

نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان*

حمید زارع^۱

چکیده

در این نوشتار «نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان» مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای پی بردن به نقش رفتار شهروندی در عملکرد سازمان نخست باید مشخص گردد که مفهوم رفتار شهروندی چگونه در دنیای بیرونی شکل می‌گیرد، به عبارت دیگر باید دید که شاخص‌های عملیاتی آن چه هستند؟ سپس باید چگونگی ارتباط رفتار با عملکرد تبیین گردد. پس در این نوشتار، رفتار شهروندی تعریف و تبیین خواهد شد و با ارائه الگویی، نحوه ارتباط رفتار شهروندی و عملکرد را تشریح خواهیم کرد. درباره موضوع مورد بحث این مقاله، مباحث نظری بسیار کمی در زبان فارسی وجود دارد. به همین جهت برای پر کردن خلاء تئوریکی ناشی از آن، تمرکز نوشتار ما بیشتر بر ادبیات موضوع است و با استفاده از متغیرهای ارائه شده، در فرصتی دیگر مطالعات میدانی آن ارائه خواهد شد.

واژگان کلیدی

رفتار شهروندی^۲، عملکرد سازمانی^۳، سرمایه اجتماعی^۴

* تاریخ دریافت ۸۳/۱۱/۱ تاریخ پذیرش ۸۳/۱۲/۵

۱. دانشجوی مقطع دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

- 2 . Citizenship behavior
- 3 . Organizational Performance
- 4 . Social Capital

مقدمه

شهروندان به عنوان افرادی که تشکیل دهنده اجتماعات مختلف بشری هستند، هر چند در سالهایی نه چندان دور مورد بی‌توجهی و بی‌مهری حاکمان و مدیران بودند، امروزه کانون توجه همه کسانی هستند که می‌خواهند به نحوی در زندگی انسان نقش داشته باشند. قدرتمندان برای مشروعیت خود محتاج رأی شهروندان‌اند، بازرگانان، تجار، صاحبان صنایع، نویسندگان، روزنامه‌نگاران و به طور کلی همه تولیدگران حاضر در صحنه زندگی بشر، نیازمند توجه به دغدغه‌های ذهنی و مطالبات شهروندان هستند. 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 (الوانی و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۲۹۵). ولی در وضعیت امروزی، این سیاست جهانی شده است و همه دولت‌ها برای حفظ ثبات و تحقق اهداف خود، شهروندان را در رأس امور می‌بینند. توجه به شهروندان نه تنها در حوزه سیاست و مدیریت با اهمیت تلقی شده است بلکه در سایر حوزه‌های مختلف علمی نیز، به شهروندان توجهی جدی شده است. به عنوان مثال حقوقدانان تلاش گسترده‌ای را در وضع قوانینی جهت حفظ حقوق شهروندی مبذول داشته‌اند و در تعریف حقوق شهروندی گفته‌اند: حقوق شهروندی بهتر است که تکالیف و وظایف دولت در برابر اعضایش نامیده شود. این حقوق محدودیتهای معینی را بر قدرت حاکمیت دولت تحمیل می‌کند (بارباlet، جی، ام^۱، ترجمه کارگزاری، ۱۳۸۳، ص ۱۳۴). آرجریس^۲ 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 ارزشی 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

1 . Barbalet, J.M

2 . Argyris

اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی با مردم با انسانیت رفتار می‌کنند و به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش روند و سعی بر آن است که به کار حالت هیجان‌انگیز و مبارزه جویانه ببخشند. (هرسی و بلانچارد^۱، ۱۹۸۸، ص ۵۹). پس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک بیشتر شده است. البته صدها سال پیش امام علی(ع) در مرامنامه مدیریتی خود، خطاب به یکی از والیان بر رعایت حقوق شهروندی و توجه به آنان، تاکید می‌نماید و می‌فرماید: و اشعر قلبک الرحمه للرعیه، و المحبه لهم، واللطف بهم و لا تکنن علیهم سبعا ضارياً تغتمم اکلهم، فانهم صنفان: اما اخ لك فی الدین، او نظیر لك فی الخلق (نهج البلاغه: نامه ۵۳)، یعنی: دلت را پر از رحمت به فرمانبران (شهروندان) کن، محبت و لطف را از آنان دریغ ندار، مبادا هرگز چونان حیوان درنده باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، چونکه آنان دو گروه هستند: یا برادر دینی تو هستند و یا در خلقت و آفرینش همانند تو هستند (پس در هر حال باید به آنان توجه داشته باشی).

بنابراین آشکار است که شهروندان در دنیای امروز از منابع بسیار مهم سازمان محسوب می‌گردند و رفتار آنها برای مدیران، بسیار با اهمیت تلقی می‌گردد و از این رو است که محققین بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته‌اند.

رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

از انسان بعنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند به طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند.

بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از بعد علمی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند که رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگیهای وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که افراد

خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت کننده و الهام بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند (مارک، سی، بالینو^۱ و دیگران، ۲۰۰۲، ص ۵۰۵)

گراهام^۲ (۱۹۹۱) با بکار بردن دیدگاه تئوریک خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، مطرح می‌کند که ما سه نوع رفتار شهروندی داریم:

۱ - «اطاعت»^۳: این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی را توصیف می‌کند.

۲ - «وفاداری»^۴: میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را توضیح می‌دهد.

۳ - «مشارکت»^۵: میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می‌کند. در کار تجربی وان داینی^۵، گراهام و داین سچ^۶ (۱۹۹۴) نشان داده شده که مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

الف) مشارکت اجتماعی^۷: درگیر بودن فعال کارکنان را در امور شرکت و مشارکت در فعالیتهای اجتماعی در سازمان را توصیف می‌کند (مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).

ب) مشارکت حمایتی^۸: میل کارکنان به بحث چالش و برانگیز بودن برای بهبود سازمان بوسیله پیشنهاد دادن، ابداع و تشویق دیگر کارکنان به بیان آزادانه عقاندهان را توصیف می‌کند.

1 . Mark C. bolino

2 Graham

3 . obedience

4 . Loyalty

5 . Van Dyne

6 . Dienesch

7 . Social participation

8 . advocacy participation

ج) مشارکت عملی^۱ (وظیفه‌ای): مشارکت کارکنان را که فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می‌کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیروقت برای اتمام پروژه‌های مهم و ...)

بنابراین از افراد به عنوان شهروند سازمانی رفتارهای خاصی ناشی می‌شود که محققان برخی از آنها را شناسایی کرده‌اند که در اینجا به آنها اشاره گردید. البته ممکن است در تحقیقات دیگری، برخی دیگر از رفتارهای شهروندی مورد شناسایی قرار گیرند و به علاقمندان این موضوع ارائه گردند. ما در حال حاضر از همین رفتارهایی که تا به حال مورد نظر محققان بوده است، بحث می‌کنیم.

رفتار شهروندی و تاثیرش بر عملکرد سازمانی

در مطالعات اولیه‌ای که در این زمینه انجام شده بود، محققان دریافته بودند که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارند. کارام بایا^۲ (۱۹۸۹) در اولین مطالعه‌ای که در این زمینه انجام داد، دریافت که کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند. همچنین در یک بررسی از رستورانهای ارائه غذاهای آماده، والز و نی هاف^۳ (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی گوناگونی با حداقل برخی از شاخصهای عملکرد سازمانی ارتباط دارند. بالاخره کیز^۴ (۲۰۰۱) در یک مطالعه طولانی دریافت که رفتارهای شهروندی به طور معناداری با اثربخشی سازمانی در یک نمونه ۲۸ تایی از رستورانها مرتبط است.

1 . functional participation

2 . Karambaya

3 . Walz and niehoff

4 . Koys

از این مطالعات معلوم می‌گردد که رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد. برخی از محققان مطرح کرده‌اند که رفتارهای شهروندی، عملکرد سازمانی را به وسیله «گریس کاری»^۱ ماشین اجتماعی سازمانها تسهیل می‌کند (بارمن و موتوایدلو^۲، ۱۹۹۳، اسمیت^۳، ۱۹۸۳). برخی دیگر از محققان (به عنوان مثال: ارگان^۴، ۱۹۸۸، پادساک آف و مک کنزی^۵، ۱۹۹۷)، موارد خاصی را برشمرده‌اند که در آنها رفتارهای شهروندی بطور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار داده‌اند:

۱ - رفتار شهروندی ممکن است همکاری^۶ یا بهره‌وری مدیریتی^۷ را افزایش دهد.

۲ - رفتار شهروندی باعث آزادی منابع برای اهداف پربارتری می‌گردد.

۳ - رفتار شهروندی نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای تنها وظیفه حفظ و نگهداری^۸ کاهش می‌دهد (یعنی برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجراء وظایف روزمره و حفظ وضعیت فعلی، نیازی به صرف هزینه و تخصیص منابع کمیاب نداریم چونکه رفتارهای شهروندی، سازمان را از صرف این هزینه‌ها بی‌نیاز می‌کند).

۴ - رفتار شهروندی احتمالاً، هماهنگی فعالیتها را بین اعضاء تیمی و در میان گروههای کاری تسهیل می‌نماید.

۵ - رفتار شهروندی ممکن است سازمانها را قادر سازد تا بوسیله خوشایندتر کردن محیط کاری^۹، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ نماید.

-
- 1 . Lubricating
 - 2 . borman and motowidlo
 - 3 . Smith
 - 4 . Organ
 - 5 . Podsakoff and mackenzi
 - 6 . Coworker
 - 7 . Managerial Productivity
 - 8 . Purely maintenance Functions
 - 9 . More pleasant Place

- ۶ - رفتار شهروندی بوسیله کاهش تغییر پذیری در عملکرد واحد کاری، ثبات عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.
- ۷ - رفتار شهروندی ممکن است توانایی سازمان در تطبیق با تغییر محیطی را افزایش دهد.

چگونه رفتار شهروندی بر عملکرد سازمان تاثیر گذار می‌شود؟

هر چند در تحقیقاتی که در سطور قبل به آن اشاره رفت، اعتقاد بر این بود که رفتار شهروندی به طور مستقیم عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، اما به نظر می‌آید رفتار شهروندی باعث شکل‌گیری چیزی در سازمان می‌گردد که آن چیز به طور مستقیم عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. آری، رفتار شهروندی شکل دهنده «سرمایه اجتماعی» است و سرمایه اجتماعی همانند شکل‌های دیگر سرمایه (مثل منابع فیزیکی یا انسانی)، یک دارایی با ارزش است که عملکرد سازمان را ارتقاء می‌دهد.

سرمایه اجتماعی یک مزیت رقابتی^۱

در تعریف سرمایه اجتماعی گفته‌اند که منابعی هستند که در یک ساختار اجتماعی قرار دارند و در دسترس می‌باشند (لین^۲، ۲۰۰۱، ص ۲۹)، پس سرمایه اجتماعی از روابط میان افراد، سازمانها و جوامع یا اجتماعات ناشی می‌شود. منابع فیزیکی از راه تأمین ابزار یا ماشین آلات فراهم می‌گردند و سرمایه انسانی به وسیله آموزش، تحصیل یا تجربه به دست می‌آید و سرمایه اجتماعی به وسیله وجود روابط نزدیک میان فردی بین افراد سازمانی شکل می‌گیرد (کلمن^۳، ۱۹۸۸، لین، ۲۰۰۱). سازمانی که دارای سرمایه اجتماعی باشد، از یک مزیت رقابتی بهره‌مند خواهد شد که می‌تواند باعث پیشی گرفتن

1 . competitive advantage

2 . Lin

3 . Coleman

از سایر رقیبان باشد. این ادعا بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت^۱، مطرح می‌شود که سازمانهایی را موفق می‌داند که دارای منابع یا تواناییهای بی‌نظیری باشند که موجب مزیت آنان بر رقیبانشان گردد. این منابع وقتی کمیاب^۲، بی‌مانند^۳ و غیرقابل جایگزین^۴ باشند از ارزشمندی^۵ بیشتری برخوردار خواهند بود (بارنی^۶، ۱۹۸۶، ۱۹۹۱).

ابعاد^۷ سرمایه اجتماعی

ناهاپیت و گوشال^۸ (۱۹۹۸) مطرح می‌کنند که سرمایه اجتماعی دارای سه بعد است:

- ۱ - بعد ساختاری^۹
- ۲ - بعد ارتباطی^{۱۰}
- ۳ - بعد شناختی^{۱۱}

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی:

بعد ساختاری شامل میزان ارتباط افراد در یک سازمان می‌شود. الگوی کلی ارتباطات که در همه سازمانها قابل مشاهده است، نشانگر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی است. این مفهوم در سه شاخص قابل سنجش است:

- ۱ - پیوندهای شبکه‌ای^{۱۲} که حاکی از ارتباطات گسترده بین اعضاء سازمان است. این ارتباطات تاثیر معناداری بر گردش اطلاعات، یادگیری سازمانی و اجرای فعالیتهای سازمان دارند.

-
- 1 . the resource – based view of the firm
 - 2 . rare
 - 3 . inimitable
 - 4 . nonsubstitutable
 - 5 . valuable
 - 6 . Barney
 - 7 . dimensions
 - 8 . Nahapiet and Ghoshal
 - 9 . structural dimension
 - 10 . relational dimension
 - 11 . cognitive dimension
 - 12 . Network ties

۲ - پیکربندی پیوندهای ارتباطی^۱ که حاکی از رسمی یا غیر رسمی بودن و متمرکز یا غیر متمرکز بودن ارتباطات است.

۳ - متناسب‌سازی شبکه ارتباطی^۲ که با میزان سهولت و روانی جابجایی ارتباطات مرتبط است.

بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی:

بعد ارتباطی به ماهیت همبستگی بین افراد در یک سازمان مربوط می‌شود (آیا همکاران یکدیگر را دوست دارند؟ به هم اعتماد می‌کنند؟ آیا یکدیگر را همسان و برابر می‌دانند؟). تحقیقات نشان می‌دهد که گروه‌های کاری که اعضای آن یکدیگر را دوست داشته باشند، ممکن است انعطاف بیشتری داشته باشند، بهتر قادر به تطبیق با محیط متغیر باشند و بهتر بتوانند خود را با عملکرد بالاتر تطبیق دهند.

مطابق مطالعاتی که انجام گرفته است، هر چه سطح اعتماد در ارتباطات میان فردی بیشتر باشد، ابتکار کارکنان افزایش می‌یابد، کار تیمی قوت می‌یابد و عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد (بوتی^۳، ۲۰۰۰، جونز و جورج^۴، ۱۹۹۸). همچنین مطالعات پیشین نشان می‌دهد که سطح هویت گروهی به طور مثبتی با ارتباطات و همکاری در گروهها و میزان علاقه و دل‌واپسی که برای فعالیتها و نتایج گروهی نشان داده می‌شود، مرتبط است (کمپین، پیپر و مدسکر^۵، ۱۹۹۶، کرامر، بریور و هانا^۶، ۱۹۹۶، ویت و ویلک^۷، ۱۹۹۲).

-
- 1 . configuration of ties
 - 2 . Network appropriability
 - 3 . Bouty
 - 4 . Jones and Gorge
 - 5 . Campion, papper and Medsker
 - 6 . Kramer, Brewer and Hanna
 - 7 . Wit and wilke

پس معلوم گردید که بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی در شاخص‌های دوستی، اعتماد و هویت، نشان داده می‌شود.

بعد شناختی سرمایه اجتماعی

بعد شناختی به میزانی که کارکنان در یک شبکه اجتماعی، فهم یا دیدگاه مشترکی را با هم دارند مربوط می‌شود. بر طبق تحقیق ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) درک و فهم دوجانبه در میان کارکنان از طریق وجود یک زبان مشترک و از طریق مبادله حکایت‌های مشترک بدست می‌آید. جایی که زبان مشترک و داستان‌های مشترک هر دو موجود باشند، کارکنان آسانتر می‌توانند مسائل را به بحث بگذارند، ایده‌ها را به یکدیگر منتقل کنند، دانش خود را با دیگران تسهیم و تقسیم کنند و کمک موثرتری را به یکدیگر داشته باشند (کلی ماسکی و محامد^۱، ۱۹۹۴، ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸).

داشتن زبان مشترک باعث می‌گردد تا با سهولت بیشتر، اطلاعات در میان کارکنان رد و بدل شود. همچنین سطح بالای سرمایه اجتماعی شناختی به کارکنان دیدگاه مشترکی می‌دهد که آنان را قادر می‌سازد تا حوادث را به شیوه‌هایی همسان ادراک و تفسیر کنند (بولند و تنکاسی^۲، ۱۹۹۵، ناهریا^۳، ۱۹۹۲).

داستان‌های مشترک، افسانه‌ها، قصه‌ها و استعاره‌هایی هستند که اعضاء سازمانی را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. این حکایتها به افراد سازمانی در تفسیر و درک تجربیاتشان در شیوه‌ای مشترک کمک می‌کند. با وجود زبان و حکایت‌های مشترک، قدرت پیش‌بینی و پیشگونی کارکنان از اعمال همکاران افزایش می‌یابد و شماری از رفتارهای غیر منتظره که بوسیله اعضاء سازمانی بروز می‌یابد، کاهش پیدا می‌کند.

1. K.Llimoski and mohammed

2 . Boland and Tenkasi

3 . Nohria

اطاعت از قوانین^۱، مقررات^۲ و رویه‌ها^۳ باعث می‌گردد تا رفتار سازمانی قابل پیش‌بینی گردد و به وسیله آن عدم اطمینان کاهش می‌یابد (کتر و کان^۴، ۱۹۷۸). بنابراین وقتی کارکنان بتوانند اعمال یکدیگر را پیش‌بینی نمایند، احتمالاً بیشتر به همدیگر اعتماد می‌کنند. پس کارکنانی که مطیع هستند باید بوسیله همکارانشان قابل اعتمادتر دیده شوند.

مطالعات انجام شده همچنین نشان می‌دهد که اطاعت باید درجه دوستی بین کارکنان را هم افزایش دهد. به عنوان مثال تحقیق روانشناسانه اجتماعی درباره هم‌رنگی^۵ نشان داده است که افراد مطیع معمولاً دوست‌داشتنی‌تر از افرادی هستند که کژرو^۶ یا نافرمان^۷ می‌باشند (اسکاچر^۸، ۱۹۵۱). مشارکت و وظیفه‌ای که بر سرمایه اجتماعی تاثیر مثبت دارد عبارت است از رفتاری که فرد در اجراء یک شغل به بیش از الزامات و وظیفه‌ای عمل کند. این گونه رفتارها احتمالاً کمتر در گیر تماسهای مستقیم با دیگر افراد است. در مطالعه رفتار شهروندی در گروههای کاری دانش‌آموزی، نگوین^۹ و سیرز^{۱۰} (۲۰۰۰) دریافتند که افراد وقتی هم تیمی‌هایشان مایلند که فعالیتهای مرتبط با وظیفه‌اشان را در سطحی خیلی بالا اجرا کنند، خیلی زیاد خشنود می‌گردند و احتمالاً بیشتر آنها از عضو بودنشان در تیم لذت می‌برند. افرادی که به بیش از الزامات نقش، انجام وظیفه می‌کنند بیشتر مورد اعتماد همکاران واقع می‌شوند و خیلی محتمل است که کارمندان خود را با

-
1. rules
 2. regulations
 3. procedures
 4. Katz and Kahn
 5. Conformity
 6. deviant
 7. noncomplacant
 8. schachter
 9. Nguyen
 10. seers

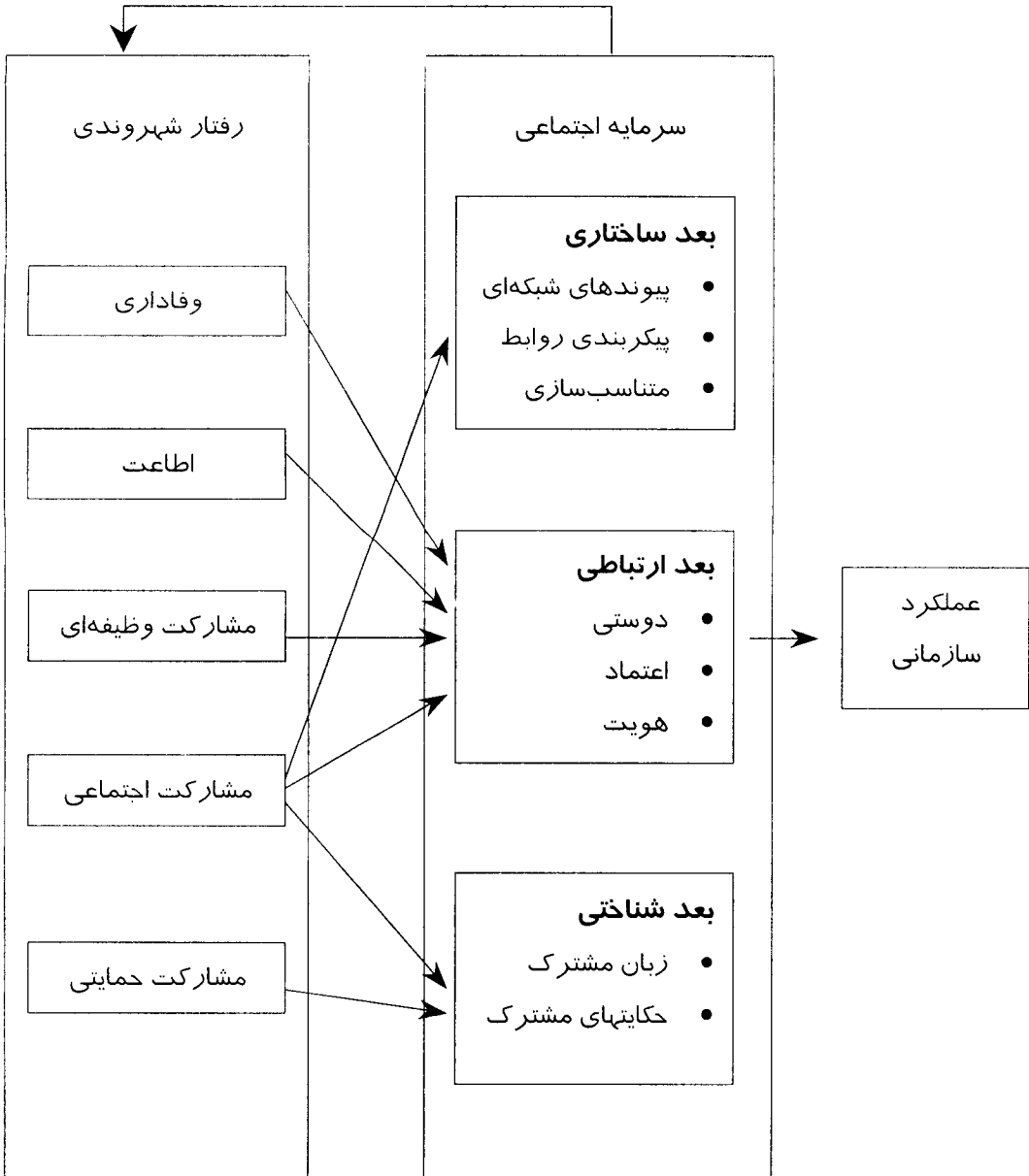
بر اساس مدل ارائه شده پنج فرضیه به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱ - رفتار مشارکت جویانه اجتماعی از طریق تشکیل پیوندهای شبکه‌ای، پیکربندی این پیوندها و متناسب سازی شبکه، سرمایه اجتماعی ساختاری را افزایش می‌دهد.

پس وقتی کارکنان در زندگی اجتماعی سازمان مشارکت می‌کنند (مثلاً به پیک نیک می‌روند یا در جلسات غیر اجباری حضور می‌یابند)، تعداد پیوندهای شبکه‌ای را افزایش می‌دهند. گذشته از این، چنین رفتاری بطور مطلوب کل وضعیت پیوندها را در میان کارکنان سازمان تغییر می‌دهد و شرایطی فراهم می‌گردد تا افرادی که امکان برقراری تماس با دیگر همکاران را نداشتند، این فرصت ارتباط به آنان داده شود، بنابراین متناسب‌سازی ارتباطات ممکن است از طریق مشارکت در چنین حوادثی به وجود آید.

۲ - رفتاری که ناشی از وفاداری، اطاعت، مشارکت وظیفه‌ای و مشارکت اجتماعی باشد، به وسیله ایجاد دوستی، اعتماد و هویت بخشی در میان کارکنان، موجب افزایش سرمایه اجتماعی ارتباطی می‌گردد.

پس به میزانی که رفتار شهروندی، کارکنان را تشویق به دوستی، اعتماد و هویت داشتن با یکدیگر می‌کند، احتمالاً با سرمایه اجتماعی ارتباطی مرتبط خواهد بود. اما باید بینیم چگونه وفاداری باعث افزایش سرمایه اجتماعی ارتباطی می‌گردد؟ وقتی کارکنان وفاداری خودشان را به سازمان نشان می‌دهند یعنی منافع خود را قربانی اهداف جمعی می‌کنند، احتمالاً چنین رفتاری به مدیران و همکاران منتقل می‌شود که این افراد فقط مترصد منافع خودشان نیستند و خیر و خوشی همکاران را به عنوان یک کل ارزش می‌نهند. پس به طور منطقی افرادی که وفادار هستند نه تنها باید متمایل به دوست داشتنی بودن بوسیله همکارانشان باشند بلکه همچنین باید قابل اعتماد و امین باشند. بدین صورت وفاداری باید موجب توسعه ارتباطات قوی بین کارکنان گردد.



شکل شماره ۱ (منبع مارک. سی. بولنیو و دیگران، ۲۰۰۲، ص ۵۱۲)، ارتباط بین رفتار شهروندی،

سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی

الگوی ارتباط رفتار شهروندی و توسعه سرمایه اجتماعی و تاثیر آن در عملکرد سازمانی مطابق آنچه گفته شد برخی رفتارهای شهروندی باعث ایجاد سرمایه اجتماعی می‌گردند. پس ما رفتار شهروندی را به عنوان متغیر مستقل در نظر می‌گیریم و سرمایه اجتماعی را متغیر وابسته می‌دانیم که پیامد رفتار شهروندی است. البته همچنانکه در مدل نشان داده می‌شود، ارتباط بین این دو متغیر یک ارتباط دو سویه است. به این معنی که سطح بالای سرمایه اجتماعی، بازخورد افزایش وقوع رفتارهای شهروندی است و بالاخره نتیجه آن افزایش عملکرد سازمانی خواهد بود.

گروههایی همسان ببینند که آنها را دوست دارند یا به آنها به عنوان افراد قابل اعتماد و شایسته نگاه می‌کنند (هوگ و تری^۱، ۲۰۰۰).

مشارکت اجتماعی هم، در افزایش سرمایه اجتماعی اثر دارد. مطالعات نشان می‌دهد که درجه دوستی در میان افراد معمولاً زمانی بالا است که افراد فرصتی برای تعامل اجتماعی با یکدیگر داشته باشند. همچنین تعامل اجتماعی از عوامل مهم تعیین کننده انسجام گروهی است. پس مشارکت اجتماعی هم موجب بهبود سرمایه اجتماعی ارتباطی می‌گردد.

۳ - مشارکت اجتماعی و مشارکت حمایتی از طریق توسعه زبان مشترک و حکایت‌های مشترک در بین کارکنان موجب افزایش سرمایه اجتماعی شناختی می‌گردند. وقتی افراد در نشست‌های غیر الزامی حضور می‌یابند، درباره فعالیت‌های سازمانی، کسب دانش می‌کنند. این دانش می‌تواند به اعضاء در درک بهتر سازمان، رسالت و فرهنگش کمک کند. همچنین به وسیله شرکت کردن در فعالیتهایی که به وسیله سازمان حمایت می‌شود، کارکنان یک درک مشترکی از متن سازمانی^۲ خود را بهبود می‌دهند. آنها یاد خواهند گرفت که با زبان شرکت خود صحبت کنند و یک ارزیابی بهتری از ارزشها و رسالت سازمان به دست آورند. یک فایده دیگر درگیر شدن کارکنان در ابعاد میان فردی زندگی سازمانی این است که مدیران و همکاران غالباً در طول وظایف غیر الزامی و وقایع اجتماعی، افسانه‌ها، داستانها و استعاره‌های سازمانی مشترکی می‌یابند (ایبارا^۳، ۱۹۹۲، لوین و مورلند^۴، ۱۹۹۹).

-
- 1 . Hogg and terry
 - 2 . Organizational context
 - 3 . ibarra
 - 4 . Levine and moreland

وقتی کارکنان ایده‌های خود را ارائه می‌دهند و به صورتی آشکار ایده‌های واقعی خود را با دیگر همکاران سهیم (مشارکت) می‌کنند (یعنی مشارکت حمایتی دارند)، احتمالاً ایجاد زبان مشترک و حکایتهای مشترک را در سازمان تسهیل می‌کنند.

۴ - سرمایه اجتماعی به طور مثبت با عملکرد رفتارهای شهروندی در ارتباط است. هر چند تحقیقات متعددی نشان می‌دادند که رفتار شهروندی پیامد متغیرهای دیگری مثل رضایت شغلی^۱ و تعهد^۲ می‌باشد، اما در این تحقیق اعتقاد بر این است که رفتار شهروندی موجب توسعه سرمایه اجتماعی می‌گردد و ممکن است سطوح بالای سرمایه اجتماعی نیز منجر به افزایش شمار رفتارهای شهروندی گردد.

۵ - سرمایه اجتماعی بین رفتار شهروندی و عملکرد سازمانی واسطه می‌گردد.

پس ارتباط بین رفتار شهروندی و عملکرد سازمانی غیر مستقیم است و با وساطت سرمایه اجتماعی این رابطه برقرار می‌گردد.

نتیجه گیری

در این نوشتار با بررسی رفتار شهروندی، سرمایه اجتماعی و رابطه بین آن دو، به این نتیجه رسیدیم که برخلاف محققانی که معتقد بودند رفتار شهروندی به دلیل «گریس کاری ماشین اجتماعی سازمان» اثربخشی را افزایش می‌دهد (اسمیت، ۱۹۸۳: ۶۵۴)، در واقع سرمایه اجتماعی، «گریس کاری» است که سازمانها را وادار به عمل می‌کند. همچنین در حالی که تحقیقات پیشین تاکیدشان بر تعیین کننده‌های سطح سازمانی سرمایه اجتماعی بود، ما در اینجا مدعی بودیم که رفتارهای سطح فردی هم برای توسعه سرمایه اجتماعی مهم هستند. پس شهروند خوب^۳ در بخش کارکنان برای ایجاد سرمایه اجتماعی خیلی اهمیت دارد.

1 . Job satisfaction

2 . commitment

3 . good citizenship

همچنین در این مقاله برخی از رفتارهای شهروندی به عنوان متغیر مستقل، مورد بررسی قرار گرفتند. ممکن است محققان دیگری به دنبال کشف جنبه‌های دیگری از رفتارهای شهروندی باشند. پس از این جهت زمینه مطالعه و بررسی بیشتر باز است. از سوی دیگر باید توجه نمود که هر یک از ابعاد سرمایه اجتماعی ممکن است در انواع معینی از سازمانها مفیدتر از سازمانهای دیگر باشد. برای مثال سرمایه اجتماعی شناختی تصور می‌شود که در سازمانهایی که خیلی زیاد بر توسعه دانش^۱ متکی هستند، مفیدتر باشد. همینطور وجود ارتباطات ساختاری در میان کارکنان ممکن است در یک سازمانی که در محیطی پویا رقابت می‌کند، ضروری‌تر باشد (جایی که مبادله موثر اطلاعات احتمالاً خیلی مهم است). همچنین سرمایه اجتماعی ارتباطی ممکن است هنگامی که کارکنان وابستگی درونی زیادی به هم داشته باشند، خیلی مهم باشد. پس رفتارهای شهروندی و سرمایه اجتماعی به طور برابر برای عملکرد همه سازمانها مفید نیستند.

نکته دیگری که باید به آن توجه نمود این است که در جاهایی ممکن است هزینه‌های حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی بیش از منافع آن باشد (مثل جایی که ارتباطات قوی میان فردی، مقاومت در برابر تغییر را تشویق کند). در این گونه موارد مدیران باید آثار بالقوه مثبت و منفی سرمایه اجتماعی را ارزیابی کنند. بررسی ویژگیهایی که تحت آنها رفتارهای شهروندی می‌توانند به طور بالقوه در تخریب و نابودی سرمایه اجتماعی اثر گذار باشند (مثلاً ممکن است مشارکت وظیفه‌ای به جای ایجاد حس دوستی برانگیزاننده خصومت باشد چون دیگران فکر می‌کنند فرد برای خود نمایی دست به فعالیت اضافی می‌زند)، زمینه دیگری است که محققان می‌توانند در آن جستجو کنند.

بنابراین سخن اصلی این نوشتار این است که مدیران و سازمانها برای ایجاد سرمایه اجتماعی و خارج کردن رقبای از دور، نیاز به ایجاد محیط کاری هستند که به کارکنانشان جانی تازه بدمند که شهروندان سازمانی خوبی باشند.

منابع فارسی

- ۱ - الوانی، سید مهدی، و دانایی فرد، حسن، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران، انتشارات صفار - اشرافی، ۱۳۸۰
- ۲ - باربالت، جی. ام، ترجمه جواد کارگزاری، نشریه حقوق اساسی، «حقوق شهروندی»، شماره ۲، سال دوم، تابستان ۱۳۸۳

منابع لاتین

- 3 - Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management Review*, 11: 656 - 665.
- 4 - Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage *Journal of management*, 17: 99 - 120
- 5 - Boland, R, J. and tenkasi, R.v. 1995. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6: 350 - 371
- 6 - Borman, w. c, and motowidlo, S.J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, w.c. Borman, and Associates (Eds), *Personnel selection in organizations*: 71 - 98. san Francisco: Jossey Bass.
- 7 - Bouty, I. Zoo. Interpersonal and interactional influences on informal resource eychanges between. R and D researchers across organizational Borders, *Academy of management Journal*, 43: 50 - 65.
- 8 - Campion, M.A. papper, E.M, and Medsker, G.J. 1996. Relations Between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 46: 429 - 952
- 9 - Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement): S95 - S 120
- 10 - Graham, J. W: 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights journal*, 4: 249 - 270

- 11 – Hogg, M.A. and terry, D.J. 2000. Social Identity and self categorization Processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 75: 151 – 140
- 12 – Ibarra, H. 1992. Structural alignments,... 165 – 188. Boston : Harvard Business School press.
- 13 – Jones, G.R. and George. J.M. 1998. the experience and evolution of trust, *Academy of management Review*, 23: 531 – 546
- 14 – Karambayya, R. 1989. Contexts for organizational citizenship behavior, working paper, York university, North York, Ontario.
- 15 – Katz. P. and Kahn. R. L. 1978, the social psychology of organizations. New york: wiley.
- 16 – Klimoski, R. and mohammed, S. 1994. team mental model: construct or metaphor? *Journal of management*. 20: 403 – 937.
- 17 – Koys. P. J: 2001. the effects of employee satisfaction ... *personnel psychology*, 59: 101 – 114
- 18 – Kramer, R. M. Brewer, M. B, and Hanna. B. A. 1996. Collective trust and collective action 357 – 389.
- 19 – Lin, N. 2001. Social capital ... new york: Cambridge unirersity press.
- 21 – mark c. Bolino and William, H. T and James, M. B. 2002. citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of Management Review*.
- 22 – paul Hersy and Kenneth Blanchard, 1988. Behavior management of organization, prentice – Hall international, Engle wood cliffs, new Jersy p. 59.