

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

**A Survey of the Relationship between Organizational Citizenship  
Behavior and social loafing of Employees**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۵/۷، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۲/۱۲/۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱/۲۵

F. Mohammad hossein pour., (M.A.), H. Skandari.,  
(Ph.D) & A. Abbas pour., (Ph.D)

**Abstract:** This study was aimed to survey the relationship between organizational citizenship behavior and social loafing in employees. Organizational citizenship behavior as a useful and effective behavior for productivity and social loafing as non-productive and counter-productive behavior, have been studied. Methods society of present study, were all the experts of aluminum producing company; and 127 people were selected as a representative sample of society, with simple random sampling. Organizational citizenship behavior questionnaire of Organ and Kanovsky (1996); and social loafing questionnaire of Hosseini (2008) were used to measure organizational citizenship behavior and social loafing that were highly valid and reliable. Component of organizational citizenship behavior (Altruism, conscientious, Sportsmanship, Courtesy and civic virtue) were supposed as predictive variables and social loafing as the criterion variable, in the form of an original hypotheses and five sub-hypotheses were raised. Results were analyzed using correlation tests, regression and analysis of variance and SPSS software. Results indicated a significant relationship between Organizational citizenship behavior components and social loafing, including Altruism, conscientious, Courtesy and civic virtue, but no relationship found between organizational citizenship behavior and social loafing. Understanding the relationship between these two variables and predicting them helps the organizations to increase organizational citizenship behavior, and be equipped to reduce social loafing and avoid wasting resources and energy, in order to improve their performance.

**Key words:** Social loafing, Organizational Citizenship Behavior

فاطمه محمد حسین پور<sup>۱</sup>، حسین اسکندری<sup>۲</sup> و عباس عباس پور<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان است. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری مفید و موثر برای بهره‌وری سازمان و تنبلی اجتماعی به عنوان رفتاری غیرسازنده و ضد بهره‌وری، مورد مطالعه قرار گرفته است. روش پژوهش، کلیه کارشناسان یک شرکت آلومینیوم‌سازی بودند که از این تعداد، ۱۲۷ نفر به عنوان نمونه معرف جامعه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارشناسان، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۹۶) و پرسشنامه تنبلی اجتماعی حسینی (۲۰۰۸)، مورد استفاده قرار گرفت که از اعتبار و پایایی مطلوبی برخوردار بودند. مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع- دوستی، وجدان کاری، تواضع، فضیلت شهروندی و جوانمردی) به عنوان متغیر پیش‌بین و تنبلی اجتماعی به عنوان متغیر ملاک، در قالب یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی مطرح گردیدند. نتایج با استفاده از روش همبستگی تحلیل شد. نتایج حاکی از رابطه معنادار بین مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی از جمله نوع دوستی، وجدان کاری (وظیفه‌شناسی)، تواضع، فضیلت شهروندی و تنبلی اجتماعی بود؛ اما بین جوانمردی و تنبلی اجتماعی رابطه‌ای یافت نشد. نتایج نشان داد که شناخت رابطه این دو متغیر و پیش‌بینی آن‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به این واسطه برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش تنبلی اجتماعی مجهز شوند و با جلوگیری از اتلاف منابع و نیرو، عملکرد خود را بهبود ببخشند.

**کلید واژه‌ها:** تنبلی اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی

## مقدمه

دنیای کسب و کار امروز، با فشار روز افزون رقابت برای عملکرد بهتر، افزایش بهره‌وری و سودآوری روبروست؛ از این‌رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدید برای افزایش دادن تلاش و عملکرد کارکنانشان هستند. برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های امروزی به کارکنانی نیاز دارند که به تمام رفتارهای مثبت و اثربخش متعهد باشند. کارکنانی که نه تنها از آن‌چه به انجام آن موظف هستند، شانه خالی نمی‌کنند؛ بلکه فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل می‌نمایند. در میان این ویژگی‌ها، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup>، به‌عنوان رفتاری که عملکرد تیم را افزایش می‌دهد، در تحقیقات زیادی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج نشان داده‌اند که این رفتارها عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد (کول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ نیلسن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). از سوی دیگر، تنبلی اجتماعی<sup>۴</sup> به‌عنوان پدیده‌ای که به کاهش عملکرد تیم اشاره دارد، توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. (مول وی و کلین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸).

پیش از این، افراد شاغل با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز از آن‌ها انتظار می‌رفت (رفتارهای درون نقشی)؛ ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است. این رفتارها با عناوین رفتارهای فرانقشی<sup>۶</sup>، عملکرد زمینه‌ای<sup>۷</sup>، رفتارهای خود انگیخته<sup>۸</sup> و یا رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته‌اند.

مفهوم دقیق رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان<sup>۹</sup> (۱۹۸۸)، ارائه شد و پس از آن پژوهشگران دیگر سعی نمودند تا با تبیین ابعاد آن در فاز اول شکل‌گیری مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، به شناخت بیشتر این رفتارها کمک کنند. منظور از رفتار شهروندی سازمانی، آن دسته از فعالیت‌های افراد در سازمان است که به‌صورت داوطلبانه و فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل آن‌ها انجام می‌گیرند و با وجود آن‌که سیستم پاداش رسمی این رفتارها را شناسایی نمی‌کند؛ ولی اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهند. رابینز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان یک رفتار فرانقش اختیاری و ارادی مطرح می‌کند که بخشی از وظایف رسمی شغل

---

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2. Cool

3. Neielson et al

4. Social loafing

5. Mulvey & klein

6. Extra role behavior

7. Contextual performance

8. Spontaneous behaviors

9. Organ

10. Robbins

نیست؛ اما موجب ارتقا کارکرد موثر سازمان می‌شود. کاسترو و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، نیز رفتار شهروندی سازمانی را گونه‌ای از رفتارهای غیرشخصی تعریف می‌کنند که فراتر از تعاریف رسمی سازمان بوده و برای عملکرد اثربخش و موفقیت سازمان مهم هستند. اما به عقیده ویگودا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، برای درک و سنجش بهتر رفتار شهروندی سازمانی، بایستی ابتدا رفتارهای درون نقشی و فرانقشی متمایز گردد؛ زیرا یک عامل مهم جهت‌دهنده به رفتار کارکنان به این موضوع بستگی دارد که آن‌ها فعالیت خود را درون نقشی یا فرانقشی تعریف کنند. بنابراین محققان باید تلاش کنند تا دریابند که متصدیان شغل چگونه مسئولیت‌هایشان را مفهوم‌سازی و درک می‌کنند.

در فاز دوم شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، ارگان (۱۹۸۸)، کلیه مطالعات پیشین مربوط به رفتارهای فرانقشی و رفتار شهروندی سازمانی را خلاصه کرد و نوع‌دوستی<sup>۳</sup> (رفتارهای یاری‌دهنده به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران)، وجدان‌کاری<sup>۴</sup> (حضور بیشتر و کار و تلاش مضاعف)، جوانمردی<sup>۵</sup> (تحمل مشکلات اجتناب‌ناپذیر کاری بدون اعتراض کردن و حفظ نگرش مثبت نسبت به دیگران)، تواضع<sup>۶</sup> (مطلع نگه‌داشتن دیگران از اطلاعات مرتبط و رفتار کردن به گونه‌ای که مانع از بروز مشکل با دیگران می‌گردد) و فضیلت شهروندی<sup>۷</sup> (مشارکت مسئولانه در فعالیت‌های سازمان) را به‌عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مطرح نمود.

پس از او پژوهشگران گوناگون با درک اهمیت رفتار شهروندی سازمانی، سعی کردند تا دریابند چه عواملی در بروز این نوع رفتارها نقش دارند. بررسی‌های جداگانه نشان دادند که متغیرهای فردی- شخصیتی نظیر وظیفه‌شناسی، برونگرایی<sup>۸</sup>، سازگاری و ثبات هیجانی (هاف، ۱۹۹۲؛ هارتز و دونو وان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰؛ هوگان و هالند<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳)، جمع‌گرایی (مورمن و بلیک لی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵) و مکان کنترل<sup>۱۲</sup> درونی (موتوویلدو و ون اسکوتر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۴)، رابطه مثبتی با

- 
1. Cosrto et al
  2. Vigoda
  3. Altruism
  4. Conscientiousness
  5. Sportsmanship
  6. Courtesy
  7. Civic virtue
  8. Extraversion
  9. Hurtz & Donovan
  10. Hogan & Holland
  11. Moorman & Blakely
  12. Locus of control
  13. Van Scotter

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. اما ارگان و ریان<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، عنوان کردند که تفاوت‌های شخصیتی مستقیماً روی رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر نمی‌گذارد؛ بلکه به واسطه تاثیر بر نگرش به کار (رضایت شغلی) می‌توانند فرد را به بروز این نوع رفتارها سوق دهند. ویژگی‌های مرتبط با سازمان نظیر عدالت رویه‌ای و تعاملی نیز رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی نشان داده‌اند (کانوسکی و پا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ مورمن، ۱۹۹۱؛ مورمن، نیپهوف<sup>۳</sup> و ارگان، ۱۹۹۳). برخی مطالعات دیگر نیز نشان دادند، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، با تعهد بیشتر و نشان دادن رفتار شهروندی سازمانی، این حمایت ادراک شده سازمانی را پاس می‌دارند. در چندین مطالعه دیگر، بین تعهد عاطفی (دلبستگی روانی به سازمان) و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معناداری مشاهده شده است (مورمن و نیپهوف، ۱۹۹۳؛ ارگان و ریان، ۱۹۹۵) و همچنین کارکنانی که دلبستگی بیشتری به سازمان دارند، از انگیزه مثبت و اشتیاق بیشتری برای مشارکت در سازمان برخوردارند (میر و آلن، ۱۹۹۷).

با وجود آن که مطالعات گوناگون نشان می‌دهند، رفتارهای فرانقشی، مطلوب سازمان‌ها هستند؛ اما در آن سوی طیف، گاهی رفتارهایی بروز می‌کنند که نه تنها مانع از انجام وظایف درون نقشی می‌گردند، بلکه سبب می‌شوند افراد حتی کمتر از آنچه موظف به انجام هستند، تلاش کنند و حتی برآیند عملکرد تیمشان را کاهش دهند. از جمله این رفتارها، پدیده‌ای به نام "تنبلی اجتماعی" است که به معنای خودداری عمدی از تلاش در کار تیمی می‌باشد و دربرگیرنده رفتارهایی است که بهره‌وری تیمی را کاهش می‌دهد (لاتانه<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹). این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها برآنند تا با تیمی کردن کارهای خود، نتایج بهتری حاصل کنند (گازو و شی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲؛ ایلگن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ کرکمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). این رفتار، اولین بار توسط ماکس رینگلمن<sup>۸</sup> (۱۹۱۳)، شناسایی شد. او در یک مسابقه طناب‌کشی متوجه شد که بهره‌وری ناشی از کار مشارکتی، ممکن است کمتر از مجموع نتایج همان افراد در کار انفرادی باشد. این اثر در ابتدا «اثر رینگلمن» و بعدها «تنبلی اجتماعی» نامیده شد. اینگهام، لوینگر، گریو و پکهام<sup>۹</sup> (۱۹۷۴) نیز در آزمایش دیگری دریافتند که با افزایش تعداد اعضای تیم، افراد کمتر تلاش می‌کنند و به

- 
1. Ryan
  2. Konovsky & Pugh
  3. Niehoff
  4. Latane
  5. Guzzo & Shea
  6. Ilgen
  7. Kirkman
  8. Ringelmann
  9. Ingham, Levinger, Graves & Peckham

تبع آن عملکرد نیز کاهش پیدا می‌کند. هم‌چنین، کاهش عملکرد در فعالیت‌های تیمی بیشتر به دلیل «افت انگیزه» است تا «افت همکاری» و این به آن معناست که افراد در یک کار تیمی، نسبت به زمانی که کار انفرادی انجام می‌دهند، کمتر تلاش می‌کنند.

هارکینز و زیمانسکی<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) عنوان کردند، در شرایطی که امکان دیده شدن در تیم ضعیف است، ممکن است افراد از نشان دادن مشارکت خود اجتناب ورزند و در نتیجه پدیده تنبلی اجتماعی روی دهد؛ و همین مسئله می‌تواند باعث خسارت به تیم و کاهش بهره‌وری سازمان شود. به عقیده کیدول و بنت<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نیز، فرد به دلایل انگیزشی و شرایط موقعیتی، حداکثر مشارکت و تلاش خود را در کارهای تیمی به کار نمی‌گیرد و به این ترتیب تنبلی اجتماعی بروز می‌یابد؛ یعنی فرد با تصور این که تلاش کردن یا نکردن وی تفاوتی نمی‌کند، یا به دلیل شناخته نشدن در موقعیت‌های تیمی، مشارکت خود را کاهش می‌دهد.

به این ترتیب، با این که امروزه به جای انجام کارها به صورت انفرادی، بر تیمی کردن کارها تاکید می‌شود؛ اما چالش اصلی این است که تیم‌ها معمولاً نمی‌توانند از منابعشان به نحو موثری استفاده کنند و در نتیجه، خروجی کارهای تیمی همواره آن گونه که انتظار می‌رود، نیست (ابی و دابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). بسیاری از سازمان‌ها غافل از تبعات تنبلی اجتماعی برآیند تا با تیمی کردن کارهای خود نتایج بهتری بگیرند؛ اما گاهی عکس چیزی که انتظار دارند نتیجه می‌گیرند. اغلب سازمان‌ها به دلیل عدم آگاهی کافی از این پدیده‌ها، نمی‌دانند که چگونه باید با آن‌ها برخورد کنند و شرایط را به نفع توسعه ظرفیت‌های سازمان تغییر دهند. بررسی‌ها نشان می‌دهد عواملی که گرایش به رفتارهای شهروندی سازمانی را ایجاد می‌کنند، می‌توانند میل به تنبلی اجتماعی را کاهش دهند (هون تان و لیتان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

در همین راستا، مطالعه ماهیت و منابع رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار مفید و موثر برای بقاء و رشد سازمان و تنبلی اجتماعی به عنوان رفتاری که سازمان‌ها سعی دارند ظهور و وجود آن را به عنوان یک عامل ضد بهره‌وری در سازمان کاهش داده یا حذف نمایند، کمک می‌کند که توان بالقوه نیروی کار به حداکثر و اتلاف منابع به حداقل برسد و سازمان‌ها به این واسطه بتوانند برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش تنبلی اجتماعی مجهز شوند و در نتیجه، بهره‌وری گروه‌های کاری را بهبود ببخشند.

- 
1. Harkins & Szymanski
  2. Kidwell & Bennett
  3. Eby & Dobbins
  4. Hun tan-Litan

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

با توجه به ضرورت معرفی این مفاهیم به سازمان‌های ایرانی و نظر به این که تا کنون مطالعه‌ای در خصوص بررسی رابطه این دو متغیر در ایران انجام نشده و مطالعات مربوط به سایر کشورها نیز معدود می‌باشد، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان در قالب یک فرضیه کلی و پنج فرضیه فرعی انجام گردید. فرضیه‌ها عبارت بودند از:

فرضیه کلی: «بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

فرضیه‌های جزئی: «بین رفتار نوع‌دوستی و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

«بین وظیفه‌شناسی (وجدان کاری) و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

«بین جوانمردی و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

«بین تواضع و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

«بین فضیلت شهروندی و تنبلی اجتماعی کارکنان رابطه وجود دارد.»

## روش

از آنجایی که پژوهش حاضر درصدد بررسی و تعیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان بود، لذا روش همبستگی مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر، با توجه به هدف و موضوع تحقیق، کلیه کارشناسان شرکت آلومینیوم المهدی بودند که دارای حداقل مدرک لیسانس بوده و حداقل یکسال سابقه کار داشتند. در پژوهش حاضر برای تعیین حجم نمونه از جدول «کرجسی و مورگان»<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) استفاده شد. طبق جدول مذکور، مشخص گردید که تعداد ۱۲۷ نفر نمونه، معرف جامعه ۲۰۰ نفری کارشناسان است. نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب شد. لازم به ذکر است، برای جبران پرسشنامه‌های ناقص احتمالی، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت ۱۳۰ مورد آن به پژوهشگر بازگردانده شد و در تحلیل نهایی مورد استفاده واقع شد. برای انجام این روش در ابتدا لیستی از اسامی تمام کارشناسانی که حداقل ۱ سال تجربه و حداقل مدرک تحصیلی آن‌ها کارشناسی بود، تهیه شد. سپس توسط کامپیوتر به هر یک از آن‌ها یک کد سه رقمی اختصاص یافت و در یک جدول قرار گرفت. سپس به صورت تصادفی یک سطر یا ستون به عنوان نقطه شروع انتخاب گردید و نقطه تلاقی سطر و ستون به عنوان عدد اول برگزیده شد. سپس یک به اضافه و یک ضربدر ترسیم شد و کلیه اعدادی که روی آن‌ها قرار گرفتند انتخاب شدند. این کار تا جایی ادامه یافت که نمونه مورد نظر به طور کامل انتخاب شود.

## ابزار پژوهش

### پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

گویه‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد ارگان و کانوسکی که در سال ۱۹۹۶ طراحی گردیده، گرفته شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ سوال بود که نوع دوستی، وظیفه‌شناسی (وجدان کاری)، جوانمردی و گذشت، فضیلت شهروندی، تواضع (ادب و ملاحظه) را به صورت خودسنجی و با استفاده از طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار می‌داد.

هرچند پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش بارها توسط دیگر پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته و روایی صوری و محتوایی آن بررسی و تایید شده بود؛ اما در پژوهش حاضر نیز برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات اساتید راهنما و مشاور استفاده گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز، از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده گردید. بر این اساس، قبل از توزیع نهایی، ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی توزیع گردید و از طریق یک آزمون محدود، مقدار ضریب آلفای کرونباخ  $0/86$  به دست آمد.

### پرسشنامه تنبلی اجتماعی

گویه‌های مربوط به تنبلی اجتماعی کارکنان از پرسشنامه طاها حسینی (۲۰۰۸) که پیش‌تر در دانشگاه سوئد استاندارد و مورد استفاده قرار گرفته بود، استخراج و ترجمه گردید. این پرسشنامه شامل ۳۳ سوال بود که مولفه‌های وابستگی متقابل در کار (درجه تعامل ناشی از کار میان اعضای گروه)، دیده شدن کار (توسط سرپرست)، عدالت توزیعی (عدالت در توزیع پاداش‌ها و جبران خدمات)، عدالت رویه‌ای (ساز و کارهای عادلانه برای تصمیم‌گیری درباره پرسنل)، اندازه گروه، بهم پیوستگی یا صمیمیت (میزان تمایل افراد برای جذب شدن به یکدیگر و با هم بودن) و تنبلی ادراک شده همکاران را به صورت خودسنجی و با استفاده از طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) توسط خود کارکنان مورد سنجش قرار داد. روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه نیز با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور تایید گردید و پس از توزیع تعداد ۳۰ پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ،  $0/77$  محاسبه گردید.

### یافته‌ها

در این پژوهش، تعداد ۱۳۰ نفر مرد که از لحاظ جایگاه سازمانی کارشناس و همگی دارای مدرک لیسانس و حداقل یکسال سابقه بودند، شرکت داشتند. جداول ۳ و ۴، میانگین و انحراف معیار به دست آمده برای مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی را نشان می‌دهد.

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار مولفه های رفتار شهروندی سازمانی

میانگین و انحراف معیار		مولفه ها
انحراف معیار	میانگین	
۰,۷۲	۳,۷۱	نوع دوستی
۰,۸۱	۴,۰۰	وجدان کاری
۰,۳۸	۳,۶۰	جوانمردی
۰,۴۸	۳,۶۸	فضیلت شهروندی
۰,۹۹	۳,۲۳	تواضع

جدول (۴-۲). میانگین و انحراف معیار مولفه های تنبلی اجتماعی

میانگین و انحراف معیار		مولفه ها
انحراف معیار	میانگین	
۰,۶۵	۳,۲۲	وابستگی متقابل در کار
۰,۶۸	۳,۰۲	دیده شدن وظیفه
۰,۸۶	۲,۱۲	عدالت توزیعی
۰,۸۸	۲,۱۹	عدالت رویه ای
۰,۸۵	۳,۲۹	اندازه گروه
۰,۶۴	۳,۵۳	به هم پیوستگی (صمیمت) اعضا
۰,۷۳	۳,۴۱	تنبلی ادراک شده همکاران

در تحلیل استنباطی داده‌ها، فرضیه کلی مبنی بر «وجود رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان» تایید گردید. مقدار ضریب همبستگی پیرسون با سطح معناداری ۰,۰۰۱، مساوی با ۰,۷۱۴- گردید. از آن جایی که سطح معنی داری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۲۵ درصد کوچک تر است؛ در نتیجه فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید شد. به عبارت دیگر با ۹۵ درصد اطمینان، بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی، همبستگی معکوس بالا و معنی داری وجود دارد. این به معنای آن است که اگر رفتار شهروندی سازمانی افزایش پیدا کند، تنبلی اجتماعی کاهش پیدا می کند و برعکس.

همچنین ضرایب همبستگی در سطح معنی داری ۰,۰۰۱، برای «رفتار نوع دوستی و تنبلی اجتماعی کارکنان» برابر با ۰,۶۹۵-؛ «وظیفه شناسی (وجدان کاری) و تنبلی اجتماعی» مساوی با ۰,۶۰۳-، «جوانمردی و تنبلی اجتماعی کارکنان» برابر با ۰,۱۵۳-، «تواضع و تنبلی اجتماعی کارکنان» مساوی با ۰,۶۳۷- و در خصوص «فضیلت شهروندی و تنبلی اجتماعی کارکنان» ۰,۷۳۳-، به دست آمد.



به این ترتیب با تایید فرضیه فرعی اول می‌توان نتیجه گرفت که با ۹۵ درصد اطمینان اگر نوع دوستی افزایش پیدا کند، تنبلی اجتماعی کاهش پیدا می‌کند و برعکس. رد فرض صفر و تایید فرضیه فرعی دوم نیز به معنای آن است که با ۹۵ درصد اطمینان، بین وجدان کاری و تنبلی اجتماعی، همبستگی معکوس بالا و معنی‌داری وجود دارد و این یعنی اگر وجدان کاری افزایش پیدا کند، تنبلی اجتماعی کاهش پیدا می‌کند و برعکس. اما ضریب همبستگی محاسبه شده «بین جوانمردی و تنبلی اجتماعی کارکنان»، برابر با ۰,۱۵۳- با سطح معنی‌داری ۰,۰۸۳، گردید و از آن جایی که سطح معنی‌داری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۲۵ درصد بزرگ‌تر است، در نتیجه فرض صفر، تایید و فرضیه فرعی سوم رد شد. به عبارت دیگر با ۹۵ درصد اطمینان بین جوانمردی و تنبلی اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

رد فرض صفر و تایید فرضیه فرعی چهارم نیز نشان داد که با ۹۵ درصد اطمینان بین تواضع و تنبلی اجتماعی، همبستگی معکوس بالا و معنی‌داری وجود دارد و این به معنای آن است که اگر تواضع افزایش پیدا کند، تنبلی اجتماعی کاهش پیدا می‌کند و برعکس. تایید فرضیه فرعی پنجم مبنی بر رابطه بین «فضیلت شهروندی و تنبلی اجتماعی کارکنان» که حاکی از همبستگی معکوس بالا و معنی‌دار متغیرهای مورد اشاره است، نشان می‌دهد که اگر فضیلت شهروندی افزایش پیدا کند، تنبلی اجتماعی کاهش پیدا می‌کند و برعکس.

## بحث و نتیجه‌گیری

تغییر نگاه سازمان‌ها به افراد، از نیروی کار به «منابع انسانی» و تلقی جدید آن‌ها از افراد به عنوان «سرمایه انسانی»، نشان از تغییر پارادایم ذهنی مدیریت به افراد سازمان دارد. این دیدگاه حاکی از آن است که مدیران سازمان‌ها دیگر به افراد به‌عنوان کسانی که دستمزد می‌گیرند تا کار معینی را به انجام برسانند، نگاه نمی‌کنند. بلکه افراد، سرمایه‌هایی محسوب می‌شوند که در تصمیم‌گیری‌ها سهیم هستند، به رویدادها و مسائل به‌صورت فعال واکنش نشان می‌دهند، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند و از سوی دیگر می‌توانند آگاهانه یا نا آگاهانه مانع از عملکرد موثر سازمان گردند. در نگاه جدید، سرمایه انسانی، عضو منفعل سازمان نیست؛ بلکه عنصری تصمیم‌گیرنده است که می‌تواند سازمان را متعلق به خود بپندارد و با برخی الگوهای کاری و رفتاری، سازمان را در مسیر تعالی همراهی کند یا بر عکس با ترویج فرهنگ مخرب ضد شهروندی آن را به زوال سوق دهد.

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

نتایج پژوهش حاضر نشان داد؛ فردی که به صورت داوطلبانه و بیش از شرح شغل تعریف شده‌اش در سازمان فعالیت می‌کند و انتظار پاداش اضافی ندارد، طبیعتاً با تنبلی اجتماعی و شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها بیگانه است. هرچند این افراد بدون آن‌که انتظار پاداش داشته باشند دست به فعالیت می‌زنند، اما طبق نظریه بلا<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، مدیران یا همکارانی که مشاهده می‌کنند فردی فراتر از شرح شغلش کار می‌کند، به نوعی نسبت به او احساس دین می‌کنند و به این ترتیب در جستجوی راه‌هایی خواهند بود تا به اشکال گوناگون از تعهد این افراد حمایت کنند. این نوعی از تبادل اجتماعی میان سازمان و کارکنان است که ضمن تشویق این افراد، منجر به تبادل عناصر ارزشمند و شکل‌گیری فرهنگ شهروندی می‌گردد.

در مورد رابطه منفی و معنادار نوع دوستی و تنبلی اجتماعی کارکنان، هون تان و لیتان (۲۰۰۸) نیز تایید کرده‌اند که نوع دوستی باعث می‌شود؛ افراد تمایل بیشتری برای فعالیت‌های کمک‌کننده نظیر پوشش دادن وظایف یک همکار غایب یا آموزش به یک همکار جدید، داشته باشند. در عوض، نداشتن نوع دوستی می‌تواند نشانگر گرایش کمتر افراد در کمک به همکاران باشد و احتمال درگیر شدن افراد در تنبلی اجتماعی و شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها را افزایش دهد؛ زیرا این افراد تصور می‌کنند که دیگران می‌توانند سهم کار آنان را انجام دهند. به این ترتیب، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش هون تان و لیتان هماهنگی دارد. با توجه به نتیجه به دست آمده می‌توان گفت فردی که نوع دوستی بالایی داشته باشد، نسبت به سایر افراد سازمان احساس مسئولیت می‌کند؛ از جمله این‌که به فرد تازه وارد کمک می‌کند، اطلاعات خود را در اختیار همکاران قرار می‌دهد و دیگران می‌توانند روی کمک هایش حساب کنند. چنین فرد مسئولی وقتی در گروه قرار می‌گیرد، نه تنها نسبت به کار خودش که نسبت به نتیجه کار همکاران نیز حساس است، بنابراین از مسئولیت محول شده شانه خالی نمی‌کند.

یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش هون تان و لیتان (۲۰۰۸)، مبنی بر همبستگی معکوس وجدان کاری و تنبلی اجتماعی، نیز هماهنگ است. آن‌ها بیان کردند افرادی که وجدان کاری بالایی دارند، با عناوین منظم، دقیق، سختکوش، مورد اعتماد، هدفمند، بااراده و با انگیزه یاد می‌شوند و افرادی که از این حیث در مرتبه پایینی قرار دارند، احتمالاً کم‌انگیزه‌تر و بی‌اشتیاق‌تر بوده و گرایش بیشتری به تنبلی اجتماعی دارند. با توجه به نتیجه به دست آمده می‌توان گفت، فردی که حائز درجه کمی از وجدان کاری (وظیفه‌شناسی) است، علی‌رغم نتایج و پیامدهای منفی که ممکن است این قبیل رفتارها برای سازمان داشته باشند، گرایش دارد که درگیر تنبلی اجتماعی شود.

---

1. Blau

طبق نظریه پتانسیل ارزیابی، دروندادهای افراد در کار دسته جمعی منجر به یک خروجی واحد می‌شود و به این ترتیب هیچ‌کس به‌صورت مستقیم مسئول عملکرد ضعیف گروه نخواهد بود و این موضوع، احتمال بروز تنبلی اجتماعی را افزایش خواهد داد. به‌عبارت دیگر، فردی که وجدان کاری ضعیفی دارد، ممکن است پنهان شدن در جمع و مشارکت نکردن در تلاش گروهی را به خاطر این‌که توان ارزیابی بالقوه‌اش کم است قابل قبول‌تر بداند و به این ترتیب، بیشتر احتمال دارد که دچار تنبلی اجتماعی شود.

در این پژوهش، بین جوانمردی و تنبلی اجتماعی کارکنان، رابطه معناداری یافت نشد. هر چند پژوهشگر فرض کرده بود افرادی که در جوانمردی نمره بالایی می‌گیرند، افرادی هستند که از بزرگ‌نمایی مشکلات سازمان و اعتراض‌های بی‌دلیل پرهیز کرده و از تعارضات میان فردی چشم‌پوشی می‌کنند و از این‌رو احتمالاً کمتر دچار تنبلی اجتماعی خواهند شد؛ اما آزمون فرضیه فوق، هیچ رابطه معناداری میان جوانمردی و تنبلی اجتماعی پیدا نکرد. پژوهش‌های دیگر نیز در این خصوص نظری ارائه نکرده‌اند و لزوم پژوهش بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. در خصوص رابطه معکوس و معنادار تواضع و تنبلی اجتماعی کارکنان که در این پژوهش یافت شد، پژوهش‌های دیگر نیز نظری ارائه نکرده‌اند و لزوم پژوهش بیشتر در این زمینه احساس می‌شود.

در مورد تواضع که از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به افراد است، با توجه به نتیجه به‌دست آمده می‌توان گفت فردی که از تواضع سازمانی بالایی برخوردار است، به حقوق دیگران احترام می‌گذارد و اطلاعاتی را که ممکن است مورد نیاز دیگران باشد در اختیار آنان قرار می‌دهد. طبق نظریه اوچی<sup>۱</sup> (به‌نقل از ارگان، ۲۰۰۵)، چنین فردی از مسئولیت شانه خالی نمی‌کند، متعهد است و نیاز به کنترل ندارد و برای بروز دادن این رفتارها فقط باید به‌طور مقتضی برانگیخته شود. براساس این نظریه، تاکید سازمان‌ها بر تصمیم‌گیری دسته جمعی، تعاملات موثر و اعتماد افراد به یکدیگر را که لازمه رفتار شهروندی سازمانی است، تقویت می‌کند.

هم‌چنین با استناد به نظریه روتلیسبرگر و دیکسون<sup>۲</sup> (به‌نقل از ارگان، ۲۰۰۵)، مبنی بر این‌که در سازمان‌های غیررسمی الگوهای روابط گسترده‌تر می‌شود و چنین چیزی برای مشارکت موثر کارکنان در سازمان‌ها، پیش‌نیاز محسوب می‌شود؛ شاید بتوان گفت سازمان‌های غیررسمی بهتر می‌توانند زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی و جلوگیری از تنبلی اجتماعی را فراهم کنند، زیرا بیشتر مشارکت‌ها در سطح غیررسمی اتفاق می‌افتد و حتی گاهی کارکرد سازمان‌های رسمی را تسهیل می‌کند. بر این اساس، الگوی گسترده‌تر روابط در سازمان‌های غیررسمی، تواضع را به

1. Ouchi

2. Roethlisberger & Dickson

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی کارکنان

عنوان یکی از ابعاد معطوف به افراد، تقویت کرده و مانع از منفعل شدن و تنبلی اجتماعی افراد در تیم‌ها می‌شود.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، رابطه معنادار فضیلت شهروندی و تنبلی اجتماعی کارکنان بود. با توجه به نتیجه به‌دست آمده می‌توان گفت ماهیت مشارکتی افراد در بعد فضیلت اجتماعی، اساساً مغایر تنبلی اجتماعی است. کسی که خود را در فعالیت‌های تیمی درگیر کرده و سهمی از کار را به‌عهده می‌گیرد، در واقع در این اندیشه نیست که کار را به دیگران بسپارد و از این بابت که آیا تلاشش دیده می‌شود یا خیر، نگرانی ندارد. این مسئله در فضیلت شهروندی اهمیت بیشتری دارد؛ چراکه فضیلت شهروندی از جمله رفتارهای معطوف به سازمان است؛ یعنی حتی ممکن است در خارج از سازمان و در غیاب مدیر و همکاران اتفاق بیفتد و طبیعتاً در چنین حالتی، این‌گونه رفتارها مورد ارزیابی یا قدردانی قرار نمی‌گیرند. در واقع، فردی که این رفتارها را بروز می‌دهد نگران ارزیابی یا دیده شدن کار، که در تنبلی اجتماعی بسیار مهم محسوب می‌شود، نیست. مشارکت اجتماعی نظیر تبلیغ کالا و خدمات سازمان در جامعه، مشارکت حمایتی نظیر ارائه پیشنهادات خلاقانه به همکاران و مشارکت عملکردی نظیر به‌روز کردن اطلاعات کاری، همه از مصادیق فضیلت شهروندی و مغایر تنبلی اجتماعی می‌باشند. البته پژوهش‌های دیگر در این خصوص نظری ارائه نکرده‌اند و این رابطه نیازمند شواهد تجربی بیشتری است.

با عنایت به معنادار بودن همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی، می‌توان نکات و پیشنهاداتی را به مدیران سازمان‌ها ارائه داد تا با به‌کارگیری آن‌ها برای توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان گام بردارند و از سوی دیگر بتوانند تنبلی اجتماعی کارکنانشان را کاهش دهند:

- اگرچه تفاوت‌های فردی و انگیزشی در بروز مصادیق رفتار شهروندی سازمانی موثرند، اما باید توجه داشت که این نوع رفتارها، رفتارهایی ذاتی نبوده و از صفات شخصیت محسوب نمی‌گردند. با آن‌که متغیرهای شخصیتی نظیر ثبات هیجانی، سازگاری و برون‌گرایی پیش‌بین‌های خوبی برای رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شوند؛ اما متغیرهای سازمانی نظیر حمایت، عدالت، رفتارهای رهبری و ... نیز در بروز رفتار شهروندی سازمانی نقش به‌سزایی دارند. پس سازمان‌ها باید آگاه باشند که رفتار شهروندی سازمانی، یک صفت شخصیتی نیست که بتوان بر آن اساس، کارکنان را گزینش کرد. رفتار شهروندی سازمانی از جنس رفتار است و زیربنای انگیزشی دارد. پس سازمان‌ها برای بروز آن باید زمینه‌های انگیزشی لازم را فراهم کنند.

- با توجه به این‌که رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی زمینه‌های انگیزشی مشترک و البته معکوسی دارند، سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن زمینه‌های انگیزشی، رفتار شهروندی

سازمانی را افزایش و به تبع آن تنبلی اجتماعی را کاهش دهند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با بازنگری در سیستم انگیزشی و ارزیابی عملکرد، این زمینه‌ها را فراهم کنند.

- ادراک کارکنان از عوامل سازمانی نظیر عدالت توزیعی و رویه‌ای هم در بروز رفتار شهروندی سازمانی نقش زیادی دارند. ادراک متفاوت مدیران و کارکنان از عدالت در رویه‌های سازمانی، می‌تواند نتایجی غیر از آنچه مدیران انتظار دارند در پی داشته باشد. چه بسا رویه‌های تعریف شده از نظر مدیران، مطلوب و از دیدگاه کارکنان ناعادلانه باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، به صورت دوره‌ای ادراک کارکنان را نسبت به این موارد سنجش و بررسی نموده و در صورت لزوم تغییراتی ایجاد نماید.

- با توجه به مبنای انگیزشی مشترک رفتار شهروندی سازمانی و تنبلی اجتماعی، مدیران سازمان در بازه‌های زمانی گوناگون بر میزان انگیزه کارکنان از طریق مصاحبه‌ها یا پرسشنامه‌های بی‌نام نظارت کنند.

- رهبران تیم‌ها، تکالیف را رقابتی طراحی کرده و استانداردهای دقیق عملکرد را به افراد ارائه دهند تا افراد بدانند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. همچنین برای اندازه‌گیری خروجی افراد، روش‌های دقیق، تدوین نمایند و به افراد بازخورد بدهند تا احساس "دیده نشدن" را نداشته باشند.

- طبق نظریه برابری، انگیزه تحت‌تاثیر ادراک کارکنان از برابری تخصیص پاداش قرار دارد. بنابراین مدیران باید از روش‌های دقیق برای درجه‌بندی عملکرد افراد استفاده کنند؛ چرا که رتبه‌بندی نادرست، احساس نابرابری ایجاد کرده و انگیزه را از بین خواهد برد.

- پیامدهای سازمانی رفتارهای شهروندی سازمانی از پیامدهای فردی آن بسیار بیشتر است. در سطح فردی، تنها احساس رضایت درونی و گرفتن پاداش - در صورتی که در ارزیابی عملکرد لحاظ شده باشد - برای فرد وجود دارد؛ اما منافع سازمانی رفتارهای شهروندی سازمانی، بیشتر، مهم‌تر و جدی‌تر است. از این رو، ارزش آن را دارد که سازمان‌ها با به کار گرفتن سیاست‌های تشویقی در ایجاد فرهنگ رفتارهای شهروندی سازمانی و ممانعت از تنبلی اجتماعی بکوشند.

## منابع

- Blau, P. M. 1964. "Exchange and power in social life". *New York: Wiley*.
- Cooles, D. R. (2003). The Effects of Citizenship Performance, Task Performance, and Rating Format on Performance, Judgments. Dissertation for the joint degree College Of Arts And Sciences, University of South Florida.
- Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty". *International Journal of Service Industry Management*, 15: 27-53.

- Eby, L.T., & Dobbins, G.H. (1997). "Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 18: 275-295.
- Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). "Group performance and intergroup relations in organizations", In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). "*Handbook of industrial and organizational psychology*", Vol. 3: 269-313.
- Hwee, Hoon Tan., Li Tan., Min. (2008). "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors". *The Journal of Psychology*, No. 142: 89-108.
- Hui C., Law K. S., & Chen Z. X. 1999. A Structural Equation Model of the Effects Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: a Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No 77: 3-21.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). "Using theory to evaluate personality and jobperformance relations: A socioanalytic perspective". *Journal of Applied Psychology*, 88: 100-112.
- Hosseini,Taha.(2008). "Lack of Motivation in Group Work Due to Social Loafing Phenomenon". Dissertation for the joint degree, Chalmers university of technology Northumbria university.
- Hough, L. M. (1992). "The "big five" personality variables--construct confusion: Description versus prediction". *Human Performance*, 5: 139-155.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). "Personality and job performance: The Big Five revisited". *Journal of Applied Psychology*, 85: 869-879.
- Hwee, Hoon Tan., Li Tan., Min. (2008). "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors". *The Journal of Psychology*, No. 142(1): 89-108.
- Harkins, S., & Szymanski, K. (1989). "Social loafing and group evaluation". *Journal of Personality & Social Psychology*, 56: 934-941.
- Hosseini, Taha. (2008). "Lack of Motivation in Group Work Due to Social Loafing Phenomenon". Dissertation for the joint degree, Chalmers university of technology Northumbria university.
- Ilgel, D. R. (1999). "Teams embedded in organizations: Some implications". *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckman, V. (1974). "The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10: 371-384.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994), "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*, Vol.37: 656-669.
- Kirkman, B.L. (2000). "Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness". *International Journal of Conflict Management*, 11: 74-93.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). "Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research". *Academy of Management Review*, 18: 429-456.
- Kerjcie, Robert v, Morgan, daryle w.(1970). "sample size for research activities". determining measurement educational and psychological.

- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 822-832.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L., 1995, "Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, No. 2: 127 – 142.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from, contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475–480.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L., 1995, "Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, No. 2: 127 – 142.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from ,contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475–480.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 209–225.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulvey, P. W; & Klein, H. j. (1998). "The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance". *organizational behavior and human decision processes*, 74(1):62-78.
- Nielsen, Tjai M., Hrivnak, George A. and Shaw, Megan. (2007). *OCB and Performance: A Group-Level Meta-Analytic Review*. George Washington University. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1263927> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1263927>
- Organ, D. W. (1988). "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*". Lexington, MA: Lexington Books.
- Robbins, Stephan. (2003). "*Organizational behavior*". 10th Edition, Prentice Hall India.
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Employee Psychology*, Vol.48:775-800.
- Organ, Dennis W., Podsak of., Philip M. & MacKenzie., Scott B. (200۵). "Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents". Sage publications.
- Ringelmann, M. 1913. Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Instuit National. Agronomique*, 12: 1–40.
- Vigoda, E. (2000). "Internal policies in public administration system: an empirical of it's relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance". *Public personnel management*, 29:185.