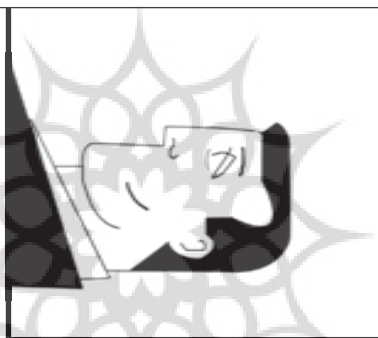


## رفتار شهروندی کارکنان و مشتریان و تاثیر آن بر ساخت سرمایه اجتماعی



امیر شریف فر

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

واژه رفتار شهروندی سازمانی (Organizational Citizenship Behavior) را عموماً جهت کارکنان سازمان به کار می‌برند، اما اخیراً با بسط این مفهوم به حوزه مشتریان سازمان، رفتار شهروندی مشتریان نیز مورد توجه محققان قرار گرفته است. این مقاله با در نظر گرفتن هر دو مقوله، به دنبال بررسی جایگاه رفتار شهروندی کارکنان و مشتریان در کسب و ارتقای سرمایه اجتماعی در سازمان‌هاست. در این راستا ضمن بیان عواملی که منجر به تشکیل سرمایه اجتماعی می‌شوند، رفتارهای شهروندی کارکنان و مشتریان به عنوان عوامل خودجوش ساخت سرمایه اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین مبحث رفتار شهروندی مشتریان و کارکنان با کاوش در ادبیات موجود مورد بررسی قرار گرفته و ضمن معرفی ابعاد مختلف آن و مصادیق این گونه رفتارها از سوی کارکنان و مشتریان سازمان، با ارائه الگویی، نحوه ارتباط این دو موضوع با سرمایه اجتماعی تشریح شده است.

امروزه رشد روز افزون رقابت در صنایع مختلف موجب شده است که سازمان‌ها به سمت کسب مزیت رقابتی و استفاده بهینه از منابعی که در اختیار دارند، سوق پیدا کنند تا بر این اساس بتوانند به ارتقای مستمر عملکرد و بقای خود کمک کنند. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان، سازمان‌هایی موفق‌اند که دارای منابع، توانایی‌ها و شایستگی‌های بی نظیری هستند که موجب مزیت آنها بر رقیبانشان می‌شود. این منابع وقتی کمیاب، بی مانند و غیر قابل جایگزین باشند، از ارزشمندی بیشتری برخوردار خواهند بود (زارع، ۱۳۸۳).

اهمیت مقوله سرمایه به عنوان یکی از منابع اصلی تولید بر کسی پوشیده نیست، اما آنچه نظر محققان را به خود جلب کرده است، مطرح شدن سرمایه‌ای به نام سرمایه اجتماعی است که در ردیف سرمایه‌های انسانی، مالی و اقتصادی قرار گرفته است. توجه روز افزون به مقوله سرمایه اجتماعی و طرح این موضوع در بسیاری از مباحث اقتصادی، نشان دهنده اهمیت نقش روابط اجتماعی در میان متغیرهای اقتصادی است. سازمانی که دارای سرمایه اجتماعی باشد، از یک مزیت رقابتی بهره‌مند خواهد شد که می‌تواند باعث پیشی گرفتن از سایر رقبای خود شود. باید توجه کرد که سرمایه اجتماعی از روابط میان افراد، سازمان‌ها و جوامع یا اجتماعات ناشی می‌شود. همانطور که منابع فیزیکی از راه تامین ابزار یا ماشین آلات فراهم می‌شوند و سرمایه انسانی به وسیله آموزش، تحصیل و تجربه به دست می‌آید، سرمایه اجتماعی نیز به وسیله وجود روابط نزدیک میان فردی بین افراد سازمانی و همچنین با افراد خارج از سازمان شکل می‌گیرد (زارع، ۱۳۸۳).

از طرفی دیگر، امروزه کارکنان سازمان و مشتریانی که با سازمان در ارتباط‌اند، تأثیری انکارناپذیر در عملکرد سازمان دارند و مانند موتور محرک سازمان عمل می‌کنند. در نتیجه توجه به عملکرد آنها و مطالعه نوع رفتارهایی که از آنها سر می‌زند، نقشی اساسی در توسعه و رشد سازمان دارد. سازمان‌هایی که جو و محیطی مناسب برای کارکنان ایجاد می‌کنند و

همچنین بستر لازم جهت برقراری تعاملات سازنده با مشتریان را فراهم می‌کنند، زمینه را برای بروز رفتارهای داوطلبانه و خودجوش از سوی آنها فراهم می‌کنند که به موفقیت سازمان کمک می‌کند و از این طریق می‌توانند از هر دوی کارکنان و مشتریان جهت نیل بهتر به اهداف سازمان بهره‌گیرند. از آنجا که سرمایه اجتماعی از وجود روابط و تعاملات اجتماعی سازنده بین افراد سازمان و همچنین با افراد خارج از سازمان حاصل می‌شود، در این مقاله نقش بروز اینگونه رفتارهای خودجوش و داوطلبانه از سوی کارکنان و مشتریان (رفتار شهروندی کارکنان و مشتریان) را بر

یا انجمن یا شبکه اجتماعی تولید می‌شود. مثلاً اعتماد که یکی از عناصر مشخصه و مهم سرمایه اجتماعی است، تنها درون گروه و بر اساس رفتارهای متقابل شکل می‌گیرد و چیزی نیست که امکان تزریق آن از بیرون ممکن باشد.

فوکویاما در تعریف سرمایه اجتماعی به این مفهوم اشاره می‌کند که «سرمایه اجتماعی، مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود». (محقق، ۱۳۸۵)

بانک جهانی نیز سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای می‌داند که حاصل تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی است و تجارب این سازمان نشان داده است که این پدیده تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد و توسعه کشورهای مختلف دارد (الوانی، ۱۳۸۵)؛ سرمایه اجتماعی به کسب مزیت رقابتی در شرکت‌ها کمک می‌کند، یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند، تسهیم دانش را تسهیل می‌کند و باعث بهبود عملکرد مالی می‌شود.

با توجه به آنچه تاکنون بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت معیار اصلی شناخت سرمایه اجتماعی، نوع روابط اجتماعی افراد و نحوه همزیستی آنها در یک جامعه است و علل و عوامل تشکیل سرمایه اجتماعی را نیز باید در علل و عوامل جستجو کرد که در ساخت فرهنگ، آداب و سنن، معیارها، هنجارها و ارزش‌ها و حتی قوانین رسمی یک جامعه اثر گذارند.

به نظر کلمن عوامل ساخت سرمایه اجتماعی از چهار دسته خارج نیست: ۱. عوامل نهادی، ۲. عوامل طبیعی، ۳. عوامل بیرونی، ۴. عوامل خودجوش.

**عوامل نهادی:** نهاد به معنای قانون، رسم، عرف، عادت و یا سازمانی است که در زندگی سیاسی و اجتماعی مردم مؤثرند و نظام هدف داری را در جهت رفع نیازهای یک اجتماع سازمان یافته، ایجاد می‌کند. مثال بارز آن، دولت است که به واسطه وضع قوانین و ایجاد نظام هدف دار موجب تشکیل سرمایه اجتماعی می‌شود.

### وجود رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود و کارکنانی که به شرکت متعهدند، با شرکت به مدت طولانی باقی می‌مانند و محصولاتی با کیفیت بالا تولید می‌کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می‌کنند

سرمایه اجتماعی سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهیم.

#### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی از جوانب مختلفی با وجوه دیگر سرمایه، یعنی سرمایه انسانی و اقتصادی تفاوت دارد، از جمله اینکه سرمایه اجتماعی مالکیت فردی ندارد و متعلق به تمامی اعضای گروه، انجمن یا سازمان است. سرمایه اجتماعی در صورت مصرف، کاهش نمی‌یابد، بلکه حتی ممکن است افزایش یابد. مثلاً هر چه شخص خود را در اشتراکات گروه بیشتر سهیم ببیند، احساس اشتراک جمعی شخص افزایش می‌یابد. سرمایه اجتماعی تنها درون گروه

**عوامل بیرونی:** منظور از این دسته عوامل، هنجارهایی است که از جایی غیر از همان اجتماعی که در آن به کار رفته است، سرچشمه می گیرند. عواملی همچون دین و مذهب، ایدئولوژی و فرهنگ.

**عوامل طبیعی:** در این گروه دو دسته از عوامل به صورت روابط خویشاوندی و همبستگی های قومی و نژادی قرار می گیرند.

**عوامل خودجوش:** هنجارهایی که به صورت خودجوش به جای قانون و دیگر نهادهای رسمی از کنش های متقابل اعضای یک اجتماع به وجود می آید (محقق، ۱۳۸۵).

با توجه به تعریف عوامل خودجوش ساخت سرمایه اجتماعی، در ادامه به بررسی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مشتریان به عنوان عوامل خود جوشی که می تواند به ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در سازمان کمک کند، می پردازیم.

### رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

برخی از محققان نظیر ارگان، بر این نظر هستند که رفتار فردی کارکنان در محیط کار از نظر مفهومی به دو دسته رفتارهای درون - نقشی (رفتارهایی که جزء وظایف فرد در سازمان است) و رفتارهای فرا - نقشی (همکاری ها و کمک های فرد که این رفتارها فرای انتظاراتی است که از کارکنان در محیط کار می رود و به طور مستقیم و واضح توسط سیستم پاداش رسمی جبران نخواهد شد) تقسیم بندی می شود (Carmen et al., 2004).

برخی از محققانی که بر روی رفتارهای فرا - نقشی کارکنان تمرکز کرده اند، از واژگان مختلفی برای بیان این مفهوم استفاده کرده اند، نظیر: خود جوشی سازمانی، رفتار سازمانی مدد کارانه و رفتار شهروندی سازمانی.

نکته ای که باید به آن توجه کرد، این است که هدف مشترک تمام این مطالعات، مشخص کردن نوعی از رفتارهای فردی کارکنان است که به صورت خود جوش بروز می یابند و می توانند به موفقیت سازمان در بلند مدت کمک شایانی بنمایند

(Carmen et al., 2004).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار توسط ارگان (۱۹۸۸) بیان شد و از آن به عنوان رفتارهایی که از روی میل و اراده فردی صورت می گیرند و به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی گیرند، یاد کرده است. وی در سال ۱۹۹۷ تعریف دیگری ارائه کرد، به معنی رفتارهایی که به حفظ و گسترش فضای اجتماعی و روانی محیط کار کمک می کند که این امر منجر به عملکرد کاری بهتر خواهد شد (Paulin et al., 2006).

### ارائه باز خورد به شرکت در قالب دریافت محصولات و خدمات از جمله مصادیق رفتار شهروندی مشتریان است

رفتارهای شهروندی کارکنان فواید بسیاری برای سازمان دارد، از جمله آنکه باعث داشتن یک گروه از کارکنان می شود که به شرکت متعهدند. بر اساس عقیده جن (۱۹۸۸) صرف وجود رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می شود و کارکنانی که به شرکت متعهدند، با شرکت به مدت طولانی باقی می مانند و محصولاتی با کیفیت بالا تولید می کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می کنند. از لحاظ منطقی نیز می توان نتیجه گرفت که رفتار شهروندی کارکنان می تواند به بهبود محیط کاری درون سازمانی کمک شایانی بنماید (زارعی متین

و همکاران، ۱۳۸۵). مثال دیگری که برای رفتار شهروندی می توان ذکر کرد، هنگامی است که کارمندی حتی بعد از اتمام ساعت کاری مقرر خود برای انجام وظایفش، محل کارش را ترک نمی کند و این در حالی است که از وی چنین در خواستی نشده است و یا برای کمک به همکارانش که با مشکل مواجه شده اند، خود را به زحمت می اندازد، در صورتی که حل مشکل همکارانش در حیطه وظایف وی نبوده است.

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

رفتارهای شهروندی کارکنان دارای ابعاد مختلفی است و هر یک از محققان به قسمت های خاصی اشاره کرده اند. اما آنچه بیش از دیگران مورد تصدیق پژوهشگران قرار گرفته است و درباره آن اتفاق نظر وجود دارد، پنج بعدی است که ارگان (۱۹۸۸) به آنها اشاره کرده است که عبارتند از:

۱. وجدان کاری یا وظیفه شناسی؛
۲. آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی؛
۳. نوع دوستی؛
۴. جوانمردی؛
۵. نزاکت.

وجدان کاری به عنوان رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان در محیط کار بروز می یابد (همانند کار کردن، بعد از اتمام ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان) و آداب اجتماعی نیز به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می دهد.

نوع دوستی عبارت است از کمک کردن فرد به همکارانش، در انجام وظایفشان. جوانمردی و نزاکت نیز از مؤلفه هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمان اند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این امر است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تاثیر می گذارد.

همانطور که از ماهیت این رفتارها پیداست، بروز اینگونه رفتارهای خودجوش

از سوی کارکنان به ایجاد و حفظ فضای مطلوب در سازمان کمک می کند و منجر به ایجاد ارتباطات قوی تر بین اعضای سازمان خواهد شد. اینگونه رفتارها انعطاف لازم جهت مواجهه با برخی شرایط پیش بینی نشده را در سازمان فراهم می کند و به کارکنان سازمان کمک می کنند تا شرایط ناخوشایندی که در تعاملات بین فردی احتمال دارد به وجود آید را کنترل کنند (Foote and Tang, 2008) که تمامی این موارد منجر به ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در سازمان می شود که در نهایت می تواند به عملکرد بالاتر در سازمان منتهی شود.

### عوامل اثر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

محققان، عوامل متعددی را بر رفتار شهروندی کارکنان موثر می دانند؛ عواملی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و ادراک کارمند از نوع روابط بین فردی (مانند میزان حمایت سرپرست و درک کارمند از وجود عدالت سازمانی در شرکت) بر رفتار شهروندی کارکنان تاثیر گذارند (Desivilya et al., 2006).

ویژگی های فردی افراد نیز از عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی کارکنان است. متون مربوط به رفتار سازمانی بر این نکته تاکید می کنند که افرادی که از نظر روانی توانمند هستند بسیار محتمل است که در محیط کار از خود رفتارهای شهروندی بروز دهند (Appelbaum et al., 2007).

برخی از محققان نظیر میر و هرسکو و یچ (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را از نتایج تعهد سازمانی بیان کرده اند. تعهد سازمانی عبارت است از نوعی نگرش فرد نسبت به سازمان که بر اساس تعریف میر و آلن (۱۹۹۰) دارای سه جزء است که عبارت اند از: تعهد عاطفی، تعهد قانونی و تعهد تداومی.

تعهد عاطفی به احساس وابستگی عاطفی فرد به سازمان و مشارکت در فعالیت های سازمان اشاره دارد. تعهد تداومی به تمایل فرد جهت ادامه فعالیت در سازمان و آگاهی از هزینه هایی که در صورت ترک فرد به سازمان تحمیل می شود، اشاره دارد و در نهایت تعهد قانونی است که فرد را بر اساس قرارداد فی مابین ملزم به حفظ

همکاری با سازمان می کند.

بلون (۱۹۹۷) و میر و همکارانش (۲۰۰۰) نشان دادند که از میان سه بعد مختلف تعهد، تعهد عاطفی بیشترین تاثیر را بر بروز رفتار شهروندی کارکنان دارد (Kim, 2006).

### رفتار شهروندی مشتریان

اعمال و رفتارهایی که از مشتریان سر می زند، در سازمان هایی که به فراخور نوع فعالیت هایشان با ارباب رجوع و مشتری سر و کار دارند - مانند سازمان های خدماتی - از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و به همان

شهروندی مشتریان (Customer Citizenship Behavior) تمرکز کرده است، رفتارهای مثبت و داوطلبانه ای که از مشتریان بروز می کند و برای سازمان مفید است.

بون (۱۹۸۶) این بحث را مطرح می کند که یکی از تفاوت های اصلی بین شرکت های خدماتی و تولیدی در این امر است که بر خلاف شرکت های تولیدی که مشتریان به ندرت در جریان تولید حضور دارند، در شرکت های خدماتی، حضور فیزیکی مشتریان در فرایند ارائه خدمت مشهود است. بنابراین می توان گفت که در شرکت های خدماتی هر دوی مشتریان و کارکنان، منابع انسانی سازمان را تشکیل می دهند و پژوهش هایی نیز در زمینه مدیریت بر مشتریان به عنوان منابع انسانی سازمان انجام گرفته است.

پژوهش های انجام شده توسط کلی و اسکینر نیز نشان می دهد که در شرکت های خدماتی دست کم در برخی جوانب باید مشتریان را همانند کارکنان و اعضای سازمان فرض کرد بر این اساس، بدیهی است که مشتریان سازمان ها نیز در برخی شرایط همانند کارمندان آن سازمان از خود رفتار شهروندی نشان دهند. اینگونه رفتارهای اجتماعی تاثیر مثبتی بر عملکرد کارمندان و سازمان دارد. مواردی از قبیل قدردانی از کارمند با کلمات محبت آمیز، تقدیم هدیه و یا ارائه پیشنهاد برای بهبود خدمات، مصداق های رفتارهای شهروندی مشتریان هستند که می تواند برای شرکت ها منبع بالقوه ای از مزیت رقابتی ایجاد کند.

پژوهشگران از واژگان مختلفی برای توصیف رفتارهای شهروندی مشتریان استفاده می کنند، از جمله عملکرد خودخواسته مشتریان (Customer Voluntary Performance) و رفتارهای فراتر از نقش مشتریان (Customer Extra-Role Behavior) که همگی به یک مفهوم اشاره دارند (Youjae and Gong, 2006).

باید به این نکته نیز توجه کرد که برخی از رفتارهای اجتماعی مشتریان نسبت به کارمندان یا سایر مشتریان می تواند با اهداف سازمان متناقض باشد. به طور مثال یک مشتری ممکن است کارمندی را از شغلی با حقوق پرداختی بالاتر آگاه کند و یا یک مشتری دیگر را از

رفتارهای داوطلبانه  
مشتریان تاثیر مثبتی  
بر روابط میان مشتری و  
کارمند و همچنین تعاملات  
اجتماعی سازمان دارد  
و به مستحکم تر شدن روابط  
بین مشتری و سازمان می انجامد

نسبت که رفتارهای مثبت و سازنده آنها می تواند به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک کند، رفتارهای منفی و مخرب آنها نیز می تواند در کار سازمان اختلال ایجاد کند که این امر نشان از جایگاه انکار ناپذیر مشتریان در عملکرد سازمان ها دارد. از این روست که مطالعه رفتارهای مشتریان مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. در این راستا، در سال های اخیر دو جریان مستقل به مطالعه رفتار مشتریان پرداخته اند که یکی بر رفتارهای اختیاری و دیگری بر رفتارهای اختیاری (Dysfunctional Behavior) تمرکز دارد که برای سازمان ها مشکلات فراوانی به وجود می آورد و جریان دیگر بر رفتارهای

خدماتی که توسط سازمان رقیب با قیمت پایین تر ارائه می شود باخبر کند. گرچه اینگونه رفتارها برای مخاطبان خوشایند است، ولی برای سازمان نتیجه خوبی در بر ندارد. بنابراین منظور از رفتار شهروندی مشتری، رفتارهای داوطلبانه ای است که فرای نقشی است که از مشتری در فرایند ارائه خدمت انتظار می رود و هدف اینگونه رفتارها، کمک به اثربخش تر کردن عملکرد سازمان و همچنین کمک به سازمان در ارائه خدماتی با کیفیت بهتر است (Bove et a., 2008).

### ابعاد رفتار شهروندی مشتریان

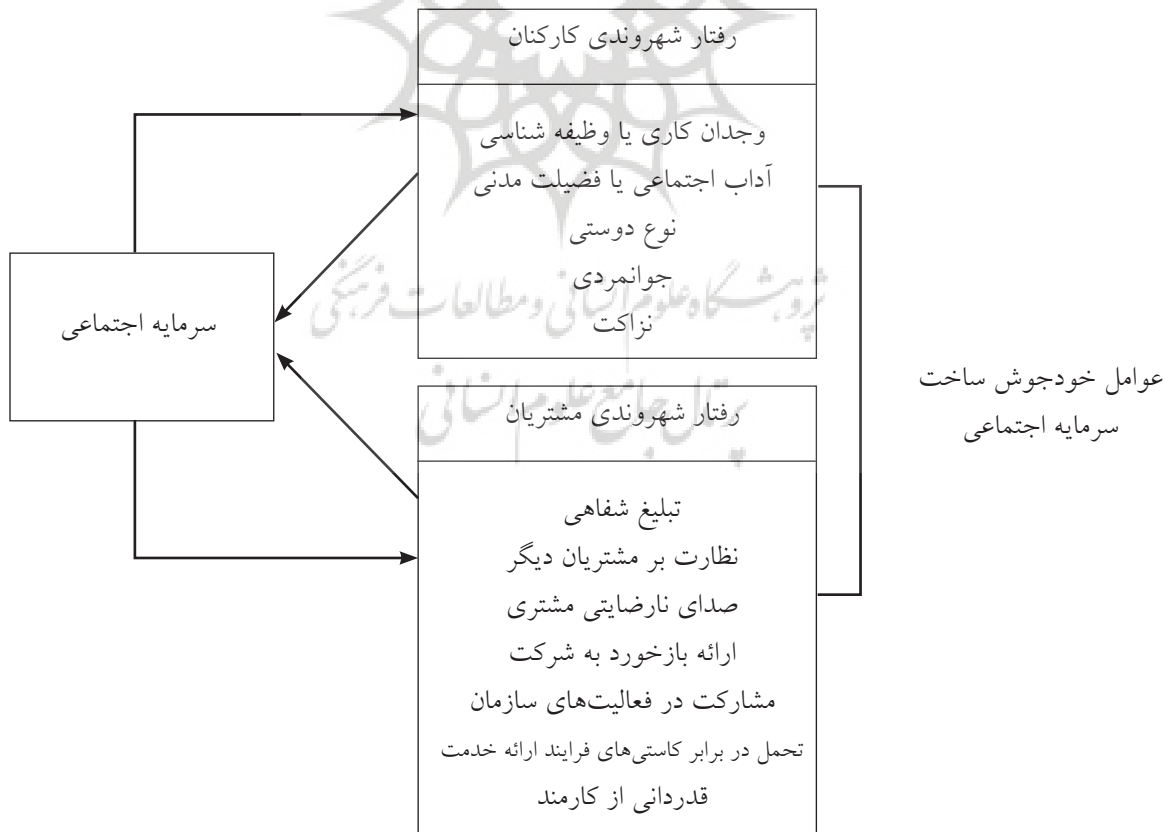
تبیین ابعاد و مصداق های رفتار شهروندی مشتریان سابقه چندان طولانی ندارد. بتنکورت در سال ۱۹۹۷ اعمالی نظیر مشارکت در فعالیت های شرکت، وفاداری و تشریک مساعی را به عنوان مصداق رفتار شهروندی مشتریان در نظر گرفت.

در تحقیقات دیگر، تحمل و بردباری مشتریان در برابر نقص ها و کاستی هایی که در فرایند ارائه خدمت وجود خواهد داشت، یکی دیگر از ابعاد رفتار شهروندی مشتریان به حساب می آید. گروت (۲۰۰۵) نیز به شرح سه بعد دیگر از رفتار شهروندی مشتریان پرداخت که عبارت اند از: ۱) ارائه بازخورد به شرکت که با انجام این امر اطلاعات مناسبی برای شرکت فراهم می شود که کمک شایانی در بهبود فرایند ارائه خدمت خواهد کرد. ۲) کمک به مشتریان دیگر، نظیر کمک به آنها در پیدا کردن محصول یا خدمتی که مناسب حال آنها باشد و یا توضیح دادن به آنها در مورد چگونگی استفاده صحیح و بهینه از محصول یا خدمت دریافتی، که این وجه به بعد نوع دوستی در رفتار شهروندی کارکنان، بسیار شبیه است که راجع به آن توضیح داده شد. ۳) توصیه به دیگران (دوستان و آشنایان) در استفاده از خدمات

شرکت، باو و پروان (۲۰۰۸) به بسط این موضوع پرداختند و موارد دیگری را به عنوان مصداق رفتار شهروندی مشتریان در نظر گرفتند، از جمله تبلیغ شفاهی، صدای نارضایتی مشتری و نظارت بر مشتریان دیگر.

تبلیغ شفاهی ارتباطی دو طرفه و غیررسمی است که میان گوینده و شنونده با نیتی غیر تجاری برقرار می شود که مرتبط با موضوع فعالیت سازمان است. تبلیغ شفاهی یکی از تاثیرگذارترین نیروها در بازار است و احتمالاً قدیمی ترین مکانیزمی است که از طریق آن نظرات و عقاید افراد نسبت به یک محصول، سازمان یا یک خدمت به صورت سینه به سینه به افراد دیگر منتقل می شود و در بین دیگران گسترش می یابد.

صدای نارضایتی مشتری، به شکایت مستقیم مشتری از شرکت به شرکت اشاره دارد؛ در مواقعی که مشکلی وجود دارد.



شکل ۱: مدل ارتباط رفتارهای شهروندی و سرمایه اجتماعی

یعنی به جای آنکه نارسایی و مشکل به وجود آمده را با مشتریان بالقوه دیگر در میان بگذارد، به خود شرکت مراجعه می‌کند و از این طریق فرصت لازم را به شرکت ارائه کننده خدمت می‌دهد تا نارسایی به وجود آمده را بر طرف کند و در نهایت بتواند اعتبار خود را نگه دارد و ارتباط خود را با مشتریان همچنان حفظ کند (Bove et al., 2008).

نظارت بر مشتریان دیگر نیز به معنای زیر نظر گرفتن و توجه داشتن به رفتارهای مشتریان دیگر است تا در صورتی که رفتارهای ناشایست و نادرستی از برخی از آنها سر زد، واکنش مناسب را اعمال کنند. همانطور که ملاحظه می‌شود، اینگونه رفتارهای داوطلبانه مشتریان تاثیر مثبتی بر روابط میان مشتری و کارمند و همچنین تعاملات اجتماعی سازمان دارد و به مستحکم تر شدن روابط بین مشتری و سازمان می‌انجامد و از آنجا که بنا به تعریف سرمایه اجتماعی، این پدیده حاصل وجود روابط و تعاملات اجتماعی سازنده بین افراد سازمان و همچنین با افراد خارج از سازمان است، می‌توان گفت که برخی از رفتارهای شهروندی مشتریان نسبت به یک سازمان تاثیر مثبتی در ایجاد و ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در سازمان دارد.

### عوامل اثر گذار بر رفتار شهروندی مشتریان

بعد از روشن شدن مفهوم رفتار شهروندی مشتریان و تبیین ابعاد آن و همچنین بررسی نقش بی بدیل آن در کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها، مطالعه عواملی که باعث بروز رفتار شهروندی از سوی مشتریان می‌شود، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

به طور کلی جهت توضیح در مورد علل بروز رفتار شهروندی از تئوری تبادل اجتماعی می‌توان کمک گرفت؛ بدین مفهوم که عملی که یک فرد نسبت به فردی دیگر انجام می‌دهد، بر مبنای ارزشی است که وی انتظار دریافت آن را از طرف مقابل دارد. مشتریان نیز در تعامل خود با شرکت به صورت ناخودآگاه به این رابطه بده بستن توجه دارند و در صورت برآورده شدن انتظارات آنها در فرایند ارائه خدمت

و رضایتشان از خدمات دریافتی، در پاسخ، رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند. علاوه بر تئوری تبادل اجتماعی برخی از انگیزه های خود جوش نیز می‌تواند عامل بروز رفتارهای شهروندی در مشتریان شود. به عنوان مثال وجود انگیزه های نوع دوستانه در یک مشتری می‌تواند موجب ابراز همدلی او با یک کارمند شود. عواملی نظیر عملکرد کارکنان و ادراک مشتری از وجود عدالت در تعامل خود با شرکت نیز بر بروز رفتارهای شهروندی از سوی مشتریان تاثیر بسزایی دارد (Bove et al., 2008).

کارکنانی که در تماس با مشتری هستند، نقشی اساسی در برانگیختن

**کارکنانی که در تماس با مشتری هستند، نقشی اساسی در برانگیختن مشتریان در بروز رفتارهای شهروندی ایفا می‌کنند، چرا که اغلب موارد، این کارکنان عمده‌ترین نقطه تماس شرکت با مشتری در هنگام ارائه خدمت هستند**

عملکرد سازمان کمک می‌کند، بشوند. همچنین با و همکارانش (۲۰۰۸) به ارزیابی نقش کارکنان در تشویق رفتار شهروندی مشتریان پرداختند و عنوان کردند که ادراک مشتریان از اعتبار کارکنان و خیر اندیشی آنها تاثیر مستقیمی بر بروز رفتارهای شهروندی در مشتریان دارد. لازم به ذکر است که منظور از ادراک مشتری از اعتبار کارمند، فضایی است که در آن مشتری احساس می‌کند که کارمند تخصص لازم برای عملکرد خوب و انجام اثربخش وظیفه محوله را دارد. همچنین هنگامی که مشتری مشاهده می‌کند که کارمند موجبات رفاه حال او را با اقدامات داوطلبانه خود فراهم می‌کند، احساس می‌کند که کارمند، خیراندیش است.

رضایت مشتریان از شرکت نیز نقشی اساسی در بروز رفتارهای شهروندی ایفا می‌کند، در نتیجه عواملی نظیر کیفیت خدمات ارائه شده و طرز برخورد کارکنان که تاثیر مستقیمی بر رضایت مشتری دارند، می‌توانند عامل بروز رفتار شهروندی در مشتریان باشند.

### الگوی ارتباط رفتار شهروندی کارکنان و مشتریان به عنوان عوامل خودجوش ساخت سرمایه اجتماعی

همانطور که اشاره شد، یکی از عوامل ساخت سرمایه اجتماعی به عقیده کلمن عوامل خود جوش است و بر اساس آنچه تاکنون گفته شد، رفتارهای شهروندی کارکنان و مشتریان با توجه به ماهیت داوطلبانه و خودجوش اینگونه رفتارها در بهبود سطح تعاملات اجتماعی در سازمان می‌تواند به کسب و ارتقای سرمایه اجتماعی در سازمان کمک شایانی کند.

از طرفی دیگر ایجاد و ماندگاری سرمایه اجتماعی که بر مشارکت عملیاتی بیشتر و ارتباطات قوی تر مبتنی است، تمایل به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز افزایش می‌دهد (Foote and Tang, 2008). در نتیجه این ارتباطی دو سویه است و سطح بالای سرمایه اجتماعی نیز به نوبه خود منجر به افزایش وقوع رفتارهای شهروندی می‌شود.

بنابر آنچه تاکنون گفته شد، رفتارهای شهروندی کارکنان و مشتریان، با سرمایه

J. Ferguson, Jasmin Bergeron (2006) Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages, Journal of Business Research.

12. Ferres, Natalie, Julia Connell, Anthony Travaglione (2004) "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", Journal of Managerial Psychology Vol. 19 No. 6.

13. Kim, Sangmook (2006) "Public Service Motivation And Organizational Citizenship Behavior in Korea", International Journal of Manpower Vol. 27 No. 8.

14. Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi and Albert Matousek (2007) "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions, Corporate Governance, VOL, 7 NO. 5. ISSN 1472-0701

15. Youjae Yi, Gong, Taeshik (2008) "The Effects of Customer Justice Perception and Affect on Customer Citizenship Behavior and Customer Dysfunctional Behavior", Industrial Marketing Management.

امیر شریف فر: دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی

فرهنگ مدیریت، شماره ۱۲. ۳. زارع، حمید (۱۳۸۳) نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان، فرهنگ مدیریت، شماره ۶.

۴. مقیمی، محمد (۱۳۸۴) رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فرهنگ مدیریت، شماره ۱۱.

۵. محقق، مهدی (۱۳۸۵) سرمایه اجتماعی، تهران، چاپ اول.

6. Adelowore, A. and Jamal, A. (2007) "Customer-employee relationship: The role of self-employee congruence", European Journal of Marketing Vol. 42 No. 11/12.

7. Bove, L. Simon J. Pervan, Sharon E. Beatty, Edward Shiu (2008) "Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors", Journal of Business Research.

8. Carmen Barroso, Castro, Enrique, Mart'n Armario and David Mart'n Ruiz (2004) "The Influence of Employee Organizational Citizenship behavior on Customer loyalty", International Journal of Service Industry Management Vol. 15 No. 1.

9. Foote David A and Li-Ping Tang Thomas (2008) Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?", Management Decision Vol. 46 No. 6.

10. Desivilya, Helena Syna, Yoav Sabag and Efrat Ashton (2006)

"Prosocial Tendencies in Organizations. The Role of Attachment Styles and Organizational Justice in Shaping Organizational citizenship Behavior", International Journal of Organizational Analysis

Vol. 14 No. 1.

11. Paulin, Michèle, Ronald

اجتماعی رابطه مستقیمی دارند و بر آن تاثیر می گذارند و از آن تاثیر می پذیرند. در شکل (۱)، مدل «رابطه بین رفتارهای شهروندی کارکنان و مشتریان و سرمایه اجتماعی» نمایش داده می شود.

### نتیجه گیری

در این نوشتار بر خلاف مقالات پیشین که مقوله رفتار شهروندی را فقط در حوزه کارکنان سازمان مورد بررسی قرار داده بودند، با توجه به اهمیتی که مشتریان در موفقیت سازمان ها دارند و همچنین پژوهش هایی که اخیرا در سطح جهانی در حوزه رفتار شهروندی مشتریان که از مباحث جدید در حوزه مدیریت است، انجام شده، توجه ویژه ای به بخش مشتریان شده است و رفتار شهروندی هم در بخش کارکنان و هم در بخش مشتریان مورد بررسی قرار گرفت و به ارتباط این دو مقوله با سرمایه اجتماعی پرداخته شد. سازمان هایی که در بخش خدمات هستند، می توانند شرایط محیط کار را به نحوی طراحی و مدیریت کنند که منجر به رضایت کارکنان و تعهد بیشتر آنها به سازمان شود که در نتیجه آن به صورتی با مشتری برخورد می کنند و رفتارهایی انجام می دهند که به رضایت مشتریان می انجامد و به وفاداری مشتریان به سازمان مذکور کمک می کند و همچنین کیفیت خدمات دریافتی را در نظر مشتریان بالاتر می برد و تنها در این شرایط مساعد است که می توان انتظار داشت که مشتریان نیز رفتارهای شهروندی از خود بروز دهند که در نهایت این امر منجر به همکاری بیشتر و افزایش سطح روابط و تعاملات سازنده بین افراد سازمان و همچنین با افراد خارج از سازمان می شود و می تواند به ارتقای سرمایه اجتماعی در سازمان بینجامد. □

### منابع و ماخذ:

۱. الوانی، سیدمهدی، شیروانی، علیرضا (۱۳۸۳) سرمایه اجتماعی، اصل محوری توسعه، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۷، مرداد.

۲. زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا، توره، ناصر (۱۳۸۵) شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی،

## Business English

for  
Managers & Professionals



**با متد لایو L.I.V.E**

**قابل توجه مدیران و کارشناسان**

- انگلیسی برای شرکت در کنفرانس ها و سمینارها **E.C.S**
- مهارت در مذاکره و مدیریت جلسات به انگلیسی **E.M.N**
- مهارت در مکالمات تلفنی به انگلیسی **E.T.S**
- مهارت در **presentation** **E.P.S**
- مهارت در ارتباطات اجتماعی به انگلیسی **E.F.S**
- مهارت در مکاتبات به انگلیسی و **Email** **E.C.C**
- درک کامل اخبار انگلیسی **U.N.P**
- درک کامل فیلم مستند و سینمایی به انگلیسی **U.M.P**

تلفن: ۸۸۲۳۳۱۰۱ - ۸۸۲۳۳۷۲۰۸