

دوره آموزشی

# رفتار شهروندی سازمانی

سندروم سرباز خوب

OCB ( Organizational Citizenship Behavior)

## مقدمه

در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت مناسبات سطحی و غیر قابل اطمینان بین افراد وجود دارد اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک رو به افزایش است. اکنون که اهمیت شهروندان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته اند. به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می دهند. به این ترتیب مطالعه و بررسی اینگونه رفتار افراد در سازمان که به رفتار شهروندی سازمانی شهرت یافته است، بسیار مهم و ضروری به نظر می رسد. رفتار شهروندی سازمانی را می توان انعکاسی از رفتارهای اخلاقی در فرد دانست. رفتار اخلاقی منجر به رفتار شهروندی سازمانی می شود. کارکنانی که رفتارهای اخلاقی بالایی دارند بیشتر در رفتارها و فعالیت های فرا نقشی یا فرا وظیفه ای شرکت می کنند.

رفتار اخلاقی می تواند جو عمومی سازمان را مهیای بروز رفتار شهروندی می نماید. زمانی که محیط سازمان به عنوان یک محیط اخلاقی سالم شناخته شود، انتظار بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیز بیشتر می شود. در دنیای پر رقابت کنونی با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده، نقش می باشد بستگی دارد.

## رفتارهای درون نقشی و فرا نقشی

در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی دو مفهوم درون نقشی و فرا نقشی بخش عظیمی از تحلیل های صاحب نظران را به خود تخصیص میدهد. فعالیت های درون نقشی و فرا نقشی در حقیقت حوزه و ماهیت رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می کند.

## رفتار های درون نقشی

عبارت درون نقشی معادل اصطلاح انگلیسی **in-role** به آن دسته از عملکرد ها اشاره دارد که فاعل آن نقش، موظف به انجام آن می باشد. عبارت دیگر وظایف درون نقشی رفتارهای قابل قبول سازمان و مدیریت می باشد که از ابتدا در قالب شرح وظایف در چارت سازمانی آمده است و فردی که در آن سمت به کار گرفته شود موظف به انجام آن وظایف می باشد.

## رفتارهای فرا نقشی

به آن دسته از عملکردها اشاره دارد که خلاقانه و خودجوش بوده و عمدتاً ماهیتی غیر رسمی دارد و مبتنی بر رفتار های اخلاقی است. این رفتارها در حیطه وظایف افراد نمی باشد و تنها افرادی که خود را در مقام شهروند سازمانی می دانند به انجام آن مبادرت می ورزند. افرادی که دارای عملکرد فرا نقشی می باشند شهروندانی هستند که با حضور خود در واحدهای کاری انرژی و امید و پویایی و تلاش را در سازمان اشاعه می دهند. آنها در انجام کارها به دیگران کمک می کنند و همواره حسن نیتشان در سازمان زبازد همکاران می باشد.

یکی از نمادهای شهروندان فرانقشی کمک به افرادی است که به تازگی در استخدام سازمان درآمدند. آنها به افراد جدید الاستخدام در جذب شدن به سازمان کمک کرده و همچنین تعهد و مسئولیت و عشق به کار را در آنها ایجاد می کنند. شهروندان سازمانی در فعالیت های فرا نقشی همواره مدافع حقوق همکاران و مشتریان داخلی و خارجی می باشند. نکته ای که باید در رفتارهای درون نقشی و فرانقشی در مقوله رفتار شهروندی سازمانی تبیین شود اینست که شهروندان سازمانی افرادی نیستند که تنها به رفتارهای فرا نقشی بپردازند در گام اول آنها افرادی هستند که در انجام رفتارهای درون نقشی عملکرد بسیار مطلوبی دارند. حد ایده ال در رفتارهای درون نقشی بصورت وظیفه شناسی تبلور پیدا می کند یافته های موريسون نشان می دهد که آن دسته از کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی را بخشی از شغل شان در نظر می گیرند در انجام وظایف خود عملکرد بهتری دارند. این افراد در انجام وظایف حیطه درون نقشی، پر انرژی، متبسم، صبور و امید بخش اند.

## مولفه های رفتار شهروندی سازمانی

مشاهده رفتار شهروندی سازمان مشخص می نماید که تمامی رفتارهای شهروندی سازمان از یک جنس نیستند. رفتارهای شهروندی سازمان را می توان از ابعاد مختلفی مورد بررسی قرار داد.

این مولفه ها عبارتند از :

۱. **یاری رسان:** این مولفه رفتار شهروندی سازمان که در گذشته تحت عنوان ((رعایت حال دیگران)) از آن یاد می شد، رفتارهایی را تحت پوشش قرار می دهد که مستقیماً متوجه افراد، یعنی همکاران، سرپرستان، مدیران و یا مشتریان سازمان است. رفتارهایی نظیر پیشقدمی برای آشنا نمودن کارکنان تازه وارد با سازمان و یا کمک به سایر همکاران زمانی که کارشان زیاد است در این دسته قرار می گیرند.

۲. **حس مسولیت پذیری یا سازگاری:** این مولفه رفتار شهروندی سازمان در برگیرنده رفتارهایی است که بیشتر بر جنبه های غیر فردی سازمان یعنی وضعیت کلی سازمان، واحدها و یا گروههای سازمانی تاثیر دارد. رفتارهایی نظیر حضور به موقع در محل کار، غیبت کم، اجتناب از استراحت های غیر ضروری، عدم صرف وقت برای گفتگوهای بیهوده سازمانی و پیروی هوشیارانه از رویه ها و قواعد سازمانی در این دسته جای می گیرند.

۳. **جوانمردی:** این مولفه رفتار شهروندی سازمان بر عدم نمایش رفتارهایی نظیر (شکایت کردن) دلالت دارد. نمایش رفتارهایی نظیر توجه به نکات مثبت سازمانی، تحمل شرایط دشوار و نا خواسته، عدم شکایت از مشکلات سازمانی از مظاهر این مولفه رفتار شهروندی سازمانند. افرادی که گرایش به نمایش چنین رفتارهایی ندارند، تنها به موقعیت و منافع خود توجه دارند و تلاش می کنند مشکلات خود را بر طرف کنند، همیشه دنبال مقصر هستند و در مقابل تغییرات جدید سازمانی مقاومت می کنند.

۴. **تواضع:** در حالی که مولفه (( یاری رسان )) متوجه تلاش جهت رفع مشکلات اعضای سازمان است. در این حالت افراد تلاش می کنند کاری انجام ندهند که سختی و یا حجم کار دیگران افزایش یابد و عواقب و اثرات تصمیمات و فعالیت های خود را دائماً در نظر دارند. ساده ترین نمود این رفتار آن است که بعد از استفاده از تجهیزات سازمانی آنها را به

شرایط اولیه خود باز گردانند و در موقعیت مناسبی برای استفاده راحت همکاران قرار دهند . مشورت با افرادی که تحت تاثیر پیامدهای تصمیمات و رفتارهای فرد قرار می گیرند و اطلاع دهی به آنها قبل از اتخاذ هر تصمیم مهمی از دیگر نموده‌های این رفتار است

**۵. مزیت مدنی:** این مولفه رفتار شهروندی سازمان متوجه مشارکت موثر، سازنده و مسئولانه اعضای سازمان در فراگردهای اداری و سیاسی سازمان است . کنوسکی و ارگان (۱۹۹۶) بیشتر بر فعالیت های جاذی مربوط به اداره سازمان نظیر حضور در جلسات سازمانی ، مطالعه و پاسخ گویی به نامه های سازمانی ، ارائه طریق جهت عملکردهای سازمانی ، در جریان اوضاع سازمان بودن ، شرکت در مراسمی که باعث یادآوری سنتها و هویت سازمان می شود تاکید نموده اند

**۶. مصالحه گری :** بر قراری صلح در سازمان زمانی اتفاق می افتد که یک کارمند توجه داشته باشد که تعارضات ساده سازمانی ممکن است گرایش به تبدیل شدن به جنگ بین افراد داشته باشند . برقرار کنندگان صلح در سازمان تلاش می کنند طرفین مشاجرات سازمانی را به آرامش دعوت نمایند و مشاجرات سازمانی را کاهش دهند.

**۷. شادی آفرین:** جشن گرفتن موفقیت‌های همکاران در سازمان از دیگر رفتارهای شهروندی سازمان است که تحت لوای این مولفه قرار می گیرد. مهمترین پیامد این رفتار ، تقویت مثبت مشارکت های موثر کارکنان سازمانی و در نتیجه افزایش گرایش کارکنان به مشارکت در موفقیت های سازمانی است

**۸. وفاداری:** برخی از اعضای سازمان هستند که هنگام صحبت کردن در مورد سازمانشان به صورت کاملا اختیاری از سازمانشان تعریف می کنند و هنگام مواجهه با انتقادات مشتریان از سازمان دفاع نموده و دایما تلاش می کنند که تصویری مطلوب از سازمانشان در اذهان ایجاد کنند و تعلق خاطر بسیاری به سازمانشان دارند . این گونه رفتارها که همگی از مظاهر رفتار شهروندی سازمانی هستند نشات گرفته از تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان است

۹. **توسعه توانمندی فردی** : در سال ۱۹۶۴ گتز، توسعه توانمندی های فردی را به عنوان یکی از رفتارهای موثر حامی سازمان معرفی کرده است که وراى الزامات ایفای نقش رسمی سازمان بوده و دور از دسترس نظامهای پاداش دهی می باشد. توسعه توانمندی های فردی، اقدام داوطلبانه فرد برای ارتقا مهارت ها و دانش شغلی اش می باشد.

۱۰. **حمایت از سازمان** : این مولفه نیز همچون ((توسعه توانمندی های فردی)) در سال ۱۹۶۴ توسط گتز به عنوان یکی از رفتارهای وراى نقش افراد که دور از دسترس نظام پاداش دهی سازمان می باشد، معرفی گردید. منظور از حمایت از سازمان تلاش برای اطلاع دهی یا اصلاح شرایط زیان آور برای اعتبار و یا منابع سازمان است . ممانعت از تحویل کالای معیوب به مشتری ، گزارش تهدید پیش روی امنیت سازمان و جلوگیری از شروع پروژه پر هزینه برای سازمان از نظایر این مولفه رفتار شهروندی سازمان هستند.

### **رفتار شهروندی سازمانی چیست؟**

این اصطلاح، یک اصطلاح روان شناسی فنی برای تعریف مجموعه ای از رفتارهای فردی در قالب گروه است. رفتار شهروندی سازمانی ابتدا توسط دنیس ارگان (Dennis Organ) در سال ۱۹۸۸ این گونه تعریف شد: «یک رفتار فردی که در سیستم رسمی پاداش دهی، هیچ پاداشی برای آن در نظر گرفته نمی شود ... اما ترکیب آن با همین نوع رفتارها در گروه، منجر به اثربخشی می شود.» در دنیای کسب و کار، رفتار شهروندی سازمانی با بهره وری در کار، اثربخشی کارکنان و سایر عواملی که می توانند در کوتاه مدت و بلند مدت بر روی کسب و کار تأثیر بگذارند، ارتباط تنگاتنگی دارد. رفتارهای معمول شهروندی سازمانی در کسب و کار زمانی اتفاق می افتد که کارکنان در یک گروه جمع می شوند تا به صورت منظم و دائم و یا موقتی و برای فعالیتی مشخص، با هم همکاری داشته باشند. برای مثال، کارکنان دپارتمان بازاریابی دائما رفتار شهروندی سازمانی خود را به نمایش می گذارند چرا که همگی در یک دپارتمان همکار هستند. کارکنانی که برای یک فعالیت موقتی و خاص در کنار هم جمع می شوند نیز، هر چند برای مدتی محدود، رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می دهند.

## سندروم سرباز خوب

تحقیقات قابل توجهی در خصوص رفتار مطلوب و در عین حال غیر رسمی در سازمان صورت گرفته است. به چنین رفتاری، رفتار شهروندی سازمانی یا **سندروم سرباز خوب** گفته میشود. ارگان بر مبنای بیشتر تعاریف رفتار سرباز خوب، رفتارهایی چون *مدد کاری اجتماعی*، *وقت شناسی*، *کمک به دیگران*، *نوآوری*، *کارهای داوطلبانه* و *همچنین عدم بروز رفتارهای نامطلوبی چون گلابه و شکوه*، *مشاجره* و *عیب جویی از دیگران* را در بر می گیرد.

رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با شغل صورت میگیرد اما ارتباطی با سیستم پاداش رسمی ندارد و بروز چنین رفتاری باعث افزایش کارآیی سازمان خواهد شد. همچنین مدیران و رهبران اتحادیه ها اذعان نموده اند که عواملی وجود دارند که باعث بروز رفتارهای منفی و مثبت فراتر از نقش که بهره وری سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، میشود. اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می یابد، مشارکت کارکنان در برنامه ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد، و میتواند که عاملی موثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد

## ۵ نوع رفتار مشترک شهروندی سازمانی

در سال ۱۹۸۸ دنیس ارگان در مطالعه‌ی خود بر روی رفتار شهروندی سازمانی، به تعریف ۵ رفتار مشترک پرداخت. او در این مطالعه اظهار داشت که وقتی این رفتارهای مشترک در قالب گروه به نمایش گذاشته شوند، بهره‌وری و اثربخشی کار بالا خواهد رفت. اگرچه امروزه روان‌شناسان چندین و چند رفتار مشترک شهروندی سازمانی قطعی شناسایی کرده‌اند، اما ۵ رفتار تعریف‌شده توسط ارگان در سال ۱۹۸۸ هنوز هم بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این ۵ رفتار عبارتند از: نوع‌دوستی، احترام، جوانمردی، وظیفه‌شناسی و فضیلت اجتماعی.

## نوع دوستی

نوع دوستی به عنوان یک رفتار شهروندی سازمانی به تمایل برای کمک و مساعدت به دیگران بدون انتظار پاداش یا جبران مساعدت، «نوع دوستی» گفته می‌شود. نمونه‌ی متداول نوع دوستی در خارج از محیط کسب و کار این است که مثلاً شخصی به خاطر خرابی خودروی همسایه او را به محل کارش برساند و در قبال این کار انتظار پول بنزین یا کاری برای جبران آن را نداشته باشد. در کسب و کار، رفتار نوع دوستانه به طور کل به کار یا پروژه‌های مرتبط می‌شود که افراد روی آن کار می‌کنند. رفتار نوع دوستانه در گروه می‌تواند داوطلب شدن برای کار بر روی پروژه‌های خاص، کمک یا مساعدت داوطلبانه به سایر کارکنان در انجام کارها و سایر وظایفشان یا انجام داوطلبانه‌ی کارهای دیگر برای کمک به کاهش حجم کار سایر کارکنان باشد. نوع دوستی در محیط کار باعث بالا رفتن بهره‌وری و اثربخشی خواهد شد، زیرا منجر به تقویت رابطه‌ی خوب میان کارکنان می‌شود. همچنین نوع دوستی، استرس کاری سایر کارکنان را کاهش و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد.

## احترام

به رفتار مؤدبانه و ملاحظه‌کارانه نسبت به دیگران، «احترام» می‌گویند. احترام در خارج از محیط کار شامل رفتارهایی از جمله پرسیدن حال و احوال دیگران یا پرسیدن وضعیت سلامتی فرزند همسایه می‌شود. در محیط کسب و کار، احترام در قالب رفتارهایی از جمله جویا شدن در خصوص موردی که یکی از همکاران قبلاً آن را مطرح کرده بود، پرسیدن از یک همکار در خصوص مشکلات کار پروژه یا مطلع ساختن همکاران در خصوص تعهدات پیشین یا هرگونه مشکلی باشد که ممکن است باعث پایین آمدن حجم کاری آنها یا عدم حضور آنها در محیط کار شده است. احترام نه تنها تعاملات اجتماعی مثبت میان کارکنان را به وجود می‌آورد و باعث بهبود محیط کار می‌شود بلکه می‌تواند باعث کاهش استرس‌های کارکنانی شود که تواضع لازم برای اطلاع دادن به همکاران‌شان در خصوص مسائلی از جمله غیبت‌های آینده از محیط کار و غیره را ندارند.



## جوانمردی

جوانمردی به عنوان یک رفتار شهروندی سازمانی به معنی عدم نمایش رفتار منفی در هنگامی است که هیچ چیز طبق برنامه پیش نرفته یا مواقعی که چیزی ناراحت کننده، سخت، ناامیدکننده یا منفی رخ می دهد، تعریف می شود. در خارج از محیط کسب و کار، جوانمردی معمولاً در ارتباط با مسائل ورزشی رخ می دهد، مثلاً نا جوانمردی ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که وقتی تیم یک بازیکن فوتبال می بازد، شروع به ناسزاگویی و مشاجره با هم تیمی های خود می کند. در محیط کسب و کار، جوانمردی معمولاً در ارتباط با موضوعاتی مثل شکایت از کار، حجم کاری یا اتفاقات منفی در خصوص کار است. مثلاً فرض کنید کارمندی که به مقام بالادست خود پیشنهادی ارائه داده است، در حالی که انتظار استقبال با آغوش گرم را برای خود تصور می کرد، با مخالفت روبرو می شود. این کارمند با مطرح نکردن شکایت درباره ی وضعیت موجود (در صحبت با سایر کارکنان یا افرادی که ممکن است این رفتار را به سایرین گزارش کنند)، از خود جوانمردی نشان می دهد.

## وظیفه شناسی

رفتاری است که میزان قابل قبولی از خودکنترلی و نظم و انضباطی را به نمایش می گذارد که بیش از حداقل الزامات مورد انتظار آن وضعیت است. در محیط کسب و کار، وظیفه شناسی زمانی مشاهده می شود که یک کارمند نه تنها خواسته های کارفرمای خود از قبیل به موقع حضور داشتن و انجام به موقع وظایف را برآورده می سازد بلکه پا را از آن نیز فراتر می گذارد. برای مثال، فراتر رفتن از انتظارات و در نتیجه نشان دادن وظیفه شناسی را می توان در کارمندی دید که از پیش برنامه ریزی می کند تا در آینده، خود و همکارانش با حجم کاری شدید مواجه نشوند.

## فضیلت اجتماعی

یعنی رفتاری که یک فرد به نمایندگی از سازمان خود و در حمایت از سازمان در خارج از فضای رسمی نشان می دهد. نمونه هایی از فضیلت مدنی در محیط کسب و کار عبارتند از بیان مزایا و

خوبی‌های محیط کار در حضور دوستان، اعضای خانواده و آشنایان، حضور در رویدادهای سازمان مثل رویدادهای خیریه یا مهمانی‌های جمع‌آوری کمک و در کل حمایت تمام‌قد از سازمان و توانایی‌های آن حتی در خارج از محیط کار. فضیلت مدنی حس اجتماعی و اتحاد را در محیط کار ایجاد می‌کند که با ارتقای عملکرد و افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان رابطه‌ی مستقیمی دارد. کارکنانی که پیوند نزدیکی با محیط کار خود برقرار می‌کنند، در مقایسه با کسانی که این حس اجتماعی را به اشتراک نمی‌گذارند، دارای بهره‌وری و اثربخشی بیشتری خواهند بود.

بر اساس مطالب فوق می‌توان اینگونه استنباط نمود که کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلیشان عمل می‌کنند و از سیاستهای پذیرفته شده سازمان پیروی می‌کنند به بهتر شدن و غنای محیط عمومی کار کمک می‌کنند و بنابراین بر کل سازمان تاثیری مثبت دارند. پادساکوف، مکنزی، پاین، و پاچراچ (۲۰۰۰) دلایل بالقوه ای چند در مورد چرایی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار گروهی و عملکرد کارکنان بیان می‌کنند:

۱. افزایش بهره‌وری اداری،

۲. کاهش نیاز به صرف منابع برای عملیات نگهداری،

۳. ایجاد محیط کاری سالم که باعث افزایش روحیه کارکنان میشود.

اورگان OCB را به عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمانها تعریف میکند که عملکرد اثربخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری فردی هر کارمند ارتقاء می‌دهد.

**عناصر کلیدی OCB عبارتند از :**

- رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح گردیده است.
- رفتاری است که بصورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد.
- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد
- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است

## الف) ابعاد جهانی رفتار شهروندی سازمانی

هفت بعد رفتار شهروندی سازمانی که پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) ارائه کردند عبارتند از:

- ۱- کمک به دیگران
- ۲- جوانمردی
- ۳- وفاداری سازمانی
- ۴- اطاعت سازمانی
- ۵- ابتکار فردی
- ۶- فضیلت مدنی
- ۷- رشد فردی.

## ب) ابعاد محلی رفتار شهروندی سازمانی

۱. سازگاری با افراد دیگر
۲. حفظ منافع سازمان
۳. مشارکت در خدمات اجتماعی
۴. خود آموزی
۵. تمیز نگه داشتن محیط کار.

## عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسیهای فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین OCB و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از :

۱. ویژگیهای فردی کارکنان
۲. ویژگیهای شغلی
۳. ویژگیهای سازمانی
۴. رفتارهای رهبری

## اثرات رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمان

یکی از اصول تعریف اولیه ارگان (۱۹۸۸) از رفتار شهروندی سازمانی این است که : زمانی که بر طول زمان و بر افراد انباشته شود چنین رفتاری، اثربخشی سازمان را افزایش میدهد. برای سالیان دراز این مفروضه مورد آزمایش قرار نگرفت و پذیرش آن بیشتر بر مبنای معقول بر مفهومی استوار بود تا شواهد تجربی مستقیم .

به عنوان مثال OCB میتواند به طرق زیر به موفقیت سازمان کمک کند:

- افزایش بهره وری همکاران و مدیریت
- آزاد کردن منابع و در نتیجه استفاده از آنها برای اهداف سودمندتر
- کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب برای فعالیتهای نگهداری
- کمک به هماهنگ کردن فعالیتهای در بیرون و هم در داخل گروه کاری
- افزایش ثبات در عملکرد سازمان
- توانمند کردن سازمان جهت انطباق هر چه مؤثرتر با تغییرات محیط سازمان.

## دلایل تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمان

### رشد و تقویت بهره وری همکاران

- ۱- کارکنانی که به همکاران خود کمک می کنند باعث بهره وری بالای آنان می گردند
- ۲- رفتارهای کمکی همواره و در طول زمان به انجام بهتر فعالیتهای کمک کرده است .

### افزایش بهره وری اداری

۱. اگر کارکنان دارای فضیلت مدنی باشند مدیر می تواند از عقاید و پیشنهادات آنان در جهت بهبود اثربخشی سازمانی استفاده نماید.
۲. کارکنان با ادب و نزاکت از ایجاد مشکل برای همکاران خود اجتناب می کنند و بنابراین از ایجاد بحران در سازمان جلوگیری می کنند

### آزاد کردن منابع برای تولید بیشتر

۱. هنگامی که کارمندان به همکارانشان در مسائل و مشکلات کاریشان کمک می کنند فرصت بیشتری برای مدیران در انجام فعالیتهای سازمان فراهم می آورند.
۲. کارکنان هوشیار و زیرک نیازمند نظارت و کنترل کمتری هستند و این اعتماد را در مدیر بوجود می آورند که مسئولیت بیشتری به آنان تفویض نماید. بنابراین فرصت و زمان بیشتری برای مدیر در پرداختن به مسائل مهم سازمان فراهم می آورند
۳. کارکنان با تجربه ای که به همکاران تازه وارد خود آموزش می دهند و آنان را هدایت می کنند باعث پایین آمدن هزینه های سازمان و تخصیص منابع برای آموزش کارکنان می شوند
۴. کارکنانی که دارای رفتار انسانی و جوانمردی هستند باعث می شوند که وقت مدیر بجای پرداختن به شکایات جزئی و مسائل جزئی صرف مسائل مهمتر سازمانی گردد

### جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیتهای حفظ و نگهداری

۱. از آنجا که رفتارهای شهروندی، باعث تقویت روحیه تیمی در انجام کار و دلگرمی می گردد، بنابراین از اختصاص منابع سازمانی به فعالیتهای حفظ و نگهداری گروه جلوگیری می کند.
۲. کارکنان با ادب و نزاکت تضاد بین گروهی کمتری دارند. بنابراین باعث می شوند که زمان کمتری به فعالیتهای مدیریتی تعارض اختصاص داده شود .

### هماهنگی بین اعضای تیم و فعالیتهای گروهی

۱. فضیلت مدنی به همراه حضور داوطلبانه و مشارکت فعالانه در جلسات کاری در هماهنگی فعالیت اعضای تیم مؤثر و باعث افزایش کارایی و اثربخشی می گردد.
۲. ادب و نزاکت با اعضای تیم و دیگر گروههای سازمانی از احتمال بروز مسائل و مشکلات زمانبر و وقت گیر جلوگیری می کند

## توانایی جذب و نگهداری بهترین افراد از طریق محیط کاری جذاب

۱. فعالیتهای کمکی باعث تقویت اخلاقیات، انجام کار گروهی و احساس تعلق تیمی می شود که همگی باعث تقویت عملکرد و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان مستعد میگردد.
۲. بروز رفتارهای جوانمردانه و عدم اعتراض به مسائل جزئی باعث حس وفاداری و تعهد سازمانی و بقاء کارکنان می شود

## ثبات عملکرد سازمانی

۱. انجام دادن فعالیتهای کارکنان غایب و کمک به کسانی که دارای مسئولیتهای سنگینی هستند به ثبات عملکرد واحد کاری کمک می کند.
۲. کارکنان هوشیار معمولاً عملکرد بالایی دارند بنابراین باعث کاهش نوسان در عملکرد واحد کاری می شوند

## توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی

۱. کارکنانی که دارای اطلاعات در زمینه بازار کار هستند پیشنهادات خوبی در زمینه تغییرات سازمانی ارائه می دهند
۲. کارکنانی را که در جلسات مشارکت فعالانه دادند در انتشار اطلاعات در سازمان و نهایتاً افزایش پاسخگویی سازمانی کمک می کنند.
۳. کارکنانی که دارای روحیه جوانمردی هستند از طریق یادگیری مهارتهای جدید به رشد و تغییرات سازمانی به همکارانشان کمک می کنند.

## ● سیاستهای تشویق رفتار شهروندی

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر میزند، 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 مناسب اند.

## ۱. گزینش و استخدام

برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی شان 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 پردازند.

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 برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های توسعه است که مستقیماً با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد. مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است. به عبارت دیگر کارکنانی که سرپرستانشان دوره‌های آموزشی عدالت را طی کرده باشند، نسبت به سایر کارکنان، بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی از خود می‌باشند.

### ۳. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات

سازمانها می‌توانند با ایجاد سیستم‌هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. تحقیقات گذشته نشان‌دهنده این مطلب است که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می‌کنند. به همین خاطر توجه به سیستم‌های 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 می‌دهند که تا حدی به انجام رفتارهای فرانش، تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگیهای مثبت فردی هستند.

باوجود اهمیت این موضوع در مباحث رفتار شهروندی، امروزه ارائه پاداش از طرف سازمان به کارکنانی که مستقیماً درگیر انجام رفتارهای شهروندی هستند به طور بالقوه‌ای کاهش داشته و جهت‌گیری بیشتر پاداشها به طرف کارها و وظایف رسمی است. برخی از محققان دلیل این امر را اینگونه بیان می‌کنند که توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فرانش توسط کارکنان، برای گرفتن پاداش، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می‌شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود به کارهایی فراتر از نقش خود می‌پردازند؛ 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 جهت‌گیری سیستم‌های 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.

#### کلام پایانی

امروزه سازمان‌ها نیازمند جهشی عمده در کارآمدی می‌باشند و بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم کنند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی اینگونه رفتارها فراهم گردد. دنیای امروز به شدت و با سرعت قابل ملاحظه‌ای در حال تحول و تغییر است و جهانی شدن، پدیده‌ای است که باعث شده سازمان‌ها پا را از مرزهای محلی و ملی فراتر گذاشته، وارد عرصه رقابت شدید بین‌المللی شوند. در این میان سازمانها برای اینکه بتوانند در این

عرصه نقشی پر رنگ داشته باشند، در جستجوی شیوه های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان هستند.

رفتار شهروندی سازمانی یک پدیده نوظهور است که می تواند در این راستا گامی بردارد. ضمن اینکه ذکر این نکته ضروری است که هرچند رفتار شهروندی در جوامع گوناگون وجود دارد، لیکن فرهنگ و ماهیت آن تاثیر غیر قابل انکار بر OCB و نوع آن و همچنین میزانی که افراد آن را بروز می دهند، دارد و باید توجه داشت که فرهنگ های گوناگون ممکن است ابعاد و انواع متفاوتی از OCB را ارائه داده و درک متفاوتی از ابعاد رفتار شهروندی داشته باشند.