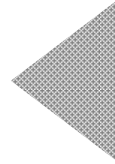


تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی (OCB)^۱؛ ماهیت، محتوی و کارکردها



دکتر غلامعلی طبرسا^۲

لیلا میرزاده^۳

(تاریخ دریافت ۸۹/۳/۳ - تاریخ تصویب ۸۹/۸/۳)

چکیده

امروزه سازمان‌ها در محیط جهانی بسیار رقابتی عمل می‌کنند و مدیران برای ارتقاء بهره‌وری و موفقیت سازمان‌هایشان در چنین محیطی، سازوکارهای مختلفی از جمله کوچک‌سازی سازمان‌ها و مکانیزه کردن امور را به کار می‌گیرند. در حالی که این روش‌ها می‌تواند مؤثر باشد، اما موضوع اصلی که در طی چند سال اخیر به عنوان عاملی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته، داشتن کارکنانی متعهد به سازمان است که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش نمایند. محققان سازمانی از چنین رفتارهایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، یاد کرده و نمونه‌هایی از این رفتارها مثل نوع دوستی^۴ و وجدان‌کاری^۵ را شناسایی نموده‌اند. به دلیل اهمیت این نوع رفتارها، در طی سال‌های اخیر، تحقیقات نسبتاً چشمگیری بر روی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آنها تمرکز کرده و عوامل مشترکی از قبیل هنجارهای گروهی، ساختار سازمانی و عدالت سازمانی به عنوان متغیرهای زمینه‌ای، جهت توسعه و استقرار این رفتارها، مورد شناسایی واقع شده‌اند. عامل دیگری که در

۱ - Organizational Citizenship Behavior

۲ - دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، g_tabarsa@sbu.ac.ir

۳ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی، leilamirzadeh@gmail.com

۴ - Altruism

۵ - Conscientiousness

بسیاری از مطالعات به عنوان متغیری تأثیرگذار بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان شناخته شده، فرهنگ سازمانی است که به طور ضمنی تعریف می‌کند که چه رفتارهایی درون مرزهای سازمان مناسب و چه رفتارهایی نامناسب است. پس با توجه به اهمیت رفتارهای شهروندی و همچنین نقش فرهنگ سازمانی در کنترل رفتار کارکنان، در این مقاله به تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ ملی^۱، فردگرایی- جمع‌گرایی^۲، فاصله قدرت^۳، فرهنگ سازمانی^۴.

مقدمه

همانطور که ذکر شد امروزه برای ارتقاء عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات زیادی در سال‌های اخیر به بررسی مفاهیم، عوامل تأثیرگذار و پیامد این رفتارها تمرکز کرده‌اند. بسیاری از عوامل پیش‌بینی‌کننده یا تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی که در تحقیقات مختلف مورد توجه قرار گرفته، عوامل زمینه‌ای، مانند ساختار سازمانی، هنجارهای گروهی و عدالت سازمانی بوده است (پاین یولای و دیگران^۵، ۲۰۰۰: ۴۷). فرهنگ سازمانی نیز به عنوان یکی از مهمترین متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و به طور کلی بر رفتار کارکنان در تحقیقات زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیر گذاشته و آنان را تشویق کند که هنگام نیاز، به یکدیگر کمک کنند و بنابراین رفتارهای خارج از نقش^۶ را به نمایش گذارند. ارزش‌هایی که در فرهنگ سازمانی نهفته، ممکن است باعث ارتقاء یا مانع عملکرد رفتارهای شهروندی سازمانی شود.

۱ - National Culture

۲- Individualism- Collectivism

۳ - Power Distance

۴- Organizational Culture

۵ - Paine, Yulie et al.

۶ - Extra- Role Behavior

با توجه به اهمیت این مفهوم در تأثیر بر رفتار و نگرش افراد، در این مقاله سعی شده تا جایگاه آن در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی تبیین شود. ابتدا تاریخچه رفتارهای شهروندی سازمانی، تعاریف آن، عوامل تأثیرگذار بر آن و سپس انواع این رفتارها که تا کنون توسط محققانی چون ارگان^۱، نت میر^۲، وان دینه^۳ و پودساکف^۴ شناسایی شده، مطرح و استنتاجات لازم ارائه خواهد شد. همچنین به تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه محققانی چون هافستد^۵، ادگار شاین^۶ و هچ^۷ پرداخته و سپس نقش آن در سازمان، نتایج تحقیقاتی که در رابطه با اثر فرهنگ سازمانی بر دیگر متغیرهای سازمانی انجام شده و نیز طبقه‌بندی‌هایی از انواع فرهنگ سازمانی ارائه خواهد شد. سپس با نتیجه‌گیری از یافته‌های این تحقیقات، جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی تبیین خواهد شد.

تاریخچه و تعاریف رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی را برای اولین بار ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ میلادی به کار گرفتند. گرچه قبل از آن‌ها افرادی همچون کتز و کاهن^۸ با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش»^۹ در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و نیز قبل از آنها چستر بارنارد^{۱۰} با بیان مفهوم «تمایل به همکاری»^{۱۱} در سال ۱۹۳۸ میلادی به این موضوع توجه نمودند (پودساکف، پی^{۱۲}، ۵۱۳:۲۰۰۰). مرور ادبیات در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی نشان

۱ - Orqan

۲ - Netmeyer

۳ - Vandyne

۴ - Podsakoff

۵ - Hofsted

۶ - Edgar Schain

۷ - Hatch

۸ - Katz and Kahn

۹ - Innovative and Spontaneous Behavior

۱۰ - Chester Barnard

۱۱ - Willingness to Cooperate

۱۲ - Podsakoff P.

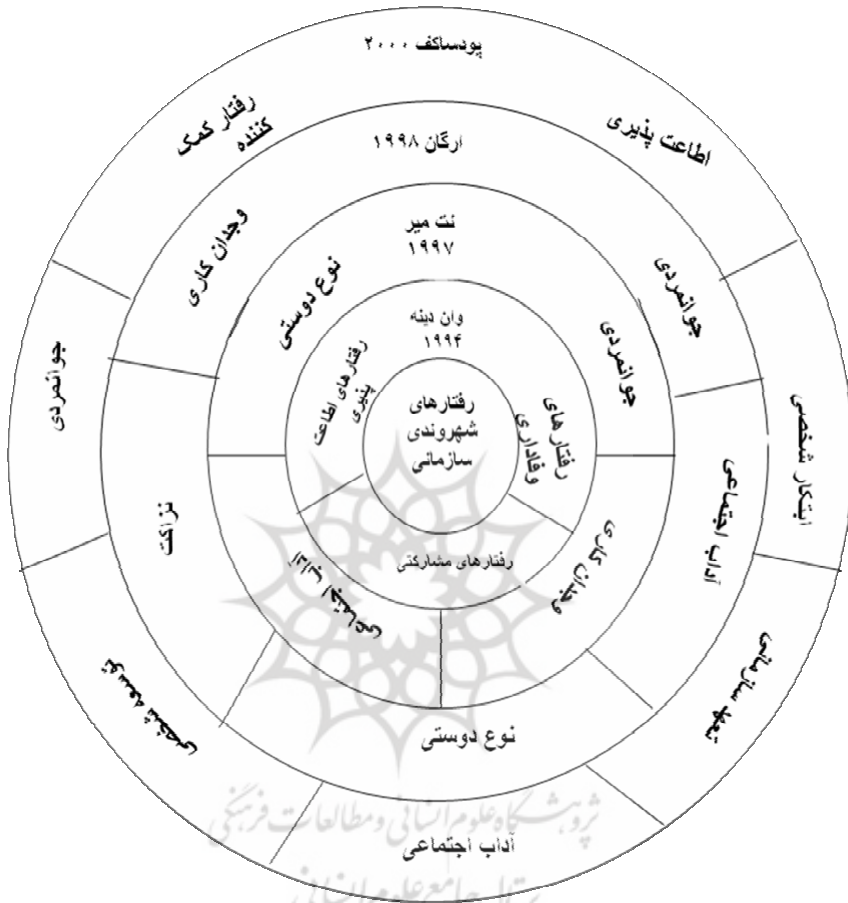
می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف این رفتارها وجود دارد. ارگان در سال ۱۹۸۸ میلادی و دیگر محققان اولیه در رابطه با این موضوع، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانقشی مورد بررسی قرار دادند، به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار، فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها مشخص شده است و به طور صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد قدردانی قرار نمی‌گیرند.

جریان دیگری از تحقیق پیشنهاد می‌کند که این رفتارها باید جدا از عملکرد کاری بررسی شود و به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل همه رفتارهای مثبت افراد مرتبط با یک سازمان است، مورد توجه قرار گیرد. تفکیک بین عملکرد نقش و فرانش به چند دلیل مشکل خواهد بود. اول اینکه ادراکات مدیریتی و کارمندی از عملکرد و مسئولیت‌های کارکنان ضرورتاً مشابه هم نیست و دوم اینکه ادراکات کارکنان از مسئولیت‌ها و عملکرد تحت تأثیر رضایت آنها در محیط کار است (کاسترو، کامرون باروسو^۱ و دیگران، ۲۰۰۴: ۲۹). به علت چنین پیچیدگی‌هایی، تعریف ارگان از رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتار فرانش انتخاب می‌گردد. با توجه به تعاریف ارگان از رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که این نوع رفتارها، رفتارهای مثبتی است که افراد از روی میل و اراده انجام می‌دهند و تحت اجبار و الزامات رسمی شغل نیستند. یعنی رفتارهای فرانشی هستند و از طریق سیستم رسمی سازمان، پاداشی به دنبال ندارند؛ اما می‌توان انتظار داشت که توسط سیستم‌های غیر رسمی تقویت شوند. این رفتارها بیشتر به خاطر بهره‌وری گروه یا سازمان انجام می‌شوند.

انواع رفتارهای شهروندی سازمانی

با وجود توجه روزافزون به این رفتارها، یک توافق نظر در مورد انواع آنها وجود نداشته است، به طوری که طبقه‌بندی‌های مختلفی برای رفتار شهروندی مطرح شده که در شکل (۱) به برخی از آنها اشاره می‌شود:

شکل (۱) بعضی از انواع رفتارهای شهروندی سازمانی



یک طبقه‌بندی از رفتارهای شهروندی سازمانی توسط وان دینه و همکارانش در سال ۱۹۹۴ میلادی ارائه شده که سه نوع رفتار شهروندی سازمانی را معرفی کرده‌اند که شامل: ۱- رفتار وفاداری؛ ۲- رفتار اطاعت‌پذیری؛ ۳- رفتار مشارکتی می‌باشد (باین استک، کارول^۱ و دیگران، ۲۰۰۳: ۳۶۵). طبقه بندی دیگری نیز توسط نت میر (۱۹۹۷) ارائه شده که رفتارهای

۱ - Bienstock, Carol et al

شهروندی سازمانی را در ۴ طبقه به شرح زیر دسته‌بندی کرده است: ۱- جوانمردی؛ ۲- آداب اجتماعی؛ ۳- وجدان کاری؛ ۴- نوع دوستی (کاسترو، کامرون باروسو^۱ و دیگران، ۲۰۰۳: ۳۰). ارگان نیز رفتارهای شهروندی سازمانی را در پنج بعد به شرح زیر شناسایی کرد که شامل: ۱- وجدان کاری؛ ۲- نوع دوستی؛ ۳- آداب اجتماعی؛ ۴- جوانمردی؛ ۵- نزاکت می‌باشند (بل، سایمون جی^۲ و دیگران، ۲۰۰۲: ۱۳۲). با توجه به طبقه‌بندی‌های مختلف از این رفتارها، پودساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی طبقه‌بندی مفصلی از این رفتارها شامل ۷ نوع رفتار ارائه نمود که عبارتند از: ۱- رفتارهای کمک‌کننده^۳؛ ۲- جوانمردی^۴؛ ۳- ابتکار شخصی^۵؛ ۴- آداب اجتماعی^۶؛ ۵- تعهد سازمانی^۷؛ ۶- توسعه شخصی^۸؛ ۷- اطاعت‌پذیری (کاسترو، کامرون باروسو^۱ و دیگران، ۲۰۰۴: ۲۹). این طبقه‌بندی‌ها تقریباً از نظر مفهومی هم‌پوشانی دارند.

فرهنگ سازمانی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده رفتارهای شهروندی

با توجه به اهمیتی که برای رفتارهای شهروندی سازمانی در تأثیر بر عملکرد سازمان، کیفیت خدمات و به طور کلی بهره‌وری سازمانی در تحقیقات مختلف ذکر شده، درک عوامل پیش‌بینی‌کننده یا تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. در تحقیقاتی که در سال‌های اخیر بر روی موضوع رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده، عواملی شامل نگرش‌های شغلی، اعتماد بین شخصی، وفاداری به رهبر، ویژگی‌های شغلی، تأثیرات ذاتی و تأثیرات موقعیتی (شفر، مارگارت^۹، ۲۰۰۵: ۴۰۷) بیان شده است که به طور کلی می‌توان آنها را در چهار طبقه دسته‌بندی کرد: ۱- ویژگی‌های کارکنان؛ ۲- ویژگی‌های سازمان؛ ۳- ویژگی‌های

۱ - Castro, Carmen Barroso et al

۲ - Bell, Simon J. et al

۳ - Helping Behavior

۴ - Sportsmanship

۵ - Individual Initiative

۶ - Civic Virtue

۷ - Personal Development

۸ - Castro, Carmen Barroso et al

۹ - Shaffer, Margaret

شغل؛ ۴- ویژگی‌های رهبر.

همچنین دو منشأ که رفتارهای شهروندی از آن ناشی می‌شوند شخصیت و نگرش کارکنان بیان شده است (کاسترو، کامرون باروسو و دیگران، ۲۰۰۴: ۳۰). در این مقاله نیز از بین این عوامل به دلیل اهمیت و نقش فرهنگ در تأثیر بر رفتار و نگرش‌ها، تأثیرات فرهنگی مورد توجه قرار می‌گیرد و با توجه به تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و دیگر متغیرهای سازمانی مثل تعهد، رضایت شغلی و عدالت سازمانی انجام شده، جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی بیان می‌شود. بدین منظور ابتدا تاریخچه و مفاهیم فرهنگ سازمانی بیان می‌گردد و سپس با مروری بر تحقیقات انجام شده در مورد فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی، جایگاه آن در ارتقاء این رفتارها تبیین می‌شود.

تاریخچه و مفاهیم فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ در ابتدا برای مشخص کردن تفاوت بین انسان‌ها و حیوانات استفاده شده است. ماری جو هچ مطرح می‌کند که فرهنگ جنبه‌های منحصر به فردی از یک جامعه، اغلب یک گروه انسانی مشخص را نشان می‌دهد (جانسون، انجل به نقل از هچ^۱، ۲۰۰۸: ۴۴). مفهوم فرهنگ سازمانی که در مردم‌شناسی^۲ ریشه دارد، توسط مردم‌شناسان، به عنوان روش‌های شکل‌یافته^۳ از تفکر، احساس و واکنش که به طور عمده توسط علائم یا نشانه‌ها^۴ حاصل شده و انتقال می‌یابند، تعریف شده است (کی، سوزان به نقل از کلوک‌هان^۵، ۱۹۹۹: ۲۱۷). آندرو پتیگرو^۶ (۱۹۷۹) برای نخستین بار واژه فرهنگ سازمانی را در ادبیات آکادمیک مطرح کرد. پس از آن در طی زمان مطالعه فرهنگ، گسترش یافت و نظریه‌پردازان سازمان به کیفیت متحد کردن گروه‌ها توجه کرده و آن را در مطالعه سازمان به کار گرفتند.

۱ - Hatch, Printed in Jahson Angel

۲ - Anthropology

۳ - Patterned

۴ - Symbols

۵ - Klockhohn, Printed in Key, Susan

۶ - Andrew Pettigrew

تئوری عمومی کنش پارسونز^۱ نیز یک مدل اولیه از فرهنگ سازمانی است که در توضیح کامل آن، راجر^۲ بیان می‌کند که این تئوری از سه بخش تشکیل شده است: سیستم فرهنگی (سیستمی از معانی درون سازمان)، سیستم اجتماعی (روش به نمایش گذاشتن رفتارهای شهروندی سازمانی)، سیستم شخصیتی (سیستم‌های انگیزشی). این سه سیستم، چهار وظیفه مشابه برای یک سازمان دارند. پارسونز بیان می‌کند برای اینکه یک سیستم بقای خود را حفظ کند باید چهار وظیفه سازگاری، دستیابی به هدف، انسجام و حفظ الگوی نهفته را انجام دهد که به عنوان (آزیل)^۳ شناخته شده‌اند. حفظ الگوی نهفته که شامل ارزش‌ها، عقاید و فرضیات اساسی است، تعیین می‌کند که افراد چگونه سه وظیفه دیگر را انجام دهند و الگوهای رفتاری سیستم را از طریق قرارداد روانشناختی، حفظ کنند. این مفهوم از تئوری پارسونز را ادگار شاین توسعه داد و مطرح کرد که فرهنگ یک تعیین‌کننده مهم از رفتارها و روش‌های افرادی است که یک سازمان را تشکیل می‌دهند. او بیان کرد که فرهنگ سازمان در سه سطح: نمادهای قابل مشاهده، ارزش‌های قراردادی و فرضیات بنیادی اتفاق می‌افتد و اینکه فهم فرهنگ یک ابزار حیاتی در فهم پویایی‌های درون یک سازمان است (جانسون، انجل^۴، ۲۰۰۸: ۴۶-۴۵).

از دیدگاه شاین، فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی گفته می‌شود که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنش‌ها نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیطی را مشخص می‌سازد. این تعریف بیانگر سه ویژگی مهم فرهنگ سازمانی است. اولاً فرهنگ سازمانی از طریق فرایند جامعه‌پذیری به کارمندان جدید منتقل می‌شود. ثانیاً بر رفتار افراد در هنگام کار تأثیر می‌گذارد و نهایتاً، فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف به کار گرفته می‌شود که در شکل (۲) نشان داده شده است.

۱- Parson's General Action Theory

۲- Rocher

۳- AGIL: Adaptation, Goal attainment, Integration, Latent pattern maintenance

۴ - Jahson Angel



شکل (۲) - سطوح فرهنگ سازمانی

منبع: (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۴: ۵۰)

شکل (۲) بیانگر سه سطح مهم فرهنگ سازمانی است که عبارتند از:

۱) **نمادهای قابل مشاهده** که در سطح عینی تری از فرهنگ سازمانی قرار دارند و در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ می باشند؛ مثل عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداش ها، داستان ها در مورد سازمان، فهرستی از ارزش ها و اصول و موارد دیگر است. این سطح نیز شامل رفتارهای قابل مشاهده افراد و گروه هاست. نمادها نسبت به جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی، به راحتی تغییر می یابند.

۲) **ارزش های قراردادی** که دارای پنج ویژگی مهم بوده و عبارتند از:

- ۱- ارزش ها، همان اصول و اعتقادات هستند؛
- ۲- ارزش ها وابسته به رفتارها یا نگرش های مطلوب اند؛
- ۳- موقعیت های برتر؛
- ۴- به انتخاب راهنما یا ارزیابی رویدادها و رفتارها کمک می کنند؛
- ۵- بر حسب اهمیتی نسبی، طبقه بندی می شوند.

۳) **فرضیات بنیادی**: این فرضیات که غیر قابل رؤیت اند، نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی اند. این فرضیات متشکل از ارزش های سازمانی هستند که با گذشت زمان، پذیرفته می شوند و رفتار سازمانی را هدایت می کنند و در برابر تغییر مقاوم هستند (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۴: ۵۱) که هر قدر این ارزش ها قوی تر باشند، معرف فرهنگ قوی آن سازمانند که

می‌توانند بر رفتار اعضای سازمان، اثرات شدیدی بگذارند. سازمان‌های مذهبی، مکتب‌های اندیشه و شرکت‌های ژاپنی هر یک نمونه‌ای از سازمان‌هایی هستند که فرهنگ‌های بسیار قوی دارند. هنگامی که جیمز جونز، - رهبر فرقه گایانا- توانست ۹۰۰ نفر عضو فرقه خود را وادار کند که به صورت دسته‌جمعی دست به خودکشی بزنند، می‌توان مشاهده کرد که اثرات اعمال نفوذ رفتاری می‌تواند بسی قوی‌تر از آن چیزی باشد که به رهبر نسبت می‌دهند. بدیهی است که نفوذ فرهنگی که توانست به چنین پایان غم‌انگیزی بیانجامد، می‌توانست موجب موفقیت بسیار زیادی هم بشود. نمونه‌های آن شرکت‌های آی.بی.ام و سونی هستند (رابینز، ۱۳۸۳: ۳۷۶).

طبق نظر هافستد (۱۹۹۱) سه عامل اساسی وجود دارد که تا حدی رفتار یک شخص را در محیط کار تعیین می‌کند: فرهنگ ملی، فرهنگ حرفه‌ای^۱ و فرهنگ سازمانی. فرهنگ ملی به طور اولیه مبتنی بر تفاوت در ارزش‌هایی است که از دوران کودکی در خانواده یاد می‌گیرند. فرهنگ حرفه‌ای بین دوران کودکی و بزرگسالی بدست می‌آید که شامل ارزش‌ها و روش‌های مشترک است؛ ادراکات فراگرفته‌ای که نشان می‌دهد در زمینه بعضی حرفه‌ها، چه چیزهایی و چگونه انجام شود. سرانجام فرهنگ سازمانی مبتنی بر تفاوت‌هایی در هنجارها و روش‌های مشترک است که در محیط کار یاد گرفته می‌شوند و درون مرزهای یک سازمان دارای اعتبارند (کبررا، انجل و دیگران^۲، ۲۰۰۱: ۲۵۵). با توجه به تعاریف مختلفی که برای فرهنگ سازمانی ارائه شده می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و آداب و رسوم مشترک است که مورد قبول اعضای آن سازمان بوده و قابل انتقال و یادگیری به افراد جدید در سازمان هستند. همچنین قادرند تا حد زیادی بر رفتار آنان در سازمان تأثیر بگذارند و به عنوان بهترین روشی که آن‌ها را در مسیر صحیح انجام کارهایشان قرار می‌دهد، دیده شود.

نقش فرهنگ در سازمان

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند:

۱- فرهنگ، تعیین‌کننده مرز سازمانی است؛

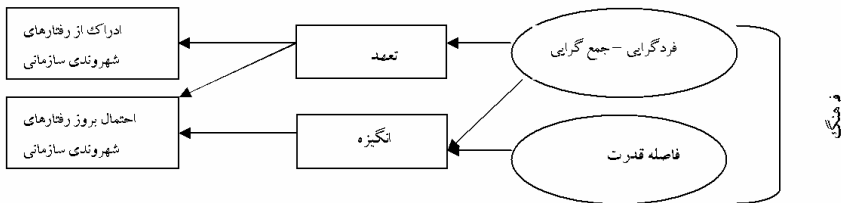
۱ -Occupational Culture

۲ -Cabrera,Angel et.al

- ۲- فرهنگ، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند؛
- ۳- فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود آید که بسی بیشتر از منافع شخصی فرد است؛
- ۴- فرهنگ، موجب ثبات و پایداری اجتماعی می گردد؛
- ۵- فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب بوجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود (رابینز، ۱۳۸۳: ۳۷۶).
- با توجه به این نقش ها که برای فرهنگ در یک سازمان ذکر شده، بویژه نقش سوم که افراد را به سمت تحقق منافع جمعی متعهد می سازد و نقش آخر که به عنوان عامل کنترل جهت ایجاد یا شکل دادن به نگرش ها و رفتارهای کارکنان محسوب می شود، می توان انتظار داشت که این متغیر وضعیتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد.

فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات زیادی در رابطه با نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای اخلاقی، اعتماد و بسیاری متغیرهای دیگر انجام شده که در بیشتر آن ها رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و این متغیرها یافت شده است. در اینجا به دلیل اهمیت نقش ارزش های فرهنگی در تأثیر بر رفتار و نگرش افراد، ابتدا نتیجه تحقیقی که در زمینه «فرهنگ ملی» در چند کشور انجام شده و سپس نتایج تحقیقات انجام شده در رابطه با فرهنگ سازمانی را بیان می کنیم. روش های سنتی و تاریخی که در فرهنگ ملی یا سنت جای گرفته، ممکن است سازمان ها را با الگوهای رفتاری منحصر به فرد، ساختارها و پویایی های گروهی بار آورد. سازمان هایی که خیلی فردگرا هستند به سیستم های پاداش مبتنی بر عملکرد فردی اهمیت می دهند و این به نوبه خود ممکن است مانع ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی شود. در تحقیقی که در مورد کاربرد و اهمیت رفتارهای شهروندی سازمانی در فرهنگ های مختلف در چند کشور انجام شده؛ دو بعد فرهنگی از طبقه بندی فرهنگی هافستد در ایجاد و ادراک از رفتارها در قالب مدل زیر مورد بررسی قرار گرفته اند.



منبع: (پاین و دیگران، ۲۰۰۰: ۴۸).

مدل بالا نشان می‌دهد که فرهنگ بافتی را ایجاد می‌کند که درون آن عوامل خاصی، بر تمایل کارمند در انجام رفتارهای شهروندی سازمانی، تأثیر می‌گذارد. «فردگرایی - جمع گرایی» با تأکید بر فرد در مقابل گروه یا سازمان مرتبط می‌شود و «فاصله قدرت»، سلسله مراتب، رابطه رهبر - پیرو و برابری را در برمی‌گیرد. «تعهد» یک احساس هویت و وفاداری به سازمان را نشان می‌دهد و «انگیزش»، انتظارات، نیاز به موفقیت و ادراک از انصاف را نشان می‌دهد. هافستد این ابعاد فرهنگی را به صورت زیر تعریف کرده است:

فردگرایی - جمع گرایی:

فردگرایی یک چارچوب اجتماعی ضعیفی را نشان می‌دهد که در آن فرض می‌شود افراد صرفاً مراقب خود و خانواده خود هستند، در حالی که جمع گرایی به وسیله یک چارچوب اجتماعی محکم و استواری مشخص می‌شود که در آن افراد بین اعضای گروه‌های خود و اعضای خارج از گروه‌های خود تمایز قائل می‌شوند. آنها انتظار دارند که در گروه خودشان به آنها توجه شود و در مقابل آنها نسبت به گروه احساس وفاداری مطلق دارند.

فاصله قدرت: فاصله قدرت نشان می‌دهد حدی که جامعه این حقیقت را می‌پذیرد که قدرت در مؤسسات و سازمان‌ها به طور مساوی توزیع شده است. این امر در ارزش‌هایی که افراد کم قدرت در جامعه مانند افراد پُر قدرت هستند، منعکس می‌شود (پاین یولای، بنت و ارگان، دنیس^۱ به نقل از پودساکف، ۲۰۰۰: ۴۸). در یک فرهنگ این دو بعد ممکن است بر چگونگی انتظار از رفتارهای شهروندی سازمانی و این که چرا افراد این رفتارها را از خود نشان می‌دهند، تأثیر بگذارد. فرهنگ‌های جمع‌گرا ممکن است رفتاری را تشویق کنند که برای سازمان و بویژه برای

گروه سودمند باشد. رفتار فراتر از وظیفه و رفتاری به عنوان خوب بودن در گروه، در فرهنگ‌های جمع‌گرا به عنوان یک هنجار است، اما در فرهنگ‌های فردگرا ممکن است به عنوان یک رفتار استثنایی ظاهر شود. فاصله قدرت و طبقه‌بندی اجتماعی نیز ممکن است بر ادراکات و عملکرد رفتارهای شهروندی سازمانی در فرهنگ‌های مختلف تأثیر بگذارد. رهبری که بیشتر سبک مشورتی داشته باشد، در فرهنگ با فاصله قدرت پایین ممکن است افراد را تشویق کند تا ابتکاراتی را خارج از نقش مشخصشان انجام دهند. در مقابل، زیردستان یک رهبر با سبک سلسله‌مراتبی در فرهنگی با فاصله قدرت زیاد، به آسانی تقاضاهایی که به طور صریح از آن‌ها خواسته شده را انجام می‌دهند؛ اما ممکن است بترسند که هر نوآوری چالشی به اختیارات رهبر باشد. برای مثال در فرهنگ‌های چینی که یک فرهنگ سنتی با فاصله قدرت زیاد است؛ کارکنان کمتر مایلند که مدیران خود را به چالش بکشند. افراد ممکن است آنچه به طور دقیق به آنها گفته شود را انجام دهند و بنابراین رفتارهای شهروندی سازمانی محدود شود.

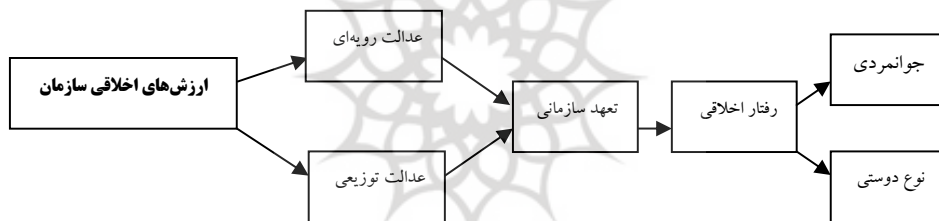
همچنین رابطه بین مدیر و زیردست به فاصله قدرت مرتبط است. در فرهنگ آمریکایی که فاصله قدرت پایین است، مبادله بین رهبر و زیردست به عنوان یک مبادله اجتماعی در نظر گرفته می‌شود و ادراک زیردست از رفتار منصفانه در آن مبادله، بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر خواهد گذاشت. کارکنانی که نابرابری را در رویه‌های سازمانی درک می‌کنند، یا در رابطه با سبک مرادده‌ای سرپرستانشان، به طوری که ارزش و منزلت آنها را نادیده می‌گیرند؛ ممکن است سطح رفتارهای شهروندی سازمانی آنها کاهش یابد.

نتایج مطالعات نشان داده که انتظار از رفتارهای شهروندی سازمانی در فرهنگ‌هایی که بیشتر جمع‌گرا هستند، بیشتر است و در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت بالا است، این انتظار کمتر است. گروه‌های جمع‌گرا رفتارهای شهروندی سازمانی را به عنوان چیزی که در ماهیت کار است، می‌نگرند و ادراک از انصاف بیشتر در فرهنگ‌هایی که با فاصله قدرت پایین بودند، مهم‌تر است. همچنین نتایج یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که تفاوت‌های فرهنگی ممکن است تسهیل‌کننده یا مانع این رفتارها باشد (پاین یولای، بنت و ارگان، دنیس به نقل از پودساکف، ۲۰۰۰: ۴۹).

با توجه به نتایج این یافته‌ها از تأثیر فرهنگ ملی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌توان نتیجه گرفت که ارزش‌های فرهنگی در سازمان که مورد قبول اعضای آن سازمان هستند نیز، بر این رفتارها تأثیر خواهند گذاشت. در ادامه به برخی تحقیقات انجام شده در مورد اثر فرهنگ

سازمانی بر رفتار و نگرش‌های کارکنان اشاره می‌شود:

نتایج یک تحقیق در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و تناسب فرد و سازمان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی (سیلورتورنه، کولین^۱، ۲۰۰۴: ۵۲۰) نشان داده است که کار در یک سازمان با فرهنگ بروکراتیک، پایین‌ترین سطح رضایت شغلی و همچنین پایین‌ترین سطح تعهد سازمانی را داراست. این مطلب نشان می‌دهد که سازمان‌های با فرهنگ بروکراتیک، نسبت به سازمان‌های با فرهنگ حمایتی که بالاترین سطح تعهد سازمانی کارکنان را نشان داده است، مشکل بیشتری برای حفظ رضایت شغلی کارکنانشان دارند. بنابراین می‌توان انتظار داشت فرهنگی که با بیشترین سطح تعهد سازمانی مرتبط است، زمینه مناسبی برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باشد. اثر ارزش‌های اخلاقی سازمان بر رفتارهای شهروندی سازمانی در تحقیق دیگری نیز بررسی شده و نتایج آن نشان داده افرادی که از نظر اخلاقی، امتیاز بالاتری دارند؛ رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را نشان می‌دهند. مدل این تحقیق به صورت زیر بوده است.



(باکر، توماس^۲ و دیگران، ۲۰۰۶: ۸۵۰)

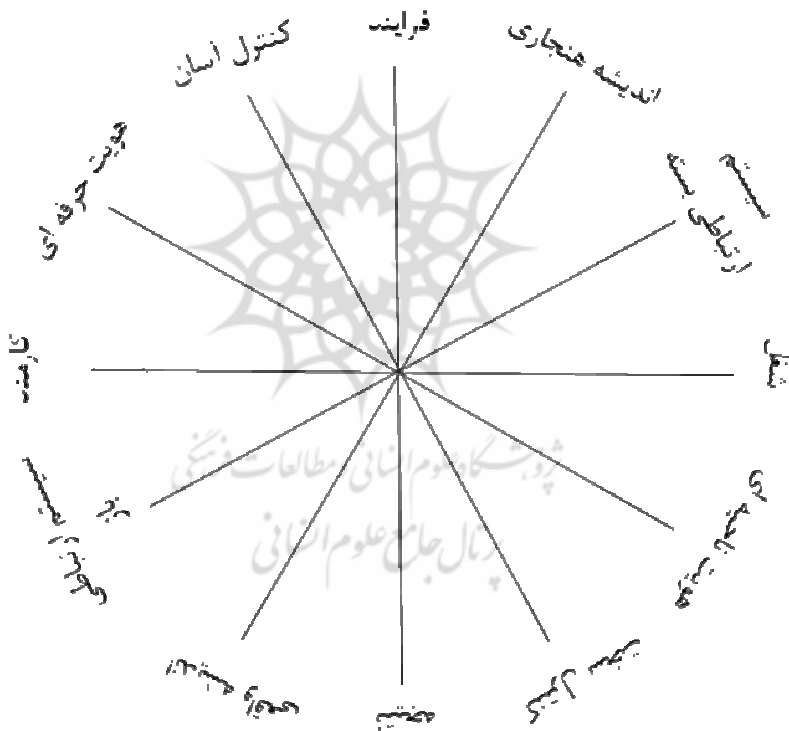
در این مدل فرض می‌شود روش‌های سازمانی که رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهند، ادراک از عدالت توزیعی و رویه‌ای را ارتقاء می‌دهند. ادراک از عدالت نیز بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد و افزایش تعهد، موجب رفتارهای اخلاقی و در نهایت رفتارهای شهروندی می‌شود. نتایج همه این تحقیقات نشان‌دهنده اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در تأثیرگذاری بر رفتار و نگرش‌های کارکنان است. بنابراین برای مدیران مهم است که در سازمان، فرهنگی ایجاد کنند که

۱- Silverthorne, Colin

۲- Baker, Thomas et al

کارکنان در مواجهه با یکدیگر به روش اخلاقی رفتار کنند. با انجام چنین کاری سازمان‌ها نه تنها از فاجعه‌هایی که در آنها اتفاق می‌افتد، جلوگیری می‌کنند؛ بلکه تصویر سازمان در میان مؤلفه‌های خارجی نیز ارتقا می‌یابد و احتمال بروز رفتارهای شهروندی افزایش می‌یابد. هافستد در یک مطالعه (۱۹۹۰)، ارزش‌های فرهنگی و ادراکات مختلف ده سازمان را مورد بررسی قرار داد. در این تجزیه و تحلیل، ۶ بعد اساسی تغییرپذیر بین این سازمان‌ها متفاوت بود. این ابعاد را در قالب شکل (۴) زیر نشان می‌دهیم.

شکل (۴) ابعاد فرهنگی تغییرپذیر در سازمان‌ها در مطالعات هافستد



۱- توجه به فرایند در مقابل توجه به نتیجه: اشاره دارد به اینکه آیا یک سازمان بیشتر به ابزارها و رویه‌هایی که باید برای انجام کار دنبال شود، توجه می‌کند یا به اهدافی که با آن کار دنبال می‌شود. جهت‌گیری مبتنی بر فرایند، نمونه‌ای از

سازمان‌های بروکراتیک و ماشینی است که در رویه‌ها و مقررات قوی هستند، در حالی که جهت‌گیری مبتنی بر نتیجه، نمونه‌ای از سازمان‌های ارگاتیک و ریسک‌پذیر است که در آن اشتباهات به خوبی تحمل می‌شوند و به نوآوری ارزش می‌دهند.

۲- **توجه نسبت به شغل در مقابل توجه نسبت به کارمند:** در فرهنگ‌های کارمندگرا، غالباً گروه‌ها و کمیته‌ها، تصمیمات مهم را می‌گیرند و همچنین تلاش‌هایی جهت کمک به افراد جدید در سازگاری با سازمان انجام می‌شود. در حالی که در فرهنگ‌های کارگرا تمایل دارند که به تصمیم‌گیری فردی و از بالا به پایین متکی باشند.

۳- **هویت حرفه‌ای در مقابل هویت ناحیه‌ای:** اشاره دارد به سازمان‌هایی که به فرهنگ حرفه‌ای افراد توجه می‌کنند و استخدام اعضای جدید بر اساس شایستگی شغلی تعیین می‌شود. در مقابل، سازمان‌های ناحیه‌ای که کارکنان به طور قوی با سازمانشان شناسایی می‌شوند، در استخدام افراد، بیشتر به سابقه خانوادگی و اجتماعی توجه می‌شود.

۴- **سیستم ارتباط باز در مقابل سیستم ارتباط بسته:** جو ارتباطی درون سازمان را مطرح می‌کند. در فرهنگ با سیستم باز، اطلاعات به آسانی در سراسر سازمان جریان می‌یابد؛ در حالی که در فرهنگ‌های با سیستم بسته، اطلاعات بیشتر محرمانه است.

۵- **کنترل سخت در مقابل کنترل آسان:** در فرهنگ‌های با کنترل سخت، بیشتر بر صرفه‌جویی در هزینه تأکید دارند اما در فرهنگ‌هایی با کنترل آسان بیشتر به ترجیحات افراد توجه دارند.

۶- **اندیشه واقعی و پراگماتیک در مقابل اندیشه هنجاری:** فرهنگ‌های پراگماتیک یا عمل‌گرا، بیشتر مبتنی بر بازار و بر آورده کردن نیازهای مشتری‌اند و در واکنش به موقعیت‌های فوری، انعطاف‌پذیرند؛ در حالی که فرهنگ‌های هنجاری بیشتر به پیروی از قوانین رسمی تأکید دارند (کبررا، انجل^۱ و دیگران به نقل از هافستد، ۲۰۰۱: ۲۵۵).

با استنباط از یافته‌های تحقیقی هافستد در مورد فرهنگ سازمان‌ها، می‌توان انتظار داشت که فرهنگ سازمانی در تأثیرگذاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی نقش مهمی را ایفا کند، زیرا همان طور که بیان شد در فرهنگ‌های نتیجه‌گرا، بر نوآوری تأکید می‌شود که در مطالعات پودساکف، نوآوری و ابتکارات شخصی یک نوع از این رفتارها به حساب می‌آید. در فرهنگ‌های کارمندگرا نیز مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، باعث رفتارهای مشارکتی، توسعه شخصی و تعهد سازمانی می‌شود که انواع دیگری از رفتارهای شهروندی محسوب می‌شوند. در فرهنگ‌های حرفه‌ای نیز استخدام اعضاء بر اساس شایستگی شغلی باعث تعهد و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. همچنین جو ارتباطی باز، ادراک از عدالت مرادده‌ای و اطلاعاتی را ارتقاء داده و در نتیجه باعث افزایش اعتماد به سرپرست و تعهد سازمانی می‌شود. در فرهنگ‌های مشتری‌گرا نیز می‌توان انتظار داشت که رفتارهایی از قبیل نوع‌دوستی و وجدان کاری که در مطالعات ارگان جزء رفتارهای شهروندی شناخته شده‌اند، ارتقاء یابند.

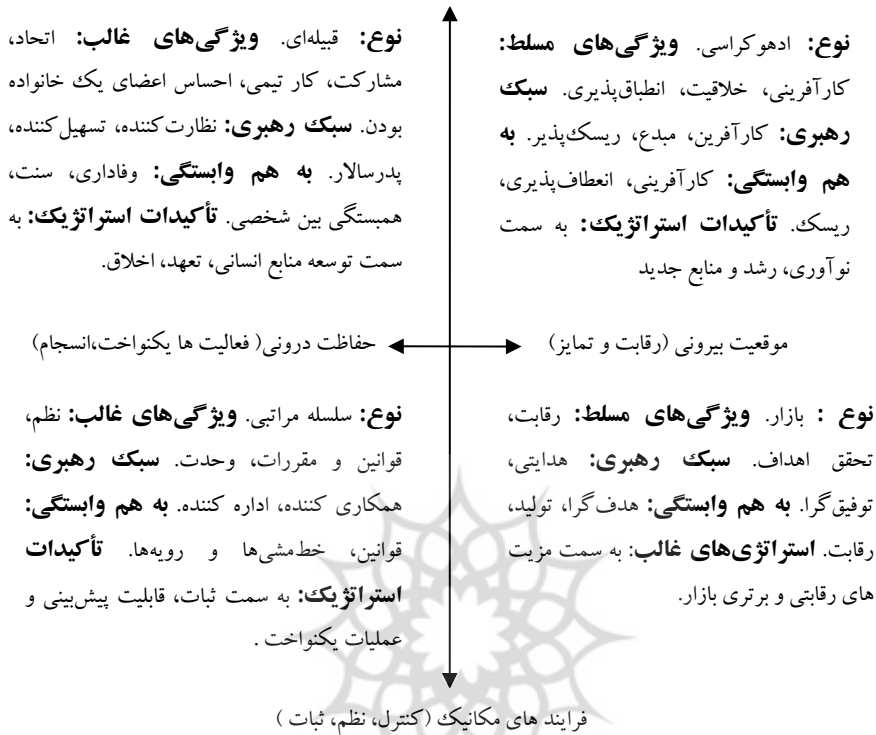
فریمن و کمرن^۱ نیز در سال ۱۹۹۱ میلادی با ادغام کار چند محقق، چارچوب مفیدی از انواع فرهنگ سازمانی را شناسایی کردند که با مطالعه این چارچوب، نتیجه‌گیری می‌شود که چه فرهنگ سازمانی، مناسب ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی است. این چارچوب که مبتنی بر چهار مجموعه ویژگی است، در شکل (۳) نشان داده شده است. چهار مجموعه ویژگی به صورت زیر است: ۱- ارزش‌های غالب؛ ۲- سبک‌های رهبری؛ ۳- مبنایی برای اتحاد؛ ۴- تأکیدات استراتژیک.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱-Cameron and Freeman

۲ -Bonding

فرایند های ارگانیک (خودانگیختگی، انعطاف پذیری)



(لوند، دالاترام بی^۱، به نقل از کامرون و فریدمن^۲، ۲۰۰۳:۲۲۱)

همچنان که در شکل نشان داده شده، محور عمودی پیوستاری از فرایندهای ارگانیک و مکانیک را توصیف می‌کند که از انعطاف‌پذیری و خودکنترلی تا کنترل، ثبات و نظم ادامه می‌یابد. محور افقی، تأکیدات سازمانی مرتبط با محافظت درونی (فعالیت‌های یکنواخت، انسجام) و موقعیت خارجی (رقابت، تمایز محیطی) را شامل می‌شود که در نتیجه چهار نوع فرهنگ قبیله‌ای^۳، ادهوکراسی^۴، سلسله مراتبی^۱ و بازار^۲ مشخص می‌شود که هر کدام بوسیله مجموعه خاصی از

۱ - Lund, Daulatram B.

۲ - Cameron and Freedman

۳ -Clan

۴ -Adhocracy

عقاید مشترک، سبک‌های رهبری، مجموعه ارزش‌های مشترک برای افراد و تأکیدات استراتژیک برای تعقیب اثربخشی مشخص شده‌اند. در تحقیقی که اثر این چهار نوع فرهنگ بر رضایت شغلی کارکنان بررسی شده است، یافته‌های تحقیق نشان داده که فرهنگ قبیله‌ای (با تأکید بر نظارت، وفاداری و سنت) و فرهنگ ادهوکرایی (با تأکید بر نوآوری، کارآفرینی و انعطاف‌پذیری) با سطح بالاتری از رضایت شغلی، نسبت به فرهنگ بازار (با تأکید بر رقابت و برتری بازار) و فرهنگ سلسله‌مراتبی (با تأکید بر نظم بروکراتیک، قوانین و مقررات و قابلیت پیش‌بینی) مرتبط می‌شود (لوند، دالاترام بی، به نقل از کامرون و فریدمن، ۲۰۳۳:۲۲۸).

با توجه به مجموعه ارزش‌هایی که در هر کدام از این فرهنگ‌ها هست و نقش فرهنگ در تأثیر بر رفتار، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکرایی، فرهنگ‌های مناسبی برای ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی هستند. زیرا در فرهنگ قبیله‌ای، به مشارکت، کار تیمی، احساس هویت، وفاداری به گروه و همبستگی بین شخصی، و در فرهنگ ادهوکرایی بر نوآوری و انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت که بستر مناسبی برای ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی که به عنوان رفتارهای نوآورانه و خودجوش، نوع‌دوستی و وفاداری شناخته شده‌اند، ایجاد نمایند و همچنین در این فرهنگ‌ها با توجه به اینکه سبک رهبری تسهیل‌کننده و مبدع است، بنابراین فاصله قدرت در سازمان‌هایی که این فرهنگ‌ها را دارند، پایین است. در نتیجه ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بالا می‌رود که این به نوبه خود بر تعهد به سازمان و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی ویژگی‌هایی مانند نظم، قوانین و مقررات، سبک آمرانه مدیر و تأکید بر ثبات، قابلیت پیش‌بینی و عملیات یکنواخت ممکن است مانع رفتارهای نوآورانه و خارج از نقش شوند؛ بنابراین رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد.

نتیجه

رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم جدیدی در رفتار سازمانی است که در محیط‌های رقابتی و پویای امروزی برای ارتقاء بهره‌وری و موفقیت سازمانی، توجه زیادی از محققان را به خود جلب

۱-Hierarchy

۲-Market

کرده است. این گونه رفتارها همانطور که ذکر شد به عنوان رفتارهای فرانقشی تعریف شده‌اند که کارکنان از روی میل و اراده و خارج از الزامات رسمی نقش، آنها را انجام می‌دهند و به طور رسمی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند، اما در مجموع عملکرد سازمانی را ارتقاء می‌دهند. همچنان که ذکر شد عوامل مختلفی در تأثیرگذاری و برانگیختن این رفتارها نقش دارند که در این میان، شخصیت کارکنان و نگرش‌های آنان به عنوان دو منشأ مهم، مورد توجه قرار گرفته‌اند که خود نگرش‌ها به طور عمده تحت تأثیر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند. بنابراین به دلیل اهمیت چنین رفتارهایی در ارتقاء بهره‌وری و موفقیت سازمان و با توجه به اینکه یکی از منشأهای رفتار شهروندی سازمانی نگرش کارکنان است و نگرش کارکنان نیز عمدتاً تحت تأثیر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد، در این مقاله فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر این رفتارها در نظر گرفته شد و برای تبیین این موضوع، نتایج تحقیقات انجام شده توسط هافستد و دیگر محققان در مورد اثر فرهنگ ملی و سازمانی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان، مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج این تحقیقات نشان داده که ارزش‌های فرهنگی، یک تعیین‌کننده مهم رفتارها و نگرش‌های کارکنان در سازمان می‌باشند. بر اساس چارچوب فریمن و کمرن، کارکنان در سازمان‌هایی با فرهنگ بروکراتیک، کارهایی که جزء الزامات رسمی شغلشان است، انجام می‌دهند و فعالیت‌های نوآورانه را چالشی نسبت به اختیارات مدیر به حساب می‌آورند. بنابراین می‌توان انتظار داشت که رفتارهای شهروندی سازمانی که فعالیت‌هایی نوآورانه، خودجوش و خارج از نقش هستند، در چنین فرهنگ‌هایی محدود شوند. ولی در فرهنگ‌های دموکراتیک که بر نوآوری و مشارکت تأکید می‌شود، کارکنان به انجام فعالیت‌های نوآورانه تشویق می‌شوند. طبق مطالعات هافستد در زمینه فرهنگ سازمانی نیز، در سازمان‌هایی که ارزش‌های فرهنگی از قبیل توجه به نتیجه در مقابل فرایند، فرد در مقابل شغل، کنترل آسان به جای کنترل سخت و سیستم ارتباطی باز مورد تأکید باشند، کارکنان رفتارهایی مانند فعالیت‌های نوآورانه، مشتری‌گرایی، تعهد سازمانی و توسعه شخصی، از خود به نمایش می‌گذارند که این رفتارها همان طور که قبلاً ذکر گردید، جزء رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می‌شوند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقاء این رفتارها فراهم کند؛ فرهنگی قوی که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی را در میان کارکنان در خصوص کمک به هم‌نوع، پیروی داوطلبانه از قوانین و مقررات (وظیفه‌شناسی)، وفاداری و به طور کلی

مؤلفه‌هایی که رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می‌دهد، مورد تأکید قرار دهد.

منابع

- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۳)، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفتم.
- کریبتر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴)، ترجمه: علی‌اکبر فرهنگ‌ی و حسین صفرزاده، **مدیریت رفتار سازمانی**، پیام پویا، تهران، چاپ اول.
- Baker, Thomas L., Hunt Tammy G. and Andrews, Marta C.(2006), Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, **Journal of Business Research**, vol.10, No.59, pp.849-57.
- Bell, Simon J. and, Bulent, Menquc(2002), The Employee Organization Relationship, Organization Citizenship Behavior and Superior Service Quality, **Journal of Retailing**, vol.78, Issue.2, pp.131-146.
- Bienstok, Carol C., Demoranville, Carol W., and Smith, Rachel K.(2003), Organizational Citizenship Behavior And Service Quality, **Journal of Service Marketig**, vol.17, No.4, pp.357-78.
- Cabrera, Angel, Cabrera, Elizabeth F. and Burajas, Sebastian(2001), The Key Role Of organizational Culture in a Multi-System View of Technology–Driven Change, **International Journal of Information Management**, vol.21, Issue.3, pp.245-261.
- Castro, Carmen Barrose, Armario, Enrique Martin and Ruiz, David Martin(2004), The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, **International Journal of Service Industry Management**, vol.15, No.1, pp.27-53.
- Johnson, Angel(2008), **The Influence of Need for Achievement, Need For Affiliation, Leadership Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior**, A dissertation, Los Angeles, Alliant International University
- Kay, Susan(1999), Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? **Journal of Business Ethichs**, vol.20, pp.217-225.
- Lund, Daulatram B.(2003), Organizational Culture and Job Satisfaction, **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol.18, No.3, pp.219-236.
- Paine, Julie Beth and Orqan, Dennis W.(2000), The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, **Human Resource Management Review**, vol.10, No.1, pp.45-59.
- Podsakof, P., Mackenzie, S., Paine, Y., and Bachrach, D.(2000),” Organizational Citizenship Behaviors :A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Further Research”, **Journal of Management**, vol.26, No.3, pp.513-563.
- Shaffer, Margaret A. and Wat, Dennis(2004), Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors, **Personal Review**, vol.34, No.4, pp.406-422.
- Silverthorne, Colin(2004), The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, **The Leadership & Organization Development Journal**, vol.25, No.7, pp.513-563.