

مدیریت ورزشی \_ خرداد و تیر ۱۳۹۵  
دوره ۸، شماره ۲، ص: ۲۹۹-۳۱۳  
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۰۵  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۰۶

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و

### جوانان

سعید یاری خیاوی<sup>۱\*</sup> - ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۲</sup> - مجید جلالی فراهانی<sup>۳</sup>  
۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۲. استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۳. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. تحقیق حاضر، از نوع توصیفی است که با روش تحقیق همبستگی و به صورت میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ( $N \approx 300$  نفر) بودند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری کل‌شمار استفاده شد. از مجموع ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۵۱ پرسشنامه (۸۳/۶۶ درصد) قابل استفاده بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های اطلاعات فردی، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، ( $\alpha = 0/959$ ) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی آرگان و کانوسکی (۱۹۹۶) ( $\alpha = 0/714$ ) استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون‌های همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندمتغیره، تحلیل مسیر و برای ارائه مدل از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/01$ ). نتایج رگرسیون خطی چندمتغیره نیز نشان داد از بین ابعاد فرهنگ سازمانی به ترتیب مشارکتی ( $\beta = 0/41$ ) و انعطاف‌پذیری ( $\beta = -0/31$ ) مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده شهروندی سازمانی‌اند ( $P \leq 0/01$ ). بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با ایجاد تأثیرات مطلوب در فرهنگ سازمانی موجب افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان این سازمان شوند.

### واژه‌های کلیدی

رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ مشارکتی، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

در نظام کنونی پژوهشگران سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که برخی کارکنان با انجام مسئولیت‌های فراتر از وظایف تعیین‌شده در شغلشان به کارایی سازمان خود کمک می‌کنند؛ به این معنا که آنها همکاری‌های اضافی انجام می‌دهند که نه لازم است و نه پیش‌بینی می‌شود (۲۱). به عبارت دیگر، کارکنان سازمان رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که اختیاری و فراوظیفه‌ای است؛ در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازمان‌دهی نمی‌شود. رایج‌ترین اصطلاح مورد استفاده برای این پدیده در سازمان‌ها، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> است. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت این رفتارها و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به‌شمار آید (۱۸).

ارگان<sup>۲</sup> و همکاران با تعریف رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) به‌عنوان رفتارهای اختیاری فردی که به‌طور مستقیم و به‌صورت رسمی توسط سیستم رسمی شناخته نشده ولی در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را ارتقا می‌بخشند، مفهومی جدید جهت اثربخشی سازمان در نظر گرفته‌اند (۱۹).

محققان درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر ندارند. شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه‌شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده است که در تحقیق‌های مختلف استفاده می‌شود. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. نوع دوستی<sup>۳</sup>: رفتارهای یاری‌دهنده‌ای که به‌منظور کمک به همکاران در زمینه وظایف و مسائل سازمانی توسط یک عضو سازمان انجام می‌گیرند.
۲. وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی<sup>۴</sup>: رفتارهایی که فرد را در انجام دادن وظایف خود، بالاتر از سطح مورد انتظار، هدایت می‌کنند؛ مانند وقت‌شناسی در انجام وظایف.
۳. جوانمردی<sup>۵</sup>: رفتارهایی که در آنها به‌جای شکوه و شکایت از سازمان بر جنبه‌های مثبت سازمان تأکید می‌شود؛ مانند غر و لند نکردن در مورد موضوعات جزئی و بی‌اهمیت سازمان.
۴. ادب یا نزاکت<sup>۶</sup>: رفتارهای مؤدبانه‌ای که از ایجاد مسئله و مشکل در محل کار جلوگیری

- 
1. Organizational Citizenship Behavior
  2. Organ
  3. Altruism
  4. Conscientiousness
  5. Sportmanship
  6. Courtesy

می‌کنند؛ مانند کمک به دیگران برای جلوگیری از بروز مشکل یا اقدام برای کاهش مشکلات دیگران.  
 ۵. آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی<sup>۱</sup>: رفتارهایی که نشان‌دهنده مشارکت فرد در فعالیت‌های مربوط به سازمان هستند؛ مانند انجام کاری که در حیطه کاری فرد نیست اما وجهه سازمان را بهبود می‌بخشد (۱۹).

در سال‌های اخیر تحقیقات زیادی به بررسی مفاهیم، عوامل تأثیرگذار و پیامد این رفتار تمرکز کرده‌اند. بسیاری از عوامل پیش‌بینی‌کننده یا تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی که در تحقیقات مختلف مورد توجه قرار گرفته، عوامل زمینه‌ای مانند ساختار سازمانی، هنجارهای گروهی، و عدالت سازمانی بوده است (۲۰). فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و به‌طور کلی رفتارهای کارکنان، در تحقیقات زیادی بررسی شده است. فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر بگذارد و آنان را تشویق کند که هنگام نیاز، به یکدیگر کمک کنند، بنابراین رفتارهای خارج از نقش را به نمایش گذارند.

دنيسون<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارد، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، می‌داند (۱۰). با توجه به تعریف دنيسون، فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک، که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند سرچشمه‌ای برای حراست و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید (۱۲). این توان بالقوه از تأثیری ناشی می‌شود که فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان دارد و با تأثیراتی که بر رفتار افراد دارد، برای سازمان سودمند و باارزش یا غیرسودمند و مخرب خواهد بود. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام امور را برای کارکنان سازمان مشخص می‌کند (۱۴). در بین چارچوب‌های مفهومی متنوع ارائه شده از فرهنگ سازمانی، دنيسون و همکاران چهار بعد کارکردی فرهنگ سازمانی را، شامل انعطاف‌پذیری (انطباق)، یکپارچگی، مشارکتی و مأموریتی، شناسایی و اعتباریابی کرده‌اند (۱۱):

فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۴</sup> (انطباق): سازمان‌هایی که فرهنگ انعطاف‌پذیر دارند، از مجرای انعطاف‌پذیر و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه کرده و تلاش می‌کنند تا نیازهای مشتریان تأمین شود.

- 
1. Civic Virtue
  2. Organizational Culture
  3. Denison
  4. Adaptability Culture

فرهنگ یکپارچگی<sup>۱</sup> (بوروکراتیک): سازمان‌هایی که چنین فرهنگی بر آنها حاکم باشد بر امور درون سازمان تأکید می‌کنند و می‌کوشند خود را در محیطی ثابت بیندارند و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه در پیش گیرند.

فرهنگ مشارکتی<sup>۲</sup> (درگیر شدن در کار): در سازمان‌هایی با فرهنگ مشارکتی، درگیری و مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها تشویق می‌شود.

فرهنگ مأموریتی<sup>۳</sup> (رسالتی): سازمان‌هایی با چنین فرهنگی، برای خود جهت‌های طولانی‌مدت تعریف و تعیین می‌کنند (۳).

محققان بسیاری از کشورها نیز به دلیل مطابقت بالای مدل مذکور با فرهنگ‌های مختلف، از آن به‌عنوان ملاکی برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های تحت بررسی‌شان استفاده می‌کنند (۲).

در داخل و خارج از کشور تحقیقات کمی به بررسی رابطه بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و نیز از الگوهای مختلفی به‌منظور بررسی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است. در ادامه به چند مورد از این تحقیقات اشاره می‌شود.

نتایج تحقیقات پادساکف<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در خصوص ادبیات رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط وجود دارد (۲۲). مقیمی (۲۰۰۶) به بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی پرداخت و گزارش کرد که خلاقیت و نوآوری از ابعاد فرهنگ سازمانی ارتباط نزدیکی با رفتار شهروندی سازمانی دارد (۱۷).

علیزاده (۲۰۰۸) بیان کرد که مدارک و شواهد گویای این حقیقت است که فرهنگ سازمانی پیش‌شرطی بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمانی است. کارکنان زمانی از مسئولیت‌های شغلی پا را فراتر می‌گذارند که از شغل خود راضی و خرسند باشند و سرپرستان را حمایت‌کننده و باملاحظه تشخیص دهند (۸). زارعی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی گزارش کردند از بین ابعاد فرهنگ سازمانی (مدل فرهنگ سازمانی هافستد) فرایندگرایی، کارمندی، سیستم باز و کنترل سخت بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند (۴).

- 
1. Consistency Culture
  2. Involvement Culture
  3. Mission Culture
  4. Podsakoff

مکین تاش و دوهرسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل و وفاداری سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن بود که ابعاد فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و وفاداری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۵). ابراهیم پور و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی (رفتاری، ساختاری) و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۱۳).

عسکریان و طاهری (۱۳۹۱) در پژوهشی در زمینه نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، گزارش کردند که فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری وفاداری سازمانی دارد. افزون بر این، فرهنگ سازمانی بر شکل‌گیری نعدوستی، وجدان کاری، مشارکت سازمان، نزاکت و اطاعت سازمانی تأثیر مثبت دارد (۵). فاروقی (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی در یک شرکت مهندسی گزارش کرد بین ابعاد فرهنگ قبیله‌ای و فرهنگ ادوکراسی (مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین، ۲۰۰۶) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار، و بین ابعاد فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی با شهروندی سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد (۷).

آقایی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی»، علاوه بر تأیید رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و شهروندی سازمانی، گزارش کردند که فرهنگ سازمانی تأثیرگذارترین متغیر پژوهش بر رفتار شهروندی سازمانی بود (۱).

ماده دارسانا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر شخصیت و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان از طریق رفتار شهروندی سازمانی» به این نتیجه رسید که شخصیت کارکنان و فرهنگ سازمانی تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد کارکنان از طریق رفتار شهروندی سازمانی دارد (۱۶). چمدان پورناما<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت و به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (۹).

- 
1. Macintosh & Doherty
  2. Made Darsana
  3. ChandanPurnama

مطابق مطالب ذکر شده وجود فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌تواند موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان، و به تبع آن بهبود عملکرد فردی و سازمانی شود. مسئله‌ای که در اینجا محققان را به سمت فرایند پژوهش سوق داده، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور است؛ نهادی که سازمان اصلی متولی ورزش کشور محسوب می‌شود و عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزشی از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار است؛ تا در صورت وجود رابطه بتوان راهکارهایی را به منظور افزایش این‌گونه رفتارها در این سازمان ارائه داد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از نوع توصیفی بود که با روش تحقیق همبستگی و به صورت میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان (کارکنانی که حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی داشتند یا در پست کارشناسی مشغول به کار بودند) وزارت ورزش و جوانان تشکیل دادند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری ( $N \approx 300$ ) سعی شد تا از کل جامعه آماری به عنوان نمونه استفاده شود و ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در اختیار کل جامعه آماری قرار گیرد، لیکن از مجموع ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۵۱ پرسشنامه (۸۳/۶۶ درصد) قابل استفاده بود، که همین تعداد به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از سه پرسشنامه استفاده شد:

۱. پرسشنامه مشخصات فردی: شامل مشخصات فردی که براساس نیاز پژوهش به اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها توسط محقق تهیه شد؛

۲. پرسشنامه فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> دنیسون (۲۰۰۰): این پرسشنامه ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (مشارکتی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری (انطباق) و مأموریتی) را اندازه‌گیری می‌کند. گویه‌ها براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲)، کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری می‌شود.

۳. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> اورگانوکانوسکی (۱۹۹۶): این پرسشنامه ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، جوانمردی و فضیلت مدنی) را

1. Organizational Culture Questionnaire (OCQ)

2. Organizational Citizenship Behavior Scale

اندازه‌گیری می‌کند. پاسخ‌ها براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت به‌صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری می‌شود.

این دو پرسشنامه در کشور در چندین پژوهش استفاده شده و روایی و پایایی آن تأیید شده است؛ با این حال برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، از نظرها و راهنمایی‌های ده نفر از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شده و نظرات آنها در پرسشنامه نهایی لحاظ شد. همچنین برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها پس از لحاظ کردن نظرها، از روش آلفا کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد و ضریب آلفا کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی  $\alpha=0/959$  و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی  $\alpha=0/714$  به‌دست آمد.

در این پژوهش به‌منظور سامان دادن و خلاصه کردن نمره‌های خام و توصیف اندازه‌های به‌دست‌آمده از نمونه‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، درصد، فراوانی، انحراف معیار و انواع جدول‌ها) استفاده شد. همچنین از آزمون K-S برای تعیین نوع توزیع داده‌ها و به‌منظور تعیین رابطه بین متغیرها از آزمون‌های همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر استفاده شد. عملیات آماری به‌وسیله نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ و LISREL 8.8 انجام گرفت.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد از کل ۲۵۱ فرد مورد مطالعه ۱۳۳ نفر (۵۳ درصد) مرد و ۱۱۸ نفر (۴۷ درصد) زن بودند و میانگین سن آنها  $38/01 \pm 1/27$  بود. همچنین، ۸۲/۱ درصد افراد مورد مطالعه متأهل (۲۰۶ نفر) و ۱۷/۹ درصد مجرد بودند. ۳۹ درصد افراد در رشته تربیت بدنی و ۶۱ درصد آنها در سایر رشته‌ها تحصیل کرده بودند.

در جدول ۱، توزیع فراوانی برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش ارائه شده است. مطابق جدول ۲۷/۹ درصد افراد مورد مطالعه دارای دامنه سنی ۳۱ تا ۳۵ سال بودند و تنها ۱۰ درصد آنها کمتر از ۳۰ سال داشتند. ۳۱/۵ درصد افراد ۱۱ تا ۱۵ سال و تنها ۷/۶ درصد آنها کمتر از ۵ سال سابقه خدمت داشتند. ۷۶/۵ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۲۱/۵ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و ۲ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. همچنین ۵۱ درصد افراد

1. Cronbach's Alpha

به صورت رسمی، ۴۱/۸ درصد به صورت قراردادی و تنها ۷/۲ درصد به صورت پیمانی در استخدام وزارت ورزش و جوانان بودند.

جدول ۱. توزیع فراوانی برخی ویژگی‌های دموگرافیکی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (N=۲۵۱)

وضعیت استخدامی	وضعیت تحصیلی	سابقه خدمت	سن	
رسمی	کارشناسی ارشد	≥۲۰ سال	≥۳۶ سال	متغیرهای جمعیت شناختی
پیمانی	دکتری	۱۶-۲۰ سال	۴۱-۴۵ سال	
قراردادی	کارشناسی	۱۱-۱۵ سال	۳۶-۴۰ سال	
		۶-۱۰ سال	۳۱-۳۵ سال	
		≤۵ سال	≤۳۰ سال	
۱۲۸	۵	۵۹	۴۷	فراوانی
۱۸	۵۴	۴۶	۵۲	
۱۰۵	۱۹۲	۷۹	۵۷	
		۴۸	۷۰	
		۱۹	۲۵	
۵۱	۲۱/۵	۳۳/۵	۱۸/۷	درصد
۷/۲	۷۶/۵	۱۸/۳	۲۰/۷	
۴۱/۸		۳۱/۵	۲۲/۷	
	۲	۱۹/۱	۲۷/۹	
		۷/۶	۱۰	

برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ۱ استفاده شد. نتایج نشان داد که مقدار P برای فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (مشارکتی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری (انطباق) و مأموریتی) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است ( $P \geq 0/05$ )، بنابراین متغیر فرهنگ سازمانی از توزیع طبیعی برخوردار است. اما در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مقدار P کوچک‌تر از ۰/۰۵ است ( $P \leq 0/05$ )، که می‌توان نتیجه گرفت، متغیر رفتار شهروندی سازمانی توزیع غیرطبیعی دارد. به همین دلیل، از روش‌های آماری ناپارامتریک بهره گرفته شد.

برای بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی از روش همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.



جدول ۲. مشخصه‌های آماری و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره Z	مقدار P
فرهنگ مشارکتی	۲/۹۱	۰/۷۳	۱/۱۲۴	۰/۱۶۰
فرهنگ یکپارچگی	۲/۸۸	۰/۶۴	۱/۰۶۳	۰/۲۰۹
فرهنگ انعطاف‌پذیری	۲/۸۵	۰/۶۴	۰/۷۹۸	۰/۵۴۷
فرهنگ مأموریتی	۳/۰۵	۰/۷۳	۰/۹۶۶	۰/۳۰۹
فرهنگ سازمانی	۲/۹۲	۰/۶۵	۰/۷۵۶	۰/۶۱۷
نوع دوستی	۴/۰۷	۰/۵۴	۳/۱۱۲	۰/۰۰۱
وجدان	۴/۲۷	۰/۶۴	۲/۷۱۴	۰/۰۰۱
جوانمردی	۳/۳۴	۰/۵۴	۱/۵۷۲	۰/۰۱۴
رفتار مدنی	۳/۴۶	۰/۶۴	۲/۳۳۹	۰/۰۰۱
ادب و ملاحظه	۲/۷۲	۰/۹۸	۲/۱۶۶	۰/۰۰۱
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۶۱	۰/۳۴	۰/۵۶۵	۰/۹۰۷

جدول ۳. ماتریس همبستگی فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (N=۲۵۱)

فرهنگ سازمانی	مأموریتی	انعطاف‌پذیری	ثبات و یکپارچگی	مشارکتی	متغیرها
نوع دوستی	-۰/۰۰۲	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	۰/۰۱۷	۰/۰۲۴
وجدان	۰/۰۸۸	۰/۰۳۱	۰/۰۶۷	۰/۰۷۹	۰/۰۶۷
جوانمردی	۰/۱۱۳ *	۰/۲۱ **	۰/۱۸۲ **	۰/۲۰۵ **	۰/۱۸۶ **
رفتار مدنی	۰/۳۳۲ **	۰/۲۳۸ **	۰/۲۵۴ **	۰/۳۳۶ **	۰/۲۹۶ **
ادب و ملاحظه	۰/۳۲۸ **	۰/۳۵ **	۰/۳۷۹ **	۰/۴۰۹ **	۰/۳۷۹ **
شهروندی سازمانی	۰/۳۰۱ **	۰/۲۲۵ **	۰/۲۸۵ **	۰/۳۲۱ **	۰/۲۹ **

\*در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار است. \*\*در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است.

براساس یافته‌های پژوهش، رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/29$ ،  $P \leq 0/01$ ) بین فرهنگ سازمانی و شهروندی سازمانی وجود دارد. بنابراین کسانی که فرهنگ سازمانی بالایی در مؤلفه‌های مورد مطالعه داشته‌اند، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان داده‌اند. همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

نتایج ضریب همبستگی چندگانه نیز نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری ( $P \leq 0/01$ ،  $r=0/37$ ) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش‌بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۱۳ درصد تغییرات شهروندی سازمانی به عوامل مذکور و ۸۷ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و شهروندی سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R <sup>2</sup>	P
---	۲۵۱	۰/۳۷۱	۰/۱۳۸	۰/۰۱

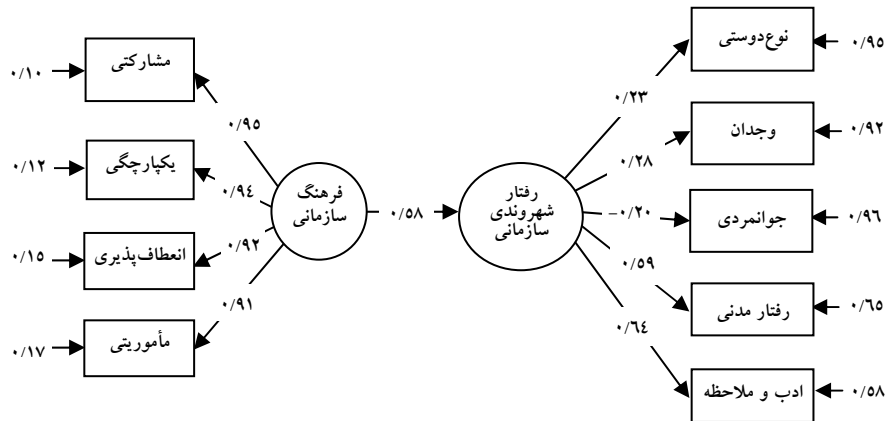
نتایج رگرسیون خطی چندمتغیره نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، مشارکتی و انعطاف‌پذیری واجد شرایط پیش‌بینی شهروندی سازمانی‌اند (جدول ۵). براساس نتایج می‌توان معادله رگرسیون شهروندی سازمانی را از روی متغیرهای پیش‌بین مربوط به صورت زیر نوشت:

$$\text{شهروندی سازمانی} = 0/09 + 0/21 (\text{فرهنگ مشارکتی}) - 0/17 (\text{فرهنگ انعطاف‌پذیری})$$

جدول ۵. معادله رگرسیونی پیش‌بینی شهروندی سازمانی از روی ابعاد فرهنگ سازمانی

رگرسیون گام به گام	B	S.E	Beta	t	P
(a) عرض از مبدأ	۳/۰۹۸	۰/۱۰۳		۲۹/۹۷	۰/۰۰۰
مشارکتی	۰/۲۱	۰/۰۷۷	۰/۴۱۸	۲/۷۰۸	۰/۰۰۷
انعطاف‌پذیری	-۰/۱۷۸	۰/۰۸	-۰/۳۱۲	-۲/۲۰۸	۰/۰۲۸

پس از اطمینان از وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش، از مدل معادلات ساختاری به منظور تعیین میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد، مقدار تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۵۸ است که تأثیر شایان توجهی است.



شکل ۱. مدل معادله ساختاری پس از برازش داده‌ها با الگوی مفروض بر حسب ضرایب استاندارد

در این مدل  $\chi^2=133/48$ ،  $df=46$ ،  $RMSEA^1=0/129$ ،  $RMR^2=0/03$ ،  $CFI^3=0/93$ ،  $NFI^4=0/92$  و  $GFI^5=0/91$  و  $AGFI^6=0/89$  است، که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تعیین اثر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد ( $r=0/29$ ،  $P<0/01$ ). نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد ( $\gamma=0/58$ ،  $P<0/01$ ). این نتیجه احتمالاً به این دلیل است که اگر در سازمان فرهنگ سازنده حاکم باشد، در آن کارکنان به کار کردن با دیگران، انجام وظایف و طرح‌هایی تشویق می‌شوند که به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه رشد و پیشرفت آنها منجر می‌شود. این نوع فرهنگ، باورهای هنجاری یا مرسوم مرتبط با پیشرفت، خودیابی، نوع‌دوستی و وابستگی را تأیید می‌کند (۷). این نتیجه با نتایج تحقیقات مورمن و بلیکی (۱۹۹۵)، پادساکف (۲۰۰۰)،

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
2. Root Mean Square Residual (RMR)
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Normed Fit Index (NFI)
5. Goodness of Fit Index (GFI)
6. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

مقبمی (۲۰۰۶)، علیزاده (۲۰۰۸)، زارعی و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، عسکریان و طاهری (۱۳۹۱)، فاروقی (۱۳۹۲)، آقایی و همکاران (۱۳۹۲)، ماده دارسانا (۲۰۱۳) و چمدان پورناما (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۲۲، ۱۷، ۸، ۴، ۱۳، ۵، ۷، ۱۶، ۹).

نتایج حاصل از رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، دو مؤلفه مشارکتی و انعطاف‌پذیری بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. احتمالاً این نتیجه به این دلیل است که اگر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل سازمان مشارکت داشته باشند و کمتر توسط دستورالعمل‌های سازمانی محدود شوند، انگیخته می‌شوند و خلاقانه در راستای بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان و ارضای نیازهای مشتریان سازمان اقدام می‌کنند. در حقیقت فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انعطاف‌پذیری نیازهای عاطفی و روانی کارکنان مانند احترام، عزت نفس، ارزشمند بودن در سازمان و رشد و شکوفایی را برآورده می‌کنند، که این امر می‌تواند تمایل کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را توجیه کند. با توجه به اینکه در تحقیقات مشابه، از الگوهای فرهنگ سازمانی متفاوتی برای بررسی ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است، امکان مقایسه مؤلفه‌های پیش‌بین این پژوهش با تحقیقات مشابه وجود ندارد.

در نتیجه‌گیری کلی چنین استنباط می‌شود که توجه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی شود. رگرسیون چندمتغیره به روش گام‌به‌گام نیز نشان داد که فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انعطاف‌پذیری می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی باشند. از این‌رو به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به‌ویژه مشارکتی و انعطاف‌پذیری توجه ویژه و خاصی داشته باشند. در واقع از آنجا که فرهنگ سازمانی ایجادکننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده‌ترین زیربناهای رفتار سازمانی به‌شمار می‌رود. در سازمان‌های نوپدید، احتمال آن وجود دارد که از راه برنامه‌ریزی، گزینش، اجتماعی کردن و بهره‌گیری پیوسته از نمادها و شعارهای از پیش برنامه‌ریزی‌شده دقیق بتوان فرهنگ را شکل خاصی بخشید و از این راه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را جهت بخشید، اما در سازمان‌هایی با سابقه طولانی همچون وزارت ورزش و جوانان بسیار دشوار است که بر فرهنگ سازمانی موجود در سازمان اثر گذاشت، در چنین سازمان‌هایی می‌توان با تغییر در فعالیت‌ها و رویه‌های معمول و شیوه‌های اجرای کار، در راستای تغییر فرهنگ سازمانی و در پی آن ایجاد زمینه لازم برای شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی گام‌هایی برداشت. در این زمینه موارد زیر به مدیران وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود:

تعیین شرح وظایف هر شغل و نیز تعیین اهداف فردی برای هر شغل با توجه به شرح وظیفه آن تا در صورت دستیابی به آنها شخص افزون بر احساس رضایت، با سایر همکاران دست به رقابت بزند. شیوه دستیابی به اهداف در چارچوب قوانین سازمانی می‌تواند خلاقانه و منحصر به فرد باشد تا افزون بر اینکه حس استقلال را در پی داشته باشد، موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان شود، زیرا افراد نسبت به کاری که انجام می‌دهند، احساس تعلق دارند و به تبع، وجدان کاری هم در آنان بیشتر نمود می‌یابد (۷).

در پیش گرفتن سبک رهبری تحول‌آفرین. از آنجا که رهبران تحول‌آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسئله، خطرپذیری و تجربه‌گرایی مساعد و مطلوب است (۷).

برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور تغییر و پرورش باورها و الگوهای رفتاری کارکنان. این دوره‌های آموزشی علاوه بر کارکنان، برای آموزش مدیران نیز باید مورد توجه قرار گیرد (۵).

مشخص کردن اهداف کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت، ترسیم چشم‌انداز سازمانی، توسعه یادگیری سازمانی، افزایش هماهنگی و انسجام در بخش‌های مختلف سازمان، افزایش توانمندی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها، تزریق ایده‌های جدید به سازمان و تشویق خلاقیت و نوآوری سازمانی، تغییر درجه رسمیت‌گرایی و تمرکز سازمانی نیز از راهکارهای مناسب برای ایجاد تأثیر مطلوب در فرهنگ سازمانی و زمینه‌سازی برای بروز رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود (۵).

## منابع و مأخذ

۱. آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر (۱۳۹۲). «بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی»، مدیریت دولتی، دوره ۵، ش ۴، ص ۱۸-۱۱»
۲. امید، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیر احمد (۱۳۹۱). «ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۴، ص ۱۰۳-۸۷.
۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۱). مبانی و تئوری طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ دوم، ص ۴۰۶.

۴. زارعی متین، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی، فریدون (۱۳۸۹). «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران»، مدیریت دولتی، دوره ۲، ش ۵، ص ۳۹-۵۶.
۵. عسکریان، مصطفی؛ طاهری عطار، فتانه (۱۳۹۱). «فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، ش ۲، ص ۲۱-۳۴.
۶. علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ: فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، تهران، انتشارات تولید دانش، ص ۴۷.
۷. فاروقی، محسن (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی»، تعالی نشریه تخصصی مدیریت، سال سوم، ش ۱۸، ص ۱۷-۱۳.
8. Alizadeh, M., Shahrani, A. (2008). "Explain the role of organizational culture in organizational citizenship behavior, study EPC companies". First conference of organizational citizenship behavior, Tehran University, pp: 12-17.
9. Chamdan, Purnama. (2013). "Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance". International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(5):86-100.
10. Denison, D. R. (2000). "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? In cooper, C.L., Cartwright, S. & Earley, P.C.". The International Handbook of Organizational Culture and Climate, pp:346-376.
11. Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. (2004). "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?" Organizational Dynamics, 33(1):98-109.
12. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". Organization Science, 6(2): 204-223.
13. Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., BagerSepehri, M. (2011). "A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior". Procedia - Social and Behavioral Sciences 30:1920 – 1925.
14. Lee, H., Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination". Journal of Management Information System, 20(1): 179-228.
15. Macintosh, E., Doherty A. (2010). "The influence of organizational culture on job satisfaction to leave". Sport Management Review, 13: 106 -117.

16. Made, Darsana. (2013). "The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior". *The International Journal OF Management*, 2(4): 136-148.
17. Moghimi, M. (2006). "Surrey of the relationship of organizational citizenship behavior and entrepreneurship culture in governmental organization". *Organizational Culture Management*, 4(3): 112-124.
18. Morkoczy L., Xin K. (2005). "The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior". PP:12: [www.goldmark.org/livia.pdf](http://www.goldmark.org/livia.pdf)
19. Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *The Academy of Management Review*, 14(2): 294-297.
20. Paine, J. B., Organ, D. W. (2002). "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations". *Human Resource Management Review*, 10:45- 59.
21. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). "Transformational leader behavior and their effects on followers, Trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior". *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
22. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 6(3): 513-563.