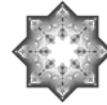


مدیریت بستر رفتار شهروندی سازمانی در فرانش‌های اجتماعی



دکتر مهرداد نوابخش^۱
دکتر پیمان غفاری آشتیانی^۲
علی کهن^۳

از صفحه: ۵۵ تا ۷۹
تاریخ ارایه: ۸۷/۱۲/۲۶
تاریخ پذیرش: ۸۸/۳/۲

چکیده

بشر در عصر کنونی، دوران جدید و بی سابقه‌ای از زندگی خود را تجربه می‌کند، دورانی که در آن الگوی رشد اقتصاد جهانی به شدت در حال تغییر است. در دنیای پر چالش کنونی، سازمان‌ها شالوده اصلی جوامع را شکل می‌دهند و مدیریت اساسی‌ترین عامل در بالندگی یا مرگ سازمان‌ها می‌باشد. در این میان کارکنان، سازمان‌ها را به قابلیت‌های منحصر به فردی مجهز می‌کنند که این توانایی‌ها قادر به ایجاد یک مزیت رقابتی می‌باشند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منفعتی همچون بهره‌وری بیشتر، کیفیت جامع و بهبود کیفیت زندگی کاری، می‌تواند در جهت ایجاد این مزیت گامی مهم بردارد. در این مقاله سعی شده است تا ضمن ارایه تعاریفی از رفتار شهروندی سازمانی و بیان مفاهیم مربوط به آن و همچنین بررسی طبقات و شکل‌گیری ابعاد این نوع رفتار از لحاظ تاریخی، ماهیت آن را در فرهنگ‌های گوناگون و با توجه به دو بعد فرهنگ مورد بحث قرار داده و در پایان عوامل تاثیر گذار و شکل دهنده رفتار شهروندی، به همراه پیامدهای آن بیان گردد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد زمینه‌ای، رفتارهای فرانش، رفتارهای در نقش، اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی

۱- دانشیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت

mehرداد-navabakhsh@yahoo.com

۲- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، گروه مدیریت

Payman-ghafari2002@yahoo.com

ali.kohan15@gmail.com

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

مقدمه

بیش از یک قرن است که تفکر غالب مدیریت بر این محور چرخیده و می‌چرخد که تمامی تلاش‌های سازمان باید در جهت بهبود مستمر باشد. تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می‌شود و حوزه‌های بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهای فراتر از آن مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها جزء جدایی‌ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند. (حسینی کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۱۱۷) این موضوعی بدیهی در ادبیات مدیریت است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که تمایل داشته باشند از الزامات تکالیف شغل رسمی خود پا را فراتر بگذارند. اقدام فراتر از تکالیف شغلی به رفتار شهروندی سازمانی^۱ (OCB) اشاره دارد که در سال‌های اخیر توجه زیاد محققان را به خود معطوف داشته است. (Morrison, 1994: 1543) طی چندین دهه گذشته OCB تبدیل به یک مفهوم عمده و مهم در رشته‌های روانشناسی و مدیریت شده و توجه وسیعی را به خود جلب کرده است. (Foote & Tang, 2008: 934) مبنای فردی رفتارهای فراتر از الزامات نقش را می‌توان در تجزیه و تحلیل سازمانی چستر بارنارد^۲ در دهه ۱۹۳۰ یافت که بر تمایل فرد به مایه گذاشتن از خود برای سازمان تاکید می‌کند. این تمایل به عنوان رفتارهایی خودانگیخته، همکارانه و حمایتی نسبت به سازمان و همچنین اعمالی که باعث ارتقای وجهه و جایگاه سازمان می‌گردد، توصیف شده است. (Schanke, 1991: 737) تقریباً ۴ دهه قبل کاتز (۱۹۶۴) به اهمیت گروهی از رفتارهای نوآورانه و خودجوش^۳ اشاره داشت که علی‌رغم اینکه این رفتارها

^۱ - Organizational Citizenship Behavior

^۲ - Chester Barnard

^۳ - Innovative & Spontaneous Behavior

فراتر از الزامات صریح و آشکار نقش می باشند ولی برای اثربخشی سازمانی^۱ ضروری هستند. در سال ۱۹۸۳ اسمیت و همکارانش در گزارشی از تحقیقات تجربی در خصوص ماهیت و سوابق چنین رفتارهایی از آنها به عنوان OCB یاد کردند (Farh & et al.,2004:241)، که پس از آن اورگان^۲ (۱۹۸۸) OCB را به عنوان رفتار فردی تعریف می کند که اختیاری و داوطلبانه است، مستقیماً و صریح به وسیله سیستم پاداش رسمی شناخته نشده و در کل عملکرد موثر سازمان را بهبود می بخشد. این رفتارها «حرکت ماشین اجتماعی سازمان را روان می کند»، «انعطاف پذیری مورد نیاز کار را از طریق حوادث پیش بینی نشده مهیا می کند» و «به کارکنان در سازمان کمک می کند» (Foote & Tang,2008:934). در تحقیقات بعدی چندین مفهوم وابسته به OCB مورد بررسی قرار گرفته اند که می توان به رفتار فرانقش^۳، شهروندی اجتماعی^۴، رفتارهای اجتماعی گرایانه^۵، خودجوشی سازمانی^۶، و عملکرد زمینه‌ای^۷ اشاره کرد. در سال‌های اخیر محققان غربی به طور قابل ملاحظه‌ای بر اهمیت OCB یعنی: «رفتار و فعالیت‌های کارکنان که به طور ویژه و خاص در وظایف شغل رسمی آنها طراحی نشده است» تاکید داشته اند. (Farh & et al.,2004:241)

بحث و گفتگوهای فعلی در این زمینه خود گویای چنین سوالی بوده که آیا چنین کمک های رفتاری بدون تردید باید به دور از موضوع و عامل شغل یا وظیفه مورد توجه قرار گیرند؟ و اینکه آیا این نوع کمک های رفتاری باید مورد تشویق قرار گیرند یا خیر؟ با این وجود می توان گفت که در مورد ماهیت، مفهوم و نقش چنین رفتارهایی توافق و

1 - Organizational Effectiveness

2 - Organ

3 - Extra - Role Behavior

4 - Civic Citizenship

5 - ProSocial Behaviors

6 - Organizational Spontaneity

7 - Contextual Performance

اتفاق آرابی وجود دارد. این نوع رفتارها با وظیفه یا عملکرد تکنیکی^۱ متفاوت بوده، بیشتر حالت داوطلبی و خودجوش دارد که با رفتارهای معین و رسمی مربوط به شغل اصلی تفاوت دارد. از سوی دیگر این نوع رفتارها به طور کلی تاثیرات مثبت بیشتری در زمینه های اجتماعی، روانشناسی، سازمانی و سیاسی نسبت به زمینه های تکنیکی دارند. (Ibid:242)

تعاریف و مفاهیم

مجموعه‌ای از متون در رابطه با OCB از اصطلاحات متنوعی جهت توصیف توانایی‌های برتر کارکنان، مانند رفتار فرانقش، خودجوشی سازمانی و حمایت از منافع گروهی استفاده کرده‌اند، تا اینکه مفاهیم جمع شده و در مطالعات مربوط به رفتار شهروندی یکی شدند. علی‌رغم مفهوم سازی‌های نسبتاً متفاوت و در پی آن کاربردهای ناسازگار، بیشتر مفاهیم یک وجه اشتراک داشتند که به موجب آن مفهوم OCB شکل گرفت. آنچه مشهود است بیشتر این مفاهیم به این واقعیت اشاره دارند که وقتی کارکنان فعال و خیرخواه سازمان هستند، اثربخشی سازمانی دور از انتظار نیست. (Jung & Hong, 2008:794) برمان و موتوایدلو^۲ (۱۹۹۳) مجدداً OCB را تحت عنوان عملکرد زمینه‌ای تعریف کردند: حوزه وسیعی از رفتار که صریحاً در شرح شغل بیان نشده، ولی بر زندگی سازمانی تاثیرگذار است. (Mendoza & Lara, 2007:56)

الگوهای رفتاری موجود در مورد عملکرد زمینه‌ای و OCB، هم از نظر تئوری و هم از نظر عملی برای همه انواع شیوه‌های منابع انسانی، از قبیل تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد، بازپرداخت و حتی روابط کار و کارگر، دارای مفاهیم بسیار مهمی می‌باشند. (Werner, 2000: 17)

^۱ - Technical Performance

^۲ - Borman & Motowidlo

بورمان و موتووایدلو در سال ۱۹۹۳ اصطلاح عملکرد زمینه‌ای و رابطه‌اش با اصطلاح OCB را که ارگان و همکارانش (بتمن و اورگان: ۱۹۸۳؛ اسمیت، نی‌یر و اورگان: ۱۹۸۳) ۱۰ سال قبل به آن اشاره کرده بودند، معرفی کردند. هر دو اصطلاح به عناصر رفتاری بر می‌گردند که از بسیاری جهات شبیه می‌باشند. طبق نظر اورگان، ایده‌ها در مورد رفتار OCB از این عقیده شکل می‌گیرد که رضایت شغلی، میل و رغبت افراد برای کمک به همکاران و انگیزه آنها برای مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمانی به شیوه‌های گوناگون جهت حفظ و نگهداری از منابع سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین اسمیت (۱۹۸۳) تلاش کرد تا رفتارهای خاصی که این میل و رغبت را انعکاس می‌دهد، با درخواست از مدیران جهت توصیف فعالیت‌هایی که آنها تمایل دارند زبردستانشان انجام دهند اما حتی به کمک سیستم پاداش و تنبیه قادر به اجبار آنها به این امر نیستند را تعریف کند. بنابراین مفهوم OCB در اصل بدون توجه به پیامدهای رفتاری^۱ رضایت شغلی نمایان شده که فرض شده بود اهمیت زیادی برای اثر بخشی سازمان دارند و در اصل تعریف شده به عنوان رفتارهایی که مدیران تمایل دارند زبردستانشان انجام دهند، اما نمی‌توانند آنها را ملزم به انجام آن کنند.

ایده‌ها در مورد عملکرد زمینه‌ای، منشاء متفاوتی دارد. بورمان و موتووایدلو (۱۹۹۳) بر این باور بودند که تحقیق و تجربه در حوزه انتخاب کارکنان^۲ فقط روی بخشی از حیطه عملکرد و کارکرد شغلی تمرکز می‌کند و سایر بخش‌های حیطه عملکرد و کارکرد را که به عقیده آنها برای اثربخشی سازمان مهم و ضروری هستند، به حساب نمی‌آورد. برای توضیح اینکه چگونه این دو بخش از حوزه عملکرد متفاوتند، بورمان و موتووایدلو پیشنهاد می‌کنند، بخشی که به وسیله فرآیند انتخاب شناسایی و مورد توجه قرار

^۱ - Behavioral Consequences

^۲ - Employee Selection

می‌گیرد، عملکرد وظیفه^۱ نامیده شود که شامل فعالیت‌هایی که معمولاً در شرح شغل بیان می‌شدند. آنها همچنین بر این باور بودند که این فعالیت‌ها به لحاظ سازمانی مهم هستند، است زیرا مستقیماً با اجرای بخشی از فرایند تکنولوژیکی و غیر مستقیم با مهیا کردن مواد و خدمات مورد نیاز برای سازمان به هسته تکنیکی سازمان کمک می‌کنند.

(Borman & Motowidlo, 1993:73)

در مقابل بخشی از حوزه عملکرد که بورمان و موتوایدلو عقیده داشتند در فرآیند انتخاب غالباً به حساب نمی‌آید یا از آن چشم‌پوشی می‌شود شامل فعالیت‌هایی مانند داوطلب شدن، پشتکار داشتن، کمک کردن، پیگیری قوانین و حمایت از اهداف سازمانی است. آنها عنوان می‌کنند که این فعالیت‌ها به دلیلی متفاوت برای سازمان مفید و مهم هستند: آنها از محیط سازمانی، اجتماعی و روانشناسی که هسته تکنیکی در آن کار می‌کند، حمایت می‌کنند. بورمان و موتوایدلو فرض کردند چنین فعالیت‌هایی به خاطر تاثیر روی محیط و زمینه هسته تکنیکی به لحاظ سازمانی با ارزش می‌باشند و اصطلاح عملکرد زمینه‌ای را برای ارجاع به آنها معرفی کردند. (Motowidlo, 2000:115) مفهوم OCB برای اولین بار جهت نشان دادن رفتارهای فراتر از نقش، و بررسی رابطه آن با رضایت شغلی استفاده شد. این گونه رفتارها نمی‌توانند از قبل برای یک شغل معین تجویز شوند. رفتارهای فراتر از نقش ساختار اجتماعی سازمان را تقویت می‌کند، اما عملکرد شغلی را بطور مستقیم تحت تاثیر قرار نمی‌دهد. در متون مدیریت یکی از بیشترین تعاریف ذکر شده در باب OCB تعریف اورگان است: « رفتاری فردی که اختیاری و داوطلبانه است، مستقیماً و صریحاً به وسیله سیستم پاداش رسمی شناخته نشده و در کل عملکرد موثر سازمان را بهبود می‌بخشد». OCB به عنوان شکل خاصی از رفتارهای فراتر از نقش در زمینه رفتار سازمانی یعنی «رفتار کردن مثل شهروندی که نگران سلامتی و رفاه جامعه و

^۱ -Task Performance

سایر شهروندان است و از آنها مواظبت می‌کند»، است. (Torlak & Koc, 2007: 582) OCB مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با وجود این توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند. (Appelbaum & et al. , 2004: 19) رفتار کارمند که فراتر از الزامات نقش می‌باشد، برای سازمان اهمیت دارد، و به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای عملکرد موثر سازمانی تشخیص داده شده است و به رفتار شهروندی سازمانی تعبیر می‌شود. (Williams & Shiaw, 1999: 656)

پودساکف^۱ بر این باور است که شهروندی خوب، تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود که برخی از مصداق‌های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک‌رسانی داوطلبانه به سایر افراد در حین کار، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقا و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملازمات در کار. (Bolino & Turnley, 2003: 60) اورگان در سال ۱۹۹۷ عنوان می‌کند که بهترین تعریف OCB عبارت است از: عملکردی که از محیط اجتماعی و روانشناسی سازمان که وظایف و فعالیت‌ها در آن انجام می‌گیرد، حمایت می‌کند. (Bolino & et al., 2004: 232)

طبقات دوگانه مدل‌های اصلی رفتار شهروندی سازمانی که در متون رفتار شهروندی شناسایی شده عبارتند از: (۱) الگوی اول رفتارهایی نظیر OCBO که سازمان‌ها به طور معمول و متداول از آن سود و منفعت می‌برند. (یعنی حفاظت از دارایی‌های سازمان، ارتقا اطاعت، تبعیت پذیری و وظیفه‌شناسی)؛ (۲) رفتارهای OCBI که مستقیماً افراد مشخص از آن سود می‌برند و آن به شکل غیر مستقیم به عنوان ابزاری در جهت کمک به سازمان به کار می‌رود (یعنی رویکردهای

^۱ - Podsakoff

کمک به کارکنان و همکاران جدید، دادن اطلاعات به همکاران).
(Muhammad , 2004:58)

از جمله مفاهیم دیگر در حوزه رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان است که به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و انسجام در محیط کار، فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است. (Hodson,2002:70) رفتار شهروندی مدیریت به عنوان مکمل رفتار شهروندی سازمانی، یکی دیگر از مفاهیم سازمانی است که بیانگر سازگاری بین اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار می باشد. (Ibid:65)

گراهام (۱۹۹۱) مطرح می کند که ما سه نوع رفتار شهروندی سازمانی داریم :

اطاعت^۱: این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی از قوانین، مقررات و رویه های سازمانی را توصیف می کند.

وفاداری^۲: میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت از سازمان را توضیح می دهد؛

مشارکت^۳: میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می کند. (زارع، ۱۳۸۳: ۱۵۴)

بولینو و تورنلی^۴ بر این باورند که OCB در کل دارای دو حالت عمومی می باشد:

(۱) به طور مستقیم قابل تقویت نیستند(به عنوان نمونه به لحاظ فنی نیازی نیست بخشی از شغل افراد باشند)؛

(۲) ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمان ها برای دستیابی به موفقیت از کارکنانشان انتظار دارند. (Bolino & Turnley,2003:60)

¹ - Obedience

² - Loyalty

³ - Participation

⁴ - Bolino & Turnley

بررسی ادبیات نشان می دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم OCB وجود دارد. اورگان (۱۹۸۸) و سایر محققین مقدم در این موضوع، این رفتار را تحت عنوان رفتار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی گیرد. محققان دیگری همچون گراهام پیشنهاد می کنند که OCB باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین رفتار در نقش^۱ و فرا نقش وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه OCB را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد. تمایز بین رفتار در نقش و فراتر از نقش به دلایل مختلفی مشکل خواهد بود، این مشکل از آنجا ناشی می شود که اولاً ادراکات مدیران و کارکنان در مورد عملکرد مسئولیت‌های کارکنان لزوماً با هم تطابق ندارند. ثانیاً ادراک کارکنان در مورد مسئولیت‌ها و عملکرد آنها تحت تاثیر متغیر دیگری به نام رضایت شغلی قرار می گیرد. با توجه به چنین پیچیدگی‌هایی تعریف اولیه اورگان از OCB به عنوان رفتار فراتر از نقش مورد توجه قرار گرفته است. اورگان OCB را به عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمان‌ها تعریف می کند که عملکرد اثربخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری فردی هر کارمند ارتقا می دهد.

(Castro & et al.,2004:29)

اجزا و عناصر اصلی OCB عبارتند از:

- ۱) نوعی از رفتار که فراتر از حد و مرز تعیین شده توسط سازمان، از جانب کارکنان به صورت اختیاری و داوطلبانه بروز می کند؛
- ۲) رفتاری که توسط ساختار رسمی سازمان مورد شناسایی و تشویق قرار نمی گیرد؛

۳) رفتاری که تاثیر بسزایی در عملکرد سازمان یا موفقیت عملیاتی دارد. (Netemeyer & et al., 1997:87)

این رفتارها بر مبنای تعریف اورگان از OCB طبقه بندی می شوند و کارکنانی که چنین رفتارهایی را از خود نشان می دهند به عنوان سربازان خوب برای شرکت مورد توجه قرار می گیرند. با این وجود، ضرورت دارد با بینشی دقیق ابعاد رفتار شهروندی مورد بررسی قرار گیرند، چرا که در بر خی شرایط، رفتار شهروندی ممکن است تاکتیکی باشد از جانب کارکنان، با هدف تحت تاثیر قرار دادن مدیرانی که مسئول تصمیم گیری نسبت به ارتقا یا پاداش آنها در آینده می باشند. چنین رفتارهایی سربازان خوب را در یک شرکت به هنر پیشگان خوب تبدیل می کند. (Castro & et al., 2004:30)

ابعاد تفکیک و سنجش OCB به لحاظ تاریخی از سه منبع نشات می گیرد. اولین منبع همان طبقه بندی^۱ بوده که احتمالاً به زمینه های قبلی وابسته می باشد که کاتز در سال ۱۹۶۴ به این موضوع اشاره کرده است. مواردی مثل فاکتور طبقه بندی فعالیت های مشارکتی با اعضا، اقدامات حمایتی از سیستم و زیر سیستم، ایده های خلاق برای بهبود، خود آموزشی برای افزایش مسئولیت های فردی، رفتارهایی که خود باعث ارتقا و توسعه دیدگاه سهام داران خارجی و تشکیلات که مربوط نسبت به سازمان می شود؛

منبع دوم به مطالعه اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) برمی گردد که از مصاحبه با مدیران سطح پایین تر شکل می گیرد و از آنها خواسته شده تا تمام فعالیت ها و اقداماتی که تمایل دارند زیر دستانشان انجام دهند، ولی نمی توانند آنها را ملزم کنند و لذا توان اختصاص پاداش خاص و ویژه ای را ندارند. شکل های اولیه OCB مبتنی بر محاسبات اسمیت و همکارانش، دو فاکتور اصلی را در بر می گیرد. نوع دوستی^۲: که شامل

^۱ - Taxonomy

3- Altruism

رفتارهای اختیاری است که به یک فرد خاص یا گروه کوچک در مسائل مربوط به کار کمک می کند؛ اطاعت همگانی^۱: سطحی از همکاری به شکل پایبندی به اصول و قوانینی از جمله خوش قولی، حضور، کنترل محیط کار و استفاده از زمان کاری است. (Farh & et al., 2004:242) سپس اورگان در سال ۱۹۸۸، یک طبقه‌بندی از ابعاد OCB ارائه کرد که مفهوم OCB را شکل می داد.

(۱) نوع دوستی: رفتارهای اختیاری است که کارکنان را برای کمک به مسایل و مشکلات کاری کارکنان دیگر بر می انگیزد؛

(۲) نزاکت^۲: رفتارهای تحت اختیاری است که از ایجاد مشکلات ناشی از کار با دیگران جلوگیری می کند؛

(۳) وجدان کاری (وظیفه شناسی)^۳: به رفتارهای اختیاری فراتر از نقشی اشاره دارد که از الزامات شغل، وظیفه و اخلاق کاری پا را فراتر می گذارد (این بعد شبیه آنچه اسمیت و همکارانش در سال ۱۹۸۳ تحت عنوان اطاعت همگانی ارائه کردند می باشد)؛

(۴) جوانمردی^۴: تحمل شرایط و رویداد های پیش بینی نشده بدون شکوه و اعتراض است؛

(۵) فضیلت مدنی^۵: مشارکت سازنده در عملکرد سازمان با توجه به روند کار شرکت. (Jung & Hong , 2008:795)

منبع سوم در خصوص شکل گیری OCB در واقع به فلسفه کلاسیک یونانی در خصوص مفهوم شهروندی ارتباط داشته که در این خصوص می توان به گراهام در سال ۱۹۹۱ و ون داین^۶ و همکارانش در سال ۱۹۹۴ اشاره کرد. این دیدگاه نشان می دهد که

¹ - General Compliance

² - Courtesy

³ - Consciousness

⁴ - Sportsmanship

⁵ - Civic Virtue

⁶ - Van Dyne

وفاداری و کمک خود از اشکال مهم OCB بوده ولی در همین راستا باید به اهمیت عقاید اصولی ناشی از عملکردها و چالش‌های سازمانی در موقعیت‌های فعلی و قبلی توجه داشت. تعجب آور نیست که دیدگاه‌های ناشی از چنین منابعی با یکدیگر تفاوت جزئی داشته باشند. از طریق همین منابع می‌توان به شناسایی ۹ بعد اصلی OCB پرداخت که این ابعاد عبارتند از نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری، نزاکت، فضیلت مدنی، مشارکت عملی (وظیفه‌ای)، مشارکت حمایتی، وفاداری و رای و نظر. آنچه که در خصوص این سه دیدگاه صحیح است، قرارگیری آنها در یک محتوای فرهنگ غربی و معمولاً در آمریکای شمالی می‌باشد. فرهنگ‌های دیگر ممکن است بنا بر شرایط و نوع محیط و عواملی از این قبیل، ابعاد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی را ارایه دهند.

(Farh & et al.,2004:242)

تعدادی از محققان پنج بعد را برای عملکرد زمینه ای در نظر گرفته اند :

۱. داوطلب برای فعالیتهایی فراتر از انتظارات رسمی شغل یک شخص؛
۲. پشتکار و ثبات جدیت و علاقه؛
۳. کمک به دیگران؛
۴. پیگیری قوانین و دستورالعمل‌ها؛
۵. حمایت آشکار از اهداف سازمان. (Foote & Tang,2008:934)

بیشتر تحقیقات اظهار می‌دارند که OCB یک متغیر چند بعدی، شامل ۲ تا ۷ بعد است. قسمت اول و اصلی به وسیله اسمیت و اورگان و نی‌یر (۱۹۸۳) ارایه شد که شامل دو بعد نوع دوستی و اطاعت همگانی می‌باشد و به عنوان مبنایی برای بیشتر مطالعات در طول ۲۰ سال قرار گرفته است. کلمن و بورمن در سال ۲۰۰۰، به طریق سیستماتیک محتوای رفتاری مفاهیمی مثل عملکرد زمینه ای، OCB و رفتار فرانش را در سه عامل زیر تلفیق کردند:

۱) عملکرد شهروندی میان فردی: تحت عنوان رفتارهایی تعریف می شود که به اعضای سازمان کمک کرده، از آنها پشتیبانی و از طریق تلاش و کوششی مشترک و مفید که فراتر از انتظارات می باشد، به رشد آنها کمک می کند (کمک و نوع دوستی)؛

۲) عملکرد شهروندی سازمانی: نشان دهنده تعهد به سازمان از طریق اطاعت، وفاداری، و پیگیری قوانین می باشد؛

۳) عملکرد شهروندی شغلی / وظیفه‌ای: تحت عنوان تلاش‌های اضافی که فراتر از الزامات نقش می باشند و تعهد نسبت به شغل را نشان می‌دهند، تعریف می شود.

(Degroot & Brownlee, 2006: 1117)

نکته قابل توجه این است که به سهولت می‌توان نکات مشابه بین بعد کمکی اورگان در سال ۱۹۹۷ و بعد عملکرد شهروندی میان فردی کلمن و بورمن در سال ۲۰۰۰ و بین بعد وجدان کاری اورگان و ابعاد عملکرد شهروندی سازمانی و عملکرد شهروندی شغلی / وظیفه‌ای کلمن و بولمن را تشخیص داد. (Motowidlo, 2000: 115) به هرحال کلمن و بورمن (۲۰۰۰) عنوان می‌کنند که بهترین روش برای تفکیک این حوزه‌های رفتاری و جود ندارد، طبقه بندی‌های مختلف می‌تواند برای اهداف مختلف مفید باشد و این که همه ابعاد رفتاری، با در نظر گرفتن شرایط، محیط و فرهنگ حاکم، می‌توانند سودمند و دارای نقشی پررنگ باشند. به عنوان مثال همان‌طور که ذکر شد فضیلت مدنی می‌تواند نمونه‌ای از ابعاد با ارزش رفتاری باشد که به صورت مجزا می‌توان به آن اشاره کرد. نکته مهم تعریف دقیق متغیرهای رفتاری مربوط و مطالعه رابطه‌شان با سایر متغیرهاست. (Coleman & Borman, 2000: 43)

فرهنگ و شهروندی سازمانی

چرا باید انتظار داشت معنا و ساختار OCB در جوامع مختلف به گونه‌ای متفاوت باشد؟ طبق تعریف، رفتار شهروندی سازمانی در هر زمان و به طور پیوسته اثر بخشی و کارایی سازمانی و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. پس چطور می‌توان گفت که

محیط‌های فرهنگی و سازمانی، به عنوان مثال ایالت متحده امریکا و چین، در پیشنهاد فاکتورهایی که باعث افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند، متفاوتند؟ (Farh & et al.,2004:243) جهانی شدن، همه گوشه های جهان را به یکدیگر نزدیک کرده و به طور فزاینده ای باعث می شود که مدیران به مباحث فرهنگ و چندگونگی توجه کنند. از سوی دیگر می‌توان بیان داشت که این امکان وجود دارد که بافت‌ها و زمینه های فرهنگی خود نوع عملکرد OCB را تشویق کند یا مانع از بروز آن شود. چندین سوال در رابطه با OCB و فرهنگ وجود دارد که لازم است مطالعات عمیق تری روی آن صورت گیرد: آیا اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی دارای معنای مشابهی در سایر فرهنگ‌ها می باشد؟ آیا در فرهنگ‌های دیگر نیز اصطلاحاتی وجود دارد که خود بیان کننده چنین پدیده‌ای باشد؟ آیا ادراک متفاوتی از رفتار شهروندی در فرهنگ‌های دیگر وجود دارد؟ آیا پیامدهای متفاوتی از رفتار شهروندی وجود دارد؟ آیا طبقات مشخصی از رفتار شهروندی مانند نوع دوستی و اطاعت که در مطالعات کشور امریکا پدیدار شده، در فرهنگ‌های دیگر، به طور مشابه وجود دارد؟ (Paine & Organ,2000: 45)

این نظریه که عنوان می کند رفتارهای مشابه، به عنوان رفتار شهروندی یا جنبه هایی از عملکرد زمینه ای که در یک مکان موثر است، می تواند در مکان دیگر بی نتیجه و بی اثر باشد، به وسیله تحلیل پاین و اورگان (۲۰۰۰) از جنبه‌های فرهنگی OCB ارایه شده است. بنابراین فرهنگ ملی می تواند به طور معنی داری رابطه بین میزانی که افراد رفتار شهروندی را بروز می دهند، با درجه‌ای که آنها به اثر بخشی سازمانی کمک می‌کنند، را تعدیل کند. (Motowidlo,2000:123) بیشتر مطالعات میان فرهنگی اخیر در رابطه با تاثیر فرهنگ بر رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد که رابطه معنا داری بین ملیت و تعریف OCB به عنوان بخشی از شغل وجود دارد. (Wanxian & Weiwu,2007:226)

در سال ۱۹۹۷ فارح^۱ و همکارانش در تایوان به این نتیجه رسیدند که، به طور کلی OCB در محدوده های فرهنگی متفاوت است. فرهنگ خود بیان کننده عقیده ما در خصوص رفتار هایی بوده که با اثر بخشی سازمانی در ارتباط می باشد. مطالعاتی که به بررسی اثرات فرهنگ بر رفتار شهروندی با مقایسه دو فرهنگ آمریکا و چین پرداخته اند، به این نتیجه رسیدند که عوامل موجود در هر فرهنگ تعیین کننده ابعاد OCB و محتوای آن است. برای مثال در مقایسه فرهنگ امریکایی و چینی عواملی از قبیل وابستگی شرکت های چینی به دولت، کمیابی منابع در کشور چین، برتری توسعه اقتصادی امریکا نسبت به چین، فرهنگ جمع گرایی چینی در مقابل فرهنگ فردگرایی امریکا، اقتصاد بازار آزاد در آمریکا، و خطرناک دانستن تعارض در چین از عواملی بودند که نوع رفتار شهروندی و مفهوم آن را در این دو جامعه تحت تاثیر قرار می دادند.

(Farh et al., 2004:250)

دو بعد مشخص فرهنگ شامل ((فرد گرایی - جمع گرایی)) و ((اختلاف قدرت^۲)) می باشد. درون یک فرهنگ، این دو بعد ممکن است چگونگی ادراک OCB را تحت تاثیر قرار دهد. بعلاوه، رفتارهایی که ظاهر می شود، ممکن است با توجه به فرهنگ پیامدهای مختلفی داشته باشد. فرهنگ های جمع گرا، ممکن است مشوق رفتارهای گوناگونی باشند که هم به سازمان، هم به گروه های داخلی منفعت می رساند. در صورتی که فراتر از وظایف رفتن در یک گروه در فرهنگ های جمع گرا می تواند طبیعی باشد، ممکن است در فرهنگ های فردگرا بسیار استثنایی و فوق العاده به نظر آید.

ما انتظار داریم که انگیزش ابزاری فرد^۳ در بیشتر فرهنگ های فردگرا بر بروز OCB تاثیر مثبتی داشته باشد. به عبارت دیگر می توان از تئوری انتظار برای توضیح نام برد که مهمترین توصیف برای انگیزش کاری کارکنان است. این دلیل پیشنهاد می کند که در

^۱ - Farh

^۲ - Power Distance (PD)

^۳ - Instrumental Individual Motivation

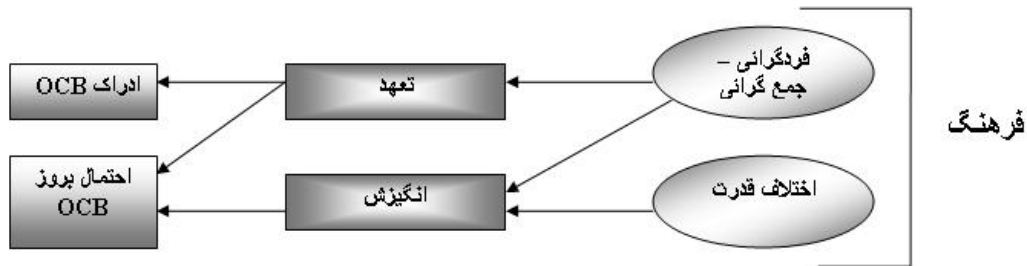
فرهنگ‌های فردگرا، OCB می‌تواند بر انگیزه‌ها تأثیر قرار دهد و منجر به پاداش و منفعتی برای کارکنان شود. از طرف دیگر در فرهنگ‌های جمع‌گرا نظریه تئوری انتظار بسیار سوال برانگیز است. چرا که در این نوع فرهنگ، وفاداری و حمایت از گروه مدنظر می‌باشد. بنابراین انتظار نمی‌رود که انگیزش ابزاری تعیین کننده OCB باشد. یا اینکه عملکرد و اجرای OCB بستگی به تأثیر رفتار شهروندی بر پاداشی که کارکنان دریافت می‌کند، داشته باشد. از طرف دیگر این امکان وجود دارد که سطح تعهد به سازمان می‌تواند نوع یا میزان رفتار شهروندی را تحت تأثیر قرار دهد. موودای و همکارانش (۱۹۸۲) پیشنهاد می‌کنند که ویژگیهای شغل، شخص و ساختار سازمانی، سطح تعهد افراد را تعیین می‌کند. هر چند این عوامل ممکن است در واقع بخشی از طبقه وسیع عواملی باشند که فرهنگ را در یک شخص بوجود می‌آورند. به عنوان مثال تعهد در یک فرهنگ جمع‌گرا به خاطر نقش و اهمیتی که گروه دارد، ممکن است سطح بالاتری داشته باشد. انتظار می‌رود که فرهنگ‌های جمع‌گرا سطح بالاتری از تعهد داشته باشند، که این سطح بالا با میزان بروز رفتار شهروندی مرتبط است.

اختلاف قدرت و طبقه بندی اجتماعی می‌تواند ادراک و عملکرد رفتار شهروندی را در فرهنگ‌های مختلف تحت تأثیر قرار دهد. رهبری مشارکتی در یک فرهنگ با اختلاف قدرت کم، افراد را به خلاقیت و ابتکار خارج از نقش‌های خاصی که برایشان تعریف شده است، تشویق می‌کند. بر عکس زیر دستان یک رهبری سلسله مراتبی در فرهنگ‌های با اختلاف قدرت بالا، ممکن است به آسانی هر گونه تقاضای آنها را انجام دهند اما از ابتکار و خلاقیتی که ممکن است چالشی برای قدرت و اقتدار رهبر باشد، ترس دارند. افراد دقیقاً همان چیزی را که رهبران گفته اند، انجام می‌دهند، بنابراین رفتار شهروندی محدود می‌شود. بعلاوه رابطه بین رهبر و اعضا و تبادلی که بین آنها

اتفاق می‌افتد، بستگی به اختلاف قدرت دارد. در فرهنگ با فاصله قدرت پایین همچون آمریکا، مبادله رهبر - عضو^۱ به عنوان یک مبادله اجتماعی، در سطح جامعه مشاهده می‌شود و ادراک زیر دستان در چنین جامعه‌ای از رفتار منصفانه، باعث می‌شود که کارکنان رفتار شهروندی را از خود بروز دهند. کارکنان در جوامع با اختلاف قدرت بالا ممکن است حتی در مواردی که قوانین منصفانه نباشد، رفتار شهروندی نشان دهند، زیرا عدم برابری پذیرفته شده است. در حالیکه کارکنان در جوامع با اختلاف قدرت پایین، ممکن است هنگامی که در رویه‌ها و قوانین موجود عدم مساوات و برابری را مشاهده کنند، رفتار شهروندی را از خود نشان ندهند. مدل زیر پیشنهاد می‌کند که فرهنگ، زمینه‌ای را مهیا می‌کند که در آن فاکتورهای خاصی تمایل افراد را به نشان دادن OCB تحت تاثیر قرار می‌دهد (شکل شماره ۱).



^۱ - Leader – Member Exchange



شکل شماره (۱): تاثیر فرهنگ بر OCB (Paine & Organ, 2000 :50)

فردگرایی یا جمع گرایی تاکید به شخص در مقابل گروه و سازمان دارد. اختلاف قدرت در بر گیرنده سلسله مراتب، رابطه زیر دست - مافوق و برابری است. تعهد نشان دهنده حس وفاداری و تمایل به فداکاری شخصی با سطح بالایی از تلاش به خاطر سازمان است. انگیزش در بر گیرنده انتظارات، نیاز به قدرت و ادراک انصاف و بی طرفی است. (Paine & Organ, 2000:48)

عوامل تاثیر گذار و پیامدها

مطالعات قابل توجهی در مورد OCB، روی شناسایی علل و عوامل بروز رفتارهای فراتر از تمرکز یافته اند. از آن گذشته مطالعاتی در مورد پیامدهای OCB نیز انجام شده است. (Mendoza & Lara, 2007:57) دلیل آن هم وجود رابطه مثبت و معنی داری است که بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی و فردی وجود دارد. (Torlak & Koc, 2007:581) ادبیات رفتار سازمانی گستره وسیعی از عوامل بالقوه ارایه کرده اند. ویژگی‌های محیط، سازمان و گروه کاری به نظر می رسد عناصری اجتماعی باشند که اثر قابل ملاحظه‌ای روی نگرش‌ها و تصمیمات رفتاری اعضای سازمان دارند.

بویتزه نگرش‌های مثبت فردی از قبیل رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر جنبه‌های مختلف OCB تاثیر گذار است. (Mendoza & Lara, 2007:57)

پودساکف و همکارانش (۲۰۰۰) مروری مفصل روی تحقیقات تجربی و نظری جهت بررسی عوامل ایجاد کننده و پیامدهای OCB داشتند. آنها تقریباً ۲۰۰ مطالعه را بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۹ بررسی و ۴ طبقه از عوامل ایجاد کننده OCB را بدین شرح ارائه دادند: «ویژگی‌های کارکنان، مشخصات وظیفه‌ای، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری». نگرش‌های کارکنان، متغیرهای مزاجی، ادراک کارکنان از نقش، متغیرهای جمعیت شناختی، توانایی‌های کارکنان و تفاوت‌های فردی از ابعاد مشخصات فردی هستند. مشخصه‌های وظیفه‌ای شامل بازخور نسبت به وظیفه، تکراری بودن (یکنواختی) وظایف، رضایت شغلی می‌باشد. ویژگی‌های سازمانی شامل میزان رسمیت سازمانی، گروه‌های منسجم، حمایت درک شده سازمانی، پاداش‌های خارج از کنترل رهبری و فاصله از رهبر می‌باشد و نهایتاً رفتارهای تشویقی تنبیهی، وضوح نقش رهبر، رفتارهای حمایتی رهبر، تبادل رهبر-اعضا و شیوه‌های رهبری، ابعاد رفتارهای رهبری را شکل می‌دهند. (Torlak & Koc, 2007:582)

OCB از طریق تاثیر بر روی شرایطی که شغل در آن انجام می‌گیرد، به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. این رفتارها برای سازمان مهم و مطلوب هستند، تا آنجا که منجر به دریافت نتایجی از قبیل ارتباطات موثر و اثربخشی می‌شود که اجازه می‌دهد تجربه‌های بیشتر و بهتری میان گروه‌های کاری گسترش یابد و یا اجازه می‌دهد هماهنگی بیشتری میان گروه‌های کاری صورت گیرد. (Degroot & Brownlee, 2006:1117) طبق نظر پودساکف و مک کنزی^۱ (۱۹۹۷) رفتارهایی که بوسیله OCB پوشش داده می‌شوند، به طور منطقی انتظار می‌رود که قدرت تولید کارکنان را بالا ببرد، بهره‌وری مدیران را

^۱ - Mackenzie

افزایش دهد، منابع سازمانی برای سایر اهداف تولیدی را آزاد کند، به هماهنگی فعالیت‌ها بین اعضای تیم و گروه های کاری کمک کند، سازمان را به محیط راضی کننده ای برای کار تبدیل کند، باعث جذب و حفظ کارکنان تولیدی می شود، ثبات و دوام بهره وری را حفظ می کند و انطباق پذیری سازمانی را بهبود می بخشد. از طریق این موارد، چنین رفتارهایی می توانند به اثر بخشی سازمانی و بهره وری نیروی کار کمک کنند و اثر مهم و قابل ملاحظه ای روی ارزیابی میزان موفقیت مالی شرکت داشته باشند. (Motowidlo,2000:12) اینکه چگونه و به چه میزان رفتارهای شهروندی عملکرد مالی شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند، هنوز دقیقاً مشخص نیست.

(Werner, 20: 14) پودساکف و مک کنزی (۱۹۹۷) بیان می کنند که این بعد رفتاری عملکرد، می تواند عملکرد گروه، بخش و سازمان را از طریق روان کردن ماشین اجتماعی سازمان، کاهش اختلافات و افزایش کارایی، بالا ببرد.

(Degroot & Brownlee,2006:1117) عمدتاً انتظار می رود OCB اثر مثبتی روی گروه‌ها و سازمان‌ها داشته باشد. به عنوان نمونه OCB اثر مثبتی روی ادراک مشتری از کیفیت خدمات دارد که به وسیله بل و منجوک^۱ (۲۰۰۲) و یون و ساه^۲ (۲۰۰۳) نشان داده شد. OCB نه فقط روی عملکرد سازمانی، بلکه همچنین روی ارزیابی‌ها و تصمیمات مدیریتی تاثیر بسزایی دارد. (Torlak & Koc,2007:583) رفتار شهروندی سازمانی ممکن است فرهنگ سازمانی غنی را به همراه داشته باشد، چرا که فرهنگ سازمانی مستقیمی و غیر مستقیم از ویژگیهای شخصیتی کارکنان و خصوصیات آنها تاثیر می پذیرد. بنا بر این مدیران باید همچنین روی انگیزش ذاتی و درونی کارکنان که بوسیله رفتار شهروندی نمایان می گردد، متمرکز شوند، به جای اینکه فقط روی آموزش و تحصیل و یادگیری تمرکز کنند. (Jung & Hong , 2008:794) رفتار شهروندی

^۱ - Bell & Menguc

^۲ - Yoon & Suh

سازمانی، به طور کلی هم به سازمان هم به کارکنان بر اساس رویکردهای متنوع منفعت می‌رساند. از نظر منافع سازمان، رفتار شهروندی باعث داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به شرکت متعهد هستند. بر اساس نقل قول جن (۱۹۸۸) وجود رفتار شهروندی سازمانی (بویژه وفاداری، اطاعت، جوانمردی) باعث کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد و کارکنانی که به سازمان متعهدند، وفاداری بیشتری نیز به سازمان مربوطه دارند و در نتیجه محصولاتی با کیفیت بالا تولید می‌کنند. از لحاظ منطقی ما می‌توانیم حدس بزنیم که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است محیط کاری درون سازمانی را بهبود بخشد. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۵: ۳۹). چارلز هندی اقتصاد دان، محقق و پروفیسور دانشکده مدیریت لندن درباره وضعیت کارکنان به مثابه شهروند سازمانی می‌گوید: افرادی که به عنوان شهروند اصلی یک سازمان پذیرفته می‌شوند، دیگر خود را همچون ابزاری در راه انجام وظایف کاری نمی‌نگرند و لذا به سازمان صرفاً به عنوان محل کسب درآمد نگاه نمی‌کنند، بلکه به کار و محل کار خود عشق می‌ورزند. چنانچه این اعتماد دوسویه در سازمانی به صورت بنیادین پدید آید، خلاقیت و کارایی را با هم به ارمغان می‌آورد. در چنین سازمان‌هایی فضای احترام آمیز و باور به انسان‌ها خودنمایی می‌کند که نتیجه آن افزایش توان آفرینندگی آنان است. مادامی که اعتماد متقابل وجود دارد، هیچ نیازی به دستورالعمل وجود نخواهد داشت. همه این‌ها دال بر بی‌اعتمادی و نشانه‌های بی‌اعتقادی و حاکی از جو ترس و نگرانی است که باعث شده بسیاری از سازمان‌ها به صورت زندان‌هایی برای روح انسان به نظر برسند. (شاه‌رکنی، ۱۳۸۴: ۸۳)

نتیجه گیری و پیشنهادات

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است، اما در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است، در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار درگرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و استفاده صحیح از منابع سازمان است. سازمان‌ها، به ویژه در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی اینگونه رفتارها فراهم گردد. دنیای امروزی به شدت و با سرعت قابل ملاحظه ای در حال تغییر و تحول است و جهانی شدن، پدیده ایست که باعث شده سازمان‌ها پا را از مرزهای محلی و ملی فراتر گذاشته، وارد عرصه رقابت شدید بین المللی شوند. در این میان سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در این عرصه نقشی پررنگ داشته باشند، در جستجوی شیوه های جدیدی برای حد اکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. رفتار شهروندی سازمانی یکی از پدیده های نوظهور است که می تواند در این راستا گامی اساسی بردارد. ذکر این نکته ضرورت دارد که هر چند رفتار شهروندی در جوامع گوناگون وجود دارد، لیکن فرهنگ و ماهیت آن تاثیر ی غیر قابل انکار بر OCB و نوع آن و همچنین میزانی که افراد آن را بروز می دهند، دارد و باید توجه داشت که فرهنگ‌های گوناگون ممکن است ابعاد و انواع متفاوتی از OCB را ارائه داده و درک متفاوتی از ابعاد رفتار شهروندی داشته باشند.

منابع و مأخذ:

۱. حسنی کاخکی احمد، قلی پور آرین، (۱۳۸۶)، «رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵.
۲. زارع حمید، (۱۳۸۳)، «نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان»، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ششم.
۳. زارعی متین، جندقی غلامرضا، توره ناصر، (۱۳۸۵)، «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی»، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم.
۴. شاه‌رکنی، سیدحبيب‌اله، ۱۳۸۴، «کارکنان به مثابه شهروندان سازمانی»، تدبیر، شماره ۱۵۸.
5. Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo, (2004), "Organizational citizenship behavior : a case study of culture ,leadership and trust" ,management decision, Vol.42, No.1.
6. Bolino Mark and Turnley Wiliam, (2003), "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior ", Academy of Management Executive, Vol. 17, No.3.
7. Bolino M.C., Turnley W.H., Niehoff B.P., 2004, "The other side of the story: Reexamining assumptions about organizational citizenship behavior" , Human Resource Management Review, 14.
8. Borman W.C., and Motowidlo S.J., 1993, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance ", In N. Schmitt & W.C. Borman, et al. Personal selection in organization.
9. Castro C.B. , Armario E.M., Ruiz D.M., 2004, "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty ", International Journal of Service Industry Management, Vol.15, No.1.

10. Coleman V.I., and Borman W.C.,2000,“Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain”,Human Resource Management Review, Vol.10,No.1.
- 11.DeGroot Timothy and Brownlee Amy L.,2006,“Effect of department structure on the organizational citizenship behavior :department effectiveness relationship”, Journal of Business Research,59.
- 12.Farh, J.L.,Zhong C.B., Organ,D.W.,2004,“Organization citizenship behavior in the people’s republic of china”,Organization Science,Vol .15,No.2.
- 13.Foote David A. and Tang Thomas Li-Ping ,2008,“Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB)”, Department of Management and Marketing,Vol.46 ,No.6.
- 14.Hodson Randy ,(2002),“Management citizenship behavior and its consequences”, Work and Occupations ,Vol.29,No.1.
- 15.Jung Joo. Y. , Hong Soonkwan , 2008,“ Organization citizenship behavior (OCB) ,TQM and performance at the maquiladora”,International Journal of Quality & Reliability Management,Vol.25,No.8.
- 16.Mendoza,M.J.S. and Lara,P.Z.M.,2007,“The impact of work alientation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands”,International Journal of Organizational Analysis,Vol.15,No.1.
- 17.Morisson Elizabeth,(1994),“Role definitions and organizational citizenship behavior : importance of the employees perspective ”,Academy of Management Journal ,vol.37,No.6.
- 18.Motowidlo Stephan J., 2000,“ Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management”,Human Resource Management Review, Vol.12,No.1.
- 19.Muhammad Ali H. ,2004,“Procedural justice as mediator between participation in decision making and organizational citizenship behavior ” ,International Journal of Commerce & Management ,Vol.14,No. 3 & 4.
- 20.Netemeyer,R.G.,Boles ,J.S.,Mckee,D.O. and McMurrian,R. , 1997,“An investigation into the antecedents of organizational citizenships behaviors in a personal selling context” , Journal of Marketing ,Vol.61.
- 21.Paine J.B.,and Organ D.W.,2000,“The cultural matrix of organizational citizenship behavior : Some preliminary conceptual and empirical observations”, Human Resource Management Review Vol.10 ,No.1.
- 22.Schanke,M,(1991),“Organization Citizenship: A review ,proposed model , and Research agenda ”,Human Relation ,Vol. 44.

23. Torlak Omer and Koc Umut, 2007, "Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior", Management Research News, Vol.30, No.8.
24. Wanxian Li and Weiwu Wan, 2007, "A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation", Personality and Individual Differences.
25. Werner J.M., 2000, "Implications of OCB and contextual performance for human resource management", Human Resource Management Review, Vol.10, No.1.
26. Williams Steve & Shiaw Wongtze, (1999), "Mood and organizational citizenship behaviour the effects of positive affect on employee organizational citizenship behaviour intentions", The Journal of Psychology, Vol.133, No.6.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی