

رفتار شهروندی سازمانی (ابعاد، مدل ها، رویکردها و کارکردها)

محمود سیاووشی^۱

۱- کارمند دانشگاه پیام نور قائمشهر. نویسنده مسئول: m.siaavoshi34@yahoo.com

چکیده

با صنعتی شدن دنیای کنونی ضرورت انعطاف پذیری و بهره وری، برای بقاء و موفقیت سازمان ها بیشتر می شود. از این رو استانداردهای جدیدی باید برای سازمان ها تدوین شود تا پاسخ گوی چالش های جهانی گردد و زمینه مناسبی را برای کارکنان فراهم کند تا بتوانند از مناسبترین مهارت ها برخوردار باشند. یکی از مفاهیمی که می تواند در مواجهه با این امر به سازمان ها کمک کند رفتار شهروندی سازمانی است، که با متغیرهای مهمی چون رضایت شغلی کارکنان، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی در ارتباط است. با نهادینه سازی رفتار شهروندی سازمانی مدیران برای بهبود و ارتقای محیط کاری خود می توانند بجای توسل به زور، به فرایندهای جامعه پذیری اتکا نمایند. هدف از بررسی این مقاله بررسی و ارائه دیدی جامع تر نسبت به رفتار شهروندی سازمانی است. در این راستا متغیرهای مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی (یعنی وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، چوانمردی، ادب و نزاکت) و چگونگی رابطه آنها با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور ابتدا تعریفی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه گردیده سپس ابعاد این متغیر و رویکردها و کارکردهای مهم نیز مشخص شده است. در مرحله بعد تاثیر نهادینه سازی این مهم در سازمان مطرح شده است.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی.

مقدمه

تنوع، مشارکت، همکاری و کار گروهی تبدیل به موضوعات مهمی برای مدیریت شده اند (چن^۱، ۲۰۱۱). از این رو هدف هر سازمانی دست یابی به بالاترین سطح بهره وری ممکن یا بهره وری بهینه است. زیرا نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم تری ابزارها برای رسیدن به هدف های سازمانی است، نیروی انسانی نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره وری سازمان دارد. (محمد تبار و همکاران ۱۳۹۰). منابع انسانی با توانایی ایجاد ارتباطات موثر با یکدیگر می تواند منجر به حرکت سازمان بطرف موفقیت و اثربخشی باشد (اقدسی، ۲۰۱۱). جهت حفظ و نگهداری کارکنان مشارکت آنها نیز حائز اهمیت است. کارکنانی که مشارکت بیشتری دارند عملکرد بهتری را ارائه خواهند کرد و مجریان بهتری خواهند بود و به شکل مثبت به عملکرد مالی شرکت کمک می کنند (چن، ۲۰۱۱). رفتارهایی تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی برای حفظ یک سیستم اجتماعی و همچنین برای دستیابی به اهداف سیستم بسیار حائز اهمیت می باشند. اهمیت این مجموعه از رفتارها بواسطه انجام حجم عظیمی از تحقیقات شرح داده می شود. (لوین^۲، ۲۰۱۰). به هر حال رفتار شهروندی سازمانی به ارتقاء همکاری و بهره وری مدیریتی کمک می کند، بدون رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و همه تیم های کاری تبدیل به یک سیستم اجتماعی بی ثبات خواهند شد (چو^۳، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه افزایش بهره وری و اثربخشی، همواره یکی از مهم ترین مسائل و دغدغه های مدیران سازمان ها می باشد شناخت ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ها باشد می تواند گامی مهم و موثر در این زمینه باشد. در این راستا در تحقیق حاضر ابعاد، مدل، کارکردها و رویکردهای رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

تعریف رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان بروز می دادند، اما اغلب نادیده انگاشته می شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی بطور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثر بخشی سازمانی موثر بودند (بنستوک^۴، ۲۰۰۳). ارگان (۱۹۹۷) رفتار شهروندی سازمانی را بعنوان کمک هائی برای حفظ و تقویت زمینه های اجتماعی و روانشناسی تعریف کرد که از اجرای وظیفه، حمایت می کند (کاکمار^۵، ۲۰۱۲). از نظر ارگان رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فردی است، که اختیاری بوده و بطور مستقیم یا صریح بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان دهی نمی شود (ژو^۶، ۲۰۱۴) و در کل عملکرد کارا و اثر بخش سازمان را ارتقاء می بخشد (کاسترو^۷، ۲۰۰۴؛ ارشادی و دانش^۸، ۲۰۱۳). این تعریف به سه ویژگی

¹ . Chin

² . Levine

³ . Chou

⁴ . Bienstock

⁵ . Kacmar

⁶ . Zhao

⁷ . Castro

⁸ Arshadi & Danesh

رفتار شهروندی سازمانی تاکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد، یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه به عنوان بخشی از وظایف رسمی. دوم اینکه مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد، و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد (هادسون^۹، ۲۰۰۲). از نظر اسمیت و همکارانش رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی هستند که به حفظ سیستم اجتماعی سازمان کمک کرده و مستقیماً از کار گروهی یا سازمانی بصورت مستقیم بهره می برند (اسمیت^{۱۰}، ۱۹۸۳) از نظر داین و آنگ، رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست، در نتیجه یک شاخص رفتاری جهت پاسخ به روابط همکاران می باشد (دین و آنگ^{۱۱}، ۱۹۹۸). بولینو و تورنی براین باورند که رفتارهای شهروندی بطور کلی دارای دو مولفه عمومی هستند: اول اینکه بطور مستقیماً قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه نیازی نیست که آنها از جنبه فنی بعنوان بخشی از شغل افراد باشند) دیگر اینکه ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمان ها برای دستیابی به موفقیت از کارکنانشان انتظار دارند (بولینو و تورنی^{۱۲}، ۲۰۰۳). رفتار شهروندی سازمانی بعنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار، پاداش های اجتماعی را دریافت می کند و مورد توجه قرار می گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس کنند که چیزی بیشتر از سازمان دریافت می کنند رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (آنگ، ۲۰۰۳). لیپین و جانسون ۲۰۰۲ رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط های سازمانی تعریف کردند (دگنوت و برونلی^{۱۳}، ۲۰۰۵) به زعم مورمن و بلکلی ۱۹۹۵ رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که برای سازمان مفید بوده ولی به عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نشده است. این رفتارها اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمانی صورت می گیرد، و ممکن است بطور مستقیم نیز نفع شخصی خاصی را نیز به دنبال نداشته باشد. (حسام و آبو^{۱۴}، ۲۰۰۸). اریک و همکاران معتقدند رفتار شهروندی سازمانی فعالیت هایی هستند که از فرد خواسته نشده که آنها را انجام دهد ولی انجام آنها باعث حمایت از سازمان شده و به آن سود می رساند (اریک^{۱۵}، ۲۰۰۸) بولینو و تورنی آنرا به عنوان توانایی سازمان برای استخراج رفتارهای کارکنان تعریف کرده که آن را وظیفه می نامند. (فراخوان وظیفه). (کرکمز و آریاسی^{۱۶}، ۲۰۰۹).

با توجه به موارد فوق می توان ادعان داشت که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری خودجوش آگاهانه و داوطلبانه است که فرد به خاطر انجام آن بطور رسمی مورد تشویق قرار نمی گیرد زیرا اینگونه رفتارها در شرح شغل سازمانی پیش بینی نشده اند با این وجود این رفتارها بصورت مداوم و از یک سو موجب ارتقاء اثربخشی و موفقیت سازمانی و از سوی دیگر باعث افزایش رضایتمندی کارکنان خواهد شد. با این تعاریف از شهروندی سازمانی، انتظار می رود که بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت نماید. به عبارت دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره

⁹ . Hodson

¹⁰ . Smith

¹¹ . Dyne & Ang

¹² . Bolino & Turnely

¹³ . Degroot & Brownelee

¹⁴ . Hossam & Abu

¹⁵ . Eric

¹⁶ . Korkmaz & Arpaci

و ارزیابی رفتارهای فرانشی کارکنان بوده که در سازمان فعالیت می نمایند و با رفتارهای شهروندگونه خود موجبات اثربخشی سازمان را فراهم می نمایند (بنستوک، ۲۰۰۳). همچنین براساس مطالب فوق این گونه اثبات می شود که آن دسته از کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی خود عمل کرده و از سیستم های پذیرفته شده سازمان پیروی می کنند به بهبود و غنای محیط عمومی کار کمک کرده و بر کل سازمان تاثیر مثبت می گذارند.

رویکردهای رفتار شهروندی سازمانی

دو رویکرد اصلی در رفتار شهروندی سازمانی به چشم می خورد. ارگان و سایر محققان متقدم در این زمینه این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانشی مورد ملاحظه قرار داده اند. به گونه ای که کمک های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و بطور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی گیرد. (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۰)

جریان دیگری از محققان مانند گراهام بیان می دارند که رفتار شهروندی سازمانی باید بصورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و عملکرد کاری وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه رفتار شهروندی سازمانی را باید به عنوان یک مفهوم حیاتی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد درون سازمان است مورد توجه قرار داد. با توجه به جنین پیچیدگی هائی تعریف اولیه ارگان از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتار فرانشی مورد توجه قرار گرفته است (کاسترو^{۱۷} و همکاران، ۲۰۰۴). که رایج ترین تعریف مفید از ساختار کلی رفتار شهروندی سازمانی به حساب می آید عبارت است از آن دسته از رفتارهای فرد که به بافت اجتماعی و روانی - شناختی که در آن عملکرد شغلی باید انجام گیرد کمک می کند (ارگان^{۱۸}، ۱۹۹۷).

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

علی رغم توجه فزاینده به موضوع رفتار شهروندی با مروری بر ادبیات این حوزه فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می گردد. نتایج حاصل از مرور ادبیات نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است. و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است، که البته هم پوشانی بسیاری بین آنها وجود دارد. تعداد مطالعاتی که در حال بررسی این موضوع هستند به نحو چشم گیری در حال افزایش است. به هر حال اجماع عمومی بر روی ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد.

ارگان (۱۹۸۸) مقیاس چند بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد، این مقیاس متشکل از ابعاد پنج گانه است که ساختار رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می دهد. این پنج بعد عبارتند از:

نوع دوستی: به رفتارهای مفید و سودبخشی چون صمیمیت، همدلی و دلسوزی بین همکاران اشاره دارد که به شکل مستقیم یا غیر مستقیم به حل مشکلات کاری کارکنان سازمان کمک می دهد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول را نیز شامل می شود. (مارکوزی^{۱۹} و همکاران، ۲۰۰۴)

وظیفه شناسی: انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود (همانند کار در بعد از ساعات اداری برای سود رساندن به سازمان). (مارکوزی^{۲۰} و همکاران، ۲۰۰۴)

¹⁷ . Castro

¹⁸ . Organ

¹⁹ . Markoczy

جوانمردی: مولفه‌های پیرامون اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان می‌باشد. جوانمردی به شکیبائی در مقابل سختی‌ها و دشواری‌های اجتناب‌ناپذیر کاری و هم‌چنین اجحاف‌های شغلی بدون این‌که گله و شکایتی از فرد سر بزند اطلاق می‌گردد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹) و هم‌چنین بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن تأکید دارد. (مارکوزی و همکاران، ۲۰۰۴)

ادب و نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل دادن اطلاع قبل از عمل و رد و بدل کردن اطلاعات. فضیلت مدنی: مستلزم حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است. (مارکوزی و همکاران، ۲۰۰۴)

بطور کلی نتایج حاصله از بررسی ابعاد مختلف از دیدگاه دانشمندان مختلف را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد.

جدول (۱): ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

| منبع | ابعاد | سال | نام محقق |
|--------------------------------|---|------|---------------------|
| Smith et al, 1983 | (۱) نوع دوستی (۲) تعهد و پذیرش عمومی | ۱۹۸۳ | اسمیت و ارگان و نیر |
| Muhamad, 2004 | (۱) رفتار شهروندی سازمانی در بعد فردی (OCB-I) (۲) رفتار شهروندی سازمانی در بعد سازمان (OCB-O) | ۱۹۸۸ | اندرسون و گرینگ |
| Markoczy, 2004 | (۱) نوع دوستی (۲) وظیفه‌شناسی (۳) جوانمردی (۴) فضیلت (۵) مدنی (۶) ادب و نزاکت | ۱۹۸۸ | اسمیت |
| Graham, 1991 | (۱) اطاعت سازمانی (۲) وفاداری سازمانی (۳) مشارکت سازمانی | ۱۹۹۱ | گراهام |
| Ehrhart. 2004 | (۱) رفتار شهروندی سازمانی فرد محور (۲) رفتار شهروندی سازمانی سازمان محور | ۱۹۹۱ | ویلیامز و اندرسون |
| Castro, 2004 | (۱) جوانمردی (۲) آداب اجتماعی (۳) وجدان کاری (۴) نوع دوستی | ۱۹۹۷ | نت میر |
| Markoczy, 2004; Fareh, 1990 | (۱) آداب اجتماعی (۲) نوع دوستی (۳) وجدان کاری (۴) هماهنگی متقابل شخصی (۵) محافظت از منابع سازمانی | ۱۹۹۷ | فاح و همکاران |
| Organ, 1988 | (۱) وظیفه‌شناسی (۲) نوع دوستی (۳) فضیلت شهروندی (۴) جوانمردی (۵) نزاکت | ۱۹۸۸ | ارگان |
| Podsakoff et al, 2000 | (۱) رفتارهای یاری‌گرایانه (۲) جوانمردی (۳) نوآوری فردی (۴) فضیلت مدنی (۵) تعهد سازمانی (۶) خودرضایت‌مندی (۷) رشد فردی | ۲۰۰۰ | پودساکوف |
| Lambert, 2000 | (۱) وفاداری (۲) مشارکت (۳) فرمانبرداری | ۲۰۰۰ | لامبرت |
| Coleman and Borman, | (۱) عملکرد شهروندی میان فردی (۲) عملکرد شهروندی | ۲۰۰۱ | یورمن و همکاران |

²⁰ . Markoczy

| | | | |
|---------------------------|--|------|------------------|
| 2000 | سازمانی (۳) عملکرد شهروندی شغلی | | |
| Spector and Fox, 2002 | (۱) تسهیل بین فردی (۲) از خودگذشتگی شغلی | ۲۰۰۲ | اسپکتور و فوکس |
| Bolino et al, 2002 | (۱) وفاداری (۲) وظیفه شناسی (۳) مشارکت (۴) توجه و احترام (۵) فداکاری (۶) تحمل پذیری | ۲۰۰۳ | بولینو و همکاران |
| Schnake and Dumler , 2003 | (۱) رعایت حال دیگران (۲) وظیفه شناسی وجدان کاری (۳) هنر شهروندی (۴) روحیه جوانمردی (۵) ادب و نزاکت | ۲۰۰۳ | اشنیک و داسلر |
| مقیمی، ۱۳۸۴ | (۱) نوع دوستی (۲) وظیفه شناسی (۳) روحیه جوانمردی (۴) ادب و مهربانی (۵) فضیلت مدنی (۶) مشارکت وظیفه ای (۷) مشارکت دفاعی (۸) وفاداری سازمانی (۹) رای و نظر | ۲۰۰۴ | فار و همکاران |
| Ehrhart, 2004 | (۱) رفتارهای کمکی (۲) وظیفه شناسی | ۲۰۰۴ | ارهاث |
| Castro et al, 2004 | (۱) نوع دوستی (۲) وجدان کاری (۳) روحیه جوانمردی (۴) فضیلت مدنی | ۲۰۰۴ | کاسترو و همکاران |
| Markoczy and Xin, 2004 | (۱) یاری رساندن و کمک مثبت و فعال (۲) اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد می کند | ۲۰۰۴ | مارکوزی و زین |
| Chou, 2013 | (۱) از خودگذشتگی و ایثار (۲) آگاهی (۳) تکریم (۴) جوانمردی (۵) فضیلت اجتماعی | ۲۰۱۳ | چوی و همکاران |

پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

اگرچه بخش عمده ای از تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بر روی ادبیات این موضوع انجام شده است اما تحقیقات جدید در این زمینه، اخیراً بر روی پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی متمرکز شده اند، بویژه بر روی دو موضوع کلیدی، یعنی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارزشیابی موفقیت سازمانی و تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد موفقیت سازمانی.

مکنزی و همکارانش چندین دلیل برای برای در نظر گرفتن رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی مدیران را بیان می دارند که به شرح زیر می باشد: قاعده مقابله به مثل، نظریه عملکرد ضمنی، تاثیر رفتاری و قابلیت دسترسی، همبستگی های مشتبه کننده، شواهدی وجود دارد که نشان می دهد عملکرد درون نقش و خارج از نقش، زمانی که قضاوت ها و تصمیمات مدیریتی اثر گذارند، با هم ارتباط دارند. (مکنزی^{۲۱} و همکاران، ۱۹۹۸)

همچنین دلایل چندی در مورد چرایی تاثیر رفتارهای شهروندی بر اثربخشی سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال رفتار شهروندی سازمانی می تواند به طریق 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 فعالیت های نگهداری

کمک به هماهنگ کردن فعالیت ها در بیرون و در داخل گروه کاری

افزایش ثبات در عملکرد سازمان

توانمند کردن سازمان جهت انطباق هر چه موثرتر با تغییرات محیط سازمان. (کرمبایا^{۲۲}، ۱۹۹۰)

²¹ . Mackenzie

²² . Karambaya

از اینرو می توان بیان داشت که، رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی چون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمان، ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد محیط کاری مثبت پرورش دهند. مدیران برای ایجاد این رفتارها به جای توسل به زور یا اجبار به فرایندهای گزینش و استخدام یا جامعه پذیری اتکاء می کنند (تورنپید^{۲۳}، ۱۹۹۶)

کارکردها و دلایل تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمان

ارگان معتقد است در صورت تقویت رفتارهای شهروندی در سازمان ها کارکنان به دنبال اصلاح عملکرد خود، حین انجام وظایف و فعالیت های سازمانی خواهند شد و نقش خود را به خوبی ایفا می کنند. به زعم جوت اسکولار و میلر (۲۰۰۶) فرض بر این است که اگر کارکنان در رفتارهای شهروندی سازمانی سهیم باشند و در بهبود آن مشارکت کنند موقعیت کاری اثربخش تر و کارها روان تر انجام می شود. پاداسکوف مکنزی مورمن و فیتز (۱۹۹۱) نیز به هفت کارکرد رفتار شهروندی سازمانی در سازمان و مدیریت اشاره می کنند از نظر آنان رفتار شهروندی سازمانی موجب:

افزایش همکاری و بهره وری مدیریتی می شود.

نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره کاهش می ده.

باعث آزادی منابع جهت تحقق اهداف می شود

هماهنگی فعالیت ها را بین اعضاء تیم و گروه های کاری میسر می کند

سازمان ها را قادر می سازد تا از طریق خوشایندتر کردن محیط کاری کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند

با کاهش تغییر پذیری در عملکرد واحد های کاری عملکرد سازمانی را افزایش می دهد

توانائی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می دهد (هویدا و نادری ۱۳۸۸). از این مطالعات مشخص می گردد که رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد، چرا که از برخی محققان بیان می دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی عملکرد سازمانی را با روغن کاری ماشین اجتماعی سازمان ها تسهیل می کند.

نتیجه گیری

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی، که بر رفتارهای فرآیندی کارکنان تاکید می ورزد، در فرایند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد، نقشی تعیین کننده دارد. اندیشمندان علوم رفتاری عناصر متعددی را برای رفتار شهروندی سازمانی بر شمرده اند که مطالعه حاضر به بررسی پنج دسته از این مولفه ها پرداخته است. این مولفه ها شامل: نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه می باشد.

بدین منظور با توجه به مباحث مطرح شده به نظر می رسد که داشتن یک راهبرد برای تعریف رفتارهای شهروندی و مصداق های آن در هر سازمان و سپس اجرای این راهبرد با موارد ذکر شده در این تحقیق می تواند سازمان ها را در سوق دادن کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توأم با انجام وظایف عادی یاری کند.

²³ . Turnipseed

منابع:

۱. محمد تبار، سمیه؛ اسکندری، حسین؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۰). بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت هفت الماس. فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان درمانی، سال دوم، شماره ۷.
 ۲. سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا؛ شاطری، کریم (۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبستگی و ابزارهای اندازه گیری)، تهران، ناشر سیطرون، چاپ اول.
 ۳. مقیمی، محمد (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی: از تئوری تا عمل، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال سوم، شماره یازدهم، زمستان ۸۴ ص ۴۸-۱۹.
 ۴. هویدا، رضا و نادری، ناهید (۱۳۸۸). بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۳) نیمه اول ۸۸.
5. Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & King Tong, D. Y. (2011). Emotional intelligence and organizational citizenship behavior of manufacturing sector employees: an analysis, *Journal Of Management*, 6, 2, 107-125.
 6. Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: testing the mediatory role of occupational stress and job satisfacation, *Procedia social and behavioral sciences*, 29, 1965- 1976.
 7. Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior, *Human Resource Management Review*, 20, pp. 4-17.
 8. Chou, T. Y., Chou, S. C. T., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personal: does organizational justice matter? *Journal Of Information & Management*, 50. Pp. 105-111.
 9. Bienstock, C. C., ; Demoranville, C. W. ; & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality, *Journal of service marketing*, 17, 4 pp. 357-378.
 10. Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. H., Noble, D. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior, *The Leadership Quartely*, 23, 43-54.
 11. Zhao, H., Peng, Z. & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: the role of organizational identification and perceived interactional justice. Available from <http://www.tandfonline.com/loi/vjrl20>.
 12. Arshadi, N. & Danesh, F. (2013). Designing and testing a model of precedents and outcomes of emotional labour in an industrial organization in Iran, *Procedia social and behavioral sciences*, 84, pp. 1529-1533.
 13. Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *International Journal Of Service Industry Management*, 15, 1, pp. 27-37.
 14. Hodson, R. (2002). Management citizenship behavior and its consequences, *work and occupation*, 29, 1, pp. 64-96.
 15. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior, *Journal of Applied psychology*, 68, pp. 653-663.
 16. Dyne L. V, Ang S.; (1998) Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore; *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 692-703 .

17. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M.(2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of management Review*, 27, 4, pp. 505-522.
18. Ang. S. & dyne, L. V. & Begley, T.(2003). The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB, *Journal of organizational behavior*, 24, pp. 561-583.
19. Degroot, T.,& Brownlee,L.(2005). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship, *Journal Of Business Research*, 59, pp. 1116-1123.
20. Hossam, M. A. E.(2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior. *Journal of American academy of business*, 13(1), pp. 72-78.
21. Eric . G., Lambert, N. L., Hogan, & Marie, L. G.(2008). Being the good soldier: organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff, criminal, *Justice And Behavior*, 35, p.56.
22. Korkmaz, T. & Arpaci, A. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence, *procedia social science and behavioral sciences*.1 pp 2432-2435.
23. Organ, D.W. (1988).organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome, Lexington, MA: lexington books
24. Markoczy, L., Xin, K.(2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. *Anderson Graduate School of Management*, 1,28,pp. 1-29.
25. Elias, R. Z. (2005). The effect of corporate ethical values on accountants perceptions of social responsibility. *The journal of applied business research*, 21, pp. 1-10.
26. Muhamad .A.(2004). Procedural justice as mediator between participation in decision making and organizational citizenship behavior, *International Journal Of Commerce And Management*, 14, pp. 58-68.
27. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4,pp. 249-270.
28. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *personnel psychology*, 57, 1,pp. 61-94.
29. Fareh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behaviorL Leader fairness and task scope versus satisfacation, *Journal of management*, 16, pp. 705-721.
30. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine,J.B., & Bachrach, D.G. (2000). organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal Of Management*, 26,3,pp.513-563.
31. Lambert, S.J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *Academy of management Journal*, 43,pp. 801-818.
32. Coleman, V. I., & Borman, W.C.(2000). Investing the underlying structure of the citizenship performancedomin, *human resource management review*, 10, pp. 25-44.

33. Spector, P. E., Fox, S.(2002). An emotion- centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*,12 pp.269-292.
34. Schnake, Mel E., & Dumler P(2003). Level of Measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research, *Journal of occupational and organizational psychology*, 76,pp. 283-301.
35. Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Ahearne, M.(1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal Of Marketing*, 62, pp. 87-98.
36. Karambayya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better citizen; York university working paper.
37. Turnipseed, D.(1996). Organization citizenship behavior : an examination of influence of the workplace, *Leadership And Organization Development Journal*, 17, 2, pp.4