



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2021 (Serial No. 38), Vol. 10, No. 2

## Escaping from the Dark Sides of OCB by Introducing Strategic Organizational Citizenship Behavior

**Fatemeh Malekshahi (Ph. D.)<sup>1</sup>**  
**Meysam Shafiee Roudposhti (Ph. D.)<sup>2</sup>**  
**Hasan Zareie Matin (Ph. D.)<sup>3</sup>**

### Abstract

The purpose of this study is to explain the model of strategic organizational citizenship behavior based on its dark sides. Therefore, it has been tried to help reduce the theoretical gap of organizational citizenship behavior by examining the dark sides of OCB and, by identifying them at different levels, the conceptual model of the identified harmful effects has been presented along with practical solutions for avoiding these dark sides. Thus, organizational citizenship behavior has been developed by introducing strategies based on the presented solutions. By doing so, a set of the existing body of knowledge was developed, which was considered as a fundamental research of a qualitative type. Therefore, a hybrid model was applied as a research strategy and a qualitative method of content analysis along with expert interviews were extracted the concepts and to modify the model. The findings present three categories of prescriptive strategies by the side of the main OCB model to avoid the dark sides that formed the concept of Strategic Organizational Citizenship Behavior or OCB+S.

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior; Dark Sides, Conceptual Development; Hybrid Model.*

- 
1. PhD of behavioral management, University of Tehran, College of Farabi, Faculty of Management and Accounting, Ghom, Iran (Corresponding Author), f.malekshahi@yahoo.com.
  2. Assistant Professor of Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Ghom, Iran.
  3. Professor of Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Ghom, Iran.



## گریز از جنبه‌های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی

فاطمه ملکشاهی\*، میثم شفیعی\*\*

حسن زارعی‌متین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۲/۲۲

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین الگوی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی مبتنی بر جنبه‌های تاریک آن است. لذا در این پژوهش سعی شده است ابتدا با بررسی جنبه‌های تاریک OCB، به کاهش خلأ نظری رفتار شهروندی سازمانی کمک شود و با شناسایی آنها در سطوح مختلف، مدلی مفهومی از آثار زیانبار شناسایی شده به همراه راهکارهای کاربردی جهت گریز از این جنبه‌های تاریک ارائه گردد و در مرحله آخر رفتار شهروندی سازمانی با معرفی راهبردهای مبتنی بر راهکارهای معرفی شده توسعه داده شود. بدین ترتیب، مجموعه دانسته‌های موجود توسعه داده شده و نوعی تحقیق بنیادی از نوع کیفی تلقی می‌شود. لذا جهت توسعه مفهوم از الگوی هیبرید به‌عنوان راهبرد انجام پژوهش و روش کیفی تحلیل مضمون به‌همراه مصاحبه‌های خبرگی جهت استخراج مفاهیم و تعدیل مدل استفاده شده است. نتایج این پژوهش ارائه سه دسته راهبرد تجویزی در کنار مدل اصلی OCB جهت گریز از جنبه‌های تاریک است که مفهوم رفتار شهروندی سازمانی راهبردی یا OCB+S را شکل می‌دهند.

**کلیدواژه:** رفتار شهروندی سازمانی؛ جنبه‌های تاریک؛ توسعه مفهوم؛ الگوی هیبرید.

\* دانشجوی دکترای مدیریت رفتاری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم ایران

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم ایران (نویسنده مسئول)

maysam.shafiee@ut.ac.ir

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم ایران

## مقدمه

پیچیدگی بالای فضای کاری عصر حاضر و درهم آمیختگی اقتصادها باعث به وجود آمدن شرایط بسیار رقابتی تری نسبت به گذشته شده است و باتوجه به روندهای فعلی در فضای کار، بروز صحیح رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان رفتاری فراتر از اهمیت روزافزونی را در افزایش بهره‌وری سازمانی ایفا خواهد نمود. بنابراین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به منظور سازگاری بیشتر کسب و کارها با محیط دائماً در حال تغییر کنونی، مفید فایده واقع می‌شود؛ لذا عرصه فعلی محیط کار فشار بیشتری را به کارکنان وارد می‌آورد و مهارت‌ها، توانایی‌ها و انرژی بیشتری مورد نیاز بوده تا کارکنان را قادر سازد به بقای خود در سازمان ادامه دهند؛ از این رو، چالش‌های بیشتری پیش روی کارکنان قرار می‌گیرد و عملاً پیش‌بینی بروز رفتارهای کاری و فراتر از آن، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شده است (اکامپو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

در این میان، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه رفتارهای کاری فراتر از جنبه‌ها و حوزه‌های مختلف در ادبیات مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزه محققان و فعالان اجرایی برای بررسی OCB عمدتاً به حجم بالایی از مطالعاتی مربوط است که براساس آنها، ارتباط بین OCB و مجموعه‌ای از دستاوردهای فردی و دستاوردهای سازمانی به اثبات رسیده است (پادساکف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). بر مبنای تعریف خود OCB، این مفهوم بر اثربخشی سازمانی متمرکز است و بیشتر پژوهش‌ها در این جهت کار شده است که چطور می‌توان OCB را افزایش داد و در همین راستا پیش‌نیازهای آن مورد مطالعه قرار گرفته است. ولی با جستجو در پژوهش‌های صورت گرفته مشاهده می‌شود مطالعات اندکی بر جنبه‌های تاریک آن متمرکز شده‌اند (اسپیتمولر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، لذا بررسی همه‌جانبه پیامدهای OCB از دید پژوهشگران مغفول مانده است (رئوف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ جین، کیکا و کوپر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). به علاوه با این تأکید مطالعات مبنی بر اثربخش بودن OCB، می‌باید جنبه‌های تاریک و پیامدهای منفی آن نیز مطالعه و ساختار بندی می‌شد (بولینو، ترنلی و نی‌هوف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). در این میان، تعدادی از پژوهشگران بر این جنبه‌های

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
2. Ocampo et al.
3. Podsakoff
4. Spitzmuller
5. Rauf
6. Jain, Giga & Cooper
7. Bolino, Turnley & Niehoff

منفی متمرکز شده‌اند و به مواردی از قبیل گرانباری نقش، استرس، تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی، تعارض کار - خانواده، جابه‌جایی و کاهش سلامت اشاره کرده‌اند (بولینو و ترنلی، ۲۰۰۵؛ بولینو، ترنلی، گیلسترپ و سوزو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ رثوف، ۲۰۱۳). لازم به ذکر است که مطالعات متمرکز بر جنبه‌های منفی OCB در مراحل اولیه بوده و در مقایسه با تحقیقات متمرکز بر جنبه‌های مثبت آن به بلوغ کافی نرسیده‌اند، لذا انجام پژوهش‌های ساختارمند و دقیق‌تر برای مطالعه این پدیده با تمرکز بر بسترهای تجربی و ادراکی مورد نیاز است (رثوف، ۲۰۱۶).

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در ایران در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌توان ادعا نمود که نگاه پژوهشگران داخلی به OCB به مانند اکثر محققان خارجی دیدگاهی صرفاً خطی و با دید مثبت می‌باشد. ولی باتوجه به وجود مصادیق مشترک میان نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با رفتارهای تاریک سازمانی با جنبه‌های تاریک OCB، باید اعتراف نمود که رفتارهای شهروندی سازمانی در ایران نیز دارای کژکارکردهایی هستند، به‌ویژه زمانی که با انگیزه‌های نوع‌دوستانه واقعی که از ارکان اصلی OCB است بروز نمی‌یابند. در رابطه با ناهنجاری‌های رفتاری در سازمان پژوهش‌های متعددی در کشور انجام گرفته است، لیکن در این مطالعات هریک از ناهنجاری‌های رفتاری چون رفتارهای ضدبهره‌ور، چاپلوسی، تملق، ریاکاری و غیره به‌طور جدا و به‌عنوان رفتارهای تاریک سازمانی (فروزنده و توکلی، ۱۳۹۷) بحث شده است و یا در طبقه رفتارهای سیاسی آمده‌اند. برای مثال اشراگ و امیری (۱۳۹۷) در پژوهش خود به‌طور مبسوط به علل و عوامل بروز رفتارهای ریاکارانه، چاپلوسی و تملق پرداخته‌اند و یکی از انگیزه‌های این گونه رفتارها را مدیریت برداشت یا سیگنالینگ دانسته‌اند که از نظر بولینو (۲۰۰۸) از جنبه‌های تاریک OCB محسوب می‌شود و کارکنان با انگیزه مدیریت تصویر یا برداشت، در OCB درگیر می‌شوند و از این طریق می‌توانند به اهداف غیراصیل خود همچون کسب امتیاز بیشتر در ارزیابی‌های عملکرد نائل آیند (هوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

از معدود مطالعات انجام‌شده داخلی در این زمینه مطالعه ملک‌شاهی و همکاران (۱۳۹۸) است که در این پژوهش جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی در قالب مدل مفهومی ارائه شده است. لذا این مطالعه بر آن است با رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد الگوی هیبرید به بررسی

1. Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo

2. Hui

جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و پس از شناسایی آنها و معرفی راهکارهای خروج از این جنبه‌های تاریک، خود سازه OCB را به گونه‌ای توسعه دهد تا بدان وسیله راهبردهای خروج از این جنبه‌های تاریک را معرفی نماید. لذا مقاله درصدد پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

سؤال اول پژوهش: جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی و راهکارهای خروج از آن کدامند؟

سؤال دوم: الگوی توسعه یافته رفتار شهروندی سازمانی شامل چه سازه‌ای است؟

### ابهامات وارد بر OCB از دید ادبیات پژوهش

اگرچه تصویر کلی از رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات علمی، تصویری با پیامدهای مثبت فردی و سازمانی است، اما اخیراً تمرکز تحقیقات به سمت بررسی آثار منفی OCB بر کارکنان و سازمان تغییر کرده است. در این مطالعات آمده است که بروز روزانه رفتارهای شهروندی سازمانی، همچنان که تأثیرات مثبت روان‌شناختی فردی و بین فردی و اثرات سازمانی بسیاری داراست، لیکن می‌تواند پیامدهای منفی در سطوح یادشده نیز داشته باشد که تکرار روزانه این پیامدهای منفی در طول زندگی کاری فرد آسیب‌زا خواهد بود (کوپمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

از شاخص‌ترین مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است، مطالعات بولینو و همکارانش است که از سال ۲۰۱۳ تمرکز خود را از جنبه‌های روشن و مثبت OCB به نتایج دیگری که ممکن است بروز این رفتارها در پی داشته باشند، معطوف داشته‌اند. برای مثال ممکن است اثرات مضر و آسیب‌زننده OCB در بلندمدت بر عملکرد و بازده کاری فرد به نسبت سایرین بیشتر باشد (برگرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ رپ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ رایبن و همکاران، ۲۰۱۳)؛ لذا رقابت جریان‌های مطالعاتی جدید به سمت بررسی کشمکش و تضاد موجود در ادبیات OCB با این سؤال که OCB خوب است یا بد؟ سوق داده شده است و برخی نیز با تعدیل این سؤال پیشنهاد داده‌اند که پرسش این گونه مطرح شود که OCB برای چه کسانی خوب است و برای چه افرادی بد، و چرا؟ (بولینو، ۲۰۱۳؛ کوپمن و همکاران، ۲۰۱۵). بدین منظور، با توجه به ماهیت مداوم، پویا و وابسته به زمان رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌باید بر نتایج و پیامدهای فردی روزمره برای

1. Koopman  
2. Bergeron  
3. Rapp

شخص درگیر تمرکز شود (بولینو و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعاتی که بر سطح بین‌فردی پیامدهای منفی OCB تمرکز داشته‌اند و مواردی از جنبه‌های تاریک را گزارش کرده‌اند به‌طور خلاصه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. جنبه‌های تاریک و هزینه‌های فردی و حرفه‌ای OCB

| مطالعه  | سازه مورد بررسی  | پیامدها   |
|---|--|---|
| (برنز <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ رپ <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ رابین و همکاران، ۲۰۱۳).                                | نگاه سوداگرانه به وظایف کاری   | چنین سوداگری‌هایی بر رفاه و بهزیستی فرد در زمینه‌های کاری اثرگذار است، بنابراین توجه هم‌زمان به مزایا و اشکالات روزانه OCB اهمیت پیدا می‌کند.   |
| (بولینو، ترنلی و نیهوف، ۲۰۰۴)   | انگیزه‌های خودمراقبتی (مانند مدیریت برداشت)؛ انگیزه‌های مادی‌تر (مانند خستگی از وظایف درون‌نقشی)؛ نیروهای منفی (مثل عصبانیت و نارضایتی از زندگی خصوصی) | فرض می‌کند که شهروندی می‌تواند اثرات منفی بر عملکرد سازمانی بگذارد، به‌خصوص هنگامی که رفتارهای شهروندی سازمانی با کیفیت پایین انجام می‌شوند و یا به‌جای وظایف اصلی نقش کاری صورت می‌گیرند. همچنین احتمال ابهام نقش، گرانباری بیش از اندازه نقش، استرس شغلی و تعارض کار و خانواده وجود دارد.   |
| سالمون و داج، (۲۰۰۶)؛ ون داین و الیس <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، ویگودا گدوت <sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و (۲۰۰۷)، بولینو و همکاران (۲۰۰۷) | رفتار شهروندی اجباری؛ و تحمیل OCB به‌عنوان جزئی از وظایف سازمان  | رفتارهای شهروندی فزاینده، شرایط را برای کارکنانی که صادقانه و با انگیزه‌های ارزشی و اصیل از وظیفه شغلی‌شان فاصله می‌گیرند سخت خواهد کرد و می‌تواند به ایجاد رقابت و اصطکاک میان کارکنانی که تنها می‌خواهند به‌عنوان کارمند متعهد دیده و شناخته شوند بی‌انجامد. همچنین کندشدن فعالیت‌ها و فرسودگی شغلی؛ استرس شغلی؛ رفتارهای سهل‌انگارانه؛ ترک شغل از دیگر جنبه‌های تاریک عنوان شده است. |

1. Barnes
2. Rapp
3. Van Dyne & Ellis
4. Vigoda-Gadot

| پیامدها  | سازه مورد بررسی                          | مطالعه  |
|--|--|---|
| به دلیل اینکه OCB فعالیتی وابسته به زمان است، زمان فرد درگیر در OCB یک منبع مهم تلقی می‌شود که هنگام بروز این رفتارها، فرد آن را در اختیار دیگران قرار می‌دهد و افرادی که بین انجام کار خود و کمک به دیگران در حال سبک و سنگین کردن هستند، اغلب دچار کمبود وقت می‌باشند.                           | کمبود وقت                                | بولینو و همکاران (۲۰۱۲)،<br>مولر و کمدر <sup>۱</sup> (۲۰۱۱) |
| محدودیت در منابع زمان و انرژی و مشارکت در این رفتارها باعث کاهش عملکرد و الزامات نقش شده و به وجه حرفه‌ای افراد درگیر آسیب می‌رساند؛ مخصوصاً در سازمان‌هایی که به نتایج عملکردی پاداش داده می‌شود، زیرا این کارکنان از نظر زمان و انرژی دچار چالش شده و تبعات شغلی مضری برای آنها وجود خواهد داشت. | آسیب به وجه حرفه‌ای                      | برگرون (۲۰۰۷)   |
| وقتی میزان وابستگی متقابل کار کم باشد، سطح بالا یا پایین OCB به عملکرد گروه آسیب می‌رساند.   | وابستگی متقابل وظایف<br>گروهی و بروز OCB | باچراج و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)                        |
| رابطه منفی بین کمک به همکاران با عملکرد واحد کاری وجود دارد.   | عرف و هنجار متقابل                       | پادساکف و مکنزی<br>(۱۹۹۴)                                   |

## روش پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر از طریق استخراج جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی از دل ادبیات پژوهش و ارائه راهکارهای این جنبه‌های تاریک سعی در توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) داشته است، بدین جهت مجموعه دانسته‌های موجود را توسعه داده و نوعی تحقیق بنیادی تلقی می‌شود و به منظور توسعه مفهوم از الگو هیبرید استفاده شده است. مدل هیبرید یکی از روش‌های مفهوم‌پردازی، تکامل مفهوم و توسعه نظریه به‌شمار می‌رود و می‌توان از این روش در جهت رفع ابهام در مفاهیم استفاده نمود، مفهوم را دریافت و زمینه موجود را مورد بررسی قرار داد. به این ترتیب مفاهیمی که کاربرد زیادی دارند پالایش می‌شوند (راجر و نالف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). این مدل از سه مرحله نظری<sup>۴</sup>، کار در

1. Mueller & Kamdar
2. Bachrach et al.
3. Rodgers & Knafel
4. Theoretical phase

عرصه<sup>۱</sup> و تحلیل نهایی<sup>۲</sup> تشکیل شده است (صلصالی و همکاران، ۲۰۰۷؛ والکر و اونت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵):

مرحله نظری - هدف اصلی مرحله نظری، ایجاد و تکامل زمینه‌ای مناسب جهت تحلیل عمیق و در صورت لزوم تعریف مجدد مفهوم در مراحل بعد می‌باشد. در پایان این مرحله، محقق تعریف عملیاتی را برای مرحله کار در عرصه مشخص می‌نماید.

مرحله کار در عرصه اهداف مرحله کار در عرصه تقویت و پالایش مفهوم شکل گرفته در مرحله اول است و از نظر زمانی با مرحله اول همپوشانی دارد و روی جزء تجربی فرایند تأکید دارد و به منظور تحلیل کامل تر مفهوم موردنظر از روش جمع‌آوری کیفی داده‌ها استفاده می‌شود.

مرحله تحلیل نهایی، شامل ادغام نتایج تحلیل نظری با نتایج کسب‌شده از مرحله کار در عرصه و مصاحبه‌های انجام‌شده می‌باشد. در این مرحله محقق از جزئیات عرصه واقعی عقب رفته و مجدداً یافته‌ها را با توجه به تمرکز اولیه بررسی می‌کند و به نوعی تلفیقی از یافته‌های نظری و تجربی به منظور تعیین خصیصه‌های معرف مفهوم تکمیل می‌شود.

## یافته‌ها

### مرحله نظری

در مرحله نظری جهت استخراج داده‌های کیفی، متون مرتبط انتخاب و استخراج اطلاعات از آنها درباره مقوله جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی اقدام شد و مدل جنبه‌های تاریک رفتاری شهروندی ملک‌شاهی و همکاران (۱۳۹۸) پس از تعدیل مبنای این مرحله از پژوهش قرار گرفت. سپس با بررسی مجدد متون، راهکارهایی که در مطالعات جهت گریز از ابهامات OCB ارائه شده بود، با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون استخراج شد. نتایج این مرحله در جدول (۲) آورده شده است.

---

1. Field work phase  
2. Final analytical phase  
3. Walker & Avant



جدول ۲. پیشنهادهای گریز از جنبه‌های تاریک OCB مستخرج از متون منتخب

| ردیف | کدها / پیشنهادها   | منبع  |
|------|--|---|
| ۱    | افزایش سطح خودکنترلی و اختیار کارکنان در تصمیم‌گیری  | بولینو و همکاران (۲۰۱۲)                                   |
| ۲    | آموزش و تبیین مفهوم درک عدالت در روابط بین‌فردی و سازمانی  | سسن <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)                                   |
| ۳    | آموزش کار گروهی برای کاهش تنبلی اجتماعی و ایجاد گروه‌هایی با عملکرد بالا   | سسن (۲۰۱۴)  |
| ۴    | حمایت سازمان از کارکنان برای انتخاب بهترین راه برای بروز سطوح بالای OCB  | رئوف (۲۰۱۳)؛ هاروی، بولینو و کلمن <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)     |
| ۵    | کنترل و بازبینی هنجارها و فرهنگ سازمان   | پرلو و ویکس <sup>۳</sup> (۲۰۲)                            |
| ۶    | شناسایی هنجارها، سیاست‌ها و نگرش و رفتار مدیریت  | سامچ و دراج زاهاوی <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)                    |
| ۷    | اهمیت مطالعه فرهنگ ملی و ارتباط مستقیم و معنی‌دار آن با فرهنگ سازمانی در چگونگی درگیر شدن و درک رفتارهای شهروندی سازمانی | عبدالله (۱۹۹۲)؛ ناصرالدین و همکاران (۲۰۰۳)                |
| ۸    | عدم اجبار به نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی  | بولینو و همکاران (۲۰۱۲)؛ رئوف (۲۰۱۳)                      |
| ۹    | بررسی زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی افراد که نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی عملکرد شغلی آنها دارد                        | بولینو و همکاران (۲۰۱۲)                                   |
| ۱۰   | ایجاد کمیته سلامت و ایمنی رفتاری در سازمان برای بررسی رفتاری سازمان و مدیریت رفتارها                                     | هاروی و همکاران (۲۰۱۸)                                    |
| ۱۱   | کاهش سطح ابهام در شغل  | یان <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷)؛ هاروی و همکاران (۲۰۱۸) |
| ۱۲   | چک‌لیست بررسی وضعیت سازمان برای به‌کارگیری مناسب‌ترین سطح از OCB   | هاروی و همکاران (۲۰۱۸)                                    |
| ۱۳   | از بین بردن زمینه‌های بی‌عدالتی در سازمان با توجه به نوع ادراک کارکنان   | بولینو و همکاران (۲۰۱۲)                                   |
| ۱۴   | نوع و سطح ارتباطی مدیران و رهبران سازمان با کارکنان  | ناصرالدین و همکاران (۲۰۰۳)                                |
| ۱۵   | آگاه‌سازی و حمایت سازمان از کارکنان برای انتخاب بهترین راه برای بروز سطوح بالای OCB                                      | هاروی و همکاران (۲۰۱۸)                                    |

1. Şesen
2. Harvey, Bolino, & Kelemen
3. Perlow & Weeks
4. Somech & Drach-Zahavy
5. Yun

### مرحله کار در عرصه

در این مرحله پژوهش، ۱۰ نفر خبرگان با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند و جهت مصاحبه‌های خبرگی به ایشان مراجعه شد (جدول ۳). در مرحله نخست از ایشان خواسته شد که جنبه‌های تاریک احصاشده را مورد ارزیابی قرار دهند که در این مرحله تنها دو مورد از گویه‌ها تعدیل شد. در ادامه جهت تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، مرحله دوم مصاحبه‌ها با مراجعه به خبرگان جهت طراحی و اعتباریابی مدل انجام گرفت. در این مرحله چارچوب مفهومی پیشنهادی تدوین و با نظر خبرگان پس از سه مرحله انجام تعديلات لازم تائید شد. بدین ترتیب که پس از دسته‌بندی کدها، مفهوم شکل گرفت. مفاهیم به دست آمده در واقع به مؤلفه‌ها یا اجزای تشکیل دهنده الگوی جنبه‌های تاریک OCB اشاره دارند. در مرحله بعد مؤلفه‌هایی که به یک مقوله مشترک اشاره داشتند در کنار هم قرار گرفته که این امر نیز به ایجاد چهار بعد اصلی جنبه‌های تاریک OCB منتج شد (جدول ۴).

در ادامه و در راستای تکمیل بررسی سؤال اول پژوهش، مجدداً به خبرگان منتخب مراجعه شد و طی ۱۲ جلسه مصاحبه، تعدیل و تکمیل راهکارهای پیشنهادی صورت گرفت. در نتیجه به همراه تعدیل ۱۵ راهکار احصاشده در مرحله نظری، نه پیشنهاد برون‌رفت از این جنبه‌های تاریک نیز از طرف خبرگان مطرح شد و در مجموع ۲۱ راهکار نهایی معرفی و در ادامه به منظور ارائه الگوی گریز از جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی، ماتریسی تهیه شد که ردیف‌های آن شامل مفاهیم یا تم‌های الگوی جنبه‌های تاریک OCB بوده و ستون‌های متناظر هر یک از تم‌ها نیز راهکارهای پیشنهادی استخراج شده برای گریز از این جنبه‌های تاریک است. این ماتریس‌ها در جلسات مصاحبه با خبرگان در اختیار ایشان قرار داده شد و درخواست شد که مرتبط‌ترین راهکار با هر یک از مفاهیم مدل جنبه‌های تاریک را در خانه متناظر علامت‌گذاری نمایند. نتیجه متناظرسازی و فرایندهای انجام شده در جدول (۵) آمده است.

### جدول ۳. مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده جهت طراحی و اعتباریابی مدل

|                 |  |
|-----------------|--|
| تعداد خبرگان    | ۱۰ نفر (۸ تن از اساتید در طراحی مدل و ۴ نفر در جلسات اعتباریابی مدل شرکت داشتند) |
| تعداد مصاحبه‌ها | ۱۴ مصاحبه  |
| طول مدت مصاحبه  | بین ۱۵ الی ۱۲۰ دقیقه   |
| مکان            | پردیس فارابی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران                         |
| سابقه کاری      | ۳ الی ۳۰ سال به بالا   |
| رشته و تخصص     | مدیریت رفتار سازمانی، منابع انسانی، ارتباطات انسانی، روش تحقیق، روان‌شناسی       |
| نوع خبرگان      | ۲ نفر استاد، ۲ نفر دانشیار، ۴ نفر استادیار دانشگاه                               |
| جنسیت           | ۸ نفر آقا و دو نفر خانم  |

جدول ۴. راهکارهای متناظر با هریک از مفاهیم جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی

| راهکارهای گریز از جنبه‌های تاریک متناظر با هریک از مفاهیم  | مدل جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی |   |   |
|--|--|---|---|
|  | مقوله‌ها                                 | مفاهیم  | کد  |
| ایجاد کمیته سلامت و ایمنی رفتاری در اعمال رهبری تحول‌گرا در سازمان   | کاهش سرعت فرایندها                       | عملکرد پایین  | عملکرد پایین  |
|  |  | انجام کار با تأخیر و یا عدم انجام کار                           | انجام کار با تأخیر و یا عدم انجام کار                           |
|  |  | رفتارهای ناکارآمد   | رفتارهای ناکارآمد   |
| شناسایی رفتارهای مسبب استرس در فرد بررسی نوع ادراک کارکنان از مفهوم نوع و سطح ارتباطی مدیران و رهبران  | بروز رفتارهای مخرب سازمانی               | تحریف نظام‌های ارزیابی عملکرد                                   | تحریف نظام‌های ارزیابی عملکرد                                   |
|  |  | افزایش جابه‌جایی و ترک کار                                      | افزایش جابه‌جایی و ترک کار                                      |
|  |  | پیشرفت سازمانی کند  | پیشرفت سازمانی کند  |
| کاهش سطح ابهام در شغل و شفافیت در تجزیه و تحلیل جامعی از شغل‌های سازمانی تهیه چک‌لیست بررسی وضعیت کارکنان  | نتیجه منفی بر مقولات سازمانی             | تعهد سازمانی پایین  | تعهد سازمانی پایین  |
|  |  | کاهش عدالت سازمانی  | کاهش عدالت سازمانی  |
|  |  | آسیب درون‌نقشی  | آسیب درون‌نقشی  |
| حمایت سازمان از کارکنان برای انتخاب بهترین راه برای بروز سطوح بالای OCB  | اختلال در ایفای نقش شغلی                 | ابهام و تعارض در نقش  | ابهام و تعارض در نقش  |
|  |  | رفتارهای کاری منفی  | رفتارهای کاری منفی  |
|  |  | تأثیرات مضر و آسیب‌زننده به نقش و از بین رفتن استانداردهای کاری | تأثیرات مضر و آسیب‌زننده به نقش و از بین رفتن استانداردهای کاری |
| آگاه‌نمودن کارکنان از پیامدهای رفتارهای آگاه‌نمودن کارکنان از منابع موجود و  | اختلال در بازده نقش                      | نارضایتی  | نارضایتی  |
|  |  | احساس نابرابری گروهی  | احساس نابرابری گروهی  |
|  |  | نامیدی و رنجش   | نامیدی و رنجش   |
| مطالعه فرهنگ ملی و ارتباط مستقیم و بررسی زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی عدم اجبار به نمایش رفتارهای شهروندی                                       | بروز احساس و ادراک منفی                  | تنش‌های بین‌فردی، تعارض و خشم بین                               | تنش‌های بین‌فردی، تعارض و خشم بین                               |
|  |  | بروز رفتار شهروندی اجباری                                       | بروز رفتار شهروندی اجباری                                       |
|  |  | شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی                                      | شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی                                      |
| کنترل و بازبینی هنجارها و فرهنگ سازمان بررسی هنجارها، سیاست‌ها، نگرش و رفتار ریشه‌یابی رفتارهای ضد بهره‌ور و اندازه‌گیری آنها با هدف شناسایی موارد | بروز رفتارهای منفی                       | تنبلی اجتماعی   | تنبلی اجتماعی   |
|  |  | پنهان‌شدن فرد و توانمندی وی پشت                                 | پنهان‌شدن فرد و توانمندی وی پشت                                 |
|  |  | احساس نابرابری و بی‌انصافی فردی                                 | احساس نابرابری و بی‌انصافی فردی                                 |
| آموزش و تبیین مفهوم درک عدالت در روابط بین فردی و سازمانی  | تأثیرات ادراکی و روانی بر فرد            | خودارزیابی منفی   | خودارزیابی منفی   |
|  |  | تراکم و حجم کاری بالا   | تراکم و حجم کاری بالا   |
|  |  |   |   |

| راهکارهای گریز از جنبه‌های تاریک متناظر با هریک از مفاهیم   | مدل جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی |                            |  |
|---|--|----------------------------|--|
|   | مقوله‌ها                                 | مفاهیم                     | کد   |
| افزایش سطح خود کنترلی و اختیار کارکنان در تصمیم‌گیری  |  |                            | استرس شغلی   |
|   |  |                            | فروسودگی شغلی  |
| آموزش کار گروهی برای کاهش تنبلی آموزش کارکنان برای ارتقای مهارت‌های کاری لازم برای انجام سطوح بالایی از |  | تأثیر بر سلامت و رفاه فردی | تعارض کار- خانواده (مزاحمت شرایط تضاد با زمان استراحت در شغل |
|   |  |                            | جابه‌جایی اولویت‌های فرد                                     |

### مرحله تحلیل نهایی از مدل هیبرید

در این مرحله، تعاریف و مفاهیم و مدل‌های احصاشده حاصل از دو مرحله قبلی در هم ادغام شده و در نهایت یک تعریف جامع و کامل که دربرگیرنده تمام خصوصیات ارائه‌شده در مراحل قبل است، اراده می‌شود. در این راستا و در ادامه پاسخ به پرسش دوم پژوهش با مراجعه مجدد به خبرگان و انجام مصاحبه‌های خبرگی، از ایشان خواسته شد که نظر خود را در رابطه با مدل طراحی شده اولیه ارائه دهند. مجموعاً پس از ۱۴ جلسه مصاحبه و فرایند رفت و برگشتی انجام مصاحبه‌ها و اعمال نظرات خبرگی و رسیدن به توافق و اجماع در نظرات با تأیید نهایی خبرگان مدل تکمیل و تأیید شد که فرایند تکمیل مدل در این دور از مصاحبه‌های انجام‌شده براساس نظر ایسنر (۱۹۹۱) و سندولسکی و همکاران (۲۰۰۷) نشان از اعتبار مدل طراحی شده بر مبنای روش اعتبار و فاقی مذاکره شده<sup>۱</sup> دارد، زیرا از نظر این دو محقق هدف از انجام مصاحبه‌ها رسیدن به اجماع از طریق قانع کردن دیگر اعضای تیم تحقیق و یا قانع شدن برای رهاکردن ایده‌هایی که دیگر آزمون‌پذیر نیستند، می‌باشد؛ ذات این نوع از اعتبار رسیدن به وفاق است (محمدپور، ۱۳۹۷). لذا در این فرایند راهکارهای گریز از جنبه‌های تاریک OCB با بررسی‌های چندباره و پس از سه مرحله تعدیل کلی در قالب سه دسته کلی راهبردها طبقه‌بندی و نهایتاً مفهوم توسعه یافته از رفتار شهروندی سازمانی ارائه شد. بدین ترتیب در مصاحبه‌های خبرگی ابتدا با نگاهی کلی به راهکارهای استخراج‌شده، مشخص شد که جنس این راهکارها از نوع راهبردهای تجویزی هستند، در نتیجه راهکارها در سه دسته راهبرد کلی آگاه‌سازی، اجرایی و نظارتی تقسیم‌بندی شدند. در بعد راهبرد آگاه‌سازی، راهکارهای

1. Imperial Validity

استخراج شده از ادبیات و مصاحبه‌ها در دو مفهوم تحلیل فردی و تحلیل سازمانی طبقه‌بندی شدند. به همین ترتیب در بعد اجرایی، راهکارهای استخراج شده در سه سطح فرایندی، ساختاری و سطح فردی جانمایی شدند. در بعد نظارتی نیز دو نوع نظارت فردی و سازمانی به‌عنوان مفاهیم این بعد در نظر گرفته شد و راهکارهای احصا شده در این دو مفهوم جای گرفتند. در جدول (۵) الگوی احصا شده با ذکر راهکارها آورده شده است و شکل (۱) مدل نهایی پژوهش را با نام اختصاری OCB+S به تصویر می‌کشد. علت این نام‌گذاری از آن روست که در این مطالعه پس از احصای مدل جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی، خلأ این جنبه‌های تاریک نشان داد که برای کاهش این اثرات نیاز به راهبردهایی است که در کنار سازه OCB بروز کنند؛ لذا یک مدل رفتار شهروندی سازمانی راهبرد محور معرفی شد که در شکل (۱) به تصویر آمده است.

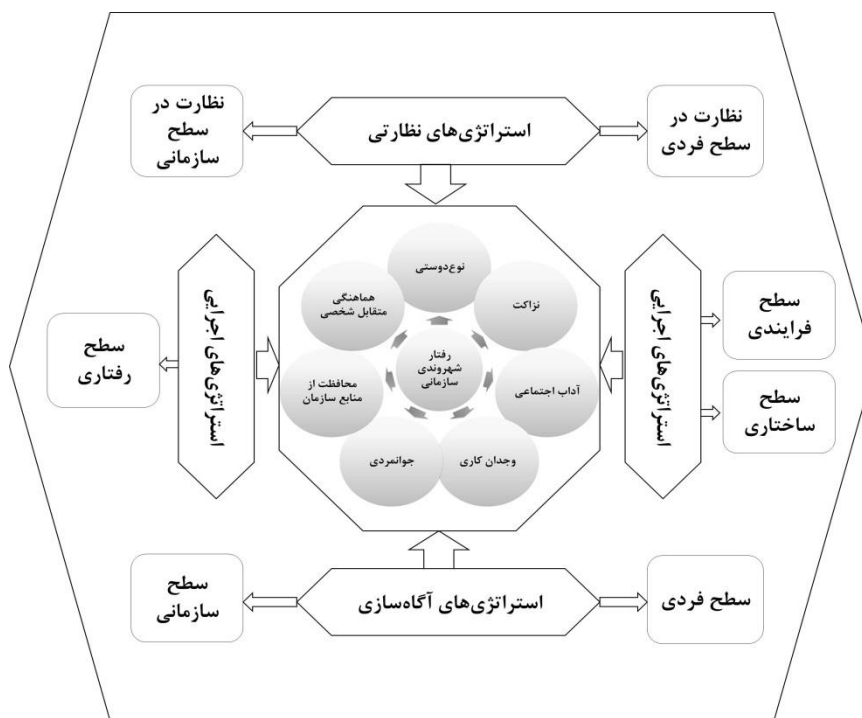
جدول ۵. الگوی راهبردهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی OCB+S

| مقولات           | مفاهیم        | کدها   |
|------------------|---------------|--|
| راهبرد آگاه‌سازی | تحلیل فردی    | تبیین پیامدهای رفتارهای منفی و ضد شهروندی برای کارکنان   |
|                  |               | آگاه‌نمودن کارکنان از منابع موجود و در دسترس سازمان  |
|                  |               | بررسی زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی افراد با هدف تعیین چگونگی عملکرد شغلی آنها                 |
|                  | تحلیل سازمانی | آموزش و تبیین مفهوم درک عدالت در روابط بین فردی و سازمانی  |
|                  |               | مطالعه فرهنگ ملی و ارتباط مستقیم و معنی‌دار آن با فرهنگ سازمانی در چگونگی درک و درگیر شدن در OCB |
|                  |               | بررسی نوع ادراک کارکنان از مفهوم عدالت و از بین بردن زمینه‌های بی‌عدالتی در سازمان با توجه به آن |
| راهبرد اجرایی    | سطح فرایندی   | آموزش کارکنان برای ارتقای مهارت‌های کاری لازم برای انجام سطوح بالایی از OCB                      |
|                  |               | کاهش سطح ابهام در شغل و شفافیت در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی                                    |
|                  | سطح ساختاری   | تجزیه و تحلیل جامعی از شغل‌های سازمانی جهت انتخاب بهترین سطح بروز OCB                            |
|                  |               | نوع و سطح ارتباطی مدیران و رهبران سازمان با کارکنان  |
|                  |               | تهیه چک‌لیست بررسی وضعیت کارکنان برای به کارگیری مناسب‌ترین سطح بروز OCB                         |
|                  |               | ایجاد کمیته سلامت و ایمنی رفتاری در سازمان   |

1.

گریز از جنبه‌های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی (ملکشاهی و همکاران)

|   |               |               |
|---|---------------|---------------|
| آموزش کار گروهی برای کاهش تنبلی اجتماعی و ایجاد گروه‌هایی با عملکرد بالا                          | سطح رفتاری    | راهبرد نظارتی |
| شناسایی رفتارهای و موقعیت‌های استرس‌زا برای فرد در مجموعه OCB                                     |               |               |
| اعمال رهبری تحول‌گرا در سازمان  |               |               |
| افزایش سطح خود کنترلی و اختیار کارکنان در تصمیم‌گیری  | نظارت فردی    | راهبرد نظارتی |
| حمایت سازمان از کارکنان برای انتخاب بهترین راه برای بروز سطوح بالای OCB                           |               |               |
| عدم اجبار به نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی   | نظارت سازمانی | راهبرد نظارتی |
| کنترل و بازبینی هنجارها و فرهنگ سازمان  |               |               |
| بررسی هنجارها، سیاست‌ها، نگرش و رفتار مدیریت  |               |               |
| ریشه‌یابی رفتارهای ضد بهره‌ور و اندازه‌گیری آنها با هدف شناسایی موارد ناشی از به‌کارگیری منفی OCB |               |               |



شکل ۱. الگوی نهایی رفتار شهروندی سازمانی توسعه یافته OCB+S

## بحث و بررسی نتایج

هدف غایی از انجام این پژوهش که مبتنی بر راهبرد الگوی هیبرید انجام شده است، تبیین الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر جنبه‌های تاریک آن است. لذا در این پژوهش سعی شد تا ابتدا با بررسی جنبه‌های تاریک OCB، خلأ نظری رفتار شهروندی سازمانی رفع شده و با شناسایی این اثرات و جنبه‌های منفی و تاریک OCB در سطوح مختلف، و ارائه مدلی مفهومی از آثار زیانبار و خلأهای شناسایی شده و راهکارهای کاربردی مربوطه به ریشه‌یابی علل و عوامل بروز این جنبه‌های تاریک پرداخته شود و در آخر، رفتار شهروندی سازمانی را با معرفی راهبردهای مبتنی بر راهکارهای معرفی شده توسعه دهد.

## بحث و بررسی مراحل اول و دوم از الگوی هیبرید

نتایج مرحله اول و دوم الگوی هیبرید در راستای استخراج کدهای مربوط به جنبه‌های تاریک OCB و ترسیم ساختار اولیه آن، استخراج و تعدیل و تأیید مدل ملک‌شاهی و همکاران (۱۳۹۸) با چهار مقوله اصلی سازمانی، شغلی، اجتماعی، و فردی است.

در مقوله سازمانی تم‌ها یا مفاهیم شامل کاهش سرعت فرایندها، رفتارهای آشکار مخرب سازمانی، و نتیجه منفی بر مقولات سازمانی است. مقوله شغلی نیز مفاهیم اختلال در ایفای نقش شغلی و اختلال در بازده نقش را شامل می‌شود. در مقوله اجتماعی دو مفهوم بروز احساس و ادراکات منفی و بروز رفتارهای منفی در نظر گرفته شد و در مقوله فردی مفاهیم تاثیرات ادراکی و روانی بر فرد و تأثیر بر سلامتی و کاهش رفاه فردی معین شد.

در ادامه روند پژوهش پس از آسیب‌شناسی OCB و استخراج راهکارهای گریز از جنبه‌های تاریک آن و تعدیل و تکمیل آنها توسط خبرگان منتخب در مجموع ۲۱ راهکار نهایی معرفی و سپس با نظر خبرگان متناظرسازی این راهکارها با مفاهیم مدل جنبه‌های تاریک انجام شد.

## راهکارهای متناظر با بعد فردی جنبه‌های تاریک OCB

بعد فردی از جنبه‌ها تاریک رفتار شهروندی سازمانی به تأثیراتی که بروز OCB بر ادراک و روان فرد و نیز اثر آن بر سلامتی و کاهش رفاه شخص می‌گذارد، اشاره دارد. از این‌رو، راهکار پیشنهادی به

توانمندسازی در سطح فرد و گروه اشاره دارد که این توانمندسازی را می‌توان از طریق آموزش‌های رفتارشناختی چون تحلیل رفتار متقابل و دوره‌های روان‌شناختی مربوطه پیاده‌سازی نمود. این راهکارها اشاره به درک کارمند از خود و سطح برخورداری از توانایی انجام مجموعه‌ای مختلف از وظایف دارد که ورای الزامات فنی تعریف شده نقش شغلی قرار می‌گیرد. در اینجا با توجه به مطالعات پیشین باید در نظر داشت که در گیرشدن زیاد در الزامات وظیفه‌ای و فراوظیفه‌ای برخی خطرات روان‌شناختی خاصی را برای فرد به همراه دارد (دومینگوئز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). برای مثال، به عقیده‌ی چن و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، افرادی با اعتمادبهنفس بیشتر و اطمینان به مهارت‌ها و قابلیت‌های خویش قادرند بیش از بقیه نتایج موفقیت‌آمیز کسب کنند و ممکن است با ریسک بیش‌فعالی روبه‌رو شوند.

### راهکارهای متناظر با بعد شغلی جنبه‌های تاریک OCB

بعد شغلی جنبه‌ها تاریک رفتار شهروندی سازمانی به اختلال‌هایی که بروز OCB در فرایند ایفای نقش شغلی و نیز در بازده و خروجی نقش و کار ایجاد می‌کند، اشاره دارد. لذا راهکار آگاه‌نمودن به دو صورت درونی، به معنای بازنمایی پیامدهای رفتار فردی و نیز کمک و حمایت در انتخاب نوع بروز OCB به افراد؛ و بیرونی به مفهوم آگاه‌نمودن کارکنان از منابع موجود و دردسترس سازمان و تبیین سیاست‌ها و روندهای سازمان می‌باشد.

در راهکار آگاه‌سازی درونی و در کنار بازنمایی پیامدهای رفتار فردی، شناساندن محدودیت‌های فردی افراد به آنها نیز یکی از موارد آگاه‌سازی تلقی می‌شود که طی آن افراد با شناخت ویژگی‌های شخصیتی خود و پذیرش محدودیت‌های شخصی و کاری خود می‌توانند به بروز آگاهانه رفتارهای شهروندی سازمانی در موقعیت‌های مختلف پردازند.

در راهکار آگاه‌سازی بیرونی، بحث شفافیت در روندهای سازمانی، منابع سازمانی و ارتباطات سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. امروزه در محیط رقابتی کسب و کار، کارکنان یکی از منابع مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. بنابراین، پژوهشگران، رویه‌های منابع انسانی را به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده OCB

1. Dominguez  
2. Chen and Chang



تعریف نموده‌اند. برای مثال، شاول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) عملکرد عالی سازمانی را به نحوه انجام الزامات درون‌نقش و فرانش توسط کارکنان مربوط دانسته‌اند. در همین راستا، بسیاری از مطالعات قوی و متقن انجام شده، رویه‌های منابع انسانی را عاملی اساسی و مهم در این زمینه دانسته‌اند؛ چراکه به کارکنان نشان می‌دهند که سازمان برای آنها ارزش قائل است، بنابراین، کارکنان خود را موظف به انجام وظایف و منفعت‌رسانی به سازمان می‌دانند (اورگان و همکاران، ۲۰۰۶، سان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، فو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از این رو اتخاذ شیوه‌های کارآمد رویه‌های منابع انسانی، راه را برای بروز صحیح OCB در کارکنان باز می‌کند (مختار و همکاران، ۲۰۱۲).

### راهکارهای متناظر با بعد اجتماعی جنبه‌های تاریک OCB

بعد اجتماعی از مدل جنبه‌ها تاریک رفتار شهروندی سازمانی به احساسات و ادراکات منفی که در فرد و گروه ایجاد می‌شود و نیز بروز رفتارهای منفی فردی و گروهی اشاره دارد. لذا راهکار پیشنهادی احصا شده اصلاح شکاف‌های فرهنگی است که در سطوح مختلفی مانند سازمانی، فراسازمانی و فردی قابل بررسی می‌باشد. توجه به این نکته ضروری است که فرهنگ سازمان مبتنی‌توری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حدود مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می‌شود (هچ، ترجمه دانایی‌فرد، ۱۳۸۹). لذا هر سازمان جنبه‌هایی از فرهنگ‌های ملی، منطقه‌ای، صنعتی، شغلی و حرفه‌ای را که در آن فعالیت می‌کند، به‌نمایش می‌گذارد و تا حدودی براساس فرایندهای فرهنگی تثبیت شده توسط تعدادی از بازیگران محیطی شکل می‌گیرد (صادقی مال‌امیری، ۱۳۸۹). بنابراین، اهمیت بررسی شکاف‌های موجود واضح و روشن است.

### راهکارهای متناظر با بعد سازمانی

بعد سازمانی مدل جنبه‌ها تاریک رفتار شهروندی سازمانی به کاهش سرعت فرایندها، بروز رفتارهای مخرب سازمانی و نتیجه منفی بر مقولات سازمانی که به نتیجه معکوس مقولاتی چون پیشرفت، تعهد و عدالت سازمانی می‌انجامد، اشاره دارد.

1. Shaw  
2. Sun  
3. Fu

از راهکارهای پیشنهادی برای این بعد ایجاد کمیته سلامت و ایمنی رفتاری در سازمان به منظور رصد جهت‌گیری‌های رفتاری سازمان، مدیریت رفتارها و عوامل رفتاری مرتبط با محیط کار، آموزش، توسعه و تشویق، حفظ و ارتقای سلامت رفتاری سازمان، و به‌خصوص در زمینه به‌کارگیری صحیح رفتار شهروندی سازمانی و بالابردن ارتقای سطح اعمال این نوع رفتارها در جهت مثبت و نیز تهیه چک‌لیست بررسی وضعیت سازمان برای به‌کارگیری مناسب‌ترین سطح از OCB پیشنهاد شده است. همچنین اعمال رهبری تحول‌گرا در سازمان نیز از دیگر راهکارهای برون‌رفت از جنبه‌های تاریک این بخش است. این مقوله طی مطالعات گسترده‌ای مورد تأیید قرار گرفته است و یکی از عوامل مهم مرتبط با عملکرد فرانش و OCB محسوب می‌شود. مطابق دیدگاه پادسکاف و همکاران (۲۰۰۰) و وگا-وازکز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، رهبری تحول‌گرا به میزان تأثیر رهبر بر کارکنان در الهام‌بخشی برای انجام فعالیت‌های و رای انتظار اشاره دارد. این مفهوم از مطالعه گرینلیف<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) استخراج شده است که رهبران به منزله الگوهای نقش تلقی می‌شوند. لذا کارکنان با توجه به الگوهای نقش یعنی رهبران، OCB را بروز می‌دهند و انتظار دارند که الگوهای نقش نیز همین عمل را انجام دهند. در این راستا، شفافیت در اهداف و نیات رهبر، اصلی‌ترین رکن در ترغیب کارکنان به OCB است (شجاعی و خلیل، ۱۳۹۴). بنابراین؛ پیشنهاد می‌شود که جلسات غیررسمی بین مدیران با کارکنان و یا جلسات پرسش و پاسخگویی به ابهامات و سؤالات کارکنان به صورت دوره‌ای برگزار شود.

راهکارهای دیگر این بخش به شناسایی رفتارهایی در مجموعه OCB که ممکن است باعث ایجاد استرس در فرد شوند؛ از بین بردن زمینه‌های بی‌عدالتی در سازمان با توجه به نوع ادراک کارکنان از مفهوم عدالت و بی‌عدالتی که از نظر بالدوین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) آن را عمدتاً مفهومی غیرعینی دانسته که مؤلفه‌های اساسی خود را از ساختار اجتماعی می‌گیرد و اهمیت درک و احساس کارکنان توسط مدیران و رهبران سازمان است. لذا با توجه به این راهکارها نیاز است که سازوکارهایی توسط کارشناسان بخش منابع انسانی جهت تعیین معیارهایی برای جلوگیری از تحت فشار قراردادن کارکنان در انجام رفتارهای فرانش و نیز بازگذاشتن دست سرپرستان در ارزیابی‌های عملکرد و اختصاص فرم‌هایی جهت تعیین سطح درگیر شدن

1. Vega-Vazquez  
2. Greenleaf  
3. Baldwin

در رفتارهای فرانقش و OCB، جدا از فرم‌های ارزیابی عملکرد شغلی و تکمیل و بررسی آن در فواصل زمانی معین و بررسی‌های دوره‌ای این فرم‌ها به خصوص پیش و پس از زمان‌های ارزیابی عملکرد شغلی، پیشنهاد می‌شود.

گاهی نیز فرد با انگیزه اصیل و تنها با هدف کمک، درگیر OCB می‌شود و در این راه هزینه شخصی زیادی نیز متحمل می‌شود، ولی از دید دیگر کارکنان یا مدیران به داشتن انگیزه‌های سوء، متهم شده و ارزش کارش تقلیل می‌یابد و دچار بی‌انگیزگی شده و احتمالاً احساس بی‌عدالتی در ابعاد مختلف آن را داشته باشد (بولینو، ۱۹۹۹؛ وس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ و وگنر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

همچنین واضح است که نگرش‌های سرپرستان نیز در نحوه پاسخگویی به رفتارهای شهروندی تأثیر می‌گذارد و ممکن است این نگرش‌ها تعیین کنند که کدام‌یک از رفتارهای شهروندی سازمانی اجرا شده، در رتبه‌بندی‌ها و پاداش‌های عملکرد تأثیرگذار است (آلن و راش، ۱۹۹۸). لذا بررسی نوع نگرش به رفتارهای فرانقش و همچنین انگیزه‌های اصیل یا دیگر انگیزه‌های بروز این رفتارها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا این‌گونه می‌توان استنباط کرد که انگیزه‌های اصیل کارکنان برای انجام این رفتار احتمالاً کیفیت رفتارهای شهروندی سازمانی را تعیین می‌کند.

از دیگر موضوعاتی که در این مقوله می‌توان به آن اشاره نمود، بحث مدیریت برداشت است که خود آگاه یا ناخودآگاه توسط کارکنانی با انگیزه‌های غیراصیل، مبنایی برای درگیر شدن در OCB است و در تصویرسازی ذهنی در همکاران و مدیران سازمان تأثیر بالایی دارد. از نگاه انگیزه‌های خود خدمات‌رسانی<sup>۳</sup>، کارکنان در OCB مشارکت می‌کنند تا روی مدیران سازمان تأثیر مثبت بجا بگذارند و پاداش و تأیید بیشتری را کسب کنند. مدیریت تصویر و برداشت، می‌تواند منابع فرد را از بین ببرد. بنابراین، افراد در برابر رفتارهای غیراخلاقی در آینده آسیب‌پذیر خواهند بود (بولینو و کلوتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). لذا می‌باید به اینکه چرا و در چه موقعیت‌هایی نوع خاصی از OCB احتمالاً با هدف مدیریت برداشت انجام می‌شوند، تمرکز شود.

در سطح فرایندی نیز کاهش سطح ابهام در شغل، تجزیه و تحلیل جامعی از شغل‌های سازمانی جهت

1. Vohs  
2. Wagner  
3. Self-serving motives  
4. Bolino and Klotz

انتخاب بهترین سطح OCB به عنوان راهکارهای پیشنهادی عنوان شده‌اند. به وسیله این بررسی‌ها می‌توان به ظرفیت هر نوعی از شغل و شرایط کاری برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی که باعث بهبود عملکرد فرد، گروه و سازمان می‌شود، دست یافت؛ زیرا همان‌طور که پیش‌تر نیز با استناد به مطالعات گذشته بحث شد، بروز OCB در مشاغلی با گروه‌های کاری با پیوستگی پایین موجب کاهش عملکرد گروه خواهد شد (باچراچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در این راستا با توجه به نیاز به مطالعات دقیق‌تر پیشنهاد می‌شود رابطه عملکرد گروه و جنبه‌های تاریک OCB در مطالعات آتی مورد بررسی قرار گیرد.

### بحث و بررسی نتایج مرحله تحلیل نهایی الگوی هیبرید

پس از طی مراحل پیشین، نوبت به مرحله سوم مدل هیبرید می‌رسد. این مرحله شامل ادغام نتایج تحلیل نظری با نتایج کسب‌شده از مشاهدات تجربی و گزارش یافته‌ها می‌باشد (والکر و اونت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در این راستا می‌توان این‌گونه بیان داشت که راهکارهای احصاشده به‌عنوان کدهایی هستند که هنگام ساماندهی آنها این مهم استنباط می‌شود که خلأ اصلی در بحث OCB نداشتن راهبرد مشخص برای پیشرفتن به سوی بروز صحیح این رفتارها در سازمان‌هاست.

در این راستا سه راهبرد کلی آگاه‌سازی، اجرایی و نظارتی شکل گرفت. بدین ترتیب برای پیاده‌سازی OCB با کیفیت و کاهش جنبه‌های تاریک آن ابتدا رفتارهای مجموعه OCB و زمینه‌ها و پیامدهای آن برای کارکنان تبیین می‌شود. سپس اجرای این رفتارها در سطوح فرایندی، ساختاری و رفتاری سازمان تسهیل می‌شوند. بدین ترتیب که شناخت نوع گروه‌های کاری فعال در سازمان و تعیین سبک رهبری متناسب با آن برای مدیران و نیز اعضای گروه، در تصمیم‌گیری برای بروز رفتارهای درون‌نقشی و فرانقشی مؤثر است و در مرحله سوم به وسیله راهبردهای نظارتی در دو سطح فردی و سازمانی بروز جنبه‌های تاریک OCB در سازمان کاهش یابند.

در نهایت رفتارهای شهروندی سازمانی راهبردی (OCB+S) بدین صورت تعریف می‌شود: رفتارهای فردی، اختیاری و آگاهانه که به‌طور مستقیم و صریح با سامانه‌های پاداش سازمانی و سامانه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده است و در صورت مدیریت راهبرد محور بروز آنها و کاهش اثر مدیریت

1. Bachrach  
2. Walker & Avant

برداشت و سیگنالینگ، تناسب زمان و مکان بروز آنها و نظارت بر چگونگی درگیر شدن افراد در آن می‌توانند اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی داشته باشند.

همچنین لازم به ذکر است در این پژوهش به توسعه OCB اقدام شده و بازمهندسی مدل اصلی رفتارهای شهروندی سازمانی انجام نشده است. در نتیجه مفهوم هسته‌ای OCB همراه با ابعادش حفظ و راهبردهای احصاشده به آن اضافه شد و در نهایت الگوی  $OCB + S$  به عنوان الگوی توسعه یافته رفتار شهروندی سازمانی معرفی شد که S نماد راهبردهایی است که به منظور کاهش جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی به این مفهوم اضافه شده‌اند.

## منابع

- اشگرف، رضا و اهیری، علیقی (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۶، شماره دوم: ۳۰۵-۳۲۵.
- صلصالی، مهوش؛ فخر موحدی، علی و محمدپور، علی (۱۳۸۵)، *اصول و روش‌های تکامل مفهوم*، تهران: نشر و تبلیغ بشری، تحفه.
- فروزنده جونقانی، ریحانه و توکلی، عبدالله (۱۳۹۷)، بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع)، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال هفتم، شماره ۲.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷)، *ضدروش؛ زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*، قم: نشر لوگوس، چاپ دوم.
- ملک‌شاهی، فاطمه؛ فرهنگ، علی‌اکبر؛ شفیع رودپشتی، میثم و زارعی متین، حسن (۱۳۹۸)، توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه‌های تاریک آن، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره هشتم، شماره اول: ۲۶-۱.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1396-1405.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Wagner, D. T., DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Schwind, K. M. (2008). Harmful help: The costs of backing-up behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 93, 529-539.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizens at what cost?. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1078-1095.
- Bolino M. C., Klotz A. C., Turnley W. H., & Harvey J., (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559.
- Bolino MC., Hsiung H., Harvey J., & LePine JA. (2015). Well, I'm tired of tryin'! Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *J Appl Psychol*, 100, 56-74.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors??. *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 126-139.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Re-examining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**, 14, 229-246.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. **Journal of Organizational Behavior**, 31 (6), 835- 855.
- Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: a practices-resources-uses-performance approach. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 65 (3), 240-257.
- Harvey J., Bolino M. C., & Kelemen T.k. (2018). extra Mile 100k Different at the start Of the newMillennium?. **Personnel and Human resources Management**, 36, 51-110
- Hui C, Lam SS,& Law KK (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment. **J Appl Psychol**, 85, 822-828.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2011). Social Power as a Means of Increasing Personal and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Management and Organization**, (3), 413-432.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2015). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. **Academy of Management Journal**, AMJ-2014-0262.R
- Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. **Journal of Applied Psychology**, 96, 263-276.
- Ocampo L., Acedillo V., Bacunador A. M., Balo C. C., Lagdameo Y. J., & Tupa N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. [www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm)
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.
- Perlow, L., & Weeks, J. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 345-361.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 94, 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, 31, 351-363.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. **Journal of Applied Psychology**, 98, 668-677.
- Rauf, F. H. (2017). Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Criticalreview of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Business and Management Review**, 4 (2), 60-77
- Rauf, F. H. A. (2013). The role work family conflict self-efficacy on the negative effect of organizational citizenship behavior. **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, 3 (1), 49-54.

- Rodgers BL., & Knafel KA. (2000). Concept development in nursing: Foundations, techniques, and applications. **2nd ed. Philadelphia: W.B. Saunders**, 130-149.
- ŞEŞEN, H., SORAN, S., & CAYMAZ, E. (2014). Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Testing a Model between OCB, Social Loafing, and Organizational Commitment. **International Journal of Business and Social Science**, 5 (5).
- Shaw, J.D., Dineen, B.R., Fang, R., & Vellella, R.F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. **Academy of Management Journal**, 52 (5), 1016-1033.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Organizational citizenship behavior and employee's strain: Examining the buffering effects of leader support and participation in decision making. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22 (2), 138-149.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). **Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network**. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 106–123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). High performance human resource management practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. **Academy of Management Journal**, 50 (3), 558-577.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: **A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over fulfillment of obligations**. In J. A.M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 181–205). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 36, 77–93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal of Business and Psychology**, 21(3), 377-405
- Walker LO. & Avant KC. (2005). Strategies for theory construction in nursing. **4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal**; P.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. **Journal of Applied Psychology**, 92, 745–756.