

# عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۳۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۱

اسماعیل غلام حسینی\*، حسین بجانی\*\*، عماد ملکی نیا\*\*\*

## چکیده:

سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثر بخشی خرد جمعی خود نیستند. زیرا 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 افراد سعی، کوشش، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سر کار است. در نتیجه، بر اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق پذیری کمک می‌کند. لذا در این مقاله مبانی نظری و عملی رفتار شهروندی سازمانی به صورت عمیق مورد بررسی قرار گرفته است. با مطالعه و بررسی منابع مختلف عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، مولفه‌های اصلی برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی شناسایی گردیدند. در نهایت یک مدل مفهومی شامل عوامل تأثیرگذار، مولفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی ارائه گردیده است.

## کلید واژه‌ها:

رفتارهای فرانقشی، رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری.

\*. استادیار دانشگاه امام حسین - علیه السلام - و رئیس دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا

\*\* . کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران و پژوهشگر دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا (نویسنده مسئول)

\*\*\* . دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه تهران و کارشناس ارشد توسعه آموزش وزارت نیرو

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به جای استفاده از سلسله مراتب خشک و رسمی، به استفاده از ساختارهای کاری مبتنی بر تیم‌های مستقل، متمایل شده‌اند. این امر بر اهمیت افزایش همکاری و نوآوری کارکنان افزوده است. به طور معمول آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر آن بر اثربخشی عملیات سازمان زیاد است، مورد توجه بسیاری از مدیران و محققان قرار می‌گیرد؛ با این حال اغلب فقط به عملکرد درون‌نقشی<sup>۱</sup> کارکنان توجه می‌کنند. تقریباً از دو دهه پیش، محققان، میان عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرآنقشی<sup>۲</sup> تفاوت قائل شده‌اند (Hui et al., 1999). منظور از عملکرد فراتر از نقش، رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان است که معمولاً از سوی سیستم‌های رسمی پاداش سازمان، در نظر گرفته نمی‌شوند (Organ, 1988).

در دهه‌های اخیر، مدیریت به عنوان یک علم میان رشته‌ای می‌کوشد تا با ارائه‌ی راه‌کارهایی بدیع، در جهت رفع مشکلات و هم‌چنین بهبود، توسعه و اثربخشی هرچه بیشتر سازمان‌ها گام بر دارد. مدیریت رفتار سازمانی نیز به عنوان یکی از حوزه‌های پرطرفدار در رشته‌ی مدیریت، در تلاش است تا با تمرکز بر رفتارهای نیروی انسانی، حرکت سازمان‌ها را به منظور تحقق تعالی سازمانی و دست‌یابی به اهداف عالی آن‌ها شتاب بخشد. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز از جمله موضوع‌های اساسی در حوزه‌ی رفتار سازمانی است که تلاش می‌کند با ارائه‌ی راه‌کارهایی در جهت افزایش مواردی هم‌چون تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت مشتریان، رضایت شغلی گام‌های مؤثری بردارد؛ بر این اساس، توجه به رفتارهای شهروندی سازمانی رو به افزایش است و به آن به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان توجه می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم سازی متداول از عملکرد فرآنقشی است (Beteman & Organ, 1983; organ, 1988). سایر مفاهیم مربوط به عملکرد فرآنقشی، که تشابه زیادی با رفتار شهروندی سازمانی دارند عبارتند از: رفتارهای اجتماعی گرایانه<sup>۳</sup> (Brief & Motowidlo, 1986)، رفتارهای خودجوش<sup>۴</sup> (George & Brief, 1992)، رفتارهای

- 
1. In-Role Performance
  2. Extra-Role Performance
  3. ProSocial Behaviors
  4. Spontaneous

فرانکشی (Van Dyke et al., 1995) و عملکرد زمینه‌ای (Borman & Motowidlo, 1993). ولی در این میان رفتار شهروندی سازمانی، مقبولیت بیشتری یافته و در دو دهه‌ی اخیر، به‌ویژه با آغاز قرن بیست و یکم، تعداد پژوهش‌ها در این زمینه، رشد چشمگیری داشته است. در این پژوهش‌ها، رابطه‌ی رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهایی در زمینه‌های مختلف مدیریت، از قبیل منابع انسانی، بازاریابی، روان‌شناسی، مدیریت راهبردی، مدیریت بین‌الملل، اقتصاد، رهبری سنجیده شده است (Podsakoff et al., 2000).

بنابراین، رفتارهای شهروندی سازمانی، کاملاً داوطلبانه و فردی است؛ افراد برای انجام این رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند؛ هم‌چنین به دلیل عدم انجام آن‌ها، جریمه و تنبیه نمی‌شوند. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی، اقداماتی ایثارگرانه از سوی کارکنان سازمان بوده که برای رفاه و آسایش همکاران و تحقق اهداف سازمان انجام می‌شود. در این مقاله سعی شده با بررسی و تعمق در ادبیات و هم‌چنین مبانی نظری و عملی رفتار شهروندی سازمانی، عوامل تأثیرگذار، مهمترین مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی و در نهایت یک مدل مفهومی، جهت مطالعه و بررسی رفتار شهروندی سازمانی ارائه دهند.

### رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> اولین بار توسط باتمان و اورگان در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه‌ی رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان بروز می‌دادند، اما اغلب نادیده انگاشته می‌شد. این رفتارها با وجود این‌که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی، به طور ناقص اندازه‌گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock et al., 2003). در تحقیقی این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند، این‌گونه تعریف شده است «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نبوده، اما با این وجود توسط آنان انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند».

1. Organizational Citizenship Behavior

به عنوان مثال، یک کارگر، ممکن است نیازی به اضافه کاری و ماندن در محل کار تا دیر وقت نداشته باشد، اما با وجود این، برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعات کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می کند. رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری بوده و به طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم های پاداش، سازماندهی شده و در نهایت کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقاء می دهد (Muhammad, 2004).

«اورگان» رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت کارکنان، برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است (Hodson, 2002). اورگان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود.

این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول این که این رفتار باید داوطلبانه باشد؛ یعنی نه یک وظیفه ای از پیش تعیین شده و نه به عنوان بخشی از وظایف رسمی. دوم این که مزایای این رفتار، جنبه ای سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد.

بولینو و تورنلی (۲۰۰۳)، بر این اعتقادند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو مؤلفه ای عمومی هستند: اول این که به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه، نیازی نیست که آنها از جنبه ای فنی به عنوان بخشی از شغل افراد باشند)؛ دیگر این که ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمان ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند (Bolino & Turnley, 2003).

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار، پاداش های اجتماعی دریافت می کند، مورد ملاحظه قرار می گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس کنند که چیزی بیشتر از سازمان دریافت می کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (Ang et al., 2003).

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی هم چون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمان ارتباط دارد. نتایج

مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند 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 اتکا می‌کنند. (Turnipseed, 1996).

با این تعاریف، از شهروند سازمانی انتظار می‌رود 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 و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی بوده که در سازمان فعالیت می‌نمایند و با رفتارهای شهروندگونه خود، موجبات اثربخشی سازمان را فراهم می‌آورند (Bienstock et al., 2003).

بر اساس مطالب فوق این گونه استنباط می‌شود که آن دسته از کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی خود عمل کرده و از سیاست‌های پذیرفته شده‌ی سازمان پیروی می‌کنند، به بهبود و غنای محیط عمومی کار کمک کرده و بر کل سازمان تأثیری مثبت می‌گذارند (Podsakoff et al., 2000).

### انواع رفتارهای شهروندی در سازمان

گراهام (۱۹۹۱) رفتارهای شهروندی در سازمان، را بر سه نوع می‌داند:

- ۱- **اطاعت سازمانی**: این واژه، توصیف کننده‌ی رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت آن‌ها شناسایی شده و در ساختار معقولی از نظم و مقررات، پذیرفته شده‌اند. رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام کامل وظایف و انجام دادن مسئولیت‌ها با توجه به منابع سازمانی، می‌تواند شاخص‌های اطاعت سازمانی باشد.
- ۲- **وفاداری سازمانی**: این وفاداری به سازمان، شامل وفاداری به خود، سایر افراد، واحدها و بخش‌های سازمانی است و بیان کننده‌ی میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.
- ۳- **مشارکت سازمانی**: این واژه، با درگیر بودن در اداره‌ی سازمان، ظهور می‌یابد؛ برای نمونه می‌توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره کرد.

گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر رعایت حقوقی است که از جانب سازمان نسبت به افراد رعایت می‌گردد. در این چارچوب، حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس، وقتی که کارکنان می‌بینند دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند. به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می‌دهند. همچنین حقوق اجتماعی سازمان - که دربرگیرنده‌ی رفتارهای منصفانه با کارکنان، نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیت‌های اجتماعی است - بر رفتار شهروندی کارکنان، تأثیر گذار است. وقتی کارکنان می‌بینند که در سازمان دارای حقوق اجتماعی هستند، به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می‌دهند؛ سرانجام وقتی کارکنان می‌بینند به حقوق سیاسی آن‌ها در سازمان، احترام گذاشته می‌شود و به آن‌ها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود، رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان خواهند داد.

### ویژگی‌های کلیدی رفتار شهروندی سازمانی

- ویژگی‌های کلیدی رفتار شهروندی سازمانی به شرح ذیل است:
- رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده؛
  - رفتاری اختیاری و بر اساس اراده‌ی فردی است؛
  - رفتاری است که به طور مستقیم، پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی، مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
  - رفتاری است که برای عملکرد و موفقیت عملیات سازمان، بسیار مهم است (Castro et al., 2004).

تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی بر سه نوع است: گروهی از تحقیقات، بر پیش‌بینی عوامل ایجادکننده‌ی رفتارهای شهروندی سازمانی، متمرکز هستند. در این زمینه، عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه‌ی رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجادکننده‌ی رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح می‌شوند (Podsakoff et al., 2000). ازسوی دیگر، تمرکز یک سری از

تحقیقات بر پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی است. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه‌های اجتماعی مطرح شده‌اند (Morrison, 1994; Podsakoff et al., 2000). گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز می‌شوند مثلاً درصد ارائه تعریف جدیدی بوده تا ابعاد آن مشخص شده و یا به کمک روش تحلیل عاملی، مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم، ایجاد کنند (Netemeyer et al., 1997; Podsakoff et al., 2000).

### ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی

درباره‌ی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، هنوز توافق کاملی میان محققان وجود ندارد. برای مثال، ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان فردی، توسعه‌ی فردی، ادب و ملاحظه، رفتارمدنی، نوع دوستی در تحقیقات مختلف، به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند (Podsakoff et al., 2000).

پودساکوف<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ میلادی، دسته بندی مفصلی از این گونه رفتارها انجام داده و آن‌ها را در قالب هفت دسته تقسیم‌بندی کرده است.

۱- رفتارهای یاری‌گرانه؛

۲- جوان‌مردی؛

۳- نوآوری فردی؛

۴- فضیلت مدنی؛

۵- تعهد سازمانی؛

۶- خودرضایت مندی؛

۷- رشد فردی (Castro et al., 2004).

بولینو و همکاران (۲۰۰۳)، شش مؤلفه را به عنوان شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی معرفی کرده است:

1. Podsakoff

- ۱- وفاداری<sup>۱</sup>؛
  - ۲- وظیفه شناسی<sup>۲</sup>؛
  - ۳- مشارکت<sup>۳</sup> (اجتماعی، حمایتی، وظیفه‌ای و مدنی)؛
  - ۴- توجه<sup>۴</sup> و احترام؛
  - ۵- فداکاری<sup>۵</sup>؛
  - ۶- تحمل پذیری<sup>۶</sup> (روحیه جوان‌مردی).
- عملکرد شهروندی شامل کمک به دیگران در انجام کارها، حمایت از سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسئولیت‌پذیری است. بورمن و همکاران (۲۰۰۱)، به طور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدل چند بُعدی ارائه می‌نمایند که عبارتند از:
- ۱- پشتکار توأم با شور، شوق و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت‌های کاری موفقیت آمیز ضروری است؛
  - ۲- داوطلب شدن برای انجام فعالیت‌های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه‌ی کاری افراد نیست؛
  - ۳- مساعدت و همکاری با دیگران؛
  - ۴- پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی.
- هم چنین در تحقیقی دیگر، فارح و همکارانش در سال ۱۹۹۷ مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین، در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:
- ۱- آداب اجتماعی؛
  - ۲- نوع دوستی؛
  - ۳- وجدان کاری؛
  - ۴- هماهنگی متقابل شخصی؛

---

1. Loyalty
2. Compliance
3. Participation
4. Courtesy
5. Altruism
6. Sportsmanship



۵- محافظت از منابع سازمانی (Markoczy & Xin, 2004).

گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را شامل چهار بُعد می‌داند:

- ۱- کمک‌های بین شخصی: بر کمک همکاران در صورت نیاز تأکید دارد.
- ۲- ابتکار عمل فردی: بر اعمال تلاش در جهت ارائه‌ی پیشنهادهایی که باعث بهبود عملیات سازمان می‌شود دلالت دارد.
- ۳- مجاهدت فردی: بر انجام دادن فعالیت‌هایی فراتر از سطح وظیفه دلالت دارد.
- ۴- تقویت وفاداری: بر فعالیت‌هایی دلالت دارد که به منظور معرفی چهره مثبت سازمان به بیرون از سازمان است.

اسپکتور و فوکس (۲۰۰۲)، رفتارهای شهروندی را به دو دسته تقسیم کرده‌اند:

- ۱- تسهیل بین فردی: شامل رفتارهای بین فردی هدفمند است که به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند و در عین حال در برگیرنده‌ی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سنجیده و منطقی است که به بهبود روحیه و تشویق همکاران، برداشتن موانع اجرای وظایف و کمک به همکاران در انجام وظایف شغلی تأکید دارد. تسهیل بین فردی شامل موارد زیر است:
  - الف- تحسین همکاران هنگام کسب موفقیت؛
  - ب- حمایت و روحیه دادن به همکارانی که دارای مشکلات شخصی هستند؛
  - ج- گفتگو با همکاران؛
  - د- بیان جملات مثبت در مورد کارمندانی که احساس خوبی نسبت به خود و دیگران دارند؛
  - ه- عادلانه رفتار کردن.

۲- از خود گذشتگی شغلی: از خود گذشتگی شغلی شامل رفتارهای منضبط، هم‌چون تبعیت از قوانین، انجام کار سخت و خلاقانه در حل مشکلات کاری است. از خود گذشتگی، مبنای انگیزشی عملکرد شغلی است که کارمندان را تشویق می‌کند تا اعمالی انجام دهند که به نفع سازمان است. از خودگذشتگی شغلی شامل مواردی

---

1. Graham

هم‌چون توجه به جزئیات مهم، تمرین نظم و خویشتن‌داری شخصی و خلاقیت برای حل مشکلات کاری است.

در پژوهش بورمن و همکاران (۲۰۰۱)، و مطالعه بورمن و کلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، سه مؤلفه‌ی اصلی رفتار شهروندی سازمانی استخراج شده که عبارتند از:

۱- عملکرد شهروندی میان فردی<sup>۲</sup>: به رفتارهایی گفته می‌شود که از اعضای سازمان، حمایت و به آن‌ها کمک می‌کند و با تلاش‌های همکارانه و تسهیل‌گرانه که فراتر از انتظارات است، توانمندی‌های آن‌ها را توسعه و بهبود می‌بخشد.

۲- عملکرد شهروندی سازمانی<sup>۳</sup>: رفتاری که نشان دهنده‌ی تعهد به سازمان از طریق مواردی هم‌چون تابعیت، وفاداری و پیروی از قوانین سازمانی است.

۳- عملکرد شهروندی شغلی<sup>۴</sup>: به تلاش‌هایی اضافی و فراتر از الزامات شغل گفته می‌شود.

شاید بتوان معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره‌ی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را مربوط به اورگان دانست که در تحقیق‌های مختلف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱- آداب اجتماعی؛

۲- نوع دوستی؛

۳- وجدان کاری؛

۴- جوان‌مردی؛

۵- نزاکت.

آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی، به عنوان مؤلفه‌های کمک‌کننده‌ی فعال و مثبت مطرح هستند.

آداب اجتماعی رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، -آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد- حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط

---

1. Coleman  
2. Interpersonal Citizenship Performance  
3. Organizational Citizenship Performance  
4. Job Citizenship Performance

مدیران سازمان، تمایل به مطالعه‌ی کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران است. براین اساس، گراهام معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب، نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد، بلکه باید دربارهی آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعال داشته باشد (Organ, 1988).

وجدان کاری رفتاری فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله‌ی سازمان در محیط کاری است (همانند کار پس از ساعات اداری برای سود رساندن به سازمان). اورگان هم‌چنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند، در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان‌دهنده‌ی وجدان کاری بالای آن‌هاست.

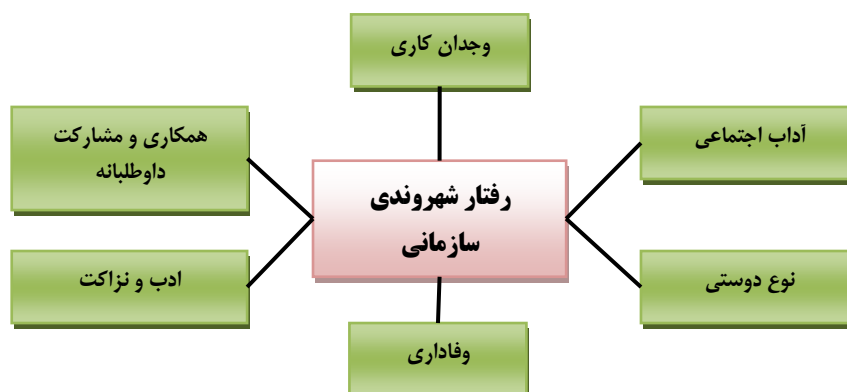
نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد؛ که به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند. البته برخی از صاحب نظران رفتار شهروندی مانند پودساکوف، ابعاد نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آن‌ها به عنوان «رفتارهای کمکی» یاد می‌کنند.

جوان مردی و نزاکت، مؤلفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمان است. جوان مردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری، بدون این‌که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت، دربارهی اندیشیدن به چگونگی تأثیرات اقدامات فرد بر دیگران است.

اورگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بُعد رفتار شهروندی ممکن است هم‌زمان ظهور پیدا نکنند؛ مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بُعد وجدان کاری هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا این‌که برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وجدان کاری، تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان تلقی شوند، بدین معنی که کارکنان سعی کنند تا با انجام این اعمال، بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آن‌ها، تأثیر گذارند. در این حالت، کارکنان سازمان، از «سرباز خوب بودن» به «هنر پیشه‌ی خوب» برای سازمان تبدیل می‌شوند (Castro et al., 2004).

با توجه به مبانی نظری و عملی مطرح شده درباره‌ی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، مهمترین و رایج‌ترین این مؤلفه‌ها که در شکل شماره‌ی (۱) نیز نشان داده شده است عبارتند از:

- ۱- آداب اجتماعی؛
- ۲- نوع دوستی؛
- ۳- وجدان کاری؛
- ۴- همکاری و مشارکت داوطلبانه با همکاران و سازمان؛
- ۵- وفاداری؛
- ۶- ادب و نزاکت.



شکل شماره‌ی (۱): مهمترین ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

### عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تأثیر گذار بر آن، بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل، در تحقیقات مختلف تأکید شده است که عبارتند از:

- ۱- ویژگی‌های فردی کارکنان؛

۲- ویژگی‌های شغلی؛

۳- ویژگی‌های سازمانی؛

۴- رفتارهای رهبری.

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتارهای حمایتی رهبر متمرکز است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که به وسیله پودساکوف و همکارانش انجام پذیرفته است، حوزه رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحولی گسترش داده‌اند. اثرات مربوط به ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.

پژوهش‌های اولیه که ویژگی‌های فردی را مورد توجه قرار داده است، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً اورگان و ریان، عامل کلی مؤثر بر روحیه را به عنوان مبنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتارهای حمایتی رهبری تلقی می‌کنند؛ ثانیاً تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آن‌ها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که خود بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی است (Podsakoff et al., 2000).

عامل دیگر در فهم رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد است. در دهه‌های گذشته بحث‌های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه، در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

در حالی که پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) و اورگان و راین، (۱۹۹۵)، تأثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی، مورد انتقاد قرار داده‌اند. جورج (۱۹۹۱)، پیشنهاد می‌کند که در تحقیقات به جای پرداختن به اثرات حالت مزاجی، باید بر روی اثرات ویژگی صفتی، متمرکز شد. لازم به ذکر است که اثرات حالت مزاجی، عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه‌ی خاصی از زمان می‌پردازد؛ در حالی که اثرات ویژگی صفتی، عموماً منعکس کننده‌ی تفاوت‌های پایدار فرد در طول زمان است.

علاوه بر این، جورج (۱۹۹۱) اشاره کرد که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی)، رابطه وجود دارد؛

بنابراین، عاطفه (احساسات)، نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی بازی می‌کند. در حقیقت، مطالعات اخیر حاکی از این است که این رابطه در مورد ابعاد خاص رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می‌کند (Williams & Shiao, 1999; Bachrach & Jex, 2000). با این وجود، هیچ یک از این مطالعات انجام گرفته شده، به بررسی این مطلب پرداخته است که آیا تأثیر حالت روحی مثبت به اندازه‌ای است که بر تفسیر کلی این سازه تأثیر گذار باشد یا خیر؟

پژوهش‌های انجام گرفته شده در روان‌شناسی اجتماعی، رابطه‌ی بین کفایت (خودکارآمدی شغلی) و رفتار یاری‌گرانه را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است، افرادی که احساس می‌کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این، میدلارسکی<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، گزارش داده است که کفایت، ممکن است یکی از عوامل انگیزشی باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، افرادی که به دیگران کمک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که انتظار رفتار منتهی به موفقیت داشته باشند و نتایج مثبتی را برای دیگر افراد پیش بینی کنند. در ازای کمکی که فرد کمک کننده ارائه می‌دهد، احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت خواهد کرد (Karylowski, 1977).

به‌طور مشابه، این مطلب قابل درک است که درک کارکنان از کفایت‌شان در کار، می‌تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود؛ زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد. در سال‌های اخیر پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰)، در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه‌ی رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی همساز داشته‌اند، عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل، نظیر رضایت‌مندی درون شغلی، یکنواختی شغلی و بازخورد شغلی. در خصوص متغیرهای شغلی، تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین‌های رهبری بوده که نتایج، بیانگر ارتباط پایدار ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی است.

افزون بر آن، هر سه نوع ویژگی‌های شغلی (بازخورد شغلی، یکنواختی شغلی، رضایت‌مندی درون شغلی)، به‌طور معناداری با مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی،

1. Midlarsky

نزاکت، وظیفه شناسی، جوان‌مردی و فضیلت مدنی)، ارتباط داشته‌اند؛ به گونه‌ای که بازخورد شغلی و رضایت‌مندی درون شغلی، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته، در حالی که یکنواختی شغلی، ارتباط منفی را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد. روابط بین ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تا اندازه‌ای نامنضبط است. به گونه‌ای که هیچ‌یک از رسمیت سازمانی، انعطاف ناپذیری سازمانی، حمایت ستادی و فاصله‌ی فضایی، ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی به هر حال مؤلفه‌ی همبستگی گروهی با تمام مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت دارد؛ هم‌چنین حمایت سازمانی ادراک شده، با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری دارد. علاوه بر آن، پاداش‌های خارج از کنترل رهبران با مؤلفه‌های نوع دوستی، نزاکت و وظیفه شناسی، ارتباط منفی دارند.

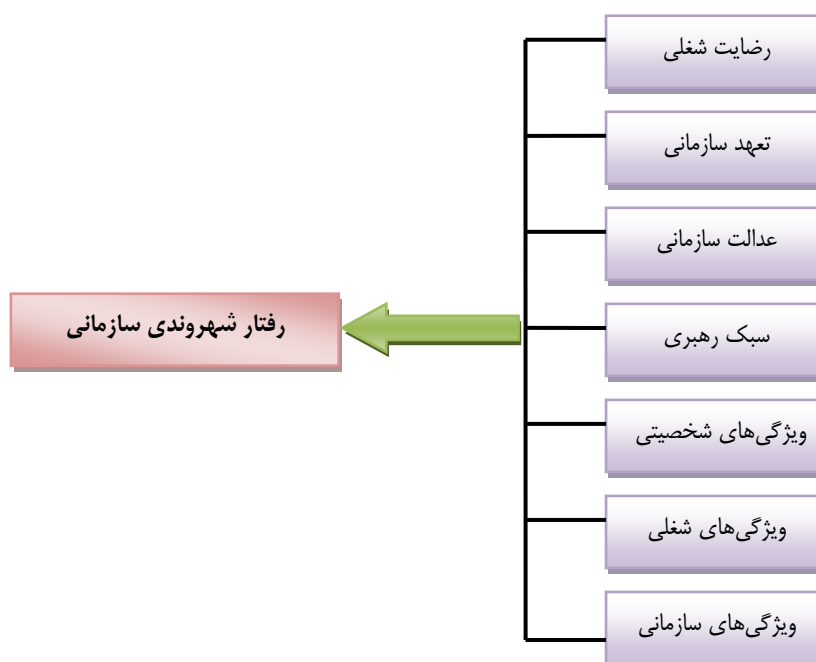
دسته‌ی دیگر عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتارهای رهبری است، در قالب سه دسته رفتار تقسیم شده که عبارتند از:

- رفتارهای رهبری تحول‌آفرین (رفتارهای تحول اساسی، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقای پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی)؛
- رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی، غیراقتضایی)؛
- رفتارهایی که با تئوری رهبری مسیر-هدف (رفتارهای تشریح‌کنندگی نقش، مشخص کردن رویه‌ها یا رفتار رهبری حمایتی) و یا تئوری رهبری مبادله‌ی رهبر-عضو مرتبط هستند.

پودساکف و همکارانش (۲۰۰۰) اعتقاد دارند که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، با هر پنج مؤلفه‌ی رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط معنادار مثبتی دارد. از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع از این رفتارها دارای رابطه‌ی معنادار با عناصر پنج گانه‌ی رفتار شهروندی سازمانی هستند؛ رفتار پاداش‌دهی اقتضایی ارتباط مثبت دارد؛ رفتار تنبیهی غیراقتضایی ارتباط منفی دارد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر-هدف، رفتار رهبری حمایتی با همه‌ی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه‌های نوع دوستی، نزاکت، وظیفه شناسی و جوان‌مردی رابطه‌ی معنادار مثبت دارد؛ نهایتاً، تئوری مبادله‌ی رهبر-عضو با تمامی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، دارای ارتباط معنادار مثبت است (Podsakoff et al., 2000).

در نهایت با توجه به مطالعه و بررسی متغیرها و مؤلفه‌های اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، همان‌گونه که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است مهمترین متغیرها و مؤلفه‌ها آن عبارتند از:

- ۱- رضایت شغلی؛
- ۲- تعهد سازمانی؛
- ۳- عدالت سازمانی؛
- ۴- سبک رهبری؛
- ۵- ویژگی‌های شخصیتی کارکنان؛
- ۶- ویژگی‌های شغلی؛
- ۷- ویژگی‌های سازمانی.



شکل شماره ۲ (۲): متغیرها و مؤلفه‌های اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی



## پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

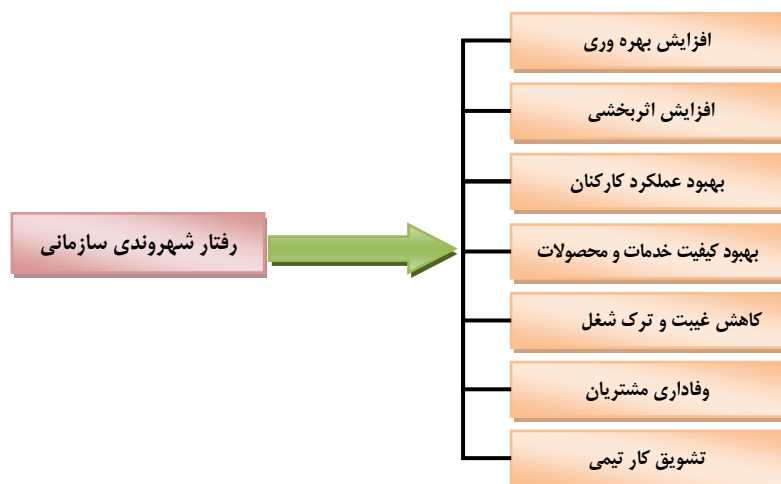
رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد؛ کار تیمی را تشویق می‌کند؛ نسبت اشتباهات را کاهش می‌دهد و مشارکت و درگیر شدن کارکنان را در مسائل سازمان، افزایش می‌دهد و به‌طور کلی جو سازمانی مناسبی را فراهم می‌آورد. رفتار شهروندی سازمانی از طریق اثرگذاری بر عوامل درون سازمانی از قبیل جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیات ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی هم‌چون رضایت شغلی، کیفیت خدمات و نیز وفاداری مشتریان، موجب تعالی کیفیت عملکرد کارکنان می‌شود (Castro et al., 2004).

جوهره‌ی کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی، این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده (Borman & Motowidlo, 1993; Organ & Konovsky, 1989; George & Betten hansen, 1991)، ضمن تأیید مطالب فوق، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذار باشد، بیان می‌کنند. با توجه به این مطالب می‌توان برخی از زمینه‌هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می‌کند، در قالب موارد زیر خلاصه نمود:

- ۱- افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛
  - ۲- آزاد نمودن منابع سازمانی که می‌توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛
  - ۳- کاهش نیاز اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه‌ی نگهدارندگی دارد؛
  - ۴- کمک به فعالیت‌های هماهنگ کنندگی هم در درون سازمان و هم بین گروه‌های کاری؛
  - ۵- تقویت توانایی‌های سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت کارکنان کارآمد؛
  - ۶- افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها؛
  - ۷- توانمندسازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی (Podsakoff et al., 2000).
- طبق گفته‌ی کوهن و ویگودا (۲۰۰۰) برخی از مزایای رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: بهبود بهره‌وری مدیریت و کارکنان، کارایی بیشتر در مصرف و تخصیص منابع، پائین آوردن هزینه‌های نگهداری و بهبود توانایی سازمان برای استخدام نیروهای با کیفیت.

نسبت به منافع سازمان، رفتار شهروندی باعث در اختیار داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به سازمان متعهد هستند. براساس نقل قول جن (۱۹۸۸)، صرف وجود رفتار شهروندی سازمانی (به‌ویژه فداکاری، وظیفه‌شناسی و شکیبایی)، باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد؛ کارکنانی که به سازمان متعهدند برای مدتی طولانی با سازمان می‌مانند؛ محصولاتی با کیفیت بالا تولید می‌کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکردهای متنوع و مختلف، کمک می‌کنند. از لحاظ منطقی می‌توانیم حدس بزنیم که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است محیط کاری درون سازمانی را بهتر ارتقاء دهد.

با توجه به تحقیقات فوق و مرور ادبیات رفتار شهروندی سازمانی، نتیجه می‌گیریم که مهم‌ترین نتایج و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی همان‌طور که در شکل شماره‌ی ۳ نشان داده می‌شود عبارتند از: ۱. افزایش بهره‌وری ۲. افزایش اثربخشی ۳. بهبود عملکرد کارکنان ۴. بهبود کیفیت خدمات و محصولات ۵. کاهش غیبت و ترک شغل ۶. وفاداری مشتریان ۷. تشویق کار تیمی.

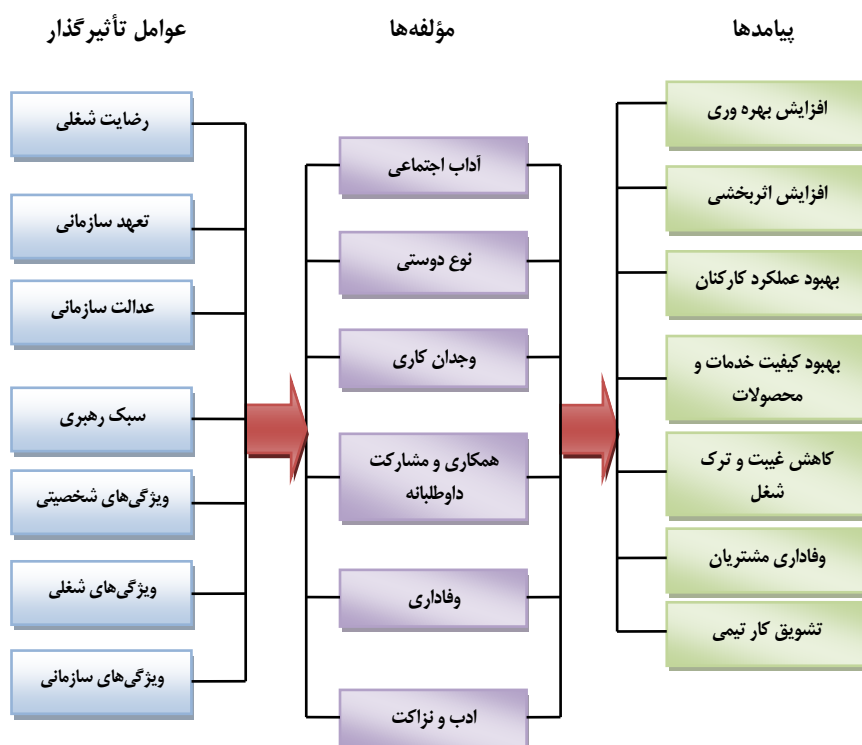


شکل شماره‌ی (۳): پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی

### مدل پیشنهادی

با توجه به مبانی نظری و عملی رفتار شهروندی سازمانی و همچنین استخراج مؤلفه‌ها،

عوامل تأثیرگذار و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، در این قسمت مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل شماره ۴، جهت شناخت و مطالعه‌ی هرچه بهتر این متغیرها ارائه می‌شود.



شکل شماره ۴: مدل مفهومی رفتار شهروندی سازمانی

### نتیجه گیری

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فراتر از نقش کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد، در فرایند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیط پویا و کارآمد، نقشی تعیین کننده دارد. در دنیای امروز، سازمان‌ها باید از منابع مالی، مادی و انسانی خویش حداکثر استفاده را ببرند. توجه به مفهوم رفتار شهروندی

سازمانی، در دستیابی به این هدف، کمک فراوانی می‌نماید. بدین منظور سازمان‌ها باید شرایطی را ایجاد نمایند تا کارمندان بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کنند.

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم رسمی پاداش سازمان، پیش‌بینی نشده است؛ ولی در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه، این است که این رفتار، بر اساس اجبار نقش یا شرح شغل نیست؛ رفتار شهروندی سازمانی یک انتخاب شخصی است و انجام ندادن آن، تنبیهی به دنبال نخواهد داشت. این رفتارها اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت منابع سازمان صورت می‌گیرند؛ هرچند که ممکن است مستقیماً منافع شخصی به دنبال نداشته باشند.

با بررسی مبانی نظری و عملی رفتار شهروندی سازمانی مهمترین عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و دسته‌بندی و در نهایت در قالب یک مدل مفهومی ارائه گردید؛ که به طور خلاصه به شرح زیر می‌باشند:

#### عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی:

- ۱- رضایت شغلی؛
- ۲- تعهد سازمانی؛
- ۳- عدالت سازمانی؛
- ۴- سبک رهبری؛
- ۵- ویژگی‌های شخصیتی کارکنان؛
- ۶- ویژگی‌های شغلی؛
- ۷- ویژگی‌های سازمانی.

#### مهمترین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی:

- ۱- آداب اجتماعی؛
- ۲- نوع دوستی؛

### عوامل تأثیرگذار، موانع و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

- ۳- وجدان کاری؛
- ۴- همکاری و مشارکت داوطلبانه با همکاران و سازمان؛
- ۵- وفاداری؛
- ۶- ادب و نزاکت.

### نتایج و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی:

- ۱- افزایش بهره‌وری؛
- ۲- افزایش اثربخشی؛
- ۳- بهبود عملکرد کارکنان؛
- ۴- بهبود کیفیت خدمات و محصولات؛
- ۵- کاهش غیبت و ترک شغل؛
- ۶- وفاداری مشتریان؛
- ۷- تشویق کار تیمی.

منابع:

- Ang, Soon., & Dyne Linn Van., and Begley Thomas.(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*. N 24, 561-583.
- Bachrach, D. G., & Jex, S. M.(2000). "Organizational Citizenship and Mood: Anexperimental Test of Perceived Job Breadth". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 641-663.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C.W. and Smith R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.4, 357-378.
- 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), 505-522.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the Criterion Domain To include Elements of Contextual Performance" *san francisco: Jossey-Bass*.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier:The Relationship Between Affect and Employee Citizenship". *Academy of Management Journal*, 36, 587-595.
- Brief, A.P., and Motowidlo, S.J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, Vol.(11), 710-725.
- Castro., & Armario and Ruiz, (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, N.1.
- Cohen, Aaron., and Vigoda, Eran.(2000). "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens., *Administration & Society*, Vol. 32, 596-624.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context". *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 698-709.
- Graham, Jill W., (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 4, 249-270.
- Graham, J. W., (1989). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation," *Unpublished Working paper*, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Hodson Randy, (2002). "Management Citizenship Behaviour and its Consequences", *Work and Occupations*, vol.29,No.1, 64-96.

- Hui, C., Law, K.S., and Chen, Z.X. (1999). "A Structural Equation Model of The Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility On in-Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case", *organizational behaviour and Human decision Processes*, Vol 77, no.1, 3-21.
- Karylowski, J. (1971). "Explaining Altruistic Behavior: A Review". *Polish Psychological Bulletin*, 8, 27-34.
- Markoczy, livia & xin, Katherine,(2004). "The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behaviour", [www.goldmanrk.org/livia/papers/ocb .pdf](http://www.goldmanrk.org/livia/papers/ocb.pdf).
- Midlarsky, E. (1984). "Competence and Helping: Notes Toward a Model". In E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski (Eds.), *Development and Maintenance of Prosocial Behavior*. New York: Plenum Press.
- Morrison Elizabeth, (1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: Importance of The Employees Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1543-1567.
- Muhamad. Ali. (2004). "Procedural Justice as Mediator Between Participation in Decision Making and Organizational Citizenship Behavior". *International Journal of Commerce and Management*. Vol, 14, 58-68.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O. and McMurrian, R. (1997). "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviors in A Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol. 61, 85-98.
- Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Organ, D. W. , & Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- 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.
- Turnipseed, David (1996). "Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, N.2, pp.42-47.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)", In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.17. (pp.215-285) Greenwich, CT: JAI Press.

- 
- Williams, S. & Shiaw, W. T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions". *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-68.
  - George, J.M & Brief, a.P (1992), **Felling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of the Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship**, *Seychological Bulletin*, 112: 310-329.