

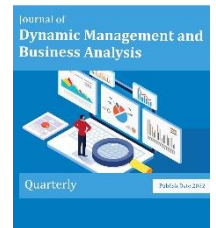


Journal Website

Article history:  
Received 30 March 2024  
Accepted 14 June 2024  
Published online 21 Sept. 2024

# Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 298-317



E-ISSN: 3041-8933

## Examining the Role of Dimensions and Components of the Employee Compensation System in Explaining the Variance of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: General Tax Office of Kerman Province)

Majid Jamshidi<sup>1</sup>, Mohammad Jalal Kamali<sup>2</sup>\*, Saeed Sayadi<sup>3</sup>, Navid Fatehi Rad<sup>3</sup>, Mehdi Mohammad Bagheri<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding author).

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

\* Corresponding author email address: mjalalkamali22@gmail.com

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Jamshidi M, Kamali M, Sayadi S, Fatehi Rad N, Mohammad Bagheri M. (2024). Examining the Role of Dimensions and Components of the Employee Compensation System in Explaining the Variance of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: General Tax Office of Kerman Province). *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(3), 298-317.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2036573.1051>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

**Objective:** The aim of this study was to examine the role of the dimensions and components of the employee compensation system in explaining the variance of organizational citizenship behavior (OCB) (Case Study: General Tax Office of Kerman Province). **Methodology:** This research was applied in purpose and descriptive-correlational in terms of method. Data were collected through standardized questionnaires. The compensation system questionnaire included four dimensions: managerial, organizational, psychological, and social. The OCB questionnaire included 15 dimensions, both using a 5-point Likert scale. The statistical population consisted of all employees of the General Tax Office of Kerman Province, and random sampling was used to select the participants. **Findings:** The results showed a significant and positive relationship between the dimensions of the compensation system (managerial, organizational, psychological, and social) and OCB. These dimensions simultaneously explained 39.5% of the variance in OCB. Moreover, psychological and managerial components had the greatest impact on OCB. **Conclusion:** This study demonstrated that the employee compensation system, particularly its psychological and managerial dimensions, has a direct influence on enhancing organizational citizenship behavior. Organizations that focus on improving their compensation systems can expect an increase in extra-role behaviors and greater employee participation. It is recommended that organizations pay special attention to designing and implementing fair and supportive compensation systems. **Keywords:** Employee Compensation System, Organizational Citizenship Behavior, General Tax Office, Kerman Province.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Organizational citizenship behavior (OCB) has emerged as a critical factor in enhancing organizational performance and overall workplace harmony. Defined as discretionary behaviors that go beyond formal job requirements and contribute to organizational effectiveness, OCB has gained widespread attention in the fields of organizational behavior and human resource management (Ahmadi et al., 2016). It has been argued that fostering OCB within organizations can lead to a wide array of benefits, including increased job satisfaction, employee engagement, and organizational commitment (Ali, 2016). This behavior, although not directly rewarded by formal compensation systems, has a significant influence on overall organizational success.

Various factors influence the emergence of OCB in employees, with the employee compensation system playing a pivotal role. According to research by Alam (2021), a well-structured compensation system that includes both financial and non-financial rewards can positively impact employees' attitudes and behaviors, leading to an increase in OCB (Alam, 2021). Justice in compensation and the perception of fairness have also been highlighted as essential elements in promoting OCB. Ali (2016) found that organizational justice, particularly in terms of distributive and procedural fairness, can enhance employees' willingness to go beyond their formal roles, fostering OCB (Ali, 2016).

Additionally, support from leadership and the organization at large significantly contributes to the development of OCB. Alomari et al. (2019) noted that authentic leadership, coupled with a supportive work environment, can strengthen the relationship between employees and their commitment to the organization, thereby encouraging OCB (Alomari et al., 2019). This research builds on the existing literature by examining the relationship between various dimensions of the employee compensation system—managerial, organizational, psychological, and social—and OCB within the context of the General Tax Office of Kerman Province.

### Methodology

This study was applied in nature and used a descriptive-correlational research design to explore the relationship between the compensation system and OCB. The research was conducted as a case study in the General Tax Office of Kerman Province. Data were collected using standardized questionnaires. The employee compensation system was measured using a questionnaire that covered four dimensions: managerial, organizational, psychological, and social. OCB was assessed through a separate questionnaire that covered 15 dimensions of the behavior, both utilizing a 5-point Likert scale. After assessing the reliability and validity of the instruments, data were collected from a randomly selected sample of employees. The sample size was determined using the Morgan table, and statistical analysis was conducted using correlational techniques to explore the relationships between variables.

### Findings

The findings of this research indicated a significant and positive relationship between all four dimensions of the employee compensation system and OCB. The four dimensions of the compensation



system (managerial, organizational, psychological, and social) were found to simultaneously explain 39.5% of the variance in OCB. Among these, the psychological dimension had the highest explanatory power, accounting for 53.2% of the variance in OCB. The managerial dimension also played a significant role, explaining 40.3% of the variance. The organizational dimension contributed 26% to the variance in OCB, while the social dimension explained 25.9%.

## Discussion and Conclusion

The results of this study align with previous research, confirming the strong link between a well-structured compensation system and OCB. Ahmadi et al. (2016) previously highlighted that a fair and comprehensive compensation system could promote positive behaviors like OCB in employees (Ahmadi et al., 2016). This research further supports the assertion that the different dimensions of the compensation system—particularly the psychological and managerial dimensions—are crucial in fostering OCB.

The psychological dimension, which includes emotional and mental support provided by the organization, was the strongest predictor of OCB. This finding is consistent with Andrade and Neves (2022), who demonstrated that employees are more likely to exhibit citizenship behaviors when they feel psychologically supported and valued by their organization (Andrade & Neves, 2022). When employees perceive that their well-being is prioritized, they become more engaged in their work and more likely to help their colleagues, which enhances overall organizational performance.

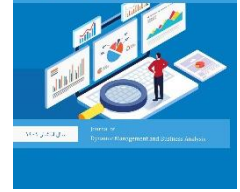
The managerial dimension, which involves leadership practices and management's approach to rewarding employees, was also found to have a significant impact on OCB. This is in line with findings by Alam (2021), who stated that managerial practices that ensure fairness, transparency, and adequate rewards foster a sense of belonging and commitment among employees, motivating them to go beyond their formal job responsibilities (Alam, 2021). When management supports employees through just and equitable compensation practices, employees feel valued and reciprocate through behaviors that benefit the organization, such as OCB.

The organizational and social dimensions of the compensation system were also found to be significant but to a lesser extent. Alomari et al. (2019) found that organizational support and leadership play a key role in shaping employees' behaviors. Organizations that create a culture of collaboration and support are more likely to see increased levels of OCB among their employees (Alomari et al., 2019). In environments where employees feel supported not only financially but also emotionally and socially, they are more willing to engage in behaviors that exceed their formal job requirements.

Furthermore, this study highlights the importance of a comprehensive compensation system that addresses not only financial incentives but also psychological and social needs. Research by Amran (2022) emphasized that a compensation system that integrates both material and emotional rewards can significantly improve employees' overall satisfaction and commitment to the organization (Amran, 2022). Employees who perceive that their organization cares about their well-being are more likely to exhibit citizenship behaviors that contribute to organizational success.

In conclusion, this study provides further evidence that the employee compensation system plays a critical role in promoting OCB. The findings suggest that organizations seeking to enhance OCB among

their employees should focus on developing compensation systems that address both material and emotional needs. By fostering a supportive work environment and ensuring fairness in compensation practices, organizations can encourage employees to go beyond their formal roles and contribute positively to the organization's overall performance.



## بررسی نقش ابعاد و مولفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان کرمان)

مجید جمشیدی<sup>۱</sup>، محمد جلال کمالی<sup>۲</sup>، سعید صیادی<sup>۳</sup>، نوید فاتحی راد<sup>۴</sup>، مهدی محمد باقری<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

\*ایمیل نویسنده مسئول: mjalalkamali22@gmail.com

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

#### نحوه استناد به این مقاله:

جمشیدی م، کمالی م، صیادی س، فاتحی راد ن، محمد باقری م. (۱۴۰۳). بررسی نقش ابعاد و مولفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان کرمان). *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۳)، ۲۹۷-۳۱۷.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی نقش ابعاد و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان کرمان) بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شد. پرسشنامه جبران خدمات شامل ۴ بعد مدیریتی، سازمانی، روان‌شناختی و اجتماعی بود و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شامل ۱۵ بعد، که بر اساس مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای طراحی شده بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کرمان بود که نمونه‌ها به روش تصادفی انتخاب شدند. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین ابعاد نظام جبران خدمات (مدیریتی، سازمانی، روان‌شناختی، اجتماعی) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. این ابعاد به صورت همزمان ۳۹٫۵ درصد واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کردند. همچنین، مؤلفه‌های روان‌شناختی و مدیریتی بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی داشتند. **نتیجه‌گیری:** این پژوهش نشان داد که نظام جبران خدمات، به ویژه ابعاد روان‌شناختی و مدیریتی آن، تأثیر مستقیمی بر تقویت رفتار شهروندی سازمانی دارد. سازمان‌هایی که به بهبود نظام جبران خدمات خود توجه کنند، می‌توانند شاهد افزایش رفتارهای فراوظیفه‌ای و مشارکت بیشتر کارکنان باشند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به طراحی و اجرای نظام جبران خدمات منصفانه و حمایتی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

**کلیدواژه‌گان:** نظام جبران خدمات، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی، رفاه کارکنان، اداره کل امور مالیاتی.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت و علوم اجتماعی تبدیل شده است. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار فراوظیفه‌ای تعریف می‌شود که به طور مستقیم توسط سیستم‌های رسمی پاداش سازمانی شناسایی نمی‌شود اما عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد (Aghaei Ghaleche, 2023; Ahmadi et al., 2016; Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Khodabakhshi, 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024). این مفهوم با ایجاد روابط مثبت میان کارکنان و سازمان، علاوه بر بهبود عملکرد سازمانی، موجب ارتقای تعاملات اجتماعی در محیط کار نیز می‌شود. به عبارتی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نشان‌دهنده تعهد بالای آن‌ها نسبت به سازمان و اهداف آن است (Ariani, 2011).

نقش رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی مطالعات نشان می‌دهند که رفتار شهروندی سازمانی، علاوه بر بهبود عملکرد کارکنان، در افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک کار نقش مؤثری دارد (Alomari et al., 2019). به عنوان مثال، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که کارکنانی که OCB بالاتری از خود نشان می‌دهند، نه تنها در انجام وظایف محوله خود موفق‌تر هستند، بلکه در کمک به همکاران و بهبود فرآیندهای سازمانی نیز نقش بسزایی ایفا می‌کنند (Ahmadi et al., 2016). در همین راستا، تحقیق انجام‌شده توسط Alam (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که ایجاد فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی، موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (Alam, 2021).

عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات نشان می‌دهد که عوامل متعددی می‌توانند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشند که از جمله آن‌ها می‌توان به حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، و تعهد سازمانی اشاره کرد (Ali, 2016). حمایت سازمانی به معنای درک کارکنان از این است که سازمان به نیازها و رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، تمایل بیشتری به نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت (Andrade & Neves, 2022). در این راستا، پژوهش Amran (۲۰۲۲) نشان داد که حمایت ادراک‌شده سازمانی و OCB رابطه مثبتی با عملکرد کارکنان دارد.

نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر OCB است. تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت در سازمان، به ویژه عدالت توزیعی و رویه‌ای، نقش مهمی در افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (Ali, 2016). عدالت سازمانی به درک کارکنان از انصاف در سازمان اشاره دارد و زمانی که کارکنان احساس کنند که با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که در انجام وظایف خود فراتر از انتظارات عمل کنند و رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان دهند (Amran, 2022). پژوهش‌های متعدد نیز این رابطه را تأیید کرده‌اند و نشان داده‌اند که عدالت سازمانی نه تنها موجب افزایش OCB می‌شود، بلکه تعهد سازمانی کارکنان را نیز تقویت می‌کند (Apostol, 2023).

تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تعهد سازمانی نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنانی که تعهد بالاتری نسبت به سازمان خود دارند، تمایل بیشتری به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهند (Andrianto & Palupi, 2023). این تعهد می‌تواند در سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری تعریف شود (Ariani, 2011). به عنوان مثال، کارکنانی که تعهد عاطفی بالاتری نسبت به سازمان دارند، به دلیل وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل بیشتری به کمک به دیگران و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Artatanaya, 2023).

فرهنگ سازمانی و OCB یکی دیگر از عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی اطلاق می‌شود که رفتار کارکنان را در سازمان هدایت می‌کند. تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند موجب تقویت OCB در میان کارکنان شود (Ardiansyah et al., 2020). به عنوان مثال، در یک مطالعه انجام‌شده توسط Demir (۲۰۱۵)، فرهنگ سازمانی مثبت به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی برای رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شد.

رهبری و رفتار شهروندی سازمانی رهبری نیز نقش مهمی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی دارد. به ویژه، رهبری تحول‌گرا که بر ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به کارکنان تأکید دارد، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد (Ariani, 2011). رهبران تحول‌گرا با ایجاد یک محیط کاری مثبت و الهام‌بخش، کارکنان را ترغیب می‌کنند تا فراتر از انتظارات خود عمل کنند و در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت کنند (Artatanaya, 2023).

رابطه بین OCB و انگیزش شغلی تحقیقات نشان می‌دهد که انگیزش شغلی نیز می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر در تقویت رفتار شهروندی سازمانی عمل کند. به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Fayyaz و Azizinia (۲۰۱۶) نشان داد که انگیزش شغلی می‌تواند موجب افزایش OCB در میان کارکنان شود (Fayyaz & Azizinia, 2016). انگیزش شغلی به این معناست که کارکنان برای انجام وظایف خود انگیزه کافی دارند و این انگیزه می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله پاداش‌های مالی، فرصت‌های پیشرفت، و حمایت سازمانی باشد (Bramantya & Muafi, 2022).

نقش رضایت شغلی در رفتار شهروندی سازمانی رضایت شغلی نیز به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، احتمال بیشتری دارد که در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت کنند (Cabuhayan, 2023). رضایت شغلی می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مانند شرایط کاری، فرصت‌های پیشرفت شغلی، و روابط مثبت با همکاران و مدیران باشد (Ariani, 2011).

پشتیبانی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد، پشتیبانی سازمانی است. پشتیبانی سازمانی به میزان درک کارکنان از این که سازمان به رفاه و نیازهای آن‌ها اهمیت می‌دهد اشاره دارد (Andrade & Neves, 2022). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، تمایل بیشتری به نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Amran, 2022). به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Ahmadi et al. (۲۰۱۶) نشان داد که پشتیبانی سازمانی و OCB رابطه مثبتی با عملکرد کارکنان دارد (Ahmadi et al., 2016).

در مجموع، نتایج پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند تأثیرات مثبت بسیاری بر عملکرد سازمان‌ها و کارکنان داشته باشد. عواملی مانند عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، پشتیبانی سازمانی، و فرهنگ سازمانی از جمله عواملی هستند که می‌توانند به تقویت OCB کمک کنند. همچنین، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، و رهبری تحول‌گرا نیز به عنوان عوامل مؤثر در تقویت این رفتارها شناخته شده‌اند. بنابراین، سازمان‌ها با ایجاد شرایط مناسب و حمایت از کارکنان خود می‌توانند OCB را تقویت کرده و به بهبود عملکرد سازمانی دست یابند. هدف این پژوهش بررسی نقش ابعاد و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان کرمان) بود.



پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و از حیث استراتژی پژوهشی کمی است که به کمک شیوه میدانی و استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع آوری داده مبادرت کرده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کرمان در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۳۴۸ نفر و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۸۶ نفر می باشد که با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. از طرف دیگر ابزار جمع آوری داده در تحقیق حاضر پرسشنامه است که شامل:

۱. پرسشنامه نظام جبران خدمات که شامل ۱۹۷ سوال براساس مقیاس لیکرت ۵ درجه از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می باشد. این پرسشنامه نظام جبران خدمات را در چهار بعد کلی به شرح **جدول ۱** می سنجد. برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه مزبور، از نظر متخصصین آشنا به موضوع استفاده شد که نتیجه پس از انجام تعدیلاتی، مورد تایید قرار گرفت. همچنین جهت سنجش روایی سازه آن از تحلیل عاملی به شرح **جدول ۱** استفاده شد که با عنایت به بالاتر بودن مقدار بارهای عاملی از ۰/۵، این روایی مورد تایید قرار گرفت.

### جدول ۱

بارهای عاملی پرسشنامه نظام جبران خدمات به تفکیک ابعاد ۴ گانه آن

متغیرهای مکنون	متغیرهای مشاهده شده	بارهای عاملی	معنی داری
نظام جبران خدمات	سازمانی	۰/۶۸	۰/۰۰۱
	مدیریتی	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	روانشناختی	۰/۹۱	۰/۰۰۱
	اجتماعی	۰/۸۱	۰/۰۰۱

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شامل ۱۶۲ سوال براساس مقیاس لیکرت ۵ درجه از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می باشد. این پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی را در ۱۵ بعد به شرح **جدول ۲** می سنجد. برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه مزبور، از نظر متخصصین آشنا به موضوع استفاده شد که نتیجه پس از انجام اصلاحاتی، مورد تایید قرار گرفت. همچنین جهت سنجش روایی سازه آن از تحلیل عاملی به شرح **جدول ۲** استفاده شد که با عنایت به بالاتر بودن مقدار بارهای عاملی از ۰/۵، این روایی مورد تایید قرار گرفت.

### جدول ۲

بارهای عاملی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

متغیرهای مکنون	متغیرهای مشاهده شده	بارهای عاملی	معنی داری
رفتار شهروندی سازمانی	فداکاری	۰/۶۱	۰/۰۰۱
	توجه	۰/۴۶	۰/۰۰۱
	تحمل پذیری	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	ابتکارات فردی	۰/۶۸	۰/۰۰۱
	مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	اطاعت و پیروی از قوانین سازمانی	۰/۵۱	۰/۰۰۱
	تعهد شغلی	۰/۶۸	۰/۰۰۱
	مشارکت سازمانی	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	طرفداری وفادارانه	۰/۶۱	۰/۰۰۱
	پشتکار و تلاش	۰/۶۰	۰/۰۰۱





۰/۰۰۱	۰/۷۲	ادب و مهربانی
۰/۰۰۱	۰/۵۷	رفتار مدنی
۰/۰۰۱	۰/۴۰	جوانمردی
۰/۰۰۱	۰/۵۰	وظیفه شناسی
۰/۰۰۱	۰/۸۴	نوع دوستی

گفتنی است ضریب پایایی پرسشنامه‌های تحقیق با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۶ بدست آمده است که حاکی از پایا بودن این دو ابزار است. در پایان بایستی عنوان کرد که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری با استفاده از نرم افزار SPSS23 در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده گردید (تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها شامل به کارگیری آزمون پیرسون و رگرسیون خطی چند گانه).

### یافته‌ها

در این بخش مبتنی بر فرضیات مطروحه، این فرضیات به شرح زیر مورد آزمون و تحلیل قرار می گیرند:  
- بررسی فرضیه اول تحقیق: نظام جبران خدمات کارکنان پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان است.

برای بررسی این فرضیه رابطه ابعاد ۴ گانه نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان با استفاده از مدل رگرسیون خطی تعیین می گردد. در بدو کار برای بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون به شرح **جدول ۳** استفاده شد:

### جدول ۳

آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد ۴ گانه نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

متغیر	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه	نوع رابطه
بعد سازمانی	۰/۵	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
بعد مدیریتی	۰/۵۹۵	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
بعد روانشناختی	۰/۴۳۱	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
بعد اجتماعی	۰/۳۶۴	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم

تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح **جدول ۳** نشان می دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین ابعاد ۴ گانه جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین این ابعاد ۴ گانه و رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک است.

از طرف دیگر با عنایت به یافته‌های **جدول ۴**، با توجه به این که مقدار p محاسبه شده از آزمون (۰/۰۰۱) در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است، لذا مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی بین ابعاد ۴ گانه اجتماعی جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی

در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. ضمناً با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ )، برابر با ۰/۳۹۵ می‌باشد، پس ابعاد ۴ گانه جبران خدمات کارکنان به صورت همزمان ۰/۳۹۵ واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند.

#### جدول ۴

تحلیل واریانس و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی ابعاد ۴ گانه نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی آن

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	$R^2_{adj}$	مقدار F	sig
رگرسیون	۴۹۰۵۱۱/۷۱	۴	۱۲۲۶۲۷/۹۳	۰/۶۳۹	۰/۳۹۵	۳۱/۲۱	۰/۰۰۱
باقی مانده	۷۱۱۲۳۳/۲۴	۱۸۱	۳۹۲۹/۴۷				
جمع	۱۲۰۱۷۴۴/۹۵	۱۸۵	-				
متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	sig		
ثابت	۱۸۵/۹۲	۲۹/۸۹۵	-	۶/۲۱۹	۰/۰۰۱		
بعد سازمانی	۰/۲۵۹	۰/۱۸۸	۰/۱۱۸	۱/۳۷۴	۰/۱۷۱		
بعد مدیریتی	۱/۰۲	۰/۲۱۸	۰/۴۹	۴/۶۷۶	۰/۰۰۱		
بعد روانشناختی	۰/۱۵۹	۰/۲۱۸	۰/۰۶۲	۰/۷۳۲	۰/۴۶۵		
بعد اجتماعی	۰/۷۰۲	۰/۱۸۶	۰/۲۳۲	۳/۷۷۷	۰/۰۰۱		

گفتنی است با توجه به مقدار سطح معنی‌داری محاسبه شده به شرح **جدول ۴**،  $H_0^2$ ،  $H_0^4$ ، (بعد مدیریتی و اجتماعی)، در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود، اما مدل رگرسیونی  $H_0^1$ ،  $H_0^3$ ، (بعد سازمانی و روانشناختی) در سطح ۰/۰۵ رد نمی‌شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای بعد مدیریتی و اجتماعی به ترتیب برابر ۰/۴۹ و ۰/۲۳۲ می‌باشد، پس بعد مدیریتی و اجتماعی به ترتیب بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می‌باشند.

- بررسی فرضیه دوم تحقیق: بعد سازمانی نظام جبران خدمات کارکنان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان است.

رابطه مولفه‌های ۵ گانه بعد سازمانی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان با استفاده از مدل رگرسیونی خطی تعیین می‌گردد. در بدو کار برای بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون به شرح **جدول ۵** استفاده شد:



جدول ۵

آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه‌های بعد سازمانی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

متغیر	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه	نوع رابطه
سطح و ساختار	۰/۳۵۸	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
امکانات و خدمات	۰/۴۹۶	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
امنیت شغلی	۰/۴۲۷	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
خط و مشی سازمان	۰/۳۵۴	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
شرایط کاری مناسب	۰/۴	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین سطح و ساختار، امکانات و خدمات، امنیت شغلی، خط و مشی سازمان و شرایط کاری مناسب با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین مولفه‌های بعد سازمانی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرهای پیش و متغیر ملاک است.

از طرف دیگر با عنایت به یافته‌های جدول ۶، با توجه به این که مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون ( $0/001$ ) در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است لذا در این سطح، مدل رگرسیون خطی معنی دار می‌باشد، یعنی بین سطح و ساختار، امکانات و خدمات، امنیت شغلی، خط و مشی سازمان و شرایط کاری مناسب با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ )، برابر با  $0/26$  می‌باشد، پس سطح و ساختار، امکانات و خدمات، امنیت شغلی، خط و مشی سازمان و شرایط کاری مناسب به صورت همزمان  $0/26$  واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند.

جدول ۶

تحلیل واریانس و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی بین مولفه‌های بعد سازمانی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	$R^2_{adj}$	مقدار F	sig
رگرسیون	۳۳۶۲۸۹/۰۱۹	۵	۶۷۲۵۷/۸۰۴	۰/۵۲۹	۰/۲۶	۱۳/۹۹	۰/۰۰۱
باقی مانده	۸۶۵۴۵۵/۹۲۷	۱۸۰	۴۸۰۸/۰۸۸				
جمع	۱۲۰۱۷۴۴/۹۴۶	۱۸۵	-				
متغیر	برآورد $B_0$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	sig		
ثابت	۳۰۹/۰۴۹	۲۴/۰۰۷	-	۱۲/۸۷۳	۰/۰۰۱		



۰/۲۲۲	۱/۲۲۶	۰/۱۱۱	۰/۷۶	۰/۹۳۲	سطح و ساختار
۰/۰۱۵	۲/۴۴۶	۰/۲۶۹	۱/۰۱۴	۲/۴۸۱	امکانات و خدمات
۰/۰۳۴	۲/۱۳۷	۰/۳۰۴	۱/۱۶۵	۲/۴۹	امنیت شغلی
۰/۳۹۹	۰/۸۴۵	۰/۱۳۲	۱/۷۳۵	۱/۴۶۷	خط و مشی سازمان
۰/۶۵۷	۰/۴۴۴	۰/۰۵۷	۱/۱۱	۰/۴۹۳	شرایط کاری مناسب

گفتنی است با توجه به مقدار سطح معنی داری محاسبه شده به شرح **جدول ۶**،  $H_0^3$ ,  $H_0^2$ , (امکانات و خدمات و امنیت شغلی)، در سطح  $0/05$  رد می‌شود، اما مدل رگرسیون  $H_0^1, H_0^4, H_0^5$  (سطح و ساختار، خط و مشی سازمان و شرایط کاری مناسب) در سطح  $0/05$  رد نمی‌شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای امکانات و خدمات و امنیت شغلی به ترتیب برابر  $0/269$  و  $0/304$  می‌باشد، پس امکانات و خدمات و امنیت شغلی به ترتیب بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می‌باشند.

- بررسی فرضیه سوم تحقیق: بعد مدیریتی نظام جبران خدمات کارکنان پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان است.

رابطه مولفه‌های ۵ گانه رفتار بعد مدیریتی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان با استفاده از مدل رگرسیون خطی تعیین می‌گردد. در بدو کار برای بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون به شرح **جدول ۷** استفاده شد:

#### جدول ۷

آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه‌های بعد مدیریتی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

متغیر	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه	نوع رابطه
پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی	۰/۴۷۲	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
بازخورد متناسب با عملکرد	۰/۴۱۵	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۵۶	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
برنامه‌های حمایتی مدیران	۰/۵۲	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
کیفیت مدیریت و سرپرستی	۰/۴۰۶	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک است.



از طرف دیگر با عنایت به یافته‌های **جدول ۸**، با توجه به این که مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون ( $0/001$ ) در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است و لذا مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی بین پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد. ضمناً با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  برابر با  $0/403$  می باشد، پس پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی به صورت همزمان  $0/403$  واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می کنند.

## جدول ۸

تحلیل واریانس و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی بین مولفه‌های بعد مدیریتی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی و آن

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	$R^2_{adj}$	مقدار F	sig
رگرسیون	۵۰۳۶۸۵/۰۸۹	۵	۱۰۰۷۳۷/۰۱۸	۰/۶۴۷	۰/۴۰۳	۲۵/۹۸	۰/۰۰۱
باقی مانده	۶۹۸۰۵۹/۸۵۷	۱۸۰	۳۸۷۸/۱۱				
جمع	۱۲۰۱۷۴۴/۹۴۶	۱۸۵	-				
متغیر	برآورد $B_d$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	sig		
ثابت	۲۵۱/۴۷۳	۲۲/۷۶۸	-	۱۱/۰۴۵	۰/۰۰۱		
پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی	۰/۴۹۴	۰/۵۰۸	۰/۰۸۵	۰/۹۷۳	۰/۳۳۲		
بازخورد متناسب با عملکرد	۰/۸۹۳	۰/۱۱۴	۰/۱۱۴	۱/۱۶	۰/۲۴۷		
مشارکت در تصمیم گیری	۴/۵۰۹	۰/۴۶۱	۰/۴۶۱	۴/۹۷۴	۰/۰۰۱		
برنامه‌های حمایتی مدیران	۲/۷۲۳	۰/۲۹	۰/۲۹	۳/۵۳۹	۰/۰۰۱		
کیفیت مدیریت و سرپرستی	۰/۴۴۵	۰/۰۴۳	۰/۰۴۳	۰/۵۷۶	۰/۵۶۵		

گفتنی است با توجه به مقدار سطح معنی داری محاسبه شده به شرح **جدول ۸**،  $H_0^3$ ،  $H_0^2$ ، (مشارکت در تصمیم گیری و برنامه‌های حمایتی مدیران)، در سطح  $0/05$  رد می‌شود، اما مدل رگرسیون  $H_0^1$ ،  $H_0^4$ ،  $H_0^5$  (پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد و کیفیت مدیریت و سرپرستی) در سطح  $0/05$  رد نمی‌شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای مشارکت در تصمیم گیری و برنامه‌های حمایتی مدیران به ترتیب برابر  $0/461$  و  $0/29$  می باشد، پس مشارکت در تصمیم گیری و برنامه‌های حمایتی مدیران به ترتیب بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می باشند.

- بررسی فرضیه چهارم تحقیق: بعد روانشناختی نظام جبران خدمات کارکنان پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان است.

رابطه مولفه‌های ۶ گانه بعد روانشناختی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان با استفاده از مدل رگرسیون خطی تعیین می‌گردد. در بدو کار برای بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون به شرح **جدول ۹** استفاده شد:

### جدول ۹

آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه‌های بعد روانشناختی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

متغیر	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه	نوع رابطه
ویژگی‌های شغلی	۰/۴۴۹	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
استقلال شغلی	۰/۳۶۳	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
چالش و تنوع فعالیت‌ها	۰/۲۳۷	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
انتظارات و باورها	۰/۳۸۱	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
داشتن قدرت در محیط کار	۰/۳۳۴	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
درک پول	۰/۲۲۴	۰/۰۰۲	دارد	مستقیم

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین پرورش استعدادها و پیشرفت شغلی، بازخورد متناسب با عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌های حمایتی مدیران و کیفیت مدیریت و سرپرستی با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرهای پیش و متغیر ملاک است.

از طرف دیگر با عنایت به یافته‌های **جدول ۱۰**، با توجه به این که مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون ( $0/01$ ) در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است، لذا مدل رگرسیون خطی معنی‌دار می‌باشد، یعنی بین ویژگی‌های شغلی، استقلال شغلی، چالش و تنوع فعالیت‌ها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار و درک پول با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. ضمناً با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  برابر با  $0/259$  می‌باشد، پس ویژگی‌های شغلی، استقلال شغلی، چالش و تنوع فعالیت‌ها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار و درک پول به صورت همزمان  $0/259$  واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند.



جدول ۱۰

تحلیل واریانس و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی مولفه‌های بعد روانشناختی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	مقدار F	sig
رگرسیون	۳۴۰۶۰۴/۴۴۵	۶	۵۶۷۶۷/۴۰۷	۰/۵۳۲	۰/۲۵۹	۱۱/۸	۰/۰۰۱
باقی مانده	۸۶۱۱۴۰/۵۰۲	۱۷۹	۴۸۱۰/۸۴۱				
جمع	۱۲۰۱۷۴۴/۹۴۶	۱۸۵	-				
متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد β	مقدار t	sig		
ثابت	۳۳۳/۳۰	۲۳/۶۷۳	-	۱۴/۰۷۹	۰/۰۰۱		
ویژگی‌های شغلی	۳/۴۶۷	۰/۷۵۵	۰/۴۲۸	۴/۵۹۳	۰/۰۰۱		
استقلال شغلی	۱/۰۶	۰/۹۵۹	۰/۱۰۵	۱/۱۰۶	۰/۲۷		
چالش و تنوع فعالیت‌ها	۴/۳۲۱	۱/۴۶۹	۰/۲۸۵	۲/۹۴۱	۰/۰۰۴		
انتظارات و باورها	۳/۵۷۷	۱/۶۵۹	۰/۲۰۱	۲/۱۵۶	۰/۰۳۲		
داشتن قدرت در محیط کار	۳/۴۳۳	۱/۳۹۴	۰/۲۱۵	۲/۴۶۲	۰/۰۱۵		
درک پول	۱/۵۴۶	۱/۰۶۹	۰/۱۲۳	۱/۴۴۶	۰/۱۵		

گفتنی است با توجه به مقدار سطح معنی داری محاسبه شده به شرح جدول فوق،  $H_0^1, H_0^3, H_0^4, H_0^5$ ، (ویژگی‌های شغلی، چالش و تنوع فعالیت‌ها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار)، در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود، اما مدل رگرسیون  $H_0^2, H_0^6$ ، (استقلال شغلی و درک پول) در سطح ۰/۰۵ رد نمی‌شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای ویژگی‌های شغلی، چالش و تنوع فعالیت‌ها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار به ترتیب برابر ۰/۴۲۸، ۰/۲۸۵، ۰/۲۰۱ و ۰/۲۱۵ می‌باشد، پس ویژگی‌های شغلی، چالش و تنوع فعالیت‌ها، انتظارات و باورها، داشتن قدرت در محیط کار به ترتیب بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می‌باشند.

- بررسی فرضیه پنجم تحقیق: بعد اجتماعی نظام جبران خدمات کارکنان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان است.

رابطه مولفه‌های ۶ گانه بعد اجتماعی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان با استفاده از مدل رگرسیون خطی زیر تعیین می‌گردد. در بدو کار برای بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون به شرح جدول ۱۱ استفاده شد:



## جدول ۱۱

آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه‌های بعد اجتماعی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معنی داری	وجود رابطه	نوع رابطه
ارتباطات اجتماعی در محیط کار	۰/۲۸۶	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
انسجام اجتماعی در محیط کار	۰/۳۶۲	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
سازگاری و تعادل مناسب بین کار و	۰/۱۸	۰/۰۱۴	دارد	مستقیم
سایر جنبه‌های فردی				
فضای کاری	۰/۲۴۵	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
احترام در محیط کار	۰/۳۴۱	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم
شرایط ارباب رجوع	۰/۵۵۶	۰/۰۰۲	دارد	مستقیم

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین ارتباطات اجتماعی در محیط کار، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی، فضای کاری، احترام در محیط کار و شرایط ارباب رجوع با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین ارتباطات اجتماعی در محیط کار، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی، فضای کاری، احترام در محیط کار و شرایط ارباب رجوع با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. مثبت بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک است.

از طرف دیگر با عنایت به یافته‌های **جدول ۱۲**، با توجه به این که مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون ( $0/001$ ) در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است لذا مدل رگرسیون خطی معنی‌دار می‌باشد، یعنی بین ارتباطات اجتماعی در محیط کار، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی، فضای کاری، احترام در محیط کار و شرایط ارباب رجوع با رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  برابر با  $0/342$  می‌باشد، پس ارتباطات اجتماعی در محیط کار، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی، فضای کاری، احترام در محیط کار و شرایط ارباب رجوع به صورت همزمان  $0/259$  واریانس میزان رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند.



تحلیل واریانس و سنجش ضرایب مدل رگرسیونی مولفه‌های بعد اجتماعی نظام جبران خدمات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	R <sup>۲</sup> <sub>adj</sub>	مقدار F	sig
رگرسیون	۴۳۶۶۹۴/۷۲۲	۶	۷۲۷۸۲/۴۵۴	۰/۶۰۳	۰/۳۴۲	۱۷/۰۳	۰/۰۰۱
باقی مانده	۷۶۵۰۵۰/۲۲۴	۱۷۹	۴۲۷۴/۰۲۴				
جمع	۱۲۱۷۴۴/۹۴۶	۱۸۵	-				
متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد β	مقدار t	sig		
ثابت	۲۶۲/۰۳	۲۷/۴۷۵	-	۹/۵۳۷	۰/۰۰۱		
ارتباطات اجتماعی در محیط کار	۱/۰۱۷	۰/۹۰۴	۰/۰۸	۱/۱۲۵	۰/۲۶۲		
انسجام اجتماعی در محیط کار	۲/۳۵۳	۱/۰۶۹	۰/۱۷	۲/۲۰۲	۰/۰۲۹		
سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی	۱/۳۲۴	۰/۹۳۸	۰/۱۲۲	۱/۴۱۲	۰/۱۶		
فضای کاری	۰/۲۱۱	۰/۹۴۴	۰/۰۲	۰/۲۲۳	۰/۸۲۴		
احترام در محیط کار	۲/۳۰۳	۱/۲۳	۱/۳۲	۱/۸۷۲	۰/۰۶۳		
شرایط ارباب رجوع	۶/۲۱۱	۰/۹۸۶	۰/۴۵۲	۶/۲۹۷	۰/۰۰۱		

همچنین با توجه به مقدار سطح معنی داری محاسبه شده به شرح جدول فوق،  $H_0^2, H_0^6$ ، (انسجام اجتماعی در محیط کار و شرایط ارباب رجوع)، در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود، اما مدل رگرسیون  $H_0^1, H_0^3, H_0^4, H_0^5$ ، (ارتباطات اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی، فضای کاری و احترام در محیط کار) در سطح ۰/۰۵ رد نمی‌شود. با توجه به مقدار  $\beta$  برای انسجام اجتماعی در محیط کار و شرایط ارباب رجوع به ترتیب برابر ۰/۱۷ و ۰/۴۵۲ می‌باشد، پس انسجام اجتماعی در محیط کار و شرایط ارباب رجوع به ترتیب بهترین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که بین ابعاد نظام جبران خدمات کارکنان (مدیریتی، سازمانی، روان‌شناختی و اجتماعی) و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در بهبود و تقویت نظام جبران خدمات خود تلاش می‌کنند، می‌توانند به طور مؤثری رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را ارتقا دهند. همچنین، یافته‌ها نشان داد که ابعاد مختلف نظام جبران خدمات به صورت همزمان می‌توانند واریانس قابل توجهی از رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کنند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است. به عنوان مثال، Ahmad et al (۲۰۱۶) در پژوهش خود به رابطه مثبت و معنادار میان سیستم جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی اشاره کرده‌اند و تأکید کرده‌اند که پاداش‌های منصفانه و کافی می‌تواند منجر

به بهبود رفتارهای همکاری و کمک به دیگران در سازمان شود (Ahmadi et al., 2016). همچنین، Ali (۲۰۱۶) در مطالعه خود نشان داده است که عدالت سازمانی، که یکی از مؤلفه‌های مهم نظام جبران خدمات است، به شکل مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد (Ali, 2016). عدالت سازمانی زمانی که به خوبی در سازمان اجرا شود، موجب افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی خواهد شد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش، تأثیر ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی نظام جبران خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی است. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های روان‌شناختی بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. این نتیجه با پژوهش‌های Andrade and Neves (۲۰۲۲) هم‌راستا است که در آن‌ها نشان داده شده است حمایت‌های روان‌شناختی و فراهم کردن محیط کاری حمایتی می‌تواند به افزایش رفتارهای فراوظیفه‌ای منجر شود (Andrade & Neves, 2022). به طور کلی، محیط کاری که کارکنان در آن احساس امنیت و حمایت روانی داشته باشند، آن‌ها را ترغیب به مشارکت بیشتر و انجام رفتارهایی می‌کند که در چارچوب وظایف رسمی آن‌ها نیست.

مطالعات مشابهی نیز تأثیر ابعاد اجتماعی نظام جبران خدمات را بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید کرده‌اند. به عنوان مثال، Bramantya and Muafi (۲۰۲۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تعاملات اجتماعی مثبت در محیط کار و ایجاد فرهنگ همکاری و حمایت متقابل، تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (Bramantya & Muafi, 2022). همچنین، Amran (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای نشان داد که حمایت اجتماعی از سوی مدیران و همکاران می‌تواند بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی را تسهیل کند. بنابراین، نتایج این پژوهش نیز نشان‌دهنده اهمیت ابعاد اجتماعی در تقویت OCB است (Amran, 2022).

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های مدیریتی نظام جبران خدمات نیز تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. این نتیجه با پژوهش‌های Alam (۲۰۲۱) و Ali (۲۰۱۶) همخوانی دارد که در آن‌ها اشاره شده است که سبک‌های رهبری حمایتی و اجرای عدالت مدیریتی می‌تواند منجر به تقویت رفتارهای مثبت در کارکنان و بهبود رفتار شهروندی سازمانی شود (Alam, 2021; Ali, 2016). از این رو، نظام جبران خدمات مدیریتی که بر پایه عدالت، شفافیت و حمایت از کارکنان استوار باشد، به طور مؤثری می‌تواند به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی کمک کند.

مطالعه حاضر همچنین نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته، به شدت تحت تأثیر ابعاد مختلف نظام جبران خدمات است. این نتیجه با مطالعات پیشین هم‌راستا است که در آن‌ها نیز به تأثیر مثبت جبران خدمات منصفانه و منظم بر رفتار شهروندی سازمانی اشاره شده است (Ardiansyah et al., 2020; Artatanaya, 2023). همچنین، Alomari et al. (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که نظام جبران خدمات، به ویژه در زمینه‌های مالی و رفاهی، می‌تواند تمایل کارکنان به انجام وظایف فراوظیفه‌ای و مشارکت در امور سازمان را افزایش دهد (Alomari et al., 2019).

این پژوهش نیز همچون سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌های اصلی این مطالعه، انجام آن در یک محیط خاص یعنی اداره کل امور مالیاتی استان کرمان بود که ممکن است نتایج به دست آمده به طور کامل قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها و صنایع نباشد. همچنین، استفاده از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها، ممکن است موجب بروز خطاهای خودگزارشی شده باشد که می‌تواند بر دقت نتایج تأثیر بگذارد. از طرفی، این پژوهش تنها به بررسی رابطه میان نظام جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و سایر عوامل احتمالی مؤثر بر OCB مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و انگیزش در نظر گرفته نشده است.

برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سایر صنایع و سازمان‌ها نیز انجام شود تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، بررسی سایر عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری، انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی



می‌تواند به درک عمیق‌تری از این رفتار کمک کند. همچنین، تحقیقات آینده می‌توانند به بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی و انگیزش در رابطه میان نظام جبران خدمات و OCB بپردازند تا مکانیزم‌های دقیق‌تری از این روابط کشف شود. برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود که مدیران توجه ویژه‌ای به طراحی و اجرای نظام جبران خدمات منصفانه و کارآمد داشته باشند. این نظام باید شامل جبران خدمات مالی و غیرمالی باشد و به ویژه بر ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی آن تأکید شود. همچنین، سازمان‌ها باید به ایجاد محیط کاری حمایتی و تعاملی بپردازند که در آن کارکنان احساس امنیت و حمایت کنند. برگزاری برنامه‌های آموزشی برای مدیران به منظور بهبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری نیز می‌تواند به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی کمک کند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahmadi, S., Bagheri, M. M., & Peymanfard, M. (2016). Relation Between Organizational Citizenship Behavior and Human Resources Response: Case Study: 6th District of Iran Gas Transmission Operations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s2p140>
- Alam, Y. F. S. (2021). Creating Culture Organizational Citizenship Behavior and Performance Through Human Research Optimization. *Jurnal Manajemen*, 25(3), 479. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i3.762>
- Ali, N. (2016). Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan. *Review of Public Administration and Management*, 04(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000198>
- Alomari, G. I., Alharafsheh, M. I., & Nofal, M. I. (2019). The Impact of Authentic Leadership in the OCB and Employees Commitment in the Jordanian Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i11/6565>
- Amran, A. (2022). The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(3), 160-170. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1817>

- Andrade, C., & Neves, P. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Andrianto, M. A., & Palupi, M. (2023). Effect of Work-Life Balance and Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment on Employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *Tijab (The International Journal of Applied Business)*, 7(1), 12-30. <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.i1.2023.39076>
- Apostol, R. L. (2023). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship Between Organizational Justice and Commitment of Public Elementary School Teachers. *European Journal of Education Studies*, 10(11). <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i11.5077>
- Ardiansyah, A., Hamidah, H., & Susita, D. (2020). The Influence of Organizational Culture and Compensation Toward Organizational Citizenship Behavior and Its Implications on Turnover Intention of the Internal Employees of Matahari Department Store. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7855>
- Ariani, D. W. (2011). Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior Between Academic Staffs' Universities and Teller Staffs' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p161>
- Artatanaya, I. G. L. S. (2023). Organizational Justice and Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(2), 1093-1097. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.2.2391>
- Babakanloo, A., & Babakanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2023024.1023>
- Bramantya, A., & Muafi, M. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Capital on Work Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(6), 229-240. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.2040>
- Cabuhayan, L. I. (2023). Organizational Climate and Citizenship Behavior to Teachers' Commitment and Satisfaction. *International Journal of Research Publications*, 128(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001281720235250>
- Fayyaz, R., & Azizinia, M. (2016). An Investigation Into the Impact of Ethics on Reinforcing Organizational Citizenship Behavior in Arts and Cultural Clubs of the Mosques in Esfahan. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3), 208-217. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60397>
- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1017>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepassi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>