

## تبیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش عالی با استفاده از تکنیک دیمتل

### The Explanation of the Effective Factors on Organizational Citizenship Behavior Expansion in Higher Education System by Using Decision Making Trial and Evaluation Technique (DEMATEL)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۲/۲۸

Hossein Samadi Miarkolaei

حسین صمدی میارکلائی\*

Mina Ahmadi

مینا احمدی\*\*

**Abstract:** The recognition of employees' status in the behavioral field and determination of affecting factors on it plays a key role in improving the performance of universities. Thus, the purpose of this descriptive-correlative study is determination of factors that are influential on organizational citizenship behavior expanding in higher education system to desirable development of organizational citizenship behavior within country's universities. Therefore, Mazandaran University has been studied as a case study. Research statistical population includes 11 human resources' officials and professionals of Mazandaran University that these people were selected by purposive sampling method. The data were gathered by using paired comparisons questionnaire and analyzed by using DEMATEL technique. After the verification of questionnaire's content validity by experts and determination of reliability rate (96%), the results showed that among studied variables, organizational climate variable as the most influential factor ( $d_i - r_j$ ), and so organizational citizenship behavior variable as the most impersonal variable are selected and appropriate the most extent of impressionability. Therefore, it is suggested that university's governors provide a context to enhance their employees' organizational citizenship behavior through application of studied variables.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Organizational Health, Entrepreneurial Organizational Culture, Organizational Climate

**چکیده:** شناخت وضعیت کارکنان در حوزه رفتاری و تعیین عوامل مؤثر بر آن، نقش بسیار اساسی در بهبود عملکرد دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. بر این اساس، هدف از این پژوهش توصیفی-همبستگی، تبیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش عالی برای توسعه مطلوب رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های کشور است. برای این امر دانشگاه مازندران به‌عنوان نمونه موردی مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۱ نفر از مسئولان و متخصصان منابع انسانی دانشگاه مازندران هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه مقایسات زوجی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از طریق تکنیک دیمتل انجام شد. بعد از تأیید روایی محتوا از سوی خبرگان و تعیین نرخ پایایی (۹۶٪)، نتایج نشان داد که در میان متغیرهای مورد بررسی، متغیر جو سازمانی به‌عنوان تأثیرگذارترین ( $d_i - r_j$ ) و هم‌چنین متغیر رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان تأثیرپذیرترین متغیر، انتخاب شده و بیشترین میزان تأثیرپذیری را به خود اختصاص داده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با کاربرد متغیرهای مورد بررسی، زمینه را برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مهیا سازند.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، جو سازمانی

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران (نویسنده مسئول: hossein\_samadi\_m@yahoo.com)

\*\* عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت، مؤسسه آموزش عالی فروردین، قائم شهر، ایران.

## مقدمه

امروزه در جهان رقابتی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). منابع انسانی، با ارزش‌ترین دارایی سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور به‌حساب می‌آید (بلکورت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). برای خلق ایده‌های بکر و بینش‌های نوآور و برای پاسخ‌گویی اثربخش‌تر به تحولات وسیعی که در محیط کاری رخ می‌دهد، می‌توان از مهم‌ترین دارایی نامشهود یعنی کارکنان توانمند استفاده کرد (چنگ و لیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

همچنین در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ایران آینده در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیایی جنوب غربی دیده شده است. مطالعه فرآیند توسعه در جهان، حکایت از این واقعیت دارد که نظام‌های آموزش عالی، همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بوده‌اند. بنابراین کشورهای که خواهان توسعه همه‌جانبه، متوازن و پایدار هستند، لازم است نظام آموزش عالی خود را به‌طور متوازن توسعه دهند (ثمری و همکاران، ۱۳۹۲؛ ۶۹).

از طرفی نیز به‌کارگیری راهبردهای مناسب منابع انسانی که پشتیبان جوسازمانی مناسب بر مبنای فرهنگ سازمانی است و موجب تسهیل به‌کارگیری نیروی انسانی و بروز رفتار شهروندی سازمانی و بهبود فرهنگ کارآفرینی و سلامت سازمانی می‌شود، در آموزش عالی جایگاه ویژه‌ای دارد. از آن مهم‌تر، بحث رابطه سیستمی و جامع میان این عناصر کارکردی درون‌سازمانی و ارتباط مستقیم با نیروی انسانی است. اهمیت این موضوع در آموزش عالی که با شدت در تغییر سیاست‌ها و راهبردها نیز روبرو است، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. همان‌گونه که اشاره شد، شرط لازم برای توسعه سازمان‌ها و همچنین توسعه آموزش عالی، بررسی و شناخت مناسب از وضعیت نیروی انسانی و توسعه آن در فرآیند توسعه دانشگاهی است. در واقع این شناخت می‌تواند در مدیران به ایجاد نگاه و اندیشه جدید برای توسعه عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد آموزش عالی منجر شود. بنابراین شناخت نیازهای آن در کارکردهای درون‌سازمانی ازجمله

1. Belcourt et al.

2. Chang & Liu

فرهنگ سازمانی، بسترهای ایجادکننده رفتاری که فرد به‌عنوان یک شهروند در سازمان از خود ارائه می‌دهد، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد آموزش عالی ایفا می‌کند. بر این اساس، در این پژوهش در نظر است تا با بررسی کردن متغیرهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جوسازمانی، به تبیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی با استفاده از تکنیک دیمتل در دانشگاه مازندران پرداخته شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه رفتار شهروندی سازمانی را اولین بار در سال ۱۹۸۳ ارگان و همکارانش<sup>۱</sup> مطرح کردند. مبنای این مطرح شدن به مفاهیمی از قبیل تمایل به همکاری و نیز تمایز بین عملکرد قابل اعتماد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش برمی‌گردد. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً از سوی نظام رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (بلیکلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ رحمانی، ۱۳۹۱؛ مقیمی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴).

محققان براین باورند که به‌طور کلی، رفتارهای شهروندی دارای دو ویژگی عمومی هستند: یکی آنکه به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند (برای مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی، بخشی از شغل یک فرد باشند) و دوم؛ این رفتارها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان برای دستیابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد (بولینو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

فرهنگ سازمانی، مجموعه ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط از شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. قدرت فرهنگ نشان‌دهنده میزان توافقی است که میان اعضای سازمان درباره اهمیت ارزش‌های خاص وجود دارد. اگر اتفاق نظر درباره اهمیت این ارزش‌ها وجود داشته باشد، سازمان فرهنگی قوی دارد و اگر توافق چندانی وجود نداشته باشد، فرهنگ سازمان ضعیف است (حاجی‌ها و خراطزاده، ۱۳۹۳).

فرهنگ سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها بسیار حیاتی است (بالتازاد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). هر فرهنگ سازمانی قوی، می‌تواند سطح بالایی از انگیزه و تعهد را برای کارکنان

1. Organ et al.

2. Blakely et al.

3. Bolino et al.

4. Balthazard et al.

به ارمغان آورد (شریدان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲)، همچنین قصد حضور و باقی ماندن در سازمان و انجام کار گروهی (گوفی و جونز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتری نیز مؤثر است و می‌تواند تعیین کند که آیا مشتری همچنان به دنبال ادامه ارتباط با سازمان است و یا به دنبال تأمین‌کنندگان دیگر (مکینتاش و دوهرتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۵).

درواقع فرهنگ سازمانی باورها و انتظاراتی است که موجب ایجاد هنجارهایی در سازمان می‌شود. این هنجارها به نحوه رفتار افراد در سازمان شکل می‌دهد. اهمیت و همگانی شدن ارزش‌ها در فرهنگ سازمان به فرایند روان‌شناسی رشد شخصیت محدود است. فرهنگ، واقعیتی تأثیرگذار بر همه جنبه‌های عملکرد سازمان است. فرهنگ در یک سازمان، به‌مثابه شخصیت یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به‌عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان هستند که شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کنند (نصیری‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

سلامت سازمانی به دوام و بقاء سازمان در محیط خود و ارتقاء سازگاری با آن منجر می‌شود. درواقع سلامت سازمانی توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است (مرادزاده و دیگران، ۱۳۹۱). اصطلاح سلامت سازمانی را نخستین بار، مایلز در سال ۱۹۶۷ به‌کار برد (کورکماز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمان‌ها یادآوری کرد که سازمان‌ها و پژوهش و کوشش برای بهسازی آنها، مزایای علمی قابل ملاحظه‌ای دارد. سلامت سازمانی عبارت از توانایی سازمان‌ها در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌هاست. سلامت وضعیتی در افراد و سازمان متبوع است که امکان عملکرد بالاتر از حد معمول را می‌دهد. در اینجا سازمان در طبقه خود به بهترین و موجودیتی مولد و انعطاف‌پذیر تبدیل می‌شود. اگر انگیزه‌بخشی مداوم در یک نظام سالم صورت نگیرد، این نظام به تدریج وضعیت سالم خود را از دست داده و با تداوم آن وارد وضعیت ناخوشی می‌شود (ساعدی و همکاران، ۱۳۸۹).

سازمان سالم، سازمانی تعریف می‌شود که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به‌طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقا و سازش خود را به‌طور مداوم گسترش می‌دهد. در این تعریف روشن است که سازمان سالم با

1. Sheridan

2. Goffee & Jones

3. MacIntosh & Doherty

4. Korkmaz

نیروهای مانع در بیرون به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده، نیروی آن را به طور اثربخشی در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند (هوی و میسکل، ۱۳۸۷، ۲۵۹). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه هم نظامی مشترک از باورها، ارزش ها و هنجارهای اعضای سازمان است که شامل ارزش نهادن به خلاقیت و نیز تحمل افراد خلاق می شود. بر مبنای این نوع فرهنگ، در رویارویی سازمان با مشکلات بقا، عدم قطعیت محیطی و تهدیدات رقبا، نوآوری و عمل جسورانه در تصرف فرصت های بازار، امری ضروری است (مک گیور و اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۳۳). سازمان برای کارآفرین شدن باید فرهنگ کارآفرینانه را در خود نهادینه سازد. سازمان باید به نیروی انسانی به عنوان منبع کلیدی نگاه کند و در جهت نگهداری و حمایت از آن بیشترین تلاش خود را انجام دهد. در این نقش، سازمان باید اصل ابتکار عمل را در تقویت و فضایی ایجاد کند تا از فعالیت های نوآورانه افراد حمایت و پشتیبانی شود (سندرا و دابینسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

کورنوال و پریمن (۱۹۹۰)، سازمان های کارآفرینانه را با ریسک پذیری و تمرکز بر آینده و مرزهای سازمانی منعطف و ارتباطات باز و مکرر در تمامی جهات توصیف می کنند. اعضای سازمان های کارآفرینانه، هم به خلاقیت و هم به بهره وری ارجح می نهند. اعضای سازمان های کارآفرین انتظار قدرتمندسازی و تفویض اختیار دارند (کورنوال و پریمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). مک گیور (۲۰۰۳) در مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه خویش به ابعاد ده گانه ای اشاره کرده که به تعدادی از این ابعاد در مدل های دیگران نیز اشاره شده است. به زعم مک گوایر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه عبارت اند از: ۱. جسارت؛ ۲. تحمل انحراف؛ ۳. آینده نگری جسورانه؛ ۴. ارزشمندی کار؛ ۵. ریسک پذیری؛ ۶. ارتباط باز و مبتنی بر اعتماد؛ ۷. همکاری و تشریک مساعی؛ ۸. نوآوری پیشگامانه؛ ۹. تحمل شنیدن نظرات مخالف و ۱۰. تفریح و سرگرمی (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۹).

جو سازمانی نیز دربرگیرنده ویژگی های محیط کاری است و بیان کننده چگونگی محیطی است که نیروی انسانی در آن مشغول به فعالیت است. جو سازمانی بیان کننده درک کارکنان از بستر سازمانی است (گیلسون و گرین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند بهره وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می کنند تحت تأثیر قرار می دهد، از این رو با توجه به تأثیری که

1. McGuire & Scott

2. Sandra & Dubinsky

3. Cornwall & Perlman

4. Glisson & Green

جوسازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یابند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۱).

جو سازمانی، تمامی جنبه‌های داخلی سازمان است که از طرف رده‌های بالای سازمان مشخص شده و رفتار تمامی اعضای آن سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین به‌وضوح از سوی تمامی اعضای آن سازمان درک شده است (آراباسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

جو سازمانی عبارت است از ساختار سازمان و شرایط محیط حاکم در سازمان از جمله انتخاب و انتساب افراد و نیروهای متخصص، نظارت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظام مزایا و پاداش، روابط بین فردی، ضوابط و مقررات حاکم بر سازمان، نحوه واگذاری مسئولیت و حمایت کارکنان در سازمان (ناظم و شیخی، ۱۳۸۸).

پس از بررسی پیشینه تجربی پژوهش، برخی از تحقیقات معتبر داخلی و خارجی که متغیرهای این پژوهش را مورد بررسی قرار داده‌اند در جدول ذیل به‌صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول (۱) پیشینه تجربی پژوهش

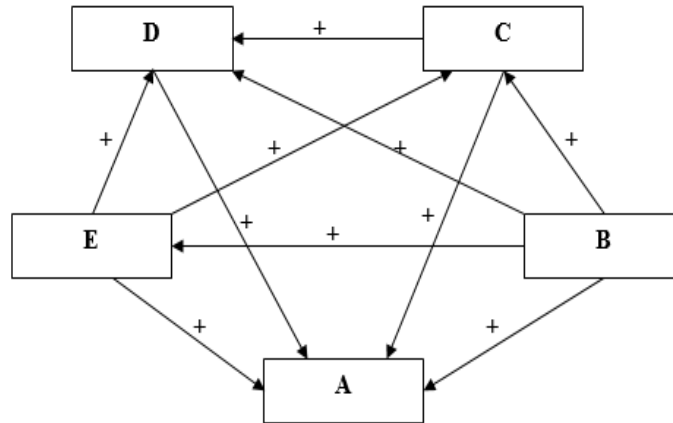
* محققان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
۱ موروگسان و همکاران (۲۰۱۳)	توصیفی- همبستگی	یافته‌ها نشان داد که همانند ادبیات نظری تحقیق، میان رفتار شهروندی سازمانی و جوسازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۲ موهنتی و راس (۲۰۱۲)	توصیفی- همبستگی	یافته‌ها نشان داد که میان رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، فرهنگ سازمانی توان پیشگویی رفتار شهروندی را نیز دارا است.
۳ سپهری و خیاطی (۲۰۱۳)	توصیفی- همبستگی و مدل رگرسیون	محققان دریافته‌اند که میان فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از طرفی هم مدل رگرسیونی هم این ارتباط را مورد تأیید قرار داد.
۴ زی‌هیر و همکاران (۲۰۱۲)	توصیفی- همبستگی	پس از انجام تحقیق در SMEsهای ترکیه، یافته‌ها نشان داد که کارآفرینی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی دارای اثری مثبت و معنی‌دار است.

<sup>۱</sup>. Arabaci

یافته‌ها	روش پژوهش	محققان پژوهش	*
یافته‌ها نشان داد که میان جو سازمانی متناسب و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.	توصیفی-همبستگی	معصومی و همکاران (۲۰۱۳)	۵
در این پژوهش میان سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی مثبت یافت شد، همچنین این ارتباط مثبت میان رفتار شهروندی و سلامت کاری کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.	توصیفی-همبستگی	اورگیو (۲۰۱۳)	۷
یافته‌ها نشان داد که میان فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، تیم‌سازی با هردوی این متغیرها دارای ارتباط است.	توصیفی-همبستگی	گوپتا و پاین‌گاویل (۲۰۱۲)	۸
محققان دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا رابطه مثبتی با کارآفرینی سازمانی شرکت‌ها دارد و این رابطه توسط رفتار شهروندی سازمانی و عدالت رویه‌ای تعدیل می‌شود (نقش واسطه‌ای دارند).	همبستگی / مدل معادلات ساختاری	دیزگاه و همکاران (۲۰۱۱)	۹
یافته‌ها نشان داد که توزیع نمره‌های فرهنگ سازمانی با توزیع نمره‌ها در سلامت سازمانی به شکل معناداری با یکدیگر ارتباط داشت.	توصیفی-همبستگی	دودک و همکاران (۲۰۱۲)	۱۰
فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی؛ جو سازمانی بر فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی؛ فرهنگ سازمانی بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی اثرگذار است.	توصیفی / تکنیک ارزیابی-تصمیم‌گیری	آقایی و همکاران (۱۳۹۲)	۱۱
یافته‌ها نشان داد که تمام شاخص‌های سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری با کارآفرینی سازمانی در سطح یک درصد داشتند.	توصیفی-همبستگی	اکبری و همکاران (۱۳۹۲)	۱۲
وجود فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش را به بیش از سه و نیم برابر افزایش می‌دهد.	مدل معادلات ساختاری	حسینی و دانایی‌فرد (۱۳۹۱)	۱۳

پس از ارائه برخی از مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه مورد بحث در این پژوهش، مدل ساختاری یا الگوی پیشنهادی روابط میان متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

لازم به ذکر است که برای سهولت در ذکر متغیرها، برای هر یک از متغیرها اختصار یا کدی در نظر گرفته شده است: رفتار شهروندی سازمانی (A)، فرهنگ سازمانی (B)، سلامت سازمانی (C)، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (D) و جو سازمانی (E).



نمودار (۱) الگوی پیشنهادی روابط میان متغیرهای پژوهش

با توجه به روابط مفهومی و تحقیقات انجام شده در موضوع تحقیق، پژوهش حاضر درصدد تبیین روابط عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی است. این پژوهش در پی توسعه مطالعات موروگسان و همکاران (۲۰۱۳)، گوپتا و پاینگاویل (۲۰۱۲)، موهنتی و راس (۲۰۱۲)، معصومی و همکاران (۲۰۱۳) و ... است. این محققان نیز دریافتند که متغیرهای مورد بررسی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌واسطه اثرگذاری بر مؤلفه‌هایی چون سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرسودگی شغلی و فرهنگ سازمانی بر یکدیگر و رفتار شهروندی سازمانی مؤثرند. در تحقیقات یاد شده، محققان به‌صورت متناوب از متغیرهای مختلف استفاده کرده و روابط را میان آنها سنجیده‌اند اما در پژوهش حاضر این متغیرها در قالب کلیتی یکپارچه مورد بررسی قرار گرفتند. نظر به این روابط و پیشینه نظری-تجربی و هدف پژوهش؛ سؤال‌های تحقیق، به شکل زیر ترسیم می‌شود.

۱. روابط علی متغیرهای مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (روابط متقابل میان متغیرهای سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) چگونه است؟



۲. نقشه مکانی روابط متغیرهای مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (روابط متقابل میان متغیرهای سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات نیز ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین در این پژوهش از تکنیک دیمتل (شیوه آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری) به منظور به دست آوردن روابط ناشی از وابستگی مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل استفاده شده است. در واقع به دلیل اینکه عوامل و متغیرهای مورد بررسی، وابستگی درونی و تأثیرگذاری متقابل بر یکدیگر دارند، تکنیک دیمتل می‌تواند از بهترین ابزارها برای سنجش این روابط میان متغیرها باشد.

در این پژوهش برای تکمیل پرسشنامه از نظرات یازده نفر از متخصصان و خبرگان منابع انسانی دانشگاه مازندران که در مشاغل مربوط به نیروی انسانی تجربه بالایی داشتند، به روش هدفمند قضاوتی بهره گرفته شد. برای تأیید محتوا نیز مصاحبه کوتاهی با آنها در مورد مدل کلی پژوهش صورت گرفت که تمامی کارشناسان مدل پژوهش که حاصل از ادبیات تحقیق بوده است را به لحاظ تجربی قابل قبول و مورد تأیید قلمداد کردند. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی پرسشنامه در تکنیک دیمتل، ابتدا با محاسبه نرخ ناسازگاری (g) و کم کردن آن از عدد ۱ قابلیت اطمینان محاسبه می‌شود. نرخ ناسازگاری (g) از رابطه روبرو محاسبه می‌شود:

فرمول شماره (۱)

$$g = \frac{1}{n(n-1)} \times \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{|t_{ij}^p - t_{ij}^{p-1}|}{t_{ij}^p} \times 100$$

قابلیت اطمینان ابزار اندازه‌گیری نیز از رابطه روبرو محاسبه می‌شود:

$$\text{قابلیت اطمینان} = 1 - g$$

چنانچه مقدار g کمتر از ۰.۵ باشد (قابلیت اطمینان بیشتر از ۰.۹۵)، پایایی داده‌ها و پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. با محاسبات فوق، مقدار قابلیت اطمینان مربوط به آزمون برابر با ۰.۹۶ است.

### تکنیک دیمتل

تکنیک دیمتل، برنامه‌ای مربوط به امور علمی و انسانی است که توسط موسسه باتل میموریال<sup>۱</sup> ژنو بین سال‌های ۱۹۷۲ و ۱۹۷۶ ارائه و برای حل مسائل پیچیده بنا شد. تکنیک دیمتل می‌تواند درک درستی از مسائل، تعامل عوامل و یک راه حل علمی به وسیله ساخت سیستم شبکه سلسله‌مراتبی ارائه دهد (لین و ژنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ ژنگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تکنیک دیمتل روشی جامع برای ساخت و تجزیه و تحلیل مدل ساختاری، شامل روابط علت و معلولی بین عوامل پیچیده است (جنگ و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

یکی از امتیازات دیمتل نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه‌های زوجی، پذیرش بازخور روابط است. یعنی در ساختار سلسله‌مراتبی حاصل، هر عنصر می‌تواند بر سایر عناصر هم‌سطح، سطح بالاتر یا سطح پایین‌تر از خود تأثیر بگذارد و متقابلاً از تک‌تک آنها تأثیر بپذیرد. به بیان دیگر عناصر موجود در سیستم می‌توانند مستقل از یکدیگر نباشند. اهمیت و وزن هر عامل در سیستم نیز در نهایت نه فقط توسط عوامل بالادست یا منحصراً عوامل پایین‌دست، بلکه توسط تمامی عوامل موجود در سیستم تعیین می‌شود (آقا ابراهیمی و همکاران، ۱۳۸۷). مراحل کلی تکنیک را می‌توان به صورت گام‌های زیر دانست (لین و ژنگ، ۲۰۰۹):

۱. محاسبه متوسط ماتریس اصلی، ۲. محاسبه ماتریس تأثیر مستقیم، ۳. محاسبه ماتریس تأثیر غیر مستقیم، ۴. پیدا کردن روابط میان متغیرها یا جنبه‌های سیستم ارائه شده.

#### گام اول: محاسبه میانگین برای ماتریس اصلی (روابط مستقیم)

در این گام، از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا به منظور تعیین نفوذ عوامل بر یکدیگر، بر هریک از جنبه‌ها در مقایسات زوجی امتیاز دهند. از خبرگان خواسته می‌شود تأثیر یک معیار بر معیار دیگر را تعیین کنند. در ابتدا ماتریس اولیه تکمیل نشده در اختیار خبرگان قرار گرفته و از آنان درخواست می‌شود که با مقایسه زوجی هر یک از عوامل واقع بر هر سطر ماتریس، با تک‌تک عامل‌های واقع در ستون‌های ماتریس، شدت تأثیر عامل سطری بر عامل‌های ستونی را به صورت عددی میان ۰ تا ۴ در خانه‌های مربوط به آنها درج کنند، به گونه‌ای که این اعداد مفاهیم زیر را دربر داشته باشد. در واقع اگر

1. Battelle Memorial

2. Lin & Tizeng

3. Tizeng et al.,

4. Jeng & Tezaeng

خبرگان اعتقاد داشته باشند که معیار ۱ بر معیار ۲ تأثیرگذار است باید آن را به صورت  $d_c^{ij}$  نشان دهند. بنابراین ماتریس  $D = [d_c^{ij}]$  از ارتباط مستقیم حاصل می‌شود.

$$D = \begin{bmatrix} d_c^{11} & \dots & d_c^{1j} & \dots & d_c^{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{i1} & \dots & d_c^{ij} & \dots & d_c^{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{n1} & \dots & d_c^{nj} & \dots & d_c^{nn} \end{bmatrix} \quad \text{فرمول شماره (۲)}$$

### گام دوم: محاسبه ماتریس اثرات مستقیم

برای محاسبه ماتریس اثرات مستقیم میان متغیرها، در ابتدا باید ماتریس ابتدایی ( $D = [d_c^{ij}]$ ) را به صورت نرمال ارائه کرد. در واقع در این گام هر ورودی از ماتریس  $D$  در و نه بیشترین مجموع ردیفی از آن ماتریس ضرب می‌شود. در واقع این ضرب موجب انحراف از روند حاکم بر پاسخ‌های موجود نمی‌شود، زیرا آن پاسخ‌ها برای روابط ممکن به صورت مستقیم (بین هر دو عنصر  $A$  عنصر  $A$  است و به وضوح آثار غیر مستقیم عناصر بر یکدیگر کمتر از آثار مستقیم آنها خواهد بود. ماتریس ارتباط مستقیم  $D$  با ت با ده از رابطه زیر نرمال شده و ماتریس  $N$  به دست می‌آید.

فرمول شماره (۳)

$$N = VD; V = \min\left\{1/\max_i \sum_{j=1}^n d_{ij}, \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n d_{ij}}, i, j \in \{1, 2, \dots, n\}\right\}$$

در ادامه این گام بعد از محاسبه ماتریس نرمال، باید ماتریس روابط اثرات کل محاسبه گردد. در واقع مجموعه نامحدود از آثار مستقیم و غیر مستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت یک تصاعد هندسی، بر اساس قوانین موجود از گراف‌ها محاسبه می‌شود. محاسبه این مجموع به استفاده از  $(I - D)^{-1}$  نیاز خواهد داشت. آثار غیرمستقیم از عناصر موجود ماتریس معکوس هم‌گرایی دارد، زیرا اثرات غیرمستقیم در طول زنجیره‌ها از دیاگرام موجود به صورت پیوسته کاهش می‌یابد. از اثرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت  $D(I - D)^{-1}$  است. در این رابطه  $I$  بیان ماتریس یکه است. در واقع مجموع دنباله نامحدود از اثرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر عبارت است از:

فرمول شماره (۴)

$$S_{t \rightarrow \infty} = M + M^2 + M^3 + \dots + M^t = M \frac{I - M^t}{I - M}; \lim_{t \rightarrow \infty} = 0$$

$$S_{t \rightarrow \infty} = \frac{M}{I - M} = M(I - M)^{-1}$$

بر اساس رابطه فوق می توان شدت همه روابط مستقیم و غیر مستقیم را برای نمودار مفروض محاسبه کرد. بدین ترتیب برای ماتریس مورد نظر خواهیم داشت:

$$M(I - M)^{-1} \quad \text{فرمول شماره (۵)}$$

**گام سوم: محاسبه ماتریس اثرات غیرمستقیم**

برای تعیین شدت احتمالی روابط میان متغیرها بر یکدیگر از مجموع تصاعد هندسی زیر استفاده می شود:

$$S'_{t \rightarrow \infty} = M^2 + M^3 + M^4 + \dots + M^t = M^2(I - M)^{-1} \quad \text{فرمول (۶)}$$

**گام چهارم: تعیین سلسله مراتب یا ساختار ممکن دسته عوامل اثرگذار**

در این گام تعیین ترتیب نفوذ عوامل بر یکدیگر و نیز تحت نفوذ قرار گرفتن آنها توسط سایر عناصر، مشخص کننده ساختار ممکن از سلسله مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسئله است. بدین منظور برای دسترسی به ساختار ممکن از روابط مستقیم و غیر مستقیم، ترتیب واقع شدن عناصر از نفوذ بر دیگر عناصر و همچنین ترتیب آنها از نظر تحت نفوذ قرار گرفتن بررسی می شود. بیشترین مجموع ردیفی (D) نشان دهنده ترتیب عناصری است که قویاً بر عناصر دیگر نفوذ دارند. بیشترین مجموع ستونی (R) نیز نشان دهنده ترتیب عناصری است که تحت نفوذ واقع می شوند. بنابراین ترتیب عناصر ستون (D) نشان دهنده سلسله مراتب عناصر نفوذ کننده است و ترتیب عناصر ستون (R) نشان دهنده سلسله مراتب عناصر تحت نفوذ خواهد بود.

درواقع شاخص  $d_i$  نشان دهنده مجموع سطر  $i$ ام و  $r_j$  بیانگر مجموع ستون  $j$ ام است. شاخص  $d_i + r_j$  از حاصل جمع سطر  $i$ ام و ستون  $j$ ام به دست می آید. این شاخص بیانگر میزان اهمیت معیار  $i$ ام است. به طور مشابه شاخص  $d_i - r_j$  حاصل تفاضل جمع سطر  $i$ ام و ستون  $j$ ام بوده و نشان دهنده تأثیرگذاری و یا تأثیرپذیری معیار  $i$  است. در حالت کلی، چنانچه  $d_i - r_j$  مثبت باشد، معیار  $i$ ام جز دسته معیارهای علی یا تأثیرگذار است. چنانچه  $d_i - r_j$  منفی باشد، معیار  $i$ ام جزء گروه معیارهای تأثیرپذیر است. نمودار علی بر پایه دو شاخص مذکور قابل ترسیم بوده که به نقشه روابط شبکه معروف

است. بنابراین، نمودار علت و معلول را می‌توان با نقشه‌برداری از مجموعه داده از  $(D+R, D-R)$  به دست آورد:

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad \text{فرمول (۷)}$$

$$D = \left[ \sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [t_i]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}, \quad \text{فرمول (۸)}$$

$$R = \left[ \sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [t_j]_{n \times 1} = [r_j]_{n \times 1}, \quad \text{فرمول (۹)}$$

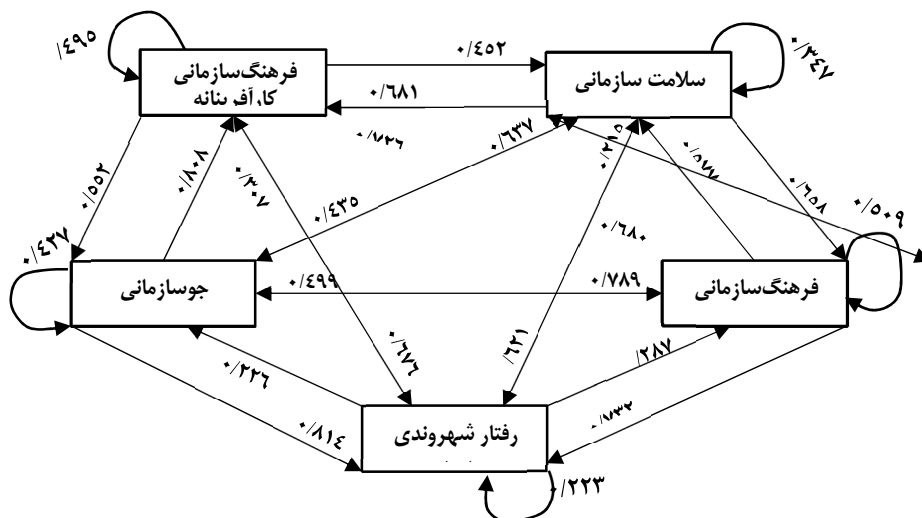
حد آستانه: ژنگ و همکاران (۲۰۰۷)، معتقدند برای تعیین نقشه روابط شبکه باید ارزش آستانه پذیرش محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس  $T$  از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه روابط شبکه نمایش داده خواهد شد. در واقع برای محاسبه مقدار آستانه، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس  $T$  محاسبه شود. بعد از تعیین شدت آستانه، تمامی مقادیر ماتریس  $T$  که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود.

#### یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول تحقیق: روابط علی متغیرهای مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (روابط متقابل میان متغیرهای سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) چگونه است؟ پس از تکمیل و محاسبه ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر (جدول ۲)، این روابط بدون در نظر گرفتن آستانه مورد پذیرش در نمودار قابل ملاحظه است (نمودار ۲).

جدول (۲) ماتریس روابط کل  $T$  (روابط مستقیم و غیرمستقیم)

E	D	C	B	A	متغیرها
۰/۲۲۶	۰/۳۰۷	۰/۲۱۵	۰/۲۸۷	۰/۲۲۳	رفتار شهروندی سازمانی (A)
۰/۴۹۹	۰/۷۲۶	۰/۵۷۷	۰/۵۰۹	۰/۷۳۲	فرهنگ سازمانی (B)
۰/۴۳۵	۰/۶۸۱	۰/۳۴۷	۰/۶۵۸	۰/۶۲۱	سلامت سازمانی (C)
۰/۵۵۲	۰/۴۹۵	۰/۴۵۲	۰/۶۸۰	۰/۶۷۶	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (D)
۰/۴۲۷	۰/۸۰۸	۰/۶۳۷	۰/۷۸۹	۰/۸۱۴	جو سازمانی (E)



نمودار (۲) نمودار کامل نفوذ مستقیم و غیرمستقیم

در پاسخ به سؤال: نقشه مکانی روابط متغیرهای مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (روابط متقابل میان متغیرهای سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) چگونه است؟ نتایج عبارت‌اند از:

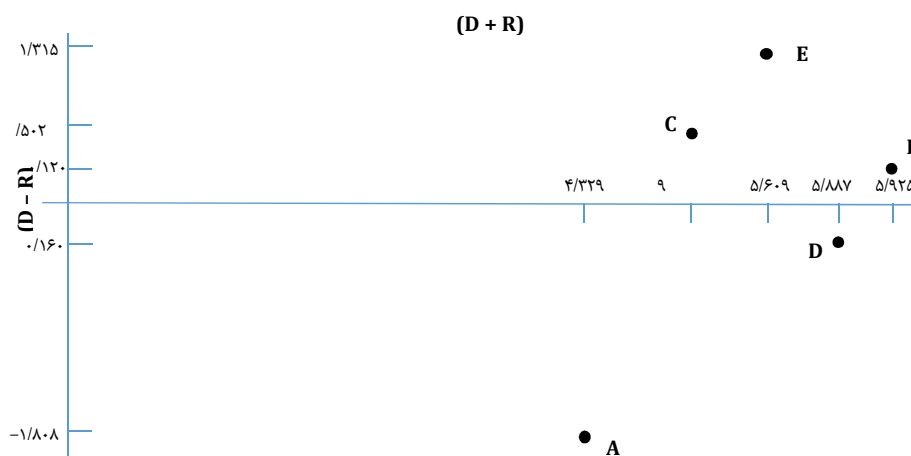
بر اساس روابط و توضیحات ارائه شده برای ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرار گرفتن متغیرها، نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرار گرفتن متغیرها

D-R		D+R		R		D		محاسبات
رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	متغیرها
۵	-۱/۸۰۸	۵	۴/۳۲۹	۱	۳/۰۶۸	۵	۱/۲۶۰	رفتار شهروندی سازمانی (A)
۳	۰/۱۲۰	۱	۵/۹۲۵	۳	۲/۹۲۵	۲	۳/۰۴۶	فرهنگ سازمانی (B)
۲	۰/۵۰۲	۴	۴/۹۶۵	۴	۲/۲۳۱	۴	۲/۷۳۴	سلامت سازمانی (C)
۴	-۰/۱۶۰	۲	۵/۸۷۷	۲	۳/۰۱۸	۳	۲/۸۵۸	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (D)
۱	۱/۳۱۵	۳	۵/۶۰۹	۵	۲/۱۳۱	۱	۳/۴۷۷	جو سازمانی (E)

بر اساس مقادیر جدول (۳) و مقدار D می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی (B) در دانشگاه مازندران بهترین عامل نفوذکننده بر عناصر یا متغیرهای دیگر است. همچنین،

رفتار شهروندی سازمانی ( $A$ ) نیز به عنوان کم نفوذترین عامل، معرفی و شناخته می شود. همان گونه که جدول (۳) بر اساس مقدار ( $R$ ) نشان می دهد، رفتار شهروندی سازمانی عنوان متأثرترین متغیر و جو سازمانی ( $E$ ) عنصر کمتر متأثر از عوامل است. باید اشاره کرد که اگر  $d_i + r_j$  بزرگ باشد، مفهوم آن این است که عامل تعامل زیادی با عوامل دیگر دارد که در این تحقیق فرهنگ سازمانی این نقش را به عهده دارد. از طرفی هر چه  $d_i - r_j$  مثبت تر باشد، نشان دهنده علی بودن عامل است، از این نظر نیز جو سازمانی ( $E$ ) به عنوان علی ترین عامل معرفی می شود. نمودار (۳)، نمودار علی روابط میان متغیرها است. در واقع نقاطی که بالای محور افقی قرار دارند، متغیرهای اثرگذار و نقاطی که زیر محور افقی قرار دارند، متغیرهای اثرپذیر هستند.



نمودار (۳) نمودار مکانی علی روابط پس از آزمون تجربی

مقدار ارزش آستانه نیز در این تحقیق برابر با ۰/۵۳۵ است. پس می توان گفت که در ماتریس  $T$  که هر کدام از درایه ها بیشتر از مقدار ۰/۵۳۵ باشد، به معنای تأثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگر است.

بنابراین با توجه به نتایج و آستانه مورد تأیید، می توان دریافت که فرهنگ سازمانی ( $B$ ) با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی ( $A$ )، سلامت سازمانی ( $C$ ) و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ( $D$ ) مرتبط است؛ از طرفی سلامت سازمانی ( $C$ ) بر رفتار شهروندی سازمانی ( $A$ )، فرهنگ سازمانی ( $B$ ) و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ( $D$ )؛ همچنین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ( $D$ ) با رفتار شهروندی سازمانی ( $A$ )، فرهنگ سازمانی ( $B$ ) و جو

سازمانی (E)؛ و در نهایت جو سازمانی (E) با رفتار شهروندی سازمانی (A)، فرهنگ سازمانی (B)، سلامت سازمانی (C) و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (D) در ارتباط هستند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر تبیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش عالی با استفاده از تکنیک دیمتل بوده است. از این رو، ابتدا با تکنیک دیمتل روابط درونی و کل متغیرهای مورد مطالعه، محاسبه و تعیین شد هر متغیر چه میزان سهمی در توسعه و بهبود متغیر دیگر دارد. در گام نهایی نیز تبیین شد که کدام یک از این روابط معنی دار و متغیرها دارای ارتباطی علی و معلولی با یکدیگر هستند.

در مجموع یافته‌های این پژوهش را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

رفتار شهروندی سازمانی (A): بر اساس یافته‌ها، رفتار شهروندی متأثرترین عامل در میان متغیرها بوده است، ولی نتوانسته است به عنوان متغیری پیشگو بر متغیرهای دیگر تأثیر معنی داری داشته باشد. فرهنگ سازمانی (B): فرهنگ سازمانی به دلیل اهمیت بسیار بالای خود در این تحقیق بر متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، سلامت سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مؤثر بوده است و جز رفتار شهروندی، سایر متغیرها بر آن دارای اثر بوده‌اند. سلامت سازمانی (C): سلامت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دارای رابطه علی بوده و فقط از فرهنگ سازمانی و جو سازمانی متأثر بوده است. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (D): فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی مؤثر و جز رفتار شهروندی، سایر متغیرها بر آن دارای اثر علی بوده‌اند. جو سازمانی (E): در این پژوهش جو سازمانی به عنوان مؤثرترین متغیر شناخته شده است؛ یعنی جو سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه تأثیر معنی دار داشته است. همچنین، فقط فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر آن توانایی تأثیر داشته است.

با توجه به موضوع تحقیق (تبیین عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی) و نتایج اصلی حاصل آن، می‌توان گفت که متغیر رفتار شهروندی سازمانی از سایر متغیرها تأثیر معنی داری پذیرفته است و اثرات علی دیگر متغیرها بر آن در مدل ارائه شده، مورد تأیید قرار گرفت. یعنی فرهنگ سازمانی با میزان (۰/۷۳۲) تأثیر معنی داری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته است. این یافته با نتایج موهنتی و راس (۲۰۱۲)، آقایی و همکاران (۱۳۹۲) و حسینی و دانایی‌فرد (۱۳۹۱) مطابقت دارد. از طرفی نیز



سلامت سازمانی با میزان تأثیر (۰,۶۲۱) اثر معنی‌دار بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی داشته است. نتایج به‌دست آمده با یافته‌های اورگیو (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه هم با میزان (۰,۶۷۶) تأثیر معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد که این نتیجه با یافته‌های زی‌هیر و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. از دیگر یافته‌های تحقیق، تأثیر جو سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با میزان اثرگذاری (۰,۸۱۴) بوده است که در واقع بیشترین میزان تأثیرگذاری را نسبت به سایر متغیرها بر رفتار شهروندی سازمانی داشته است. این یافته با نتایج محققانی چون موروگسان و همکاران (۲۰۱۳) و آقای و همکاران (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی موجب بهبود سطح رفتار شهروندی سازمانی می‌شود؛ به عبارتی وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب در سطح سازمان به‌عنوان سیستمی از ارزش‌های اساسی که به‌وسیله سازمان پیروی می‌شود، به بهبود سطح رفتار شهروندی در سازمان می‌انجامد. از سوی دیگر با توجه به تأثیر سلامت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، می‌توان ادعا کرد که سازمان سالم و دارای سطح سلامت سازمانی بالا، موجب ایجاد انگیزه و علاقه در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود.

از نتایج دیگر تحقیق؛ یعنی تأثیرگذاری فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، استنباط می‌شود که با بهبود سطح خطرپذیری و تمرکز بر آینده و مرزهای سازمانی منعطف و ارتباط‌های باز در سازمان، می‌توان شاهد توسعه و بهبود در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بود. دیگر یافته تحقیق نیز حاکی از تأثیر جو سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است؛ به عبارتی جو سازمانی به‌عنوان شیوه زندگی افراد در سازمان، می‌تواند موجب اثرات شگرفی بر بهبود بهره‌وری، رضایت شغلی و درنهایت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان باشد.

درواقع برای بیشتر سازمان‌ها، منابع انسانی از مهم‌ترین منابعی است که در پیشبرد اهداف سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. چگونگی استفاده بهینه و مطلوب از منابع انسانی از عوامل بسیار مهم در مسیر کارایی و بازدهی سازمان است. به‌بیان‌دیگر با تحولات کنونی، پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات جامعه با توجه به توزیع عادلانه امکانات و تناسب کیفیت و توزیع منابع، با ملاحظه مسائل اقتصادی-اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد. بر اساس نظرات اندیشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت و منابع انسانی، کارکنان مجرب، با انگیزه و کارآمد در کنار منابع مالی، تجهیزات و بودجه از مهم‌ترین منابع سازمان به‌شمار می‌روند و می‌توانند در مجموعه نظم اداری برای توسعه و پیشرفت فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، تأثیر بنیادی داشته باشند. بدین

منظور، هدف مطلوب آموزش عالی، سرپرستی و هدایت تربیت نیروی انسانی لازم برای رشد و توسعه متناسب با اهداف همه‌جانبه نظام آموزش عالی است. برای تحقق این امر، باید مسائل و مشکلات نیروی انسانی یا کارکنان نظام آموزش عالی در سطوح گوناگون با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی بررسی شود و برای برنامه‌ریزی‌های لازم و جامع، تمهیدات ضروری اندیشیده شود.

به‌منظور توسعه هرچه بهتر رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد فرهنگ قوی و مثبت سازمانی، بتوان سطح تعهد و هویت سازمانی را در کارکنان دانشگاه ارتقاء داد؛ چون مطابق تحقیقات افزایش سطح این متغیرهای سازمانی باعث افزایش میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. ایجاد جو سازمانی امن؛ حمایت مدیران دانشگاه از کارکنان و احساس تداوم برخورداری از این رفتار مدیران در کارکنان و در نتیجه افزایش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها، به افزایش میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان منجر می‌شود. رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، به ترغیب و تشویق نیاز دارد. از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد سیاست‌ها و اقدامات سازمانی است. مدیران دانشگاهی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در دانشگاه تلاش کنند. باید در دانشگاه فضایی ایجاد شود که کارکنان در اداره امور مشارکت فعال داشته باشند و نظرات و عقاید خود را با دیگران مطرح کنند و برای این نظرات، پاداش‌هایی در نظر گرفته شود. مدیران باید با توزیع متناسب و مقتضی منابع، امکانات و پاداش به کارکنان (توسعه عدالت برای ایجاد فضای بهبود سلامت سازمانی) با بهره‌گیری از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، ابزارها و مسیرهای مناسب تخصیص این منابع و با ایجاد روابط درخور افراد و کارکنان، صداقت، روراستی، وفاداری، وفای به عهد و اعتمادسازی را در دانشگاه بهبود بخشند تا عدالت ادراک شده در کارکنان در جهت بهبود و ارتقای عملکرد، اثربخشی و بهره‌وری دانشگاه رهنمون شود.

در این پژوهش با توجه به نتایج حاصله و ارتباط میان بیشتر متغیرهای تحقیق، باید در نظر داشت که برای رسیدن به توسعه منابع انسانی (رفتار شهروندی سازمانی) در سازمان‌ها به همه ابعاد و متغیرها توجه شود تا در عمل بتوان به توسعه‌ای یکپارچه در مسیر توسعه منابع انسانی رسید.

برای تحقیقات آینده در زمینه رفتار سازمانی کارکنان در سازمان‌های آموزشی توصیه می‌شود که این موضوع و متغیرهای آن در جامعه‌ای دیگر آزمون شود تا با تکرار نتایج، قطعیت بهتری به دست آید. همچنین استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های آماری دیگر نیز برای عنوان تحقیق حاضر دور از دسترس نیست. به محققان علاقه‌مند در زمینه توسعه

منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا با افزودن دیگر متغیرهای اثرگذار سازمانی، مدل تحقیق را گسترش دهند تا بتوان مدلی جامع برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها پیشنهاد داد.

## منابع

- آقابراهیمی، بابک؛ ماکویی، احمد و صدر لاریجانی، محمدهمایون (۱۳۸۷). ارزیابی چالش‌های شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های نفت و گاز به روش DEMATEL، *مجله علمی و پژوهشی شریف*، ۴۵، ۱ - ۹.
- آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد و آقایی، اصغر (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۵ (۴)، ۱ - ۱۸.
- اکبری، مرتضی؛ شکیبا، حجت؛ ضیائی، محمدصادق؛ مرزبان، شیرمراد و رازی، سمیرا (۱۳۹۲). بررسی رابطه سلامت سازمانی با کارآفرینی سازمانی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۵ (۱)، ۱ - ۲۰.
- ثمیری، عیسی؛ یمنی، محمد؛ صالحی عمران، ابراهیم و گرائی نژاد، عمران (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران، *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۲ (۴)، ۶۷ - ۱۰۰.
- حاجی‌ها، زهره و خراطزاده، محدثه (۱۳۹۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و معیارهای خلق ارزش در شرکت‌های پذیرفته‌شده در اوراق بهادار تهران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۳ (۱۲)، ۴۲۱-۴۳۸.
- حسینی، سید مجتبی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۷ (۸۲)، ۳۰-۱۰۹.
- رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ انصاری، منوچهر، الهی گل، اکرم (۱۳۹۱). تأثیر بازاریابی درونی بر بازارگرایی باوجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: موردکاوی بانک ملت شهر تهران. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲ (۴)، ۲۵ - ۴۶.
- ساعدی، سارا؛ خلعتبری، جواد و موری نجف‌آبادی، ندا (۱۳۸۹). رابطه کیفیت کاری و سلامت سازمانی با خشنودی شغلی. *فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی*، ۱ (۴)، ۵۵ - ۶۴.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ صمدی میارکلائی، حمزه و بابایی، عباس (۱۳۹۴ الف). بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه امداد و نجات*، ۷ (۱)، ۱۰۳ - ۱۱۴.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ آقاجانی، حسنعلی و صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۴ ب).

- تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی. نشریه علمی و پژوهشی پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۸ (۲۷)، ۱۱۹ - ۱۴۴.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ صمدی میارکلائی، حمزه و آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی. نشریه علمی و پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۴(۲)، ۴۹۹ - ۵۱۹.
- کاظمی، رضا محمد، جعفری مقدم، سعید و سهیلی، سارا (۱۳۹۱). شناسایی میزان تأثیر جوسازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۵ (۲)، ۶۷ - ۸۶.
- کردنائیج، اسداله؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۳ (۱۰)، ۱۱۵ - ۱۳۳.
- مرادزاده، عبدالباسط؛ سالارزهی، حبیب‌الله و عرب، عباس (۱۳۹۱). نقش مؤلفه‌های مدیریت دانش در پیش‌بینی مؤلفه‌های سلامت سازمانی (مورد مطالعه: اداره راه و شهرسازی جنوب استان سیستان و بلوچستان). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۸)، ۸۵-۱۰۸.
- مقیم، سیدمحمد و صمدی میارکلائی، حسین (۱۳۹۴). رابطه رفتار شهروندی سازمانی با ارتقای سطح تسهیم دانش کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار، ۹ (۳)، ۱۱۹ - ۱۳۹.
- نصیری‌پور، امیراشکان؛ رئیسی، پوران و هدایتی، سیدپوریا (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی علوم پزشکی ایران، مدیریت سلامت، ۱۲ (۳۵)، ۱۷-۲۴.
- هاشمی، سید حامد و پورامین‌زاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راه‌کاری برای رفع آن. فصلنامه کار و جامعه، ۱۳۶، ۴ - ۲۱.
- هوی و ک و میسکل، س. ج. (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی (تئوری تحقیق و عمل)؛ ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه؛ نشر آگاه.
- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. نشریه مدیریت تحول، ۲ (۴)، ۶۴ - ۹۶.

Arabaci, B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational

- Faculty of Firat University). *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 4445–4450.
- Belcourt, M.; Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources*. 5th Canadian Edition. Thomson-Nelson.
- Bolino, M. C.; Turnley, W. H. & Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 229–246.
- Balthazard, P. A.; Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8). 709–732.
- Blakely, G. L.; Andrews, M. C. & Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*. 20 (2), 259–273.
- Cornwall, J. R. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, IL: Homewood.
- Chang, L. C. & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.*, 45, 1442–1448.
- Dizgah, M. R.; Gilaninia, Sh.; Alipour, H. R. & Asgari, A. (2011). High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (3), 492–499.
- Dodek, P. M.; Wong, H. et al. (2012). Organizational and safety culture in Canadian intensive care units: Relationship to size of intensive care unit and physician management model. *Journal of Critical Care*, 27, 11–17.
- Glisson, C. & Green, P. (2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems, *Journal of Child Abuse & Neglect*, 35 (8), 582–591.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). What holds a modern company together? *Harvard Business Review*, 74 (6), 133–148.
- Gupta, M. L. & Pyngavil, S. (2012). Effective Team Building In Relation To Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Correlation Analysis. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 1 (1), 52–66.
- Jeng, D. F. & Tzeng, G. H. (2012). Social influence on the use of Clinical Decision Support Systems: Revisiting the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology by the fuzzy

- DEMATEL technique. *Computers & Industrial Engineering*, 62, 819–828.
- Korkmaz, M. (2007). The effect of Leadership style on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 3, 22–54.
- Lin, C. L. & Tzeng, G. H. (2009). A value-created system of science (technology) park by using DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 36, 9683–9697.
- McMurray, A. & Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3 (1), 1–8.
- Masomi, E.; Eghdami, A.; Derakhshan, M.; Ashore, S. & Ghanimat, P. (2013). The Relationship between Organizational Climate Dimensions and Corporate Entrepreneurship (Case Study: Meshkinshahr Payam Noor University, Iran). *Research Journal of Recent Sciences*, 2 (11), 107–113.
- Mohanty, J. & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 6 (1), 65–76.
- Murugesan, S.; Narayana Raja, P. N. & Kannan, M. (2013). Perceived Organizational Climate Correlates Organizational Citizenship Behavior: A Study among the Software Professionals, *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*. 209–216.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation, *European Sport Management Quarterly*, 5 (1), 1–22.
- Örgev, C. (2013). The relationship among the leadership styles, organizational citizenship and health worker performance in public hospitals. *International Journal of Education and Research*, 1 (6), 1–16.
- Podsakoff, N., P.; Whiting, S.W.; Podsakoff, P. M. & Mishra, P. (2010). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment, interviews. *Journal of Apply Psychology*, PMID.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, 35 (5). 1036–1056.
- Sepehri, S. & Khayati, E. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship in Food and Beverage Industries. *Asian Journal of Management Sciences and Education*. 2 (3), 144–151.

- Sandra, S. L. & Dubinsky, A. J. (2000). Institution Entrepreneurship for Universities in Transition. *European Journal of marketing*, 34 (11-12), 1315–1337.
- Tzeng, G. H., & Chen, W. H. (2010). Fuzzy decision maps: a generalization of the DEMATEL methods. *Soft Computer*, 14, 1141–1150.
- Tzeng, G. H.; Chiang, C. H. & Li, C. W. (2007). Evaluating intertwined effects in elearning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 32 (4), 1028–1044.
- Wei, P. L.; Huang, J. H.; Tzeng, G. H. & Wu, S. I. (2010). Causal modeling of web advertising effects by improving SEM based on DEMATEL technique. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 9 (5), 799–829.
- Zehir, C.; Muceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Evidence from Turkey SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 924–933.