا ویژگی ها) هسته مرکزی را تشکیل می دهند اتفاق نظر کامل وجود ندارد. همچنین در مورد اینکه احساس نیاز به رشد می تواند به عنوان یک عامل واسطه ای فعالیت کند یا خیر توافق نظر وجود ندارد (Robbins, 2000, P.931). مدارک و شواهد نشان می دهد اگر استقلال و آزادی عمل زیاد باشد فرد دارای مهارت های گوناگون خواهد شد. رابینز اشاره می کند که رابطه بین ابعاد شغل و

نتیجه‌های حاصل به وسیله نیازی که فرد در خود از جهت رشد احساس می‌کند، تعدیل می‌شوند؛ یعنی تمایل فرد به خود شکوفایی (Robbins, 2000, P.929).

تنوع مهارت، ماهیت شغل و اهمیت شغل سبب معنی‌دار بودن کار می‌شود، استقلال شغلی درباره نتایج کار می‌باشد و بازخور شغلی نیز مربوط به آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری است. این پنج بعد در فرمول توان بالقوه انگیزشی<sup>۱</sup> خلاصه می‌شوند. این مدل بیان می‌کند هر چه توان بالقوه انگیزشی شغل افراد در سطح بالاتری قرار گیرد، انگیزش و رضایت شغلی افزایش می‌یابد (Moeller & Fitzgerald, 1985, P.288). به طور مشخص این مدل بر این نظر تاکید دارد که غنی کردن عناصر معین مشاغل در تغییر حالات روانی افراد موثر بوده و اثر بخشی فعالیت آنان را افزایش دهد. لازم به ذکر است این مدل برای تشریح رفتار افرادی موثر است که از درجه نیاز بالایی برای رشد و توسعه کاری برخوردارند.

از نظر هاگمن و الدهام حالات روانی حساس هسته اصلی تئوری را تشکیل می‌دهند. به عقیده آنها حالات مزبور نشان‌دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تاثیر ویژگی‌های شغل می‌باشد. آنها حالات روانی حساس را شامل معنی‌دار بودن کار<sup>۲</sup> پذیرش مسئولیت نتایج کار<sup>۳</sup> و آگاهی از نتایج<sup>۴</sup> تعریف می‌کنند.

#### رفتار شهروندی سازمانی و عوامل شغلی و سازمانی

در این قسمت به برخی از تحقیقات انجام شده در مورد رفتار شهروندی سازمانی اشاره می‌شود. همانطوری که ذکر شد رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهایی است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته و در تحقیقات مختلف به بررسی رابطه این متغیر با عوامل مختلف شغلی و سازمانی پرداخته‌اند. مرور برخی از نتایج تحقیقات این نکته را نشان می‌دهد که عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی موثر است. بتمن و ارگان (۱۹۸۳) در مطالعات تجربی

<sup>۱</sup> . Motivating Potential Score(MPS)

<sup>۲</sup> . Experienced Meaning Fullness of the Work

<sup>۳</sup> .Experienced Responsibility for Work Outcomes

<sup>۴</sup> . Knowledge of Results

خود از ۸۲ کارمند غیر دانشگاهی، مدیران اداری در یک دانشگاه ایالت غربی به این نتیجه رسیدند که بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. نکته مهم این تحقیق این بود که سرپرستی و فرصت‌های ارتقاء نسبت به پرداخت دستمزد، تعامل با همکاران اهمیت بیشتری دارد. مک نیلی و مک نیلو (۱۹۹۴) در بررسی خود در مورد رضایت شغلی و پاداش‌های منصفانه به این نتیجه رسیدند رضایت شغلی با رفتارهای اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸) از طریق یک نمونه ۱۵۵ نفری در آمریکا و ۳۷۸ نفری در عربستان و مصر به ارزیابی «پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی» در آمریکا، عربستان و مصر پرداختند. آنان با استفاده از روش توصیفی- همبستگی بررسی خود را انجام داده و به این نتیجه رسیدند بین رفتار شهروندی سازمانی با رضایت درونی و بیرونی، عزت نفس، کاهش استرس کاری و تحقق اهداف فردی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) از طریق بررسی «تاثیر توانمند سازی معلمان بر تعهد شغلی، حرفه ای و رفتار شهروندی سازمانی در مدارس» به این نتیجه رسیدند بین رفتار شهروندی سازمانی معلمان و توانمند سازی، تعهد شغلی و تعهد حرفه ای آنها رابطه معنی دار وجود دارد. در این زمینه به برخی از تحقیقات درون کشوری اشاره می‌شود.

زارعی متین و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «شناخت عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان» به این نتیجه رسیدند در سازمان‌های مورد بررسی از لحاظ شاخص‌های انسانی رفتار شهروندی یعنی شاخص‌های فداکاری، مشارکت (مدنی، اجتماعی، وظیفه ای و حمایتی) و توجه و احترام، تفاوت معنی داری وجود ندارد؛ اما به لحاظ شاخص‌های سازمانی بین سازمان‌های مذکور از لحاظ وظیفه شناسی، جوانمردی و وفاداری تفاوت معنی داری وجود دارد.

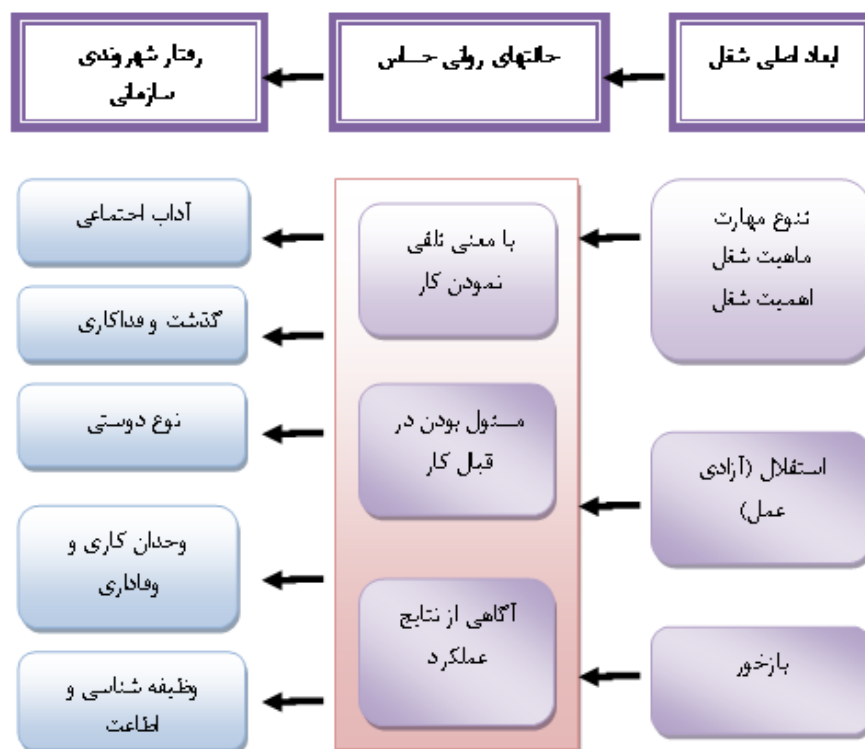
قلی‌پور و حسنی کاخکی (۲۰۰۷) در بررسی خود تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری» دریافتند که رفتارهای شهروندی سازمانی در ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت، نیت رفتاری و وفاداری اهمیت خاصی دارد. یافته‌های تحقیقات آنها در مقاله‌ای با عنوان «بررسی صحت و سقم کلیشه‌های منفی زنان در سازمان‌ها»

نشان می‌دهد تعهد سازمانی با عجز شدن با شغل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه علی معنی‌داری دارند و همچنین رفتار شهروندی زنان نسبت به مردان بیشتر است. نجات و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان «تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی) آژانس‌های مسافرتی شهر تهران» نشان دادند رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.

تخت طاقدیس و جمشیدیان (۱۹۹۵) با مطالعه «افزایش انگیزش درونی و رضایت شغلی» بیان می‌کنند که کاربرد مدل هاگمن- اولدهام در پالایشگاه اصفهان موجبات انگیزش درونی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. پوررضا و همکاران (۲۰۰۸) در بررسی‌های خود تحت عنوان «نقش و تاثیر مدل ویژگی‌های شغلی روی رضایت شغلی» به این نتیجه رسیدند که تمامی ویژگی‌های شغلی (به جز بازخورد) روی رضایت شغلی تاثیر مثبت دارند.

### مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن- اولدهام و با لحاظ رفتار شهروندی سازمانی مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. این مدل به مانند مدل هاگمن به ابعاد پنج‌گانه شغل و حالات روانی حساس حاصل از آن پرداخته، ولی به جای نتایج مورد انتظار، رفتار شهروندی سازمانی را مورد توجه قرار داده است. به دلیل اینکه مبنای کار مدل ویژگی‌های شغلی است عنوان «مدل تعدیل شده هاگمن و اولدهام» به مدل داده شده است. فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل تعدیل شده تعیین و به آزمون گذاشته شده است (شکل ۲).



شکل (۲): مدل مفهومی تحقیق، روابط بین ابعاد اصلی شغل، حالات روانی شاغل و رفتار شهروندی سازمانی (مدل تعدیل شده هاگمن و اولدهام)

همان طور که شکل شماره (۲) نشان می دهد ابعاد اصلی شغل شامل (تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال، بازخور از نتایج) و حالات روانی حساس شامل (معنی دار بودن کار، پذیرش مسئولیت نتایج کار و آگاهی از نتایج) از مدل هاگمن و اولدهام اتخاذ شده و متغیر وابسته مدل یعنی رفتار شهروندی سازمانی به اقتباس از مدل فوق و با توجه به نتایج تحقیقات بتمن و ارگان (۱۹۸۳)، تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸)، پودساکف (۲۰۰۲)، زارعی متین و همکاران (۲۰۰۶) و تخت طاقدیس و جمشیدیان (۱۹۹۵) انتخاب و تعریف شده است.

رفتار شهروندی سازمانی با هفت مولفه در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفت و در بررسی به میدانی به یازده مولفه تقسیم گردید. این مولفه‌ها عبارت بودند از: آداب اجتماعی، گذشت و

فداکاری، نوع دوستی، وجدان کاری، وفاداری، وظیفه شناسی و اطاعت پذیری. مدل نشان می‌دهد ابعاد پنج‌گانه شغل موجب ایجاد حالت‌های حساس روان‌شناختی می‌شود و تحقق هر دو موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین مشخصه‌های شغلی (ابعاد اصلی شغل یا توان بالقوه انگیزشی و حالت‌های اصلی روان‌شناختی) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

۱- بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و

معنی‌داری وجود دارد.

۱-۱ بین تنوع مهارت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۲-۱ بین ماهیت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۳-۱ بین اهمیت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۴-۱ بین استقلال کاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۵-۱ بین بازخور شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۲- بین حالت‌های روانی حساس شاغل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری

وجود دارد.

۱-۲ بین تلقی معنی‌داری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۲-۲ بین مسئول بودن در قبال کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود

دارد.

۳-۲ بین آگاهی از نتایج عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود

دارد.

۳- بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) از طریق حالت‌های روانی حساس شاغل و

رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.



- ۱-۳ بین ابعاد سه گانه شغل (تنوع مهارت، ماهیت شغلی و اهمیت شغلی) با با معنی تلقی نمودن کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- ۲-۳ بین استقلال کاری با مسئول بودن در قبال کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- ۳-۳ بین بازخور شغلی و آگاهی از نتایج عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شد. جامعه آماری کارکنان مرکز آموزش و دانشکده صدا و سیما و تعداد جامعه آماری ۲۵۰ نفر است. از نمونه‌گیری تصادفی برای گزینش نمونه‌ها استفاده شد. تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران (به عنوان فرمول برآورد حجم نمونه در متغیرهای کیفی) حداقل ۱۴۰ و حداکثر ۱۵۲ نفر می‌باشد که ۱۴۸ پرسشنامه (ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر) بین نمونه‌ها توزیع و پس از جمع‌آوری و بررسی و حذف پرسشنامه‌های ناقص به همراه افت نمونه‌ها، ۱۰۹ پرسشنامه باقی ماند و همین تعداد برای تجزیه و تحلیل استفاده گردید. بعد از تعریف شاخص‌های هر یک از متغیرها، پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه در دو محور تنظیم گردید که محور اول آن مربوط به متغیر مستقل (ابعاد اصلی شغل و حالت‌های روانی حساس شغل) بود. برای هر یک از ابعاد ۲ سوال طرح گردید و در مجموع ۱۶ سوال برای این متغیرها طرح شد. محور دوم پرسشنامه به متغیر وابسته، یعنی رفتار شهروندی سازمانی با ۱۱ شاخص بود. برای هر شاخص ۲ سوال و در مجموع ۲۲ سوال طرح گردید. مجموع سوال‌های پرسشنامه ۳۸ مورد بود و با ۴ سوال جمعیت شناختی ۴۲ سوال پرسشنامه را تشکیل می‌داد. پرسشنامه به دو صورت طراحی گردید. نخست مراجعه به پرسشنامه‌های موجود و مرتبط با موضوع بود و دوم طرح سوال با مشورت خبرگان علمی و متخصص در حوزه مدیریت و اقتصاد بود. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به موضوع، هدف و فرضیه‌های تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از

روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد و...) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن) استفاده شد. از این ضریب برای تجزیه و تحلیل جهت رد یا تایید فرضیه‌ها استفاده شد. دلیل استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، رتبه‌ای بودن داده‌ها و تنظیم اندازه‌های متغیرها به صورت رتبه‌ای است (Hafeznia, 2008, P.244).

**روایی و پایایی پرسشنامه:** برای تعیین پایایی پرسشنامه تعداد ۲۵ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ ۱۶ سوال اول مربوط به ابعاد اصلی و حالت‌های روانی حساس شغل ۸۵۸/ و ۱۶ سوال مربوط به رفتار شهروندی سازمانی ۷۴۱/ و مجموع ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۸۲۴/ بود.

روایی پرسش‌ها با استفاده از روایی محتوی و بر اساس نظر خبرگان علمی آزمون شد. برای اینکار در طراحی پرسشنامه به دو صورت عمل شد. نخست مراجعه به پرسشنامه‌های موجود و مرتبط با موضوع و دوم طرح سوال و مشورت با خبرگان علمی و متخصص بود. استفاده از مفاهیم و جمله‌های ساده و بررسی چندباره پرسش‌ها با خبرگان به اطمینان از روایی پرسشنامه کمک نمود.

### یافته‌های تحقیق

**تجزیه و تحلیل آمار توصیفی:** نتایج به دست آمده در مورد توزیع سنی پاسخ دهنده‌ها نشان داد که از ۱۰۹ پاسخ دهنده ۹/۲ درصد در دامنه سنی ۲۰ الی ۲۷ قرار دارند و ۳۳ درصد در دامنه ۲۸ الی ۳۵ هستند که بیشترین تعداد را شامل می‌شود. ۲۶/۶ درصد در دامنه ۳۶ الی ۴۳، ۱۲/۸ درصد ۴۴ الی ۵۰ و ۱۳/۸ درصد ۵۰ سال به بالا بودند. از تعداد ۱۰۹ نفر پاسخ دهنده ۴/۶ درصد مجرد و ۷۷/۱ درصد (۸۴ نفر) متأهل هستند.

نتایج به دست آمده در مورد میزان تحصیلات پاسخ دهنده‌ها نشان داد به ترتیب از بیشترین تا کمترین ۵۹/۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۶/۵ درصد مدرک دیپلم، ۱۴/۷ درصد مدرک فوق دیپلم، ۲/۸ درصد مدرک دکتری و ۱/۸ درصد فوق لیسانس هستند.

نتایج به دست آمده در مورد سابقه کار نشان داد ۲۰/۲ درصد پاسخ دهنده‌ها بین ۱ الی ۵ سال سابقه کار دارند، ۲۹/۴ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال، ۲۸/۴ درصد بین ۱۱ الی ۱۵ سال، ۱۴/۷ درصد

بین ۱۶ الی ۲۰ سال و ۲/۸ درصد بیش از ۲۱ سال سابقه کار دارند. ۴/۶ درصد به این پرسش پاسخی ارائه نکرده‌اند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل معادلات ساختاری

برای ایجاد نمره‌های مورد نیاز برای تحلیل مسیر مولفه‌های مورد مطالعه، از تحلیل عاملی استفاده شد. در این روش پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مولفه‌های تحقیق و تایید آنها، نمره‌ها برای استفاده در تحلیل مسیر ذخیره می‌شود. انجام تحلیل عاملی برای مولفه‌های تحقیق در طی پنج مرحله صورت گرفت: جدول آمار توصیفی، آزمون کرویت بار تلت و KMO، جدول میزان اشتراک، جدول واریانس کل تبیین شده و جدول ماتریس مولفه‌ها.

- جدول آمار توصیفی: آمار توصیفی برای متغیر مستقل ابعاد اصلی شغل با شاخص‌های اندازه‌گیری تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال در کار و بازخور شغلی، و حالت‌های روانی حساس شاخص‌های اندازه‌گیری با معنی تلقی نمودن کار، مسئول بودن در قبال کار و آگاهی از نتایج عملکرد مورد بررسی قرار گرفت و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی با شاخص‌های جوانمردی، وظیفه‌شناسی، وفاداری، از خود گذشتگی، ادب و نزاکت، رفتار مدنی، مشارکت در کار، مشارکت حمایتی، مشارکت اجتماعی، خود آموزشی و خود بهبودی و پیشگامی در کار اندازه‌گیری شد.

مقدار میانگین، انحراف معیار و تعداد مشاهدات به تفکیک برای هر یک از مولفه‌ها مشخص شده است. از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به متغیر مستقل ابعاد اصلی شغل، ماهیت شغل دارای میانگین بیشتر (۳/۷۵۲۳) و اهمیت شغل دارای کمترین میانگین (۳/۰۱۸۳) و متغیر مستقل حالت‌های روانی حساس شغل، مسئول بودن در قبال کار دارای بیشترین میانگین (۳/۲۳۸۵) و با معنی تلقی نمودن کار دارای کمترین میانگین (۳/۰۸۲۶) است. از میان شاخص‌های اندازه‌گیری متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی، از خود گذشتگی دارای بیشترین میانگین (۴/۱۷۴۳) و جوانمردی دارای کمترین میانگین (۳/۰۵۵۰) است. بیشترین انحراف معیار مربوط به شاخص وفاداری (۱/۳۹۳۹۵) کمترین آن مربوط به ادب و نزاکت (۰/۶۳۱۴۶) است.

آزمون کرویت بارتلت و آزمون KMO<sup>۱</sup>: نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون کرویت بارتلت و آزمون KMO برای مولفه‌های ویژگی‌های شغلی و حالت‌های روانی حساس نشان داد به ترتیب مقدار KMO برای این مولفه‌های ویژگی‌های شغلی ۰/۶۳۰ و برای مولفه‌های حالت‌های روانی حساس ۰/۷۸۴ می‌باشد که برای هر دو مولفه بیانگر کفایت نمونه‌گیری است. مقدار تقریبی کای‌دو در آزمون کرویت بارتلت برای اولی ۱۵۹/۹۲۱ و دارای درجه آزادی ۳ و برای دومی ۱۳۷/۸۸۰ و دارای درجه آزادی ۶ می‌باشد که در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه معنی‌داری بین متغیرهای آنها وجود دارد و بیانگر مناسب بودن تحلیل هر دو این مولفه‌ها است.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون کرویت بارتلت و آزمون KMO برای مولفه‌های متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که مقدار KMO برای این مولفه‌ها ۰/۶۹۰ می‌باشد که با توجه به نزدیک بودن آن به عدد یک (حالت مطلوب نمونه‌گیری) کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد مقدار تقریبی کای‌دو در کرویت برای ۵۰۶/۶۲۳ و دارای درجه آزادی ۶۶ در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه معنی‌داری بین متغیرهای این مولفه‌ها وجود دارد همچنین بیانگر مناسب بودن تحلیل برای این مولفه است.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون کرویت بارتلت و آزمون KMO برای مولفه‌های متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی نشان داد مقدار KMO برای این مولفه‌ها ۰/۶۹۰ می‌باشد که با توجه به نزدیک بودن آن به عدد یک (حالت مطلوب نمونه‌گیری) کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار تقریبی کای‌دو در کرویت برای ۵۰۶/۶۲۳ و دارای درجه آزادی ۶۶ در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه معنی‌داری بین متغیرهای این مولفه‌ها وجود دارد، همچنین بیانگر مناسب بودن تحلیل برای این مولفه است.

<sup>۱</sup> . Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای شغل و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	شاخص اندازه‌گیری	میانگین	انحراف معیار	تعداد مشاهده
ویژگی‌های شغلی	تنوع مهارت	۳/۳۵۷۸	۱/۶۶۴۰۱	۱۰۹
	ماهیت شغل	۳/۷۵۲۳	۱/۵۷۰۳۰	۱۰۹
	اهمیت شغل	۳/۰۱۸۳	۱/۵۵۷۴۳	۱۰۹
	استقلال در کار	۳/۵۳۲۱	۱/۵۷۲۷۴	۱۰۹
	بازخور شغلی	۳/۲۲۰۲	۱/۴۸۶۷۲	۱۰۹
حالت‌های روانی حساس	با معنی تلقی نمودن کار	۳/۰۸۲۶	۱/۳۴۱۱۵	۱۰۹
	مسئول بودن در قبال کار	۳/۲۳۸۵	۱/۴۵۸۶۸	۱۰۹
	آگاهی از نتایج عملکرد	۳/۳۵۷۸	۱/۷۴۰۱۷	۱۰۹
رفتار شهروندی سازمانی	جوانمردی	۳/۰۵۵۰	۱/۲۵۳۴۰	۱۰۹
	وظیفه شناسی	۴/۳۸۵۳	۰/۷۳۱۶۷	۱۰۹
	وفاداری	۲/۹۶۳۳	۱/۳۹۳۹۵	۱۰۹
	از خود گذشتگی	۴/۱۷۴۳	۰/۶۶۴۵۰	۱۰۹
	ادب و نزاکت	۴/۴۵۸۷	۰/۶۳۱۴۶	۱۰۹
	رفتار مدنی	۳/۹۷۲۵	۱/۰۵۸۱۱	۱۰۹
	مشارکت در کار	۳/۴۴۰۴	۱/۰۱۳۱۷	۱۰۹
	مشارکت حمایتی	۳/۸۵۳۲	۰/۹۱۱۱۰	۱۰۹
	مشارکت اجتماعی	۳/۶۱۴۷	۰/۸۲۶۷۳	۱۰۹
	خود آموزشی و خود بهبودی	۳/۲۴۷۷	۰/۸۶۲۳۴	۱۰۹
پیشگامی در کار	۳/۶۸۸۱	۱/۳۱۰۲۰	۱۰۹	

- جدول میزان اشتراک: میزان اشتراک شاخص‌های اندازه‌گیری شده نشان داد شاخص‌های ویژگی‌های شغلی دارای میزان اشتراک با ضریب ۰/۸۸۳، شاخص‌های حالت‌های روانی حساس شغل دارای میزان اشتراک با ضریب ۰/۸۷۶ می‌باشد. این میزان اشتراک برای شاخص‌های متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب ۰/۹۱۹ و بیشترین مقدار است. بر اساس میزان اشتراک مقادیر استخراج شده برای شاخص‌های ویژگی‌های شغلی و حالت‌های روانی حساس شغل و همچنین برای شاخص‌های متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی انجام تحلیل عاملی در این مرحله تایید می‌شود.

- جدول واریانس کل تبیین شده: واریانس کل تبیین شده بیانگر میزان واریانس متغیرهای مشاهده شده است که بوسیله مولفه‌های مشخصه‌های شغلی تبیین می‌شود. مقدار ارزش ویژه محاسبه شده برای مولفه فوق ویژگی‌های شغلی  $2/303$  و برای مولفه حالت‌های روانی  $1/810$  است. این میزان می‌تواند به ترتیب  $76/771$  درصد و  $45/258$  درصد از تغییرات متغیرهای این مولفه‌ها را پیش‌بینی کند. مجموع مقادیر استخراج شده برای این مولفه برابر مقادیر ویژه آغازین است. به دلیل اینکه واریانس کل تبیین شده برای شاخص‌های هر مولفه جداگانه محاسبه شده از اینرو در جدول درصد جمعی نیز جداگانه آورده شده است (جدول ۲).

جدول (۲): جدول واریانس کل تبیین شده مولفه‌های شغلی و رفتار شهروندی

مجموع مربعات مقادیر استخراج شده			مقادیر ویژه آغازین			مولفه اصلی
درصد جمعی	درصد واریانس	کل	درصد جمعی	درصد واریانس	کل	
71/771	76/771	2/303	71/771	76/771	2/303	ویژگی‌های شغلی
45/258	45/258	1/810	45/258	45/258	1/810	حالت‌های روانی
34/650	34/650	4/158	34/650	34/650	4/158	رفتار شهروندی

- جدول ماتریس مولفه‌ها: نتیجه تحلیل داده‌ها نشان داد شاخص‌های ابعاد اصلی شغل با مولفه اصلی با ضریب  $0/874$  و شاخص‌های حالت‌های روانی حساس شغل با مولفه اصلی با ضریب  $0/848$  همبستگی دارند. این میزان در مورد شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی  $0/762$  است. بر مبنای مرحله فوق، تحلیل عاملی مولفه‌های ویژگی‌های اصلی و حالت‌های روانی شغل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک عامل اصلی مورد تایید قرار گرفته و برای تحلیل مسیر ذخیره می‌شود.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آزمون همبستگی اسپیرمن

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. نتایج به دست آمده در مورد هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها در جدول (۳) آمده است. فرضیه‌های فرعی "توان بالقوه انگیزشی" یا ابعاد اصلی شغل شامل تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت شغل، استقلال در کار و بازخور شغلی و حالت‌های اصلی روانشناختی شامل با معنی تلقی نمودن کار، مسئول بودن

در قبال کار و آگاهی از نتایج عملکرد با رفتار شهروندی سازمانی تجزیه و تحلیل شد. نتیجه تجزیه و تحلیل نشان داد بین ابعاد اصلی شغل و حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تایید شد.

ضریب همبستگی بین متغیرهای شغلی با رفتار شهروندی سازمانی به شرح زیر است: تنوع مهارت با ضریب ۰/۳۲۴، ماهیت شغلی ۰/۲۲۵، اهمیت شغل ۰/۳۰۸ و بازخور شغلی ۰/۲۳۵ و حالت‌های اصلی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی با مسئول بودن در قبال کار با ضریب ۰/۲۸۳ و آگاهی از نتایج عملکرد ۰/۱۴۵ همبستگی دارند. از بین متغیرهای شغلی بین متغیرهای استقلال در کار با ضریب ۰/۱۳۶ و معنی‌داری شغلی با ضریب ۰/۰۸۷. با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد، ولی این رابطه معنی‌دار نیست.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین ابعاد سه‌گانه شغل شامل تنوع مهارت (۰/۲۴۹)، ماهیت شغلی (۰/۲۷۱) و اهمیت شغلی (۰/۳۴۸) با معنی‌داری شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تایید شد. ولی بین استقلال کاری (۰/۱۸۶) و مسئول بودن در قبال کار و بین بازخور شغلی (۰/۰۵۲) و آگاهی از نتایج عملکرد این رابطه مثبت بوده، ولی معنی‌دار نیست.

آزمون فرضیه‌های فرعی با ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین توان بالقوه انگیزشی یا ابعاد اصلی شغل با حالت‌های اصلی روانشناختی با ضریب ۰/۵۰ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این رابطه بین توان بالقوه انگیزشی با رفتار شهروندی سازمانی با ضریب ۰/۴۶۰ تایید شد و بین حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب ۰/۶۴۷ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین مجموع توان بالقوه انگیزشی و حالت‌های اصلی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی (فرضیه اصلی تحقیق) با ضریب ۰/۵۵۳. در سطح معنی‌داری ۰/۹۹ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (جدول ۳).

### یافته‌های مدل معادلات ساختاری

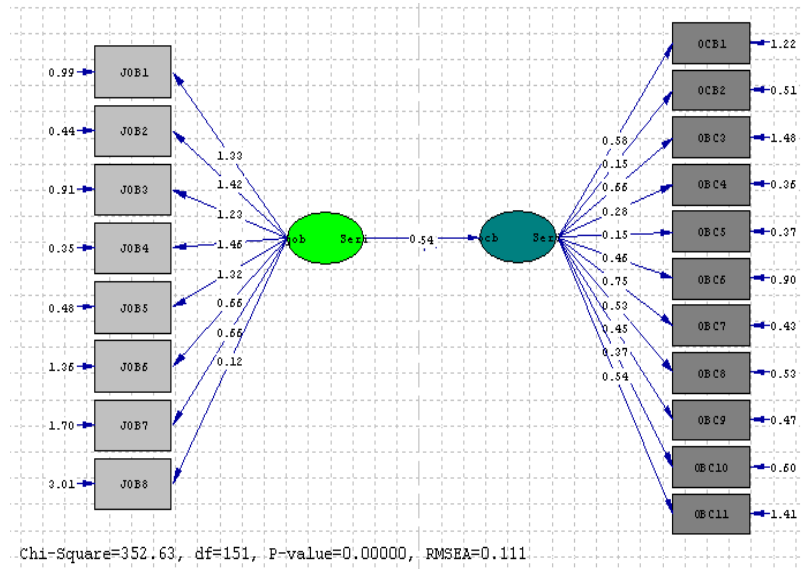
اعتبار کلی مدل: مدل مفهومی تحقیق بر اساس معیارهای نیکویی برازش آزمون شد. این معیارها عبارت بودند از: CFI، GFI و AGFI. شاخص‌های برازش نیکویی، مقایسه‌ای و نیکویی تنظیم

شده بین صفر و یک تغییر می‌کند. هر چه این معیارها به یک نزدیک‌تر باشند، برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد این معیارها به ترتیب دارای کمیت ۰/۸۹، ۰/۹۱ هستند که نشان از برازش بسیار خوب مدل دارد. میزان کای دو (۳۵۲/۶۳) در مقایسه با درجه آزادی (۱۵۱) کمتر از ۳، میزان RMSEA ۰/۱۱۱ و میزان ارزش پی ۰/۰۰ می‌باشد که بیانگر برازش مناسب مدل است.

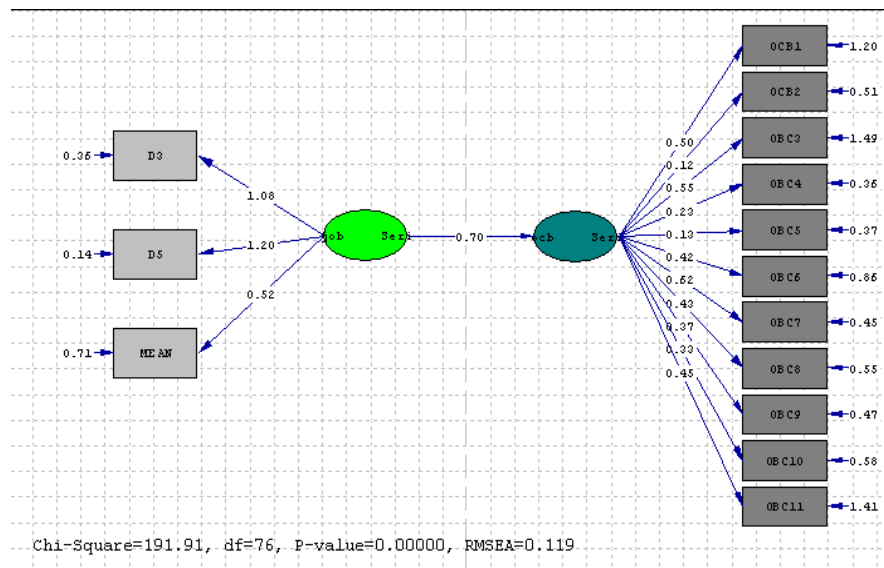
جدول (۳): آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای مستقل و وابسته

شاخص‌ها	تنوع مهارت	ماهیت شغل	اهمیت شغل	استقلال کاری	بازخور شغلی	معنی‌داری شغلی	مسئولیت کاری	آگاهی از نتایج عملکرد	ابعاد اصلی شغل	توان بالقوه انگیزشی	حالت‌های روانی حساس	ویژگی‌های شغلی و حالات روانی
ماهیت شغل	۰/۶۶۹	۱										
اهمیت شغل	۰/۶۰۶	۰/۶۵۵	۱									
استقلال کاری	۰/۷۸۷	۰/۵۶۷	۰/۰۷۵	۱								
بازخور شغلی	۰/۵۴۷	۰/۵۹۶	۰/۵۵۳	۰/۷۳۹	۱							
معنی‌داری شغلی	۰/۲۴۹	۰/۲۷۱	۰/۳۴۸	۰/۳۰۶	۰/۲۸۲	۱						
مسئولیت کار	۰/۲۶۷	۰/۳۲۲	۰/۲۹۹	۰/۱۸۶	۰/۲۲۷	۰/۳۷۴	۱					
آگاهی از نتایج	۰/۰۷۶	۰/۱۰۴	۰/۰۳۷	۰/۰۸۴	۰/۰۵۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۶	۱				
ابعاد اصلی شغل	۰/۵۱۳	۰/۴۴۵	۰/۵۱۹	۰/۲۸۴	۰/۲۳۷	۰/۱۰۵	۰/۱۸۶	۰/۰۱۰	۱			
توان بالقوه انگیزشی	۰/۴۹۰	۰/۴۶۹	۰/۴۷۷	۰/۴۷۱	۰/۴۲۰	۰/۰۸۶	۰/۱۳۵	۰/۰۵۵	۰/۸۴۸	۱		
حالت‌های روانی	۰/۳۳۲	۰/۲۸۹	۰/۳۲۳	۰/۲۸۳	۰/۲۸۰	۰/۰۶۱	۰/۲۱۲	۰/۷۰۱	۰/۴۱۶	۰/۵۰۰	۱	
ویژگی‌های شغلی و حالات روانی	۰/۴۱۷	۰/۴۰۹	۰/۴۴۲	۰/۳۸۵	۰/۳۴۷	۰/۱۴۱	۰/۲۳۰	۰/۲۸۰	۰/۶۲۷	۰/۷۲۷	۰/۷۴۸	۱
رفتار شهروندی	۰/۳۲۴	۰/۲۲۵	۰/۳۰۸	۰/۱۳۶	۰/۲۳۵	۰/۰۸۷	۰/۲۸۳	۰/۱۴۵	۰/۴۶۱	۰/۴۶۰	۰/۶۴۷	۰/۵۵۳





نمودار (۱): مدل معادلات ساختاری (مشخصه‌های شغل و رفتار شهروندی سازمانی)



نمودار (۲): مدل آزمون شده تحقیق بر اساس ابعاد اصلی و حالت‌های روانی حساس و رفتار شهروندی سازمانی

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد آزمون فرضیه‌ها بر اساس مدل معادلات ساختاری به شرح زیر است:

- بین ابعاد اصلی شغل و حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (تایید فرضیه ۱ با فرضیه‌های فرعی ۱-۱ الی ۱-۵ و فرضیه ۲ با فرضیه‌های فرعی ۲-۱ الی ۲-۳) (نمودار ۱).
- بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) از طریق حالت‌های روانی حساس شاغل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (تایید فرضیه ۳ با فرضیه‌های فرعی ۳-۱، ۳-۲ و ۳-۳ به ترتیب با ضرایب ۱/۰۸ و ۱/۲۰ و ۰/۵۲) (نمودار ۲).
- براساس یافته‌های مدل، فرضیه اصلی با ضریب ۰/۵۴ تایید شد. به این معنی که بین مشخصه‌های شغلی (ابعاد اصلی شغل یا توان بالقوه انگیزشی و حالت‌های اصلی روانشناختی) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (نمودار ۱).
- همچنین بر اساس یافته‌های مدل بین ابعاد سه‌گانه شغل (تنوع مهارت، ماهیت شغلی و اهمیت شغلی)، استقلال کاری و بازخور شغلی از طریق حالت‌های روانی حساس با رفتار شهروندی سازمانی با ضریب ۰/۷۰ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (تایید فرضیه ۳). در نتیجه ابعاد پنج‌گانه شغل از طریق حالت‌های اصلی روانشناختی با ضریب ۰/۷۰ تاثیر علی مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند (نمودار ۲). یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول ۴ آمده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین توان بالقوه انگیزشی یا ابعاد اصلی شغل و حالت‌های اصلی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی است. توان بالقوه انگیزشی با شاخص‌های تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال کاری و بازخور شغلی و حالت‌های اصلی روانشناختی با معنی‌داری شغلی، مسئول بودن در قبال کار و آگاهی از نتایج عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین توان بالقوه انگیزشی و حالت‌های اصلی

روانشناختی تحت عنوان مشخصه‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه آماری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (تایید فرضیه اصلی تحقیق  $R=0.553$ ). نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸)، پودساکف (۲۰۰۲)، زارعی متین و همکاران (۲۰۰۶) و تخت طاقدیس و جمشیدیان (۱۹۹۵) به لحاظ معنایی و محتوایی سازگاری دارد.

#### جدول (۴): یافته‌های مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معنی‌داری	نتایج آزمون
فرضیه اصلی: رابطه معنی‌دار بین ابعاد اصلی شغل و حالت‌های روانی حساس و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۴	۱/۱۵	تایید فرضیه
ابعاد اصلی شغل و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۲۰	۰/۱۴	تایید فرضیه
تنوع مهارت و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۳۳	۰/۹۹	تایید فرضیه
ماهیت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۴۲	۰/۴۴	تایید فرضیه
اهمیت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۲۳	۰/۹۱	تایید فرضیه
استقلال در کار و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۴۶	۰/۳۵	تایید فرضیه
بازخور شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	۱/۳۲	۰/۴۸	تایید فرضیه
حالت‌های روانی حساس و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۲	۰/۷۱	تایید فرضیه
با معنی تلقی نمودن کار و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۶	۱/۳۵	تایید فرضیه
مسئول بودن در قبال کار و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۶	۱/۷۰	تایید فرضیه
آگاهی از نتایج عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۲	۳/۰۱	تایید فرضیه
ابعاد سه‌گانه شغل و با معنی تلقی نمودن کار با رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۰	۰/۹۳	تایید فرضیه

بررسی نتایج بر اساس فرضیه‌های فرعی تحقیق:

- ۱- فرضیه اصلی تحقیق: «بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و حالت‌های اصلی روانشناختی تحت عنوان مشخصه‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد». نتایج یافته‌های تحقیق با ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد بین

- این دو متغیر با ضریب همبستگی  $0/553$  رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های مدل معادلات ساختاری نیز با ضریب استاندارد  $0/80$  رابطه علی بین این دو را تایید نمود.
- ۲- فرضیه فرعی ۱: «بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد». نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین ابعاد اصلی شغل با پنج متغیر تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، استقلال کاری و بازخور شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی  $0/460$  رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- فرضیه فرعی ۲: «بین حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد». نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین حالت‌های اصلی روانشناختی با شاخص‌های معنی‌داری شغلی، مسئول بودن در قبال کار و آگاهی از نتایج عملکرد با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $R=0/647$ ).
- ۴- فرضیه فرعی ۳: «بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و حالت‌های اصلی روانشناختی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد». نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و حالت‌های اصلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $R=0/50$ ).
- ۵- نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین حالت‌های اصلی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی ( $R=0/647$ ) بیش از ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و رفتار شهروندی سازمانی ( $R=0/460$ ) رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- بر اساس یافته‌های مدل معادلات ساختاری بین ابعاد شغل (تنوع مهارت، ماهیت شغلی و اهمیت شغلی)، استقلال کاری و بازخور شغلی از طریق حالت‌های روانی حساس با رفتار شهروندی سازمانی با ضریب  $0/70$  رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (تایید فرضیه ۳). در نتیجه ابعاد پنجگانه شغل از طریق حالت‌های اصلی روانشناختی با ضریب  $0/70$  تاثیر علی مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند.

با توجه به نتایج به دست آمده و با لحاظ کردن ابعاد اصلی و حالت‌های روانشناختی شغل به عنوان متغیر مستقل برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار تنوع مهارت و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما پیشنهاد می‌شود نسبت به متنوع‌سازی مشاغل و تعریف فعالیت‌های متنوع در کار برای کارشناسان و کارکنان آموزش اقدام شود. این کار مستلزم داشتن مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف بوده و ضروری است برای کارکنان آموزش‌های لازم جهت به عهده گرفتن مسئولیت‌های متنوع شغلی پیش‌بینی شود تا زمینه لازم برای احاطه به حیطه کاری و انجام مسئولیت‌های محوله ایجاد گردد.

- اهمیت شغلی به معنی میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران بوده و در صورت برقراری این وضعیت زمینه برای رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود با واگذاری مسئولیت‌های کاری به کارکنان، چرخش شغلی و تبیین اهداف و چشم‌انداز سازمان و به همراه آن تبیین نقش کارکنان فردی در تحقق اهداف واحدها و به تبع آن اهداف سازمان، در کارکنان ارزش مهم بودن در سازمان تقویت شود.

- ماهیت شغل به عنوان سومین متغیر تاثیرگذار در رفتار شهروندی سازمانی نیازمند اطلاع کارکنان و کارشناسان از کل کار و جایگاه پست سازمانی خود در بین مشاغل دیگر است. قدرت تشخیص و تمییز شغل خود از مشاغل دیگر و دستیابی به جایگاه شغل خود در بین دیگر مشاغل به کارکنان در مقایسه با دیگران هویت و معنی می‌بخشد. زیرا کارکنان در سازمان با شغل خود شناخته می‌شوند و جایگاه این شغل منزلت فردی را در سازمان برای فرد تعریف و فراهم می‌کند. بنابراین تبیین جایگاه شغلی کارکنان از دیگر پیشنهادهایی است که در هویت بخشی به فرد در سازمان و به تبع آن ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی تاثیر عمیقی دارد. از این رو ضروری است مدیران سازمانی در این ارتباط اطلاعات لازم را در اختیار افراد قرار دهند.

- استقلال کاری نیز موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود؛ نتایج تحقیق نشان داد این رابطه مثبت و معنی‌دار است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ایجاد سازوکار دریافت

ایده‌های کارکنان در مورد روش‌ها و چگونگی انجام کار و حمایت از آنها در انجام مستقل کارها، نسبت به افزایش حس استقلال کاری در کارکنان تلاش نمایند. این کار موجب ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت در کارکنان شده و رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد.

- متغیر دیگر تاثیرگذار در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی ارائه بازخور شغلی است. وجود ساز و کار بازخور، موجب اطلاع و آگاهی کارکنان از عملکرد خود در قبال وظایف محوله شده و مبنایی برای مقایسه عملکرد خود با انتظارات سازمانی می‌شود. پیشنهاد می‌شود از طریق جلسات هفتگی و ماهانه و به طریق روش‌های رسمی و غیررسمی نتیجه عملکرد کارکنان در اختیار آنها قرار گیرد.

- ترکیب پنج شاخص تنوع مهارت، ماهیت شغل و اهمیت شغل، استقلال کاری و بازخور شغلی در بازطراحی مشاغل موجب ایجاد حالت‌های روانی حساس برای انجام کار در سازمان و به تبع آن افزایش رفتار شهروندی می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود بر اساس این پنج شاخص، مشاغل موجود در مرکز آموزش صدا و سیما مورد بررسی قرار گرفته و با معیارهای این شاخص‌ها در تعریف آنها بازنگری شود. به طوری که زمینه لازم برای تمرین مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های فردی به کارکنان داده شود. این کار از طریق توسعه عمودی و افقی شغل امکان‌پذیر است. همچنین زمینه‌ای فراهم شود تا فرد بتواند از نتایج کار خود و تاثیر آن در عملکرد سازمان آگاهی یابد و در قبال انجام کارها احساس مسئولیت داشته باشد.

- حالت‌های روانی حساس بر اساس سه شاخص معنی‌داری شغلی، مسئول بودن در قبال کار و آگاهی از نتایج عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. این حالت‌ها نشان دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تاثیر ویژگی‌های شغل می‌باشد. با توجه به تاثیر مثبت این عوامل در رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما پیشنهاد می‌شود در طراحی شغل به تاثیر عوامل روانی حساس به عنوان بعد روانی و انسانی شغل توجه شود. این حالت‌ها بستری برای انجام بهتر و موثر کار و شکل‌گیری نتایج فردی و کاری سازمانی دارد. از این‌رو در تعریف و طراحی شغل توجه به این عوامل برای گسترش ویژگی روانی حساس و انسان‌مدارانه شغل کمک

می‌کند. برای تحقق حالت‌های روانشناختی حساس ضروری است در طراحی شغل به نتایج روانی حاصل از آن در سه بعد احساس داشتن کار مهم، احساس مسئولیت در قبال انجام کار، آگاهی از نتایج توجه شود.

- از آنجا که رابطه بین حالت‌های روانشناختی حساس با رفتار شهروندی سازمانی بیش از رابطه ابعاد پنج‌گانه شغل با این رفتار است، در طراحی شغلی و باز تعریف آن باید بر معیارهای روانشناختی شغل توجه ویژه‌ای داشت و ابعاد پنج‌گانه را نیز طوری طراحی نمود تا این حالت‌ها را بوجود آورد، زیرا حالت‌های روانی حساس از یک جهت حاصل ابعاد پنج‌گانه شغل است. برقراری این شرطها موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. بنابراین مدیران سازمانی (مرکز آموزش صدا و سیما) در طراحی شغل باید با غنی‌سازی مشاغل نسبت به معنی‌دار شدن شغل، تقویت حس مسئولیت‌پذیری هم بطور مجزا و هم به دنبال ابعاد پنج‌گانه شغل توجه نمایند و سازوکارهایی برای دادن بازخور به کارکنان از نتایج کار فراهم نمایند. ارائه بازخور افزون بر آگاهی از نتایج کار موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و اصلاح روش‌های گذشته می‌شود.

- با توجه به تاثیر مشخصه‌های شغلی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، باید دقت داشت هر یک از ابعاد و حالت‌های روانی حساس می‌تواند تاثیر مثبت و منفی بر این رفتارها داشته باشد. از این رو دقت در طراحی شغل با لحاظ تاثیر آن در رفتار شهروندی سازمانی نکته دیگری است که با رویکردی ترکیبی و لحاظ همه این مولفه‌ها حاصل می‌شود. بنابراین مدیران این سازمان بایستی تاثیر ابعاد و مشخصه‌های شغلی را در رفتار شهروندی سازمانی در تعریف شغل مدنظر داشته باشند.

- یافته‌های تحقیق نشان داد مدل مفهومی تحقیق از برآزش بسیار خوبی برخوردار است و تایید فرضیه‌های تحقیق که بر اساس مدل تحقیق تعیین شده بود نیز این ادعا را تایید می‌کند. بنابراین یافته‌های مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد ابعاد اصلی شغل (توان بالقوه انگیزشی) و حالت‌های اصلی روانشناختی به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار است. بنابراین تقویت این ابعاد و لحاظ آن در طراحی شغل به ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی در دو بعد نتایج فردی و سازمانی منجر می‌شود. این نتایج نیز بیانگر آن است که باید مدیران این سازمان در طراحی شغل به

توسعه مشخصه‌های شغلی و حالت‌های روانی حساس برای شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی اهتمام ویژه‌ای داشته باشند.

رفتار شهروندی سازمانی در تحقیق حاضر به عنوان نتایج فردی و سازمانی مدل مورد بررسی قرار گرفت. یازده مولفه این رفتار، برخی نتایج فردی و برخی دیگر نتایج سازمانی هستند. طراحی مطلوب شغل موجب ارتقاء هر دو بعد نتایج می‌شود. پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های بعدی محققان به تفکیک به رابطه بین مشخصه‌های شغل و نتایج فردی و سازمانی رفتار شهروندی پرداخته شود.

#### References:

- Ang, S., Dye Linn, V. & Begley, T. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a Field of organizational justice, *Job Satisfaction, Performance and OCB, Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Bolino, M. & Turnley, W. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior, *Academy of management executive*, 17(3), 60 – 71.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt, W.C Borman, and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, (Eds). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1995). Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin*, 52, 396–424.
- Castro, A., & Ruiz. (2004). The Influence of employee organizational citizenship behavior customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- DiPaola, M., Tarter, C., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale, in wayne K. Hoy & cecil miskel (Eds.) *Leadership and reform in american public schools*. greenwich, CT: Information Age.



- Dipaola, M. & Moran, M. T. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate, *Journal of School Leadership*, 11, 424-477.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India, *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hafeznia, M. R. (2008). *An introduction to the research method in humanities*, Tehran: SAMT publication. (in persian).
- Hodson, R. (2002). Management citizenship behaviour and its consequence, *Work and occupations*, 29(1), 64-96.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological bulletin*, 97, 251-273.
- Jamshidi, T. (1997). Increasing internal motivation and employes satisfacion according to Hackman and Oldham model, <http://research.ui.ac.ir/>. (in persian).
- Keshtidar, M. (2002). *A Study of the relationship between source of control and stress and compare between faculty managers and sporting groups and Non-Sporting group*, Ph.d. dissertation, Tehran University, Tehran, Iran. (in pesian)
- Koopman, R. (2001). The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behaviours: a review literature, *Applied Psychology*, ms advised by Dr, Richard tafall.
- Mahdad, A. (2005). *Industrial and organisational psychology*, (Thirth Ed). Tehran: Jangal Publication. (in persian).
- Markoczylivia & xin Katherine. (2004). *The virtues of omission in organizational citizenship behaviour*, university of californial.

- Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta- Analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Moorhead & Griffin. (2002). *Organisational behavior*, Seyed Mehdy Alvani and Gholamreza Memarzade, (Seventh Ed). Tehran: Mervarid Publication. (in persian)
- Moorman R. H. & Blakely G. L. (1995). Individualism- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Murphy, A. & king. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour, *Journal of Management Psychology*, 17(4), 287 – 297.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Pierie, S. (2000). *A study of the relationship between job characteristics and employes motivation in Zahedan University*, M. A. dissertation, Azad University of Kerman. Kerman, Iran. (in persian)
- Podsakoff, M. p., & Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviours: a critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513 – 563.
- Rad, Iraj. (1999). *A survey of the relationship between job characteristics and employes satisfacion in agricultural Jihad ministry*, M. A. dissertation, Allame Tabatabaie University. (in persian)
- Robbins, S. P. (2000). *Organisational behavior*, (Fifth Ed) Translators. Tehran: Ali Parsaiean and Seyed Mohammad Arabi, , Cultural researcher office, Iran. (in persian)
- Robert H. Moorman & Gerald L. Blakely. (1995). Individualism- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizatioal Behavior*, 16, 127-142.

Toosierad, Gh. (2002). *A study of the relationship between job characteristics and tendency for turnover in Zahedan University*, M. A. dissertation, Azad University of Kerman, Kerman, Iran. (in persian)

Turnipseed, D. & Murkison, G. (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace, *Leadership and Organization Development Journal*, 17(2), 42 – 47.