

پنجاه نکته کلیدی  
50 Key Points

50



# رفتار شهروندی سازمانی

دکتر علی اصغر صفری فرد  
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۲





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





رفتار شهروندی سازمانی

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

[safarifardas@gmail.com](mailto:safarifardas@gmail.com)

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴

۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲



## سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

### نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

### در ۹۵ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- ۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- ۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- ۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- ۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- ۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- ۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- ۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- ۱۱) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
- ۱۲) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- ۱۳) شرکت خودروسازی زامیاد
- ۱۴) شرکت خودروسازی پارس خودرو
- ۱۵) شرکت نفت ایرانول
- ۱۶) شرکت داروسازی دکتر عبیدی

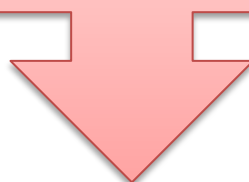
- ۱۷) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- ۱۸) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- ۱۹) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- ۲۰) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- ۲۱) شرکت داروسازی شفا
- ۲۲) شرکت داروسازی ابوریحان
- ۲۳) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- ۲۴) شرکت داروسازی لقمان
- ۲۵) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- ۲۶) گروه شفا فارمد (برکت)
- ۲۷) گروه شرکت های درمان یاب
- ۲۸) گروه صنعتی مینو
- ۲۹) گروه صنعتی مهر ابرار
- ۳۰) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ۳۱) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۳۲) مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین
- ۳۳) شرکت داروسازی فارما شیمی
- ۳۴) شرکت داروسازی ایران هورمون
- ۳۵) شرکت داروسازی جابراین حیان
- ۳۶) شرکت داروسازی توفیق دارو
- ۳۷) شرکت داروسازی رازک
- ۳۸) شرکت داروسازی شفا
- ۳۹) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- ۴۰) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۱) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۲) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- ۴۳) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- ۴۴) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- ۴۵) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا - اشتهارد
- ۴۶) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- ۴۷) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد

- (۴۸) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- (۴۹) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- (۵۰) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۵۱) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۲) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۳) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۴) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۵) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۵۶) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۵۷) شرکت توزیع داروپخش
- (۵۸) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۵۹) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۶۰) شرکت پخش ممتاز
- (۶۱) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۲) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۳) پژوهشگاه رویان
- (۶۴) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۶۵) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۶۶) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۶۷) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۶۸) انجمن علمی پزشکان عمومی استان فارس
- (۶۹) انجمن تالاسمی ایران
- (۷۰) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۷۱) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۷۲) شرکت پالایش و پژوهش خون
- (۷۳) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۴) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۷۵) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۷۶) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۷۷) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۷۸) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد

- (۷۹) مرکز پلاسمافرزیز بیودارو
- (۸۰) مرکز پلاسمافرزیز داروپلاسما ایرانیان - قائمیه
- (۸۱) مرکز پلاسمافرزیز دایا آراین دارو - شهر ری
- (۸۲) مرکز پلاسمافرزیز خوارزمی - اسلام شهر
- (۸۳) موسسه آموزشی افق فارمد
- (۸۴) موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
- (۸۵) موسسه آموزشی آفاق صنعت
- (۸۶) موسسه آموزشی دانش پویان
- (۸۷) موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
- (۸۸) موسسه آموزشی فیدار دانش
- (۸۹) موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
- (۹۰) موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
- (۹۱) موسسه آموزشی کاوشگران راستین
- (۹۲) موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
- (۹۳) آکادمی مدیریت دانش نوین
- (۹۴) مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
- (۹۵) مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



**رفتار شهروندی سازمانی**  
**پنجاه نکته کلیدی**





(۱) امروزه در موفقیت سازمان‌ها، عوامل مختلفی دخیل هستند اما بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی، تعهد و اعتماد متقابل، خرد جمعی، خودآموزشی، همکاری با دیگران، بیان ایده‌های سازنده داوطلبانه، نگرش مطلوب به سازمان، حفاظت همه جانبه از سازمان، کار تیمی و ... نمی‌توانند در مدت زمان زیاد، عملکرد و بقای مؤثری داشته باشند.

(۲) اغلب دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که باید برای بهبود کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، کارکنان باید تبدیل به شهروند سازمان شوند و رفتار شهروندی سازمانی (**OCB – Organizational Citizenship Behavior**) را بروز دهند.

(۳) در زبان فارسی پسوند «وند» در اصطلاح شهروند (**Citizen**) نوعی مالکیت را برای ساکنان یک شهر به عنوان صاحب و مالک آن، بیان می‌کند و در حوزه فرهنگ شهروندی به یک‌سری متغیرهایی مانند مسئولیت‌پذیری شهری، هنجارپذیری و قانون‌مند بودن اشاره دارد.

(۴) شهروند فردی است که در یک دولت - ملت زندگی می‌کند و حقوق و امتیازات معین و همچنین وظایفی در مقابل دولت همچون تبعیت دارد و این مهم در نظام اسلامی تحت عنوان حق و تکلیف بیان می‌شود و برای حفظ روابط اجتماعی و سیاسی انسان‌ها، ضروری است.

(۵) وظایف شهروندی: احترام به ساختارها و فرآیندهای منظم به این معنی که شهروندان، از قانون تبعیت می‌کنند و مسئولیت‌های قانونی خود را می‌دانند؛ وفاداری، شهروندان وفادار، جوامع خود را حفاظت کرده، آن را ارتقاء می‌دهند و تلاش زیادی برای نیکی کردن از خود نشان می‌دهند؛ مشارکت و درگیری مسئولانه و فعال در اداره جامعه. شهروندان مسئول، درباره مسائل کلی که بر جامعه تأثیرگذار است اطلاع کافی دارند و اطلاعات و ایده‌های خود را با سایر شهروندان مبادله و به اداره جامعه کمک می‌کنند و دیگران را نیز تشویق می‌نمایند که چنین باشند.

- (۶) پایه‌ی شهروندی، تعلق و رابطه است. شما وقتی شهروند جایی می‌شوید، نوعی رابطه و تعلق خاطر در ذهن‌تان نسبت به آن‌جا شکل می‌گیرد. شاید اگر به عنوان توریست به جایی سر بزنید، کثیف بودن یک شهر یا کشور آزارتان بدهد، اما برای تمیز کردن آن دنبال راه‌حل نگردید. اما وقتی خودتان شهروند یک شهر هستید، کثیف بودن آن‌جا به دغدغه‌تان تبدیل می‌شود، به سرنوشت آن‌جا فکر می‌کنید و دوست دارید در بهبود حال و آینده‌ی آن‌جا سهمی ایفا نمایید.
- (۷) رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای داوطلبانه، خودجوش، آگاهانه و اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیست اما منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شوند.
- (۸) رفتار شهروندی سازمانی کلیه‌ی اقدامات و رفتارهای مثبت و سازنده‌ی کارمندان است که جزو شرح وظایف رسمی آن‌ها نیست، یعنی آن‌ها به اختیار خود انجام می‌دهند اما به نفع سازمان است و با آن از همکاران‌شان پشتیبانی می‌کنند.
- (۹) رفتار شهروندی سازمانی شامل مجموعه‌ایی از فعالیت‌های کارکنان است که رسماً در شرح وظایف شغلی آن‌ها ذکر نشده است. این رفتار، اختیاری، داوطلبانه و از روی میل و اراده صورت می‌پذیرد. برای رفتار شهروندی سازمانی در سیستم سازمانی، اجر و پاداشی در نظر گرفته نشده است. مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان را متاثر می‌سازد.
- (۱۰) هدف شهروندان سازمان از انجام این رفتارها کسب پاداش‌های سازمانی نیست، اما تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان خود به کار می‌گیرند.
- (۱۱) برای سازمان‌ها بهترین کارمندان کسانی هستند که کاملاً با سازمان خود، عجین هستند و به شغل خود فراتر از حقوق آخر ماه نگاه می‌کنند. البته هیچ‌کس فرد را به خاطر «انجام ندادن» این رفتارها مجازات یا بازخواست نمی‌کنند.

۱۲) از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی "نوع دوستی" است و آن رفتاری است که هدف اصلی آن یاری‌رسانی و کمک به افراد دیگر سازمان است، بدون این‌که انتظاری باشد تا در ازای آن چیزی دریافت شود یا جبران مساعدت صورت گیرد.

۱۳) از مولفه نوع دوستی می‌توان به این موارد اشاره کرد: کمک داوطلبانه به کارکنان تازه و جدیدالورود، کمک به همکارانی که وظایف و حجم کاری سنگینی دارند، کمک به همکارانی که دچار مشکلاتی شده‌اند و یا غیبت داشته‌اند، کمک به همکاران جهت آماده‌سازی شرایط کاری، ممانعت از بروز مشکلات در محیط کار، صمیمیت، دلسوزی و همدلی بین همکاران.

۱۴) وجود روحیه کمک‌رسانی در سازمان سبب می‌شود کارکنان در مشکلات کاری به هم تکیه کنند و یکدیگر را تنها نگذارند.

۱۵) نوع دوستی و یاری‌رسانی در محیط کار باعث بالا رفتن بهره‌وری خواهد شد زیرا منجر به تقویت رابطه‌ی خوب میان کارکنان می‌شود، همچنین استرس حجم کاری سایر کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۶) از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی "وظیفه‌شناسی" است و شامل پیروی توأم با وجدان کاری و حضور منظم در محیط کار، وقت‌شناسی، تلاش مضاعف و آمادگی برای انجام کارهای سازمانی در شرایط سخت، توجه دقیق به مقررات کاری و قوانین سازمانی و تمایل به فراتر رفتن از الزامات رسمی تعیین شده شغلی می‌باشد.

۱۷) از مولفه وظیفه‌شناسی می‌توان به این موارد اشاره کرد: حضور به موقع در محل کار، حضور به موقع در جلسات و مشارکت فعال، ترک نکردن محل کار بدون اطلاع مافوق، رعایت سلسله مراتب اداری، اجرای به موقع وظایف محوّل شده، پرهیز از اتلاف وقت کاری با انجام کارهای شخصی غیر ضروری، انجام وظایف تعیین‌شده به شیوه‌های فراتر از آنچه انتظار می‌رود، به اشتراک گذاشتن نظرات و پیشنهادهای خود، عدم انجام تماس‌های تلفنی بیهوده و

غیرضروری اداری و غیراداری، عدم درخواست مرخصی‌های استعلاجی غیرواقعی، عدم اتلاف سرمایه‌ها و منابع سازمان.

(۱۸) هنگامی که کارمندان قوانین و مقررات کاری را در مورد استفاده از منابع سازمانی رعایت کنند، سرمایه‌های سازمان به گونه‌ای موثر در همه قسمت‌های مربوطه مصرف می‌شود.

(۱۹) افراد وظیفه‌شناس دارای مرکز کنترل درونی هستند و بدون ترس از نظارت مافوق، وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند.

(۲۰) از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی "جوانمردی" یعنی تمایل کارکنان به تحمل شرایط سخت و ناخوشایند، بدون ابراز نارضایتی و گلایه و انتقاد است. این مؤلفه نشان دهنده افرادی است که دارای روحیه بالایی هستند، از عیب‌جویی پرهیز می‌کنند و سازمان و همکاران خودشان را بدون اظهار ناراحتی در حل مشکلات یاری می‌رسانند. کارکنان نالیدن، شکایت کردن، شکوه، غرولند، بدگویی، عیب‌جویی، گلایه، خرده‌گیری و مشاجره را در سازمان کاهش می‌دهند و بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن تاکید دارند.

(۲۱) کارکنان جوانمرد، از گاه کوه نمی‌سازند (پرهیز از بزرگ‌نمایی نادرست مشکلات سازمان)، همچنین کارمندان جوانمرد نه‌تنها زمانی که به واسطه دستور مدیر مجبور به انجام کارهای مشکل و دشوار می‌شوند گلایه نمی‌کنند، بلکه آن‌گاه که امور کاری ذاتاً با سختی و مشکلات همراه و مواجه است نیز بدون گلایه کار خود را به نحو احسن انجام می‌دهند.

(۲۲) از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی "ادب و نزاکت" است. این مؤلفه نشان دهنده حسن نیت، رعایت ادب و نزاکت، احترام و تکریم در برخوردها، روابط و انجام وظایف است که خود می‌تواند در توسعه ارتباطات سازمانی موثر، ایجاد رضایت شغلی و بهره‌مندی از یک محیط دوستانه و صمیمی مؤثر باشد.

۲۳) از مولفه ادب و نزاکت می توان به این موارد اشاره کرد: رفتار درست با همکاران، سرپرستان و مشتریان، اندیشیدن به چگونگی تاثیرات اقدامات فرد بر دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تاثیر تصمیم یا اقدام فرد قرار گیرند، مطلع ساختن دیگران قبل انجام هر اقدام، احترام به حقوق و امتیازهای دیگران.

۲۴) از مولفه های رفتار شهروندی سازمانی "فضیلت مدنی" است. پذیرش مسئولیت های جدید، ارائه پیشنهاد به منظور بهبود کارها، پذیرش تغییرات سازمانی و مشارکت فعال توأم با علاقه و تمایل در سازمان که حتی ممکن است کارمندان برای این کار از منافع شخصی خود هم مایه بگذارند از نشانه های فضیلت مدنی هستند.

۲۵) از مولفه فضیلت مدنی می توان به این موارد اشاره کرد: به اشتراک گذاشتن عقاید و نظرات خود به دیگران، آگاهی از مسائل و مشکلات سازمان و کمک به حل آن ها، بهبود دانش، مهارت ها و توانایی های فردی به منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان، اهمیت دادن به پوسترها و اطلاعیه های نصب شده در سازمان برای آگاهی دادن به دیگران، ارتقاء جایگاه سازمان نزد افراد خارج سازمان، حمایت و دفاع در مقابل تهدیدهای بیرونی، حفظ تعهد سازمانی حتی در شرایط نامطلوب، پیروی از قوانین سازمانی و پذیرش آن ها حتی در حالت وجود عدم نظارت مقامات بالاتر، تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی، انجام فعالیت های خلاقانه برای بهبود عملکرد سازمان، حمایت و دفاع از سازمان و اهداف آن در داخل و بیرون از سازمان.

۲۶) یک شهروند سازمانی، هفت روز هفته، ۲۴ ساعته نماینده ی سازمان خود است.

۲۷) شهروند سازمانی بر خلاف کارمندان عادی در روزهای غیر اداری و مرخصی سازمان خود را فراموش نمی کند. برای شهروندان سازمانی، سازمان شان همواره همراه شان است.

۲۸) شهروند سازمانی کسی است که همواره نگاهش به مصلحت سازمان است. این رفتارها بیان‌گر شناخت فرد از این که او جزئی از یک کل است.

۲۹) یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آن‌ها اظهارنظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.

۳۰) داشتن مولفه فضیلت مدنی نشان دهنده سطح بالایی از تعهد سازمانی است و با مشارکت مسئولانه و دلسوزانه نسبت به سازمان و همکاران نمود پیدا می‌کند. شرکت‌هایی که می‌خواهند موفق باشند باید دارای چنین کارمندانی باشند.

۳۱) همیشه باید به یاد داشت که انجام رفتارهای شهروندی نباید سبب شود کارمندان، انجام وظایف شغلی موظف خود را فراموش کنند. همچنین انجام مولفه‌های رفتار شهروندی نباید روشی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان مثلاً برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آن‌ها، تأثیر بگذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنرپیشه خوب» تبدیل می‌شوند.

۳۲) برخی از پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: ایجاد حس هم‌زیستی در بین کارمندان، ایجاد محیط کاری اخلاقی سالم، بهبود روحیه کارمندان، افزایش تعلق سازمانی، افزایش تعهد سازمانی، جذب و حفظ نیروی انسانی کارآمد، بهبود ظرفیت یادگیری سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، کاهش رفتارهای ضد شهروندی، بهبود روابط اجتماعی بین کارمندان، کاهش میزان استرس کاری، کاهش نیاز به کنترل مستقیم و غیرمستقیم کارمندان، آزاد شدن وقت مدیران، ایجاد وحدت سازمانی، کمک به سازمان برای سازگاری و انطباق با شرایط پیش‌بینی نشده یا بحرانی، کاهش هزینه‌های سازمانی و روابط بهتر با ارباب رجوع و مشتری.

۳۳) رفتار شهروندی سازمانی کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی را از طریق تقویت روحیه کار تیمی و ایجاد انسجام و همبستگی در بین کارکنان بهینه می‌سازد.

۳۴) از عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی "باورها و ارزش‌ها" است. پذیرش خدمت به دیگران به عنوان جزئی از نظام ارزشی و فرهنگ فردی. بعضی از افراد سازمان، با توجه به باورهای اعتقادی خود، بیشتر تمایل دارند که رفتار شهروندی از خود نشان دهند.

۳۵) حضرت پیامبر اعظم (ص): خداوند بعضی از برادران تان را زیر دست شما قرار داده است، پس هر که برادرش زیر دست اوست، باید از آن چه می‌خورد به او نیز بخوراند و از آن چه می‌پوشد به او هم بپوشاند و کاری را که در توان او نیست به او واگذار نکند و اگر کار دشواری را به او سپرد، به کمک او بشتابد.

۳۶) حضرت امیر(ع): خداوند را بندگانی است که به آنان نعمت‌های ویژه داده است برای نفع رساندن به دیگر بندگانش، پس امکاناتی در دسترس آن‌ها قرار داده‌است که بذل و بخشش کنند.

۳۷) حضرت امام حسین (ع): درخواست‌های مردم از شما، از نعمت‌های الهی است برای شما، از این نعمت‌ها ملول و خسته نشوید.

۳۸) حضرت امام صادق (ع): با ارزش‌ترین کارها نزد خداوند متعال شاد کردن مؤمنین است، مثل سیر نمودن آن‌ها یا نجات دادن آنان از سختی‌ها و گرفتاری با آدای بدهی آن‌ها.

۳۹) حضرت امام صادق (ع): مسلمانان موظف هستند در راه رسیدگی و کمک به نیازمندان کوشا باشند و نسبت به یکدیگر مهربان باشند و از پرداخت کمک‌های مالی به همدیگر مضایقه نکنند و به هنگام گرفتاری، یار و یاور هم باشند.

۴۰) از عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی "عدالت سازمانی" است. بروز رفتار شهروندی سازمانی متأثر از ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در سازمان است. کارکنان به برابری ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان مثل سطح پرداختی به شخص،

فرایندی که توزیع پاداش‌ها براساس آن انجام می‌گیرد، برابری در رفتار با افراد و کیفیت این رفتارها حساس هستند و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند.

(۴۱) در محیط سازمانی اگر کارکنان احساس کنند که با عدالت با آن‌ها برخورد می‌گردد برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده، مانند رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند.

(۴۲) از عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی "سبک مدیریت مدیران" است. به طور کلی رفتار شهروندی کارکنان تحت تأثیر عملکرد مدیران خود و میزان توجه و تلاش آن‌ها در این راستا است. مدیرانی که به کارکنان اعتماد لازم را دارند، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند، اطلاعات لازم را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند، از طرق مختلف سعی می‌کنند مسائل و مشکلات آن‌ها را شناسایی و حل کنند، به شأن و شخصیت آن‌ها احترام می‌گذارند، عدالت را در تمام جنبه‌ها رعایت می‌کنند، کارکنان هم سعی می‌کنند به این نوع مدیریت مثبت، با رفتار شهروندی سازمانی، پاسخ مساعد و مناسب دهند.

(۴۳) از عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی مقوله "گزینش و استخدام کارکنان" است. سازمان‌ها باید فرایندهای جذب و استخدام خود را طوری طراحی کنند که افرادی با علاقه به انجام رفتار شهروندی سازمانی، جذب سازمان شوند. افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی‌شان بروز می‌دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. استخدام داوطلبانی که در طول مصاحبه کاری‌شان مشخص شود روحیه انجام چنین کارهایی را دارند و می‌توانند فراتر از وظایفی که در قرارداد کاری آمده است فعالیت کنند، باید در الویت باشد.

(۴۴) در فرایندهای گزینش و استخدام کارمندان، باید به این نکته توجه داشت که رفتارهای شهروندی نباید جایگزین عملکردهای سنتی شغل شوند، بر این اساس ویژگی‌هایی که به‌طور



معمول برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شوند.

۴۵) از عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی عامل "ماهیت شغل" است. اگر کارکنان به گونه‌ای باشد که شاغلین احساس کنند کار مهمی را انجام می‌دهند که در رسیدن سازمان به هدف‌های خود دارای اهمیت است، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد.

۴۶) سازمان‌ها می‌توانند با اجرای طرح‌های آموزشی برای کارکنان جدیدالورود و فعلی سازمان، به ایجاد و توسعه رفتارهای شهروندی مفید و سازنده بپردازند. برخی اوقات افراد از این که چه کاری و چگونه باید انجام دهند آگاهی ندارند، اما در کل برای انجام آن کار مایل هستند ولی عدم آگاهی مانع از بروز آن‌ها می‌گردد. در این گونه مواقع آموزش می‌تواند نقش مهمی در انجام و گسترش این گونه کارها داشته باشد.

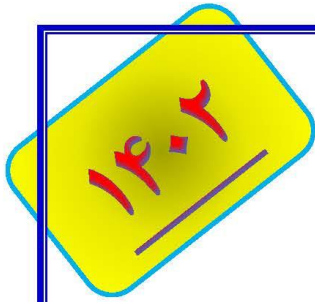
۴۷) در آموزش، مدیران باید در اولویت باشند زیرا مدیران در مورد رفتار شهروندی نقش الگو را برای کارکنان ایفا می‌کنند.

۴۸) یک مدیر باید همواره روی بهبود شخصی خودش کار کند. همچنین مدیران باید زمان زیادی را به پرورش، تعلیم و توسعه استعدادهای کارمندان خود اختصاص دهند.

۴۹) ارزیابی عملکرد و جبران خدمت نیز در بروز رفتار شهروندی سازمانی موثر است. افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد، بیشتر مشارکت می‌کنند. کارمندان باید حس نمایند که رفتارهای داوطلبانه آن‌ها دیده می‌شود و مورد تمجید و قدردانی قرار می‌گیرد. مدیران می‌توانند به چنین کارمندانی بگویند که چه قدر کار آن‌ها برای سازمان ارزش دارد و باعث اثرات مثبت شده است. این کار می‌تواند در حضور سایر کارمندان انجام شود تا آن‌ها هم به رفتار شهروندی سازمانی مایل شوند.

۵۰) برخی سازمان‌ها برای تشویق رفتار شهروندی، پاداش‌های سالانه را به کارکنانی می‌دهند که به انجام رفتارهای فرانقش، تمایل دارند نه افرادی که فقط دارای ویژگی‌های مثبت فردی هستند. البته توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فرانقش توسط کارکنان، برای گرفتن پاداش، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می‌شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود، به کارهایی فراتر از نقش خود می‌پردازند؛ در حالی که هدف از تشویق رفتار شهروندی، ترویج رفتارهای همکارانه در کنار انجام وظایف رسمی سازمانی است.





بِسْمِ تَعَالَى شَاه

دوره آموزشی کاربردی

## رفتار شهروندی سازمانی

- آشنایی با مفاهیم شهروندی، شهروندی سازمانی، رفتارهای نقش و فرانش و رفتار شهروندی سازمانی
- اهمیت رفتارهای شهروندی سازمانی در موفقیت سازمانها
- مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی
- نمونه‌ها و مثال‌هایی از رفتارهای شهروندی سازمانی
- عوامل درون و برون سازمانی موثر بر رفتار شهروندی سازمانی
- راهکارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان
- نقش مدیران در توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- اهمیت آموزش رفتار شهروندی سازمانی به کارکنان
- آشنایی با رفتارهای ضد شهروندی
- راهکارهای مقابله با رفتارهای ضد شهروندی سازمانی

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



## فهرست دوره‌های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

### • دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثر بخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

## ● دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

## ● دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)

 دینه مجمع صنایع حیدره ایران	 شرکت داروسازی ایران هورمون	 شرکت داروسازی ابوریحان	 موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی	 سینا دارو Sina Darou	 SAMEN Pharmaceutical Co.	
 Padideh Shimi Jam Co. شرکت پاییدد شیمی جیم	 بیودارو BioDarou	 شرکت گروه صنایع شفا فارمد معدوم تولید بیو تکنولوژی	 شرکت داروسازی شیدفا (سیدفا)	 شرکت دارویی برکت	 شرکت دارویی مینو	
 شرکت صنایع داروسازی داروسازی (سینا دارو)	 بهان سنا	 موسسه تحقیقات داروسازی طیبات و تجهیزات داروسازی	 موسسه تحقیقات داروسازی تجهیزات داروسازی	 شرکت داروسازی واکسن و سرم سازی	 شرکت داروسازی واکسن و سرم سازی	 شرکت داروسازی واکسن و سرم سازی
 داروسازی فارابی (شرکت سنی سار)	 شرکت روهان سلولهای بنیادی	 PISHGAMAN FARMAZESH TORJAN	 شرکت صنایع داروسازی تجهیزات داروسازی	 شرکت داروسازی واکسن و سرم سازی	 شرکت دارویی بهداشتی لقمان	 شرکت دارویی بهداشتی لقمان
 شرکت نفت ایرانول	 بیادس خودرو	 زامیاد	 شرکت صنایع داروسازی تجهیزات داروسازی	 شرکت صنایع شیمیایی دارویی (سینا دارو)	 شرکت دارویی بهداشتی لقمان	 شرکت دارویی بهداشتی لقمان
 شرکت کارخانجات دارویی بخش	 MDPC Biotechnology and Biopharmaceutics شرکت همون دارو	 DAYA ARIAN DAROU	 NDS نشاط دارو	 Razak	 شرکت داروسازی آو سینا Avicenna	 هستل آریا شیمیا
 بخش دارویی ممتاز Montaz Distribution Co.	 هستل آریا شیمیا	 شرکت روهان سلولهای بنیادی	 شرکت داروسازی تجهیزات داروسازی	 Temad	 TPICO شرکت سرمایه گذاری دارویی تأمین (سینا دارو)	 طیبات رزنده
 شرکت صنایع داروسازی داروسازی (سینا دارو)	 توفیق دارو شرکت تحقیقاتی و مهندسی	 پژوهشگاه رویان	 دارو پلاسما ایرانیان Darou Plasma Iranian	 شرکت داروسازی واکسن و سرم سازی	 Plasma Kharazmi	 MILANPARS Distribution Company

**منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**  
**در ۹۵ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، سازمان، شرکت و موسسات آموزشی**  
**۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲ - ۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴**



**دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**

**نویسنده و مدرس**

**دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی**

**09122137144**

**09232825682**

**safarifardas@Gmail.com**







**خودکار سبز**  
09122137144

توسعه مهارت‌های مدیریتی  
[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)

## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](http://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)



**خودکار سبز**  
09122137144

**نکات کلیدی مدیریت**  
[www.GreenPen.blogsky.com](http://www.GreenPen.blogsky.com)

## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](https://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogsky.com](http://www.GreenPen.blogsky.com)