

Public Organizations Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Hierarchical Model of Antecedents Influencing Employees' Helping Behavior: An Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach

Hasan Alvedari^{1*}, Moslem Soleymanpor², Reza Norouzi Ajirloo³

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor university, Tehran, Iran .

3. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor university, Tehran, Iran.

*Correspondence

Hasan Alvedari

E-mail: alvedari@pnu.ac.ir

Receive Date: 26/April/2026

Revise Date: 08/July/2026

Accept Date: 08/Aug/2026

How to cite

Alvedari, H., Soleymanpor, M., & Norouzi Ajirloo, R. (2026). Designing a Hierarchical Model of Antecedents Influencing Employees' Helping Behavior: An Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Public Organizations Management*, -(-), -.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Employee helping behavior refers to voluntary actions through which employees assist colleagues, share knowledge, provide emotional or practical support, cooperate in solving problems, and contribute to organizational activities beyond their formal job duties. As a key dimension of organizational citizenship behavior, helping behavior supports cooperation, trust, knowledge exchange, and collective effectiveness. It is especially important in contemporary organizations, where complex tasks, rapid technological change, resource constraints, and growing service expectations require employees to work interdependently rather than in isolation. Helping behavior improves both individual and organizational outcomes. Employees who assist one another can reduce work pressure, improve coordination, strengthen interpersonal relationships, and create a more supportive workplace climate. At the organizational level, these behaviors can improve service quality, job performance, innovation, team cohesion, and employee well-being. Conversely, a lack of willingness to help may lead to interpersonal conflict, reduced collaboration, weakened morale, lower job satisfaction, and lower organizational effectiveness. The present study aimed to identify and level the antecedents of employee helping behavior and develop an interpretive structural model of their relationships. The research focused on determining the foundational factors that influence other antecedents, the intermediate variables that connect different dimensions, and the dependent conditions that are shaped by upstream factors. The study contributes to the literature by presenting a comprehensive and hierarchical explanation of employee helping behavior in an organizational context.

Methodology

The study was conducted in two stages: identifying the antecedents of employee helping behavior through a phenomenological approach and structuring their relationships using Interpretive Structural Modeling (ISM). In the first stage, data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 23 faculty members and specialists affiliated with Payame Noor University branches in Tehran Province. Participants were selected purposively based on their academic knowledge, managerial experience, professional expertise, and familiarity with organizational behavior and human resource management. Snowball sampling was also used when necessary. Interviews continued until theoretical saturation was reached.

The interview data were analyzed through qualitative coding and categorization, resulting in 57 subcategories, 17 main antecedents, and six central dimensions. The identified antecedents included spiritual and religious factors, individual

characteristics, education and development, job responsibility, cultural orientation, communication and decision-making styles, organizational culture and leadership, social dynamics, organizational policies, managerial factors, coworker support, work-environment quality, psychological participation, stressful conditions, and environmental factors.

In the second stage, ISM was employed to determine the contextual relationships and hierarchical structure of the 17 antecedents. A Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) was developed through expert pairwise comparisons using a Delphi-based process. The SSIM was subsequently transformed into initial and final reachability matrices based on the transitivity principle. The antecedents were then classified into hierarchical levels according to their reachability and antecedent sets. Finally, MICMAC analysis was applied to classify the variables based on their driving power and dependence into independent, dependent, linkage, and autonomous categories. Research validity was enhanced through expert validation, repeated review of the qualitative findings, and verification of the final structural model.

Findings

The findings showed that employee helping behavior is shaped by an interconnected, multilevel system of antecedents rather than by a single factor. Eight major categories were identified: spiritual, religious and ethical, individual, educational and developmental, job responsibility, cultural, social and interpersonal, and managerial and environmental factors.

Spiritual factors emerged as the most fundamental drivers, including meaningful work, intrinsic motivation, altruism, compassion, moral commitment, inner peace, and satisfaction from helping others. Religious and ethical factors, such as benevolence, fairness, social responsibility, and commitment to moral duties, were also important. Individual characteristics—including personality, attitudes, empathy, self-efficacy, motivation, and willingness to cooperate—contributed to helping behavior but were influenced by organizational conditions.

Educational and developmental opportunities, job involvement, organizational commitment, psychological empowerment, and a sense of responsibility occupied intermediate positions. Cultural factors, including collectivism, human orientation, fairness, innovation orientation, and organizational norms, together with social factors such as trust, social capital, team cohesion, reciprocity, coworker interaction, and communication, further supported helping behavior. However, excessive workload, role ambiguity, and conflicting expectations could constrain employees' capacity to assist others.

Managerial factors and organizational support primarily operated as linkage mechanisms. Supportive leadership, fair performance appraisal, empowerment, recognition, open communication, psychological safety, and participative decision making created favorable conditions for helping behavior. Similarly, a supportive work environment characterized by adequate resources, safety, respect, psychological security, and a balance between job demands and resources facilitated employees' willingness to help colleagues.

The ISM analysis organized the antecedents into five hierarchical levels. Spiritual factors occupied the most foundational position, followed by religious and individual factors. Education and development, job responsibility, and cultural factors formed intermediate levels, while social relationships, participation, managerial factors, organizational support, and work-environment conditions functioned mainly as linkage mechanisms. MICMAC analysis confirmed that spiritual, religious, and individual factors had high driving power and relatively low dependence, whereas cultural and managerial factors showed both high driving and dependence power. Environmental factors were predominantly dependent on other individual and organizational conditions. Overall, helping behavior emerged from the interaction of employees' internal values and motivations with social, cultural, managerial, and environmental conditions.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the central role of spiritual factors in shaping employee helping behavior. Meaningful work appears to provide an important internal source of prosocial motivation. When employees perceive their work as contributing to colleagues, clients, the organization, or society, they may be more willing to provide voluntary support. Managers can strengthen this sense of meaningfulness by communicating organizational purpose, connecting individual roles to collective

outcomes, recognizing valuable contributions, and involving employees in meaningful decisions.

The importance of religious and ethical factors also emphasizes the need for an ethical organizational climate. Fairness, transparency, respect, compassion, accountability, and social responsibility should be reflected not only in formal policies but also in performance evaluation, workload allocation, communication, conflict management, and everyday treatment of employees. Ethical values become more influential when they are consistently demonstrated through organizational practices.

The findings further indicate that employee development should encompass both technical and interpersonal competencies. In addition to task-related skills, employees need communication, teamwork, emotional intelligence, conflict-resolution, knowledge-sharing, and peer-support capabilities. Leadership is particularly important because managers translate organizational values into everyday behavioral practices. Supportive leaders can encourage helping behavior by modeling cooperation, recognizing supportive actions, providing constructive feedback, promoting participation, and creating psychological safety. At the same time, reasonable workload allocation and role clarity are necessary because excessive demands and ambiguity may limit employees' capacity to assist others.

Organizational culture and performance-management systems should also avoid excessive individual competition. When employees perceive that helping colleagues may negatively affect their performance evaluations, promotion opportunities, or workload, their willingness to cooperate may decline. Accordingly, mentoring, knowledge sharing, teamwork, and voluntary assistance should be recognized as meaningful contributions to organizational performance.

Overall, this study developed a comprehensive structural model of the antecedents of employee helping behavior. The findings demonstrate that helping behavior results from the interaction of spiritual, religious, individual, educational, occupational, cultural, social, managerial, and environmental factors. Spiritual factors constituted the most foundational drivers, followed by religious and individual factors, while education and development, job responsibility, and cultural orientations occupied intermediate positions. Social relations, managerial support, organizational conditions, and work-environment quality functioned primarily as linkage mechanisms, whereas environmental conditions were largely dependent on the broader individual and organizational system.

The findings suggest that strengthening employee helping behavior requires an integrated organizational approach rather than isolated interventions. Creating meaningful work, reinforcing ethical values, developing interpersonal competencies, promoting supportive leadership, recognizing cooperation, ensuring fair procedures and psychological safety, and fostering a culture of mutual support can provide the conditions necessary for sustainable cooperation, stronger workplace relationships, and improved collective performance.

KEY WORDS

Hierarchical Model, ISM Method, Helping Behavior, Antecedents Influencing.





شناسایی و سطح‌بندی الگوی پیشایندهای موثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان

حسن الوداری^{۱*}، مسلم سلیمان‌پور^۲، رضا نوروزی اجیرلو^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و سطح‌بندی پیشایندهای موثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان و ارائه الگویی ساختاری - تفسیری است. این پژوهش از نظر رویکرد، کیفی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - اکتشافی است. برای شناسایی عوامل از روش پدیدارشناسی و تحلیل دیدگاه خبرگان و برای سطح‌بندی از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) استفاده شد. جامعه آماری شامل استادان و صاحب‌نظران رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران بود که ۲۵ نفر با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته گردآوری و با روش‌های ISM و MICMAC تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد پیشایندهای رفتار یاری‌رسان در قالب ۱۷ عامل فرعی، ۱۲ عامل اصلی و ۷ عامل کلان شناسایی می‌شوند. عامل معنوی در بالاترین سطح اثرگذاری قرار دارد و پس‌از آن عوامل دینی، شخصی، آموزش و توسعه، مسئولیت شغلی، فرهنگی، روابط اجتماعی، مشارکت، کیفیت محیط کار، مدیریتی و محیطی در سطوح مختلف جای گرفتند. تحلیل MICMAC نشان داد عوامل معنوی، دینی و شخصی نقش پیشران، عوامل فرهنگی و مدیریتی نقش پیوندی و عوامل محیطی نقش وابسته دارند. نتایج نشان می‌دهد رفتار یاری‌رسان پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل عوامل معنوی، ارزشی، فردی، آموزشی، فرهنگی، مدیریتی، اجتماعی و محیطی شکل می‌گیرد. سازمان‌ها برای تقویت این رفتار باید بر معنا بخشی به کار، تقویت ارزش‌های اخلاقی، آموزش مهارت‌های همکاری و ایجاد فرهنگ حمایتگر تمرکز کنند.

واژه‌های کلیدی

الگوی سطح‌بندی شده، روش ISM، رفتار یاری‌رسان، پیشایندهای موثر.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: حسن الوداری

ایمان‌نامه: m.soleymanpor@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

استناد به این مقاله:

حسن الوداری، حسن؛ سلیمان‌پور، مسلم و نوروزی اجیرلو، رضا (۱۴۰۵). شناسایی و سطح‌بندی الگوی پیشایندهای موثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، (---).



مقدمه

پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان به مجموعه عوامل فردی، بین‌فردی، سازمانی و محیطی اطلاق می‌شود که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، تمایل و توانایی کارکنان را برای ارائه کمک‌های داوطلبانه، حمایت از همکاران و مشارکت در امور فراتر از وظایف رسمی افزایش می‌دهند. رفتار کمکی به معنای کمک داوطلبانه کارکنان در امور بین فردی است (کارولیدیس^۱ و ووزاس، ۲۰۱۹).

امروز رشد و موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به نیروی کار آن بستگی دارد که با کمک و هماهنگی برای دستیابی مؤثر به وظایف و مسئولیت‌های محوله، کار تیمی انجام می‌دهند. به این ترتیب، با تشویق رفتارهای یاری‌رسان، نتایج مطلوب مرتبط با کار برای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد می‌شود (قسیم^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). به گفته شیا و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، رفتار یاری‌رسان، اقدامی داوطلبانه است که برای کمک به دیگران در انجام وظیفه انجام می‌شود و جزء کلیدی رفتار شهروندی یک سازمان محسوب می‌شود، زیرا شامل کمک و مشاوره به سایر همکاران در همان محیط کاری است، حتی اگر رسماً اجباری نباشد (ارگان^۴، ۱۹۸۸).

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و سطح‌بندی پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان و ارائه الگویی ساختاری - تفسیری از روابط میان این پیشایندهاست. این پژوهش از دو منظر حائز اهمیت است: نخست، از نظر علمی، با ارائه الگویی جامع و بومی از پیشایندهای رفتار یاری‌رسان، به غنای ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند. دوم، از نظر کاربردی، با شناسایی عوامل کلیدی و سطح‌بندی آن‌ها، به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی کمک می‌کند تا با تمرکز بر عوامل بنیادی و اثرگذار، زمینه تقویت رفتار یاری‌رسان را در سازمان‌های خود فراهم سازند. سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها رفتار یاری‌رسان بیشتری نشان می‌دهند، از مزایای متعددی برخوردار می‌شوند، از جمله: افزایش عملکرد شغلی، بهبود کیفیت خدمات، تقویت انسجام تیمی، کاهش تعارضات، افزایش نوآوری و توانایی بیشتر در جذب و حفظ نیروهای مستعد (دوان^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنانی که رفتار یاری‌رسان ارائه می‌دهند، از پیامدهای مثبتی مانند ارزیابی عملکرد بالاتر،

ارتقای شغلی بیشتر، جایگاه اجتماعی بهتر، شبکه‌های اجتماعی قوی‌تر و رضایت شغلی بالاتر برخوردار می‌شوند. همچنین، رفتار نوع‌دوستانه به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش بهزیستی روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود. این پژوهش با تبیین عوامل تقویت‌کننده این رفتار، به ارتقای بهزیستی کارکنان نیز کمک می‌کند (ارکوت و ریوبن^۶، ۲۰۲۵).

تحقیقات قبلی تنها بر عوامل سازمانی (مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم پاداش) تمرکز کرده‌اند این رویکرد تک‌بعدی، درک کاملی از پدیده رفتار یاری‌رسان ارائه نمی‌دهد و ممکن است به طراحی مداخلات ناکارآمد منجر شود (بامبرگر، ۲۰۰۹).

در عصر حاضر، با افزایش پیچیدگی کارها، فشار کاری و رقابت سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها با کاهش رفتارهای یاری‌رسان و همکاری بین کارکنان مواجه هستند. این مسئله می‌تواند به پیامدهای منفی جدی از جمله کاهش بهره‌وری، افزایش تعارضات، تضعیف روحیه تیمی، افزایش ترک خدمت و کاهش رضایت شغلی منجر شود. بنابراین، شناسایی عوامل مؤثر بر این رفتار و ارائه راهکارهای عملی برای تقویت آن، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های امروزی است (ارکوت و ریوبن^۷، ۲۰۲۵). از این رو، ترویج و تشویق رفتارهای یاری‌رسان در محیط‌های کاری می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار مفید باشد تا عملکرد و اثربخشی کلی را افزایش دهند، به‌ویژه در دنیای رقابتی امروز (لیم و مون^۸، ۲۰۲۰). از طرف دیگر توسعه سریع فناوری دیجیتال، فشار کاری و اضطراب فزاینده‌ای را برای کارکنان به ارمغان آورده است که این امر خطر کاهش رفتارهای یاری‌رسان کارکنان را به دنبال دارد و ممکن است به توسعه شغلی آن‌ها آسیب برساند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

بنابراین، مفهوم‌سازی عواملی که نیروی کار را به کمک به یکدیگر در محیط کار تشویق می‌کنند، بسیار ضروری است. هدف از این پژوهش این است که با توجه به عواملی که در ایجاد رفتارهای یاری‌رسان در بین کارکنان دخیل هستند ضمن بیان آن‌ها برای هر کدام از آیت‌ها سطحی را تعیین کرده و اهمیت این عوامل در ایجاد چنین رفتارهایی که برای سازمان‌هایی که در عصر حاضر به دلیل پیشرفت تکنولوژی و پیچیدگی انجام کارها شدت بیشتری نسبت به دهه‌های قبل دارند و با عنایت به اینکه تاکنون پژوهشی در این مورد صورت

1. Karolidis
2. Qasim
3. Xia
4. Organ
5. Duan

6. Erkut & Reuben
7. Erkut & Reuben
8. Lim & Moon

معناداری روان‌شناختی و امنیت روانی کمک‌کننده را افزایش دهند (ژانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

رفتار یاری‌رسان کارکنان

رفتار کمک به کارمندان به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که توسط کارمندان برای کمک به دیگران در محیط کار انجام می‌شود. این می‌تواند اشکال مختلفی از جمله ارائه پشتیبانی اطلاعاتی، منابع ملموس یا حمایت عاطفی داشته باشد (سان و ژو، ۲۰۲۳). رفتار یاری‌رسان کارکنان جنبه مهمی از زندگی سازمانی است، زیرا می‌تواند به توسعه روابط کاری مثبت، افزایش رفاه کارکنان و ایجاد یک محیط کاری حمایتی کمک کند. درک اشکال مختلفی که رفتار کمک به کارمندان می‌تواند به خود بگیرد برای سازمان‌ها بسیار مهم است، زیرا آن‌ها را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی را طراحی و اجرا کنند که نتایج مثبت کاری را ارتقا داده و از رفاه کارکنان حمایت کنند. رفتار کمک به کارمندان، که به عنوان اقدامات داوطلبانه‌ای که توسط کارمندان برای کمک به دیگران در محیط کار انجام می‌شود، تعریف می‌شود، توجه محققان و متخصصان در زمینه رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است (سان و ژو، ۲۰۲۳).

یکی از رفتارهای شغلی حیاتی برای حمایت، رفتار کمک‌رسانی کارکنان است، که پاسخ فعال و واکنشی کارکنان به همکاران است (هوانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). رفتار کمک‌رسانی کارکنان، هماهنگی بین فردی را تقویت می‌کند و از همکاران در حل وظایف یا مشکلات مربوط به کار پشتیبانی می‌کند (کانگ^۸ و همکاران، ۲۰۲۵).

بحث‌های مربوط به پیامدهای بازخورد عملکرد در عملکرد غیرمرتبط با وظیفه همچنان محدود است. روتوندو و ساکت^۹ (۲۰۰۲) سه عنصر عملکرد شغلی، یعنی عملکرد وظیفه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد غیرمولد را پیشنهاد کردند. رفتار شهروندی سازمانی، متفاوت از عملکرد وظیفه‌ای، مبتنی بر قوانین نانوشته‌ای است که خارج از قرارداد استخدامی قرار دارند. برخلاف عملکرد غیرمولد، رفتار شهروندی سازمانی، رفاه کلی کارکنان در یک سازمان را پرورش می‌دهد (روتوندو و ساکت، ۲۰۰۲). به‌طور خاص، رفتار یاری‌رسان، بُعدی بین فردی از رفتار شهروندی سازمانی است و ماهیتی وابسته و

نپذیرفته و طبق مطالعات پژوهشگران پژوهش خارجی هم در این مورد نشده است لذا لزوم توجه و پژوهش در این مورد را ضروری می‌سازد لذا قد داریم به این سؤال اساسی پاسخ دهیم که:

۱. پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان کدامند؟
۲. هریک از پیشایندهای مؤثر در امر رفتار یاری‌رسانی کارکنان، در چه سطحی قرار دارند؟
۳. الگو یا مدل رفتار یاری‌رسانی کارکنان چگونه است؟

مبانی نظری

چه برای جذب یک تازه‌وارد به سازمان و چه برای بهبود فرآیندهای تیمی، سازمان‌ها اغلب به کمک کارکنان خود نیاز دارند. رفتارهای کمکی که به عنوان «کمک داوطلبانه به دیگران در مورد مشکلات مربوط به کار یا جلوگیری از وقوع آن‌ها» تعریف می‌شوند (پودساکوف^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). به‌طور کلی، رهبری به عنوان یک عامل حیاتی در تقویت نتایج مثبت کاری فردی، از جمله رفتارهای اجتماعی مطلوب کارکنان مانند رفتارهای یاری‌رسان، برجسته شده است. به‌طور خاص، رهبری فراگیر، که به عنوان «رهبرانی که در تعاملات خود با پیروان، قابلیت مشاهده، دسترسی و در دسترس بودن را نشان می‌دهند» تعریف می‌شود پیش‌بینی‌کننده مهمی برای تقویت رفتارهای یاری‌رسان در محیط کار محسوب می‌شود. (کارملی^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). عوامل مؤثر بر رفتار یاری‌رسان، از ویژگی‌های فردی (مانند عواطف منفی) گرفته تا سبک‌های رهبری (رهبری فراگیر) و روابط کاری (تبادل رهبر-عضو) را شامل می‌شود (لوان و کیم^۳، ۲۰۲۴).

با این حال، همه انگیزه کمک کردن ندارند. بنابراین، مدیران مؤثر نه تنها باید بدانند که از چه کسی احتمالاً کمک بیشتری دریافت می‌کنند، بلکه باید بدانند که چگونه بر اساس ویژگی‌های کارمندانی که از آن‌ها درخواست کمک می‌کنند، رفتارهای کمکی را به درستی تحریک کنند. کارگران «ناراضی» معمولاً برای دیگران یا سازمان‌هایشان مفید تلقی نمی‌شوند، فرضی که وقتی ناراضی به عنوان عاطفه گرایشی مفهوم‌سازی می‌شود، تأیید می‌شود (لیو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

انواع خاصی از کمک کردن، مانند «مراقبت» و «رهبری»، با انحرافات کاری رابطه منفی دارند و حتی می‌توانند حس

5. Zhang

6. Sun & Zuo

7. Hwang

8. Kang & Busser

9. Rotundo & Sackett

1. Podsakoff

2. Carmeli

3. Luan & Kim

4. Liu

حمایت از محیطی که در آن یک سازمان از کارکنان خود مراقبت می‌کند، زندگی با رسالت کارکنان را افزایش می‌دهد و بر رفاه مرتبط با کار آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد.

کافرکی^۴ و همکاران (۲۰۲۵)، در مقاله‌شان با موضوع «سبک‌های مدیریت چندبعدی خط مقدم: سنجش قدرت مدیریت منابع انسانی، وفاداری به گروه کاری و رفتارهای یاری‌رسان» بیان داشتند سبک‌های مدیریت خط مقدم «مجرى سیاست» و «مربى کارکنان» به‌طور قابل توجهی و مثبت رفتار کمک‌رسانی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند.

لیو و چن (۲۰۲۵)، در مقاله‌شان با موضوع «چگونه تعامل ادراک شده انسان و کامپیوتر بر رفتار کمک‌رسانی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟» بیان داشتند رابطه بین محیط، شناخت فردی و رفتار به صورت متقابل تعیین می‌شود و تأثیر محیط بر رفتار فردی با ویژگی‌های فردی متفاوت است. یافته‌ها حاکی از نیاز سازمان‌های کارفرمایی به ایجاد محیط تعامل مطلوب انسان و کامپیوتر برای تسلط کارکنان است تا خودکارآمدی در نقش و رفتار کمکی در عصر دیجیتال ارتقا یابد.

سان و ژو (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای با موضوع «آزادسازی قدرت رفتار یاری‌رسان کارکنان: یک مطالعه جامع» بیان داشتند برای پرورش فرهنگ رفتار کمک‌رسانی، سازمان‌ها باید بر ایجاد یک محیط کاری حمایتی، قدرانی و پاداش‌دهی به کارکنان به خاطر رفتارهای کمک‌رسانی‌شان، ارائه آموزش رهبری و مهارت‌های ارتباطی و در نظر گرفتن عوامل فردی و موقعیتی که بر رفتار کمک‌رسانی تأثیر می‌گذارند، تمرکز کنند.

لیم و مون (۲۰۲۲)، در مقاله‌ای با موضوع «رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای یاری‌رسان و نوآورانه کارکنان: تأثیرات زمینه‌ای عدالت سازمانی» اذعان داشتند رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای کمک‌رسانی و نوآورانه ارتباط مثبتی دارد. وقتی رهبری تحول‌آفرین توسط عدالت توزیعی تعدیل می‌شود، فقط بر رفتار کمک‌رسانی تأثیر مثبت دارد. باین‌حال، وقتی توسط عدالت رویه‌ای تعدیل می‌شود، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر هر دو رفتار دارد.

بلک^۵ (۲۰۲۳)، در مقاله‌اش با موضوع «تأثیر سیستم‌های تشخیص همتا به همتا بر رفتار یاری‌رسان: تأثیر پاداش‌ها و وابستگی گروهی» اذعان داشت وجود یک سیستم تقدیر از همکاران، به نظر می‌رسد محرک اصلی در هدایت افراد بیشتر به سمت یاری‌رساندن است. دوم، فقط انواع خاصی از افراد ممکن است به سیستم‌های تقدیر از همکاران در برابر یاری‌رساندن به همکارانشان توجهی نکنند که برای

مشارکتی دارد (هیرست^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). رفتار یاری‌رسان به‌عنوان رفتار داوطلبانه‌ای تعریف می‌شود که فراتر از آنچه معمولاً انتظار می‌رود، می‌رود و ممکن است مستقیماً به خدمات یا محصولات سازمانی مربوط نباشد (روتوندو و ساکت، ۲۰۰۲). چنین رفتاری می‌تواند نسبت به همکاران با به اشتراک گذاشتن اطلاعات مفید، نسبت به مشتریان با انجام درخواست‌های خارق‌العاده آن‌ها در رابطه با امور شخصی یا نسبت به سرپرستان باشد.

به عقیده سرل و باریتو^۲ (۲۰۱۳)، رفتارهای یاری‌رسان اخلاقی، وجدانی و اجتماعی هستند، باید رهبران را در سطوح مختلف درگیر کنند. در سلسله‌مراتب سازمانی، اعمال و رفتارهای رهبران ارشد بر رهبرانی که بر آن‌ها نظارت دارند تأثیر می‌گذارد و به‌نوبه خود، شیوه‌های رهبری آن‌ها توسط رهبران زیردستان الگوبرداری می‌شود و رفتار تیم و کارکنان را شکل می‌دهد. رفتار رهبری اصیل نه تنها ابزاری برای ایجاد رابطه مؤثر بین پیرو و رهبر فراهم می‌کند، بلکه اعتماد کارکنان را نیز بازسازی کرده و رفتار کارکنان شرکت را تقویت می‌کند (جورج و سیمز، ۲۰۰۷).

پیشینه پژوهش

سرحدی و همکاران (۱۴۰۴)، در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی پیشایندهای اثربخش در رفتار یاری‌رسان کارکنان دانشگاه پیام نور (یک مطالعه پدیدارشناسی)» بیان کردند که رفتار یاری‌رسان کارکنان چندبعدی و با تعامل پیچیده‌ای از ویژگی‌های شخصی، تجربیات آموزشی و توسعه‌ای و مسئولیت‌های شغلی شکل می‌گیرد. جوامع دانشگاهی که نیازمند پرورش فرهنگ کمک‌رسانی هستند باید ابعاد انتخاب ویژگی‌های شخصیتی مرتبط، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه جامع و تعریف واضح نقش‌های شغلی برای تشویق رفتارهای کمک‌رسان در نقش و خارج از نقش را در نظر بگیرند.

وی و همکاران^۳ (۲۰۲۶)، در پژوهشی با عنوان «آیا به دلیل فشار کاری برای کمک کردن تحلیل می‌رویم؟» رابطه بین اضافه‌بار کاری و رفتار یاری‌رسان کارکنان را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد اضافه‌بار کاری، فشار روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد و فشار روانی نیز رفتار یاری‌رسان آنان را کاهش می‌دهد.

کانگ و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی و جنسیت بر رفتار یاری‌رسان» بیان کردند که فرهنگ سازمانی مشارکتی بر زندگی با رسالت و رفتار کمک‌رسانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. باین‌حال، فرهنگ سازمانی مشارکتی هیچ تأثیر مستقیمی بر رفاه محل کار نداشت. در عوض،

حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی باشند و همچنین تخصص و دانش عمیق خبرگان در حوزه مورد مطالعه بود.

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران می‌باشد که در امر رفتار سازمانی و منابع انسانی صاحب‌نظر می‌باشند. بر این اساس تعداد ۳۵ استاد رشته شناسایی گردید که به‌عنوان خبرگان در نظر گرفته شدند. بر اساس تئوری وارفیلد در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری باید

تعداد خبرگان بین ۱۲ الی ۲۵ نفر ($12 \leq X \leq 25$) انتخاب گردد (آذر و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس برای تعیین نمونه پژوهشی از جامعه آماری تحقیق، پژوهشگران ملاک خبرگی را بر اساس شاخص میزان تجربه مدیریتی و براساس روش نمونه‌گیری هدفمند قرار دادند. در نتیجه تعداد ۲۳ نفر که دارای دو ملاک خبرگی فوق بوده‌اند، به‌عنوان نمونه پژوهشی در نظر گرفته شده‌اند. اطلاعات موردنظر به صورت خبره محور از استادان رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران، جمع‌آوری گردید.

یکی از بهترین رویکردها برای سطح‌بندی و ارائه الگوی تأثیرگذاری، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری ISM می‌باشد (آذر و خرمی، ۱۴۰۰). این رویکرد تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان مناطق آزاد تجاری کشور را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از محرک‌های صادراتی را ترسیم کنند و به‌عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین محرک‌های صادراتی استفاده نمایند. گام‌های مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) عبارت‌اند از: (آذر و خرمی، ۱۴۰۰)

- گام اول: شناسایی عوامل مرتبط
- گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری^۲ (SSIM).
- گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی^۳ اولیه.
- گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی.
- گام پنجم: تعیین سطح عوامل.
- گام ششم: ترسیم مدل ساختاری - تفسیری.
- گام هفتم: تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی با استفاده از ماتریس MICMAC.

که در آن روایی ابزار گردآوری داده‌ها بر اساس تأیید گویه‌ها توسط خبرگان پژوهش حاصل شده است و از سویی دیگر پایایی آن نیز براساس تأیید نتایج حاصل با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان و تأیید همکاران پژوهشی حاصل شده است.

شرکت‌هایی که در حال بررسی اجرای یک سیستم تقدیر از همکاران هستند، آموزنده باشد.

نگو نجاما و ون در وست‌هویزن^۱ (۲۰۲۳)، در مطالعه‌شان با موضوع «تصمیم‌گیری مشارکتی: پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در یک موسسه آموزش عالی دولتی» همبستگی مثبتی بین تصمیم‌گیری مشارکتی و هر پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی، از جمله رفتار یاری‌رسان را، نشان دادند.

قسیم و همکاران (۲۰۲۲)، در مقاله‌شان با موضوع «رهبری فراگیر و رفتارهای یاری‌رسان کارکنان: نقش عوامل روان‌شناختی» بیان کردند که رهبری فراگیر، امنیت روانی و مشارکت روانی را افزایش می‌دهد و به‌نوبه خود رفتارهای یاری‌رسان کارکنان را افزایش می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

مقاله حاضر از روش پدیدارشناسی که از پژوهش قبلی نویسندگان استخراج شده بود برای شناسایی عوامل استفاده گردید (سرحدی و همکاران، ۱۴۰۴).

این پژوهش از نظر هدف، در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد، زیرا نتایج آن می‌تواند مستقیماً توسط مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی برای طراحی مداخلات مؤثر در جهت تقویت رفتار یاری‌رسان مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی - اکتشافی و از نظر رویکرد، پژوهشی کیفی است. رویکرد کیفی به این دلیل انتخاب شد که رفتار یاری‌رسان پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و عمیقاً ریشه‌دار در تجربیات زیسته، ارزش‌ها، باورها و معانی ذهنی افراد است و برای شناسایی جامع پیشایندهای آن، نیاز به درک عمیق و همه‌جانبه از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه وجود داشت. داده‌های این پژوهش در دو مرحله گردآوری شد در مرحله اول (شناسایی)، از روش پدیدارشناسی برای شناسایی پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی گردآوری گردید. در مرحله دوم (سطح‌بندی) روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) برای تعیین روابط و سطح‌بندی پیشایندهای شناسایی شده استفاده شد. داده‌های این مرحله از طریق ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) و با استفاده از روش دلفی گردآوری گردید. در این روش، نظرات خبرگان در چندین نوبت جمع‌آوری و پس از رسیدن به اجماع، ماتریس نهایی تدوین شد. معیار انتخاب خبرگان داشتن سابقه و تجربه کافی در

یافته‌های پژوهش

در یک رویکرد گام‌به‌گام ابتدا براساس یافته‌های پژوهشگران پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان با روش پدیدارشناسی شناسایی گردید (جدول ۱). در این روش، سؤالات اصلی پژوهش حاضر این بود ۱. به نظر شما چه عواملی سبب شکل‌گیری رفتار یاری‌رسان در بین کارکنان می‌شود؟ ۲. از نظر شما، عوامل معنوی و دینی مؤثر در شکل‌گیری رفتار یاری‌رسان در بین کارکنان چه می‌باشد؟ انجام نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با مراجعه به مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور صورت پذیرفت و دربرگیرنده ۱۸ تن از استادان و متخصصان خبره رشته مدیریت دانشگاه پیام نور بود و در برخی موارد هم از روش گلوله پرفی انجام گرفت (تا اشباع نظری داده‌ها، نمونه‌گیری ادامه داشت).

براساس درک و تجربه طرفداران از مفهوم الگوی پیشایندهای معنوی مؤثر در رفتار یاری‌رسان کارکنان ۶ درون‌مایه اصلی به دست آمده پرداخته می‌شود و مطابق با داده‌های کیفی گردآوری شده براساس تحلیل داده‌ها، در مجموع ۷۸ زیر درون‌مایه، ۱۶ درون‌مایه فرعی و ۶ درون‌مایه اصلی، استخراج و طبقه‌بندی شدند. درون‌مایه‌های فرعی پژوهش شامل عوامل مدیریتی، پویایی اجتماعی، سیاست‌های سازمانی، حمایت و رهبری سازمانی، حمایت همکاران، کیفیت محیط کار، مشارکت روان‌شناختی، موقعیت‌های استرس‌زا، عوامل معنوی، عوامل دینی، عوامل شخصی، آموزش و توسعه، مسئولیت شغلی، جهت‌گیری فرهنگی، سبک‌های ارتباطی، سبک‌های تصمیم‌گیری، رهبری و فرهنگ سازمانی بود.

جدول ۱. تعیین درون‌مایه‌های اصلی، فرعی و زیر درون‌مایه پدیدارشناسی مدل پیشایندهای معنوی مؤثر در رفتار یاری‌رسان کارکنان
Table 1. Identification of the Main, Sub-, and Sub-subthemes in the Phenomenological Model of Spiritual Antecedents of Employee Helping Behavior

معیار اصلی	معیار فرعی	زیر معیار	مصاحبه‌ها
عوامل اجتماعی	عوامل مدیریتی	رهبری فراگیر، امنیت و مشارکت روانی، فشار بالای عملکرد	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸
	پویایی اجتماعی	رفتارهای حمایتی سرپرست، پویایی همسالان و تیم، استقلال و همکاری تیمی، هنجارهای اجتماعی، روابط بین‌فردی و سرمایه اجتماعی، مشارکت و رفتار کارکنان	شرکت‌کننده شماره ۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸
عوامل سیاسی	سیاست‌های سازمانی	ادراک از سیاست‌های سازمانی، کمبود منابع و رقابت، ابهام در نقش‌ها، ابهام در ارزیابی‌ها، رفتارهای رهبری	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۸
	حمایت و رهبری سازمانی	رفتارهای حمایتی مدیر، قدرت‌دهی و توانمندسازی کارکنان، تشویق به ارتباطات باز و امنیت روانی، قدردانی از تلاش‌های کارکنان، اجرای سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	شرکت‌کننده شماره ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۷
عوامل محیطی	حمایت همکاران	حمایت ملموس مرتبط با کار (مثلاً کمک به حجم کار)، حمایت اطلاعاتی مرتبط با کار (مثلاً به اشتراک گذاشتن دانش یا مشاوره)، حمایت ملموس غیرمرتبط با کار (مثلاً ارائه منابع فیزیکی)، ارائه همدلی و تشویق، گوش‌دادن به نگرانی‌ها و ارائه اطمینان خاطر، ارائه بازخورد سازنده و قدردانی	شرکت‌کننده شماره ۱ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۷
	کیفیت محیط کار	محیط فیزیکی (ایمنی، پاکیزگی، ارگونومی و در دسترس بودن منابع)، محیط رفتاری (فضای اجتماعی و بین‌فردی در محل کار، مانند احترام متقابل، همکاری و هنجارهای حاکم بر تعاملات است)، سبک رهبری، امنیت روانی، مشارکت روان‌شناختی، حمایت و تعهد سازمانی، منابع و خواسته‌های شغلی	شرکت‌کننده شماره ۳ و ۴ و ۵ و ۹ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۸
عوامل معنوی	مشارکت روان‌شناختی	فداکاری (میزان مشارکت، الهام و اشتیاقی که کارکنان نسبت به کار خود احساس می‌کنند)، نشاط (انرژی، تاب‌آوری ذهنی و تمایل به تلاش و رویارویی با چالش‌ها)، جذب (میزان تمرکز و غوطه‌وری در وظایف کاری)	شرکت‌کننده شماره ۳ و ۴ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷
	موقعیت‌های استرس‌زا	عوامل استرس‌زای نقش (ابهام نقش، تضاد نقش و بار اضافی نقش)، حمایت اجتماعی و رهبری، تأثیر عاطفی و روانی	شرکت‌کننده شماره ۳ و ۴ و ۶ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷
عوامل معنوی	عوامل معنوی	نیت و انگیزه معنوی، نوع‌دوستی، کار بامعنا، احساس پیوند و همبستگی عمیق با دیگران، همسویی ارزش‌ها و تجربه‌های روانی و معنوی، ترس از گناه و مسئولیت در قبال دیگران، آرامش درونی و رضایت معنوی	شرکت‌کننده شماره ۱ و ۲ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۷ و ۱۸

ادامه جدول ۱. تعیین درون‌مایه‌های اصلی، فرعی و زیر درون‌مایه پدیدارشناسی مدل پیشایندهای معنوی مؤثر در رفتار یاری‌رسان کارکنان

معیار اصلی	معیار فرعی	زیر معیار	مصاحبه‌ها
عوامل فردی	عوامل دینی	بعد الگویی (پیروی از سیره پیامبر و اهل‌بیت)، بعد حقوقی و تکلیفی (مسئولیت شرعی و اجتماعی)، بعد اخلاقی (احسان، نیکوکاری و عدالت)، بعد اجتماعی (تحکیم روابط و مسئولیت جمعی)، ایمان و اعتقاد به پاداش الهی، احساس مسئولیت اخلاقی و تکلیف دینی	شرکت‌کننده شماره ۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۸
	عوامل شخصی	نگرش، شخصیت، انگیزه، ادراک، درک ریسک	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵
	آموزش و توسعه	دسترسی به آموزش، مزایای درک شده، روش‌های آموزشی متنوع (در حین کار و خارج از محل کار) و تمرکز بر مهارت‌های فنی و بین‌فردی	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۴ و ۶ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۷
عوامل فرهنگی	مسئولیت فعلی	مشارکت شغلی (درگیر وظایف شغلی بودن و تعهد به آن)، محیط کار و سختی‌ها، توانمندسازی روان‌شناختی	شرکت‌کننده شماره ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶
	جهت‌گیری فرهنگی	جمع‌گرایی درون‌گروهی، اجتناب از عدم قطعیت، جهت‌گیری عملکرد، جهت‌گیری انسانی، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و بازار، فرهنگی که بر نوآوری و ابتکار فردی تأکید دارد	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۷
	سبک‌های ارتباطی	ارتباط مستقیم در مقابل غیرمستقیم، ارتباط حمایتی (مردم‌گرا) در مقابل ارتباط کنترلی (وظیفه‌گرا)، قاطعیت، ابراز وجود، حمایت و عاطفی بودن، قاطعیت و واکنش‌پذیری	شرکت‌کننده شماره ۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۷
	سبک‌های تصمیم‌گیری	تمرکز بر وظیفه در مقابل تمرکز بر اجتماع، تحمل ابهام، توجه به دیگران، مقاومت در برابر تغییر، سطح فعالیت در تصمیم‌گیری	شرکت‌کننده شماره ۳ و ۶ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۸
	رهبری و فرهنگ سازمانی	انگیزه الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، تحریک فکری، ملاحظات فردی	شرکت‌کننده شماره ۲ و ۳ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۸

یافته‌های پژوهش مربوط به اجرای مراحل مدل‌سازی ساختاری (۱) به شرح زیر می‌باشد:
و تفسیری در جداول (۲)، (۳)، (۴)، (۵) و شکل (۱) و نمودار

جدول ۲. ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

Table 2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) of the Antecedents of Employee Helping Behavior

ردیف	پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	C-11	C-12	C-13	C-14	C-15	C-16	C-17
۱	عوامل مدیریتی	1																
۲	پویایی اجتماعی		1															
۳	سیاست‌های سازمانی			1														
۴	حمایت و رهبری سازمانی				1													
۵	حمایت همکاران					1												
۶	کیفیت محیط کار						1											
۷	مشارکت روان‌شناختی							1										
۸	موقعیت‌های استرس‌زا								1									
۹	عوامل معنوی									1								
۱۰	عوامل دینی										1							
۱۱	عوامل شخصی											1						
۱۲	آموزش و توسعه												1					
۱۳	مسئولیت فعلی													1				
۱۴	جهت‌گیری فرهنگی														1			
۱۵	سبک‌های ارتباطی															1		
۱۶	سبک‌های تصمیم‌گیری																1	
۱۷	رهبری و فرهنگ سازمانی																	1

جفت از عوامل را مشخص کنند. این پرسشنامه براساس نمادهای زیر تکمیل شد:

پس از شناسایی ۱۷ عامل، یک پرسشنامه مقایسه زوجی طراحی شد که در آن از خبرگان خواسته شد تا رابطه بین هر

- ۱ ارتباط یک‌طرفه از i به j مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر می‌گذارد.
- ۰ هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد دو مؤلفه مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند.
- ۱- ارتباط یک‌طرفه از j به i مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیر می‌گذارد.
- ۲ ارتباط دوطرفه بین i و j دو مؤلفه بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند.
- کفایت می‌کند و قطر اصلی را می‌توان خالی در نظر گرفت یا عدد ۱ را قرار داد.

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه (ماتریس R)

Table 3. Initial Reachability Matrix (R) of the Antecedents of Employee Helping Behavior

C-17	C-16	C-15	C-14	C-13	C-12	C-11	C-10	C-9	C-8	C-7	C-6	C-5	C-4	C-3	C-2	C-1	
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	C-1
0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	C-2
0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	C-3
1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	C-4
1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	C-5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	C-6
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	C-7
0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	C-8
0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	C-9
0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	C-10
0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	C-11
0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	C-12
0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	C-13
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	C-14
0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	C-15
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C-16
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	C-17

Initial matrix

ماتریس دریافتی نهایی از اعمال روابط تعدی بین مؤلفه‌ها به دست می‌آید. رابطه تعدی بدین صورت است که اگر مؤلفه i منجر به مؤلفه j شود و مؤلفه j منجر به مؤلفه k گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه i نیز منجر به k می‌شود؛ معمولاً این علامت در ماتریس دریافتی نهایی با * مشخص می‌شود.

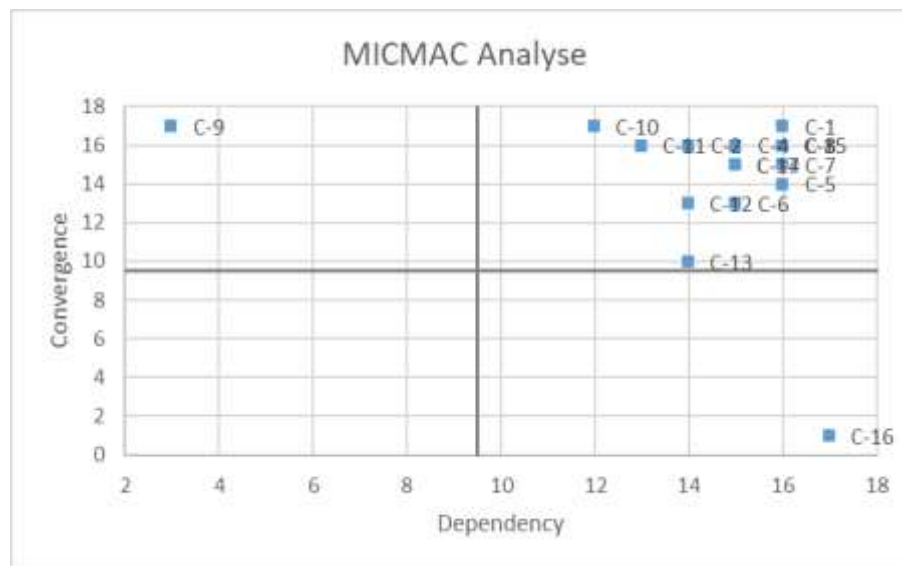
می‌شود؛ علاوه بر این، میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مؤلفه مشخص می‌شود. با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، سطوح مؤلفه‌ها تعیین می‌شود؛ مؤلفه‌هایی که دارای وابستگی زیادی هستند در سطوح ابتدایی و مؤلفه‌های که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی (ماتریس R*)

Table 4. Final Reachability Matrix (R*) of the Antecedents of Employee Helping Behavior

Convergence	C-17	C-16	C-15	C-14	C-13	C-12	C-11	C-10	C-9	C-8	C-7	C-6	C-5	C-4	C-3	C-2	C-1	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C-1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-2
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-3
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-4
14	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-5
13	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	C-6
15	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	C-7
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-8
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C-9
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C-10
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-11
13	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-12
10	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	C-13
15	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-14
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-15
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C-16
15	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	C-17
	15	17	16	15	14	14	13	12	3	16	16	15	16	15	16	14	16	Dependency

Final matrix



شکل ۱. ماتریس MICMAC

Figure 1. MICMAC Matrix of the Antecedents of Employee Helping Behavior

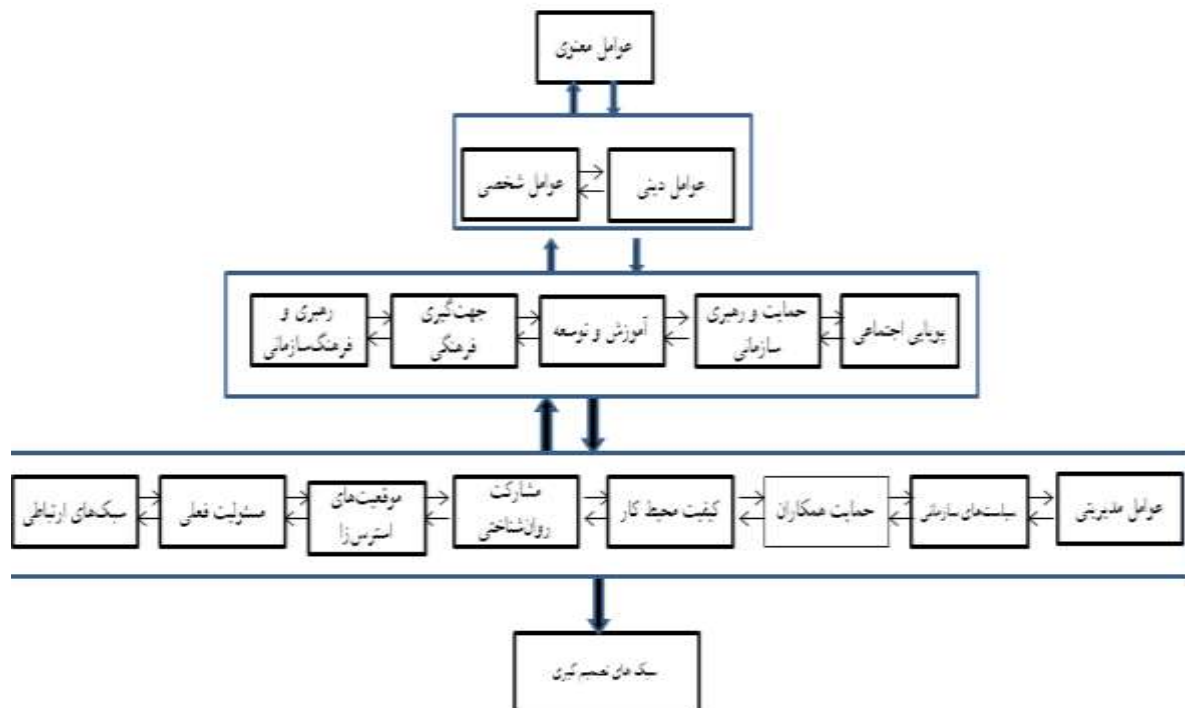
قدرتمندی برای تحول در رفتار یاری‌رسان باشند. ۴. متغیرهای اثرگذار: در پژوهش حاضر، عامل معنوی و تا حدی عوامل دینی و فردی در این ناحیه جای می‌گیرند. این یافته با سطح‌بندی مندرج در جدول شماره ۶ و مدل ساختاری شکل شماره ۱ هم‌خوانی کامل دارد؛ زیرا در آن مدل نیز معنویت در رأس هرم قرار گرفته و به‌عنوان یکی از پیشران‌های اصلی، بر سایر عوامل اثر می‌گذارد، بدون آنکه خود به‌طور محسوسی تحت تأثیر آن‌ها باشد.

از منظر مدیریتی، این متغیرها اولویت اصلی مداخله هستند. تقویت معنویت در محیط کار (از طریق معناسازی، توجه به ارزش‌های اخلاقی، احترام به کرامت انسانی، ایجاد فضای معنوی و اخلاقی) می‌تواند به صورت آشنایی بر دینداری سازمانی، نگرش‌های فردی، فرهنگ همکاری، سبک رهبری و در نهایت رفتار یاری‌رسان اثر بگذارد.

به‌طور خلاصه، ماتریس MICMAC در این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم پیشایندهای رفتار یاری‌رسان یک شبکه پویا و سلسله‌مراتبی است که در آن عوامل معنوی و ارزشی نقش موتور محرک، عوامل فرهنگی و مدیریتی نقش حلقه‌های واسط حساس و عوامل محیطی و موقعیتی نقش بستر و نتیجه را ایفا می‌کنند. هر سیاست یا مداخله‌ای که این ساختار را نادیده بگیرد و صرفاً بر یک‌لایه (مثلاً پاداش مادی یا دستور اداری) تمرکز کند، احتمالاً به تغییر پایدار و عمیق در رفتار یاری‌رسان منجر نخواهد شد.

در نمودار MICMAC هر پیشاینده به صورت یک نقطه در صفحه دویبعی ترسیم می‌شود که محور افقی نشان‌دهنده وابستگی و محور عمودی نشان‌دهنده اثرگذاری است. بر اساس موقعیت نقاط، متغیرها در چهار ناحیه طبقه‌بندی می‌شوند.

۱. متغیرهای مستقل: در پژوهش حاضر، با توجه به تأکید مقاله بر نقش بنیادی معنویت و عوامل بالادستی، به نظر می‌رسد متغیرهای کاملاً مستقل (با اثرگذاری و وابستگی هر دو بسیار پایین) تعدادشان بسیار محدود است؛ زیرا اکثر پیشایندها در یک شبکه به‌هم‌پیوسته از روابط قرار گرفته‌اند. ۲. متغیرهای وابسته: برای این دسته از متغیرها، مداخله مستقیم چندان کارآمد نیست؛ زیرا تغییر آن‌ها بدون تغییر در عوامل بالادستی (مانند معنویت، فرهنگ، رهبری) پایدار نخواهد بود. راهبرد مناسب، تقویت متغیرهای اثرگذار بالادستی است تا این متغیرهای وابسته به‌طور غیرمستقیم بهبود یابند. ۳. متغیرهای پیوندی: در مدل رفتار یاری‌رسان، عواملی مانند فرهنگ سازمانی، روابط اجتماعی، مشارکت و تا حدودی عوامل مدیریتی در این ناحیه قرار می‌گیرند. این عوامل هم از معنویت، دینداری و ویژگی‌های فردی تأثیر می‌پذیرند و هم بر کیفیت محیط کار، انگیزه کارکنان و نهایتاً رفتار یاری‌رسان اثر می‌گذارند. برای متغیرهای پیوندی، مداخله باید احتیاطی و نظام‌مند باشد؛ زیرا تغییر نادرست یا شتاب‌زده در آن‌ها ممکن است پیامدهای ناخواسته در سایر بخش‌های مدل ایجاد کند. در عین حال، اگر این تغییرات با دقت و بر اساس منطق مدل طراحی شوند، می‌توانند اهرم‌های



شکل ۲. مدل مفهومی ساختاری-تفسیری پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان

Figure 2. Interpretive Structural Model of the Antecedents of Employee Helping Behavior

فرهنگ همکاری، اعتماد، یادگیری و مسئولیت‌پذیری داشته باشد، رفتار یاری‌رسان از حالت فردی خارج شده و به هنجار سازمانی تبدیل می‌شود.

در سطح چهارم، عوامل مدیریتی و روابط اجتماعی قرار می‌گیرند. مدیران از طریق رهبری حمایتی، فراگیر، اخلاقی و مشارکتی، ارزش‌های معنوی و فرهنگی را به تجربه روزمره کارکنان تبدیل می‌کنند. روابط مثبت با همکاران نیز احساس تعلق، اعتماد متقابل و آمادگی برای کمک را افزایش می‌دهد.

در سطح پنجم، کیفیت محیط کار، مشارکت، منابع شغلی و شرایط محیطی قرار دارند. این عوامل امکان یا محدودیت بروز رفتار را تعیین می‌کنند. حتی اگر کارکنان انگیزه کمک داشته باشند، کمبود منابع، فشار کاری شدید، ناامنی شغلی یا محیط نامناسب می‌تواند رفتار یاری‌رسان را کاهش دهد.

بنابراین، مدل پژوهش از یک منطق زنجیره‌ای پیروی می‌کند.

معنویت → ارزش‌ها و انگیزه‌ها → فرهنگ و شایستگی → رهبری و روابط → شرایط بروز رفتار → رفتار یاری‌رسان
بر این اساس، عوامل بالادستی، نقش زیربنایی و پیشران دارند و عوامل پایین‌دستی بیشتر نقش تسهیل‌کننده یا تقویت‌کننده ایفا می‌کنند.

منطق نظری مدل بر این فرض استوار است که رفتار یاری‌رسان کارکنان حاصل یک فرایند چندلایه است. در این فرایند، عوامل بنیادی و ارزشی در سطوح عمیق‌تر قرار دارند و عوامل سازمانی و موقعیتی در سطوح بعدی، زمینه بروز رفتار را فراهم می‌کنند.

در سطح نخست، عامل معنوی قرار دارد. این عامل شامل احساس معنا در کار، نوع‌دوستی، ارزش‌های متعالی، احساس مسئولیت اخلاقی، آرامش درونی و باور به ارزش کمک به دیگران است. عامل معنوی جهت و معنای رفتار را تعیین می‌کند و به کارکنان پاسخ می‌دهد که چرا باید به دیگران کمک کنند.

در سطح دوم، عوامل دینی، فردی و اخلاقی قرار می‌گیرند. این عوامل ارزش‌های معنوی را به باورها، نگرش‌ها و انگیزه‌های فردی تبدیل می‌کنند. برای مثال، دینداری می‌تواند مفهوم خدمت و نوع‌دوستی را تقویت کند؛ خودکارآمدی، توانایی فرد برای کمک را افزایش دهد؛ و هویت اخلاقی، کمک به دیگران را به بخشی از خودانگاره فرد تبدیل کند.

در سطح سوم، عوامل آموزشی و فرهنگی قرار دارند. آموزش، توانایی انجام رفتار یاری‌رسان را ایجاد می‌کند و فرهنگ‌سازمانی، مشخص می‌سازد که چنین رفتاری تا چه اندازه پذیرفته، تشویق و الگوسازی می‌شود. اگر سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و سطح‌بندی پیشایندهای مؤثر بر رفتار یاری‌رسان کارکنان و طراحی مدل مفهومی آن با استفاده از روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) بود. یافته‌ها نشان داد که رفتار یاری‌رسان کارکنان پدیده‌ای چندسطحی است و از تعامل عوامل معنوی، دینی، فردی، آموزشی، فرهنگی، مدیریتی، اجتماعی و محیطی شکل می‌گیرد. براساس مدل نهایی، عامل معنوی در بالاترین سطح اثرگذاری و به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین پیشایندهای رفتار یاری‌رسان قرار گرفت. پس از آن، عوامل دینی، فردی، آموزش و توسعه، مسئولیت شغلی، فرهنگی، روابط اجتماعی، مشارکت، کیفیت محیط کار، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی در سطوح مختلف مدل جای گرفتند.

این یافته نشان می‌دهد که رفتار یاری‌رسان را نمی‌توان صرفاً نتیجه دستورهای سازمانی، پاداش‌های مادی یا الزامات شغلی دانست. چنین رفتاری در بسیاری از موارد ماهیتی داوطلبانه دارد و از باورهای درونی، احساس معنا، نوع‌دوستی، مسئولیت اخلاقی، تعهد اجتماعی و نگرش فرد نسبت به ارزشمندی کمک به دیگران سرچشمه می‌گیرد. بنابراین، عوامل بیرونی زمانی می‌توانند رفتار یاری‌رسان را تقویت کنند که با منابع درونی و معنایی کارکنان هماهنگ باشند.

یافته حاضر با نتایج پژوهش‌های دیگر (کلرک و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، درباره نقش دینداری و جمع‌گرایی در رفتار یاری‌رسان هم‌راستا است. آنان نشان دادند که باورهای دینی و ارزش‌های جمع‌گرایانه می‌توانند انگیزه افراد را برای حمایت از همکاران افزایش دهند. این مطالعات تأکید می‌کنند که معنویت و ارزش‌های درونی می‌توانند از طریق ایجاد احساس معنا، همدلی و خلق مثبت، زمینه رفتارهای حمایتی را فراهم سازند. قرار گرفتن عوامل دینی در سطحی پایین‌تر از عامل معنوی نیز قابل تبیین است. معنویت مفهومی گسترده‌تر از دینداری است و می‌تواند شامل احساس معنا در کار، نوع‌دوستی، آرامش درونی، ارتباط با ارزش‌های متعالی و احساس مسئولیت نسبت به دیگران باشد؛ در حالی که دینداری بیشتر به باورها، مناسک و تعهدات دینی مربوط می‌شود. از این رو، می‌توان گفت دینداری یکی از مسیرهای تحقق معنویت است، اما تمام ابعاد معنویت را در بر نمی‌گیرد.

نتایج مربوط به عوامل فردی با یافته‌های هوانگ و همکاران (۲۰۲۱)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲) و وی و همکاران

(۲۰۲۶) نیز هم‌راستا است. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خودکارآمدی، هویت اخلاقی، عواطف فردی، انگیزش و تمایل به اثرگذاری مثبت، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای یاری‌رسان دارند. کارکنانی که خود را توانمند، مسئول، همدل و مؤثر می‌دانند، آمادگی بیشتری برای کمک به دیگران دارند؛ زیرا رفتار یاری‌رسان را نه یک هزینه اضافی، بلکه بخشی از هویت و شایستگی حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند.

در مدل حاضر، عوامل آموزشی و توسعه‌ای نیز از پیشایندهای مهم رفتار یاری‌رسان شناخته شدند. آموزش می‌تواند مهارت‌های ارتباطی، همکاری، حل مسئله، همدلی و مدیریت تعارض را تقویت کند. از سوی دیگر، سازمانی که فرصت یادگیری و رشد را برای کارکنان فراهم می‌کند، پیام روشنی درباره ارزشمندی کارکنان، همکاری و توسعه جمعی ارسال می‌کند. این موضوع با دیدگاه پولو و همکاران^۲ درباره فرهنگ آموزش در سازمان‌ها سازگار است؛ زیرا فرهنگ آموزش صرفاً به برگزاری دوره‌های رسمی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از ارزش‌ها و معانی مشترک درباره یادگیری و همکاری را در بر می‌گیرد. همچنین، جایگاه عوامل فرهنگی و مدیریتی در مدل نشان می‌دهد که ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه رفتار مدیران، زمینه اجتماعی رفتار یاری‌رسان را ایجاد می‌کند. این یافته با پژوهش‌های کارملی و همکاران، (۲۰۱۰)؛ هیرست و همکاران، (۲۰۱۶) و قسیم و همکاران، (۲۰۲۲) هم‌راستا است. آنان نشان دادند که رهبری فراگیر، رهبری اصیل، امنیت روان‌شناختی و حمایت مدیریتی از طریق افزایش اعتماد، مشارکت و احساس تعلق، رفتارهای کمک‌کننده کارکنان را تقویت می‌کنند. زمانی که مدیر به نظرات کارکنان گوش می‌دهد، خطاهای آنان را با رویکردی یادگیرنده بررسی می‌کند و عدالت و احترام را رعایت می‌کند، کارکنان نیز آمادگی بیشتری برای حمایت از یکدیگر خواهند داشت. نتایج پژوهش درباره مشارکت و روابط اجتماعی نیز با یافته‌های نگو نجاما و ون در وست‌هویزن (۲۰۲۳) و (کیم، ۲۰۱۲) و همکاران هماهنگ است.

مشارکت در تصمیم‌گیری، ارتباطات مثبت، همکاری تیمی و حمایت سازمانی باعث می‌شود کارکنان خود را عضوی واقعی از سازمان بدانند. احساس تعلق، به‌نوبه خود، احتمال کمک داوطلبانه به همکاران و مشارکت در حل مشکلات سازمانی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، قرار گرفتن کیفیت محیط کار و عوامل محیطی در سطوح پایین‌تر مدل نشان می‌دهد که محیط فیزیکی و شرایط کاری، اگرچه اهمیت دارند، اما به‌تنهایی رفتار

یاری‌رسان را ایجاد نمی‌کنند. محیط مناسب، منابع کافی، امنیت روانی، دسترسی به اطلاعات و نبود فشار فرساینده، شرایط لازم را فراهم می‌کنند؛ اما تبدیل این شرایط به رفتار واقعی، به عوامل عمیق‌تری مانند معنا، مسئولیت اخلاقی، هویت حرفه‌ای،

فرهنگ همکاری و حمایت مدیریتی وابسته است. هم‌راستایی پژوهش حاضر با مطالعات قبلی در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول ۶. هم‌راستایی پژوهش با پیشینه پژوهش‌ها

Table 6. Alignment of the Present Study with Previous Research

یافته پژوهش حاضر	پژوهش‌های هم‌راستا	تبیین هم‌راستایی
نقش بنیادی عامل معنوی و عوامل دینی و اخلاقی	لین و همکاران	معنویت محیط کار با خلق مثبت و رفتار یاری‌رسان ارتباط دارد و دینداری و جمع‌گرایی انگیزه کمک به دیگران را تقویت می‌کنند.
اهمیت عوامل فردی	هوانگ و همکاران (۲۰۲۱)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲)	خودکارآمدی، هویت اخلاقی و عواطف فردی بر رفتار یاری‌رسان اثر می‌گذارند.
نقش رهبری و حمایت مدیر	کارملی و همکاران، (۲۰۱۰)؛ هیرست و همکاران، (۲۰۱۶) و قسیم و همکاران، (۲۰۲۲)	رهبری فراگیر و اصیل از طریق اعتماد و امنیت روان‌شناختی، رفتار کمک‌کننده را افزایش می‌دهد.
اهمیت فرهنگ همکاری	کانگ و همکاران، (۲۰۲۵)	فرهنگ مشارکتی و پویایی گروهی، رفتار یاری‌رسان را تسهیل می‌کند.
نقش مشارکت در تصمیم‌گیری	نگو نجاما و ون در وست‌هویزن (۲۰۲۳)	مشارکت، تعلق سازمانی و رفتار شهروندی را تقویت می‌کند.
نقش پاداش و قدردانی	بلک (۲۰۲۳)	نظام‌های شناخت و پاداش می‌توانند رفتار یاری‌رسان را تقویت کنند.
اثر کیفیت و شرایط کار	(سان و ژو، ۲۰۲۳) و کافرکی و همکاران (۲۰۲۵)،	شرایط شغلی و سبک‌های مدیریتی بر بروز رفتارهای کمک‌کننده اثر دارند.

برخی دیگر نقش تسهیل‌کننده دارند، تبیین رفتار یاری‌رسان در بستر سازمان‌های ایرانی و با توجه به ارزش‌های فرهنگی، اخلاقی و دینی جامعه، ارائه مبنایی برای طراحی مداخلات سازمانی؛ به‌گونه‌ای که به‌جای تمرکز صرف بر پاداش، بر معنا، فرهنگ اخلاقی، رهبری حمایتی، آموزش و کیفیت روابط نیز تأکید شود می‌باشد. پیشایندهای رفتار یاری‌رسان براساس مدل پژوهش، پیشایندهای رفتار یاری‌رسان کارکنان را می‌توان در ده دسته اصلی طبقه‌بندی کرد

۱. عوامل معنوی: احساس معنا در کار، نوع دوستی، ارزش‌های متعالی، احساس مسئولیت اخلاقی، آرامش درونی و باور به ارزش کمک به دیگران.
۲. عوامل دینی و اخلاقی: دینداری، احسان، پرهیز از گناه، انصاف، وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و اعتقاد به پاداش معنوی یا اخروی.
۳. عوامل فردی: شخصیت، نگرش، انگیزش، ادراک، خودکارآمدی، همدلی، هویت اخلاقی و آمادگی روانی برای کمک.

با وجود این هم‌راستایی، نتایج پژوهش حاضر یک تفاوت مهم با بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیشین دارد. بیشتر مطالعات قبلی، رفتار یاری‌رسان را از منظر رابطه مستقیم میان یک یا چند متغیر بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش حاضر تلاش کرده است مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، معنوی، دینی، فرهنگی، مدیریتی و محیطی را در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی توضیح دهد. از این منظر، پژوهش حاضر به‌جای تمرکز بر یک رابطه دومتغیره، منطلق شکل‌گیری رفتار یاری‌رسان را در یک نظام علی - ساختاری بررسی کرده است. نوآوری‌های اصلی پژوهش حاضر شامل ارائه یک مدل جامع و سلسله‌مراتبی برای پیشایندهای رفتار یاری‌رسان کارکنان، به‌جای بررسی جداگانه چند متغیر محدود، شناسایی عامل معنوی به‌عنوان عامل زیربنایی و بالادستی رفتار یاری‌رسان، تلفیق عوامل معنوی، دینی، فردی، فرهنگی، مدیریتی، اجتماعی، آموزشی و محیطی در یک مدل واحد.

استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای تبدیل داده‌های کیفی به یک مدل ساختاری، نشان دادن اینکه پیشایندهای رفتار یاری‌رسان از نظر اثرگذاری یکسان نیستند و برخی عوامل نقش بنیادی و

مکمل هستند که می‌توانند رفتار یاری‌رسان را به یک هنجار پایدار سازمانی تبدیل کنند. یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین درباره نقش معنویت، دینداری، خودکارآمدی، رهبری، فرهنگ همکاری، مشارکت و حمایت سازمانی هم‌راستا است، اما با قرار دادن این عوامل در یک ساختار سلسله‌مراتبی، تصویری منسجم‌تر از منطق شکل‌گیری رفتار یاری‌رسان ارائه می‌دهد.

پیشنهادهای

مطابق یافته‌های پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود ۱- از الگوهای رفتاری کارکنان و مدیرانی که به صورت داوطلبانه به همکاران کمک می‌کنند، به صورت اخلاقی و غیررقابتی قدردانی شود تا کمک‌رسانی به یک ارزش و هنجار سازمانی تبدیل گردد. ۲- برنامه‌های فرهنگی و معنوی باید داوطلبانه، فراگیر و متناسب با تنوع اعتقادی کارکنان اجرا شوند؛ زیرا عامل معنوی در مدل پژوهش، نقش بنیادی و پیشران دارد. ۳- فرصت‌هایی برای افزایش خودکارآمدی کارکنان، از طریق واگذاری مسئولیت تدریجی، بازخورد سازنده، مربی‌گری و مشارکت در پروژه‌های گروهی فراهم گردد. ۴- شاخص‌های همکاری تیمی، انتقال تجربه، راهنمایی همکاران تازه‌وارد و مشارکت در حل مسائل جمعی در ارزیابی عملکرد کارکنان گنجانده شود. ۴- مدیران باید بازخورد سازنده ارائه دهند، به نگرانی‌های کارکنان گوش دهند، تلاش‌های کمک‌کننده را به رسمیت بشناسند و در تصمیم‌های مربوط به کار از کارکنان نظرخواهی کنند. ۵- سازمان‌ها بستر تعامل غیررسمی و حرفه‌ای میان کارکنان را فراهم کنند؛ مانند جلسات هم‌اندیشی، پروژه‌های بین‌واحدی، گروه‌های حل مسئله و برنامه‌های همکاری‌پذیری کارکنان جدید. ۶- سازمان‌ها با تأمین منابع موردنیاز، توزیع متعادل حجم کار، کاهش ابهام و تعارض نقش و پیشگیری از فشار کاری فرساینده، فرصت واقعی برای کمک به همکاران را فراهم سازند.

سپاسگزاری

این پژوهش از حمایت مادی و معنوی هیچ سازمانی برخوردار نبوده است.

۴. آموزش و توسعه: دسترسی به آموزش، آموزش مهارت‌های ارتباطی، یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای و آشنایی با روش‌های همکاری و حل مسئله.

۵. مسئولیت شغلی: تعهد حرفه‌ای، انجام وظایف فراتر از نقش رسمی، احساس مالکیت نسبت به کار و پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای.

۶. عوامل فرهنگی: فرهنگ همکاری، فرهنگ یادگیری، فرهنگ انسانی، فرهنگ مشارکت، فرهنگ نوآوری و ارزش‌های مشترک سازمانی.

۷. روابط اجتماعی: اعتماد، ارتباطات مثبت، همکاری تیمی، حمایت همکاران، مشارکت اجتماعی و کیفیت تعاملات بین‌فردی.

۸. عوامل مدیریتی: رهبری فراگیر، رهبری اصیل، رهبری تحول‌آفرین، حمایت مدیر، عدالت سازمانی، قدردانی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری.

۹. کیفیت محیط کار: امنیت روانی، کیفیت فضای فیزیکی، منابع کافی، کاهش فشار کاری، دسترسی به اطلاعات و وجود شرایط مناسب برای همکاری.

۱۰. عوامل محیطی و موقعیتی: نوع وظیفه، فوریت مسئله، شرایط بحرانی، نیاز همکار، ساختار سازمانی و فرصت واقعی برای ارائه کمک.

در مجموع، رفتار یاری‌رسان زمانی به شکل پایدار ظاهر می‌شود که عوامل معنوی و ارزشی، انگیزه کمک را ایجاد کنند؛ عوامل فردی و آموزشی توانایی کمک را فراهم سازند؛ فرهنگ و رهبری سازمانی آن را تأیید و تقویت کنند؛ و محیط کار فرصت عملی بروز آن را در اختیار کارکنان قرار دهد.

پژوهش حاضر نشان داد که رفتار یاری‌رسان کارکنان پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و سلسله‌مراتبی است. این رفتار نه تنها از شرایط مدیریتی و سازمانی، بلکه از منابع عمیق معنوی، دینی، اخلاقی و فردی نیز تأثیر می‌پذیرد. مهم‌ترین نتیجه پژوهش آن است که عامل معنوی در بالاترین سطح مدل قرار دارد و می‌تواند به‌عنوان مبنای نظری و ارزشی شکل‌گیری سایر پیشنهادها عمل کند.

بر این اساس، سازمان‌ها برای تقویت رفتار یاری‌رسان نباید فقط بر پاداش، ارزیابی عملکرد یا دستورهای رسمی تکیه کنند. ایجاد محیطی معنادار، تقویت فرهنگ اخلاقی و مشارکتی، حمایت از رشد فردی و معنوی کارکنان، توسعه رهبری فراگیر و فراهم کردن شرایط مناسب کار، مجموعه‌ای از اقدامات

- Azar, A., Khorami, A. (2020). Development of Pharmaceutical Supply Chain Agility Model using an Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Public Management Research*, 14(53), 29-63. (In Persian) [Doi: 10.22111/jmr.2021.34316.5081](https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34316.5081)
- Azar, A., Khosravani, F., Jalali, R. (2018). *Research in soft operations, problem structuring approaches*. Tehran: Industrial Management Organization Publications. [In Persian].
- Black, P. W. (2023). The effect of peer-to-peer recognition systems on helping behavior: The influence of rewards and group affiliation. *Accounting, Organizations and Society*, 109, 101454. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101454>
- Cafferkey, K., Townsend, K., Riaz, S., Bolt, E. E. T., & Islam, M. S. (2025). Multidimensional frontline management styles: testing HRM strength, workgroup loyalty and helping behaviours. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(3), 610-629. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0090>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2020). Threatened but involved: key conditions for stimulating employee helping behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 271-285. [DOI: 10.1177/1548051819857741](https://doi.org/10.1177/1548051819857741)
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2022). Religiousness, collectivism, and helping behavior: the invigorating role of abusive supervision. *European Review of Applied Psychology*, 72(2), 100702. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100702>
- Gençer, H. (2019). Group dynamics and behavior, *Universal Journal of Educational Research* 7(1), 223-229. [DOI: 10.13189/ujer.2019.070128](https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070128)
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138. <https://B2n.ir/km6268>
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485-499. [Doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x)
- Hwang, Y., Wang, X., & Paşamehmetoğlu, A. (2021). Customer online reviews and hospitality employees' helping behavior: Moderating roles of self-efficacy and moral identity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1461-1481. [https://Doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0056](https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0056)
- Kang, H. J., Busser, J. A., & Cain, L. (2025). The Effect of Cooperative Organizational Culture and Gender on Helping Behavior. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(2), 254-279. <https://doi.org/10.1080/15256480.2023.2292213>
- Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019). From PSM to helping behavior in the contemporary Greek public sector: the roles of organizational identification and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1418-1447. [DOI: 10.1080/15309576.2019.1592762](https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1592762)
- Kim, H., Kim, B., & Lee, J. (2012). Relationship between employee's cultural orientation and Organizational Citizenship Behavior: Focused on mediation effect of Perceived Organizational Support. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2), 265-297. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v25i2.265-297>
- Liu, Y., He, H., & Zhu, W. (2020). Motivational analyses of the relationship between negative affectivity and workplace helping behaviors: A Conservation of Resources perspective. *Journal of Business Research*, 108, 362-374. [DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.019](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.019)
- Luan, Y., & Kim, Y. (2024). Is Helping My Job? The Bright and Dark Sides of Helping-Inclusive HR Practice for Employee Helping. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.32bp>
- Ngo Ndjama, J. D., & Van Der Westhuizen, J. (2023). Participative decision making: implications on organisational citizenship behaviour in a public higher education institution. *EUREKA: Social and Humanities*, (6), 24-41. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2023.003259>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington: DC Heath and Company. <https://B2n.ir/uu2469>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. <https://B2n.ir/dn3026>
- Polo, f., Cervai, S., Kantola, J. (2018) . Training culture: A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 162-173. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0024>
- Qasim, S., Usman, M., Ghani, U., & Khan, K. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Frontiers in Psychology*, 13, 888094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66. DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.66
- Sarhadi, M., Soleymanpor, M., Norouzi Ajirloo, R. (2024). Designing a model of effective antecedents in the helping behavior of Payam Noor University employees (a phenomenological study). *Religion, Spirituality and Management Studies*, 12(25), 207-241. [In Persian]. doi: 10.30471/rsm.2025.11127.1485
- Searle, T., & Barbuto, J. A. (2013). Multilevel Framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 274–286. <https://doi.org/10.1177/1548051813485133>
- Sun, P. (2023). Unleashing the power of employee helping behavior: A comprehensive study. Sun, P., & Zuo, X.(2023). *Unleashing the Power of Employee Helping Behavior: A Comprehensive Study*. *International Journal of Science and Business*, 25(1), 34-66.
- Wang, C., Zhang, Y., & Feng, J. (2024). How do older employees achieve successful ageing at work through generativity in the digital workplace? A self-affirmation perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1475–1501. <https://doi.org/10.1111/joop.12525>
- Xia, Y., Zhang, L., and Li, M. (2019). Abusive leadership and helping behavior: capability or mood, which matters? *Curr. Psychol.* 38, 50–58. doi: 10.1007/ s12144-017-9583-y
- Zhang, H., Lin, C., Lai, X., & Liu, X. (2022). When and how workplace helping promotes deviance? An Actor-Centric Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 795610.
- Duan, J., Wong, M., & Yue, Y. (2019). Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being. *Career Development International*, 24(1), 18-36. DOI: 10.1108/CDI-01-2018-0014
- Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research, 49-98. Doi: [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2009\)0000028005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2009)0000028005)
- Erkut, H., & Reuben, E. (2025). Social networks and organizational helping behavior: Experimental evidence from the helping game. *Journal of Public Economics*, 246, 105388. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/302367/1/vfs-2024-pid-106764.pdf>
- Wei, Z., Wang, J., & Gao, Q. (2026). Too drained to help? How work overload fuels psychological strain and why proactive personality functions as a buffer. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1705661>