

تحلیل عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی «مطالعه موردی: کارکنان شعب بانک کشاورزی استان گلستان»

طاہرہ بسطامی

مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش علمی کاربردی جهاد دانشگاهی، گلستان، ایران

bastami_t@yahoo.com

چکیده- در محیط پویا و متغیر کنونی که سازمان‌ها به تغییر و انطباق مداوم نیازمندند، می‌توانند از طریق رفتار شهروندی سازمانی و عوامل موثر بر ارتقای آن، زمینه هدایت کارآمدتر فعالیت‌های خود را جهت پویایی و بقا فراهم نمایند. لذا مقاله حاضر با هدف تحلیل عوامل موثر که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی هدایت کند، انجام شده است. این مقاله از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-همبستگی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان شعب بانک کشاورزی استان گلستان به تعداد ۳۸۰ نفر تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۹۱ نفر براساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده که روایی آن از روش اعتبار محتوا و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تایید شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل خصوصیات جمعیت شناختی نمونه آماری، میانگین و انحراف معیار و از آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Lisrel بهره‌برده شده است. نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارند.

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

۱- مقدمه:

در عصر حاضر سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند؛ تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام

می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه این مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. بدین ترتیب است که مسیر نیل به هدف‌های سازمان تسهیل می‌شود، در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد ولی در صورت نبود رفتارهای همکاری داوطلبانه، بندرت حاصل می‌شود. علاوه بر این همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان افراد است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه‌اند، لذا یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است.

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای افراد در محیط کار می‌پردازند. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود.

۲- مبانی نظری تحقیق:

۲-۱- عوامل زمینه‌ای:

تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، سبک مدیریت، تعهد سازمانی،

¹ Job Satisfaction

² Staff Personality characteristics

³ Management style

⁴ organizational commitment

رهبری تحول‌آفرین^۱، حمایت سازمانی^۲، فرهنگ سازمانی^۳، سیستم کنترل مدیریتی^۴، عدالت سازمانی^۵ مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

اسمیت و همکارانش (۱۹۸۳) و بتمن و ارگان (۱۹۸۳)، نخستین تحقیقات را در رابطه با زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. طبق یافته‌های این محققان رضایت شغلی به‌عنوان بهترین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی تعیین شد.

با مطالعه پژوهش‌ها در تحقیق حاضر عوامل موثر بر رفتار شهروندی را در سه طبقه عوامل فردی^۶، عوامل مدیریتی^۷ و عوامل سازمانی^۸ قرار داد که عبارت‌اند از:

۱. عوامل فردی شامل: ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی؛
۲. عوامل مدیریتی شامل: رهبری تحول‌آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، سبک مدیریت؛
۳. عوامل سازمانی شامل: عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی.

۲-۲- رفتار شهروندی سازمانی:

واژه رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار به‌وسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشته‌های بارنارد در سال ۱۹۳۸، در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کاتز در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ نشأت گرفته است. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست، در نتیجه یک شاخص رفتاری جهت پاسخ به روابط همکاران می‌باشد. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهایی که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تاثیر دارند، تعریف نمود. این نوع رفتار نوعی رفتار فراتر از نقش است که در مقابل رفتارهای درون نقشی قرار می‌گیرد. رفتارهای درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند، اما رفتارهای فراتر از نقش به

^۱ Transformational Leadership

^۲ Organizational support

^۳ Organizational Culture

^۴ Management control system

^۵ Organizational justice

^۶ Individual factors

^۷ Management factors

^۸ Organizational Factors

رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان برمی‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند، در نتیجه رفتارهایی فراتر از وظایف معمول شغل‌شان می‌باشد.

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت، همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات و پیشینه وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است. در این میان ابعادی که بیشترین توجه محققین را به خود جلب کرده‌اند و در این تحقیق از آنها استفاده گردیده عبارتند از: نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام.

۱. نوع دوستی: فعالیت‌هایی که کارمندان به‌طور خودجوش انجام می‌دهند، تنها به‌خاطر اینکه آنها میل و آرزوی کمک به دیگران و سازمان را دارند.

۲. وظیفه‌شناسی: شهروند سازمانی وظیفه‌شناس است، او در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مناسبی از خود نشان می‌دهد، تفکر بهره‌ورانه در انجام وظایف، همواره مدنظر اوست و چنان‌چه نیاز سازمان را تشخیص بدهد، حاضر است فراتر از آن چیزی که سازمان از او انتظار دارد، در خدمت سازمان باشد.

۳. جوانمردی: نوعی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک‌کننده، توجه بسیار کمتری به آن شده است. اورگان (۱۹۹۰)، جوانمردی را به‌عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر ناراحت‌کننده، بدون شکایت تعریف کرد.

۴. فضیلت مدنی: نگرش مدنی در حقیقت، مکمل بعد جوانمردی است. نگرش مدنی به ضرورت مشارکت یک کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد. به عبارت دیگر، شهروند سازمانی در این بعد، در مقابل مشکلات شکوایا است اما تلاش می‌کند تا در از بین بردن ناهمواری‌ها و مشکلات نقش داشته باشد.

۵. احترام (ادب، تواضع): شهروندان سازمانی همواره در تعاملات خود، ادب و احترام را حفظ می‌کنند. در واقع آنها از چنان وجهه اجتماعی برخوردارند که ارتباطات‌شان بر حفظ احترام مبتنی است.

با توجه به ابعاد یاد شده باید گفت ویژگی‌های یک شهروند سازمانی خوب چیست؟ رابینز (۲۰۰۱)، ویژگی‌های شهروند سازمانی خوب را بدین صورت بیان می‌کند: بیان اظهارات سازنده درباره تیم کاری و سازمان، اجتناب از تضادهای غیرضروری، کمک به اعضای تیم، داوطلب شدن برای فعالیت‌های فرا وظیفه‌ای، احترام به قوانین و مقررات، تحمل وضعیت‌های سخت و تحمیل شده کاری. بنابراین به‌نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کار از طریق برنامه‌ریزی،

زمان‌بندی و حل مشکل بهبود ببخشند و در ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات مشارکت کنند، همچنین سازمان‌هایی که پیشرو در رفتارهای شهروندی خوب می‌باشند، محیط کاری جذابی داشته و قابلیت جذب و حفظ بهترین افراد را دارند.

در زمینه رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات متعددی انجام شده است. ارگان و همکارانش (۲۰۰۶)، عوامل تأثیرگذار بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را به نگرش و شخصیت کارمند، رهبری و عوامل محیطی تقسیم کردند.

پادساگف و همکارانش (۲۰۰۰)، نیز در بررسی‌های خود از تحقیقات متعدد، عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها را به چهار دسته: ۱- ویژگی‌های فردی کارکنان، ۲- ویژگی‌های شغلی، ۳- ویژگی‌های سازمانی و ۴- رفتارهای رهبری، تقسیم‌بندی کردند.

ویویان چن و همکارانش (۲۰۰۷)، به بررسی تأثیر مبادله رهبر - عضو بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اعتماد و حمایت سرپرست به عنوان متغیرهای میانجی پرداختند. نتایج نشان داد مبادله رهبر - عضو، تأثیر مثبتی بر اعتماد زیردستان به سرپرست و همچنین بر حمایت ادراک شده سرپرست دارد که در نتیجه موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

عسگری و همکارانش (۲۰۰۸)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری تبادلی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی پرداختند و مبادله رهبر - عضو، حمایت سازمانی درک شده و اعتماد به مدیریت را به عنوان متغیرهای میانجی در این ارتباط در نظر گرفتند. نتیجه تحقیق حاکی از این بود که رابطه مثبت و مستقیمی بین رفتارهای رهبری مبادله‌ای و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

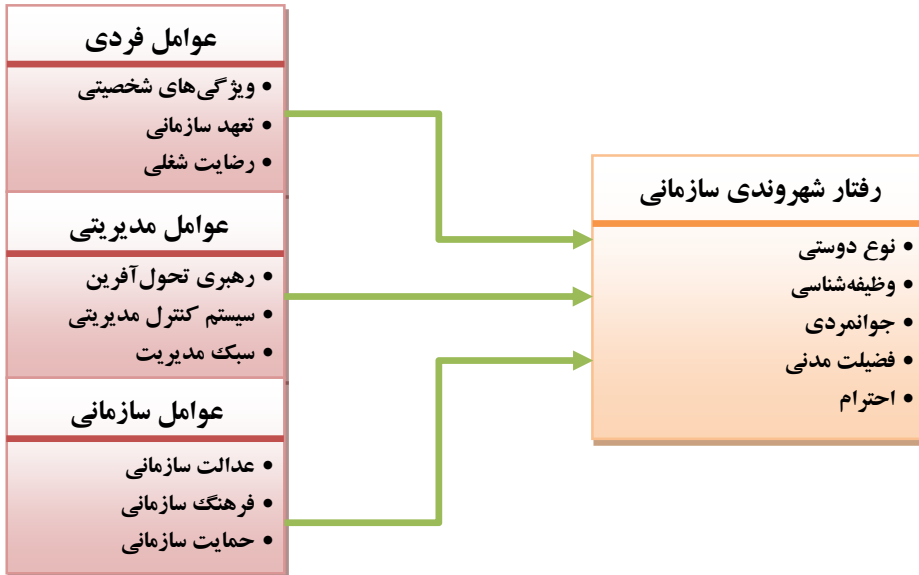
تحقیق لاشینگ و فاینگان (۲۰۰۱) آشکار کرد اقدامات عادلانه مدیریت بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

در پژوهش کرم و دیجک (۲۰۰۶) مشخص شد با اعمال عدالت در رویه‌های سازمانی، ضمن تقویت هویت سازمانی، اعتماد بین مدیریت و کارکنان افزایش می‌یابد.

نتایج حاصل از تحقیقات طبرسا و همکارانش (۱۳۸۹)، رحیمی و همکارانش (۱۳۹۲) نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل (عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی) می‌توانند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد. همچنین از بین عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی بیشتر از سایر عوامل، قدرت تبیین‌کنندگی رفتار شهروندی سازمانی را دارند.

۳- مدل مفهومی تحقیق:

با توجه به ادبیات موضوع و نتایج مطالعات قبلی، الگوی مفهومی تحقیق متشکل از ۳ فرضیه مطابق شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق:

۱. عوامل فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.
۲. عوامل مدیریتی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.
۳. عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

۴- روش‌شناسی تحقیق:

روش تحقیق: تحقیق حاضر، از لحاظ ماهیت توصیفی - همبستگی از نوع پیمایشی بوده و از لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد.

جامعه آماری: جامعه آماری تحقیق را کارکنان بانک کشاورزی استان گلستان به تعداد ۳۸۰ نفر تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۹۱ نفر براساس فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

روش جمع‌آوری داده‌ها: در تحقیق حاضر برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. هر پرسشنامه شامل دو بخش: سؤالات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات) و سؤالات اصلی بوده و روی طیف ۵ درجه‌ای لیکرتی از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) پاسخ داده شدند. جهت آزمون روایی پرسشنامه‌ها، از روش اعتبار محتوا استفاده شد. روایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکف (۲۰۰۰) به دلیل استاندارد بودن از لحاظ محتوایی در تحقیقات انجام گرفته پیشین تأیید شده است. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه‌های محقق ساخته عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی از نظر خبرگان و کارشناسان بانک استفاده گردید، با کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم در سؤالات به‌عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه‌های موردنظر پژوهش را می‌سنجند. همچنین به‌منظور تعیین میزان پایایی و قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها از روش تعیین ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS گردید.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
عوامل فردی	۳	۱۲	۰/۸۴
عوامل مدیریتی	۳	۱۰	۰/۷۳
عوامل سازمانی	۳	۸	۰/۸۸
رفتار شهروندی سازمانی	۵	۲۱	۰/۸۵

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel بهره برده شده است که این امکان را فراهم می‌کند تا صحت فرضیه‌های تحقیق را مورد آزمون قرار داده و معنادار بودن ضرایب به‌دست آمده را نشان داد.

۵- یافته‌های تحقیق

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	نشان	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
عوامل فردی	IF	191	1.00	5.00	1.7749	.04980	.68819	.474
عوامل مدیریتی	MF	191	1.00	4.00	2.0105	.06265	.86579	.750
عوامل سازمانی	OF	191	1.00	4.00	1.7452	.05456	.75409	.569
رفتار شهروندی سازمانی	OCB	191	1.00	5.00	1.8503	.05830	.80576	.649

همبستگی متغیرهای تحقیق

با توجه به سطح معنی‌داری ($\text{sig} < 0.01$) میزان همبستگی بین متغیرها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

		OCB	IF	MF	OF
OCB	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	191			
IF	Pearson Correlation	.509**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	191	191		
MF	Pearson Correlation	.234**	.384**	1	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		
	N	191	191	191	
OF	Pearson Correlation	.253**	.511**	.306**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	191	191	191	191

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

آزمون فرضیات تحقیق

همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای هر ۳ رابطه در سطح ۰/۰۵ (t بزرگتر از ۱/۹۶ و t کوچکتر از -۱/۹۶) معنادار به‌دست آمده است.

جدول ۴ - نتایج ضرایب معناداری فرضیات مدل

مسیر	نشان	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
عوامل فردی --- رفتار شهروندی سازمانی	IF---OCB	0.31	4.83	تایید
عوامل مدیریتی --- رفتار شهروندی سازمانی	MF --- OCB	0.16	2.76	تایید
عوامل سازمانی --- رفتار شهروندی سازمانی	OF --- OCB	0.50	7.36	تایید

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

فرضیه ۱:

H_0 : عوامل فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر ندارد.

H_1 : عوامل فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

با توجه به جدول شماره ۴، ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (عوامل فردی و رفتار شهروندی سازمانی) $\beta = 0.31$ می‌باشد و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = 4.83$ (در سطح 0.05 بیشتر از 1.96) که نشان می‌دهد معنادار است. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت عوامل فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

فرضیه ۲:

H_0 : عوامل مدیریتی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر ندارد.

H_1 : عوامل مدیریتی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

با توجه به جدول شماره ۴، ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (عوامل مدیریتی و رفتار شهروندی سازمانی) $\beta = 0.16$ می‌باشد و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = 2.76$ (در سطح 0.05 بیشتر از 1.96) که نشان می‌دهد معنادار است. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت عوامل مدیریتی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

فرضیه ۳:

H_0 : عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر ندارد.

H₁: عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

با توجه به جدول شماره ۴، ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (عوامل سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) $\beta = 0/50$ می‌باشد و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = 7/36$ (در سطح ۰/۰۵ بیشتر از ۱,۹۶) که نشان می‌دهد معنادار است. بنابراین فرضیه H₀ رد و فرضیه H₁ تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت عوامل سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

به‌طور کلی نتایج حاصله از این تحقیق با نتایج تحقیقات لاشینگر و فاینگان (۲۰۰۱)، ارگان و همکارانش (۲۰۰۶)، کرمر و دیجک (۲۰۰۶)، ویویان چن و همکارانش (۲۰۰۷)، عسگری و همکارانش (۲۰۰۸)، طبرسا و همکارانش (۱۳۸۹) و رحیمی و همکارانش (۱۳۹۲) همسویی دارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی توصیه می‌شود به عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری توجه شود زیرا که این عوامل نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها استقرار عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را در سیاست‌های خود در اولویت قرار دهند.

- مدیران سعی کنند برخی اوقات بین کارکنان و مدیران جلسات غیررسمی برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان، عملکرد و اهداف سازمان قرار دهند.

- کارکنان و مدیران باید نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان و همکاران خود را ارتقاء دهند که این امر موجب ارتقای وظیفه‌شناسی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان می‌شود.

- مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا در محیط‌های کاری اعتماد به وجود آورند زیرا در واقع اعتمادسازی منجر به بهبود و توسعه رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

- مدیران باید قوانین و مقررات و رویه‌های انجام کار را به‌طور واضح تبیین کنند که این امر منجر به کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌شود.

- مدیران باید رفتارهای درون نقش و برون نقش را به‌طور واضح تعریف کنند.

- ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش می‌یابد که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان درخصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و

سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به- عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

منابع

- [۱] رحیمی، فرج‌اله؛ قاسمی، افشین؛ احمدی، کیومرث، (۱۳۹۲)، طراحی عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی و نقش آن در عملکرد کارکنان، بهبود مدیریت، شماره ۳، ۱۲۳-۱۰۷
- [۲] طبرسا، غلامعلی؛ هادی‌زاده، اکرم؛ کشته‌گر، عبدالعلی، (۱۳۸۹)، ارایه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، صص ۱۱۴-۱۰۱
- [3] Asgari, A.; Silong, A. D.; Ahmad, A., & Abu Samah, B . (2008). The relationship between transformational leadership behaviors , organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- [4] Cremer D, Dijk E.(2006).Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *J Exp Soc Psychol*;42:147-62.
- [5] Laschinger H, Finegan J.(2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment .*Health Care Manag*;3:7-23.
- [6] Organ, D. W.;Podsakoff, P. M., & MacKenzie,S.B. (2006). Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: sage publications.
- [7] 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, 513-563.
- [8] Robbins S.P. (2001). *Organizational Behavior*; Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- [9] Vivian Chen, C.; Chang, W., & Hu, C. (2007). The relationship between leader-member exchange, trust, supervisor support, and organizational citizenship behaviora case study of nurses. *Proceedings of the 13th asia pacific management conference*, Melbourne, Australia. 692-697