

رفتار شهروندی سازمانی

حسن اسلامی
ابوالقاسم سیار

چکیده

در این مقاله تلاش شده است تا به یکی از مفاهیم نسبتاً جدید رفتار سازمانی یعنی رفتار شهروندی سازمانی با یک دید جامع، نگرینسته شود. به همین خاطر شش متغیر مرتبط با رفتار شهروندی و چگونگی رابطه آنها با رفتار شهروندی مورد بررسی قرار گرفته است. براین اساس ابتدا تعریفی از رفتار شهروندی ارائه و سپس ابعاد این متغیر نیز مشخص شده است. در مرحله بعد سیاستها و اقدامات سازمانی که می‌تواند در افزایش این رفتار در سازمان موثر باشد، مطرح شده است.



تدبیر

شماره ۱۸۷ - آذر ۱۳۸۶
مقاله

۵۶

در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت مناسبات سطحی و غیرقابل اطمینان بین افراد وجود دارد. اما در نظام ارزشی انسانی و دمکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دمکراتیک رو به افزایش است. اکنون که اهمیت شهروندان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته‌اند.

به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند.

به این ترتیب مطالعه و بررسی اینگونه رفتار افراد در سازمان که به رفتار شهروندی سازمانی شهرت یافته است، بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد و این مقاله قصد دارد به همین امر بپردازد.

رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی OCB=(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی 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 سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۰)

این اعمال که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند:

«مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند.» (اپل بام و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹)

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شد جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند. (کروپاتزنوو و بیرن، ۲۰۰۰: ۷)

ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً

به وسیله سیستم های

رسمی پاداش در

سازمان طراحی

نشده است، اما

با این وجود

باعث ارتقای اثر

بخشی و کارایی

عملکرد سازمان

می‌شود. (کوهن و

کول، ۲۰۰۴: ۳۸۶)

این تعریف بر سه

ویژگی اصلی رفتار شهروندی

تاکید دارد: اول اینکه این رفتار باید

داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش

تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی

فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار،

جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این

است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی

چندوجهی دارد.

با این تعاریف، از انسان به عنوان

شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از

الزامات نقش خود و فراتر از وظایف

رسمی، در خدمت اهداف سازمان

فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار رفتار

شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی،

اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از کارکنانی

است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در

اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی

بهبود می‌یابد. (بینستوک و همکاران،

۲۰۰۳: ۳۶۱)

انواع رفتار شهروندی در سازمان

گراهام (۱۹۹۱) معتقد است که رفتارهای شهروندی در سازمان سه نوع‌اند: (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۱)

۱. اطاعت سازمانی: این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده‌اند. شاخصهای اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است.

۲. وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

۳. مشارکت سازمانی: این واژه با درگیر بودن در اداره سازمان ظهور می‌یابد که از آن جمله می‌توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره کرد.

گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می‌شود. در این چارچوب حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس وقتی که کارکنان می‌بینند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می‌دهند. در بعد دیگر حقوقی یعنی تأثیر حقوق اجتماعی سازمان - که دربرگیرنده رفتارهای منصفانه با کارکنان نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیتهای اجتماعی است - بر رفتار کارکنان نیز قضیه به همین صورت است. کارکنان وقتی می‌بینند که

**رفتار شهروندی سازمانی،
به صورت مجموعه‌ای از رفتارهای
داوطلبانه و اختیاری تعریف می‌شوند
که جزء وظایف رسمی فرد نیستند.**

دارای حقوق اجتماعی سازمانی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می‌دهند و سرانجام وقتی که کارکنان می‌بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان احترام گذاشته می‌شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود، باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می‌دهند.

ابعاد رفتار شهروندی

ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را اینگونه بیان می‌دارد: (اپل‌بام و همکاران، ۱۹۹۸: ۲۰۰۴)

۱. وظیفه‌شناسی
 ۲. نوع دوستی
 ۳. فضیلت شهروندی
 ۴. جوانمردی
 ۵. احترام و تکریم
- بعد وظیفه‌شناسی نمونه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است. (ارگان، ۱۹۸۸: ۹)

ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی 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. البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکف، ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آنها به عنوان «رفتارهای کمکی» نام می‌برند.

بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی 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 به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. براین اساس گراهام معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کند و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد. (ارگان، ۱۹۸۸: ۱۲)

جوانمردی یا تحمل‌پذیری چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکلیابی در برابر موقعیتهای مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند. و آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان احترام و تکریم است. این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند.

شکلیابی در برابر موقعیتهای نامطلوب و نامساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی یکی از ابعاد رفتار شهروندی است که تحمل‌پذیر خوانده می‌شود.

ارگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه‌شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنر

پیشه خوب» برای سازمان تبدیل می‌شوند. (کاسترو، آرماریو و رویز، ۲۰۰۴: ۳۰)

سیاستهای تشویق رفتار شهروندی

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد سیاستها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاستها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می‌توان چند مورد از این اقدامات را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتار شهروندی مناسب‌اند.

۱. گزینش و استخدام

برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی‌شان بروز می‌دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. بر این اساس سازمانها باید فرایندهای جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کنند که افرادی با رفتار شهروندی مترقی جذب سازمان شوند. از میان ابزارهای انتخاب و گزینش کارکنان که ممکن است برای شناسایی شهروندان خوب سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، مصاحبه‌ها بهتر از بقیه ابزارها هستند. در انجام مصاحبه‌ها باید بیشتر بر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تأکید کرد تا احتمال انتخاب کارکنانی که برای بروز رفتار شهروندی مستعدترند، بیشتر شود.

البته در فرایندهای گزینش و استخدام افراد، سازمانها باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که رفتارهای شهروندی نباید جایگزین عملکردهای سنتی شغل شوند. بر این اساس ویژگیهایی که به طور سنتی برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شود.

۲. آموزش و توسعه

برخی از سازمانها ممکن است به تنهایی به شناسایی شهروندان خوب و افرادی با رفتارهای شهروندی بالقوه، قادر

نباشند و نتوانند به مقدار مورد نیاز، این افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها می‌توانند با اجرای طرح‌های آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده پردازند.

استفاده از برنامه‌های آموزشی موجب تسهیل کمک‌های بین فردی در میان کارکنان می‌شود. البته برای توسعه مهارت‌های کارکنان، می‌توان از برنامه‌های آموزش میانی و چرخش شغلی نیز استفاده کرد.

یکی دیگر از روش‌های اجرای برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های توسعه است که مستقیماً با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد. مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است. به عبارت دیگر کارکنانی که سرپرستانشان دوره‌های آموزشی عدالت را طی کرده باشند، نسبت به سایر کارکنان، بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند.

۳. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات

سازمانها می‌توانند با ایجاد سیستم‌هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. تحقیقات گذشته نشان‌دهنده این مطلب است که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می‌کنند. به همین خاطر توجه به سیستم‌های پاداش مؤثر و اقتضایی توسط سازمان در شکلهای شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود. بر این اساس اکثر سازمانها برای تشویق رفتار شهروندی، پاداشهای سالانه را به کارکنانی می‌دهند که تا حدی به انجام رفتارهای فراتر از نقش، تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگیهای مثبت فردی هستند.

با وجود اهمیت این موضوع در مباحث رفتار شهروندی، امروزه ارائه پاداش از طرف سازمان به کارکنانی که مستقیماً درگیر انجام رفتارهای شهروندی هستند به طور بالقوه‌ای کاهش داشته و جهت‌گیری بیشتر پاداشها به طرف کارها و وظایف رسمی است. برخی

از محققان دلیل این امر را اینگونه بیان می‌کنند که توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فراتر از نقش توسط کارکنان، برای گرفتن پاداش، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می‌شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود به کارهایی فراتر از نقش خود می‌پردازند؛ در حالی که هدف از تشویق رفتار شهروندی، ترویج رفتارهای همکارانه در کنار وظایف رسمی سازمانی است.

در هر صورت سازمانها باید بدانند که برای تشویق و ترغیب رفتار شهروندی باید جهت‌گیری سیستم‌های پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار دهند نه سطح فردی، زیرا آنها با این کار به کارکنان نشان می‌دهند که برای کارهای گروهی که منافع آن به کل سازمان برمی‌گردد، ارزش بسیاری قائلند و به آن پاداش نیز می‌دهند.

۴. سیستم‌های غیررسمی

علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرایندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمانها می‌توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار شهروندی پردازند. برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه‌های رسمی بر رفتار فردی در سازمانها می‌گذارند. به همین علت توسعه مکانیسم‌های غیررسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است.

البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرایند جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می‌گیرند و دوره‌های آموزشی لازم را در این خصوص طی می‌کنند. پس توجه به امر جامعه‌پذیری در سازمان برای تقویت رفتار شهروندی نیز می‌تواند مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

باتوجه به مباحث طرح شده، به نظر می‌رسد که داشتن یک راهبرد برای تعریف رفتارهای شهروندی و مصداق‌های آن در هر سازمان و سپس اجرای این راهبرد با اهرمهای ذکر شده در مقاله، می‌تواند سازمانها را در سوق دادن کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توأم با انجام وظایف عادی یاری کند. □

منابع:

۱) توره، ناصر (۱۳۸۵)، « شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران (پردیس قم)

2) Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " manamement decision Vol.42 No.1, (2004) , pp. 13-40

3) Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel " organizational citizenship behavior and service quality " journal of services marketing, Vol.17 No.4 (2003), pp. 357-378

4) Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M " the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty " , international journal of Service industry management , Vol.15 No.1 , (2004)

5) Cohen, Aaron & Kol, Yardena , " professionalism and organizational citizenship behavior " an empirical examination among Israeli nurses , journal of managerial psychology , Vol.19 No.4, (2004)

6) Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta " the relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors " fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April 13-16 , (2000)

7) Organ, D.W.(1988), organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome , Lexington book, Lexington, MA.

• حسن اسلامی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی

• ابوالقاسم سیار: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در پردیس قم دانشگاه تهران