

تحلیل مضمون رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران

احسان نامدار جویمی

دکترای مدیریت منابع انسانی . پژوهشگر مستقل. کارمند بانک صادرات ایران

چکیده

هدف این پژوهش، واکاوی تجربه زیسته کارکنان شعب بانک صادرات ایران از رفتار شهروندی سازمانی (OCB) با رویکرد پدیدارشناسی تفسیری بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ مشارکت‌کننده گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی در بستر بانکداری، پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در قالب شش تم اصلی شکل می‌گیرد: (۱) **معنای رفتار شهروندی سازمانی** که به تمایز ادراکی کارکنان میان وظایف رسمی و کنش‌های داوطلبانه می‌پردازد؛ (۲) **جلوه‌های رفتاری** شامل کنش‌هایی نظیر کمک به همکاران، راهنمایی فراتر از وظیفه مشتریان، حفظ آرامش در شرایط فشار کاری و دفاع از اعتبار بانک؛ (۳) **محرک‌های فردی و رابطه‌ای** که با تکیه بر وجدان کاری، تعهد حرفه‌ای و حمایت متقابل درون‌شعبه‌ای ایجاد می‌شود؛ (۴) **نقش مدیریت و ساختار سازمانی** که بر تأثیر رهبری حمایتی، نظام ارزیابی عملکرد و عدالت ادراک‌شده تأکید دارد؛ (۵) **موانع رفتار شهروندی سازمانی** نظیر مدیریت آمرانه، بی‌توجهی به تلاش‌های غیررسمی، فشار کاری مفرط و رقابت‌های منفی؛ و در نهایت (۶) **پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی** که موجب افزایش سرمایه اجتماعی، کاهش خطا و بهبود کیفیت خدمات می‌شود، در حالی که نادیده‌انگاری این رفتارها، زمینه بروز «فرسایش شهروندی» را فراهم می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران صرفاً مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه فردی نیست، بلکه پدیده‌ای زمینه‌مند، رابطه‌محور و وابسته به کیفیت مدیریت و ساختار سازمانی است. شش تم اصلی استخراج‌شده بیانگر آن است که کارکنان، رفتار شهروندی را در قالب کمک به همکاران، راهنمایی مشتریان فراتر از وظیفه، حفظ آرامش در شرایط فشار، دفاع از اعتبار بانک و مشارکت در بهبود فرایندهای شعبه تجربه می‌کنند. این رفتارها زمانی تقویت می‌شوند که در محیط شعبه اعتماد، حمایت متقابل، عدالت ادراک‌شده و رهبری حمایتی وجود داشته باشد. از سوی دیگر، نتایج نشان داد عواملی مانند مدیریت آمرانه، فشار کاری مفرط، بی‌توجهی به تلاش‌های غیررسمی و تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های کمی می‌توانند به تضعیف رفتارهای شهروندی و بروز نوعی «فرسایش شهروندی» منجر شوند.

کلمات کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی؛ تحلیل مضمون؛ پدیدارشناسی تفسیری؛ بانک صادرات؛ سرمایه اجتماعی؛ مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

رفتار شهروندی سازمانی یکی از مفاهیم مهم در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که در تعریف کلاسیک، به رفتارهای اختیاری و فراتر از الزامات رسمی نقش اشاره دارد؛ رفتارهایی که به طور مستقیم و صریح در نظام رسمی پاداش تعریف نشده اند، اما در مجموع به اثربخشی عملکرد سازمان کمک می کنند (Organ, 1988). با این حال، ادبیات جدیدتر نشان داده است که مرز میان رفتارهای رسمی و شهروندی کاملاً ثابت نیست و برخی رفتارهای شهروندی ممکن است در ارزیابی های مدیریتی عملکرد نیز مورد توجه قرار گیرند؛ از این رو، مفهوم OCB در ادبیات معاصر با ظرافت مفهومی بیشتری مورد استفاده قرار می گیرد (Bolino et al., 2024).

در سازمان های خدماتی، رفتار شهروندی سازمانی می تواند از طریق تسهیل همکاری، کمک به همکاران و ارتقای رفتارهای خدمت محور، با کیفیت ارائه خدمات ارتباط داشته باشد. شواهد تجربی در صنعت بانکداری نیز این ارتباط را تأیید می کند؛ برای نمونه، پژوهشی درباره کارکنان بانک های تجاری بنگلادش نشان داد که برخی اقدامات مدیریت منابع انسانی، از جمله آموزش، پاداش منصفانه و فرصت ارتقا، از طریق اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی خدمت محور کارکنان را تقویت می کنند (Hossain et al., 2023). همچنین، مطالعه ای در بخش مالی هند نشان داد که رهبری اخلاقی و عدالت رویه ای با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارند (Ismail et al., 2022).

در محیط بانکداری، اهمیت این رفتارها به ویژه از آن جهت برجسته است که کارکنان در تعامل مستمر با مشتریان و همکاران قرار دارند و رفتارهای داوطلبانه ای همچون کمک به دیگران، رعایت ملاحظات بین فردی و وجدان کاری می تواند به تسهیل فرایند ارائه خدمت کمک کند. مطالعه ای بر کارکنان بانک ها نیز نشان داده است که رفتار شهروندی سازمانی با ابعادی همچون نوع دوستی، ادب، وجدان کاری، فضیلت مدنی و جوانمردی قابل صورت بندی است و در محیط بانکی مورد مطالعه قرار گرفته است (Abarna Thevi & Jeba Priya, 2022).

در سال های اخیر، بانکداری با تحولات پرشتابی مواجه شده است. گسترش خدمات الکترونیک، افزایش انتظارات مشتریان، رقابت میان بانک ها، پیچیدگی مقررات، فشارهای اقتصادی، افزایش حجم تراکنش ها و ضرورت پاسخ گویی سریع و دقیق به مشتریان موجب شده است محیط شعب بانکی بیش از گذشته به محیطی فشارزا، رقابتی و پرتعامل تبدیل شود. در چنین فضایی، سازمان ها نمی توانند صرفاً با اتکا به شرح شغل رسمی و کنترل های اداری، کیفیت خدمات و کارایی عملیاتی را تضمین کنند. کارکنان شعب، علاوه بر انجام وظایف رسمی، در بسیاری از موارد ناچارند نقش هایی فراتر از وظایف مقرر ایفا کنند؛ برای نمونه، به همکاران تازه کار کمک کنند، در ساعات شلوغی بار کاری دیگران را کاهش دهند، با مشتریان ناراضی با صبر و متانت برخورد کنند، از اعتبار سازمان دفاع کنند، در حل مشکلات غیرمنتظره مشارکت نمایند و حتی در نبود دستور مستقیم، منافع شعبه و بانک را در اولویت قرار دهند. این مجموعه رفتارها را می توان در چارچوب رفتار شهروندی سازمانی تحلیل کرد.

از منظر شدت مسئله، اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بانکداری زمانی آشکارتر می شود که روند فزاینده فشارهای عملکردی و روانی بر کارکنان شعب مورد توجه قرار گیرد. بانک ها در شرایط کنونی با تقاضای هم زمان برای کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری، توسعه خدمات دیجیتال، ارتقای رضایت مشتریان و رعایت دقیق الزامات قانونی مواجه اند. این وضعیت، شکاف میان منابع موجود و انتظارات سازمانی را افزایش داده است. در چنین شرایطی، رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان نوعی سرمایه رفتاری غیررسمی، نقش جبرانی و تقویت کننده دارد. به بیان دیگر، در محیط هایی که فشار کاری بالا، پیچیدگی

وظایف زیاد و تعاملات انسانی گسترده است، رفتارهای داوطلبانه کارکنان می تواند از فروپاشی کیفیت خدمات، کاهش همکاری تیمی و افزایش تعارضات درون سازمانی جلوگیری کند.

از نظر پیامدها، ضعف رفتار شهروندی سازمانی می تواند با مجموعه ای از پیامدهای نامطلوب در سطح فردی و سازمانی همراه باشد. شواهد حاصل از فراتحلیل ها نشان داده است که رفتار شهروندی سازمانی با پیامدهایی همچون عملکرد کارکنان، بهره وری و کارایی سازمانی، کاهش هزینه ها، رضایت مشتری و برخی شاخص های ترک خدمت و غیبت ارتباط دارد (Podsakoff et al., 2009). در محیط های خدماتی و به ویژه بانک ها، این رابطه اهمیت بیشتری پیدا می کند؛ زیرا رفتارهای شهروندی خدمت محور کارکنان می تواند به ارتقای کیفیت خدمات منجر شود. برای مثال، مطالعه ای بر کارکنان و مشتریان بانک ها نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی خدمت محور رابطه مثبت و معناداری با کیفیت خدمات دارد (Harsono et al., 2021). بنابراین، هنگامی که کارکنان صرفاً به الزامات رسمی نقش خود محدود می شوند و رفتارهای داوطلبانه ای همچون کمک به همکاران، همکاری و انعطاف پذیری را کمتر بروز می دهند، بخشی از ظرفیت غیررسمی سازمان برای هماهنگی، همکاری و ارائه خدمت باکیفیت تضعیف می شود (Podsakoff et al., 2009; Harsono et al., 2021).

در سطح اجتماعی و بین فردی نیز ضعف رفتارهای شهروندی می تواند با کاهش همکاری و تضعیف روابط مثبت میان کارکنان همراه باشد. از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی صرفاً یک پیامد سازمانی ندارد، بلکه می تواند با پیامدهای مرتبط با بهزیستی کارکنان نیز ارتباط داشته باشد؛ برای نمونه، پژوهش های جدید رابطه رفتارهای شهروندی را با بهزیستی در محیط کار بررسی و گزارش کرده اند (Santos et al., 2023).

از منظر ابعاد مسئله، رفتار شهروندی سازمانی را نمی توان پدیده ای کاملاً تک بعدی تلقی کرد؛ ادبیات این حوزه، OCB را در قالب رفتارهایی معطوف به افراد، سازمان و تغییر و نیز در قالب ابعاد مختلف رفتار شهروندی بررسی کرده است (Chiaburu et al., 2022). در سطح فردی، عواملی مانند نگرش های شغلی، عواطف، ویژگی های شخصیتی و انگیزش می توانند در بروز رفتارهای شهروندی نقش داشته باشند. نتایج یک فراتحلیل جدید نشان می دهد که عواطف، رضایت شغلی و برخی ویژگی های شخصیتی از جمله پیش بین های مهم انواع رفتار شهروندی سازمانی هستند (Chiaburu et al., 2022). در سطح گروهی و بین فردی نیز کیفیت روابط، اعتماد و همکاری می توانند زمینه بروز رفتارهای کمک کننده و شهروندی را فراهم کنند.

در سطح ساختاری، عواملی همچون شیوه های مدیریت منابع انسانی، فرصت های ارتقا، نظام پاداش و اعتماد سازمانی نیز با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند. برای نمونه، مطالعه ای در ۳۹ بانک تجاری خصوصی بنگلادش نشان داد که آموزش، پاداش منصفانه و فرصت ارتقا با رفتار شهروندی سازمانی خدمت محور رابطه دارند و اعتماد، بخشی از این رابطه را میانجی گری می کند (Sultana & Johari, 2023). همچنین، در پژوهشی درباره کارکنان بانک های خصوصی هند، رضایت شغلی، تعهد عاطفی و درگیری شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت داشتند و ادراک کارکنان از مدیریت تنوع نیز در این رابطه نقش میانجی داشت (Singh & Banerji, 2022). از این رو، رفتار شهروندی سازمانی را می توان حاصل تعامل عوامل فردی، بین فردی و سازمانی دانست، نه صرفاً نتیجه ویژگی های شخصیتی کارکنان.

از منظر علل بالقوه ایجادکننده، ادبیات تجربی نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر ترکیبی از عوامل نگرشی، عاطفی، شخصیتی و سازمانی قرار دارد. کارکنانی که نگرش های مثبت تری نسبت به کار دارند و سازمان را در زمینه هایی مانند حمایت، فرصت های رشد و رفتار منصفانه مثبت تر ادراک می کنند، آمادگی بیشتری برای بروز رفتارهای فراتر از نقش رسمی نشان می دهند (Chiaburu et al., 2022; Sultana & Johari, 2023). در محیط بانکداری نیز شواهد نشان داده

است که شیوه های مدیریت منابع انسانی، اعتماد و نگرش مثبت کارکنان می توانند با رفتار شهروندی سازمانی خدمت محور ارتباط داشته باشند (Sultana & Johari, 2023; Singh & Banerji, 2022).

در مقابل، برخی شرایط منفی سازمانی می توانند با کاهش رفتارهای شهروندی همراه باشند. برای مثال، مطالعاتی درباره کارکنان بخش بانکی نشان داد که بدبینی سازمانی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و بیگانگی از کار در این رابطه نقش میانجی ایفا می کند (Good Soldier Syndrome, 2021). بنابراین، می توان انتظار داشت که در محیط هایی که کارکنان تجربه منفی تری از رابطه خود با سازمان دارند، ظرفیت بروز رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش کاهش یابد؛ هرچند تعیین روابط علی دقیق میان فشار کاری، سبک مدیریت، بی عدالتی و OCB نیازمند آزمون تجربی مستقیم است.

با وجود اهمیت رفتار شهروندی سازمانی، مرور پژوهش های پیشین نشان می دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات این حوزه، به ویژه در ایران، با رویکرد کمی و مبتنی بر پرسشنامه انجام شده اند. این مطالعات غالباً رابطه رفتار شهروندی سازمانی را با متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رهبری تحول آفرین، سرمایه روان شناختی یا عملکرد سازمانی بررسی کرده اند. هرچند این پژوهش ها در شناسایی روابط آماری میان متغیرها ارزشمندند، اما کمتر توانسته اند به این پرسش پاسخ دهند که کارکنان بانکی رفتار شهروندی سازمانی را چگونه تجربه، معنا و تفسیر می کنند. به ویژه در شعب بانک صادرات ایران، مشخص نیست رفتار شهروندی سازمانی در عمل چگونه بروز می یابد، چه شرایطی آن را تقویت یا تضعیف می کند و کارکنان چه مرزهایی میان وظیفه رسمی و رفتار داوطلبانه قائل اند.

از نظر نظری نیز ادبیات رفتار شهروندی سازمانی عمدتاً بر نظریه هایی مانند نظریه تبادل اجتماعی، نظریه عدالت سازمانی، نظریه حمایت سازمانی ادراک شده و نظریه نقش استوار است. این نظریه ها توضیح می دهند که چرا کارکنان در پاسخ به رفتار منصفانه، حمایتگرانه یا اعتماد آفرین سازمان، رفتارهایی فراتر از نقش رسمی انجام می دهند. با این حال، کمتر به زمینه های خاص خدمات مالی و بانکداری پرداخته اند؛ زمینه ای که در آن رفتار شهروندی سازمانی نه تنها از انگیزش فردی، بلکه از فشار مشتری، تعاملات روزمره، مسئولیت مالی، روابط همکارانه و اقتضائات شعبه ای تأثیر می پذیرد. بنابراین، یکی از شکاف های مهم نظری آن است که رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانکداری ایران نیازمند فهمی زمینه مند، تفسیری و بومی است.

بر این اساس، ضرورت نظری پژوهش حاضر در آن است که با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، ابعاد کمترشناخته شده رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران را آشکار سازد و از سطح روابط آماری میان متغیرها فراتر رود. ضرورت عملی پژوهش نیز از آنجا ناشی می شود که مدیران بانک ها برای ارتقای کیفیت خدمات، کاهش تعارضات درون شعبه ای، افزایش همکاری کارکنان و بهبود تجربه مشتری، نیازمند شناخت عمیق سازوکارهای شکل گیری رفتار شهروندی هستند. نوآوری پژوهش حاضر در تمرکز بر تجربه زیسته کارکنان شعب، ارائه مدل مضمون محور بومی و تبیین رفتار شهروندی سازمانی در بستر خاص بانکداری ایرانی است.

بنابراین، پژوهش حاضر در پی پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. کارکنان شعب بانک صادرات ایران رفتار شهروندی سازمانی را چگونه تجربه و معنا می کنند؟
۲. مهم ترین تم های اصلی و تم های فرعی جلوه های رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران کدام اند؟
۳. بر اساس مضامین استخراج شده، چه الگوی مفهومی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران قابل ارائه است؟

رفتار شهروندی سازمانی از مفاهیم بنیادین در ادبیات رفتار سازمانی است که شکل گیری نظام مند آن به پژوهش های اولیه باتمن و ارگان^۱ در سال ۱۹۸۳ و اسمیت و همکاران^۲ در سال ۱۹۸۳ بازمی گردد و در این مطالعات تجربی، رفتارهای شهروندی کارکنان را به عنوان مجموعه ای از فعالیت های فراتر از الزامات صرفاً قراردادی مورد توجه قرار دادند و زمینه را برای توسعه این سازه در ادبیات رفتار سازمانی فراهم کردند. این پژوهش بر داده های کارکنان و سرپرستان دو بانک مبتنی بود و از مطالعات اولیه مهم در شکل گیری مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به شمار می رود.

ارگان^۳ در سال ۱۹۸۸ مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را به صورت نظام مند صورت بندی کرد و آن را به رفتارهای اختیاری و فراتر از الزامات رسمی نقش مرتبط دانست که به طور مستقیم و صریح در نظام پاداش رسمی شناسایی نمی شوند، اما در مجموع به اثربخشی سازمان کمک می کنند. این تعریف، مبنای بسیاری از پژوهش های بعدی در حوزه OCB قرار گرفت و رفتارهایی مانند کمک به دیگران، رعایت فراتر از حداقل استانداردهای سازمانی و مشارکت در زندگی سازمانی را در قانون توجه قرار داد (Organ, 1988).

اسمت و همکاران در سال ۱۹۸۳ نیز در یکی از نخستین مطالعات نظام مند درباره ساختار OCB، دو بعد اصلی نوع دوستی (altruism) و پایبندی عمومی به الزامات سازمانی (generalized compliance) را شناسایی کردند. نوع دوستی به رفتارهای کمک کننده داوطلبانه به سایر افراد در محیط کار اشاره دارد، در حالی که generalized compliance بر رعایت هنجارها و الزامات سازمانی فراتر از حداقل های مورد انتظار تأکید دارد (Smith et al., 1983). این مطالعه اهمیت رفتارهای شهروندی را در کنار رفتارهای رسمی نقش برجسته کرد و از آنجا که داده های آن از کارکنان و سرپرستان دو بانک جمع آوری شده بود، از ارتباط ویژه ای با زمینه پژوهش حاضر برخوردار است.

در ادامه پودساکوف و همکاران^۴ در سال ۲۰۰۰ با مرور انتقادی ادبیات رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند که این سازه در ادبیات پژوهشی با ابعاد و صورت بندی های متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است و اجماع کاملی درباره ابعاد آن وجود ندارد. با این حال، چارچوب پنج بعدی منتسب به Organ، شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و ملاحظه، و فضیلت مدنی، یکی از پرکاربردترین صورت بندی های OCB بوده است. این پژوهش همچنین نشان داد که رفتارهای شهروندی می توانند از طریق تسهیل همکاری، کاهش نیاز به هماهنگی و نظارت مستقیم، آزادسازی منابع سازمانی و بهبود ظرفیت سازگاری سازمان، به پیامدهای مطلوب سازمانی کمک کنند (Podsakoff et al., 2000).

گراهام^۵ در سال ۱۹۹۱ نیز با الهام از مفهوم شهروندی مدنی، نگاه گسترده تری به رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد. در این دیدگاه، شهروندی سازمانی صرفاً به کمک به همکاران محدود نمی شود، بلکه مشارکت فعال در زندگی سازمانی و توجه به منافع جمعی سازمان را نیز دربرمی گیرد. از این منظر، رفتار شهروندی را می توان در قالب هایی همچون اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی مورد توجه قرار داد (Graham, 1991). این رویکرد، مفهوم OCB را از مجموعه ای از رفتارهای کمک کننده فردی فراتر برده و آن را به مشارکت مسئولانه کارکنان در حیات سازمان پیوند می دهد.

¹ Bateman and Organ

² Smith et al

³ Organ

⁴ Podsakoff et al

⁵ Graham

از سوی دیگر، ویلیامز و اندرسون^۶ در سال ۱۹۹۱ رفتارهای شهروندی سازمانی را بر اساس ذی نفع یا مقصد رفتار به دو دسته اصلی تقسیم کردند: رفتار شهروندی معطوف به افراد (OCB-I) و رفتار شهروندی معطوف به سازمان (OCB-O). OCB-I شامل رفتارهایی است که مستقیماً به نفع افراد دیگر در سازمان انجام می شوند، مانند کمک به همکاران؛ در مقابل، OCB-O شامل رفتارهایی است که به طور مستقیم تر به سازمان سود می رسانند، مانند رعایت مقررات و انجام رفتارهایی که از عملکرد سازمان حمایت می کنند (Williams & Anderson, 1991). این تمایز از آن جهت اهمیت دارد که نشان می دهد رفتار شهروندی می تواند هم بعد بین فردی و هم بعد سازمان محور داشته باشد.

در مجموع، مرور این دیدگاه ها نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی از ابتدا سازه ای چندوجهی بوده و در طول زمان از تأکید اولیه بر رفتارهای کمک کننده و پایبندی عمومی، به چارچوب های گسترده تری شامل رفتارهای معطوف به افراد، سازمان و مشارکت در حیات سازمانی تحول یافته است. فراتحلیل لیوپین و همکاران^۷ در سال ۲۰۰۲ نیز نشان داد که ابعاد مختلف OCB در بسیاری از موارد همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و می توان آنها را به عنوان جلوه های مرتبط یک سازه کلی تر در نظر گرفت؛ موضوعی که اهمیت توجه هم زمان به مفهوم کلی OCB و ابعاد مختلف آن را در پژوهش های تجربی برجسته می کند.

در پژوهش حاضر، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه، غیرالزامی و فراتر از شرح شغل رسمی تعریف می شود که کارکنان شعب بانک صادرات ایران در تعامل با همکاران، مشتریان، مدیران و سازمان انجام می دهند و از طریق تقویت همکاری، کاهش اصطکاک های کاری، ارتقای کیفیت خدمات و حمایت از منافع بانک، به اثربخشی شعبه و سازمان کمک می کنند.

نوع دوستی

نوع دوستی یکی از ابعاد اصلی رفتار شهروندی سازمانی است. در ادبیات کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی، نوع دوستی به رفتارهای داوطلبانه ای اشاره دارد که کارکنان از طریق آن به همکاری که برای انجام وظایف خود با دشواری مواجه اند، کمک می کنند (Smith et al., 1983; Organ, 1988). این رفتار می تواند شامل آموزش غیررسمی همکاران تازه کار، کمک در دوره های کاری پرتراکم، راهنمایی برای حل مسائل و خطاهای کاری یا همراهی با همکاران در شرایط فشار باشد. پژوهش اسمیت و همکاران در سال ۱۹۸۳ نیز در مطالعه ای بر کارکنان و سرپرستان دو بانک، به طور تجربی به بررسی رفتار شهروندی و پیشایندهای آن پرداخت.

پودساکف و همکاران، رفتارهای کمک کننده را از مهم ترین اشکال رفتار شهروندی دانسته و نشان داده اند که چنین رفتارهایی می توانند از طریق تسهیل همکاری و عملکرد گروهی به اثربخشی سازمانی کمک کنند (Podsakoff et al., 2000). در محیط شعب بانکی، نوع دوستی می تواند اهمیت ویژه ای داشته باشد؛ زیرا بسیاری از فعالیت های بانکی به هماهنگی و وابستگی متقابل کارکنان نیاز دارند. بنابراین، در پژوهش حاضر، نوع دوستی سازمانی به عنوان کمک داوطلبانه کارکنان بانک به همکاران، بدون الزام رسمی و با هدف تسهیل انجام کار، کاهش فشار کاری و حفظ کیفیت خدمات تعریف می شود.

⁶ Williams and Anderson

⁷ LePine et al

وجدان کاری

وجدان کاری در چارچوب ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که از حداقل الزامات رسمی نقش فراتر می روند و دربرگیرنده رعایت دقیق هنجارها و استانداردهای سازمانی، استفاده مسئولانه از زمان و منابع و تلاش برای حفظ سطح مطلوب عملکرد هستند (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). در ادبیات اولیه، اسمیت و همکاران در سال ۱۹۸۳ نیز مفهوم generalized compliance را در کنار نوع دوستی به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی شناسایی کردند.

در محیط بانکداری، این بعد اهمیت ویژه ای دارد؛ زیرا فعالیت های بانکی با منابع مالی، اسناد، اطلاعات حساس، اعتماد مشتری و الزامات مقرراتی همراه است. بنابراین، دقت، رعایت استانداردها و حفظ کیفیت عملکرد، به ویژه هنگامی که صرفاً ناشی از نظارت مستقیم نباشد، می تواند با مفهوم رفتار شهروندی مرتبط باشد. بر این اساس، در پژوهش حاضر، **وجدان کاری** به معنای مسئولیت پذیری فراتر از حداقل الزامات رسمی، رعایت دقیق مقررات و استانداردها و تلاش داوطلبانه برای حفظ دقت و کیفیت عملیات بانکی تعریف می شود.

جوانمردی یا تحمل پذیری سازمانی

جوانمردی یا **sportsmanship** به تمایل کارکنان برای تحمل برخی دشواری ها و شرایط نامطلوب کاری بدون طرح شکایت های غیرضروری یا ایجاد رفتارهای مخرب اشاره دارد (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). در ادبیات مربوط به ابعاد OCB، این مفهوم به تحمل شرایط نامطلوب و حفظ نگرش سازنده در مواجهه با برخی مشکلات اجتناب ناپذیر محیط کار مربوط می شود.

در شعب بانکی، کارکنان ممکن است با فشار مشتریان، اختلالات سامانه ای، کمبود نیروی انسانی، تراکم کاری، تغییر مقررات و انتظارات متعارض مواجه شوند. در چنین شرایطی، جوانمردی سازمانی می تواند به حفظ آرامش محیط کار و استمرار همکاری کمک کند. با این حال، از منظر تحلیلی، جوانمردی نباید به معنای پذیرش منفعلانه بی عدالتی، فشارهای مزمن یا شرایط نامطلوب ساختاری تلقی شود. از این رو، در پژوهش حاضر، **جوانمردی سازمانی** به عنوان تحمل سازنده دشواری های موقت و اجتناب ناپذیر شغلی، حفظ نگرش حرفه ای و پرهیز از رفتارهای مخرب در شرایط فشار، نه پذیرش منفعلانه شرایط ناعادلانه تعریف می شود.

ادب و ملاحظه

ادب و ملاحظه (courtesy) به رفتارهایی اشاره دارد که با پیشگیری از ایجاد مشکلات و تعارض های غیرضروری برای دیگران، به حفظ روابط کاری و هماهنگی سازمانی کمک می کنند (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). در این چارچوب، اطلاع رسانی مناسب، توجه به پیامد رفتار فرد بر دیگران و رعایت حقوق و شرایط همکاران از مصادیق مهم این بعد محسوب می شوند.

در شعب بانک، ملاحظه سازمانی می تواند شامل هماهنگی با همکار پیش از تغییر شیفت، اطلاع رسانی درباره خطاهای احتمالی، رعایت نظم در تحویل کار، توجه به فشار کاری سایر کارکنان و برقراری ارتباط محترمانه با مشتریان و همکاران

باشد. بنابراین، در پژوهش حاضر، ادب و ملاحظه سازمانی به معنای مجموعه رفتارهای پیشگیرانه و محترمانه‌ای تعریف می‌شود که از ایجاد تعارض، فشار اضافی یا اختلال غیرضروری در کار همکاران و مشتریان جلوگیری می‌کند.

فضیلت مدنی

فضیلت مدنی (civic virtue) به مشارکت آگاهانه، فعال و مسئولانه کارکنان در زندگی و امور سازمان اشاره دارد. این مفهوم شامل توجه به مسائل سازمان، پیگیری تحولات و موضوعات مهم سازمانی و مشارکت مسئولانه در امور مرتبط با حیات سازمان است (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

در محیط بانکداری، فضیلت مدنی می‌تواند در قالب مشارکت در بهبود فرایندهای شعبه، ارائه پیشنهاد برای کاهش خطا، پیگیری تغییرات مقرراتی، توجه به اعتبار سازمان و مشارکت مسئولانه در مسائل مرتبط با آینده بانک بروز یابد. بر این اساس، در پژوهش حاضر، **فضیلت مدنی** به عنوان مشارکت آگاهانه و مسئولانه کارکنان در امور و بهبود عملکرد شعبه و بانک، فراتر از حداقل الزامات رسمی شغل، تعریف می‌شود.

نظریه تبادل اجتماعی که ریشه در آثار بلائو دارد، یکی از مهم‌ترین نظریه‌های تبیین کننده رفتار شهروندی سازمانی است. بر اساس این نظریه، روابط اجتماعی و سازمانی بر مبنای مبادله منابع مادی و غیرمادی شکل می‌گیرند. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان، مدیران یا همکاران با آنان منصفانه، حمایتگرانه و محترمانه رفتار می‌کنند، نوعی تعهد متقابل در آنان ایجاد می‌شود. این تعهد می‌تواند به رفتارهایی فراتر از نقش رسمی منجر شود.

در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی توضیح می‌دهد که چرا کارکنان در پاسخ به حمایت سازمانی، عدالت، اعتماد و رفتار مثبت مدیران، رفتارهای داوطلبانه نشان می‌دهند. اگر کارکنان بانک صادرات احساس کنند سازمان تلاش‌های آنان را می‌بیند، مدیر شعبه از آنان حمایت می‌کند و همکاران در شرایط دشوار همراه آنان هستند، احتمال بیشتری دارد که آنان نیز از طریق کمک به همکاران، حفظ منافع شعبه و ارائه خدمات بهتر، به این رابطه پاسخ دهند.

چرایی انتخاب این نظریه برای پژوهش حاضر آن است که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانکی عمدتاً در شبکه‌ای از روابط متقابل میان کارکنان، مدیران، مشتریان و سازمان شکل می‌گیرد. بنابراین نظریه تبادل اجتماعی قدرت تبیین بالایی برای فهم سازوکارهای شکل‌گیری رفتار شهروندی دارد.

نظریه حمایت سازمانی ادراک شده که توسط آیزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ مطرح شد، بیان می‌کند که کارکنان درباره میزان ارزشی که سازمان برای مشارکت آنان قائل است و میزان توجه سازمان به رفاه آنان، باورهایی کلی شکل می‌دهند. هرچه کارکنان احساس کنند سازمان از آنان حمایت می‌کند، احتمال بروز تعهد، رضایت، دلبستگی و رفتارهای شهروندی در آنان افزایش می‌یابد.

در شعب بانک، حمایت سازمانی می‌تواند از طریق حمایت مدیر شعبه، توجه به فشار کاری کارکنان، انصاف در ارزیابی، آموزش مناسب، امکانات کاری، امنیت شغلی و قدردانی از تلاش‌ها ادراک شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند بانک فقط از آنان انتظار عملکرد ندارد، بلکه به شرایط انسانی و حرفه‌ای آنان نیز توجه می‌کند، رفتارهای داوطلبانه و شهروندی تقویت می‌شود.

این نظریه به دلیل ارتباط مستقیم با رفتارهای داوطلبانه، تعهد متقابل و تجربه کارکنان از حمایت یا بی حمایتی سازمان، چارچوب مناسبی برای پژوهش حاضر است.

پشتوانه نظری این سؤال در تعاریف ارگان، پودساکف و ویلیامز و اندرسون قرار دارد. این صاحب نظران رفتار شهروندی را مجموعه ای از رفتارهای فراتر از نقش می دانند که به افراد یا سازمان کمک می کند. با این حال، مصادیق این رفتارها در هر سازمان و بافت فرهنگی ممکن است متفاوت باشد. در شعب بانک صادرات، رفتار شهروندی می تواند به شکل کمک به همکاران در ساعات اوج مراجعه، راهنمایی مشتریان فراتر از وظیفه، حفظ آرامش در شرایط فشار، دفاع از اعتبار بانک یا مشارکت در بهبود فرایندهای شعبه ظاهر شود.

پژوهش های پیشین نشان داده اند که ویژگی هایی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی، وجدان کاری، هویت سازمانی، انگیزش درونی و سرمایه روان شناختی می توانند با رفتار شهروندی سازمانی رابطه داشته باشند. از منظر نظریه تبادل اجتماعی، بخشی از رفتار شهروندی حاصل ادراک فرد از رابطه خود با سازمان است. همچنین از منظر نظریه حمایت سازمانی، کارکنانی که احساس ارزشمندی و حمایت می کنند، تمایل بیشتری به رفتارهای داوطلبانه دارند.

در بسیاری از سازمان ها، رفتار شهروندی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه تحت تأثیر نظام های مدیریتی و ساختاری قرار دارد. عدالت در توزیع کار، شفافیت در ارزیابی عملکرد، سبک رهبری، نظام پاداش، فرصت ارتقاء امنیت شغلی و فشارهای مقرراتی می توانند بر تمایل کارکنان به انجام رفتارهای فراتر از نقش اثر بگذارند.

در شعب بانک صادرات، اگر کارکنان احساس کنند تلاش های داوطلبانه آنان دیده نمی شود یا حتی به عنوان وظیفه عادی تلقی می شود، ممکن است به تدریج از رفتارهای شهروندی فاصله بگیرند. در مقابل، حمایت مدیر شعبه و قدردانی از رفتارهای داوطلبانه می تواند این رفتارها را تقویت کند.

رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعب بانکی ماهیتی به شدت رابطه ای دارد. بسیاری از رفتارهای شهروندی، مانند کمک به همکار، ملاحظه، هماهنگی و مشارکت داوطلبانه در فعالیت های شعبه، در بستر روابط روزمره میان کارکنان شکل می گیرند؛ از این رو، اعتماد در محیط کار، کیفیت روابط میان همکاران و سبک تعامل مدیران می توانند در شکل گیری این رفتارها نقش مهمی داشته باشند. شواهد تجربی نیز از این پیوند حمایت می کنند؛ برای مثال، یک مطالعه در میان کارکنان بانک های دولتی و خصوصی نشان داد که اعتماد به مدیر و اعتماد به سازمان با ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی، از جمله نوع دوستی، وجدان کاری، فضیلت مدنی و جوانمردی، رابطه مثبت دارند (Aygün, 2022). همچنین، یک فراتحلیل درباره اعتماد کارکنان به رهبری نشان داده است که اعتماد عاطفی و شناختی به رهبران با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد (Fischer et al., 2020).

رفتار شهروندی سازمانی می تواند پیامدهای مثبتی برای عملکرد و کیفیت فعالیت های سازمانی داشته باشد. شواهد پژوهشی نشان می دهند که رفتارهای شهروندی با عملکرد در سطح گروهی ارتباط مثبت دارند و در محیط های خدماتی نیز می توانند در پیوند میان روابط کارکنان و ادراک مشتریان از کیفیت خدمت نقش ایفا کنند (Nielsen et al., 2009; Bettencourt & Brown, 2003). در صنعت بانکداری نیز مطالعات تجربی نشان داده اند که رفتار شهروندی سازمانی با برخی پیامدهای مطلوب کارکنان و سازمان، از جمله رضایت شغلی، ارتباط دارد (Maibvisira et al., 2022). همچنین، پژوهش انجام شده در بانک های بخش خصوصی هند نشان داده است که بهزیستی و نگرش مثبت کارکنان نسبت به محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد و مدیریت تنوع می تواند در این رابطه نقش میانجی داشته باشد (Singh & Banerji, 2022).

با این حال، رفتار شهروندی سازمانی الزاماً پیامدهای مثبت و بدون هزینه ندارد و ادبیات جدیدتر به سویه تاریک رفتارهای شهروندی نیز توجه کرده است. زمانی که کارکنان برای انجام رفتارهای شهروندی تحت فشار قرار گیرند یا این رفتارها به صورت مستمر و بدون منابع حمایتی کافی از آنان انتظار رود، احتمال بروز خستگی ناشی از شهروندی، فشار و فرسودگی منابع فردی افزایش می یابد. پژوهش های تجربی نشان داده اند که فشار برای انجام رفتارهای شهروندی می تواند نسبت به خود انجام رفتار شهروندی، اثر بیشتری بر خستگی کارکنان داشته باشد (Netchaeva et al., 2023). همچنین، مطالعات درباره «خستگی شهروندی» نشان داده اند که فشار برای انجام این رفتارها، حمایت سازمانی ادراک شده و کیفیت روابط میان اعضای تیم در تجربه خستگی ناشی از شهروندی نقش دارند (Bolino et al., 2015). پژوهش های جدیدتر نیز نشان داده اند که خستگی شهروندی می تواند پیامدهایی مانند کاهش تعهد عاطفی و افزایش تمایل به ترک سازمان داشته باشد (Zugay et al., 2026).

از این رو، در پژوهش حاضر، رفتار شهروندی سازمانی نه صرفاً به عنوان مجموعه ای از رفتارهای مطلوب و سودمند، بلکه به عنوان پدیده ای رابطه ای و زمینه مند بررسی می شود که پیامدهای آن می تواند تحت تأثیر میزان حمایت سازمانی، کیفیت روابط کاری، فشارهای شغلی و نحوه مدیریت رفتارهای فرانقشی قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی پیامدهای مثبت رفتارهای شهروندی برای همکاری، کیفیت خدمت و عملکرد شعبه، به بررسی پیامدهای احتمالی منفی یا پنهان آن، از جمله اضافه بار نقش، خستگی و فشار ناشی از انتظار برای انجام رفتارهای فرانقشی نیز توجه خواهد کرد.

روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مضمون رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران انجام شده است. از نظر هدف، این پژوهش در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد؛ زیرا علاوه بر توسعه دانش نظری در حوزه رفتار سازمانی، نتایج آن می تواند برای مدیران و سیاست گذاران حوزه منابع انسانی در صنعت بانکداری به منظور ارتقای همکاری درون سازمانی، بهبود کیفیت خدمات و تقویت سرمایه اجتماعی در محیط کار مورد استفاده قرار گیرد. از نظر رویکرد، پژوهش حاضر کیفی است؛ زیرا هدف آن اندازه گیری کمی متغیرها یا آزمون روابط آماری میان آنها نیست، بلکه فهم عمیق تجربه زیسته کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی و کشف الگوهای معنایی حاکم بر این رفتار در محیط واقعی شعب بانکی است. از منظر راهبرد پژوهشی، این مطالعه مبتنی بر پدیدارشناسی تفسیری است؛ رویکردی که به پژوهشگر امکان می دهد معنا و تفسیر مشارکت کنندگان از یک پدیده اجتماعی را در بستر واقعی تجربه آنان بررسی کند. در این چارچوب، رفتار شهروندی سازمانی نه به عنوان یک متغیر صرف، بلکه به عنوان تجربه ای اجتماعی و سازمانی که در تعامل میان کارکنان، مدیران و مشتریان شکل می گیرد مورد واکاوی قرار می گیرد.

روش تحلیل داده ها در این پژوهش تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون یکی از روش های نظام مند تحلیل داده های کیفی است که با هدف شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی در داده های متنی به کار می رود. در این پژوهش از الگوی شش مرحله ای براون و کلارک استفاده شده است که شامل آشنایی عمیق با داده ها، تولید کدهای اولیه، جست و جوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین و در نهایت تدوین گزارش تحلیلی است. این روش به پژوهشگر امکان می دهد تا

از خلال روایت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، ساختار مفهومی پدیده مورد مطالعه را استخراج کند و روابط میان ابعاد مختلف آن را تبیین نماید.

جامعه پژوهش شامل کارکنان شاغل در شعب بانک صادرات ایران است. منظور از کارکنان در این پژوهش افرادی هستند که به صورت رسمی، قراردادی یا پیمانی در واحدهای عملیاتی شعب فعالیت دارند و به طور مستقیم در فرایند ارائه خدمات بانکی به مشتریان مشارکت می‌کنند. قلمرو مکانی پژوهش شعب منتخب بانک صادرات ایران است و داده‌ها در دوره زمانی اجرای پژوهش گردآوری شده‌اند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انجام شد. در نمونه‌گیری هدفمند، افرادی انتخاب می‌شوند که تجربه مستقیم و معناداری از پدیده مورد مطالعه دارند و می‌توانند اطلاعات غنی و عمیقی درباره آن ارائه دهند. برای افزایش غنای داده‌ها، تلاش شد مشارکت‌کنندگان از نظر جنسیت، سابقه خدمت، نوع پست سازمانی، سطح تجربه کاری و شرایط شعبه دارای تنوع باشند تا دیدگاه‌های متنوعی درباره رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعب بانکی منعکس شود. پژوهش به صورت نمونه‌گیری هدفمند با ۵ مشارکت‌کننده آغاز شد و در ادامه برای اشباع نظری پژوهش تا ۲۲ مشارکت‌کننده به صورت گلوله برفی ادامه داشت.

حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی بر اساس اصل اشباع نظری تعیین می‌شود. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید دیگر به شکل‌گیری مفاهیم یا مضامین تازه منجر نشود و الگوی مفهومی پژوهش ثبات نسبی پیدا کند. در این پژوهش فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با انجام ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارکنان شعب بانک صادرات ایران، اشباع نظری حاصل شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا در مواردی به صورت مجازی انجام شد و هر مصاحبه به طور میانگین بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه‌شده صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت آنان محرمانه باقی می‌ماند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به پژوهشگر امکان می‌دهد در عین برخورداری از چارچوب مشخصی از پرسش‌ها، انعطاف لازم برای پیگیری موضوعات جدید و عمیق‌تر شدن در تجربه‌های مشارکت‌کنندگان را داشته باشد. راهنمای مصاحبه بر اساس مبانی نظری رفتار شهروندی سازمانی و اهداف پژوهش طراحی شد و شامل پرسش‌هایی درباره برداشت کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی، نمونه‌های عینی این رفتار در محیط شعبه، عوامل تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده آن و پیامدهای این رفتار در محیط کار بود. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد تا متن مصاحبه‌ها برای تحلیل آماده گردد.

برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌های پژوهش از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق درگیری طولانی پژوهشگر با داده‌ها، بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها و استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان در تبیین مضامین تقویت شد. همچنین بخشی از یافته‌های اولیه برای بررسی و تأیید در اختیار برخی مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که تفسیر پژوهشگر با تجربه واقعی آنان همخوانی دارد. انتقال‌پذیری یافته‌ها از طریق ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، شرایط محیط شعب بانکی و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان تأمین شد. برای افزایش اطمینان‌پذیری، فرایند تحلیل داده‌ها به صورت دقیق مستندسازی شد تا مسیر شکل‌گیری کدها و مضامین قابل پیگیری باشد. تأییدپذیری نیز از طریق ثبت یادداشت‌های تحلیلی پژوهشگر، مقایسه مداوم داده‌ها و کدها و بازبینی بخشی از کدگذاری‌ها توسط یک پژوهشگر آشنا با روش‌های کیفی تقویت شد.

پس از پیاده سازی مصاحبه ها، فرایند تحلیل داده ها آغاز شد. در مرحله نخست، متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با کلیت داده ها آشنا شود. در مرحله دوم، واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و کدگذاری اولیه انجام شد. در مرحله سوم، کدهای مشابه در قالب مفاهیم گسترده تر دسته بندی شدند. در مرحله چهارم، مفاهیم مرتبط در قالب مضامین فرعی سازمان دهی شدند و در نهایت مضامین اصلی پژوهش شکل گرفتند. در مرحله پایانی، روابط میان مضامین بررسی شد و الگوی مفهومی رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران ترسیم گردید.

در مجموع، ترکیب رویکرد پدیدارشناسی تفسیری با تحلیل مضمون و استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته به پژوهش حاضر این امکان را داده است که تجربه زیسته کارکنان شعب بانک صادرات ایران از رفتار شهروندی سازمانی به شکل عمیق و زمینه مند بررسی شود و الگوی مفهومی این رفتار در بستر واقعی سازمانی استخراج گردد. این رویکرد می تواند درک دقیق تری از سازوکارهای شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانکداری ارائه دهد و مبنایی برای توسعه نظری و ارائه پیشنهاد های مدیریتی فراهم سازد.

یافته های پژوهش

۱. مضمون اصلی: معنای رفتار شهروندی سازمانی در شعبه

مضمون فرعی ۱: فراتر رفتن از شرح وظایف رسمی

کدهای اولیه:

- انجام کارهای اضافی بدون دستور
- کمک داوطلبانه به همکاران
- پیگیری امور مشتری خارج از وظیفه رسمی
- همکاری در شرایط ازدحام شعبه

نمونه مصاحبه:

- «خیلی وقت ها کاری که انجام می دهیم توی شرح وظایفمان نیست، ولی اگر انجام ندهیم کار شعبه می ماند و مشتری ناراضی می شود.»
- «بعضی وقت ها می بینی همکاری زیر فشار مانده، اگر چه مسئول مستقیم آن بخش نیستی، ولی می روی کمک می کنی تا کار زمین نماند.»
- «پیش آمده که بعد از ساعت کاری هم پیگیر مشکل مشتری شده ام، چون احساس می کردم اگر رهاش کنم، حقش ضایع می شود.»
- «در روزهای شلوغ، عملاً نمی شود گفت این کار مربوط به من نیست؛ همه مجبوریم فراتر از وظیفه رسمی مان عمل کنیم.»
- «گاهی مدیر هم چیزی نمی گوید، اما خودمان حس می کنیم اگر وارد نشویم، نظم شعبه به هم می ریزد.»

تفسیر:

کارکنان رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری می دانند که فراتر از وظایف رسمی بوده و برای پیشبرد امور شعبه و جلوگیری از اختلال در خدمت رسانی انجام می شود. اما داده های این پژوهش نشان می دهد که این «فراتر رفتن» صرفاً به معنای انجام چند وظیفه اضافی یا کمک

موردی به دیگران نیست، بلکه در ذهن و تجربه کارکنان، نوعی آمادگی درونی برای ورود مسئولانه به موقعیت هایی است که در مرز شرح وظایف رسمی قرار نمی گیرند. به بیان دیگر، رفتار شهروندی در اینجا نه یک عمل کاملاً استثنایی، بلکه بخشی از منطق زیستن حرفه ای در شعبه تلقی می شود.

آنچه از روایت مشارکت کنندگان برمی آید، این است که محیط شعبه به دلیل ماهیت عملیاتی، فشار زمانی، حساسیت خدمت رسانی، و وابستگی متقابل وظایف، اجازه نمی دهد مرزهای رسمی کار همیشه به صورت خشک و صلب حفظ شوند. در چنین بستری، اگر کارکنان صرفاً در محدوده ابلاغی وظایف خود متوقف بمانند، جریان کار مختل می شود، سرعت پاسخ گویی کاهش می یابد، و مشتری با تجربه ای نارضایت بخش مواجه می شود. بنابراین، فراتر رفتن از شرح وظایف رسمی به صورت یک الگوی کنش جبرانی و در عین حال مسئولانه ظاهر می شود؛ الگویی که شکاف میان الزامات رسمی و نیازهای واقعی میدان عمل را پر می کند.

از منظر تحلیلی، این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در بستر بانکداری، صرفاً امری مبتنی بر اخلاق فردی نیست، بلکه تا حدی محصول ساختار کار نیز هست. یعنی سازمان بانکی، به ویژه در سطح شعبه، با موقعیت هایی مواجه است که در آن ها استمرار خدمت رسانی بدون همکاری های فراتر از نقش دشوار می شود. این امر نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در محیط های خدماتی، کارکردی «تثبیت کننده» دارد؛ به این معنا که بسیاری از اختلال های ناشی از کمبود زمان، فشار مشتری، یا تراکم عملیات، از طریق همین رفتارهای داوطلبانه و انعطاف پذیر مهار می شود.

در سطحی عمیق تر، این مضمون نشان می دهد که کارکنان میان «وظیفه رسمی» و «وظیفه حرفه ای» تمایز قائل اند. وظیفه رسمی همان چیزی است که در شرح شغل آمده؛ اما وظیفه حرفه ای چیزی است که فرد در نسبت با مشتری، همکار و اعتبار شعبه احساس می کند. دقیقاً در همین فاصله میان این دو، رفتار شهروندی سازمانی شکل می گیرد. در نتیجه، می توان گفت که یکی از مهم ترین ابعاد معنایی رفتار شهروندی در شعب، پر کردن شکاف میان ساختار رسمی و اقتضائات واقعی خدمت است.

این یافته با ادبیات کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی نیز هم راستا است؛ جایی که این رفتارها به عنوان کنش های داوطلبانه، غیر الزام آور و فراتر از الزامات رسمی تعریف می شوند. با این حال، داده های حاضر یک لایه مهم به این ادبیات اضافه می کند: در بستر بانکداری، «داوطلبانه بودن» همیشه به معنای انتخاب کاملاً آزاد نیست، بلکه گاهی تحت تأثیر ضرورت عملی، اخلاق کاری، و فشار موقعیت قرار دارد. بنابراین، شهروندی سازمانی در این فضا ترکیبی است از داوطلبی، ضرورت، تعلق و مسئولیت.

در نتیجه، این مضمون فرعی نشان می دهد که کارکنان شعب بانک صادرات ایران، رفتار شهروندی سازمانی را در وهله نخست به مثابه آمادگی برای مداخله سازنده در موقعیت های فراتر از شرح وظیفه می فهمند؛ مداخله ای که هدف آن نه کسب پاداش، بلکه حفظ جریان کار، حمایت از همکاران و جلوگیری از اختلال در خدمت رسانی است. این فهم، ماهیت عمیقاً عملیاتی، اخلاقی و موقعیتی رفتار شهروندی را در محیط بانکی آشکار می سازد.

مضمون فرعی ۲: احساس تعلق به شعبه

کدهای اولیه:

- دلسوزی برای موفقیت شعبه
- اهمیت دادن به اعتبار بانک
- یکی دانستن موفقیت فرد با موفقیت سازمان
- نگرانی درباره رضایت مشتریان

نمونه مصاحبه:

- «وقتی آدم خودش را جزئی از شعبه بداند، نمی تواند بگوید این کار به من ربطی ندارد.»
- «برای من فقط کار خودم مهم نیست؛ اینکه شعبه خوب عمل کند و مشتری راضی برود هم اهمیت دارد.»
- «آبروی شعبه برای ما مهم است. اگر مشتری ناراضی برود، حس می کنم انگار خودم آسیب دیده ام.»
- «وقتی موفقیت شعبه را موفقیت خودت بدانی، طبیعی است که بیشتر همکاری کنی.»
- «بعضی ها فقط ساعت می زنند و می روند، ولی کسی که تعلق دارد، دلش می خواهد شعبه اش بهتر از قبل باشد.»

تفسیر:

احساس تعلق سازمانی یکی از عوامل مهم در شکل گیری رفتارهای شهروندی است؛ کارکنانی که خود را بخشی از هویت سازمانی می دانند، تمایل بیشتری به همکاری و کمک دارند. با این حال، یافته های این پژوهش نشان می دهد که تعلق در بستر شعبه صرفاً یک احساس کلی دوست داشتن سازمان نیست، بلکه نوعی **همسرنوشتی روانی و حرفه ای با شعبه** است. در این همسرنوشتی، کارکنان موفقیت یا ناکامی شعبه را امری بیرونی و منفصل از خود نمی دانند، بلکه آن را به بخشی از هویت شغلی و حتی شأن حرفه ای خود پیوند می زنند.

این مضمون نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در بسیاری از موارد، از جایی آغاز می شود که فرد «من» را در «ما»ی شعبه ادغام می کند. وقتی چنین ادغامی رخ می دهد، منطق عمل فرد نیز تغییر می کند. دیگر پرسش اصلی این نیست که «آیا این کار جزء وظایف من هست یا نه؟» بلکه این است که «آیا این کار به نفع شعبه، همکاران و مشتریان هست یا نه؟» همین جابه جایی کانون توجه از خود به کل، زمینه ساز بروز رفتارهای داوطلبانه و مشارکت جویانه می شود.

از منظر نظری، این یافته را می توان با مفاهیم **هماندسازی سازمانی و تعلق عاطفی** تبیین کرد. کارکنانی که رابطه ای هویتی با سازمان برقرار می کنند، بیش از دیگران آماده اند که انرژی، وقت و توان خود را در مسیر موفقیت سازمان صرف کنند. در این حالت، رفتار شهروندی دیگر صرفاً یک انتخاب رفتاری نیست، بلکه بازتابی از هویت درونی شده فرد در نسبت با سازمان است. به همین دلیل، تعلق سازمانی می تواند یکی از زیربنایی ترین منابع رفتار شهروندی باشد.

در بستر بانکداری، این احساس تعلق اهمیت دوچندان پیدا می کند، زیرا شعبه فقط محل کار نیست، بلکه واحدی است که عملکرد آن مستقیماً در معرض قضاوت مشتریان قرار دارد. به همین دلیل، کارکنان تعلق مند، اعتبار شعبه را امری شخصی تر تجربه می کنند. نارضایتی مشتری، ضعف عملکرد، بی نظمی در شعبه یا خدشه به اعتبار بانک برای این گروه از کارکنان صرفاً مسائل سازمانی نیست، بلکه نوعی تهدید برای احساس ارزشمندی حرفه ای خود آنان نیز محسوب می شود. این نکته نشان می دهد که تعلق سازمانی در این پژوهش، ماهیتی **رابطه ای، اعتباری و هویتی** دارد.

از سوی دیگر، این یافته حامل یک دلالت مهم کاربردی نیز هست: رفتار شهروندی سازمانی فقط با دستور، بخشنامه یا کنترل رسمی ایجاد نمی شود. تا زمانی که کارکنان احساس نکنند واقعاً بخشی از سازمان اند و موفقیت سازمان به آنان مربوط است، بروز رفتارهای داوطلبانه در سطحی عمیق و پایدار دشوار خواهد بود. بنابراین، سازمانی که می خواهد شهروندی سازمانی را تقویت کند، باید همزمان بر تقویت حس تعلق، معنا، و ارزشمندی عضویت کارکنان نیز کار کند.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که احساس تعلق به شعبه، یکی از بنیان های روانی و هویتی رفتار شهروندی سازمانی است. کارکنانی که خود را جزئی از کل سازمانی می دانند، بیشتر از مرزهای فردگرایانه عبور می کنند و آمادگی بیشتری برای مشارکت، کمک و مسئولیت پذیری نشان می دهند. از این رو، تعلق سازمانی نه فقط یک احساس مثبت، بلکه یک **منبع کنش شهروندانه** در محیط بانکی است.

مضمون فرعی ۳: مسئولیت پذیری اخلاقی

کدهای اولیه:

- وجدان کاری
- تعهد اخلاقی نسبت به مشتری
- حساسیت نسبت به کیفیت خدمت
- پرهیز از بی تفاوتی در محیط کار

نمونه مصاحبه:

- «گاهی مشتری مسن است و نمی تواند کار بانکی اش را انجام دهد. شاید وظیفه مستقیم من نباشد، ولی وجدانم قبول نمی کند رهايش کنم.»
- «اگر ببینم کاری ناقص انجام شده، نمی توانم بی تفاوت رد شوم، حتی اگر مربوط به میز من نباشد.»
- «بعضی چیزها را قانون نمی گوید، ولی آدم از نظر انسانی حس می کند باید انجامشان دهد.»
- «برای من مهم است که مشتری با حس احترام و آرامش از بانک بیرون برود، حتی اگر کارم بیشتر شود.»
- «اگر فقط به این فکر کنیم که چه چیزی وظیفه من است، خیلی از کارها روی زمین می ماند.»

تفسیر:

رفتار شهروندی سازمانی در بسیاری از موارد ریشه در ارزش های اخلاقی و مسئولیت پذیری فردی کارکنان دارد. اما تحلیل عمیق تر داده ها نشان می دهد که این مسئولیت پذیری اخلاقی در تجربه کارکنان صرفاً یک فضیلت شخصی انتزاعی نیست، بلکه نوعی الزام درونی شده برای بی تفاوت نبودن در برابر نیاز دیگران، کیفیت خدمت، و نظم اخلاقی محیط کار است. کارکنانی که چنین نگرشی دارند، نسبت به مسائل سازمانی و انسانی اطراف خود واکنشی فعال تر و حساس تر نشان می دهند.

این مضمون نشان می دهد که در ذهن مشارکت کنندگان، رفتار شهروندی سازمانی فقط از منطق سود، پاداش یا تعلق سازمانی تغذیه نمی کند، بلکه گاه از یک «باید» اخلاقی سرچشمه می گیرد؛ بایدی که نه از سوی مدیر تحمیل شده و نه در آیین نامه آمده، بلکه در وجدان حرفه ای فرد جای گرفته است. در این وضعیت، فرد کمک می کند چون احساس می کند کمک نکردن نوعی قصور اخلاقی است؛ پیگیری می کند چون رها کردن مسئله را نادرست می داند؛ و نسبت به کیفیت حساس است چون بی تفاوتی را مغایر شأن حرفه ای خود می بیند.

از منظر نظری، این یافته رفتار شهروندی سازمانی را به حوزه اخلاق حرفه ای نزدیک می کند. در بسیاری از رویکردهای کلاسیک، رفتار شهروندی بیشتر به عنوان رفتار فراتر از نقش یا رفتار داوطلبانه ای تعریف می شود که به اثربخشی سازمان کمک می کند. اما داده های حاضر نشان می دهد که در بستر بانکداری، بخشی از این رفتارها از دل وجدان حرفه ای برمی خیزد. یعنی کارکنان گاه نه صرفاً برای کمک به سازمان، بلکه برای حفظ درستی، انصاف و مسئولیت انسانی خود دست به چنین رفتارهایی می زنند.

این نکته به ویژه در رابطه با مشتریان اهمیت زیادی دارد. در محیط بانکی، همه مراجعان در یک سطح از توانایی، سواد مالی یا آرامش روانی نیستند. برخی سالمندند، برخی مضطرب اند، برخی با فرایندها آشنا نیستند. در چنین شرایطی، مسئولیت پذیری اخلاقی باعث می شود کارمند از موضع صرفاً اداری فاصله بگیرد و با نوعی حساسیت انسانی وارد تعامل شود. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی در این سطح، نه فقط خدمتی به سازمان، بلکه خدمتی به شأن انسانی خدمت گیرندگان نیز هست.

از سوی دیگر، این یافته نشان می دهد که یکی از تهدیدهای پنهان برای رفتار شهروندی سازمانی، عادی سازی بی تفاوتی در محیط های کاری است. جایی که کارکنان به مرور یاد بگیرند فقط «کار خودشان» را انجام دهند و نسبت به مسائل پیرامون واکنشی نداشته باشند، مسئولیت پذیری اخلاقی تضعیف می شود و به تبع آن، رفتارهای شهروندانه نیز کاهش می یابد. از این رو، این مضمون فرعی حاکی از آن است که رفتار شهروندی سازمانی فقط مسئله ای رفتاری نیست، بلکه ریشه در ساختارهای ارزشی و هنجاری محیط کار نیز دارد.

در مجموع، مسئولیت پذیری اخلاقی را می توان یکی از ژرف ترین لایه های رفتار شهروندی سازمانی در شعب دانست. این لایه نشان می دهد که کنش های داوطلبانه کارکنان تنها زمانی فهم کامل پیدا می کند که پیوند آن با وجدان کاری، تعهد انسانی و حساسیت اخلاقی به کیفیت خدمت دیده شود. بنابراین، رفتار شهروندی در اینجا نه فقط کنشی سازمانی، بلکه نوعی موضع گیری اخلاقی در برابر کار، همکار و مشتری است.

۲. مضمون اصلی: جلوه های رفتاری رفتار شهروندی سازمانی

مضمون فرعی ۱: نوع دوستی

کدهای اولیه:

- کمک به همکاران در انجام امور
- حمایت از کارکنان جدید
- راهنمایی همکاران در شرایط پیچیده
- همکاری برای کاهش فشار کاری دیگران

نمونه مصاحبه:

- «اگر ببینم همکارم درگیر ارباب رجوع زیاد شده، سعی می کنم بخشی از کارش را سبک تر کنم، حتی اگر کار خودم عقب بیفتد.»
- «کارکنان تازه وارد اگر حمایت نشوند، خیلی زود دچار استرس می شوند؛ ما معمولاً تجربه هایمان را در اختیارشان می گذاریم.»
- «بعضی وقت ها همکارم در یک پرونده پیچیده گیر می کند، اگر من تجربه بیشتری داشته باشم، طبیعی است که کمکش کنم تا کار معطل نماند.»
- «در شعبه اگر هر کس فقط به میز خودش فکر کند، فشار روی بعضی ها خیلی زیاد می شود؛ همکاری با همدیگر یک ضرورت است.»
- «خیلی وقت ها بدون اینکه کسی چیزی بگوید، از چهره همکار می شود فهمید که نیاز به کمک دارد.»

تفسیر:

نوع دوستی یکی از آشکارترین و ملموس ترین جلوه های رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعبه است. در تجربه مشارکت کنندگان، نوع دوستی به معنای آمادگی برای کمک داوطلبانه به همکارانی است که تحت فشار کاری، ابهام عملیاتی یا دشواری های موقعیتی قرار گرفته اند. اما تحلیل عمیق تر داده ها نشان می دهد که این کمک ها صرفاً رفتارهایی احساسی یا گذرا نیستند، بلکه بخشی از منطق هم پوشانی نقش ها در محیط های کاری وابسته به همکاری متقابل هستند. به بیان دیگر، نوع دوستی در شعبه نه فقط فضیلتی فردی، بلکه سازوکاری برای بقای کار جمعی است.

آنچه در روایت ها برجسته است، این است که کمک به همکاران معمولاً در موقعیتهایی رخ می دهد که اگر مداخله ای صورت نگیرد، پیامد آن فقط متوجه یک فرد نخواهد بود، بلکه می تواند کل جریان خدمت رسانی را مختل کند. بنابراین، کمک به همکار در اینجا از سطح یک

رفتار دوستانه فراتر می رود و به رفتاری تبدیل می شود که از اختلال در نظام عملیاتی شعبه جلوگیری می کند. این امر نشان می دهد که نوع دوستی در محیط بانکی، علاوه بر بُعد انسانی، دارای کارکرد عملیاتی و تنظیم کننده نیز هست.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، حمایت از کارکنان جدید است. کارکنان تازه وارد به دلیل ناآشنایی با پیچیدگی های فرایندها، حساسیت های ارتباط با مشتری و فشار محیط بانکی، بیشتر در معرض اضطراب، خطا و سردرگمی قرار دارند. در این شرایط، همکاران باتجربه با انتقال تجربه، ارائه راهنمایی و حمایت غیررسمی، نقشی اساسی در اجتماعی سازی حرفه ای آنان ایفا می کنند. از این منظر، نوع دوستی نه فقط به حل مسائل روزمره کمک می کند، بلکه در بازتولید دانش عملی، کاهش نااطمینانی و تسهیل انطباق حرفه ای نیز نقش دارد.

از نظر نظری، این یافته با تلقی کلاسیک از نوع دوستی به عنوان یکی از ابعاد اصلی رفتار شهروندی سازمانی هم راستا است، اما داده های این پژوهش نشان می دهد که در بستر شعب بانکی، نوع دوستی بیشتر از آنکه کنشی کاملاً اختیاری و صرفاً عاطفی باشد، نوعی همبستگی حرفه ای کارکردی است. یعنی کارکنان کمک می کنند چون می دانند عملکرد هر فرد به عملکرد دیگران گره خورده است و آسیب یک نقطه می تواند بر کل سیستم اثر بگذارد. در این معنا، نوع دوستی از سطح یک خصلت فردی فراتر می رود و به ویژگی فرهنگ کار تیمی بدل می شود.

همچنین، این مضمون نشان می دهد که نوع دوستی در شعبه نوعی زبان غیررسمی مراقبت سازمانی نیز تولید می کند. وقتی کارکنان بدون انتظار دستور، پاداش یا درخواست رسمی به کمک یکدیگر می روند، فضایی از اعتماد، اطمینان و حمایت متقابل شکل می گیرد که می تواند فشارهای روزمره را قابل تحمل تر کند. در چنین فضایی، فرد احساس نمی کند در برابر حجم کار، اشتباهات یا موقعیت های دشوار تنهاست. این احساس تنها نبودن، یکی از سرمایه های روانی مهم برای دوام عملکرد در محیط های پر فشار خدماتی است.

در مجموع، نوع دوستی در این پژوهش به عنوان یکی از اساسی ترین جلوه های رفتار شهروندی سازمانی ظاهر شد؛ رفتاری که در آن کمک به همکاران، حمایت از افراد تازه وارد و کاهش فشار جمعی نه تنها به نفع افراد، بلکه در خدمت ثبات، انسجام و کیفیت عملکرد شعبه قرار می گیرد. این یافته نشان می دهد که نوع دوستی در محیط بانکی، یک فضیلت فردی صرف نیست، بلکه شکلی از همکاری پشتیبان سازمانی است که کار جمعی را ممکن و پایدار می سازد.

مضمون فرعی ۲: وجدان کاری

کدهای اولیه:

- انجام دقیق و کامل وظایف
- رعایت نظم و انضباط در کار
- پیگیری امور تا حصول نتیجه
- حساسیت نسبت به کیفیت انجام کار

نمونه مصاحبه:

- «برای من مهم است کاری که به من ارجاع می شود کامل و بدون نقص انجام شود، حتی اگر زمان بیشتری ببرد.»
- «بعضی کارها را می شود سرسری انجام داد، ولی اگر وجدان کاری داشته باشی، راضی نمی شوی چیزی ناقص بماند.»
- «وقتی پرونده ای را شروع می کنم، سعی می کنم تا رسیدن به نتیجه آن را رها نکنم.»
- «نظم در کار بانکی خیلی مهم است؛ اگر یک بی دقتی کوچک پیش بیاید، ممکن است مشکل بزرگی ایجاد کند.»
- «من همیشه سعی می کنم کاری که از دستم بیرون می رود، طوری باشد که اگر دوباره برگشت، به خاطر قصور من نباشد.»

تفسیر:

وجدان کاری در داده های این پژوهش به عنوان یکی از مهم ترین صورت های عینی رفتار شهروندی سازمانی آشکار شد. مشارکت کنندگان وجدان کاری را نه صرفاً انجام وظیفه، بلکه انجام دقیق، کامل، مسئولانه و پیگیرانه وظیفه تعریف می کردند. به این ترتیب، وجدان کاری مرز میان «انجام کار» و «انجام درست کار» را مشخص می سازد. در واقع، آنچه این مضمون را به رفتار شهروندی پیوند می دهد، فقط ایفای نقش رسمی نیست، بلکه **تعهدی درونی به کیفیت، دقت و نتیجه بخشی کار** است؛ تعهدی که معمولاً فراتر از حداقل های مورد انتظار عمل می کند.

تحلیل داده ها نشان می دهد که در محیط بانکی، وجدان کاری صرفاً یک ویژگی شخصیتی مثبت نیست، بلکه نوعی ضرورت حرفه ای با ابعاد اخلاقی و سازمانی است. ماهیت کار بانکی به گونه ای است که بی دقتی های کوچک می توانند پیامدهای بزرگ مالی، حقوقی یا اعتباری به دنبال داشته باشند. از این رو، کارکنانی که با دقت، نظم و پیگیری بالا عمل می کنند، عملاً نقشی فراتر از وظیفه صرف ایفا می کنند، زیرا با مسئولیت پذیری خود از بروز خطا، اتلاف منابع و نارضایتی مشتری پیشگیری می کنند. در این معنا، وجدان کاری دارای **کارکرد پیشگیرانه و حفاظتی** برای سازمان است.

یکی از عناصر مهم در این مضمون، پیگیری کار تا حصول نتیجه است. بسیاری از کارکنان اشاره کردند که صرف شروع یک فرایند کافی نیست، بلکه آنچه اهمیت دارد این است که کار به سرانجام برسد و در میانه راه رها نشود. این نگرش نشان می دهد که وجدان کاری در تجربه آنان با مفهوم «پاسخ گویی» پیوند عمیقی دارد. فردی که وجدان کاری دارد، خود را فقط مسئول انجام مرحله ای از کار نمی داند، بلکه نسبت به پیامد نهایی آن نیز احساس تعهد می کند. این نوع نگاه، رفتار شهروندی را از سطح عمل مکانیکی به **سطح تعهد پیامدمحور** ارتقا می دهد.

از منظر نظری، یافته های این بخش نشان می دهد که وجدان کاری در بستر مطالعه حاضر یکی از خالص ترین صورت های درونی شده رفتار شهروندی است. برخلاف برخی جلوه های شهروندی که به وضوح در کمک به دیگران یا مشارکت اجتماعی دیده می شوند، وجدان کاری بیشتر در کیفیت رابطه فرد با وظیفه اش متجلی می شود. این امر یادآور آن است که رفتار شهروندی سازمانی الزاماً همیشه در قالب رفتارهای آشکار بین فردی ظاهر نمی شود، بلکه گاه در **شدت تعهد فرد به درست کاری، نظم و کیفیت** بروز می یابد.

از سوی دیگر، وجدان کاری به عنوان یک منبع فرهنگی نیز اهمیت دارد. وقتی در یک شعبه انجام دقیق کار، پیگیری مسئولانه و حساسیت نسبت به کیفیت به یک هنجار مشترک تبدیل شود، فضای کلی کار از سهل انگاری، بی نظمی و مسئولیت گریزی فاصله می گیرد. در چنین فضایی، وجدان کاری از سطح یک ویژگی فردی فراتر می رود و به بخشی از فرهنگ حرفه ای شعبه تبدیل می شود. این فرهنگ می تواند هم بر کیفیت عملکرد اثر بگذارد و هم بر شیوه جامعه پذیری کارکنان جدید.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که وجدان کاری یکی از مرکزی ترین مصادیق رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است؛ زیرا در آن فرد نه تنها وظیفه را انجام می دهد، بلکه با دقت، نظم، پیگیری و حساسیت اخلاقی، کیفیت اجرای آن را تضمین می کند. بنابراین، وجدان کاری را می توان یکی از ستون های پنهان اما بسیار اثرگذار شهروندی سازمانی در محیط بانکی دانست.

مضمون فرعی ۳: ادب سازمانی

کدهای اولیه:

- رعایت احترام متقابل
- اطلاع رسانی به همکاران پیش از تصمیم یا اقدام
- پرهیز از ایجاد تنش در محیط کار

- در نظر گرفتن اثر رفتار خود بر دیگران

نمونه مصاحبه:

- «اگر قرار باشد کاری انجام دهم که به بخش دیگری مربوط می شود، سعی می کنم قبلش همکاران را در جریان بگذارم تا دچار مشکل نشوند.»
- «احترام در شعبه خیلی مهم است؛ حتی وقتی اختلاف نظر داریم، باید طوری صحبت کنیم که فضا متشنج نشود.»
- «بعضی رفتارها شاید از نظر اداری ایرادی نداشته باشد، ولی اگر بدون هماهنگی انجام شود، برای بقیه دردسر درست می کند.»
- «ما یاد گرفته ایم قبل از هر اقدامی فکر کنیم این کار چه اثری روی همکاران و روند کار می گذارد.»
- «خیلی از مسائل با یک لحن مناسب و رفتار محترمانه حل می شود و اصلاً به تنش نمی رسد.»

تفسیر:

ادب سازمانی در این پژوهش به عنوان یکی از جلوه های مهم رفتار شهروندی سازمانی ظاهر شد؛ جلوه ای که اگرچه ممکن است در نگاه نخست ساده و بدیهی به نظر برسد، اما در عمل نقشی بنیادین در حفظ هماهنگی، کاهش تعارض و تسهیل تعاملات کاری ایفا می کند. مشارکت کنندگان ادب سازمانی را در قالب احترام متقابل، هماهنگی پیشینی، اطلاع رسانی به موقع و پرهیز از رفتارهایی که برای دیگران تنش یا مزاحمت ایجاد می کند، توصیف کردند. بنابراین، ادب سازمانی را می توان نوعی حساسیت رفتاری نسبت به تأثیر کنش فرد بر دیگران دانست.

تحلیل داده ها نشان می دهد که در محیط شعبه، بسیاری از تنش ها نه از مسائل بزرگ ساختاری، بلکه از رفتارهای روزمره ای ناشی می شوند که بدون توجه به پیامدهای بین فردی انجام می گیرند؛ مانند اطلاع ندادن، هماهنگ نکردن، تغییر ناگهانی روند کار یا بیان نامناسب انتقاد. در چنین فضایی، ادب سازمانی کارکردی پیشگیرانه دارد و از انباشت سوء تفاهم، دلخوری و فرسایش رابطه ای جلوگیری می کند. به بیان دیگر، ادب سازمانی فقط رعایت نزاکت نیست، بلکه شکلی از مدیریت خرد روابط کاری است که به سلامت اقلیم اجتماعی شعبه کمک می کند.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، اطلاع رسانی و هماهنگی پیش از اقدام است. این یافته نشان می دهد که کارکنان، احترام را صرفاً در کلام یا لحن نمی بینند، بلکه آن را در شیوه تعامل حرفه ای نیز تجربه می کنند. وقتی فرد پیش از اتخاذ تصمیم یا انجام اقدامی که بر دیگران اثر می گذارد، آنان را در جریان قرار می دهد، در واقع به قلمرو کاری، زمان، برنامه و منزلت حرفه ای آنان احترام گذاشته است. از این منظر، ادب سازمانی به شدت با مفهوم به رسمیت شناختن دیگری در محیط کار پیوند دارد.

از منظر نظری، ادب سازمانی یکی از ابعاد کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی است که در این پژوهش نیز با قدرت خود را نشان داد؛ با این تفاوت که در بستر بانکی، این ادب واجد اهمیتی مضاعف است. علت آن است که کار بانکی متکی بر دقت، هماهنگی و تبادل سریع اطلاعات است. هرگونه رفتار نسنجیده یا تنش آفرین می تواند نه تنها روابط بین فردی، بلکه کیفیت فرایندهای کاری را نیز مختل کند. بنابراین، ادب سازمانی در شعبه صرفاً یک فضیلت اخلاقی نیست، بلکه بخشی از زیرساخت نرم عملکرد مؤثر سازمانی است.

نکته تحلیلی مهم دیگر آن است که ادب سازمانی به شکل گیری جوی از امنیت روانی نیز کمک می کند. در محیطی که کارکنان با احترام با یکدیگر رفتار می کنند، اختلاف نظرها کمتر به تعارض شخصی تبدیل می شود، احتمال شرمندگی و سرزنش کاهش می یابد و افراد راحت تر می توانند مسئله، خطا یا نیاز خود را مطرح کنند. این امنیت روانی به نوبه خود زمینه ساز یادگیری، همکاری و مشارکت بیشتر می شود. از این رو، ادب سازمانی را می توان یکی از حلقه های پیونددهنده میان رفتار شهروندی و اقلیم سالم سازمانی دانست.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که ادب سازمانی یکی از اشکال ظریف اما بسیار مؤثر رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. این ادب، از طریق احترام، هماهنگی، ملاحظه و خودمهارگری ارتباطی، به حفظ انسجام روابط، کاهش تنش و تسهیل کار جمعی کمک می کند. بنابراین، می توان گفت که ادب سازمانی نه یک رفتار حاشیه ای، بلکه یکی از سازوکارهای اصلی پایداری تعاملات حرفه ای در محیط بانکی است.

مضمون فرعی ۴: جوانمردی

کدهای اولیه:

- تحمل مشکلات و کمبودها بدون شکایت افراطی
- سازگاری با شرایط دشوار
- حفظ روحیه مثبت در موقعیت های تنش زا
- بزرگ نکردن مسائل جزئی

نمونه مصاحبه:

- «همیشه شرایط ایده آل نیست؛ گاهی سیستم مشکل دارد یا حجم کار بالاست، ولی اگر مدام شکایت کنیم فقط فضا را بدتر می کنیم.»
- «بعضی روزها فشار خیلی زیاد است، اما باید بتوانیم آرامش خودمان را حفظ کنیم تا شعبه از کنترل خارج نشود.»
- «در کار بانکی مشکلات ریز و درشت همیشه هست؛ اگر قرار باشد هر کدام را بزرگ کنیم، دیگر انرژی برای کار اصلی نمی ماند.»
- «یکی از همکاران ما همیشه سعی می کند در سخت ترین شرایط هم روحیه بقیه را حفظ کند؛ این خیلی ارزشمند است.»
- «تحمل شرایط سخت به این معنا نیست که مشکل نباشد، بلکه یعنی اجازه ندهیم مشکل همه چیز را تحت الشعاع قرار دهد.»

تفسیر:

جوانمردی در این پژوهش به عنوان یکی از وجوه کمتر نمایان اما بسیار مهم رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شد. مشارکت کنندگان این بُعد را در قالب تحمل دشواری ها، اجتناب از شکایت افراطی، سازگاری با کمبودها و حفظ روحیه در شرایط سخت توصیف کردند. تحلیل داده ها نشان می دهد که جوانمردی در بستر شعبه، بیش از آنکه به معنای انفعال یا پذیرش بی قید و شرط مشکلات باشد، نوعی **بلوغ حرفه ای در مواجهه با ناملایمات کاری** است. این بلوغ به کارکنان کمک می کند که مشکلات را ببینند، اما اجازه ندهند آن مشکلات تمام فضای روانی و عملیاتی شعبه را اشغال کند.

در محیط های خدماتی پرفشار، مانند شعب بانک، بخشی از واقعیت روزمره کار شامل اختلال سامانه ها، تراکم ارباب رجوع، فشار زمانی، محدودیت منابع و خستگی است. در چنین بستری، اگر کارکنان نسبت به هر دشواری واکنش های اغراق آمیز، شکایت محور و فرساینده نشان دهند، فشار موجود چندبرابر می شود و از سطح مسئله عینی به سطح بحران روانی جمعی ارتقا می یابد. از این رو، جوانمردی نقشی مهم در **مهار سرایت هیجانی منفی** در محیط کار دارد.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، حفظ روحیه مثبت در شرایط تنش زا است. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی فقط در قالب اقدام و مشارکت عینی بروز نمی کند، بلکه در نحوه مدیریت هیجان ها و تنظیم واکنش ها نیز متجلی می شود. کارمندی که در شرایط دشوار آرامش خود را حفظ می کند، از بزرگ نمایی مسائل پرهیز می کند و به جای دامن زدن به یأس، فضای امیدبخش تری ایجاد می کند، عملاً در حال انجام کنشی شهروندانه است؛ زیرا به حفظ ظرفیت روانی جمعی برای ادامه کار کمک می کند.

از منظر نظری، جوانمردی را می توان یکی از ابعاد «تحمیل سازمانی سازنده» دانست. این مفهوم با سکوت منفعل یا سرکوب مسئله تفاوت دارد. در سکوت منفعل، فرد به دلیل ناتوانی یا ترس واکنشی نشان نمی دهد؛ اما در جوانمردی، فرد آگاهانه انتخاب می کند که مسئله را به شکلی مدیریت کند که کمترین آسیب را به روحیه جمعی و اثربخشی کار وارد سازد. بنابراین، جوانمردی در این پژوهش نوعی خویشتن داری حرفه ای معطوف به خیر جمعی است.

با این حال، تحلیل این مضمون باید با دقت انجام شود. جوانمردی نباید به گونه ای تفسیر شود که مشکلات واقعی سازمانی را پنهان یا عادی سازی کند. یافته ها نشان می دهد که کارکنان میان «تحمیل حرفه ای» و «نادیده گرفتن مسئله» تمایز قائل اند. آنان مشکلات را درک می کنند، اما تلاش دارند واکنش آن ها به مشکلات به جای آنکه به فرسایش بیشتر منجر شود، به استمرار کار و حفظ تعادل کمک کند. از این رو، جوانمردی زمانی ارزشمند است که مکمل تلاش برای بهبود باشد، نه جایگزین آن.

در مجموع، جوانمردی در این پژوهش به عنوان ظرفیتی روانی-رفتاری برای مواجهه بالغانه با فشارها و کمبودهای محیط بانکی ظاهر شد. این ظرفیت از طریق کنترل شکایت گری، بزرگ نکردن مسائل جزئی، حفظ روحیه و سازگاری سازنده، به پایداری روانی و عملکردی شعبه کمک می کند. بنابراین، جوانمردی را می توان یکی از اشکال ظریف اما بسیار اثرگذار رفتار شهروندی سازمانی دانست که در شرایط پرفشار، ارزش خود را بیش از پیش نشان می دهد.

مضمون فرعی ۵: فضیلت مدنی

کدهای اولیه:

- مشارکت در مسائل و امور شعبه
- ارائه پیشنهاد برای بهبود کار
- حساسیت نسبت به مسائل کلان شعبه
- پیگیری اهداف جمعی سازمان

نمونه مصاحبه:

- «اگر مشکلی در روند کار شعبه ببینم، سعی می کنم فقط منتقد نباشم و برایش راه حل هم پیشنهاد بدهم.»
- «برای من مهم است که فقط کار روزمره ام را انجام ندهم، بلکه بدانم شعبه در چه وضعیتی است و چه چیزهایی باید بهتر شود.»
- «گاهی در جلسات یا صحبت های غیررسمی، ایده هایی مطرح می کنیم که شاید به بهبود روند کار کمک کند.»
- «کسی که نسبت به آینده شعبه حساس است، خودش را فقط مجری دستور نمی بیند.»
- «وقتی کارکنان در مسائل شعبه مشارکت می کنند، احساس می شود همه برای یک هدف مشترک کار می کنند.»

تفسیر:

فضیلت مدنی یکی از عالی ترین سطوح بروز رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش بود. مشارکت کنندگان این بُعد را در قالب حساسیت نسبت به امور شعبه، مشارکت در بهبود فرایندها، ارائه پیشنهاد و توجه به اهداف جمعی توصیف کردند. داده ها نشان می دهد که فضیلت مدنی زمانی شکل می گیرد که کارکنان از سطح انجام وظایف روزمره فراتر رفته و خود را کنشگرانی مؤثر در سرنوشت و کیفیت عملکرد شعبه بدانند. در این وضعیت، فرد صرفاً کارمند نیست، بلکه نوعی عضو مسئول و مشارکت جو در اجتماع سازمانی است.

تحلیل این مضمون نشان می دهد که فضیلت مدنی در شعبه با نوعی گسترش افق ادراکی همراه است. کارکنانی که از این ویژگی برخوردارند، صرفاً به میز کار، وظیفه روزانه یا منافع کوتاه مدت خود محدود نمی شوند، بلکه مسائل بزرگ تر شعبه را می بینند: کیفیت

جریان کار، ناکارآمدی های موجود، نیاز به اصلاح برخی رویه ها، و آینده عملکرد جمعی. این نگاه کلان، رفتار شهروندی را از سطح تعاملات خرد بین فردی به سطح مشارکت آگاهانه در حیات سازمانی ارتقا می دهد.

یکی از نکات مهم در داده ها، پیوند فضیلت مدنی با ارائه پیشنهادهای اصلاحی است. این یافته نشان می دهد که تعلق و مسئولیت پذیری زمانی به سطحی بالاتر می رسد که فرد نه فقط مشکل را می بیند، بلکه برای حل آن نیز خود را دارای نقش می داند. در این معنا، فضیلت مدنی با کنش انتقادی سازنده مرتبط است؛ یعنی کارمند از موضع بی تفاوتی یا شکایت صرف فاصله می گیرد و تلاش می کند سهمی در بهبود شرایط داشته باشد. این امر برای سازمان هایی که به یادگیری و بهبود مستمر نیاز دارند، بسیار ارزشمند است.

از منظر نظری، فضیلت مدنی را می توان بعدی از رفتار شهروندی دانست که به رابطه فرد با کل سازمان مربوط می شود، نه صرفاً با وظیفه یا همکاران نزدیک. در این پژوهش نیز چنین بود. کارکنانی که نسبت به سرنوشت شعبه حساس بودند، مشارکت بیشتری در بحث ها، پیشنهادهای و پیگیری اهداف جمعی داشتند. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در سطح بالاتر خود، فقط به یاری رسانی و اخلاق فردی محدود نمی شود، بلکه شامل مشارکت در حکمرانی غیررسمی و بهبود جمعی سازمان نیز هست.

از منظر کاربردی، وجود فضیلت مدنی در میان کارکنان می تواند شعبه را از یک واحد صرفاً اجرایی به یک واحد یادگیرنده و پویا تبدیل کند. وقتی کارکنان به جای انفعال، ایده ارائه می دهند؛ به جای بی تفاوتی، مسائل را پیگیری می کنند؛ و به جای محدود شدن به نقش صوری، در سرنوشت سازمانی مشارکت می کنند، ظرفیت بالاتری برای اصلاح، انطباق و ارتقای عملکرد ایجاد می شود. در مقابل، فقدان فضیلت مدنی می تواند سازمان را به سمت روزمرگی، انفعال و بازتولید خطاهای ساختاری سوق دهد.

در مجموع، فضیلت مدنی در این پژوهش نشان دهنده آن است که رفتار شهروندی سازمانی در سطحی پیشرفته، به معنای حضور فعال، آگاهانه و مسئولانه کارکنان در حیات جمعی شعبه است. این حضور فعال، از طریق مشارکت در حل مسائل، ارائه پیشنهاد، توجه به آینده شعبه و پیگیری اهداف جمعی، سازمان را از درون تقویت می کند. از این رو، فضیلت مدنی را می توان یکی از استراتژیک ترین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانکی دانست.

۳. مضمون اصلی: عوامل تقویت کننده رفتار شهروندی سازمانی

مضمون فرعی ۱: تعهد فردی

کدهای اولیه:

- احساس مسئولیت شخصی نسبت به کار
- انگیزه درونی برای درست انجام دادن امور
- دلسوزی نسبت به نتایج کار
- پایبندی به ارزش های کاری

نمونه مصاحبه:

- «اگر خود آدم از درون به کارش متعهد نباشد، هیچ بخشنامه ای نمی تواند او را وادار به همکاری واقعی کند.»
- «برای من مهم است کاری که انجام می دهم فقط رفع تکلیف نباشد؛ باید حس کنم درست و باکیفیت انجام شده.»
- «بعضی افراد حتی بدون نظارت هم کار را با دقت انجام می دهند، چون نسبت به کارشان احساس مسئولیت دارند.»
- «من فکر می کنم رفتارهای داوطلبانه از جایی می آید که آدم واقعاً دلش برای کار بسوزد.»
- «اگر ارزش های کاری در فرد شکل گرفته باشد، خودش تمایل پیدا می کند بیشتر از حداقل لازم تلاش کند.»

تفسیر:

تعهد فردی در این پژوهش یکی از بنیادی ترین عوامل تقویت کننده رفتار شهروندی سازمانی شناخته شد. مشارکت کنندگان بارها تأکید کردند که رفتارهای داوطلبانه، کمک کننده و مسئولانه پیش از آنکه محصول اجبار بیرونی باشند، از درون فرد و از نوع رابطه او با کار سرچشمه می گیرند. داده ها نشان می دهد که کارکنان متعهد، کار را صرفاً مجموعه ای از وظایف تحمیل شده نمی بینند، بلکه آن را حوزه ای برای تحقق مسئولیت، شأن حرفه ای و درست کاری شخصی تلقی می کنند. در این معنا، تعهد فردی نوعی پیوند درونی و ارزشی با کار است که زمینه بروز رفتار شهروندی را فراهم می سازد.

تحلیل روایت ها نشان می دهد که تعهد فردی با انگیزه درونی برای انجام درست امور پیوندی عمیق دارد. کارمندی که از درون متعهد است، برای عمل مسئولانه نیازمند نظارت دائمی، فشار مدیریتی یا یادآوری مستمر نیست. چنین فردی حتی در غیاب کنترل رسمی نیز تمایل دارد کار را دقیق، کامل و فراتر از حداقل لازم انجام دهد. این ویژگی نشان می دهد که تعهد فردی می تواند به عنوان یک منبع پایدار و خودتنظیم گر عمل کند؛ منبعی که رفتار شهروندی سازمانی را از وابستگی کامل به نظام پاداش و تنبیه بیرونی رها می سازد.

از منظر تحلیلی، یافته های این بخش حاکی از آن است که رفتار شهروندی سازمانی در سطحی عمیق، بدون وجود نوعی تعهد شخصی نسبت به کار و پیامدهای آن به سختی شکل می گیرد. فردی که کار را صرفاً وسیله دریافت حقوق یا گذراندن زمان می بیند، معمولاً انگیزه چندانی برای مشارکت فراتر از نقش، کمک به دیگران یا حساسیت نسبت به کیفیت کار نخواهد داشت. در مقابل، کسی که نسبت به کار خود احساس مالکیت اخلاقی و حرفه ای دارد، بیشتر مایل است در موقعیت های مختلف کنش هایی انجام دهد که الزاماً در قرارداد یا شرح شغل پیش بینی نشده اند. اینجاست که تعهد فردی به عنوان یکی از سرچشمه های اصلی شهروندی سازمانی آشکار می شود.

از منظر نظری، این یافته با رویکردهایی هم خوان است که رفتارهای فراتر از ارزش های کاری و حرفه ای می دانند. با این حال، داده های این پژوهش نشان می دهد که در محیط بانکی، تعهد فردی تنها یک سازه روان شناختی فردمحور نیست، بلکه در نسبت با حساسیت کار، اعتماد عمومی و پیامدهای خطا معنا پیدا می کند. یعنی تعهد فردی در این فضا واجد بُعدی اجتماعی و نهادی نیز هست، زیرا خروجی آن فقط متوجه خود فرد نیست، بلکه بر همکاران، مشتریان و اعتبار بانک اثر می گذارد.

نکته مهم دیگر آن است که تعهد فردی می تواند منشأ بروز سایر ابعاد رفتار شهروندی نیز باشد. نوع دوستی، وجدان کاری، فضیلت مدنی و حتی جوانمردی، همگی در سطحی از درونی سازی ارزش های کاری و احساس مسئولیت شخصی تغذیه می کنند. به بیان دیگر، تعهد فردی را می توان نوعی موتور درونی برای فعال شدن رفتارهای شهروندانه دانست. هر قدر این موتور قوی تر باشد، احتمال بروز رفتارهای مبتنی بر دلسوزی، پیگیری و مشارکت نیز بیشتر می شود.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که تعهد فردی یکی از ریشه ای ترین بسترهای شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. این تعهد، از طریق احساس مسئولیت شخصی، انگیزه درونی، دلسوزی نسبت به نتایج کار و پایبندی به ارزش های حرفه ای، کارکنان را به سمت رفتارهایی سوق می دهد که فراتر از الزامات رسمی اند اما برای بقای اخلاقی و عملکردی سازمان حیاتی هستند.

مضمون فرعی ۲: روابط صمیمانه

کدهای اولیه:

- وجود رابطه دوستانه بین همکاران
- اعتماد متقابل
- حمایت عاطفی در محیط کار
- احساس راحتی در تعامل با دیگران

نمونه مصاحبه:

- «وقتی بین همکاران صمیمیت باشد، کمک کردن طبیعی تر می شود و کسی احساس نمی کند دارد از او سوءاستفاده می شود.»
- «در شعبه ای که آدم ها به هم اعتماد دارند، درخواست کمک یا همکاری خیلی راحت تر مطرح می شود.»
- «گاهی فقط همین که بدانی همکاری از نظر روحی پشتت است، باعث می شود با انرژی بیشتری کار کنی.»
- «رابطه خشک و صرفاً اداری، همکاری را محدود می کند؛ اما رابطه انسانی و محترمانه، رفتارهای داوطلبانه را بیشتر می کند.»
- «وقتی فضا دوستانه باشد، حتی مشکلات کاری هم راحت تر و بدون تنش حل می شود.»

تفسیر:

روابط صمیمانه در این پژوهش به عنوان یکی از مهم ترین عوامل رابطه ای تقویت کننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شد. مشارکت کنندگان بارها اشاره کردند که در فضایی که همکاران با یکدیگر رابطه ای دوستانه، محترمانه و مبتنی بر اعتماد دارند، کمک کردن، همدلی و مشارکت به صورت طبیعی تری رخ می دهد. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی صرفاً حاصل ویژگی های فردی یا ارزش های شخصی نیست، بلکه عمیقاً تحت تأثیر کیفیت پیوندهای اجتماعی در محیط کار قرار دارد. در این معنا، روابط صمیمانه نوعی زیرساخت عاطفی-اجتماعی برای بروز کنش شهروندانه فراهم می آورد.

تحلیل روایت ها نشان می دهد که صمیمیت در محیط کار، همکاری را از سطح تکلیف به سطح میل و تمایل منتقل می کند. هنگامی که بین کارکنان اعتماد، آشنایی و احساس نزدیکی وجود دارد، کمک کردن به دیگران نه به عنوان باری اضافی، بلکه به عنوان کنشی معنادار و انسانی تجربه می شود. برعکس، در فضاهای سرد، رسمی و فاصله مند، حتی درخواست های ساده برای همکاری نیز ممکن است با تردید، مقاومت یا سوءبرداشت مواجه شوند. بنابراین، روابط صمیمانه می توانند هزینه روانی رفتارهای شهروندانه را کاهش دهند و احتمال بروز آن ها را افزایش دهند.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، اعتماد متقابل است. اعتماد باعث می شود فرد مطمئن باشد که همکاری او دیده می شود، نیتش بد تعبیر نمی شود و در موقعیت های مشابه، از سوی دیگران نیز حمایت خواهد شد. این انتظار متقابل، نوعی چرخه مثبت از دادوستد اجتماعی ایجاد می کند که در آن رفتارهای شهروندی بازتولید و تقویت می شوند. از این رو، می توان گفت روابط صمیمانه نه فقط زمینه بروز رفتار شهروندی، بلکه سازوکار تداوم و بازتولید آن نیز هستند.

از منظر نظری، این یافته با رویکردهای مبتنی بر سرمایه اجتماعی و مبادله اجتماعی هم خوانی دارد. هرچه شبکه روابط درون سازمانی گرم تر، امن تر و مبتنی بر اعتماد بیشتر باشد، احتمال همکاری های داوطلبانه، همیاری و حمایت های غیررسمی نیز بالاتر خواهد رفت. با این حال، داده های این پژوهش یک نکته مهم را برجسته می کند: صمیمیت مؤثر در محیط بانکی، صمیمیتی حرفه ای و مسئولانه است، نه صمیمیت بی ضابطه. یعنی رابطه مثبت و نزدیک زمانی به تقویت رفتار شهروندی کمک می کند که در خدمت کیفیت کار، احترام متقابل و انسجام سازمانی باشد.

همچنین، روابط صمیمانه کارکرد حمایتی مهمی در برابر فشارهای شغلی دارند. در محیطی که کارکنان از نظر عاطفی احساس حمایت و پذیرش می کنند، تاب آوری آن ها در برابر فشار کاری، خستگی و تعارض افزایش می یابد. این حمایت عاطفی، انرژی لازم برای حفظ رفتارهای مثبت و شهروندانه را تأمین می کند. در مقابل، انزوای اجتماعی، بی اعتمادی یا فضای سرد می تواند افراد را به سمت حداقل گرایی رفتاری سوق دهد؛ یعنی انجام صرف وظیفه بدون تمایل به مشارکت فراتر از نقش.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که روابط صمیمانه یکی از بسترهای اجتماعی کلیدی رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. در فضایی که اعتماد، احترام، حمایت عاطفی و راحتی در تعامل وجود دارد، رفتارهای داوطلبانه، همدلانه و

مشارکت جویانه با سهولت و پایداری بیشتری بروز می یابند. از این رو، روابط صمیمانه را می توان یکی از منابع نرم اما بسیار مؤثر سرمایه رفتاری سازمان دانست.

مضمون فرعی ۳: عدالت سازمانی

کدهای اولیه:

- احساس انصاف در برخورد مدیران
- توزیع عادلانه کار و فرصت ها
- رعایت عدالت در ارزیابی و پاداش
- پرهیز از تبعیض در محیط کار

نمونه مصاحبه:

- «وقتی احساس کنیم با همه به صورت عادلانه رفتار می شود، انگیزه بیشتری برای همکاری و همراهی داریم.»
- «اگر تقسیم کار منصفانه نباشد، کم کم آدم احساس می کند چرا باید بیشتر از بقیه مایه بگذارد.»
- «عدالت فقط حقوق و مزایا نیست؛ حتی نوع برخورد مدیر با کارکنان هم روی روحیه ما اثر می گذارد.»
- «در محیطی که تبعیض باشد، رفتارهای داوطلبانه کم می شود، چون افراد احساس می کنند دیده نمی شوند.»
- «وقتی زحمت افراد به شکل منصفانه ارزیابی شود، طبیعی است که تمایل شان برای مشارکت بیشتر می شود.»

تفسیر:

عدالت سازمانی در این پژوهش یکی از برجسته ترین عوامل تقویت کننده رفتار شهروندی سازمانی بود. مشارکت کنندگان به روشنی بیان کردند که احساس انصاف در توزیع کار، ارزیابی عملکرد، شیوه برخورد مدیران و فرصت های شغلی، تأثیر مستقیمی بر تمایل آنان به انجام رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش دارد. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی صرفاً محصول حسن نیت فردی نیست، بلکه رابطه ای عمیق با تجربه کارکنان از انصاف یا بی انصافی در محیط کار دارد. به بیان دیگر، عدالت سازمانی نوعی زیرساخت ادراکی و هیجانی برای کنش شهروندانه فراهم می کند.

تحلیل داده ها نشان می دهد که کارکنان وقتی احساس می کنند سازمان و مدیران با آنان منصفانه رفتار می کنند، رابطه خود با سازمان را مثبت تر، محترمانه تر و متقابل تر تجربه می کنند. در چنین شرایطی، آن ها بیشتر مایل اند فراتر از الزامات رسمی عمل کنند، زیرا سازمان را شایسته این همراهی می دانند. اما در شرایطی که تبعیض، بی عدالتی یا نادیده گرفتن تلاش ها تجربه می شود، منطق روانی کارکنان تغییر می کند و نوعی عقب نشینی عاطفی و رفتاری شکل می گیرد. در این وضعیت، فرد ممکن است ترجیح دهد صرفاً حداقل وظایف خود را انجام دهد و از رفتارهای اضافی اجتناب کند.

یکی از ابعاد مهم عدالت در این پژوهش، عدالت تعاملی بود؛ یعنی شیوه ای که مدیران با کارکنان صحبت می کنند، به آنان احترام می گذارند، توضیح می دهند و آنان را به عنوان افراد دارای شأن درک می کنند. این یافته حائز اهمیت است، زیرا نشان می دهد که عدالت فقط به منابع مادی یا ارزیابی رسمی محدود نیست، بلکه کیفیت رابطه انسانی و مدیریتی نیز نقشی تعیین کننده دارد. کارمندی که در تعامل روزمره مورد احترام و انصاف قرار می گیرد، احساس ارزشمندی بیشتری می کند و همین احساس می تواند به افزایش رفتارهای شهروندانه منجر شود.

از منظر نظری، این یافته با نظریه مبادله اجتماعی سازگاری بالایی دارد. طبق این منطق، کارکنان رفتار عادلانه سازمان را با رفتارهای مثبت، مسئولانه و مشارکت جویانه پاسخ می دهند. عدالت سازمانی در این چارچوب، نوعی پیام ضمنی به کارکنان می فرستد مبنی بر اینکه

«تو دیده می شوی، برایت احترام قائلیم و سهم تو را منصفانه به رسمیت می شناسیم». این پیام، انگیزه درونی برای جبران مثبت و مشارکت بیشتر ایجاد می کند. در مقابل، بی عدالتی همین چرخه را مختل می سازد و میل به همراهی داوطلبانه را فرسایش می دهد.

در بستر بانکی، عدالت سازمانی اهمیت ویژه ای دارد، زیرا فشارهای شغلی، مسئولیت پذیری بالا و حساسیت عملیات، نیازمند ذخیره روانی و انگیزشی قوی در کارکنان است. اگر این فشارها با احساس بی عدالتی همراه شوند، فرسودگی و کناره گیری رفتاری تشدید می شود. اما اگر کارکنان در کنار سختی کار، تجربه انصاف داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که همچنان با روحیه ای مسئولانه و شهروندانه عمل کنند. بنابراین، عدالت در این فضا صرفاً یک ارزش اخلاقی یا مدیریتی نیست، بلکه یک منبع انرژی سازمانی است.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که عدالت سازمانی یکی از کلیدی ترین بسترهای تقویت رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. احساس انصاف در توزیع کار، ارزیابی، پاداش و نحوه برخورد مدیریتی، زمینه ای فراهم می کند که در آن کارکنان با اعتماد، انگیزه و تمایل بیشتری در رفتارهای داوطلبانه، همکاری جویانه و مسئولانه مشارکت کنند. از این رو، عدالت سازمانی را باید یکی از مهم ترین پیش نیازهای نهادی شهروندی سازمانی دانست.

۴. مضمون اصلی: موانع رفتار شهروندی سازمانی

مضمون فرعی ۱: فشار کاری

کدهای اولیه:

- حجم بالای کار
- کمبود نیروی انسانی
- ازدحام مشتریان
- خستگی ناشی از کار مستمر

نمونه مصاحبه:

- «وقتی حجم کار خیلی زیاد می شود، آدم فقط تلاش می کند از پس کار خودش بربیاید و دیگر انرژی برای کمک اضافی نمی ماند.»
- «کمبود نیرو باعث می شود همه تحت فشار باشند و در این شرایط رفتارهای داوطلبانه کمتر می شود.»
- «در روزهایی که شعبه شلوغ است، تمرکز روی انجام کارهای اصلی هم سخت می شود، چه برسد به همکاری فراتر از وظیفه.»
- «خستگی مداوم باعث می شود حوصله و توان روانی آدم برای همراهی با دیگران کاهش پیدا کند.»
- «گاهی فشار کاری آن قدر زیاد است که حتی افراد دلسوز هم فقط می خواهند روز را چگونه و چطور و هر جور شده تمام کنند.»

تفسیر:

فشار کاری یکی از مهم ترین موانع رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش بود. مشارکت کنندگان به طور مکرر تأکید کردند که حجم بالای کار، کمبود نیروی انسانی، ازدحام مشتریان و خستگی ناشی از تداوم فعالیت، توان و تمایل آنان را برای انجام رفتارهای فراتر از نقش کاهش می دهد. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی، هر چند بر پایه تعهد و ارزش های فردی شکل می گیرد، اما برای تداوم خود نیازمند منابع روانی، زمانی و جسمانی است. وقتی این منابع تحت فشار قرار گیرند، ظرفیت کارکنان برای بروز کنش های داوطلبانه نیز محدود می شود.

تحلیل داده ها نشان می دهد که فشار کاری نه تنها زمان واقعی برای همکاری اضافی را کاهش می دهد، بلکه کیفیت حضور روانی فرد را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. در شرایط تراکم کار، کارکنان به طور طبیعی به سمت اولویت بندی بقا و انجام حداقل وظایف ضروری حرکت می کنند. در چنین موقعیتی، رفتار شهروندی از منظر آنان به رفتاری تبدیل می شود که اگرچه مطلوب است، اما دیگر همواره ممکن نیست. این مسئله نشان می دهد که رفتارهای فرانقشی، برخلاف تصور ساده انگارانه، از منبعی نامحدود تغذیه نمی کنند؛ بلکه نیازمند سطحی از ظرفیت آزاد روانی و عملیاتی هستند.

یکی از نکات کلیدی در این مضمون، نقش خستگی انباشته است. خستگی، صرفاً یک حالت جسمی نیست، بلکه بر حوصله، تمرکز، تحمل، همدلی و آمادگی فرد برای ورود به نیازهای دیگران اثر می گذارد. بنابراین، فردی که به صورت مستمر در معرض فشار بالای کاری قرار دارد، ممکن است حتی با وجود تمایل درونی به همکاری و کمک، عملاً توان روانی لازم برای این رفتارها را از دست بدهد. این نکته اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می دهد که کاهش رفتار شهروندی همیشه ناشی از ضعف اخلاقی یا بی انگیزگی نیست، بلکه ممکن است پیامد مستقیم فرسایش منابع فردی باشد.

از منظر نظری، این یافته را می توان با رویکردهای مبتنی بر حفاظت از منابع توضیح داد. بر اساس این رویکرد، افراد زمانی که منابع انرژی، زمان، توجه و تاب آوری شان کاهش می یابد، به صورت طبیعی تلاش می کنند همان منابع محدود باقی مانده را حفظ کنند. در نتیجه، رفتارهای اضافی و داوطلبانه که مستلزم صرف منابع بیشترند، کاهش پیدا می کنند. این منطق در محیط بانکی به ویژه معنادار است، زیرا کارکنان هم زمان با حساسیت عملیاتی، پاسخ گویی به مشتری، دقت بالا و فشار زمانی مواجه اند.

همچنین، فشار کاری می تواند بر اقلیم اجتماعی شعبه نیز اثر منفی بگذارد. وقتی همه کارکنان تحت فشار شدید باشند، ظرفیت همدلی، صبر و همکاری متقابل کاهش می یابد و احتمال بروز تنش، بی حوصلگی و کناره گیری افزایش پیدا می کند. در چنین فضایی، رفتار شهروندی که ذاتاً بر توجه به دیگری و مشارکت داوطلبانه استوار است، به تدریج تضعیف می شود. بنابراین، فشار کاری تنها مانعی فردی نیست، بلکه می تواند به مانعی جمعی و ساختاری برای تضعیف فرهنگ شهروندی سازمانی تبدیل شود.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که فشار کاری یکی از جدی ترین موانع بروز و تداوم رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. حجم کار، کمبود نیرو، ازدحام مشتری و خستگی مزمن، منابع لازم برای همکاری داوطلبانه و مسئولیت پذیری فراتر از نقش را فرسایش می دهند. از این رو، تقویت رفتار شهروندی بدون توجه به مدیریت بار کاری و حفظ ظرفیت روانی کارکنان، با محدودیت جدی مواجه خواهد بود.

مضمون فرعی ۲: احساس بی عدالتی

کدهای اولیه:

- تبعیض در تقسیم کار
- نادیده گرفته شدن تلاش کارکنان
- ارزیابی ناعادلانه
- تفاوت در برخورد با کارکنان

نمونه مصاحبه:

- «وقتی می بینی بعضی ها کمتر کار می کنند ولی همان قدر یا حتی بیشتر دیده می شوند، انگیزه ها برای همکاری کم می شود.»
- «اگر زحمات آدم نادیده گرفته شود، کم کم این حس به وجود می آید که چرا باید بیشتر از وظیفه ام کار کنم.»
- «بی عدالتی فقط در پاداش نیست؛ حتی نوع رفتار و توجه مدیر با افراد مختلف هم خیلی اثر دارد.»
- «وقتی تقسیم کار منصفانه نباشد، کسانی که همیشه همکاری می کنند، بیشتر تحت فشار قرار می گیرند.»

- «احساس تبعیض باعث می شود آدم از نظر روحی عقب بکشد و دیگر تمایلی به مشارکت اضافه نداشته باشد.»

تفسیر:

احساس بی عدالتی در این پژوهش یکی از موانع اساسی رفتار شهروندی سازمانی بود. مشارکت کنندگان تصریح کردند که وقتی تلاش ها نادیده گرفته می شود، تقسیم کار منصفانه نیست، یا مدیران در برخورد و ارزیابی میان کارکنان تبعیض قائل می شوند، انگیزه آنان برای انجام رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش به طور محسوسی کاهش می یابد. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی به شدت به ادراک کارکنان از انصاف وابسته است و هرگاه این ادراک مخدوش شود، زمینه روانی لازم برای مشارکت اضافی و همکاری داوطلبانه نیز آسیب می بیند.

تحلیل داده ها نشان می دهد که احساس بی عدالتی فقط نارضایتی ایجاد نمی کند، بلکه نوعی بازنگری در قرارداد روان شناختی میان فرد و سازمان به وجود می آورد. در چنین وضعیتی، کارمند ممکن است با خود بیندیشد که اگر سازمان سهم او را به درستی نمی بیند، چرا باید بیش از حداقل لازم برای آن انرژی صرف کند. این منطق، نوعی عقب نشینی عاطفی و رفتاری ایجاد می کند که می تواند به کاهش همیاری، افت تعهد و محدود شدن رفتارها به چارچوب خشک وظایف رسمی بینجامد. بنابراین، بی عدالتی فقط یک تجربه منفی نیست، بلکه عاملی فرساینده برای انباشت انگیزه شهروندانه است.

یکی از نکات مهم در روایت ها این است که بی عدالتی غالباً برای کارکنان همکارتر و متعهدتر آزاردهنده تر است. زیرا این افراد معمولاً بیش از دیگران در رفتارهای داوطلبانه مشارکت می کنند و اگر احساس کنند این تلاش ها نه تنها دیده نمی شود بلکه گاه به افزایش بار نامتوازن بر دوش آنان منجر می شود، احتمال فرسودگی و عقب نشینی در آنان بیشتر خواهد شد. این یافته اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می دهد سازمان اگر نتواند عدالت را حفظ کند، ممکن است دقیقاً نیروهایی را از دست بدهد که بیشترین نقش را در حفظ سرمایه شهروندی سازمانی دارند.

از منظر نظری، احساس بی عدالتی را می توان نوعی محرک برای کاهش رفتارهای فرانقشی دانست؛ زیرا این رفتارها اساساً بر اعتماد، احترام و نوعی مبادله مثبت میان فرد و سازمان استوارند. هنگامی که کارکنان سازمان را ناعادلانه تجربه می کنند، این چرخه مثبت مختل می شود و رفتارهای داوطلبانه جای خود را به محاسبه گری، حداقل گرایی و گاه دل زدگی می دهند. این مسئله به ویژه در محیط های خدماتی بسیار مهم است، زیرا پیامد آن فقط در سطح انگیزه فردی باقی نمی ماند، بلکه می تواند بر کیفیت روابط، روحیه جمعی و حتی تجربه مشتری اثر بگذارد.

همچنین، احساس بی عدالتی واجد بُعد هیجانی قدرتمندی است. تبعیض و نادیده گرفتن تلاش، احساساتی مانند رنجش، خشم، بی ارزشی و ناامیدی ایجاد می کند. این احساسات، منابع هیجانی لازم برای همدلی، صبر و همکاری را می کاهند. از این رو، بی عدالتی نه تنها از منظر منطقی بلکه از منظر عاطفی نیز رفتار شهروندی را تضعیف می کند. فردی که احساس می کند با او منصفانه رفتار نشده، کمتر آمادگی دارد انرژی هیجانی خود را در اختیار محیط کاری قرار دهد.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که احساس بی عدالتی یکی از مخرب ترین موانع رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. تبعیض، ارزیابی ناعادلانه، نادیده گرفتن تلاش ها و تفاوت در برخورد، به تدریج کارکنان را از مشارکت داوطلبانه دور می کند و سرمایه اخلاقی و رابطه ای سازمان را فرسایش می دهد. بنابراین، اگر سازمان خواهان تداوم رفتارهای شهروندانه است، باید بی عدالتی را نه یک مسئله جانبی، بلکه تهدیدی راهبردی برای عملکرد و انسجام سازمانی بداند.

مضمون فرعی ۳: سوءاستفاده از داوطلبی

کدهای اولیه:

- انتظار دائمی از افراد همکار
- تبدیل رفتار داوطلبانه به وظیفه پنهان
- فشار بیشتر بر کارکنان مسئولیت پذیر
- دیده نشدن مرز همکاری و بهره کشی

نمونه مصاحبه:

- «بعضی وقتها وقتی زیاد همکاری می کنی، کم کم این انتظار ایجاد می شود که همیشه باید بار اضافی را تو برداری.»
- «رفتار داوطلبانه اگر تکرار شود، گاهی دیگر داوطلبانه دیده نمی شود و تبدیل می شود به چیزی که از تو انتظار دارند.»
- «افرادی که مسئولیت پذیرتر هستند، معمولاً بیشتر زیر بار می روند و همین در درازمدت خسته شان می کند.»
- «مشکل اینجا است که گاهی مرز بین کمک کردن و سوءاستفاده از روحیه همکاری آدم از بین می رود.»
- «اگر سازمان یا مدیر مراقب نباشد، کسانی که بیشتر همکاری می کنند، بیشتر هم فرسوده می شوند.»

تفسیر:

سوءاستفاده از داوطلبی یکی از یافته های بسیار مهم و ظریف این پژوهش بود؛ یافته ای که نشان می دهد رفتار شهروندی سازمانی همیشه پیامدی کاملاً مثبت و بی مسئله ندارد، بلکه در صورت نبود مرزبندی و مدیریت منصفانه، می تواند خود به عاملی برای فرسایش این رفتار تبدیل شود. مشارکت کنندگان اشاره کردند که در برخی موارد، وقتی فردی مکرراً همکاری می کند، مسئولیت پذیر است و بار اضافی را می پذیرد، به تدریج این رفتار از حالت داوطلبانه خارج شده و به انتظار دائمی دیگران بدل می شود. در این وضعیت، رفتار شهروندی به جای آنکه قدردانی و حمایت شود، ممکن است به **وظیفه پنهان تحمیلی** تبدیل شود.

تحلیل داده ها نشان می دهد که این پدیده یکی از مهم ترین سازوکارهای خاموش تضعیف رفتار شهروندی است. زیرا در آغاز، فرد با انگیزه، تعهد یا تعلق سازمانی به دیگران کمک می کند، اما به مرور احساس می کند این همکاری نه تنها دیده نمی شود، بلکه به امری بدیهی و الزامی تبدیل شده است. در نتیجه، حس انتخاب گری، ارزشمندی و داوطلبانه بودن رفتار از بین می رود و جای خود را به احساس فشار، خستگی و نابرابری می دهد. این نکته از نظر تحلیلی بسیار مهم است، زیرا نشان می دهد یکی از تهدیدهای شهروندی سازمانی، نه فقط بی انگیزگی اولیه، بلکه **فرسایش تدریجی انگیزه های مثبت در اثر بهره برداری ناعادلانه** است.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، فشار بیشتر بر کارکنان مسئولیت پذیر است. در بسیاری از سازمان ها، افرادی که متعهدتر، توانمندتر و همراه ترند، بیشتر به عنوان تکیه گاه غیررسمی سیستم به کار گرفته می شوند. اگرچه این امر در کوتاه مدت ممکن است به حل مسائل کمک کند، اما در بلندمدت به نابرابری در بار عاطفی و عملیاتی منجر می شود. در چنین شرایطی، افراد همکارتر بیش از دیگران فرسوده می شوند و حتی ممکن است دچار نوعی دل زدگی از رفتارهای شهروندان شوند. بنابراین، سازمان اگر می خواهد این رفتارها را حفظ کند، باید از تبدیل آن ها به مکانیسم جبرانی دائمی و ناعادلانه جلوگیری کند.

از منظر نظری، این یافته تصویری پیچیده تر از رفتار شهروندی سازمانی ارائه می دهد. در ادبیات متعارف، رفتارهای شهروندان غالباً به عنوان پدیده هایی مثبت و مطلوب توصیف می شوند، اما داده های حاضر نشان می دهد که این رفتارها می توانند در شرایط خاص به منابعی آسیب پذیر تبدیل شوند. زمانی که ساختار سازمانی یا مدیریتی از روحیه همکاری کارکنان بدون توزیع عادلانه بار کار یا بدون به رسمیت شناختن آن بهره می برد، خود شهروندی سازمانی به بذر فرسایش بدل می شود. این موضوع به ویژه برای محیط های بانکی که فشار شغلی بالاست، اهمیت زیادی دارد.

همچنین، سوءاستفاده از داوطلبی مرز میان همکاری سالم و بهره کشی سازمانی را مسئله مند می کند. رفتار شهروندی زمانی اصیل و پایدار است که فرد احساس کند اختیار، کرامت و مرزهایش حفظ می شود. اما وقتی این مرزها نادیده گرفته شود، فرد برای محافظت از خود ناگزیر به عقب نشینی می شود. از این رو، حفظ رفتار شهروندی تنها به تقویت انگیزه های مثبت وابسته نیست، بلکه نیازمند **حفاظت سازمانی از مرزهای داوطلبی** نیز هست.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که سوءاستفاده از داوطلبی یکی از موانع پنهان اما بسیار جدی رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران است. انتظار دائمی از افراد همکار، تبدیل کنش داوطلبانه به وظیفه ضمنی و بارگذاری بیشتر بر کارکنان مسئولیت پذیر، به تدریج انگیزه و انرژی شهروندی را فرسوده می کند. بنابراین، برای پایداری این رفتارها، سازمان باید نه تنها آن ها را تشویق کند، بلکه از افتادنشان در چرخه بهره کشی پنهان نیز جلوگیری نماید.

۵. مضمون اصلی: پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

مضمون فرعی ۱: بهبود کیفیت خدمات

کدهای اولیه:

- افزایش رضایت مشتری
- پاسخ گویی بهتر به نیازهای ارباب رجوع
- تسهیل روند ارائه خدمات
- ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان

نمونه مصاحبه:

- «وقتی همکاران با هم همکاری می کنند، مشتری معطل نمی شود و احساس می کند کارش با احترام و سرعت بیشتری انجام شده است.»
- «رفتارهای داوطلبانه باعث می شود نیاز مشتری فقط به صورت اداری دیده نشود، بلکه واقعاً برای حل مسئله او تلاش شود.»
- «اگر کارکنان نسبت به هم و مشتریان حساس باشند، کیفیت خدمت کاملاً متفاوت می شود.»
- «خیلی وقت ها مشتری دقیقاً متوجه جزئیات کار ما نمی شود، ولی خوب می فهمد که آیا با دلسوزی به کارش رسیدگی شده یا نه.»
- «هر جا همکاری و احساس مسئولیت بیشتر باشد، رضایت مشتری هم بیشتر دیده می شود.»

تفسیر:

بهبود کیفیت خدمات یکی از مهم ترین پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش بود. مشارکت کنندگان به وضوح بیان کردند که همکاری داوطلبانه، مسئولیت پذیری، دلسوزی و حساسیت نسبت به نیازهای مشتری، موجب می شود خدمت رسانی روان تر، محترمانه تر و اثربخش تر انجام شود. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانکی صرفاً پدیده ای درون سازمانی نیست، بلکه پیامد مستقیم آن در نقطه تماس با مشتری آشکار می شود. به بیان دیگر، شهروندی سازمانی یکی از مسیرهای کلیدی تبدیل سرمایه انسانی و رابطه ای به **ارزش خدمتی ملموس** است.

تحلیل داده ها نشان می دهد که کیفیت خدمات فقط به دانش فنی، سرعت عملیات یا رعایت فرایندها وابسته نیست، بلکه به کیفیت تعاملات میان کارکنان و نیز میان کارکنان و مشتریان بستگی دارد. زمانی که کارکنان فراتر از وظیفه رسمی خود عمل می کنند، به همکاران کمک می کنند، مشکل مشتری را پیگیری می کنند و نسبت به تجربه او حساسیت نشان می دهند، خدمت از حالت صرفاً

مکانیکی خارج می شود و به تجربه ای انسانی تر و رضایت بخش تر تبدیل می گردد. اینجاست که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از پشتوانه های پنهان اما قدرتمند کیفیت خدمت آشکار می شود.

یکی از نکات مهم در این مضمون آن است که مشتریان الزاماً جزئیات تخصصی عملیات بانکی را درک نمی کنند، اما به خوبی تفاوت میان خدمت سرد و حداقلی با خدمتی همراه با دلسوزی، پیگیری و احترام را احساس می کنند. این نکته حائز اهمیت است، زیرا نشان می دهد که بخش مهمی از ادراک مشتری از کیفیت، در ساحت رابطه ای و رفتاری شکل می گیرد. در نتیجه، رفتار شهروندی سازمانی از طریق همین ساحت رابطه ای می تواند اعتماد مشتری، احساس کرامت و رضایت از تجربه خدمت را تقویت کند.

از منظر نظری، این یافته با رویکردهایی هم سو است که رفتارهای فرانقشی کارکنان را یکی از منابع مزیت رقابتی در سازمان های خدماتی می دانند. در محیط های بانکی که محصولات و فرایندها تا حدی استاندارد و مشابه اند، آنچه می تواند تجربه مشتری را متمایز کند، کیفیت اجرای انسانی خدمت است. رفتار شهروندی سازمانی در این زمینه نقشی تعیین کننده دارد، زیرا به کارکنان امکان می دهد شکاف میان رویه رسمی و نیاز واقعی مشتری را پر کنند. به این ترتیب، کیفیت خدمت نه فقط در سطح فرایندی، بلکه در سطح تجربه زیسته مشتری ارتقا می یابد.

همچنین، بهبود کیفیت خدمات از طریق رفتار شهروندی می تواند آثار ثانویه ای نیز به همراه داشته باشد؛ از جمله کاهش شکایات، افزایش وفاداری مشتری، تقویت تصویر شعبه و ارتقای اعتبار بانک. این مسئله نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی نه تنها پیامدی انسانی و داخلی، بلکه پیامدی راهبردی و بیرونی نیز دارد. در واقع، آنچه در ظاهر یک کمک کوچک یا پیگیری اضافی به نظر می رسد، در سطحی کلان می تواند به سرمایه اعتباری سازمان تبدیل شود.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی یکی از منابع اصلی بهبود کیفیت خدمات در شعب بانک صادرات ایران است. از طریق همکاری، دلسوزی، پیگیری و مسئولیت پذیری فراتر از نقش، کارکنان تجربه مشتری را ارتقا می دهند و کیفیت خدمت را از سطح انجام کار به سطح پاسخ گویی معنادار و رضایت بخش منتقل می کنند. از این رو، کیفیت خدمات را باید یکی از مهم ترین پیامدهای عینی و راهبردی شهروندی سازمانی دانست.

مضمون فرعی ۲: کاهش خطاهای عملیاتی

کدهای اولیه:

- دقت بیشتر در انجام امور
- کنترل و بازبینی متقابل
- جلوگیری از اشتباهات همکاران
- پیگیری مسائل پیش از تبدیل شدن به مشکل

نمونه مصاحبه:

- «وقتی همکاران نسبت به کار هم حساس باشند، خیلی از اشتباهات قبل از اینکه جدی شوند، اصلاح می شود.»
- «گاهی فقط یک تذکر یا بازبینی ساده از طرف همکار، از یک خطای بزرگ جلوگیری می کند.»
- «اگر هر کس فقط کار خودش را ببیند، احتمال اینکه برخی اشتباهات پنهان بماند بیشتر می شود.»
- «رفتار مسئولانه باعث می شود مسائل کوچک همان اول شناسایی شوند و بعداً به مشکل بزرگ تبدیل نشوند.»
- «در محیطی که همکاری وجود دارد، کنترل متقابل طبیعی تر انجام می شود و خطاها کمتر می شود.»

تفسیر:

کاهش خطاهای عملیاتی یکی دیگر از پیامدهای مهم رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش بود. مشارکت کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که وقتی کارکنان نسبت به کار خود و دیگران حساس اند، در صورت نیاز تذکر می دهند، بازبینی می کنند و مسائل را پیش از تشدید پیگیری می کنند، احتمال وقوع خطاهای عملیاتی به طور معناداری کاهش می یابد. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی فقط به بهبود روابط یا رضایت مشتری منجر نمی شود، بلکه می تواند نقشی مستقیم در افزایش قابلیت اطمینان عملیاتی سازمان داشته باشد.

تحلیل داده ها نشان می دهد که در محیط بانکی، بسیاری از خطاها می توانند از جزئیات کوچک آغاز شوند: یک بی دقتی در ثبت، یک ناهماهنگی در پیگیری، یک غفلت در بررسی مدارک یا یک سوءفهم در روند انجام کار. در چنین بستری، رفتارهای شهروندانه مانند دقت مضاعف، کنترل متقابل، هشدار دوستانه و پیگیری به موقع، نقش سدهای ایمنی غیررسمی را ایفا می کنند. این سدها پیش از آنکه مسئله به بحران تبدیل شود، آن را مهار می کنند. از این منظر، رفتار شهروندی سازمانی نوعی مکانیسم پیشگیری نرم در نظام عملیاتی شعبه است.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، جلوگیری از اشتباهات همکاران است. این نکته نشان می دهد که کارکنان در محیط های دارای شهروندی سازمانی بالا، خطا را صرفاً مسئله فردی نمی دانند، بلکه آن را موضوعی جمعی می بینند که اثرش می تواند به کل شعبه، مشتری یا اعتبار بانک سرایت کند. به همین دلیل، حساسیت نسبت به خطای احتمالی دیگران نه از موضع مچ گیری یا دخالت ناموجه، بلکه از موضع مسئولیت مشترک شکل می گیرد. این نوع نگاه، سازمان را از مجموعه ای از کارهای منفرد به یک سیستم دارای هوشیاری جمعی تبدیل می کند.

از منظر نظری، این یافته حائز اهمیت است، زیرا نشان می دهد رفتار شهروندی سازمانی می تواند با کیفیت و ایمنی عملیات پیوند بخورد. در بسیاری از مطالعات، پیامدهای OCB بیشتر در سطح رضایت، تعهد یا جو سازمانی بررسی می شود، اما داده های این پژوهش نشان می دهد که در محیط های حساس و مقرراتی مانند بانک، این رفتارها می توانند به کاهش خطا، افزایش دقت و بهبود کنترل غیررسمی فرایندها نیز منجر شوند. به عبارت دیگر، OCB در اینجا فقط یک مزیت فرهنگی نیست، بلکه نوعی دارایی عملیاتی نیز هست.

همچنین، کاهش خطاهای عملیاتی از طریق رفتار شهروندی سازمانی، پیامدهای ثانویه مهمی دارد: کاهش دوباره کاری، پیشگیری از تنش با مشتری، صرفه جویی در زمان، کاهش استرس ناشی از اصلاح اشتباهات، و حفظ اعتبار حرفه ای شعبه. بنابراین، اثر این رفتارها محدود به لحظه وقوع عمل نیست، بلکه به شکل زنجیره ای بر کیفیت کل سیستم تأثیر می گذارد. این امر نشان می دهد که رفتار شهروندی از منظر بهره وری و مدیریت ریسک نیز واجد اهمیت بالاست.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی یکی از عوامل مهم در کاهش خطاهای عملیاتی در شعب بانک صادرات ایران است. دقت، بازبینی متقابل، حساسیت به خطا و پیگیری پیش دستانه مسائل، شبکه ای از مراقبت جمعی ایجاد می کند که خطاها را پیش از تشدید مهار می سازد. از این رو، کاهش خطاهای عملیاتی را باید یکی از پیامدهای بسیار مهم، کاربردی و راهبردی شهروندی سازمانی در محیط بانکی دانست.

مضمون فرعی ۳: تقویت سرمایه اجتماعی

کدهای اولیه:

- افزایش اعتماد بین کارکنان
- تقویت همدلی و همکاری

- بهبود فضای روانی شعبه
- شکل گیری روحیه جمعی

نمونه مصاحبه:

- «وقتی افراد به هم کمک می کنند و پشت هم هستند، اعتماد در شعبه بیشتر می شود.»
- «رفتارهای شهروندی باعث می شود آدم احساس کند در محیط کار تنها نیست و می تواند روی دیگران حساب کند.»
- «اگر همکاری و احترام متقابل باشد، فضای شعبه از نظر روحی خیلی سالم تر و آرام تر می شود.»
- «کم کم یک روحیه جمعی شکل می گیرد که در آن موفقیت یک نفر، موفقیت همه تلقی می شود.»
- «به نظر من مهم ترین اثر این رفتارها این است که بین آدم ها پیوند ایجاد می کند.»

تفسیر:

تقویت سرمایه اجتماعی یکی از ژرف ترین و پایدارترین پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش بود. مشارکت کنندگان بیان کردند که رفتارهایی مانند کمک داوطلبانه، احترام، حمایت متقابل و همکاری فراتر از نقش، به تدریج اعتماد، همدلی و روحیه جمعی را در شعبه تقویت می کند. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی فقط مجموعه ای از کنش های فردی پراکنده نیست، بلکه در طول زمان می تواند به شکل گیری یک بافت رابطه ای غنی منجر شود؛ بافتی که همان سرمایه اجتماعی سازمان است. در این معنا، OCB نه فقط پیامد فرهنگ سازمانی، بلکه خود یکی از تولیدکنندگان اصلی آن است.

تحلیل داده ها نشان می دهد که سرمایه اجتماعی در محیط شعبه از طریق تکرار کنش های مثبت، قابل پیش بینی و اعتماد آفرین ساخته می شود. وقتی کارکنان مکرراً تجربه می کنند که همکاران شان در موقعیت های سخت کمک می کنند، احترام می گذارند، مسائل را با نیت تخریب مطرح نمی کنند و در قبال دشواری ها تنهاشان نمی گذارند، نوعی اعتماد عملی و زیسته شکل می گیرد. این اعتماد، پایه ای می شود برای همکاری های آینده. به این ترتیب، رفتار شهروندی سازمانی وارد چرخه ای بازتولیدی می شود که در آن هر کنش مثبت، احتمال کنش مثبت بعدی را افزایش می دهد.

یکی از ابعاد مهم این مضمون، بهبود فضای روانی شعبه است. کارکنان در محیطی که سرمایه اجتماعی بالاتری دارد، احساس امنیت، تعلق و آرامش بیشتری می کنند. این احساسات نه فقط برای رفاه روانی افراد مهم اند، بلکه بر کیفیت عملکرد، تاب آوری در برابر فشار، و تمایل به مشارکت نیز اثر می گذارند. در چنین فضایی، افراد راحت تر درخواست کمک می کنند، اشتباهات را می پذیرند، ایده مطرح می کنند و در حل مسائل مشارکت می کنند. از این رو، سرمایه اجتماعی را می توان یکی از مهم ترین پیامدهای غیرمستقیم اما تعیین کننده رفتار شهروندی دانست.

از منظر نظری، یافته های این بخش نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه ای دوسویه و تقویت کننده دارند. رفتارهای شهروندانه سرمایه اجتماعی را افزایش می دهند و سرمایه اجتماعی بیشتر نیز بستر بروز رفتارهای شهروندانه جدید را فراهم می کند. این چرخه مثبت می تواند به مرور شعبه را به محیطی تبدیل کند که در آن همکاری، اعتماد و همدلی به هنجار مسلط بدل می شود. در مقابل، اگر این چرخه تضعیف شود، سازمان با سردی روابط، کاهش همکاری و فرسایش روحیه جمعی مواجه خواهد شد.

در بستر بانکداری، اهمیت این موضوع دوچندان است. شعبه بانکی محیطی است که در آن دقت، هماهنگی، مسئولیت پذیری و پاسخ گویی مداوم ضروری است. چنین محیطی بدون وجود حدی از اعتماد و روحیه جمعی، به سرعت فرساینده و تنش زا می شود. بنابراین، سرمایه اجتماعی نه تنها یک مزیت فرهنگی، بلکه یک شرط کارکردی برای دوام عملکرد سالم شعبه است. رفتار شهروندی سازمانی از این جهت، نقشی راهبردی در حفظ قابلیت همکاری و انسجام درون سازمانی ایفا می کند.

در مجموع، این مضمون فرعی نشان می دهد که یکی از مهم ترین پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران، تقویت سرمایه اجتماعی است. از طریق افزایش اعتماد، همدلی، همکاری، آرامش روانی و شکل گیری روحیه جمعی، این رفتارها شبکه ای از پیوندهای مثبت می سازند که پایداری عملکرد و کیفیت زندگی سازمانی را تضمین می کند. از این رو، سرمایه اجتماعی را می توان یکی از ارزشمندترین دستاوردهای بلندمدت شهروندی سازمانی دانست.

تبیین و تفسیر تفصیلی مضامین اصلی

۱. معنای شهروندی سازمانی در شعبه

نخستین مضمون اصلی پژوهش به معنایی مربوط است که کارکنان از رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعبه ارائه می کنند. مشارکت کنندگان رفتار شهروندی را رفتاری فراتر از وظایف رسمی می دانستند که در عین داوطلبانه بودن، برای تداوم کار شعبه ضروری است. از نظر آنان، در محیط بانک، مرز میان وظیفه رسمی و همکاری داوطلبانه همیشه روشن نیست؛ زیرا ماهیت کار بانکی، وابستگی متقابل کارکنان و فشار مستمر مشتریان باعث می شود کارکنان ناگزیر از همکاری های فراتر از شرح وظایف شوند. در این مضمون، سه مضمون فرعی شناسایی شد: **فراتر رفتن از شرح وظایف رسمی، احساس تعلق به شعبه و مسئولیت پذیری اخلاقی**. این یافته نشان می دهد که رفتار شهروندی در بانک صادرات صرفاً یک رفتار اضافی یا اختیاری نیست، بلکه نوعی کنش معنادار است که با احساس تعلق، وجدان کاری و مسئولیت پذیری حرفه ای گره خورده است. از منظر تفسیری، می توان گفت کارکنان زمانی رفتار شهروندی بروز می دهند که شعبه را صرفاً محل انجام وظیفه اداری ندانند، بلکه آن را بخشی از هویت حرفه ای خود تلقی کنند. در چنین شرایطی، موفقیت شعبه، رضایت مشتری و آرامش همکاران برای فرد اهمیت شخصی پیدا می کند.

۲. جلوه های رفتاری شهروندی سازمانی

دومین مضمون اصلی، جلوه های عینی و قابل مشاهده رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعبه است. مشارکت کنندگان به رفتارهایی مانند کمک به همکاران، دقت داوطلبانه در انجام کار، رعایت احترام، تحمل شرایط سخت و ارائه پیشنهاد برای بهبود فرایندها اشاره کردند. این رفتارها با ابعاد کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی، از جمله نوع دوستی، وجدان کاری، ادب، جوانمردی و فضیلت مدنی همخوانی دارد؛ اما در بستر بانکداری، معنای خاص تری پیدا می کند. برای مثال، **وجدان کاری** در محیط بانک تنها به معنای انجام دقیق کار نیست، بلکه نوعی مراقبت از ریسک مالی و اعتباری شعبه است. همچنین **نوع دوستی** صرفاً کمک انسانی به همکار نیست، بلکه ابزاری برای جلوگیری از اختلال در خدمت رسانی به مشتریان محسوب می شود. بنابراین، تفسیر پژوهشگر این است که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانکی، علاوه بر ارزش اخلاقی و اجتماعی، کارکرد عملیاتی دارد. این رفتارها باعث می شوند شعبه بتواند در شرایط فشار، کمبود نیرو، ازدحام مشتری و پیچیدگی مقررات، عملکرد خود را حفظ کند.

۳. محرک های فردی و رابطه ای رفتار شهروندی

سومین مضمون اصلی، عوامل تقویت کننده رفتار شهروندی در سطح فردی و رابطه ای است. یافته ها نشان دادند که رفتار شهروندی زمانی بیشتر بروز می کند که کارکنان دارای تعهد فردی، هویت حرفه ای، روابط صمیمانه با همکاران و احساس قدردانی باشند. یکی از یافته های مهم این بخش، نقش **سرمایه اجتماعی درون شعبه ای** است. مشارکت کنندگان بارها تأکید کردند که در شعبی که روابط انسانی، اعتماد و صمیمیت بیشتری وجود دارد، کارکنان تمایل بیشتری به کمک کردن دارند. در مقابل، در شعبی که روابط سرد، رقابتی یا بی اعتمادانه است، کارکنان معمولاً به انجام حداقل وظایف رسمی بسنده می کنند. از نظر تفسیری، رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانک را نمی توان صرفاً با ویژگی های فردی توضیح داد. این رفتار در شبکه روابط روزمره میان کارکنان شکل می گیرد. بنابراین، اعتماد، احترام متقابل و تجربه حمایت، بستر اجتماعی لازم برای بروز رفتارهای داوطلبانه را فراهم می سازد.

۴. نقش مدیریت و ساختار سازمانی

چهارمین مضمون اصلی به نقش مدیریت شعبه و سازوکارهای سازمانی در تقویت یا تضعیف رفتار شهروندی مربوط است. یافته‌ها نشان دادند که رئیس شعبه، فرهنگ محلی شعبه و نظام ارزیابی عملکرد، نقش تعیین کننده‌ای در پایداری رفتارهای شهروندی دارند. مشارکت کنندگان معتقد بودند که اگر مدیر شعبه خود الگوی همکاری، احترام و حمایت باشد، کارکنان نیز تمایل بیشتری به رفتارهای شهروندی نشان می‌دهند. در مقابل، مدیریت آمرانه، بی‌توجهی به تلاش‌ها و توزیع ناعادلانه کار، رفتارهای داوطلبانه را کاهش می‌دهد. یکی از نکات مهم در این مضمون، ضعف نظام ارزیابی در شناسایی رفتارهای شهروندی است. بسیاری از مشارکت کنندگان اشاره کردند که ارزیابی عملکرد بیشتر بر شاخص‌های کمی مانند جذب منابع، تعداد عملیات یا تحقق اهداف فروش تمرکز دارد و رفتارهایی مانند کمک به همکار، جلوگیری از خطا، آموزش غیررسمی و بهبود فضای شعبه کمتر دیده می‌شود. تفسیر پژوهشگر این است که اگر رفتار شهروندی در نظام رسمی سازمان نامرئی بماند، به تدریج انگیزه کارکنان برای انجام آن کاهش می‌یابد. بنابراین، پایداری رفتار شهروندی نیازمند به رسمیت شناخته شدن آن در فرهنگ مدیریتی و نظام ارزیابی است.

۵. موانع رفتار شهروندی سازمانی

پنجمین مضمون اصلی، موانعی است که مانع بروز یا استمرار رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند. یافته‌ها نشان دادند که فشار کاری، احساس بی‌عدالتی، سوءاستفاده از رفتارهای داوطلبانه و بی‌اعتمادی بین فردی از مهم‌ترین موانع رفتار شهروندی در شعب بانک صادرات هستند.

یکی از یافته‌های مهم این بخش، مفهوم **فرسایش شهروندی** است. برخی کارکنان توضیح دادند که در ابتدا با انگیزه شخصی و داوطلبانه به دیگران کمک می‌کردند، اما زمانی که این کمک‌ها از سوی مدیران یا همکاران به عنوان وظیفه دائمی تلقی شد، احساس خستگی، دلزدگی و بی‌انگیزگی پیدا کردند. این وضعیت باعث شد آنان به تدریج از رفتارهای داوطلبانه فاصله بگیرند. از منظر تفسیری، رفتار شهروندی اگرچه ماهیتی داوطلبانه دارد، اما در صورت نبود حمایت سازمانی می‌تواند به منبعی برای فشار و فرسودگی تبدیل شود. بنابراین، سازمان نباید رفتار شهروندی را جایگزین کمبود نیرو، ضعف فرایندها یا نارسایی‌های مدیریتی کند.

۶. پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

ششمین مضمون اصلی به پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی اختصاص دارد. یافته‌ها نشان دادند که رفتار شهروندی می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند بهبود کیفیت خدمات رسانی، کاهش خطا، افزایش رضایت مشتری، تقویت سرمایه اجتماعی و بهبود روحیه کارکنان داشته باشد. با این حال، در صورت نبود حمایت کافی، همین رفتار می‌تواند به فرسایش شهروندی و خستگی کارکنان منجر شود. در محیط بانک، رفتار شهروندی نقش مهمی در حفظ عملکرد شعبه دارد. زمانی که کارکنان به یکدیگر کمک می‌کنند، خطاهای احتمالی کاهش می‌یابد، مشتریان سریع‌تر پاسخ می‌گیرند و فشار کاری بهتر مدیریت می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که رفتار شهروندی صرفاً یک فضیلت اخلاقی نیست، بلکه عاملی مؤثر در پایداری عملکرد عملیاتی شعبه است. با این حال، تحلیل داده‌ها نشان داد که رفتار شهروندی زمانی پیامدهای مثبت پدیدار دارد که با حمایت سازمانی، عدالت، قدردانی و توزیع مناسب کار همراه باشد. در غیر این صورت، رفتار داوطلبانه کارکنان ممکن است به تدریج به احساس استثمار، خستگی و عقب‌نشینی رفتاری منجر شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و وابسته به روابط انسانی درون شعبه است. این رفتار از یک سو ریشه در تعهد فردی، وجدان کاری و احساس تعلق کارکنان دارد و از سوی دیگر تحت تأثیر مدیریت شعبه، فرهنگ سازمانی، عدالت ادراک شده و نظام ارزیابی قرار می‌گیرد.

یافته‌ها نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانک نه تنها موجب بهبود روابط بین فردی می‌شود، بلکه در سطح عملیاتی نیز به کاهش خطا، تسریع خدمات رسانی، افزایش رضایت مشتری و تقویت سرمایه اجتماعی کمک می‌کند. با این

حال، اگر سازمان این رفتارها را نادیده بگیرد یا از آنها به عنوان جایگزینی برای کمبود منابع انسانی و ضعف ساختاری استفاده کند، احتمال بروز پدیده **فرسایش شهروندی** افزایش می یابد.

بنابراین، الگوی نهایی پژوهش نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران حاصل تعامل میان سه سطح است:

۱. **سطح فردی:** شامل وجدان کاری، تعهد حرفه ای، احساس تعلق و مسئولیت پذیری اخلاقی؛
۲. **سطح رابطه ای:** شامل اعتماد، حمایت همکاران، سرمایه اجتماعی و روابط صمیمانه درون شعبه ای؛
۳. **سطح سازمانی:** شامل رهبری حمایتی، عدالت، نظام ارزیابی، فرهنگ شعبه و حمایت سازمانی.

در نهایت می توان نتیجه گرفت که رفتار شهروندی سازمانی در بستر بانکداری زمانی پایدار و اثربخش خواهد بود که سازمان میان **داوطلبی کارکنان و حمایت ساختاری** تعادل برقرار کند. در غیر این صورت، رفتارهای شهروندی از منبعی برای بهبود عملکرد به منبعی برای خستگی، دلزدگی و کناره گیری کارکنان تبدیل خواهند شد.

هدف پژوهش حاضر، فهم و تبیین تجربه زیسته کارکنان شعب بانک صادرات ایران از **رفتار شهروندی سازمانی** در بستر بانکداری بود. برخلاف بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین که رفتار شهروندی سازمانی را عمدتاً به صورت کمی، فردمحور و بر اساس ابعاد کلاسیک آن بررسی کرده اند، این پژوهش تلاش کرد با رویکردی کیفی و پدیدارشناسانه، معنای زمینه مند این رفتار را در محیط واقعی شعب بانکی آشکار سازد. یافته ها نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران پدیده ای چندبعدی، رابطه محور و وابسته به زمینه سازمانی است که از تعامل میان ویژگی های فردی، روابط درون شعبه ای، سبک مدیریت، عدالت سازمانی، فشار کاری و حمایت ادراک شده شکل می گیرد.

بر اساس یافته های پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی در محیط شعبه صرفاً مجموعه ای از رفتارهای اختیاری و فراتر از وظایف رسمی نیست، بلکه نوعی **سازوکار غیررسمی پشتیبان عملکرد سازمانی** محسوب می شود. کارکنان در بسیاری از موقعیت ها برای حفظ جریان کار شعبه، کاهش معطلی مشتریان، پیشگیری از خطا، کمک به همکاران و مدیریت فشارهای روزمره، رفتارهایی انجام می دهند که الزاماً در شرح وظایف رسمی آنان ثبت نشده است. از این منظر، رفتار شهروندی سازمانی در بانکداری، نقشی فراتر از یک فضیلت اخلاقی یا نگرش مثبت فردی دارد و می توان آن را بخشی از ظرفیت غیررسمی سازمان برای حفظ پایداری خدمت رسانی دانست.

یافته های پژوهش با ادبیات کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی، به ویژه دیدگاه های ارگان، اسمیت و پودساکف همخوانی دارد؛ زیرا ابعادی مانند نوع دوستی، وجدان کاری، ادب سازمانی، جوانمردی و فضیلت مدنی در روایت های مشارکت کنندگان آشکار شد. با این حال، داده های پژوهش نشان دادند که این ابعاد در بستر بانکداری ایرانی، معنایی خاص تر و عملیاتی تر پیدا می کنند. برای مثال، **وجدان کاری** در محیط شعبه تنها به معنای وظیفه شناسی نیست، بلکه به صورت دقت داوطلبانه، کنترل مجدد اسناد، پیشگیری از خطا و مراقبت از اعتبار بانک بروز می یابد. همچنین، **نوع دوستی** فقط کمک عاطفی یا انسانی به همکار نیست، بلکه ابزاری برای جلوگیری از اختلال در خدمت رسانی و کاهش فشار عملیاتی شعبه است.

یکی از مهم ترین دستاوردهای نظری پژوهش حاضر، برجسته سازی نقش **سرمایه اجتماعی درون شعبه ای** در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی است. یافته ها نشان داد که اعتماد، صمیمیت، حمایت متقابل و روابط مثبت میان کارکنان، بستری

مهم برای بروز رفتارهای داوطلبانه فراهم می کند. در شعبی که فضای رابطه ای مطلوب تری وجود دارد، کارکنان تمایل بیشتری به کمک به یکدیگر، انتقال تجربه، پوشش دادن ضعف های موقت همکاران و همکاری در شرایط فشار دارند. در مقابل، در شعبی که بی اعتمادی، رقابت منفی یا تعارض بین فردی غالب است، رفتار شهروندی کاهش می یابد و کارکنان بیشتر به انجام حداقل وظایف رسمی اکتفا می کنند. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی را نمی توان صرفاً با ویژگی های شخصیتی یا نگرشی کارکنان توضیح داد، بلکه باید آن را در بستر شبکه روابط اجتماعی درون واحد کاری تحلیل کرد.

یافته های پژوهش همچنین نشان دادند که **رهبری حمایتی رئیس شعبه** یکی از عوامل تعیین کننده در تقویت یا تضعیف رفتار شهروندی سازمانی است. مدیر شعبه از طریق نحوه توزیع کار، شیوه برخورد با کارکنان، میزان قدردانی، حمایت در برابر فشار مشتریان، ایجاد آرامش در محیط کار و الگو بودن در همکاری، می تواند رفتارهای شهروندی را تقویت کند. در مقابل، مدیریت آمرانه، بی توجهی به تلاش های غیررسمی، تمرکز افراطی بر شاخص های کمی و نادیده گرفتن فشارهای انسانی کارکنان، زمینه کاهش رفتارهای شهروندی را فراهم می کند. این یافته با نظریه **تبادل اجتماعی** قابل تبیین است؛ زیرا کارکنان زمانی رفتارهای فراتر از وظیفه نشان می دهند که احساس کنند سازمان و مدیران نیز نسبت به آنان حمایت گر، منصف و قدردان هستند.

از منظر نظریه **حمایت سازمانی ادراک شده** نیز می توان گفت رفتار شهروندی سازمانی زمانی پایدار می شود که کارکنان احساس کنند سازمان تلاش های آنان را می بیند و برای رفاه، کرامت و امنیت روانی آنان ارزش قائل است. اگر کارکنان تصور کنند که رفتارهای داوطلبانه آنان نادیده گرفته می شود یا حتی به وظیفه ای دائمی تبدیل می گردد، انگیزه آنان برای استمرار این رفتارها کاهش می یابد. در این زمینه، یکی از مفاهیم مهم برآمده از پژوهش حاضر، مفهوم **فرسایش شهروندی** است. فرسایش شهروندی زمانی رخ می دهد که رفتارهای داوطلبانه کارکنان به طور مکرر و بدون حمایت، قدردانی یا جبران مناسب مورد انتظار قرار گیرد و به تدریج به منبعی برای خستگی، دلزدگی و کناره گیری رفتاری تبدیل شود.

این یافته، توسعه ای مهم در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی محسوب می شود؛ زیرا نشان می دهد رفتار شهروندی همواره پیامدهای مثبت ندارد. بخش زیادی از ادبیات پیشین بر آثار مثبت رفتار شهروندی، مانند افزایش عملکرد، بهبود همکاری، رضایت مشتری و اثربخشی سازمانی تأکید کرده است. با این حال، پژوهش حاضر نشان می دهد که در بسترهای پر فشار مانند بانکداری، اگر رفتار شهروندی جایگزین کمبود نیرو، ضعف فرایندها یا ناکارآمدی ساختار شود، می تواند به نوعی فشار پنهان بر کارکنان تبدیل گردد. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی باید به عنوان منبعی ارزشمند اما محدود تلقی شود؛ منبعی که برای پایداری نیازمند حمایت، عدالت، قدردانی و مدیریت صحیح است.

یافته های پژوهش همچنین نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران پیامدهای مهمی برای کیفیت خدمات، کاهش خطا و مدیریت ریسک عملیاتی دارد. در محیط بانک، خطاهای کوچک می توانند پیامدهای مالی، حقوقی و اعتباری قابل توجهی ایجاد کنند. همکاری داوطلبانه، کنترل متقابل، تذکر دوستانه، انتقال تجربه و دقت فراتر از حداقل الزامات، می تواند احتمال بروز چنین خطاهایی را کاهش دهد. از این نظر، رفتار شهروندی سازمانی علاوه بر کارکردهای اجتماعی و روان شناختی، دارای کارکردی عملیاتی و راهبردی است. این یافته می تواند ادبیات رفتار شهروندی را به ادبیات **مدیریت ریسک عملیاتی در خدمات مالی** پیوند دهد.

در مجموع، پژوهش حاضر نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران حاصل تعامل سه سطح اصلی است: سطح فردی، سطح رابطه ای و سطح سازمانی. در سطح فردی، عواملی مانند وجدان کاری، تعهد حرفه ای، احساس

تعلق و مسئولیت پذیری اخلاقی نقش آفرین هستند. در سطح رابطه ای، اعتماد، روابط صمیمانه، حمایت همکاران و سرمایه اجتماعی درون شعبه ای اهمیت دارند. در سطح سازمانی نیز رهبری حمایتی، عدالت، نظام ارزیابی، فرهنگ شعبه و حمایت سازمانی ادراک شده تعیین کننده اند. بنابراین، هرگونه تلاش برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی باید همزمان به این سه سطح توجه کند.

بر اساس این نتایج، می توان گفت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های خدماتی، به ویژه بانک ها، نه یک رفتار حاشیه ای و صرفاً اخلاقی، بلکه بخشی از زیرساخت نرم عملکرد سازمانی است. سازمان هایی که بتوانند این رفتارها را شناسایی، حمایت و به صورت متوازن مدیریت کنند، از مزایایی مانند افزایش کیفیت خدمت، کاهش تعارض، بهبود یادگیری درون سازمانی، کاهش خطا و افزایش تاب آوری عملیاتی برخوردار خواهند شد. با این حال، اگر این رفتارها نادیده گرفته شوند یا به شکل ناعادلانه مورد بهره برداری قرار گیرند، می توانند به منبعی برای فرسودگی، بی عدالتی ادراک شده و کاهش انگیزه تبدیل شوند.

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران پدیده ای پیچیده، زمینه مند و چندسطحی است. این رفتار از یک سو در ارزش های فردی، وجدان کاری، احساس تعلق و هویت حرفه ای کارکنان ریشه دارد و از سوی دیگر تحت تأثیر روابط درون شعبه ای، سبک مدیریت، عدالت سازمانی، فشار کاری و حمایت ادراک شده قرار می گیرد.

نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در بانکداری می تواند به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، کاهش خطا، تقویت سرمایه اجتماعی و افزایش انسجام تیمی منجر شود. با این حال، تداوم این رفتارها مشروط به وجود حمایت سازمانی، قدردانی، عدالت و توزیع متوازن بار کاری است. در غیر این صورت، رفتارهای داوطلبانه ممکن است به فرسایش شهروندی، خستگی روانی و عقب نشینی کارکنان منجر شوند.

مهم ترین نتیجه توسعه ای پژوهش آن است که رفتار شهروندی سازمانی در محیط بانکی باید به عنوان نوعی **ظرفیت غیررسمی راهبردی** در نظر گرفته شود. این ظرفیت می تواند تاب آوری شعبه را در برابر فشارهای کاری، کمبود منابع و پیچیدگی خدمات افزایش دهد؛ اما تنها زمانی پایدار می ماند که سازمان آن را به رسمیت بشناسد و از آن حمایت کند. بنابراین، مدیریت رفتار شهروندی سازمانی نباید صرفاً بر تشویق کارکنان به همکاری بیشتر متمرکز باشد، بلکه باید بر ایجاد شرایط عادلانه، حمایتی و انسانی برای استمرار این همکاری ها تأکید کند.

از منظر نظری، این پژوهش با معرفی مفاهیمی مانند **سرمایه اجتماعی درون شعبه ای و فرسایش شهروندی**، تلاش می کند فهم عمیق تری از رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های خدماتی پر فشار ارائه دهد. از منظر کاربردی نیز نتایج پژوهش می تواند به مدیران بانک ها کمک کند تا رفتارهای شهروندی را نه به عنوان امری تصادفی و فردی، بلکه به عنوان بخشی از نظام مدیریت منابع انسانی، کیفیت خدمات و مدیریت ریسک عملیاتی در نظر بگیرند.

پیشنهادهای کاربردی

۱. طراحی نظام شناسایی و قدردانی از رفتارهای شهروندی

پیشنهاد می شود بانک صادرات ایران سازوکاری رسمی و غیررسمی برای شناسایی رفتارهای شهروندی کارکنان طراحی کند. این سازوکار نباید صرفاً مالی باشد، بلکه می تواند شامل تقدیر شفاهی، معرفی کارکنان همکار و مسئولیت پذیر، ثبت رفتارهای مثبت در ارزیابی عملکرد

و اعطای امتیازهای انگیزشی باشد. دیده شدن تلاش های فراتر از وظیفه، انگیزه کارکنان را برای تداوم رفتارهای شهروندی افزایش می دهد.

۲. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شعب نباید تنها بر شاخص های کمی مانند جذب منابع، تعداد عملیات، فروش خدمات یا تحقق اهداف مالی متمرکز باشد. پیشنهاد می شود شاخص هایی مانند همکاری با همکاران، انتقال تجربه، مشارکت در حل مسئله، رعایت ادب سازمانی، پیشگیری از خطا و مشارکت در بهبود فرایندها نیز در ارزیابی عملکرد لحاظ شوند. این اقدام موجب می شود رفتارهای شهروندی از حالت نامرئی خارج شوند.

۳. تقویت رهبری حمایتی در سطح شعب

رؤسای شعب باید آموزش ببینند که چگونه از طریق رفتار حمایتی، توزیع عادلانه کار، قدردانی، مدیریت تعارض و ایجاد فضای امن روانی، رفتارهای شهروندی را تقویت کنند. پیشنهاد می شود دوره های آموزشی ویژه ای برای مدیران شعب با محورهای رهبری حمایتی، مدیریت هیجان در محیط خدمت، عدالت تعاملی و مربی گری کارکنان برگزار شود.

۴. پیشگیری از فرسایش شهروندی

بانک باید مراقب باشد که رفتارهای داوطلبانه کارکنان به تدریج به وظیفه ای دائمی و بدون جبران تبدیل نشود. در این راستا، لازم است مدیران شعب بار کاری را میان کارکنان به صورت عادلانه توزیع کنند و از اتکای بیش از حد به کارکنان همکاری جو و مسئولیت پذیر پرهیز نمایند. رفتار شهروندی باید تشویق شود، اما نباید جایگزین کمبود نیروی انسانی یا ضعف ساختاری شود.

۵. تقویت سرمایه اجتماعی درون شعبه ای

با توجه به نقش مهم روابط صمیمانه و اعتماد در بروز رفتار شهروندی، پیشنهاد می شود اقداماتی برای تقویت سرمایه اجتماعی در شعب انجام شود. برگزاری جلسات منظم گفت و گوی درون شعبه ای، ایجاد فرصت برای تبادل تجربه، تشویق کار تیمی، حل تعارضات بین فردی و تقویت روابط غیررسمی سالم می تواند فضای شعبه را برای رفتارهای شهروندی آماده تر کند.

۶. ایجاد سازوکار بازخورد و مشارکت کارکنان

کارکنان شعب به دلیل مواجهه مستقیم با مشتریان و فرایندهای عملیاتی، شناخت دقیقی از مشکلات واقعی شعبه دارند. بنابراین، پیشنهاد می شود سازوکاری برای دریافت پیشنهادهای کارکنان درباره بهبود فرایندها، کاهش معطلی مشتریان، کاهش خطا و افزایش بهره وری طراحی شود. مشارکت دادن کارکنان در اصلاح فرایندها، حس مالکیت و فضیلت مدنی آنان را تقویت می کند.

۷. مدیریت فشار کاری و بهبود شرایط روانی کارکنان

رفتار شهروندی در شرایط فشار شدید کاری کاهش می یابد. بنابراین، بانک باید به موضوع حجم کار، کمبود نیرو، ازدحام مشتریان و خستگی ذهنی کارکنان توجه بیشتری داشته باشد. استفاده از نیروهای پشتیبان در ساعات اوج مراجعه، بهبود سامانه های الکترونیکی، کاهش کارهای تکراری و توجه به سلامت روان کارکنان می تواند ظرفیت آنان برای رفتارهای داوطلبانه را افزایش دهد.

۸. پیوند رفتار شهروندی با مدیریت ریسک عملیاتی

با توجه به نقش رفتارهای شهروندی در کاهش خطاهای بانکی، پیشنهاد می شود بانک رفتارهایی مانند کنترل متقابل، تذکر دوستانه، بررسی داوطلبانه اسناد و انتقال تجربه را به عنوان بخشی از فرهنگ پیشگیری از خطا تقویت کند. این موضوع می تواند در برنامه های آموزشی مدیریت ریسک عملیاتی و کنترل داخلی بانک نیز لحاظ شود.

پیشنهادهای پژوهشی آتی

۱. آزمون کمی الگوی استخراج شده

پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده، الگوی مفهومی استخراج شده از این مطالعه با روش کمی و بر روی نمونه ای بزرگتر از کارکنان بانک صادرات یا سایر بانکها آزمون شود. در این راستا می توان روابط میان متغیرهایی مانند رهبری حمایتی، عدالت سازمانی، سرمایه اجتماعی درون شعبه ای، حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی و فرسایش شهروندی را بررسی کرد.

۲. مقایسه رفتار شهروندی در بانک های مختلف

پژوهش حاضر بر شعب بانک صادرات ایران تمرکز داشته است. پیشنهاد می شود مطالعات آینده رفتار شهروندی سازمانی را در بانک های دولتی، خصوصی و نیمه خصوصی مقایسه کنند تا مشخص شود ساختار مالکیت، فرهنگ سازمانی و نظام پاداش چگونه بر این رفتار اثر می گذارد.

۳. بررسی نقش سرمایه اجتماعی درون شعبه ای

با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در یافته های این پژوهش، پیشنهاد می شود مطالعات آینده به طور اختصاصی نقش اعتماد، روابط غیررسمی، انسجام گروهی و حمایت همکاران را در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی بررسی کنند. این موضوع می تواند به توسعه ادبیات رفتار شهروندی در سطح تیمی و واحد کاری کمک کند.

۴. مطالعه فرسایش شهروندی

مفهوم فرسایش شهروندی یکی از یافته های مهم پژوهش حاضر است. پیشنهاد می شود پژوهش های آینده این مفهوم را به صورت مستقل بررسی کنند و رابطه آن را با فرسودگی شغلی، اضافه بار نقش، عدالت سازمانی، تعارض کار-خانواده و قصد ترک خدمت بسنجند.

۵. بررسی پیامدهای رفتار شهروندی بر ریسک عملیاتی

با توجه به اینکه یافته ها نشان داد رفتار شهروندی می تواند به کاهش خطاهای بانکی کمک کند، پیشنهاد می شود در مطالعات آینده رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و شاخص های مدیریت ریسک عملیاتی، مانند تعداد خطاهای ثبت شده، مغایرت های بانکی، شکایات مشتریان و تخلفات سهوی بررسی شود.

۶. انجام مطالعات طولی

بیشتر مطالعات رفتار شهروندی سازمانی، از جمله پژوهش حاضر، ماهیتی مقطعی دارند. پیشنهاد می شود پژوهش های آینده به صورت طولی انجام شوند تا مشخص شود رفتار شهروندی در طول زمان چگونه تغییر می کند و چه عواملی باعث تداوم یا کاهش آن می شوند.

۷. بررسی رفتار شهروندی از دیدگاه مدیران و مشتریان

پژوهش حاضر بر تجربه کارکنان تمرکز دارد. در مطالعات آینده می توان دیدگاه رؤسای شعب، مدیران منابع انسانی و حتی مشتریان را نیز بررسی کرد تا تصویر جامع تری از اثرات رفتار شهروندی در محیط بانک به دست آید.

۸. مطالعه نقش فناوری های بانکی

با گسترش بانکداری دیجیتال، بخشی از تعاملات کاری و ارتباط با مشتری تغییر کرده است. پیشنهاد می شود پژوهش های آینده بررسی کنند که تحول دیجیتال، سامانه های بانکی، بانکداری الکترونیک و فشار ناشی از فناوری چگونه بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شعب اثر می گذارند.

محدودیت های پژوهش

۱. محدودیت در قلمرو سازمانی

این پژوهش در شعب بانک صادرات ایران انجام شده است. بنابراین، اگرچه یافته ها می توانند برای بانک های مشابه و سازمان های خدماتی پرفشار الهام بخش باشند، تعمیم مستقیم نتایج به همه بانک ها یا سازمان ها باید با احتیاط انجام شود. فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریتی و شرایط کاری بانک ها ممکن است متفاوت باشد.

۲. ماهیت کیفی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بر اساس مصاحبه های عمیق انجام شده است. این روش امکان فهم عمیق تجربه کارکنان را فراهم می کند، اما هدف آن تعمیم آماری نیست. بنابراین، یافته ها بیشتر از نوع تعمیم تحلیلی و نظری هستند و برای تعمیم آماری نیاز به مطالعات کمی تکمیلی وجود دارد.

۳. اتکا به خودگزارشی مشارکت کنندگان

داده های پژوهش بر اساس روایت ها و تجربه های بیان شده توسط کارکنان گردآوری شده است. ممکن است برخی مشارکت کنندگان به دلیل ملاحظات سازمانی، نگرانی از پیامدهای بیان دیدگاه ها یا تمایل به ارائه تصویر مثبت از خود، بخشی از تجربه های خود را کمتر یا بیشتر از واقعیت بیان کرده باشند. برای کاهش این محدودیت، محرمانگی اطلاعات برای مشارکت کنندگان توضیح داده شد.

۴. محدودیت زمانی پژوهش

مصاحبه‌ها در یک دوره زمانی مشخص انجام شده‌اند. در حالی که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است تحت تأثیر شرایط زمانی مانند تغییر مدیر شعبه، فشارهای اقتصادی، سیاست‌های جدید بانکی، تغییرات سامانه‌ای یا افزایش مراجعات مشتریان تغییر کند. بنابراین، مطالعات طولی می‌توانند تصویر دقیق‌تری از پویایی این رفتار ارائه دهند.

۵. تمرکز بر دیدگاه کارکنان

در این پژوهش، تمرکز اصلی بر تجربه کارکنان شعب بوده است. دیدگاه مدیران ارشد، رؤسای شعب، مشتریان و کارشناسان منابع انسانی به صورت مستقل بررسی نشده است. اضافه کردن این گروه‌ها در مطالعات آینده می‌تواند فهم جامع‌تری از رفتار شهروندی سازمانی در بانک ایجاد کند.

۶. محدودیت زمینه فرهنگی

رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر ارزش‌های فرهنگی، هنجارهای اجتماعی و انتظارات محیط کاری است. از این رو، یافته‌های این پژوهش در بستر فرهنگی و سازمانی ایران شکل گرفته‌اند. تعمیم آن به سایر کشورها یا فرهنگ‌های سازمانی متفاوت نیازمند بررسی تطبیقی است.

بر اساس نتایج پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران نوعی منبع راهبردی غیررسمی است که می‌تواند کیفیت خدمات، کاهش خطا، انسجام تیمی و تاب‌آوری شعبه را تقویت کند. این رفتار در عین داوطلبانه بودن، به شدت وابسته به زمینه‌های سازمانی و رابطه‌ای است. بنابراین، سازمان‌ها نباید رفتار شهروندی را صرفاً نتیجه اخلاق فردی کارکنان بدانند، بلکه باید شرایطی ایجاد کنند که این رفتارها به صورت عادلانه، پایدار و حمایت‌شده بروز یابند. مهم‌ترین پیام مدیریتی پژوهش آن است که رفتار شهروندی سازمانی زمانی به مزیت سازمانی تبدیل می‌شود که میان انتظار سازمان از کارکنان و حمایت سازمان از کارکنان تعادل برقرار باشد. در غیر این صورت، رفتار شهروندی ممکن است از منبعی برای بهبود عملکرد به عاملی برای فرسایش، بی‌انگیزگی و عقب‌نشینی کارکنان تبدیل شود.

منابع

- Abarna Thevi, M., & Jeba Priya, D. (2022). Examining the influence of the demographic variables on organizational citizenship behavior levels among bank employees in Madurai district. *Shanlax International Journal of Management*, 9(3), 11–16. <https://doi.org/10.34293/management.v9i3.4429>.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). *The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior*. Academy of Management Collections.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Stoverink, A. C., Park, H. (Hailey), Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103664. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.

- Harsono, S., Widyanoro, H., Prawitowati, T., & Rachmat, B. (2021).** Service-oriented organizational citizenship behavior, service quality and customer citizenship behavior: Comparison of implementation and evaluation from the perspective of bank customers. *Market-Tržište*, 33(1), 75–92.
<https://doi.org/10.22598/mt/2021.33.1.75>.
- Hossain, M. S., et al. (2023).** HRM practices, impersonal trust and service oriented OCB: An empirical evidence from Bangladesh. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 1–24.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0197>.
- Ismail, F., et al. (2022).** Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 705–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002).** The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>.
- Organ, D. W. (1988).** *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997).** Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2.
- 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(1), 122–141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997).** Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000).** Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>.
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023).** First, be a good citizen: Organizational citizenship behaviors, well-being at work and the moderating role of leadership styles. *Behavioral Sciences*, 13(10), 811. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>.
- Singh, A., & Banerji, R. (2022).** Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: A study on Indian private sector bank employees. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 460–475. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0037>.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983).** Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Sultana, S., & Johari, H. (2023).** HRM practices, impersonal trust and service oriented OCB: An empirical evidence from Bangladesh. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 1–24.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0197>.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991).** Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.



www.icmeab.ir
info@icmeab.ir

بیست و دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 -TBILISI GEORGIA