تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۲۳
تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۰۱

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت تهران

محمد نوروزی[۱]، رقیه صالحیان فرد[۲]، محمد تقی قربانی فاراب[۳]

چکیده

مطالعهٔ رفتار افراد درمحیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دههٔ ۱۹۶۰، در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد. در این مقاله به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت تهران با استفاده از مدلهای تصمیم‌گیری چندشاخصه (TOPSIS،SAW) پرداخته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها و تعیین اولویت‌ها در شاخصه‌ها و گزینه‌ها از ابزار پرسش‌نامه که در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران منابع انسانی سازمان مذکور قرار گرفته است استفاده شده است. درنهایت به منظور ادغام نتایج دو تکنیک مذکور از روش میانگین استفاده شده است که رضایت شغلی بالاترین رتبه در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت را کسب کرده است و عوامل دیگر نظیر تعهد سازمانی، سبک رهبری، عدالت سازمانی، ویژگی های شخصیتی و رفتار اخلاقی در اولویت‌های بعدی قرار گرفته است و در نهایت پیشنهادهایی به منظور تقویت رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

رفتار شهروندی سازمانی– رضایت شغلی- پژوهشگاه صنعت نفت- TOPSIS -SAW -MADM

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت قراردادهای بین المللی نفت و گاز دانشگاه امام صادق (ع)(md.noruzi@gmail.com)
[۲] دانشجوی کارشناسی ارشد موسسه غیر انتفاعی مولانا آبیک (نویسنده مسئول) (salehiyan_fard@yahoo.com)
[۳] دانشجوی کارشناسی ارشد موسسه غیرانتفاعی ارشاد دماوند (mohammad1253@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مقدمه و بیان مسأله

مطالعهٔ رفتار افراد در محیط های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال های نخست دههٔ ۱۹۶۰، در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد. بسیاری از مطالعات صورت گرفته، سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته اند. مباحثی نظیر: ادراک، انگیزش، نگرشهای شغلی و ... از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشهٔ بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می پردازند. اما بحثی که در دو دههٔ اخیر مطرح شده و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه شناسان را نیز به خود جلب کرده است، "رفتار شهروندی سازمانی" نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان تأثیر دارد، و به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیلهٔ سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن می تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید. (Morkoczy: 2005)

در واقع مفهوم رفتار شهروندی سازمانی از جمله موضوع های اساسی در حوزهٔ رفتار سازمانی است که تلاش می کند با ارایهٔ راهکارهایی در جهت افزایش مواردی همچون بهبود عملکرد و وفاداری مشتریان گام های موثری بردارد. براین اساس توجه به رفتارهای شهروندی سازمانی رو به افزایش است و به آن به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان توجه می شود.

در واقع می توان گفت که تحقیقات صورت گرفته در زمینهٔ رفتارهای شهروندی سازمانی بر سه نوع هستند: گروهی از تحقیقات بر پیش بینی عوامل ایجاد کنندهٔ رفتار شهروندی سازمانی متمرکز هستند. 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 کنندهٔ رفتار شهروندی سازمانی مطرح می شوند (Podsakoff et al:2000).

از سوی دیگر تمرکز یک سری از تحقیقات بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی است. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، موفقیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایهٔ اجتماعی مطرح شده اند. (Morrison1994; Podsakoff et al: 2000)

گروهی دیگر از تحقیقات نیز منحصرا بر روی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز می شوند. مثلا درصدد ارائه تعریف جدیدی بوده تا ابعاد آن مشخص شده و یا به کمک روش تحلیل عاملی مقیاس های استانداری برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند. (Netemever et al: 1997; Podsakoff et al: 2000)

پژوهشگاه صنعت نفت با بهره‌گیری از نیروهای متخصص به عنوان یکی از پشتیبان های فکری حوزه نفت و گاز کشور است که با توجه به اهمیت خاص نفت در مسائل اقتصادی و سیاسی جمهوری اسلامی ایران، لزوم توجه بیش از پیش به این صنعت بسیار ضروری است. از سوی دیگر منابع انسانی در صنعت نفت، نقشی حیاتی ایفا کرده و تلاش برای توانمندسازی و ایجاد زمینه‌های بهره‌گیری هر چه بیشتر از این منبع ارزشمند، می‌تواند گامی بلند در راستای تعالی کشور باشد. همانگونه که پیش از این نیز اشاره شد، بهبود رفتار شهروندی سازمانی یکی از راهکارهایی است که می تواند منجر به ارائه عملکرد بهتر، از سوی کارکنان گردد. لذا در این مقاله، در گام اول به شناسایی عوامل و مولفه های موثر بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است و در گام دوم، رتبه بندی این عوامل می تواند اولویت‌های اصلی را برای سیاستگذاران و مسئولان ذی ربط در جهت ارتقای این امر تعیین نماید، لذا با استفاده از روش های رتبه‌بندی چندمعیاره که از مهم ترین روش های اولویت بندی است جهت رتبه بندی عوامل مذکور استفاده شده است.

چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

رفتار شهروندی سازمانی، ابتدا در سال ۱۹۷۸ توسط کان و کاتز به عنوان "رفتار فرانقشی" تعریف شد، اما تحقیقات اصلی دربارهٔ این مفهوم از ۲۴ سال قبل آغاز شد؛ یعنی از زمانی که ارگان و بتمن، آن را با این نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند. تا قبل از دههٔ ۹۰ محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطهٔ میان رفتار های شغلی و اثر بخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون نقشی کارکنان توجه می کردند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

عملکرد درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف رسمی سازمان بیان می شود. امروزه محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قائل شده اند.(Organ: 1988)

تمایز رفتار شهروندی در سطح فردی و سازمانی بسیار مهم است و اگر خلطی در این مفاهیم صورت گیرد، موجب عدم درک مفهوم اصلی و نتایج حاصله خواهد شد. اگر رفتار شهروندی فردی، رفتاری در یک چارچوب فردی دانسته شود به عبارت دیگر، فرد برای زندگی راحت‌تر و به منظور رعایت کردن دسته‌ای از هنجارهایی که الزام زندگی اجتماعی است، به این‌گونه رفتار دست می‌زند، رفتار شهروندی سازمانی فرانقشی است.

کورکماز و آرپاسی بیان می‌کنند، رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکردِ مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشند (korkmaz and Arpaci, 2009). ارگان، در مطالعه‌ای رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کار می داند که ورای الزامات سازمانی است.(Hodson: 2002)

عملکرد فرانقشی به رفتار های شغلی فراتر از نقش های رسمی کارکنان بر می گردد که اختیاری هستند و معمولاً پاداش رسمی در پی ندارند (Bateman & Organ: 1983) ولی تأثیر عملکرد فرانقشی بر اثربخشی سازمانی زیاد است. یکی از متداول ترین مفهوم سازی های صورت گرفته دربارۀ رفتار های فرانقشی، رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) میباشد.(Netemeyer R.G., Boles J.S.; McKee D.O., McMurrian 1997)

ارگان هم چنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارآیی عملکرد سازمان می شود. این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول: این است که رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد. دوم :این است که مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند رفتار شهروندی سازمانی را با بهبود محیط کاری پرورش دهند و بدین منظور به جای آن که متوسل به زور یا اجبار شوند، به فرایندهای استخدام یا جامعه پذیری اتکاء نمایند تا این رفتارها ایجاد شود. (Turnipseed, 1996)

در پژوهش دیگری که توسط اوریل و همکارانش در سال ۲۰۱۰ انجام شده است، به بررسی رابطه بین رهبری کاریزماتیک، غنای شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است که نتایج آن رابطه مثبت و اثرگذار این سه مولفه بر یکدیگر تائید کرده است (Oriel & Etc، ۲۰۱۰). والومبا و همکارانش در سال ۲۰۱۰ در مقاله‌ای که به صورت پیمایشی انجام گرفته است بیان می‌دارند که وجود عدالت رویه‌ای و فضای روابط مناسب بین کارکنان، سبب تقویت رفتار شهروندی شده و هم‌بستگی مثبت این دو امر را تائید می‌کند (Walumbwa & Etc، ۲۰۱۰).

دیوید و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۸ در پژوهشی ضمن بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، به این نتیجه رسیده‌اند که تعهد رفتار تیمی و مشارکت در فعالیت تیمی نیز در اثر تقویت رفتار شهروندی سازمانی بهبود می‌یابد (David & Etc، ۲۰۰۸). لاول و دستیارانش در سال ۲۰۰۹ طی پژوهشی که به صورت چند سطحی مورد بررسی انجام داده‌اند باز هم به تائید رابطه مثبت روابط در سطوح مختلف دست یافته‌اند و بیان داشته‌اند که رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش تعهد و عدالت رویه‌ای است (Lavelle & Etc، ۲۰۰۹).

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار پاداش های اجتماعی دریافت می کند مورد ملاحظه قرار می گیرد. پس وقتی کارکنان احساس می کنند که چیزی بیشتر از سازمان در یافت می کنند رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد. (Ang et al: 2003)

در یک جمع‌بندی اولیه می‌توان گفت که عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- ✓ رفتاری است فراتر از آنچه که رسماً به وسیله سازمانها مشخص شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

- ✓ رفتاری کاملاً اختیاری است.
- ✓ رفتاری است که مستقیماً به وسیله ساختار رسمی سازمان تأیید و پاداش داده نمی‌شود.
- ✓ این رفتار برای موفقیت و عملکرد سازمان بسیار مهم و ضروری است. (Netemeyer, R. G.; Bowles, J. S.; Mackee, D. O., and Mc Murrian, R ,1997)

در نهایت اینکه در طول این سالها، همهٔ تحقیقات انجام شده به این اجماع رسیده اند که رفتار شهروندی سازمانی نتایج برجسته ای برای کسب و کارهای سازمانی به همراه دارد. در سال های اخیر نیز تحقیقات زیادی انجام شده اند که سعی بر بررسی ارتباط این نوع رفتار با شخصیت، سبک های رهبری و ... داشته‌اند. (Morkoczy & Xin: 2005).

عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات متعددی در زمینه عوامل موثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی، ویژگی های شخصیتی، رفتارهای رهبری، تعهد سازمانی، رهبری تحول آفرین، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، کنترل مدیریتی، عدالت سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته اند. (Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M. 1995)

اسمیت و همکارانش(۱۹۸۳)، وبتمن و ارگان(۱۹۸۳)، نخستین تحقیقات را در رابطه با زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. طبق یافته های این محققان، رضایت شغلی به عنوان بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی تعیین شد. (Bateman, T.S., and Organ D.W. 1983)

فرد و دستیارانش در سال ۲۰۰۸ در پژوهشی که به صورت پیمایشی در بین ۲۱۲ تن از کارکنان بانک‌ها صورت گرفته است به بیان این نکته می‌پردازند که وجود عدالت رویه‌ای و ادراک مثبت نسبت به وجود عدالت در سازمان، نه تنها در ادراک مثبت کارکنان نسبت به سازمان و روند رهبری آن تاثیر گذار است بلکه سبب ایجاد و تقویت رفتار شهروندی سازمانی نیز می‌گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ایلماز و سایرین در سال ۲۰۰۹ نیز پژوهشی را انجام داده اند که در این پژوهش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در مدارس ابتدایی ترکیه مورد بررسی قرار گرفته است و بیان می دارند که رفتار شهروندی سازمانی در معلمان این مدارس، فارغ از این است که در چه سنی، در چه رشته‌ای و در چه سالی تدریس می‌کنند در حالی که ادراک آنان از عدالت هر چند فارغ از رشته و سن است ولی با توجه به تفاوت ارشدیت آنان در مدارس و امر تدریس متفاوت است. نتیجه این پژوهش از یک بعد حائز اهمیت است که می‌تواند این آمار را تقویت کند که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که با سن و شرایط مختلف سازمانی ارتباط چندانی ندارد و می‌تواند بنا به جو و ارزش‌های حاکم بر سازمان‌ها باهم متفاوت باشد (Yilmaz & Etc).

نمونه هایی ازتحقیقات انجام شده در رابطه با زمینه های رفتار شهروندی سازمانی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول(۱): نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون رفتار شهروندی سازمانی

	پژوهشگر / ان
رضایت شغلی	ارگان(۱۹۷۷)، اسمیت و همکارانش(۱۹۸۳)، بتمن و ارگان(۱۹۸۳)، پوفر(۱۹۸۷)، تانگ و ابراهم(۱۹۹۸)، مورفی(۲۰۰۲)، دیوید و همکاران(۲۰۰۸).
شخصیت	ارگان (۱۹۹۰)، ارگان (۱۹۹۴)، ارگان و لینگل (۱۹۹۴)، پنر و همکاران(۱۹۹۷)
عدالت سازمانی	مورمان(۱۹۹۱)، آکوئینو(۱۹۹۵)، سکارلیکی و لاتام(۱۹۹۵)، فار، ارلی و لین(۱۹۹۷)، شاپر (۱۹۹۸)، هاکرمیر و همکاران،(۲۰۰۵) مورین آمبروس(۲۰۰۶)، استفان راب(۲۰۰۷)، والومباو همکاران(۲۰۰۸)، فرد و همکاران(۲۰۰۸)، یلماز و همکاران(۲۰۰۹)، والاما (۲۰۱۰)
رهبری	دیلوگا(۱۹۹۵)، پودساکف،مکنزی و بومر(۱۹۹۶)لیز و همکاران(۲۰۰۶)، اوریل و همکاران(۲۰۱۰)
انگیزش	کمری ، بدیان و زاکور(۱۹۹۶) تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸) لیلیان بو و همکاران(۲۰۰۸)
تعهد سازمانی	پاول و همکاران(۲۰۰۵) ،دانلوپ و لی(۲۰۰۴) ،ون دیک و همکاران(۲۰۰۴) جورمن و همکاران (۲۰۰۶)، دونالد سیچی و همکاران(۲۰۰۸)،آرن کوهن(۲۰۰۷)، لاویل و همکاران (۲۰۰۸)،

با توجه به مطالعه و بررسی متغیرها و مولفه های اثر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی، عوامل و مولفه‌های اثرگذار عبارتند از: ۱. رضایت شغلی، ۲. تعهد سازمانی، ۳. عدالت سازمانی، ۴. سبک رهبری و مدیریت، ۵. ویژگی‌های شخصیتی(فردی) کارکنان و ۶. رفتار اخلاقی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

درخصوص رابطه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مباحث بسیاری است. رضایت شغلی به عنوان حالت عاطفی خوشایند ناشی از ارزیابی کار تعریف می شود. (Judg & Locke: 1993)

این تعریف بسیار وسیع است به طوری که هم ویژگی های مربوط به خود شغل (دستمزد و ارتقا و ...) و هم محیط کار را در بر می گیرد. از آنجایی که رفتار شهروندی سازمانی در اصل از این اعتقاد به دست آمد که رضایت شغلی بر رفتار کاری (که ماهیتا فراتر از نقش است) تاثیر می‌گذارد. تا حدودی می توان درک کرد که این دو سازه به گونه ای جدایی ناپذیر به یکدیگر وابسته‌اند.(Organ :۱۹۹۸)

پژوهشهای اولیه که ویژگی‌های فردی را مورد توجه قرار داده است بر دو محور اصلی متمرکز است. اولا اورگان و ریان عامل کلی موثر بر روحیه را به عنوان مبنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتارهای حمایتی رهبری تلقی می کنند. ثانیا تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که خود بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی است. (Podsakoff et al; 2000)

عامل دیگر در فهم رفتار شهروندی سازمانی تاثیر حالت روحی مثبت فرد است. در دهه های گذشته بحث های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.(Organ & konovsky,1989;Moorman,1993)

علاوه بر این جورج(۱۹۹۱) بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک به دیگران رابطه وجود دارد. بنابراین، عاطفه(احساسات) نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی بازی می‌کند. ضمن اینکهف بورمن و موتویدلو پیشنهاد کردند که ابعاد شخصیتی در پیش بینی رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند حتی بهتر از پیش‌بینی عملکرد شغلی عمل کنند.

مایر و همکاران (۲۰۰۲) طی فراتحلیلی راجع به پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی بیان کردندکه هر سه شکل تعهد سازمانی(تعهد هنجاری، عاطفی، مداوم) به صورت منفی با غیبت و جابه جایی ارتباط دارند، اما تعهد عاطفی قویترین ارتباط را با نتایج کاری مثبت همانند(حضور، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی) دارد. آنها همچنین بیان می کنند که تعهد هنجاری پیش بینی کننده مثبتی برای رفتار شهروندی سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

است، اما نسبت به تعهد عاطفی ارتباط ضعیفتری دارد. آنها همچنین ارتباط بین تعهد مداوم و رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف می دانند. واستی (۲۰۰۵) پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی را در دو بعد تعهد عاطفی و تعهد مداوم مورد بررسی قرار داد، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی از نتایج کاری مثبت ایجاد می شود و هم چنین نتایج مطلوبی را پیش بینی می کند و تعهد مداوم تحت تأثیر هنجار ها است.

نروان (۱۹۹۲) در تحقیقی رفتار اخلاقی را به عنوان عمل کردن فرد مطابق با ارزش های خود تعریف می کند. فردریش (۱۹۹۳) و هانت (۱۹۹۰) با اتخاذ دیدگاه ساختاری، رفتار اخلاقی را این گونه تعریف می‌کنند که توسط سازمان توصیه و تجویز شده است. در این دیدگاه، سازمان به عنوان مبنایی برای تعیین آن چه درست و آن چه غلط است به کار می رود و انحراف از هنجارهای سازمانی رفتار غیر اخلاقی شناخته می‌شود. (Baker et al., 2006) (به نقل از: بهاری‌فر و جواهری‌کامل، ۱۳۸۹)

ترانیپ سید (۲۰۰۲) در تحقیقی نشان داد افرادی که رفتار اخلاقی بالاتر و بیشتری دارند، رفتار شهروندی بیشتری نیز نشان می دهند. می توان این گونه نتیجه گرفت که رفتار شهروندی سازمانی ظهور و نمودِ رفتار اخلاقی در محیط کار می باشد. در نتیجه انتظار می رود افرادی که رفتار اخلاقی بالاتری دارند رفتار شهروندی سازمانی بیشتری را از خود نشان دهند. بنابراین می توان این گونه مطرح نمود که رفتار اخلاقی فرد به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی وی رابطه دارد.

طبق پژوهشی که رامین مهر و همکاران(۱۳۸۸)، درباره رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند مشخص شد که بین عدالت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد و نتایج حاصله نشان داد، که هرسه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند و همچنین ابعاد عدالت سازمانی نیز دارای ارتباط مثبت و معناداری باهم می‌باشند. ارتباط مثبت و معنی‌دار سه بعد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است؛ زیرا وجود یکی از ابعاد عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی نیز نظر مثبتی داشته باشند؛ و سایر ابعاد عدالت را نیز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منصفانه تلقی نمایند که این خود منجر به بهبود رفتار شهروندی سازمانی و ارائه رفتار فراتر از شرح شغل و بدون چشم داشت می‌شود (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸)

صنوبری (۱۳۸۷) بیان می‌دارد، دسته دیگر از عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتارهای رهبری است در قالب سه دسته رفتار تقسیم شده اند که عبارتند از:

۱-رفتارهای تحول آفرین (رفتارهای تحول اساسی، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقای پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی).

۲-رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی، غیر اقتضایی).

۳-رفتارهایی که با تئوری رهبری مسیر ـ هدف (رفتارهای تشریح‌کنندگی نقش، مشخص کردن رویه‌ها یا رفتار رهبری حمایتی) و یا تئوری رهبری مبادله رهبرـ عضو مرتبط هستند.

پودساکف و همکارانش اعتقاد دارند که رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مولفهٔ رفتارهای شهروندی سازمانی(نوع دوستی، وجدان کاری یا وظیفه شناس، جوانمردی، ادب یا نزاکت ،آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی) ارتباط معنادار مثبتی دارد (Podsakoff et al ,2000).

پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

جوهرهٔ کلیدی در تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثر بخشی سازمانی را افزایش می دهد.

(Borman & Motowidlo, 1993; Organ & Konovsky, 1989; George & Betten hanse, 1991)

در واقع اثربخشی عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده می باشد. به عبارت دیگر اثربخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش های انجام شده نتایج مورد نظر را حاصل کرده است (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹). مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده، ضمن تأیید مطلب فوق، دلایل مختلفی که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذار باشد، را بیان می‌کنند. برخی از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

زمینه هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می کند، می توان در قالب موارد ذیل خلاصه نمود (بهاری‌فر و جواهری‌کامل، ۱۳۸۹: ۱۰۶):

۱-افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان؛

۲- آزاد نمودن منابع سازمانی که می توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛

۳- کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگه دارندگی دارد؛

۴- کمک به فعالیت های هماهنگ کنندگی هم در درون و هم بین گروه های کاری؛

۵-تقویت توانایی سازمان ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛

۶-افزایش ثبات عملکرد سازمانها؛

۷-توانمند سازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی(Podsakoff et al :2000)

طبق گفته کوهن و ویگودا(۲۰۰۰)برخی از مزایای رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از : بهبود بهروری مدیریت و کارکنان، کارایی بیشتر در مصرف و تخصیص منابع، پایین آوردن هزینه های نگهداری و بهبود توانایی سازمان برای استخدام نیروی با کیفیت.

براساس نقل قول جن(۱۹۸۸)صرف وجود رفتار شهروندی سازمانی (به ویژه فداکاری، وظیفه شناسی وشکیبایی) باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می گردد. کارکنانی که به سازمان متعهداند برای مدت طولانی با سازمان می مانند(محصولاتی با کیفیت بالا تولید می کنند و به موقعیت شرکت براساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می کند.) (به نقل از بهاری‌فر و جواهری کامل، ۱۳۸۹) در نهایت با توجه به مطالبی که درباره پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی بیان شد می‌توان مهمترین پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه بیان کرد: الف) بهبود اثربخشی فعالیتهای سازمانی. ب) بهبود عملکرد کارکنان. ج) بهبود کیفیت خدمات و محصولات. د)کاهش غیبت و ترک شغل. هـ)افزایش وفاداری مشتری. و)تشویق کار تیمی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول شماره ۲: جمع‌بندی عوامل و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

عوامل	نتایج
تعهد سازمانی	افزایش اثربخشی سازمانی
عدالت سازمانی	بهبود عملکرد سازمانی
سبک رهبری	بهبود کیفیت خدمات و محصولات
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	کاهش غیبت و ترک شغل
رضایت شغلی	وفاداری مشتری
رفتار اخلاقی	تشویق کار تیمی

روش‌شناسی پژوهش

همانگونه که بیان شد، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت است. شناسایی این عوامل با روش مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به ادبیات موضوع و مطالعات داخلی و خارجی انجام گرفته است. که در قالب جدول ۲ ارائه شده است. در گام دوم که رتبه‌بندی این عوامل مدنظر بوده است، از مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه ذیل روش‌های رتبه‌بندی مطرح در تحقیق در عملیات نرم که رتبه‌بندی بر اساس نظرات خبرگان و با استفاده از شاخصه‌ها و معیارهای مستخرج از ادبیات نظری می‌باشد استفاده شده است. در واقع در این تکنیک‌ها، خلاف روش‌های آماری که می‌بایست تعداد بسیار زیادی از افراد به تکمیل پرسش‌نامه بپردازند، بر اساس نظرات تعداد کمی از متخصصین و خبرگان می‌توان به تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری پرداخت.

به منظور آشنایی اجمالی با این روش‌ها، در ادامه به صورت مختصر به تشریح روش پرداخته می‌شود.

مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، مدل‌هایی هستند که در دو دهۀ اخیر، مورد توجه محققان امر تصمیم‌گیری بوده است. این تکنیک ها و مدل ها کاربرد گسترده ای در تصمیم گیری های پیچیده، هنگامی که معیارهای متعدد و گاه متضاد وجود دارند، یافته اند. قدرت بسیار بالای این تکنیک ها در کاهش پیچیدگی تصمیم گیری، استفاده همزمان از معیارهای کیفی و کمی و اعطای چارچوب ساختارمند به مسایل تصمیم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

گیری و نهایتا کاربرد آسان آنها باعث شده است تا به عنوان ابزار دست تصمیم گیران علوم مختلف مورد استفاده قرار گیرد. این تکنیک ها مسایل تصمیم را در قالب یک ماتریس همانند جدول (۳) فرموله کرده و تحلیل های لازم را روی آنها انجام می دهند.

جدول(۳)ماتریس تصمیم گیری چند شاخصه

شاخص(X_j) / گزینه (A_i)	X_1	X_2	....	X_n
A_1	R_{11}	R_{12}	....	R_{1n}
A_2	R_{21}	R_{22}	....	R_{2n}
: :	: :	: :	: :	: :
A_m	R_{m1}	R_{m2}	....	R_{mn}

در این ماتریس تصمیم گیری Ai ، نشان دهنده گزینه i ام، Xj نشاندهنده شاخص j ام و Rij نشان دهنده ارزش شاخص j ام برای گزینه i ام است) اصغرپور،۱۳۸۳)

تکنیک‌های تصمیم گیری چند شاخصه، متعددی وجود دارد که بنا به فراخور موضوع و شرایط، به کارگیری آنها نیز متفاوت است. در این پژوهش از دو تکنیک کاربردی تصمیم گیری چند شاخصه (SAW-TOPSIS) برای رتبه‌بندی عوامل و مؤلفه های مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، استفاده شده است. همانگونه که اشاره شد، برای دست یابی به عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، نخست پیشینه پژوهش را با روش کتابخانه‌ای مطالعه و بررسی و سپس براساس، نظرات صاحب نظران و مدیران پژوهشگاه صنعت نفت (که شامل ۸ نفر از مدیران خبره منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت که دارای سابقه ۵ الی ۱۰ سال در سطح مدیریتی هستند) از طریق ابزار پرسش‌نامه، به گردآوری داده‌ها در سطح دوم اقدام شد.

پرسش‌نامه مذکور براساس گزینه‌ها و شاخصه‌های مساله طراحی شده است که شامل سه بخش می باشد. بخش اول، مربوط به مشخصات جمعیت شناختی مدیران پژوهشگاه نفت است که شامل سن، جنسیت، تحصیلات، پست سازمانی می باشد. بخش دوم که شامل ۶ سوال است و به سوالات مربوط به عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است و بخش سوم پرسشنامه که شامل ۳۶ سوال است که با توجه به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

گزینه‌ها و شاخص‌های مساله که عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی هستند طراحی شده است. مقیاس اندازه گیری در این پرسشنامه طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده است.

از آنجا که پرسشنامه مذکور برپایه عوامل شناسایی شده در پیشینه پژوهش و دیدگاه صاحب نظر و کارشناس مربوطه فراهم شده است بنابراین روایی این پرسشنامه تایید می شود. لازم به ذکر است که در پژوهش‌هایی که پرسش‌نامه آن‌ها با روش‌های تحقیق در عملیات انجام می‌گیرند نیازی به محاسبه پایایی با توجه به ابزارهای معمول یعنی (روش بازآزمایی)، روش موازی(همتا) و روش «آلفای کرونباخ» نیست، چرا که در این پرسش‌نامه‌ها، تنها به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظرات خبرگان پرداخته می‌شود و چون تعداد زیاد تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها در این روش‌ها ملاک نیست لذا روش‌های معمول محاسبه پایایی که در روش‌های آماری مورد استفاده قرار می‌گیرند در اینجا کاربرد چندانی ندارند.

تجزیه وتحلیل داده ها:

لازم به ذکر است که در این پژوهش بر اساس نتایج و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی که در جدول ۲ ذکر شده‌اند به عنوان شاخصه (معیار) در مرحله رتبه‌بندی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و بر این اساس، عوامل رفتار شهروندی سازمانی، بر اساس نظرات خبرگان، اولویت‌بندی شده‌اند.

ماتریس تصمیم گیری این پژوهش در صورت جدول (۴) نمایش داده شده است. که اعداد این جدول با توجه به نظرات ۸ نفر از صاحب نظران و خبرگان پژوهشگاه صنعت نفت و گرفتن میانگین هندسی از نمرات این جوابها بدست آمده است و به شکل این ماتریس در آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول (۴) ماتریس تصمیم گیری

شاخص / گزینه	وفاداری مشتری+	اثربخشی فعالیتهای سازمانی+	عملکرد سازمانی+	کیفیت خدمات و محصولات+	غیبت و ترک شغل-	کار تیمی و مشارکت+
تعهد سازمانی	7.6	8.2	8.5	8.2	2.8	6.5
عدالت سازمانی	5.7	7.7	7.7	7.1	3.4	7.4
سبک رهبری و مدیریت	6.8	7.1	7.7	6.8	2.6	6.9
ویژگی های شخصیت	6.6	6.4	6.9	7.5	3.6	7.4
رضایت شغلی	7.3	7.7	7.5	7.1	2.4	6.9
رفتار اخلاقی	6.6	6.6	6.2	5.9	3.9	5.8

برای رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی تکنیک SAW و TOPSIS استفاده شده است ولی از آنجا که باید وزن عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی را نیز به دست آید، با استفاده از روش شانون که یکی از روشهای وزن‌دهی به شاخص هاست، وزن هر یک از این عوامل بدست آمده است و سپس با به کارگیری وزن های بدست آمده از این روش، این عوامل با تکنیک SAW و TOPSIS رتبه بندی صورت گرفته است.

روش آنتروپی شانون

وقتی داده های یک ماتریس تصمیم گیری به طور کامل مشخص شده باشند روش آنتروپی شانون می تواند برای ارزیابی وزنها بکار رود. آنتروپی در نظریه ی اطلاعات یک معیار عدم اطمینان است که به وسیله ی توزیع احتمال مشخص Pi بیان می شود.

مراحل وزن دهی به شاخص ها از طریق روش شانون به صورت زیر می باشد:

گام اول: nij (بی مقیاس سازی با نرم ساعتی)مطابق با شانون از رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رابطه (۱) $nij = \frac{rij}{\sum_{i=1}^{m} rij} \; ; j = 1،2،\dots،n \qquad ; \forall j$

مقدار nij برای تمام گزینه ها و شاخص ها محاسبه شده و در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵)ماتریس بی مقیاس سازی با نرم ساعتی

شاخص / گزینه	وفاداری مشتری+	اثربخشی فعالیتهای سازمانی+	عملکرد سازمانی+	کیفیت خدمات و محصولات+	غیبت و ترک شغل-	کار تیمی و مشارکت+
تعهد سازمانی	0.187	0.188	0.191	0.192	0.150	0.159
عدالت سازمانی	0.140	0.176	0.173	0.167	0.182	0.181
سبک رهبری و مدیریت	0.167	0.162	0.173	0.160	0.139	0.169
ویژگی های شخصیت	0.163	0.146	0.155	0.176	0.193	0.181
رضایت شغلی	0.180	0.176	0.169	0.167	0.128	0.169
رفتار اخلاقی	0.163	0.151	0.139	0.138	0.209	0.142

گام دوم: آنتروپی Ej(ضریب عدم اطمینان) از رابطه (۲) محاسبه می شود:

رابطه (۲)

$$Ej = -k \sum_{i=1}^{m} pij \; ln\, pij \; ; \forall j$$

که در رابطه ی فوق k به عنوان مقدار ثابت است و از این رابطه $k = \frac{1}{ln(m)}$ بدست می آید که m تعداد گزینه ها می باشد.

گام سوم: درجه انحراف هر شاخص از طریق رابطه (۳)محاسبه می‌شود:

رابطه ی (۳)

$$dj = 1 - Ej \quad ; \forall j$$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

گام چهارم:سرانجام وزن هر معیار از طریق رابطه ی (۴) محاسبه می شود:
رابطه ی (۴)

$$Wj = \frac{d\,j}{\sum_{j=1}^{n} d\,j} \;\; ; \forall\, j$$

که در این رابطه n تعداد شاخص ها یا معیار هاست.

نتایج حاصل با استفاده از این معادلات در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶) محاسبه ی مقادیر و کمیات روش آنتروپی و وزن هریک از شاخص ها

Ej	0.998	0.998	0.997	0.997	0.991	0.998
dj	0.002	0.002	0.003	0.003	0.009	0.002
Wj	0.11	0.11	0.13	0.13	0.43	0.09

به این ترتیب وزن نسبی شاخص ها عبارتند از: (۰,۰۹، ۰,۴۳، ۰,۱۳، ۰,۱۳، ۰,۱۱، ۰,۱۱) که به ترتیب از چپ به راست برای وفاداری مشتری، اثربخشی فعالیتهای سازمانی، عملکرد سازمانی، کیفیت خدمات و محصولات، غیبت و ترک شغل، کار تیمی و مشارکت است.

حال با استفاده از ماتریس تصمیم گیری و بردار وزنها، می‌توان به رتبه‌بندی گزینه‌ها با استفاده از روش‌های SAW و TOPSIS پرداخت.

اولویت بندی گزینه ها با تکنیک TOPSIS

این روش در سال ۱۹۸۱توسط هوانگ ویون ارائه گردید.در این روش m گزینه به وسیله ی n شاخص مورد ارزیابی قرار می گیرند و هر مساله را می توان به عنوان یک سیستم هندسی شامل m نقطه در یک فضای n بعدی در نظر گرفت.این تکنیک بر این مفهوم بنا شده است،که گزینه ی انتخابی باید کمترین فاصله را با راه حل ایده آل مثبت (بهترین حالت ممکن ، A+i) و بیشترین فاصله را با راه حل ایده آل منفی (بدترین حالت ممکن، A+i)داشته باشد.(آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۱)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مراحل حل مساله به روش TOPSIS

گام اول:ماتریس تصمیم گیری D را به کمک رابطه ی (۶) که نرم اقلیدسی نام دارد به یک ماتریس بی مقیاس شده تبدیل می کنیم که در جدول (۷)مشخص شده است. (بی‌مقیاس سازی)

رابطه ی(۶) $$nij = \frac{rij}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m}(rij)^2}}$$

ماتریس بدست آمده ND نامیده می شود.

جدول (۷)ماتریس بی مقیاس شده با نرم اقلیدسی

شاخص / گزینه	وفاداری مشتری+	اثربخشی فعالیتهای سازمانی+	عملکرد سازمانی+	کیفیت خدمات و محصولات+	غیبت و ترک شغل-	کار تیمی و مشارکت+
تعهد سازمانی	0.457	0.458	0.466	0.469	0.361	0.388
عدالت سازمانی	0.343	0.430	0.422	0.406	0.439	0.442
سبک رهبری و مدیریت	0.409	0.396	0.422	0.389	0.335	0.412
ویژگی های شخصیت	0.397	0.357	0.378	0.429	0.464	0.442
رضایت شغلی	0.439	0.430	0.411	0.406	0.310	0.412
رفتار اخلاقی	0.397	0.369	0.340	0.338	0.503	0.346

گام دوم: ماتریس بی مقیاس موزون را براساس رابطه ی (۷) بدست می آوریم. که در جدول (۸) این ماتریس مشخص شده است. که در آن V ماتریس بی مقیاس موزون و W ماتریس قطری از وزنهای بدست آمده برای شاخص ها با روش شانون است.

رابطه (۷) $V=ND*Wn*n$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول (۸)ماتریس بی مقیاس شده ی موزون

شاخص / گزینه	وفاداری مشتری+	اثربخشی فعالیتهای سازمانی+	عملکرد سازمانی+	کیفیت خدمات و محصولات+	غیبت و ترک شغل-	کار تیمی و مشارکت+
تعهد سازمانی	0.050	0.050	0.061	0.062	0.154	0.036
عدالت سازمانی	0.038	0.047	0.055	0.054	0.187	0.041
سبک رهبری و مدیریت	0.045	0.044	0.055	0.052	0.143	0.038
ویژگی های شخصیت	0.044	0.039	0.049	0.057	0.198	0.041
رضایت شغلی	0.048	0.047	0.053	0.054	0.132	0.038
رفتار اخلاقی	0.044	0.041	0.044	0.045	0.215	0.032

گام سوم:راه حل ایده آل مثبت (Ai+) و راه حل ایده آل منفی (Ai-) را با استفاده از رابطه‌های(۸) و (۹) زیر مشخص می کنیم.

گزینه ی ایده آل مثبت = $A+=\{(max\ vij|j\epsilon J1),(min\ vij\ |\ j\epsilon J2)\ |\ i=1,2,\dots,m\}$

رابطه(۸)

$$A+=(V1+,V2+,\dots,Vn+)$$

گزینه ی ایده آل منفی = $A-=\{min\ vij|j\epsilon J\ 1),(max\ vij|j\epsilon J2)\ |\ i=1,2,\dots,m\}$

رابطه(۹)

$$A-=(V1-,V2-,\dots,Vn-)$$

$J1=\{1,2,\dots,n\ |\ j\ is\ benefit\}$

$J2=\{1,2,\dots,n\ |\ j\ is\ worst\ solution\}$

مقادیر A+ و A- در جدول (۹) ارائه شده اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول (۹)راه حل ایده آل مثبت و راه حل ایده آل منفی

A^+_j	0.050	0.050	0.061	0.062	0.132	0.041
A^-_j	0.038	0.039	0.044	0.045	0.215	0.032

گام چهارم: اندازه فاصله براساس نرم اقلیدسی به ازای راه حل ایده آل منفی و گزینه مثبت و همین اندازه را به ازای راه حل ایده آل مثبت و گزینه منفی با استفاده از رابطه (۱۰) و (۱۱) بدست می آید.

رابطه(۱۰)

$$dj^+ = \left\{\sum_{i=1}^{n}(vij - vj^+)^2\right\}^{\frac{1}{2}}$$

رابطه (۱۱)

$$dj^- = \left\{\sum_{j=1}^{n}(vij - vj^-)^2\right\}^{\frac{1}{2}}$$

جدول(۱۰)فاصله براساس نرم اقلیدسی

d^+	d^-
0.023	0.067
0.057	0.033
0.019	0.073
0.069	0.024
0.012	0.085
0.087	0.006

گام پنجم:نزدیکی نسبی Ai (برای هر گزینه) به راه حل ایده آل با استفاده از رابطه ی (۱۲) به صورت زیر محاسبه می کنیم.که در جدول (۱۱) این مقادیر مشخص شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رابطه (۱۲)

$$Ci = \frac{di^-}{(di^- + di^+)} \quad ،(i = 1،2، \dots ،m)$$

مقدار Ci صفر و یک است. بنابراین هر گزینه ی Ai به راه حل ایده آل نزدیکتر باشد مقدار Ci آن به یک نزدیکتر خواهد بود.

جدول(۱۱)نزدیکی نسبی برای هر گزینه

گزینه ها	نزدیکی نسبی
تعهد سازمانی	0.749
عدالت سازمانی	0.366
سبک رهبری و مدیریت	0.797
ویژگی های شخصیت	0.257
رضایت شغلی	0.877
رفتار اخلاقی	0.065

مقادیر نزدیکی نسبی نشان می دهد که از بین عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی رضایت شغلی بالاترین رتبه را دارد و سایر عوامل موثر بر رفتار شهروندی به ترتیب در رتبه ها و سطوح بعدی قرار می گیرند که در جدول(۱۲)این سطوح مشخص شده اند.

جدول(۱۲)رتبه بندی با تکنیک TOPSIS

رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی	رضایت شغلی	سبک رهبری	تعهد سازمانی	عدالت سازمانی	ویژگی شخصیتی	رفتار اخلاقی
نزدیکی نسبی	0.877	0.797	0.749	0.366	0.257	0.065

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رتبه بندی گزینه ها با تکنیک SAW

در این روش پس از تعیین ضریب اهمیت شاخص ها براساس نظرات تصمیم گیرندگان یا استفاده از روشهای تعیین وزن مثل آنتروپی شانون ضریب اهمیت هر گزینه را بدست می‌آوریم و بیشترین میزان آنها را به عنوان گزینه ی بهینه در نظر می گیریم. (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۱)

مراحل این روش به شرح ذیل می باشد:

گام اول: بی مقیاس سازی مقادیر ماتریس تصمیم، در روش SAW از بی مقیاس سازی خطی استفاده می شود . بدین منظور برای شاخص های مثبت از رابطه (۱۳) و برای شاخص های منفی از رابطه (۱۴) استفاده می شود. که نتیجه بی مقیاس سازی در جدول(۱۳)مشخص شده است (اصغر پور، ۱۳۸۳).

رابطه (۱۳)

$$nij = \frac{aij}{MAX\ aij}$$

رابطه (۱۴)

$$nij = \frac{MIN\ aij}{aij}$$

در این پژوهش فقط شاخص غیبت و ترک از شغل ماهیت منفی دارد و برای بی مقیاس سازی آن از رابطه (۱۴) استفاده شده است. نتیجه ی بی مقیاس سازی مقادیر ماتریس تصمیم در جدول زیر ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول (۱۳)بی مقیاس سازی با نرم خطی

شاخص / گزینه	وفاداری مشتری+	اثربخشی فعالیتهای سازمانی+	عملکرد سازمانی+	کیفیت خدمات و محصولات+	غیبت و ترک شغل-	کار تیمی و مشارکت+
تعهد سازمانی	1	1	1	1	0.857	0.878
عدالت سازمانی	0.750	0.939	0.906	0.866	0.706	1
سبک رهبری و مدیریت	0.895	0.866	0.906	0.829	0.923	0.932
ویژگی های شخصیت	0.868	0.780	0.812	0.915	0.667	1
رضایت شغلی	0.961	0.939	0.882	0.866	1	0.932
رفتار اخلاقی	0.868	0.805	0.729	0.720	0.615	0.784

گام دوم:ضرب ماتریس بی مقیاس شده در اوزان شاخص ها: در این مرحله ماتریس بی مقیاس شده در اوزان شاخص ها ضرب می شود. که نتیجه در یک ماتریس ستونی، در جدول(۱۴) ارائه شده است.

جدول(۱۴)نتیجه ضرب ماتریس بی مقیاس شده در اوزان شاخص ها

تعهد سازمانی	0.928
عدالت سازمانی	0.810
سبک رهبری و مدیریت	0.90
ویژگی های شخصیت	0.784
رضایت شغلی	0.950
رفتار اخلاقی	0.708

گام سوم: انتخاب بهترین گزینه: در روش SAW جمع مقادیر بی مقیاس شده وزنی گزینه منتخب از بقیه گزینه ها بیشتر باشد با توجه به رابطه (۱۵) اولویت گزینه ها در جدول(۱۵) آورده شده است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رابطه(۱۵)

$$A^* = \left\{ Ai; Max \sum_{j=1}^{n} nij\ wj \right\}$$

جدول (۱۵)رتبه بندی گزینه با تکنیک SAW

رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	سبک رهبری	عدالت سازمانی	ویژگی های شخصیتی	رفتار اخلاقی
نتایج حل SAW	0.950	0.928	0.90	0.810	0.784	0.708

مقادیر نشان می دهد که از بین عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی رضایت شغلی بالاترین رتبه را دارد و سایر عوامل موثر بر رفتار شهروندی به ترتیب در رتبه ها و سطوح بعدی قرار می گیرند.

ادغام نتایج دو روش

همانطور که مشاهده می‌شود رتبه‌بندی‌های انجام شده، به نتایج متفاوتی در برخی از گزینه‌ها انجامیده است لذا در این شرایط، فنونی برای تلفیق رتبه ی تکنیک ها پیشنهاد شده است که عبارتند از روش میانگین رتبه ها، روش بردا ،روش کاپلند و روش POSET. در این از روش میانگین به منظور ادغام و نتیجه گیری نهایی استفاده شده است.

در روش میانگین رتبه های حاصل از تکنیک ها مبنای پیشنهاد نهایی قرار می‌گیرد. (آذر و رجب زاده، ۱۳۹۱) میانگین رتبه ها در جدول(۱۶) محاسبه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول(۱۶)میانگین رتبه ها

روش / گزینه	SAW	TOPSIS	میانگین
تعهد سازمانی	2	3	2.5
عدالت سازمانی	4	4	4
سبک رهبری و مدیریت	3	2	2.5
ویژگی های شخصیت	5	5	5
رضایت شغلی	1	1	1
رفتار اخلاقی	6	6	6

رتبه بندی گزینه ها با روش میانگین براساس میانگین رتبه ها در جدول (۱۷) مشخص شده است.

جدول (۱۷) رتبه بندی گزینه ها با روش میانگین (ادغام تکنیک‌ها)

رتبه	۱	۲		۳	۴	۵
عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	سبک رهبری	عدالت سازمانی	ویژگی های شخصیتی	رفتار اخلاقی
میانگین	1	2.5		4	5	6

بحث و بررسی

این پژوهش به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از روش‌های رتبه‌بندی SAW و TOPSIS و مقایسه میانگین‌ها به عنوان روش مکمل دو روش قبلی که به ادغام نتایج هر دو می‌پردازد، پرداخته است.

نتایج حاصل از این روش‌ها نشان می دهد که رضایت شغلی بالاترین رتبه را در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی دارد. همانطور که در پیشینه تحقیق نیز مطرح شده بود در بسیاری از پژوهش ها از جمله، اسمیت و همکاران(۱۹۸۳) و بتمن و ارگان(۱۹۸۳)، بهترین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی رضایت شغلی کارکنان است که با نتایج این مقاله همخوانی دارد. اعتقاد بر این است که رضایت شغلی با رفتار شهروندی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

سازمانی رابطه مثبت دارد. دو نظریه زیر بنایی پشتیبان این موضوع عبارتند از (نظریه تبادل اجتماعی) و (نظریه قرارداد روانشناختی). در هر دوی این نظریه ها پایه رابطه براساس (اصل مقابله به مثل) قرار دارد. یک کارمند راضی، رفتار شهروندی سازمانی خود را متوجه کسانی می کند که به او نفع رسانده‌اند (Bateman & Organ:1983) می‌توان گفت کارکنانی که به لحاظ شناختی از کارشان راضی‌اند تلاش می‌کنند تا رضایت خود را به صورت رفتاری داوطلبانه نسبت به سازمان و کارکنان سازمان نشان دهند. از دیدگاه سازمانی، مدیریت می‌تواند برای تامین رضایت کارکنان از کار، همکاران و سرپرستی اقداماتی انجام داده و از این طریق میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها را افزایش دهند.

همچنین نتایج پژوهش، حاکی از این است که دو عامل تعهد سازمانی و سبک رهبری به صورت مشترک، در رتبه دوم از عوامل شهروندی سازمانی موثر در پژوهشگاه صنعت نفت جای گرفته‌اند. ضمن اینکه عدالت سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی و رفتار اخلاقی نیز در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

نکته جالب توجه آن است که در رتبه‌بندی انجام شده با استفاده از روش تاپسیس که روش قوی‌تری از روش دیگر است، سه عامل رضایت شغلی، سبک رهبری و مدیریت و تعهد سازمانی نمرات بسیار نزدیکی نسبت به یکدیگر کسب کرده‌اند در حالی که سه عامل دیگر دارای اختلاف فاحش از این سه عامل اول هستند. در حالی که در روش SAW، نمرات بسیار نزدیک بوده و نمی‌تواند تمایز دقیقی بین این موارد ایجاد کند، البته نتایج روش تاپسیس در روش SAW هم تائید می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، تلاش برای توانمندسازی ایشان و بهره‌گیری هر چه بهتر از این منبع ارزشمند، تلاش‌های بسیاری صورت گرفته است. رفتار شهروندی سازمانی که یک رفتار فرانقشی است که به رفتارهایی که فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بوده و جنبه اختیاری داشته که معمولا پاداش رسمی در پی ندارند. مهمترین پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در شش دسته طبقه‌بندی کرد:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

بهبود اثربخشی فعالیتهای سازمانی، بهبود عملکرد کارکنان، بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش غیبت و ترک شغل، افزایش وفاداری مشتری و تشویق کار تیمی.

در این پژوهش، به منظور شناسایی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت، پس از مطالعات کتابخانه‌ای و شناسایی این عوامل که در شش دسته تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، رضایت شغلی و رفتار اخلاقی طبقه‌بندی می‌شوند با استفاده از روش‌های رتبه‌بندی چندشاخصه (SAW و TOPSIS) و با توجه به معیارهای شش‌گانه مربوط به نتایج و پیامدها که پیش از این به آن‌ها اشاره شد، به اولویت‌بندی این عوامل با استفاده از نظرات صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت پرداخته شد، در واقع نتایج و پیامدهای مذکور، به عنوان معیارهایی برای عوامل رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شدند و صاحب‌نظران به ارائه نظرات خود نسبت به اولویت این عوامل بر اساس آن شش معیار پرداختند که که پس از به دست آوردن نتایج و ادغام آن‌ها با استفاده از روش میانگین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سبک رهبری، عدالت سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتار اخلاقی به ترتیب رتبه‌های اول تا ششم را به عنوان عوامل موثر بر رفتار شهروندی در پژوهشگاه صنعت نفت کسب کردند.

باتوجه به یافته‌های پژوهش که رضایت شغلی را به عنوان مهم‌ترین عامل رفتار شهروندی سازمانی می‌داند، می‌بایست تلاش‌های لازم برای افزایش رضایت شغلی کارکنان صورت گیرد. بدین جهت می بایست در این پژوهشگاه توجه بیشتری به سیستم های مدیریت منابع انسانی مبذول گردد یکی از قوی ترین انگیزه ها برای انجام این کارها و کسب رضایت شغلی توجه به پاداش در سازمان می باشد. یک سیستم پاداش مناسب موجب تحریک کارکنان به انجام کار و همچنین موجب رضایت در انجام وظایف می شود. علاوه بر این نقش پاداشهای غیر مادی نیز بسیار مهم می باشد و باید سعی گردد به مواردی از قبیل ترفیع و توسعه شغل و ... توجه بیشتری داشته باشند و مورد پیشنهادی دیگر در جهت افزایش رضایت شغلی توجه به آموزش و توسعه در سازمان می باشد کعه یکی از ابزارهای بسیار مهم برای ایجاد انگیزه و رضایت شغلی می‌باشد. ضمن اینکه با توجه به اهمیت عامل تعهد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی می‌بایست زمینه لازم برای تقویت این عامل صورت گیرد. تعهد سازمانی از سویی یک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

احساس درونی است و از سوی دیگر مصادیقی برای ظهور و بروز خارجی دارد. ایجاد تعهد سازمانی مستلزم استقرار عدالت و تقویت حس ادراک عدالت است که با مسائلی نظیر عدالت رویه‌ای پیوند شدید دارد. لذا مدیران باید قوانین و مقررات و رویه های انجام کار را به طور واضح تبیین کنند که این امر منجر به کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌شود. سبک‌های رهبری متعددی در تئوری‌های مدیریت مطرح شده است که با توجه به اهمیت سبک رهبری در رفتار شهروندی، می‌بایست با توجه به میزان توان، تمایل و انگیزه کارکنان از سبک رهبری مناسبی استفاده شود به عبارت دیگر از آنجا که رهبری فرآیند انسانی است لذا باید برای تک‌تک منابع انسانی سازمان، برنامه مشخصی تدوین شود که همین امر با عامل دیگر یعنی ویژگی‌های شخصیتی پیوندی عمیق دارد و در نهایت ایجاد استانداردهای اخلاقی مبتنی بر نظریات اخلاق دینی در سطح عالی و اخلاق حرفه‌ای در سطح حداقلی، می‌تواند زمینه تقویت رفتار شهروندی سازمانی را موجب شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منابع:

۱. آذر،عادل؛ رجب زاده ،علی(۱۳۹۱).تصمیم گیری کاربردی رویکرد MADM .تهران :انتشارات نگاه دانش.

۲. ابطحی، حسن، بابک،کاظمی(۱۳۷۹). بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

۳. اصغرپور، محمد جواد(۱۳۸۳) تصمیم گیری چند معیاره(چاپ سوم).تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

۴. بهاری‌فر علی و جواهری‌کامل مهدی(۱۳۸۹)، بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سایمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمان)، نشریه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۹۵- ۱۱۹.

۵. رامین مهر، حمید؛ هادیزاده مقدم، اکرم؛ احمدی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران). پژوهشنامه ی مدیریت تحول، شماره ۲،صص: ۸۹-۶۵.

۶. صنوبری محمد (۱۳۸۷)، رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل موثر بر آن)، نشریه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۷۹- ۹۱.

۷. نجات،سید امیر رضا;کوثر نشان،محمدرضا;میرزاده ،اکبر(۱۳۸۸)، تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات:مطالعه ی موردی آژانس های مسافرتی شهر تهران، نشریه بررسی‌های بازرگانی، خرداد و تیر، شماره ۳۵، صص ۷۲-۸۴.

۸. غلام حسینی ،اسماعیل;بجانی،حسین;ملکی نیا،عماد(۱۳۸۹). عوامل تاثیر گذار ،مولفه ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، نشریه توسعه انسانی پلیس، مهر و آبان، صص ۱۱- ۳۴.

9. Ang،Soon & Dyne Linn Van and Begley Thomas (2003) ،"The Employment Relationship of Foreign Workers versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice ،Job Satisfaction ،Performance and OCB" Journal of Organizational Behavior. N 24 ،561-583.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

10. Bachrach ،D.G. ،& Jex ،S. M. (2000).Organizational Citizenship and Mood: Anexperimental Test of Perceived Job Breadth". Journal of Applied Social Psychology ،30(3) ،641-663.
11. Baker ،T. L. & Hunt ،T. G. & Andrews ،M. C. (2006) Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values ،Journal of Business Research ،vol. 59 ،pp. 849–857
12. Bateman ،T. S. ،and Organ ،D.W. (1983) ،"Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship" ،Academy of Management Journal ،26 ، 587–595.
13. Bolino C. M. ،Turnely H. W. (2002) ،"Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations" ،Academy of Management Review ،Vol. 7 ،No ،27 ،pp: 504-505
14. Borman ،W. C. ،& Motowidlo ،S. J. (1993) "Expanding the Criterion Domain to include Elements of Contextual Performance" San Francisco: Jossey-Bass.
15. David A. Foote ،Thomas Li-Ping Tang ،"Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?" ،Emerald 46 ،(2008(
16. Fred O. Walumbwa ،Cindy Wu ،Bani Orwa(2008) ،Contingent reward transactional leadership ،work attitudes ،and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength ،The Leadership Quarterly ،Vol 19(3) ،Jun 2008 ،251-265
17. George ،J. M. ،& Bettenhausen ،K. (1990) "Understanding Prosocial Behavior ،Sales Performance ،and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context". Journal of Applied Psychology ،75 (6) ،698-709.
18. Journal of Applied Psychology ،Vol 95(3) ،May 2010 ،517-529.
19. Judge ،T. A. ،& Locke ،E .A (1993) ،THE Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction ،Journal of Applied Psychology ،78(3) ،pp. 475-490.
20. Kürsad Yilmaz ،Murat Tasdan ،(2009) "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools" ، Journal of Educational Administration ،Vol. 47 Iss: 1 ،pp.108 – 126

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

21. Lavelle ،J. J. ،Brockner ،J. ،Konovsky ،M. A. ،Price ،K. H. ، Henley ،A. B. ،Taneja ،A. and Vinekar ،V. (2009) ،Commitment ، procedural fairness ،and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis J. Organiz Behav. ،30: 337–357 doi: 10.1002/job.518
22. Meredith Elaine Babcock-Roberson & Oriel J. Strickland (2010) The Relationship Between Charismatic Leadership ،Work Engagement ،and Organizational Citizenship Behaviors ،The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied ،Volume 144 ، Issue 3 ،pages 313-326
23. Meyer ،J. P. ،Sunley ،D. J. ،Herscovitch ،L ،to polny tsky ،L. (2002) ،"Affective ،Continence ،and Normative Commitment to the Organization: A Meta – Analysis of Antecedents ،Correlates and Cones Quinces"،Journal of Vocational Behavior،61 ،20-25.
24. Moorman ،R. H (1993) ،"Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?" Journal of Applied Psychology ،76 ،pp. 845-855
25. Morkoczy L. & Xin K. (2005) ،"The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior" ، htpp://goldmark.org/livia.pdf
26. Morrison Elizabeth ،(1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: Importance of the Employees Perspective" ،Academy of Management Journal ،vol. 37 ،1543-1567.
27. Netemeyer ،R. G.; Boles ،J. S.; Mackee ،D. O. ،and McMurrian ،R. (1997) ،"An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context" ، Journal of Marketing ،61 ،85-95 .
28. Organ ،D. W (1988) ،"Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" ،Lexington ،MA: Lexington Books.
29. Organ ،D. W. ،& Konovsky ،M (1989) ،"Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior" ، Journal of Applied Psychology ،74(1) ،Pp.157-164.
30. 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

Suggestions for Future Research". Journal of Management ،26 ، 513-563.

31. Servant leadership ،procedural justice climate ،service climate ، employee attitudes ،and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation .
32. Turnip seed ،David (1996)"Organization Citizenship Behaviors: an Examination of the Influence of the Workplace" ، Leadership & Organization Development Journal ،vol. 17 ،N.2 ، pp.42-47
33. Van Dyne ،L. ،Cummings ،L. L. and Parks ،J. M. (1995) ، "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters) ،In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.) ،Research in Organizational Behavior ،17 ،215–285.
34. Walumbwa ،Fred O.; Hartnell ،Chad A.; Oke ،Adegoke Wasti ، S. (2005) ،"Affective and Continuance Commitment to the Organizational: Test of an Integrated Model in the Turkish Context" ،Journal of Intercultural Relations ،26 ،525-550.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]