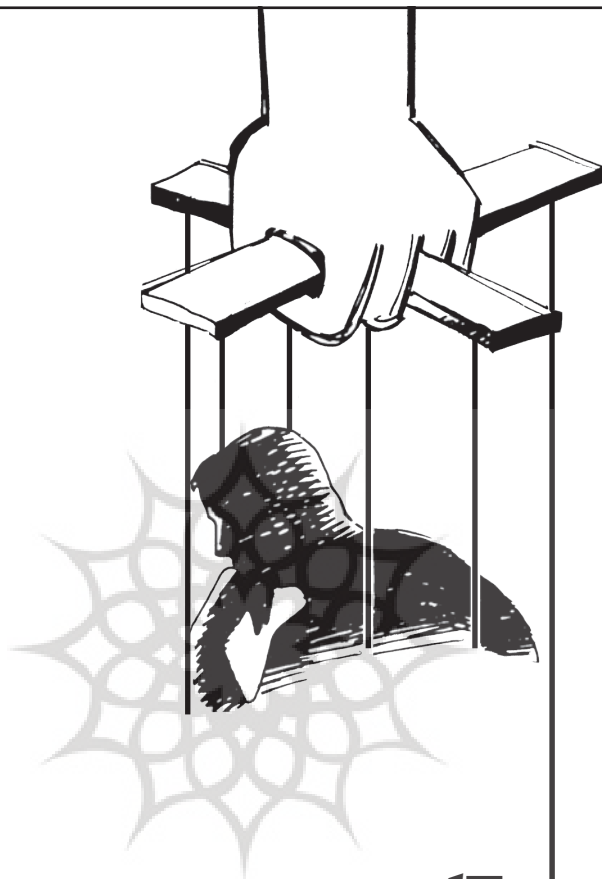


رفتار شهروندی اجباری در سازمان



کریم شاطری
علیرضا یوزباشی
رحمان نورعلیزاده

چکیده

بیشتر پژوهش‌های منتشر شده در دو دهه اخیر حول رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، به منافع و مزایایی که رفتارهای خود جوش و آگاهانه به دنبال دارند، پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتار فرانقشی که برای سازمان منافع زیادی به دنبال دارد و بایستی از راه‌های گوناگون احتمال بروز آن را در محیط کار افزایش داد، در نظر گرفته‌اند. در این مقاله سعی شده است به رفتارهای فرانقشی که برخلاف رفتار شهروندی سازمانی مرسوم، بر مبنای رفتار حقیقی، خودجوش و حسن نیت فرد نیستند و در پاسخ به فشارهای بیرونی مانند، گرایش‌های منفعت طلبانه و سوء استفاده گرایانه سرپرستان و مدیران، در محیط کار ظاهر می‌شوند، پرداخته شود و به این سوالات پاسخ داده شود: ۱. مفهوم رایج رفتار شهروندی سازمانی چیست؟ و چه پیامدهای به دنبال دارد؟ ۲. رفتار شهروندی اجباری (Compulsory Citizenship Behavior) چیست؟ و چه پیامدهایی می‌تواند به دنبال داشته باشد؟ ۳. در چه مواردی احتمال بروز رفتار شهروندی اجباری افزایش پیدا می‌کند؟ و چه راهکارهایی را می‌توان برای کاهش آن در سازمان ارائه داد؟

در گذشته، محققان در مطالعات خود جهت بررسی رابطه بین رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به رفتارهای درون - نقش (In-role) توجه می کردند. رفتارهای درون - نقش به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف رسمی سازمان بیان شده است و توسط سیستم رسمی سازمان، ارزیابی و پاداش داده می شود (Van Dyne et al., 1994). این رفتار ناظر بر کارها، وظایف و مسئولیتهای رسمی است، مانند آنچه در شرح شغل آمده است (Williams and Anderson, 1991). رفتارهای فراتر از نقش (Extra - role) به فعالیتهایی اشاره دارند که فی نفسه خودجوش و آگاهانه هستند (مانند کمک به دیگران)، و به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش سازمان پیش بینی نشده اند، اما کارایی سازمان را در کل افزایش می دهند (Becker and Kernan, 2003). چیزی که در ادبیات مدیریت، امری بدیهی می نماید، این است که سازمانها به کارکنانی نیازمندند که متمایل به فراتر نهادن از الزامات رسمی شغل خود باشند (Morrison, 1994). این اقدامات فراتر از الزامات شغلی به «رفتار شهروندی سازمانی» اشاره دارند که در سالهای اخیر کانون توجه بسیاری از محققان بوده است.

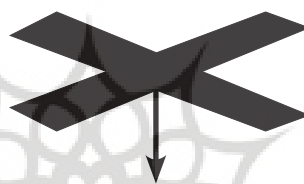
رفتار شهروندی سازمانی

از نظر ارگان (1988) رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری خود جوش و آگاهانه است که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش رسمی سازمان پیش بینی نشده است، اما روی هم رفته عملکرد سازمان را ارتقا می دهد. منظور از خود جوش و آگاهانه این است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا شرح شغل نیست، بلکه این رفتار بیشتر یک انتخاب شخصی است و در صورت انجام ندادن، تنبیهی به دنبال ندارد (Alicia, 2008). همچنین رفتار شهروندی سازمانی، تحت عنوان رفتار فردی که اثربخشی اهداف سازمان را از طریق کمک به محیط اجتماعی و روان شناختی ارتقا می دهد، تعریف شده است (Retundo and Sackett, 2002). به عبارتی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به فعالیتهایی اطلاق می شود که از فرد خواسته

نشده اند، ولی در کل از سازمان حمایت می کنند و به آن سود می رسانند (Eric et al., 2008). رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مهم است، چون پیامدهای مهمی از جمله رضایت شغلی، محافظت از سازمان و بهره وری سازمانی را به دنبال دارد (مقیمی، 1384).

رفتار شهروندی اجباری

در بیشتر مطالعاتی که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته، این رفتار را، رفتاری سازنده، خود ابداع، خودجوش و یا رفتاری داوطلبانه که هدفش افزایش بهره وری محیط کار است، در نظر می گیرند. موضوعی که در همه مطالعات تکرار می شود، این است



**رفتار شهروندی اجباری
رفتاری است فراتر از
که کارکنان برخلاف میل باطنی شان
در پاسخ به فشارهای بیرونی،
مانند نظارت سوءاستفاده گرانه،
از خود نشان می دهند**

که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری مثبت و سازنده است که ارزش تشویق را دارد، بنابراین اغراق نیست اگر بگوییم که امروزه بیشتر نوشته ها در مورد رفتار شهروندی سازمانی بر تصویر مثبت، معانی سازنده، کمک به افراد و سازمان در سطوح مختلف و تقویت کلی عملکرد در محیط کار تاکید می کنند. در این میان به این پرداخته نشده است که ممکن است رفتار شهروندی سازمانی، همچنین از دیگر انگیزه ها که کمتر داوطلبانه و خودجوش هستند، ریشه بگیرد. از جمله، می توان به رفتار منفعت طلبانه و سوءاستفاده گرایانه سرپرستان مستقیم و فشار مدیریت و همکاران برای به کار گماردن کارمند در اقداماتی که او نمی خواهد خود را درگیر آنها کند، اشاره کرد (Vigoda, 2007). اخیراً این رفتارها در ادبیات مدیریت با عنوان «رفتار شهروندی اجباری»

مفهوم سازی شده اند. ویگودا (2006) مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اجباری را مبنی بر این دیدگاه که همیشه رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای خود جوش نیستند و ممکن است فشارهای محیط کار از جمله فشارهای مدیران و سرپرستان عامل این رفتارها باشند، ارائه داد. تقریباً در تمام مفهوم سازی هایی که از رفتار شهروندی سازمانی شده است، آن را جزء رفتارهای فراتر از نقش در نظر گرفته اند. حال جای این سوال پیش می آید که آیا رفتارهای فراتر از نقش غیر خودجوش، می توانند به عنوان بخشی از رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شوند؟

رفتارهای شهروندی سازمانی، ویژگی ارادی و خودجوش دارند و تأثیری مثبت بر بسترهای اجتماعی، روانشناختی، سازمانی و سیاسی می گذارند (Vigoda, 2006). این ایده با بیان این احتمال که ممکن است در محیط کار، نظارت سوءاستفاده گرانه وجود داشته باشد، به چالش کشیده شده است. مفهوم نظارت سوءاستفاده گرانه، بیان می دارد که همیشه رفتار فراتر از انتخاب آزاد فرد نیستند، بلکه ممکن است به وسیله یک مدیر سودجو و سوءاستفاده گر تحمیل شوند (Vigoda, 2007). زلارس و همکاران (2002) اظهار می کنند که برخی سرپرستان، ترفندهایی را به کار می برند که می تواند تحت عنوان رفتارهای ظالمانه، قلدرانه، تحقیرکننده و سوءاستفاده گرانه توصیف شوند (Ibid). رفتار سوءاستفاده گرانه، به ادراک زیردستان از دامنه ای که در آن سرپرستان رفتارهای خصمانه از خود نشان می دهند - که حتی ممکن است برخوردهای فیزیکی را در بر بگیرد - گفته می شود (Vigoda, 2006). اگرچه نظارت سوءاستفاده گرانه، پدیده ای است که زیاد دیده نمی شود، ولی اثرات آن قابل توجه است. بخش کوچک، ولی در حال افزایش تحقیقات نشان می دهد که زیر دستانی که مورد سوء استفاده قرار گرفته اند، از سطوح بالایی از نارضایتی شغلی و زندگی، نیات ترک شغل، تعارض نقش و فشارهای روانی نسبت به همتایانی که مورد سوء استفاده قرار نگرفته اند، رنج می برند (Zellars et al., 2002). انفجار غضب و خشم (مانند فریاد زدن یا جیغ کشیدن بر سر فردی

که ناموافق است)، وارد کردن ترس از طریق تهدید به از دست دادن شغل، امتناع از دادن اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، برخورد چشمی تهاجمی و تحقیر کردن و دست انداختن فرد در حضور دیگران می توانند نمونه هایی از نظارت سوء استفاده‌گرانه باشند (Vigoda, 2006).

رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه ممکن است همچنین گرفتن امتیاز از کارمند در زمانها و جاهایی که او در موقعیتی نیست که از خواسته های سرپرستان (کمک یا انجام وظایفی که به طور روشنی فراتر از شرح شغل رسمی کارمند یا سیستم رسمی پاداش سازمان هستند) سر باز زند، را در بر بگیرد. حتی مواقعی که این فشار خصمانه نیست و برخورد فیزیکی را در بر نمی گیرد، کارکنان ممکن است واقعا دوست داشته باشند که به این خواسته‌های سرپرستان اعتراض کنند، اما به خاطر ترس از اینکه مبادا در این اقدام شکست بخورند و این خود منجر به بروز رفتار خصمانه در آینده از همان مدیر شود، از این کار امتناع می کنند (Vigoda, 2007).

با توجه به مطالبی که تا اینجا گفته شد، می توان رفتار شهروندی اجباری را چنین تعریف کرد:

رفتار شهروندی اجباری رفتاری است فراتر از آن عملکرد سازمان را پایین بیاورد. از جمله این فشارها می توان به فشار مدیریت و سرپرستان و یا همکاران اشاره کرد که ممکن است به دلایل مختلفی از جمله منفعت طلبی، فرد را وادار کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان بدهد.

پیامدهای رفتار شهروندی اجباری

رفتارهای شهروندی اجباری، به منظور افزایش بهره‌وری، عملکرد و اثربخشی سازمانی بر کارکنان تحمیل می‌شوند و آنها در ازای این تلاششان به صورت رسمی پاداشی دریافت نمی‌کنند. پیامدهایی که از این رفتارها بر می‌خیزد، می‌تواند منفی باشد. سطوح بالایی از استرس شغلی، فرسودگی

شغلی، درک بیشتر بی عدالتی های سازمانی، تصمیم برای ترک سازمان، شناخت بیشتر سیاستهای سازمانی و یک گرایش افزایشی به سوی رفتارهای مسامحه کارانه (مانند بی دقتی، بی علاقه‌گی، برآورده نکردن حداقل انتظارات در محیط کار) از یک طرف و سطوح پایین تر رضایت شغلی، کارآفرینی، نوآوری از طرف دیگر از پیامدهای رفتار شهروندی اجباری است (Vigoda, 2007).

در سه صورت احتمال بروز رفتار شهروندی اجباری در سازمان افزایش پیدا می کند:

۱. در صورتی که حد فاصل بین ملزومات رسمی شغل و رفتارهای خودجوش مشخص نباشد.



سطوح بالایی از استرس و فرسودگی شغلی و میل بیشتر به ترک سازمان از جمله پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی اند.

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری غیر رسمی است که تنها وقتی که وظایف شغلی روشن هستند و تعاریف نقش رسمی به طور قابل فهمی ملزومات رسمی شغل را از دیگر رفتارهای خودجوش و غیررسمی متمایز می کنند، می تواند مورد تشویق قرار بگیرد (Vigoda, 2007). موریسون به این نتیجه رسید که در بیشتر سازمانها، حد فاصل بین رفتارهای درون نقش و برون نقش به طور قابل فهمی مشخص نشده است و این امر تفسیرهای چندگانه‌ای را منجر می شود. این تعبیر چندگانه ممکن است انواع گوناگونی از رفتارهای منفعت طلبانه و سوءاستفاده‌گرانه را به دنبال داشته باشد، که فعالیت‌های فراتر از نقش را بر افرادی که در اصل نمی‌خواهند آنها را بروز دهند، تحمیل می کند (Ibid). بنابراین کارکنان و مدیران در مورد اینکه رفتار شهروندی سازمانی چه می‌تواند باشد و اینکه چه چیزی از مرزهای

چنین فعالیت‌های فراتر می رود، دیدگاه‌های مختلفی خواهند داشت (Vigoda, 2007). در نتیجه ابهام در درک و تعریف رفتار شهروندی سازمانی و همپوشی آن با الزامات رسمی شغل و اینکه مدیران، سرپرستان و زبردستان درک یکسانی از رفتار شهروندی سازمانی ندارند، بنابراین باید انتظار داشت که هرکدام به شیوه متفاوتی این رفتارها را درک کنند که این مسئله، فرصت را برای مدیران پیش می آورد که با استفاده از قدرتی که به لطف پست رسمی‌شان در سازمان به دست آورده‌اند، به دلایل مختلف، زبردستان را مجبور به نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی در محیط کار بکنند. کارکنان ممکن است در مقابل چنین فشارهایی سر تعظیم فرود بیاورند، اما وقتی که عملا این فشارها برداشته شوند، کارکنان از بروز دادن چنین رفتارهایی خودداری می کنند و اینجاست که مشخص می شود این رفتارها حالت داوطلبانه نداشته اند، به همین دلیل بایستی آنها را رفتار شهروندی اجباری نامید.

۲. در صورتی که فشارهای بازار افزایش یابد و سطوح بالاتری از رقابت لازم باشد.

افزایش فشارهای بازار و سطوح بالاتری از رقابت، سازمانهای مدرن را به بیشینه کردن اثربخشی و کارایی‌شان از طریق همه وسایل و ابزارهای در دسترس وادار کرده است. پژوهشها نشان می دهند که سازمانهایی که تاکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی می کنند، نسبت به دیگر سازمانهایی که از چنین جوی برخوردار نیستند، سالمتر و موفقترند (Vigoda, 2006). در تلاش برای افزایش رقابت و عملکرد واحد، برخی از مدیران و همکاران ممکن است، سعی در باریک کردن فاصله بین تعاریف شغل رسمی و غیر رسمی داشته باشند.

بنابراین، برای مدیران این هدف مهمی است که در هر جا که هستند، کارکنان را از مزایایی رفتار شهروندی سازمانی آگاه سازند و در صورت امکان، آنها را تشویق به نمایش چنین رفتارهایی بکنند. هنگامی که چنین تشویقی از راههای قانونی صورت گیرد (مانند بهبود جو سازمانی، ارتقای انصاف و برابری، یا بهبود مجاری ارتباطی با کارکنان)، رفتار شهروندی سازمانی

5. Hossam M. Abu Elanian(2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior, Journal of American Academy of business, Cambridge, vol 13, N1, PP: 72-78

6. Morison, Elizabeth(1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: importance of the employees perspective, Academy of Management Journal, vol.37, N.6, pp.1543-1567

7. Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? Academy of Management Journal, 41, 351- 357.

8. Retundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology, 87, 66-80

9. Van Dyne, L., J. W. Graham and R. M. Dienesch(1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, Academy of management journal, 37, 765-802

10. Vigoda- Gadot, Eran(2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. Journal for the theory of social behavior, 36: 1

11. Vigoda- Gadot, Eran(2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra- role behavior in the workplace, journal of business and psychology, Vol. 21, No. 3

12. Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management 17(3), 601-617

13. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinate s organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 87, 1068- 1076

۱۴. مقیمی، سید محمد(۱۳۸۴) رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم: صص ۱۹-۴۸

کریم شاطری: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی در دانشگاه تهران
علیرضا یوزباشی: دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی در دانشگاه تهران
رحمان نورعلیزاده: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد - واحد دزفول

محیط کاری ارائه داده عبارت‌اند از:

۱. بایستی زمینه ای فراهم شود که مدیران و کارکنان روی درک روشن و یکسانی از رفتار شهروندی سازمانی توافق کنند و حدود مرزی که در آن الزامات شغلی پایان می یابند و رفتارهای خودجوش و داوطلبانه شروع می شوند، مشخص شود.

این مهم از طریق داشتن شرح شغل های روشن تر و قابل فهم تر، مجاری ارتباطی بهبود یافته، یا از طریق مذاکرات متقابل بین همه اعضای سازمان حاصل می شود.

حدومرزیهای بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی اجباری، بایستی برای کارکنان جدید و همچنین کارکنانی که در سازمان مشغول کار هستند، روشن شود. هنگامی که کادر مدیریتی عوض می شود، حدود رفتارهای فراتر از نقش و رفتارهای درون نقش بایستی مورد بررسی قرار بگیرند و تجدیدنظری در آنها اعمال شود.

۲. کارکنان بایستی تشویق شوند، هنگامی که احساس می کنند بیش از حد کار می کنند و حجم کاریشان افزایش پیدا کرده است، بی پرده و بدون ترس سخن بگویند و علیه این رفتار سرپرستان و یا مدیران اعتراض کنند. شاید در اثر اعتراضهای پی در پی کارکنان به این رفتار سرپرستان، آنها در رفتارهای خود تجدید نظر کنند و کمتر رفتارهای سوء استفاده گرانه اعمال کنند. □

منابع

1. Alicia, S. M. Leung(2008). Matching ethical work climate to in-role and extra role behaviors in a collective work setting, Journal of Business Ethics, 79: 43-55

2. Becker, T. E. and M. C. Kernan(2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. Human performance 16(4), 327- 348

3. Chu, cheng-I(2001). Examining organizational Citizenship behavior among nurses using Price and Mueller s model. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Hospital and Health Administration in the Graduate of The University of Iowa.

4. Eric, G. Lambert; Nancy, L. Hogon & Marie L. Griffin(2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff, Criminal justice and behavior, 35,

ارتقا پیدا می کند. با این حال تلاش برای رسیدن به سطوح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی، ممکن است این احتمال را که مدیران، استراتژی های دیگری را به قصد افزایش رفتارهای فراتر از طریق دیگر ابزارها از جمله اقدامات منفعت طلبانه و سوء استفاده گرانه اتخاذ کنند، افزایش می دهد.

۳. در صورتی که حد و مرز رفتار شهروندی سازمانی، فقط به وسیله سرپرستان و مدیران مشخص شود.

از لحاظ روش شناختی، این واقعیت که رفتار شهروندی سازمانی به مفهومی تبدیل شده است که تنها به وسیله سرپرستان تعریف و حد و مرز آن مشخص شود، نیز به نوبه خود مسئله ساز شده است (Vigoda, 2006). هنگامی که بیشتر مطالعات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی آن را از دیدگاه مدیران و سرپرستان تعریف می کنند، یک سوگیری منفی به درک رایج کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی القا می شود. اینجاست که مدیران این حق را دارند که از طریق وضع قانونهای رسمی در محیط کار تعیین کنند، چه چیزی رفتار شهروندی سازمانی هست و چه چیزی نیست. به لطف نقش نظارتی شان، مدیران در عمل، مشخص کننده های رفتارهای داوطلبانه و الزامات کاری هستند و می توانند بدون توافق با زیردستان، رفتارها را قبل از اینکه از طرف کارکنان به عنوان رفتارهای فراتر از نقش یا الزامی درک شوند، تعریف کنند. از این طریق، بعضی اوقات سرپرستان تعریف وظایف رسمی را تا حیطه غیررسمی خودجوش می گسترانند و فشار غیرمنصفانه ای را به زیر دستان برای تقبل حجم کاری سنگین تر وارد می کنند. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی، ممکن است به عنوان ابزاری دیده شود که به وسیله آن، افراد دارای مقام و قدرت از دیگران امتیاز می گیرند.

نتیجه گیری

حال که دریافتیم که رفتار شهروندی اجباری چیست، بایست به دنبال راهکارهایی برای کاهش این رفتار در محیط کار باشیم. راهکارهایی را که ویگودا (۲۰۰۷) برای کاهش رفتارهای شهروندی اجباری در