

رابطه بین دو نوع رفتار شهروندی سازمانی و انسجام گروهی
Relationship between two types of organizational citizenship behaviors and group cohesiveness

Zohreh Rafezi Ph. D. in General Psychology of
Allameh Tabatabayi University
rafezi13@yahoo.com

زهرة رافعی
دکتری روانشناسی عمومی دانشگاه علامه طباطبایی
rafezi13@yahoo.com

Abstract

Aim: Aim of this research was to investigate the relationship between dimensions of organizational citizenship behaviors (OCBI and OCBO) and group cohesiveness among the managers and staffs of Seven Diamonds and Steel Alborz Industrial Company in Tehran. **Method:** Method was descriptive and survey. For doing this study 200 managers and staffs of mentioned company were selected randomly to form the statistical samples. The research measures were Williams and Anderson's (1991) organizational citizenship behaviors scale and Dobbins and Zaccaro (1986) group cohesiveness scale. **Results:** The results of Pearson Correlation indicate that group cohesiveness is significantly and positively related to OCBI and OCBO. In addition, result of Regression analysis demonstrates that, group cohesiveness predicts the OCBI and OCBO. **Conclusion:** With regard to positive significant relation between dimensions of organizational citizenship behaviors and group cohesiveness, groups leaders and managers through the increasing group cohesiveness can prepare necessary condition for developing and extending organizational citizenship behaviors.

Keywords: *Organizational citizenship behaviors & group cohesiveness.*

چکیده

هدف: هدف این پژوهش بررسی رابطه بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (OCBO و OCBI) و انسجام گروهی در مدیران و کارمندان شرکت صنایع هفت الماس و استیل البرز در شهر تهران بود. روش: روش استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی-زمینه یابی بود و جهت انجام پژوهش ۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت مذکور به صورت تصادفی به منظور نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از مقیاس رفتار شهروندی سازمانی ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) و مقیاس انسجام گروهی دابینز و زاکارو (۱۹۸۶) استفاده شد. یافته ها: همبستگی پیرسون نشان داد که رابطه مثبت معناداری بین هر دو بعد رفتار شهروندی سازمانی (OCBO و OCBI) و انسجام گروهی وجود دارد. علاوه بر این نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که می توان از انسجام گروهی برای پیش بینی هر دو بعد رفتار شهروندی سازمانی استفاده کرد. نتیجه گیری: با توجه به رابطه مثبت معنادار بین هر دو بعد رفتار شهروندی سازمانی و انسجام گروهی، رهبران گروه ها و مدیران می توانند از طریق افزایش انسجام گروه ها بستر لازم برای توسعه و گسترش رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم نمایند.

واژه های کلیدی: رفتارهای شهروندی سازمانی و انسجام گروهی

مقدمه

گروه‌ها سنگ بنای اصلی ساختمانی و سازمانی شرکت‌های موفق محسوب می‌شوند و اعتقاد به مزیت چندگانه گروه‌ها، در بازسازی سازمان‌ها از جایگاهی مرکزی برخوردار است (سینکلیر، ۱۹۹۲). این باورها از تنوع سریع تقاضاهای مصرفی جدید، فن آوری‌های نو و انتظارات کارگرانی که با بسته‌های شغلی محدود متعلق به تفکر سازمانی سنتی، تناسبی ندارند نشأت گرفته است (فیشر، ۱۹۹۳). علاوه بر این رقابت جهانی، تاجران را به باز اندیشی درباره اهداف و فلسفه‌های راهبردی خود مجبور کرده است. به گونه‌ای که آنها کارهای مبتنی بر تیم را شیوه‌ای برای بازگرداندن ثمربخشی شرکتها و همزمان ایجاد محیط کاری متناسب با طبیعت کارکنان بر می‌شمارند (گازو و سالاس، ۱۹۹۵). از این رو با توجه به تغییر ماهیت اساس فعالیت‌های کاری در سازمان‌ها (استروف، ۱۹۹۹) رفتارهای کاری از آنچه نظریه سنتی طرح‌های شغلی (مانند مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام^۲، ۱۹۸۰؛ به نقل از بوکانان، ۱۹۹۸) مطرح می‌کردند، فراتر رفته‌اند. در گذشته از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، اما در شرایط رقابتی امروزی ضروری است تا سازمان‌ها نه تنها افرادی را گزینش کنند که واجد مهارت‌های فنی برای انجام شغل باشند بلکه افرادی را شناسایی کنند که با فراتر رفتن از وظایف شغلی مربوطه در موفقیت سازمان نقش ایفا کنند (تولنتینو، ۲۰۰۹). این رفتارها تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی سازمانی اولین بار توسط اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳) مطرح شد. تاریخ علاقه کنونی به این مفهوم از نوشته‌های بارنارد^۳ (۱۹۳۸)؛ به نقل از ایکلر (۲۰۱۰) در مورد تمایل به همکاری^۴ و روتیلیس برگر^۵ و دیکسون (۱۹۳۹)؛ به نقل از همان منبع) در مورد مشارکت غیر رسمی^۶ و مطالعات کاتز و کان^۷ (۱۹۶۴)؛ به نقل از تاد، (۲۰۰۳) در مورد رفتارهای خودانگیخته و فراتر از نقش ناشی شده است. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را بدین صورت تعریف کرد: رفتاری اختیاری که آشکارا و مستقیماً توسط نظام پاداش رسمی مشخص نشده است و به طور کلی عملکرد مؤثر و کارآمد سازمان را ارتقا می‌بخشد (ارگان، ۱۹۸۸ و ارگان و همکاران، ۲۰۰۶)؛ به نقل از اشپیتزمولر و همکاران، (۲۰۰۸). اگر چه این رفتارها بطور رسمی از سوی سازمان لازم نگردیده‌اند اما در کل این اعتقاد وجود دارد که این رفتارها اثر بخشی گروه‌ها و سازمان‌ها را ارتقا می‌دهند (جرج و بتن هوزن، ۱۹۹۰ و پدساکوف، اهیرنه و مک کنزی، ۱۹۹۷). امروزه به لحاظ تجربی نیز نشان داده شده است که OCB با اثربخشی گروه‌ها رابطه مثبتی دارد (پدساکوف و همکاران، ۱۹۹۷).

غالباً دو نوع رفتار شهروندی سازمانی بر اساس هدف مورد نظر (ذی نفع خاص) این رفتارها در نظر گرفته می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی نسبت به افراد^۸ و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان^۹. رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد، رفتار مثبت اجتماعی است که متوجه افراد یا گروه‌های خاص درون سازمان است، مانند کمک کردن به همکار. رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان، شامل رفتارهایی است که مستقیماً متوجه سازمان است، مانند ارائه پیشنهاد برای ارتقا عملکردهای سازمان (داویلا و فینکل اشتاین، ۲۰۱۱). اکثر تحقیقات درباره رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در این دو زیر مجموعه قرار داد (ون دین و لپینه، ۱۹۹۸) برای مثال رفتار شهروندی بین فردی متمرکز بر وظیفه و^{۱۰} رفتار شهروندی بین فردی متمرکز بر شخص^{۱۱} (ستون و موسشولدر، ۲۰۰۲)،

² Hackman & Oldham

³ Barnard

⁴ willingness to cooperate

⁵ Roethlisberger & Dickson

⁶ informal collaboration

⁷ Katz & Kahn

⁸ organizational citizenship behavior toward individuals

⁹ organizational citizenship behavior toward organization

¹⁰ task-focused interpersonal citizenship behavior

¹¹ person-focused interpersonal citizenship behavior

نوع دوستی (ارگان، ۱۹۸۸ به نقل از اشپیتمولر و همکاران، ۲۰۰۸)، آسان سازی بین فردی^{۱۲} (ون اسکاتر و موتویدلو، ۱۹۹۶)، کمک به همکاران^{۱۳} (جرج ویریف^{۱۴}، ۱۹۹۲؛ به نقل از اشپیتمولر و همکاران، ۲۰۰۸) و مشارکت اجتماعی^{۱۵} (ون دین و همکاران، ۱۹۹۴) همگی OCB معطوف به فرد یعنی OCBI (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) را نشان می‌دهند. در مقابل، هواداری صادقانه^{۱۶} (مورمن و بلیکلی، ۱۹۹۵)، وفاداری، متابعت و مشارکت^{۱۷} (ون دین و همکاران، ۱۹۹۴)، از خود گذشتگی شغلی^{۱۸} (ون اسکاتر و موتویدلو، ۱۹۹۶)، وظیفه شناسی، فضیلت شهروندی^{۱۹} (ارگان، ۱۹۸۸؛ به نقل از اشپیتمولر و همکاران، ۲۰۰۸) و باروری شخصی^{۲۰} و ابتکار فردی^{۲۱} (مورمن و بلیکلی، ۱۹۹۵)، بیانگر OCB معطوف به سازمان یعنی OCBO (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) است.

تمایز بین OCBI و OCBO معنادار است زیرا OCBI بر وجه بین فردی رفتار شهروندی سازمانی و OCBO بر وجه غیر شخصی رفتار شهروندی سازمانی تاکید می‌کند. همخوان با این رویکرد، نظریه‌ها و تحقیقات تجربی پیشین نیز نشان می‌دهند که کارکنان همه انواع OCB را به شکل واحدی انجام نمی‌دهند (ستون و موسشولدر، ۲۰۰۲، ون دین و همکاران، ۱۹۹۵). تحقیقات نیز بیانگر این است که ابعاد OCB، با در نظر گرفتن رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان، به طور متفاوتی با پیشایندها و پیامدها مرتبط هستند و برخی تحقیقات پیشین نیز ارتباط متفاوت OCBI و OCBO با پیشایندهای نگرشی، سرشتی، انگیزشی و زمینه‌ای بررسی کرده‌اند (کلکوئیت و همکاران، ۲۰۰۱؛ فلین و همکاران، ۲۰۰۶؛ کامدار و ون دین، ۲۰۰۷؛ ریوکس و پنر؛ ۲۰۰۱؛ ون دروگت و همکاران، ۲۰۰۶).

رفتارهای شهروندی سازمانی برای سازمان‌ها سودمند و مهم تلقی می‌شود و در اثربخشی آنها نقش مهمی ایفا می‌کند و انتظار می‌رود با توجه حرکت بسیاری از کشورهای صنعتی از اقتصاد تولیدی^{۲۲} به سمت اقتصاد دانشی^{۲۳} (مک کلرگ^{۲۴}، ۲۰۰۱؛ به نقل از کارپنتر، ۲۰۰۸) بر اهمیت این رفتارها در سال‌های آتی افزوده شود. از این رو بررسی متغیرهایی که بتوانند این نوع رفتارها را در سازمان‌ها پیش‌بینی کنند مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. از این رو این تحقیق بر مطالعه این نوع رفتارهای شهروندی سازمانی و یکی از عوامل پیش‌بینی کننده‌ی این رفتارها یعنی انسجام گروهی متمرکز شده است.

مفهوم انسجام هم به عنوان ویژگی کاربردی برای حفظ گروه (پایپر، ماراخ، لاکریوکس، ریچاردسون و جونز^{۲۵}، ۱۹۹۳؛ به نقل از بوکانان، ۱۹۹۸) و هم یک ساختار نظری که فهم پدیده گروه را تسهیل می‌کند (مودراک^{۲۶}، ۱۹۸۹؛ به نقل از همان منبع)، از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. انسجام گروهی برای مدتهای طولانی مؤلفه مهمی در مطالعه پویایی‌های گروه بوده است (بیل، کوهن، بروک و مک‌لندون، ۲۰۰۳؛ کیدول و همکاران، ۱۹۹۷) و عبارت است از میزان سطح نزدیکی افراد گروه نسبت به یکدیگر، تمایل آنها برای ماندن و عمل کردن به عنوان بخشی از گروه و نیز میزان ارزشی که اعضا برای عضویت در گروه قائل هستند (کارائو و هارت،

¹² Interpersonal facilitation

¹³ helping co-workers

¹⁴ George & Brief

¹⁵ social participation

¹⁶ loyal boosterism

¹⁷ loyalty, obedience, participation

¹⁸ job dedication

¹⁹ conscientiousness, civic virtue

²⁰ personal industry

²¹ initiative

²² manufacturing economy

²³ knowledge

²⁴ Mac Clurg

²⁵ Piper, Marrache, Lacroix, Richardson & Jones

²⁶ Mudrack

۱۹۹۸). انسجام گروهی همانند چسب، گروهی از افراد در کنار یکدیگر ننگه می‌دارد و برای اینکه اعضای گروهی بتوانند با یکدیگر کار کنند به سطح معینی از انسجام نیاز دارند. به طور کلی، انسجام، ویژگی مهم گروه‌های کاری کارآمد محسوب می‌شود (استوکس، ۱۹۸۳). محققان قبلی، تاثیر انسجام بر اثربخشی گروهی را در موقعیتهای گروهی متنوع مانند گروه‌های روان‌درمانی، گروه‌های کاری، گروه‌های نظامی و حتی دسته‌های موسیقی روشن نموده‌اند. علاوه بر این نشان داده شده است که عامل انسجام در چندین فرایند گروهی مانند همنوایی، تغییر رفتار گروهی و دستیابی به هدف، نقش دارد. همچنین تحقیقات پیشین نشان داده است که میزان انسجام گروه با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. لذا با توجه به نقش انسجام گروهی در اثربخشی گروه‌ها و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی فرضیه‌های زیر طراحی و آزمون شدند.

فرضیه اول: بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی OCBI و OCBO و انسجام گروهی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: انسجام گروهی، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را پیش بینی می‌کند.

روش پژوهش

روش این پژوهش همبستگی بود.

جامعه و نمونه: نمونه آماری این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت صنایع هفت الماس و استیل البرز در شهر تهران بودند که به صورت تصادفی از فهرست اسامی شرکت انتخاب شدند.

ابزار

به منظور سنجش ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی OCB ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) استفاده شد و انسجام گروهی با مقیاس انسجام گروهی دابینز و زاکارو (۱۹۸۶) سنجیده شد. لازم به ذکر است به منظور جلوگیری از پاسخهای نادرست در کلیه مراحل پژوهش گمنامی آزمودنیها لحاظ شد.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی OCB توسط ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) ساخته شده است و شامل ۲۱ آیتم است که بر روی یک مقیاس هفت درجه ای از هرگز (۱) تا همیشه (۷) درجه بندی می‌شود و برای اندازه گیری ۳ نوع رفتار شهروندی سازمانی، یعنی رفتارهای معطوف به افراد (OCBI)، رفتارهای معطوف به سازمان (OCBO) و رفتارهای مرتبط با نقش (IRB) ساخته شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای OCBI برابر با ۰/۸۶ و برای OCBO برابر با ۰/۶۲ محاسبه شد.

مقیاس انسجام گروهی توسط دابینز و زاکارو (۱۹۸۶) ساخته شده است و شامل ۸ آیتم می‌باشد (در این پژوهش یکی از آیتم های به علت عدم همخوانی با موقعیت فعلی کنار گذاشته شد) و پاسخ آزمودنی ها بر روی یک مقیاس ۵ درجه ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (تمام کاملاً موافقم) مشخص شد. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای مقیاس انسجام گروهی برابر با ۰/۷۳۵ بدست آمد.

نتایج

جدول ۱، بیانگر توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت سطح تحصیلات و شغل می‌باشد. لازم به ذکر است که از این ۲۰۰ نفر آزمودنی صرفاً داده‌های ۱۵۵ نفر آزمودنی قابلیت تحلیل داشت و ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی مطابق با جدول ۱ بود. حدود ۱۳۷ نفر (۸۸/۴ درصد) جنسیت خود را مشخص کرده بودند و ۱۸ نفر جنسیتشان نامشخص بود.

جدول ۱) توزیع فراوانی نمونه بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۸۷	۵۶/۱
زن	۵۰	۳۲/۳
نامشخص	۱۸	۱۱/۶
تعداد کل	۱۵۵	۱۰۰/۰

جدول ۲) ماتریس ضرایب همبستگی بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (OCBO و OCBI) و انسجام گروهی

متغیرها	OCBO	OCBI	انسجام گروهی
OCBI		۰/۱۸۵*	
OCBO	۰/۳۱۴**	۰/۱۸۶*	
انسجام گروهی			۰/۳۱۴**

* معنادر در سطح ۰/۰۵ و ** معنادر در سطح ۰/۰۱

همان طور که مشاهده می‌کنید جدول ۲، ماتریس ضرایب همبستگی بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (OCBO و OCBI) و انسجام گروهی را نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر این است که بین OCBI و انسجام گروهی (P = ۰/۰۵) و نیز بین OCBO و انسجام گروهی (P = ۰/۰۱) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج بیانگر این است که همبستگی بین OCBO و انسجام گروهی (r=۰/۳۱۴) بیشتر از همبستگی بین OCBI و انسجام گروهی (r=۰/۱۸۶) می‌باشد.

جدول ۳، خلاصه رگرسیون مدل پیش بینی OCBI و OCBO بر اساس انسجام گروهی را نشان می‌دهد.

جدول ۳) خلاصه رگرسیون مدل پیش بینی OCBI (مدل ۱) و OCBO (مدل ۲) بر اساس انسجام گروهی

مدل	R ضریب همبستگی		خطای استاندارد برآورد
	چندگانه	ضریب تعدیل شده	
۱	۰/۲۱۲	۰/۰۴۵	۷/۹۵۹
۲	۰/۳۱۴	۰/۰۹۹	۴/۹۴۸

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که بر اساس مدل ۱، و شاخص ضریب تعیین صرفاً ۴/۵ درصد (و بر اساس ضریب تعیین اصلاح شده ۳/۸ درصد) از تغییرات متغیر OCBI توسط متغیر پیش بین (انسجام گروهی) قابل تبیین است. همچنین طبق مدل ۲ و بر اساس شاخص ضریب تعیین فقط ۹/۹ درصد (و بر اساس ضریب تعیین اصلاح شده ۹/۲ درصد) از تغییرات OCBO توسط متغیر پیش بین (انسجام گروهی) قابل تبیین است.

جدول ۴) نتایج ضرایب رگرسیونی برای بررسی معناداری رابطه‌ی متغیر پیش بین انسجام گروهی با OCBI (مدل ۱) و OCBO (مدل ۲)

مدل	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		سطح معناداری
	β	B	t	خطای استاندارد	
ثابت		۲۴/۹۲۵	۵/۶۸۸	۴/۳۸۲	۰/۰۰۰
انسجام گروهی	۰/۲۱۲	۱۰/۴۰۹	۲/۵۹۶	۰/۱۵۸	۰/۰۱
مدل ۲					
ثابت		۲۸/۲۸۲	۱۰/۳۸۱	۲/۷۲۴	۰/۰۰۰
انسجام گروهی	۰/۳۱۴	۰/۳۸۸	۳/۹۵۷	۰/۰۹۸	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج جدول ۴، و طبق مدل ۱، رابطه متغیر OCBI با متغیر پیش بین انسجام گروهی معنادار بود (P = ۰/۰۵). همچنین طبق مدل ۲، رابطه بین متغیر OCBO و انسجام گروهی نیز معنادار بود (P = ۰/۰۱). به عبارتی دیگر متغیر پیش بین این تحقیق یعنی انسجام گروهی توانست متغیرهای ملاک (OCBO و OCBI) را پیش بینی کند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه اول، رابطه مثبت معنادار بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (OCBO و OCBI) و انسجام گروهی را تایید کرد و همچنین رابطه نیرومندتری بین بعد OCBO و انسجام گروهی مشاهده شد.

بررسی فرضیه دوم و نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که انسجام گروهی توانست هر دو بعد رفتار شهروندی سازمانی (OCBI و OCBO) را پیش بینی کند و مؤید یافته‌های همبستگی بود.

این یافته‌ها همخوان با پژوهش‌های پیشین است. بیل و همکاران (۲۰۰۳) دریافتند که گروه‌های بسیار منسجم معمولاً عملکرد زمینه‌ای بیشتری نشان می‌دهند. جرج و بتن هوزن (۱۹۹۰) نیز نشان دادند که انسجام گروهی با میزان رفتار اجتماعی مثبت در سطح گروه همبستگی دارد. در گروههایی که میان اعضا میزان دوستی و همکاری زیاد است، OCB به عنوان واسطه تعاملات عمل می‌کند و از افراد انتظار می‌رود که به OCB پردازند. سطح بالای انسجام گروهی همچنین حس تعلق و هویت را درون گروه بوجود می‌آورد و این امر موجب می‌شود که اعضا برای انجام رفتار مثبت اجتماعی تمایل بیشتری داشته باشند. همین موضوع را محققان دیگری (نظیر کیدول، موسشولدروبنت، ۱۹۹۷؛ تان وتان، ۲۰۰۸؛ ون دین و کامینگز و پارکس، ۱۹۹۵) تایید کرده اند. این محققان معتقدند که افراد در گروه‌های بسیار منسجم اغلب هویت اجتماعی نیرومندی را تجربه می‌کنند که موجب تمایل بیشتر آنها برای کمک به دیگران می‌شود و باعث می‌شود که این افراد خود را وقف دیگران کنند. همچنین پژوهش‌های پیشین نشان داده است که انسجام گروهی با ابعاد OCB مانند نزاکت همبسته است (کیدول و همکاران، ۱۹۹۷). علاوه بر این اعضای گروه‌های خیلی منسجم معمولاً برای انجام مشارکتهای مثبت تر و بیشتری مشتاق ترند (شری شم، ۱۹۸۰) و حالت‌های روانی مثبت‌تری را نسبت به اعضای گروه‌های نامنسجم تر تجربه می‌کنند (گراس، ۱۹۵۴) تحقیقات پیشین همچنین نشان داده است که افرادی که حالات روانی مثبتی را تجربه می‌کنند مسائل را به صورت مثبت درک می‌کنند از این رو برای انجام رفتارهای مثبت اجتماعی مستعد ترند (جرج و بریف، ۱۹۹۲؛ ایزن و بارون، ۱۹۹۱؛ به نقل از چن، تنگ و ونگ، ۲۰۰۹) و تلاش بیشتری جهت دستیابی به نتایج جمعی انجام می‌دهند (وید میر برولی و کارون، ۱۹۹۲؛ به نقل از همان منبع) و بنابراین احتمال بیشتری دارد که رفتارهای نوع‌دوستانه نظیر رفتار شهروندی سازمانی نشان دهند (جرج و بریف، ۱۹۹۲؛ ایزن و بارون، ۱۹۹۱؛ به نقل از همان منبع). به طور کلی می‌توان گفت عاطفه مثبت و هویت گروهی، هر دو باعث احساس انسجام گروهی مشترکی میان اعضا گروه می‌شود و انسجام گروهی به نوبه خود پیشاینده خوبی برای OCB محسوب می‌شود (بریف و موتویدلو، ۱۹۸۶؛ کیدول و همکاران، ۱۹۹۷؛ ون دین و همکاران، ۱۹۹۵).

به طور کلی این پژوهش مؤید نتایج پژوهش‌های پیشین، مبنی بر رابطه انسجام گروهی و دو نوع رفتار شهروندی سازمانی (OCBI و OCBO) بود و با اتخاذ رویکردی کاربردی و چند جانبه، یافته‌های مهم و با ارزشی برای متخصصان و محققان حوزه روانشناسی اجتماعی و روانشناسی سازمانی و دستاوردهای کاربردی ارزشمندی برای متخصصان حوزه منابع انسانی، مدیران سازمان‌ها و رهبران گروه‌های مختلف فراهم کرده است. با توجه به نتایج این پژوهش به مدیران سازمان‌ها و رهبران گروه‌های مختلف پیشنهاد می‌شود به جای توجه صرف به تکمیل وظایف، توجه بیشتری به کیفیت تعاملات و انسجام گروهی مبذول دارند زیرا از طریق فراهم نمودن بستر مناسب جهت انسجام گروهی، می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی و به تبع آن عملکرد مؤثر گروه و سازمان را ارتقا بخشند.

منابع

- Aykler, V. J. (2010). *The influence of personality factors on organizational citizenship behavior*. Wirtschaftsuniversitat Wien.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & Mc Lendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.

- Buchanan, L. B. (1998). The Impact of Big Five Personality Characteristics on Group Cohesion and Creative Task Performance. *Dissertation of Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- Carpenter, J. D. (2008). *Relating proactive personality and the big five to organizational citizenship behaviors*. A Thesis of the University of Tennessee at Chattanooga.
- Chen, C. V., Tang, Y. & Wang, G.S. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the Mediating effect of Group Cohesion in multilevel analysis. *Journal of Psychology*, 143, 6, 625-640.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, Y.K. (2001) 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Davila, M. C. & Finkelstien. M. A. (2011). Individualism/ Collectivism and organizational citizenship behavior. *Journal of Psicothema*. 23, 3, 401-405.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11, 203-219.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams*. New York: Mc Grow Hill.
- Flynn, F.J., Reagans, R.E., Amanatullah, E.T. & Ames, D.R. (2006) 'Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom', *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (6): 1123-1137.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Gross, N. (1954). Primary functions of the small group. *American Journal of Sociology*, 60, 24-29.
- Guzzo, R., & Salas, E. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in organization*. Sanfracisco, CA: Jossey-Bass.
- Kamdar, D. and Van Dyne, L. (2007) 'The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance', *Journal of Applied Psychology*, 92 (5):1286-1298.
- Karau, S. J., & Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 185-191.
- Kidwell, R. E., Jr., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23, 775-793
- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995) 'Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-142.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. and MacKenzie, S.B. (1997) 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-270.
- Rioux, S. M., & Penner. L. A. (2001). The causes of Organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Schriesheim, J. F. (1980). The social context of leader-subordinate relations: An investigation of the effects of group cohesion. *Journal of Applied Psychology*, 65, 183-194.
- Settoon, R.P. and Mossholder, K.W. (2002) 'Relational quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior', *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 255-267.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13, 611- 626.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Spitzmuller, M. Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. *Handbook of Organizational of behavior*, Barling 5124.cho6tex.106-123.
- Stokes, J. (1983). Components of group cohesion: Intermember attraction, instrumental value and risk taking. *Small Group Behavior*, 14, 163-173.
- Tan, H. H., & tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Todd, S. Y. (2003). A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior. Ph.D. dissertation of *The Florida State University*.
- Tolentino, A. L. (2009). Are all good soldiers created equal? examining the "why" that underlies organizational citizenship behavior: The development of an OCB motives scale. *Dissertations of University of South Florida*.
- Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996) 'Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance', *Journal of Applied Psychology*, 81 (5): 525-531
- Van Dyne, L. and LePine, J.A. (1998) 'Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity', *Academy of Management Journal*, 37 (1): 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean Parks, J. (1995) 'Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters)', *Research in organizational behavior*, 17: 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994) 'Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 47 (4): 765-802.
- Van der Vegt, G.S., Bunderson, J.S. and Oosterhof, A. (2006) 'Expertness diversity and helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least', *Academy of Management Journal*, 49 (5): 877-893.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and Organizational commitment as predictors of Organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.