

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵، زمستان ۱۳۸۶، ۱۴۵ - ۱۱۵

رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت  
بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری<sup>۱</sup>

احمد حسنی کاخکی \* دکتر آریین قلی‌پور \*\*

پذیرش: ۸۶/۹/۲۶

دریافت: ۸۵/۳/۲۰

رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> / رفتار فرانقش<sup>۳</sup> / ادراک مشتری از کیفیت خدمات / رضایت  
مشتری / نیات رفتاری مشتری

#### چکیده

همزمان با اوج‌گیری نهضت مشتری‌مداری و ظهور زوایای جدید در مطالعات مدیریتی، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز در مطالعات مربوط به سازمان مد نظر قرار گرفته است؛ مبنی بر اینکه که نگرش‌ها و رفتارهای (رفتارهای شهروندی سازمانی) کارکنان می‌تواند تأثیری مثبت و یا منفی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات داشته باشد. در مطالعات اخیر ارتباط میان کیفیت خدمات و وفاداری مشتری مورد تأکید قرار گرفته است. بخاطر تأثیر مثبت و مستقیم وفاداری مشتری بر سودآوری سازمان، توجه به این گونه از رفتارها می‌تواند یکی از راه‌های افزایش اثربخشی سازمان‌ها باشد که تا کنون بدان توجه چندانی نشده است. به منظور بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت مشتری، نیات رفتاری و وفاداری مشتری به عنوان متغیرهای وابسته، از آزمون همبستگی اسپیرمن و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رفتارهای شهروندی سازمانی در ادراک مشتری از کیفیت خدمات،

۱. این تحقیق از محل اعتبار پژوهشی (Grant) معاونت پژوهشی دانشگاه تهران انجام شده است و محققان اغتنام فرصت کرده و از دست‌اندرکاران دانشگاه تهران در این زمینه تشکر می‌نمایند.

ahmad\_2938@yahoo.com

\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

agholipor@ut.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

2. Organizational citizenship behavior.

3. Extra-role behavior.

## پژوهشنامه بازرگانی

---

رضایت، نیت رفتاری و وفاداری اهمیت خاصی دارد.



## مقدمه

بیش از یک قرن است که تفکر غالب مدیریت بر این محور چرخیده است و می‌چرخد که تمامی تلاش‌های سازمان باید در جهت بهبود مستمر باشد. مسأله این تحقیق نیز از این آرمان اساسی مدیریت ناشی می‌شود. امروزه مشتری‌مداری به عنوان مد غالب درصدد است تا تبیین کند که سازمان‌های مشتری‌مدار بیشتر از بقیه در راستای این آرمان حرکت می‌کنند. این مقاله درصدد تبیین این مسأله است که آیا ایجاد ویژگی‌های رفتارهای شهروندی سازمانی علاوه بر کارایی درون سازمانی به اثربخشی برون سازمانی در قبال مشتری نیز تأثیر می‌گذارد. مسلماً این مسأله برای هر سازمانی اهمیت حیاتی دارد.

تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می‌شود و حوزه‌های بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش‌اجتماعی<sup>۱</sup>، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه‌ای<sup>۲</sup>، رفتارهای خود جوش<sup>۳</sup> و یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. امروزه این رفتارها جزء جدایی‌ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند. این مقاله از دیوارهای سازمانی فراتر رفته و اثر این رفتارها بر مشتری را مورد تأکید قرار داده است.

بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است. تحقیقات کنونی این رفتارها را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار داده و غفلت از آن‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی‌پذیرند و در آن به مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تأکید می‌ورزند<sup>۴</sup>. تحقیقات اخیر با این موضوع موافقت کرده رفتار کارکنان

1. Pro-social behavior.
2. Contextual performance.
3. Spontaneous behaviors.
4. Van Dyne et al., (1994).

و نگرش‌هایشان، به عنوان جزء مهمی در تعامل با مشتریان، تأثیر چشمگیری بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات عرضه شده، رضایت مشتری، نیات رفتاری مشتری و وفاداری مشتری دارد. هدف این مقاله نیز تبیین تأثیر این رفتارها بر ابعاد مرتبط با وفاداری مشتری است تا راهنمای عمل مدیران در موفقیت سازمان‌ها بویژه در سازمان‌های خدماتی مشتری‌مدار باشد. چرا که «بخشی از آنچه که شرکت‌ها می‌فروشند، کارکنانشان هستند»<sup>۱</sup> و براحتی می‌توان استنباط کرد که منظور از فروش کارکنان، فروش رفتارهای مثبت آن‌ها به مشتریان است.

### ۱. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی

هر چند که واژه رفتار شهروندی سازمانی (OCB) اولین بار بوسیله بتمن و ارگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) مطرح گردید ولی این مفهوم از نوشتارهای بارنارد (۱۹۳۸) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان<sup>۳</sup> (۱۹۶۴، ۱۹۶۶) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات نقش ناشی شده است.

در دهه‌های اخیر اصطلاحاتی برای تشریح چنین رفتارهایی استفاده شده‌اند نظیر، رفتار پیش‌اجتماعی<sup>۴</sup>، رفتار فرانقشی<sup>۵</sup> و خودجوشی سازمانی<sup>۶</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۷</sup>. هر چند هر کدام از این مفاهیم خواستگاه متفاوتی داشته‌اند، ولی به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند که در این تحقیق تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، مدنظر قرار می‌گیرند و منظور آن دسته از فعالیت‌های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل، توسط فرد انجام می‌شود و هرچند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی‌کند ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند.

در رفتار شهروندی سازمانی به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرد

- 
1. Parasuraman, (1987).
  2. Bateman, T., and D. Organ, (1983).
  3. Katz, D., and R. L. Kahn, (1964, 1966).
  4. Brief & Motowildo, (1986).
  5. Van Dyne et al., (1995).
  6. Organizational spontaneity.
  7. Borman and Motowildo, (1993).

که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، در سایه انجام آن‌ها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود.<sup>۱</sup> ارگان، رفتار شهروندی سازمانی را بعنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده و بیان می‌کند این دسته از رفتارها به طور صریح و مستقیم بوسیله سیستم‌های پاداش رسمی مورد توجه قرار نمی‌گیرند ولی باعث ارتقاء اثربخشی کارکردهای سازمان می‌گردند.<sup>۲</sup> واژه اختیاری بودن بیانگر این است که این رفتارها، شامل رفتارهای مورد انتظار در نیازمندی‌های نقش و یا شرح شغل نیست.

مرور ادبیات، دو رویکرد اصلی را در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مشخص می‌کند.

**۱- رفتارهای در نقش و فرانش:** محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تأکید کردند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانشی مورد توجه قرار گیرد. ماریسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) واژه «گستره شغلی درک شده» را برای تمایز بین این دو دسته از رفتارهای «در نقش» و «فرانش» بکار برد و بیان کرد، هرچه کارمند دامنه شغل را گسترده‌تر درک نماید، فعالیت‌های بیشتری را به عنوان فعالیت‌های «در نقش» تعریف می‌کند. این فرض بر این نکته تأکید دارد که یک عامل تعیین‌کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان به چه گستردگی مسؤولیت‌های شغل‌شان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریکی مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌کنند، منعکس‌کننده درک کارکنان از گستردگی مسؤولیت‌های کاریشان می‌باشد. این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار «در نقش» و «فرانش» به خوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می‌کند و به این خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم‌سازی می‌کنند در تناقض است، هر چند که گروهی

1. Kwantes, (2003).  
 2. Moorman et al, (1995).  
 3. Morrison, E. W. (1994).  
 4. Perceived job breadth.

از محققان سعی کردند با بیان تفاوت‌های میان رفتار «در نقش» یا «درون نقش» و رفتار «فرانقش» از یکسو و مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آن‌ها ارتباط برقرار کنند. به عنوان مثال از نظر ارگان (۱۹۸۸) یک تفاوت حیاتی میان این دو نوع فعالیت این است که آیا به این رفتارها پاداش داده می‌شود و یا در صورت عدم مشاهده رفتار، محرومیت‌هایی اعمال می‌گردد یا خیر؛ چرا که رفتار شهروندی سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با آن بایستی مستقل از پاداش‌های رسمی درک شود، چون رفتار شهروندی سازمانی رفتاریست که از نظر سازمانی پاداش داده نمی‌شود.

۲- تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان: رویکرد دیگر، رفتار شهروندی سازمانی را جدا از عملکرد کاری مورد توجه قرار می‌دهد. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می‌سازد. در این رویکرد، رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم کلی شامل تمام رفتارهای مثبت و سازنده افراد در داخل سازمان همراه با مشارکت کامل و مسئولانه، در نظر گرفته شود.

### ابعاد رفتارهای شهروندی

در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد. بررسی‌های پادساکف<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که در برخی مواقع همپوشانی مفهومی زیادی میان آن‌ها وجود دارد. وی با جمع‌بندی و طبقه‌بندی دیدگاه‌های مختلف، هفت بعد اصلی این رفتارها را نشان داد که عبارتند از:

(۱) رفتارهای کمک‌کننده<sup>۲</sup>: رفتارهای کمک‌کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار می‌باشد. قسمت اول این تعریف (کمک به دیگران در رابطه با مشکلات مربوط به کار) شامل سه بعد نوع دوستی، میانجیگری و تشویق است که بوسیله ارگان (۱۹۸۸) بیان شد. مفهوم کمک‌های بین فردی گراهام (۱۹۸۹) و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی (OCB-I) ویلیامز و اندرسون<sup>۳</sup>

1. Podsakoff, P. M. (2000).

2. Helping behavior.

3. Williams & Anderson, (1991).

(۱۹۹۱)، مفهوم تسهیل بین فردی ون اسکاتر و موتوویلدو<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) و مفهوم کمک به دیگران جرج و بریف (۱۹۹۲) جرج و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) همگی بیانگر این دسته از رفتارها هستند. قسمت دوم این تعریف، کمک کردن به دیگران را در قالب جلوگیری از ایجاد مشکلات کاری برای همکاران تبیین می کند.

۲) رادمردی<sup>۳</sup>: رادمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) رادمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. تحقیقات تجربی مک کنزی<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) این نوع رفتار را از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی متمایز نشان داد.

۳) وفاداری سازمانی<sup>۵</sup>: وفاداری سازمانی پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف، ماورای علایق کوتاه بینانه فردی، گروه های کاری و یا بخش هاست. این دسته از رفتارها شامل دفاع از سازمان در مقابل تهدیدات، مشارکت در بدست آوردن حسن شهرت برای سازمان و مشارکت با دیگران برای دستیابی به منافع کل می باشد. وفاداری سازمانی بخاطر ارتقاء جایگاه سازمان نزد ذی نفعان بیرونی ضروری است. حمایت و دفاع در مقابل تهدیدات بیرونی و حفظ تعهد حتی در شرایط نامطلوب می تواند به عنوان وفاداری نگریسته شود. بلیک لی و مورمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) نشان دادند که این نوع رفتار متمایز از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی است. وفاداری سازمانی دربرگیرنده مفهوم طرفداری صادقانه گراهام (۱۹۸۹)، مفهوم اشاعه و گسترش حسن نیت و حمایت از سازمان جرج و جونز (۱۹۹۷) و مفهوم طرفداری، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن<sup>۷</sup> و موتوویلدو (۱۹۹۳) است.

۴) اطاعت سازمانی<sup>۸</sup>: اطاعت سازمانی دارای سابقه ای قدیمی در زمینه تحقیقات رفتار

1. Van Scotter & Motowildo (1986).

2. George, Brief & Jones (1997).

3. Sportsmanship.

4. Mackenzie (1993).

5. Organizational loyalty.

6. Moorman, R. H., and Blakely, G. L. (1995).

7. Borman.

8. Organizational obedience.

شهروندی سازمانی است. اطاعت سازمانی پذیرش ضرورت و مطلوبیت قانون‌های منطقی و مقررات سازمانی است که در شرح شغل‌ها و خط‌مشی‌های سازمان انعکاس می‌یابد. احترام به قوانین و دستورالعمل‌ها، متعهد بودن به اتمام کار در زمان مقرر و توجه کافی به کار بیانگر اطاعت است. مفهوم فرمانبرداری سازمانی گراهام (۱۹۹۱)، رفتار شهروندی سازمانی در سطح سازمانی (OCB-O) ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) و مفهوم پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی که بوسیله بورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳) بیان شد، همگی نشان‌دهنده این سازه می‌باشند و حاصل آن درونی کردن و پذیرش قوانین سازمانی، مقررات و رویه‌ها حتی در حالت عدم وجود نظارت است. دلیل اینکه این رفتار بعنوان یک نوع از رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته می‌شود این است که حتی با وجود اینکه از هر کسی انتظار می‌رود تا از مقررات، قوانین و رویه‌های سازمانی در همه مواقع اطاعت کند، بسیاری از کارکنان به سادگی آن را انجام نمی‌دهند. بنابراین کارکنانی که به صورت وجدانی از تمام مقررات و دستورالعمل‌ها حتی در شرایط نبود نظارت، اطاعت می‌کنند به عنوان شهروندان خوب به حساب می‌آیند.

**۵) ابتکارات فردی<sup>۱</sup>:** بُعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که چندین محقق مشخص کرده‌اند، ابتکار فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فرانقشی است که ماوراء حداقل نیازمندی‌های کلی موردانتظار قرار دارد.<sup>۲</sup> نمونه‌هایی از چنین رفتارهایی شامل فعالیت‌های خلاقانه داوطلبانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. بورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳)، انجام دادن مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای را به عنوان مؤلفه‌های این سازه بیان کردند.

**۶) رفتار یا فضیلت مدنی<sup>۳</sup>:** بُعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسؤلیت‌پذیری ناشی می‌شود رفتار مدنی در سازمان است. رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات آن بر سازمان) حتی با هزینه شخصی نمونه‌ای از

1. Individual initiative.

2. Ryan, (2002).

3. Civil virtue.



این رفتارهاست. این رفتار منعکس کننده شناخت فرد است از اینکه او جزیی از یک کل بزرگتر است و همانطور که شهروندان مسؤول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسؤولیت‌هایی را در قبال سازمان برعهده دارد. این بُعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است.

۷) توسعه خود<sup>۱</sup>: نوع نهایی از رفتار شهروندی سازمانی، توسعه خود است که در مطالعات کاتز (۱۹۶۴) و جرج و بریف (۱۹۹۲) مورد شناسایی قرار گرفت و به عنوان بُعد کلیدی رفتار شهروندی سازمانی معرفی گردید. توسعه خود شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان می‌باشد. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه جدیدی از مهارت‌ها به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می‌گیرد<sup>۲</sup>. به هر حال این بُعد از رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات، مطالعات و تحقیقات مورد بررسی قرار نگرفته است، با این وجود به نظر می‌رسد این نوع از رفتارها که وابسته به صلاحدید کارکنان می‌باشد، به طور مفهومی از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی متمایز است<sup>۳</sup>.

در اینجا همزمان با معرفی متغیرهای وابسته به تبیین فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود: ادراک مشتری از کیفیت خدمات: این حقیقت که کیفیت ادراک شده از محصول در حال تبدیل شدن به مهمترین عامل رقابت در دنیای کسب و کار است، باعث شده است که عصر کنونی کسب و کار را «عصر کیفیت» بنامند. کیفیت یک محصول یا خدمت، درجه تطبیق آن با استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت است. به تعریف دیگر، کیفیت به معنای ارضای نیاز مصرف کننده است<sup>۴</sup>. کیفیت خدمات یکی از مهمترین سازه‌های معنی دار در توضیح نیات رفتاری آینده مشتریان است. کیفیت یکی از استراتژی‌های اساسی برای بقاء سازمان در بازار رقابتی امروزی است. با فرض اهمیت کیفیت خدمات جای تعجب نیست که بسیاری از محققان خود را وقف درک ابعاد نهفته و

1. Self development.  
2. Mackenzie et al., (1993).  
3. Podsakoff et al., (2000).  
4. Zairi, (2000).

علت‌های کیفیت خدمات نموده باشند.

در شرکت‌های خدماتی عملکرد رفتاری کارکنان ارائه‌کننده خدمت، بخش مهمی از کیفیت خدمات درک شده بوسیله مشتری را، تشکیل می‌دهد. در این مورد اهمیت زمینه‌های اجتماعی نظیر اعتماد و تعهد تبیین شده<sup>۱</sup> و روشن است که رفتارهای شهروندی سازمانی نیز می‌توانند ادراک مشتری از کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار دهند<sup>۲</sup>. تحقیقات رابطه معنی‌داری را بین رضایت شغلی، اعتماد، رفتار مدنی، رادمردی، نوع‌دوستی و ارزیابی مشتری از کیفیت خدمات نشان می‌دهد<sup>۳</sup>.

به هر حال چندین دلیل برای اینکه چرا رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند با ادراک مشتری از کیفیت خدمات در ارتباط باشد وجود دارد. دلیل اول بر دیدگاه بازاریابی داخلی در شرکت‌های خدماتی مبتنی است. دیدگاه بازاریابی داخلی پیشنهاد می‌کند که برای موفقیت در مبادله با مشتری، وجود ارتباطات داخلی مؤثر میان کارکنان در داخل سازمان، ضروری است. دلیل دوم بر پایه تئوری اجتماعی شدن و یا جامعه‌پذیری قرار دارد. تحقیقات جامعه‌پذیری پیشنهاد می‌کند رفتارهای کمک‌کننده، نوعاً رفتارهایی هستند که در طول فرآیند جامعه‌پذیری اتفاق می‌افتند. این فرایند می‌تواند به تعاملات اجتماعی میان مشتری و کارمند تسری داده شود و به طور کلی در سازمان‌هایی که تعاملات زیادی با مشتری دارند، مشتریان جزئی از کارکنان در ایجاد خدمات به حساب می‌آیند<sup>۴</sup>.  
حال فرضیه اول تحقیق اینگونه بنا می‌شود:

**رفتارهای شهروندی سازمانی موجب افزایش ادراک مشتری از کیفیت خدمات در شرکت‌های خدماتی می‌شود.**

رضایت مشتری: رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگی‌های مختلف کالا کسب می‌کند و منبع سودآوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است<sup>۵</sup>. رضایت مشتری احساس یا نگرش مشتری نسبت به کالاها یا خدمات است که رفتار خرید

1. Bienstock et al., (2003).

2. Ackfeldt and Coote, (2005), p. 1.

3. Yoon and Suh, (2003), 605; Donovan, et al., (2004), p. 129.

4. Castro et al., (2004), p. 29.

5. Hernon et al., (1999); Paulin et al., (2006), p. 907.

مصرف کننده را تحت تأثیر قرار می دهد. اگر مشتریان بوسیله خدمات یا کالای خاصی راضی شوند احتمالاً خرید خود را تکرار خواهند کرد. مشتریان راضی با سایر افراد درباره تجارب مطلوب خود سخن می گویند و نتیجه این گفتگوها نوعی تبلیغات دهان به دهان (سینه به سینه) مثبت برای شرکت است.<sup>۱</sup>

دلایل مشابهی می تواند برای تشریح ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و رضایت مشتری مورد بحث قرار گیرد. ارزیابی مشتری از خدمات نهایتاً به شایستگی، نگرش، تجربه و مهارت کارکنان مرتبط با مشتری وابسته است. بنابراین رفتارهای کارکنان مرتبط با مشتری بر آینده ارتباط خدماتی مؤثر است. در این راه فعالیت های فرآینقی نظیر رفتار شهروندی سازمانی فاکتورهای مهمی برای تأثیر بر رضایت مشتری هستند.<sup>۲</sup>

حال فرضیه دوم تحقیق اینگونه بنا می شود:

رفتارهای شهروندی سازمانی موجب افزایش رضایت مشتری در شرکت های خدماتی می شود. وفاداری مشتری: بسیاری از سازمان های خدماتی برنامه هایی را برای جلب و حفظ وفاداری مشتریان در پیش گرفته اند. وفاداری از باور به کیفیت خدمات، تصمیم روانشناختی (نیات رفتاری) و نگرش مثبت و مطلوب ناشی می شود و به عنوان تکرار رفتار خرید و ثبات در رفتار خرید است. توانایی ها و نگرش های کارکنان به همراه تجهیزات و حمایت هایی که آنها برای ارائه خدمت در اختیار دارند، اساس وفاداری مشتری می باشند.<sup>۳</sup>

تعهد مشتری به یک سازمان خدماتی به طور چشمگیری به کارکنان مرتبط با مشتری متکی است. زیتمال و همکارانش (۱۹۹۶) پیشنهاد کردند که کیفیت بالاتر خدمات، نیات رفتاری مثبتی را در میان مشتریان ایجاد می کند و بر وفاداری آنها به سازمان تأثیر می گذارد که متعاقباً پیامدهای مالی مثبتی را برای شرکت در پی دارد. بنابراین قصد مشتری بر وفاداری به یک شرکت خدماتی به طرز زیادی به وسیله رفتار کارکنان مرتبط با مشتری مشخص می شود؛ بنابراین برای سازمان های خدماتی بی نهایت مهم است تا این رفتارها را

1. Hallowel, (1996).

2. Gonzalez and Garazo, (2006), p. 45; Guenzi, et al., (2007), p.124.

3. Castro et al., (2004), p. 32.

تشویق کنند. افزایش ارتباط، سطح تعهد مشتری را به سازمان خدماتی (از طریق ارتباط با کارکنان) و قصد او را به عنوان مشتری باقی ماندن افزایش می‌دهد.<sup>۱</sup>  
 حال فرضیه سوم تحقیق اینگونه بنا می‌شود:

رفتارهای شهروندی سازمانی موجب افزایش وفاداری مشتری در شرکت‌های خدماتی می‌شود.

### ۳. روش تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق حاضر تعیین روابط تجربی میان رفتار شهروندی سازمانی و ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتری و افزودن به دانش کاربردی در این زمینه می‌باشد از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کارکنان ارائه‌کننده خدمات پشتیبانی نرم‌افزار گروه شرکت‌های همکاران سیستم و مشتریان این شرکت در شهرهای تهران (حوزه شرق) و اصفهان.

از آن جایی که جامعه مورد نظر شامل دو سطح کارشناسان پشتیبانی نرم‌افزار مشتریان گروه شرکت‌های همکاران سیستم در شرق تهران و اصفهان قرار دارد، به لحاظ حجم جامعه، محدود در نظر گرفته شده است و نمونه محاسبه شده شامل ۹۰ نفر از کارشناسان پشتیبانی نرم‌افزار گروه شرکت‌های همکاران سیستم و ۱۲۸ شرکت مشتری این گروه می‌باشد.

به منظور بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت مشتری، نیات رفتاری و وفاداری مشتری به عنوان متغیرهای وابسته، از آزمون همبستگی اسپیرمن، و در صورت داشتن رابطه از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. به منظور تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای ذکر شده نیز از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

گردآوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه به صورت زیر صورت گرفته است:

1. Yoon, (2003), p. 602; Fernández-Sabiote and Roman, (2005), p.332.

گروه اول کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران سیستم که ارائه کننده خدمت به مشتریان هستند. رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها با استفاده از پرسشنامه نتمیر (۱۹۹۷) در قالب چهار بعد: الف) جوانمردی (۳ گویه - سوالات ۱، ۲، ۳)؛ ب) رفتار مدنی (۳ گویه - سوالات ۴، ۵، ۶)؛ ج) با وجدان بودن (۳ گویه - سوالات ۷، ۸، ۹) و د) نوع دوستی (۳ گویه - سوالات ۱۰، ۱۱، ۱۲) سنجیده شده است (پرسشنامه شماره ۱ پیوست).

گروه دوم مشتریان شرکت همکاران سیستم هستند که مدیران عامل و یا مدیران مالی شرکت‌های مشتری پاسخگوی سوالات این پرسشنامه بوده‌اند و برای هر سازمان تنها یک پرسشنامه در نظر گرفته شده است. ادراک آن‌ها از کیفیت خدمات، رضایت، نیت رفتاری و وفاداری آن‌ها با استفاده از شاخص‌های مربوطه به صورت زیر سنجیده شده است (پرسشنامه شماره ۲ پیوست).

ادراک مشتری از کیفیت خدمات با استفاده از شاخص SERVQUAL پاراسارامن (۱۹۸۵) در قالب پنج دسته از عوامل محسوس بودن (۴ گویه - سوالات ۱، ۲، ۳، ۴)، قابلیت اعتماد (۵ گویه - سوالات ۵، ۶، ۷، ۸، ۹)، پاسخگویی (۴ گویه - سوالات ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳)، همدلی (۵ گویه - سوالات ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸) و اطمینان خاطر (۴ گویه - سوالات ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲)؛ رضایت مشتری با استفاده از شاخص ۹ گویه‌ای مالولس (۱۹۹۷) (سوالات ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱) و نیت رفتاری (۲ گویه - سوالات ۳۲، ۳۳) و وفاداری مشتری (۴ گویه - سوالات ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷) با اقتباس از شاخص زیتمال و همکارانش (۱۹۹۶) سنجیده شده است.

پایایی محاسبه شده (آلفای کرونباخ) پرسشنامه شماره ۱؛ یعنی رفتار شهروندی سازمانی ۰/۶۹ و پرسشنامه شماره ۲؛ یعنی ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت، نیت رفتاری و وفاداری مشتری ۰/۹۱ بوده است.

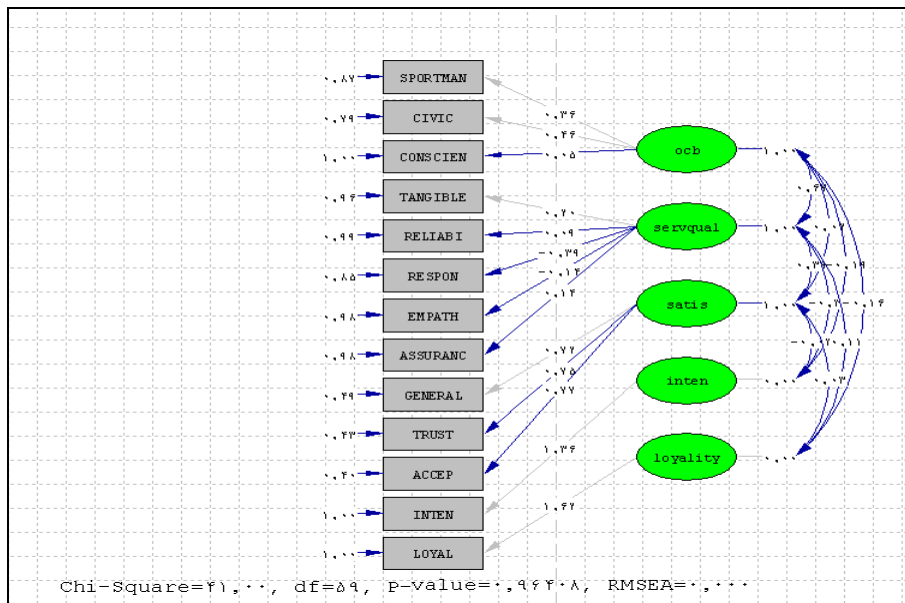
درصد واریانس تبیین شده توسط دوازده سوال پرسشنامه شماره ۱؛ یعنی عامل رفتار شهروندی سازمانی با سه متغیر بعد رفتارهای مدنی و کمک کننده، رادمردی و با وجدان بودن ۶۱/۶۲۴٪، و سی و هفت سوال شماره ۲؛ یعنی عامل ادراک مشتری از کیفیت خدمات با پنج متغیر محسوس بودن، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، همدلی و اطمینان خاطر

۷۹/۰۷؛ عامل رضایت با سه متغیر رضایت عمومی، اعتماد و مورد قبول بودن ۷۳/۲؛ عامل نیت رفتاری ۶۴/۵۷۱ و وفاداری مشتری ۷۱/۷۳۷ با استفاده از روش تحلیل عاملی (تحلیل مؤلفه‌های اصلی) بدست آمده است.

در مورد تحلیل عاملی سوالات مربوط به ادراک مشتری از کیفیت خدمات بایستی ذکر شود که با توجه به نتایج بدست آمده، سوالات ۱۹، ۱۷، ۱۳، ۱ به خاطر نامربوط بودن و تداخل با سایر ابعاد و عامل‌های دیگر و همچنین به دلیل کم بودن بار عاملی آن‌ها حذف گردیده است.

#### ۴. یافته‌ها و تحلیل

قبل از انجام آزمون فرضیات تحقیق بایستی از صحت مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به رفتار شهروندی سازمانی از یکسو و ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت مشتری، نیت رفتاری و وفاداری مشتری از سوی دیگر اطمینان حاصل شود. مدل نهایی اندازه‌گیری مربوط به تحلیل عاملی تأییدی که با استفاده از روش معادلات ساختاری و توسط نرم‌افزار Lisrel استخراج گردیده است در زیر نشان داده می‌شود.



نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی که نشانگر میزان تبیین هر کدام از متغیرهای

مشاهده گر در متغیر مکنون می باشد به صورت جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	ابعاد	میزان تبیین هر کدام از متغیرهای مشاهده گر در متغیر مکنون
رفتار شهروندی سازمانی	جوانمردی	۰/۳۶
	رفتارهای مدنی و کمک کننده	۰/۴۶
	با وجدان بودن	۰/۰۵
ادراک مشتری از کیفیت خدمات	محسوس بودن	۰/۲
	قابلیت اعتماد	۰/۰۹
	تفاهم	-۰/۳۹
	همدلی	-۰/۱۴
	اطمینان خاطر	۰/۱۴
رضایت	رضایت عمومی	۰/۷۲
	اعتماد	۰/۷۵
	مورد قبول بودن	۰/۷۸
نیات رفتاری	نیات رفتاری	۱/۳۶
وفاداری	وفاداری	۱/۶۲

با توجه به خروجی Lisrel مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۴۱ می باشد. وجود  $\chi^2$  پایین نشان دهنده برازش مناسب مدل است، زیرا هر چه مقدار  $\chi^2$  کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب تری می باشد. همچنین RMSEA محاسبه شده پایین به همراه GFI و AGFI بالای ۹۰ از دیگر معیارهای برازش مناسب مدل می باشد (GFI=0/94، RMSEA=0، AGFI=0/91).

### جمع بندی و ملاحظات

در این تحقیق به منظور ارزشیابی ماهیت روابط بین متغیرها و تحقق روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده گردید. از آنجائیکه تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی هر دو مورد استفاده قرار گرفتند بهتر است به طور خلاصه به تمایز بین آنها توجه بیشتری مبذول شود.

در تحلیل عاملی اکتشافی هدف کشف و آشکارسازی ویژگی‌های خاص و روابط موجود میان داده هاست، بدون اینکه مدل معینی بر داده‌ها تحمیل شود. در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین و یا توجیه می‌کند. در یک مدل تحلیل عاملی تأییدی نکته حایز اهمیت برازش مدل است که موجب غنی‌تر شدن رویکرد معادلات ساختاری در این مورد می‌شود، ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه و یا دانش حاصل از مطالعات پیشین از طرق داده‌های وسیع‌تر به دست آمده است.

با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار LISREL، میزان تبیین هر متغیر مکنون (رفتار شهروندی سازمانی، ادراک مشتری از کیفیت خدمات و ...) توسط متغیرهای مشاهده شده (رادمردی، رفتارهای مدنی و کمک‌کننده، محسوس بودن و ...)، مورد بررسی قرار گرفت. میزان تبیین به این معناست که یک واحد تغییر در متغیر مشاهده شده چه میزان از تغییرات متغیر مکنون را توجیه می‌کند. به عنوان مثال ۴۶ درصد تغییرات در رفتار شهروندی سازمانی توسط یک واحد تغییر در بعد رفتارهای مدنی و کمک‌کننده تبیین می‌گردد. بنابراین با بررسی میزان تغییر رفتار شهروندی توسط هر یک از ابعاد آن (که ما سه بعد اصلی را از طریق تحلیل عاملی اکتشافی استخراج کرده‌ایم)، می‌توان نتیجه گرفت که رفتارهای مدنی و کمک‌کننده بالاترین سطح و رادمردی پایین‌ترین سطح تغییرات در رفتار شهروندی را تبیین می‌کنند. در مورد چهار متغیر وابسته در این تحقیق نیز می‌توان به طور مشابه به چنین نتایجی دست یافت. به هر حال همانطور که در مورد مدل ارائه شده که با استفاده از نرم‌افزار LISREL استخراج گردیده است بیان شد شاخص‌های تعیین‌کننده برازش مدل ( $\chi^2$  پایین، RMSEA پایین، AGFI و GFI مناسب) حکایت از مناسب بودن مدل برای ارزشیابی ماهیت بین متغیرها و تحقق روایی آن دارد.

در حالیکه نتایج روش‌های آماری برای تعیین پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری حاکی از مناسب بودن این ابزار برای سنجش شاخص‌های متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق می‌باشد، نتایج حاصل از بررسی ضریب همبستگی، حاکی از عدم وجود ارتباط معنی‌دار میان سطوح متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) و متغیرهای وابسته (ادراک مشتری از



کیفیت خدمات ۰/۰۶۶، رضایت ۰/۰۴۸، نیت رفتاری ۰/۱۵۶ و وفاداری مشتری ۰/۰۹۲) می‌باشد.

با مطالعه ادبیات موضوع و نیز بررسی سابقه تحقیقات صورت گرفته، نتایج به دست آمده بر خلاف انتظار، رابطه مثبت و معنادار میان رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مرتبط با وفاداری مشتری را تأیید نمی‌کند که بایستی با ارائه دلایلی بروز این نتایج تحلیل و تفسیر گردد که در اینجا به دو دلیل اساسی اشاره می‌شود.

تأثیرات رفتار شهروندی سازمانی بر عوامل مرتبط با وفاداری مشتری در طول طیف کالاها - خدمات یکسان نیست: میزان تعامل کارکنان با مشتریان در صنایع مختلف، متفاوت است، این موضوع به این معنا است که میزان و چگونگی تعامل کارکنان ارائه‌کننده خدمت در برخی از سیستم‌ها نسبت به برخی دیگر، تأثیر بیشتری بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات دارد. در مقایسه سیستم‌های تولیدی و خدماتی، ارائه خدمت به نسبت کالا درجه بالاتری از ارتباط با مشتری را داراست.

با مرور ادبیات موضوع از یک طرف و در نظر گرفتن نتایج تحقیق از طرف دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عوامل مرتبط با وفاداری مشتری، در کارکنان ارائه‌کننده خدمات به طور چشم‌گیری اهمیت بیشتری می‌یابد. به عنوان مثال خود را به عنوان مشتری یک بانک در نظر بگیرید که برای دریافت خدمات بانکی به بانک مراجعه می‌کنید. شما هر روز وقت زیادی را صرف تعامل با متصدی امور بانکی می‌نمایید و مطمئناً شیوه برخورد و چگونگی تعامل وی با شما تأثیر بسیاری بر ادراک شما از کیفیت خدمات بانکی خواهد گذاشت و از آنجا که خدمات بانکی در اکثر بانک‌ها تا حدود زیادی به همدیگر شبیه است، احتمال فراوانی دارد تا نحوه تعامل کارکنان انجام‌دهنده خدمات بانکی با مشتریان، یک عامل مهم برای تصمیم‌گیری شما در انتخاب یک بانک خاص برای سپرده‌گذاری باشد. حال خود را به عنوان فردی که یک دستگاه اتومبیل را با خدمات پس از فروش خریداری کرده‌اید در نظر بگیرید. اتومبیلی که خریداری کرده‌اید دچار مشکلات فراوانی است و شما زمانی بیشتر از حد معمول را به منظور انتقال آن به نمایندگی‌های شرکت فروشنده برای تعمیر اتومبیل صرف می‌کنید، به هر حال میزان تعامل

شما با کارکنان ارائه کننده خدمات در این حالت در مقایسه با مثال قبل کمتر می باشد. با فرض اینکه نحوه رفتار کارکنان ارائه کننده خدمت نیز برای شما بسیار راضی کننده و مقبول باشد، مطمئناً از اینکه بایستی مقدار نسبتاً زیادی از وقتتان را صرف مراجعه و تعمیر اتومبیل کنید چندان راضی نخواهید بود و چنانچه در آینده بخواهید مجدداً دست به خرید بزنید، احتمالاً کیفیت خود اتومبیل برایتان عامل بسیار مهمتری نسبت نحوه برخورد کارکنان ارائه کننده خدمات پس از فروش خواهد بود. پس بایستی در بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عوامل مرتبط با وفاداری مشتری، نوع صنعت را مد نظر قرار داد که خدمات پشتیبانی شرکت همکاران سیستم در وسط (ترکیبی از تولیدی و خدماتی) قرار می گیرد. به طور خاص اجماع در مورد این عقیده که ادراک مثبت از کیفیت خدمات به بهبود رضایت مشتری و ارزش خدمات برای وی منتهی می شود، وجود دارد. همانطور که قبلاً نیز بیان گردید کیفیت بالاتر خدمات نیت رفتاری مثبتی را در میان مشتریان، ایجاد می کند که بر وفاداری آن‌ها به سازمان تأثیر گذار است. مرور نتایج آماری مربوط به ضریب همبستگی اسپیرمن نیز نشان دهنده وجود رابطه معناداری میان عوامل مرتبط با وفاداری مشتری یعنی ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت و نیت رفتاری مشتری با یکدیگر می باشد. این موضوع بدان معنی است که با رد فرضیه اول تحقیق، عدم تأیید فرضیات بعدی دور از انتظار نیست.

در خاتمه بایستی اذعان نمود که آنچه مقالاتی از این دست می توانند عرضه کنند این است که موجبات شناخت مدیریت را از ابعاد رفتارهای مؤثر بر عوامل مرتبط با وفاداری مشتری فراهم کرده و با توجه به تأثیرات مثبت آن‌ها، باعث شوند تا بررسی علل رفتارهای ناشناخته‌ای که خارج از حیطه وظایف فردی مسبب افزایش اثربخشی هستند، با شناخت و بینش مناسب‌تری صورت گیرد، لیکن صرف نظر از مطالعات متعددی که سعی در شناخت جنبه‌های گوناگون رفتار شهروندی و اهمیت این دسته از رفتارها در اثر بخشی سازمانی دارند، بایستی توجه داشت که مطالعات به نسبت کمتری در مورد چگونگی ایجاد، تشویق، ارتقاء و تقویت چنین رفتارهایی صورت گرفته است. به طور کلی اینکه چه راهکارها، استراتژی‌ها و ساختارهایی را می توان به این منظور بکار گرفت موضوعی است که به نظر

می‌رسد در کنار مطالعات کنونی در مورد شناخت رفتار شهروندی سازمانی، حایز اهمیت فراوانی است.

بر مبنای یافته‌های تحقیق پیشنهادات به صورت زیر ارائه می‌گردد:

۱. سرعت در ارائه خدمات: ارائه خدمات بموقع (حداقل مطابق آنچه در قرارداد پشتیبانی نسبت به انجام آن تعهد شده است) یک عامل مهم و اساسی مورد درخواست مشتریان این گروه می‌باشد. عدم ارائه خدمات بموقع بمنظور رفع نقص در بسیاری موارد باعث جلوگیری از پیشرفت کار می‌گردد که این امر موجبات بروز اختلالات را در گردش جریان‌های اطلاعاتی به دنبال دارد. در بسیاری از موارد محدودیت‌های زمانی شدیدی بر کار مشتریان حاکم است، بعنوان مثال ارائه گزارشات مالی به مجمع سهامداران یا جلسات هیئت مدیره، ارائه گزارشات خاص به حسابرس‌ها، تهیه و ارسال بموقع لیست و یا دیسکت بیمه، تهیه گزارش‌های ویژه از موجودی انبار برای صدور حواله‌های مصرف، تعیین دقیق موجودی بانک‌ها و حساب‌های ارزی در چنین مواردی مشتریان نیاز دارند تا به سرعت در جهت حل مشکل اقدام گردد.
۲. حمایت از مشتری: در بسیاری از موارد عدم آشنایی کاربران و مشتریان در چگونگی کار صحیح با نرم‌افزار از یک طرف و وجود بسترهای نامناسب سخت‌افزاری در شرکت مشتری از طرف دیگر، باعث بروز مشکلاتی می‌گردد. در چنین مواردی از آنجائیکه مشکل بوجود آمده ناشی از نقص نرم‌افزار یا عدم وجود تخصص فنی کارشناسان پشتیبانی نمی‌باشد، ممکن است شرکت مشتری را برای دریافت خدمات با مشکلات مواجه سازد. معمولاً در چنین مواردی جلب همکاری نیازمند تماس مستقیم مدیریت عالی شرکت مشتری و نامه نگاری‌های فراوانی است که وقت زیادی را صرف می‌کند. بنابراین ارائه راهکارهایی که از یک سو باعث اطمینان خاطر مشتری برای حل مشکلاتی از این دست گردد و از سوی دیگر محدودیت‌هایی را برای وی در صورت تکرار مشکل ایجاد کند، موجب خواهد شد تا یک گام اساسی در جهت بهبود ادراک مشتری از کیفیت خدمات دریافتی

برداشته شود.

۳. **افزایش تعداد کارکنان ارائه‌کننده خدمات:** بین تعداد مشتریان و حجم کاری با تعداد کارشناسان پشتیبانی نرم‌افزار تناسب کافی وجود ندارد. در حال حاضر و به طور متوسط برای هر ۷۲ سیستم یک نفر کارشناس پشتیبانی نرم‌افزار وجود دارد، که این امر ارائه خدمات را با کندی مواجه کرده است. با فرض اینکه به طور متوسط هر نفر دارای توانایی ارائه خدمات به چهار مشتری را در روز دارا می‌باشد و نیز با توجه به این موضوع که به طور متوسط هر مشتری در هر ماه به دو بار دریافت خدمات نیاز دارد، بایستی گفت که این نسبت بایستی برای هر چهل سیستم یک نفر باشد.

۴. **افزایش سطح دانش فنی کارکنان ارائه‌کننده خدمات:** مرکز آموزش گروه شرکت‌های همکاران سیستم، متولی دادن آموزش‌های اولیه به افراد تازه استخدام به منظور آشنایی آن‌ها با چگونگی ارائه خدمات می‌باشد. برای پاسخگویی به نیازهای فنی مشتریان و دادن مشاوره‌های درست به آنان بایستی دو موضوع مدنظر قرار گیرند، اولاً اینکه قبل از کامل شدن تخصص افراد در حدی که آنان به طور معقولی پاسخگویی نیازهای مشتری باشند، بایستی از اعزام آنان برای ارائه خدمات به سایت مشتری خودداری نمود و ثانیاً اینکه آموزش‌ها تنها محدود به اوایل استخدام و یا آموزش‌های سیستم‌های جدید نشده، بلکه در جهت بهبود و توسعه توانایی‌های فعلی نیز مدنظر قرار گیرد.

۵. **دادن آگاهی به مشتری:** در بسیاری از موارد که مشتریان درخواست‌هایی نامعقول و غیر موجه دارند، بایستی در جهت توجیه و دادن آگاهی به آن‌ها اقدام گردد. بهتر است مدیر پشتیبانی‌کننده سیستم‌ها در هر شرکت گزارشی را از چنین درخواست‌هایی تهیه کرده و در مقاطع زمانی معین بر اساس آن از چنین مشتریانی برای دعوت در کلاس‌های آموزشی بر حسب مورد، دعوت به عمل آید. بکارگیری چنین دستورالعملی باعث می‌شود تا بر درجه تطابق میان انتظارات مشتریان و شیوه ارائه خدمات از سوی کارکنان پشتیبانی‌کننده نرم‌افزار، افزوده

شود.

۶. برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ضد شهروندی<sup>۱</sup> توصیه می‌شود به هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، تعهد سازمانی و سبک رهبری توجه شود؛ چرا که این عوامل با این رفتارها رابطه معنی‌داری در شرکت‌های موفق نشان داده‌اند. البته همه این موارد در شرکت‌های ایرانی نیازمند تحقیق تجربی است و به محققان آتی توصیه می‌شود. هرچقدر هویت سازمانی افراد تقویت شود، سطح اعتماد بالا باشد، عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، اطلاعاتی، مراوده‌ای و احساسی) در سازمان رعایت شود، تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) بالا باشد و سبک رهبری از نوع تشویقی یا حمایتی باشد، رفتارهای شهروندی بالا می‌رود. از اینرو پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی همچون رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه معنوی و اجتماعی شرکت، تصویر و پرستیژ بیرونی بالا می‌رود. بنابراین توصیه می‌شود شرکت‌ها، تقویت هویت سازمانی، افزایش اعتماد و استقرار عدالت سازمانی را در سیاست‌های سازمانی خود در اولویت قرار دهند.

---

1. Anti – citizenship behaviors.

## منابع

- Ackfeldt, A. and L. V. Coote. (2005); "A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting", *Journal of Business Research*, 58, pp. 151-159.
- Adebayo, D.O. (2005); "Ethical and attitudes and prosocial behavior in the Nigeria police: moderator effect of perceived organizational support and public recognition", *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 28 (4), p. 684.
- Barnard, C. I. (1938); *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T.S., and Organ, D.W. (1983); "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., and Smith, R.K (2003); "Organizational citizenship behavior and service quality", *Journal Of Services Marketing*, 17 (4,5), pp. 357-377.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993); "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N. Schmitt and W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp. 71-98. New York: Jossey Bass.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997); "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, 10, pp. 99-109.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986); "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725.
- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004); "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), pp. 27-53.
- Donavan, D. T., T. J. Brown, and J. C. Mowen. (2004); "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68 (January),

pp. 128-146.

- Fernández-Sabiote E. and S. Román. (2005); "Organisational citizenship behaviour from the service customer's perspective A scale development and validation", *International Journal of Market Research*, 47 (3), pp. 317-336.
- George, J. M. (1990); "Personality, affect, and behavior in groups", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 107-116.
- George, J. M. (1991); "State or trait: Effects of positive mood on pro-social behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 299-307.
- George, J. M., and Brief, A. P. (1992); "Feeling good -doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
- George, J. M., and Jones, G. R. (1997); "Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, 10, pp. 153-170.
- Gonzalez J. V. and T. G. Garazo. (2006); "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior", *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), pp. 23-50
- Graham, J. W. (1989); "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation", Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Graham, J. W. (1991); "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270.
- Guenzi P., C. Pardo and L. Georges. (2007); "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 121-133.
- Hallowel, R. (1996); "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industries Management*, 7 (4), p. 27.
- Hernon, P., Nitecki. D., and Altman, E. (1999); "Service quality and customer satisfaction: an assessment and future directions", *The Journal of Academic Librarianship*, 25 (1), p. 11.
- Katz, D. (1964); "Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral*

- Science*, 9, pp. 131-146.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966); *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. (1996); "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), p. 253.
- Kwantes, C.T. (2003); "Organizational citizenship and withdrawal behaviors in USA and India", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (1), p. 5.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M, and Fetter, R. (1993); "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, 57 (70).
- Maulos, C.M. (1997); *The Determinant of Customer Retention*, PHD Thesis, NY: the University of the City of New York.
- Moorman, R. H., and Blakely, G. L. (1995); "Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 127-142.
- Morrison, E. W. (1994); "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., and Van Scotter, J. R. (1994); "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997); "A theory of individual differences in task and contextual performance", *Human Performance*, 10, pp. 71-83.
- Netemeyer, R. G., Bowles, J. S., MacKee, D. O., and McMurrian, R. (1997); "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context", *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98.
- Organ, D. W. (1988); *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990); "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, pp. 94-98.



- Organ, D. W. (1997); "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, 10, pp. 85-97.
- Organ, D. W., and Konovsky, M. (1989); "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 157-164.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995); "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 48, pp. 775-802.
- Parasoraman, A., L.L. Barry and V.A. Zeithmal. (1996); "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- Parasuraman A. (1987); "Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Services Marketing Success", *The Journal of Services Marketing*, 1 (1), pp. 39-46.
- Paulin M., R. J. Ferguson and J. Bergeron. (2006); "Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", *Journal of Business Research*, 59, pp. 906-915.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and 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 (3), p. 513.
- Ryan, J.J. (2002); "Work values and organizational citizenship behavior: values that work for employees and organizations", *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), p. 123.
- Stevenson, J.W. (2004); *Operations Management* (5th Ed.), International Ed., McGraw-Hill, Inc.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and Parks, J. M. (1995); "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters)", In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, pp. 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994); "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation",

---

*Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 765-802.

Van Scotter, J. R., and Motowidlo, S. J. (1996); "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 525-531.

Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991); "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.

Yoon, M., and Suh, J. (2003); "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees", *Journal of Business Research*, 56, pp. 597-611.

Zairi, M. (2000); "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", *The TQM Magazine*, 12(6), p. 384.

Zeithmal, V.A., L.L. Barry and A. Parasoraman. (1996); "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, pp. 31-46.

### پرسشنامه ۱: پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

همه سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با ارزش‌های زیر ارائه شده است. حداکثر نمره هر پرسشنامه ۶۰ و حداقل آن ۱۲ می‌باشد.

خیلی زیاد (۵) زیاد (۴) متوسط (۳) کم (۲) خیلی کم (۱)

معمولاً چه وقتی را صرف ابراز شکایت و ناراحتی به مدیر مستقیم‌تان در مورد مسایل جزیی می‌کنید (به عنوان مثال اگر با درخواست مرخصی شما موافقت نشود).  
تا چه حد تمایل دارید تا مشکلات کاری را بزرگتر از آنچه هستند جلوه دهید.  
تا چه حد بیشتر به جنبه‌های منفی موقعیت کاری‌تان به نسبت جنبه‌های مثبت آن تمرکز می‌کنید.

تا چه حد به فعالیت‌هایی غیرموظفی اقدام می‌کنید که به بهبود تصویر بیرونی شرکتان کمک می‌کند (به عنوان مثال در جمع خانوادگی یا دوستانان از همکاران سیستم به عنوان بهترین شرکت نرم‌افزاری یاد کنید).

آیا فکر می‌کنید که شما هم به همراه توسعه شرکت، توسعه می‌یابید.  
تا چه حد تمایل دارید تا نظر خود را در مورد مسایلی که فکر می‌کنید برای شرکت مفید است را بیان کنید، حتی اگر بیان آن‌ها برای شما ریسک داشته باشد.  
آیا فکر می‌کنید به طور وجدانی از رویه‌ها و مقررات شرکت پیروی می‌کنید. (به عنوان مثال اگر استفاده شخصی از تجهیزات شرکت ممنوع باشد، از آن‌ها استفاده نمی‌کنید).

آیا اگر امکان داشته باشد وظایفتان را زودتر از زمان مقرر انجام می‌دهید؟  
تا چه حد به کارکنان جدید حتی در صورتی که اجباری به انجام آن نداشته باشید، کمک می‌کنید.

آیا به درخواست برای اطلاعات و گزارشات، سریعاً پاسخ می‌دهید.  
آیا مشتاقانه تمایل دارید تا وقتان را در اختیار دیگران قرار دهید (به عنوان مثال به تقاضای همکارانتان در مورد سیستمی که در آن دارای تجربه و مهارت هستید، کلاس آموزشی بر پا کنید).

آیا اغلب دست یاری را به سوی اطرافیانان دراز می‌کنید (به عنوان مثال اگر یکی از همکارانتان از گروه‌های دیگر به دلیل کمبود وقت از شما تقاضا کند تا به جای وی به یکی از مشتریان خدمت ارائه کنید).

## پرسشنامه ۲: پرسشنامه مربوط به ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت، نیت رفتاری و وفاداری مشتری

همه سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با ارزش‌های زیر ارائه شده است. حداکثر نمره هر پرسشنامه ۱۸۵ و حداقل آن ۳۷ می‌باشد.

خیلی زیاد (۵) زیاد (۴) متوسط (۳) کم (۲) خیلی کم (۱)

آیا شرکت همکاران سیستم تجهیزات به روز برای ارائه خدمات را در اختیار دارد.  
آیا تجهیزات فیزیکی شرکت همکاران سیستم در ظاهر جذاب است (ساختمان، اتاق‌های دمو و ...).

تا چه حد کارکنان شرکت همکاران سیستم لباس مناسب می‌پوشند و مرتب هستند.  
آیا لوازم مصرفی بکار گرفته شده در تحویل خدمات از ظاهر خوبی برخوردار هستند (سی‌دی‌ها، بروشورها و ...).

آیا هنگامی که شرکت همکاران سیستم قول انجام خدمتی را در زمان معینی می‌دهد، به موقع بدان عمل می‌کند.

آیا وقتی برای شما مشکلی بوجود می‌آید شرکت همکاران سیستم تمایلی برای حل آن نشان می‌دهد (مثلاً اگر خودتان در مورد حل مشکل پیگیری نکنید از طرف همکاران سیستم برای پیگیری آن با شما تماس گرفته می‌شود).

آیا شرکت همکاران سیستم کارها را به موقع انجام می‌دهد (اگر شما برای حل مشکلاتان یک بازه زمانی خاص فرصت داشته باشید و آن را به اطلاع کارکنان پشتیبانی همکاران سیستم برسانید، در آن بازه برای حل مشکل مورد نظر شما، مراجعه می‌شود).  
شرکت همکاران سیستم مستندات را به طور صحیح نگهداری می‌کند (چنانچه شما درخواستی را طی نامه در اختیار کارشناس پشتیبانی قرار می‌دهید، هنگامی که با مسئول

پشتیبانی سیستم‌ها تماس می‌گیرید وی در جریان نامه شما قرار دارد).

شرکت همکاران سیستم خدمات را در زمانی که قول داده است انجام می‌دهد (مثلاً اگر کارشناس پشتیبانی در مورد حل مشکلاتان در یک زمان معین متعهد شده است، در زمان مورد نظر مشکلاتان بر طرف می‌شود).

کارکنان پشتیبانی در هنگام انجام درخواست‌ها با شما تماس می‌گیرند (به عنوان مثال آیا کارشناس پشتیبانی در مورد مراحل پیشرفت حل مشکل شما، با شما تماس می‌گیرد).

خدمات فوری از شرکت همکاران سیستم دریافت می‌کنید (مثلاً اگر مشکلی پیش بیاید که نیازمند حل آن در همان روز باشید، شرکت همکاران سیستم با شما همکاری می‌کند).

کارشناسان پشتیبانی تمایل به کمک کردن دارند (مثلاً اگر در ساعتی خارج از ساعت اداری در خواست مراجعه کنید به آن پاسخ مثبت داده می‌شود).

به نظر شما سر کارشناسان پشتیبانی برای پاسخ به درخواست‌های فوری شلوغ است. کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران سیستم از نظر شما، مؤدب هستند.

آیا در تعامل با کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران احساس امنیت می‌کنید (مثلاً اطلاعاتی را که مهم هستند در اختیار آن‌ها قرار می‌دهید).

رفتار کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران قابل اعتماد است (به عنوان مثال اگر کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران از شما تقاضای یک کپی از بانک اطلاعاتی، که اطلاعات محرمانه‌ای را در آن دارید نمایند به تقاضای آن‌ها جواب مثبت می‌دهید).

به نظر شما کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران دارای دانش مناسبی برای پاسخ به سؤالات شما هستند.

ساعات کار شرکت همکاران سیستم (۸-۱۷) از نظر شما مناسب است.

آیا شرکت همکاران سیستم به شخص شما توجه دارد (مثلاً اگر به دلایل اداری انعقاد قرارداد پشتیبانی شما به تأخیر بیفتد و شرکت همکاران سیستم نسبت به ارائه خدمات به شما تعهدی نداشته باشد و شما شخصاً در خواست ارائه خدمات از شرکت همکاران سیستم بنمایید آیا به درخواست شما جواب مثبت داده می‌شود).

کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران نیازهای خاص شما را درک می‌کنند.

تا چه اندازه شیوه ارائه خدمات کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران مطابق با علایق درونی شما می‌باشد.

شرکت همکاران سیستم به تمام مشتریان خود صرف نظر از بزرگی یا کوچکی و یا میزان درآمدی که برای همکاران سیستم ایجاد می‌کنند، به یک اندازه توجه می‌کند. تا چه اندازه از شرکت همکاران سیستم راضی هستید.

به نظر شما تا چه اندازه در مقایسه با شرکت‌های دیگری که در حرفه همکاران سیستم فعالیت می‌کنند، همکاران سیستم بهترین و یا یکی از بهترین‌های آن‌هاست. تا چه اندازه شکایت‌ها و مشکلات شما به شیوه منصفانه‌ای بررسی می‌شود. به نظر شما شرکت همکاران سیستم قابل اطمینان است (اگر مجبور باشید یکی یکی از اطلاعاتتان را در اختیار همکاران سیستم قرار دهید شما نسبت به حفظ امنیت اطلاعاتتان اطمینان خاطر دارید).

شرکت همکاران سیستم به طور کلی نیازهای شما را برآورده می‌کند. سرویس‌های خدماتی شرکت همکاران سیستم مطابق با انتظارات شما می‌باشد. کارشناسان پشتیبانی شرکت همکاران از لحاظ شخصیتی مورد قبول شما هستند. آیا سرویس‌های خدماتی فوق العاده‌ای را که انتظار آن را نداشته‌اید دریافت کرده‌اید (به عنوان مثال خدماتی از قبیل رفع مشکلات شبکه و یا مشاوره در زمینه اصلاح حساب‌ها که در چارچوب قرارداد پشتیبانی شما قرار ندارند).

به طور کلی تجربه‌تان را از شرکت همکاران سیستم مثبت ارزیابی می‌کنید. آیا این امکان وجود دارد تا به دلیل هزینه‌های زیاد خدمات همکاران سیستم، در آینده فعالیت‌های مرتبط را با یک شرکت دیگر و با هزینه‌ای پایین‌تر انجام دهید. آیا این احتمال وجود دارد و یا شما قصد دارید در سال‌های آینده دامنه فعالیت‌هایتان را با شرکت همکاران سیستم کاهش دهید.

تا چه حد شما مایل به گفتن جنبه‌های مثبت خدمات همکاران سیستم در بیرون از محل کار هستید.

آیا دوستان و همکارانتان را در شرکت‌های دیگر به کار با شرکت همکاران سیستم

تشویق خواهید کرد.

آیا این احتمال وجود دارد که در صورتی که فردی نظر شما را در مورد انتخاب یک شرکت نرم‌افزاری بخواهد، شما همکاران سیستم را پیشنهاد کنید. آیا این احتمال وجود دارد که در صورتی که شما نیازمند به سیستم‌های جدیدی باشید، همکاران سیستم اولین انتخاب شما باشد.