

## مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

حسین منصوری (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران  
H.mansouri@hormozgan.ac.ir

محمود دانیالی ده‌حوض

استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، ایذه، ایران  
Mdanyal77@yahoo.com  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان انجام گرفته است.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان بوده‌اند که پس از تعیین حجم نمونه به تعداد ۹۷ نفر به کمک جدول کرجسی و مورگان، نمونه انتخابی به روش نمونه‌گیری تصادفی-خوشه‌ای انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس سه پرسش‌نامه استاندارد اعتماد سازمانی راولینز (۲۰۰۸)، رفتار شهروندی سازمانی دیکینسون (۲۰۰۹) و بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) صورت گرفت و پایایی آن‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب با مقادیر ۰/۸۳/۵، ۰/۷۸/۲ و ۰/۷۹/۵، روایی محتوایی آن‌ها با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان خبره، و روایی سازه نیز به کمک تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اعتماد سازمانی باعث بروز رفتار شهروندی سازمانی در ابعاد وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی، نوع‌دوستی و نیز احترام و تکریم در میان کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان می‌شود. همچنین، با در نظر گرفتن بهره‌وری نیروی انسانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده، شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان افزایش می‌یابد، به طوری که در این اثرگذاری ابعاد بازخورد عملکرد و توان نیروی انسانی وزن بیشتری داشته‌اند.

**اصالت/ارزش:** در این پژوهش، برای اولین بار نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران کتابخانه‌های استان هرمزگان در بهبود رفتارهای داوطلبانه و رفتارهای شهروندی سازمانی مفید و ارزشمند باشد.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، کتابخانه‌های عمومی.

## A Study of the Moderating Effect of the Productivity of Manpower on the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior

**Hossein Mansoori** (Corresponding Author)

Assistant Prof., Department of Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran  
H.mansouri@hormozgan.ac.ir

**Mahmood Danyali Deh Hoz**

Assistant Prof., Department of Accounting, Islamic Azad University, Izeh Branch, Izeh, Iran  
Mdanyal77@yahoo.com

Received: 24<sup>th</sup> August 2018; Accepted: 8<sup>th</sup> July 2019

### Abstract

**Purpose:** To investigate the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior with an emphasis on the moderating role of manpower productivity in the public libraries of Hormozgan Province.

**Method:** This is an applied research in terms of purpose and a descriptive-correlational study in terms of the data collection method. The statistical population of the study consisted of the librarians of public libraries in Hormozgan, from whom 97 people were selected by using random sampling method. Data collection was performed based on three questionnaires on: organizational trust questionnaire (Dickinson, 2008), organizational citizenship behavior (Rawlins, 2009), and productivity of manpower (Hersey & Goldsmith, 1980). Reliability of these questionnaires was assessed through the Cronbach's alpha measure whose coefficients were 83.5%, 78.2% and 79.5%, respectively; their content validity was confirmed by the expert opinion, and their construct validity was tested and confirmed by the confirmatory factor analysis method.

**Findings:** The findings of the research showed that organizational trust leads to the emergence of organizational citizenship behavior in terms of conscientiousness, chivalry, civic virtue, altruism and respect. Furthermore, considering the productivity of manpower as a moderating variable, the intensity of the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior increases, in such a way that the performance output and ability of manpower carried more weights.

**Originality/value:** In this study, for the first time, the moderating role of human resource productivity in the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior has been studied. The results of this research can be useful and valuable for the managers and policymakers of public libraries in order to improve the voluntary actions and organizational citizenship behaviors of librarians.

**Keywords:** Organizational trust, Organizational citizenship behavior, Human resource productivity, Public libraries.

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در نتیجه تغییرات و برای آماده شدن برای تغییرات آینده و نیز به منظور رقابت در صحنه جهانی، برآورده شدن نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاشند تا منابع انسانی خود را به نحوی مدیریت کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند. این امر مهم به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB) که یک پدیده نوظهور است برمی‌گردد (پریرا و برتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این رفتارهای داوطلبانه معادل مفاهیمی نظیر رفتارهای پیش‌اجتماعی<sup>۳</sup>، رفتارهای فرانقشی<sup>۴</sup>، رفتارهای خودجوش و یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روان‌شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش موردانتظار است (ترنیوید و ویلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). سازمان‌های امروزی نیاز به انعطاف‌پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منافع همچون بهره‌وری بیشتر، کیفیت جامعه و بهبود کیفیت زندگی کاری می‌تواند در ایجاد این مزیت گامی مهم بردارد (وانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

با توجه به مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی، این سؤال مطرح است که آیا در سازمان‌های خدماتی که رفتارهای خاصی را می‌طلبند و می‌توانند تأثیر بسزایی در بهبود وضعیت فرهنگی-اقتصادی و تسهیل اشتغال داشته باشند، این نوع رفتار می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؟ با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دهه ۱۹۶۰ در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند (هارت، گیلستراپ و بلینو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روان‌شناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است اعتماد سازمانی نام دارد (ارت، اردیل و کیتپکدیل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). مشخص شده است که به دلیل سیاست‌های سازمانی و تغییرات قابل‌ملاحظه در ساختار سازمانی، وظایف، فرایندها و رفتارهای کارکنان، کاهش کلی در اعتماد سازمانی به وجود آمده است (سینگ و سرواستاو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۱). همان گونه که بی‌اعتمادی در سازمان‌ها تأثیر زیانباری داشته و باعث مشکلات زیادی شده

1. Organizational Citizenship Behavior  
4. Extra-role behaviors  
7. Hart, Gilstrap & Bolino

2. Perreira & Berta  
5. Turnipseed & Wilson  
8. Erat, Erdil & Kitapccedil

3. Prosocial behaviors  
6. Wang et al.  
9. Singh & Srivastava

(اوگوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، وجود جو اعتماد موجب تسهیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

در سال‌های گذشته نیز اعتماد به عنوان عنصری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است (ندکوسکی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). عده‌ای معتقدند که افزایش چشمگیر تحقیقات در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد در میان مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند (الونن، بلمکویست و پومالاین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). لذا بایستی راهکارهایی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد؛ مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در آینده ممکن است زمینه بسیاری مشکلات را در سازمان‌ها فراهم آورد (مولرینگ، بچمنن و هی لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). استفاده از رفتارهای بالقوه منابع انسانی و بالفعل کردن این رفتارها برای هر سازمان مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. سازمان‌ها نیز به منظور پاسخ به تغییرات محیطی به کارکنانی با رفتارهایی فراتر از نقش نیاز دارند (استنلی و مک‌دول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). به علاوه، به نظر می‌رسد میزان بهره‌وری بر رابطه بین وجود اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد، به طوری که مدیران برای افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها، به شش عامل نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه، بازار و مهارت توجه داشته‌اند (سامنانی و سنگه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). به طوری که عامل انسانی، منبع اصلی خدمت، بقا و موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است (هال مک‌گیلز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). بهره‌وری نیروی انسانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توان نقش داشته باشد، به طوری که صاحب‌نظران معتقدند بهره‌وری نیروی انسانی و رفتارهای فراتر از نقش با یکدیگر همبستگی دارند (آرنود و وازیلسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). بهره‌وری یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای بهره‌وری سازمانی به شمار می‌آید و هر گونه حرکت به سمت ارتقای بهره‌وری سازمانی بدون در نظر گرفتن بهره‌وری نیروی انسانی بی‌فایده است. کتابخانه‌ها از جمله کتابخانه‌های عمومی نیز امروزه همانند سایر سازمان‌ها با مشکل چاره‌سازی برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان خود مواجهند، اما در پژوهش‌های قبلی کمتر به این مسئله مبتنی بر اعتماد سازمانی در کتابخانه‌های عمومی پرداخته شده است.

1. Oguz

3. Ellonen, Blomqvist & Puumalainen

5. Stanley & McDowell

7. Hall McGillis

2. Nedkovski et al.

4. Mollering, Bachmann & Hee Lee

6. Samnani & Singh

8. Arnaud & Wasieleski

به‌علاوه، تعدادی پژوهش پراکنده درخصوص برخی از این متغیرها به‌صورت مجزا و جداگانه وجود دارد. به‌عنوان مثال، در پژوهش‌های سبزی‌پور، احمدی‌زاد و اسماعیلی گیوی (۱۳۹۰)، اسعدی، ندافی و شفیع‌ی رودپشتی (۱۳۹۰) و صبوری (۱۳۹۲) از میان متغیرهای این پژوهش صرفاً به بررسی رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. بنابراین، پرداختن به موضوع «تبیین رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی» و آن هم در سطح کتابخانه‌های عمومی در نوع خود بدیع و قابل‌تعمق است و این مطالعه برای اولین بار این موضوع را مورد مطالعه قرار می‌دهد. بنابراین، فقدان ادبیات پژوهش و پرداختن پژوهشگران و دست‌اندرکاران این حوزه به این موضوع سبب ایجاد شکاف دانشی و بیش‌تری در این زمینه شده است. براین‌اساس، در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا با غنی‌سازی ادبیات پژوهش حوزه رفتار سازمانی در قلمروی کتابخانه‌های عمومی، خلأ دانشی موجود در ادبیات به حداقل برسد. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش اعتماد سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان است. در این راستا، سؤالات زیر مطرح است:

- رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان چگونه است؟

- آیا بهره‌وری نیروی انسانی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان دارد؟

ریشه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به مطالعات کاتز و کان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۶ برمی‌گردد که عنوان کردند یک سازمان برای اثربخش بودن فعالیت‌هایش نیازمند تعهد کارکنانش به نوآوری، انجام رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات نقش توسط آنهاست (وانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اورگان با بررسی مفهوم «میل به همکاری» چستر بارنارد، تمایز بین عملکرد «نقش قابل اعتماد» و «رفتارهای ابتکاری و خودجوش» دنیل کاتز، رفتار شهروندی سازمانی را به این صورت تعریف می‌کند: «رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت که مستقیماً و به‌صراحت با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود، و به‌طور کلی کارکردهای سازمان را ارتقا

1. Katz & Kan      2. Wang et al.

می‌دهد. منظور از رفتار آگاهانه و با بصیرت رفتاری نیست که لازمه نقش یا شرح شغل توافق شده در قرارداد استخدام باشد؛ این رفتار انتخاب آزادانه شخصی است که غفلت از آن تنبیهی در پی ندارد» (والومبا، ۲۰۰۸). تحقیقات صورت گرفته عمدتاً بر سه گونه هستند. یک دسته از تحقیقات بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجادکننده OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه، عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجادکننده OCB مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، یک دسته از تحقیقات بر پیامدهای OCB متمرکز بوده‌اند (چو، لای و لوی، ۲۰۱۵). در این زمینه، پیامدهایی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی مطرح شده‌اند (آکان، آلن و وایت، ۲۰۰۹). دسته سوم در خصوص ابعاد رفتار شهروندی سازمانی است که هنوز توافق نظر میان صاحب نظران در خصوص ابعاد آن وجود ندارد. پژوهش پادساکف و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نشان داد تقریباً ۳۰ نوع مختلف از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی استخراج شده است که هم‌پوشانی مفهومی زیادی میان آن‌ها وجود دارد. باین حال، پنج بعدی که بیشتر مورد قبول محققان بوده و در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است عبارت‌اند از: ۱- وظیفه‌شناسی (وجدان کاری): به معنای انجام رفتارهای درون‌نقشی<sup>۵</sup> فراتر از حداقل وظیفه مورد نیاز؛ ۲- جوانمردی: تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر ناراحت‌کننده در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی؛ ۳- فضیلت مدنی: رفتار اختیاری فرد است که نشان می‌دهد او نگران امور شرکت است و در آن مشارکت و همکاری می‌کند؛ ۴- نوع دوستی: کمک به دیگران/ همکاران؛ ۵- احترام و تکریم: به معنای با احترام رفتار کردن با دیگران (سینگ و سرواستاو، ۲۰۱۶).

توجه به مفهوم اعتماد در طی سال‌های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرد. رویکردهایی متفاوت نسبت به مفهوم اعتماد وجود دارد. دسته اول، تعاریفی هستند که به جای تبیین مفهوم اعتماد، به ویژگی‌های فرد مورد اعتماد (صداقت، درستی و خیرخواهانه) اشاره دارند. در دسته دوم، اعتماد به عنوان قابلیت محاسبه، قابلیت اتکا و قابلیت پیش‌بینی معرفی شده است. در دسته سوم، اعتماد به عنوان انتظار یا این باور دانسته شده است که افراد دوست دارند دیگران به طریقی

1. Walumbwa                      2. Chow, Lai & Loi                      3. Akan, Allen & White  
4. Podsakoff et al.                      5. In-role

قابل پیش‌بینی باشند (اوزمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). الونن و همکاران (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد (الف) اعتماد بین‌شخصی و (ب) اعتماد غیرشخصی تقسیم کرده‌اند. در این پژوهش، هر دو بعد از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیرشخصی، مورد بررسی قرار گرفته است. اعتماد بین‌شخصی می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: (۱) اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و (۲) اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران برمی‌گردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند. در این تحقیق، استناد به پژوهش الونن و همکاران (۲۰۰۸)، نوع غیرشخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد غیرشخصی در حوزه‌های سازمانی بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به راهبر و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند.

ایده محوری اعتماد این است که اعتماد بر نوعی انتظار استوار است و تخطی از این انتظارات اعتماد را مخدوش می‌سازد اما ضرورتاً بی‌اعتمادی را ایجاد نمی‌کند (ندکوسکی و همکاران، ۲۰۱۷). تعریفی جامع و جهانی در مورد اعتماد که قابل کاربرد در همه شرایط باشد وجود ندارد (جیانگ، گولان و بروکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). هوسمر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که اختلاف نظرهای زیادی در مورد تعریف سازه اعتماد وجود دارد و این ناشی از ماهیت میان‌رشته‌ای آن است. مقوله اعتماد یک پدیده چند بعدی است که در نظریه مبادله اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته و شکلی از ارتباط مرادده‌ای بین کارکنان و سازمان، و ارتباط مرادده‌ای پویا میان کارکنان و مدیران را مشخص می‌کند (رحمان، اینگرن و ویمینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). در سازمان‌هایی که دارای اعتماد سیستمی پایین هستند، تسهیم اطلاعات با دقت کمتری صورت می‌پذیرد و اعتماد پایین اعضای یک گروه کاری اغلب نهایتاً به شکست می‌انجامد. با این حال، اعتماد دربرگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است و کلید اصلی توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود (مونجی و اورلپ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در سازمان‌های دانش‌محور همچون کتابخانه‌ها نیز مانند سازمان‌های دیگر اعتماد می‌تواند باعث افزایش کارکرد و اثربخشی آنها شود (کوچانک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). به منظور افزایش اعتماد سازمانی، مدیران باید محیطی از اعتماد را ایجاد کنند که برای

1. Ozmen

4. Rehman, Qingren & Weiming

2. Jiang, Gollan & Brooks

5. Monji & Ortlepp

3. Hosmer

6. Kochanek

هر یک از کارکنان قابل تجربه و مشهود باشد (اوزمن، ۲۰۱۸). ادراک کارکنان از اعتماد به مدیران خود بر مبنای ویژگی‌هایی از جمله نیک‌خواهی، درستی و صداقت، توانایی، گشودگی در تسهیم اطلاعات و هم‌سانی در رفتار است (هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مدیران سعی دارند که روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد کنند تا هماهنگی بین کارکنان و مدیران و دیگران را افزایش دهند و تنش‌های مابین کارکنان و مدیران را کاهش دهند (مونجی و اورلپ، ۲۰۱۲). اعتماد کارکنان به سازمان نشان‌دهنده وابستگی روانی آن‌ها به رابطه کاری با سازمان است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). در مطالعات مدیریت و سازمان، اعتماد یک جنبه اساسی و پیچیده از تعامل انسانی است که دربرگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است (قلی‌پور، ۱۳۸۸). اعتماد می‌تواند جنبه‌های مختلفی از رفتار کاری کارکنان از جمله رفتارهای فراتر از نقش را تحت تأثیر قرار دهد که این تأثیر به علت روابط نزدیک بین مدیر و زیردست و قدرت مدیر در حفظ نگرش کارکنان نسبت به خود است (رحمان و همکاران، ۲۰۱۷). ایجاد اعتماد به سازمان از طریق انتظارات مثبتی که افراد درباره رفتارهای دیگران در نقش‌های سازمانی، روابط و سیستم‌ها دارند مشخص شده است (استلی و مک‌دوول، ۲۰۱۴).

بهره‌وری دارای مفهوم گسترده‌ای است و از نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم می‌شود: بهره‌وری در سطح کارکنان، بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری بخشی و بهره‌وری ملی. بهره‌وری نیروی انسانی که موضوع این مقاله است به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد (تولو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). یکی از نظریات مشهور در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی، متعلق به هرسی و گلداسمیت بوده که بر اساس این نظریه بهره‌وری نیروی انسانی شامل هفت بعد یا متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش است که عبارت‌اند از: توانایی (دانش و مهارت‌ها)، وضوح (شناخت شغل)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزه یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) و محیط (تناسب محیطی). از ترکیب حروف اول لاتین این هفت بعد<sup>۳</sup>، واژه ACHIEVE به دست می‌آید که این مدل را به همین نام معرفی کرده است (هرسی و گلداسمیت<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰). ابعاد این مدل به شرح ذیل است:

1. Hartog  
3. Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity & Environment

2. Tulu  
4. Hersey & Goldsmith



- A- توان (دانش و مهارت‌ها): اصطلاح توان، به دانش و مهارت‌های پیروان در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود که شامل دانش مربوط به تکلیف، تجربه مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به تکلیف است.
- C- وضوح (شناخت شغل): شناخت شغل و وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می‌شود. برای آنکه پیروان<sup>۱</sup> (زیردستان مدیر) درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً صریح و واضح باشد تا بتوانند سازمان را به سمت اهداف تعیین شده سوق دهند. در غیر این صورت، نمی‌توان از آن انتظار زیادی را طلب کرد.
- H- کمک (حمایت سازمانی): برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از سوی سایر حوزه‌های سازمانی، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی است. حمایت سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد.
- I- انگیزه (انگیزش یا تمایل): مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بردارند دنبال کنند و از تکالیفی که پاداش ندارند روی بگردانند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس یا ناملموس باشند. بازخورد مورد عملکرد مانند به رسمیت شناختن<sup>۲</sup> یا دل‌جویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به شمار آورد.
- E- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و بررسی‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌گرایانه است.
- V- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنلی): اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقیقی بودن تصمیمات مدیر درمورد منابع انسانی اطلاق می‌شود.
- E- محیط (تناسب محیطی): محیط به آن عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند. عناصر کلیدی محیطی عبارت‌اند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و غیره.

از سوی دیگر، صاحب‌نظران پیامدهای مختلفی را برای اعتماد سازمانی بر شمرده‌اند؛ برای مثال، نیهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، نتایج ارتقای اعتماد سازمانی را مشتمل بر بهبود بهره‌وری و تقویت تعهد سازمانی می‌داند. جیون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) تأثیر اعتماد سازمانی را شامل ایجاد گرایش‌های مطلوب مانند ایجاد و به‌اشتراک‌گذاری دانش، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و همچنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی، رفتارهای نظارتی عنوان می‌کند. همچنین، بر طبق گفته میشر و مورسیسی<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، اعتماد سازمانی موجب تسهیل ارتباطات باز در سازمان، تسهیم اطلاعات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش عملکرد می‌شود. ییلماز و اتالی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز بیان کرده‌اند که اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی در تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین بهبود ارتباطات اجتماعی دارد. علاوه بر این، بر طبق گفته الونن (۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی در همکاری، ارتباطات سازمانی و به‌اشتراک‌گذاری دانش و انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی تأثیرگذار است. اعتماد سازمانی موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (سجارالدین و سادیرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳۳). می‌یر و گاوین<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) نشان دادند که اعتماد سازمانی ممکن است از طریق عامل بهره‌وری نیروی انسانی، رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. وجود اعتماد در سازمان اعضای سازمان را مایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش خود می‌کند. در این خصوص، به نظر می‌رسد با افزایش بهره‌وری کارکنان، شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد؛ و برعکس، یعنی شدت این رابطه در بین کارکنان دارای بهره‌وری پایین و یا در بین افرادی که دچار ناکارآمدی و کم‌کاری شده‌اند کمتر است. بنابراین، در این ارتباط، متغیر بهره‌وری نیروی انسانی نقشی تعدیل‌کننده ایفا می‌کند. دلیل این امر می‌تواند این باشد که از کارکنان دارای بهره‌وری پایین انتظار بروز رفتارهای فراتر از نقش و رفتارهای شهروندی سازمانی نمی‌رود، زیرا این کارکنان دچار ناکارآمدی و کم‌کاری شده‌اند که خود این رفتارها از نوع رفتارهای مخرب کاری محسوب شده و منجر به کاهش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان می‌شوند.

با توجه به اهداف پژوهش در خصوص تبیین نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان، فرضیات پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

1. Nyhan

2. Jeon

3. Mishra & Morrissey

4. Yilmaz & Atalay

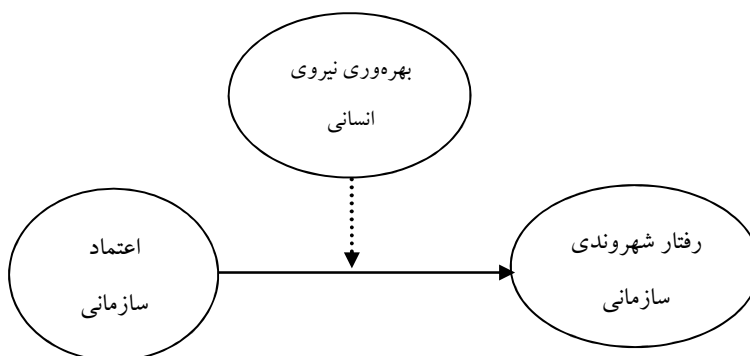
5. Sjahruddin & Sudiro

6. Mayer & Gavin

فرضیه (۱): بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه (۲): بهره‌وری نیروی انسانی شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد.

در این پژوهش برای پایش رفتارهای شهروندی سازمانی از مدل OCB که توسط دیکینسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارائه شده است، و به منظور سنجش اعتماد سازمانی از مدل ارائه شده توسط راولینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و برای بررسی بهره‌وری نیروی انسانی از مدل ACHIEVE استفاده شده است. با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای اهداف، سؤالات و فرضیات پژوهش، نمای کلی الگوی مفهومی به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. از آنجا که محققان به دنبال تعیین رابطه همبستگی بین متغیرهای تحقیق هستند، این تحقیق بر اساس نوع تحقیقات همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان بوده که در سال ۱۳۹۷ تعداد آن‌ها ۱۲۵ نفر بود. حجم نمونه در این پژوهش به کمک جدول کرجسی و

1. Dickinson

2. Rawlins

مورگان ۹۷ نفر تعیین شد، اما به دلیل آنکه احتمال می‌رفت برخی از پرسش‌نامه‌ها برگردانده نخواهد شد، علی‌رغم پراکندگی و گستردگی جامعه، ۱۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که نهایتاً ۹۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. از این میان، ۲ فقره پرسش‌نامه ناقص بود و در نهایت در کل ۹۶ پرسش‌نامه مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آنجا که هدف پژوهش حاضر تعمیم یافته‌های نمونه به کل جامعه پژوهش بود، از روش تصادفی-خوشه‌ای، جهت نمونه‌گیری استفاده شد.

در این تحقیق از سه پرسش‌نامه برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرها استفاده شد: الف) پرسش‌نامه اعتماد سازمانی (راولیز، ۲۰۰۸): برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسش‌نامه‌ای با ۳۳ سؤال با ابعاد سه‌گانه (اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) استفاده شد.

ب) پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی (دیکینسون، ۲۰۰۹): برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی، پرسش‌نامه‌ای با ۲۴ سؤال با ابعاد پنج‌گانه (وظیفه‌شناسی/وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت مدنی، نوع دوستی، احترام و تکریم) مورد استفاده قرار گرفت.

ج) پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی: این پرسش‌نامه برگرفته از نظریهٔ هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) مشتمل بر ۲۱ سؤال و ۷ بعد است. ابعاد هفت‌گانه این پرسش‌نامه عبارت‌اند از: توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی.

لازم به ذکر است در پژوهش حاضر از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت برای سنجش متغیرهای تحقیق استفاده شده است. همچنین، برای تعیین روایی ابزار گردآوری داده‌ها، ابتدا پرسش‌نامه‌ای استاندارد مورد استفاده قرار گرفت که با استفاده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق بومی‌سازی شد و سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسش‌نامه توسط خبرگان علمی و عملی مورد تأیید قرار گرفت، به طوری که برای بررسی روایی نیز دو شاخص CVI و CVR مورد محاسبه قرار گرفت. در این پژوهش، با استناد به لاوشه<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) در بررسی نسبت روایی محتوا (CVR)، بر اساس نظر ۱۵ نفر از متخصصان، از میان سؤالات طراحی شده، ۲ سؤال با CVR کمتر از مقدار ۰/۴۹ حذف شد و بقیه سؤالات در پرسش‌نامه باقی ماند. همچنین، شاخص روایی محتوا (CVI) به وسیله میانگین CVR سؤالات

1. Lawshe

## تحقیقات اطلاعاتی و تجربانه‌های فردی

مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین ...

باقی‌مانده محاسبه شد و مقدار آن ۰/۸۱۵ به دست آمد و از آنجا که پذیرش گویه‌ها بر اساس نمره CVI بالاتر از ۰/۷۹ است، این عدد برای نمره کل پرسش‌نامه پذیرفتنی خواهد بود. برای تعیین اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج حاکی از آن بود که بار عاملی تمام گویه‌ها بالای ۰/۰۵ بود که نشان از روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری دارد. به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، سازگاری درونی آن با ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف پرسش‌نامه به کمک نرم‌افزار SPSS محاسبه شد (جدول ۱).

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های تحقیق و ابعاد آن‌ها

عنوان پرسش‌نامه	ابعاد پرسش‌نامه	ضریب آلفا
اعتماد سازمانی	بعد اعتماد افقی	۰/۹۰/۵
	بعد اعتماد عمودی	۰/۸۵/۴
	بعد اعتماد نهادی	۰/۸۷
	کل پرسش‌نامه	۰/۸۳/۵
شهروندی سازمانی	بعد وظیفه‌شناسی	۰/۷۹/۳
	بعد جوانمردی	۰/۸۱/۹
	بعد فضیلت مدنی	۰/۸۸/۵
	بعد نوع دوستی	۰/۸۰/۳
	بعد احترام و تکریم	۰/۸۱/۶
	کل پرسش‌نامه	۰/۷۸/۲
بهره‌وری نیروی انسانی	بعد توان	۰/۹۲/۵
	بعد شناخت شغل	۰/۸۴/۱
	بعد حمایت سازمانی	۰/۸۰/۶
	بعد انگیزش	۰/۸۳/۸
	بعد بازخورد عملکرد	۰/۹۰/۲
	بعد اعتبار	۰/۸۶/۶
	بعد سازگاری محیطی	۰/۸۸/۳
	کل پرسش‌نامه	۰/۷۹/۵

همچنین پایایی پرسش‌نامه اعتماد سازمانی در پژوهش رولیز (۲۰۰۸) برابر با ۰/۷۹، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش دیکینسون (۲۰۰۹) برابر با ۰/۸۶ و پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی در پژوهش زارعی متین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) برابر با ۰/۹۲ بود و اعتبار محتوایی این پرسش‌نامه‌ها به کمک کارشناسان و خبرگان مورد تأیید قرار گرفته بود.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار ابعاد سه‌گانه متغیرهای پژوهش در جداول (۱)، (۲) و (۳) به تفکیک نشان داده شده است.

نتایج آماری توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار ابعاد اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که از میان ابعاد سه‌گانه اعتماد سازمانی، میانگین بعد «اعتماد نهادی» کمتر از میزان متوسط بوده و وضعیت سایر ابعاد مطلوب ارزیابی می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار ابعاد اعتماد سازمانی

انحراف معیار	میانگین	ابعاد اعتماد سازمانی
۰/۶۸	۴/۶۲	اعتماد افقی
۰/۵۹	۴/۲۷	اعتماد عمودی
۰/۶۴	۲/۹۴	اعتماد نهادی

همچنین، نتایج آماری توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که از میان ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی، میانگین بعد «وظیفه‌شناسی» کمتر از میزان متوسط بوده و وضعیت سایر ابعاد مطلوب ارزیابی می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

انحراف معیار	میانگین	ابعاد رفتار شهروندی سازمانی
۰/۵۴	۲/۸۶	وظیفه‌شناسی
۰/۶۱	۴/۰۹	جوانمردی
۰/۷۸	۳/۶۳	فضیلت مدنی
۰/۶۳	۴/۱۴	نوع‌دوستی
۰/۵۶	۴/۳۵	احترام و تکریم

## تحقیقات اطلاعاتی و تجربانه‌های گروهی

مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین ...

در ادامه، نتایج آماری توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار ابعاد رفتار بهره‌وری نیروی انسانی نشان می‌دهد که از میان ابعاد هفت گانه بهره‌وری نیروی انسانی، میانگین ابعاد «شناخت شغل»، «سازگاری محیطی» و «بازخورد عملکرد» کمتر از میزان متوسط بوده و وضعیت سایر ابعاد مطلوب ارزیابی می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی

ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی	میانگین	انحراف معیار
توان	۴/۱۱	۰/۷۳
شناخت شغل	۲/۸۵	۰/۶۵
حمایت سازمانی	۳/۹۰	۰/۷۰
انگیزش	۳/۷۶	۰/۶۹
بازخورد عملکرد	۲/۶۶	۰/۸۸
اعتبار	۳/۴۶	۰/۷۳
سازگاری محیطی	۲/۹۸	۰/۷۵

به منظور تشخیص امکان استفاده از آمار پارامتریک در پژوهش، نخست از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق استفاده شد. نتایج حاصل از به کارگیری این آزمون در جدول (۵) آمده است. همان طور که یافته‌های حاصل در جدول زیر نشان می‌دهد، توزیع داده‌های تحقیق نرمال هستند.

جدول ۵. نتایج حاصل از بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

سطح معناداری	آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	شاخص‌های آماری
		متغیرها
۰/۱۳۵	۱/۴۸۰	اعتماد سازمانی
۰/۱۷۵	۱/۱۲۵	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۱۲۲	۱/۶۵۴	بهره‌وری نیروی انسانی

با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌های مربوط به ضریب همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش در جدول (۶) نشان داده شده است. نتایج

همبستگی نشان می‌دهند بین اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی (۰/۱۴۷) و بهره‌وری نیروی انسانی (۰/۱۶۵) رابطه مثبت و معناداری از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد، و بین بهره‌وری نیروی انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی (۰/۱۳۲) نیز رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد (جدول ۶).

جدول ۶. میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای تحقیق

متغیرها	اعتماد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی
اعتماد سازمانی	۱	-	-
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۴۷	۱	-
بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۱۶۵	۰/۱۳۲	۱

بر اساس آنچه در ضریب همبستگی پیرسون مطرح شده است، روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته خطی است. همچنین، توزیع متغیرها نیز نرمال ارزیابی شد. علاوه بر این، از آماره دورین-واتسون برای سنجش مستقل بودن همبستگی باقی مانده‌ها استفاده شده است. نتایج این آماره نشان می‌دهد که باقی مانده‌ها با یکدیگر همبستگی ندارند<sup>۱</sup> و مستقل از هم هستند. همچنین، واریانس خطاها با هم برابر و ثابت است. جدول (۷)، ضرایب رگرسیون ساده رفتار شهروندی سازمانی را با اعتماد سازمانی نشان می‌دهند. بررسی سطح معناداری متغیرها حاکی از رابطه معنادار متغیر مستقل (اعتماد سازمانی) با متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) است.

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی ساده رفتار شهروندی سازمانی

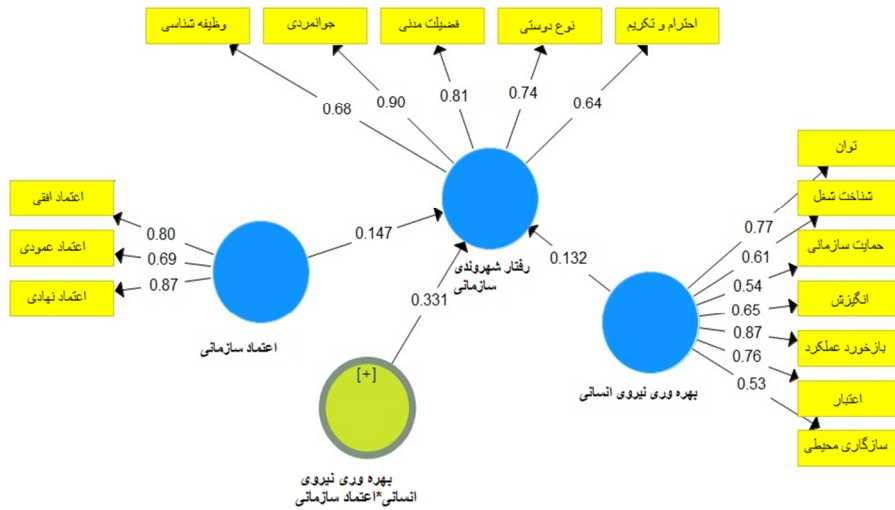
متغیرها	مقادیر آماری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا	مقدار ثابت	سطح معناداری	دورین واتسون
اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۴۷	۰/۰۲۲	۰/۱۴۷	۳/۴۳۰	۰/۰۰۰	۱/۹۸	

۱. مقدار این آماره بین ۰ تا ۴ است. اگر باقی مانده‌ها با یکدیگر همبستگی نداشته باشند، این آماره نزدیک به ۲ خواهد بود.

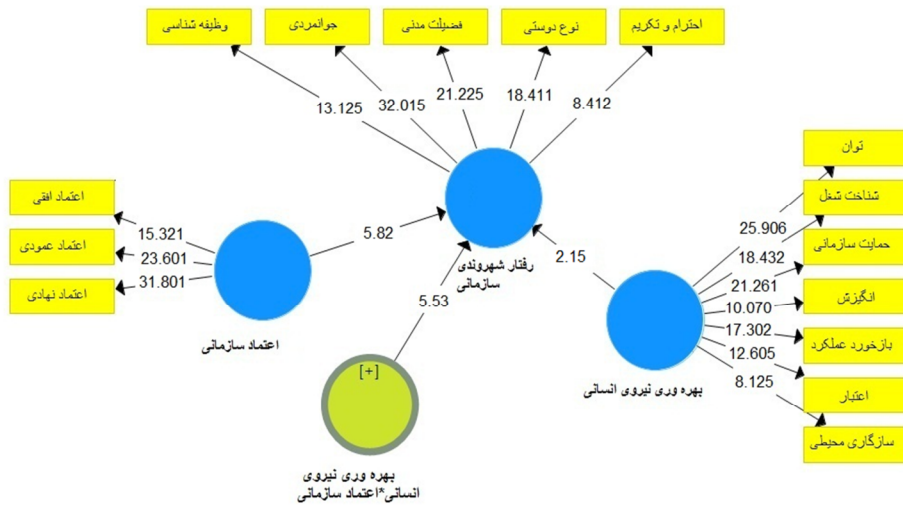


### تحلیل اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی و برازش مدل تحقیق

از آنجا که ضرایب همبستگی متغیرها معنادار بودند (جدول ۶)، امکان استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری فراهم شد. همچنین، پیش از ارزیابی مدل ساختاری، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌ای مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوط بررسی شود تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. بدین منظور، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) گویه‌ها باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشند. با در نظر گرفتن اینکه بار عاملی گویه یک کمتر از ۰/۵ به دست آمد و معناداری ضعیفی داشت، این گویه از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شد. بنابراین، اعتبار هم‌گرایی ابزار سنجش تأیید شد. لازم به ذکر است که در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم هم‌پوشانی بین سازه‌های پرسش‌نامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش، همبستگی بین هر دو سازه نباید بیشتر از ۰/۹ باشد. خروجی‌های آماری این پژوهش حاکی از آن بود که کلیه همبستگی‌های بین متغیرها کمتر از ۰/۹ بود، به طوری که در الگوی معادلات ساختاری، برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) در یکدیگر از الگوی استاندارد استفاده شد. شکل ۲ نتایج تحلیل مسیر و روابط بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. برای بررسی نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی به کمک نرم افزار، باید این متغیر تعدیل‌کننده نیز به عنوان یک متغیر مستقل وارد مدل شود تا بتوان متغیر تعاملی (متغیر سبز رنگ در مدل) را تشکیل داد. متغیر تعاملی از طریق ضرب متغیرهای مستقل و تعدیل‌کننده استاندارد شده ایجاد می‌شود. به این منظور، متغیر پیش‌بین و تعدیل‌کننده در مرحله اول و متغیر تعاملی در مرحله دوم وارد مدل می‌شود. همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، متغیر بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد و در حضور این متغیر این رابطه افزایش پیدا می‌کند، به طوری که در این اثرگذاری، ابعاد بازخورد عملکرد (۰/۸۷) و توان نیروی انسانی (۰/۷۷) وزن بیشتری نسبت به سایر ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی داشته‌اند. شکل ۳ نشان می‌دهد که در مدل پژوهش حاضر، کلیه روابط بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است ( $t > 1.64$  و  $P < 0.05$ ).



شکل ۲. نتایج تحلیل مسیر (تخمین استاندارد)



شکل ۳. نتایج تحلیل مسیر (تخمین غیر استاندارد)

همان طور که در جداول (۸) و (۹) مشاهده می‌شود، با توجه به کمتر بودن مقدار سطح معناداری از ۰/۰۵، متغیر بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌گر دارد و در حضور افزایشی این متغیر این رابطه شدت پیدا می‌کند؛

## تحقیقات اطلاعاتی و تکنیک‌های آماری

مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین ...

بنابراین، فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. شدت اثر ( $F^2$ ) تعدیلی بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس فرمول کوهن اندازه‌گیری شده است:

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ model with moderator} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}}$$

مطابق این فرمول، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای  $F^2$  به ترتیب نشان از شدت تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). براین اساس، مقدار به‌دست آمده برای شدت اثر متغیر تعدیل‌گر این پژوهش ۰/۱۲۰۶ است و شدت اثر آن تقریباً متوسط ارزیابی می‌شود.

$$F^2 = \frac{0.1095 - 0.0021}{1 - 0.1095} = 0.1206$$

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

روابط	$F^2$ (شدت اثر) ضریب مسیر (بتا)	عدد معناداری (تی)	سطح معناداری	نتیجه
اعتماد سازمانی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۴۷	۵/۸۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه ۱
اعتماد سازمانی × بهره‌وری نیروی انسانی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۲۰۶	۵/۵۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه ۲

در جدول (۹)، معناداری اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل مربوط به متغیرهای تحقیق مورد تحلیل قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول زیر مشخص است، اثرات مستقیم «اعتماد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی»، «بهره‌وری نیروی انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی»، «اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی» معنادار بوده است. از سوی دیگر، علاوه بر معنادار بودن اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم «اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی» با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی نیز معنادار است.

جدول ۱۰. تحلیل معناداری اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای تحقیق

اثرات کل		اثرات غیر مستقیم		اثرات مستقیم		روابط
سطح معناداری	تی	سطح معناداری	تی	سطح معناداری	تی	
۰/۰۰۰	۶/۴۵	---	----	۰/۰۰۰	۶/۴۵	اعتماد سازمانی <--- بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۵/۸۲	---	----	۰/۰۰۰	۵/۸۲	بهره‌وری نیروی انسانی <--- رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۰۰	۲۴/۲۵	۰/۰۰۰	۵/۸۲	۰/۰۰۰	۴/۷۴	اعتماد سازمانی <--- رفتار شهروندی سازمانی

### نتیجه‌گیری

یکی از مسائل و چالش‌های اصلی پیش‌روی سازمان‌ها در دنیای متحول و به‌شدت متغیر امروزی، شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتار شهروندی سازمانی است. در مکاتب سنتی مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رفت ولی امروزه رفتارهای فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است (مایفیلد و تبر،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰). با این حال، به نظر می‌رسد حاکم بودن جو بی‌اعتمادی در سازمان‌ها تأثیر زیان‌باری در این فرایند دارد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در اعتماد سازمانی می‌تواند منجر به افزایش هرچه بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی شود (اوگیوز، ۲۰۱۰). بهره‌وری نیروی انسانی در تقویت این نوع رفتارها می‌تواند نقش مداخله‌های مطلوبی داشته باشد، به طوری که سازمان‌ها پیوسته به دنبال شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. اکنون اعتقاد راسخی وجود دارد که بهره‌وری و رفتارهای فراتر از نقش با یکدیگر در ارتباط هستند (آرنود و وازیلسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، این مطالعه به‌عنوان اولین پژوهش مستقل و برای اولین بار با هدف بررسی نقش اعتماد سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان انجام گرفت. نتیجه تحقیق نشان داد که در کتابخانه‌های عمومی هرمزگان، اعتماد سازمانی در سطوح مختلف (اعتماد

1. Mayfield & Taber

2. Arnaud & Wasieleski

افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌شود، به طوری که با در نظر گرفتن اثر بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر، شدت رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. سینگ و اسریواستاوا (۲۰۰۹) عقیده دارند وجود اعتماد در سطح فردی افراد را برمی‌انگیزاند تا در رفتارهای کاری مثبت مانند رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت فعال داشته باشند.

زین‌آبادی و صالحی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی نقش عدالت سازمانی، اعتماد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. از آنجا که نتایج پژوهش مزبور حاکی از وجود رابطه مثبت و معناداری بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی بود؛ این یافته با نتیجه مطالعه حاضر مبنی بر تأثیرگذاری مثبت و معنادار اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی مطابقت دارد. همچنین، یافته‌های این پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی با نتایج پژوهش ارتورک<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) سازگار است، به طوری که در پژوهش‌های متعددی با توجه به نقش حیاتی اعتماد سازمانی در بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی، این موضوع اهمیت فزاینده‌ای داشته و مورد توجه جدی قرار گرفته است (الون و همکاران، ۲۰۰۸). بدین ترتیب، بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی منجر به شکل‌گیری اعتماد در سازمان می‌شود (ون‌هالا و ریتاللا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). با توجه به یافته‌های پژوهش فعال، دوست قهفرخی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵) مبنی بر وجود رابطه معنادار بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، نتایج پژوهش مذکور با نتایج مطالعه حاضر همسو است. از جمله عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مهارت، آموزش، انگیزش و مشارکت در تصمیمات شرکت است که در سایه اعتماد مدیران به کارکنان و بالعکس قابل اجرا است. غفاری چراتی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت کشور پرداخت، اما در این تحقیق رضایت شغلی به عنوان جزئی از بهره‌وری منابع انسانی در نظر گرفته شده است که این موضوع جامعیت مطالعه صورت گرفته را نسبت به تحقیق مذکور نشان می‌دهد.

همچنین، نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش دنهولم<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) سازگار است. نتایج پژوهش دنهولم (۲۰۰۰) بیانگر ارتباط نسبتاً قوی بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به

1. Zeinabadia & Salehi

2. Ertürk

3. Vanhala & Ritala

4. Denholm

همکاران، رابطه متوسط بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به مراجعان، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران و اعتماد به مدیر بود. نتایج مطالعه چن، چانگ و هو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که مبادله رهبر-عضو، تأثیر مثبتی بر اعتماد زیردستان به سرپرست و همچنین بر حمایت ادراک شده سرپرست دارد که در نتیجه موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

همان طور که نتایج مطالعات انجام شده حاکی از وجود رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد بین فردی (سینگ و اسریواستارا (۲۰۰۹) و اعتماد کارکنان به مدیر (نجات، کوثر نشان و میرزاده (۱۳۸۸) است، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد بین اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان رابطه معنادار وجود دارد، چراکه بهبود ابعاد اعتماد سازمانی در کتابخانه‌ها به دلیل اینکه سبب بامعنا تلقی شدن کار، ایجاد احساس مسئولیت و آگاهی از نتایج عملکرد برای کارکنان می‌شود در آنان ایجاد انگیزش کرده، رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته، سبب بهبود عملکرد شده و نهایتاً رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد. البته باید دانش و مهارت، و شدت نیاز به رشد کارکنان کتابخانه‌ها را مورد توجه قرار داد، چرا که ارتقای ابعاد اعتماد سازمانی سبب افزایش توان انگیزشی شغل شده و چنانچه فرد شدت نیاز به رشد پایینی داشته و دانش و مهارت کافی برای انجام کار مورد نظر را نداشته باشد، سبب دلزدگی آنان از کار شده و احتمال افت بهره‌وری نیروی انسانی افزایش می‌یابد.

تحقیق عسگری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان داد اگر تعاملات مدیر با زیردستان تعاملاتی صادقانه و مبتنی بر اعتماد باشد، روابط بین مدیر و کارکنان بهبود می‌یابد. مدیری که با کارکنان خود با احترام رفتار می‌کند، به گونه‌ای عمل می‌کند که کارکنان وی را محرم اسرار خود می‌دانند، باعث می‌شود که کارکنان به چنین مدیری اعتماد کنند و همه تلاش خود را در انجام وظایف سازمانی و همچنین کمک به دیگران به کار گیرند. در نتیجه، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بهبود می‌یابد. به طور خلاصه، کارکنان بهره‌ور که به همکاران، مدیران و در کل به سازمان خود اعتماد دارند باور دارند که سازمان از آن‌ها مراقبت

1. Chen, Chang & Hu

2. Asgari et al.

می‌کند و نسبت به مسائل آن‌ها حساس است، محیط و جو سازمان را مثبت درک می‌کنند، نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر سازمان حساس هستند و به‌طور داوطلبانه و ناخودآگاه به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازند.

شایان ذکر است درخصوص تحقیقات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، این تحقیق اولین مطالعه‌ایست که به بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته است و از این نظر امکان مقایسه نتایج حاضر با یافته‌های تحقیقات قبلی وجود نداشته و این امر خود می‌تواند زمینه‌ساز تحقیقات آتی در این حوزه باشد. با توجه به نتایج این پژوهش، کاربست پیشنهادهای ذیل مفید است:

- با توجه به اینکه وضعیت اعتماد نهادی کتابخانه‌های مورد مطالعه از میزان متوسط کمتر است، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولین کتابخانه‌های عمومی استان هرزگان برای ارتقای سطح اعتماد کارکنان به راهبرد، چشم‌انداز، ساختارها، فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی آن کتابخانه‌ها اقدامات و راهبردهایی تدوین کرده و آن‌ها را به اجرا درآورند.
- با توجه به پایین بودن بعد وظیفه‌شناسی رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می‌شود راهبردهای مناسب برای بهبود این نوع رفتارها در میان کارکنان کتابخانه‌های عمومی هرزگان، تدوین و اجرا شود.
- با توجه به پایین بودن میزان بعد سازگاری محیطی بهره‌وری نیروی انسانی، استفاده از تکنولوژی‌های فنی در سازگاری محیطی در بالا بردن سطح بهره‌وری نیروی انسانی توصیه می‌شود. این راستا لزوم دیدن دوره‌های آموزشی و شرکت در سمینارهای تخصصی می‌تواند کارکنان کتابخانه‌های عمومی را از روزمرگی به آموختن پدیده‌های جدید ترغیب کرده و باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزش شود. به همین دلیل، برای فراهم آوردن میزان مطلوبی از تنوع مهارت، اجرای پاره‌ای از آموزش‌ها لازم به نظر می‌آید.
- با توجه به سطح نامطلوب بُعد بازخورد عملکرد، ضمن توجه مدیریت به کارگیری ابزارها و مکانیزم‌های مدیریتی و ایجاد بستر مناسب نرم‌افزاری، پیشنهاد می‌شود رویه‌های کلی انجام امور با استفاده از روش‌های آموزش حین خدمت به کلیه کارکنان

کتابخانه‌ها منتقل شود تا در حین عمل خود فرد بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار، احساس خودکارآمدی او تقویت شود و بیش‌ازپیش بر انجام امور تأثیر بگذارد و همچنین می‌توان با دادن بازخورد درست و کارآمد، سطح اعتماد سازمان را به کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان هرمزگان افزایش داد؛ زیرا یک بازخورد مفید در کنار تقویت‌کننده‌های مثبت رفتارهای شهروندی را به همراه خواهد داشت.

با توجه به سطح پایین بُعد شناخت شغل به دلایلی از جمله مقبولیت کم شغل و علاقه پایین به آن، و داشتن آگاهی پایین نسبت به اهداف شغلی و راهبردها و نیز در کتابخانه‌های دارای چند کتابدار به دلیل گستردگی فعالیت‌ها و وظایف نمی‌توان انجام یک فعالیت را از ابتدا تا انتها به یک کتابدار و کارمند محول کرد، بلکه هر کارمند مسئول انجام بخشی از کار است و برای حفظ یکپارچگی فعالیتی که انجام می‌شود می‌توان برای آن فعالیت یک گروه کاری تشکیل داد تا ضمن ایجاد و حفظ هویت وظیفه، افراد بتوانند درک واضح و روشنی از کل فعالیت موردنظر به دست آورند.

## منابع

- اسعدی، میرمحمد؛ ندافی، غزاله؛ و شفیع رودپشتی، میثم (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی در کتابداران کتابخانه‌های عمومی (مورد: کتابخانه‌های عمومی شهرستان یزد)، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱(۱)، ۱۵۳-۱۲۵.
- سبزی‌پور، مجید؛ احمدی‌زاد، آرمان؛ و اسماعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۰). تحلیل رابطه جو سازمانی با متغیرهای نگرشی و رفتارهای فرانش در نیروی انسانی کتابخانه‌های عمومی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۷(۴)، ۶۰۲-۵۸۱.
- صبوری، فهیمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مشهد (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
- غفاری چراتی، معصومه (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کنشگران وزارت کشور (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- فعال، آرمین؛ دوست قهفرخی، ابراهیم‌علی؛ و جلالی‌فراهانی، مجید (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱(۳)، ۴۳-۳۵.



- قلی پور، آرین (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
- محسنین، شهریار؛ و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار (Smart-PLS) چاپ اول). تهران: انتشارات مهربان نشر.
- نجات، سید امیر رضا، کوثرنشان، محمدرضا؛ و میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران). فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، ۳۵(۷)، ۷۲-۸۴.

### References

- Akan, O. H., Allen, R. S., & White, C. S. (2009). Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research*, 40(1), 94-112.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334.
- Asadi, M., Nadafi, G., and M. Shafiei Roudposhti. (2011). Investigating the Relation between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors of the Librarians at Public Libraries: A Case Study on the Public Libraries in Yazd. *Library Science and Information Quarterly*, 1(1), 125-153. (in Persian)
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Chen, C. H. V., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2007). The Relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Nurses. In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia* (pp. 692-697).
- Chow, C. W., Lai, J. Y., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Denholm, P. J. (2002). *A study of organizational citizenship behavior and trust in a public high school* (Doctoral dissertation). Wilmington College, Ohio, United States.
- Dickinson, L. (2009). *An examination of the factors affecting organizational citizenship behavior* (Doctoral dissertation). University of Tennessee at Chattanooga, Tennessee, United States.
- Ellonen, R. (2005). *The relationships of organizational cultures, trust and innovativeness* (Master's thesis). LUT University, Lappeenranta, Finland.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Erat, S., Erdil, O., & Kitapccedil, H. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. *African journal of Business management*, 6(30), 8853-8861.

- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270.
- Faal, A., doust Ghahfarokhi, E. A., and Jalali Farahani, M. (2017). The Relationship between Organizational Trust and its components with Human Resource Productivity in The Departments of Youth And Sports of Ardebil Province. *Applied Research of Sport Management*, 5(3), 37-45. (in Persian)
- Ghafari Cherati, M. (2007). *Studying the Relation between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Activists of Ministry of Interior*, MA Thesis, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (in Persian)
- Gholipoor, A., Poorezat, A., and Hazrati, M. (2009). Effect of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in the State Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118. (in Persian)
- Hall, L. M. (2003). Nursing intellectual capital: A theoretical approach for analyzing nursing productivity. *Nursing economics*, 21(1), 14.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*, 34(11), 38-+.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Jeon, J. H. (2009). The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Kochanek, S. T., (2005). Interrogating social capital: The Indian Experience. *Commonwealth and Comparative Politics*, 43(3), 433-435.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Schippers, M. C. (2002). The impact of leader behaviour on trust in management and co-workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 29-34.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity 1. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- Mayfield, C. O., & Taber, T. D. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 741-763.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
- Mohsenin, S., and Esfidani, M. R (2014). *Modeling Structural Equations with Partial Least Squares Approach by Smart-PLS* (First Edition), Tehran: Mehraban Nashr Publishing Institute. (in Persian)

- Möllering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of managerial psychology*, 19(6), 556-570.
- Monji, L., & Ortlepp, K. (2011). The relationship between organisational trust, job satisfaction and intention to leave: An exploratory study. *Management, Informatics and Research Design*, 192.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Nejat A., Kosarneshan, M., and Mirzadeh A. (2009). Effect of organizational citizenship behavior on the quality of services. *Commercial Survey*, 7(35), 72-84. (in Persian)
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
- Ozmen, Y. S. (2018). How employees define organisational trust: analysing employee trust in organisation. *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 21-40.
- Perreira, T., & Berta, W. (2015). Increasing OCB: The influence of commitment, organizational support and justice. *Strategic HR Review*, 14(1/2), 13-21.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Rehman, S. U., Qingren, C., & Weiming, G. (2017). Rise in level of trust and trustworthiness with trust building measures: A mathematical model. *Journal of Modelling in Management*, 12(3), 349-363.
- Sabouri, F. (2013). *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Libraries of Mashhad Public Libraries* (Doctoral dissertation). Imam Reza University, Mashhad, Iran. (in Persian)
- Sabzipoor, M., Ahmadizad, A., Esmaili Givi, M. R. (2012). Analysis of the Relationship of Organizational Atmosphere with Attitude Variables and Meta-role Behaviors in the Personnel of Public Libraries. *Research on Information Science & Public Libraries*, 17(4), 581-603. (in Persian)
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Sjahrudin, H., & Sudiro, A. A. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary J. of contemporary Res. Bus. (IJCRB)*, 4(12), 133-141.
- Stanley, L. J., & McDowell, W. (2014). The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 264-275.

- Tulu, D. T. (2017). Should online social Medias (OSMs) be banned at work? The impact of social Medias on employee productivity in Ambo University, a case study. *Research in International Business and Finance*, 42, 1096-1102.
- Turnipseed, D. L., & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-216.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265.
- Wang, G., He, Q., Meng, X., Locatelli, G., Yu, T., & Yan, X. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1402-1414.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. G. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Zarei Matin, H., Razavi, H. R., Azimy, L., & Emamgholizadeh, S. (2014). Is stress management related to workforce productivity?. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 1-19.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

منصوری، حسین و دانیالی ده‌حوض، محمود (۱۳۹۸). مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۲۵(۳)، ۴۸۳-۵۱۰.

---

Mansoori, H., & Danyali DehHoz, M. (2019). A Study of the Moderating Effect of the Productivity of Manpower on the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Research on Information Science & Public Libraries*. 25(3), 483-510.