



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

Designing an Organizational Support Model for Developing Citizenship Behavior in Smart Organizations (Case Study: MAPNA Group)

Nayereh Nezamdoost Faraz¹ , Ebrahim Givaki²

Afsaneh Zamani Mogadam³

1. PhD student, Department of Public Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates.

Nezamdoost_na@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding Author).

Egivaki_1352@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

af.zamanimoghaddam@gmail.com

Received: 09/01/2025; Accept: 01/03/2025

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Despite the emergence of concepts such as smart workplace, digital transformation, and industry 4.0, which have caused huge changes in the business environment, human resources are still the most essential resource for the sustainability of organizations. A very key point in managing smart organizations is the excessive focus of managers of such organizations on technology and neglect of the role of human resources. One of the main problems of organizations in today's rapidly changing and rapidly changing world is identifying factors that can affect the emergence of organizational citizenship behavior, which is an emerging phenomenon. While many managers have emphasized reward-based methods such as monthly salary increases, job promotions, etc. as effective factors in the emergence of citizenship behavior, new research shows that psychological factors have more impact on the emergence of such behaviors than rewards. This issue is considered one of the most important challenges in smart organizations; meaning that managers think that by providing hardware and software platforms, they can make the organization excel and succeed. This is while even in smart organizations, human resources are still the main factor in the success/failure of the organization. On the other hand, the research literature shows that no effort has been made to highlight the role of citizenship behaviors in smart organizations, and specifically, no specific model has been developed to develop organizational citizenship behavior in smart organizations. With these explanations and considering this major research



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication
under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY)

License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

gap, the present study designs an organizational support model for developing citizenship behavior in smart organizations.

Method: This research falls under applied studies (pragmatism) in terms of research philosophy. In terms of research approach, it is an inductive study; in terms of strategy, it is conducted with a grounded approach; in terms of method type, it is qualitative and in terms of time, it is conducted cross-sectional. The data collection tool is a semi-structured interview. This research uses a grounded approach. Grounded theory is a strong and inductive research method for discovering new theories. In this method, the researcher does not enter with any predetermined hypothesis about the result and is not concerned with validity or description. Instead, the researcher allows the data he collects to guide his analysis and theory-building, leading to new discoveries. The statistical population includes a group of experts in the fields of public administration, managers of intelligent organizations, and citizen behavior. Sampling was carried out using the snowball method. The sampling of experts in this study continued until the process of exploration and analysis reached a theoretical saturation point. In the present study, semi-structured interviews were used to collect data. After conducting interviews with experts and experts, the interviews were transcribed and then the collected data were analyzed and combined. Data analysis was carried out using the grounded theory method and using MAXQDA software.

Results: Based on the results of the qualitative analysis, six categories of factors were identified, including causal factors (management commitment to employees, psychological ownership, internal branding, ethical leadership, and organizational trust), contextual factors (organizational climate supporting citizenship behavior), intervening factors (organizational bureaucracy), focal phenomena (organizational support based on citizenship behavior), strategies (employee empowerment), and outcomes (satisfaction and career advancement). Based on the identified components, a paradigmatic model of organizational support for the development of citizenship behavior was developed.

Discussion and Conclusion: Based on the results, an organizational climate that supports citizenship behavior was identified as a contextual condition. A positive work environment improves employee morale, retention, and productivity. This contributes to a better workplace for everyone. The work environment has the potential to significantly impact employee morale, workplace relationships, performance, job satisfaction, and employee health. Based on the results, management commitment to employees, psychological ownership, internal branding, ethical leadership, and organizational trust were identified as contextual factors. Regarding management commitment, it should be stated that the emergence of employee citizenship behaviors is the result of a trade-off between employees and managers, in such a way that if managers show importance to employee concerns, employees are more likely to exhibit citizenship behavior. Regarding psychological ownership, it should be stated that psychological ownership is a situation in which an individual feels ownership of a goal or part of something that can be material or immaterial and says, "It's mine." Psychological ownership represents the emotional and cognitive attachment between an individual and the organization, which affects the individual's behavior and self-perception. Therefore, the sense of psychological ownership can be considered one of the factors that create organizational citizenship behavior. Ethical leadership is also a form of leadership that places great emphasis on moral values, both on the part of managers and employees. Trust is also an inevitable factor in the formation of citizenship behaviors; in such a way that in the absence of trust - even if other environmental conditions are appropriate - organizational citizenship behaviors cannot be expected to occur. Based on the results of the secondary coding of the research, organizational bureaucracy, including indicators of negative attitudes of managers towards employee-centeredness, disregard for job autonomy, lack of employee



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

participation in decision-making, authoritarian leadership, strict focus on hierarchy, focus on traditional management methods, inadequacy of human resource management measures, and lack of intra-organizational relationships were selected as the categories of intervening conditions in presenting an organizational support model for the development of citizenship behavior. Bureaucracy - even if it is necessary to advance the activities of the organization - acts as a very negative factor on employee behaviors; because employees are human beings before they are tools and nuts and bolts of a huge structure called the organization. Based on the results of the secondary coding of the research, employee empowerment including creating a fit between ability and assigned task, resolving the conflict between work and family, work experience and mastering one's profession, and strengthening self-concept were selected as categories of strategies and actions in presenting an organizational support model for developing citizenship behavior.

Job satisfaction and advancement were identified as outcomes of organizational support for developing citizenship behavior. The concept of job satisfaction expresses the positive feelings and attitudes that a person has towards his job. When it is said that someone has a high level of job satisfaction; that is, in general, he/she likes his/her job, values it highly and views it positively, and, overall, has a good and favorable feeling towards it. In relation to the background conditions, measures such as intra-organizational communication, employee-centeredness, increasing employee participation in organizational decisions and the accumulation of social capital are suggested. In relation to causal factors, measures such as brand-oriented human resource management, increasing responsibility and accountability, developing and promoting appreciation and encouragement programs, and increasing employee self-awareness and insight are recommended. In relation to the pivotal phenomenon, it is recommended to observe employees' personal considerations, improve the quality of work life, appreciate extra-role behaviors, provide counseling, and strengthen the feedback system. About intervening conditions, it is recommended to reduce organizational hierarchy and strengthen participatory leadership. Concerning strategies, it is recommended to increase employee authority, emphasize teamwork, appreciate employees' innovative ideas, and strengthen participatory decision-making. Regarding consequences, it is recommended to strengthen and update the performance evaluation system, promote organizational promotion based on justice and fairness, and also support more ethical values.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Support, Organizational Climate, Employee Empowerment

Cite this article: Nayereh Nezamdoost Faraz & Ebrahim Givaki & Afsaneh Zamani Mogadam. (2024), "Designing an Organizational Support Model for Developing Citizenship Behavior in Smart Organizations (Case study: MAPNA Group)", *Studeis of Religion, Spiritualiti & Management*, 11(22): 131-154.



طراحی مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند (مورد مطالعه: شرکت مپنا)

نیره نظام‌دوست فراز^۱، ابراهیم گیوکی^۲
افسانه زمانی مقدم^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی.

Nezamdoost_na@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Egivaki_1352@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

af.zanimoghaddam@gmail.com

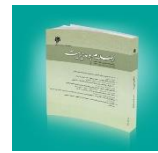
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: با وجود ظهور مفاهیمی چون هوشمندسازی محیط کار، تحول دیجیتال و صنعت ۴,۰ که باعث تغییرات عظیمی در محیط کسب‌وکار شده است، اما منابع انسانی همچنان ضروری‌ترین منبع برای پایداری سازمان‌ها هستند. نکته بسیار کلیدی در مدیریت سازمان‌های هوشمند، تمرکز بیش از حد مدیران چنین سازمان‌هایی بر تکنولوژی و غفلت از نقش منابع انسانی است. یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی، شناسایی عواملی است که می‌تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده‌های نوظهور است، تأثیر بگذارد. در حالی که بسیاری از مدیران بر روش‌های مبتنی بر پاداش مانند افزایش حقوق ماهیانه، ترفیع شغلی و غیره به‌عنوان عوامل موثر بر بروز رفتار شهروندی تأکید داشته‌اند، اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که عوامل روحی-روانی بیش از پاداش بر بروز چنین رفتارهایی تأثیر دارند. این مساله، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در سازمان‌های هوشمند محسوب می‌شود؛ بدین معنی که مدیران فکر می‌کنند با فراهم آوردن بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تکنولوژی می‌توانند باعث تعالی و موفقیت سازمان شوند. این در حالی است که حتی در سازمان‌های هوشمند نیز کماکان نیروی انسانی عامل اصلی موفقیت/شکست سازمان است. از طرف دیگر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون هیچ تلاشی برای برجسته‌تر کردن نقش رفتارهای شهروندی در سازمان‌های هوشمند انجام نشده است و به‌طور مشخص الگوی خاصی جهت توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های هوشمند انجام نشده است. با این توضیحات و با در نظر گرفتن این شکاف تحقیقاتی عمده، در پژوهش حاضر به طراحی مدل حمایتی سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند پرداخته می‌شود.

روش: این پژوهش از لحاظ فلسفه تحقیق ذیل مطالعات کاربردی (پراگماتیسم) قرار می‌گیرد. از لحاظ رویکرد پژوهش، یک مطالعه استقرایی است؛ از لحاظ استراتژی، با رویکرد داده‌بنیاد انجام می‌شود؛ از لحاظ نوع روش به‌صورت کیفی و از لحاظ زمانی به‌صورت مقطعی انجام می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. در این پژوهش از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد یک روش تحقیق قوی و استقرایی برای کشف نظریه‌های جدید است. در این روش، محقق با هیچ فرضیه از پیش تعیین‌شده‌ای در مورد نتیجه وارد نمی‌شود و نگران اعتبار یا





نوع مقاله: پژوهشی

توصیف نیست. در عوض، محقق به داده‌هایی که جمع‌آوری می‌کند اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل و ایجاد نظریه او را هدایت کند و منجر به اکتشافات جدید شود. جامعه آماری شامل گروهی از خبرگان حوزه مدیریت دولتی، مدیران سازمان‌های هوشمند و رفتار شهروندی است. نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی انجام شده است. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرده که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل و ترکیب شده‌اند. تحلیل داده‌ها با روش داده‌بنیاد (گراند تئوری) و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شده است.

نتایج: براساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی شش دسته از عوامل شامل عوامل علی (تعهد مدیریت نسبت به کارکنان، مالکیت روان‌شناختی، برندسازی داخلی، رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی)، زمینه‌ای (جو سازمانی حامی رفتار شهروندی)، مداخله‌گر (بوروکراسی سازمانی)، پدیده‌محوری (حمایت سازمانی مبتنی بر رفتار شهروندی)، راهبردها (توانمندسازی کارکنان)، و پیامدها (رضایت و پیشرفت شغلی) شناسایی شد. براساس مولفه‌های شناسایی شده، مدل پارادایمی حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی توسعه داده شد.

بحث و نتیجه‌گیری: براساس نتایج به‌دست‌آمده جو سازمانی حامی رفتار شهروندی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شد. یک محیط کاری مثبت باعث بهبود روحیه کارکنان، حفظ و بهره‌وری می‌شود. این به بهتر شدن یک محل کار برای همه کمک می‌کند. محیط کار این پتانسیل را دارد که به‌طور قابل توجهی بر روحیه کارکنان، روابط محل کار، عملکرد، رضایت شغلی و سلامت کارکنان تأثیر بگذارد. براساس نتایج به‌دست‌آمده، تعهد مدیریت نسبت به کارکنان، مالکیت روان‌شناختی، برندسازی داخلی، رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. در رابطه با تعهد مدیریت باید عنوان کرد که بروز رفتارهای شهروندی کارکنان نتیجه یک بده‌بستان بین کارکنان و مدیران است، به شکلی که اگر مدیران نسبت به دغدغه‌های کارکنان اهمیت نشان دهند در این صورت کارکنان نیز به احتمال بیشتری رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهند. در رابطه با مالکیت روان‌شناختی باید عنوان کرد که مالکیت روان‌شناختی وضعیتی است که در آن، فرد به یک هدف یا بخشی از آنکه از نظر ماهیت می‌تواند مادی یا غیرمادی باشد، احساس مالکیت می‌کند و می‌گوید «آن مال من است». در واقع، مالکیت روان‌شناختی بازنمای تعلق عاطفی و شناختی بین فرد و سازمان است که بر رفتار و ادراک فرد از خود اثر می‌گذارد. از این رو می‌توان احساس مالکیت روان‌شناختی را یکی از عوامل موجد رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفت. رهبری اخلاقی نیز شکلی از رهبری است که بر ارزش‌های اخلاقی چه از سوی مدیران و چه از سوی کارکنان تأکید زیادی دارد. همچنین اعتماد یک عامل اجتناب‌ناپذیر در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی است؛ به شکلی که در غیاب اعتماد – حتی اگر سایر شرایط محیط نیز مناسب باشد – نمی‌توان انتظار بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را داشت.

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، بوروکراسی سازمانی شامل شاخص‌های نگرش‌های منفی مدیران به کارمندمحوری، بی‌توجهی به استقلال شغلی، عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری، رهبری استبدادی، تمرکز اکید بر سلسله مراتب، تمرکز بر روش‌های سنتی مدیریت، ناکافی بودن اقدامات مدیریت منابع انسانی، کمبود روابط درون سازمانی به‌عنوان مقوله شرایط مداخله‌گر در ارائه مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی انتخاب شدند. بوروکراسی – حتی اگر برای پیشبرد فعالیت‌های سازمان ضروری باشد – به‌عنوان یک عامل بسیار منفی بر رفتارهای کارکنان عمل می‌کند؛ زیرا کارکنان پیش از آنکه ابزار و پیچ و مهره ساختار عظیمی به نام سازمان باشند، انسان هستند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، توانمندسازی کارکنان شامل ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله، رفع تضاد میان کار و خانواده، تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود، تقویت خودپنداره به‌عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در ارائه مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی انتخاب شدند.

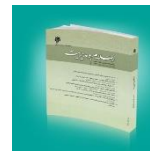
رضایت و پیشرفت شغلی به‌عنوان پیامدهای حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی شناسایی شدند. مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می‌شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به‌طور کلی، شغلش را دوست می‌دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به‌گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار می‌باشد. در رابطه با شرایط زمینه‌ای اقداماتی چون ارتباطات درون سازمانی، کارمندمحوری، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی و تجمیع سرمایه اجتماعی پیشنهاد می‌شود. در رابطه با عوامل علی، اقداماتی چون مدیریت منابع انسانی برندمحور، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، توسعه و ترویج برنامه‌های قدردانی و تشویق و افزایش خودآگاهی و بصیرت کارکنان توصیه می‌شود. در رابطه با پدیده‌محوری، رعایت ملاحظات شخصی کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، تقدیر از رفتارهای فراتر از نقش، ارائه مشاوره، و تقویت سیستم بازخورد توصیه می‌شود. در رابطه با شرایط مداخله‌گر، کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و تقویت رهبری مشارکتی توصیه می‌شود. در رابطه با راهبردها، افزایش اختیارات به کارکنان، تأکید



Research Institute of
Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

بیشتر بر کار تیمی، تقدیر از ایده‌های نوآورانه کارکنان و تقویت تصمیم‌گیری‌های مشارکتی توصیه می‌شود. در رابطه با پیامدها، تقویت و به‌روزرسانی سیستم ارزیابی عملکرد، ترفیع سازمانی براساس عدالت و انصاف و همچنین حمایت بیشتر از ارزش‌های اخلاقی توصیه می‌شود. واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی، توانمندسازی کارکنان.

استناد: نیره نظام‌دوست فراز، ابراهیم گیوکی، افسانه زمانی‌مقدم (۱۴۰۳)، «طراحی مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند (مورد مطالعه: شرکت مپنا)»، *مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۱۱(۲۲): ۱۳۱-۱۵۴.

۱. مقدمه (بیان مسئله)

با وجود ظهور مفاهیمی چون هوشمندسازی محیط کار، تحول دیجیتال و صنعت ۴/۰ که باعث تغییرات عظیمی در محیط کسب‌وکار شده است، اما منابع انسانی همچنان ضروری‌ترین منبع برای پایداری سازمان‌ها هستند. درک چگونگی مدیریت منابع انسانی و آنچه آن‌ها را به سازمان متعهد می‌کند برای توسعه و بهبود سازمان به منظور دستیابی به بهره‌وری و عملکرد بهتر بسیار مهم است (نگوین، تران و لی، ۲۰۲۲). از جمله مفاهیم قابل توجه در مدیریت منابع انسانی که امروزه اهمیتی بیش از هر زمان دیگر پیدا کرده است، رفتار شهروندی سازمانی توسط کارکنان است. رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار فردی است که در سیستم رسمی پاداش‌دهی، هیچ پاداشی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود؛ اما ترکیب آن با همین نوع رفتارها در گروه، منجر به اثربخشی می‌شود (ارگان، ۲۰۱۸). رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان اقداماتی تعریف می‌شود که از محیط اجتماعی و روانی که در آن عملکرد وظیفه آشکار می‌شود، پشتیبانی می‌کند. این رفتارها نشان‌دهنده اقدامات داوطلبانه کارکنان مانند کمک به همکاران و شرکت در رویدادهای غیر اجباری است که جریان سازمانی را تسهیل می‌کند، اگرچه اجزای ضروری کار در دست نیستند. رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان یک سازمان منجر به عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی است که بدون هیچ انتظاری برای شناسایی یا جبران خسارت انجام می‌شود (یاکوبی و وایزبرگ، ۲۰۲۰).

یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها در دنیای متحول و به‌شدت متغیر امروزی، شناسایی عواملی است که می‌تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده‌های نوظهور است، تاثیر بگذارد. در حالی که بسیاری از مدیران بر روش‌های مبتنی بر پاداش مانند افزایش حقوق ماهیانه، ترفیع شغلی و غیره به‌عنوان عوامل موثر بر بروز رفتار شهروندی تاکید داشته‌اند، اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که عوامل روحی - روانی بیش از پاداش بر بروز چنین رفتارهایی تاثیر دارند (چنگ، دونگ، کنگ، شالان و تورکی، ۲۰۲۳). از جمله این مفاهیم که ریشه در مطالعات روان‌شناسی محیط کار دارد می‌توان به حمایت سازمانی ادراک‌شده اشاره کرد. حمایت سازمانی ادراک‌شده باید یک حس الزام به توجه در مورد رفاه سازمان بوجود آورد و کارکنان را مجبور کند برای کمک به کسب اهداف سازمانشان سخت‌تر کار کنند. توجه، تایید و احترام از طریق حمایت سازمانی ادراک‌شده باید نیازهای اجتماعی - عاطفی را تکمیل کند و کارکنان را به مشارکت در عضویت سازمان هدایت کند. حمایت سازمانی ادراک‌شده تحت تاثیر جنبه‌های ساختاری مثل قوانین رسمی و تصمیمات سیاسی و اجرای آن‌ها قرار می‌گیرد، در حالی که جنبه‌های اجتماعی دربرگیرنده کارکنانی است که با احترام با آن‌ها رفتار می‌شود و برای آن‌ها اطلاعاتی در مورد نحوه تعیین نتایج نهایی فراهم می‌سازد (زارعی، ۱۳۹۸). حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق سازوکارهای متعدد روان‌شناسی و فرایندهای اجتماعی با عملکرد در نقش و فراتر از نقش پیوند پیدا می‌یابد که رفتارهای فراتر از مشارکت باعث اثربخشی و کارایی سازمان می‌شوند. این ایفای نقش زمانی که از طریق سازمان مورد توجه و قدردانی قرار می‌گیرد باعث می‌شود تا رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک ارزش سازمانی در ذهن کارکنان نهادینه شود (دی‌گوس، اینگرامز، تامرز و پاندی، ۲۰۲۰).

کارکنان در یک تعامل پیوسته با سازمان قرار دارند؛ از این‌رو نوعی بده‌بستان بین سازمان و کارکنان لازم است تا آن‌ها نسبت به رفتارهای شهروندی ترغیب شوند. در این میان، حمایت ادراک‌شده سازمان یک مؤلفه محوری در نظر گرفته می‌شود. عنصر پایه حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد مبادله‌ای است که براساس آن وابستگی، تلاش و وفاداری به سازمان با پاداش اجتماعی و مادی روبه‌رو می‌گردد؛ به عبارت ساده‌تر همان‌طور که بیان شد، فرد در چنین شرایطی به این دلیل به سازمان خود تعهد دارد که به‌صورت مبادله‌ای سازمان از او حمایت می‌کند. برای مثال کارکنان ممکن است باور داشته باشند که مهارت‌های تخصصی در شغل آن‌ها در جای دیگر کمتر قابل کاربرد است و برای سازمان‌های دیگر ارزش کمتری قائل باشند. یا ممکن است فکر کنند که تغییرات شغلی مداوم سبب خواهد شد که دیگران آن‌ها را افرادی ناپایدار، بی‌ثبات و فاقد وفاداری در نظر بگیرند. از دیدگاه تعهد مبادله‌ای، میزان دل‌بستگی به فعالیت‌های سازمانی را نیز می‌توان مانند

1. Nguyen, Tran & Le

2. Organ

3. Yaakobi & Weisberg

4. Cheng, Dong, Kong, Shaalan & Tourky

5. de Geus, Ingrams, Tummers & Pandey

هزینه‌ها، برحسب پاداش‌های اقتصادی مانند ارتقای مورد انتظار یا افزایش پرداخت تعریف کرد. هرچه ادراک کارمند راجع به حمایتی که مدیران ارشد از وی به عمل می‌آورند بیشتر باشد در این صورت تمایل بیشتری به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی خواهد داشت (چرنیاک - های، برکات-بوجمل و مارگالیت، ۲۰۲۳).

درحالی‌که رفتار شهروندی برای هر سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ اما اهمیت این مقوله در اثر تحول دیجیتال و ظهور مفاهیم «هوشمندی» در سازمان بیشتر شده است. حرکت پرشتاب فناوری اطلاعات باعث شده است که سازمان هوشمند دیگر یک امر انتزاعی نباشد؛ بلکه واقعیتی ملموس است که در محیط کسب‌وکار رخ داده است. نکته بسیار کلیدی در مدیریت سازمان‌های هوشمند، تمرکز بیش از حد مدیران چنین سازمان‌هایی بر تکنولوژی و غفلت از نقش منابع انسانی است. این مساله، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در سازمان‌های هوشمند محسوب می‌شود؛ بدین معنی که مدیران فکر می‌کنند با فراهم آوردن بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تکنولوژی می‌توانند باعث تعالی و موفقیت سازمان شوند. این درحالی است که حتی در سازمان‌های هوشمند نیز کماکان نیروی انسانی عامل اصلی موفقیت / شکست سازمان است. از طرف دیگر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون هیچ تلاشی برای برجسته‌تر کردن نقش رفتارهای شهروندی در سازمان‌های هوشمند انجام نشده است و به‌طور مشخص الگوی خاصی جهت توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های هوشمند انجام نشده است. با این توضیحات و با در نظر گرفتن این شکاف تحقیقاتی عمده، در پژوهش حاضر به طراحی مدل حمایتی سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری

در محیط رقابتی امروزی باید به نیازها و خواسته‌های کارکنان براساس اولویت پرداخته شود. هدف از انجام همین کار حفظ آن‌ها و سودآوری بیشتر آن‌ها برای سازمان است. برای هر سازمانی بسیار حیاتی است که برنامه‌ها و سیاست‌هایی را تدوین کند که برای کارکنان جذاب و گیرا باشد. سازمان‌ها در زمان‌های اخیر به‌خوبی از این واقعیت آگاه هستند و می‌دانند که باید محیطی حمایتی برای کارکنان خود فراهم کنند تا آن‌ها را برای مدت طولانی حفظ کنند. اهمیت حمایت سازمانی ریشه در این تفکر دارد که مهم‌ترین بستر برای کسب مزیت رقابتی، نیروی انسانی یک سازمان است و با حمایت از نیروی انسانی می‌تواند مسیر رسیدن به موفقیت را هموار نمود (عرفان، خالد، کاکا خلد، مقصوم و شرانی، ۲۰۲۳). هدف اصلی سازمان‌ها در روزگار ما افزایش مزیت رقابتی است. این امر باید با استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی انجام شود. از آنجایی که تقلید از مهارت‌ها و تکنیک‌های منابع انسانی مورد استفاده توسط یک سازمان برای رقبای دشوار است برای به دست آوردن آن، سازمان‌ها باید کارکنان ماهر و ارزشمند را استخدام کنند. سازمان‌ها باید از طریق برنامه‌ها و سیاست‌های مدیریتی خود برای کارکنان جذاب‌تر به نظر برسند. این امر باعث کاهش تمایل به ترک خدمت کارمندان می‌شود. اکنون سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای نگران حفظ کارکنان و استفاده مؤثر از آن‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت هستند. در چنین شرایطی، ادراک حمایت سازمانی مهم‌ترین عاملی است که باعث ماندگاری کارکنان می‌شود (پیمنتا، دوارته و سیموئس، ۲۰۲۴).

حمایت سازمانی ادراک‌شده^۴ (POS) به معنای مجموعه‌ای از منابع، پشتیبانی‌ها و اقداماتی است که یک سازمان برای تسهیل و کمک به افراد، تیم‌ها یا پروژه‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ارائه می‌دهد. این حمایت می‌تواند در قالب مالی، انسانی، معنوی، آموزشی و حتی ساختاری باشد. هدف اصلی حمایت سازمانی این است که محیطی ایجاد شود که در آن کارکنان یا ذی‌نفعان بتوانند به بهترین شکل به وظایف خود عمل کرده و در مسیر موفقیت سازمان قرار گیرند (جان، هو و لی، ۲۰۲۵).

حمایت سازمانی ادراک‌شده به این بخش از ادراک کارکنان اشاره دارد که سازمان برای مشارکت آن‌ها ارزش قائل است و به رفاه آن‌ها

1. Chernyak-Hai, Bareket-Bojmel & Margalit

2. Irfan, Khalid, Kaka Khel, Maqsoom & Sherani

3. Pimenta, Duarte & Simões

4. organizational support theory

5. Jun, K., Hu, Z., & Lee

اهمیت می‌دهد. تئوری حمایت سازمانی سه دهه پیش زمانی به وجود آمد که محققان در حال بحث بودند که چگونه تحقیقات در مورد تعهد کارکنان به سازمان، تعهد سازمان به آن‌ها را در نظر نگرفت. استدلال اولیه محققان این بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده ممکن است به تعهد کارکنان به سازمان و سایر نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان کمک کند (آیزنبرگ، رودس شانوک و ون،^۱ ۲۰۲۰). تحقیقات در مورد حمایت سازمانی به دلیل پیشایندهای روشن و پیامدهای عمده آن، از جمله نگرش، عملکرد و رفاه کارکنان مطلوب، گسترده شده است. از زمان کار اولیه در مورد حمایت سازمانی در دهه ۱۹۸۰، تحقیقات با بیش از ۱۲۰۰ مطالعه انجام‌شده تا به امروز، شتاب بیشتری گرفته است. از آنجایی که حمایت سازمانی ادراک‌شده سه دهه پیش برای توضیح روابط کارمند سازمان ایجاد شد و در یک فرهنگ فردگرایانه توسعه یافت، لازم است تحقیقات بیشتری در رابطه با مدلسازی حمایت سازمانی متناسب با شرایط جدید محیط کار سازمان‌ها انجام شود (آلداباس، پینینگتون و لاهرش،^۲ ۲۰۲۳).

سازمان، البته، موجودی غیرزنده است که شخصیت یا انگیزه‌ای از خود ندارد. با این حال، لوینسون^۳ (۱۹۶۵) استدلال کرد که انسان‌ها شخصیت‌های قدرتمندی مانند سازمان کاری را به تصویر می‌کشند. به عقیده لوینسون، ویژگی‌های زیر در سازمان به چنین شخصیت‌سازی کمک می‌کند: (الف) سازمان مسئولیت اعمال عوامل خود، (ب) تداوم ارائه‌شده توسط فرهنگ و هنجارهای سازمانی، و (ج) قدرت قابل توجهی که از طریق آن اعمال می‌شود. نمایندگان، بیش از کارکنان فردی. تئوری حمایت سازمانی بر این باور است که کارکنان سازمان را به عنوان یک موجود زنده، دارای هدف و نیت می‌بینند. بنابراین، کارکنان حمایت سازمانی را به عنوان یک توضیح معنادار برای رفتار مطلوب یا نامطلوب گذشته درک شده از سازمان و برای کمک به پیش‌بینی رفتارهای آتی سازمان در نظر می‌گیرد. به عنوان یک نتیجه از شخصیت‌پردازی، حمایت سازمانی نیازهای اجتماعی - عاطفی کارکنان (مانند تأیید، وابستگی، احترام و حمایت عاطفی) را برآورده می‌کند و انگیزه کارکنان برای بروز رفتارهای فراتر از جهت بهبود عملکرد سازمان را متجلی می‌کند (موسنزه و ماینده،^۴ ۲۰۲۳).

رفتارهای شهروندی سازمانی اقدامات فردی و اختیاری توسط کارکنان است که خارج از شرح شغل رسمی آن‌ها است. مدیرانی که از مزایا و معایب رفتارهای شهروندی سازمانی آگاه هستند می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا به طور بهینه به سازمان کمک کنند و از فرسودگی شغلی جلوگیری کنند. کارکنانی که احساس شهروندی سازمانی می‌کنند، از انگیزه‌های شخصی «برای تلاش بیشتر در راستای اهداف سازمان» برخوردارند. شناسایی این انگیزه‌ها می‌تواند منجر به افزایش عملکرد و رضایت شغلی شود. انتظار یا رسمی کردن این رفتار می‌تواند منجر به کاهش عملکرد شغلی یا تعادل ناسالم کار/زندگی شود؛ اما ناشناخته ماندن آن ممکن است انگیزه را کاهش دهد (لابراگ،^۵ ۲۰۲۱). شهروندی سازمانی در اوایل دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد تا رفتار کارکنان را در سیستم‌های اجتماعی سازمان‌های مختلف توصیف کند. از آن زمان، به دلیل اهمیت فزاینده کار مستقل و مبتنی بر تیم به جای سلسله‌مراتب سنتی و سخت‌گیرانه، به یک حوزه مطالعاتی مهم تبدیل شده است. در نتیجه، درک رفتار شهروندی سازمانی به طور فزاینده‌ای برای حفظ سیستم‌های اجتماعی سازمان‌ها و نقش‌های کارکنان در آن‌ها ضروری است. در هر دو سطح کلان، از نظر ماهیت در حال تغییر همه سازمان‌ها، و در سطح خرد، با توجه به سازمان‌های فردی، نقش کارکنان اساسی است. از آنجایی که کار تحت شرایط متغیر به یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل می‌شود، سازمان‌ها لزوماً به افرادی وابسته می‌شوند که مایل به مشارکت در تغییر موفق، صرف‌نظر از الزامات شغلی رسمی هستند (ژائو و دتلور،^۶ ۲۰۲۳).

نظریه کنترل منابع بیان می‌کند که طرفدار جامعه بودن و همچنین ضد اجتماعی بودن الگوهای اساسی کنترل منابع در عملکرد روانی و اجتماعی انسان هستند. به عنوان مثال، کارکنان برای انجام وظایف خود در یک سازمان به انواع مختلفی از منابع (مانند اطلاعاتی، مادی و اجتماعی) نیاز دارند. روابط بین فردی منبعی برای دسترسی به منابع مهم از جمله پشتیبانی هدف، دانش و اطلاعات است. از این نظر، دوستی در محل کار باید به عنوان منبعی در نظر گرفته شود که افراد برای توسعه و حفظ آن تلاش می‌کنند. اعتقاد بر این است که همکاری‌های

1. Eisenberger, Rhoades Shanock & Wen
2. Aldabbas, Pinnington & Lahrech
3. Levinson
4. Musenze & Mayende
5. Labrague
6. Zhao & Detlor

خوب بهتر از همکاران ضعیف کار می‌کنند و طول عمر بیشتری در کار دارند. برخی از محققان مطالعات رفتار سازمانی اعتقاد دارند که اجتماعی بودن شاید بهترین راه برای موفقیت باشد. یکی از رفتارهای اصلی مرتبط با رفتارهای اجتماعی در سازمان‌ها، رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان اقداماتی تعریف می‌شود که از محیط اجتماعی و روانی که در آن عملکرد وظیفه آشکار می‌شود، پشتیبانی می‌کند. این رفتارها نشان‌دهنده اقدامات داوطلبانه کارکنان مانند کمک به همکاران و شرکت در رویدادهای غیر اجباری است که جریان سازمانی را تسهیل می‌کند، اگرچه اجزای ضروری کار در دست نیستند. رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان یک سازمان منجر به عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی است که بدون هیچ انتظاری برای شناسایی یا جبران خسارت انجام می‌شود (یاکوبی و وایزبرگ،^۱ ۲۰۲۰).

تئوری رفتار اخلاقی حامی سازمان^۲ (UPB) یکی دیگر از تئوری‌هایی است که در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده است. رفتار غیراخلاقی به این صورت تعریف می‌شود که رفتارهایی مشروع نباشد یا توسط افراد اجتماعی و دیگران دریافت نشود. براساس این تعریف، رفتارهای غیراخلاقی رایج ناقض منشور اخلاقی از جمله کلاهبرداری، سرقت و سایر اشکال عدم صداقت است. بسیاری از تحقیقات در مورد رفتارهای غیراخلاقی در سازمان نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان رفتار غیراخلاقی خود را با استفاده از کلمات "به‌منظور منافع سازمان" توضیح می‌دهند. این رفتارهای غیراخلاقی به‌منظور کمک به رئیس یا سازمان یا هر دو است (ماخرجی،^۳ ۲۰۲۴). آمفرس و بینگام^۴ (۲۰۱۰) مفهوم جدیدی به نام رفتار سازمانی غیراخلاقی، رفتار غیراخلاقی حامی سازمان را پیشنهاد کردند. رفتار غیراخلاقی حامی سازمان به‌عنوان رفتارهای غیراخلاقی تعریف می‌شود که بر کمک به اعضای گروه یا سازمان تمرکز می‌کند و در نتیجه ارزش‌های اصلی اجتماعی، آداب و رسوم، قوانین و استانداردهای رفتار رفتارهای مناسب را نقض می‌کند. رفتار غیراخلاقی حامی سازمان از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

اولاً: رفتار غیراخلاقی حامی سازمان رفتار غیراخلاقی است که با هنجارهای قانونی و قابل قبول اجتماعی مطابقت ندارد. این شامل رفتار کمیسیون مانند دادن اعداد نادرست برای افزایش پیش‌بینی تحلیل‌گران و ارزش سهام و دستکاری تاریخ تولید به مشتریان است. همچنین شامل رفتار حذف، به‌عنوان مثال، اطلاعات پنهان در مورد خطرات محصولات دارویی و عدم اطلاع کامل از محصولات معیوب مصرف‌کنندگان است.

ثانیاً: رفتار غیراخلاقی حامی سازمان یک رفتار طرفدار سازمانی است که بدون دخالت مدیریت ارشد به نفع سازمان است. تا حدی، تا زمانی که رفتار غیراخلاقی برای سازمان مساعد باشد، می‌توان آن را به‌عنوان رفتار غیراخلاقی حامی سازمان در نظر گرفت. درحالی‌که کارکنان ممکن است به‌منظور کمک به سازمان‌ها، رفتار غیراخلاقی طرفدار سازمان را انجام دهند، اما درنهایت، نتیجه ممکن است با هدف کارکنان مطابقت نداشته باشد و منجر به آسیب سازمان شود. به‌عنوان مثال، کارکنان ممکن است برای محافظت از سازمان به اسناد آسیب بزنند، که ممکن است حساب‌رسان خارجی را در مورد جنبه‌های مالی شرکت دچار تردید کند و در نتیجه جریمه‌ها و پیامدهای مربوطه را افزایش دهد (جیانگ، لیانگ و وانگ،^۵ ۲۰۲۳).

۳. پیشینه تجربی

جان، هو و لی^۶ (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی، رهبری اصیل پرداختند. این تحقیق در بین ۳۵۶ نفر از کارکنان در سازمان‌های مختلف کره جنوبی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که هویت سازمانی به‌طور قابل توجهی رابطه بین ادراک رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی پیروان را واسطه می‌کند. علاوه بر این، حمایت سازمانی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده عمل

1. Yaakobi & Weisberg

2. Unethical Pro-Organizational Behavior

3. Mukherjee

4. Umphress and Bingham

5. Jiang, Liang & Wang

6. Jun, K., Hu, Z., & Lee

می‌کند و رابطه بین رهبری معتبر و هویت سازمانی را تقویت می‌کند. به‌طور خاص، پیروانی که حمایت قوی از سازمان خود دریافت می‌کنند، احتمالاً تحت رهبری معتبر، حس قوی هویت سازمانی را درک می‌کنند، که به‌نوبه خود، رفتار شهروندی سازمانی آنها را افزایش می‌دهد.

تان، چونگ، یاپ، چو و رانگروانگ^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی و تفاوت‌های قومیتی در محل کار پرداختند. داده‌ها از ۲۰۷ کارمند دانشگاهی تمام‌وقت از دانشگاه‌های خصوصی در مالزی و چین با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که بین حمایت سازمانی و رفتار شهروندی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین مشخص شد که تفاوت‌های قومیتی این رابطه را تعدیل می‌کند.

ویجایا^۲ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان نقش رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی درک‌شده بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با میانجی‌گری تعهد سازمانی انجام داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری، رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معنادار دارد.

کائو، چو و کائو^۳ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، درحالی‌که انگیزه مشارکت داوطلبانه تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر روابط بین متغیرها دارد. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین و جو سازمانی تأثیری متقابل بر افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان، افزایش انگیزه آن‌ها برای داوطلب شدن، و ایجاد رفتار شهروندی سازمانی بیشتر در کارکنان دارند.

پوتری و کوسوما^۴ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رضایت شغلی بر رفتار رفتاری اجتماعی تأثیر دارد؛ فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ادراکات حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد؛ و رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده به‌طور همزمان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

عبدالله و العبرو^۵ (۲۰۲۲)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی، حمایت و هویت درک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها اکثریت روابط را در مدل تحقیق تقویت کرد. نتایج نشان داد که متغیرهای میانجی در توضیح بیشتر روابط و نقش منبع کنترل بیرونی در تعدیل این روابط اهمیت دارند.

هرمانتو و سریمولیانی^۶ (۲۰۲۲)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که با توجه به اینکه کارکنان نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند، بهبود عملکرد کارکنان معلمان می‌تواند توسط مدیریت سازمانی از طریق شیوه‌های حمایت سازمانی در محیط کار و همچنین تلاش‌های مدیریت سازمانی در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان حاصل شود.

رشیدی، حمیدی بیناباج و فرشاد (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان نقش میانجی اعتماد به مدیران در تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی انجام دادند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد؛ حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اعتماد به مدیران و شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی اثر معناداری دارد. همچنین، حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌طور مستقل و اعتماد به مدیران به‌صورت میانجی، باعث شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی می‌شوند.

روحانی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی انجام داد. نتایج نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، نوع‌دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه با

1. Tan, L. P., Choong, Y. O., Yap, C. S., Choe, K. L., Rungruang

2. Wijaya

3. Kao

4. Putri & Kusuma

5. Abdullah and Al-Abrow

6. Hermanto & Srimulyani

تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده قادر به پیش‌بینی مثبت و معنادار تعهد سازمانی می‌باشد.

بررسی انتقادی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که:

اولاً: تعداد مطالعاتی که به‌طور همزمان رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی را بررسی کرده باشند بسیار اندک است. ثانیاً: مسأله دیگری که بیانگر یک شکاف عمده در پیشینه پژوهش است فقدان مطالعاتی با رویکرد کیفی - اکتشافی است. همان‌گونه که در بررسی پیشینه مشخص می‌شود چه در تحقیقات داخلی و چه خارجی، اغلب از رویکرد کمی و آزمون فرضیه استفاده شده است و به‌جز چند مورد معدود، هیچ مطالعه اکتشافی جهت ارائه الگوی حمایت سازمانی صورت نگرفته است. از این‌رو جهت برطرف کردن این شکاف تحقیقاتی سعی شده است که در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی اکتشافی برای ارائه الگوی حمایتی سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند استفاده شود.

۴. روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ فلسفه تحقیق ذیل مطالعات کاربردی (پراگماتیسم) قرار می‌گیرد. از لحاظ رویکرد پژوهش، یک مطالعه استقرایی است؛ از لحاظ استراتژی، با رویکرد داده‌بنیاد انجام می‌شود؛ از لحاظ نوع روش به‌صورت کیفی و از لحاظ زمانی به‌صورت مقطعی انجام می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

در این پژوهش از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد یک روش تحقیق قوی و استقرایی برای کشف نظریه‌های جدید است. در این روش، محقق با هیچ فرضیه از پیش تعیین شده‌ای در مورد نتیجه وارد نمی‌شود و نگران اعتبار یا توصیف نیست. در عوض، محقق به داده‌هایی که جمع‌آوری می‌کند اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل و ایجاد نظریه او را هدایت کند و منجر به اکتشافات جدید شود. جامعه آماری شامل گروهی از خبرگان حوزه مدیریت دولتی، مدیران سازمان‌های هوشمند و رفتار شهروندی است. نمونه‌های انتخابی حداقل دو معیار از چهار معیار زیر را داشته‌اند:

۱. حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد در حوزه مدیریت دولتی و رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند؛

۲. داشتن حداقل ۳ سال سابقه فعالیت در زمینه حمایت سازمانی به‌عنوان مدیر یا مدیریت دولتی و رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند؛

۳. داشتن حداقل ۳ سال سابقه اجرایی درخصوص برگزاری رویدادهای مدیریت دولتی در شرکت مپنا؛

۴. داشتن حداقل ۳ سال سابقه در زمینه حمایت سازمانی و توسعه رفتار شهروندی سازمان‌های هوشمند در شرکت مپنا.

نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی انجام شده است. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرده که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری^۱ برسد. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل و ترکیب شده‌اند. تحلیل داده‌ها با روش داده‌بنیاد (گراندد تنوری) و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شده است.

۵. یافته‌ها

در جدول ذیل، مشخصات دموگرافیک خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارائه شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

کارکنان	سن	تحصیلات	سابقه کار	سابقه مدیریت
۱	۴۲	دکتری	۱۷	۸
۲	۴۶	دکتری	۲۳	۱۲
۳	۴۰	دکتری	۱۲	۵
۴	۵۰	فوق لیسانس	۲۵	۱۰
۵	۴۷	دکتری	۲۷	۹
۶	۴۳	فوق لیسانس	۲۰	۵
۷	۳۴	دکتری	۱۵	۵
۸	۵۰	فوق لیسانس	۱۲	۵
۹	۳۵	دکتری	۱۲	۵
۱۰	۴۸	فوق لیسانس	۲۸	۱۷
۱۱	۴۰	فوق لیسانس	۲۲	۱۳
۱۲	۴۵	فوق لیسانس	۲۳	۱۲
۱۳	۳۳	فوق لیسانس	۲۵	۲۰
۱۴	۴۲	دکتری	۱۸	۱۰
۱۵	۴۸	دکتری	۲۴	۱۸

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه نمونه، انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی، برای هرکدام از مصاحبه‌ها، باهم مقایسه شده‌اند.

درصد پایایی = تعداد توافقات * ۲ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی یک ماه مجدداً کدگذاری شده‌اند. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۸۸٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد قبول است.

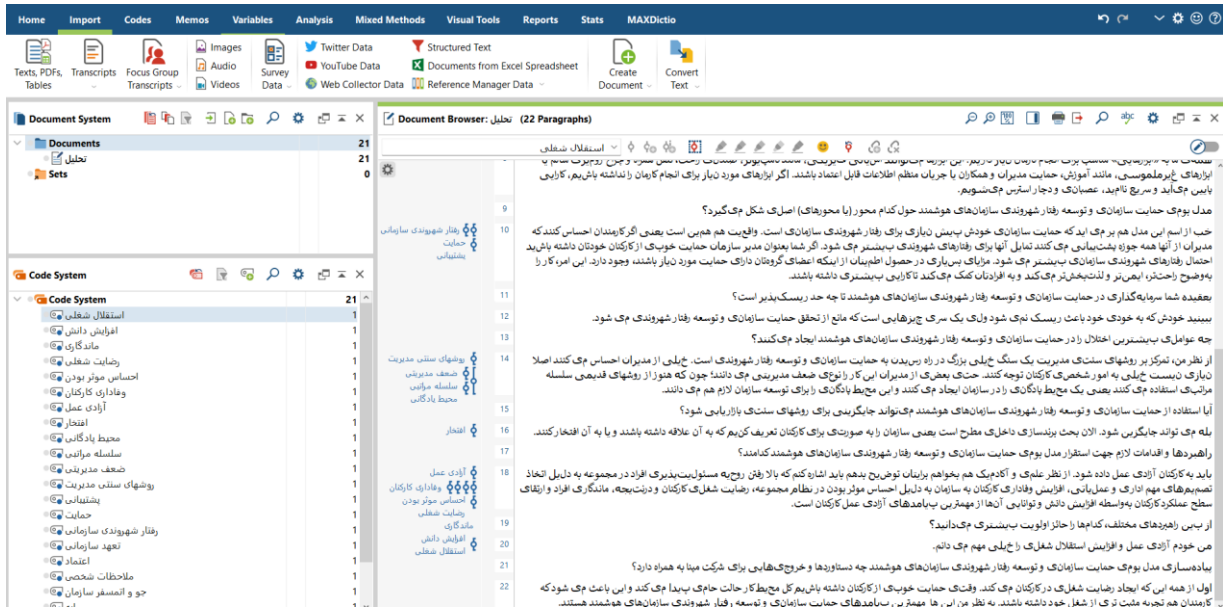
برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از دانشجویان مدیریت درخواست شد تا در این آزمون به‌عنوان همکار پژوهشی مشارکت کند. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌صورت زیر محاسبه می‌شود:

درصد پایایی = تعداد توافقات * ۲ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

با توجه به این که میزان پایایی دوکدگذار ۷۹٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است قابلیت اعتماد کدگذاری مورد قبول است.

۵-۱. کدگذاری باز

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مضامین مشخص شده است. درواقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضامین کلی ترکیب شوند.



شکل ۱: نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه در نرم‌افزار MaxQDA

در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج‌شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند. در ادامه با ارائه جداول مقوله‌های مصاحبه‌شونده‌ها به ارائه مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی با استفاده از روش داده‌بنیاد می‌پردازیم. لازم‌به‌ذکر است به منظور حفظ اطلاعات مشارکت‌کنندگان در امر مصاحبه پژوهش حاضر، هر یک از مصاحبه‌شوندگان با کد MIX نمایش داده شده است. حرف M برای نشان دادن مصاحبه و حرف I برای نشان دادن شماره مصاحبه و حرف X برای نشان دادن شماره کد اولیه‌ای است که از متن مصاحبه استخراج شده است.

جدول ۲: کدگذاری اولیه (باز) متون مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	مفاهیم اولیه	کدهای توصیفی	مراجع
۱	حمایت ادراک‌شده	پشتیبانی مدیران از کارکنان	{M3,4} {M15,1}
		حمایت همکاران	{M1,2} {M14,1}
۲	ارتباطات درون سازمانی	نوع رابطه سرپرستان با زیردستان	{M2,5} {M4,16}
		سطح و عمق روابط مابین نیروی کار	{M7,22} {M9,11}
۳	کارندمحوری	درک نقش کلیدی کارکنان	{M15,14}
		هدف‌گذاری در راستای توسعه کارکنان	{M1,12} {M6,22}
۴	مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی	استفاده از نظرات کارکنان در سیاست‌گذاری سازمانی	{M9,34} {M11,10}
		استفاده از نظرات کارکنان در تصمیمات جاری	{M5,32}
۵	سرمایه اجتماعی	صداقت و حس تفاهم	{M8,26} {M4,13}
		همبستگی	{M1,20} {M4,16}
		تعلق خاطر احساسی	{M1,4}
۶	تعهد عاطفی	خوشحالی از حضور در سازمان	{M3,41} {M9,29} {M11,19}
		سیستم ارزشی فرد	{M1,12} {M6,23}
۷	تعهد هنجاری		

{M8,34}	پذیرش مسئولیت‌ها		
{M15,45}			
{M4,15}	هزینه ترک خدمت	تعهد مستمر	۸
{M5,17}			
{M8,20}	درک مثبت بودن محیط کار	تعهد رفتاری	۹
{M2,10}	رفتارهای کاری مطلوب		
{M4,9}		مالکیت عاطفی	۱۰
{M2,4}	همراستایی با ارزش‌های سازمان		
{M1,1}	سازمان را از آن خود دانستن	مالکیت شناختی	۱۱
{M13,2}	احساس مثبت به شغل		
{M4,36}		مالکیت رفتاری	۱۲
{M3,16}	ادراک شرایط		
{M4,18}	معنادار بودن شغل	احساس تملک	۱۳
{M12,24}			
{M11,21}	از آن خود دانستن موفقیت سازمان	پشتیبانی آموزشی	۱۴
{M2,11}			
{M15,17}		مدیریت منابع انسانی برندمحور	۱۵
{M9,5}	حمایت شخصی از سازمان		
{M10,17}		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱۶
{M11,10}	خود را یکی از صاحبان سازمان دانستن		
{M3,43}	ادراک پیشرفت سازمان به‌مثابه پیشرفت خود	برنامه‌های قدردانی و تشویق	۱۷
{M2,10}			
{M8,15}		خودآگاهی و بصیرت	۱۸
{M3,4}	توسعه کارکنان		
{M7,24}		نظم و انضباط	۱۹
{M9,29}	آموزش براساس نیاز کارمندان		
{M10,22}		رازداری و حل تعارضات بین فردی	۲۰
{M11,18}	بهبود نگرش کارکنان		
{M7,27}		انتقاد و توصیه‌پذیری	۲۱
{M4,21}	درک کارمند به‌عنوان یک انسان نه فقط یک مهره سازمانی		
{M5,34}		فروتنی در رفتار	۲۲
{M7,14}	مسئولیت‌پذیری		
{M8,20}			
{M10,31}			
{M5,18}	پاسخگویی		
{M1,26}			
{M4,17}			
{M9,15}	ترفع عاقلانه		
{M15,17}			
{M6,22}			
{M10,17}	توجه به تلاش‌های کارکنان		
{M11,13}			
{M2,14}			
{M4,19}	خودآگاهی فردی		
{M6,30}			
{M9,35}			
{M11,23}	بصیرت فردی		
{M9,38}			
{M3,31}			
{M15,25}	داشتن نظم در انجام امور		
{M1,10}			
{M9,21}	اهمیت انضباط کاری		
{M11,26}			
{M1,4}	رازداری		
{M8,15}			
{M2,24}			
{M11,28}	حل تعارضات بین فردی		
{M5,31}			
{M1,24}	پذیرش انتقاد		
{M4,27}	توصیه‌پذیری		
{M10,25}			
{M8,22}	داشتن رفتار خاضعانه با همکاران		

{M1,20}	فروتن بودن		
{M6,16}	ارزش‌های نهادینه‌شده	هویت سازمانی	۲۳
{M4,10}	درک اصالت سازمانی		
{M7,21}	داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی	داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی	۲۴
{M3,44}			
{M9,17}			
{M10,32}	داشتن حس مهربانی		
{M8,16}			
{M1,21}	شناسایی مشکل	شایستگی‌های مدیریتی	۲۵
{M4,11}	ارزیابی راه‌حل‌ها		
{M15,20}			
{M9,19}			
{M5,33}	برقراری روابط اجتماعی خوب	عمل به وعده‌ها	۲۶
{M9,27}	ایجاد فضای دوستانه در محیط کار		
{M2,41}	توجه به نیازهای تک‌تک کارکنان	رعایت ملاحظات شخصی	۲۷
{M1,28}	رسیدگی به خواسته‌های فردی کارکنان		
{M6,18}			
{M7,33}			
{M3,6}	امنیت شغلی	بهبود کیفیت زندگی کاری	۲۸
{M4,8}	فرصت‌های شغلی		
{M8,11}	پاداش برای رفتارهای غیررسمی	تقدیر از رفتارهای فراتر از نقش	۲۹
{M11,29}			
{M1,34}	توجه به اقدامات فراتر از نقش در سیستم ترفیع	هدایت و ارائه مشاوره	۳۰
{M5,9}	هدایت کارکنان		
{M2,17}	ارائه مشاوره به زیردستان		
{M6,33}	توانایی حل مسائل سازمانی	قدرت حل مساله	۳۱
{M2,40}			
{M9,30}	حل مشکلات و چالش‌های موجود	تقویت سیستم بازخورد	۳۲
{M10,11}	استفاده از بازخوردها در تصمیم‌گیری		
{M9,14}	دریافت بازخورد مستمر		
{M1,34}	همدلی مدیران با کارکنان	حمایت مدیران ارشد	۳۳
{M3,15}	تعهد مدیران به رسیدگی سریع		
{M2,43}	نگرش‌های منفی کارکنان سازمان به مشارکت کارکنان	نگرش‌های منفی مدیران به کارمندمحوری	۳۴
{M6,23}			
{M10,12}	نگرش‌های منفی مدیران به دانش کارکنان	بی‌توجهی به استقلال شغلی	۳۵
{M7,17}	ادراک کارمند به‌عنوان زیردست صرف		
{M8,19}			
{M10,25}	کلیشه‌های شغلی		
{M15,5}	بی‌توجهی به زیردستان	عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری	۳۶
{M1,8}			
{M2,11}	عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری	رهبری استبدادی	۳۷
{M3,1}	عدم اعتقاد به فیدبک		
{M4,23}	عدم مشورت‌گیری		
{M10,11}	سلسله‌مراتب به‌عنوان رکن اصلی سازمان	تمرکز اکید بر سلسله‌مراتب	۳۸
{M9,10}	تصمیم‌گیری فردی		
{M1,21}			
{M7,18}	اجتناب از تحول‌گرایی در مدیریت	تمرکز بر روش‌های سنتی مدیریت	۳۹
{M2,38}	تمرکز بر شیوه آمرانه		
{M4,43}			
{M3,16}	قدیمی بودن روش‌های مدیریت	ناکافی بودن اقدامات مدیریت منابع انسانی	۴۰
{M2,22}			
{M11,8}	عدم اعتنائی مدیران به خواسته‌های کارمند	کمبود روابط درون سازمانی	۴۱
{M6,12}	عدم گردش آزاد اطلاعات		
{M4,14}	جو خودخواهانه در محیط کار		
{M3,6}	در نظر گرفتن توانایی کارکنان در پذیرش شغل و حرفه سازمانی	ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله	۴۲
{M15,9}			

{M4,4}	تناسب میان توانایی و وظیفه		
{M5,4}	ایجاد هماهنگی میان خانواده و کار	رفع تضاد میان کار و خانواده	۴۳
{M3,26}	رفع مشکلات خانوادگی و کاری به صورت مجزا		
{M1,41}	تجربه کاری	تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود	۴۴
{M4,11}	تسلط داشتن بر حرفه خود		
{M9,4}	تقویت عزت نفس	تقویت خودپنداره	۴۵
{M3,32}	به‌روزرسانی آگاهی و تخصص خود		
{M4,24}	ایجاد تعادل بین تمایل افراد و مسئولیت‌های محوله	ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت‌ها	۴۶
{M4,12}	توجه به ندای شغلی		
{M8,15}	همکاری بین کارکنان	رضایت از محیط کار	۴۷
{M4,27}	اتمسفر مثبت سازمان		
{M1,19}	تاثیرگذاری در سازمان	افزایش اثربخشی شغلی	۴۸
{M5,17}	بهره‌وری شغلی		
{M4,27}	خوشحالی از توانایی در انجام کار	رضایت از انجام وظایف	۴۹
{M11,6}	خودکارآمدی ادراک شده		
{M2,24}	وفاداری	دلبستگی شغلی	۵۰
{M4,27}	دلبستگی احساسی		
{M3,35}	احساس غرور	احساس غرور و افتخار سازمانی	۵۱
{M6,2}	حس تمایز		
{M1,39}	ترفیغ افراد براساس شایستگی آنها	ترفیغ عادلانه	۵۲
{M11,31}	توجه نمودن به عملکرد افراد		
{M6,17}	شناخت افراد مستعد	شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی	۵۳
{M6,2}	ارتقای رقابتی		
{M2,41}	ایجاد ثبات شغلی	بهبود تجربه شغلی	۵۴
{M1,26}	ارتقاء شغلی منسجم		
{M4,7}	ایجاد فرصت‌های جدید شغلی	ایجاد فرصت‌های شغلی کارا تر	۵۵
{M1,22}	بهبودسازی امور شغلی و فرصت‌های مربوط به آن		
{M1,36}	چابکی نیروی کار	چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به ارباب رجوع	۵۶
{M4,24}	پاسخگویی مؤثر به ارباب رجوع		
{M6,21}	مشارکت متقابل فرد و سازمان	مشارکت متقابل فرد و سازمان در پیشبرد امور	۵۷
{M1,24}	هم‌افزایی میان فرد و سازمان		

۵-۲. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری دومین مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. براساس «رهیافت نظام مند» استراوس^۱ و کوربین^۲ (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ محور به ترتیب زیر است:

۱. شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که مقوله محوری تأثیر می‌گذارند؛
۲. مقوله محوری: مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده و به کرات در داده‌ها ظاهر می‌شود؛
۳. اقدامات: کنش‌ها و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛
۴. زمینه‌ها: شرایط خاصی که بر اقدامات تأثیر می‌گذارند؛
۵. شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبرها تأثیر می‌گذارند؛
۶. پیامدها: خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری اقدامات.

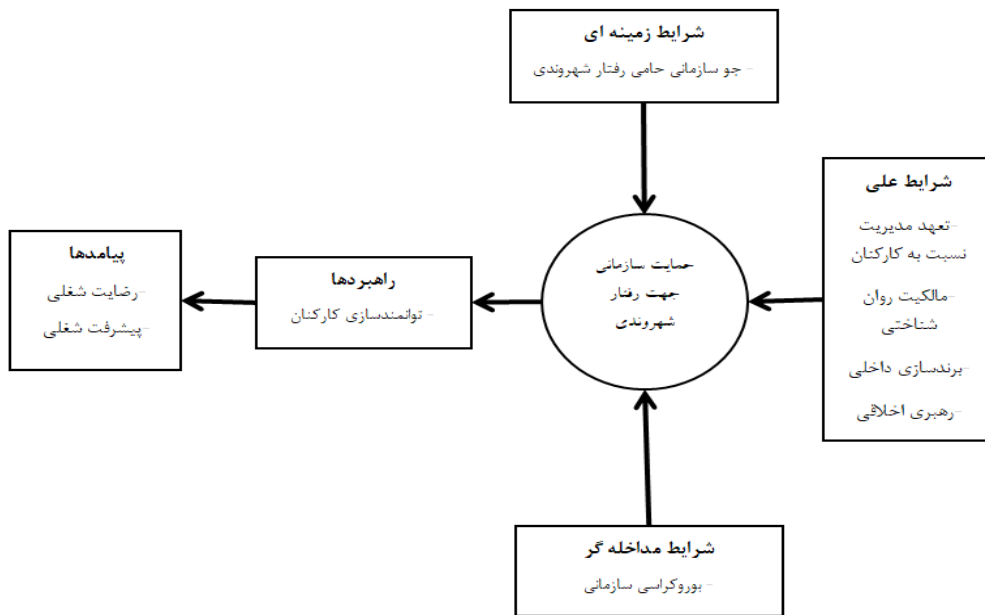
۵-۳. کدگذاری گزینشی

در نظریه پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرآیند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق می‌رسد.

جدول ۳: مولفه‌های احصاء شده از تحلیل مصاحبه‌ها

مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
حمایت ادراک شده	جو سازمانی حامی رفتار شهروندی	شرایط زمینه‌ای
ارتباطات درون سازمانی		
کارمندمحوری		
مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی		
سرمایه اجتماعی	تعهد مدیریت نسبت به کارکنان	
تعهد عاطفی		
تعهد هنجاری		
تعهد مستمر		
تعهد رفتاری	مالکیت روان‌شناختی	
مالکیت عاطفی		
مالکیت شناختی		
مالکیت رفتاری		
احساس تملک	برندسازی داخلی	شرایط علی
پشتیبانی آموزشی		
مدیریت منابع انسانی برندمحور		
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
برنامه‌های قدردانی و تشویق	رهبری اخلاقی	
خودآگاهی و بصیرت		
نظم و انضباط		
رازداری و حل تعارضات بین فردی		
انتقاد و توصیه‌پذیری	اعتماد سازمانی	
فروتنی در رفتار		
هویت سازمانی		
داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی		
شایستگی‌های مدیریتی	حمایت سازمانی مبتنی بر رفتار شهروندی	پدیده‌محوری
عمل به وعده‌ها		
رعایت ملاحظات شخصی		
بهبود کیفیت زندگی کاری		
تقدیر از رفتارهای فراتر از نقش	بوروکراسی سازمانی	شرایط مداخله‌گر
هدایت و ارائه مشاوره		
قدرت حل مساله		
تقویت سیستم بازخورد		
حمایت مدیران ارشد	بوروکراسی سازمانی	
نگرش‌های منفی مدیران به کارمندمحوری		
بی‌توجهی به استقلال شغلی		
عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری		
رهبری استبدادی		
تمرکز اکید بر سلسله‌مراتب		
تمرکز بر روش‌های سنتی مدیریت		

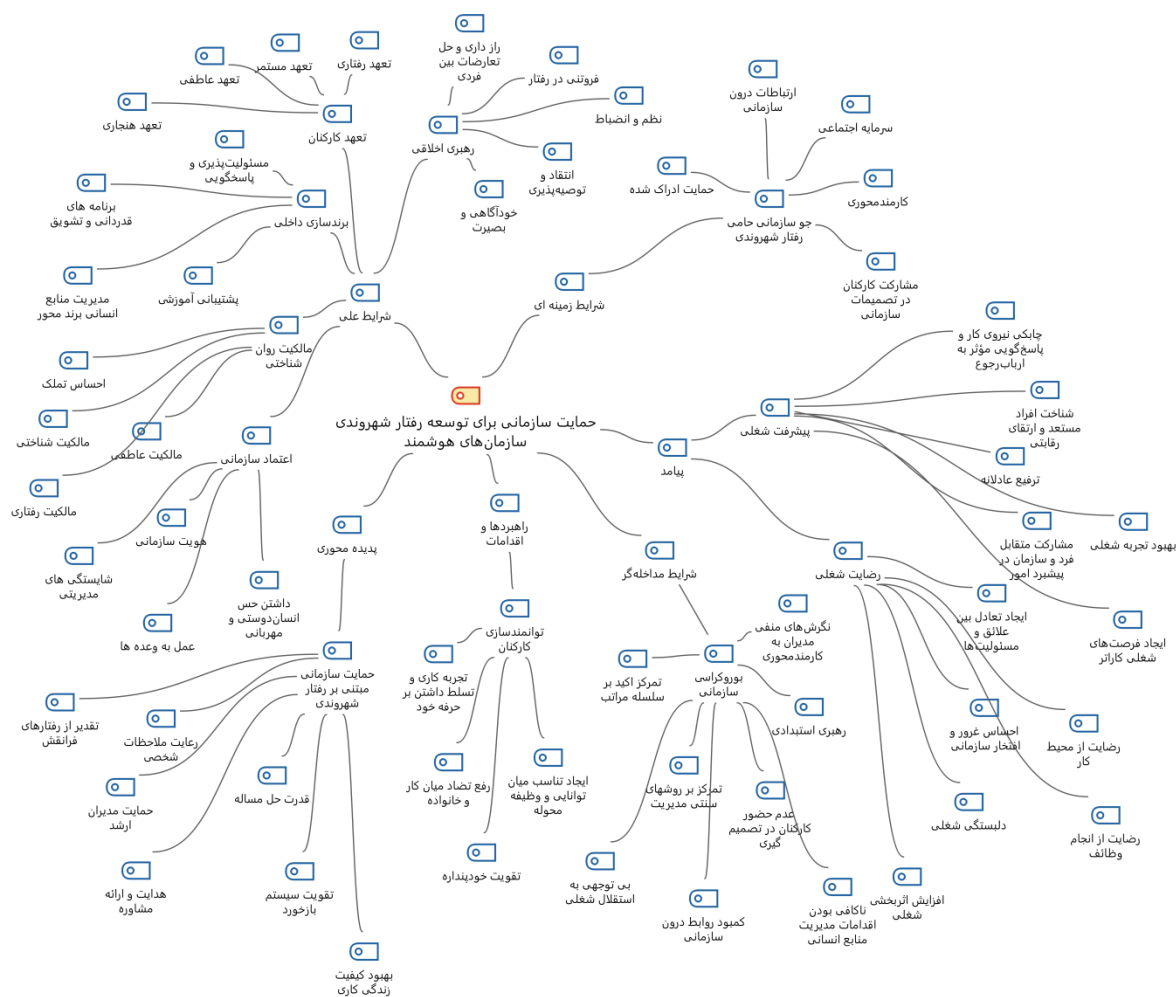
ناکافی بودن اقدامات مدیریت منابع انسانی		
کمبود روابط درون سازمانی		
ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله		
رفع تضاد میان کار و خانواده	توانمندسازی کارکنان	راهندها و اقدامات
تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود		
تقویت خودپنداره		
ایجاد تعادل بین علایق و مسئولیت‌ها	رضایت شغلی	پیامد
رضایت از محیط کار		
افزایش اثربخشی شغلی		
رضایت از انجام وظائف		
دل‌بستگی شغلی		
احساس غرور و افتخار سازمانی	پیشرفت شغلی	
ترقیع عادلانه		
شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی		
بهبود تجربه شغلی		
ایجاد فرصت‌های شغلی کارآتر		
چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به ارباب‌رجوع		
مشارکت متقابل فرد و سازمان در پیشبرد امور		



شکل ۲: مدل پارادایمی حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی

شکل شماره ۲: نشان‌دهنده مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی است.

خروجی نهایی نرم‌افزار MAXQDA20 در نمودار ۳ ارائه شده است:



نمودار ۳: خروجی نرم افزار MAXQDA20

۶. بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده جو سازمانی حامی رفتار شهروندی به عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شد. یک محیط کاری مثبت باعث بهبود روحیه کارکنان، حفظ و بهره‌وری می‌شود. این به بهتر شدن یک محل کار برای همه کمک می‌کند. محیط کار این پتانسیل را دارد که به طور قابل توجهی بر روحیه کارکنان، روابط محل کار، عملکرد، رضایت شغلی و سلامت کارکنان تأثیر بگذارد. درک اینکه یک محیط کاری چیست و یک محیط سالم چگونه به نظر می‌رسد می‌تواند به مدیر کمک کند تا موقعیتی را ایجاد کند که محیط کاری مثبت را ایجاد کند. یک محیط کاری مثبت روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد، تمرکز را بهبود می‌بخشد و یک رویکرد کاری خوب را هم برای کارمندان و هم برای کارفرمایان فراهم می‌کند. نتیجه به دست آمده با یافته‌های ارگان (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، تعهد مدیریت نسبت به کارکنان، مالکیت روان‌شناختی، برندسازی داخلی، رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی به عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. در رابطه با تعهد مدیریت باید عنوان کرد که بروز رفتارهای شهروندی کارکنان نتیجه یک بده‌بستان بین کارکنان و مدیران است، به شکلی که اگر مدیران نسبت به دغدغه‌های کارکنان اهمیت نشان دهند در این صورت کارکنان نیز به احتمال بیشتری رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهند که این یافته با نتایج کانو، چو و کانو (۲۰۲۳) مطابقت دارد. در رابطه با مالکیت روان‌شناختی باید عنوان کرد که مالکیت روان‌شناختی وضعیتی است که در آن، فرد به یک هدف یا بخشی از آنکه از نظر ماهیت می‌تواند مادی یا غیر مادی باشد، احساس مالکیت می‌کند و می‌گوید «آن مال من است». در واقع، مالکیت روان‌شناختی بازنمای تعلق عاطفی و شناختی بین فرد و سازمان است که بر رفتار و ادراک فرد از خود اثر می‌گذارد. از این رو می‌توان احساس مالکیت روان‌شناختی را یکی از

عوامل موجد رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفت. این یافته با نتایج لایراگ (۲۰۲۱) همخوانی دارد. رهبری اخلاقی نیز شکلی از رهبری است که بر ارزش‌های اخلاقی چه از سوی مدیران و چه از سوی کارکنان تأکید زیادی دارد. بر این اساس وجود سبک رهبری اخلاقی باعث ایجاد یک جو اخلاقی مبتنی بر رفتارهای صحیح می‌شود که خود احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را بهبود می‌بخشد. پیش از این جیانگ، لیانگ و وانگ (۲۰۲۳) و همچنین پوتری و کوسوما (۲۰۲۳) به اهمیت سبک رهبری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره کرده‌اند که با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است. همچنین اعتماد یک عامل اجتناب‌ناپذیر در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی است؛ به شکلی که در غیاب اعتماد - حتی اگر سایر شرایط محیط نیز مناسب باشد - نمی‌توان انتظار بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را داشت که این نتیجه با یافته‌های هرمانتو و سریمولیانی (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، بوروکراسی سازمانی شامل شاخص‌های نگرش‌های منفی مدیران به کارمند محوری، بی‌توجهی به استقلال شغلی، عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری، رهبری استبدادی، تمرکز اکید بر سلسله‌مراتب، تمرکز بر روش‌های سنتی مدیریت، ناکافی بودن اقدامات مدیریت منابع انسانی، کمبود روابط درون سازمانی به عنوان مقوله شرایط مداخله‌گر در ارائه مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی انتخاب شدند. بوروکراسی - حتی اگر برای پیشبرد فعالیت‌های سازمان ضروری باشد - به عنوان یک عامل بسیار منفی بر رفتارهای کارکنان عمل می‌کند؛ زیرا کارکنان پیش از آنکه ابزار و پیچ و مهره ساختار عظیمی به نام سازمان باشند، انسان هستند. انسان‌ها به شکل ذاتی از خط‌کشی‌های رفتاری و کارهای دستوری اجتناب می‌کنند و همین ترتیبات سلسله‌مراتبی در سازمان - که البته شاید اجتناب‌ناپذیر هم باشد - باعث کاهش تمایل آن‌ها به رفتارهای فرانقشی چون رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. این نتیجه تا حد زیادی با یافته‌های ارگان (۲۰۱۸) در رابطه با عوامل شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مطابقت دارد.

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، توانمندسازی کارکنان شامل ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله، رفع تضاد میان کار و خانواده، تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود، تقویت خودپنداره به عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در ارائه مدل حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی انتخاب شدند. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذریع امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. توانمندسازی در واقع مهم‌ترین سیگنالی است که مدیران بروز می‌دهند مبنی بر اینکه برای کارکنان «احترام» قائل هستند و همین حس احترام زمینه لازم برای بروز رفتارهای شهروندی را فراهم می‌آورد. توانمندسازی کارکنان در اصل به معنای حمایت از کارمندان، اعتماد به توانایی‌ها، احترام به ارزش‌ها، ارائه ابزار و منابع لازم و ایجاد شرایط مناسب برای بهره‌گیری از مشارکت بیشتر آن‌ها است. سازمان‌ها با تفویض اختیارات کافی می‌توانند روند تصمیم‌گیری را برای کارمندان ساده‌تر کرده و به آن‌ها اجازه دهند عملکرد موثرتر و سریع‌تری داشته باشند. این یافته با یافته‌های نگوین، تران و لی (۲۰۲۲)، چنگ، دونگ، کنگ، شالان و تورکی (۲۰۲۳) و آیزنبرگ، رودس شانوک و ون (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

رضایت و پیشرفت شغلی به عنوان پیامدهای حمایت سازمانی برای توسعه رفتار شهروندی شناسایی شدند. مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می‌شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به طور کلی، شغلش را دوست می‌دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار می‌باشد. وقتی کارمندان از شغل خود راضی باشند، غیبت کاهش می‌یابد. کارمندان در سازمان خواهند ماند و این امر احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند. روابط حرفه‌ای زمانی تقویت می‌شود که کارکنان از نقش خود راضی باشند. از سوی دیگر پیشرفت شغلی صرفاً برای کارمند منفعت ندارد؛ بلکه باعث ایجاد یک جو مثبت رقابتی در بین کارکنان می‌شود که در بهبود بهره‌وری کلی سازمان نمود خواهد یافت. رضایت کارکنان زمانی است که کارگران از شغل خود احساس رضایت کنند. این احساس باعث می‌شود که آن‌ها به احتمال بیشتری در یک شرکت بمانند. یک تجربه خوب کارمند زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان از فضای کار لذت ببرند. نتیجه به دست آمده با یافته‌های دی‌گوس، اینگرامز، تامرز و پاندی (۲۰۲۰) و کائو، چو و کائو (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

در رابطه با شرایط زمینه‌ای اقداماتی چون ارتباطات درون سازمانی، کارمندمحوری، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی و تجمیع سرمایه اجتماعی پیشنهاد می‌شود.

در رابطه با عوامل علی، اقداماتی چون مدیریت منابع انسانی برندمحور، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، توسعه و ترویج برنامه‌های قدردانی و تشویق و افزایش خودآگاهی و بصیرت کارکنان توصیه می‌شود.

در رابطه با پدیده‌محوری، رعایت ملاحظات شخصی کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، تقدیر از رفتارهای فراتر از نقش، ارائه مشاوره، و تقویت سیستم بازخورد توصیه می‌شود.

در رابطه با شرایط مداخله‌گر، کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و تقویت رهبری مشارکتی توصیه می‌شود.

در رابطه با راهبردها، افزایش اختیارات به کارکنان، تاکید بیشتر بر کار تیمی، تقدیر از ایده‌های نوآورانه کارکنان و تقویت تصمیم‌گیری‌های مشارکتی توصیه می‌شود.

در رابطه با پیامدها، تقویت و به‌روزرسانی سیستم ارزیابی عملکرد، ترفیع سازمانی براساس عدالت و انصاف و همچنین حمایت بیشتر از ارزش‌های اخلاقی توصیه می‌شود.

تقدیر و تشکر: بر خود واجب می‌دانم از رئیس دانشگاه و اساتید راهنما و مشاور بنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات متحده عربی که به ثمر رسیدن این پژوهش همکاری‌های لازم را مبذول نمودند تشکر و قدردانی کنم.

تعارض منافع: این پژوهش دارای تضاد منافع نمی‌باشد.

منابع

۱. رشیدی، مهدی؛ حمیدی بیناباج، مؤگان و عطیه فرشاد (۱۴۰۱). «نقش میانجی اعتماد به مدیران در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی». توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی ۶۵(۲): ۱-۲۶.
۲. روحانی، علی اکبر (۱۴۰۱). «رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی». هفتمین کنفرانس بین‌المللی چشم‌اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی.
۳. زارعی، سلمان. (۱۳۹۸). «نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی در رابطه بین تعارض کار- خانواده و حمایت سازمانی ادراک شده با نیت ترک خدمت در کارکنان نظامی». فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی ۱۰(۳۷): ۱۷۱-۱۹۸.
4. Abdullah, H.O. & Al-Abrow, H. (2022), "Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
5. Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515.
6. Cheng, B., Dong, Y., Kong, Y., Shaalan, A., & Tourky, M. (2023). When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees?. *Tourism Management*, 96, 104693.
7. Chernyak-Hai, L., Bareket-Bojmel, L., & Margalit, M. (2023). A matter of hope: Perceived support, hope, affective commitment, and citizenship behavior in organizations. *European Management Journal*.
8. de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
9. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
10. Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322.
11. Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154-171.
12. Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2023). The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1159-1172.
13. Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2025). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: the key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*, 48(1), 57-77.
14. Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
15. Labrague, L. J. (2021). Psychological resilience, coping behaviours and social support among health care workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review of quantitative studies. *Journal of nursing management*, 29(7), 1893-1905.
16. Mukherjee, U. (2024). Unethical pro-organizational behavior: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Ethics and Systems*.

17. Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682-701.
18. Nguyen, P. N. D., Tran, V. D., & Le, D. N. T. (2022). Does organizational citizenship behavior predict organizational commitment of employees in higher educational institutions?. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 909263). Frontiers.
19. Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
20. Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343.
21. Putri, L. Z. A., & Kusuma, K. A. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior on Employee in Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 10-21070.
22. Rashidī, M; Hamidī-Binābāj, M; & Farshād, A (2022). The mediating role of trust in managers in the effect of perceived organizational support on the formation of heroic behavior of employees in the process of organizational change. *Development of Human Resource Management and Support*, 65 (2), 1-26. [In Persian]
23. Rūhānī, A. A (2022). The relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior with organizational commitment, 7th International Conference on New Perspectives in Management, *Accounting and Entrepreneurship*. [In Persian]
24. Tan, L. P., Choong, Y. O., Yap, C. S., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2024). How ethnic dissimilarity influences perceived organizational support and organizational citizenship behaviors?. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(3), 702-718.
25. Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization science*, 22(3), 621-640.
26. Wijaya, E. (2023). The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance by Mediation of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 7(1).
27. Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in psychology*, 11, 758.
28. Zareī, S. (2019). The mediating role of job commitment in the relationship between work-family conflict and perceived organizational support with intention to leave service in military personnel. *Culture of Counseling and Psychotherapy*. 171-198. [In Persian]
29. Zhao, L., & Detlor, B. (2023). Towards a contingency model of knowledge sharing: interaction between social capital and social exchange theories. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 197-209.