

## مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با به کارگیری مدل دنیسون در وزارت صنعت، معدن و تجارت

بهزاد چشمه‌نوشی<sup>۱\*</sup>، فرخ قوچانی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۲۵)

### چکیده

با توجه به گستره ابعاد نفوذ فرهنگ بر رفتارهای اجتماعی، تمرکز این پژوهش بر ارتباط فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌گیری از مدل دنیسون است. این پژوهش از نظر روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت است که از میان ۱۲۵۳ نفر، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۹۰ نفر انتخاب شد. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه استاندارد دنیسون برای فرهنگ و پرسشنامه استاندارد ارگان برای رفتار شهروندی سازمانی جمع‌آوری شده و از طریق آزمون‌های اسپیرمن و رگرسیون چندگانه و آزمون کندال تجزیه و تحلیل شد. با توجه به یافته‌ها، مشخص شد هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به‌طور مجزا بررسی می‌شود، هر چهار متغیر مدل فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنادار دارند، اما هنگامی که تأثیر همزمان آنها بررسی می‌شود، فقط عامل مشارکت باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود. این حقیقت نشان دهنده این است که سازمان برای بهبود رفتارهای شهروندی باید در جهت بهبود و تقویت مؤلفه‌های مشارکت یعنی توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان بکوشد.

### کلیدواژگان

الگوی دنیسون، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی.

### مقدمه

در گذشته محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون‌نقشی کارکنان توجه می‌کردند (Organ, 1988, p.83). عملکرد فرائقشی<sup>۱</sup> به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان برمی‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (Morrison, 1996, p.22). محققان اهمیت زیادی برای تأثیر عملکرد فرائقشی بر اثربخشی سازمانی قائل‌اند. یکی از متداول‌ترین مفهوم‌سازی‌ها و عملیاتی‌سازی‌های انجام‌گرفته درباره رفتارهای فرائقشی، رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۲</sup> است (Bateman, 1983, p.8).

به دنبال نظریه‌ها و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی اهمیت روزافزونی یافته و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. تحقیقات متعدد در زمینه فرهنگ سازمانی و رابطه‌اش با عوامل دیگر مانند رضایت شغلی، عملکرد، بهره‌وری و کارایی این امر را تأیید می‌کند. بنابراین، تحقیق حاضر بر آن است تا با به‌کارگیری مدل نسبتاً جدید «دنيسون»، از یک سو مفهوم فرهنگ سازمانی را به‌عنوان عامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی بررسی کند و از سوی دیگر، با به‌کارگیری زیرمؤلفه‌های این مدل راه‌های تقویت رفتار شهروندی سازمانی را بیابد. با یافتن پاسخ این مسائل می‌توان سازمان‌ها را در فراهم‌کردن شرایط بروز و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنانشان یاری کرد.

### بیان مسئله

شرایط متحول حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش‌ازپیش آشکار کرده است، نسلی که از آن‌ها به‌عنوان «سربازان سازمانی» یاد می‌شود. این کارکنان بی‌تردید، وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از

---

1. Extra-role Performance  
2. Organizational Citizenship Behavior

غیراثربخش هستند، زیرا سازمان را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن، بی‌هیچ چشم‌داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل کرده و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. امروزه از این تلاش‌های فراتر از انتظار، داوطلبانه و مفید، با عنوان «رفتارهای فراتر از نقش» یا «رفتارهای شهروندی سازمانی» یاد می‌شود (Podsakoff et al., 2000, p.12).

امروزه سازمان‌ها به کارکنان حرفه‌ای برای دستیابی به اهداف نیاز دارند و عوامل مختلفی در خلق چنین رفتاری تأثیر می‌گذارند. با توجه به گستره ابعاد نفوذ فرهنگ بر حیات آدمی و رفتارهای اجتماعی تمرکز این پژوهش بر ارتباط فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌گیری از مدل دنیسون است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در چند دهه گذشته تحقیقات زیادی درباره OCB در حوزه مدیریت انجام گرفته است که به سه گروه تقسیم می‌شوند. شماری از تحقیقات که بر عوامل ایجادکننده OCB متمرکز بوده‌اند، مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر-پیرو و جز آن، گروه دیگر تحقیقات بر پیامدهای OCB متمرکز بوده است، مانند عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و جز آن (Bolino et al., 2002, p.33).

در نهایت، تعدادی از تحقیقات منحصراً بر مفهوم OCB متمرکز بوده و سعی کرده‌اند تعریفی جدید از OCB بیان کرده، ابعاد آن را مشخص کنند یا مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند (Podsakoff et al., 2000, p.13).

برخی تحقیقات داخلی و خارجی مهم در زمینه موضوع تحقیق بیان می‌شود:

### الف) تحقیقات خارجی

پژوهشی توسط جگناس موهانت و بهابانی.پی. راس در سال ۲۰۱۲ با عنوان «آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی باشد؟» انجام گرفته است. این تحقیق در سه بخش مختلف تولیدی، بانکداری و فناوری اطلاعات انجام گرفت و فرضیه‌های اصلی آن

عبارت‌اند از: ۱. فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد، و ۲. فرهنگ سازمانی به‌طور معنادار رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

در نهایت، مشخص شد همه ابعاد فرهنگ سازمانی قادر به پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی‌اند و نتیجه‌گیری شد که تقویت ریشه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند به بروز رفتار شهروندی سازمانی در سه بخش تولیدی، بانکداری و فناوری اطلاعات منجر شود.

در تحقیق پین<sup>۱</sup> و اورگان (۲۰۰۰)، تأثیر فرهنگ بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی شد. در این بررسی دو جنبه اساسی فرهنگ، جمع‌گرایی- فردگرایی و فاصله قدرت، بررسی شد. براساس مطالعات پین و اورگان، جمع‌گرایی یا فردگرایی یک فرهنگ از دو جنبه می‌تواند بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد. اول، از دیدگاه انگیزه انجام‌دادن رفتارهای شهروندی سازمانی؛ دوم، تأثیرگذاری فرد یا جمع‌گرایی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق تأثیر بر تعهد سازمانی.

### (ب) تحقیقات داخلی

ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» دو فرضیه را بررسی و آزمون کرده‌اند، عوامل رفتاری فرهنگ به‌طور معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند، و عوامل ساختاری فرهنگ به‌طور معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند. با این نتیجه که هر دو عوامل رفتاری و ساختاری با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری دارند، به طراحی یک مدل مفهومی تحقیق درباره ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی منجر شد.

پژوهش باستانی و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان «بررسی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز»، حاکی از آن است که رفتار

شهروندی سازمانی با فرهنگ سازمانی، شخصیت و کنترل درونی، رابطه آماری مثبت و معنادار و با استرس شغلی، رابطه آماری معکوس و معنادار دارد.

بنابراین، فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد و فرضیه‌های فرعی طبق مدل دنیسون عبارت‌اند از:

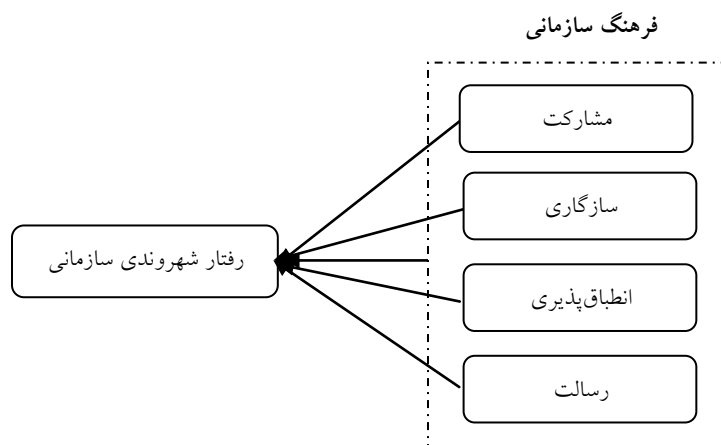
۱. مؤلفه مشارکت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

۲. مؤلفه سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

۳. مؤلفه انطباق‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

۴. مؤلفه رسالت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

و مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ طراحی می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع کاربردی است، زیرا هدف آن کاربرد نتایج در جامعه آماری است و براساس نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز توصیفی (غیرآزمایشی) با رویکرد همبستگی است.

## ابزار و روش گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است. نوع پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، بسته پاسخ بوده است. شایان ذکر است برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد طیف لیکرت به کار گرفته شد. روش‌های گردآوری داده‌ها عبارت‌اند از:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای: در این تحقیق داده‌های ثانویه (داده‌هایی که قبلاً تولید شده و در منابع موجود قابل دسترسی است) از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و منابع اینترنتی جمع‌آوری شد و برای تدوین مبانی نظری تحقیق به کار گرفته شد.
۲. روش میدانی: در این تحقیق داده‌ها برای ارزیابی فرضیه‌های تحقیق و روابط میان متغیرها با روش میدانی جمع‌آوری شد.

## متغیرهای مورد مطالعه

متغیرهای این تحقیق به شرح زیرند.

**متغیر مستقل:** فرهنگ سازمانی، طبق مدل دنسون ابعاد آن شامل:

۱. تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار): سازمان‌های اثربخش، افرادشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص بررسی شد، توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها.
۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داد سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتارهای کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است که شامل سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی.
۳. انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه‌اند، به‌سختی تغییر می‌کنند. بنابراین، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد که شامل سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی می‌شود.

۴. مأموریت (رسالت): شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، مأموریت یا رسالت است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. ابعاد این متغیر عبارت‌اند از گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز (Denison, 2006, pp.2-13).

**متغیر وابسته:** رفتار شهروندی سازمانی، در رفتار شهروندی سازمانی باید گفت ابعادی که بیشترین توجه را میان محققان به خود جلب کرده‌اند، عبارت‌اند از نوع دوستی<sup>۱</sup>، وجدان<sup>۲</sup>، ادب و ملاحظه<sup>۳</sup>، رادمردی و گذشت<sup>۴</sup>، رفتار مدنی<sup>۵</sup>.

نوع دوستی، کمک به دیگر اعضای سازمان در مشکلات و وظایف مرتبط است. مانند کارکنانی که به افراد تازه‌وارد یا کم‌مهارت کمک می‌کنند. وجدان به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می‌ماند یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند. ادب و ملاحظه به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود. منظور از رادمردی و گذشت، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیر ایده‌آل سازمان بی‌شکایت و غرغر کردن است. در نهایت، منظور از رفتار مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان است (Podsakoff et al., 2000, pp.12-14).

### جامعه و نمونه آماری

در این تحقیق جامعه آماری ۱۲۵۳ نفر از کارکنان و مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت

- 
1. Altruism
  2. Conscientiousness
  3. Courtesy
  4. Sportsmanship
  5. Civic virtue

است. حجم نمونه آماری این تحقیق طریق فرمول کوکران محاسبه شد که معادل ۹۰ نفر به دست آمد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

$$n = \frac{1253 \times 1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times 0,5}{1252 \times 0,1 \times 0,1 + 1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times 0,5} = 90$$

### یافته‌های تحقیق

در این بخش، ابتدا آمار توصیفی، سپس، فرضیه‌های تحقیق را با محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه و رتبه‌های دبلیو کندال<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد ۵۱٫۱ درصد از شرکت‌کنندگان مرد، و ۹٫۴۸ درصد زن هستند. ۲۴٫۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲٫۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۳٫۳ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸٫۹ درصد ۵۰ سال به بالا سن داشته‌اند. از لحاظ تحصیلات ۶٫۷ درصد مدرک دکتری، ۳۰ درصد کارشناسی ارشد، ۴۰ درصد کارشناسی، ۱۲٫۲ درصد کاردانی، و ۱۱٫۱ درصد مدرک دیپلم داشته‌اند. از لحاظ سابقه خدمت ۲۲٫۲ درصد، ۱ تا ۵ سال، ۲۳٫۳ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۱٫۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۱٫۱ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۲٫۲ درصد بالاتر از ۲۱ سال سابقه کاری داشتند. از لحاظ بخش سازمانی، ۴۲٫۲ درصد در بخش مالی، ۳۳٫۳ درصد در بخش فنی، ۱۸٫۹ درصد در بخش اداری و ۵٫۶ درصد در بخش پشتیبانی فعالیت می‌کردند. در ادامه، ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق محاسبه شد (جدول ۱).

جدول ۱. ضرایب همبستگی ابعاد فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

شاخص	رفتار شهروندی سازمانی	نوع رابطه
فرهنگ سازمانی	۰٫۵۴۹	قوی
مشارکت	۰٫۴۶۸	قوی
سازگاری	۰٫۳۶۷	متوسط
انطباق‌پذیری	۰٫۴۴۵	قوی
رسالت	۰٫۵۱۰	قوی

1. Kendall's W Ranks



همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میزان ضریب همبستگی مشارکت با رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۶۸ است و نشان می‌دهد مشارکت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه قوی دارند. میزان ضریب همبستگی سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۳۶۷ است که نشان می‌دهد سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه متوسط دارند. میزان ضریب همبستگی انطباق‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۴۵ است که بیان می‌کند انطباق‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه نسبتاً قوی با یکدیگر دارند. میزان ضریب همبستگی رسالت و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۵۱۰ است و بیان می‌کند رسالت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه قوی با یکدیگر دارند. در نهایت، میزان ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۵۴۹ است و نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه قوی دارند.

در ادامه، نتایج اجرای رگرسیون چندگانه بیان شده است.

جدول ۲. آزمون رگرسیون متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۵۹۵	۰/۳۵۴	۰/۳۲۴	۰/۳۵۳۴۷

ضریب همبستگی چندگانه میزان همبستگی چندگانه بین مجموعه متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهد (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸، ص ۴۸۷). مقدار ۰/۵۹۵ نشان می‌دهد همبستگی نسبتاً قوی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته وجود دارد. ضریب تعیین میزان تبیین واریانس و تغییرات متغیر وابسته توسط مجموعه متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد و ضریب تعیین تعدیل شده مقدار تعیین را به‌منظور برازش بیشتر مدل تصحیح می‌کند (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸، ص ۴۸۸). در جدول ۲، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۳۲۴ است که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل توانسته‌اند ۳۲/۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کنند.

بنابراین، مابقی این تغییرات (۶۷/۶ درصد) که به مجذور کمیت خطا ( $e^2$ ) معروف بوده و تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل است. نتایج حاوی تحلیل واریانس<sup>۱</sup> رگرسیون، به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرها است. به دلیل اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ است، فرض خطی بودن مدل تأیید می‌شود، به عبارتی، مدل رگرسیون تحقیق مدل خوبی برای تبیین تغییرات متغیر وابسته براساس متغیرهای مستقل است.

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضرایب رگرسیون استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره آزمون	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت <sup>۲</sup>	۰/۲۲۴	۰/۰۷۸	۰/۳۴۷	۲/۸۵۹	۰/۰۰۰
مشارکت	۰/۱۲۹	۰/۱۱۹	۰/۱۲۷	۱/۰۸۳	۰/۰۰۵
سازگاری	-۰/۰۰۶	۰/۱۱۳	-۰/۰۰۷	-۰/۰۵۶	۰/۲۸۲
انطباق پذیری	۰/۱۶۴	۰/۱۰۴	۰/۲۱۷	۱/۵۷۸	۰/۹۵۶
رسالت	۰/۲۲۴	۰/۰۷۸	۰/۳۴۷	۲/۸۵۹	۰/۱۱۸

مقدار ثابت ۱/۸۶۲ عرض از مبدأ و میزان متغیر وابسته بدون دخالت متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد (ساروخانی، ۱۳۸۲، ص ۲۰۶). ضرایب رگرسیونی استاندارد شده<sup>۳</sup> به ما کمک می‌کند سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته را مشخص کنیم (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸، ص ۴۹۱). پس با توجه به اعداد جدول ۳ می‌توان گفت عامل مشارکت در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنادار است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر مشارکت، میزان رفتار شهروندی سازمانی به مقدار ۰/۳۴۷ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

آماره آزمون اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل را نشان می‌دهد. هر گاه مقدار آماره بزرگتر از ۲/۳۳ بوده و سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰/۰۱ یا ۰/۰۵ باشد، متغیر مورد نظر تأثیر

1. ANOVA  
2. Constant  
3.  $\beta$

آماري معناداري در تبیین متغیر وابسته داشته است. پس با توجه به اعداد جدول ۳ فقط می‌توان گفت عامل مشارکت با قدر مطلق آماره بزرگتر از ۲٫۳۳ و سطح معناداری کوچکتر از ۰٫۰۱ با احتمال ۹۹ درصد معنادار است.

سپس، آزمون رتبه‌های دبلیو کندال انجام گرفت. فرض‌های آماری این آزمون به شرح زیر است:

**فرض صفر:** اهمیت عوامل مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت یکسان است.

**فرض یک:** دست‌کم دو عامل اهمیت متفاوتی دارند.

نتایج این آزمون در جدول‌های ۴ و ۵ خلاصه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون دبلیو کندال

۹۰	تعداد نمونه
۰٫۱۷۸	رتبه دبلیو کندال
۴۷٫۹۴۸	کای دو
۳	دامنه
۰٫۰۰۰	سطح معناداری

جدول ۵. رتبه‌های دبلیو کندال

میانگین رتبه	مؤلفه
۲٫۱۸	مشارکت
۳٫۳۰	سازگاری
۲٫۲۸	انطباق‌پذیری
۲٫۲۳	رسالت

با استناد به نتایج جدول ۴، مقدار آزمون ۴۷٫۹۴۸ است که در سطح خطای کوچکتر از ۰٫۰۱ معنادار است، می‌توان گفت با اطمینان ۹۹ درصد ارزیابی کارکنان از تأثیر حوزه‌های مختلف فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی متفاوت است. این نتیجه دلالت بر رد فرض صفر و تأیید فرض یک مبنی بر تفاوت ارزیابی کارکنان از اهمیت عوامل فرهنگ سازمانی دارد. آزمون

دبلیو کندال، علاوه بر معناداری تفاوت یا عدم تفاوت میانگین رتبه ارزیابی کارمندان، این ارزیابی‌ها را نیز اولویت‌بندی می‌کند. به عبارتی، این آزمون نشان می‌دهد ارزیابی کارمندان، از کدام حوزه‌های فرهنگ سازمانی مثبت‌تر و در کدام حوزه‌ها منفی‌تر است. برای رسیدن به این منظور، می‌توانیم نتایج جدول ۵ رابه‌کار گیریم. میانگین رتبه ارزیابی کارکنان و مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت از فرهنگ سازمانی در حوزه سازگاری، بیشترین (۳/۳۰) و در حوزه مشارکت، کمترین (۲/۱۸) است. به عبارتی، از نظر مدیران و کارمندان، وزارت صنعت، معدن و تجارت در حوزه سازگاری بیش از سایر حوزه‌ها موفق بوده است.

### نتیجه و پیشنهادها

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتیجه گرفته شد که مانند تحقیقات داخلی و خارجی که در زمینه ارتباط فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفته است، در تحقیق حاضر نیز که مدل نسبتاً جدید دنیسون به‌کار گرفته شد، به این نتیجه کلی رسیدیم که فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای معنادار دارند. با توجه به یافته‌ها، مشخص شد، هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به‌صورت تک‌تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر بررسی می‌شوند، هر چهار متغیر مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت ارتباط معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند، اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر، و تأثیر توأمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بررسی می‌شود، تنها عامل مشارکت باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. این حقیقت نشان می‌دهد سازمان برای بهبود رفتارهای شهروندی باید در جهت بهبود و تقویت مؤلفه‌های مشارکت یعنی توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان بکوشد. برای این منظور، سازمان باید مواردی را سرلوحه اهداف خود قرار دهد:

تعهد و حمایت همه‌جانبه مدیریت از فعالیت‌های مربوط به توانمندسازی کارکنان؛ تشکیل سازمان بر محور گروه‌های کاری، توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در همه سطوح؛ تعهد اعضای سازمان به کار، و خود را پاره‌ای از پیکره سازمان احساس کنند؛ افراد در همه سطوح در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند؛ افراد احساس کنند کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد؛

درگیر شدن ذهنی کامل کارکنان با کار و واگذاری اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کار به کارکنان؛ ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در سازمان؛ ارزش دادن به کار گروهی در جهت اهداف مشترک؛ تکیه به گروه‌ها برای انجام دادن کار سازمانی؛ توسعه مهارت‌های کارکنان به صورت مستمر به منظور تأمین نیازها.

همچنین، به سایر محققان توصیه می‌شود مدل مورد استفاده در این تحقیق را برای شرکت‌های خدماتی و تولیدی به‌کار گیرند و نتایج را با نتایج این تحقیق مقایسه کنند. امروزه مدل‌های مختلف و متنوعی برای بررسی رابطه عامل فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات در شرکت‌ها و سازمان‌ها طراحی شده است. توصیه می‌شود که محققان آتی مدل‌های دیگری را به‌کارگیرند و حاصل تحقیقات خود را با نتایج این تحقیق مقایسه کرده و مدلی بهینه معرفی و انتخاب کنند. توصیه می‌شود محققان آتی که محدودیت زمانی برای تحقیقات خود ندارند، تحقیق حاضر را به‌طور تجربی و موردی اجرا کنند.

## منابع و مأخذ

۱. آزاد، عادل، ابراهیم‌پور، حبیب، خالق‌خواه، علی و سپهری، محمدباقر (۱۳۹۰). مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *علوم رفتاری و اجتماعی*، شماره ۳۰، صفحات ۲۵-۴۵.
۲. باستانی، پیوند، روانگرد، رامین و سهرابی‌زاده، ساناز (۱۳۸۹). بررسی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. *فصل‌نامه بیمارستان*، سال ۹، شماره‌های ۱ و ۲، صفحات ۲۵-۴۵.
۳. حبیب‌پور، کرم و صفری، رضا (۱۳۸۸). *راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی*. تهران: نشر لویه.
۴. ساروخانی، باقر (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، روش‌های کمی: فنون و ابزار پیشرفته پژوهش*. جلد سوم، تهران: نشر دیدار.
5. Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
6. Bolino, M.C., Turnley, W.H. & Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
7. Denison, D. (2006). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. *International Institute for Management Development*, 27(4), 2-13.
8. Jagannath M. & Bhabani, P.R. (2012). Can organizational culture be a predictor of organizational citizenship behaviors?. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 5-12.
9. Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
10. Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
11. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 12-14.