

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی و مدل سازی ساختاری عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

امین آصفی^۱، ناصر برخوردار^{۲*}، طاهره حسومی^۳

شیوه استناددهی: آصفی، امین، برخوردار، ناصر، و حسومی، طاهره. (۱۴۰۶). طراحی و مدل سازی ساختاری عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۱)، ۱-۲۵.

۱. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: barkhordar@pnu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۸ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۹ فروردین ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف طراحی و مدل سازی ساختاری عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه ای-کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، از تحلیل مضمون براساس الگوی شش مرحله ای براون و کلارک استفاده شد و خبرگان، استادان دانشگاه، مدیران ارشد و کارشناسان باسابقه حوزه مالیاتی به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند؛ به طوری که در دو مرحله با ۱۵ و ۱۸ نفر مصاحبه شد. در بخش کمی، ۱۳۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند و ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان نیز در مدل سازی ساختاری تفسیری مشارکت داشتند. ابزارهای پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته، پرسشنامه محقق ساخته ۹۶ گویه ای و پرسشنامه اختصاصی مدل سازی ساختاری تفسیری بود. روایی محتوا با شاخص CVI و پایایی با آلفای کرونباخ بررسی شد. داده ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل سازی معادلات ساختاری و تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) در نرم افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد ویژگی های شخصیتی، ویژگی های جمعیت شناختی، محیط کار، انطباق پذیری، سبک رهبری و ویژگی های شغلی دارای آماره t بزرگ تر از ۱.۹۶ بوده و اثر آنها بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد؛ در مقابل، عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، ایدئولوژی، آموزش و نظام تنبیه و پاداش به دلیل آماره t کمتر از ۱.۹۶ از مدل حذف شدند. شاخص های $RMSEA$ ، $AGFI$ ، GFI ، $NNFI$ و IFI نیز برازش مناسب مدل را تأیید کردند. در مدل ISM، ویژگی های شغلی، انطباق پذیری و محیط کار دارای روابط دوسویه با یکدیگر و سبک رهبری بودند. ویژگی های شخصیتی در سطح دوم قرار گرفتند و ضمن تأثیرپذیری از ویژگی های جمعیت شناختی، بر متغیرهای سطح اول اثر گذاشتند. رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی حاصل تعامل نظام مند عوامل فردی، شغلی، محیطی و رهبری است؛ بنابراین، توجه هم زمان به ویژگی های شخصیتی کارکنان، طراحی شغل، انطباق پذیری، محیط کار و سبک رهبری می تواند چارچوب مؤثری برای تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم سازد.

کلیدواژگان: رفتار شهروندی سازمانی؛ سازمان امور مالیاتی؛ ویژگی های شخصیتی؛ محیط کار؛ سبک رهبری؛ مدل سازی ساختاری تفسیری.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing and Structurally Modeling the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in the Tehran Tax Administration

Amin Asefi¹, Naser Barkhordar^{1*}, Tahereh Hasoomi¹

1. Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: barkhordar@pnu.ac.ir

How to cite: Asefi, A., Barkhordar, N., & Hasoomi, T. (2027). Designing and Structurally Modeling the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in the Tehran Tax Administration. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-25.

Submit Date: 18 April 2026

Revise Date: 18 August 2026

Accept Date: 25 August 2026

Initial Publish: 30 August 2026

Final Publish: 21 April 2027

Abstract

This study aimed to design and structurally model the factors affecting organizational citizenship behavior (OCB) in the Tehran Tax Administration. This developmental-applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted based on Braun and Clarke's six-stage framework. Experts, university faculty members, senior managers, and experienced taxation professionals were purposively recruited, with 15 participants interviewed in the first stage and 18 additional participants in the validation stage. In the quantitative phase, 130 managers and employees of the Tehran Tax Administration were selected through simple random sampling, while 20 managers and experts participated in Interpretive Structural Modeling (ISM). Data were collected using semi-structured interviews, a researcher-developed 96-item questionnaire, and an ISM questionnaire. Content validity was evaluated using the Content Validity Index, and reliability was assessed using Cronbach's alpha. Quantitative data were analyzed through confirmatory factor analysis (CFA), structural equation modeling, and ISM using SPSS and LISREL. CFA showed that personality traits, demographic characteristics, work environment, adaptability, leadership style, and job characteristics had t-values greater than 1.96, confirming their significant effects on OCB. In contrast, performance, leader-subordinate relationships, ideology, training, and reward and punishment systems had t-values below 1.96 and were consequently excluded from the final model. The NNFI, GFI, AGFI, RMSEA, and IFI indices indicated an acceptable model fit. ISM further demonstrated reciprocal relationships among job characteristics, adaptability, and work environment, as well as between these factors and leadership style. Personality traits occupied the second hierarchical level, were influenced by demographic characteristics, and exerted effects on the first-level variables. OCB in the Tehran Tax Administration emerges from a systematic interaction among individual, occupational, environmental, and leadership-related determinants. Accordingly, simultaneous attention to employee personality traits, job design, adaptability, the work environment, and leadership practices may provide an effective framework for strengthening citizenship behaviors and improving organizational functioning.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior; Tax Administration; Personality Traits; Work Environment; Leadership Style; Interpretive Structural Modeling.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط‌های سازمانی معاصر، دستیابی به عملکرد پایدار صرفاً از طریق اجرای وظایف رسمی، رعایت شرح شغل و کنترل سلسله‌مراتبی امکان‌پذیر نیست، بلکه بخش مهمی از اثربخشی سازمان به رفتارهایی وابسته است که کارکنان به‌صورت داوطلبانه و فراتر از الزامات رسمی نقش خود انجام می‌دهند. این دسته از کنش‌ها که در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» شناخته می‌شوند، شامل کمک داوطلبانه به همکاران، مشارکت سازنده در امور سازمان، تحمل شرایط دشوار، رعایت هنجارهای سازمانی، ارائه پیشنهادهای بهبوددهنده و ترجیح منافع جمعی بر منافع کوتاه‌مدت فردی هستند. رفتار شهروندی سازمانی از آن جهت اهمیت دارد که بدون الزام مستقیم و بدون آنکه لزوماً در نظام رسمی پاداش تعریف شده باشد، می‌تواند هماهنگی، اعتماد، همکاری و کارایی سازمان را ارتقا دهد. ادبیات نظری این حوزه نشان می‌دهد که رفتارهای شهروندی از عناصر مهم عملکرد زمینه‌ای سازمان‌ها هستند و در کنار رفتارهای رسمی شغلی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد جمعی ایفا می‌کنند (Podsakoff et al., 2018). همچنین، ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش، از جمله رفتارهای ابراز نظر و مشارکت داوطلبانه، تحت تأثیر ویژگی‌های فردی و شرایط گروهی قرار می‌گیرد و همین موضوع نشان می‌دهد که فهم این رفتارها نیازمند نگاهی فراتر از ارزیابی ساده عملکرد فردی است (Podsakoff et al., 2015).

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی زمانی برجسته‌تر می‌شود که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده، رقابتی و متحول فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی، قوانین و ساختارهای رسمی نمی‌توانند تمامی موقعیت‌های کاری را پیش‌بینی کنند و سازمان ناگزیر به ظرفیت‌های داوطلبانه کارکنان برای حل مسئله، همکاری، انعطاف‌پذیری و حمایت از اهداف جمعی متکی است. بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی نشان داده است که این رفتار از مجموعه‌ای چندبعدی از عوامل فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌پذیرد و نمی‌توان آن را صرفاً پیامد یک متغیر منفرد دانست (Putra, 2019). از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در سازمان کمک کند؛ زیرا تعاملات داوطلبانه، اعتماد متقابل، تبادل حمایت و هنجارهای همکاری را تقویت کرده و از این طریق ظرفیت جمعی سازمان را افزایش می‌دهد (Nowak & Esztozk, 2018). در نتیجه، مطالعه این رفتار نه‌تنها برای شناخت انگیزش کارکنان، بلکه برای تبیین سازوکارهای اجتماعی و ارتباطی مؤثر بر عملکرد سازمانی اهمیت دارد.

پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی نیز دامنه وسیعی دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتارهای شهروندی می‌توانند با عملکرد کارکنان و تداوم اثربخشی سازمانی ارتباط داشته باشند و در سازمان‌های عمومی و خدماتی، به حفظ کیفیت خدمات و عملکرد کارکنان کمک کنند (Rizaie et al., 2023). همچنین، در محیط‌های آموزشی و نهادی، تعهد کارکنان و رفتار شهروندی از عواملی دانسته شده‌اند که می‌توانند به پایداری عملکرد و حکمرانی سازمانی کمک کنند (Kanojia & Malhotra, 2026). از منظر توسعه منابع انسانی نیز، رفتار شهروندی تنها پیامدی از نگرش‌های مثبت کارکنان نیست، بلکه می‌تواند به فرایند خودتوسعه‌ای آنان کمک کند و فرصت‌هایی برای یادگیری، مشارکت و ارتقای قابلیت‌های فردی فراهم سازد (Mustopa, 2026). افزون بر این، شواهد مربوط به ارتباط رفتار شهروندی و ادراک کارکنان از رویه‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که رفتارهای داوطلبانه می‌توانند در کنار سیاست‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، به بهبود عملکرد کارکنان منجر شوند (Recla & Gutierrez, 2025). بر این اساس، رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان هم یک پیامد مطلوب رفتار سازمانی و هم یک سازوکار واسطه‌ای برای ارتقای اثربخشی سازمان دانست.

با وجود اهمیت این مفهوم، یکی از مسائل اساسی در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی، تنوع گسترده پیشایندهای آن است. مطالعات مروری جدید نشان می‌دهند که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و شغلی قرار دارد و الگوی تأثیرگذاری این عوامل ممکن است متناسب با بافت سازمانی متفاوت باشد. مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط با کارکنان نشان داده است که متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری، مشارکت کارکنان، تعادل کار و زندگی، ارتباطات بین‌فردی و شرایط محیط کار از جمله عوامل پرتکرار در تبیین رفتار شهروندی هستند (Juniasri et al., 2026). مرور پژوهش‌های حوزه سلامت نیز نشان داده است که عوامل فردی نظیر انگیزش، رضایت شغلی، هوش هیجانی و خوش‌بینی، در کنار عوامل سازمانی مانند رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، حمایت ادراک‌شده و کیفیت تعاملات کاری، در شکل‌گیری این رفتار اهمیت دارند (Maulana et al., 2025). همچنین، تحلیل عوامل فردی و تیمی مؤثر بر رفتار کارکنان نشان می‌دهد که رفتار شهروندی حاصل تعامل میان ویژگی‌های فرد، ادراکات، انگیزش، سبک رهبری، اعتماد و پویایی‌های گروهی است (Gibran, 2026).

در میان عوامل فردی، ویژگی‌های شخصیتی جایگاه برجسته‌ای دارند. شخصیت می‌تواند نحوه ادراک فرد از سازمان، نوع تعامل با همکاران، میزان مسئولیت‌پذیری، همکاری، تحمل فشار و آمادگی برای انجام رفتارهای فراتر از نقش را تحت تأثیر قرار دهد. مرور پژوهش‌های مربوط به شخصیت و رفتار شهروندی نشان داده است که برخی ویژگی‌های شخصیتی با احتمال بیشتری برای بروز رفتارهای داوطلبانه و یاری‌رسان در محیط کار همراه هستند (Majeed et al., 2018). یافته‌های جدیدتر نیز شخصیت را به‌عنوان یکی از پیش‌بین‌های رفتار شهروندی در کارکنان بخش‌های تولیدی و خدماتی مطرح کرده‌اند (Rajput, 2026). با این حال، تأثیر شخصیت را نمی‌توان مستقل از شرایط محیطی و مدیریتی تفسیر کرد؛ زیرا ممکن است ظرفیت‌های شخصیتی کارکنان در محیطی حمایتگر به رفتارهای شهروندی تبدیل شود، در حالی که همان ظرفیت‌ها در محیطی محدودکننده یا نامناسب امکان ظهور پیدا نکنند. پژوهش انجام‌شده در بخش عمومی نیز نشان داده است که میان ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری و رفتار شهروندی روابط پیچیده‌ای برقرار است و برخی از این روابط حتی می‌توانند تحت تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی مانند جنسیت قرار گیرند (Alviani et al., 2023).

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیز بخشی از زمینه فردی رفتار شهروندی را تشکیل می‌دهند. سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و جایگاه سازمانی ممکن است به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم با نوع نگرش فرد به سازمان، انتظارات شغلی و میزان تمایل وی به رفتارهای فراتر از نقش مرتبط باشند. در مطالعه کارکنان مؤسسات مالی، نقش تعهد سازمانی و عوامل جمعیت‌شناختی در تقویت رفتار شهروندی مورد تأکید قرار گرفته است (Sarwar et al., 2025). از سوی دیگر، در سازمان‌های عمومی، انگیزش خدمت عمومی و ویژگی‌های بوروکراتیک سازمان می‌توانند نحوه تبدیل انگیزه‌های فردی به رفتار شهروندی را تعدیل کنند (Moon & Lim, 2019). این یافته‌ها نشان می‌دهند که برای تبیین دقیق رفتار شهروندی، لازم است ویژگی‌های کارکنان در کنار ویژگی‌های ساختاری محیط سازمان مورد بررسی قرار گیرند.

علاوه بر عوامل فردی، محیط کار و کیفیت تجربه کارکنان در سازمان از پیشایندهای مهم رفتار شهروندی محسوب می‌شوند. کارکنانی که محیط کاری خود را منصفانه، حمایتگر، مشارکتی و قابل اعتماد ادراک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهایی فراتر از الزامات رسمی شغل از خود نشان دهند. حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق کارکنان را تقویت کرده و به بروز رفتارهای شهروندی منجر شود (Novita & Hidayah, 2021). همچنین، جو اخلاقی و عدالت سازمانی از سازوکارهایی هستند که می‌توانند زمینه شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه را فراهم کنند؛ به‌ویژه زمانی که کارکنان روابط و تصمیم‌های سازمان را عادلانه و اخلاقی ارزیابی کنند.

(Saadattalab & Shirali, 2022). شادی در محیط کار نیز می‌تواند از طریق توسعه قابلیت‌های یادگیری سازمانی با رفتار شهروندی ارتباط پیدا کند و نشان دهد که تجربه مثبت کارکنان از محیط کار، صرفاً یک پیامد روان‌شناختی نیست، بلکه می‌تواند به رفتارهای سازنده سازمانی تبدیل شود (Goel & Singh, 2023).

در مقابل، شرایط نامطلوب کاری ممکن است ظرفیت بروز رفتارهای شهروندی را محدود کند. فشارهای شغلی، استرس، تعارضات سازمانی و فقدان منابع حمایتی می‌تواند انرژی روان‌شناختی کارکنان برای انجام رفتارهای فراتر از نقش را کاهش دهند. بررسی تأثیر استرس شغلی و هوش هیجانی نشان داده است که عوامل مربوط به فشار کاری و ظرفیت تنظیم هیجان با رفتار شهروندی ارتباط دارند (Lee et al., 2020). از این رو، سازمان‌ها نمی‌توانند از کارکنان انتظار همکاری داوطلبانه و رفتارهای فراتر از نقش داشته باشند، در حالی که شرایط شغلی و محیطی لازم برای شکل‌گیری این رفتارها فراهم نشده باشد. مطالعات انجام‌شده در بیمارستان‌ها نیز بر چندبعدی بودن رفتار شهروندی و ضرورت توجه به شرایط سازمانی و انسانی در تبیین آن تأکید کرده‌اند (Kataria & Adhikari, 2022). همچنین، مطالعه کارکنان حوزه سلامت در یک زمینه فرهنگی خاص نشان داده است که سطح بالای رفتار شهروندی می‌تواند با مجموعه‌ای از عوامل فردی و سازمانی همراه باشد و بستر فرهنگی نیز در تفسیر این رفتارها اهمیت دارد (Afrianti et al., 2024). البته برخی مطالعات حوزه سلامت که اساساً بر آموزش و ارتقای رفتارهای بهداشتی متمرکز بوده‌اند، نشان‌دهنده اهمیت کلی زمینه‌های آموزشی و حمایتی در سازمان‌های خدماتی هستند، هرچند مستقیماً رفتار شهروندی سازمانی را بررسی نکرده‌اند (Wardiyah et al., 2022).

ویژگی‌های شغل نیز از دیگر عناصر مهم در شکل‌گیری رفتار شهروندی هستند. ماهیت وظایف، میزان استقلال، تنوع مهارت، وضوح نقش، بازخورد، انعطاف‌پذیری و فرصت مشارکت می‌توانند نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. شواهد جدید در بخش عمومی نشان داده است که ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان ارتباط دارند و انعطاف‌پذیری زمانی نیز می‌تواند در این روابط نقش داشته باشد (Ferrarini, 2026). این یافته اهمیت طراحی شغل را برجسته می‌کند؛ زیرا کارکنانی که کنترل بیشتری بر نحوه انجام وظایف دارند، تنوع و معناداری بیشتری در کار خود تجربه می‌کنند و بازخورد مناسب دریافت می‌کنند، ممکن است انگیزه بیشتری برای مشارکت داوطلبانه داشته باشند. در همین راستا، پژوهش‌های مربوط به پیشایندهای رفتار شهروندی نیز تأکید کرده‌اند که متغیرهای شغلی و سازمانی در کنار نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی باید به‌صورت یک مجموعه به‌هم‌پیوسته تحلیل شوند (Arifin et al., 2022).

انطباق‌پذیری کارکنان نیز در سازمان‌های امروزی که با تحولات فناورانه، تغییر ساختارها و بازطراحی فرایندها مواجه‌اند، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. عملکرد انطباقی می‌تواند رابطه میان تناسب فرد و سازمان با رفتار شهروندی را تغییر دهد؛ به این معنا که کارکنانی که توان بیشتری برای سازگاری با شرایط جدید دارند، ممکن است ظرفیت‌های فردی و سازمانی خود را بهتر به رفتارهای شهروندی تبدیل کنند (Gorostiaga & Balluerka, 2022). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند سازمان امور مالیاتی که طی سال‌های اخیر با تحول دیجیتال، الکترونیکی‌شدن خدمات، تغییر فرایندهای ارتباط با مؤدیان و افزایش وابستگی به سامانه‌های اطلاعاتی مواجه شده‌اند، اهمیت دوچندان دارد. در چنین محیطی، رفتار شهروندی می‌تواند شکل‌هایی جدید به خود بگیرد؛ از همکاری در یادگیری فناوری گرفته تا انتقال دانش، حمایت از همکاران در فرایند تغییر و مشارکت در حل مشکلات ناشی از تحول دیجیتال.

سبک رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل سازمانی مرتبط با رفتار شهروندی است. رهبران از طریق نحوه ارتباط با کارکنان، ایجاد اعتماد، ارائه حمایت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و شکل‌دهی ادراک آنان از عدالت و ارزشمندی می‌توانند احتمال بروز رفتارهای

شهروندی را افزایش یا کاهش دهند. مطالعات نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری با رفتار شهروندی و حتی قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط دارند (Masood et al., 2020). پژوهش‌های جدیدتر نیز نشان داده‌اند که رهبری مردم‌محور می‌تواند از طریق بهبود مبادله رهبر-عضو و افزایش رضایت کارکنان، زمینه بروز رفتار شهروندی را فراهم کند (Teklehaimanot et al., 2026). علاوه بر این، در فضای دیجیتال امروز، بازنمایی و گفتمان رهبری نیز می‌تواند با برداشت کارکنان از رفتارهای شهروندی مرتبط شود و نشان دهد که نقش رهبری حتی در تعاملات و فضاهای ارتباطی دیجیتال نیز قابل توجه است (Tunca et al., 2026). بنابراین، رهبری را باید بخشی از یک نظام تعاملی دانست که هم بر محیط کار و طراحی شغل اثر می‌گذارد و هم ممکن است از شرایط کارکنان و ساختار سازمان متأثر شود.

فرهنگ، ساختار و نظام‌های مدیریتی نیز در این میان اهمیت دارند. مطالعه عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی پس از ادغام سازمانی نشان داده است که متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، تعهد و توسعه شغلی می‌توانند در توضیح تفاوت‌های رفتار شهروندی نقش داشته باشند (Hasan et al., 2024). در بخش بانکی نیز مجموعه‌ای از عوامل سازمانی با رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان مرتبط گزارش شده است (Budianto & Kurniawati, 2024). همچنین، برخی مطالعات نشان داده‌اند که تعهد سازمانی، اعتماد به رهبری و انگیزش کاری می‌توانند اثر مثبت بر رفتار شهروندی داشته باشند، در حالی که اثر بعضی متغیرهای دیگر مانند شخصیت یا فرهنگ ممکن است در برخی بافت‌ها معنادار نباشد (Suryadi et al., 2023). همین ناهمگونی یافته‌ها تأکید می‌کند که روابط میان پیشایندهای رفتار شهروندی الزاماً ثابت و خطی نیست و باید در بسترهای سازمانی خاص مطالعه شود.

تعامل میان نظام‌های رسمی سازمان و انگیزش‌های درونی کارکنان نیز از مسائل مهم در این حوزه است. رفتار شهروندی ماهیتی عمدتاً داوطلبانه دارد؛ از این رو، نمی‌توان انتظار داشت که صرفاً با پاداش‌های رسمی یا کنترل‌های اداری ایجاد شود. پژوهش درباره تعامل مالکیت روان‌شناختی و نظام‌های نمایندگی نشان داده است که رفتار شهروندی می‌تواند حاصل تعامل انگیزه‌ها و سازوکارهای سازمانی باشد و اثر یک عامل بسته به حضور عامل دیگر تغییر کند (Wilhelm et al., 2024). همین منطق نشان می‌دهد که نظام پاداش، ساختار کنترل و سیاست‌های منابع انسانی زمانی می‌توانند رفتار شهروندی را تقویت کنند که با ادراک کارکنان از تعلق، اعتماد، عدالت و ارزشمندی هماهنگ باشند. از سوی دیگر، تأکید راهبردی سازمان‌ها بر تقویت رفتار شهروندی نیز باید با در نظر گرفتن ابعاد مختلف این رفتار و شرایط بروز آن صورت گیرد (Kang & Hwang, 2023).

این موضوع در سازمان امور مالیاتی اهمیت ویژه‌ای دارد. سازمان مالیاتی از یک سو یک نهاد عمومی با ساختارهای قانونی، اداری و نسبتاً بوروکراتیک است و از سوی دیگر، کیفیت عملکرد آن مستقیماً با اعتماد عمومی، عدالت مالیاتی، کیفیت پاسخگویی به مؤدیان و تأمین منابع عمومی ارتباط دارد. کارکنان این سازمان در بسیاری از موقعیت‌ها با فشار کاری، پیچیدگی قوانین، ضرورت دقت بالا، تغییرات مستمر مقررات، تعامل مستقیم با شهروندان و حساسیت‌های اجتماعی مواجه‌اند. در چنین فضایی، انجام دقیق وظایف رسمی ضروری است، اما برای تحقق عملکرد مطلوب کافی نیست. همکاری میان کارکنان، انتقال دانش، حمایت از همکاران در مواجهه با پرونده‌های پیچیده، پذیرش تحولات فناورانه، رفتار مسئولانه در برابر مؤدیان و مشارکت در بهبود رویه‌های سازمانی همگی نمونه‌هایی از رفتارهایی هستند که می‌توانند در قالب رفتار شهروندی سازمانی تبیین شوند.

پژوهش‌های انجام‌شده در بستر نظام مالیاتی ایران نیز اهمیت توجه به ویژگی‌های خاص این سازمان را نشان داده‌اند. مطالعه‌ای درباره توسعه رفتار شهروندی سازمانی اسلامی در میان کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بر ضرورت توجه به زمینه‌های فرهنگی، ارزشی و سازمانی در

شکل‌گیری این رفتار تأکید کرده است (Mihandoust et al., 2023). همچنین، مطالعه رفتارهای هوشمند کارکنان در سازمان امور مالیاتی استان هرمزگان نشان می‌دهد که کیفیت رفتارهای کارکنان در این نهاد را باید در ارتباط با شرایط و الزامات ویژه سازمان مالیاتی بررسی کرد (Babaeinejad & Shamsaldini, 2025). این شواهد بیانگر آن است که استفاده مستقیم از مدل‌های عمومی رفتار شهروندی، بدون توجه به بافت اداری، فرهنگی و شغلی سازمان امور مالیاتی، ممکن است نتواند پیچیدگی رفتار کارکنان این سازمان را به‌طور کامل توضیح دهد.

از سوی دیگر، مقایسه یافته‌های موجود نشان می‌دهد که هنوز اجماع روشنی درباره میزان و نحوه تأثیر عوامل مختلف بر رفتار شهروندی وجود ندارد. برخی مطالعات بر نقش شخصیت، برخی بر رهبری، برخی بر تعهد و انگیزش و برخی دیگر بر شرایط کار و نظام‌های سازمانی تأکید کرده‌اند. علاوه بر این، بسیاری از پژوهش‌ها روابط میان این عوامل را به‌صورت جداگانه یا در قالب مدل‌های محدود بررسی کرده‌اند و کمتر به ساختار سلسله‌مراتبی و روابط متقابل میان عوامل پرداخته‌اند. این خلأ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت دارد؛ زیرا رفتار کارکنان در این سازمان‌ها محصول تعامل ساختار بوروکراتیک، الزامات قانونی، ویژگی‌های فردی، سبک رهبری، شرایط شغلی و انتظارات عمومی است. در نتیجه، شناسایی صرف فهرستی از عوامل مؤثر، برای دستیابی به درک جامع از رفتار شهروندی کافی نیست و لازم است مشخص شود کدام عوامل نقش زیربنایی یا پیشران دارند، کدام عوامل بیشتر تأثیرپذیرند و روابط مستقیم، غیرمستقیم و متقابل میان آنها چگونه سازمان می‌یابد.

با توجه به چندبعدی بودن رفتار شهروندی سازمانی، ناهمگونی یافته‌های پژوهش‌های پیشین، ویژگی‌های خاص ساختار سازمان امور مالیاتی و ضرورت شناخت هم‌زمان عوامل فردی، شغلی، محیطی و مدیریتی، استفاده از رویکردی که ابتدا عوامل مؤثر را از بطن دیدگاه خبرگان شناسایی و سپس اعتبار و ساختار روابط میان آنها را تبیین کند، می‌تواند به توسعه مدلی بومی و کاربردی منجر شود؛ ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر طراحی و مدل‌سازی ساختاری عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر نوع پژوهش توسعه‌ای کاربردی است که بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته و از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد. در مرحله اول، برای شناسایی عوامل از روش کیفی تحلیل مضمون و برای آزمون الگو و تایید چارچوب مفهومی پژوهش از روش کمی تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل ساختاری ISM استفاده شد. در مرحله نخست، از روش تحلیل مضمون با پیروی از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل مراحل: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) استخراج کدهای اولیه، (۳) جست‌وجوی کدهای گزینشی، (۴) شکل‌گیری مضامین سازمان‌یافته، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر و (۶) ایجاد چارچوب مفهومی استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل خبرگان، اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان باسابقه در حوزه امور مالیاتی بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و در دو مرحله انجام شد تا رسیدن به اشباع نظری در مرحله اول، ۱۵ نفر مصاحبه شدند و پس از جمع‌بندی نتایج، در مرحله دوم با ۱۸ نفر دیگر (در مجموع ۳۳ نفر) مصاحبه‌های تکمیلی جهت تأیید و صحت‌سنجی یافته‌های اولیه صورت گرفت. معیارهای انتخاب شرکت‌کنندگان شامل داشتن سابقه تدریس در مقاطع عالی، فعالیت پژوهشی مرتبط یا برخورداری از مسئولیت‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی بود. فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به صورت حضوری انجام گرفت که طی یک دوره دو ماهه و با مدت زمانی بین ۲۵ تا ۳۵ دقیقه صورت پذیرفت. جهت آمادگی بیشتر، راهنمای مصاحبه شامل اهداف و سؤالات کلیدی پیش از جلسه برای شرکت‌کنندگان ارسال شد و با رعایت ملاحظات اخلاقی

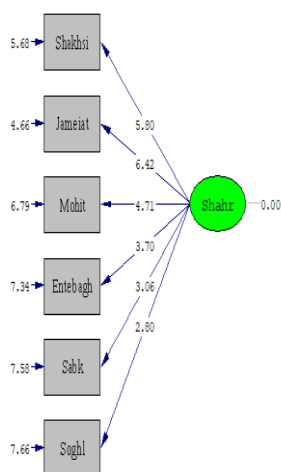
از جمله حفظ محرمانگی و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، اطلاعات در قالب یادداشت‌برداری از رئوس مطالب ثبت گردید. برای ارتقای روایی کیفی پژوهش، از روش سه‌سویه‌سازی مبتنی بر نظریه گال و همکاران (۱۳۹۳) استفاده شد که شامل تثلیث منابع (بررسی اسناد سازمانی و متون علمی)، تثلیث روش‌ها (استخراج داده‌های اسنادی در قالب مصاحبه) و تثلیث پژوهشگران (بررسی کدها و مدل توسط پژوهشگر، استاد راهنما و ۱۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی جهت نهایی‌سازی مدل) بود. همچنین، جهت سنجش پایایی داده‌های کیفی، از روش هولستی مطابق با پیشنهاد نئوندورف (۲۰۰۲) استفاده گردید که ضریب پایایی آن در دو مرحله کدگذاری ۰/۸۶ درصد برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و گزینشی با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر مراحل شش‌گانه کلارک و براون (۲۰۰۶) صورت گرفت.

در مرحله دوم پژوهش، از روش‌های کمی برای آزمون الگو و تحلیل روابط ساختاری استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل مدیران و کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران بود. با توجه به اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و با استناد به دیدگاه کامری برای شناسایی ۱۱ عامل پژوهش، حجم نمونه مورد نیاز بین ۱۱۰ تا ۲۲۰ نفر برآورد گردید. در نهایت، پس از حذف پرسشنامه‌های مخدوش، تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه نهایی به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. در فاز بعدی، جهت تکمیل فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، تعداد ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان و اساتید برجسته مدیریت که در مرحله کیفی شرکت نداشتند، بر اساس معیارهای تحصیلات عالی و تجربه شغلی به روش تصادفی ساده انتخاب شدند؛ این تعداد با توجه به توصیه‌های روان‌بد و همکاران (۱۴۰۱) که حضور ۵ تا ۲۵ خبره را برای کفایت داده‌های ISM کافی می‌دانند، برای تحلیل ساختاری کفایت می‌کند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که گویه‌های آن بر اساس کدهای استخراج‌شده از مرحله کیفی تدوین گردید. پرسشنامه نهایی شامل ۹۶ گویه در قالب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. همچنین برای مرحله مدل‌سازی ساختاری، از پرسشنامه اختصاصی ISM جهت تحلیل سلسله‌مراتبی و تعیین روابط بین‌عامل‌ها استفاده شد. جهت ارزیابی روایی، از شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده گردید که بر اساس آن، از میان ۱۱۶ گویه اولیه، ۹۶ گویه با کسب امتیاز بالای ۰/۷۹ مورد تأیید قرار گرفتند و موارد فاقد صلاحیت حذف شدند. از آنجا که در روش ISM تمامی روابط در قالب ماتریس بررسی می‌شوند، روایی آن ذاتاً تأیید شده تلقی می‌گردد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج آن نشان‌دهنده دامنه مطلوب ۰/۷۰۶ تا ۰/۸۵۴ برای مؤلفه‌های پژوهش بود. همچنین برای اطمینان از پایایی پرسشنامه ISM، نحوه توزیع مکرر پرسشنامه و درک صحیح پاسخ‌دهندگان از آن مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری) توسط نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شد و برای دستیابی به برازش نهایی مدل و تعیین روابط سلسله‌مراتبی، از تکنیک ISM بهره گرفته شد.

یافته‌ها

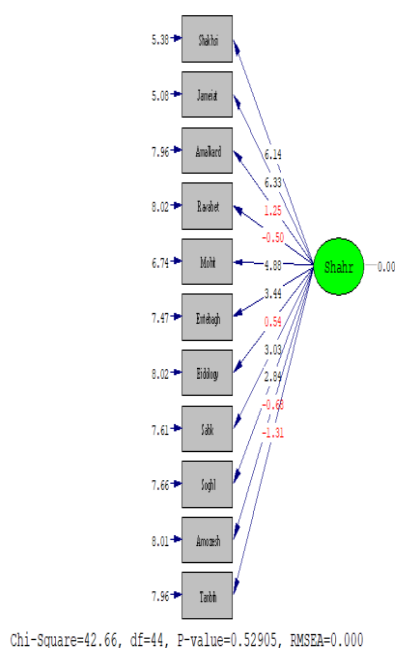
در بخش نخست و کیفی تحقیق سوال اصلی مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل و شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران مبتنی بر مراحل شش‌گانه کلارک و براون بود. بر همین اساس ۱۱ شاخص به عنوان عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی امور مالیاتی شهر تهران انتخاب شد که شامل نظام تنبیه و پاداش، ویژگی‌های جمعیت شناختی، عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، محیط کار، انطباق‌پذیری، ایدئولوژی، سبک رهبری، ویژگی شغل، آموزش و ویژگی شخصیتی بود. براساس مدل گام بعدی تأیید این شاخص‌ها براساس تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر معادلات ساختاری بود. پس از آن گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آنها است. جهت انعکاس روابط

درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان و مدیران و اساتید دانشگاهی استفاده شده است. با توجه به اینکه روش ISM مبتنی بر نظر خبرگان است، پرسشنامه ISM توسط ۲۰ نفر از خبرگان تکمیل گردید. در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. ماتریس حاصل (ماتریس ارتباطات داخلی) هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می دهد. در ادامه بخش کمی پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت. براساس نتایج به دست آمده ۷۷ نفر از حجم نمونه را آقایان و ۵۳ نفر را بانوان تشکیل داده اند که به ترتیب معادل ۵۹.۲ و ۴۰.۸ درصد می باشد. علاوه براین از این میان ۵۰.۸ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۳۸.۵ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰.۸ درصد دارای مدرک دکترا می باشند و ۳۸.۵ درصد دارای سمت کارشناس، ۳۰ درصد دارای سمت سرپرست و ۳۱.۵ درصد دارای سمت مدیر می باشند. لذا بیشینه این متغیر به کارکنان با سمت مدیر تعلق دارد. به منظور اعتبار سنجی مدل مندرج از تحلیل عاملی تاییدی به استفاده شد.



Chi-Square=11.25, df=9, P-value=0.25890, RMSEA=0.044

شکل ۱- مرتبه سوم تحلیل عاملی اول



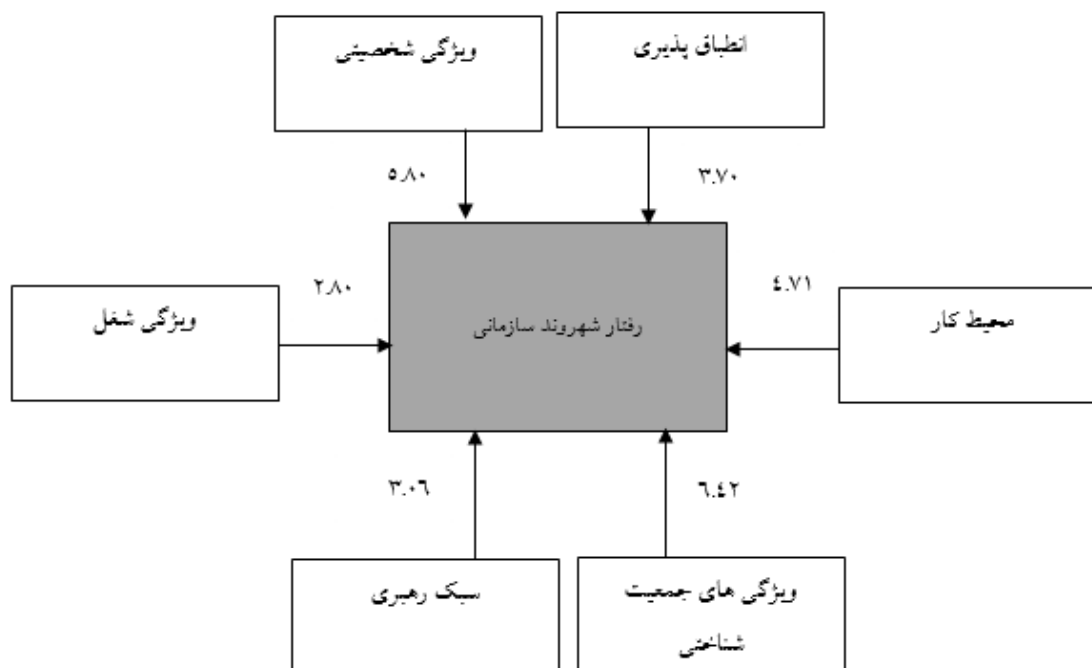
شکل ۲- مرتبه سوم تحلیل عاملی دوم

همانطور که در شکل ۱- مشاهده می شود کلیه متغیرهای ویژگی شخصیت، ویژگی های جمعیت شناختی، محیط کار، انطباق پذیری، سبک رهبری، ویژگی شغل دارای مقدار آماره t بزرگتر از ۱.۹۶ می باشند. لذا حضور و اثر گذاری آن ها در مدل قابل قبول ارزیابی می شود. این در حالی است که متغیرهای عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، ایدئولوژی، آموزش، نظام تنبیه و پاداش به دلیل مقادیر t کمتر از ۱.۹۶، می بایست از چرخه مدل خارج گردند. همچنین براسا شکل ۲- متغیرهای ویژگی شخصیت، ویژگی های جمعیت شناختی، محیط کار، انطباق پذیری، سبک رهبری، ویژگی شغل دارای مقدار آماره t بزرگتر از ۱.۹۶ بوده و با توجه به مقادیر آزمون نکویی برازش می توان به تاثیر گذاری این متغیرها اعتماد نمود. نتایج شاخص های برازش نیز نشان داد کلیه شاخص های برازش مدل همچون NNFI, GFI, AGFI, RMSEA و IFI در سطح مناسبی قرار دارند. بر همین اساس و با توجه به مقادیر بار عاملی به دست آمده می توان اولویت اثر گذاری متغیرها را به شرح جدول ۱ نمایش داد:

جدول ۱- رتبه بندی سطح اثر گذاری متغیرها بر اساس بارهای عاملی به دست آمده

متغیر	ویژگی های جمعیت شناختی	ویژگی شخصیت	محیط کار	انطباق پذیری	سبک رهبری	ویژگی شغل
مقدار بار عاملی	۶.۴۲	۵.۸۰	۴.۷۱	۳.۷۰	۳.۰۶	۲.۸۰
رتبه	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم

در نهایت مدل پژوهش برگرفته از نتایج تحلیل عاملی تاییدی به صورت زیر نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل پژوهش بر گرفته از نتایج تحلیل عاملی تاییدی

در ادامه به منظور پاسخ به پرسش الگو و مدل مناسب عوامل موثر بر رفتار شهروند سازمانی و تبیین جایگاه هر یک از متغیرها و در نهایت رسیدن به مدل و الگوی نهایی پژوهش از تحلیل تفسیری ISM استفاده شد. بدین منظور ابتدا پرسشنامه ها در میان حجم نمونه توزیع و پس از تشریح نحوه تکمیل آن ها و تشریح ۶ عوامل موثر حاصل شده از تحلیل تماتیک به همراه شاخص های آن ها مراحل زیر عملیاتی شد:

✓ نماد خانه ij با حرف V به عدد ۱ و در خانه قرینه به عدد صفر تغییر یافت.

✓ نماد خانه ij با حرف A به عدد صفر و در خانه قرینه به عدد ۱ تغییر یافت.

✓ نماد خانه ij با حرف X در آن خانه و در خانه قرینه آن به عدد ۱ تغییر یافت.

✓ نماد خانه ij با حرف O در آن خانه و در خانه قرینه آن به عدد صفر تغییر یافت.

در ادامه و بعد از جمع آوری نظرات خبرگان، اعداد صفر و یک تمامی ۲۰ ماتریس، با یکدیگر جمع و با توجه به میزان تأثیری (مابین ۵۰ درصد الی ۹۰ درصد) که از طرف پژوهشگر تعریف می شود (جدول ۲)، این تعداد مجدد تبدیل به اعداد ۰ و ۱ تبدیل گشت. در این پژوهش به منظور از بین بردن تأثیر گرایش به مرکز، میزان شدت تأثیر ۶۰ درصد در نظر گرفته شد (۶۰ درصد ۲۰ برابر با ۱۲ می باشد). بدین معنی که مجموع کدهای ۱ شامل اعداد بیش از بازه ۱۲ بوده و به اعداد کمتر از ۱۲ عدد صفر تعلق گرفت. لازم به ذکر است قطر ماتریس را باید برابر عدد ۱ قرار داد.

جدول ۲- جمع بندی دیدگاه نخبگان در یک ماتریس

عامل i	عامل j	مضمون های سازمان دهنده					
		ویژگی شخصی	ویژگی های جمعیتی شناختی	محیط کار	انطباق پذیری	سبک رهبری	ویژگی شغل
مضمون های سازمان دهنده	ویژگی شخصیت	۱	۲	۲۰	۱۶	۲۰	۱۴
	ویژگی های جمعیت شناختی	۱۰	۱	۱۵	۱۶	۱۹	۱۸

Personal Development and Organizational Transformation

محیط کار	۹	۲	۱	۱۶	۱۶	۱۳
انطباق پذیری	۱۱	۳	۱۵	۱	۱۶	۱۴
سبک رهبری	۱۹	۸	۱۷	۹	۱	۱۱
ویژگی شغل	۹	۱۱	۱۱	۹	۱۸	۱

جدول ۳- ماتریس دستیابی (دریافتی) اولیه عوامل موثر بر رفتار شهروند سازمانی

عامل i	عامل j	مضمون‌های سازمان‌دهنده					
		ویژگی شخصیت	ویژگی های جمعیتی	ویژگی های شناختی	محیط کار	انطباق پذیری	سبک رهبری
مضمون‌های سازمان‌دهنده	ویژگی شخصیت	۱	۰	۰	۱	۱	۱
	ویژگی های جمعیتی	۰	۱	۱	۱	۱	۱
	محیط کار	۰	۰	۰	۱	۱	۱
	انطباق پذیری	۰	۰	۰	۱	۱	۱
	سبک رهبری	۱	۰	۰	۱	۰	۱
	ویژگی شغل	۰	۰	۰	۰	۰	۱

در این مرحله باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول ۴ این سلول‌ها با علامت (*) نشان داده اند. اساس این امر بررسی این موضوع بود که اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد، آنگاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته و شامل ضریب ۱ می‌باشد.

جدول ۴- ماتریس دستیابی سازگار شده عوامل موثر بر رفتار شهروند سازمانی

عامل i	عامل j	مضمون‌های سازمان‌دهنده					
		ویژگی شخصیت	ویژگی های جمعیتی	ویژگی های شناختی	محیط کار	انطباق پذیری	سبک رهبری
مضمون‌های سازمان‌دهنده	ویژگی شخصیت	۱	۰	۱	۱	۱	۱
	ویژگی های جمعیتی	۰	۱	۱	۱	۱	۱
	محیط کار	۰	۰	۱	۱	۱	۱
	انطباق پذیری	۰	۰	۱	۱	۱	۱
	سبک رهبری	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*
	ویژگی شغل	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*
وابستگی		۲	۱	۶	۶	۶	۶
رتبه		دوم	سوم	اول	اول	اول	اول

به منظور بررسی و تعیین تعیین سطوح و ابعاد متغیرهای موثر بر شهروند سازمانی می‌بایست جدولی مشتمل بر مقادیر ورودی، خروجی، مجموعه مشترک و سطح متغیرها تدوین گردد (جدول ۵):

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۵- تعیین سطوح و ابعاد متغیرهای سطح یک موثر بر شهروند سازمانی در مرحله اول

ابعاد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. ویژگی شخصیت	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۱	۵ و ۱	۵ و ۱	دوم
۲. ویژگی های جمعیت شناختی	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲	۲	۲	سوم
۳. محیط کار	۶ و ۳ و ۴ و ۵	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲ و ۱	۶ و ۳ و ۴ و ۵	اول
۴. انطباق پذیری	۶ و ۳ و ۴ و ۵	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲ و ۱	۶ و ۳ و ۴ و ۵	اول
۵. سبک رهبری	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۱	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲ و ۱	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۱	اول
۶. ویژگی شغل	۶ و ۳ و ۴ و ۵	۶ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲ و ۱	۶ و ۳ و ۴ و ۵	اول

از میان متغیرهای سطح اول، متغیرهای محیط، انطباق و ویژگی مشترک بوده و لذا با قرار گرفتن در سطح اول از جدول ۵ خارج شده و با حذف مجموعه مشترک آنها یعنی اعداد ۳ و ۴ و ۵، جدول ۶ را تشکیل خواهند داد:

جدول ۶- تعیین سطوح و ابعاد متغیرهای سطح یک موثر بر شهروند سازمانی در مرحله دوم

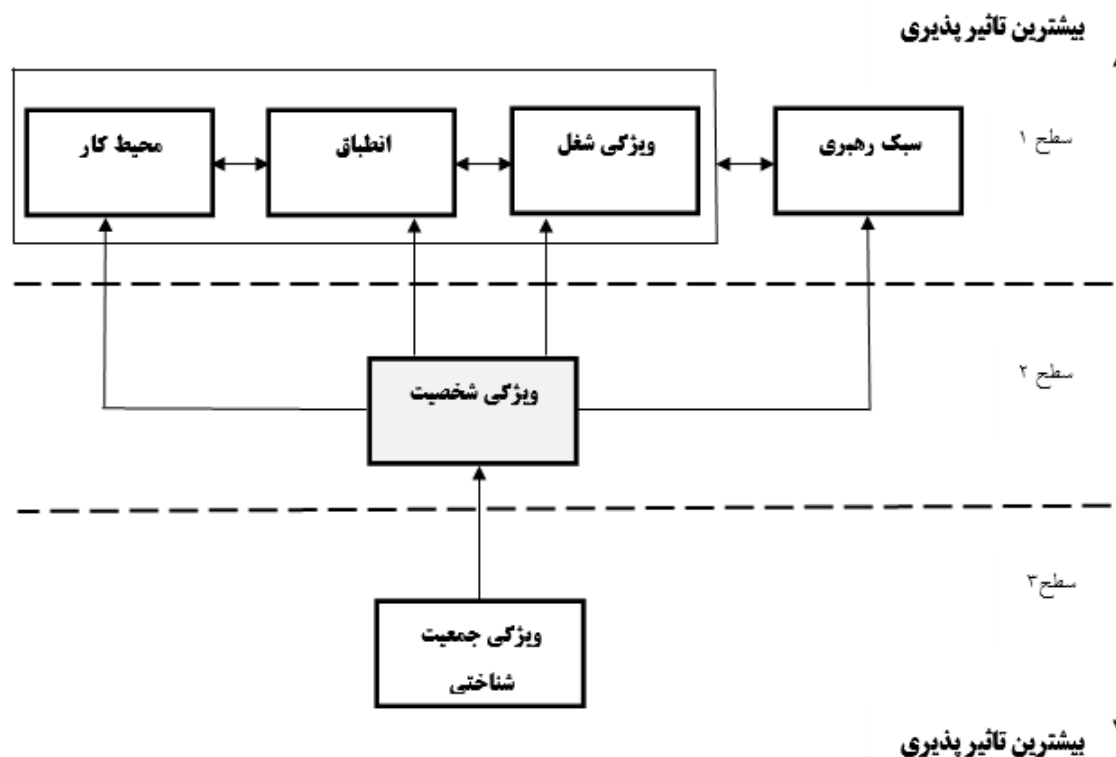
ابعاد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. ویژگی شخصیت	۱	۱	۱	دوم
۲. ویژگی های جمعیت شناختی	۲	۲	۲	سوم
۵. سبک رهبری	۱	۱	۱	اول

همانطور که مشاهده می شود از سطح اول تنها متغیر شماره ۱ با عنوان سبک رهبری به عنوان چهارمین متغیر سطح ولی در دسته ای مجزا قابل استخراج می باشد. در ادامه این متغیر نیز از جدول ۶ خارج شده تا جدول سطح دوم و سوم با عنوان جدول ۷- شکل گیرد. نتیجه نهایی نشان می دهد اعداد مشترک سطوح دوم و سوم متغیرهای ویژگی شخصیت و ویژگی جمعیت شناختی می باشند.

جدول ۷- تعیین سطوح و ابعاد متغیرهای سطح دوم و سوم موثر بر شهروند سازمانی

ابعاد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. ویژگی شخصیت	۱	۱	۱	دوم
۲. ویژگی های جمعیت شناختی	۲	۲	۲	سوم

بر اساس نتایج حاصل شده مدل و الگوی نهایی پژوهش به شرح شکل ۳ خواهد بود. همانطور که از این مدل مشخص می باشد متغیرهای ویژگی شغل، انطباق و محیط کار دارای یک رابطه دو سویه متقابل بوده و جمیع اثر آن ها همین رابطه دو سویه را با متغیر سبک رهبری دارا می باشد. این متغیر ها در سطح اول این مدل قرار دارند. در سطح دوم مدل متغیر ویژگی شخصیت قرار داشته که متاثر از متغیر سطح اول یعنی ویژگی جمعیت شناختی بوده و خود بر هر یک از متغیرهای سطح یک تاثیر گذار می باشد.



شکل ۴- مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و مدل سازی ساختاری عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران انجام شد. یافته های مرحله کیفی نشان داد که ۱۱ عامل شامل نظام تنبیه و پاداش، ویژگی های جمعیت شناختی، عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، محیط کار، انطباق پذیری، ایدئولوژی، سبک رهبری، ویژگی های شغلی، آموزش و ویژگی های شخصیتی به عنوان عوامل بالقوه مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شدند. با این حال، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تنها شش عامل ویژگی های شخصیتی، ویژگی های جمعیت شناختی، محیط کار، انطباق پذیری، سبک رهبری و ویژگی های شغلی دارای آماره t بزرگتر از ۱.۹۶ بوده و حضور آنها در مدل تأیید شد؛ در مقابل، عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، ایدئولوژی، آموزش و نظام تنبیه و پاداش به دلیل برخورداری از آماره t کمتر از ۱.۹۶ از مدل نهایی کنار گذاشته شدند. همچنین، مناسب بودن شاخص های برازش از جمله $RMSEA$, $AGFI$, GFI , $NNFI$ و IFI نشان داد که ساختار شش عاملی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی از برازش قابل قبول برخوردار است. این نتیجه بر ماهیت چندعاملی رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارد و نشان می دهد که شکل گیری رفتارهای داوطلبانه کارکنان را نمی توان به یک پیشاینده منفرد نسبت داد، بلکه این رفتار حاصل برهم کنش ویژگی های فردی، شغلی، محیطی و مدیریتی است؛ نتیجه ای که با چارچوب های جامع رفتار شهروندی سازمانی و تأکید بر تعدد پیشایندهای فردی و سازمانی همخوانی دارد (Juniasri et al., 2026; Podsakoff et al., 2018; Putra, 2019).

نخستین یافته مهم پژوهش، تأیید نقش ویژگی های شخصیتی در تبیین رفتار شهروندی سازمانی بود. بر اساس مدل نهایی، ویژگی های شخصیتی نه تنها خود یکی از عوامل معنادار مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی بودند، بلکه در ساختار سلسله مراتبی مدل نیز در جایگاهی محوری قرار گرفتند و بر متغیرهای سطح بالاتر از جمله محیط کار، انطباق پذیری، ویژگی های شغلی و سبک رهبری اثرگذار بودند. این یافته را می توان بر

اساس ماهیت داوطلبانه رفتار شهروندی تبیین کرد. کارکنانی که از ویژگی‌هایی مانند وظیفه‌شناسی، توافق‌پذیری، ثبات هیجانی، مسئولیت‌پذیری و گشودگی به تجربه برخوردارند، معمولاً آمادگی بیشتری برای کمک به دیگران، پذیرش مسئولیت‌های فراتر از شرح وظایف و مشارکت در فعالیت‌های جمعی دارند. نتایج مطالعات گذشته نیز بر ارتباط میان ویژگی‌های شخصیتی و رفتار شهروندی تأکید کرده‌اند (Majeed et al., 2018). همچنین، پژوهش Rajput نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی کارکنان در بخش‌های خدماتی و تولیدی باشند (Rajput, 2026). یافته‌های Alviani و همکاران نیز از وجود روابط متقابل میان ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری و رفتار شهروندی در بخش عمومی حمایت می‌کند (Alviani et al., 2023). بنابراین، می‌توان گفت شخصیت به‌عنوان یک بستر نسبتاً پایدار روان‌شناختی، چگونگی ادراک فرد از محیط، نحوه تعامل او با مدیران و همکاران و میزان آمادگی وی برای انجام رفتارهای داوطلبانه را شکل می‌دهد.

یافته دیگر پژوهش مربوط به نقش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بود. در مدل ISM، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در سطح زیربنایی ساختار قرار گرفتند و بر ویژگی‌های شخصیتی اثرگذار بودند. اگرچه ویژگی‌هایی نظیر سن، جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات و موقعیت شغلی الزاماً به‌صورت مستقیم رفتار شهروندی سازمانی را تعیین نمی‌کنند، اما می‌توانند تجربه‌های زیسته، انتظارات شغلی، سطح بلوغ حرفه‌ای و شیوه مواجهه فرد با موقعیت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. این تبیین با یافته‌های Sarwar و همکاران همسو است که نقش عوامل جمعیت‌شناختی و تعهد سازمانی را در تقویت رفتار شهروندی کارکنان مؤسسات مالی مورد تأیید قرار دادند (Sarwar et al., 2025). همچنین، Lim و Moon نشان دادند که روابط میان انگیزش خدمت عمومی و رفتار شهروندی در بستر ویژگی‌های سازمان بوروکراتیک شکل می‌گیرد (Moon & Lim, 2019). در نتیجه، تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی را می‌توان بیشتر به‌صورت زمینه‌ساز تلقی کرد تا تعیین‌کننده مستقیم رفتار؛ یعنی این ویژگی‌ها می‌توانند از طریق تأثیر بر نگرش‌ها، تجربیات و برخی ابعاد شخصیت، زمینه متفاوتی برای بروز رفتارهای شهروندی فراهم کنند.

نقش معنادار محیط کار نیز یکی از یافته‌های اساسی پژوهش بود. محیط کار در سطح نخست مدل ISM قرار گرفت و با انطباق‌پذیری و ویژگی‌های شغلی دارای رابطه‌ای متقابل بود. محیط کاری که در آن حمایت، عدالت، اعتماد، دسترسی به منابع، ارتباط مناسب و همکاری وجود داشته باشد، می‌تواند احتمال رفتارهای فراتر از نقش را افزایش دهد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان برای تلاش‌های آنان ارزش قائل است و شرایط کاری منصفانه‌ای فراهم می‌کند، احتمال بیشتری دارد که با رفتارهایی نظیر کمک به همکاران، مشارکت داوطلبانه و حمایت از اهداف سازمان پاسخ متقابل نشان دهند. یافته‌های Novita و Hidayah درباره رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی این تبیین را تأیید می‌کند (Novita & Hidayah, 2021). همچنین، رابطه جو اخلاقی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی در پژوهش Saadattalab و Shirali گزارش شده است (Saadattalab & Shirali, 2022). پژوهش Goel و Singh نیز نشان داد که شادی محیط کار و قابلیت‌های یادگیری سازمانی می‌تواند با رفتار شهروندی مرتبط باشند (Goel & Singh, 2023). از این منظر، محیط کار بستری است که ظرفیت‌های فردی کارکنان را یا به رفتارهای سازنده تبدیل می‌کند یا مانع بروز آنها می‌شود.

از سوی دیگر، نتیجه مربوط به محیط کار با پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه‌های سلامت و خدمات نیز همسو است. Afrianti و همکاران نشان دادند که رفتار شهروندی کارکنان در محیط‌های درمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط فردی و سازمانی قرار دارد (Afrianti et al., 2024). Maulana و همکاران نیز در مرور نظام‌مند خود تأکید کردند که حمایت سازمانی، فرهنگ، جو سازمانی و روابط کاری در

کنار عوامل فردی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های رفتار شهروندی کارکنان هستند (Maulana et al., 2025). یافته‌های Hasan و همکاران نیز نقش فرهنگ سازمانی، تعهد و توسعه شغلی را در تبیین رفتار شهروندی مورد تأکید قرار داد (Hasan et al., 2024). در سازمان امور مالیاتی که کارکنان با فشار کاری، الزامات حقوقی، مسئولیت پاسخگویی به مؤدیان و تغییرات مستمر در رویه‌ها مواجه‌اند، برخورداری از محیطی حمایتگر و منصفانه می‌تواند منابع روان‌شناختی لازم برای رفتارهای داوطلبانه را تقویت کند.

یکی دیگر از یافته‌های معنادار، نقش انطباق‌پذیری بود. قرار گرفتن انطباق‌پذیری در سطح نخست مدل و وجود رابطه دوسویه آن با محیط کار و ویژگی‌های شغلی نشان می‌دهد که سازگاری کارکنان با تغییرات نه تنها یک ویژگی فردی مستقل نیست، بلکه در تعامل با شرایط شغلی و محیطی شکل می‌گیرد. این موضوع در سازمان امور مالیاتی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا تحول دیجیتال، هوشمندسازی خدمات، تغییر رویه‌های اجرایی و گسترش سامانه‌های الکترونیکی، ضرورت سازگاری مستمر کارکنان را افزایش داده است. Gorostiaga و Balluerka نشان دادند که عملکرد انطباقی می‌تواند رابطه تناسب فرد-سازمان با رفتار شهروندی را تعدیل کند و افراد سازگارتر، ظرفیت بیشتری برای تبدیل تناسب سازمانی به رفتارهای داوطلبانه دارند (Gorostiaga & Balluerka, 2022). در نتیجه، کارکنان انطباق‌پذیر نه تنها تغییرات را تهدید تلقی نمی‌کنند، بلکه در انتقال دانش، یاری‌رسانی به همکاران و مشارکت در اجرای فرایندهای جدید نیز فعال‌تر عمل می‌کنند.

ویژگی‌های شغلی نیز به عنوان یکی از عوامل معنادار و از عناصر سطح نخست مدل تأیید شدند. استقلال کاری، تنوع مهارت، وضوح نقش، بازخورد و معناداری وظایف می‌توانند انگیزش درونی کارکنان را افزایش داده و زمینه انجام فعالیت‌هایی فراتر از شرح وظایف را فراهم کنند. یافته‌های Ferrarini در بخش عمومی نشان داد که ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی ارتباط دارند و انعطاف‌پذیری زمانی نیز در این روابط نقش دارد (Ferrarini, 2026). همچنین، Arifin و همکاران مجموعه‌ای از عوامل شغلی و سازمانی را در زمره پیشایندهای رفتار شهروندی معرفی کرده‌اند (Arifin et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد هنگامی که شغل به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان احساس استقلال، اهمیت و تأثیرگذاری داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای داوطلبانه از خود نشان دهند. برعکس، محدودیت شدید، ابهام نقش و فقدان بازخورد می‌تواند تمایل به رفتارهای فرانقشی را کاهش دهد.

سبک رهبری نیز در مدل حاضر اثر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی داشت و در سطح نخست مدل ISM با مجموعه محیط کار، انطباق‌پذیری و ویژگی‌های شغلی دارای رابطه دوسویه بود. این یافته حاکی از آن است که رهبران تنها بر رفتار کارکنان اثر نمی‌گذارند، بلکه شرایط محیطی، نوع مشاغل و قابلیت‌های کارکنان نیز می‌توانند بر سبک رهبری مورد نیاز سازمان تأثیر بگذارند. نتایج Masood و همکاران نشان داد سبک رهبری با رفتار شهروندی و قصد ترک خدمت کارکنان مرتبط است (Masood et al., 2020). همچنین، Teklehaimanot و همکاران نشان دادند که رهبری مردم‌محور می‌تواند از طریق کیفیت رابطه رهبر-عضو و رضایت کارکنان به افزایش رفتار شهروندی منجر شود (Teklehaimanot et al., 2026). در فضای دیجیتال نیز، Tunca و همکاران نشان داده‌اند که گفتمان‌های رهبری با شیوه بازنمایی رفتار شهروندی در فضاهای حرفه‌ای دیجیتال مرتبط است (Tunca et al., 2026). بنابراین، رهبری مؤثر می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد، حمایت از کارکنان، افزایش اختیار و فراهم کردن محیط مناسب، زمینه بروز رفتارهای شهروندی را تقویت کند.

وجود رابطه دوسویه میان ویژگی‌های شغلی، انطباق‌پذیری و محیط کار و همچنین رابطه متقابل این مجموعه با سبک رهبری، یکی از مهم‌ترین یافته‌های ساختاری پژوهش حاضر بود. این نتیجه نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی در قالب یک شبکه تعاملی عمل می‌کنند و نمی‌توان آنها را متغیرهایی کاملاً مستقل از یکدیگر تلقی کرد. برای مثال، یک محیط کاری حمایتگر می‌تواند انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش

دهد؛ کارکنان انطباق‌پذیر نیز می‌توانند به ایجاد فضای مثبت‌تر و انعطاف‌پذیرتر کمک کنند. به همین ترتیب، رهبر می‌تواند با اعطای استقلال و بازطراحی شغل، ویژگی‌های شغلی را بهبود دهد، اما ماهیت پیچیده یا انعطاف‌پذیر مشاغل نیز رهبر را به اتخاذ سبک مدیریتی متناسب سوق می‌دهد. این برداشت با دیدگاه‌های جدید رفتار سازمانی که رفتار شهروندی را محصول تعامل چندسطحی فرد، گروه و سازمان می‌دانند همسو است (Gibran, 2026; Juniasri et al., 2026). همچنین، یافته‌های Wilhelm و همکاران درباره اثرات تعاملی مالکیت روان‌شناختی و نظام‌های سازمانی نشان می‌دهد که اثر عوامل تعیین‌کننده رفتار شهروندی اغلب وابسته به حضور و کیفیت سایر عوامل است (Wilhelm et al., 2024).

در مقابل، عملکرد، روابط رهبر و زیردستان، ایدئولوژی، آموزش و نظام تنبیه و پاداش در تحلیل عاملی تأییدی واجد اثر معنادار نبودند و از مدل حذف شدند. این یافته را می‌توان با ماهیت اختیاری رفتار شهروندی توضیح داد. رفتار شهروندی اصولاً رفتاری فراتر از الزامات رسمی است و بنابراین ممکن است مستقیماً از ابزارهای رسمی کنترل، آموزش یا پاداش تأثیر نپذیرد. در واقع، زمانی که رفتار داوطلبانه مستقیماً به پاداش یا تنبیه وابسته شود، بخشی از ماهیت فرانقشی خود را از دست می‌دهد. Kataria و Adhikari نیز بر ماهیت چندبعدی و داوطلبانه رفتار شهروندی تأکید کرده‌اند (Kang, 2022; Kataria & Adhikari, 2022) و Hwang نشان داده‌اند که تقویت رفتار شهروندی نیازمند یک رویکرد راهبردی و جامع است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک سازوکار مدیریتی منفرد ایجاد کرد (Kang & Hwang, 2023). با این حال، حذف این متغیرها از مدل حاضر به معنای بی‌اهمیت بودن مطلق آنها نیست، بلکه نشان می‌دهد در حضور عوامل قوی‌تری مانند شخصیت، محیط کار، سبک رهبری و ویژگی‌های شغلی، اثر مستقیم آنها در این نمونه آماری تأیید نشده است.

برخی یافته‌های پژوهش‌های پیشین نیز نشان‌دهنده تفاوت در نقش متغیرهای مختلف هستند. برای مثال، Suryadi و همکاران گزارش کردند که تعهد سازمانی، اعتماد به رهبری و انگیزش کاری با رفتار شهروندی رابطه مثبت دارند، در حالی که برخی عوامل دیگر در مدل آنها اثر معناداری نشان ندادند (Suryadi et al., 2023). این ناهمگونی نشان می‌دهد که پیشایندهای رفتار شهروندی ممکن است وابسته به نوع سازمان، فرهنگ، ساختار و ماهیت وظایف باشند. Budianto و Kurniawati نیز در بخش بانکی نشان دادند که مجموعه‌ای از عوامل سازمانی به‌طور هم‌زمان بر رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند (Budianto & Kurniawati, 2024). همچنین، یافته‌های Recla و Gutierrez ارتباط میان رفتار شهروندی، ادراک از رویه‌های منابع انسانی و عملکرد را تأیید می‌کند (Recla & Gutierrez, 2025). بنابراین، تفاوت میان نتایج مطالعات را می‌توان ناشی از زمینه‌های سازمانی متفاوت و ماهیت شبکه‌ای روابط میان متغیرها دانست.

در بستر سازمان امور مالیاتی، یافته‌های پژوهش حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. Mihandoust و همکاران در مطالعه‌ای کیفی بر کارکنان سازمان امور مالیاتی ایران نشان دادند که توسعه رفتار شهروندی سازمانی نیازمند توجه به عوامل متناسب با زمینه فرهنگی و سازمانی این نهاد است (Mihandoust et al., 2023). همچنین، Babaeinejad و Shamsaldini اهمیت رفتارهای هوشمند کارکنان را در سازمان امور مالیاتی مورد توجه قرار داده‌اند (Babaeinejad & Shamsaldini, 2025). نتایج حاضر این ادبیات را تکمیل می‌کند؛ زیرا علاوه بر شناسایی عوامل، ساختار روابط میان آنها را نیز روشن ساخته است. بر این اساس، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی زمینه‌ای برای شکل‌گیری برخی ویژگی‌های فردی فراهم می‌کنند، شخصیت نقش پیشران دارد و در سطح نزدیک‌تر به رفتار سازمانی، محیط کار، انطباق‌پذیری و ویژگی شغلی و سبک رهبری به‌صورت تعاملی عمل می‌کنند.

در مجموع، مدل نهایی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امور مالیاتی پدیده‌ای چندسطحی و نظام‌مند است. این رفتار نه صرفاً محصول شخصیت کارکنان است و نه تنها نتیجه سیاست‌های مدیریتی؛ بلکه از تعامل ویژگی‌های زمینه‌ای، فردی، شغلی و سازمانی حاصل می‌شود. این نتیجه با دیدگاه‌هایی که رفتار شهروندی را عاملی مؤثر در ایجاد سرمایه اجتماعی، توسعه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی می‌دانند همخوان است (Kanojia & Malhotra, 2026; Mustopa, 2026; Nowak & Esztozk, 2018). همچنین، ارتباط رفتار شهروندی با حفظ عملکرد کارکنان خدمات عمومی در مطالعات گذشته گزارش شده است (Rizaie et al., 2023). بنابراین، بهبود رفتار شهروندی در سازمان امور مالیاتی نیازمند مداخله‌ای چندوجهی است که به جای تمرکز بر ابزارهای کنترلی منفرد، بر ایجاد محیط حمایتی، طراحی مناسب مشاغل، توسعه انطباق‌پذیری، انتخاب و پرورش رهبران مؤثر و توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان متمرکز شود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در سازمان امور مالیاتی شهر تهران انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این سازمان ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر ادارات مالیاتی یا دیگر سازمان‌های دولتی و خصوصی را محدود کند. دوم، بخش کمی پژوهش مبتنی بر داده‌های پرسشنامه‌ای بود و احتمال سوگیری ناشی از خودگزارشی، تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی و برداشت متفاوت آنان از گویه‌ها وجود دارد. سوم، ساختار روابط در مدل‌سازی ساختاری تفسیری تا حدی به قضاوت خبرگان وابسته است و تغییر ترکیب خبرگان می‌تواند موجب تفاوت‌هایی در تعیین روابط و سطوح عوامل شود. همچنین، ماهیت مقطعی بخش کمی امکان استنباط قطعی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند و تحولات سازمانی یا فناوریانه احتمالی پس از دوره گردآوری داده‌ها ممکن است اهمیت نسبی برخی عوامل را تغییر دهد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر ادارات مالیاتی استان‌های مختلف و همچنین در دیگر سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی آزمون کنند تا میزان پایداری و تعمیم‌پذیری ساختار شناسایی شده مشخص شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند چگونگی تغییر رفتار شهروندی و عوامل مؤثر بر آن را در دوره‌های تحول سازمانی و دیجیتال روشن سازد. همچنین، استفاده از مدل‌های چندسطحی می‌تواند اثر هم‌زمان ویژگی‌های کارکنان، واحدهای کاری و مدیران را بررسی کند. پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای واسطه‌ای و تعدیل‌گر مانند تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، رضایت شغلی، انگیزش خدمت عمومی و امنیت روان‌شناختی نیز در مدل‌های بعدی آزمون شود. مقایسه گروه‌های شغلی و مدیریتی، بررسی تفاوت‌های جنسیتی و سابقه خدمت، و تلفیق داده‌های خودگزارشی با ارزیابی مدیران، همکاران و شاخص‌های عینی عملکرد نیز می‌تواند اعتبار یافته‌های آینده را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان امور مالیاتی به جای اتکای صرف بر نظام‌های تشویق و تنبیه، مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات منابع انسانی و مدیریتی را برای تقویت رفتار شهروندی اجرا کنند. در فرایند جذب، انتصاب و توسعه کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با مسئولیت‌پذیری، همکاری و سازگاری مورد توجه قرار گیرد و برنامه‌های توسعه فردی برای تقویت مهارت‌های انطباق با تغییر طراحی شود. همچنین، بازطراحی مشاغل با افزایش استقلال، تنوع مهارت، بازخورد و وضوح نقش می‌تواند زمینه مشارکت داوطلبانه کارکنان را فراهم کند. مدیران باید محیط کاری حمایتگر، عادلانه و مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند و سبک‌های رهبری مشارکتی و مردم‌محور را توسعه دهند. در شرایط گسترش تحول دیجیتال نظام مالیاتی نیز ضروری است کارکنان در فرایند تغییر مشارکت داده شوند، فرصت یادگیری و تبادل دانش برای آنان فراهم شود و همکاری میان واحدها به صورت مستمر تقویت گردد تا رفتارهای شهروندی به بخشی پایدار از فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational citizenship behavior (OCB) refers to discretionary and voluntary employee behaviors that extend beyond formal job requirements and contribute to the effective functioning of organizations. Such behaviors include helping colleagues, voluntarily complying with organizational norms, supporting organizational objectives, demonstrating initiative, and participating constructively in activities that are not explicitly prescribed by formal job descriptions. Contemporary perspectives regard OCB as an important component of contextual performance because organizational effectiveness increasingly depends not only on employees' technical fulfillment of assigned duties but also on their willingness to cooperate, share knowledge, support colleagues, and contribute voluntarily to collective goals (Podsakoff et al., 2018). Moreover, evaluations of discretionary workplace behaviors may be influenced by individual, interpersonal, and group-level conditions, highlighting the need to examine OCB within a broader organizational system rather than as an isolated behavioral outcome (Podsakoff et al., 2015). OCB may also contribute to the development of organizational social capital by strengthening trust, reciprocity, cooperation, and supportive interactions among organizational members (Nowak & Esztozk, 2018).

The determinants of OCB are multidimensional. Previous research has identified individual characteristics, job-related conditions, organizational structures, leadership practices, motivation, organizational commitment, perceived support, workplace climate, and interpersonal relationships as potential antecedents (Juniasri et al., 2026; Putra, 2019). Systematic evidence further indicates that both internal individual factors and external organizational conditions contribute to employees' willingness to engage in citizenship behaviors (Maulana et al., 2025). At the individual level, personality characteristics are particularly important because relatively stable tendencies such as conscientiousness, agreeableness, emotional stability, responsibility, and openness to experience can shape employees' willingness to help others and undertake activities beyond formally assigned responsibilities (Majeed et al., 2018; Rajput, 2026). Demographic characteristics may also establish a contextual foundation for OCB through differences in occupational experience, education, organizational position, and professional expectations (Sarwar et al., 2025).

Organizational and occupational conditions are equally relevant. Perceived organizational support can encourage employees to reciprocate favorable treatment through constructive discretionary behaviors (Novita & Hidayah, 2021), while ethical climate and organizational justice can provide conditions conducive to organizational citizenship (Saadattalab & Shirali, 2022). Positive workplace

experiences and organizational learning capabilities have likewise been associated with citizenship behaviors (Goel & Singh, 2023). Conversely, job stress and employees' emotional capacities can influence the extent to which they retain sufficient psychological resources to engage in extra-role activities (Lee et al., 2020). Job design is another relevant mechanism because autonomy, role clarity, task variety, feedback, and flexibility can facilitate both OCB and employee performance (Ferrarini, 2026). Adaptive performance is particularly important in changing organizational environments, as adaptability can modify the association between person–organization fit and citizenship behavior (Gorostiaga & Balluerka, 2022).

Leadership constitutes another central antecedent of OCB. Leadership styles influence employees' attitudes, willingness to cooperate, and intentions to remain in the organization (Masood et al., 2020). People-centered leadership can foster OCB through improved leader–member exchange and employee satisfaction (Teklehaimanot et al., 2026), while emerging research suggests that leadership discourse remains relevant to citizenship behavior even in digitally mediated organizational environments (Tunca et al., 2026). Importantly, these determinants may operate interactively rather than independently. Personality, leadership, organizational climate, job characteristics, adaptability, motivation, and team dynamics can form interconnected systems that collectively shape discretionary workplace behavior (Gibran, 2026; Wilhelm et al., 2024).

This issue is particularly important in public organizations, where bureaucratic characteristics, service motivation, legal obligations, and accountability requirements may condition the emergence of OCB (Moon & Lim, 2019). Within tax administrations, employees work under considerable legal sensitivity, workload, continuous interaction with taxpayers, procedural complexity, and rapid digital transformation. Iranian evidence has further demonstrated the importance of developing context-sensitive models of citizenship behavior among employees of the national tax administration (Mihandoust et al., 2023), while studies conducted within Iranian tax organizations have highlighted the organizational relevance of intelligent employee behaviors (Babaeinejad & Shamsaldini, 2025). Nevertheless, much of the previous research has examined predictors separately and has provided relatively limited evidence regarding their hierarchical and reciprocal structural relationships. Accordingly, the present study aimed to design and structurally model the factors affecting organizational citizenship behavior in the Tehran Tax Administration.

Materials and Methods

The present study was developmental-applied in purpose and employed an exploratory sequential mixed-methods design. The research was conducted in two principal phases. In the qualitative phase, thematic analysis was used to identify the factors and indicators affecting organizational citizenship behavior. The qualitative population consisted of experts, university faculty members, senior managers, and experienced professionals in taxation and management. Participants were selected through purposive sampling. Fifteen participants were interviewed during the initial stage until theoretical saturation was reached, followed by complementary interviews with 18 additional participants to validate and refine the preliminary findings, resulting in a total qualitative sample of 33 participants. Eligibility was based on relevant academic, research, managerial, or professional experience.

Qualitative data were collected through face-to-face semi-structured interviews lasting approximately 25–35 minutes. The interview process followed the six phases of thematic analysis, including familiarization with the data, initial coding, searching for organizing patterns, developing themes, defining and naming broader themes, and constructing the conceptual framework. Triangulation of

sources, methods, and researchers was employed to enhance qualitative credibility. Inter-coder reliability was examined using the Holsti method and was reported as 0.86.

In the quantitative phase, the conceptual model identified through qualitative analysis was evaluated using confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling. The quantitative population consisted of managers and employees of the Tehran Tax Administration. Following the exclusion of incomplete or unusable questionnaires, 130 participants were retained as the final quantitative sample and were selected using simple random sampling. Subsequently, 20 senior managers and management experts who had not participated in the qualitative phase were recruited for Interpretive Structural Modeling (ISM).

A researcher-developed questionnaire was constructed from the qualitative codes. The initial instrument consisted of 116 items, of which 96 items were retained following content validity assessment. Items were scored on a five-point Likert scale. Items with a Content Validity Index greater than 0.79 were retained. Cronbach's alpha coefficients for the study components ranged from 0.706 to 0.854, indicating acceptable internal consistency. A specialized ISM questionnaire was additionally administered to determine pairwise relationships among the validated factors. Quantitative analyses were conducted using SPSS and LISREL. CFA and structural equation modeling were used to validate the measurement structure, followed by ISM to identify hierarchical levels and reciprocal relationships among the retained determinants.

Findings

The qualitative phase generated 94 conceptual codes that were organized into 11 major factors affecting organizational citizenship behavior in the Tehran Tax Administration. These factors were punishment and reward systems, demographic characteristics, performance, leader-subordinate relationships, work environment, adaptability, ideology, leadership style, job characteristics, training, and personality characteristics.

The quantitative sample consisted of 130 participants, including 77 men (59.2%) and 53 women (40.8%). Regarding educational attainment, 50.8% held bachelor's degrees, 38.5% held master's degrees, and 10.8% held doctoral degrees. In terms of organizational position, 38.5% were experts, 30.0% were supervisors, and 31.5% held managerial positions.

Confirmatory factor analysis demonstrated that six of the 11 initially identified factors were statistically supported. Personality characteristics, demographic characteristics, work environment, adaptability, leadership style, and job characteristics all had t-values greater than 1.96, confirming their significant contribution to the model. In contrast, performance, leader-subordinate relationships, ideology, training, and punishment and reward systems had t-values below 1.96 and were therefore removed from the final structural model. The reported NNFI, GFI, AGFI, RMSEA, and IFI indices were all within acceptable ranges, supporting the adequacy of the model fit.

The subsequent ISM analysis revealed a hierarchical structural pattern among the six validated factors. Job characteristics, adaptability, and work environment demonstrated reciprocal relationships with one another and were positioned at the first level of the model. Collectively, these variables also exhibited a bidirectional relationship with leadership style, which was included within the first structural level but represented as a distinct component.

Personality characteristics occupied the second level of the model and functioned as a central driving factor. Personality was influenced by demographic characteristics while simultaneously affecting the first-level variables, including job characteristics, adaptability, work environment, and leadership style. Demographic characteristics constituted the deepest or third level of the final hierarchy and indirectly contributed to the higher-level organizational and behavioral conditions through their

relationship with personality characteristics. Thus, the final model represented OCB as the outcome of a multilevel system in which demographic characteristics formed the underlying contextual layer, personality characteristics served as a major individual-level driver, and job, environmental, adaptive, and leadership-related conditions operated interactively at the more proximal organizational level.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational citizenship behavior in the Tehran Tax Administration is best understood as a multidimensional and structurally interconnected phenomenon rather than as the result of a single personal or organizational characteristic. Although the qualitative phase identified 11 potentially relevant factors, quantitative validation reduced the final explanatory structure to six central determinants: demographic characteristics, personality characteristics, work environment, adaptability, leadership style, and job characteristics. This reduction is theoretically meaningful because it distinguishes factors perceived as relevant by experts from those demonstrating sufficient empirical contribution within the tested structural model.

Personality characteristics emerged as a particularly important component. Their placement between demographic characteristics and the first-level organizational variables suggests that personality may function as a mechanism through which individual background characteristics become translated into workplace perceptions, adaptation patterns, leadership interactions, and responses to job design. Employees differ in their willingness to accept responsibility, cooperate voluntarily, tolerate occupational demands, and respond constructively to organizational change. Accordingly, similar organizational circumstances may generate different citizenship behaviors depending on how employees perceive and interpret their environments.

The first-level reciprocal relationships are another important contribution of the study. Work environment, adaptability, and job characteristics did not operate independently. Instead, the findings suggest a dynamic system in which supportive workplace conditions can strengthen employees' adaptability and improve their experience of job characteristics, while adaptive employees may themselves contribute to more constructive workplace interactions. Likewise, enriched or appropriately designed jobs may encourage adaptation and positive interpretations of the work environment. These reciprocal relationships are especially relevant for tax administration because changes in regulations, digital systems, service procedures, and taxpayer interactions continually reshape employees' occupational requirements.

Leadership style was also embedded within this interactive first-level structure. This suggests that leadership should not be regarded only as a top-down influence. Leaders can shape workplace conditions, job autonomy, communication, and employees' responses to change; simultaneously, organizational conditions, job complexity, and employee capabilities can influence the leadership approach required for effective management. Consequently, interventions intended to strengthen citizenship behavior should avoid treating leadership development, job design, employee adaptability, and work climate as separate initiatives.

The exclusion of punishment and reward systems, training, ideology, performance, and leader-subordinate relationships from the confirmed model should not be interpreted as evidence that these variables have no organizational importance. Rather, their direct contribution was not supported after the stronger determinants were considered simultaneously. Because citizenship behavior is fundamentally discretionary, formal mechanisms such as reward and punishment may be less influential than the conditions that generate intrinsic willingness to cooperate. Similarly, training may improve knowledge and technical competence without automatically creating voluntary extra-role

behavior unless it is accompanied by appropriate personality, leadership, job, and environmental conditions.

Overall, the study provides a hierarchical and context-sensitive model of organizational citizenship behavior in the Tehran Tax Administration. The model identifies demographic characteristics as a foundational contextual factor, personality characteristics as a central individual driver, and work environment, adaptability, job characteristics, and leadership style as proximal and reciprocally connected organizational determinants. The findings therefore imply that improving OCB requires an integrated managerial strategy rather than isolated interventions. Sustainable improvement is more likely when organizations simultaneously attend to employee characteristics, job design, adaptability to change, supportive working conditions, and appropriate leadership practices. Such an integrated approach may strengthen voluntary cooperation, improve organizational responsiveness, facilitate adaptation to digital and procedural transformation, and ultimately contribute to more effective public service delivery within the tax administration.

References

- Afrianti, S. U., Sidin, A. I., Noor, N. B., Pasinringi, S. A., Ridwan, M., & Mallongi, A. (2024). Study on Factors that Influence the High Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Makassar Ethnic Nurses in LANTO Hospital DG Pasewang Jeneponto in 2024. *Pharmacognosy Journal*, 16(2), 312-316. <https://doi.org/10.5530/pj.2024.16.47>
- Alviani, D., Handayani, R., & Hadiyati, H. (2023). Determinants of organizational citizenship behavior on the influence of personality traits on leadership style of public sector officials in Riau Province: A gender perspective review. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 14(2), 174-192. <https://doi.org/10.26740/jptt.v14n2.p174-192>
- Arifin, N., Fuad, E. N., & Argadea, E. I. (2022). Antecedent of organizational citizenship behavior. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 2, 88-104. <https://doi.org/10.34001/jmer.2021.12.02.2-20>
- Babaeinejad, A., & Shamsaldini, S. (2025). The Role of Employees' Intelligent Behaviors in the Hormozgan Province Tax Affairs Organization. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 1(5), 137-156.
- Budianto, F., & Kurniawati, D. T. (2024). Factor Affecting Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Business Law & Education*, 5(2), 1834-1837. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.744>
- Ferrarini, F. (2026). Job characteristics, organizational citizenship behavior and job performance: does flexible working time matter? Evidence from the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 39(4), 497-516. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2024-0343>
- Gibran, F. (2026). *Factors Influencing Individual and Team Behavior Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving Performance*. <https://ssrn.com/abstract=6607300>
- Goel, P., & Singh, A. (2023). The mediating role of organisational learning capabilities between workplace happiness and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Learning*, 23, 59-76. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0100>
- Gorostiaga, A., & Balluerka, N. (2022). Assessment of Adaptive Performance and its Role as a Moderator of the Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviors. *Psicothema*, 34(1), 84-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>
- Hasan, D., Sudiarditha, I. K. R., Wibowo, Hakim, L., & Susita, D. (2024). Analysis of Determinants Factors Affecting Organizational Citizenship Behaviour in Post-Merger Sharia Banks. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(9), e06592. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-079>
- Juniasri, A. T., Harsono, D. M., & Dwikardana, S. (2026). Determinants of Employee Organizational Citizenship Behavior in Indonesia: Evidence from a Systematic Literature Review. *Annals of Management and Organization Research*, 7(3), 401-416. <https://doi.org/10.35912/amor.v7i3.3760>
- Kang, E., & Hwang, H. J. (2023). How to enhance an employee's organizational citizenship behavior (OCB) as a corporate strategy. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 14(1), 29-37.
- Kanojia, P., & Malhotra, R. (2026). Role of Employee Commitment and Citizenship Behaviour in Sustaining Institutional Performance and Governance in Higher Education Systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 21(4), 1873-1884. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.210437>
- Kataria, S., & Adhikari, B. (2022). Evaluating Dimensions of Organization Citizenship Behavior With Reference to Hospitals. *International Management Review*, 18, 68-74.

- Lee, Y., Kim, S., & Kim, J. (2020). The effects of job stress and emotional intelligence on organizational citizenship behavior. *International journal of environmental research and public health*, 17(22), 8435. <https://doi.org/10.3390/ijerph17197198>
- Majeed, S., Mufti, S., & Nazir, A. (2018). Personality traits and organizational citizenship behavior: A review. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 5(4), 304-308.
- Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., & Shahbaz, S. (2020). Effect of leadership styles on organizational citizenship behavior and employee turnover intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487-495. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1200>
- Maulana, S., Noviekayati, I., & Suhadianto. (2025). Identification of Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Healthcare Workers: A Systematic Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 8(12).
- Mihandoust, M., Madani, A., & Mohebbi, S. (2023). Designing a Model for the Development of Islamic Organizational Citizenship Behavior among Employees of the Iranian National Tax Administration Using a Qualitative Method. *Behavioral Studies in Management*, 14(35), 96-115.
- Moon, K.-K., & Lim, J. (2019). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior: Focusing on Moderating Effects of Bureaucratic Organizational Characteristics. *Korean Society and Public Administration*, 29(4), 151-175. <https://doi.org/10.53865/KSPA.2019.02.29.4.151>
- Mustopa, H. (2026). *The Role of Organizational Citizenship Behavior in Enhancing Employee Self-Development: A Review from an Organizational Behavior Perspective*. <https://ssrn.com/abstract=6620078>
- Novita, R., & Hidayah, N. (2021). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior among healthcare workers. *Jurnal Psikologi*, 18(1), 77-88.
- Nowak, A. G., & Esztozk, A. (2018). Organizational citizenship behavior as a tool for building social capital in an organization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(2), 45-62.
- Podsakoff, N. P., Maynes, T. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2015). One (rating) from many (observations): Factors affecting the individual assessment of voice behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1189. <https://doi.org/10.1037/a0038479>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Putra, B. (2019). *The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior* Advances in Social Science, Education and Humanities Research,
- Rajput, K. (2026). Personality As A Predictor of Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Manufacturing and Service Sectors. *International Journal of All Research Education & Scientific Methods*, 11(5), 2455-6211.
- Recla, K. V. G., & Gutierrez, M. V. (2025). Organizational Citizenship Behavior and Perceived Human Resources Practices as Predictors of Employee Performance. *International Journal of Education and Social Science Research (IJESSR)*, 8(3), 487-507. <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2025.8334>
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Saadattalab, A., & Shirali, A. (2022). The Relationship between Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Justice: A Study of Secondary Schools in Tehran. *Educational Research Journal*(45), 1-19.
- Sarwar, A., Tareq, M. A., Siddika, A., Raman, M., Islam, M. A., & Vijayalakshmi, V. (2025). The role of organizational commitment and demographic factors in enhancing organizational citizenship behavior among employees in financial institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 753-764. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.56](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.56)
- Suryadi, Y., Tule, P., & Sia Nih, S. (2023). Analysis of factors influencing the organizational citizenship behavior employees at SMK Santo Aloisius of Ruteng with work motivation as an intervening variable. *European Business & Management Journal*, 9, 71-84. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20230904.12>
- Teklehaimanot, M. L., Bekele, E., & Mekonnen, T. W. (2026). Be a people-centered leader and foster organizational citizenship behavior: The sequential mediation of leader-member exchange and employee satisfaction in a transitioning economy. *International Journal of Public Leadership*, 22(2), 188-204. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2025-0045>
- Tunca, S., Karakaya, T., & Balcioglu, Y. S. (2026). Leadership discourses and organizational citizenship behavior in digital publics: a computational analysis of LinkedIn comment narratives. *Frontiers in Communication*, 11, 1872799. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2026.1872799>
- Wardiyah, A., Aryanti, L., Marliyana, M., Oktaliana, O., Khoirudin, P., & Dea, M. A. (2022). Penyuluhan kesehatan pentingnya menjaga kesehatan alat reproduksi. *Journal of Public Health Concerns*, 2(1), 41-53. <https://doi.org/10.56922/phc.v2i1.172>

Wilhelm, B., Simarasi, N., Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2024). Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of managerial science*, 18, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>