

# تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی

مهدی جواهری کامل\*

## چکیده:

یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایلند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل، مشارکت داشته باشند. رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فراتر رفته و برای بقا، سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند. رفتار شهروندی سازمانی از جمله عوامل مهمی است که در تعالی سازمان نقش مهمی را برعهده دارد. زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی نیازمند ریشه‌ها و پشتوانه‌های قوی می‌باشد که باعث بروز چنین رفتاری از سوی کارکنان می‌گردد. در صورتی که بتوان ریشه‌های رفتار شهروندی را تقویت کرد، این رفتار، شکوفایی و تعالی را در پی خواهد داشت.

در این مقاله سعی شده با استفاده از الگوی توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتارهای شهروندی سازمانی، به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد به سرپرست، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته شود. در ایجاد این الگو دو ویژگی یافت اجتماعی که کارکنان در آن کار می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرد: عدالت و کیفیت رابطه بین شخصی (رابطه رهبر-عضو).

عدالت (عدالت درک شده) و کیفیت رابطه، کارکنانی را با ظرفیت روان‌شناختی ارائه می‌کند که با کاهش ریسک (اعتماد به سرپرست) مرتبط با انجام رفتارهای عمومی و توسط انگیزش کارکنان (از طریق توانمندسازی روان‌شناختی) در رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند.

نتایج این مقاله نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از عدالت به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد. ادراکات کارکنان از رابطه رهبر-عضو نیز به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد. هم‌چنین اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

## کلید واژه‌ها:

رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، توانمندسازی روان‌شناختی

\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

## مقدمه

شواهد قوی از تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> بر اثربخشی گروه کاری و سازمانی حمایت می‌کنند. رفتارهای شهروندی سازمانی برای مدیریت وابستگی‌های متقابل بین اعضا در یک واحد کاری مفید و سودمند بوده و دسترسی به نتایج گروهی را افزایش می‌دهد. شهروندان خوب سازمانی، یک سازمان را قادر می‌سازند تا منابع کمیاب را به طور کارا و موثری به کار گیرند. آن‌ها از طریق برنامه‌ریزی کارا تر و حل مسائل به شیوه موثرتر توانایی همکاران و مدیران را برای انجام وظایفشان بهبود می‌دهند.

مبنای تئوریک اصلی برای اکثر تحقیقات شهروندی سازمانی، تئوری مبادله اجتماعی می‌باشد. تئوری مبادله اجتماعی مدلی اقتصادی از رفتار انسان می‌باشد؛ تمایل کارکنان برای حداکثرسازی پاداش‌هایشان و حداقل کردن ضررهایشان از تعاملات بین آن‌ها و سازمان یا نمایندگان سازمان (یعنی سرپرستانشان) حمایت می‌کند. این الگو فرض می‌کند که بافت اجتماعی سازمان‌ها، شامل روابط مبتنی بر اعتماد متقابل می‌باشد که تعهداتی را نیز در پی دارد. این تعهدات ممکن است در شکل رفتارهای شهروندی سازمانی نشان داده شوند. در این مقاله الگوی توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> ارائه شده است و در قالب این الگو به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد به سرپرست، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته شده است.

## عدالت سازمانی<sup>۳</sup>

در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرینبرگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) به کار گرفته شد. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفاء می‌کنند و این که برخورد با افراد در سازمان‌ها چگونه است باورها، احساسات،

1. Organizational Citizenship Behaviors (OCB)

2. Expanded Social Exchange Model of OCB

3. Organizational Justice

4. Greenberg

نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از نقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی نمایند به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک این که چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان‌شان قضاوت می‌کنند؟ و این که چطور به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند؟ از مباحث اصلی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است.

محققان به طور کلی سه نوع عدالت سازمانی را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

**الف) عدالت توزیعی<sup>۱</sup>**: عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند اشاره دارد. این نوع عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری آدامز<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) دارد. این نظریه به نحوه‌ی پاسخ دهی افراد نسبت به مداخله‌ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان‌ها توجه دارد.

**ب) عدالت رویه‌ای**: عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. در این‌جا می‌توان این سوال را مطرح کرد: آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می‌کند، اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. این موضوع را با یک مثال روشن می‌کنیم. فرض کنید دو کارمند با صلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت شغلی وجود دارند، اما به یکی از آن‌ها مقداری بیشتر از دیگری پرداخته می‌شود. سیاست‌ها و خط مشی‌های پرداخت سازمان عوامل قانونی بسیار زیادی را هم‌چون طول زمان کار، شیفت کاری و غیره را در بر دارد. این دو کارمند از سیاست پرداخت شرکت کاملاً آگاه‌اند و فرصت‌های یکسانی دارند. با توجه به این عوامل ممکن است یکی از دو کارمند از دیگری مقدار بیشتری دریافت کند، با این حال کارمند دیگر ممکن است احساس کند اگر چه کمتر از تمایلش به او

---

1. Distributive Justice

2. Adams

3. Procedural Justice

پرداخت شده است اما این پرداخت ناعادلانه نیست، چرا که سیاست جبران خدمات سازمان یک سیاست باز بوده و به شیوه‌ای دقیق و بدون تعصب و غرض ورزی به کار گرفته شده است.

بنابراین پرداخت ناشی از به کارگیری این رویه احتمالاً عادلانه نگریده می‌شود؛ حتی اگر به نظر خیلی پایین باشد. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر آن‌ها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند (Greenberg, 2004).

**ج) عدالت تعاملی<sup>۱</sup>:** عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (هم‌چون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر این که عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. هم‌چنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان بر می‌گردد.

## رابطه رهبر - عضو<sup>۲</sup>

تئوری رابطه رهبر - عضو که در ابتدا توسط گرین، دنسرو و هاگا<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) مطرح شد می‌گوید که یک رهبر الگوی رابطه‌ای یا مبادله‌ای یگانه و منحصر به فردی را با هر

1. Interactional Justice

2. Leader-Member Exchange

3. Graen and Dansereau and Haga

یک از زیردستان ایجاد می‌کند. فرض اصلی این تئوری این است که رهبران رابطه همگانی یگانه‌ای را با هر زیردست شکل نمی‌دهند؛ بلکه در عوض، همان‌طور که دو گروه در فرایند ایجاد نقش متقابل مشارکت می‌کنند، رهبران روابط جداگانه‌ای با هر زیردست ایجاد می‌کند. هر جفت از رهبر-عضو با سطوح بالای اعتماد، دوست داشتن و احترام، رابطه مبادله‌ای قوی را ایجاد می‌کنند و فراتر از نیازمندی‌های قرارداد کاری یا شغلی به یکدیگر کمک می‌کنند. به عبارت دیگر، کیفیت پایین و ضعیف رابطه فقط منجر به انجام نیازمندی‌های رسمی قرارداد کاری می‌شود.

به طور تجربی تحقیقات روابط مهمی بین رابطه رهبر-عضو و بسیاری از نتایج کاری مثل رضایت زیردستان از سرپرست، وضوح نقش، رضایت کلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهند (Wu, 2009).

## اعتماد<sup>۱</sup>

اعتماد به عنوان واژه بسیار مهمی تاکنون مورد مطالعه بسیاری قرار گرفته است. به این دلیل موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی نقش بسیار مهم و کلیدی را ایفاء می‌کند. اعتماد سازمانی به طور کلی عبارت است از تمایل یک گروه یا طرف رابطه به آسیب پذیر بودن در برابر گروه دیگر بر پایه انتظار یا باوری که گروه دیگر مطمئن، قابل اطمینان، متوجه و نگران، و قابل اعتماد است. اعتماد را از لحاظ این که به چه چیزی یا به چه کسی اطلاق می‌شود به سه دسته تقسیم می‌کنند:

الف) اعتماد بین فردی (گروهی): این نوع اعتماد، انتظاراتی است که یک فرد از دیگر افرادی که می‌توانند خاص و شناخته شده باشند دارد.

ب) اعتماد سیستمی: اعتماد در این سطح به عملکرد نظام‌ها یا سیستم‌های اجتماعی انجام می‌پذیرد و عملکرد آن‌ها را مورد ارزیابی و پیش‌بینی قرار می‌دهد.

ج) اعتماد عمومی: این نوع اعتماد هم‌انتظاری است که افراد از دیگران (به طور عام) دارند و در آن فرد یا گروه یا نسبت خاصی در نظر نمی‌باشد.

اعتماد سازمانی می‌تواند با بهبود ارتباطات و همکاری میان کارکنان و مدیران و ارتقاء کارآیی میان تیم‌ها موجب حفظ و بهبود کارکنان شود. کارکنان می‌گویند هنگامی که به همکاران و مدیرانشان اعتماد می‌کنند احساس مالکیت و تعهد می‌کنند. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است کاربردهای مثبت زیادی برای سازمان دارد. تحقیقات نشان داده است که اعتماد موجب بهبود ارتباطات، همکاری، و کار تیمی می‌شود. هم‌چنین اعتماد موجب رضایت شغلی کارکنان و رفتارهای فرا نقشی یا رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها می‌شود (Velez, 2006).

### توانمندسازی<sup>۱</sup>

مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است و دهه ۱۹۹۰ این مفهوم و عوامل مدیریتی و سازمانی مرتبط با آن توجه و علاقه بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده است. وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، به این معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساسات ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند و برای انجام فعالیت‌ها به آن‌ها انرژی و انگیزه درونی بدهیم.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در الگوی شناختی خویش، مفهوم توانمندسازی شناختی را مطرح می‌کنند که دربرگیرنده ادراک کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی بر اساس ادراکات کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان تعریف می‌شود و عبارت است از افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محوله که متشکل از چهار بُعد می‌باشد: معنی دار بودن<sup>۳</sup> (شغل)، شایستگی<sup>۴</sup>، خودتعیینی یا استقلال<sup>۵</sup>، و مؤثر بودن<sup>۶</sup> (Thomas and Velthouse, 1990).

1. Empowerment
2. Whetten and Cameron
3. Meaning
4. Competence
5. Self-Determination
6. Impact

### ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعات پژوهشی خود چهار بُعد را برای توانمندسازی روان‌شناختی شناسایی و معرفی کرده است که عبارتند از:

**الف) معنی دار بودن:** معنی دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. با معنی بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که افراد توانا احساس معنی دار بودن کرده، برای اهداف شغلی ارزش قائل بوده و اندیشه‌ها و استانداردهایشان با آنچه که در حال انجام آن می‌باشند سازگار است، هم‌چنین کار در نظام افراد توانمند مهم تلقی می‌شود.

درجه پایین معنی داری به بی‌علاقگی و احساس جدایی با شغل منجر می‌شود و در مقابل درجه بالای، با معنی داری به تعهد، مشارکت و تمرکز انرژی منجر می‌شود. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی دار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند.

**ب) شایستگی:** شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد. افراد توانمند احساس خودکارآمدی یا شایستگی دارند. آنان باور دارند که قابلیت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام وظایف خود را به طور موفقیت‌آمیز دارا هستند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و وظایف را به طور مؤثر انجام می‌دهند. آنان احساس تسلط شخصی داشته و معتقدند که قادرند برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. بعضی از نویسندگان معتقدند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندی است زیرا داشتن احساس خودکارآمدی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟

**ج) خودتعیینی یا خودمختاری:** توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) خودتعیینی یا خودمختاری را داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی تعریف کرده‌اند. هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، به جای آن که به اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و عمدتاً در

وظایف شرکت می‌نمایند. فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است. آنان خود را افرادی خودآغازگر<sup>۱</sup> و پیش‌فعال<sup>۲</sup> می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقداماتی را آغاز کنند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای این که احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده و از بیرون کنترل می‌شود و یا این که اجتناب‌ناپذیر و همیشگی هستند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند (Thomas and Velthouse, 1990).

خودمختاری یا داشتن حق انتخاب درباره روش‌های مورد استفاده برای انجام وظیفه، میزان تلاشی که باید صورت پذیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شود و با چه سرعتی پایان یابد. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودمختاری به شمار می‌رود.

د) مؤثر بودن: مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی شغل اثر بگذارد. افراد توانا احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا بر نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند. بنابراین، احساس داشتن کنترل بر نتایج به ادراک تاثیرگذاری اشاره دارد.

افراد توانا باور دارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال<sup>۳</sup> دارند که به آنان اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند، بر خلاف کنترل منفعل<sup>۴</sup> که در آن آن خواسته‌های افراد با تقاضای محیط همسو می‌شود (Thomas and Velthouse, 1990). داشتن احساس مؤثر بودن، کاملاً با احساس خودکنترلی رابطه دارد. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آن چه انجام می‌دهند مؤثر است، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند آن اثر را به وجود آورند، یعنی برای این که آن نتیجه با

---

1. Self-Starter

2. Proactive

3. Active Control

4. Passive Control



احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه را در دست دارند (Spreitzer, 1995).

### رفتارهای شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشته اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثر بخشی سازمانی موثر بودند (Bienstock et al., 2003).

کورکمز و آرپاچی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) این اعمال و رفتارها را که در محل کار اتفاق می‌افتند این‌گونه تعریف می‌کنند:

«مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکرد موثر سازمان را بهبود می‌دهند»

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

رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری است که به طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش سازماندهی شده و در نهایت کارآیی و اثر بخشی سازمان را ارتقاء می‌دهد.

ارگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کار می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. ارگان هم‌چنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه

1. Korkmaz & Arpaci

2. Organ

است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارآیی عملکرد سازمان می‌شود. این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول این که رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی یک وظیفه از پیش تعیین شده نبوده و به عنوان بخشی از وظایف رسمی فرد تلقی نمی‌شود. دوم این که مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد. ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد. جوهره کلیدی در تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثر بخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده، ضمن تأیید مطلب فوق، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثر بخشی سازمانی تأثیر گذار باشد، بیان می‌کنند. برخی از زمینه‌هایی که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمان کمک می‌کند را می‌توان با توجه به این مطالعات در قالب موارد ذیل خلاصه نمود:

- ۱- افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛
- ۲- آزاد نمودن منابع سازمانی که می‌تواند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛
- ۳- کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهدارندگی دارد؛
- ۴- کمک به فعالیت‌های هماهنگ کنندگی هم در درون و هم بین گروه‌های کاری؛
- ۵- تقویت توانایی سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
- ۶- افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها؛
- ۷- توانمند سازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی

(Podsakoff et al., 2000).

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز اتفاق نظر میان محققان وجود ندارد. شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده که در تحقیق‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از (De Nicolis Bragger et al., 2005):

۱- نوع دوستی<sup>۱</sup>؛

۲- وجدان کاری یا وظیفه شناسی<sup>۲</sup>؛

۳- جوانمردی<sup>۳</sup>؛

۴- ادب یا نزاکت<sup>۴</sup>؛

۵- آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی<sup>۵</sup>.

نوع دوستی: رفتاری داوطلبانه می‌باشد که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی می‌باشد. (مثل کمک داوطلبانه به کارکنان جدید یا کم تجربه و کمک به کارکنانی که احياناً سرشان شلوغ گشته یا غیبت نموده‌اند).  
وجدان کاری یا وظیفه شناسی: رفتاری داوطلبانه در جهت کمک به سازمان می‌باشد که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظایفشان، فراتر می‌روند (مثل انجام رفتارهای داوطلبانه در کنار وظایف اصلی، حفظ قوانین سازمانی و عدم اتلاف زمان کاری). ارگان هم‌چنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان‌دهنده وجدان کاری بالای آن‌هاست.

جوانمردی: تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین شرایط ایده آل مورد نظر آن‌ها می‌باشد بدون آن‌که شکایتی انجام دهند.

نزاکت، شامل فعالیت‌هایی است که به جلوگیری از ایجاد مشکلات مرتبط کاری که ممکن است با دیگران صورت بگیرد، کمک می‌نماید.

آداب اجتماعی: انعکاس دهنده‌ی رفتارهایی است که نشانگر مشارکت مسئولانه فرد در امور شرکت و ارزش قائل بودن او برای سازمان می‌باشد (De Nicolis Bragger et al., 2005). آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، هم‌چنین آداب اجتماعی شامل حمایت از توسعه و تغییرات

1. Altruism

2 Conscientiousness

3 Sportmanship

4 Courtesy

5 Civic Virtue

ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران نیز می‌شود. بر این اساس گراهام معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد (Organ, 1988).

### الگوی توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتار شهروندی سازمانی

الگوی توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتار شهروندی سازمانی که چارچوب این مقاله را تشکیل می‌دهد در شکل شماره (۱) نشان داده شده در ایجاد این الگو دو ویژگی بافت اجتماعی که کارکنان در آن کار می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرد: عدالت و کیفیت رابطه بین شخصی (رابطه رهبر - عضو)، عدالت (عدالت درک شده) و هم‌چنین کیفیت رابطه، کارکنانی را با ظرفیت روان‌شناختی ارائه می‌کند که با کاهش ریسک (اعتماد به سرپرست) مرتبط با انجام رفتارهای عمومی و توسط انگیزش کارکنان (از طریق توانمندسازی روان‌شناختی) در رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند (Wat and Shaffer, 2005).



شکل شماره (۱): مدل توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتار شهروندی سازمانی (Wat and Shaffer, 2005)

### ویژگی‌های بافت اجتماعی<sup>۱</sup>

بر پایه تئوری قراردادهای اجتماعی کیلی<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، کارکنان با فرض حقوق و تعهدات خاص و با انتظار عدالت در فرایند و نتایج، وارد قراردادهای مشارکتی با سازمان‌ها می‌شوند.

1. Social Context Characteristics

2. Keeley

بر پایه تئوری برابری، کارکنان اغلب هنگامی ارضاء و راضی می‌شوند که نسبت بین پاداش‌های دریافتی به تلاش‌های انجام داده با نسبت همکارانشان برابر و قابل مقایسه باشد. عدالت درک شده برای این تئوری یکی از عناصر اصلی می‌باشد.

معمولاً سرپرست بازده‌های زیردستان و رویه‌های رسمی و غیر رسمی سازمان را تعیین می‌کند. در یک موقعیت و شرایط قرارداد اجتماعی، درون داده‌ها یا ورودی‌های زیردستان بر توزیع پاداش‌ها توسط سرپرست تأثیر می‌گذارد. بنابراین، عدالت توزیعی درک شده، به احتمال زیاد اعتماد به سرپرست را افزایش می‌دهد. طبق نظر فره<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰) حضور رویه‌های رسمی منصفانه درجه ای از مشارکت در فرایند در بخش سرپرست را موجب می‌شود. هم‌چنین تحقیقات نشان داده‌اند عدالت رویه‌ای موجب پرداخت اعتماد کارکنان به سرپرست می‌شود. این‌که چگونه سرپرستان با زیردستان در عدالت رویه‌ای تعامل و ارتباط برقرار می‌کنند (عدالت تعاملی) مهمتر از رفتار عادلانه واقعی است. ادراک از عدالت تعاملی، اعتماد زیردست به سرپرست را افزایش می‌دهد.

طبق نظر هرنگل<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹) عدالت درک شده عامل مهمی در تمایز بین گروه‌های بیشتر توانمند شده (روان‌شناختی) از گروه‌های کمتر توانمند شده می‌باشد. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح کرد که ادراک کارکنان از عدالت به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد.

کیفیت رابطه بین کارکنان و سرپرستان نیز بر اعتماد کارکنان به سرپرستانشان تأثیر می‌گذارد. کیفیت پایین در رابطه رهبر-عضو توسط تعاملات رسمی و غیرشخصی شکل می‌گیرد؛ در حالی که کیفیت بالا شامل اعتماد، دوست داشتن متقابل و احترام می‌باشد. اگر چه شاهد مستقیمی برای ارتباط بین رابطه رهبر-عضو و اعتماد به سرپرست وجود ندارد، اما رهبری تحول‌گرا و اعتماد به سرپرست به طور قوی با هم همبستگی دارند. تناسب بین رابطه رهبر-عضو و رهبری تحول‌گرا دلالت بر این دارد که کیفیت بالای رابطه رهبر-عضو منجر به سطوح بیشتر اعتماد به سرپرست می‌شود (Gerstner and Day, 1997).

1. Frah

2. Herrenkohl

همان‌طور که توسط لیدن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) بحث شده است رابطه بین رهبری و توانمندسازی ممکن است به بهترین شکل در اصطلاحات تئوری رابطه رهبر-عضو تشریح شود. در روابط و مبادلات با کیفیت بالا، زیردستان آزادی عمل و اختیار تصمیم، تأثیر و استقلال بیشتری دارند و این امر بر اندازه‌ای که آن‌ها می‌توانند سرنوشت خود را تعیین کنند تأثیر می‌گذارد. کلر و دنسرو<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) پی بردند زیردستانی که به آن‌ها آزادی بیشتری برای انجام کارشان داده شده است و از سرپرستان خود حمایت دریافت کرده‌اند ادراکات بیشتری از توانمندسازی دارند. گومز و روزن<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در آزمون رابطه بین رابطه رهبر-عضو و توانمندسازی پی بردند که کیفیت بالا در رابطه بین مدیر-کارکنان منجر به ادراکات بیشتر از توانمندسازی می‌شود. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح کرد که ادراکات کارکنان از رابطه رهبر-عضو به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد (Wat and Shaffer, 2005).

#### ظرفیت روان‌شناختی<sup>۴</sup> برای مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی

عملکرد رفتارهای شهروندی سازمانی نیازمند اعتماد به دیگران برای انجام کامل تعهداتشان می‌باشد. از دیدگاه قراردادی، تعاملات بین یک کارمند و نماینده‌های سازمان مثل سرپرستان مستقیم منجر به قراردادهای روان‌شناختی بین کارمند و سازمان می‌شود. سرپرست به عنوان یک نماینده سازمان مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و مالی سازمان را انجام می‌دهد. بنابراین، این که سرپرست چگونه قرارداد روان‌شناختی بین کارمند-کارفرما را حمایت و پشتیبانی کند به طور قابل توجهی بر ظهور و حفظ رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. همان‌طور که روسو و پارکس<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) اشاره کردند، ناتوانی یک گروه یا طرف رابطه برای انجام یک توافق قراردادی، ایمان و اعتمادی را که در وهله اول به ایجاد قرارداد کمک می‌کند، تضعیف می‌نماید. بنابراین، عملکرد رفتارهای شهروندی سازمانی توسط

1. Liden

2. Keller and Dansereau

3. Gomez and Rosen

4. Psychological Capacity

5. Rousseau and Parks

اعتماد پیش بینی پذیر است. پودساکوف<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵) حمایت قوی برای تأثیر اعتماد به سرپرست بر رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه کرده‌اند.

توانمندسازی روان‌شناختی که در اصطلاح، انگیزش درونی تعریف می‌شود، در تشریح مبادله اجتماعی رفتارهای شهروندی سازمانی نیز مهم است. موریسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که کارکنان توانمند شده یا توانا، تشویق شده و قادر هستند تا رفتارهای شهروندی سازمانی را شروع و به انجام برسانند. در واقع، برای این‌که رفتارهای شهروندی سازمانی ظهور یابد کارکنان باید در چگونگی انجام مسئولیت‌های شغلی خود آزادی عمل داشته باشند. توانمندسازی، احساس خودکارآمدی میان اعضاء سازمان را افزایش می‌دهد و اعضای سازمان ممکن است با انجام رفتارهای شهروندی سازمانی جبران نمایند. توانمندسازی روان‌شناختی با نتایج کاری گوناگون مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی مرتبط است. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت که اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی به طور مثبت با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد (Wat and Shaffer, 2005).

### نتیجه گیری

رفتار شهروندی سازمانی از جمله عوامل مهمی است که در تعالی سازمان نقش مهمی را بر عهده دارد. زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی نیازمند ریشه‌ها و پشتوانه‌های قوی می‌باشد که باعث بروز چنین رفتاری از سوی کارکنان می‌گردد. در صورتی که بتوان ریشه‌های رفتار شهروندی را تقویت کرد، این رفتار، شکوفایی و تعالی را در پی خواهد داشت. در این مقاله سعی شده که با استفاده از الگوی توسعه یافته مبادله اجتماعی رفتارهای شهروندی سازمانی، به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد به سرپرست، توانمندسازی و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته شود. در ایجاد این الگو دو ویژگی بافت اجتماعی که کارکنان در آن کار می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ عدالت و کیفیت رابطه بین شخصی (رابطه رهبر-عضو)، عدالت (عدالت درک شده) و هم‌چنین کیفیت

1. Podsakoff

2. Morrison

رابطه، کارکنانی را با ظرفیت روان‌شناختی ارائه می‌کند که با کاهش ریسک (اعتماد به سرپرست) مرتبط با انجام رفتارهای عمومی و توسط انگیزش کارکنان (از طریق توانمندسازی روان‌شناختی) در رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند.

نتایج این مقاله نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از عدالت به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد. ادراکات کارکنان از رابطه رهبر-عضو نیز به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد. همچنین اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد.





#### منابع :

- *Bienstock, C.C. and DeMoranville, C.W. and Smith, R.K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. Journal of Service Marketing, Vol. 17, pp.357-378.*
- *DeNicolis Bragger, J. and Rodriguez-Srednick O. and Kutcher, E.J. and Indovino, L. and Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. Journal of Business and Psychology, Vol. 20, pp. 303-323.*
- *Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 827-44.*
- *Greenberg J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress Promoting Organizational Justice. Organizational Dynamics Journal, Vol. 33, pp.322-65.*
- *Korkmaz, T. and Arpacı, E. (2009). Relationship of Organizational Citizenship Behavior With Emotional Intelligence. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 1, pp. 2432-2435.*
- *Organ, D. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.*
- *Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. and Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literatures and Suggestions for Future Research. Journal of Management, Vol. 26, pp. 513-553.*
- *Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and validation. Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1442-65.*
- *Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 666-81.*
- *Velez, p. (2006). Effects of Organizational Trust. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Hahn School of Nursing and Health Science, University of San Diego. In Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Nursing.*

- *Wat, D. and Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment. Journal of Personnel Review, Vol. 34, pp. 406-422.*
- *Wu, Y.J. (2009). A Multidimensional Analysis of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior With an Alternative Measure of Leader-Member Exchange. A Dissertation Submitted to the University at Albany, State University of New York In Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy.*



پروہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی