

# رفتار شهروندی سازمانی

مجتبی رفیعی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی

## مقدمه:

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) اولین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. بر اساس تعریف، رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از: «مجموعه ای از رفتارهای 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 می‌شوند.» بنابراین از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند.

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری، تسهیل شدن جریان کاری سازمان و برای کمک به همکار خود، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند.

این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تاکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

## ابعاد رفتار شهروندی

۱. وظیفه شناسی

۲. نوع دوستی

۳. فضیلت شهروندی (مدنی)

۴. جوانمردی

۵. احترام و تکریم

**بعد وظیفه شناسی** نمونه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار 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 نشان‌دهنده وظیفه شناسی بالای آنهاست.

دومین بُعد رفتار شهروندی یعنی **نوع دوستی** به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند.

بعد سوم رفتار شهروندی که **فضیلت مدنی** نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیتهای فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور الزامی نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. براین اساس **یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کند و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.**

**جوانمردی یا تحمل پذیری** چهارمین بُعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیتهای نامطلوب و نامساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند.

و آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان **احترام و تکریم** است. این بعد بیان کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند.

این مساله را باید بیان کرد که **هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند**، مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آنها، تاثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «**سرباز خوب**» بودن به «**هنر پیشه خوب**» برای سازمان تبدیل می‌شوند.

## **سیاستهای تشویق رفتار شهروندی**

تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد سیاستها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاستها و

راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می‌توان چند مورد از این اقدامات را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتار شهروندی مناسب‌اند.

## ۱. گزینش و استخدام

برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی‌شان بروز می‌دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. بر این اساس سازمانها باید فرایندهای جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کنند که افرادی با رفتار شهروندی متری جذب سازمان شوند. از میان ابزارهای انتخاب و گزینش کارکنان که ممکن است برای شناسایی شهروندان خوب سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، مصاحبه‌ها بهتر از بقیه ابزارها هستند. در انجام مصاحبه‌ها باید بیشتر بر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تأکید کرد تا احتمال انتخاب کارکنانی که برای بروز رفتار شهروندی مستعدترند، بیشتر شود. البته در فرایندهای گزینش و استخدام افراد، سازمانها باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که رفتارهای شهروندی نباید جایگزین عملکردهای سنتی شغل شوند. بر این اساس ویژگیهایی که به طور سنتی برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شود.

## ۲. آموزش و توسعه

برخی از سازمانها ممکن است به تنهایی به شناسایی شهروندان خوب و افرادی با رفتارهای شهروندی بالقوه، قادر نباشند و نتوانند به مقدار مورد نیاز، این افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها می‌توانند با اجرای طرحهای آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده بپردازند. استفاده از برنامه‌های آموزشی موجب تسهیل کمکه‌های بین فردی در میان کارکنان می‌شود. البته برای توسعه مهارتهای کارکنان، می‌توان از برنامه‌های آموزش میانی و چرخش شغلی نیز استفاده کرد.

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

## ۳. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات

سازمانها می‌توانند با ایجاد سیستم‌هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. تحقیقات گذشته نشان‌دهنده این مطلب است که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می‌کنند. به همین خاطر توجه به سیستم‌های پاداش مؤثر و اقتضایی توسط سازمان در شکل دهی

شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود. بر این اساس اکثر سازمانها برای تشویق رفتار شهروندی، پاداشهای سالانه را به کارکنانی می‌دهند که تا حدی به انجام رفتارهای فرانقش، تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگیهای مثبت فردی هستند.

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

در هر صورت سازمانها باید بدانند که برای تشویق و ترغیب رفتار شهروندی باید جهت‌گیری سیستم‌های پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار دهند نه سطح فردی، زیرا آنها با این کار به کارکنان نشان می‌دهند که برای کارهای گروهی که منافع آن به کل سازمان برمی‌گردد، ارزش بسیاری قائلند و به آن پاداش نیز می‌دهند.

#### ۴. سیستم‌های غیررسمی

علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرایندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمانها می‌توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار شهروندی بپردازند. برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه‌های رسمی بر رفتار فردی در سازمانها می‌گذارند. به همین علت توسعه مکانیسم‌های غیررسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است.

البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرایند جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می‌گیرند و دوره‌های آموزشی لازم را در این خصوص طی می‌کنند. پس توجه به امر جامعه‌پذیری در سازمان برای تقویت رفتار شهروندی نیز می‌تواند مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

باتوجه به مباحث طرح شده، به نظر می‌رسد که داشتن یک راهبرد برای تعریف رفتارهای شهروندی و مصداقهای آن در هر سازمان و سپس اجرای این راهبرد با اهرمهای ذکرشده در مقاله، می‌تواند سازمانها را در سوق دادن کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توأم با انجام وظایف عادی یاری کند.