

## بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک شده در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری محمدیه)

ستار سیاهکالی مرادی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

### چکیده

در این تحقیق به بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک شده در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری محمدیه پرداخته شد. این پژوهش بر اساس دسته بندی تحقیقات از نظر هدف یک پژوهش کاربردی محسوب می شود و از نظر روش گردآوری داده ها پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شهرداری محمدیه در شهر قزوین با حداقل مدرک لیسانس و ۵ سال سابقه کاری بودند. تعداد افراد حاضر شرایط ۱۰۵ نفر برآورد شد و با استفاده از جدول موگان حجم نمونه حدود ۸۴ نفر مشخص شد. نمونه گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام شد. روایی و پایایی پرسشنامه تایید شد و داده ها با استفاده از نرم افزار SmartPLS تحلیل شدند. نتایج بدست آمده از تحلیل داده ها نشان دادند حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی ادراک شده تأثیر گذار هستند. رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر تعهد سازمانی ادراک شده ادراک شده است و تعهد سازمانی ادراک شده در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

### واژگان کلیدی

تعهد سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول.

## مقدمه

مطالعه مدیریت منابع انسانی به یک روند برای ارائه راه‌حل‌هایی در زمینه مشکلات سازمان‌ها تبدیل شده است (نادلا و رهادی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). یکی از متغیرهای مورد مطالعه، نقش رفتار شهروندی سازمانی است که می‌تواند نشان دهد که کارمندان بهترین کمک خود را به سازمان ارائه داده یا نداده‌اند. کارکنان زمانی از رفتار شهروندی سازمانی خود راضی خواهند بود که با ظهور احساسات خود متوجه شوند چیزی با ارزش بیشتر به سازمان ارائه داده‌اند (جانگ و جولیان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

اصطلاح «رفتارهای شهروندی سازمانی» در دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و به معنای رفتارهای کارکنان است که مشمول یک سیستم رسمی از تعهدات نیستند اما تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند. کارمندی که احساس می‌کند «شهروند» سازمانش است، مانند یک شهروند یک دولت، داوطلبانه اقداماتی را انجام می‌دهد که نه تنها برای همکارانش، بلکه به نفع کل سازمان است. ماهیت همه این رفتارها این است که شخصی که آنها را انجام می‌دهد انتظار منافع خود را ندارد. در سازمان‌های بسیار سریع و در عین حال بسیار پیچیده امروزی، مهم است که تا حد امکان بسیاری از کارکنان رفتارهایی از خود نشان دهند که فراتر از محدوده رسمی وظایف است. با چنین بازار رقابتی و جهانی، این امر می‌تواند تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشته باشد (گریگو-پلانر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

نویسندگان متعددی عوامل مختلف و همچنین گروه‌های کاملی از عوامل را ذکر می‌کنند که ممکن است بر بروز رفتارهای شهروندی در سازمان تأثیر بگذارند. تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی از جمله این عوامل هستند (سومردجو و سوپریادی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی به عنوان دلبستگی روانی و تمایل تک تک اعضا برای تلاش برای حفظ عضویت در سازمان تعریف می‌شود (کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). کارکنان متعهد رفتار داوطلبانه خود را نشان خواهند داد و تمایل شدیدی برای خدمت به سازمان خود دارند تا بهای تلاش برای ایجاد آگاهی برای اهداف سازمانی فراتر از وفاداری منفعلانه را بپردازند. تعهد سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا اهداف خود را با سازمان شناسایی کنند و کارکنان را برای ماندن در آن ترغیب می‌کند (سعود<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

حمایت سازمانی ادراک شده نیز، به درک کارکنان از میزان ارزش گذاری سازمان آنها برای مشارکت آنها و توجه به رفاه آنها اشاره دارد. سازمان‌ها که در مورد انگیزه‌های تجاری سازمان‌ها (مانند افزایش حقوق، مزایا، احساسات) در ازای مشارکت یا تعهد کارکنان در فعالیت‌های سازمانی بحث می‌شود. اتزیونی (۱۹۶۱) به اهمیت نقش ایفای تک تک کارکنان پرداخت و استدلال کرد که یکی از مهمترین ابزارهای دستیابی به اهداف سازمانی اطمینان از جهت‌گیری

<sup>1</sup> Nadella & Rahadi

<sup>2</sup> Jang & Juliana

<sup>3</sup> Grego-Planer

<sup>4</sup> Sumardjo & Supriadi

<sup>5</sup> Kim & Kim

<sup>6</sup> Saud

مثبت اعضای کلاه نسبت به سازمان است. کارکنان زمانی بیشترین تعهد را از خود نشان می‌دهند که اقدامات خود را از طرف سازمان رضایت بخش و مطابق با نیازهای داخلی خود بدانند. کارکنان سطح تعهد خود را بر اساس ارزش فعلی و بالقوه از انگیزه‌ها و پاداش‌های ارائه شده توسط سازمان تعیین می‌کنند (لی و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

فرهنگ سازمانی به عنوان نوعی محیط اجتماعی سازمان‌ها که بر استقرار سیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، یکی از عوامل مؤثر در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها به شیوه‌های برنامه‌ریزی شده است. در واقع توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه موضوع جدیدی نیست، اما اهمیت آن در چند دهه اخیر بیش از پیش آشکار شده و اندیشمندان زیادی در زمینه فرهنگ به پژوهش پرداخته‌اند. تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی بسیار دشوار است. بخشی از این دشواری عمدتاً ناشی از کاربرد گسترده و متنوع اصطلاح فرهنگ است، بخشی دیگر از این واقعیت ناشی می‌شود که فرهنگ مانند کوه یخی معروف است که تنها یک دهم آن از آب بیرون است و از چشم بیننده پنهان می‌ماند (صمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

در بسیاری از سازمان‌ها، داشتن کارکنان دلسوز می‌تواند مشکلات را در اجرای برنامه‌های جدید و در نظر گرفتن برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد کاهش دهد. زمانی که کارکنان با اقدامات مد نظر مدیریت هماهنگ باشند و از طرف سازمان حمایت شوند، عملکردی برای سازمان ایجاد می‌شود که هزینه‌های هدر رفت منابع را کاهش می‌دهد. شهرداری نیز یکی از سازمان‌هایی است که نقش بسزایی در ارائه خدمات به مردم جامعه دارد. این سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت و جلب رضایت مشتریان نیازمند همکاری و مشارکت کارکنان خود است. عملکرد نامناسب کارکنان بار مسئولیت را بر دوش مدیران افزایش داده و بسیاری از فعالیت‌های عمرانی شهری را با مشکلات زیادی مواجه کرده است که هزینه‌های زیادی را برای این سازمان به همراه خواهد داشت. اگر سازمان‌ها نتوانند در ارائه خدمات به درستی عمل کنند، با نارضایتی مشتریان مواجه می‌شوند و این می‌تواند آثار منفی داشته باشد. بنابراین انجام این تحقیق می‌تواند پاسخ مناسبی برای سوال اصلی تحقیق ارائه دهد.

لذا محقق در تلاش است با انجام این پژوهش پاسخی برای پرسش زیر بیابد: آیا تعهد سازمانی ادراک شده در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری محمدیه نقش میانجی دارد؟

## روش تحقیق

هدف اصلی پژوهش، به لحاظ ارتباط بین متغیرها، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی به شمار می‌آید. با توجه به هدف این پژوهش، می‌توان این پژوهش را از نظر هدف از نوع کاربردی به شمار آورد. همچنین از نظر زمان اجرای تحقیق نیز مقطعی است زیرا داده‌ها یک بار و به منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان شهرداری محمدیه در شهر قزوین در نظر گرفته شدند که حداقل دارای مدرک لیسانس و ۵ سال

<sup>1</sup> Li & Li

سابقه کاری باشند. تعداد افراد حائز شرایط ۱۰۵ نفر برآورد شد و با استفاده از جدول موگان حجم نمونه حدود ۸۴ نفر مشخص شد. نمونه گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS22 و Smart PLS3 استفاده گردید.

### یافته های تحقیق

نتایج امار جمعیت شناختی تحقیق حاکی از آن است که ۶۳/۱۰٪ افراد مورد بررسی زن و ۳۶/۹۰٪ آنها مرد هستند. تحصیلات اکثر افراد مورد بررسی (۵۴/۷۶٪) کارشناسی و کمترین آنها (۸/۳۴٪) دکتری و بالاتر است. سابقه کار اکثر افراد مورد بررسی (۵۲/۳۸٪) بین ۵ تا ۱۰ سال و کمترین آنها (۱۷/۸۶٪) زیر ۵ سال است.

توصیف کمی متغیرهای تحقیق نشان می دهد که میانگین حمایت سازمانی ادراک شده برابر با ۳/۵۱ با انحراف معیار ۰/۹۷۰ می باشد. مقدار میانه برابر با (۳/۶۲) می باشد که نشان می دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کمتر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده ها برابر با (۴/۶۳) شده است، نتیجه می شود که اکثر پاسخگویان به متغیر حمایت سازمانی ادراک شده امتیاز ۴/۶۳ را داده اند.

میانگین رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۳/۷۲ با انحراف معیار ۰/۷۱۰ می باشد. مقدار میانه برابر با (۳/۸۸) می باشد که نشان می دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کمتر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده ها برابر با (۴) شده است، نتیجه می شود که اکثر پاسخگویان به متغیر رفتار شهروندی سازمانی امتیاز ۴ را داده اند.

میانگین تعهد سازمانی برابر با ۳/۷۵ با انحراف معیار ۰/۸۱۵ می باشد. مقدار میانه برابر با (۳/۸۳) می باشد که نشان می دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کمتر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده ها برابر با (۳/۸۳) شده است، نتیجه می شود که اکثر پاسخگویان به متغیر تعهد سازمانی امتیاز ۳/۸۳ را داده اند.

میانگین فرهنگ سازمانی برابر با ۳/۵۶ با انحراف معیار ۰/۷۴۱ می باشد. مقدار میانه برابر با (۳/۷۵) می باشد که نشان می دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کمتر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده ها برابر با (۳/۹۲) شده است، نتیجه می شود که اکثر پاسخگویان به متغیر فرهنگ سازمانی امتیاز ۳/۹۲ را داده اند.

جدول ۱- آزمون کولموگرو-اسمیرنوف یک نمونه ای برای متغیرهای پژوهش

| متغیر                   | آماره آزمون | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|-------------------------|-------------|--------------|-------------|
| حمایت سازمانی ادراک شده | ۰/۱۳۵       | ۰/۰۰۱        | نرمال نیست  |
| رفتار شهروندی سازمانی   | ۰/۱۰۵       | ۰/۰۲۲        | نرمال نیست  |
| تعهد سازمانی            | ۰/۱۴۴       | ۰/۰۰۱        | نرمال نیست  |
| فرهنگ سازمانی           | ۰/۱۲۵       | ۰/۰۰۲        | نرمال نیست  |

همانطور که از داده های جدول فوق مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگرو-اسمیرنوف برای تمامی متغیر-

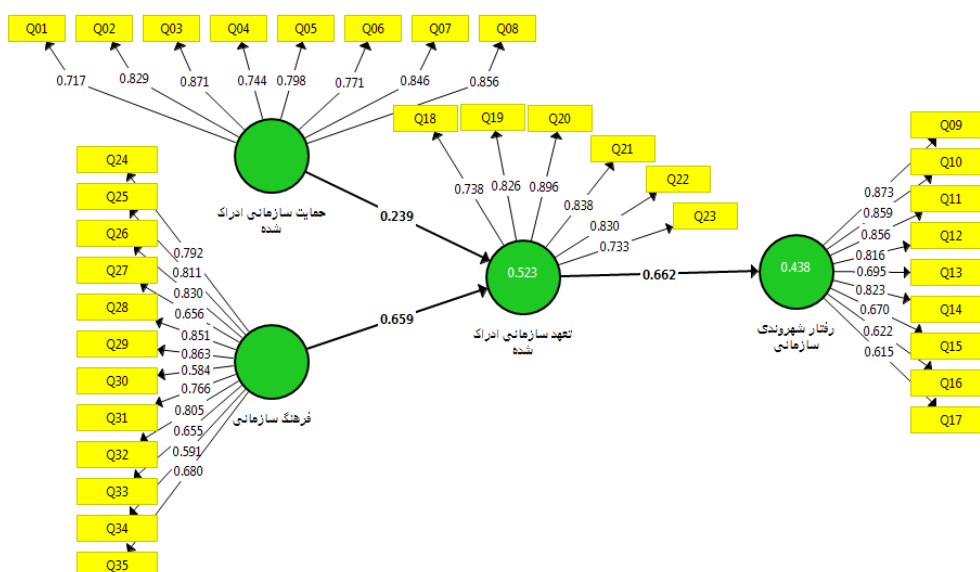
های پژوهش کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیر نرمال می باشند.

جدول ۲-AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه تحقیق

| ردیف | شاخص                    | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     |
|------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ۱    | تعهد سازمانی ادراک شده  | ۰,۸۱۲ |       |       |       |
| ۲    | حمایت سازمانی ادراک شده | ۰,۳۸۹ | ۰,۸۰۶ |       |       |
| ۳    | رفتار شهروندی سازمانی   | ۰,۶۶۲ | ۰,۳۶۶ | ۰,۷۶۵ |       |
| ۴    | فرهنگ سازمانی           | ۰,۶۱۲ | ۰,۳۷۹ | ۰,۵۶۴ | ۰,۷۴۷ |

همانطور که از داده‌های جدول فوق مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی تشخیصی پرسشنامه تحقیق مورد تایید است.

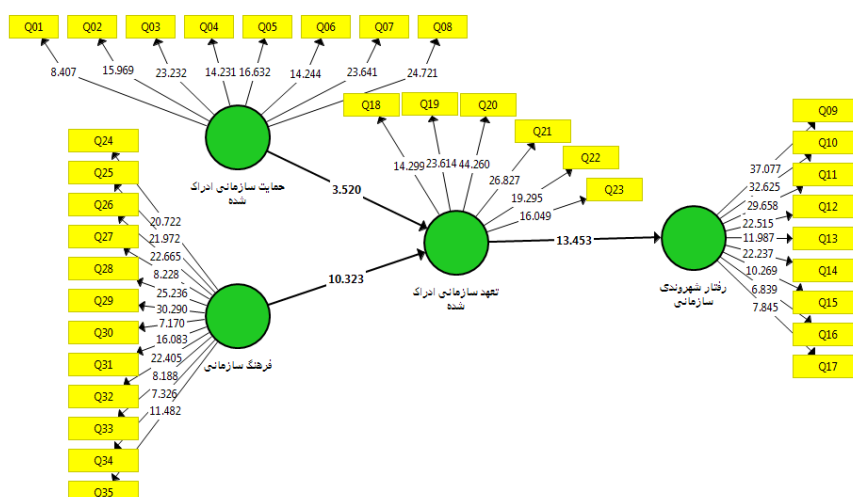
پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱- ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

<sup>1</sup> Bootstrapping



شکل ۲- نتایج آزمون تی- استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول زیر داده شده است.

جدول ۳- نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

| ردیف | مسیر                                                        | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | عدد معنی‌داری (t-value) | نتیجه آزمون |
|------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|
| ۱    | حمایت سازمانی ادراک شده $\leftarrow$ تعهد سازمانی ادراک شده | ۰/۲۳۹                 | ۳/۵۲۰                   | تایید       |
| ۲    | فرهنگ سازمانی $\leftarrow$ تعهد سازمانی ادراک شده           | ۰/۶۵۹                 | ۱۰/۳۲۳                  | تایید       |
| ۳    | تعهد سازمانی ادراک شده $\leftarrow$ رفتار شهروندی سازمانی   | ۰/۶۶۲                 | ۱۳/۴۵۳                  | تایید       |

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با توجه به موضوع و نوع متغیرهای موردبررسی، برای آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل مسیر در نرم افزار SmartPLS استفاده شد. در روش تحلیل مسیر متغیرهای مستقل و وابسته به صورت یکجا مورد تحلیل قرار می‌گیرند. به کمک مدل تحلیل مسیر پژوهش در حالت آماره معناداری و مدل تحلیل مسیر پژوهش در حالت ضریب مسیر استاندارد میتوان به تأیید یا رد فرضیه‌ها و شدت و جهت آنها پرداخت.

#### فرضیه ۱: حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی ادراک شده تاثیرگذار است.

آماره معنی‌داری بین متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی ادراک شده برابر (۳/۵۲۰) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی ادراک شده در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۳۹) است و میزان تاثیر مثبت حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی ادراک شده را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در حمایت

سازمانی ادراک شده، موجب افزایش ۰/۲۳۹ واحدی در تعهد سازمانی ادراک شده خواهد شد. این بدان معناست که حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی ادراک شده تأثیرگذار است.

آماره معنی‌داری بین متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ادراک شده برابر (۱۰/۳۲۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ادراک شده در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۶۵۹) است و میزان تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی ادراک شده را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فرهنگ سازمانی، موجب افزایش ۰/۶۵۹ واحدی در تعهد سازمانی ادراک شده خواهد شد. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه ۳: تعهد سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.

آماره معنی‌داری بین متغیر تعهد سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی برابر (۱۳/۴۵۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان تعهد سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۶۶۲) است و میزان تأثیر مثبت تعهد سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در تعهد سازمانی ادراک شده، موجب افزایش ۰/۶۶۲ واحدی در رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که تعهد سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه ۴: تعهد سازمانی ادراک شده در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

برای بررسی این فرضیه از روش بوت استرپ استفاده شده است. در این روش چنانچه مقدار حد پایین و حد بالای بوت استرپ هر دو مثبت و یا هر دو منفی باشند و صفر مابین این دو حد قرار نگیرد، در آن صورت مسیر غیر مستقیم معنادار بوده و فرضیه پذیرفته خواهد شد. همچنین اگر سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ باشد اثر غیرمستقیم پذیرفته می‌شود. مبتنی بر این شاخص، معنی‌داری یا عدم معنی‌داری مسیر غیرمستقیم در جدول ۴-۱۶ ارائه شده است:

جدول ۴- نتایج حاصل از روش بوت استرپ برای بررسی معناداری اثر غیرمستقیم

| سطح معناداری | خطای برآورد | آماره t | مقدار بوت استرپ |          | اثر غیر مستقیم | مسیر                  |                        |                         |
|--------------|-------------|---------|-----------------|----------|----------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
|              |             |         | حد بالا         | حد پایین |                | متغیر وابسته          | متغیر میانجی           | متغیر مستقل             |
| ۰/۰۱۹        | ۰/۰۴۱       | ۲/۳۲۵   | ۰/۲۶۴           | ۰/۰۴۷    | ۰/۱۵۸          | رفتار شهروندی سازمانی | تعهد سازمانی ادراک شده | حمایت سازمانی ادراک شده |

با توجه به جدول فوق سطح معناداری برابر با ۰/۰۱۹ و کوچکتر از ۰/۰۵ و فاصله اطمینان شامل صفر نمی‌باشد. بنابراین فرض پژوهش پذیرفته می‌شود. بدین معنا که؛ تعهد سازمانی ادراک شده در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

### فرضیه ۵: تعهد سازمانی ادراک شده در تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

برای بررسی این فرضیه از روش بوت استرپ استفاده شده است. در این روش چنانچه مقدار حد پایین و حد بالای بوت استرپ هر دو مثبت و یا هر دو منفی باشند و صفر مابین این دو حد قرار نگیرد، در آن صورت مسیر غیر مستقیم معنادار بوده و فرضیه پذیرفته خواهد شد. همچنین اگر سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ باشد اثر غیرمستقیم پذیرفته می‌شود. مبتنی بر این شاخص، معنی‌داری یا عدم معنی‌داری مسیر غیرمستقیم در جدول ۴-۱۷ ارائه شده است:

جدول ۵- نتایج حاصل از روش بوت استرپ برای بررسی معناداری اثر غیرمستقیم

| مسیر          | اثر غیر مستقیم         | مقدار بوت استرپ |          | آماره t | خطای برآورد | سطح معناداری |
|---------------|------------------------|-----------------|----------|---------|-------------|--------------|
|               |                        | حد بالا         | حد پایین |         |             |              |
| فرهنگ سازمانی | تعهد سازمانی ادراک شده | ۰/۴۳۶           | ۰/۵۵۹    | ۰/۳۴۵   | ۷/۹۵۳       | ۰/۰۵۵        |
| فرهنگ سازمانی | رفتار شهروندی سازمانی  | ۰/۴۳۶           | ۰/۵۵۹    | ۰/۳۴۵   | ۷/۹۵۳       | ۰/۰۵۵        |

با توجه به جدول فوق سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ و کوچکتر از ۰/۰۵ و فاصله اطمینان شامل صفر نمی‌باشد. بنابراین فرض پژوهش پذیرفته می‌شود. بدین معنا که؛ تعهد سازمانی ادراک شده در تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

با توجه به بررسی و آزمون فرضیه های موجود در پژوهش، می توان پیشنهادهایی بر اساس نتایج بدست آمده مطرح نمود که در ادامه این پیشنهادها ارائه می شود:

- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، یک اتاق استراحت مناسب، بدون سر و صدا، با رنگ آرامبخش و ... ایجاد کنند تا کارکنان در صورت نیاز بتوانند از آن استفاده کنند. همچنین اتاق آرامش با آبنما، پخش موسیقی آرام و ... نیز می تواند در این زمینه تاثیرگذار باشد.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، توجه ویژه ای به مخارج کارکنان در شرایط خاص مانند ازدواج، فرزندآوری، خرید خانه، ازدواج فرزندان، تحصیل فرزندان و ... داشته باشند تا بتوانند به راحتی از سازمان درخواست کمک هزینه نمایند.

- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، روابط بین مدیران و کارکنان را دوستانه پیش ببرند تا در صورت بروز اشتباه، تنها یک نفر مسئولیت آن را بر عهده نداشته و مدیر بخش بتواند همواره حامی کارکنانش باشد.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، هنجارهای سازمان را در بدو ورود برای کارکنان شرح دهند و در مرتبه اول عدم رعایت هنجارها (مانند لباس نامناسب) به تذکر بسنده کرد و سپس در هر مرتبه تکرار جدی تر برخورد نمایند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، با همراهی کردن کارکنان در شرایط و روزهای سخت، اهداف همدلی و همکاری در سازمان را به فرهنگ همیشگی همکاران برای یکدیگر ایجاد کنند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، منشور اخلاقی سازمان را در مکان‌های پر رفت و آمد و در دید کارکنان به صورت خلاصه، با تصاویر گویای کد اخلاقی نصب نمایند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، با برگزاری اردوهای تفریحی برای کارکنان، روابط دوستانه بین آن‌ها را تقویت کنند تا مانند یک خانواده همواره در کنار هم باشند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، با تقدیرهای به موقع از فعالیت‌های مفیدی که برای شهرداری داشته‌اند و اهدای یادبودهایی به رسم تقدیر، کارکنان را از اینکه در شهرداری فعالیت می‌کنند، مفتخر سازند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، با عقد قراردادهای بلندمدت به شرط شایستگی، ضمانت ادامه فعالیت‌ها را در شهرداری برای کارکنان ایجاد نمایند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، ارتقا و انتساب‌های کارکنان را بر اساس شایستگی و نتایج ارزیابی‌های دوره‌ای و دقیق انجام دهند تا بدانند که مدیران حامی آن‌ها در پیشرفت شغلی هستند.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان شهرداری محمدیه در قزوین پیشنهاد می‌شود، در جلساتی که برگزار می‌گردد، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را بارها بیان کرده و میزان نیل به آن‌ها را اندازه‌گیری نمایند و موانع رسیدن و پیشران‌های آن را موضوع بحث جلسه قرار دهند.

## منابع و مآخذ

- صمدی میار کلاپی، ح، صمدی میار کلائی، ح و آقاجانی، ح.ع. (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۴(۲)، ۴۹۹-۵۱۹.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Jang, J., & Juliana. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial Di Industri Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 4(1), 141-160.
- Kim, M. J., & Kim, B. J. (2020). The performance implications of job insecurity: The sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7837.
- Li, Y., & Li, Z. (2022). Dual-Channel Effect of Job Insecurity on Knowledge Workers' Innovative Behavior. *Discrete Dynamics in Nature and Society*,
- Nadella, N., & Rahadi, D. R. (2020). Pengembangan Kompetensi Di Masa Pandemi COVID 19. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 72-83. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.167>.
- Saud, T. R. (2020). The effect of job characteristics on organizational commitment: The role of growth need strength in Nepali IT companies. *Journal of Business and Management Research*, 3(1-2), 39-56.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384.

## **Investigating the mediating role of perceived organizational commitment in the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior (Case study: Mohammadiyeh Municipality employees)**

**Sattar Siahkali Moradi <sup>1</sup>**

---

### **Abstract**

This study investigated the mediating role of perceived organizational commitment in the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior of employees of Mohammadiyeh Municipality. Based on the research classification, this study is considered an applied research in terms of purpose and a survey in terms of data collection method. The statistical population of the study was employees of Mohammadiyeh Municipality in Qazvin with at least a bachelor's degree and 5 years of work experience. The number of eligible individuals was estimated to be 105, and using the Mogan table, the sample size was determined to be approximately 84. Sampling was also done using a simple random method. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed and the data were analyzed using SmartPLS software. The results of the data analysis showed that perceived organizational support and organizational culture have an effect on perceived organizational commitment. Organizational citizenship behavior is influenced by perceived organizational commitment, and perceived organizational commitment plays a mediating role in the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior.

### **Keywords**

Perceived organizational commitment, perceived organizational support, organizational culture, and organizational citizenship behavior.

---

<sup>1</sup>Master of Public Administration, Transformation Orientation.