

# ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی - سازمانی در دستگاه‌های دولتی

دکتر حسن زارعی متین\*، فریدون احمدی\*\*  
و غلامحسین همایونی\*\*\*

این مقاله تلاش می‌کند تا با استناد به مطالعات انجام شده به ارائه مدلی جامع جهت بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در دستگاه‌های دولتی به عنوان ابزاری خودکنترلی و خودنظارتی بپردازد. نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد عوامل ساختاری، رهبری، شخصیتی، فرهنگی و ارزشی از جمله عواملی هستند که بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارند. مطابق این یافته‌ها هرچه ساختار سازمانی ارگانیکی‌تر باشد بروز رفتار شهروندی سازمانی بیشتر است. هر اندازه سبک رهبری مدیران به سمت ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین حرکت نماید، بروز رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد بود. در مورد عوامل شخصیتی نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد ویژگی‌های سمت راست عوامل شخصیتی<sup>1</sup> بیشترین تأثیر را بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. درخصوص نقش عوامل فرهنگی، نتایج بیانگر این واقعیت است که سمت راست طیف شش‌گانه فرهنگ سازمانی هافستد نقش مهمی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد. تحقیقات انجام شده در مورد عوامل ارزشی نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی دو عامل مهم و کلیدی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است.

**کلیدواژه‌ها: رفتار شهروندی سازمانی؛ عوامل ساختاری؛ عوامل رهبری؛ عوامل فرهنگی؛ عوامل شخصیتی؛ عوامل ارزشی**

---

\* دانشیار دانشگاه تهران، پردیس قم؛

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، پردیس قم؛

\*\*\* کارشناس سازمان بازرسی کل کشور؛

## مقدمه

مطالعات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی و خصوصی تأثیرات مثبت و قابل توجهی دارد. در واقع دو نوع آثار فردی و سازمانی در سایه وجود رفتار شهروندی سازمانی مترتب است. در ذیل به نمونه‌هایی از این نوع آثار اشاره می‌شود.

والز و نی‌هاف در سال ۱۹۹۶ به بررسی و مطالعه روابط مابین رفتار شهروندی سازمانی و معیارهای عملکرد در یک رستوران غذایی پرداختند. آنها پی بردند که وجود رفتارهای شهروندی با افزایش درآمد، کیفیت، کاهش هزینه، گلايه‌مندی کارکنان و میزان کاغذهای تلف شده در ارتباط است (Walz and Niehoff: 1996).

پودساکوف و مکنزی در تحقیقی دیگر بیان می‌دارند که رفتارهای وظیفه‌شناسی کارکنان سبب می‌شود که آنها تلاش و جدیت بیشتری را در حل مشکلات و گرفتاری‌های مشتریان به کار ببرند، در ضمن کارکنان از پذیرفتن مسئولیت کمتر شانه خالی می‌کنند و از پذیرفتن راه‌حل‌های کم‌بهره خودداری می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی کیفیت خدمات را از طریق سطوح بالای رفتارهای حمایتی بهبود می‌بخشد، به علاوه این گونه رفتارها در محیط‌های فروش منجر به الزامات بیشتری برای همکاری می‌گردند، رفتارهای شهروندی نظیر وظیفه‌شناسی، فداکاری و مشارکت مدنی، تغییرپذیری در تعاملات خدماتی را کاهش می‌دهند به شکلی که این مؤلفه‌ها سبب می‌شوند که اطلاعات و حمایت بیشتری را برای همکاران و کارکنان در ضمن تعاملات مستقیم با مشتریان فراهم آورند (Podsakoff and Mackenzie, 1997: 35-36).

پودساکوف و مکنزی خاطر نشان ساختند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان و عملیات کارآمد گروه‌های سازمان را ارتقا دهد، برای مثال درگیر بودن کارکنان جدید در رفتارهای کمکی یا فداکاری سبب می‌شود که آنها دانش مورد نیاز برای بهبود کیفیت خدمات را کسب کنند به طوری که کارکنان جدید ممکن است به سرعت مؤلفه‌های جدید تحویل خدمات را ادراک کنند. بنابراین رفتار شهروندی

\_\_\_\_\_ ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی - سازمانی ... ۱۲۷

سازمانی باعث افزایش سرعت تحویل دهی خدمات همراه با بهبود کیفیت آنها می‌شود. مشارکت مدنی منجر به بهبود و افزایش تعاملات بین مدیران و کارکنان می‌گردد و در صورت وجود مشکل به سرعت حل و فصل می‌شود. سطوح بالای رفتارهای توجه، احترام و جوانمردی روحیه گروهی را در میان همکاران تقویت می‌کند و به جای بحث و مشاجره با همکاران، مدیران ممکن است زمان بیشتری را بر روی اهداف بهره‌وری سازمانی و یا گروهی صرف کنند. به علاوه محیط‌های شغلی که روابط حمایتی و دوستانه را در میان همکاران ارتقا می‌دهند ممکن است به سطوح بالای حفظ و نگهداری کارکنان منجر گردد و سطوح بالای ثبات در میزان خدمات مشتری به ثبات مستمر جایگاه و موقعیت مشتریان در سازمان کمک عمده‌ای می‌کند (Ibid.).

در سال ۲۰۰۰ چن در مطالعه‌ای با هدف بررسی چگونگی توسعه رفتار شهروندی سازمانی و طراحی برنامه‌ای برای توسعه مستمر آن از طریق نظام‌های رسمی و غیررسمی در محیط کار به این نتیجه دست یافت که ارتباط مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد فردی، واحد و سازمانی وجود دارد. فضای مثبت کاری، منابع سازمانی، شخصیت روحی و روانی افراد، فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند (Chien, 2000).

شیفل انور خالد و حسن علی در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای انحرافی به این نتیجه دست یافتند که رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهای انحرافی رابطه‌ای منفی و عکس دارد. در این مطالعه تأخیر کارمندان و غیبت به عنوان مهم‌ترین رفتارهای انحرافی در نظر گرفته شده‌اند. بنابر نظر کوسلوسکی و دیگران رفتارهای انحرافی رفتارهایی هستند که کارمندان براساس آن تلاش می‌کنند خودشان را از انجام کار بازدارند و یا از انجام وظایف محوله خودداری کنند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تحمل‌پذیری و مشارکت مدنی بیشترین ارتباط منفی را با رفتارهای انحرافی دارند، همچنین وظیفه‌شناسی ارتباط منفی با غیبت اختیاری دارد (Khalid and Ali, 2005: 150).

اسکار بنتلو و همکاران در سال ۲۰۰۷ در دانشگاه تگزاس آمریکا در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد مدیریت کیفیت جامع نقش میانجی را بین عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. بدین معنا که خود رفتار شهروندی باعث بهبود عملکرد سازمانی نمی‌شود، بلکه وجود مدیریت کیفیت جامعه سبب می‌گردد تا رفتار شهروندی سازمانی، بهبود عملکرد را به همراه داشته باشد (Oscar Buentello and et. al., 2008: 70-130).

اسپمن و زارات در سال ۲۰۰۸ طی مطالعه‌ای ۳۲ مؤسسه خدماتی را با هدف بررسی رابطه بین تحلیل رفتگی و کارایی منفی با رفتار شهروندی سازمانی در ایالت واشنگتن مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که تحلیل رفتگی شغلی، عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی همگی ارتباط معناداری با همدیگر دارند. به طوری که ارتباط منفی بین عدم کارایی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. بدین معنا که عدم کارایی بالا معادل پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی است، البته هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی همبستگی‌های منفی متفاوتی با عدم کارایی دارند. به طوری که فداکاری بیشترین ارتباط منفی را با عدم کارایی دارد. نتایج حاصل از این مطالعه بیانگر رابطه منفی رفتار شهروندی سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی است (Schepman and Zarate, 2008).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی‌اند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را برای اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه عوامل مؤثر بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها از طریق آموزش در دانشگاه‌ها و یا سایر مراکز مهم آموزشی دیگر فراهم گردد.

## ۱ معرفی رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ به

دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سستی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا گاهی اوقات مورد غفلت قرار گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock and et. al., 2003: 360).

این اعمال که در محیط کار اتفاق می‌افتند را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام شده و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند» (Appelbaum and et. al., 2004: 19).

به‌عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه‌کاری و تا دیروقت در محل کار ماندن نداشته باشد اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (Cropanzano and et. al., 2000: 7).

ارگان ۱۹۸۸ همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به‌وسیله نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده اما با وجود این باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Cohen and kol, 2004).

با این تعریف، از انسان به‌عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به‌عبارت‌دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (Bienstock and et. al., 2003: 361).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. ارگان و سایر محققان مقدم بر آن در این موضوع، این نوع رفتار را تحت

عنوان رفتار فرانشس مورد ملاحظه قرار داده‌اند. به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و به‌طور مستقیم و آشکارا از طریق نظام پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد (Castro and et. al., 2004: 29).

جریان دیگری از محققان همچون گراهام پیشنهاد می‌کند که رفتار شهروندی سازمانی باید به‌صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه رفتار شهروندی سازمانی را باید به‌عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد. تمایز بین عملکرد و فرانشس به دلایل مختلفی مشکل خواهد بود. اولاً، ادراکات مدیریتی و کارمندی از عملکرد کارکنان و مسئولیت‌ها ضرورتاً با یکدیگر مشابه نیستند. ثانیاً، ادراک کارمندان از عملکرد و مسئولیت‌هایشان تأثیر گرفته از رضایت آنها در محیط کارشان است (Ibid.: 29). رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (Ang and et. al., 2003: 564).

بولینو و تورنلی اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی به‌طور کلی دارای دو حالت عمومی هستند. اولاً، این رفتارها به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند و ثانیاً، ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده هستند که به سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند (Bolino and Turnley, 2003: 60).

وان دی وان در مورد ابهام در وضعیت رفتار شهروندی سازمانی، ساختار رفتارهای برون‌نقش و رفتار حمایتی سازمانی مطالب متعددی را مطرح ساخته، به‌طوری که داوطلبانه بودن و الزامات پاداش‌های غیر قراردادی بیشترین بحث و جدل از ساختار رفتار شهروندی سازمانی را شامل می‌شوند. داوطلبانه بودن بدین مفهوم است که این‌گونه رفتارها مستقیماً قابل اجرا نیستند و الزامات نقش یا توصیف رسمی شغل نیز بدین معناست که عقد دوجانبه

\_\_\_\_\_ ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی - سازمانی ... ۱۳۱

قراردادهای استخدامی افراد با سازمان تعریف شده و مشخص است، یعنی این گونه رفتارها به عنوان تنبیه و مجازات قابل ادراک نیستند (Van de Van, 1993: 211).

ارگان اظهار می‌دارد، تعریف و تفسیر رفتار شهروندی سازمانی مستقیماً پاداش‌های رسمی از طرف نظام‌های رسمی سازمانی دربر نمی‌گیرد. به‌طور خلاصه مشکلات نامبرده شده براساس تعاریف و تفسیر خصوصیات رفتار شهروندی سازمانی نظیر داوطلبانه، رفتارهای برون‌نقش، ماورای الزامات شغلی، معیارهای و مؤلفه‌های رفتارهای شهروندی مورد بررسی قرار گرفته است و در مقابل اکثر مطالعه‌کنندگان و پاسخ‌دهندگان آن را به‌عنوان بخشی از وظایف رسمی به‌شمار آورند.

## ۲ انواع رفتارهای شهروندی در سازمان

علی‌رغم توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می‌شود. نتایج بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به‌عمل آمده است که البته هم‌پوشانی‌های زیادی بین آنها وجود دارد. پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت بعد مشترک را از این تقسیم‌بندی‌ها استخراج کرده‌اند که عبارت‌اند از: رفتار امدادی<sup>۱</sup>، جوانمردی<sup>۲</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۳</sup>، تعهد سازمانی<sup>۴</sup>، ابتکار فردی<sup>۵</sup>، فضیلت شهروندی<sup>۶</sup> و خودبهبودی<sup>۷</sup>.

تقسیم‌بندی فوق براساس مطالعه مدل‌های ارائه شده توسط تعداد زیادی از محققان صاحب‌نظر در رشته رفتار شهروندی سازمانی است که خلاصه آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

- 
1. Helping Behavior
  2. Sportmanship
  3. Organizational Loyalty
  4. Organizational Compliance
  5. Individual Initiative
  6. Civic Virtue
  7. Self Development

**جدول ۱ خلاصه‌ای از ابعاد عملکرد کاری درون‌نقش و فرانش کارکنان**

نظریه پرداز								ابعاد رفتاری شهروندی
Van Scotter & Motowildo (1996)	Borman & Motowildo (1993; 1997)	George & Brief (1992); George & Jones (1997)	Williams & Anderson (1991)	Graham (1991)	Graham Morman & Blakely (1995)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Smith, Organ & Near (1983)	
تسهیلات بین‌فردی <sup>۷</sup>	کمک و مشارکت با دیگران	کمک به همکاران <sup>۶</sup>	رفتارهایی که برای فرد مؤثر است	-	کمک بین‌فردی <sup>۵</sup>	نوع دوستی، احترام و تکریم <sup>۲</sup> صلح و آشتی <sup>۳</sup> و تسللی دادن <sup>۴</sup>	نوع دوستی <sup>۱</sup>	رفتار امدادی
-	کمک و مشارکت با دیگران	-	-	-	-	جوانمردی	-	جوانمردی
-	تصدیق، پشتیبانی و حمایت از اهداف سازمانی	اشاعه حسن نیت <sup>۹</sup>	-	وفاداری سازمانی	وفادارگرایی <sup>۸</sup>	-	-	وفاداری سازمانی
اهدای شغلی <sup>۱۲</sup>	پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی	-	رفتارهای مؤثر بر سازمان	اطاعت سازمانی <sup>۱۱</sup>	-	-	تعهد عمومی <sup>۱۰</sup>	تعهد سازمانی
اهدای شغلی	تلاش‌های فرانش داوطلب شدن برای انجام کارهای اساسی	ارائه پیشنهادهای سازنده	-	-	صنعت شخصی <sup>۱۳</sup> ابتکار فردی	وجدان کاری	-	ابتکار فردی

1. Altruism
2. Courtesy
3. Peacemaking
4. Cheerleading
5. Interpersonal Helping
6. Helping Coworkers
7. Interpersonal Facilitation
8. Loyalty Boosterism
9. Spreading Goodwill
10. Generalized Compliance
11. Organizational Obedience
12. Job Dedication
13. Personal Industry

## جدول ۱ خلاصه‌ای از ابعاد عملکرد کاری درون نقش و فرانش کارکنان

نظریه پرداز								ابعاد رفتاری شهروندی
Van Scotter & Motowildo (1996)	Borman & Motowildo (1993; 1997)	George & Brief (1992); George & Jones (1997)	Williams & Anderson (1991)	Graham (1991)	Graham (1989) Morman & Blakely (1995)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Smith, Organ & Near (1983)	
-	-	حمایت از سازمان	-	مشارکت سازمانی	-	فضیلت شهروندی	-	فضیلت شهروندی
		خودبهبودی	-	-	-	-	-	خودبهبودی

Source: Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, Julie Beth Paine and Daniel G. Bachrach.

### ۱-۲ ابعاد رفتار شهروندی

ارگان (Organ, 1988) پنج بعد رفتار شهروندی را این گونه بیان می‌دارد:

۱. **وجدان کاری:** به این معنا که کارکنان نقش خود را به خوبی و بیشتر از حداقل وظیفه مورد نیازشان انجام دهند. بعد وظیفه‌شناسی نمونه‌های گوناگونی را در نظر می‌گیرد که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است (Organ, 1988: 9).

۲. **نوع دوستی:** به حالتی گفته می‌شود که کارکنان به دیگران (همکاران) کمک می‌کنند.

۳. **فضیلت شهروندی:** بیان‌کننده مشارکت مسئولانه کارکنان در چرخه حیات سیاسی سازمان است.

۴. **جوانمردی:** نشان‌دهنده تحمل‌پذیری و عدم شکایت از سازمان است.

۵. **ادب و نزاکت:** به این معنا که کارکنان با دیگران با احترام رفتار می‌کنند. بعد وجدان کاری اشاره به رفتارهایی از قبیل وقت‌شناسی، دنباله‌روی و حفظ موقعیت‌های بهتر در محل کار دارد. ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار

شهروندی بالایی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان‌دهنده وظیفه‌شناسی بالای آنهاست.

دومین بعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند. رفتارهایی از قبیل کمک داوطلبانه به همکاران جدیدی که مشکلات کاری برایشان به وجود می‌آید، کمک داوطلبانه به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند و افرادی که غیبت کرده‌اند نیز در این بعد قرار دارند.

بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت شهروندی نام دارد شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل و علاقه به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود.

جوآنمردی چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند. البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکوف (Podsakoff, 2000)، ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آنها به عنوان (رفتارهای کمکی) نام می‌برند (Castro and et. al., 2004: 9).

اما ارگان با جدا کردن این دو بعد معتقد است که نوع دوستی با وظیفه‌شناسی تفاوت دارد. بر این اساس نوع دوستی بیانگر کمک افراد به یک فرد خاص است ولی وظیفه‌شناسی نشان‌دهنده عملی است که جنبه غیرشخصی دارد و مزایای آن بیشتر به سازمان تعلق می‌گیرد نه به فرد خاصی (Organ, 1988: 10).

بر این اساس برخی کارشناسان معتقدند که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از

مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها مشارکت فعالانه داشته باشد (Ibid.: 12).

آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان احترام و تکریم است. این بعد بیان کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می کنند دارای رفتار شهروندی بالایی هستند.

ارگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است هم زمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می کنیم وظیفه شناس هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه شناسی تاکتیکی برای تحت تأثیر قرار دادن مدیران سازمان باشند یعنی کارکنان سعی می کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آنها تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از سرباز خوب بودن به هنرپیشه خوب برای سازمان تبدیل می شوند (Castro and et. al., 2004: 30).

### ۳ نقش عوامل ساختاری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

اگرچه در تحقیقی که در شرکت ملی نفت ایران انجام شده مشخص گردید که عامل ساختاری بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر ندارد، اما تحقیقات انجام شده توسط محققان خارجی وجود این ارتباط را به اثبات رسانیده اند.

هر چند بیشتر تحقیقات مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی انجام شده است با این حال نظریه هایی وجود دارد که اعتقاد دارند پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در سطح واحدی<sup>۱</sup> هم از اهمیت قابل توجهی برخوردار است (Ehrhat and Naumann, 2004: 122). (122). ساختار سازمانی یک شرکت می تواند تسهیل کننده یا مانع آثار رفتار شهروندی سازمانی بر پیامدهای سازمانی باشد (George and Jounes, 1997: 100-111). بنابراین

بررسی شرایط سازمانی از قبیل نوع ساختار آن به دانش ما درخصوص آثار رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی می‌افزاید. نظریه‌های حامی تأثیر متغیرهای کلان بر رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌دارند که ساختار سازمانی ممکن است بنا به دو دلیل بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی مؤثر باشد: دلیل اول، ساختار ممکن است به‌عنوان یک عامل مقدم بر بروز رفتار شهروندی سازمانی عمل کند، یعنی سطوح مختلف ساختار منجر به افزایش یا کاهش سطح رفتار شهروندی می‌گردد بدون آنکه خود مستقیماً بر اثربخشی سازمانی اثر بگذارد. دلیل دوم، ساختار ممکن است اثربخشی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی را تسهیل کند، به‌طوری‌که وجود رفتار شهروندی سازمانی با ساختار ارتباط پیدا می‌کند و به افزایش یا کاهش اثربخشی منجر می‌شود.

ساختار سازمانی به دو طریق بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. اول اینکه همان‌طور که در توصیف ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بیان شد، سطح مطلوب رفتار شهروندی بستگی به این امر دارد که چه نوع ساختاری بر سازمان حاکم است. در یک سازمان ارگانیکی برخلاف یک سازمان مکانیکی یک فرد ویژگی‌های ارزشی متفاوتی خواهد داشت و الگوهای رفتاری کارمندان آن هم متفاوت خواهد بود. از طرف دیگر ساختار سازمانی ممکن است پیش‌بینی‌کننده یا مقدم بر رفتار شهروندی سازمانی باشد (DeGroot and Brownlee, 2006: 56).

استدلال برای ساختار به‌عنوان عاملی مقدم این است که ویژگی‌های سازمانی ممکن است فرصت‌هایی برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد کند یا برعکس باعث محدود شدن این نوع رفتارها باشد. جرج و جونز استدلال می‌کنند سطوح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های کمتر ساختاریافته و سازمان‌های ارگانیکی بیشتر از سازمان‌های بیشتر ساختاریافته و سازمان‌های مکانیکی است. از آنجا که سازمان‌های مکانیکی طوری طراحی شده‌اند که تمایل به کنارگیری شخصی آغازین<sup>۱</sup> دارند، در نتیجه سطح کمتری از

رفتار شهروندی سازمانی امکان بروز می‌یابد. در مقابل ساختارهای مکانیکی که تمایل به محدود کردن رفتار شهروندی سازمانی دارند، ساختارهای ارگانیک با نقش‌های کمتر تعریف شده و برخورداری از سطوح بالایی از ارتباطات متقابل بسیار مستعد برای بروز رفتارهای شهروندی هستند (George and Jounes, 1997).

راه دومی که ساختار ممکن است بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی تأثیر بگذارد از طریق تعدیل این ارتباط است. نکته کلیدی در تحقیق ساختار سازمانی این است که محیط‌های سازمانی دارای وابستگی متقابل، وظایف متفاوتی دارند و در صورت انطباق واحدهای سازمانی با تغییرات محیطی انتظار می‌رود اثربخشی سازمانی ارتقا یابد. بر همین اساس از آنجا که واحدهای سازمانی ارگانیک از وابستگی متقابل بیشتر وظایف برخوردار است، افراد با دانش‌های متفاوت به همدیگر برای انجام بهتر وظایف کمک می‌کنند. اگرچه رفتار شهروندی سازمانی عموماً تأثیر مثبتی بر اثربخشی دارد، بعضی از محیط‌های سازمانی به‌طور معناداری به سطح بالاتری از سطوح رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شوند. بر اساس بعضی از سازوکارها رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی تأثیر می‌گذارد، همان‌طور که توسط پودساکوف و مکزی بیان داشتند بر نقش تعدیل‌کننده ساختار بر رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارد. مثلاً رفتار شهروندی سازمانی ممکن است از طریق هماهنگی مؤثر وظایف بین اعضای تیم، تیم‌های مختلف در سازمان و واحدهای سازمانی و یا از طریق اجازه به واحد سازمانی خود را به‌صورت کارآمدتری با تغییرات محیطی منطبق سازد تا تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمان بگذارد (Podsakoff and Mackenzie, 1997: 87). افزون بر آن ارتباطات تغییر‌گرای سازنده (LePine and Van Dyne, 2001: 140) که در سازمان‌های ارگانیک در مقایسه با سازمان‌های مکانیک بیشتر وجود دارد از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. ارهارت و نومان (۲۰۰۴) همچنین بیان کرده‌اند که آثار هنجارهای رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروهی به‌وسیله قدرت هنجارهای توصیفی (هنجارها به‌وسیله مشاهده آنچه که اعضای گروه در موقعیت‌های خاص انجام می‌دهند توسعه

می‌یابد) تعدیل می‌گردد. براساس شواهد قدرت هنجارهای رفتار شهروندی سازمانی در ساختارهای ارگانیک بیشتر از ساختارهای مکانیکی است.

براساس مطالعات انجام شده توسط گروت و آمیلی ساختار منجر به رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و سپس این رفتار به نوبه خود اثربخشی واحد را به دنبال دارد. این نتیجه از این عقیده که رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی را تعدیل می‌کند حمایت می‌کند. بدین معنا که وقتی نفوذ رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی واحد را به دنبال دارد، ارتباط بین ساختار و اثربخشی واحد بی‌اهمیت می‌شود. دلایل این اثر ممکن است متعدد باشد. پودساکوف و مکنزی مطرح می‌سازند رفتارهای شهروندی سازمانی به واحدهای سازمانی اجازه می‌دهند که به صورت مؤثر و کارآمدی خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند. همچنین وجود رفتارهای معنوی به افراد اجازه می‌دهد خود را با ساختار متناسب با محیط کاری خود هماهنگ سازند. ممکن است به واسطه وجود همین رفتار انطباقی باشد که ما شاهد افزایش اثربخشی بیشتر در واحد سازمانی باشیم.

#### ۴ نقش عوامل رهبری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

درخصوص عوامل رهبری و نقش آن در توسعه رفتار شهروندی سازمانی عموماً بر نقش رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای تأکید می‌شود. براساس نظریه رهبری تحول‌گرا، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم سازمانی است تا به اهدافش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون نظام را برطرف کند و دیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (Boenke, 2003: 5-6).

رهبری تبادلی بر مبنای این عقیده است که رابطه میان رهبر و پیرو شکیلی از یک مبادله است، با این تصور که افراد اساساً ابزاری و قابل محاسبه هستند. رهبران تبادلی اساساً به نیازهای پیروان خود توجه دارند و کسانی که از این رهبران تبعیت می‌کنند از ارضای

نیازهای خود رضایت دارند. این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می‌پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کنند (Ke and Wei, 2007: 3).

رهبران تبادل مسئولیت‌ها را واگذار و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می‌کنند. بنابراین از این نظر به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی می‌کنند. درحالی که رهبران تحول‌آفرین حتی به تفاوت‌های فردی توجه می‌کنند. این نوع رهبران با تک‌تک کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و به هدایت و سرپرستی و راهنمایی آنها اقدام می‌کنند و از آنان انسان‌هایی خود بالنده می‌سازند و توانمندی‌های آنان را توسعه و گسترش می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان رابطه مثبتی را با زیردستان برقرار می‌کنند. این مدیران کارکنان را تشویق می‌کنند که از نیازهای شخصی خود فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه یا سازمان کار کنند. این رهبران زیردستانشان را برمی‌انگیزند تا آنچه را که در توان دارند انجام دهند (Burke and Collins, 2001). درحالی که رهبران تبادل کارکردشان بیشتر مثبتی بر مبادله هزینه - سود بین رهبر و پیرو و نظارت بر کارکنان است.

تراویز برنز و جامی کارپنتر در سال ۲۰۰۸ در مطالعه‌ای تحت عنوان ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری مدیران مؤسسات آموزشی بیان می‌دارند با توجه به اینکه رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد، لازم است مدیران این مهم را درک کنند و نسبت به ایجاد و توسعه این رفتارها در مؤسسات آموزشی اهتمام ورزند. آنها در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که مدیران مؤسسات آموزشی که دارای سبک رهبری تحول‌آفرین هستند نسبت به مؤسساتی که مدیران آنها از سبک‌های مبادله‌ای استفاده می‌کنند، رفتارهای شهروندی در آنها مشهودتر است و از نظر عملکرد در وضعیت بهتر و مطلوب‌تری قرار دارند. آنها بیان می‌کنند که اعتماد بین مدیران و کارکنان در جهت بروز رفتارهای شهروندی نقش کلیدی و اساسی دارد (Travis Burns and Jamie Carpenter, 2008).

دیالو و شانن مورن وجود یک رابطه قوی بین سبک رهبری مشارکتی رهبران و

شهروندی سازمانی را تأیید می‌کنند. شانن مورن می‌گوید که از طریق رفتارهای رهبری می‌توان نتایج بهتری در ارتباط با شهروندی سازمانی به دست آورد. در اینجا تحلیل‌ها نشان می‌دهند که صداقت نیرومندترین متغیر مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی است (Dipola and Tschannen-Morn, 2001).

نتایج به دست آمده از تحقیق انجام شده توسط نگارنده این مقاله، رابطه فوق را تأیید می‌کند. به طوری که هر اندازه مدیران از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده کنند، امکان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بین پیروان بیشتر است (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۶۸).

## ۵ نقش عوامل فرهنگی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت است که نادیده گرفتن نقش آن، عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به دنبال خواهد داشت. فرهنگ سازمانی الگوهای رفتاری مشترک افراد را دربرمی‌گیرد. در واقع فرهنگ سازمانی اصول رهنمودی و ارزش‌های مشترکی هستند که افراد به آن معتقدند و آن را به عنوان رویکردهای درست انجام کارها تلقی می‌کنند.

فرهنگ سازمانی، آن جنبه از سازمان است که جو و احساس خاصی به آن می‌دهد. به عبارت دیگر فرهنگ، مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها، سبک‌های کاری و روابطی است که آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. در واقع فرهنگ را می‌توان همچون شخصیت برای انسان دانست. همان‌طور که هر انسانی شخصیت منحصر به فردی دارد سازمان‌ها نیز فرهنگ مخصوص به خود را دارند که معرف ویژگی‌ها و اهداف آن است (Appelbaum and et. al., 2004: 17)

در مورد ارتباط فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی مدارک و شواهد زیادی وجود دارد که نشان‌دهنده این امر است. براساس این شواهد فرهنگ سازمانی یک پیش شرط بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمان محسوب می‌شود. (ارگان و راین) البته این امر می‌تواند با یک واسطه انجام گیرد، به این ترتیب که فرهنگ‌های سازمانی با ویژگی‌های شش‌گانه‌ای که هافستد مطرح کرده است می‌تواند باعث ایجاد رضایت شغلی در افراد شود و ایجاد رضایت

\_\_\_\_\_ ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی - سازمانی ... ۱۴۱

شغلی در افراد خود باعث بروز رفتارهای شهروندی در آنان می‌شود (Ibid.: 18). نتایج حاصل از تحقیق انجام شده توسط نگارنده، نشان می‌دهد هر اندازه فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی چون فرایندگرایی، کارمندمحوری، نظام باز و کنترل آسان باشد، به همان اندازه رفتار شهروندی سازمانی امکان بروز می‌یابد (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۷۴).

### ۶ نقش عوامل شخصیتی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

شخصیت<sup>۱</sup> مفهومی است که افراد پیوسته در زندگی روزمره از آن استفاده می‌کنند. سالواتوره مادی<sup>۲</sup> شخصیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و تمایلات نسبتاً پایدار است که مشترکات و تفاوت‌ها در رفتار روانی افراد را که دارای استمرار زمانی است مشخص می‌سازد و ممکن است در همان لحظه به آسانی به عنوان پیامد مجرد فشارهای اجتماعی و زیستی درک نشود».

هوسام ابوالانین در سال ۲۰۰۷ ارتباط عوامل شخصیتی پنج‌گانه را با رفتار شهروندی سازمانی در کشور امارات متحده مورد بررسی قرار داده است. در این مطالعه ارتباط بین پنج عامل شخصیتی مارتینز و پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده توسط ارگان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که تفاوت‌های فردی ارتباط معناداری با رفتار شهروندی دارد و عوامل شخصیتی نقش مهمی در رفتارهای کاری ایفا می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه‌پذیری، وظیفه‌شناسی و ثبات احساسی ویژگی‌های شخصیتی هستند که به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارند (Hossam Abu Elanain, 2007: 57).

مطالعات انجام شده در زمینه عملکرد نیز نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی شاخص‌های خوبی برای پیش‌بینی عملکرد هستند. طیفی از تحقیقات تحلیلی نشان داده که وظیفه‌شناسی، برتری، مقبولیت و پایداری احساسی، دارای ارتباط مثبت با جنبه‌های متفاوت

---

1. Personality

2. Salvatore Maddi

مفهوم عملکرد است (Hogan and Holland, 2003).

بریک و همکاران در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای نشان داده‌اند که افرادی که از نظر برون‌گرایی در جایگاه بالایی قرار داشته‌اند، افرادی اجتماعی، خون‌گرم، فعال، پرنرژی، ماجراجو و دارای اعتماد به نفس بالا و هدف‌دار بوده‌اند. در مقابل افرادی که درون‌گرا هستند، افرادی ترسو، مطیع، ساکت و کم‌جرئت بوده‌اند. همچنین افراد برون‌گر افرادی بوده‌اند که تمایل بیشتری برای بروز رفتارهای شهروندی داشته‌اند (Barric and et. al, 2005: 77).

بریک در سال ۲۰۰۵ ثبات هیجانی را به‌عنوان عامل کلیدی برای تعیین رفتارهای اجتماعی مطرح کرد. افرادی که از لحاظ عاطفی پایدارترند عموماً در امور روزانه خود آرام و خوش اخلاق هستند. افرادی که پایداری عاطفی دارند معمولاً احساسات خود را بیان نمی‌کنند. آنها تمایل دارند کمتر دلواپس شوند، کمتر افسرده و نگران و بی‌اعتماد شوند. در مجموع آنهایی که از لحاظ عاطفی پایدارترند بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Ibid.: 78).

گولدرگ معتقد است افراد گشاده‌رو تمایل زیادی به جست‌وجو و دستیابی به تجارب جدید و متفاوت دارند. از سوی دیگر افراد منزوی در مقابل مسائل پیچیده، سنت‌گرا محافظه‌کار و ناراحت هستند. افراد گشاده‌رو از لحاظ گرایش‌های اجتماعی با افراد منزوی تفاوت دارند و گرایش به سمت پذیرش ارزش‌ها و مفروضات دارند. مهم‌تر از همه اشخاص گشاده‌رو تنوع طلب بوده و از دریافت ایده‌های جدید لذت می‌برند و دارای یک علاقه درونی و حس خوب نسبت به نوآوری‌اند. بدین ترتیب اشخاص گشاده‌رو بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Hossam Abu Elanain, 2007: 154).

نتایج انجام شده توسط نگارنده، نشان می‌دهد در صورتی که کارکنان دارای ویژگی‌هایی چون برون‌گرایی، ثبات هیجانی، تجربه‌پذیری، سازگاری و وجدان‌کاری باشند، برای بروز رفتار شهروندی سازمانی مستعدترند.

## ۷ نقش عوامل ارزشی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

در یک تعریف ساده ارزش‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از دوست داشتن‌ها، تنفرها، نقطه‌نظرها، بایدها، تمایلات درونی، قضاوت‌های معقول و غیرمعقول، تعصبات و الگوهای بی‌هم پیوسته هستند که دیدگاه افراد را در مورد جهان تعیین می‌کنند. در سطح سازمانی عواملی چون سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی از جمله عوامل مهم ارزشی هستند که وجود یا عدم وجود آنها تأثیرات مهمی بر عملکرد سازمانی و فردی دارد. از طرف دیگر این عوامل با بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط هستند.

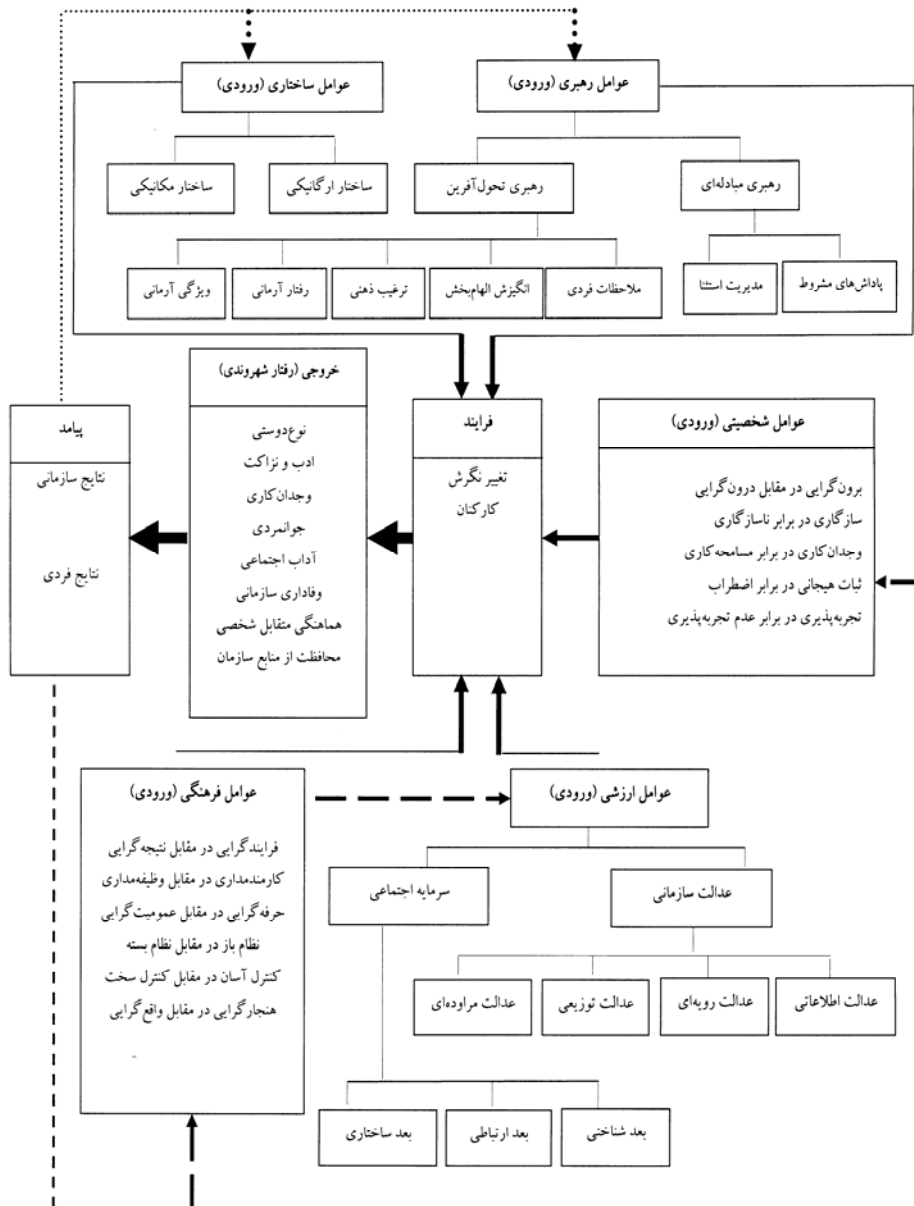
سرمایه اجتماعی عبارت است از دانش، ادراک، هنجارها، قوانین و انتظارات مشترک درباره الگوهای تعاملات که گروهی از افراد در برخورد با مسائل پیچیده اجتماعی، موقعیت‌های کنش اجتماعی با خود به سازمان می‌آورند. ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) سه بعد ساختاری، شناختی و ارتباطی را برای سرمایه اجتماعی تعریف کرده‌اند.

عدالت سازمانی عبارت است از مطالعه ادراک افراد از عدالت در سازمان‌ها. نگاه‌گپ برای عدالت سازمانی چهار بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت اطلاعاتی را تعریف کرده است.

سون سولان در تحقیقات خود درخصوص رابطه بین سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌دارد که ارتباط بین این دو متغیر یک ارتباط دوسویه است. به این معنا که سطح بالای سرمایه اجتماعی بازخورد افزایش وقوع رفتارهای شهروندی است و بالاخره نتیجه آن افزایش عملکرد سازمانی خواهد بود.

همچنین دیتریچ و کارول، سکول، کوپر و مکنا بیان می‌دارند ادراک از برابری شغلی و پرداخت مساوی ارتباط معناداری با رفتارهای فرانش دارد. مطالعه کونوسکی و فولگر رابطه معناداری بین نوع دوستی و عدالت سازمانی را نشان می‌دهد. ویلیام در سال ۲۰۰۲ در مطالعه‌ای که درخصوص ۱۴۱ نفر از کارکنان صنایع مختلف انجام داده بود به این نتیجه دست یافت که رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد، وقتی که ادراک افراد از عدالت رفتاری مرئوسین خود مثبت باشد. نتایج حاصل از تحقیق انجام شده توسط نگارنده نیز نشان می‌دهد ارتباط مثبت و

معناداری بین بروز رفتار شهروندی سازمانی با بعد ارتباطی و ساختاری سرمایه اجتماعی و نیز بین بروز رفتار شهروندی سازمانی با عدالت مراوده‌ای و اطلاعاتی وجود دارد (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۷۷).



نمودار ۱ عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

در مجموع می‌توان عوامل مؤثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی را در نمودار ۱ نشان داد که به صورت سیستمی چهار مرحله‌ای (ورودی، فرایندی، خروجی و پیامدی) نشان داده شده است. در مرحله اول که مرحله ورودی نامیده می‌شود، پنج عامل رهبری، فرهنگی، ساختاری، شخصیتی و ارزشی ابتدا بر نگرش افراد تأثیر می‌گذارند و به رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود و در صورت بروز رفتار شهروندی سازمانی ما شاهد بهبود عملکرد سازمانی و خود فرد به استناد تحقیقات انجام شده قبلی خواهیم بود.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خردجمعی خود نیستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه مقوله ورای وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند.

علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم‌راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام هم‌زمان افراد است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه، بنابراین یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است.

برای مدیریت راهبردی جلب همکاری داوطلبانه افراد در سازمان‌ها لازم است تا عوامل مؤثر بر توسعه این نوع رفتارها شناسایی گردد. شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه این رفتار به عنوان یک منبع مهم اطلاعاتی به مدیران کمک می‌کند تا با اتخاذ راهکارهایی زمینه اجرایی کردن عوامل موافق با بروز رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم آید.

\_\_\_\_\_ ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی - سازمانی ... ۱۴۷

همان‌طور که بیان گردید ساختار سازمانی ارگانیک، سبک رهبری تحول‌آفرین، ویژگی‌های سمت راست عوامل شخصیتی پنج‌گانه، ویژگی‌های سمت راست طیف شش‌گانه فرهنگ سازمانی هافستد، سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی از عوامل مهم و مؤثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی هستند.

از این رو پیشنهاد می‌شود، سازمان بازرسی کل کشور با اطلاع از عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان سازوکاری برای افزایش کارایی سازمانی، درصدد اجرای آن در دستگاه‌های دولتی برآید و از آن به‌جای توسل به سایر ابزارهای نظارتی و کنترلی استفاده کند.

## منابع و مآخذ

احمدی، فریدون (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و ارائه الگو برای شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه تهران، پردیس قم.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴). «رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل»، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم.

Ang Soon and Dye Linn Van and Begley Thomas (2003). The employment Relationships of Foreign Workers Versus Local Employees: A Field of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB, *Journal of Organizational Behavior*, No. 24.

Appelbaum, Steven, Nicolas Bartolomucci, Erika Beaumier, Jonathan Boulanger, Rodney Corrigan, Isabelle Dore, Chrystine Girard, and Carlo Serroni (2004). "Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust", *Management Decision*, Vol. 42, No. 1.

Barrick, M. R., Parks L. and Mount M. K. (2005). "Self-Monitoring as a Moderator of the Relationship Between Affect and Employ (Citizenship)", *Academy of Management Journal*, Vol. 26.

Bass, Bernard M. Avolio, Bruce J. June, Dong I and Berson Yair (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2.

Bienstock, C. Carol, Demoranville W. Carol and Smith K. Rachel (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 4.

Boenke, K, Bontis, N, Distefano, J. J. and Distefano, A. C. (2003). "Transformational Leadership", *Leadership and Organizational Journal*, Vol. 1, No. 24.

Bogler, Ronit (2005). "Organizational Citizenship Behavior in School, How Dose it Relate to Partiapation in Decision Making?", *Journal of educational Administration*, Vol. 43, No. 5.

Bolino, Mark C. Turnley and William H. (2003). "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*.

Burke, S. and Collins K. M. (2001). "Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills", *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 5.

- Castro, Armario and Ruiz (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1.
- Chien, Min-Huei (2000). "A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*.
- Cohen, Aaron and Kol Yarden (2004). Professionalism and Organizational Citizenship behavior, An Empirical examination Mong Israeli Nurses, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4.
- Cropanzano, Russell and Byrne S. Zinta (2000). *The Relationship of Emotional exhaustion to Work Attitudes, Job Performance Rating, and Organizational Citizenship Behavior*, Fifteenth Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology in New Orleans.
- DeGroot, Timothy and Brownlee Amy L. (2006). "Effect of Department Structure on the Organizational Citizenship Behavior-department Effectiveness relationship", *Journal of Business Research* 59.
- Dipaola, M. F. and Tschannen-Moran M. (2001). "Organizational Citizenship Behavior in School and its Relationship to School Climate", *Journal of School Leadership*, 11.
- Ehrhart MG, Naumann SE (2004). "Organizational Citizenship Behavior in Work Group: A Group Norms Approach", *J Appl Psychol*.
- George JM, Jones GR. (1997). *Organizational Spontaneity in Context*, Hum Perform.
- Griffin Ricky W. (1997). *Management*, 5<sup>th</sup> ed., Delhi, Houghton Mifflin Company.
- Hogan, J. and Holland, B. (2003). "Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88.
- Hossam, Abu Elanain (2007). "Relationship Between Personality and Organizational Citizenship Behavior", *International Review of Business Research papers* Vol. 3, No. 4.
- Ke, Weiling and Kee Wei. (2007). "Organizational culture and Leadership in ERP Implementation", *Decision Support Systems Journal*, www. elsevier. com/locate/dss.
- Koopman, Richard (2001), "The Relationship Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", *A Review Literature*, Applied Psychology, Ms Advised by Dr. Richard Tafall.

- Koys, D. J (2001). *The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level, Longitudinal Study*. Pers Psycho.
- Moore, Joellen and Sue Love, (2005). *it Professionals as Organizational Citizenship Communication of the Academy*, vol. 48. no. 6
- Nahapiet, J. and Ghoshal S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 29. No. 3.
- Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome, Lexington Books", Lexington, MA. Robbins, S. P (2001), *Organizational Behavior*, Prentico Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Oscar Buentello, Jr. Joo Jung and Jun Sun (2008). "Exploring The Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors", *Total Quality Management and Performance, British Journal of Management*.
- Podsakoff, Phillip and Mackenzie Scottb, (1997), *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: a Review and Suggestion for Future Research*, 10 (2), 133-153, Lawrence Erlbum Associate, Tnce.
- S. A. khalid and H. Ali (2005). "The Effects of organizational Citizenship Behavior on Withdrawal Behavior", *International Journal of Management and Entrepreneurship*, Vol. 1, No.1.
- Stephen B. Schepman and Michael A. Zarate (2008). "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Service Employees", *International Journal of Humanities and Social Sciences*.
- Travis, Burns and Jamie Carpenter (2008). "Organizational Citizenship and Student Achievement", *Journal of Cross-Disciplinary Perspective in Education*, Vol. 1, No. 1.
- Van de Van, A. H. (1993). "The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, No. 3.
- Waltz, S. M. and Niehoff. B. P (1996). *Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect Organizational Effectiveness in Limited Menu Restaurants*, Best Paper Proceedings. Academy of Management Conference.