

## ترویج OCB (رفتار شهروندی سازمانی) با در نظر گرفتن تفاوت های فردی مرتبط با رضایت از پاداش شغلی و رضایت شغلی

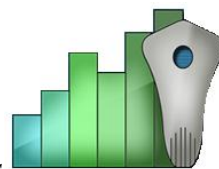
حمید آخسته<sup>۱</sup>

### چکیده:

اگرچه پژوهش های قبلی اغلب یک ارتباط مثبت بین رضایتمندی از دستمزد و رضایت شغلی و تاثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی نشان داد، ولی در مورد جهان شمولى این یافته ها اختلاف وجود دارد. تجزیه و تحلیل رگرسیون خوشه دانا در سه نمونه به طور مداوم روشی است که میتواند نشان دهد که دو نوع از افراد (تفاوت های فردی) هر یک با رابطه های رضایت و پاداش شغلی مختلف متمایز می شوند. برای نوع اول، رضایت شغلی به رضایتمندی از پاداش مالی و روانی مربوط است در حالی که رضایت شغلی دومین نوع فقط به رضایتمندی از پاداش روانی مربوط می شود. علاوه بر این تفاوت بین فردی در مورد امنیت مالی ارزش کاری و نه شناخت مشخص شد که این امر نشان می دهد تفاوت در ارزش کاری ممکن است بر مبنای تفاوت های بین فردی در رابطه رضایتمندی از پاداش و در نهایت موفقیت در قبول رفتار شهروندی سازمانی نهفته باشد. علاوه بر این تفاوت افراد از لحاظ قصد ترک خدمت و تعهد سازمانی موثر و در نهایت قبول اختیاری قالب رفتار شهروندی سازمانی فرد باشد تفاوت هستند که این امر نشان می دهد تفاوت ها در رابطه رضایتمندی از پاداش همچنین به نتایج مهم سازمانی و ترویج رفتار شهروندی سازمانی مربوط می شود.

**کلید واژه ها:** رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، پاداش های شغلی، رضایتمندی از دستمزد، تفاوت های فردی

<sup>1</sup> hamid.akheshteh1360@gmail.com



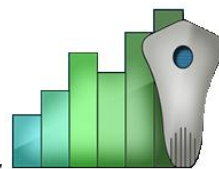
#### مقدمه:

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. و رضایت شغلی نیز بدون شک یکی از نتایج بسیار مورد مطالعه قرار گرفته در تحقیقات سازمانی (اسپکتور، ۱۹۹۷) است. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می افتند را اینگونه تعریف می کنند:

**« مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند »** (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می گردد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

و در بحث رضایت شغلی احتمالاً یکی از دلایل، پیوند بصری آن با طیف گسترده ای از رفتارهای مهم کارکنان مانند ترک خدمت، غیبت و عملکرد است (چلیچر، هانسن و فاکس، ۲۰۱۰). بنابراین تحقیق در مورد رضایت شغلی گسترده است. به طور سنتی پاداش کاری به عنوان عامل اصلی تعیین کننده رضایت شغلی در نظر گرفته می شود. به عنوان مثال با توجه به مدل ارزش ویژه آدامز (۱۹۶۵) مردم نسبت ورودی / خروجی خود - که نشان دهنده پاداش دریافتی آنها در ازای انجام کار است - را به منظور تعیین اینکه آیا در کار خود احساس رضایت می کنند، نسبت به فرد دیگر مقایسه می کنند. به طور مشابه در مدل تفاوت پورتر و لاولر (۱۹۶۸) رضایت شغلی افراد توسط یک مقایسه از شرایط شغلی فعلی آنها (از جمله پاداش دریافتی آنها) با شغل ایده آل آنها تعیین می شود. به غیر از نقش آن در نظریه های رضایت شغلی، هنگام غربالگری ابزارهای مورد استفاده برای اندازه گیری رضایت شغلی محوریت پاداش نیز آشکار است. به طور خاص دو ابزار مهم شاخص توصیفی شغل (JDI) و پرسشنامه رضایتمندی مینه سوتا (MSQ) هر دو



شامل یک خرده مقیاس هستند که به رضایت از پاداش شغلی اشاره می کنند (رجوع کنید به چلیچر و همکاران، ۲۰۱۰)

### رفتار شهروندی سازمانی:

"اورگان" رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است. وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم های رسمی پاداش در سازمان نمی شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود.

تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد:

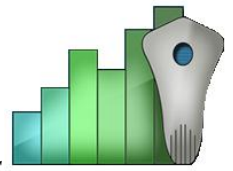
- ۱- رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص).
- ۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد.
- ۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

### ابعاد رفتار شهروندی:

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مابین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

پادساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از اینگونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید: (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

- ۱- رفتارهای یاری گرانه
- ۲- جوانمردی
- ۳- نوآوری فردی
- ۴- فضیلت مدنی
- ۵- تعهد سازمانی
- ۶- خودرضایت مندی
- ۷- رشد فردی



بولینو و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی

معرفی شود

۱- وفاداری

۲- وظیفه شناسی

۳- مشارکت ( اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی )

۴- توجه و احترام

۵- فداکاری

۶- تحمل پذیری ( روحیه جوانمردی )

عملکرد شهروندی فعالیت هایی مانند کمک به دیگران در انجام کارهای کارکنان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی و مسئولیت پذیری را شامل می شود. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) که به طور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی با چهار بعد زیر ارائه می نمایند:

۱- پشتکار توام با شور و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز ضروری است

۲- داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست

۳- مساعدت و همکاری با دیگران

۴- پیروی از مقررات و رویه های سازمانی

شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱- آداب اجتماعی: مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است.

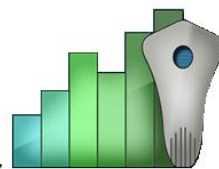
۲- نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.

۳- وجدان کاری: انجام امور تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود

۴- جوانمردی: تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن

۵- نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، ورد و بدل کردن اطلاعات.

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



**آداب اجتماعی:** به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می دهد. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می شود. گراهام معتقد است یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

**وجدان کاری:** رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کاری می باشد ( همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان). ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی متری هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند.

**نوع دوستی:** به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند. برخی صاحب نظران نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می دهند و آنها را « رفتارهای کمکی » تلقی می کنند.

جوانمردی و نزاکت مؤلفه هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان می باشند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

ارگان اشاره می کند که هر ۴ بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکند، مثلاً ممکن است افرادی که تصور می شود دارای بعد وجدان کاری هستند، همیشه نوع دوست و فداکار نباشند. یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وجدان کاری تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می کنند با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از « سرباز خوب » بودن به « هنرپیشه خوب » برای سازمان تبدیل می شوند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)



از مطلب فوق نتیجه می گیریم که ارتقا و پاداش برای رضایت شغلی ضروری است. اگرچه نظریه های مهم در مورد رضایت شغلی حدس می زنند که پاداش شغلی (همیشه) بر رضایت شغلی تاثیر نمی گذارد و یا مولفه های تاثیرگذار در رفتار شهروندی سازمانی میتواند موارد برجسته تری باشد. به طور خاص تئوری دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹) دستمزد را به عنوان یک عامل بهداشتی در عوض عامل ارضاء کننده تعریف می کند. از این رو پیش بینی شده است که رضایت از دستمزد بر رضایت شغلی تاثیر نمی گذارد. از نظریه خود مختاری (دسی و رایان، ۱۹۸۵، ۲۰۰۲) که فرض می کند رضایتمندی در نتیجه انگیزه درونی است، می توان نتیجه مشابهی به دست آورد و انگیزه درونی تحت تاثیر پاداشهای بیرونی نبوده و یا حتی به صورت منفی از طریق پاداشهای بیرونی تحت تاثیر قرار نمی گیرد (به عنوان مثال با ارائه پاداش های مالی گاکنه و فارست، ۲۰۰۸).

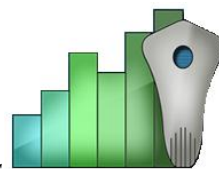
در مجموع دیدگاه های ضد و نقیضی در مورد نقش پاداش شغلی در ارتباط با رضایت شغلی و ترویج آن در رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

استدلال می کنیم که در مطالعه حاضر نباید هر دو دیدگاه دیگری را رد کنند. در عوض بسته به فرد مورد نظر ممکن است دیدگاه اول یا دوم اعمال شود. به عبارت دیگر نشان دادیم که تفاوت های فردی در ارتباط با پاداش و رضایت شغلی وجود دارد و در واقع برای برخی افراد پاداش های بیرونی با رضایتمندی در ارتباط است، در حالی که برای افراد دیگر این چنین نیست. در ادامه این نقطه را با دقت شرح خواهیم داد. اول اینکه بین دو دسته پاداش شغلی تمایز قائل می شویم؛ دوم استدلال می کنیم که چرا تفاوت های فردی در ارتباط با پاداش و رضایت شغلی بر اساس کارهای موجود در ارزش کاری مورد انتظار است و در نهایت استدلال می کنیم که آیا این تفاوت های فردی به نتایج کاری دیگر نیز مربوط هست.

### ۱.۱. دسته بندی پاداش های شغلی

پاداش ها، مولفه های کلیدی رابطه مبادله بین کارگر و کارفرما می باشند (کروپانزانو و میچل، ۲۰۰۵، وایت و دراکر، ۲۰۰۰ آرمسترانگ، ۲۰۱۰). از این رو پاداش به عنوان یک ابزار برای هدایت رفتار و عملکرد در تلاش برای جذب و حفظ کارکنان واجد بهترین شرایط و راضی و با انگیزه نگه داشتن آنها مورد استفاده قرار گرفت (بلنجر، ویلکوس و اینگرام، ۱۹۸۴؛ براتون و گولد، ۲۰۰۳؛ رینس، گرهارت و میتسه، ۲۰۰۴). به این دلیل پژوهش و نظریه پردازی در مورد پاداش گسترده و دارای سابقه ای طولانی است (به عنوان مثال کورال، تولر، جاج و کوهن، ۲۰۰۵؛ هنمان و جاج، ۲۰۰۰؛ ویلیامز، بروور، فورد، ویلیامز و کاراها، ۲۰۰۸).

در همان زمان جریان تحقیق در مورد پاداش به شدت از مطالعات درباره تاثیر پاداش های مالی (که اغلب «پرداخت» نامیده می شوند) پیشی گرفت. این امر تا حدودی تعجب آور است که



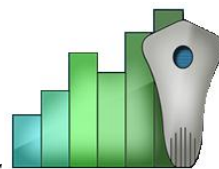
تقریباً در تمام انگیزه های اصلی و نظریه های رضایتمندی به صراحت بر اهمیت پاداش های جایگزین تاکید شده است (به عنوان مثال آدامز، ۱۹۶۵؛ دسی و رایان، ۱۹۸۵، ۲۰۰۲؛ هرزبرگ، ۱۹۵۹، پورتر و لاولر، ۱۹۶۸). در راستای این نظریه ها، جنبش های مدیریت کل پاداش به تازگی پاداش را به عنوان هر نتیجه ارزشمندی که یک کارمند در ازای تلاش و همکاری خود از کارفرما دریافت می کند (هندرسون، ۲۰۰۳) تعریف کرده اند. بدین وسیله مدیریت کل پاداش اعلام کرد ارائه پاداش های مالی مناسب مهم است، اما بر ضرورت تکمیل این موارد با انواع پاداش های دیگر تاکید کرد (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). تا به امروز چندین طبقه بندی کلی پاداش موجود است (به عنوان مثال کریستوفرسون و کینگ، ۲۰۰۶؛ میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵؛ زینگیم و شوستر، ۲۰۰۰)، اما اصل طبقه بندی اساسی کاملاً مشابه است. در این مطالعه ما بر دو دسته عمده از پاداش، یا همان پاداش های مالی و روانی تمرکز کرده ایم. از آنجا که چندین نویسنده از مدت ها پیش اشاره کرده بودند که این شرایط کاری نیست، بلکه چگونگی کسب تجربه و ارزش (پورتر و لاولر، ۱۹۶۸؛ وروم، ۱۹۶۴) تاثیرگذارتر است (استیل، ۲۰۰۲)، ما رضایتمندی از این دو نوع پاداش را به جای خود پاداش ها مورد مطالعه قرار دادیم.

#### ۱،۲. تفاوت های فردی در ارتباط با پاداش و رضایت شغلی

از آنجا که مطالعاتی راجع به رابطه بین پاداش شغلی و رفتار و نگرش کارکنان وجود دارد، آنها تقریباً به طور انحصاری بر الگوهای کلی (و یا میانگین) تمرکز دارند. به عبارت دیگر آنها تفاوت های فردی در این رابطه را به حساب نمی آورند. چند مورد استثنا که تفاوت های فردی در (ادراک) پاداش شغلی را مورد مطالعه قرار داده اند خود را به مقایسه بین گروه های پیش تر تعریف شده از جمله مردان و زنان (به عنوان مثال بوکانان، ۲۰۰۵؛ گراهام و ولبورنه، ۱۹۹۹؛ کیونی و ایندریندن، ۲۰۰۰)، افراد از فرهنگ های مختلف (به عنوان مثال فونگ و شافر، ۲۰۰۳)، با سطوح مختلف آموزشی (کلاین و ماهر، ۱۹۶۶) و یا از گروه های سنی مختلف (کلارک، اسوالد و وار، ۱۹۹۶) محدود کرده اند. در نتیجه درک ما از تفاوت های فردی در ارتباط بین رضایتمندی از پاداش و رضایت شغلی در بهترین حالت محدود شده است.

در همان زمان تئوری های سنتی در مورد رضایت و انگیزه شغلی، درباره نقش گروه های مختلف پاداش موافق نیستند. به طور خاص در نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵) و مدل تفاوت پورتر و لاولر (۱۹۶۸) انتظار می رود پاداش مالی و روانی مربوط به رضایت شغلی باشد، در حالی که تئوری دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹) و تئوری خود مختاری (دسی و رایان، ۱۹۸۵، ۲۰۰۲) اظهار می کنند که پاداش های مالی افراد را راضی نمی کنند. ما باور داریم که این اختلاف نظری به این معنا نیست که یک گزاره نظری به نفع دیگر رد می شود. در عوض معتقدیم که باید تئوری های مختلف را برای افراد مختلف حفظ کرد. بنابراین انتظار داریم که رضایتمندی از پاداش مالی





فقط برای یک زیر مجموعه از کارکنان به رضایت شغلی مربوط باشد (از آنجا که درباره تاثیر این نوع پاداش اختلاف وجود دارد)، در حالی که رابطه بین رضایتمندی از پاداش روانی و رضایت شغلی برای هر کارمند وجود دارد. به عبارت دیگر فرضیه ما این است که دو نوع فرد وجود دارد، برای اولین فرد رضایتمندی از پاداش مالی و روانی به رضایت شغلی مربوط می شود در حالی که برای فرد دوم تنها رضایتمندی از پاداش روانی وجود دارد.

### ۱,۳. ارزش کاری به عنوان مرجع تفاوت های فردی در رابطه با رضایتمندی

#### از پاداش و رضایت شغلی

مطالب مربوط به ارزش کاری یک چارچوب برای توضیح چگونگی تفاوت ارتباط بین رضایتمندی از پاداش و رضایت شغلی از فردی به فرد دیگر فراهم می کند. ارزش ها معیارها یا اهدافی هستند که به عنوان اصول هدایت در زندگی مردم بوده و در نتیجه فراتر از شرایط خاص هستند (شوارتز، ۱۹۹۹). ارزش های کاری مشخص تر از ارزش های کلی است که به زندگی کاری مردم اشاره می کنند. به این ترتیب می توان آنها را به عنوان اهداف پایدار و کلی که کارکنان می خواهند از طریق کار درک کنند، در نظر گرفت (نورد، بریف، عطیه و دوهرتی، ۱۹۸۸). از آنجا که ارزش های کاری در طول زمان و شرایط نسبتا پایدار می باشند و به دلیل اینکه تعریف آن بین افراد متفاوت است (به عنوان مثال، د کومان و همکاران ۲۰۰۸؛ کالبرگ، ۱۹۷۷)، روشی که مردم به صورت متفاوت وضعیت کاری خود را درک می کنند، تحت تاثیر قرار می دهند. به این ترتیب ارزش های کاری را می توان به عنوان مرجع الگوی تفاوت های فردی پیش بینی شده دانست.

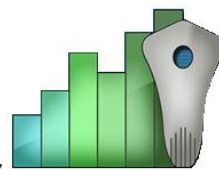
در حالی که متون راجع به ارزش کاری طیف گسترده ای از این ارزش ها را گزارش می دهند (زیتوسکی، ۱۹۷۰)، یک تمایز معمول بین ارزش های ذاتی یا خود شکوفایی، بیرونی یا مادی، و اجتماعی و بین فردی وجود دارد (د کومان و همکاران، ۲۰۰۸؛ نورد و همکاران، ۱۹۸۸). به خصوص دو دسته آخر هنگام مطالعه پاداش های مالی و روانی و به طور خاص امنیت مالی و شناخت ارزش های کاری مرتبط هستند. به طور خاص برای افرادی که به شدت برای امنیت مالی ارزش قائل می شوند، ممکن است این فرض منطقی باشد که رضایتمندی از پاداش مالی به رضایت شغلی مربوط است. در غیر این صورت انتظار می رود افرادی که برای شناخت ارزش زیادی قائل می شوند، یک ارتباط قوی بین رضایت شغلی و رضایت از پاداش روانی نشان دهند.

### ۱,۴. قصد ترک خدمت و تعهد موثر به عنوان تبعات تفاوت های فردی در

#### رابطه با رضایتمندی از پاداش و رضایت شغلی

در نهایت انتظار داریم تفاوت های فردی در ارتباط با پاداش و رضایت شغلی به دو پیامد مهم مربوط به شغل کارمندان یا همان قصد ترک خدمت و تعهد موثر مربوط باشد. دلیل اول این





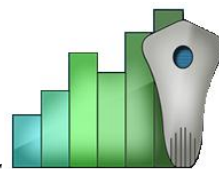
است که به دفعات نشان داده شده است که رضایت از پاداش دریافتی هم بر قصد ترک خدمت و هم بر تعهد موثر تاثیر می گذارد (د گیتزر، د کومان، پیرمنز، و جگرز، ۲۰۰۸؛ دکونینک و باخمان، ۲۰۰۵؛ دکونینک و استیلول، ۲۰۰۴). دوم اینکه از نقطه نظر تئوری، قصد ترک خدمت و تعهد موثر به ترتیب در نتیجه رضایت شغلی و مرتبط با آن در نظر گرفته شده است (چلیچر و همکاران، ۲۰۱۰؛ ویلیامز، مک دانیل و نگوین، ۲۰۰۶).

افرادی که رضایت آنها از طریق رضایت از پاداش های مالی تعیین شده است به لحاظ ذاتی کمتر با انگیزه هستند. بنابراین انتظار می رود این افراد کمتر به سازمان متعهد بوده و بیشتر تمایل به ترک داشته باشند.

در مجموع این مطالعه از یک سو به بررسی تفاوت های فردی در ارتباط با رضایت از پاداش مالی روانی و از سوی دیگر رضایت شغلی پرداخت. در مورد رضایت از پاداش های مالی، مجموعه بسیار زیادی از مطالعات نشان داده است افراد زمانی که رضایت بیشتری از دستمزد خود دارند، بیشتر از شغل خود راضی هستند (نگاه کنید به ویلیامز و همکاران، ۲۰۰۶) که در نهایت موجب قبول رفتار شهروندی سازمانی موثر میگردد. علاوه بر این نشان داده شده است که همچنین رضایت از پاداش روانی نقش کلیدی در رضایت افراد دارد و گاهی حتی بسیار مهم تر از دستمزد (د گیتزر، د کومان، پیرمنز و جگرز، ۲۰۱۰) است. اگرچه تحقیقات راجع به تفاوت های فردی در ارتباط با رضایتمندی از دو نوع مذکور پاداش و رضایت شغلی وجود ندارند. بنابراین مطالعه حاضر موارد زیر را می آزماید (۱) وجود تفاوت های فردی در ارتباط با رضایت از پاداش های مالی و همچنین روانی و رضایت شغلی؛ (۲) نقش امنیت مالی و شناخت ارزش های کاری به عنوان مرجع این تفاوت های فردی؛ و (۳) قصد ترک خدمت و تعهد موثر به عنوان عواقب افتراقی الگوی تفاوت های فردی. ما معتقدیم که این امر بینشی ژرف تر و عمیق تر راجع به چگونگی ارتباط رضایت از پاداش های مختلف شغلی با رضایت شغلی ارائه می کند.

### ویژگی های کلیدی رفتار شهروندی

- نوعی رفتار است فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است
  - رفتاری است که به صورت اختیاری و بر اساس علائق فردی می باشد
  - رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد
  - رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است.
- (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)



تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی عمدتاً بر سه نوع می باشند: گروهی از تحقیقات بر پیش بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند.

در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

از سوی دیگر، برخی تحقیقات بر پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند، در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده است. (اسلامی، ۱۳۸۷)

گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند و تلاش کرده اند تعریف جدیدی از آن داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

### ۱-۳) عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تأکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است:

۱- ویژگی های فردی کارکنان

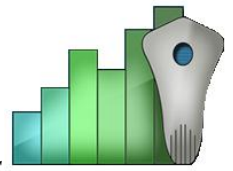
۲- ویژگی های شغلی (از منظر پاداش و رضایت شغلی) \*

۳- ویژگی های سازمانی

۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط ارگان و همکاران عمدتاً بر نگرش های کارکنان و گرایشها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.

پژوهش های اولیه در بر گیرنده ویژگی های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و تأیید حالت روحی مثبت کارکنان متمرکز است. اورگان و ریان عامل کلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می کنند و سایر تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها از رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی ها



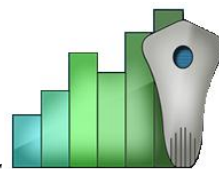
متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می باشد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) عامل دیگر در فهم شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد می باشد. در دهه گذشته بحث های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

در حالی پودساکوف و همکاران و دیگران تأثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی مورد انتقاد قرار داده، یافته های جورج پیشنهاد می کند که پژوهش های قبلی که به بررسی این متغیرهای روحی و مزاجی پرداخته اند می توانند به جای اثرات حالت مزاجی بر روی اثرات ویژگی صفتی تمرکز نمایند. لازم به ذکر است که اثرات حالتی عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه خاصی از زمان می پردازد در حالی که اثرات ویژگی صفتی عموماً منعکس کننده تفاوت های پدیدار فرد در طول زمان می باشد.

علاوه بر این جورج بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی) رابطه معنی دار وجود دارد بنابراین عاطفه (احساسات) نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می کند با این وجود، هیچ یک از این مطالعات به بررسی میزان تأثیر حالت روحی مثبت بر تفسیر کلی این سازه پرداخته است.

پژوهش های انجام گرفته در روانشناسی اجتماعی نشان می دهد: که افرادی که احساس می کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این میدلاسکی گزارش داده است که کفایت ممکن است یکی از عوامل انگیزشی ای باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین افرادی که به دیگر افراد کمک کنند، در ازای کمکی که فرد کمک کننده ارائه می دهد، کمک کننده احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت می کند. بطور مشابه درک کارکنان از کفایت خود در کار می تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد.

در سال های اخیر پادساکوف و همکاران در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته اند عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایت مندی شغلی، یکنواختی شغلی و باز خود شغلی در خصوص متغیرهای شغلی تحقیقات عمدتاً حول مبحث



تئوری جانشین های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط پایدار ویژگی های شغلی با رفتار شهروندی است .

افزون بر آن ، هر سه نوع ویژگی های شغلی ( بازخورد شغلی ، یکنواختی شغلی ، رضایت مندی درونی شغلی) البته از منظر پاداشها و رضایت شغلی ، بطور معناداری با مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی ، نزاکت ، وظیفه شناسی ، جوانمردی و فضیلت مدنی ) ارتباط داشته اند ، به گونه ای که بازخورد شغلی و رضایتمندی درونی شغل ، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته در حالی که یکنواختی شغلی ارتباط منفی را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد.

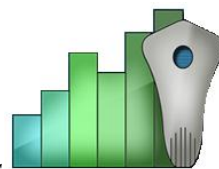
روابط بین ویژگی های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تا حدود زیادی نابسامان است. هیچ یک از موارد رسمیت سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و حمایت ستادی ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته اند. ولی به هر حال مؤلفه همبستگی گروهی با تمام مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است ، حمایت سازمانی ادراک شده با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است . علاوه بر آن پاداش های خارج از کنترل رهبران با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت و وظیفه شناسی ارتباط منفی داشته اند.

دسته دیگر عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای رهبری است. رفتارهای رهبری به سه دسته تقسیم شده است:

- رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحولی اساسی ، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب ، ارتقای پذیرش اهداف گروهی ، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی )
- رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی ، غیر اقتضایی )
- رفتارهایی با تئوری رهبری مسیر -هدف (رفتارهای تشریح کننده نقش، رویه ها یا رفتار رهبری حمایتی ) و یا تئوری رهبری مبادله رهبر ، عضو مرتبط هستند.

در مجموع ، رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی داشته و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع از این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: رفتار پاداش دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است ، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می باشد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر ، هدف ، رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت ، وظیفه شناسی و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد و نهایتاً تئوری مبادله رهبر - عضو با تمامی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط معنادار مثبت است. (مستبصری و نجابی

۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی ، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷ )



### بررسی دیگر رفتار شهروندی را شامل پنج حیطه زیر معرفی می کند:

۱- وظیفه شناسی: رفتارهایی هستند که فرد را در انجام وظایف خود در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می کنند (مثلاً فرد ناهار خوردن خود را طول نمی دهد یا جز در موارد ضروری کارش را تعطیل نمی کند).

۲- ادب و مهربانی: رفتارهای مؤدبانه ای هستند که از ایجاد مسأله و مشکل در محل کار جلوگیری می کنند (مثلاً فرد تلاش می کند از ایجاد مشکلات برای همکارانش اجتناب کند یا پیش از اقدام به انجام امور با دیگران مشورت نماید).

۳- نوع دوستی: رفتارهای یاری دهنده ای هستند که توسط یک فرد و به منظور کمک به کارکنان انجام می شود و در ارتباط با وظایف و مسایل سازمانی ویژه است (مثلاً فرد به کسانی که کارشان سنگین است کمک می کند و با میل و رغبت زیاد، وقت خود را جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند صرف کند).

۴- مردانگی: رفتار جوانمردانه ای که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری به عمل می آورد.

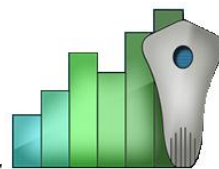
۵- خوش خویی: رفتارهای نشان دهنده مشارکت مسئولانه فرد در فعالیت های سازمان هستند (مثلاً فرد کارهایی انجام می دهد که در حیطه وظایفش نیستند، اما وجهه سازمان را بالا می برند) با جمع این حیطه ها رفتار شهروندی سازمانی کلی حاصل می شود.

### ۴-۱) مفاهیم مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی

مفاهیم مهم در شهروندی سازمانی عبارتند از: تقابل، اعتماد، مشروعیت و عدالت سازمانی. هر کدام از این مفاهیم بر رفتارهای مدیریتی خاص دلالت دارند. توجه به این مفاهیم نقطه شروع بسیار مفیدی برای مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی است.

### الف) اعتماد

یکی از مبانی اصلی اقدامات مدیریتی در عصر حاضر، ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران بوده و یکی از گام های مهم حرکت به سوی شکل دهی این رفتار، ایجاد اعتماد است. کرکر معتقد است که مراودات قانونمند میان کارکنان و مدیران باعث ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد میان آنها شده که به تبع آن، انسجام ایجاد می شود که این امر تعاملات مثبت آتی را تضمین می کند. جنبه هایی از رفتار مدیریتی که موجب ایجاد اعتماد می شود عبارتند از: ثبات، انسجام، تسهیم و تفویض کنترل، ارتباطات و داشتن ملاحظاتی و توجهات ویژه البته به منظور عملیاتی نمودن مفهوم شهروندی در سازمان، حوزه های دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرند که در ادامه ارائه می شوند.



### ب) مشروعیت

مشروعیت جزء اساسی و جدانشدنی سازمانهای امروزی است. به اعتقاد اتریونی، مادامی که اعمال قدرت جنبه مشروع به خود بگیرد، تقاضاهای مدیران اجابت می شود. یکی از صاحب نظران به نام حکک شر مفهومی به نام مشروعیت شورایی را ارائه نموده که بیانگر شکلی از مدیریت است که در برگیرنده خواسته های تمامی اعضای سازمان بوده و محدود به قوانین بروکراتیک و اوامر مدیریتی نمی شود.

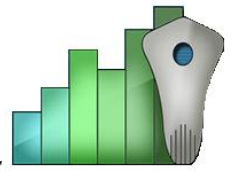
### ج) تقابل

مفهوم تقابل دربرگیرنده موضوعهایی است که منجر به ایجاد حقوق خاص و امتیازات ویژه برای کارکنان می شود. به اعتقاد فاکس تقابل، سازوکار مهمی است که موجب افزایش تعهد و تعلق در محیط کار شده و باعث بروز رفتارهایی می شود که از فرهنگ سازمانی بهره ور و حقوق کارکنان حمایت می کند. نتیجه اعمال چنین رویکردی در سازمان تلاش های فیزیکی و ذهنی بیشتر از سوی کارکنان و در نتیجه برخورداری کارکنان از مزایای آموزش امنیت شغلی و حقوق سازمانی می باشد.

### د) عدالت سازمانی

مبانی نظری مختلفی به تکرار به این موضوع اشاره دارند که عدالت سازمانی، یکی از مهمترین مقدمه های نیل به رفتار شهروندی سازمانی است. سلزنیك اولین کسی بود که مفهوم عدالت اجتماعی را به عنوان مبنای ایجاد جوامع صنعتی مدرن مورد مطالعه قرار داد. منظور وی از این مفهوم، داشتن رفتار برابر با همه افراد و ایجاد فرصت برای توسعه توانمندی های فردی بود.

عدالت سازمانی اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت با موقعیت های شغلی. یکی از انواع عدالت های سازمانی، عدالت توزیعی است که به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می کنند اشاره می کند این عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری آدامز دارد این نظریه به نحوه پاسخ دهی افراد نسبت به مداخله ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش ها در سازمان ها توجه دارد. احتمالاً محققان سازمانی بیشترین آشنایی را با این نظریه دارند. علاوه بر عدالت توزیعی، مفهوم دیگری که اخیراً در بحث عدالت سازمانی مطرح شده است، عدالت رویه ای است. در حالی که عدالت توزیعی، عادلانه بودن پیامدهای دریافت شده توسط کارکنان را توصیف می کند، عدالت رویه ای عادلانه بودن روش های مورد استفاده برای تعیین این پیامدها را بیان می کند به عبارت دیگر عدالت توزیعی به عادلانه بودن منابع و امکانات توجه دارد، اما عدالت رویه ای به عادلانه بودن روشهای مورد استفاده برای تصمیم گیری در مورد نحوه توزیع امکانات و منابع اشاره می کند. تحقیقات جدید در مورد عدالت رویه ای نشان می دهند که روش های توزیع منابع و امکانات یک عامل تعیین کننده مهم عدالت

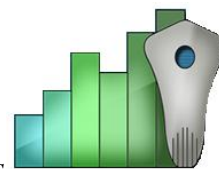


در سازمان ها محسوب می شود . لونتال معتقد است که رویه های عادلانه به وسیله خصوصیات زیر مشخص می شود : توزیع امکانات برای همه افراد در طول زمان یکسان و بدون سوء گیری باشد ، براساس اطلاعات صحیح و دقیق انجام گیرد ، قابل تصحیح باشد و بر اساس هنجارهای اخلاقی و معنوی استوار باشد . سومین عدالت ، عدالت تعاملی است که نوعی عدالت رویه ای است و اشاره به برخورد عادلانه ای دارد که در مورد یک فرد شاغل در قالب روش های رسمی تصویب شده اعمال می شود.

### رابطه عدالت سازمانی (از منظر یکسانی حقوق و دستمزد و رضایت شغلی) و رفتار شهروندی سازمانی

یکی از مهمترین پیامدهای عدالت سازمانی (از منظر یکسانی حقوق و دستمزد و رضایت شغلی) که بایستی به منظور بررسی ها مرجع تفاوت های فردی که در بخش اول مطالعه اشاره شد، ما نوع عضویت فرد در سازمان را مربوط به امنیت مالی و شناخت ارزش های کاری می دانیم را مد نظر قرار دهیم و روشی که به خصوص برای این منظور مناسب می باشد، رگرسیون خوشه دانا (لیسچ، ۲۰۰۴) است. رگرسیون خوشه دانا همانند رگرسیون سنتی، یک متغیر وابسته را با استفاده از مجموعه ای از عوامل پیش بینی کننده پیش بینی می کند) که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است رفتار شهروندی سازمانی و حیطه های مختلف آن است و از میان انواع مختلف عدالت ، عدالت های رویه ای و تعاملی از قدرت تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند. اسکارلیکی و لاتام نشان داده اند که مدیران و سرپرستان واحدهایی که اصول عدالت سازمانی را طی دوره های آموزشی فراگرفته اند ، از نظر زیردستان بیشتر به عنوان افرادی عادل و منصف ارزیابی شده اند و همین نوع ارزیابی باعث شده که زیردستان رفتار شهروندی بیشتری نسبت به واحد کاری و همکاران خود ابراز نمایند. گرینبرگ معتقد است کارکنانی که احساس نابرابری می کنند با واکنش های منفی از جمله امتناع از تلاش ، کم کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن، استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می دهند . عدالت سازمانی و حیطه های مختلف آن (عدالت توزیعی ، رویه ای و تعاملی ) پیش بینی کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند غیبت، ترک شغل ، تعهد سازمانی و ... هستند . اما رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از موضوع های جدیدی است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است . نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی کلی و حیطه های مختلف آن با رفتار شهروندی سازمانی کلی و حیطه های آن همبستگی مثبت معنی داری دارند. نتایج حاصل با پژوهش های ذکر شده در پیشینه تحقیق هماهنگ هستند. نتیجه این





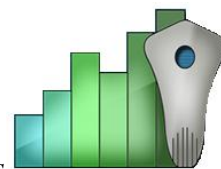
پژوهش و پژوهش های دیگری که در مورد نظریه عدالت سازمانی در کشور انجام شده، اهمیت و نقش آن رابه عنوان یک ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی بیان می کند و جا دارد که مسئولان و مدیران سازمان ها آن را مد نظر قرار دهند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی می توان پیش بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می دهند. یکی از این واکنش ها افزایش یا کاهش برون داده است، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان، عدالت اجرایی نمی شود دچار نوعی تنش منفی می شوند، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می کنند میزان درون داده ها و مشارکت های خود را سازمان کاهش دهند. در چنین مواردی، ممکن است رفتار شهروندی آنها کاهش یابد. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته می شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده مانند رفتار شهروندی سازمان، درون داده ها و مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند. پودساکف مطرح کرده که وقتی به طور عادلانه با کارکنان در سازمان ها رفتار می شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آنها دارند میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می یابد. چنین نتایجی در کشورهای دیگر نیز حاصل شده است.

### نتیجه گیری :

نتایج حاصل از مطالعات نشان می دهد که تفاوت های فردی مهمی در رابطه با رضایتمندی از پاداش های مالی و روانی و رضایت شغلی در جهت پذیرش رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که در این پذیرش پاداش به طرز متفاوتی به رضایت شغلی برای انواع مختلف افراد و تاثیر بر قبول و بهبود رفتار شهروندی سازمانی است می شود. در راستای نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵) و مدل اختلاف (پورتر و لاولر، ۱۹۶۸) و بر خلاف نظریه دو عاملی (هرزبرگ، ۱۹۵۹) و SDT (دسی و رایان، ۱۹۸۵، ۲۰۰۲) در می یابیم که رضایتمندی از پاداش مالی به طور مثبتی به رضایت شغلی مربوط می شود. اگرچه این رابطه تنها دارای یک زیر گروه از شرکت کنندگان است. در غیر این صورت و در راستای نظریه دو عاملی (هرزبرگ، ۱۹۵۹) و SDT (دسی و رایان، ۱۹۸۵، ۲۰۰۲) رضایتمندی از پاداش روانی برای همه افراد به رضایت شغلی و به میزان مشخصی در پذیرش رفتار شهروندی سازمانی مربوط است. این یافته ها نشان می دهد که نیاز بیشتری برای نظریه پردازی درباره رضایت شغلی مشمول تفاوت های فردی وجود دارد.

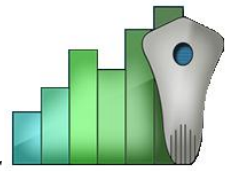
همچنین الگوی ایجاد شده تفاوت های فردی با تفاوت های فردی در ارزش های کاری (به عنوان مثال د کومان و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالبرگ، ۱۹۷۷) مرتبط است.

اتخاذ رویکرد روش رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و رفتن در قالب نقش شهروندی و عملکردی وسیع تر از عملکرد تعریف شده برای کار به مولفه های گوناگونی اضافه بر قابلیت ها و در نظر گرفتن تفاوت در توانمندی های فردی افراد در سازمانها بستگی دارد. برخی از این



عوامل بستگی به مؤلفه هایی فراتر از قابلیت ها و توانمندی های فردی کارپذیر دارد. شرایط شغل و نوع و محدوده اجرای آن که به طور مشخص محیط شغل را در بر می گیرد و تفاوت های فردی از اصلی ترین این موارد و عوامل حجم بیش از اندازه و نامتوازن وظایف شغلی تفویض شده به افراد و دریافت پاسخ های نامناسب از جانب مدیریت در قبال تلاش های صورت گرفته این افراد و نداشتن تناسب دریافت حقوق و دستمزد در جهت رضایت شغلی باعث فرسودگی شغلی و از بین رفتن انگیزه برای پذیرش نقش رفتار شهروندی سازمانی می گردد. بررسی های انجام شده حاکی از آن است که با مدیریت موثر و تقسیم کار مناسب که ویژگی های فردی و تفاوت شخصیتی افراد را در نظر گرفته باشد و دستمزد متناسب با ویژگی های معرفی شده می توان شرایطی ایجاد کرد که افراد نقش خود را با کیفیت و کمیتی فراتر از آنچه که تعریف شده و انتظار می رفته ایفا نموده و به عنوان شهروند سازمانی متخصص و متعهد به تمامی ارزش ها و آرمان سازمان پایبند و در راستای تأمین انتظارات ذینفعان گام بردارند.

در نهایت نتایج نشان می دهد اثرات تفاوت های فردی فراتر از رضایت شغلی و رضایت شغلی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی است. به طور خاص کارکنانی که رضایت مندی از پاداش مالی برای آنها به رضایت شغلی مربوط است تعهد موثر قوی تر و قصد ترک خدمت پایین تری داشته و در پذیرش رفتار شهروندی سازمانی علاقه مندرتر موثر تر کارا تر اثربخش تر و در نهایت موفق تر نیز هستند. این امر نشان می دهد ممکن است تفاوت های فردی مشاهده شده به علت تفاوت در مکانیسم محرک رضایت شغلی و مفاهیم مرتبط مانند تعهد موثر و قصد ترک خدمت و در نهایت قبول اختیاری قالب رفتار شهروندی سازمانی فرد باشد.



منابع و مآخذ:

- ۱ - مستبصری، م. نجابی، ع. ر. (۱۳۸۷). "فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان".
- ۲ - رضایی کلیدبری، ح. ر. باقر سلیمی، س. (۱۳۸۷). "نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی".
- ۳ - اسلامی، ح. (۱۳۸۷) "رفتار شهروندی سازمانی". تدبیر شماره ۱۸۷ آذر ماه ۱۳۸۶
- ۴ - ابیلی خ؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ دانشگاه ایران، کنفرانس ملی مدیریت، ۱۳۸۷ [
- ۵ - دانایی فردح؛ رفتار شهروندی در سازمانهای دولتی؛ دانشگاه تهران، کنفرانس ملی [مدیریت، ۱۳۸۷
- ۶ - حسین زاده ع.؛ "عدالت سازمانی"؛ مجله تدبیر، ر ۱۹۰ [
- ۷ - هوی، م.؛ تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی؛ ترجمه میر محمد سیدعباس زاده [ارومیه: انتشارات انزلی، جلد دوم، ۱۳۷۱
- ۸ - بازپردازی مفهوم انضباط کارکنان: رویکردی «دانایی فردح، لطیفی م، پورفر ن.، مشبکی ا. [مدرس - علوم انسانی، پژوهش های مدیریت در ایران، ش ۶۸، پاییز ۱۳۸۹؛ «قرآنی
- ۹ - بازاربایی درونی، گامی در جهت «. سید جوادین ر، رایج ح.، آقا میری ع.، یزدانی ح. ر [
- ۱۰ - بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهرانمدرس - علوم انسانی، پژوهش های مدیریت در ایرا، ن ش ۶۶، تابستان ۱۳۸۹؛ «بزرگ
- ۱۱ - بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی «قلی پور آ.، طهماسبی ر.، منوریان ع [مدرس - علوم انسانی، پژوهش های مدیریت در، «سازمانی در سازمان های دولتی. ایرا، ن ش ۶۶، تابستان ۱۳۸۹
- ۱۲ - سرمد ز.، بازرگان ع.، حجازی ا.؛ روش های تحقیق در علوم رفتاری؛ تهران: انتشارات. سمت، ۱۳۷۶
- ۱۳ - اسلامی ح.؛ "عدالت سازمانی"؛ مجله تدبیر؛ ش ۱۹۰؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ مجله. تدبیر؛ ر شماره

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2. (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.

Bellenger, D., Wilcox, J., & Ingram, T. (1984). An examination of reward preferences for sales managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 1-6.

Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and practice*. New York: Palgrave MacMillan.

Brusco, M. J., Cradit, J. D., Steinley, D., & Fox, G. L. (2008). Cautionary remarks on the use of clusterwise regression. *Multivariate Behavioral Research*, 43, 29-49.

Buchanan, T. (2005). The paradox of the contented female worker in a traditionally female industry. *Sociological Spectrum*, 25, 677-713.

Christofferson, J., & King, B. (2006). The new total rewards model leads the way. *Workspan, the Magazine of WorldatWork*, May 2006 [Electronic version] Retrieved May 5, 2008, from <http://www.worldatwork.org>

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.

Clogg, C. C., Petkova, E., & Haritou, A. (1995). Statistical methods for comparing regression coefficients between models. *American Journal of Sociology*, 100, 1261-1293.

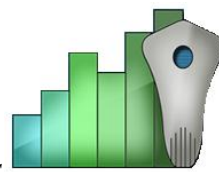
Coetsier, P., & Claes, R. (1990). *Belang van levensrollen en waarden [Importance of life roles and values]*. Oostende: Infoservice.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 613-640.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2008). Freshmen in nursing: Job motives and work values of a new generation. *Journal of Nursing Management*, 16, 56-64.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2008). Manage through rewards, not only through pay: Establishing the Psychological Reward



- Satisfaction Scale (PReSS). In M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten, & R. Lucas (Eds.), *Reward management: Facts and trends in Europe* (pp. 97–117). Lengerich, Germany: Pabst Science Publishers.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2010). The Psychological Reward Satisfaction Scale: Developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 911–922.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1562–1569.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- DeConinck, J., & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover intention among retail buyers. *Journal of Business Research*, 874–882