

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، بهار و تابستان ۱۳۹۱

## تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

(مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)<sup>۱</sup>

علی شیرازی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

الهام خداوردیان\*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

محمد نعیمی

رئیس واحد خدمات اجتماعی و رفاهی شرکت گاز استان خراسان

شمالی

### چکیده

در سال‌های اخیر، رفتارهای شهروندی سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها داشته‌اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. هدف از این تحقیق که در شرکت گاز استان خراسان شمالی انجام گرفته، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز چنین رفتارهایی است. رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکف و همکارانش و اعتماد سازمانی بوسیله پرسشنامه الونز و همکارانش، سنجیده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۹۴ کارمند اداری شرکت گاز بوده و از روش سرشماری برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین تمام ابعاد متغیر مستقل و وابسته بود. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه گام به گام نشان داد که از بین ابعاد مختلف اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی بیشترین سهم را در تبیین تغییرات رفتار شهروندی سازمانی دارد. نهایتاً، آزمون میانگین یک جامعه نشان داد تمام ابعاد اعتماد سازمانی، هم چنین تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در این شرکت از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

**کلید واژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی، اعتماد افقی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی.

---

- این تحقیق در بازه زمانی مرداد تا بهمن ماه ۱۳۸۹ در شرکت گاز خراسان شمالی و با حمایت مالی این شرکت، انجام شده است.

[ekhodaverdian@yahoo.com](mailto:ekhodaverdian@yahoo.com)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۴/۲۸

## The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case of: North Khorasan Gas Company)

**Ali Shirazi**

Assistant Professor of Ferdowsi University of  
Mashhad

**Elham Khodaverdian**

Master of business management of Ferdowsi  
University of Mashhad

**Mohammad Naeemi**

Head of Social and Welfare Services, North  
Khorasan Gas Company

### Abstract

In recent years, the effects of organizational citizenship behaviors on the success of organizations have attracted considerable attention. The purpose of this research is to analyze the effect of organizational trust on employees' organizational citizenship behaviors at the North Khorasan Gas Company. To collect data, an organizational citizenship behavior questionnaire and an organizational trust questionnaire consist of 24 and 49 questions respectively were used. After questionnaire confirmation, 94 employees of Gas Company participated in its completion. The spearman correlation test results revealed a significant positive relationship between all dimensions of the dependent and independent variables. The stepwise multiple regressions showed that among various dimensions of organizational trust, institutional trust has a more potent role in effecting organizational citizenship behaviors. Finally, the t test results showed that the respondents feel positive about all dimensions of trust and organizational citizenship behavior in the company.

**Keywords:** Organizational citizenship behaviors, Organizational trust, Lateral trust, Vertical trust, Institutional trust.

### مقدمه

تلاش برای بهبود عملکرد، از روزهای اولیه شکل گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه ناپذیری مطرح بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می شود و حوزه های بیشتری را در بر می گیرد. بر خلاف گذشته، که از کارکنان انتظار می رفت در حد نقش های رسمی خود عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدید، رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش، مورد انتظار است. تحقیقات کنونی، این رفتارها را تحت عنوان

رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup>، مد نظر قرار داده‌اند و در آن، به مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تأکید می‌ورزند.

این عقیده که اعتماد<sup>۲</sup> در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (Pucetaite & Lamsa, 2008).

تقویت اعتماد و رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد و کارایی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین می‌کند. بنابراین، شناخت اثرات انواع مختلف اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی افزایش اثربخشی هستند، مفید بوده و تهیه مطالب علمی به زبان فارسی جهت استفاده دانشجویان، محققان، مدیران و سایر علاقه‌مندان، ضروری به نظر می‌رسد. در این تحقیق به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان خراسان شمالی پرداخته می‌شود تا بتوان از طریق نتایج یافته‌های آن به روش‌های مناسب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در این شرکت دست یافت.

## ادبیات تحقیق

### الف) رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید که در مطالعه خود به رابطه بین عاطفه و رفتار شهروندی کارکنان پرداختند (Saathoff, 2009; Solan, 2008). ارگان (۱۹۸۸) تحت تأثیر مفهوم «تمایل به همکاری» بارنارد و تمایز بین «عملکرد مربوط به نقش» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» کتز، رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه تعریف کرد:

"رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است اختیاری و به طور رسمی پاداش داده نمی‌شود یا به صراحت در سیستم رسمی پاداش سازمان منظور نشده است، و اثربخشی کلی سازمان را ارتقا می‌بخشد."

<sup>1</sup> Organizational Citizenship Behaviors

<sup>2</sup> Trust

در یک تعریف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان آن دسته از رفتارهایی تعریف شده است که کارکنان سازمان در انجام آن - صرف نظر از اهداف بهره وری شخصی - اثربخشی عملکردشان را ارتقا می دهند (Comeau & Griffith, 2005). اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳)، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتاری اختیاری تعریف کرده اند که فراتر از نقش رسمی یک فرد است و در جهت کمک به افراد دیگر در سازمان یا نشان دادن وجدان و حمایت از سازمان است.

مرور ادبیات، دو رویکرد اصلی را در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مشخص می کند: محققان اولیه، رفتار شهروندی سازمانی را مجزا از عملکرد شغلی درون نقشی تعریف و تأکید کردند که به رفتار شهروندی سازمانی باید به عنوان رفتار فرانقشی توجه شود. موریسون (۱۹۹۴)، واژه «گستره شغلی درک شده» را برای بیان تمایز بین این دو دسته از رفتارها به کار گرفت و بیان کرد که هرچه کارمند دامنه شغل را گسترده تر درک کند، فعالیت های بیشتری را به عنوان فعالیت های «درون نقش» تعریف می کند، ولی درک «گستره شغلی محدودتر» باعث می شود تا فرد بیشتر رفتارها را به عنوان فعالیت های «فرانقش» تعریف کند. موریسون با انجام تحقیقاتی نشان داد اگر یک کارمند رفتاری را به عنوان «درون نقش» تعریف کند، با احتمال بیشتری، نسبت به آنکه رفتار را «فرانقش» تعریف کند، آن را انجام خواهد داد. گراهام (۱۹۹۱)، بیان می کند چنین رویکردی محققین را در موقعیتی نامناسب قرار می دهد؛ چرا که باید تعیین کنند چه چیزی درون نقش و چه چیزی فرانقش است. بر همین اساس، جریان دیگری از تحقیقات پیشنهاد می کنند که رفتار شهروندی سازمانی نباید جدا از عملکرد کاری مورد توجه قرار گیرد، و اتخاذ چنین رویکردی، مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می سازد. بنابراین، ون داین (۱۹۹۴)، تعریف دیگری برای رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد کرد که تمام رفتارهای سازمانی مثبت را در بر می گیرد.

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد. بررسی های پادساکف و همکارانش (۲۰۰۰)، نشان داد تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که همپوشانی مفهومی زیادی میان آن ها وجود دارد. با این وجود، پنج بعدی که بیشتر مورد قبول محققان بوده و در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از: ۱- وجدان کاری: به معنای انجام رفتارهای درون نقشی فراتر از حداقل وظیفه مورد نیاز؛ ۲- نوع دوستی: کمک به دیگران/همکاران؛ ۳- فضیلت (رفتار) مدنی: مشارکت در چرخه حیات سیاسی سازمان؛ ۴- جوانمردی: تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده در کار، بدون شکایت و ابراز ناراحتی؛ ۵- ادب و نزاکت: به معنای با احترام رفتار کردن با دیگران (Singh & Srivastava, 2009).

## عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و پیامدهای آن

تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. ارگان و همکارانش (۲۰۰۶)، عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را به نگرش و شخصیت کارمند، رهبری، و عوامل محیطی تقسیم کردند. پادساکف و همکارانش (۲۰۰۰)، نیز در بررسی‌های فراتحلیلی خود از تحقیقات متعدد، عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها را به چهار دسته: (۱) ویژگی‌های فردی کارکنان؛ (۲) ویژگی‌های شغلی؛ (۳) ویژگی‌های سازمانی؛ (۴) رفتارهای رهبری، تقسیم بندی کردند. در جدول (۱)، تعدادی از عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتارهای شهروندی به طور خلاصه ذکر شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، اعتماد، یکی از عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است که در این تحقیق به آن خواهیم پرداخت.

در مقابل، محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. در سطح سازمانی آنچه که به طور عمده مطرح است، افزایش عملکرد و اثربخشی می‌باشد (Podsakoff et al., 2000). تحقیقات نشان داده‌اند رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند موجب ارتقای عملکرد واحدها و سازمان‌ها شوند؛ زیرا چنین رفتارهایی در محیط کاری می‌توانند کارکنان و سرپرستان را مولدتر و همکاری را تسهیل کنند و موجب تسهیل جذب و حفظ کارکنان شوند و سرمایه اجتماعی را نیز توسعه دهند (Gilstrap, 2009).

## جدول (۱): عواملی که باعث ارتقای رفتار شهروندی کارکنان می‌شوند (Bolino &amp; Turnley, 2003)

عامل	مثال
رضایت شغلی	کارکنان خوشحال، شهروندان سازمانی خوبی هستند.
رهبری تحول آفرین و حمایتگر	زمانی که کارکنان برای مدیران الهام بخش و حمایت کننده کار می‌کنند، تمایل دارند تلاش فوق العاده ای داشته باشند.
کار لذت بخش و درگیری شغلی	وقتی که به کارکنان، وظایف و مشاغل مورد علاقه آنها واگذار می‌شود، آنها واقعاً غرق در کار می‌شوند، به تکالیف مشخص شده بسنده نمی‌کنند و از آنها فراتر می‌روند.
حمایت سازمانی	کارکنانی که احساس می‌کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آنهاست، احتمالاً آنها نیز سطح شهروندی بالاتری در جهت حمایت از سازمان بروز خواهند داد.
اعتماد، عدالت سازمانی، اجرای قرارداد روانی	رفتار شهروندی بیشتر زمانی رخ می‌دهد که کارفرمایان، قابل اعتماد و منصف بوده و در ارتباط با کارکنان، به تعهدات خود عمل کنند.
ویژگی‌های کارکنان	کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت نگر، برونگرا، روحیه همدلی و گروه گرا هستند، تمایل دارند نوع خاصی از رفتار شهروندی را از خود بروز دهند.

ساذف (۲۰۰۹)، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را به سه سطح پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی تقسیم‌بندی می‌کند. تحقیقات و شواهد تجربی زیادی از تأثیرات رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی حمایت کرده‌اند، از طریق تأثیری که اینگونه رفتارها بر ارزیابی‌های مدیریت از عملکرد و هم‌چنین بر تصمیم‌گیری در مورد افزایش حقوق و ارتقا دارند. علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی بر نتایج در سطح گروهی تأثیر می‌گذارد؛ برای مثال، تحقیق چن و همکارانش (۲۰۰۵)، نشان داد رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد گروه را ارتقا و ترک شغل را کاهش می‌دهد (Saathoff, 2009). هم‌چنین، تحقیق پادساکف و مکنتزی (۱۹۹۷)، نشان داد رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ چرا که آن‌ها به آزاد شدن سایر منابع کمک می‌کنند، بهره‌وری را ارتقا می‌دهند، هماهنگی فعالیت‌ها را بهبود می‌بخشند و موجب افزایش انطباق‌پذیری می‌شوند.

### ب) اعتماد سازمانی

بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (Smith & Birney, 2005). در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند (Lewis, 2007). به طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند (که این امر نشان‌دهنده حسن نیت و صلاحیت گروه ب است)، گروه الف به گروه ب، اعتماد بیشتری خواهد کرد (Lee, 2004).

سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی - یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران - که تأکید ما در این مطالعه بر این نوع اعتماد است. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ یعنی یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریانشان که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Dietz & Hartog, 2006).

مطالعات در زمینه اعتماد، تعداد زیادی از ابعاد آن را مشخص کرده است که در ادامه به طور مختصر اشاره‌ای به آن‌ها خواهیم داشت. باتلر و کانترل (۱۹۸۴)، صداقت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و صراحت را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می‌شناسند. رابینز (۲۰۰۳)، نیز همین ابعاد را برای اعتماد معرفی می‌کند. کوک و وال (۱۹۸۰)، نیت و توانایی، و لیبرمن (۱۹۸۱)، صلاحیت و انگیزه را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی

کرده‌اند (Lee, 2004). دایتز و هارتوگ (۲۰۰۶)، چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی را به عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده اعتماد می‌دانند.

مایر و همکارانش (۱۹۹۵)، نیز سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی را به عنوان ابعاد اصلی اعتماد مطرح می‌کنند که در تحقیق حاضر مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

- اعتبار: به معنی اعتقاد به این می‌باشد که یک فرد یا سازمان آنچه را که قول انجام آن را داده است، انجام خواهد داد و بی‌تناقض عمل خواهد کرد.
- صلاحیت: صلاحیت به قابلیت‌های دیگران برمی‌گردد که بر اساس آن می‌توانند وظایف خود را انجام دهند (بر اساس مهارت‌ها و دانش).
- خیرخواهی: خیرخواهی به معنی انگیزه‌های مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است (Dietz & Hartog, 2006).

#### طبقه‌بندی اعتماد سازمانی توسط الون و همکارانش

الون و همکارانش (۲۰۰۸)، اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین‌شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند. در این مطالعه هر دو نوع از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیرشخصی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی‌گردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند. در این تحقیق، نوع غیرشخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد غیرشخصی در حوزه‌های سازمانی، بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند (Ellonen et al., 2008).

#### عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی و پیامدهای آن

ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیازمند است. محققان برای تعیین مبانی اعتماد در سازمان‌ها تلاش زیادی کرده‌اند. در تحقیقی که مک کالی و کانرت (۱۹۹۲)، انجام دادند، دریافتند متغیرهای مربوط به شغل مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال،

بازخورد، رفتار حمایتی سرپرست و ارتباطات، به طور قابل توجهی می توانند به تشریح اعتماد به مدیریت بپردازند.

ییلماز و اتالی (۲۰۰۹)، عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی را به عوامل سازمانی (شامل: ارزیابی موفقیت کارکنان با استفاده از روش های مدرن؛ دارا بودن سیستم های پاداش دهی منصفانه؛ دادن بازخورهای منظم و به موقع به کارکنان و ...) و عوامل فردی (مانند تمایل به اتکا کردن، ارزش ها، عادات و رفتارها و ...) تقسیم بندی کرده اند. هم چنین، نیهان (۲۰۰۰)، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری، دادن بازخور به کارکنان و گرفتن بازخور از آن ها، و قدرتمندسازی کارکنان را به عنوان فعالیت های ضروری برای افزایش اعتماد در سازمان ها مطرح کرده است. در کل، عوامل متعددی در ایجاد اعتماد در سازمان ها نقش دارند که شناخت و ایجاد آن ها عامل مهمی در بهبود تعهد و عملکرد سازمانی و درک اهداف فردی و سازمانی است.

در مقابل، محققان، پیامدهای مختلفی را برای اعتماد سازمانی بر شمرده اند؛ برای مثال نیهان (Nyhan, 2000)، نتایج افزایش اعتماد در سازمان را شامل افزایش بهره وری و تقویت تعهد سازمانی می داند. جین (۲۰۰۹)، تأثیر اعتماد سازمانی را شامل ایجاد گرایش های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و ...، و هم چنین کاهش گرایش های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی، رفتارهای نظارتی و ...، عنوان می کند. هم چنین، بر طبق گفته میشر و مورسی (۱۹۹۰)، اعتماد سازمانی موجب تسهیل ارتباطات باز در سازمان، تسهیم اطلاعات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش عملکرد می شود. ییلماز و اتالی (۲۰۰۹)، نیز بیان کرده اند که اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، و هم چنین بهبود ارتباطات اجتماعی دارد. علاوه بر این، بر طبق گفته الونن (۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی بر همکاری، ارتباطات سازمانی و به اشتراک گذاری دانش و انعطاف پذیری و تعهد سازمانی، تأثیر گذار است.

### ج) اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی

با توجه به مطالب ذکر شده، فرض می کنیم بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه ای مثبت و مستقیم وجود دارد. در واقع اگر در یک سازمان، کارکنان به یکدیگر، به مدیران، و به سازمان خود اعتماد داشته باشند، به احتمال زیاد در محیط کار از خود رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می دهند. دلیل این امر را می توانیم این گونه بیان کنیم:



وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می‌دارد و آن‌ها را قادر می‌سازد که به همدیگر اعتماد کنند و به صورت باز عمل کنند. افرادی که به همکاران خود اعتماد دارند و احساس همبستگی عمیقی با آن‌ها دارند، نسبت به همکارانشان و کار آن‌ها ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند. علاوه بر این، اعتماد سازمانی باعث می‌شود در بین کارکنان احساس عدالت، توجه و حمایت سازمان از آن‌ها ایجاد شود و کارکنان مطمئن باشند که سازمان در تعامل با آن‌ها فرصت طلبانه عمل نمی‌کند؛ هم‌چنین در این شرایط، کارکنان باور دارند که سازمان از آن‌ها مراقبت می‌کند و نسبت به مسائل آن‌ها حساس است. چنین کارکنانی علاقه زیادی به مشارکت و قبول مسئولیت در زندگی سازمانی دارند. این کارکنان با کمک مشتاقانه به دیگران، به ویژه آنان که مشکلاتی مرتبط با کار دارند، سبب می‌شوند عملکرد کلی سازمان بهبود یابد. احتمالاً این کارکنان در صورت لزوم قادرند بیش از حد مرسوم کار کنند، دارای وجدان کاری زیاد هستند، کمتر از شرایط سخت کاری شکایت می‌کنند و مبادرت به انجام اقداماتی می‌نمایند که تصویر سازمان را در اجتماع بهبود بخشند. علت چنین فعالیت‌هایی این است که چنین کارکنانی به سازمان، همکاران و مدیران خود اعتماد دارند، سازمان را پشتیبان خود دانسته و در واقع خود را از سازمان جدا نمی‌دانند.

#### پیشینه تحقیق

در این قسمت به نمونه‌ای از تحقیقات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی اشاره می‌شود:

دنهلم (۲۰۰۲)، در تحقیقی در یک دبیرستان دولتی، به رابطه بین چهار متغیر رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد به همکاران، اعتماد به مراجعان و اعتماد به مدیر دبیرستان پرداخت. نتیجه تحقیق نشان دهنده رابطه نسبتاً بالا بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به همکاران، رابطه متوسط بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به مراجعان، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به مدیر دبیرستان و اعتماد به همکاران و اعتماد به مدیر دبیرستان بود. ویویان چن و همکارانش (۲۰۰۷)، به بررسی تأثیر مبادله رهبر-عضو بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اعتماد و حمایت سرپرست به عنوان متغیرهای میانجی پرداختند. داده‌ها از ۲۰۰ پرستار و ۱۴ سرپرستار از ۶ بیمارستان جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد مبادله رهبر-عضو، تأثیر مثبتی بر اعتماد زیردستان به سرپرست و هم‌چنین بر حمایت ادراک شده سرپرست دارد که در نتیجه موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی پرستاران می‌شود.

عسگری و همکارانش (۲۰۰۸)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری تبادلی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی پرداختند و مبادله رهبر-عضو، حمایت سازمانی درک شده و اعتماد به مدیریت را به عنوان متغیرهای میانجی در این ارتباط در نظر گرفتند. نتیجه تحقیق حاکی از این بود که رابطه مثبت و مستقیمی بین رفتارهای رهبری مبادله ای و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. هم چنین اعتماد رابطه مثبت و مستقیمی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

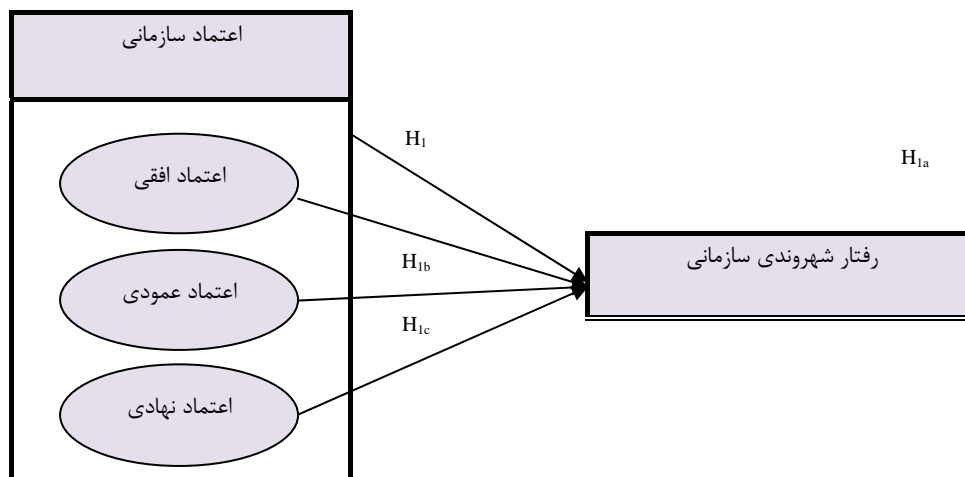
سینگ و اسریواستاوا (۲۰۰۹)، رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کردند و دریافتند فراوانی تعاملات بین افراد، ثبات و صلاحیت، پیش بینی کننده‌های مهم اعتماد بین فردی هستند و اعتماد بین فردی به طور مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

نجات و همکارانش (۲۰۰۹)، به بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و ادراک مشتری از کیفیت خدمات به عنوان متغیر وابسته و نیز رضایت و اعتماد کارکنان به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران، رابطه معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و هم چنین رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.

مطالعات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی و خصوصی، اثرات مثبت و قابل توجهی دارد. در واقع، دو نوع اثر فردی و سازمانی در سایه وجود رفتار شهروندی سازمانی مترتب است. سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با اطمینان خاطر، تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه عوامل مؤثر بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی، شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم شود.

### مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به تعاریف ارائه شده برای هر یک از ابعاد اعتماد سازمانی و هم چنین رفتار شهروندی سازمانی، در شکل شماره (۱)، مدل مفهومی این تحقیق برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای یاد شده ارائه شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه ها عبارتند از:  
فرضیه اصلی:

اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.  
فرضیات فرعی:

اعتماد افقی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

اعتماد عمودی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

اعتماد نهادی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

### روش شناسی

#### نوع تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه جمع آوری داده ها، توصیفی-تحلیلی و از نوع پیمایشی است.

#### روش گردآوری اطلاعات

برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه الونن و همکارانش (Ellonen et al., 2008)، استفاده شده است. این پرسشنامه سه بعد اعتماد عمودی، افقی و نهادی را می سنجد. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی نیز

پرسشنامه پادساکف و همکارانش (Podsakoff et al., 1990)، شامل پنج بعد وجدان کاری، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی، و ادب و نزاکت، مورد استفاده قرار گرفته است. برای پاسخ به سوالات از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است که از پاسخگو خواسته شده تا نظر خود را نسبت به هر عبارت با یکی از گزینه های "کاملاً مخالفم"، "مخالفم"، "نه موافق و نه مخالف"، "موافقم" و "کاملاً موافقم"، مشخص کند که آن ها به ترتیب از ۱ تا ۵ امتیاز بندی شدند.

#### پایایی و روایی پرسشنامه

در این تحقیق برای اطمینان از روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده قرار گرفت، سپس پرسشنامه کلی توسط استادان راهنما و مشاور دانشگاهی و مشاور صنعتی شرکت گاز خراسان شمالی بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد و مورد تأیید واقع گردید. علاوه بر این، به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول (۲): آلفای کرونباخ پرسشنامه

تعداد آیتم ها	آلفای کرونباخ
۲۴	۰/۸۲۷

آلفای کرونباخ پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

تعداد آیتم ها	آلفای کرونباخ
۴۹	۰/۹۳۸

آلفای کرونباخ پرسشنامه اعتماد سازمانی

بدین منظور، ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۱۶ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که این مقدار برای پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰/۹۳۸، برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۲۷ به دست آمد که نشان می دهد پرسشنامه های مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی بالایی برخوردار هستند.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان اداری شرکت گاز استان خراسان شمالی بوده که تعداد آنها ۹۴ نفر است. در این تحقیق به دلیل کم بودن حجم جامعه، از سرشماری استفاده شده است. توزیع فراوانی نمونه از نظر محل خدمت آن ها در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): توزیع فراوانی نمونه از نظر محل خدمت

محل خدمت			
عنوان	فراوانی	فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی
بجنورد	۷۵	۰/۷۹۸	۷۹/۷۸۷
شیروان	۵	۰/۰۵۳	۵/۳۱۹
فاروج	۲	۰/۰۲۱	۲/۱۲۸
اسفراین	۴	۰/۰۴۳	۴/۲۵۵
مانه و سملقان	۵	۰/۰۵۳	۵/۳۱۹
جاجرم	۳	۰/۰۳۲	۳/۱۹۱
جمع	۹۴	۱	۱۰۰

## روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

آزمون‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل: آزمون همبستگی اسپیرمن برای تعیین میزان همبستگی بین متغیر مستقل (اعتماد سازمانی) و متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی)، رگرسیون چندگانه گام به گام برای اولویت بندی میزان تأثیر ابعاد مختلف اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و آزمون میانگین یک نمونه‌ای برای بررسی مطلوبیت یا عدم مطلوبیت رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد در جامعه آماری مورد نظر است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

## ضریب همبستگی اسپیرمن

ضریب همبستگی اسپیرمن بین دو متغیر اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۸۳۴ به دست آمد که این میزان در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار بود. بدین معنی که بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان خراسان شمالی رابطه مثبت و قابل ملاحظه‌ای وجود دارد.

جدول (۴): نتایج آزمون فرض دوطرفه همبستگی اسپیرمن

رفتار شهروندی سازمانی	اعتماد		
۰/۸۳۴	۱	ضریب همبستگی Sig (سطح معنی داری) تعداد نمونه	اعتماد
۰/۰۰۰	۰		
۹۴	۹۴		
۱	۰/۸۳۴	ضریب همبستگی Sig (سطح معنی داری) تعداد نمونه	رفتار شهروندی سازمانی
۰	۰/۰۰۰		
۹۴	۹۴		

ضریب همبستگی اسپیرمن بین دو متغیر اعتماد افقی و رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۷۳۲، بین اعتماد عمودی و رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۷۴۵ و بین اعتماد نهادی و رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۷۹۳ به دست آمد که این ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار بود. بدین معنی که بین تمام ابعاد اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان خراسان شمالی، رابطه مثبت و قابل ملاحظه ای وجود دارد.

#### رگرسیون چندگانه گام به گام

خلاصه مدل رگرسیون در جدول شماره (۵)، نشان داده شده است. آنچه از این مدل به دست می آید، این است که از بین ابعاد مختلف اعتماد سازمانی، ابتدا اعتماد نهادی و سپس اعتماد عمودی وارد مدل شده اند. در مرحله اول که تنها متغیر اعتماد نهادی وارد مدل شده است، مقدار ضریب همبستگی آن با متغیر رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۸۸۹ و در مرحله دوم با اضافه شدن متغیر اعتماد عمودی، ضریب همبستگی هر دو متغیرهای مستقل (اعتماد نهادی و اعتماد عمودی) با رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۹۴ شده است. هم چنین در مرحله اول مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۷۹ است. بدین معنی که ۷۹ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط اعتماد نهادی تبیین می گردد. با افزوده شدن اعتماد عمودی به مدل رگرسیون در مرحله دوم، این مقدار به ۰/۸۰ افزایش یافته است؛ یعنی ۸۰ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط دو متغیر اعتماد نهادی و عمودی تبیین می گردد و ۲۰ درصد بقیه مربوط به سایر عواملی است که مورد نظر این تحقیق نبوده است. می توان گفت از بین سه متغیر مستقل اعتماد افقی، عمودی و نهادی، متغیر اعتماد نهادی از اولویت بالاتری برای تأثیر گذاری در رفتار شهروندی سازمانی برخوردار است و سپس اعتماد عمودی در رتبه بعدی قرار می گیرد.

جدول (۵): خلاصه مدل رگرسیون

انحراف معیار ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	مدل
۰/۳۳۷۰۵	۰/۷۸۹	۰/۷۹۰	۰/۸۸۹ <sup>a</sup>	۱
۰/۳۲۹۹۴	۰/۷۹۸	۰/۸۰۰	۰/۸۹۴ <sup>b</sup>	۲

*a*: پیش بینی کننده ها: (مقدار ثابت)؛ اعتماد نهادی

*b*: پیش بینی کننده ها: (مقدار ثابت)؛ اعتماد نهادی؛ اعتماد عمودی

متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی

آزمون میانگین یک جامعه برای تعیین وضعیت اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد نظر به منظور بررسی اینکه هر کدام از متغیرهای مورد مطالعه در این تحقیق، از نظر پاسخگویان در سطح مناسب یا مطلوبی قرار دارند یا خیر، از آزمون *t* یک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. در آزمون *t* یک نمونه‌ای با توجه به مقیاس ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) پرسشنامه تحقیق، مقدار آزمون برابر با ۳، در نظر گرفته شده است. فرضیه آماری به صورت زیر خواهد بود:

$H_0: \mu=3$	میانگین متغیر مورد بررسی برابر ۳ است
$H_1: \mu \neq 3$	میانگین متغیر مورد بررسی برابر ۳ نیست

قاعده تصمیم گیری بدین صورت خواهد بود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در صورتی که سطح معنی‌داری بزرگ تر از میزان خطا باشد، فرض صفر پذیرفته می‌شود. در صورتی که سطح معنی‌داری کوچک تر از میزان خطا باشد ( $\text{sig} < 0/05$ )، فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته خواهد شد؛ یعنی میانگین متغیر مورد بررسی برابر ۳ نیست. هم چنین در این آزمون با توجه به مقادیر حد بالا و حد پایین فاصله اطمینان می‌توان گفت که هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین متغیر مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) بزرگ تر است. به بیان دیگر از نظر پاسخگویان، متغیر مورد بررسی در سطح مطلوبی قرار دارد. هرگاه حد پایین و بالا منفی باشند، میانگین مؤلفه مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) کوچک تر است؛ به بیان

دیگر از نظر پاسخگویان متغیر مورد بررسی در سطح مطلوبی قرار ندارد. هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین مؤلفه با مقدار آزمون تفاوت معنادار ندارد.

#### آزمون t یک نمونه ای برای اعتماد سازمانی

در ارتباط با اعتماد افقی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی و اعتماد به طور کلی، چون سطح معنی داری محاسبه شده برای هر چهار مورد کوچک تر از میزان خطاست ( $\text{Sig} = 0/000 < 0/05$ )، فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته می شود؛ یعنی میانگین هر چهار مورد با ۳ برابر نیست. هم چنین با توجه به اینکه حد اختلاف میانگین هر چهار مورد مثبت است و از آنجا که حد بالا و پایین برای تمامی آزمون ها مثبت می باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که از نظر پاسخگویان، اعتماد افقی، عمودی، نهادی و در کل اعتماد (اعتماد به صورت کلی) در جامعه مورد نظر بالاتر از حد میانگین است و در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول (۶): نتایج آزمون t یک نمونه ای برای اعتماد سازمانی

مقدار آزمون (test value = 3)					
آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری (Sig.)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				حد بالا	حد پایین
۸/۶۶۴	۹۳	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	۰/۳۹	۰/۶۲
۷/۱۹۸	۹۳	۰/۰۰۰	۰/۴۳۹	۰/۳۲	۰/۵۶
۸/۷۹۹	۹۳	۰/۰۰۰	۰/۴۹۷	۰/۳۸	۰/۶۱
۸/۸۲۶	۹۳	۰/۰۰۰	۰/۴۸۰	۰/۳۷	۰/۵۹

#### آزمون t یک نمونه ای برای رفتار شهروندی سازمانی

از آنجایی که سطح معنی داری به دست آمده برای تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و کل رفتار شهروندی سازمانی کوچک تر از سطح خطاست ( $\text{Sig} = 0/000 < 0/05$ )، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده و فرض مقابل آن مبنی بر عدم برابری میانگین رفتار شهروندی سازمانی با ۳ برای تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و کل رفتار شهروندی سازمانی پذیرفته می شود. هم چنین با توجه به اینکه حد اختلاف میانگین هر شش مورد مثبت بوده و از آنجا که حد بالا و پایین برای تمامی آزمون ها مثبت است، در سطح اطمینان ۹۵



درصد می توان گفت که از نظر پاسخگویان رفتار شهروندی سازمانی با تمام ابعاد آن در جامعه مورد نظر از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

جدول (۷): نتایج آزمون t یک نمونه ای برای رفتار شهروندی سازمانی

مقدار آزمون (test value = 3)						نوع دوستی
فاصله اطمینان ۹۵ درصد		اختلاف میانگین	سطح معنی داری (Sig.)	درجه آزادی	آماره t	
حد بالا	حد پایین					
۱/۰۸	۰/۸۷	۰/۹۷۹	۰/۰۰۰	۹۳	۱۸/۶۳۴	نوع دوستی
۱/۲۵	۱/۰۷	۱/۱۶۲	۰/۰۰۰	۹۳	۲۶/۱۷۳	وجدان کاری
۱/۱۱	۰/۸۹	۰/۹۹۸	۰/۰۰۰	۹۳	۱۸/۰۹۰	جوانمردی
۱/۲۷	۱/۰۵	۱/۱۶۰	۰/۰۰۰	۹۳	۲۱/۶۱۲	ادب و نزاکت
۰/۹۲	۰/۷۰	۱/۰۲۲	۰/۰۰۰	۹۳	۱۴/۵۷۳	فضیلت مدنی
۱/۰۹	۱/۹۵	۱/۰۲۲	۰/۰۰۰	۹۳	۲۹/۹۱۴	رفتار شهروندی سازمانی

### بحث و نتیجه گیری

**الف)** نتایج نشان داد بین اعتماد افقی یا اعتماد به همکاران و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. در این تحقیق، اعتماد افقی با سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی مفهوم سازی شد. اگر کارکنان در تعامل با همکاران خود مشاهده کنند که آن ها صادقانه عمل می کنند، به قول خود وفادارند، ثبات رفتاری دارند، وظایف خود را به خوبی انجام می دهند، نگران آسایش یکدیگر هستند و ... به آن ها اعتماد کرده و در زمانی که همکارانشان نیاز به کمک داشته باشند، مثلاً وقتی حجم کاری سنگینی دارند و یا غیبت داشته باشند، سعی می کنند در انجام وظایف به آن ها کمک کنند. سینگ و اسریواستاوا (۲۰۰۹)، عقیده دارند وجود اعتماد در سطوح فردی، افراد را برمی انگیزاند تا در رفتارهای کاری مثبت مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، مشارکت کنند. تحقیق الون و همکارانش (۲۰۰۸)، نیز نشان داد مواردی از قبیل: افزایش قابلیت اطمینان کارکنان، ارتقای شایستگی کارکنان و بهبود حس خیرخواهی کارکنان نسبت به همکاران می توانند موجب ارتقای اعتماد افقی شوند.

**ب)** نتایج نشان داد بین اعتماد عمودی یا اعتماد به مدیران و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. همانند اعتماد افقی، اعتماد عمودی با سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی مفهوم سازی گردید. تحقیق عسگری و همکارانش (۲۰۰۸)، نشان داد اگر تعاملات مدیر با کارکنانش تعاملاتی صادقانه، مبتنی بر اعتماد، تبادل احساسات و همراه با مشورت با کارکنان باشد، روابط بین مدیر و کارکنان بهبود می یابد

و در سایه چنین تعاملات خوبی، تعهد کارکنان به مدیر و سازمان‌شان افزایش پیدا کرده و ترک خدمت و جابجایی کاهش می‌یابد. مدیری که در تصمیم‌گیری‌های خود با کارکنان مشورت می‌کند، با کارکنان خود با احترام رفتار می‌کند، به گونه‌ای عمل می‌کند که کارکنان وی را محرم اسرار خود می‌دانند و مواردی از این قبیل، باعث می‌شوند که کارکنان به چنین مدیری اعتماد کنند و همه تلاش خود را در انجام وظایف سازمانی و هم چنین کمک کردن به دیگران بکار گیرند. در نتیجه، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بهبود می‌یابد.

ج) نتایج نشان داد بین اعتماد نهادی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. هم چنین مشخص شد که از میان ابعاد اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی تأثیر بیشتری بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد. الوزن و همکارانش (۲۰۰۸)، معتقدند هنگامی که: ۱- سیستم‌های ارتقای کارکنان به گونه‌ای باشد تا همه افراد و گروه‌ها در سازمان امکان ارتقای و پیشرفت داشته باشند؛ ۲- اهداف، مأموریت و رسالت سازمان برای کارکنان مشخص و مورد پذیرش آن‌ها باشد؛ ۳- کارکنان از استراتژی سازمان آگاهی داشته باشند؛ ۴- فرایندهای مربوط به تولید محصول از کیفیت بالایی برخوردار باشند، اعتماد کارکنان به سازمانشان افزایش پیدا می‌کند. چنین کارکنانی به دلیل دوست داشتن محیط کار خود، احتمالاً از انجام اقداماتی که در حدود وظایفشان قرار نمی‌گیرد، ولی به بهبود تصویر سازمان و همکارانشان کمک می‌کند، دریغ نمی‌کنند.

د) نتایج نشان داد بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. طبق مطالب گفته شده مشاهده شد هر سه بعد اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارند. وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می‌دارد و آن‌ها را قادر می‌سازد به همدیگر اعتماد و به صورت باز عمل کنند. اعتماد سازمانی موجب احساس امنیت کارکنان شده و تعهد و عملکرد سازمانی آن‌ها را بهبود می‌بخشد و در کارکنان انگیزه عمل کردن فراتر از وظایفشان را ایجاد می‌کند. به طور خلاصه، کارکنانی که به همکاران، مدیران و در کل به سازمان خود اعتماد دارند، باور دارند که سازمان از آن‌ها مراقبت می‌کند و نسبت به مسائل آن‌ها حساس است، محیط و جو سازمان را مثبت درک می‌کنند، چنین کارکنانی نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر سازمان حساس هستند و به طور داوطلبانه و ناخودآگاه به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- با توجه به این که بر اساس نتایج تحقیق، اعتماد نهادی بیشترین تأثیر را بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان داشت، پیشنهاد می‌شود مدیریت شرکت گاز به این بُعد از اعتماد توجه بیشتری مبذول دارد. یکی از

مؤلفه‌های اعتماد نهادی، اعتماد به چشم انداز و استراتژی سازمان است. کارکنان در بیش‌تر پرسشنامه‌ها برای گویه "من از استراتژی این واحد سازمانی آگاهی دارم"، گزینه مخالفم یا کاملاً مخالفم را انتخاب کرده بودند. بنابراین ضروری است که چشم انداز و استراتژی سازمان به طور واضح برای تمامی افراد مشخص شود. آگاهی از چشم انداز و استراتژی سازمان به کارکنان جهت داده و انگیزه حرکت به سمت آن را افزایش می‌دهد، که این موضوع باعث افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان می‌شود.

- علاوه بر این، از آنجایی که میانگین اعتماد عمودی از دو بعد دیگر اعتماد پایین تر بود، مدیران شرکت باید سعی کنند هر از گاهی جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و جلسات پرسش و نیز پاسخ برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هرگونه مشکلات کاری قرار دهند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. هم چنین شرکت می‌تواند از نظام پیشنهادها استفاده کند و برای کارکنانی که بهترین پیشنهاد را برای حل مشکلات سازمانی و یا بهبود روش‌های انجام کار می‌دهند، پاداشی در نظر بگیرد.

- هم چنین برای ارتقای اعتماد سازمانی، این شرکت می‌تواند با کمک مؤسسات مشاوره‌ای از جلسات آموزش حساسیت استفاده کند. آموزش حساسیت، روشی برای ارتقای مهارت و توان اجتماعی افراد یا فنی برای بهبود و ارتقای ارتباطات بین افراد است. هدف از این روش، افزایش خودآگاهی، رشد خصوصیات شخصی، افزایش حساسیت و یادگیری روش‌های ارزشیابی رفتار خود و دیگران، و توسعه آگاهی‌های افراد در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران است که ممکن است خود یا دیگران نسبت به آن حساسیت داشته باشند. آموزش حساسیت به ارتقای اعتماد کارکنان به یکدیگر و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران کمک می‌کند.

- در نهایت، به شرکت پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی کافی و مناسب در زمینه اصول رفتار شهروندی سازمانی، استفاده از بروشورها، پوسترها و عکس‌ها در زمینه تقویت شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن، مشخص نمودن محدوده رفتارهای درون نقش و رفتارهای فرانش (رفتارهای شهروندی سازمانی) و ایجاد انگیزه در کارکنان برای پرداختن به رفتارهای فرانش و استفاده از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان، زمینه ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی را در میان کارکنان فراهم آورند.

### پیشنادهایی برای تحقیقات آتی

- با وجود این که اعتماد نهادی خیلی کم در زمینه اعتماد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، اما ملاحظه شد که بیشترین نقش را در رفتار شهروندی سازمانی ایفا می کند. بنابراین به محققین پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی به این بعد از اعتماد که در واقع بعد غیرشخصی اعتماد است، توجه بیشتری مبذول دارند.

- این تحقیق در یک سازمان نیمه دولتی انجام گرفت که شاید در زمینه رفتار شهروندی سازمانی با محدودیت‌هایی روبرو بودند. پیشنهاد می شود تحقیق مشابهی در سازمان‌های خصوصی صورت گیرد و نتایج آن با سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی مقایسه شود.

### References

- Asgari, A.; Silong, A. D.; Ahmad, A., & Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Bolino, M., & Turnley, W. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Chen, X. P.; Lam, S. S. K.; Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behavior: conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1, 273-300.
- Comeau, D. J., & Griffith, R. L. (2005). Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: an examination of person-environment interaction. *Personnel Review*, 34(3), 310.
- Denholm, P. J. (2002). *A study of organizational citizenship behavior and trust in a public high school*. A dissertation in innovation and leadership, wilmington college, new castle university.
- Dietz, G., & Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Ellonen, R. (2005). *The relationship of organizational cultures, trust and innovativeness*. A dissertation, lappeenranta university of technology. 15-19.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Gilstrap, J. B. (2009). *Deviations from the norm: vital signs affecting attributions of organizational citizenship behavior motives*. A dissertation, graduate college, university of Oklahoma.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

Jeon, J. H. (2009). *The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management*. A dissertation, faculty of the graduate school of the university of Minnesota.38.

Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6), 623-639.

Lewis, D. E. (2007). *An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity*. A PhD dissertation, Capella university. 76.

Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985). Trust as a social organization. in Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.

Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mccauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-282.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-486.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543.

Nejat, A.; Kosarneshan, M., & Mirzadeh, A. (2009). The effect of organizational citizenship behavior on services quality. *Commercial Surveys*.35, 72-84. (in Persian)

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. lexington, MA: lexington books.

Organ, D. W.; Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: sage publications.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

Pucetaite, R., & Lamsa, A. M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325-337.

Saathoff, K. I. (2009). *Adapting to supervisor styles: the moderating role of employee emotional intelligence on organizational citizenship behavior*. A dissertation

presented to the department of psychology and the faculty of the graduate college university of Nebraska. 5-14.

Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *National Academy of Psychology (NAOP)*. 65-76.

Smith, C. A; Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents. in Yilmaz, K., & Bokeoglu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish Primary School. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.

Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.

Solan, A. M. (2008). *The relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education*. A dissertation, school of global leadership & entrepreneurship, regent university.81.

Van Dyne, L.; Graham, J. W., & Dienesch R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765– 802.

Vivian Chen, C.; Chang, W., & Hu, C. (2007). *The relationship between leader-member exchange, trust, supervisor support, and organizational citizenship behavior- a case study of nurses*. Proceedings of the 13th asia pacific management conference, Melbourne, Australia. 692-697.

Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.