

رفتار شهروندی

شهلا سهرابی^۱

سید محمد علوی^۲

چکیده

رفتار عبارت است از یک رشته فعالیت هدف گرا ، که معمولا انگیزه رفتار یک فرد ، رسیدن به این اهداف است. این هدفها بیرون از افراد قرار دارند و آنها را محرک می نامند . که می توانند مادی و ملموس یا غیر ملموس و معنوی باشند. همچنین تمام این اعمال جهت دستیابی به اهداف به وسیله یک سری فعالیت صورت می گیرد که این فعالیتها "واحد رفتاری" نام دارند. (حقیقی، ۱۳۸۳، ص ۳۸)

رفتار سازمانی که به اختصار (OB) نامیده می شود، رشته ای از مطالعات است که تاثیر سه تعیین کننده رفتار در سازمان، یعنی: افراد، گروهها، و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان ، مورد مطالعه قرار می دهد، و هدفش بالا بردن مهارتهای مدیران برای شناخت علل رفتار، پیش بینی رفتار، تغییر رفتار و اثر شیوه ای است که افراد بر عملکرد سازمان می گذارند. (همان منبع، ص ۱۲)

در رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می گیرد که علیرغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود

۱. دانشجوی دوره دکتری دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار

۲. کارشناسی ارشد و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

ندارد در سایه انجام آنها از جانب کارکنان ، برای سازمان منفعت هایی ایجاد می شود . ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده اند و بیان شده که این دسته از رفتارها بطور صریح و مستقیم بوسیله سیستمهای پاداش رسمی مورد توجه قرار نمی گیرند ولی باعث ارتقا اثر بخشی کارکردهای سازمان می گردند.

کلید واژه ها :

رفتار، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سازمانی

مقدمه:

رفتار که یک پدیده نهادی می باشد ، فعالیتی است که انسان برای روبرو شدن با محیط و هماهنگی با آن به این فعالیت دست می زند . هر رفتاری یک هدف را مورد نظر دارد یعنی اینکه قصد دارد به یک هدف برسد. در حقیقت بدون هدف و قصد نمی توان به رفتار موجود زنده پی برد و آن را تجزیه و تحلیل نمود . هدف همیشه نقش عمده ای در مشخص کردن رفتار و هدایت و تجزیه و تحلیل آن بازی می کند . یکی از خصیصه های رفتاری انسان و حیوان این است که این رفتار در اثر انگیزه هایی رخ می دهد و برای ارضاء آن انگیزه به سوی هدفی پیش می رود . انسان یا حیوان می نوشد زیرا به آب نیاز دازد و باید تشنگی خود را فرو نشانند. (رضوان ، ۱۳۷۵ ، ص ۱۹)

بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می رفت تا در حد نقش های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدی د رفتارهای فرا نقش مورد انتظار است. تحقیقات اخیر این رفتارها را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی پذیرد و در آن به مشارکت بلند مدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می ورزند . این تحقیقات با این موضوع موا فقند که رفتار کارکنان و نگرش هایشان به عنوان جزء مهمی در تعامل با مشتریان، تاثیر چشمگیری بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات عرضه شده ، رضایت مشتری و وفاداری مشتری دارد .

در دهه های اخیر اصطلاحاتی برای تشریح چنین رفتارهایی استفاده شده اند ، نظیر : رفتار فرا نقشی ، رفتار پیش اجتماعی ، خود جوشی سازمانی و... (برمن و موتوویلدو ، ۱۹۷۷ ، ص ۹۸-۷۱)

رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی OCB=(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد .

تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیتها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابیهای سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۷۸-۳۵۷)

در رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می گیرد که علیرغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت هایی ایجاد می شود. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده اند و بیان شده که این دسته از رفتارها بطور صریح و مستقیم بوسیله سیستمهای پاداش رسمی مورد توجه قرار نمی گیرند و لی باعث ارتقا اثر بخشی کارکردهای سازمان می گردند. واژه اختیاری بودن به این معنا است که این رفتارها، شامل رفتارهای مورد انتظار در نیامندیهای نقش یا شرح شغل نیست. (حسینی خانکی، ۱۳۸۶، ص، ۱۴۵-۱۱۵)

ابعاد رفتار شهروندی^۱

ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را اینگونه بیان می دارد:

(اپل بام و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۴۰-۱۳)

- ۱- رفتارهای کمک کننده
- ۲- جوانمردی
- ۳- وفاداری سازمانی
- ۴- اطاعت سازمانی
- ۵- ابتکارات فردی
- ۶- رفتار یا فضیلت مدنی

۷- توسعه خود

۱- رفتارهای کمک کننده : رفتارهای کمک کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار می باشد. کمک به دیگران در رابطه با مشکلات مربوط به کار شامل سه بعد نوع دوستی ، میانجیگری و تشویق است که به وسیله ارگان بیان شد . مفهوم کمک های بین فردی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی (OCB-I) (ویلیامز و اندرسون ،) مفهوم تسهیل بین فردی (ون اسکاتر و موتوویلدو) همگی بیانگر این دسته از رفتارها هستند.

۲- جوانمردی : جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه کمتری به آن شده است . ارگان جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد . تحقیقات مک کنزی این نوع رفتار را از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی متمایز نشان داد . (مک کنزی ، ۱۹۹۳ ، ص ۷۰)

۳- وفاداری سازمانی : وفاداری سازمانی پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف ، ماورای علائق کوتاه بینانه فردی ، گروههای کاری و یا بخش هاست . این دسته از رفتار شامل دفاع از سازمان در مقابل تهدیدات ، مشارکت در بدست آوردن حسن شهرت برای سازمان و مشارکت با دیگران برای دستیابی به منافع کل می باشد . وفاداری سازمانی به خاطر ارتقاء جایگاه سازمان نزد ذینفعان بیرونی ضروری است . حمایت و دفاع در مقابل تهدیدات بیرونی و حفظ تعهد حتی در شرایط نامطلوب می تواند به عنوان وفاداری نگریسته شود . بلیک لی و مورمن نشان دادند که این نوع رفتار متمایز از انواع رفتار شهروندی سازمانی است . (مورمن و بلیک لی ، ۱۹۹۵ ، ص ۱۴۲-۱۲۷)

۴- اطاعت سازمانی : اطاعت سازمانی دارای سابقه ای قدیمی در زمینه تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی است . اطاعت سازمانی پذیرش ضرورت و مطلوبیت قانونهای منطقی و مقررات سازمانی است که در شرح شغل ها و خط مشی های سازمان انعکاس می

یابد. احترام به قوانین و دستور العمل ها ، متعهد بودن به اتمام کار در زمان مقرر و توجه کافی به کار بیانگر اطاعت است. دلیل اینکه این رفتار به عنوان یک نوع از رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته می شود این است که حتی با وجود اینکه از هر کسی انتظار می رود تا از مقررات ، قوانین و رویه های سازمانی در همه مواقع اطاعت کند ، بسیاری از کارکنان به سادگی آن را انجام نمی دهند. بنابراین کارکنانی که به صورت وجدانی از تمام مقررات و دستورالعمل ها حتی در شرایط نبود نظارت ، اطاعت می کنند به عنوان شهروندان خوب به حساب می آیند.

۵- ابتکارات فردی: بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص کرده اند ، ابتکار فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی ، رفتار فرآینقی است که ماورا قای نیازمندیهای کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه هایی از چنین رفتارهایی شامل فعالیتهای خلاقانه داوطلبانه و طراحی های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. (بورمن و موتوویدلو، ۱۹۹۷، ۹۸-۷۱)

۶- رفتار یا فضیلت مدنی: رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدات (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات آن بر سازمان) حتی با هزینه های شخصی نمونه ای از این رفتارهاست. این رفتار منعکس کننده شناخت فرد است از اینکه او جزئی از یک کل بزرگتر است و همانند شهروندان مسئول در قبال جامعه ، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیتهایی در قبال سازمان بر عهده دارد. (گراهام، ۱۹۹۱، ص ۲۷۰-۲۴۹)

۷- توسعه خود: توسعه خود شامل رفتارها و داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارتها و توانایی هایشان می باشد. ویژگی چنین رفتاری این است که یادگیری مجموعه جدیدی از مهارتها به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می گیرد. به هر حال این بعد از رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات، مطالعات و تحقیقات مورد بررسی قرار

نگرفته است. با این وجود به نظر می رسد این نوع از رفتارها که وابسته به صلاحدید کارکنان می باشد ، به طور مفهومی از سایر رفتار شهروندی سازمانی متمایز است.

انگیزش درونی

یکی از محققانی که به بررسی و تحقیق در زمینه انگیزش درونی یا طبیعی پرداخته است دسی (۱۹۷۲) می باشد. او معتقد است در یک سازمان ، افراد برای این به کار انگیزته می شوند که احساس صلاحیت و کفایت کنند. برای فرد احساس صلاحیت با احساس رضایت خاطر همراه است و در نتیجه ، افراد می کوشند به این احساس دست یابند . دومین مفهوم انگیزش درونی آن است که آدمی نیاز دارد برای اعمال خود احساس مسئولیت کند . مسئولیت برای عمل یعنی ، آزادی برای انتخاب یک عمل از بین امکانات گوناگون موجود برای آن. هنگامی فرد می تواند این آزادی را احساس کند که تحت فشار مثبت یا منفی نباشد و طی آن بتواند یک جریان عمل را از بین اعمال گوناگون ، انتخاب کند.

با ترکیب انگیزش کفایت یا صلاحیت از یک طرف و کنترل شخصی از طرف دیگر ، باید شغل های گوناگون سازمان را به نحوی طراحی کنیم که به افراد اجازه داده شود احساس صلاحیت و کنترل بر اعمال خود را تجربه کنند . چنین فرض می شود که این شرایط برای ارضاء انگیزه های ذاتی ، ضروری است . در این شرایط فرد می تواند با احساس اینکه کارش را به اتمام رسانیده است ، خود را تقویت کند . (ساعتچی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۰۶-۲۰۵)

سیاستهای تشویق رفتار شهروندی

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد . یکی از مواردی که می تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد سیاستها و اقدامات سازمانی است . مدیران

سازمانی باید با وضع سیاستها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می‌توان چند مورد از این اقدامات را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتار شهروندی مناسباند.

۱- گزینش و استخدام

برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی‌شان بروز می‌دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. بر این اساس سازمانها باید فرایندهای جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کنند که افرادی با رفتار شهروندی متریقی جذب سازمان شوند.

از میان ابزارهای انتخاب و گزینش کارکنان که ممکن است برای شناسایی شهروندان خوب سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، مصاحبه‌ها بهتر از بقیه ابزارها هستند. در انجام مصاحبه‌ها باید بیشتر بر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تأکید کرد تا احتمال انتخاب کارکنانی که برای بروز رفتار شهروندی مستعدترند، بیشتر شود.

البته در فرایندهای گزینش و استخدام افراد، سازمانها باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که رفتارهای شهروندی نباید جایگزین عملکردهای سنتی شغل شوند. بر این اساس ویژگیهایی که به طور سنتی برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شود.

۲- آموزش و توسعه

برخی از سازمانها ممکن است به تنهایی به شناسایی شهروندان خوب و افرادی با رفتارهای شهروندی بالقوه، قادر نباشند و نتوانند به مقدار مورد نیاز، این افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها می‌توانند با اجرای طرحهای آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده بپردازند.

استفاده از برنامه‌های آموزشی موجب تسهیل کمکهای بین فردی در میان کارکنان می‌شود. البته برای توسعه مهارتهای کارکنان، می‌توان از برنامه‌های آموزش میانی و چرخش شغلی نیز استفاده کرد.

یکی دیگر از روشهای اجرای برنامه های آموزشی ، برنامه های توسعه است که مستقیماً با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد . مطالعات و بررسی ها نشان می دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است . به عبارت دیگر کارکنانی که سرپرستانشان دوره های آموزشی عدالت را طی کرده باشند ، نسبت به سایر کارکنان ، بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی از خود نشان می دهند.

۳- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات

سازمانها می توانند با ایجاد سیستم هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند . تحقیقات گذشته نشان دهنده این مطلب است که افراد در کاره ای که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می کنند . به همین خاطر توجه به سیستم های پاداش مؤثر و اقتضایی توسط سازمان در شکل دهی شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود . بر این اساس اکثر سازمانها برای تشویق رفتار شهروندی ، پاداشهای سالانه را به کارکنانی می دهند که تا حدی به انجام رفتارهای فرانقش ، تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگیهای مثبت فردی هستند . با وجود اهمیت این موضوع در مباحث رفتار شهروندی ، امروزه ارائه پاداش از طرف سازمان به کارکنانی که مستقیماً درگیر انجام رفتارهای شهروندی هستند به طور بالقوه ای کاهش داشته و جهت گیری بیشتر پاداشها به طرف کارها و وظایف رسمی است . برخی از محققان دلیل این امر را اینگونه بیان می کنند که توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فرانقش توسط کارکنان ، برای گرفتن پاداش ، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود به کارهایی فراتر از نقش خود می پردازند؛ در حالی که هدف از تشویق رفتار شهروندی ، ترویج رفتارهای همکارانه در کنار وظایف رسمی سازمانی است .

در هر صورت سازمانها باید بدانند که برای تشویق و ترغیب رفتار شهروندی باید جهت گیری سیستم های

پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار دهند نه سطح فردی، زیرا آنها با این کار به کارکنان نشان می‌دهند که برای کارهای گروهی که منافع آن به کل سازمان برمی‌گردد، ارزش بسیاری قائلند و به آن پاداش نیز می‌دهند.

۴- سیستم‌های غیررسمی

علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرایندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمانها می‌توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار شهروندی بپردازند.

برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه‌های رسمی بر رفتار فردی در سازمانها می‌گذارند. به همین علت توسعه مکانیسم‌های غیررسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است.

البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرایند جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می‌گیرند و دوره‌های آموزشی لازم را در این خصوص طی می‌کنند. پس توجه به امر جامعه‌پذیری در سازمان برای تقویت رفتار شهروندی نیز می‌تواند مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

بزرگترین و اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان، بخصوص سازمانهای دانش‌محور، سرمایه انسانی آن است که سایر سرمایه‌گذارهای سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. یکی از معضلات سازمانهای امروزی وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخرج‌اشگری، لجبازی، ارباب‌کینه‌توزی و... است. این رفتارها که رفتارهای ضد شهروندی است هم بر عملکرد سازمانها و هم بر روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارد. بر خلاف آن رفتارهای شهروندی

رفتار شهروندی < ۱۸۱

سازمانی موجب ارتقاء عملکرد سازمان، اثر بخشی سازمان، رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و... می شود لذا با تقویت رفتار شهروندی می توان سازمانهای موفق تری داشت. از جمله اقدامات جهت تقویت رفتار شهروندی سازمانی می توان موارد زیر را بر شمرد:

- ۱- گزینش و استخدام
- ۲- آموزش و توسعه
- ۳- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
- ۴- سیستم های غیررسمی

منابع:

۱. حسنی خانکی، احمد، قلی پور، آرین، رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه پژوهشهای بازرگانی شماره ۴۵، ۱۳۸۶
۲. -هرسی، پاول، بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: کبیری، قاسم، انتشارات جهاد دانشگاهی ۱۳۷۱
۳. ساعتچی، محمود، روانشناسی کار، انتشارات موسسه نشر ویرایش، چاپ اول، ۱۳۷۹
۴. رضوان، شفیق، رفتار و مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، ۱۳۷۵
- 5) Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " manamement decision Vol.42No.1,(2004)
- 6) Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel “ organizational citizenship behavior and service quality “ journal of services marketing, Vol. 17 No.4 (2003)
- 7) Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997); "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Human Performance*,
- 8) Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993); "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N. Schmitt and W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, New York: Jossey Bass.
- 9) Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M “ the influence of employee rganizational citizenship Behavior on customer loyalty “ , international journal of Service industry management ,Vol.15 No.1 , (2004)
- 10) Graham, J. W. (1991); "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4.
- 11) Kwantes, C.T. (2003); "Organizational citizenship and withdrawal behaviors in USA and India", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (1)
- 12) Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M, and Fetter, R. (1993); "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, 57 (70).

- 13) Moorman, R. H., and Blakely, G. L. (1995); "Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16
- 14) Organ, D.W. (۱۹۸۸), organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome , Lexington book, Lexington, MA.
- 15) 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.
- 16) Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991); "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17 .