
تبیین ارتباط رفتارهای شهروندی سازمانی با کارایی در صنعت بانکداری (مطالعه موردی بانک رفاه)

دکتر اکبر حسن پور^۱، حسن جعفری طاهری^۲، فرزانه صداقت پور^۳

چکیده

همواره تلاش برای بهبود کارایی از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می‌شود. یکی از این مباحث، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است که در حیطه رفتار سازمانی مطرح شده است. بر مبنای این مفهوم، نگرشها و رفتارهای کارکنان عاملی مهم در افزایش کارایی سازمانها می‌باشد. در این راستا نهادهایی همچون بانکها به منظور ادامه کار در عرصه رقابت، بدنبال روشهایی جهت بهبود کارایی و عملکرد شعب خویش می‌باشند و رفتار شهروندی سازمانی از طریق ترغیب کارکنان به انجام وظایفی بیش از آنچه در شرح شغل مشخص شده است، در تحقق این هدف کمک فراوانی می‌کند. تحقیق حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از انتخاب نمونه است که در بین شعب بانک رفاه در شهر تهران انجام شده است. در این مقاله در فرضیه اصلی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کارایی شعب و در فرضیات فرعی رابطه بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (تحمل‌پذیری، وظیفه‌شناسی، فداکاری، وفاداری، توجه و احترام، مشارکت) و کارآیی شعب مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن با کارآیی شعب رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی و سازمانی، کارآیی، بانکداری

^۱ - استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

Email: Ak_hassanpoor@yahoo.com

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

^۳ - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

/ مقدمه /

در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بود. به همین جهت مناسبات سطحی و غیرقابل اطمینان بین افراد وجود داشت. اما در نظام ارزشی انسانی و دمکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دمکراتیک رو به افزایش است.

اکنون که اهمیت شهروندان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شده و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند.

به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. در چنین محیطی همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند.

به این ترتیب مطالعه و بررسی اینگونه رفتار در سازمان که به رفتار شهروندی سازمانی شهرت یافته است، و عوامل تأثیر گذار بر بروز این گونه رفتارها می‌تواند در سازمان‌هایی همچون بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری که از مهمترین نهادهای هر نظام اقتصادی محسوب شده و نقش بسزائی در توسعه کشور دارند، بسیار مهم و ضروری باشد.

بنابراین این مقاله به دنبال بررسی عوامل رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر کارایی شعب بانک رفاه در شهر تهران است تا مشخص شود که اولاً رفتار شهروندی سازمانی تا چه اندازه در شعب بانک رفاه وجود دارد و در مرحله بعد ارتباط رفتار شهروندی با کارایی شعب به چه میزان است.

رفتار شهروندی سازمانی

نظریه رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می‌کند که رفتارهای فراتر از نقش، مؤلفه مهمی برای عملکرد کاری و مشارکت در عملکرد سازمان می‌باشند. (Josman & Carmeli, 2006) این نوع رفتارها برای سازمان حیاتی می‌باشند چون نیاز به تخصیص دادن منابع کمیاب را

در درون سازمان کاهش می‌دهند و توانایی سازمان را برای سازگار شدن با تغییرات محیطی و جذب و حفظ افراد برتر به وسیله ساختن یک محیط کاری جذاب افزایش می‌دهند (Gunay,Atabay,Katrinli,2006).

«ارگان»، رفتار شهروندی سازمانی را بعنوان رفتارهای فردی تحت اختیار فرد تعریف کرده و بیان می‌کند این دسته از رفتارها به طور صریح و مستقیم بوسیله سیستم‌های پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شوند ولی باعث ارتقاء اثربخشی کارکردهای سازمان می‌گردند (مورمان و بلیک لی، ۱۹۹۵).

مطابق با تعریف «ارگان»، «ون دین» و «ارگان» رفتار شهروندی سازمانی را سه بعد مجزا که همپوشی دارند در نظر گرفتند. اطاعت، وفاداری و همکاری. اطاعت شامل احترام به ساختار و فرایندها و تعیین هویت مثبت قوی و هماهنگ شدن با ساختار قدرت سازمان است. وفاداری شامل ترقی دادن و حمایت از سازمان و داوطلب شدن برای فعالیت و تلاش اضافه است. مشارکت، فعال بودن و بر عهده گرفتن مسئولیت در سازمان را در بر می‌گیرد (Koberg,Boss ,Monsen, Goodman,2005).

به وسیله واژه اختیاری بودن بیان می‌شود که این رفتارها، شامل رفتارهایی را که فرد در جهت انجام نیازمندی‌های نقش و یا شرح شغلی از خود نشان می‌دهد، نیست (کاسترو و دیگران، ۲۰۰۴). در یک تعریف دیگر از ارگان وی بیان می‌کند که، رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهایی است که کارکنان سازمان در آن اثربخشی عملکردشان را صرف نظر از اهداف بهره‌وری شخصی ارتقا می‌دهند (کامائو و گریفیت، ۲۰۰۵).

در تعریف دیگری از شهروندی سازمانی از آن به عنوان یک تعهد مداوم و داوطلبانه به اهداف، روش‌ها و در نهایت موفقیت سازمان یاد می‌شود و سازمانی که براساس مشارکت و اعمال مناسب کارکنانش بنا شده باشد از این مزیت برخوردار می‌باشد (برایتمن و موران، ۱۹۹۹).

عناصر کلیدی تعریف رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- گونه‌ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می‌شود فراتر می‌رود.
- یک گونه از رفتارهای غیرمشخص.
- رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی‌شود و بوسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمیشود و رفتارهایی که برای عملکرد و موفقیت عملیات سازمان بسیار مهم هستند (کاسترو و دیگران، ۲۰۰۴).

اگرچه سرعت مطالعات و تحقیقات در این زمینه بعد از سال ۲۰۰۰ افزایش چشمگیری داشته است اما بعضاً نیز عواقب نامطلوبی را در پی داشته است. بعنوان مثال «ون داین» (۱۹۹۵) یادآور شد که بیشتر مطالعات انجام شده بر روی رفتار شهروندی سازمانی و مفاهیم وابسته به آن، مثل رفتارهای اجتماعی گرایانه و خودجوشی سازمانی بر روی واژه‌ای متمرکز است که «اسچب» در سال ۱۹۸۰ آن را اعتبار بنیادی (Substantive Validity) نامید در حالیکه بایستی بیشتر باید

بر روی اعتبار برساخته (Construct Validity) متمرکز باشد. در واقع می‌توان گفت ادبیات موضوع بیشتر بر درک ارتباطات میان رفتار شهروندی سازمانی و دیگر بر ساخته‌ها تمرکز کرده است تا اینکه بصورت دقیق ماهیت رفتار شهروندی سازمانی را تعریف و تبیین کند. بر این اساس، تحقیقاتی که بر روی رفتار شهروندی سازمانی و سایر شکل‌های رفتاری مثل رفتارهای فرانقشی انجام می‌پذیرد ممکن است بخاطر این موضوع، در شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های این برساخته‌ها با کمبودهایی مواجه باشد.

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتارهای شهروندی سازمانی رشد یافت همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات وجود داشته است. بررسی‌های «پادساکف» نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی شده است. در این مقاله ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در زیر تشریح می‌گردد:

- فداکاری: به رفتارهای مفید و سود بخش از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی در میان همکاران و رفتارهای کمکی اشاره می‌کند که خواه به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به کارکنان که دارای مشکلات کاری هستند، کمک می‌کند.
- اطاعت (وظیفه شناسی): رفتارهایی از قبیل وقت شناسی، دنباله روی و حفظ موقعیتهای بهتر به جای موقعیتهای متوسط را شامل میشود.
- توجه و احترام: این رفتار توجه به اعمالی می‌کند که از مشکلات کاری و شغلی همکاران در حین کار پیشگیری می‌کند و به ایجاد عبرت و پندآموزی از شدت مشکلات موردنظر کمک می‌کند.
- مشارکت (حمایتی، اجتماعی، وظیفه‌ای، مدنی): شامل مشارکت و حمایت کارکنان از طرحها و برنامه‌های سازمان می‌باشد.
- وفاداری: به تمایل افراد به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمان و ارائه تصویر مطلوب و جذاب از سازمان به محیط بیرون دلالت دارد.
- شکیبایی (تحمل پذیری): به عنوان شکیبایی کمتر در برابر موقعیتهای مطلوب و مساعد بدون هیچ گونه اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی می‌باشد.

کارایی

کارایی در اقتصاد به مفهوم تخصیص بهینه منابع است. در مجموعه ای از فعالیتها هنگامی یک فعالیت کارآست که مقدار تولید آن قابل افزایش نباشد مگر تولید سایر فعالیتها کاهش یابد یا به عبارت دیگر، کارایی عبارت است از نسبت بین ستانده واقعی به ستانده استاندارد یا ستانده مورد انتظار (امامی میبدی، ۱۳۷۹).

کارایی مربوط به اجرای درست کارها در سازمان است؛ یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفیت محصول اتخاذ می‌شوند (همان منبع). از جمله مقیاس‌هایی که برای تعریف و ارزیابی بهره‌وری ارائه شده‌اند، مقیاس‌های کارایی هستند. مقیاس‌های کارایی، نهاده‌ها یا منابع یک سازمان را با کالاها و خدمات نهایی که تولید می‌شوند، مقایسه می‌کنند. با این حال این مقیاس و شیوه اندازه‌گیری بهره‌وری، میزان رضایت مشتری یا میزان دسترسی به هدف مطلوب را اندازه نمی‌گیرد. برای مثال مقیاس‌های کارایی نسبت تعداد افراد درمان‌شده را به نفر ساعت کار پزشکان نشان می‌دهد؛ حال آنکه مقیاس‌های اثربخشی طوری طراحی شده‌اند که نشان دهند؛ از کل بیماران تحت درمان چه تعداد در معالجه موفق بوده‌اند (چراغی، ۱۳۸۶).

انواع کارایی: در این قسمت ما به اختصار به تعاریف انواع کارایی که از دیدگاه فارل مطرح گشته است و مورد توجه دیگران قرار گرفته و بسط یافته است اشاره می‌نمائیم:

۱) **کارایی فنی (تکنیکی):** عبارت است از توانایی بنگاه در بدست آوردن حداکثر تولید ممکن از مقدار مشخص عوامل تولید. این نوع کارایی مفهومی نسبی است. زیرا مقایسه بین بنگاهها در نوع و نحوه استفاده از تکنولوژی است. در واقع کارایی فنی عبارت است از حداکثر ستانده از مقدار معینی نهاده در سطوح ثابت تکنولوژی. اگر یک تولید کننده بتواند مقدار یک یا چند عامل تولید را بدون افزایش در مقادیر سایر عوامل کاهش دهد در حالیکه همان سطح تولید را حفظ نماید. آن ترکیب از لحاظ فنی کارا تلقی می‌شود. این نوع کارایی با قیمت عوامل ارتباط ندارد، بلکه مرتبط به حداقل کردن مقدار عوامل برای رسیدن به مقدار معینی محصول می‌باشد.

۲) **کارایی تخصیصی (قیمت):** عبارت است از توانایی یک بنگاه با توجه به قیمت‌های نسبی و تکنولوژی تولید در استفاده از نهاده‌ها در نسبت‌های بهینه. به بیان دیگر می‌توان گفت کارایی تخصیصی نتیجه به کارگیری نهاده‌ها به نسبت مناسب می‌باشد که موجب می‌شود هزینه تولید حداقل گردد.

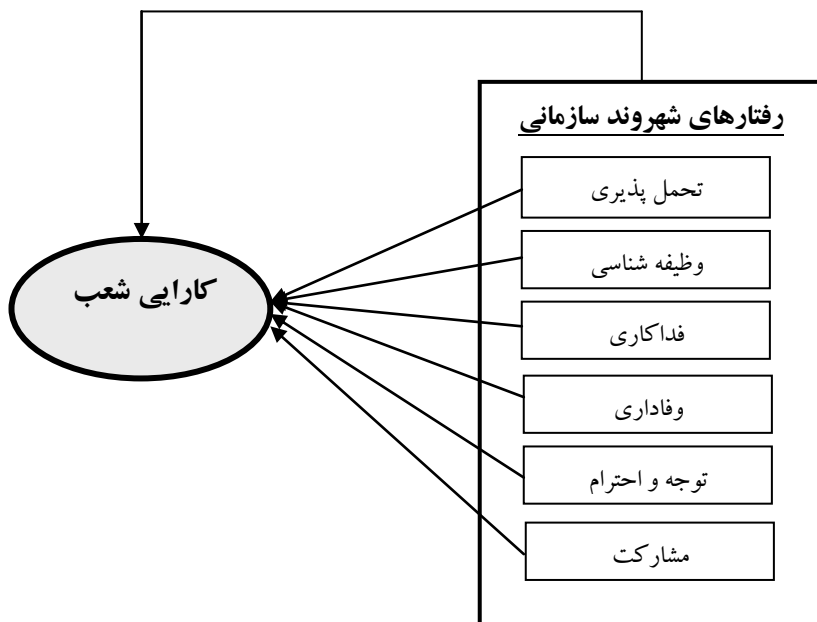
۳) کارآیی اقتصادی: از حاصلضرب کارآیی فنی در کارآیی تخصیصی، کارآیی اقتصادی بدست می آید. در واقع کارآیی اقتصادی را میتوان توانایی بنگاه در بدست آوردن حداکثر سود ممکن با توجه به قیمت‌ها و سطوح نهاده‌ها دانست (اخلاقی، ۱۳۷۷).

ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با کارایی

ارتباط رفتار شهروندی سازمانی را با کارآیی با ارائه چند پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهیم: یکی از تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی و بحث کارآیی مربوط به تحقیق «بینستوک و همکارانش» تحت عنوان " رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات " می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی به طور مثبتی با کارآیی عملکرد و همچنین با کیفیت خدمات رابطه دارد. بنابراین، این تحقیق بیانگر آن است که این رفتارها منجر به ارائه خدمات کارآمدتر و اثربخش تر با توجه به استانداردهای سازمانی و در نهایت کیفیت خدمات می‌شوند (بینستوک و دیگران، ۲۰۰۳).
علیرغم علاقه گسترده به موضوع رفتار شهروندی سازمانی، تحقیقات تجربی کمی این فرض اساسی که این اشکال رفتار کارآیی و اثربخشی گروه‌ها و سازمان‌های کاری را بهبود می‌بخشد، بررسی کرده است. در مقاله آقای پاداسکوف و مک کینزی تحت عنوان " بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کارآیی عملکرد سازمانی " این تأثیر را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که رفتارهای شهروندی سازمانی کمک‌های مهمی را به تفاوت در کارآیی عملکرد سازمانی ارائه می‌دهند. در حقیقت، رفتار شهروندی سازمانی ممکن است کارآیی عملکرد سازمان را به وسیله افزایش بهره‌وری مدیران یا همکاران ارتقا دهد. رفتارهای خود انگیز به وسیله افراد نقش مهمی در اثربخشی، کارآیی و ایجاد جو مثبت در محیط کار بازی می‌کنند. بنابراین مدیران و کارکنان باید تشویق شوند که فعالیت‌های ارادیشان را افزایش دهند. (Vigoda –Gadot, 2006)

مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی نمودار شماره (۱) را ارائه کرد که فرضیه‌های تحقیق نیز براساس آن شکل می‌گیرد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق شامل

- بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و کارایی شعب بانک رفاه رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین تحمل پذیری و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین وظیفه شناسی و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین فداکاری و کمک داوطلبانه کارکنان و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین تمایل به ماندن و وفاداری به بانک و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین توجه و احترام کارکنان به قوانین و مقررات و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.
- بین مشارکت پذیری کارکنان و کارآئی شعب رابطه معنا دار وجود دارد.

روش تحقیق

با توجه به این که پژوهش حاضر به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه دارد، می‌توان آن را در زمره تحقیقات کاربردی قرار داد و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز نیز می‌توان آن را جزء تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) محسوب کرد. از آنجا که در تحقیق حاضر رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد، می‌توان آن را از نوع روش تحقیق همبستگی دانست. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه شعب بانک رفاه شهر تهران در سالجاری (۱۳۹۰) است که تعداد آن برابر ۱۲۶ شعبه است. ولی برای سنجش رفتارهای شهروندی سازمانی جامعه فرعی دیگر کارکنان شعب هستند. برای تعیین حجم نمونه شعب، از روش برآورد حجم نمونه کوکران، با فاصله اطمینان ۹۵٪ و حداکثر خطای قابل قبول ۰/۰۸ استفاده شد. بدین طریق ۷۰ شعبه به عنوان نمونه مشخص گردید. از آنجا که بانک، شعب را براساس کارآیی درجه بندی می‌کند لذا برای نمونه گیری ابتدا از روش طبقه بندی نسبی و در نهایت تصادفی ساده بهره گیری شد. به پیرو تعیین حجم نمونه و نمونه گیری از شعب از بین کارکنان نیاز به نمونه گیری شد یعنی ابتدا تعداد کارکنان شعب انتخاب شده مشخص شد (۷۰۱ نفر) سپس به کمک روش برآورد حجم نمونه کوکران، با فاصله اطمینان ۹۵٪ و حداکثر خطای قابل قبول ۰/۰۵ حجم نمونه تعیین گردید (۲۵۰ نفر) و در نهایت با استفاده از روش نمونه گیری طبقه بندی نسبی و تصادفی ساده کارکنان مورد نظر انتخاب شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک موجود می‌باشد. به منظور سنجش رفتارهای شهروندی سازمانی از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. این پرسشنامه با استفاده از تحقیقات قبلی طراحی در بین نمونه‌های انتخاب شده در شعب بانک رفاه در شهر تهران توزیع گردید. به منظور روایی پرسشنامه علاوه بر بهره گیری از نظرات استادان دانشگاه، نمونه پرسشنامه تدوینی به تعدادی از کارکنان بانک به عنوان گروه خبره ارائه شد که پس از مباحثه و اخذ نظرات آنان و لحاظ نمودن اجماع نظرات حاصله، پرسشنامه نهایی آماده گردید. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد این ضریب ۰/۸۳ استخراج شد و چون بالای ۰/۷۰ است لذا از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل و یافته ها

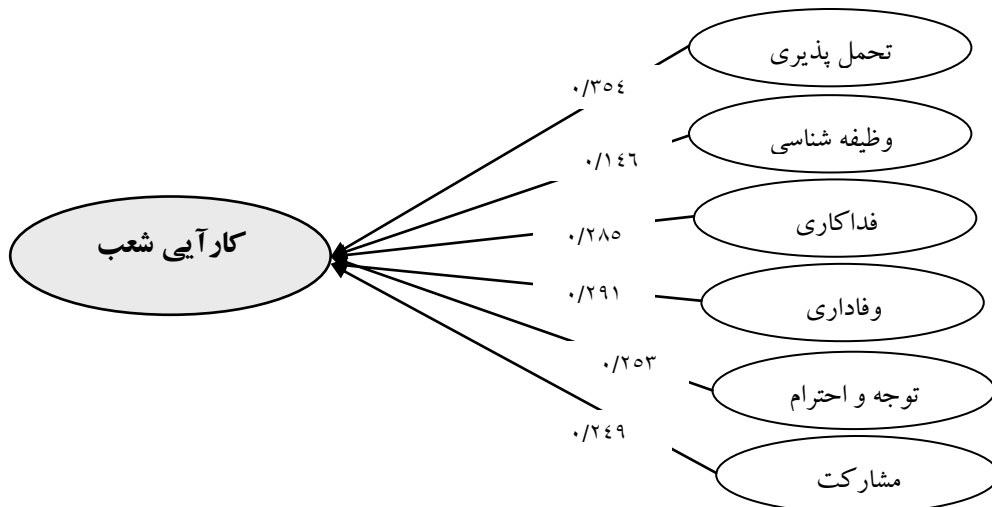
در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول شماره (۱): ضرایب همبستگی بر اساس ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

ضریب همبستگی	عدد معنی داری (sig)	ابعاد رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۵۴	۰/۰۰۰	تحمل پذیری
۰/۴۱۰	۰/۰۰۰	وظیفه شناسی
۰/۴۱۷	۰/۰۰۱	فداکاری
۰/۳۵۳	۰/۰۰۰	وفاداری
۰/۳۶۱	۰/۰۰۳	توجه و احترام
	۰/۰۰۲	مشارکت

با توجه به ضریب همبستگی و عدد معنی داری در جدول فوق تحمل پذیری، وظیفه شناسی، فداکاری، توجه و احترام، وفاداری و مشارکت با کارآیی ارتباط معنی داری دارند. در کل نتیجه حاصل از آزمون همبستگی میان رفتار شهروندی سازمانی و کارآیی نشان داد که با ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۵۱۱ و عدد معنی داری برابر با ۰/۰۰۰ ارتباط معناداری میان رفتار شهروندی سازمانی و کارآیی شعب بانک رفاه در شهر تهران وجود دارد.

بررسی تأثیر متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی بر کارآیی: به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته و اینکه متغیرهای مستقل تا چه میزان توانایی تبیین متغیر وابسته را دارند و با توجه به اینکه متغیرهای مستقل از ۲ تا بیشتر است، از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است (نمودار شماره ۲).



نمودار شماره ۲: نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره

با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون (نمودار ۲) میان هریک از شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی با متغیر کارایی، متغیرهای تحمل‌پذیری، فداکاری، وفاداری، توجه و احترام، مشارکت‌پذیری و وظیفه‌شناسی سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ را دارند، پس تمامی متغیرها توانایی تبیین متغیر وابسته (کارایی شعب) را دارند. با توجه به ضرایب (beta) در بین متغیرهای مستقل تحمل‌پذیری (۰/۳۵۴) بیشترین اهمیت، وفاداری (۰/۲۹۱) در رده دوم، فداکاری (۰/۲۸۵) در رده سوم، توجه و احترام (۰/۲۵۳) در رده چهارم، مشارکت‌پذیری (۰/۲۴۹) در رده پنجم و وظیفه‌شناسی (۰/۱۴۶) در رده ششم قرار دارد.

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کارایی شعب بانک رفاه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله از تحقیق حاکی از این است که کلیه فرضیه‌های تحقیق در جامعه مورد بررسی، تأیید شده‌اند. به عبارتی رفتارهای شهروندی سازمانی و ابعاد آن بر کارایی شعب بانک رفاه تأثیرگذارند.

نتایج این تحقیق با دیدگاه سایر محققان و دانشمندان قرابت و نزدیکی خاصی دارد. تعدادی از محققین از جمله «پادساکوف»، «بستوک» به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند نتایج مثبتی را در کارایی بر جای بگذارد. همچنین پژوهش‌هایی که کاخکی، شائمی و همکاران، پیرامون اثر عوامل رفتار شهروندی بر عملکرد و کارایی سازمان به عمل آوردند، مبین این موضوع است که بین اینگونه رفتارها و افزایش عملکرد بهتر سازمان، ارتباط فزاینده و مثبتی برقرار است.

لذا بر اساس نتایج مدیران بانک رفاه باید توجه خاصی به نهادینه سازی و ارتقا رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشند که در این راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران بایستی سعی کنند هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران برگزار نمایند و جلسات پرسش و پاسخ ایجاد نمایند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از هر گونه وقوع مشکلات کاری قرار دهند تا توجه و احترام کارکنان به مسائل سازمان بیشتر شود.
- مدیران بانک باید تلاش بالقوه‌ای در جهت ارتقاء و بهبود کیفیت زندگی با استفاده از مکانیسم‌هایی نظیر برنامه ریزی سلامتی، حقوق، رفاهی، امنیت نیروی انسانی و خدمات مشاوره‌ای به عمل آورند تا از این طریق میزان وفاداری کارکنان افزایش یابد.

- ایجاد روحیه تیم گرائی و مشارکت کارکنان و آگاهی آنان از اهمیت کار تیمی و مزیت‌های تفکر گروهی بر تفکر انفرادی می‌تواند کمک کننده باشد.
- در راستای افزایش فداکاری، ضمن اینکه می‌بایست کارکنان نگرش‌های مثبت خود را نسبت به سازمان ارتقاء دهند، مدیران نیز باید به سمت و سوی توسعه و غنی سازی شغلی کارکنان حرکت نمایند و در جهت معنی دار کردن وظایف کارکنان خود تلاش کنند.

در کل برای اینکه کارکنان رفتارهای شهروند سازمانی مد نظر قرار داده و از خود به نمایش بگذارند، سازمانها باید به نوعی این رفتارها را در تعریف شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، سیستم ارتقا و... در نظر گرفته و خصوصاً دوره‌های آموزشی خاصی جهت بروز و نهادینه سازی این رفتارها در کارکنان طراحی و اجرا نمایند.

منابع

۱. امامی میبدی، علی. (۱۳۷۹)، "اصول اندازه گیری کارائی و بهره وری". مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۲. اخلاقی فیض آثار، هادی، (۱۳۷۷)، "بررسی تغییرات کارائی نظام بانکی ایران طی سالهای ۷۵-۴۵"، پایان نامه کارشناسی ارشد اقتصاد، دانشگاه تهران.
۳. چراغی، آزاده، "اثربخشی و کارائی در مدیریت" (۱۳۸۶)، ماهنامه تدبیر، سال دهم صفحه ۳۸.
4. Brightman, B.K., and Moran, J.W. (1999), "Building Organizational citizenship", *Management Decision*, Vol.37,(9)
5. Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003) organizational citizenship behavior and service quality " *journal of services marketing* , Vol.17(4)
6. Castro,C.B.,Armario,E.M.,and Ruiz,D.M.(2004)," The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol.15.(1)
7. Comeau,D.J., and Griffith,R.L.(2005)," Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: An examination of person-environment interaction", *Personnel Review*, Vol.34(3).
8. Mooman, Robert ,H, and Blakely, Ggerald,L (1995,) "individual ism, Collectivism as an individual different predictor of organizational citizenship behavior" , *Journal of organizational behavior*, Vol.16(2)
9. Podsakoff, P.M.,(2000), "organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research" , *jornal of management* , vol.26,(3)
10. Josman.Z,E.carmeli A (2006). The relationship among emotional intelligence , task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*.19(4)
11. Katrinli, A.E.Atabay, G Gunay, G (2006). Congruence of family and organizational citizenship behavior.*Journal of human values*. 12(1)
12. Monsen, Erik and Koberg, C.S. and Boss, R.W. and Goodman, E.A. and Boss, A.D. (2005) Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. *International Journal of Public Administration*, 28 (5/6).
13. Vigoda- gadot. E(2006). Vigoda-Gadot, E., (2006). Compulsory citizenship behavior in organizations: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome.*journal for the theory of social behavior*, Vol. 13(1)