

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی

عبدالرضا میری<sup>۱</sup>، علی روزبهانی<sup>۲\*</sup>، تقی محلاتی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۶)

### چکیده

امروزه سازمان‌ها با شناسایی و بهره‌گیری بهینه منابع تلاش دارند تا زمینه توسعه خود هموارتر سازند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان، منجر به افزایش بهره‌برداری سایر عوامل سازمانی می‌شود. این رفتار با ویژگی‌هایی چون؛ برعهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل مشکلات و در مجموع ارائه رفتارهای داوطلبانه باعث ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود. همچنین «رفتار شهروندی سازمانی» اثری نسبی بر کاهش تأثیرات منفی خرده فرهنگ‌های کارکنان، ترمیم شکاف خواسته‌های کارکنان با سازمان و اثرات ذهنی یا رفتاری آنان می‌شود. بر این اساس، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه این رفتار محور اصلی این مطالعه قرار دارد. این پژوهش با رویکردی کاربردی و در قالب روش توصیفی، تلاش دارد تا ضمن شناسایی، عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) مورد بررسی قرار داده و راهکارهای مرتبط با استقرار آن را ارائه دهد. بر این اساس داده‌های مورد نیاز در قالب ابزار پرسشنامه از جامعه آماری ۲۲۸ نفر گردآوری و توسط تکنیک‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل نشان دهنده وجود سه دسته عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی و مؤلفه‌های زیر مجموعه آن در شکل‌گیری و ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در جامعه تحقیق می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی.

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، دانشکده مدیریت و حسابداری، قزوین، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات قزوین، قزوین، ایران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: ali\_ruzbahaani@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

محدودیت در منابع و امکانات، تغییرات محیطی و شرایط رقابتی، بهره‌وری را به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های عصر حاضر مبدل کرده است. در این میان عمده منابع هر سازمان را منابع انسانی، مالی و فنی آن تشکیل می‌دهند که مسلماً سرمایه‌انسانی تعیین‌کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌ها است (زیرا نیروی انسانی با توانایی‌های خود و برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت می‌گیرد) (یعقوبی، ۱۳۸۹: ۶۶).

از سوی دیگر و با توجه به تنوع در اهداف و انگیزه‌های افراد، اغلب بین خواسته‌های کارکنان و مدیران سازمان شکاف به‌وجود می‌آید (چاوشی، ۱۳۸۶). این شکاف‌ها منجر به فاصله گرفتن تصمیمات مدیران از شرایط کاری کارکنان و به تبع آن مشکلات اجرایی می‌شود (تلیس، جی جی و دیگران، ۲۳:۲۰۰۹). از نتایج ذهنی این شرایط، مقاومت در اجرای تصمیمات، سرسختی، عدم اطمینان به مدیر و در نهایت ایجاد فضای بی‌اعتمادی می‌باشد. به تبع آن اثرات رفتاری چون شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری و کم کاری، می‌تواند انرژی بالایی از سازمان گرفته و هزینه‌ها را افزایش دهد که نتیجه‌ای جزء کاهش بهره‌وری در سازمان ندارد (چاوشی، ۱۳۸۶).

وجود خرده فرهنگ‌هایی از قبیل فردگرایی، تمایل به پیشرفت‌های آنی، اعتقاد به سرنوشت و...، نیز عامل مهمی در شکل‌گیری یا تشدید رفتارهای نامطلوب در سازمان می‌شود (چانگ اس سی و لی، ام اس، ۱۷۵:۲۰۰۷). در این شرایط بهره‌گیری از نیروی انسانی توانمند، کوشا، متعهد، آراسته به خصلت‌های نیک و رفتارهای شایسته، به‌عنوان یک مزیت منحصر به فرد برای هر سازمان مطرح می‌باشد، زیرا عملکرد این افراد، نتایجی جزء ارتقاء بهره‌وری به دنبال ندارد.

در این شرایط نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان معرفی شده و به تبع آن کارکنان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها نیاز است تا کارکنانی با ویژگی‌های مناسب کاری و اخلاقی داشته باشند (روی وای جی. و شینا اس.ال، ۴۱:۲۰۰۵). در نتیجه وجود صفات پسندیده‌ای همچون فداکاری، نوع‌دوستی، جوانمردی، وجدان- کاری و... برای کارکنان، با توجه به شدت رقابت بین سازمان‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته شده که باعث بروز رفتارهای شایسته در سازمان گردیده و زمینه ارتقاء بهره‌وری را فراهم می‌کند. بر

این اساس، گسترش مفاهیمی چون رفتار شهروندی سازمانی، می‌تواند یکی از عوامل بروز رفتارهای شایسته و در نهایت موفقیت سازمان در دستیابی به بهره‌وری بالاتر باشد.

بررسی نتایج پژوهش‌های مختلف حاکی از وجود اثر نسبی «رفتار شهروندی سازمانی» بر کاهش اثرات این عوامل می‌باشد (از عوامل مثبت تأثیرگذار بر این شرایط است) (تامپریسید و دیگران، ۲۰۰۰:۲۱۴). به علاوه اینکه رقابت‌های روز افزون جهانی و تمایل به استفاده از مفاهیم نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به شرایط بیرونی، اهمیت بکارگیری رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد (یعقوبی، ۱۳۸۹). زیرا تأمین منابع فیزیکی با صرف هزینه‌های مادی امکان‌پذیر است، اما موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد به این صورت قابل جذب نیست (زارعی و همکاران، ۲۰۰۶:۳).

رفتار شهروندی سازمانی از جمله موضوع‌های اساسی در حوزه رفتار سازمانی است که تلاش می‌کند با ارائه راه کارهای ویژه در جهت افزایش ویژگی‌هایی چون تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت مشتریان، وفاداری به مشتریان، رضایت شغلی و ... گام‌های مؤثری بردارد. در واقع در نظام ارزشی انسانی که مناسبات درست و قابل اطمینان میان افراد بوجود می‌آید، به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود تا در حد توان در جهت تحقق آرمان‌های سازمان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان رو به افزایش بوده و اهمیت آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است. به عبارت دیگر رفتار آنها می‌تواند بسیار بااهمیت تلقی شده و از این‌رو است که امروزه محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی در سازمان پرداخته‌اند.

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و شامل رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می‌باشد (یعقوبی، ۱۳۸۹:۶۶). باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌دانند که ورای الزامات سازمانی است (هادسون، ۲۰۰۶:۷۰). توسعه این مفهوم از نوشته‌های بارنارد در سال ۱۹۳۸ نشأت گرفته است (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹). از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی

ارائه شده است. اپلبوم رفتار شهروندی سازمانی را مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند، می‌داند (اپلبوم، ۲۰۰۴: ۱۹).

همچنین اورگان، پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند (هال، ۲۰۰۹: ۳۸۲). فرد با تعهداتی که نسبت به هنجارهای خود (رفتار شهروندی سازمانی) احساس می‌کند، رفتارهایی فراتر از نقش و وظایف رسمی خویش انجام می‌دهد. این رفتارها بدون انتظار نسبت به پاداش‌های سازمانی شکل می‌گیرد (تقوی، ۱۳۸۹: ۱۱۹).

به‌طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به‌صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. به عبارت دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان، اثربخشی سازمان بهبود می‌یابد (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳).

اهمیت و جایگاه رفتار شهروندی در بین موضوعات سازمانی و تأثیر غیر قابل انکار آن در ارتقاء سطح عملکرد کارکنان و در نهایت موفقیت سازمان، توجه به آن را به امری ضروری مبدل کرده است. در این میان چالش اصلی و اساسی در استفاده و بکارگیری این مفهوم در سازمان، شرایط و ویژگی‌های خاص هر سازمان می‌باشد که تحت تأثیر عوامل مختلفی چون اهداف، فناوری و محیط آن قرار دارد. در واقع شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در سازمان اولین و مهمترین قدم در بهره‌برداری از این ویژگی می‌باشد. با مطالعه‌ی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، این مطلب به ذهن خطور می‌کند که چه عوامل و زمینه‌هایی باید وجود داشته باشد تا کارکنان سازمان از خود رفتار شهروندی بروز دهند و با احتساب این خصوصیات، سازمان را در نیل به اهداف سازمانی یاری رسانند. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش خواهد شد تا این عوامل مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) نیز با توجه به شرایط خاص خود همواره نیازمند برخورداری از تعهدات فردی و رعایت الزامات کاری از سوی کارکنان خویش می‌باشد (به خصوص در فرآیندهایی که نتایج آن با توسعه ملی کشور در

ارتباط است). بر این اساس توجه به مفاهیمی چون رفتار شهروندی سازمانی علاوه بر تسهیل شرایط تحقق اهداف سازمان، زمینه‌ساز ارتقاء بهره‌وری کارکنان می‌شود. به این منظور ابتدا تلاش شده است تا اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مذکور تشریح می‌شود. سپس با بررسی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه‌هایی که تأثیرگذاری بیشتر و مستقیم‌تری را در این سازمان دارند، شناسایی و اولویت‌بندی می‌شود، تا بوسیله آنها، زمینه دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) فراهم گردد. در نهایت نیز بر اساس یافته‌های بدست آمده از شاخصه‌های مؤثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی به ارائه راهکارهای عملی جهت استقرار آن توجه می‌شود. در واقع بررسی جامع عوامل اثرگذار بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سه لایه فردی، سازمانی و مدیریتی و همچنین بومی‌سازی این عوامل در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) جنبه جدید و نوآورانه بودن آن است که در مطالعات قبلی به آن توجه نشده است. بنابراین از این تحقیق انتظار می‌رود که به سوال اصلی این پژوهش به صورت «کدام عوامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) وجود دارند؟» پاسخ دهد.

## مروری بر مبانی نظری

### رفتار شهروندی سازمانی

ریشه مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» اولین بار از مطالعات بارنارد (۱۹۳۸) نشأت گرفت (طبرسا و دیگران، ۱۳۸۹). باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند. آنان این مفهوم را به‌عنوان بخشی از اقدامات کارکنان که با هدف بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام در محیط کاری انجام می‌پذیرد، تعریف کردند. اقداماتی که خارج از الزامات افراد به سازمان است (هادسون، ۲۰۰۶: ۷۰). تحقیقات اولیه‌ای در این زمینه، بیشتر به شناسایی مسئولیت‌ها و رفتارهایی از کارکنان توجه داشت که اغلب در ارزیابی عملکرد شغلی آنان ناقص اندازه‌گیری می‌شدند (یا به‌طور کلی دیده نمی‌شد)، اما در بهبود اثربخشی سازمانی تأثیرگذار هستند (بینستوک و دیگران، ۲۰۰۳: ۳۶۰).

البته پس از مطرح شدن این مفهوم توسط اورگان و همکارانش، صاحب‌نظران مختلف با به‌کار بردن مفاهیمی همچون «رفتار فرانقشی» (ون داین، کامینگر و پارکز، ۱۹۹۵)، «رفتار سازمانی مددکارانه» (بریف و موتویدلو، ۱۹۸۶، جورج و بتن‌هاوسن، ۱۹۹۰، اوریلی و چاتمن، ۱۹۸۶)، «خودجوشی سازمانی» (جورج و بریف، ۱۹۹۲، جورج و جونز، ۱۹۹۷) و «عملکرد زمینه‌ای» (بورمن و موتویدلو، ۱۹۹۳، بورمن، وایت و دورسی، ۱۹۹۵، موتویدلو و ون اساتر، ۱۹۹۴)، در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند (پودساکوف و دیگران، ۲۰۰۰: ۵۱۴). در یک جمع‌بندی کلی تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی را می‌توان عمدتاً بر سه نوع طبقه‌بندی کرد؛

الف) گروهی از تحقیقات بر پیش‌بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷).

ب) از سوی دیگر برخی تحقیقات بر پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند، در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده است (اسلامی، ۱۳۸۷).

پ) گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند و تلاش کرده‌اند تعریف جدیدی از آن داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷). بخشی از مهمترین تحقیقات پایه در این زمینه را می‌توان در قالب جدول ۱ مشاهده کرد.

از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی ارائه شده است. در برخی از رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مجموعه رفتارهای داوطلبانه (که جزء وظایف رسمی فرد نیستند)، که منجر به بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (اپلبوم، ۲۰۰۴: ۱۹)، یاد شده است. رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود)، گفته می‌شود (هال،

جدول ۱ - نظریه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران

سال	تعاریف مورد توجه	نام محقق
۱۹۹۰	رفتارهای فعال اجتماعی به طور مثبتی با عملکرد فروش فروشگاه ارتباط دارد.	هاسن، جورج راتن
۱۹۹۳	رعایت حال دیگران و هنر شهروندی و عملکرد مورد نظر به شکل معنا داری با عملکرد مدیران ارتباط دارد. وظیفه شناسی و روحیه همکاری و عملکرد فروش مورد نظر به شکل معنی داری با عملکرد مدیران ارتباط دارد.	پادساکوف، مک کنزی و فتر
۱۹۹۵	ادب و نزاکت و هنر شهروندی سازمانی به طور مثبتی با انعطاف پذیری سازمانی ارتباط دارند. روحیه همکاری رفتارهای شهروندی سازمانی به طور مثبتی با روابط با مشتریان و روابط کارکنان ارتباط دارند. روحیه همکاری رفتار شهروندی سازمانی به طور مثبتی با کارایی سازمانی ارتباط دارد.	اسـنیک و هوگان
۱۹۹۷	رفتار های کمکی و روحیه همکاری رفتارهای شهروندی سازمانی بطور مثبتی با کیفیت عملکرد ارتباط دارد. رفتار های کمکی رفتارهای شهروندی سازمانی به طور منفی با درصد کالا های برگشتی ارتباط دارد.	پادساکوف، مک کینزی
۲۰۰۶	آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت	اورگان
۲۰۰۹	الف) یاری و کمک مثبت و فعال ب) اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان فرد لطمه وارد کند	لیویا مارکوزی <sup>۱</sup>
۲۰۰۴ و ۲۰۱۱	آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع سازمانی	فـارح و همکارانش
۲۰۱۱	جوانمردی، آداب اجتماعی، وجدان کاری، نوع دوستی	نت میر <sup>۲</sup>
۲۰۰۹ و ۲۰۱۱	رفتارهای امدادی، جوانمردی، ابتکار فردی، آداب اجتماعی، تعهد سازمانی، خود رضایت‌مندی و توسعه شخصی	پودساکوف

منبع: (میری و سایرین، ۱۳۹۱) و (اوکانل، ۲۰۰۱: ۲۸-۲۷۲).

1- Livia Markocz

2- Netemeyer

رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری است و به‌طور غیر مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش سازماندهی شده و در نهایت کارایی و اثربخشی وظایف سازمان را ارتقاء می‌دهد (علی‌محمد به نقل از زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۵). رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که دلالت بر همکاری و حرکات بنیادین دارد که در تعریف رسمی شغل به صورت مستقیم به آن اشاره نشده است (کورکمز و آرپکت، ۲۰۰۹).

رفتار شهروندی سازمانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از فرد خواسته نشده‌اند، ولی در کل از سازمان حمایت می‌کنند و به آن سود می‌رسانند (اریک، ۲۰۰۸). رفتار شهروندی سازمانی را کمک‌های غیر رسمی می‌دانند که کارمندان را بدون توجه به تحریم‌ها و پاداش می‌توانند آنها را انجام یا از انجام آنها خودداری کنند (لی پین و جانسون، ۲۰۰۲). رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان رفتارهای آگاهانه و داوطلبانه از جانب کارمند که عملکرد موثر یک سازمان را جدا از هدف بهره‌وری کارمند، افزایش می‌دهد، تعریف کرده‌اند (جانگ و هانگ، ۲۰۰۸).

کارکنانی که از این ویژگی برخوردارند، رفتارهایی فراتر از نقش، وظایف و شرح شغل رسمی خویش بروز می‌دهند. هدف آنها از انجام این رفتارها کسب پاداش‌های سازمانی نیست و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان به کار می‌گیرند (تقوی، ۱۳۸۹: ۱۱۹). مطالعات نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند، از بهره‌وری و کیفیت بالاتری در گروه‌های کاری و سازمانی خود برخوردارند (پودساکوف، ۱۹۹۷: ۱۳۵). آنچه مسلم است، رفتار شهروندی، به‌طور مستقیم قابل تقویت نمی‌باشند. به علاوه این رفتارها ناشی از تلاش‌های فوق‌العاده کارکنان، به‌منظور دستیابی به موفقیت‌های مورد انتظار سازمان می‌باشد (کرکماز و آرباسی، ۲۰۰۹: ۱). به‌طور کلی می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را دارای ویژگی‌های زیر دانست؛

- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی شکل می‌گیرد (یک نوع تمایل درونی و نه نیرویی خارجی، منجر به انجام این رفتارها می‌شود؛ یعنی این که خودجوش و آگاهانه هستند)،



- نوعی از رفتار است که فراتر از وظایف رسمی کارکنان در سازمان است (در شرح شغل افراد این نوع وظایف پیش‌بینی نشده است و شاید به همین دلیل است که از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند)،
  - وجود این رفتارها منجر به ایجاد جو مثبت سازمانی و اقدامات نوع دوستانه می‌شوند،
  - نوعی از رفتار است که به‌طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و از به‌طور رسمی از طرف سازمان مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد (این رفتارها منشأ درون فردی دارند و پاداش‌های درونی همچون؛ احساس رضایت و خشنودی کارکنان را به دنبال خواهند داشت ولی تشویق این رفتارها از طرف سازمان احتمال نمایش این رفتارها را از طرف کارکنان بالا می‌برد)،
  - در صورت عدم انجام این رفتارها فرد از طرف سازمان مورد تنبیه قرار نمی‌گیرد،
  - این رفتارها به‌منظور حمایت از منابع سازمانی (مادی، انسانی، مالی) صورت می‌گیرند،
  - نوعی از رفتار است که تکرار آن در بلند مدت برای ارتقاء اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و همچنین موفقیت عملیات آن خیلی مهم است (کاسترو و دیگران، ۲۰۰۴: ۲۹).
- بکارگیری برخی از رفتارهای شهروندی در سازمان علاوه بر ایجاد زمینه‌های موفقیت سازمانی (لاول، جی جی و دیگران، ۲۰۰۹: ۳۴۲) می‌تواند نتایجی چون افزایش بهره‌وری، آزاد نمودن منابع سازمانی (جهت بکارگیری برای مقاصد مفیدتر)، کاهش در بکارگیری منابع، کمک به فعالیت‌های هماهنگی درونی و بیرونی، تقویت توانایی سازمان در جذب و نگهداری کارکنان، افزایش ثبات عملکرد و افزایش قدرت انطباق سازمان با محیط را به همراه دارد (پودساکوف، ۲۰۰۰: ۵۴۳).
- نتایج بررسی ادبیات موضوع حاکی از گستردگی مطالعات صورت گرفته توسط دانشمندان این حوزه می‌باشد. به‌طوری‌که تقریباً سی نوع متفاوت از انواع نظریه در خصوص رفتار شهروندی وجود دارد (یانگ چو، ۲۰۱۱). البته بین این نظریه‌ها همپوشانی‌های زیادی وجود دارد، اما این موضوع نشان‌دهنده تنوع در خصوص رویکردها و نوع نگرش‌ها به این موضوع است (که البته همپوشانی‌های زیادی بین آنها نیز وجود دارد).
- در مجموع می‌توان ادعان داشت؛ عمده‌ترین ابعاد رفتاری شهروندی سازمانی شامل: جوانمردی، نوع دوستی، وجدان کاری، آداب اجتماعی و نزاکت سازمانی می‌باشند (هادی‌زاده، م.ا. و.، تهرانی، م.، ۲۰۱۱: ۸۱-۹۸). در بین این ابعاد آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه‌های

کمک کننده فعال و مثبت مطرح هستند. در طرف دیگر جوانمردی و نزاکت مؤلفه‌های جلوگیری کننده (اجتناب از وارد شدن خسارت به سازمان) هستند. این ابعاد به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- آداب اجتماعی: رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد،

- نوع دوستی: عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان،
  - وجدان کاری: رفتاری فراتر از الزامات تعیین شده رسمی در محیط کار می‌باشد،
  - جوانمردی: عبارتست از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌ها، بی‌عدالتی‌ها و سختی‌های اجتناب ناپذیر محیط کاری، بدون ابراز گله یا شکایت،
  - نزاکت: اندیشیدن و توجه به اثر رفتار فردی و تأثیر آن بر دیگران (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴: ۳).
- (ب) عوامل تأثیرگذار در بروز رفتار شهروندی سازمانی

بخش زیادی از مطالعات تجربی صورت گرفته در قلمرو رفتار شهروندی سازمانی به تعریف و تشخیص عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری و پیدایش رفتار شهروندی سازمانی در سازمان توجه دارد. این مطالعات ویژگی‌ها و متغیرهای فراوانی را مورد بررسی و پژوهش قرار داده‌اند تا مشخص شود که کدام متغیرها می‌توانند بیشترین اثر را در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی<sup>۱</sup>، ویژگی‌های شخصیتی<sup>۲</sup>، سبک یا رفتارهای رهبری<sup>۳</sup>، تعهد سازمانی<sup>۴</sup>، رهبری تحول آفرین<sup>۵</sup>، حمایت سازمانی<sup>۶</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۷</sup>، کنترل مدیریتی<sup>۸</sup>، عدالت سازمانی<sup>۹</sup>، ادراک<sup>۱۰</sup> و ساختار سازمانی<sup>۱۱</sup> مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. نمونه‌هایی از تحقیقات انجام شده در این رابطه در جدول ۲ نشان داده شده است.

- 
- 1- Job Satisfaction
  - 2- Personality Characteristics
  - 3- Leadership style or Behaviors
  - 4- Organizational Commitment
  - 5- Transactional Leader
  - 6- Perceived Organization Support
  - 7- Organizational Culture
  - 8- Management Control System
  - 9- Organizational Equity
  - 10- Perception
  - 11- Organizational Structure

جدول ۲- برخی از مطالعات زمینه‌ای رفتار شهروندی سازمانی

ردیف	ویژگی‌های اثرگذار	محققین
۱	شخصیت	ارگان (۱۹۹۰)، ارگان (۱۹۹۴)، ارگان و لینکل (۱۹۹۵)، پیر و همکاران (۱۹۹۷).
۲	عدالت	مورمان (۱۹۹۱)، آکوئینو (۱۹۹۵)، سکارلیکی و لاتام (۱۹۹۵)، فار، ارلی و لین (۱۹۹۷)، شاپر (۱۹۹۸)، هاگرمیر و همکاران (۲۰۰۵)، مورین آمبروس (۲۰۰۶)، استغان راب (۲۰۰۷) و الومبا و همکاران (۲۰۰۸).
۳	رهبری	دیلوگا (۱۹۹۵) پودساکف، مکنزی و بومر (۱۹۹۶)، لیز و همکاران (۲۰۰۶).
۴	تئوری‌های انگیزشی	کمری، بدیان و زاگور (۱۹۹۶)، تانگ و ایراهیم (۱۹۹۸) و لیلیان بو و همکاران (۲۰۰۸).
۵	تعهد سازمانی	پاول و همکاران (۲۰۰۵)، دانلوپ و لی (۲۰۰۴)، ون دیک و همکاران (۲۰۰۴)، جورمن و همکاران (۲۰۰۶)، دونالد سیچی و همکاران (۲۰۰۸) و آرن کوهن (۲۰۰۷).

منبع: (طبرسا و همکارانش، ۱۳۸۹: ۱۰۳-۱۰۴)

در بین مطالعات (داخل و خارج) انجام گرفته، یکی از مهمترین پژوهش‌ها، مطالعه طبرسا و برادران اسمعیلی گیوی (۱۳۸۹) است که با دسته‌بندی جامع (نسبت به مطالعات قبلی)، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی با سه محوریت عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی تفکیک و مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این مطالعه عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی در سه طبقه زیر دسته‌بندی شده‌اند:

عوامل فردی<sup>۱</sup> شامل: ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی؛

عوامل مدیریتی<sup>۲</sup> شامل: رهبری تحول‌آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، سبک یا رفتارهای رهبری؛

عوامل سازمانی<sup>۳</sup> شامل: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۴).

با توجه به جامعیت و گستردگی حیطه مطالعاتی این پژوهش در شناسایی ابعاد تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، مبنای بررسی در این مطالعه قرار گرفته است. در واقع پژوهش حاضر با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی

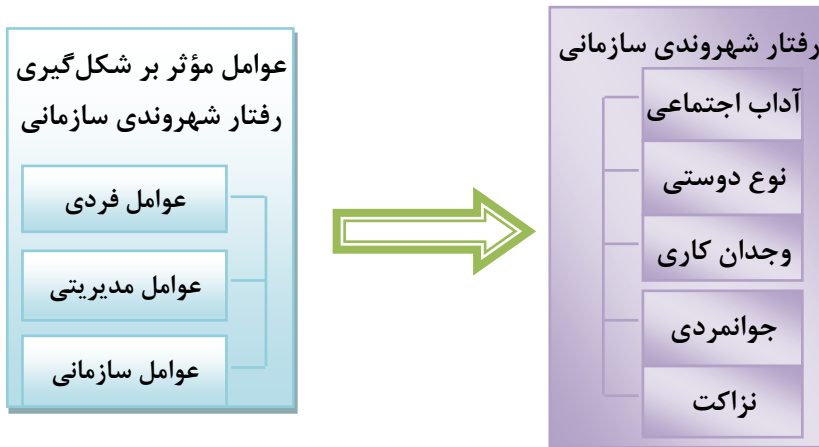
1- Individual factors

2- Management factors

3- Organizational factors

پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران)، مؤلفه‌های بومی و دارای تأثیر بیشتر را شناسایی و اولویت‌بندی نماید (تا زمینه دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد مطالعه فراهم گردد).

با توجه به مدل طبرسا و همکاران، تلاش شده است تا ابعاد بومی تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) بر مبنای این مدل شناسایی شود. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق با توجه به سه طبقه عوامل فردی، مدیریتی و عوامل سازمانی به صورت زیر مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

این تحقیق به لذا نوع اهداف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی می‌باشد. قلمرو مکانی این پژوهش را نیز شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) تشکیل می‌دهند که در آن ۵۶۰ نفر از کارکنان و کارشناسان ستادی این شرکت (با حداقل مشاغل پست سازمانی کارشناس)، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نمونه مناسب این پژوهش با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه در جامعه‌های متناهی و بر اساس فرمول توزیع دوجمله‌ای (فرمول زیر) تعیین گردید که تعداد نمونه انتخابی مناسب و قابل تعمیم برای جامعه پژوهش برابر ۲۲۸ محاسبه و به روش نمونه-گیری تصادفی ساده توزیع و اجرا گردید.

ابزار اصلی جهت گردآوری داده‌ها در این پژوهش میدانی، پرسشنامه حضوری می‌باشد، که بر اساس پرسشنامه استاندارد اورگان (یکی از معتبرترین مطالعات در شناسایی رفتار شهروندی سازمانی) و پرسشنامه عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی که بر اساس جمع‌بندی مطالعات مختلف (مدل طبرسا و همکاران، پرسشنامه آلن و مایر، پرسشنامه مدل دنیلسون، پرسشنامه رودس و همکاران)، طراحی و توزیع گردید. علاوه بر آن جهت تقویت روایی<sup>۱</sup> و بومی نمودن ابزار مورد استفاده از روایی محتوایی (آراء و نظرات تعداد محدودی از مدیران و کارشناسان جامعه تحقیق و تعدادی از اساتید حوزه‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی) سود جسته شده است.

در این پژوهش جهت سنجش پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین ترتیب ضریب آلفای پرسشنامه که بین ۳۰ نفر از اعضای جامعه به‌طور تصادفی توزیع گردیده است، برابر ۰/۸۴۰۹ می‌باشد که حاکی از پایایی و قابلیت اعتماد بالای ابزار اندازه‌گیری این تحقیق می‌باشد. در نهایت نیز از مجموعه پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۲۱۳ عدد به‌طور کامل از سوی پاسخ‌دهندگان بازگشت داده شده و دارای اعتبار می‌باشند. در واقع ۹۳ درصد پرسشنامه‌ها قابل استفاده می‌باشند. همچنین برای تحلیل آماری استنباطی از تکنیک‌های پارامتریک شامل تحلیل رگرسیون و و آزمون ضرایب آن استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه، تحلیل‌ها و ابزارهای متفاوت آماری بهره‌برداری شده است. جهت تلخیص داده‌ها و ارزیابی فرضیه‌های پژوهش و شناسایی رابطه بین متغیرها از محاسبه ضریب رگرسیون خطی بهره‌گیری شد، تا در نهایت اثر عوامل تأثیرگذار در ابعاد فردی، مدیریتی و سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در قالب الگوی پژوهشی تحقیق مورد تحلیل قرار گیرد. جهت بررسی و کسب نتیجه در خصوص فرضیه‌های تحقیق از تحلیل استنباطی استفاده شده است. در این بخش جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق و ارزیابی میزان اثر هر یک از ابعاد تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) از تحلیل رگرسیون خطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است (جهت آزمون معنی‌داری ضرایب خط

1-Validity

2- Reliability

رگرسیون و ضریب عرض از مبداء در هر فرضیه، از آزمون تی استیودنت و سپس آزمون فیشر استفاده شده است). معادله خط رگرسیون و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد متغیر وابسته (عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی) و متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی کارکنان) در جدول شماره ۳ تا ۵ ارائه شده است.

جدول ۳- بررسی نتایج تحلیل فرضیه اول (تأثیر عوامل فردی بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی)

		تی ۱	اف
ابعاد مورد توجه	مقادیر معنی‌دار	۵/۲۵	۴۸/۵۳
ویژگی‌های شخصیتی	مقدار پی	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰
رضایت شغلی	معادله خط رگرسیون	$Y_1 = 0/219 + 0/407X_1$	
تعهدسازمانی	ضریب تعیین (شدت تغییرات)	٪۶۷/۷	

با توجه به اینکه P-Value محاسبه شده مربوط به هر سه فرضیه کوچکتر از  $\alpha$  است، فرض‌های  $H_1$  با ضریب اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌گردد. همچنین با بررسی مقدار P-Value بدست آمده از آزمون F، معنی‌داری ضریب عرض از مبداء در هر یک از معادلات خط رگرسیون مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ادامه برای بررسی اولویت بین عوامل تأثیرگذار بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش نفت فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) از مقایسه ضریب تعیین محاسبه شده استفاده می‌شود. نتایج جدول زیر (با توجه به مقادیر ضرایب تعیین) به اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در جامعه تحقیق اشاره دارد.

جدول ۴- بررسی نتایج تحلیل فرضیه دوم (تأثیر عوامل مدیریتی بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی)

		تی ۱	اف
ابعاد مورد توجه	مقادیر معنی‌دار	۸/۴۱	۱۳/۰۵
رهبری تحول آفرین	مقدار بی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
	معادله خط رگرسیون	$Y_2 = 0/585 + 0/301X_1$	
سیستم کنترل مدیریتی	ضریب تعیین (شدت تغییرات)	٪۴۸/۹	
رفتار یا سبک رهبری			

جدول ۵- بررسی نتایج تحلیل فرضیه سوم (تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی)

		تی ۱	اف
ابعاد مورد توجه	مقادیر معنی‌دار	۴/۶۸	۱۷/۷۵
فرهنگ سازمانی	مقدار بی	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰
	معادله خط رگرسیون	$Y_3 = 0/097 + 0/381X_1$	
عدالت سازمانی	ضریب تعیین (شدت تغییرات)	٪۳۱/۴	
حمایت سازمانی			

جدول ۶- اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی

رتبه‌بندی	در صد تغییرات	مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ )	نام متغیر	فرضیه
۱	٪۶۷/۷	۶۷/۷	عوامل فردی	اول
۲	٪۴۸/۹	۴۸/۹	عوامل مدیریتی	دوم
۳	٪۳۱/۴	۳۱/۴	عوامل سازمانی	سوم

بر اساس رتبه‌بندی «ضرایب تعیین» عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران)، مشخص گردید که عوامل فردی بیشترین و بالاترین تأثیر را دارا می‌باشند. پس از آن به ترتیب عوامل مدیریتی و سازمانی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف پاسخگویی به این سؤال که «چه عواملی بر ایجاد و توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) تأثیرگذاراند؟» صورت پذیرفته است. در این راستا بررسی تأثیر سه دسته عوامل فردی، گروهی و سازمانی بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی در قالب سه فرضیه مورد بررسی قرار گرفت.

در فرضیه اول به رابطه میان عوامل فردی شامل سه مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهدسازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (میانگین پنج مؤلفه آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت) پرداخته شد. نتایج بررسی این فرضیه نشان می‌دهد به‌طور مستقیم  $67/7\%$  تغییرات واحدی مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر ابعاد فردی مورد بررسی بوده‌اند. در واقع با فرض استقلال متغیرها و بدون در نظر گرفتن سایر ابعاد، تنها  $32/3\%$  تغییرات واحد رفتار شهروندی سازمانی در قالب ابعاد فردی نبوده و از سایر متغیرهای سازمانی تأثیر می‌پذیرد. بر این اساس تناسب «شخصیت شاغل» و «شرایط شغلی»، «رضایت شغلی کارکنان» و «تعهد سازمانی» تسهیل‌کننده‌های مهمی برای توسعه و ایجاد رفتار شهروندی سازمانی به شمار می‌روند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین انجام شده در این زمینه سازگار است (باتمن و اورگان، ۱۹۸۳؛ فتاحی، ۱۳۸۶؛ براون، ۱۹۹۳؛ ندیم جهانگیر و همکاران ۲۰۰۴).

در فرضیه دوم به رابطه میان عوامل مدیریتی شامل سه مؤلفه رهبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، رفتار یا سبک رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است. نتایج بررسی این فرضیه نشان می‌دهد به‌طور مستقیم  $48/9\%$  تغییرات واحدی مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر سه مؤلفه «رهبری تحول آفرین»، «سیستم کنترل مدیریتی»، «رفتار یا سبک رهبری» متغیر ابعاد مدیریتی می‌باشد و  $51/1\%$  تغییرات رفتار شهروندی سازمانی در قالب ابعاد مدیریتی نیست (با فرض استقلال این بعد، از سایر متغیرهای سازمانی تأثیر می‌پذیرد). بر این اساس می‌توان گفت تأثیر مثبت عوامل مدیریتی (رهبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، و سبک رهبری حمایت‌گرانه)



بر رفتار شهروندی سازمانی نتایج تحقیقات پیشین را تأیید می‌کند (ندیم جهانگیر و همکاران، ۲۰۰۴؛ فتاحی، ۱۳۸۶).

در فرضیه سوم تحقیق نیز به رابطه میان عوامل سازمانی شامل سه مؤلفه «فرهنگ سازمانی»، «عدالت سازمانی» و «حمایت سازمانی» بر رفتار شهروندی سازمانی توجه دارد. بر اساس نتایج به دست آمده به‌طور مستقیم ۳۱/۴٪ تغییرات واحدی مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر سه مؤلفه «فرهنگ سازمانی»، «عدالت سازمانی»، «حمایت سازمانی» از متغیر ابعاد سازمانی می‌باشد. بر اساس نتایج تحلیل سوال اصلی و فرضیه‌ها تحقیق اینگونه استنباط می‌شود که چنانچه مکانیزمی از طریق ایجاد این سه بعد فردی، مدیریتی و سازمانی برای کارکنان جامعه تحقیق وجود داشته باشد، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند ارتقاء و گسترش یابد. بر این اساس و با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادات زیر جهت کاربرد ارائه می‌شود؛

جهت بهره‌برداری بهتر از نتایج و یافته‌های تحقیق، نیاز است تا جهت توسعه منابع انسانی شرکت، مدیران منابع انسانی اجرای این مفاهیم را به‌طور همزمان به اجرا در آورند. در واقع بر اساس وجود تأثیرات متفاوت از جانب این ابعاد بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، اجرای همزمان آنها زمینه هم‌افزایی و ارتقاء سطح فواید حاصل از اجرای آن را به همراه خواهد داشت (همچنین با توجه به میزان تأثیر هر یک از این ابعاد، برنامه‌ای با دیدگاه بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت را به اجرا در خواهد آورد). لازم به ذکر است بکارگیری یکی از این ابعاد به‌طور مستقل و بدون توجه به دیگری (در اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی)، منجر به از دست دادن بخشی از نتایج مورد انتظار در توسعه منابع انسانی و تک بعدی حرکت کردن خواهد شد.

### پیشنهادهای

در واقع با توجه به محدودیت امکانات و شرایط زمانی شرکت می‌توان راهکارهای متفاوتی را برای استقرار رفتار شهروندی سازمانی ارائه نمود. بر این اساس و با توجه به تأثیر بیشتر و ملموس‌تر عوامل فردی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، توجه به این بعد در توسعه رفتار شهروندی سازمانی در کوتاه مدت بیشتر جلوه می‌نماید (اما از اثرات کوتاه‌تر و مقطعی برخوردار است). در نتیجه بکارگیری ابعاد مدیریتی و سازمانی در برنامه‌های میان‌مدت و بلند مدت مورد توجه قرار گیرد. علاوه

- بر آنچه ذکر شد، برخی از راهکارهای اجرایی مرتبط با استقرار و گسترش رفتار شهروندی سازمانی (و توسعه منابع انسانی) در جامعه تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود:
- ۱- ایجاد شرایط و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری برای کارکنان در محدوده فعالیت‌های کاریشان،
  - ۲- ایجاد زمینه تغییر شرایط کنترل مستقیم کارکنان با کنترل غیر مستقیم،
  - ۳- اطلاع‌رسانی نسبت به عملکرد کارکنان و ارتباط آن با پاداش‌های سازمانی،
  - ۴- انطباق توانایی‌ها و استعدادهای افراد با شرایط کار،
  - ۵- توجه به شایسته‌سالاری و اعتماد به کارکنان،
  - ۶- فراهم آوردن شرایط بروز استقلال کاری برای کارکنان،
  - ۷- واگذاری مسئولیت مستقیم فعالیت‌ها کاری کارکنان به خودشان،
  - ۸- تدوین اهداف چالشی، روشن و الهام بخش،
  - ۹- وجود جریان باز اطلاعات در سازمان،
  - ۱۰- انجام کار تیمی و گروهی،
  - ۱۱- ایجاد تناسب بین ویژگی‌های مهارتی فرد با شرح شغل،
  - ۱۲- حمایت و پشتیبانی از کارکنان و تقویت احساس عزت نفس در آنان،
  - ۱۳- ارائه آموزش‌ها و مهارت‌های لازم به کارکنان،
  - ۱۴- نهادینه کردن مفاهیم در قالب فرهنگ سازمان،
  - ۱۵- حفظ عدالت رویه‌ای در شیوه‌های مدیریتی و کاری سازمان.

## منابع

- اسلامی، ح. (۱۳۸۶)، «رفتار شهروندی سازمانی»، تدبیر، شماره ۱۸۷، آذر ماه.
- تقوی، میر علی و جعفری فارسانی، جواد، (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری و رفتار شهروندی، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۵۶، ص ۱۱۹.
- زارعی‌متین. حسن، جندقی. غلام‌رضا، توره. ناصر (۱۳۸۵)، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم، صص ۳۱-۶۳.
- سیار، ابوالقاسم. اسلامی، حسن (۱۳۸۵)، رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷.
- طبرسا. غلامعلی، اسمعیلی گیوی. محمدرضا، اسمعیلی گیوی. حمیدرضا، (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی، *مجله طب نظامی*، دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، صفحه ۹۳ الی ۹۹.
- طبرسا. غلامعلی، هادی‌زاده. اکرم، کشته‌گر. عبدالعلی، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱، بهار صفحه ۱۰۱ الی ۱۱۴.
- میری. عبدالرضا، سبزیکاران. اسماعیل، رضایی. حسین، (۱۳۹۱)، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول دانشگاه علامه طباطبائی*، سال ۲۱، شماره ۶۷، صفحه ۱۵۳ الی ۱۷۸، بهار و تابستان
- یعقوبی، نورمحمد و دیگران، (۱۳۸۹)، بررسی بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، شماره ۴، ص ۶۶.
- Akbarzade M. (2010), "The relationship between organizational citizenship behaviors, emergency medical technicians with the basic trauma life in the city of Mashhad". [Thesis]. Tehran: Islamic Azad University; Sciences' Research, (In Persian).
- Appelbaum, S & Bartolomucci, N & Beaumier, E & Boulanger, J & Corrigan, R & Dore, I & Girard, C & Serroni, C, (2004), "Organizational citizenship behavior: a case study of culture", *Leadership and trust management decision*, Vol.42, No.1, pp13-40.
- Bell S J and Menguc B. (2002), "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, 78:131-146.
- Bienstock, C & Demoranville, W. C and Smith, K. R, (2003), "Organizational citizenship behavior and service quality", *Journal of services marketing*, Vol .17, No.4, pp.357-378.
- Bolino Mark and Turnley William (2003), "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71
- Castro, C.B & Armario, E. M and Ruiz, D.M, (2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International journal of Service industry management*, Vol.15, No.1, pp. 27-53.

- Chompookum Dhitiporn & Derr Brooklyn (2004), "The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand" , *Career Development International*, vol. 9, N. 4 , pp. 406– 423
- Dipaola. M.F & Neves. P, (2009), "Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools", *J. Educ. Adm*, Vol.47, No.4, PP490-507.
- Farham J L, Earley P C, & Lin S C. (1977), "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", *Administrative Science Quarterly*, 42, PP.421-444.
- GholiPur A. (2007), "Study of Verification the negative Stereotypes of Women in Organizations, *Women Studies*, 5 (3): 141-168 (In Persian).
- Hadizadeh. M. Akram, and Tehrani. Maryam, (2011), "Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs)", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(23), PP.9877-9888.
- Hall, A. T & Zinko, R. P & Alexia A. F and Gerald R, (2009), "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, Num 4, pp381-392.
- Hasani Kakhaki A, Gholi Pur A. (2007), "Organizational Citizenship Behavior: Another Step to Improve Organizational Performance against Customer", *Business Bulletin of winter*, 12 (45): 115-145. (In Persian).
- Hodson, R, (2006), "Management citizenship behavior and its consequences", *Work and occupations*, Vol .29, No.1, pp64-96.
- Korkmaz, T and Arpacı. Ebru, (2009) "Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 1, pp1.
- Lavelle, J. J & Brockner, J & Konovsky, M. A & Price, K. H & Henley, A. B & Taneja, A & Vinekar, V, (2009), "Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, pp337-357.
- Markoczy Livia & Xin Katherine, (2004), "*The virtues of omission in Organizational citizenship behavior*", university of California.
- Muhammad. Kashif & Yousaf. Khan & Muhammad Rafi, (2011), "An Exploration of the deterrnnants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan", *Asian Journal of Business Management*, 3(2), PP91-97.
- Organ, D.W. (1988), "*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*", Lexington book, Lexington, MA.
- Podsakoff, N. P & S. W. Whiting & P. M. Podsakoff and P. Mishra, (2010), "Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment", *interviews. J. Appl. Psychol*, PMID.
- Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B & Puine, B. J and Bachrach, G. D, (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research", *Journal of management*, Vol. 26, pp513-563.

- Podsakoff, P. M and Mackenzie, S. B, (1997), "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research", *Journal of Human Performance*, Vol. 10, pp.133-151.
- Tang T L D, Ibrahim A H S. (1998), "Antecedent of organizational citizenship management"; 27:529-584.
- Thanswor G. (2005), "Organizational citizenship behavior and commitment in Nepal". *Journal of Organizational Change Management*, 14(4): pp. 335-51.10
- Tumipseed, David & Murkison, Eugent, (2000), "A BI-Cultural Comparison Of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.8, Iss: 2, pp200-222.
- Turnipseed, David & Murkison Gene, (1996), "Organization Citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace", *Leadership & Organization Development Journal*, vol.17, N.2, pp. 42 – 47
- 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.
- Yılmaz. K. & Tas,dan M, (2009), "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools", *J. Educ. Adm*, Vol.47, No.1, PP108-126.
- Yung. Chou. Shih, (2011), "Group Organizational Citizenship Behavior in the Stages of Group Development", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6.
- Zareei Matin, H & Jandaghi, GH. And Toreh, H, (2006), "Survey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance", Qom, Thesis in level MS, University of Pardis Qom, (in Persian).
- Zeraei Matin H, Jandeghi Gh. (2006), "Understanding the Effective Factors on Organizational Citizenship Behavior and its Relationship with Organizational Performance", *Management Culture*, 4 (12): 31-36. (In Persian).