

## بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی<sup>۱</sup>

دکتر سید محمد مقیمی\*

استادیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۵/۵/۹، تاریخ تصویب: ۸۵/۷/۲۱)

### چکیده

فرهنگ کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی دو مقوله مهم رفتاری هستند که امروزه در حوزه تئوری‌های مدیریت رفتار سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. این دو مبحث دارای نقاط مشترک فراوانی هستند که به نظر می‌رسد بر هم تأثیرگذار باشند. با توجه به اهمیت این دو مؤلفه مهم رفتاری، در این مقاله که مبتنی بر پژوهشی میدانی در یکی از سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد، تلاش گردیده تا ضمن تعریفی روشن از مسأله، ادبیات مربوط به این دو مقوله با تأکید بر مطالعاتی که به ارتباط این دو مفهوم باز می‌گردد، مورد بررسی قرار گیرد. سپس، اهداف تحقیق، مدل مفهومی و فرضیات تحقیق، روش تحقیق، جامعه آماری و نمونه‌های مورد مطالعه و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب متدولوژی تحقیق تبیین شده است. یافته‌های تحقیق با بهره‌گیری از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی در قالب جداول تحلیلی، بخشی دیگر از مقاله را تشکیل می‌دهد که فرضیات تحقیق را مورد آزمون قرار داده و در پایان نیز با توجه به نتایج آزمون‌های آماری، پیشنهادهای و راهکارهایی در قالب جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مقاله ارائه شده است.

### واژگان کلیدی:

رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، سازمان‌های دولتی، مدیریت کارآفرینانه، موفقیت سازمانی.

۱. این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان «بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی» می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی پردیس قم دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۵ انجام گرفته است.

E mail: Moghimi@ut.ac.ir

۰۹۱۲ ۱۴۳۷۰۵۱

\* تلفن نویسنده:

### مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی شاهد تحولاتی در بخش دولتی کشورها بوده‌ایم؛ به گونه‌ای که ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک اداره امور دولتی که در اکثر سال‌های قرن بیستم حالت مسلط را داشت، در حال تبدیل به نوعی مدیریت دولتی قابل انعطاف و کارآمد است. این تغییر و تبدیل یک تجدید نظر ساده و یک تغییر جزئی در مدیریت نیست، بلکه تغییری همه جانبه است که پارادایم جدیدی تحت عنوان «مدیریت کارآفرینانه» آن را حمایت می‌کند. (تامپسون، ۱۹۹۹، ص ۲۹۰).

اگر سازمان‌های دولتی خواهان این هستند تا در بازارهایی که امکان موفقیت وجود دارد، حضور داشته باشند و واحدها و همچنین بوروکرات‌ها را به کارآفرینان مبدل سازند، توسعه کارآفرینی درون سازمانی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است (پروکینکو و پاولین، ۱۹۹۱، ص ۲۴).

سازمان‌های امروزی به افرادی نیازمندند که تمایل دارند با هنجارهای موجود هم‌آوردی نمایند و برای آن‌ها قابل قبول نباشد که فعالیت‌ها به روشی همیشگی انجام شوند، و همچنین افرادی باشند که مسوولیت اقداماتشان را بپذیرند (تامپسون، ۱۹۹۹، ص ۲۹۰).

این موضوعی بدیهی در ادبیات مدیریت است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که تمایل دارند از الزامات و تکالیف شغلی رسمی خود، پا را فراتر بگذارند. اقدام فراتر از تکالیف شغلی به «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۱</sup> اشاره دارد که در سال‌های اخیر توجه زیاد محققان را به خود معطوف داشته است (موریسون، ۱۹۹۴، ص ۱۵۴۳)

باتمن و اورگان برای اولین بار در سال ۱۹۸۳ میلادی واژه رفتار شهروندی سازمانی را ابداع نمودند و آن را در دو قالب مفهوم‌سازی کردند:

۱. کمک‌های مثبت همچون وقت‌شناسی و انجام دادن امور فراتر از آنچه بر طبق وظایف

1 . Organizational citizenship Behavior (OCB)

رسمی سازمان برای فرد تعریف شده است.

۲. دروی جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و یا سرزنش دیگران بابت چیزهای کم اهمیت. اورگان در بازنگری خود در سال ۱۹۹۰ میلادی، این نکته را مورد توجه قرار داد که اجتناب از ایجاد صدمه و مزاحمت از اهمیت زیادی برخوردار است، اگر چه در میان اشکال مختلف رفتار شهروندی سازمانی کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۱). «دیوید تورنیپسید»<sup>۱</sup> با بررسی تعاریف رفتار شهروندی سازمانی، این مفهوم را به «سندرم سرباز خوب»<sup>۲</sup> تعبیر می‌نماید (تورنیپسید، ۱۹۹۶، ص ۴۲).

اگر چه اکثر محققان اولیه تلاش‌های خود را بر روی عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی معطوف داشتند، بیش‌تر تحقیقاتی که اخیراً صورت گرفته، میزان زیادی از توجه خود را به پیامدهای OCB اختصاص داده‌اند. به طور خاص، تحقیقات اخیر بر روی دو موضوع کلیدی متمرکز شده‌اند:

۱. آثار رفتار شهروندی سازمانی بر ارزیابی مدیریتی از عملکرد و قضاوت‌ها با توجه به افزایش حقوق، ارتقاعات و غیره.

۲. آثار رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمانی (پُدساکف، ۲۰۰۰، ص ۵۳۳).

در مقاله حاضر، تأثیر و تأثر متقابل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که این بررسی با بیان مسأله و مروری بر ادبیات تحقیق آغاز شد که در این بخش عمدتاً مطالعات صورت گرفته در خصوص ارتباط این دو مؤلفه مهم رفتاری و موضوعات مرتبط به آن‌ها مورد اشاره قرار خواهد گرفت و سپس با توجه به ادبیات مربوطه و نتایج یافته‌های تحقیق، به ارائه پیشن‌ها و راهکارها پرداخته می‌گردد.

### تعریف مسئله

اورگان در سال ۱۹۷۷ میلادی OCB را به عنوان عنصری از عملکرد شغلی معرفی نمود. از آن زمان به بعد، OCB توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب نمود و تعاریف،

1 . David Turnipseed

2 . Good soldier syndrome

دسته‌بندی، قابلیت اتکا بودن مفهوم و عوامل تعیین کننده OCB از جمله حوزه‌های مطالعاتی بوده است. اخیراً بیش‌تر توجهات به ثبات (پایداری) ساختاری الگوهای مختلف ارتباطی مجموع‌های از متغیرها با OCB معطوف شده است (مورفی، ۲۰۰۲، ص ۲۸۸).

هر چند این مفروضه که رفتار شهروندی سازمانی به اثر بخشی تیم‌های کاری و سازمان‌ها کمک می‌کند، موضوعی است که به طور شهودی نیز معقول بودن آن قابل باور است، به هر حال نیاز است تا از طریق پژوهش‌های تجربی نیز مورد تأیید قرار گیرد. نتایج مطالعات پودساکوف و همکارانش نشان می‌دهد که تحقیقات ناچیزی در این عرصه صورت گرفته است. بررسی‌ها تا سال ۲۰۰۰ میلادی نشان می‌دهد که متجاوز از ۱۶۰ مطالعه برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر OCB انجام شده، در حالی که تحقیقات بر روی تأثیر OCB بر مباحث اثربخشی سازمانی کم‌تر از انگلستان یک دست است (پُدساکوف، ۲۰۰۰، ص ۵۴۶).

از سوی دیگر «کلور» و همکارانش در مقاله‌های تحت عنوان «مدیریت دولتی: از فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ شهروندمدار» به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه مدیریت دولتی خدمات ارائه شده به شهروندان را می‌تواند از طریق فرهنگ سازمانی مناسب بهبود بخشد. براساس متدولوژی ارائه شده به وسیله آن‌ها بایستی در فرهنگ بوروکراتیک اصلاحاتی به عمل آید و فرهنگی که در آن خدمت به شهروندان و ارباب رجوع مورد توجه قرار گیرد (کلور اتال، ۱۹۹۹، صص ۴۶۴ - ۴۵۵) که این فرهنگ غالب را اصطلاحاً فرهنگ کارآفرینی می‌گویند.

کارآفرینی یکی از کارآمدترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریتی است، که طی آن، حرکت از عملیات بوروکراتیک به عملیات، فرهنگ، نگرش و مدیریت کارآفرینانه مطرح است. مدیران و کارکنان کارآفرین در تغییر و رشد اقتصادی نقش خیلی مهمی دارند، در حالی که بوروکرات‌ها موجب رکود اقتصادی و نزول سازمانی می‌شوند؛ این موضوع واقعیتی جهانی و عام است (پروپنکو و پاولین، ۱۹۹۱، ص ۲).

با توجه به غالب رویکرد کارآفرینی در فرهنگ‌سازی سازمان‌ها، و بویژه سازمان‌های دولتی، و همچنین اهمیت مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در نهادینه کردن رفتارهای داوطلبانه و خدمات صادقانه در جهت تحقق اهداف سازمانی، ملاحظه می‌گردد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و رفتار شهروندی با یکدیگر ارتباطی ناگسستنی دارند، و پیوند آن‌ها به گونه‌ای است که تقویت یکی به ارتقای وضعیت دیگری منجر خواهد شد. آنچه بیان شد،

حاکمی از اهمیت و ضرورت این دو مقوله در عرصه تئوری بود که برای آزمون این فرض تئوریک در عرصه عمل، به پژوهشی علمی - کاربردی نیاز است. به همین منظور، در این مقاله که برگرفته از پژوهشی میدانی است، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این مسأله است که آیا به طور عملی شاهد پیوند و همبستگی فرهنگ کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی کشورمان هستیم؟ و اگر این پیوند وجود دارد، در چه حوزه‌هایی از قوت بیشتری برخوردار است؟ پاسخ به این مسائل زمینه را فراهم می‌سازد تا در صورت وجود رابطه مثبت و معنادار بین این دو مقوله و مؤلفه‌های فرعی آن‌ها، راهکارها و پیشنهادهایی برای تقویت توأمان آن‌ها برگرفته از نتایج تحقیق ارائه گردد.

### مروری بر ادبیات تحقیق

مرور پیشینه و ادبیات موضوع تحقیق زمینه را فراهم می‌سازد تا محقق با شناسایی مؤلفه‌های علمی مسأله، و ال‌هام‌گیری از مطالعات مشابه، ضمن طراحی ابزار مناسب تحقیق، از این مبانی علمی برای ارائه راهکارها و پیشنهادهای استفاده لازم به عمل آورد. بر این اساس، در این مقاله سعی بر آن است تا ضمن مروری اجمالی بر دو مفهوم مورد بررسی (رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی)، مطالعاتی که به ارزیابی ارتباط این دو مؤلفه و یا مؤلفه‌های مشابه پرداخته‌اند، بیان گردد.

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی برای بقای سازمان حیاتی است. بر طبق دیدگاه نظریه‌پردازانی همچون اورگان، OCB می‌تواند کارایی را حداکثر ساخته و عملکرد موثر سازمانی را ارتقا بخشد (مورفی، ۲۰۰۲، ص ۲۸۸).

«بولینو» و «تورنلی» اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو حالت عمومی هستند: آن‌ها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه، نیازی نیست که آن‌ها از جنبه فنی به عنوان بخشی از شغل افراد باشند) و همچنین آن‌ها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده هستند که به سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند (بلینو و تورنلی، ۲۰۰۳، ص ۶۰).

«اورگان»<sup>۱</sup> رفتار شهروندی کارکنان<sup>۲</sup> را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (هادسن، ۲۰۰۲، ص ۷۰).

جوهره کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده (بورمن و موتویدلو، ۱۹۹۳ میلادی، اورگان و کونوسکی ۱۹۹۸ میلادی، پودساکوف و مک کنزی، ۱۹۹۴ میلادی، جورج و بتنهاوسن؛ ۱۹۹۱ میلادی و غیره) ضمن تأیید مطلب فوق، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذار باشد، بیان می‌کنند. برخی از زمینه‌هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می‌کند، می‌توان با توجه به این مطالعات در قالب موارد ذیل خلاصه نمود:

۱. افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛
  ۲. آزاد نمودن منابع سازمانی که می‌توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛
  ۳. کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهدارندگی دارد؛
  ۴. کمک به فعالیت‌های هماهنگ کنندگی هم در درون و هم بین گروه‌های کاری؛
  ۵. تقویت توانایی سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
  ۶. افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها.
- توانمندسازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی (پُدساکُف، ۲۰۰۰، صص ۶ - ۵۴۳).

«فارج» و همکارانش در سال ۱۹۹۷ مؤلفه‌های رفتار شهروند سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:

۱. آداب اجتماعی،
۲. نوع دوستی،
۳. وجدان کاری،
۴. هماهنگی متقابل شخصی،
۵. محافظت از منابع سازمانی (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، صص ۲۸ و ۲۹).

---

1. Organ

2. Employee Citizenship Behaviors (ECBs)

شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی از سوی اورگان ارائه شده است که در تحقیق مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱. آداب اجتماعی،

۲. نوع دوستی،

۳. رفتار کاری،

۴. جوانمردی،

۵. نزاکت (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۳).

آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه‌های کمک کننده فعال و مثبت مطرحند.

آداب اجتماعی به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان در محیط کار می‌باشد (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سودرساندن به سازمان).

نوع دوستی، عبارت است از: کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان (کاسترو، ۲۰۰۴، ص ۳۰)

جوانمردی و نزاکت، مؤلفه‌هایی هستند که گویای اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمانند: جوانمردی، عبارت است از: تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد، در حالی که نزاکت اندیشیدن به این نکته است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۳).

به طور خلاصه، زمینه‌تئوریک گویای دو نوع انگیزه اصلی در رفتار شهروندی سازمانی است:

۱. نگرش‌های کارکنان در محیط کار،

۲. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (کاسترو، ۲۰۰۴، ص ۲۹).

اگر رفتارهای شهروندی سهم بسزایی در افزایش عملکرد سازمانی دارد، چه عواملی موجب این نوع رفتارها هستند؟ پژوهشگران بیش‌تر توجهات خود را بر روی پاسخ به این سؤال معطوف داشته‌اند. مجموعه این عوامل را می‌توان در قالب جدول ذیل ارائه نمود:

جدول ۱: عواملی که باعث ارتقای رفتار شهروندی کارکنان می‌شوند.


بولینو و ترنلی، ۲۰۰۳، ص ۶۲

### فرهنگ کارآفرینی

ادبیات کارآفرینی سازمانی گویای آن است که عوامل متعددی هم در درون و هم در خارج از سازمان می‌تواند باعث ارتقاء فرهنگ کارآفرینی گردد. «هورنزی» بر این باور است که عوامل درونی سازمانی که مدیریت بر روی آن‌ها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کنند، عبارتند از: حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش - تقویت، دسترسی زمانی، و مرزهای سازمانی. حمایت مدیریت به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه اشاره دارد؛ ارزش‌ها و نقش‌هایی که امکانات مالی را فراهم می‌کنند و از ایده‌های کارکنان استقبال می‌نمایند. استقلال کاری و آزادی عمل نیز بدان معناست که کارکنان در حوزه کاری خود، توانایی تصمیم‌گیری داشته باشند. یک ساختار پاداشی مناسب، افراد را برای ادامه فعالیت‌های کارآفرینانه ترغیب می‌نماید. دسترسی زمانی به معنای کفایت زمانی که برای کار بر روی پروژه‌های کارآفرینانه مورد نیاز است. نهایتاً، مرزهای سازمانی به شرایط سازمانی اشاره دارد که کارکنان را برای انجام دادن وظایف کاری خود فراتر از شرح وظایف محدودی که برای آن‌ها تعریف شده است، ترغیب می‌نماید (لور، ۱۹۹۸، صص ۲۸ و ۲۹).

«راس»<sup>۱</sup> و «آنوالا»<sup>۲</sup> بر این اعتقادند که کارآفرینان درون سازمانی در فعالیت‌های خود

1. Ross  
2. Unkwilw



ویژگی‌های ذیل را بروز می‌دهند:

۱. تمرکز بر نتایج و اثربخشی و نه فعالیت؛
۲. تمایل به تغییر چیزها در زمانی که نیاز روشن و واضح است؛
۳. زیر سؤال بردن موقعیت موجود؛
۴. درک کارکنان به عنوان افرادی پاسخگو و مسئول که به دنبال تحقق نتایج هستند؛
۵. بلند همت و رقابتی؛
۶. باور به وجود پاداش در ماهیت کار؛
۷. ناکامی در مواجهه با سیستم‌های دست و پاگیر بوروکراتیک و ایجاد مهارت‌های عملی برای چیره شدن بر این موانع؛
۸. توانایی برای حل تضاد و اصطکاک؛
۹. درک این‌که سازمان سیستمی مرکب از اجزای مرتبط با هم بوده که شامل سیستم‌های فرعی فنی است و موقعیت مدیر جزئی از کل است؛
۱۰. برانگیخته شدن با تأثیرگذاری بر تغییر و نوآوری؛
۱۱. خواستن برای خود و دیگران (کارکنان) (پروپنکو و پاولین، ۱۹۹۱، ص ۲۵).

### رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی

به رغم اهمیت اجتناب از وارد نمودن صدمه سازمانی، کم‌تر به این نوع رفتار شهروندی توجه نمودهاوند. بیش‌تر این تحقیقات بر روی اولویت‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند.

پاین<sup>۱</sup> و باخراش<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ میلادی با مروری بر ادبیات علمی OCB دریافتند که ادبیات OCB بیش‌تر بر درک رابطه بین شهروندی سازمانی و سایر متغیرها و بر ساخته‌ها به جای پرداختن دقیق به ماهیت رفتار شهروندی متمرکز است (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۱). از جمله نکاتی که صاحب‌نظران حوزه مطالعاتی رفتار شهروندی به پژوهشگران سازمانی توصیه می‌نمایند، این است که آثار تفاوت‌های فرهنگی بر روابط بین OCB و سایر متغیرها را مورد بررسی قرار دهند (پُدساگف، ۲۰۰۰، ص ۵۵۷).

1. Paine  
2. Bachrach

ون دی ون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۳ میلادی زیر ساختارهایی را برای کارآفرینی بیان می‌کند که یکی از اجزای این زیرساختارها، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی است (ون د ون، ۱۹۹۳، ص ۴). «کریستی بارتون»<sup>۲</sup> پژوهشی را در سال ۲۰۰۳ میلادی در قالب پژوهشی اکتشافی در خصوص ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی (OCBs) انجام داده است (بورتن، ۲۰۰۳). در این پژوهش، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارتند از: مدیریت تغییر، دستیابی به اهداف، هماهنگی در کار تیمی و ساختن فرهنگ قوی و مشتری مداری، از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی در قالب چهاربعد به وسیله «مورمن و بلیکی» مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است که این ابعاد عبارتند از:

۱. خدمتگزاری متقابل شخصی<sup>۳</sup>،

۲. ابتکار فردی<sup>۴</sup>،

۳. کاردانی و مهارت شخصی<sup>۵</sup>،

۴. وفاداری سازمانی<sup>۶</sup> (مورمن و بلک لی، ۱۹۹۵، ص ۱۳۱).

«رائول لاگومارسینو»<sup>۷</sup> و «پابلو کاردونا»<sup>۸</sup> پژوهشی در خصوص ارتباط بین رفتارهای رهبری، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی (OCBs) با استفاده معادلات ساختاری بر روی ۱۱۶ پزشک اروگوئی‌های انجام داده‌اند.

«الک اشملینگ»<sup>۹</sup> نیز در سال ۲۰۰۱ میلادی، مطالعاتی در خصوص رفتار شهروندی سازمانی در گستره میان فرهنگی انجام داده که طی آن، روابط بین ویژگی‌های فرهنگ ملی (فردگرایی - جمع‌گرایی، فاصله قدرت) و رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داد (لاگومارسینو و کاردونا، ۲۰۰۳، ص ۱).

تحقیقات «مورمن»<sup>۱۰</sup> و «بلیکی»<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۹۵ میلادی نشان می‌دهد که بین فرد گرایی - جمع‌گرایی به عنوان یکی از ابعاد فرهنگی هافستد و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط وجود

---

1. Van de van  
2. Christie Burton  
3. Interpersonal helping  
4. Individual initiative  
5. Personal industry  
6. Loyal boosterism  
7. Raul Lagomarsino  
8. Pablo cardona  
9. Elke Schmeling  
10. Morrman  
11. Blakely

دارد (دینه، ۲۰۰۰، ص ۴).

زمینه فرهنگ دارای تأثیر بالقوه بر رفتار شهروندی است که آثار مختلف فرهنگ بر OCB را می‌توان در قالب موارد ذیل مورد توجه قرار داد:

۱. انواع مختلف رفتار شهروندی مشاهده شده در سازمان‌ها (به عنوان نمونه، تأثیر بر نوع ساختار)؛

۲. استمرار انواع مختلف رفتار شهروندی؛

۳. تقویت روابط بین رفتار شهروندی با عوامل تأثیر گذار و پیامدها؛

۴. مکانیزم‌هایی که از طریق آن رفتار شهروندی ایجاد می‌گردد یا بر موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد (پُدساکوف، ۲۰۰۰، صص ۷-۵۵۶).

پژوهش «لین ون داین» و همکارانش گویای این است که تفاوت‌های فردی در خصوص فرهنگ جمع‌گرایی و گرایش به اعتماد بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است (دینه، ۲۰۰۰، ص ۴).

«دانلوپ»<sup>۱</sup> و «لی»<sup>۲</sup> در پژوهشی در سال ۲۰۰۴ میلادی به بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای ناپه‌نجا محیط کاری و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند (دانلوپ و لی، ۲۰۰۴، ص ۶۷).

«راندی هودسن»<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۲ پژوهشی در خصوص رفتار شهروندی مدیریت (MCB) و تأثیر مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین کاهش تضاد بین کارکنان با یکدیگر و مدیران انجام داده است (هادسن، ۲۰۰۲، ص ۶۴).

در پژوهشی که به وسیله «بل» و «منگیوس» صورت گرفته، مدلی برای بررسی رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان عنصری اساسی که جنبه‌های مختلف ارتباط سازمان - کارمند را برقرار می‌سازد (حمایت سازمانی مشاهده شده و هویت سازمانی) و همچنین ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات ارائه گردیده است. نتایج بررسی آن‌ها نشان می‌دهد که استقلال کاری در تسهیل رفتارهای ارادی کارکنان که آن‌ها به انجام دادن رفتارهای شهروندی قادر می‌سازد؛ نقشی اساسی دارد (بل و منگوس، ۲۰۰۲، ص ۱۳۱).

1. Dunlop

2. Lee

3. Randy Hodson

عوامل متعددی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذارند که نتایج تحقیقات «داین»<sup>۱</sup>، «گراهام»<sup>۲</sup> و «داینش»<sup>۳</sup> همبستگی معنادار و مثبتی را بین برخی از این عوامل و رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد. این عوامل عبارتند از: نگرش‌های شغلی مثبت، خوش‌بینی، ارزش‌های محیط کاری، ویژگی‌های شغلی برانگیزاننده، استخدام بلند مدت و سطح سازمانی افراد (دینه، ۱۹۹۴، ص ۷۷۵).

در پژوهشی که از سوی کلی زیلارس و همکارانش انجام گرفته، ارتباط بین ادراک زیردستان از سرپرستی نامناسب و ارزیابی سرپرستان از رفتار شهروندی سازمانی در میان ۳۷۳ نمونه از اعضای گاردملی و سرپرستان نظامی آن‌ها بررسی شده است که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، ارتباط بین سرپرستی نامناسب و رفتار شهروندی زیردستان در میان زیردستانی که رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتار فرانقشی تعریف کرده‌اند، (در مقایسه با کسانی که OCB را به عنوان رفتار درون نقشی تعریف کرده‌اند)؛ قوی‌تر است (زلارس و تیر، ۲۰۰۲، ص ۱۰۶۸).

ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتاری شهروندی سازمانی از جمله دیگر تحقیقاتی است که اهمیت رفتار شهروندی را در محیط کار مورد تأکید قرار می‌دهد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین رفتار شهروندی سازمانی و یادگیری سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (سومچ و زهاوی، ۲۰۰۴، ص ۲۸۱).

«اران ویگودا» از جمله صاحب‌نظرانی است که به بررسی ارتباط بین رفتارهای سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. در تحقیق ویگودا، عملکرد کارکنان به دو بخش تقسیم شده است که بخشی را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی و بخش دیگر را عملکرد در قالب نقش سازمانی می‌نامد (ویگودا، ۲۰۰۰، ص ۱۸۵).

در پژوهشی دیگر، ارتباط بین تئوری «مبادله رهبر - عضو»<sup>۴</sup> با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، بهبود کیفیت مبادله رهبر - عضو، احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقا می‌بخشد (تراکن برود، ۲۰۰۰، ص ۱۱).

---

1 . Dyne

2 . Graham

3 . Dienesch

4 . Leader - member Exchange

### متدولوژی تحقیق

**اهداف تحقیق:** هدف اصلی در پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است که در قالب این هدف اصلی، اهداف فرعی تحقیق که همانا بررسی ارتباط تک تک متغیرها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد؛ تحقق خواهد یافت.

**مدل مفهومی و فرضیات تحقیق:** برای تنظیم گزاره‌های تحقیق، نیاز به مدل مفهومی است که مدل مفهومی این پژوهش، مدلی پژوهشگر ساخته و مبتنی بر مدل‌ها و الگوهای علمی ارائه شده به وسیله صاحب‌نظران است. بخشی از مدل مفهومی که مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را بیان می‌کند، تلفیقی از مدل «اورگان» و مدل «فارج» و همکارانش است که متغیرهای مستقل را تشکیل می‌دهند. بخش دیگر مدل مفهومی که شامل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است و متغیرهای وابسته تحقیق را در خود جای داده است، از سیزده مؤلفه تشکیل شده که مبتنی بر دسته‌بندی‌های اندیشمندان و محققان مختلف است.

با الهام از این مدل مفهومی، فرضیات تحقیق تدوین شده‌اند که شامل یک فرضیه‌ی مهم و چندین فرضیه‌ی اخص می‌باشد:

#### فرضیه مهم:

بین رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ارتباط وجود دارد.

#### فرضیات اخص:

- ۱-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر ریسک‌پذیری ارتباط وجود دارد؛
- ۲-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر ریسک‌پذیری ارتباط وجود دارد؛
- ۳-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر مفرح شدن کار ارتباط وجود دارد؛
- ۴-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر خلاقیت و نوآوری ارتباط وجود دارد؛
- ۵-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر هماهنگی در کار تیمی ارتباط وجود دارد؛
- ۶-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر روحیه توفیق‌طلبی ارتباط وجود دارد؛
- ۷-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر رهبری کارآفرینانه ارتباط وجود دارد؛
- ۸-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر خودکنترلی کارکنان ارتباط وجود دارد؛

- ۹-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر مسئولیت‌پذیری ارتباط وجود دارد؛
- ۱۰-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر دانش کاری ارتباط وجود دارد؛
- ۱۱-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد؛
- ۱۲-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر اخلاق و درستی ارتباط وجود دارد؛
- ۱۳-۱. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیر مشتری‌مداری ارتباط وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی است که از شاخهٔ پیمایشی آن استفاده شده است؛ به طوری که پرسشنامه‌های برای گردآوری داده‌های مربوط به فرضیات تدوین‌نگردیده که در این ابزار ضمن طرح سؤالات جمعیت‌شناختی، سؤالاتی مربوط به سنجش رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌گیری از الگوهای فرهنگی مختلف و در نظر گرفتن شرایط فرهنگی کشورمان طراحی گردیده و سؤالاتی نیز برای سنجش مؤلفه‌های مختلف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مطرح گردیده که مجموعاً در قالب یک الگوی تلفیقی تنظیم و داده‌های مربوط، در آن قالب گردآوری شده است. با توجه به نتایج آزمون آلفای کرونباخ میزان اعتبار ابزار تحقیق ۹۴٪ است.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهشی، مدیران و کارکنان ستاد مرکزی وزارت نیروست که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، تعداد ۱۱۰ نمونه از مدیران و کارکنان به پرسشنامه پاسخ داده‌اند که توزیع پرسشنامه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، صورت گرفته است.

### قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی این پژوهش ستاد مرکزی وزارت نیرو در تهران بوده است که محدودهٔ موضوعی آن شامل بررسی رابطه مؤلفه‌های هفتگانه رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سیزده مؤلفه می‌باشد؛ و از نظر قلمرو زمانی نیز دورهٔ زمانی سال ۱۳۸۴ و سه ماهه اول سال ۱۳۸۵ را شامل می‌شود.

### روش‌های تجزیه و تحلیل آماری

داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS در قالب روش‌های آمار توصیفی و آمار

استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روش آمار توصیفی این پژوهش شامل فراوانی، میانگین، مد، میانه، جداول آماری و نمودارهاست و برای آزمون فرضیات تحقیق نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

وضعیت فرهنگ کارآفرینی در سازمان که به عنوان متغیر، وابسته در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته است؛ مقادیر حقیقی بین ۱ تا ۵ را خواهد داشت بنابراین، متغیر وابسته از نوع کمی می‌باشد. همچنین متغیرهای مستقل نیز هر کدام میانگین پاسخ‌های تعدادی از سوالات می‌باشند و به دلیل ذکر شده در فوق، متغیر کمی محسوب می‌شوند؛ به همین دلیل برای بررسی میزان همبستگی متغیر وابسته با سایر متغیرهای مستقل در این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون (I) استفاده شده است.

ضریب همبستگی پیرسون میزان ارتباط خطی متغیرهای کمی در یک نمونه را نشان می‌دهد. آزمون معنادار برای I، وجود یا عدم رابطه خطی بین دو متغیر در جامعه را ارزیابی می‌کند. مقدار این شاخص بین -۱ تا +۱ است. این ضریب حاکی از میزان تغییر نمرات بالا یا پایین در یک متغیر، با کم یا زیاد شدن نمرات متغیر دیگر است. یک داده در یک متغیر، تا حدی کم یا زیاد است که پایین‌تر یا بالاتر از مقدار میانگین در متغیر دیگر قرار گیرد. اگر مقدار I صفر باشد؛ کاهش یا افزایش یک متغیر بر متغیر دیگر اثری نخواهد داشت. هر چه مقدار قدر مطلق ضریب همبستگی به ۱ نزدیک باشد، گویای شدت همبستگی و تاثیر دو متغیر بر یکدیگر است. علامت مثبت ضریب همبستگی، گویای آن است که میزان همبستگی یک متغیر به متغیر دیگر در یک راستاست و علامت منفی مبین رابطه معکوس بین دو متغیر می‌باشد.

پس با استفاده از آماره T می‌توان آزمون:

$$\begin{cases} H_0: p = 0 \\ H_1: p \neq 0 \end{cases}$$

را که در واقع آزمون مستقل بودن X و Y می‌باشد، انجام داد.

با استفاده از آزمون فوق، فرض استقلال متغیر «فرهنگ کارآفرینی» را از متغیرهای دیگر تحقیق بررسی می‌کنیم. سطح آزمون برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است ( $\alpha = 0/05$ )؛ و چون آزمون دو طرفه می‌باشد، در هر مورد، آماره T به دست آمده با مقدار  $T_{0.025}$  با درجه آزادی

نامحدود (به دلیل این که در تمامی موارد تعداد نمونه از ۳۰ بیش تر است؛ لذا  $T_{0.025} = 1/96$ ) مقایسه می شود. اگر قدر مطلق مقدار به دست آمده برای آماره  $T$  بزرگتر از مقدار  $T_{0.025}$  باشد، فرض  $H_0$  رد می شود (یعنی دو متغیر همبسته می باشند). چنانچه در آزمون، فرض استقلال دو متغیر رد شود، آن گاه با توجه به ضریب همبستگی آن ها شدت رابطه مشخص می شود. در علوم رفتاری ضریب های همبستگی ۰/۱۰، ۰/۳۰ و ۰/۵۰ بدون توجه به علامت آن ها، معمولاً به عنوان ضریب های کم، متوسط و زیاد مورد توجه قرار می گیرند.

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیات

		T				
	/	/				
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-
	/	/				-

با توجه به آنچه در ابتدای آزمون همبستگی ذکر شد، ضریب همبستگی بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی (متغیر مستقل) و متغیر فرهنگ کارآفرینی و متغیر زیرمجموعه آن محاسبه شد. جهت تعیین معنادار بودن ضریب همبستگی به دست آمده آزمون  $T$  نیز انجام شد و نتایج آن به طور کلی به شرح زیر می باشد:

الف) علامت کلیه ضرایب مثبت است. به عبارتی: همبستگی بین کلیه متغیرها مستقیم است

نه معکوس؛



ب) آزمون های T نشان می‌دهد که کلیه ضرایب همبستگی معنادار بوده و به طور تصادفی به دست نیامده است؛

ج) با توجه به دو مورد فوق کلیه فرضیات تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت روشن‌تر: به کلیه متغیرهای وابسته و متغیر مستقل همبستگی وجود دارد و متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته تأثیر گذار است؛

د) با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده می‌توان متغیرها را بر حسب تأثیرپذیری از رفتار شهروندی سازمانی به جدول زیر مرتب نمود:

جدول ۳: ضریب و شدت همبستگی متغیر رفتار شهروندی سازمانی با مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی

	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		
	/		

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد، هر چند همبستگی برخی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه همچون ریسک‌پذیری، رهبری کارآفرینانه و مفرح شدن کار در سطح متوسط می‌باشد، ولی فرهنگ کارآفرینی از نظر شدت همبستگی، با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی خیلی زیادی دارد.

## جمع‌بندی و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش گردید تا ارتباط دو مقوله مهم رفتاری که در سازمان‌های کارآمد امروزی حایز اهمیت است، مورد بررسی قرار گیرد که نهایتاً نتایج بررسی‌های آمار توصیفی و تحلیلی بیان‌گر ارتباط قوی بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و رفتار شهروندی سازمانی بود. بنابراین با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، پیشنهادهای ذیل در راستای نتایج حاصله ارائه می‌گردد:

- از میان مؤلفه‌های مختلف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ویژگی مسئولیت‌پذیری دارای قوی‌ترین ارتباط با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بود. بنابراین سازمان‌ها باید بکوشند تا با واگذاری کارهای چالشی و تقویت مرکز کنترلی درونی افراد (نسبت دادن شکست‌ها و موفقیت‌ها با خود)، به همراه افزودن بر غنای شغلی آن‌ها با واگذاری مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، ضمن افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری، حس شهروندی را در آن‌ها تقویت نمایند، به گونه‌ای که احساس نمایند که سازمان جزئی از هویت آن‌هاست.

- خودکنترلی به عنوان مؤلفه مهم فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، به افراد کمک می‌کند تا با ارزیابی خود به اصلاح درونی بپردازند که این امر ضمن بالا بردن روحیه فردی، باعث تقویت مؤلفه‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی، همچون وجدان کاری، جوانمردی و هماهنگی متقابل شخصی خواهد شد.

- امروزه مشتری‌مداری به عنوان یکی از شعارهای محوری در سازمان‌های کارآفرین تبدیل شده است، به گونه‌ای که محور توجه سازمان‌ها برای بقا، سودآوری و رشد می‌باشد. ارتباط بالای این عنصر فرهنگ کارآفرینی با رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که محافظت از منابع سازمانی، آداب اجتماعی و نوع دوستی به عنوان عناصر اصلی رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیر و تأثر متقابل با مشتری‌مداری هستند که توجه به یکی از آن‌ها، موجب بارورتر شدن دیگری خواهد شد. لذا باید سازمان‌ها بکوشند با تقویت مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی، سازمان را مشتری محور نموده و در سایه آن کارآمدی خود را تضمین نمایند.

- اعتماد طرفینی دارای رابطه مثبت و معنادار با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی است. از آنجا که اعتماد متقابل نقش تعیین‌کننده‌ای در همکاری و مساعدت کارکنان با یکدیگر ایفا می‌نماید؛ بایستی کوشید تا ایجاد هماهنگی متقابل شخصی و حس جوانمردی و نزاکت، فضای

اعتمادآمیزی را بر سازمان حاکم نمود.

- دانش کاری مرتبط با فعالیت‌هایی که افراد در سازمان انجام می‌دهند، با رفتار شهروندی سازمانی دارد. بنابراین برای ترغیب افراد برای ارتقای دانش کاری خود بایستی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، بویژه وجدان کاری و محافظت از منابع انسانی را در آن‌ها بهبود بخشید، به گونه‌ای که جدیت لازم را در شغل خود داشته باشند و برای افزایش کیفیت کاری خود تلاش نمایند.

- تعهد سازمانی از جمله مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است که دارای وجه مشترک زیادی با رفتار شهروندی سازمانی، بویژه وجدان کاری است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این دو مفهوم ارتباط نسبتاً بالایی با هم دارند؛ لذا باید کوشید افراد را به تلاش بی‌وقفه در انجام دادن وظایف شغلی و انجام دادن کارهای چالشی تشویق نمود تا روحیه تعهد در آن‌ها تقویت شود.

- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ارتباط نزدیکی با رفتار شهروندی، سازمانی دارند. لذا با علم به وجود این ارتباط معنادار، باید برخی از مؤلفه‌های رفتار شهروندی بویژه آداب اجتماعی را در کارکنان تقویت نمود، به گونه‌ای که با شرکت فعالانه در جلسات با ارائه پیشنهادهای سازنده، عملیات سازمانی خود را بهبود بخشند.

- هماهنگی در کار تیمی نیز با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. بر این اساس باید با استفاده از عناصر رفتار شهروندی سازمانی و بویژه هماهنگی متقابل شخصی و نوع دوستی، تمایل افراد به هماهنگی و برقراری ارتباط با همکاران را افزایش داد و برای تأثیرگذاری بر دیگران از روابط نامناسب و مشروع استفاده نمود.

- اخلاق و درستی به عنوان مؤلفه فرهنگ کارآفرینانه با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری دارد که تقریباً این مؤلفه با تمامی عناصر رفتار شهروندی سازمانی، بویژه آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت در تعامل نزدیکی است. لذا باید کوشید تا با ارتقای این مؤلفه‌های O.C.B در تمامی ابعاد تقویت یابند.

- رهبری کارآفرینانه و مفرح شدن کار در سازمان نیز در تعامل نزدیک با رفتار شهروندی سازمانی است که برای بالابردن این مؤلفه‌های فرهنگی بایستی ضمن تقویت هماهنگی متقابل شخصی و وجدان کاری، حس نوع دوستی را در کارکنان ارتقا بخشند.

## نتیجه

به نظر می‌رسد سازمان‌ها در عصر اطلاعات باید شرایط سازمانی را به گونه‌های فراهم نمایند که از منابع انسانی و مادی حداکثر استفاده را به عمل آورند؛ که این امر مهم در سایه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه قابل تصور خواهد بود. برای تحقیق چنین شرایطی، سازمان‌ها باید بکوشند تا کارکنان خود را به گونه‌های متقاعد نمایند که فراتر از چارچوب‌های سنتی بوروکراتیک و الزامات تعیین شده سازمانی در خدمت سازمان باشند. به عبارت دیگر: حاکمیت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مستلزم تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان و مدیران است که بتوانند فارغ از قوانین و قواعد دست و پاگیر اداری و با دلسوزی و تعهد کامل سازمان را در دست‌یابی به اهداف چالش‌انگیزی که با آن مواجه است، یاری دهند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین متغیر رفتار شهروندی، سازمانی (متغیر مستقل) و متغیر فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای زیرمجموعه آن ارتباط وجود دارد. بنابر این کلیه فرضیات تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرند. با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده متغیرهای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر حسب تأثیرپذیری از رفتار شهروندی سازمانی اولویت بندی شده‌اند. هر چند همبستگی برخی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، همچون ریسک‌پذیری، رهبری کارآفرینانه و مفرح شدن کار در سطح متوسط می‌باشد، ولی فرهنگ کارآفرینی از نظر شدت همبستگی، با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی خیلی زیادی دارد. به عبارت روشن‌تر: بین کلیه متغیرهای وابسته و متغیر مستقل همبستگی وجود دارد و متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته تأثیر گذار است.

## منابع

1. Bell Simon & Menguc Bulent (2002), *"The employee – organization relationship, organizational Citizenship behaviours and superior service quality"* , Journal of Retailing, N. 78, pp. 131, 146
2. Bolino Mark and Turnley William (2003), *"Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior"*, Academy of Management Executive, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71
3. Castro & Armario and Ruiz (2004), *"the influence of employee organizational Citizenship Behaviour customer Loyalty"*, International Journal of Service Industry Management, vol. 15, N.1, pp.27 - 53
4. Christie Burton (2003), *"organizational culture and organizational citizenship Behavior: a levels of analyses study"* Malaysia: the third international conference on knowledge, culture and change in organizations.
5. Claver Enriue & IioAs Juan & Gasco Jose & Molina Hipolito and cvonca Francisco (1999), *"Public Administration: from bureaucratic culture to citizen – oriented culture"* The International Journal of public sector Management, vol. 12, No.5, pp.455 – 464
6. Dunlop Patrick & lee kibeom (2004), *" Workplace deviance, organizational citizenship behaviour and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel"*, Journal of organizational Behaviour, N. 25, pp. 67 – 80
7. Dyne & vandewalle & kostova latham and cummings (2000) , *"collectivism, propensity to trust and self – esteem as predictors of organizational citizenship in a non – work setting"* , Journal of organizational Behaviour, N.21, pp.3 – 23
8. Dyne Linn van & Graham Jill & Dienesch Richard (1994), *"organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement and validation"*, Academy of Management Journal, vol. 37, N.4, pp. 765 – 802
9. Hodson Randy(2002) , *"management citizenship behaviour and its consequences"*, Work and Occupations,vol.29,No.1,pp.64-96.
10. Lagomarsino Raul & Cardona Pablo (2003), *"Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan health institutions"*, [http:// www. Iese . edu/ research](http://www.Iese.edu/research).
11. Lober, Douglas, Pollution Prevention as Corporate entrepreneurship, Journal of organizational change Management, vol.11, No.1.1998
12. Markoczy livia and xin Katherine (2004), *"The virtues of omission in organizational citizenship behaviour"*, university of californial.
13. Moorman Robert &Blakely Gerald (1995) , *"individualism-collectivism as*

- an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour*", Journal of Organizational Behavior, vol.16, No.2, pp.127-142.
14. Morrison Elizabeth (1994), *"Role definitions and organizational citizenship behaviour: importance of the employees perspective"*, Academy of Management Journal, vol. 37, N.6, pp. 1543 – 1567
  15. Murphy & Athanasou and king (2002), *"Job Satisfaction and organizational citizenship behaviour"*, Journal of Management psychology, vol. 17, N.4, pp.287 – 297
  16. Podsakoff & Mackenzie & Paine and Bachrach (2000), *"organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research"*, Journal of Management, vol, 26, N3, pp. 513 – 563
  17. Prokopenko Joseph & Pavlin Igor (1991), *"Entrepreneurship development in public enterprises"*, Geneva: International Labor office.
  18. Somech Anit and Zahavy Anat(2004), *"exploring organizational citizenship behaviour from an organizational learning and organizational citizenship behaviour"*, Journal of Occupational and organizational psychology, N.77, pp. 281 – 298
  19. Thompson John (1999), *"A Strategic Perspective of entrepreneurship"*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.5, N.6.
  20. Truckenbroot Yolanda (2000), *"The relationship between leader – member Exchange and commitment and organizational Citizenship Behaviour"*, Acquisition Review Quarterly, summer 2000.
  21. Turnipseed David & Murkison Gene (1996), *"Organization Citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace"*, leadership & Organization Development Journal, vol. 17, N.2, pp. 42 – 47
  22. Van de Van, A.H. (1993), *"The development of an infrastructure for entrepreneurship"*, Journal of Business venturing, 8(3), 211 – 230
  23. Vigoda Eran (2000), *"Internal politics in public administration Systems: an empirical examination of its relationship with Job congruence, organizational citizenship behaviour and in – role performance"*, public personnel Management, vol. 29, N.2, pp.185- 203
  24. Zellars Kelly and Tepper Bennett (2002), *"Abusive Supervision and Subordinates organizational citizenship behaviour"*, Journal of Applied psychology, vol. 87, N.6, pp.1068 – 1079