

# رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup>

## (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل موثر بر آن)

محمد صنوبری\*

### چکیده

در دنیای پُر چالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد، و می‌تواند عاملی موثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی (یا OCB) استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند دانست که در شرح شغل قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایف‌شان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد نموده است. این مفهوم مسلماً باعث شده است که سازمان‌ها نوآور، منعطف، بهره‌ور و در برابر بقا و موفقیت‌شان مسئول باشند. اما در حوزه پلیس و به ویژه در ایران OCB هنوز مفهومی ناآشنا به حساب می‌آید. بر همین اساس می‌توان OCB را «روان کردن حرکت ماشین اجتماعی سازمان» نامید از این رو کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی‌شان عمل می‌کنند و از سیاست‌های پذیرفته شده سازمان پیروی می‌کنند به بهتر شدن و غنای محیط عمومی کار کمک می‌کنند و بنابراین بر کل سازمان تاثیر مثبت دارند. در نوشتاری که در پی می‌آید به طور مفصل به بحث در مورد رفتار شهروندی سازمانی مفاهیم، تعاریف، ابعاد، و عوامل موثر بر آن پرداخته می‌شود.

### کلید واژه‌ها

رفتار شهروندی سازمانی، رفتار نوآورانه، رفتار فرانقشی، رفتار سازمانی مددکارانه، خودانگیختگی سازمانی، رفتار خودجوش و عملکرد زمینه‌ای.

#### 1. Organization Citizenship Behavior (OCB)

\*. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

## مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان‌شان هستند. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد کارآیی سازمان شکاف وجود دارد اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد کارآیی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده، نقش می‌باشد بستگی دارد. در سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد منجر به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان‌شان شده است. در نتیجه این تغییرات و برای آماده شدن برای تغییرات آینده فشار قابل ملاحظه فزاینده‌ای بر کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی، آموزش و حقوق و مزایا وارد می‌آید. همچنین سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاشند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند.

باتمان و ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی (یا OCB) استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند که در شرح شغل قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند. عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش‌های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان‌های بزرگ می‌شود این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد نموده است. این مفهوم مسلماً باعث شده است که سازمان‌ها نوآور، منعطف، بهره‌ور و در برابر بقا و موفقیت‌شان مسئول باشند. مطالعات اخیر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی (OCB) را با رفتار اخلاقی نشان می‌دهد و همچنین موجب افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. علاوه بر این، مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» در بخش خدمات

از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در بیمارستان‌ها، هتل‌ها و بسیاری از سازمان‌های دیگر به اجرا در آمده است. اما این مفهوم در مطالعه سازمان‌های نظامی و به ویژه پلیس نادیده گرفته شده است. متخصصان اذعان می‌کنند که برای دستیابی به استانداردهای جدیدی که در پلیس تعیین شده‌اند، افسران پلیس بایستی فراتر از حداقل قابل قبول برای انجام وظیفه عمل کنند.

بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش کارآیی خود مفهوم OCB را به اجرا گذاشته‌اند و چنین رفتاری را در سازمان‌های خصوصی و دولتی افزایش داده‌اند. اما در حوزه پلیس و به ویژه در ایران OCB هنوز مفهومی ناآشنا به حساب می‌آید.

تحقیقات قابل توجهی در خصوص رفتار مطلوب و در عین حال غیر رسمی در سازمان صورت گرفته است. به چنین رفتاری، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) یا (سندرم سرباز خوب) گفته می‌شود (Organ, 1983). بر مبنای بیشتر تعاریف رفتار سرباز خوب، رفتارهایی چون مدد کاری اجتماعی، وقت شناسی، کمک به دیگران، نوآوری، کارهای داوطلبانه و همچنین عدم بروز رفتارهای نامطلوبی چون گلایه و شکوه، مشاجره و عیب جویی از دیگران را در بر می‌گیرد. (Organ, 1990) رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با شغل صورت می‌گیرد اما ارتباطی با سیستم پاداش رسمی ندارد و بروز چنین رفتاری باعث افزایش کارآیی سازمان خواهد شد.

همچنین مدیران و رهبران اتحادیه‌ها اذعان نموده‌اند که عواملی وجود دارند که باعث بروز رفتارهای منفی و مثبت فراتر از نقش که بهره‌وری سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، می‌شود. (Katzwill & Yankelovich, 1975).

اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد، و می‌تواند که عاملی موثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد (Schanke, 1991).

مبنای فردی رفتارهای فراتر از نقش را می‌توان در تجزیه و تحلیل سازمانی چستر برنارد<sup>۱</sup> جست که بر تمایل فرد به مایه گذاشتن از خود برای سازمان تاکید می‌کند. این

---

1. Chester Barnard

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. رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد. رضایت پاسخی است عاطفی که به سازمان و عوامل مختلف مرتبط با شغل داده می‌شود. خشنودی حاصل از رضایت شغلی است که افراد را بر می‌انگیزد تا برای ادای دین خود به سازمان رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز دهند. (Schanke, 1991).

پذیرفتن این امر که رفتار شهروندی سازمانی تابع فرد است موجب می‌شود تا این‌گونه نتیجه بگیریم که رفتار شهروندی سازمانی یک ویژگی شخصیتی است و بنابراین عامل است که (با وجود ارزشی که برای سازمان دارد) مدیریت و کنترل آن کار آسانی نیست. اگر حالت‌های روحی و روانی تعیین کننده رفتار شهروندی سازمانی باشند ممکن است مدیر قادر به مدیریت رفتار شهروندی سازمانی نباشد، اما بر عکس اگر رفتار شهروندی سازمانی را یکی از عوامل ارزیابی شناختی از شغل و محیط کار بدانیم، مدیریت قادر خواهد بود که این رفتار مطلوب را خلق نماید و تداوم بخشد.

### مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB)

باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی (OCB) را وضع کردند و آن را این‌گونه تعریف نمودند: رفتاری فردی که داوطلبانه است، به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است، و کارآیی سازمان را افزایش خواهد داد. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاه‌شان می‌باشد نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. بنابراین می‌توان (OCB) را «روغن کاری حرکت ماشین اجتماعی سازمان» نامید. همچنین کاتز و کان در سال ۱۹۷۸ به رفتارهای فراتر از نقش که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود اشاره کرده‌اند. در دهه ۱۹۳۰ چستر برنارد پدیده (OCB) که او در آن زمان اصطلاح *ERB* یا رفتارهای فرانقشی نامید و آنها را «رفتارهایی خودجوش و خودانگیخته» تعریف می‌کرد که هم شامل رفتارهایی که در شرح شغل آمده‌اند و رفتار

مورد انتظار و پذیرش مدیریت سازمان است و هم رفتارهای فرانشی که نمودهایی از کمک به کارکنان جدید در سازمان، عدم تضييع حقوق دیگران و ابراز صمیمیت با دیگران می‌باشد را در بر می‌گیرد. (برنارد ۱۹۳۸).

ابعاد «رفتار نوآورانه و خودجوش» که بوسیله کتز ارائه گردیده عبارتند از: همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده‌های سازنده داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان (Jacqueline & Shapiro, 2002, p. 929). البته بعد از ابداع این مفهوم توسط ارگان و همکارانش، صاحب‌نظران مختلف با بکار بردن مفاهیمی همچون «رفتار فرانشی»، «رفتار سازمانی مددکارانه»، «خودانگیختگی سازمانی» و «عملکرد زمینه‌ای» در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند (Podsakoff et al, 2000, 514).

از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان می‌باشد که به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است. (Hodson, 2002, p. 70)

«اورگان» رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. (Hodson, 2002, p. 70)

مرور ادبیات نشان می‌دهد که در تعریف مفهوم OCB دو رویکرد اصلی وجود دارد. اورگان و سایر محققان متقدم در این زمینه، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانشی مورد ملاحظه قرار داده‌اند. به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار 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 نمی‌گیرد. (Castro & et al. 2000, p. 29)

جریان دیگری از محققان مانند «گراهام» بیان می‌دارند که OCB باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشی 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. با توجه به چنین پیچیدگی‌هایی، تعریف اولیه ارگان از OCB به عنوان رفتار فرانشی مورد توجه قرار گرفته است (Castro & et al. 2004, p. 29) که رایج ترین تعریف مفید از ساختار کلی رفتار

شهروندی سازمانی به حساب می‌آید عبارت است از: "آن دسته از رفتارهای فردی است که به بافت اجتماعی و روانی-شناختی که در آن عملکرد شغلی باید انجام گیرد کمک می‌کند(ارگان ۱۹۹۷). این تعریف از رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌نماید که این گونه رفتارها از طریق غنی کردن چارچوب اجتماعی محیط کار تأثیری خاص بر اثر بخشی کلی سازمان دارد.

بر اساس مطالب فوق می‌توان این‌گونه استنباط نمود که کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی‌شان عمل می‌کنند و از سیاست‌های پذیرفته شده سازمان پیروی می‌کنند به بهتر شدن و غنای محیط عمومی کار کمک می‌کنند و بنابراین بر کل سازمان تأثیری مثبت دارند. پادساکوف، مکنزی، پاین، و پاچراج (۲۰۰۰) دلایل بالقوه‌ای چند در مورد چرایی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار گروهی و عملکرد کارکنان بیان می‌کنند.

۱- افزایش بهره‌وری اداری،

۲- کاهش نیاز به صرف منابع برای عملیات نگهداری،

۳- ایجاد محیط کاری سالم که باعث افزایش روحیه کارکنان می‌شود.

اورگان *OCB* را به عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمان‌ها تعریف می‌کند که عملکرد اثربخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری فردی هر کارمند ارتقاء می‌دهد. عناصر کلیدی *OCB* عبارتند از :

- رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح گردیده است.

- رفتاری است که بصورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد.

- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛

- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است.

(Castro & et al. 2004, p. 29).

از تعریفی که ارگان ارائه کرده است می‌توان دریافت که *OCB* از مفاهیمی همچون تعهد سازمانی که بوسیله روانشناسان سازمانی مطرح شده، متمایز است. در حالی که *OCB* ممکن است بطور تجربی با تعهد سازمانی ارتباط داشته باشد.

بولینو و تورنلی بر این باورند که رفتارهای شهروندی در کل دارای دو حالت عمومی هستند :

- ۱- به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه، به لحاظ فنی نیازی نیست بخشی از شغل افراد باشند)
- ۲- ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده‌ای هستند که سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنان‌شان انتظار دارند (Bolino & Turnley, 2003, p. 60).

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

علیرغم توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می‌گردد. نتایج حاصل از مرور ادبیات نشان می‌دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشی‌های بسیاری بین آنها وجود دارد. تعداد مطالعاتی که در حال بررسی این موضوع هستند به نحو چشمگیری در حال افزایش است. به هر حال اجماعی عمومی بر روی ابعاد مختلف مفهوم OCB وجود ندارد. ارگان (۱۹۸۸) مقیاس چندبعدی از رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ارائه کرد. این مقیاس متشکل از ابعادی پنجگانه است که ساختار OCB را تشکیل می‌دهد، این پنج بعد عبارتند از :

- ۱- نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول.
- ۲- وظیفه شناسی: انجام وظایف تعیین شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان).
- ۳- جوانمردی: تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن.
- ۴- فضیلت مدنی: مستلزم حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است.
- ۵- ادب و نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و ردوبدل کردن اطلاعات.

جوانمردی و نزاکت مولفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان هستند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت

درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد.  
(Markoczy & Xin, 2004, p. 3)

«پودساکوف»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از این گونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می‌نماید.

- ۱- رفتارهای یاری‌گرانه؛
- ۲- جوانمردی؛
- ۳- نوآوری فردی؛
- ۴- فضیلت مدنی؛
- ۵- تعهد سازمانی؛
- ۶- خودرضایت مندی؛
- ۷- رشد فردی.

«مارکوزی»<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی را به دو نوع تقسیم می‌کند:

- ۱- یاری و کمک مثبت و فعال
  - ۲- اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان فرد لطمه وارد می‌کند.
- عملکرد شهروندی شامل فعالیت‌هایی است که کمک به دیگران در انجام کارشان، حمایت از سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسئولیت پذیری را شامل می‌شود. بورمن و موتوویدلو،<sup>۳</sup> بطور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی پنج بعدی ارائه می‌نمایند که این ابعاد عبارتند از:
- ۱- پشتکار توأم با شور شوق و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت‌های کاری به طور موفقیت آمیز ضروری است؛
  - ۲- داوطلب شدن برای انجام فعالیت‌های کاری که بصورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست؛
  - ۳- مساعدت و همکاری با دیگران؛
  - ۴- پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی؛

1. Podsakoff

2. Markoczy

3. Borman & Motowidlo



۵- پشتیبانی، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی (Borman et al. , 2001, p. 52).  
تقسیم بندی دیگر از رفتار شهروندی سازمانی بر حسب ابعاد جهانی و محلی آن اختصاص دارد:

#### الف) ابعاد جهانی رفتار شهروندی سازمانی

هفت بُعد رفتار شهروندی سازمانی که پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) ارائه کردند عبارتند از:

- ۱- کمک به دیگران
- ۲- جوانمردی
- ۳- وفاداری سازمانی
- ۴- اطاعت سازمانی
- ۵- ابتکار فردی
- ۶- فضیلت مدنی
- ۷- رشد فردی.

فار و همکاران (۲۰۰۴) نه بعد عمده رفتار شهروندی سازمانی را به شرح ذیل طبقه بندی کردند:

- ۱- نوع دوستی
- ۲- وظیفه شناسی
- ۳- روحیه جوانمردی
- ۴- ادب و مهربانی
- ۵- فضیلت مدنی
- ۶- مشارکت و وظیفه‌ای
- ۷- مشارکت دفاعی
- ۸- وفاداری سازمانی
- ۹- رای و نظر.

**ب) ابعاد محلی رفتار شهروندی سازمانی**

- ۱- سازگاری با افراد دیگر
- ۲- حفظ منافع سازمان
- ۳- مشارکت در خدمات اجتماعی
- ۴- خود آموزی
- ۵- تمیز نگه داشتن محیط کار.

**عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی**

بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین *OCB* و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از :

- ۱- ویژگی‌های فردی کارکنان
- ۲- ویژگی‌های شغلی
- ۳- ویژگی‌های سازمانی
- ۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ات و رفتارحمایتی رهبر متمرکز بوده است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش انجام گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحولی گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.

پژوهش‌های اولیه‌ای که ویژگی‌های فردی را مورد توجه قرار می‌دهد، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً ارگان و ریان این عامل کلی موثر بر روحیه را به عنوان مبنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می‌کنند و ثانیاً تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (Podsakoff et al. 2000, p. 530).

عامل دیگر در فهم رفتار شهروندی سازمانی، تاثیر حالت روحی مثبت فرد می‌باشد. در دهه گذشته بحث‌های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

در حالی که پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) و دیگران (از جمله *organ&ryan, 1995*) تاثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی مورد انتقاد قرار داده‌اند، یافته‌های جورج (۱۹۹۱) پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های قبلی که به بررسی این متغیرهای روحی و مزاجی پرداخته‌اند می‌توانند به جای اثرات حالت مزاجی بر روی اثرات ویژگی (صفتی) تمرکز نمایند. لازم به ذکر است که اثرات حالتی عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه خاصی از زمان می‌پردازد در حالی که اثرات ویژگی (صفتی) عموماً منعکس کننده تفاوت‌های پایدار فرد در طول زمان می‌باشد.

علاوه بر این جورج (۱۹۹۱) بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی) رابطه وجود دارد بنابراین، عاطفه (احساسات) نقش مهمی را در رفتار شهروندی سازمانی بازی می‌کند. در حقیقت مطالعات اخیر حاکی از این است که این رابطه در مورد ابعاد خاص رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می‌کند (*williams & shiaw, 1999*), (*Bahrach & Jex, 2000*); با این وجود، هیچ یک از این مطالعات به بررسی این مطلب نپرداخته است که آیا تاثیر حالت روحی مثبت به اندازه‌ای قوی است که بر تفسیر کلی این سازه تاثیر بگذارد یا خیر.

پژوهش‌های انجام گرفته در روانشناسی اجتماعی رابطه بین کفایت (خودکارآمدی شغلی) و رفتار یاری‌گرانه را بررسی کرده است و به این نتیجه رسیده است که افرادی که احساس می‌کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این میدلارسکی<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) گزارش داده است که کفایت ممکن است یکی از عوامل انگیزشی‌ای باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تاثیر قرار می‌دهد بنابراین، افرادی که به دیگران کمک می‌کنند احتمال بیشتری دارد که انتظار رفتار منتهی به موفقیت داشته باشند و همچنین نتایج مثبتی را برای دیگر افراد پیش بینی کنند. در ازای کمکی که فرد کمک کننده ارائه می‌دهد، کمک کننده احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت می‌کند. (*kayalowski , ۱۹۶۱*)

1. Midlarsky

بطور مشابه این مطلب قابل درک است که درک کارکنان از کفایت خود در کار می‌تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد.

در سال‌های اخیر پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمود. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته‌اند عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایت‌مندی درونی شغلی، یکنواختی شغلی، و باز خورد شغلی. در خصوص متغیرهای شغلی، تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین‌های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط پایدار ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی است.

افزون بر آن، هر سه نوع ویژگی‌های شغلی (بازخورد شغلی، یکنواختی شغلی، رضایت‌مندی درونی شغلی) بطور معناداری با مولفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، نزاکت، وظیفه‌شناسی، جوانمردی و فضیلت مدنی) ارتباط داشته‌اند؛ به گونه‌ای که بازخورد شغلی و رضایت‌مندی درونی شغل، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته، در حالی که یکنواختی شغلی ارتباط منفی را با *OCB* نشان می‌دهد.

روابط بین ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تا اندازه‌ای دارای به هم ریختگی است. به گونه‌ای که نه رسمیت سازمانی، انعطاف‌ناپذیری سازمانی، حمایت ستادی و نه فاصله فضایی، ارتباط مستمیری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی به هر حال مولفه همبستگی گروهی با تمام مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است. حمایت سازمانی ادراک شده است با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است. علاوه بر آن پاداش‌های خارج از کنترل رهبران با مولفه‌های نوع‌دوستی، نزاکت و وظیفه‌شناسی ارتباط منفی داشته‌اند.

دسته دیگر عوامل تأثیر گذار بر *OCB* که شامل رفتارهای رهبری است، در قالب دو دسته رفتارهای تقسیم شده است که عبارتند از:

- رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحولی اساسی، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقای پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی)

- رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش‌دهی و تنبیهی اقتضایی، غیراقتضایی)  
 - رفتارهایی که با تئوری رهبری مسیر- هدف (رفتارهای تشریح‌کنندگی نقش، مشخص کردن رویه‌ها یا رفتار رهبری حمایتی) و یا تئوری رهبری مبادله رهبر- عضو. در مجموع، رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با هر پنج مولفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی دارد. و از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج‌گانه OCB می‌باشند که عبارتند از: رفتار پاداش‌دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می‌باشد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر- هدف، رفتار رهبری حمایتی با همه مولفه‌های OCB دارای ارتباط مثبت است، و تشریح نقش رهبر فقط با مولفه‌های نوع‌دوستی، نزاکت، وظیفه‌شناسی و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد و نهایتاً، تئوری مبادله رهبر- عضو با تمامی مولفه‌های OCB دارای ارتباط معنادار مثبت است. (Podsakoff et al. 2000, p. 531-2)

### پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

اگر چه بخش عمده‌ای از تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بر روی ادبیات این موضوع انجام شده است اما تحقیقات جدید در این زمینه اخیراً بر روی پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی متمرکز شده‌اند، بالاخص بر روی دو موضوع و مسئله کلیدی یعنی:

الف) تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی عملکرد.

ب) تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد موفقیت سازمانی.

در ادامه به خلاصه‌ای از دلایل تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی عملکرد

می‌پردازیم:

مکزی، پودساکوف و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) چندین دلیل عمده در نظر گرفتن رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی مدیران را بدین شرح بیان می‌کنند:

1. Mackenzie, Podsakoff & et al

**الف) قاعده مقابله به مثل**

گولدنر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) بیان می‌کند که افراد سعی دارند کمک‌های دیگران به خود را جبران کنند و به آنان توجه و ملاحظت نمایند و با آنان منصفانه برخورد کنند. بنابراین در صورتی که رفتارهای شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت برای مدیران و سازمان باشد، مدیران نیز این‌گونه رفتارها را در ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر می‌گیرند.

**ب) نظریه عملکرد ضمنی:**

برمن و کنی<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) بیان می‌کنند که ارزیابان معمولاً دربارهٔ رخدادهای همزمان حوادث و یا رفتارها، دارای نظریه ضمنی هستند. بنابراین اگر یک مدیر به طور ضمنی اعتماد پیدا کند که رفتار شهروندی و عملکرد کلی سازمان با یکدیگر در ارتباط‌اند و مدیر اغلب رفتارهای شهروندی را از کارکنان مشاهده کند به طور ضمنی استنباط می‌کند کارمندان دارای عملکرد بالایی هستند.

**ج) تأثیر رفتاری و قابلیت دسترسی**

دنیسی، کافرتی و مگلینو<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) بیان می‌کنند که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان به دنبال اطلاعات مجزا هستند. و از آن جایی که رفتارهای شهروندی سازمانی جزء رفتارهای رسمی مورد نیاز سازمان نیستند، ممکن است این رفتارها شکل‌های مجزایی از رفتار باشند که مدیران در ارزیابی عملکرد به دنبال آنها هستند.

**د) فرآیندهای خصیصه‌ای (ثابت/درونی) و قابلیت دسترسی**

دنیسی، کافرتی و مگلینو (۱۹۸۴) بیان می‌کنند که وقایع عملکردی و رفتارهایی که انگیزه و سبب درونی دارند در ارزیابی عملکرد بهتر به چشم می‌آیند و یادآوری می‌شوند. و به واسطه این که رفتارهای شهروندی سازمانی جزء وظایف رسمی فرد نمی‌باشند، بنابراین مدیران این‌گونه رفتارها را در زمره رفتارهای دورنی به حساب می‌آورند و در ارزیابی عملکرد دارای تأثیر بالایی هستند.

---

1. Gouldner

2. Berman & Kenny

3. Denisi, Cafferty & Meglino

**ه) همبستگی‌های مشتبه کننده:**

چپمن<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) بیان کرده است که همبستگی‌های مشتبه کننده از تمایل افراد به برقرار کردن رابطه بین دو چیز یا حادثه زمانی که بیش از آنچه که انتظار می‌رود با همدیگر اتفاق می‌افتند ناشی می‌شود. افزون بر این، کوپر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) خاطر نشان کرده است که منابع چندی وجود دارد مبنی بر این که همبستگی‌های مشتبه کننده ممکن است در وظایف اندازه‌گیری اتفاق بیافتند از جمله:

- ۱- ارزیاب ممکن است نمونه‌ای کافی از رفتارهای شهروندی و یا رفتار درون نقشی نداشته باشد.
  - ۲- ارزیاب ممکن است تحت تأثیر یک رخداد رفتاری خاص قرار گیرد.
  - ۳- مقیاس‌های اندازه‌گیری ممکن است ذهنی باشند یا تعریف کافی نشده باشند.
  - ۴- ارزیاب ممکن است انگیزه کافی نداشته باشد و یا دانش کافی برای انجام کارش به نحو احسن را نداشته باشد.
  - ۵- ممکن است به خاطر آوردن رفتار (عملکرد) ارزیابی شونده توسط ارزیاب مخدوش شود (که همه این‌ها می‌تواند به اهمیت *OCB* در شکل دادن به ارزشیابی‌های ارزیاب منجر شود).
- روی هم رفته نتایج پژوهش‌ها حاکی از این است که :
- *OCB* یا عملکرد زمینه‌ای بر چندین تصمیم فردی که مدیران اتخاذ می‌کنند اثر مثبت دارد.
  - میزان زیاد این شواهد حاکی از این است که اثر این مشکل از عملکرد دست کم به اندازه عملکرد درون نقشی است.
  - شواهدی وجود دارد مبنی بر این که عملکرد درون نقشی و خارج از نقش زمانی که بر قضاوت‌ها و تصمیمات مدیریتی اثر می‌گذارد ارتباط دارند.

---

1. Chapman

2. Cooper

### اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمان

یکی از اصول تعریف اولیه ارگان (۱۹۸۸) از رفتار شهروندی سازمانی این است که: زمانی که بر طول زمان و بر افراد انباشته شود چنین رفتاری، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. برای سالیان دراز این مفروضه مورد آزمایش قرار نگرفت و پذیرش آن بیشتر بر مبنای معقول بر مفهومی استوار بود تا شواهد تجربی مستقیم. (Borman & Mohowidlo, 1993) و (Organ & Konovsky 1989)

به یک معنی، دلایل چندی در مورد چرایی تأثیر رفتارهای شهروندی بر اثربخشی سازمان وجود دارد. (Gorge & Betlenkausen, 1991, Karambayya. 1990, Mackenzie, etal. 1991)

به عنوان مثال OCB می‌تواند به طرق زیر به موفقیت سازمان کمک کند:

- افزایش بهره‌وری همکاران و مدیریت
  - آزاد کردن منابع و در نتیجه استفاده از آنها برای اهداف سودمندتر.
  - کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب برای فعالیت‌های نگه‌داری.
  - کمک به هماهنگ کردن فعالیت‌ها در بیرون و هم در داخل گروه کاری.
  - افزایش ثبات در عملکرد سازمان.
  - توانمند کردن سازمان جهت انطباق هر چه مؤثرتر با تغییرات محیط سازمان.
- علیرغم مقبول بودن این فرض، OCB به اثربخشی تیم‌های کاری و سازمان‌ها کمک می‌کند، پژوهش‌های بسیار کمی بر روی این مسئله انجام گرفته است. این جای تعجب است زیرا عمده علاقه به شهروندی سازمانی و سازه‌های مرتبط با آن از این باور ناشی می‌شود که این رفتارها عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. در واقع اگر چه بالغ بر ۱۶ پژوهش در ادبیات مربوطه به عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند (تا آنجا که اطلاع داریم) تنها پنج پژوهش از این دسته تلاش کرده‌اند تا اثر این گونه رفتارها بر اثربخشی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

شاید اولین پژوهشی که ارتباط این گونه رفتارها را با اثربخشی سازمانی یا گروهی بررسی نمود پژوهش کارامبایا (۱۹۹۰) باشد. او دریافت که کارکنان بخش‌های دارای عملکرد بالا در مقایسه با کارکنان دارای عملکرد پایین، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند.



## دلایل تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمان

### رشد و تقویت بهره‌وری همکاران

- ۱- کارکنانی که به همکاران خود کمک می‌کنند باعث بهره‌وری بالای آنان می‌گردند.
- ۲- رفتارهای کمکی همواره و در طول زمان به انجام بهتر فعالیت‌ها کمک کرده است.

### افزایش بهره‌وری اداری

- ۱- اگر کارکنان دارای فضیلت مدنی باشند مدیر می‌تواند از عقاید و پیشنهادات آنان در جهت بهبود اثربخشی سازمانی استفاده نماید.
- ۲- کارکنان با ادب و نزاکت از ایجاد مشکل برای همکاران خود اجتناب می‌کنند و بنابراین از ایجاد بحران در سازمان جلوگیری می‌کنند.

### آزاد کردن منابع برای تولید بیشتر

- ۱- هنگامی که کارمندان به همکاران‌شان در مسائل و مشکلات کاری‌شان کمک می‌کنند فرصت بیشتری برای مدیران در انجام فعالیت‌های سازمان فراهم می‌آورند.
- ۲- کارکنان هوشیار و زیرک نیازمند نظارت و کنترل کمتری هستند و این اعتماد را در مدیر بوجود می‌آورند که مسئولیت بیشتری به آنان تفویض نماید. بنابراین فرصت و زمان بیشتری برای مدیر در پرداختی به مسائل مهم سازمان فراهم می‌آورند.
- ۳- کارکنان با تجربه‌ای که به همکاران تازه وارد خود آموزش می‌دهند و آنان را هدایت می‌کنند باعث پایین آمدن هزینه‌های سازمان و تخصیص منابع برای آموزش کارکنان می‌شوند.
- ۴- کارکنانی که دارای رفتار انسانی و جوانمردی هستند باعث می‌شوند که وقت مدیر بجای پرداختی به شکایات جزئی و مسائل جزئی صرف مسائل مهم‌تر سازمانی گردد.

### جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیت‌های حفظ و نگهداری

- ۱- از آنجا که رفتارهای شهروندی، باعث تقویت روحیه تیمی در انجام کار و دلگرمی می‌گردد، بنابراین از اختصاص منابع سازمانی به فعالیت‌های حفظ و نگهداری گروه جلوگیری می‌کند.

۲- کارکنان باادب و نزاکت تضاد بین گروهی کمتری دارند. بنابراین باعث می‌شوند که زمان کمتری به فعالیت‌های مدیریت تعارض اختصاص داده شود.

#### هماهنگی بین اعضای تیم و فعالیت‌های گروهی

- ۱- فضیلت مدنی به همراه حضور داوطلبانه و مشارکت فعالانه در جلسات کاری در هماهنگی فعالیت اعضای تیم مؤثر و باعث افزایش کارآیی و اثربخشی می‌گردد.
- ۲- ادب و نزاکت با اعضای تیم و دیگر گروه‌های سازمانی از احتمال بروز مسائل و مشکلات زمان‌بر و وقت‌گیر جلوگیری می‌کند.

#### توانایی جذب و نگهداری بهترین افراد از طریق محیط کاری جذاب

- ۱- فعالیت‌های کمکی باعث تقویت اخلاقیات، انجام کار گروهی و احساس تعلق تیمی می‌شود که همگی باعث تقویت عملکرد و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان مستعد می‌گردد.
- ۲- بروز رفتارهای جوانمردانه و عدم اعتراض به مسائل جزئی باعث حس وفاداری و تعهد سازمانی و بقاء کارکنان می‌شود.

#### ثبات عملکرد سازمانی

- ۱- انجام دادن فعالیت‌های کارکنان غایب و کمک به کسانی که دارای مسئولیت‌های سنگینی هستند به ثبات عملکرد واحد کاری کمک می‌کند.
- ۲- کارکنان هوشیار معمولاً عملکرد بالایی دارند بنابراین باعث کاهش نوسان در عملکرد واحد کاری می‌شوند.

#### توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی

- ۱- کارکنانی که دارای اطلاعات در زمینه بازار کار هستند پیشنهادات خوبی در زمینه تغییرات سازمانی ارائه می‌دهند.
- ۲- کارکنانی را که در جلسات مشارکت فعالانه دادند در انتشار اطلاعات در سازمان و نهایتاً افزایش پاسخگویی سازمانی کمک می‌کنند.
- ۳- کارکنانی که دارای روحیه جوانمردی هستند از طریق یادگیری مهارت‌های جدید به رشد و تغییرات سازمانی به همکاران‌شان کمک می‌کنند.

## منابع:

- Bachrach, D. G. , & Jex, S. M. (2000). "**Organizational citizenship and mood: An experimental test of perceived job breadth**". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 641-663.
- Barnard, C. I. (1938). "**The functions of the executive**". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S. , & Organ, D. W. (1983). "**Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship**". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Berman, J. S. , & Kenny, D. A. 1976. "**Correlational bias in observer ratings**". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 263-273.
- Bolino, M. C. , Turnley, W. H. , & Bloodgood, J. M. (2002). "**Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations**". *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Borman, W. C. , & Motowidlo, S. J. (1993). "**Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**". In N. Schmitt & W. C.
- Borman (Eds. ), *Personality selection* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chapman, L. J. (1967). "**Illusory correlation in observational reports**". *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6: 151-155.
- Cooper, W. H. (1981). "**Ubiquitous halo**". *Psychological Bulletin*, 90: 218-244.
- DeNisi, A. S. , Cafferty, T. P. , & Meglino, B. M. (1984). "**A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions**". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: 360-96.
- Farh, J. L. , Podsakoff, P. M. , & Organ, D. W. (1990). "**Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction**". *Journal of Management*, 16, 705-721.
- George, J. M. , & Bettenhausen, K. (1990) "**Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context**". *Journal of Applied Psychology*, 75: 698-709.
- George, J. M. (1991). "**State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work**". *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Gouldner, A. W. (1960). "**The norm of reciprocity: A preliminary statement**". *American Sociological Review*, 25: 161-178.

- Karylowski, J. (1971). "Explaining altruistic behavior: A review". *Polish Psychological Bulletin*, 8, 87-97.
- Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behavior". *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Karambaya, R. (1990). "Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'". York University working paper.
- Lowery, C. M. , Beadles, N. A. II, Krilowicz, T. J. (2002). "Note of the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior". *Psychological Reports*, 91, 607-617.
- MacKenzie, S. B. , Podsakoff, P. M. , & Ahearne, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Midlarsky, E. (1984). "Competence and helping: Notes toward a model". In E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski (Eds. ), *Development and maintenance of prosocial behavior* (pp. 291-308). New York: Plenum Press.
- Moorman, R. H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Motowidlo, S. J. (1984). "Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity?". *Academy of Management Journal*, 27, 910-915.
- Motowidlo, S. J. (2000). "Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management". *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Organ, D. W. (1988). "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome". Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. , & Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. (1990a). "The motivational basis of organizational citizenship behavior". *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1990b). "The subtle significance of job satisfaction". *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W. , & Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- 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*, 6(3), 513-563.
- Schnake, M. (1991). "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda". *Human Relations*, 44, 735-759.
- Williams, S. , & Shiaw, W. T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions". *The Journal of Psychology*, 133(6), 656- 668.
- Williams, S. , & Shiaw, W. T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. " *The Journal of Psychology*, 133(6), 656- 668.

