**رفتار شهروندی سازمانی**

**مقدمه**

امروزه در دهکده جهانی سازمانها برای مقابله با چالش های روزمره و دستیابی به سطوح موثر وکارآمد باید بتوانند کارکنانی را پرورش دهند که بتوانند فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح وظایفشان عمل کنند و این سازمانها باید فضای مناسبی را که کارکنان ومدیران شان با اطمینان خاطر بتوانند تمامی تجربیات، توانایی ها، و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند را فراهم سازند. هرچند رفتار شهروندی سازمانی در جوامع گوناگون وجود دارد ولی با توجه به تنوع فرهنگ این جوامع و ماهیت آن ممکن است انواع متفاوتی از رفتار شهروندی سازمانی را ارئه دهد و درک متفاوتی از رفتار شهروندی سازمانی را ایجاد کند و مدیران باید بتوانند رفتار شهروندی متناسب با فرهنگ جوامع را در سازمان پیاده کنند.

**شهروند و شهروندی**

شهروندی نخستین بار برای ایجاد انسجام و روح جمعی میان افراد جامعه در علوم اجتماعی مطرح شد. شهروند و شهروندی کلماتی بانفوذ و نیرومند هستند. آنها از احترام، از حقوق، و از رتبه و مقام صحبت می کنند. کومانز و همکارانش شهروندی را به عنوان مجموعه ای از حقوق، وظایف و هویتهای مربوط به شهروندان در مقابل دولت- ملت تعریف کرده اند.

شهروندی با حقوق انسانی در زندگی اجتماعی پیوند خورده است و نوعی قرارداد اجتماعی است که هدف اصلی آن ارتقای رفاه و امنیت در سطح جامعه است و ضرورتاً به این امر می پردازد که افراد جامعه چگونه باید رفتار کنند تا به این هدف برسند. شهروند فردی است که در یک دولت، ملت زندگی می کنند و حقوق و امتیازات معین و همچنین وظایفی در مقابل دولت همچون تابعیت از حکومت دارد.

حقوق شهروندی بهتر است که تکالیف و وظایف دولت در برابر اعضایش نامیده شود. این حقوق محدودیتهای معینی را بر قدرت حاکمیت دولت تحمیل می کند. آرجریس معتقد بود ما در دنیای بیرونی خود شاهد دو نظام ارزشی متفاوت هستیم که ممکن است یکی از آنها در سازمان غلبه داشته باشد. نظام ارزش هرمی- بوروکراتیک و نظام ارزشی انسانی- دموکراتیک. در نظام ارزشی بوروکراتیک همت مدیران بر کسب کارایی با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بود، به همین جهت مناسباتی سطحی و غیر قابل اطمینان بین افراد وجود داشت. اما در نظام ارزشی انسانی- دموکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم بوجود می آید. در چنین محیطی با مردم با انسانیت رفتار می کنند و به سازمان و اعضای آن فرصت داده می شود که تا حد توان پیش روند و سعی بر آن است که به کار حالت هیجان انگیز و مبارزه جویانه ببخشند.

شهروندان به عنوان افرادی که تشکیل دهنده اجتماعات بشری هستند هر چند در سالهای نه چندان دور مورد بی توجهی و بی مهری حاکمان و مدیران بودند اما امروزه کانون توجه همه کسانی هستند که می خواهند به نحوی در زندگی انسان نقش داشته باشند. سیاست شهروندان اولویت اول هستند تا چندی قبل سیاست رایج کشورهایی بود که نگاه خود را از درون بوروکراسی دولتی برگرفته و به بیرون پرداخته بودند. در جهان امروز توجه به شهروندان نه تنها در حوزه سیاست و مدیریت با اهمیت تلقی شده است بلکه در سایر حوزه های مختلف علمی نیز، به شهروندان توجه جدی شده است.

برای فهم دقیق موقعیت شهروندی، باید به عناصر تشکیل دهنده این موقعیت که عبارتند از:

- نظام مؤثر حقوقی

- تعلقات اجتماعی، فرهنگی و فراملیتی

- مشارکت سیاسی و مذهبی

- هویت ملی

توجه کرد. این مفاهیم دارای ارتباط نظام دار با یکدیگر و با مفهوم اصلی شهروندی می باشند. که این مفهوم در شکل شماره 2-4 نشان داده شده است.

شکل شماره 2-4: عناصر تشکیل دهنده موقیت شهروندی

منبع: محمد، عباسی و محمد، حجتی،(1388)، رفتار شهروندی سازمانی گامی در جهت افزایش کارایی سازمانها، نشریه کار و جامعه، شماره 106-107، فروردین و اردیبهشت، صص84-85.

شاید دشوارترین سؤالی که در مقوله شهروندی با آن مواجه هستیم، ویژگیها و خصیصه های شهروند خوب باشد و پاسخ به این پرسش نیز مستلزم بررسی و کنکاش همه جانبه و عمیق در فرهنگ و روح زندگی در هر جامعه است. در راستا مطالعات متعددی انجام شده است. بر اساس این مطالعات، ویژگیهای یک شهروند مطلوب عبارتند از:

1. ویژگیهای مرتبط با دلمشغولی اجتماعی: شامل علاقه و نگرانی نسبت به رفاه و آسایش دیگران، رفتارهای اخلاقی و پذیرش تنوع؛

2. ویژگیهای مرتبط با جنبه های مشارکتی/ عملی: شامل ایفای مسؤلیتهای خانوادگی، توانایی بررسی ایده ها و عقاید مختلف، توانایی اتخاذ تصمیمات معقولانه و مشارکت در مسائل مدرسه یا جامعه محلی؛

3. ویژگیهای مرتبط با درک و فهم مدنی: شامل آگاهی از حوادث و رویدادهای جاری جامعه و جهان و آگاهی از عملکرد دولت.

اکنون که اهمیت شهروندان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم و ارزشمند سازمان درک شده است رفتار آنها می تواند بسیار با اهمیت تلقی شود. از این روست که محققان زیادی به مطالعه و تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته اند.

**تعریف رفتار شهروندی سازمانی**

واژه رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در سال 1983 از سوی ارگان و باتمن مطرح شد. مبنای آن به مفاهیمی از قبیل "تمایل به همکاری" و "رفتارهای نو آورانه و خود جوش" بر می گردد. در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف متعددی از سوی صاحبنظران ارائه شده است که به چند مورد اشاره می گردد.

1. یکی از تعاریف اولیه که مورد قبول بسیاری از محققان قرار گرفته، از سوی ارگان مطرح شده است:

رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزئی از وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً از سوی سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی شود. ولی میزان اثربخشی سازمان را افزایش می دهد.

2. رفتار شهروندی رفتاری است که فراتر از عملکرد وظیفه ای و مهارت فنی قرار می گیرد، به عبارت دیگر رفتار هایی مانند حمایت، تایید وپشتیبانی از محیط، بافت و روابط روانشناسی، اجتماعی و سازمانی را شامل میشود، که به عنوان تسهیل کننده های اصلی انجام وظایف عمل می کنند

3. رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از:

- کمک های مثبت همچون وقت شناسی و انجام دادن امور فراتر از آنچه بر طبق وظایف رسمی سازمان برای فرد تعریف شده است.

- دوری جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و یا سرزنش دیگران بابت چیزهای کم اهمیت.

4. رفتار شهروندی سازمانی معیاری برای رفتار صحیح که مبین اهمیت وحساسیت سازمان نسبت به اصول اخلاقی، انصاف و عدالت و مساوات با افراد است.

بطور کلی می توان گفت که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که کارکنان فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل وظایفشان انجام می دهند تا بتوانند کارایی و اثر بخشی سازمان را بهبود بخشند.

عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی با توجه به تعاریف ارائه شده عبارتند از:

- یک نوع رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح شده است؛

- یک نوع رفتاری است که بصورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می باشد؛

- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی بدنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمان مورد قدردانی قرار نمی گیرد؛

- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است.

**رویکردهای رفتار شهروندی سازمانی**

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، فرآیندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند.

رفتارهایی داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شود.

دو رویکرد اصلی در تعاریف مربوط به رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

**1. رفتارهای درنقش و فرانقش:** محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تأکید کرده اند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانقشی مورد توجه قرار گیرد. ماریسون(1994) واژه «گسترده شغلی درک شده» را برای تمایز بین این دو دسته از رفتارهای«درنقش» و «فرانقش» به کار برد و بیان کرد، هر چه کارمند دامنه شغل خود را گسترده تر درک نماید، فعالیتهای بیشتری را به عنوان فعالیتهای«درنقش» تعریف می کند. این فرض بر این نکته تأکید دارد که یک عامل تعیین کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان به چه گستردگی مسؤولیتهای شغلشان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریکی مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می کنند، منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسؤولیتهای کاریشان می باشد. این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأکید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار«درنقش» و «فرانقش» بخوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می کند و به این خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم سازی می کنند در تناقض است. هر چند که گروهی از محققان سعی کرده اند با بیان تفاوتهای میان رفتار«درنقش» یا«درون نقش» و رفتار«فرانقش» از یک سو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آنها ارتباط برقرار کنند.

**2. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان:** این رویکرد رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می دانند که ورای الزامات سازمانی است. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می سازد.

**اهمیت و ضرورت رفتار شهروندی سازمانی**

رفتار شهروندی سازمانی از موضوعات مهمی است که از اواخر قرن بیستم توجه محققان را به خود جلب کرده است و محور اصلی بیشتر این تحقیقات، عوامل مؤثر بر بروز این نوع رفتارها در سازمان بوده است. شاید یکی از عوامل مهمی که باعث انجام تحقیقات گسترده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی شده است، این است که سازمان هایی که این نوع رفتارها در محیط های کاری آنها وجود دارد کارکنان شان نسبت به سازمان تعهد بیشتری دارند و سعی می کنند که تمامی تجربیات، توانایی ها، و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند.

سؤالی که در این رابطه مطرح می گردد این است که آیا اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به تداوم اهمیت آن در آینده می باشد؟

چهار روند و نگرش معاصر به این سؤال پاسخ می گویند.

اولین روند، رقابت های جهانی بویژه حمایت های سازمانی و ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان به طور فزاینده ای به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی افزوده است.

دومین روند، به سازمان های تیم محور مرتبط است که امروزه این سازمان ها بیشتر رایج و عامه پسند شده اند و چنین سازمان هایی ممکن است نیاز به مؤلفه های شخصی و حمایتی عملکرد شهروندی سازمانی را افزایش دهند.

سومین روند، عملکرد سازمانی و مخصوصاً ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان ممکن است نیازمند کاهش مستمر تعداد کارکنان، یعنی کوچک سازی به منظور وفق پذیری با تحولات و تمایل برای ظهور و ترویج بیشتر تلاشهای حیاتی آنها باشد.

چهارمین روند، خدمت رسانی به مشتریان و رضایت ارباب رجوع بطور فزاینده ای مورد تأکید قرار می گیرد. به نظر می رسد امروزه پیوند مهمی بین شهروندی سازمانی و کوچک سازی با توجه به تغییرات و کاربرد آن وجود داشته باشد.

البته این کوچک سازی باید به گونه ای انجام پذیرد که علاوه بر اینکه کمترین رنجش را بر کارکنان داشته باشد باید با افزایش عزت نفس و بالا بردن شأن و رتبه و احترام باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی شده و با افزایش علاقه مندی و بالا بردن اعتماد و روحیه همکاری در همه افراد سازمان را بوجود آورد.

**انواع رفتار شهروندی سازمانی**

گراهام با بکار بردن دیدگاه تئوریکی خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود سه نوع رفتار شهروندی مطرح می کند:

**1. اطاعت سازمانی:** این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است.

**2. وفاداری سازمانی**: این وفاداری به سازمان، از وفاداری به خود، سایر افراد و بخش های سازمانی متفاوت است؛ و بیان کننده میزان وفاداری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

**3. مشارکت سازمانی:** این واژه میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می کند. درکار تجربی وان داینی، گراهام و داین سچ (1994) نشان داده شده که مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

**الف) مشارکت اجتماعی**: درگیر بودن فعال کارکنان را در امور شرکت و مشارکت در فعالیت های اجتماعی را در سازمان توصیف می کند(مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).

**ب) مشارکت حمایتی:** میل کارکنان به بحث و چالش و برانگیز بودن برای بهبود سازمان بوسیله پیشنهاد دادن، ابداع وتشویق دیگر کارکنان به بیان آزادانه عقائدشان را توصیف می کند.

**ج) مشارکت عملی (وظیفه ای):** مشارکت کارکنان را که افراد فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام پروژه های مهم و...).

**عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی**

بررسی های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تاکید تحقیقات بوده است که عبارتند از:

1. ویژگی های فردی کارکنان

2. ویژگی های شغلی

3. ویژگی های سازمانی

4. ویژگیهای رهبری

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و حمایت گری رهبر متمرکز بوده است. پژوهش های بعدی در حوزه رهبری که توسط پودساکوف و همکارانش انجام یافته، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحول گرا بسط داده اند. اثرات ویژگیهای شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش های اولیه که ویژگی های فردی را مورد توجه قرار می دهد، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً که این عامل کلی مؤثر بر روحیه را اورگان و ریان (1995میلادی) به عنوان زیر بنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراکات از عدالت و ادراکات از حمایت گری رهبری تلقی می کنند و ثانیاً تحقیقات محققان نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است.

**ابعاد رفتار شهروندی سازمانی**

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد. مطالعه ادبیات در این زمینه نشان می دهد که سی نوع تعریف در مورد رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد

پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت بعد مشترک را از دیدگاههای مختلف درباره رفتار شهروندی سازمانی استخراج نموده اند که عبارتند از:

1. رفتار امدادی

2. جوانمردی

3. تعهد سازمانی

4. اطاعت سازمانی

5. ابتکار فردی

6. فضیلت مدنی

7**.** خود بهبودی.

نت میر( 1997) نیز رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار بعد تقسیم بندی می نماید:

1. جوانمردی

2. آداب اجتماعی

3. وجدان کاری

4. نوع دوستی

"فارح و همکارانش" در سال 1997 ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:

1. آداب اجتماعی

2. نوع دوستی

3. وجدان کاری

4. هماهنگی متقابل شخصی

5. محافظت از منابع سازمانی.

البته همپوشانی های زیادی بین این ابعاد وجود دارد. معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را اورگان در سال 1988 ارائه داد که عبارتند از:

**1. نوع دوستی(رفتارهای کمک کننده):** شامل همه نوع اقدامات و کمکهای داوطلبانه کارکنان به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است.

**2. نزاکت(ادب و ملاحظه):** اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان و اندیشیدن به اینکه چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد.

**3. وجدان:** رفتاری اختیاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کار می باشد.

**4. جوانمردی:** تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد.

**5. رفتار مدنی:** تمایل به مشارکت و مسؤلیت پذیری و وفاداری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می باشد.

**رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی و کارایی سازمانها**

رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد. مطالعات تجربی که در این زمینه انجام شده (بورمن و موتوویدلو(1993)، ارگان و کونوسکی(1998)، پودساکف و مک کنزی(1994)، جورج و بنتهاوس(1991)، و غیره) ضمن تأیید این مطلب، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد، را چنین بیان می کنند:

1. افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان؛

2. آزاد نمودن منابع سازمانی که می تواند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند؛

3. کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهدارندگی دارند؛

4. کمک به فعالیتهای هماهنگ کنندگی هم در درون و هم بین گروههای کاری؛

5. تقویت توانایی سازمانها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛

6. افزایش ثبات عملکرد سازمانها؛

7. توانمندسازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی.

همچنین رفتار شهروندی سازمانی می تواند با کارایی سازمانی ارتباط داشته باشد. دلایلی را که پودساکف و مک کنزی ارائه داده اند عبارتند از:

1. کارگرانی که به همکاران جدید خود کمک می کنند تا راه و چاه امور را یاد بگیرند و به سرعت خود را با فرآیند جهت گیری و اجتماعی شدن هماهنگ کرده و سریعاً به یک کارمند دارای بهره وری بیشتر مبدل گردند؛

2. کارکنانی که با کمک همدیگر به سرپرستی مدیران کمتر نیازمند شده و لاجرم وقت مدیران را برای رسیدگی به وظایف دیگر آزاد می گذارند؛

3. کارکنانی که به یکدیگر نگرش مثبتی دارند با هم بیشتر همکاری کرده، از تعارضهای مخرب با سایر کارکنان دوری می کنند؛

4. کارگرانی که آزادانه و داوطلبانه در غیر ساعات کاری با همدیگر ملاقات داشته، به طور منظم با هم در تماس بوده، جریان ارتباط سازمانی را بهبود می بخشند؛

5. رفتار شهروندی سازمانی به یک محیط کار مثبت منجر شده، به استخدام و حفظ بهترین و کارآمدترین کارمندان کمک می کنند.

اگر رفتار شهروندی سازمانی سهم بسزایی در افزایش عملکرد سازمانی داشته باشد، چه عواملی موجد این نوع رفتارها هستند؟ پژوهشگران بیش تر توجهات خود را بر روی پاسخ به این سؤال معطوف داشته اند. مجموعه این عوامل را می توان در قالب جدول شماره 2-3 ارائه نمود:

جدول شماره 2-3: عواملی که باعث ارتقای رفتار شهروندی کارکنان می شوند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| عامل | مثال |  |
|  |
| رضایت شغلی | کارگران خوشحال شهروندان سازمانی خوبی هستند. |  |
|  |
|  |
| رهبری تحول آفرین وحمایتگر | کارگران زمانی که برای مدیران الهام بخش و حمایت کننده کار می کنند، تمایل دارند که دوندگی فوق العاده ای داشته باشند. |  |
|  |
|  |
| کار لذت بخش و درگیری شغلی | وقتی به کارکنان وظایف و مشاغل مورد علاقه آنها واگذار می شود، آنها واقعاً غرق در کار می شوند و به تکالیف مشخص شده بسنده نمی کنند و از آنها فراتر می روند. |  |
|  |
|  |
| حمایت سازمانی | کارکنانی که احساس می کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آنهاست، احتمالاً آنها نیز سطح شهروندی بالاتری در جهت حمایت از سازمان بروز خواهند داد. |  |
|  |
|  |
| اعتماد، عدالت سازمانی، اجرای قرارداد روانی | شهروندی بیشتر زمانی رخ می دهد که کارفرمایان قابل اعتماد و منصف بوده و در ارتباط با کارکنان به تعهدات خود عمل می کنند. |  |
|  |
|  |
| ویژگی های کارکنان | کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت نگر، برون گرا، روحیه همدلی وگروه گرا هستند، تمایل دارند که نوع خاصی از رفتارهای شهروندی را از خود بروز دهند. |  |
|  |
|  |

منبع: محمد، مقیمی، (1385)، بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره 13، تابستان، ص178.

همچنین یک مدلی از متغیرها که به افزایش رفتار شهروندی سازمانی کمک می کنند در شکل شماره 2-6 نشان داده شده است. این مدل نشان می دهد که سه گروه از خصوصیات فردی، خصوصیات موقعیتی و خصوصیات مربوط به شغل و مقام فرد در سازمان همه با هم ترکیب شده علاقه و تمایل کارمند را برای انجام رفتار شهروندی سازمانی افزایش می دهد. برای مثال عوامل فردی مانند نگرش های مثبت نسبت به شغل و عدم وجود بدبینی، اعتماد به نیت ها و انگیزه های دیگران به رفتار شهروندی نیرومندتر منجر می گردد. خصوصیات موقعیتی مانند ارزشهای مشترک مربوط به محل کار که کارگران را به همکاری با یکدیگر تشویق می کند به رفتار شهروندی سازمانی بهتر کمک می کند. همانطور که خصوصیات انگیزشی مربوط به شغل مانند شغلی که کارگران در آن احساس خودمختاری کرده و کار خود را معنا دار ارزشیابی می کنند رفتار شهروندی سازمانی را موجب می گردد. در نهایت عوامل وابسته به مقام و سطح شغلی فرد در سازمان نیز در افزایش رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می گذارد( برای مثال کارگرانی که برای مدت طولانی در یک شرکت کار کرده اند آمادگی بیشتری برای رفتار شهروندی سازمانی دارند). همان طور که این مسئله برای کارمندانی که در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی قرار دارند نیز صادق است.

شکل شماره 2-6: مدلی درباره عوامل کمک کننده به رفتار شهروندی سازمانی

منبع: محمد، عباسی و محمد، حجتی، (1388)، رفتار شهروندی سازمانی گامی در جهت افزایش کارایی سازمانها، ماهنامه کار و جامعه، شماره106-107، فروردین و اردیبهشت، ص89 .

**سیاستهای تشویق رفتار شهروندی سازمانی**

تقويت رفتار شهروندي، مانند هر رفتار ديگري که از افراد سر مي‌‌زند، نياز به ترغيب و تشويق دارد. يکي از مواردي که مي‌‌تواند در اين زمينه تأثيرگذار باشد سياستها و اقدامات سازماني است. مديران سازماني بايد با وضع سياستها و راهبردهاي مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهاي شهروندي در سازمان تلاش کنند. در همين راستا مي‌‌توان چند مورد از اين اقدامات را نام برد که براي ارتقا و ترغيب رفتار شهروندي مناسب­­­اند.

**1.گزینش و استخدام**

برخي از محققان معتقدند افرادي که علائم شهروندي خوبي را در حوزه زندگي شخصي­شان بروز مي‌‌دهند به همان ميزان تمايل دارند تا شهروندان سازماني خوبي باشند. بر اين اساس سازمانها بايد فرايندهاي جذب و استخدام نيروي خود را طوري طراحي کنند که افرادي با رفتار شهروندي مترقي جذب سازمان شوند.

البته در فرايندهاي گزينش و استخدام افراد، سازمانها بايد به اين نکته مهم توجه داشته باشند که رفتارهاي شهروندي نبايد جايگزين عملکردهاي سنتي شغل شوند. بر اين اساس ويژگيهايي که به طور سنتي براي انجام يک شغل لازم است نبايد به خاطر يک شهروند خوب بودن، ناديده گرفته شود.

**2. آموزش و توسعه**

برخي از سازمانها ممکن است به تنهايي به شناسايي شهروندان خوب و افرادي با رفتارهاي شهروندي بالقوه، قادر نباشند و نتوانند به مقدار مورد نياز، اين افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها مي‌‌توانند با اجراي طرحهاي آموزشي براي کارکنان فعلي سازمان، به ايجاد رفتارهاي شهروندي مفيد وسازنده بپردازند.

**3. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات**

سازمانها مي‌‌توانند با ايجاد سيستم‌هايي منظم و منطقي براي ارائه پاداش به کارکنان تا حد زيادي ايجاد رفتار شهروندي را تسهيل کنند. تحقيقات گذشته نشان دهنده اين مطلب است که افراد در کارهايي که احتمال دريافت پاداش وجود دارد بيشتر مشارکت مي‌‌کنند. به همين خاطر توجه به سيستم‌هاي پاداش مؤثر و اقتضايي توسط سازمان در شکل دهي شهروندان خوب بسيار تأثيرگذار خواهد بود. بر اين اساس اکثر سازمانها براي تشويق رفتار شهروندي، پاداشهاي سالانه را به کارکناني مي‌‌دهند که تا حدي به انجام رفتارهاي فرانقش، تمايل داشته باشند نه افرادي که فقط داراي ويژگيهاي مثبت فردي هستند.

**4. سیستم های غیر رسمی**

علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمانی که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرايندهاي غير رسمي نيز وجود دارندکه سازمانها مي‌‌توانند با ايجاد آنها به توسعه و تقويت بيشتر رفتار شهروندی بپردازند.

برخي از روانشناسان اجتماعي معتقدند که فشارهاي اجتماعي و هنجارهاي گروهي غالباً تأثير بيشتري نسبت به رويه‌هاي رسمي بر رفتار فردي در سازمانها مي‌‌گذارند. به همين علت توسعه مکانيسم‌هاي غيررسمي مانند فرهنگ مشارکتي، يک رکن اساسي و محوري براي تقويت رفتار شهروندي در محيط کار است..