

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی و تبیین مدل کاهش رفتار ضدشهروندی سازمانی با رویکرد تبیین منزلت کارکنان در سازمان‌های دولتی

افشین علمی حسینی^۱، محمد روحی عیسی لو^۲، مجید احمدلو^۱، محمد خیراندیش^۱

شیوه استناددهی: علمی حسینی، افشین، روحی عیسی لو،

محمد، احمدلو، مجید، و خیراندیش، محمد. (۱۴۰۵).

شناسایی و تبیین مدل کاهش رفتار ضدشهروندی سازمانی با

رویکرد تبیین منزلت کارکنان در سازمان‌های دولتی. توسعه

فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۱-۲۲.

۱. گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: 1671264037@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۷ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۹ شهریور ۱۴۰۴

هدف پژوهش تبیین چگونگی کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی با تمرکز بر نقش منزلت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان اردبیل است. این مطالعه با رویکرد ترکیبی اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، با ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران دولتی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام و داده‌ها با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در بخش کمی، ۲۴۵ نفر از کارکنان مدیریتی سازمان‌های دولتی استان اردبیل به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه ۱۲۳ سؤالی مبتنی بر یافته‌های کیفی را تکمیل کردند. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰.۸۶ تأیید شد. تحلیل ساختاری با استفاده از SmartPLS و SPSS و آزمون معادلات ساختاری انجام گرفت. تمامی مسیرهای مدل در سطح ۰.۰۵ معنادار بودند و مقادیر t در تمامی روابط اصلی بیش از ۱.۹۶ به دست آمد. قوی‌ترین اثر مربوط به مسیر «شرایط علی → شرایط زمینه‌ای» با $t=23.568$ بود. همچنین، راهبردها اثر مستقیم و معناداری بر پیامدها داشتند ($\beta=0.684$ ، $t=16.548$). شرایط مداخله‌گر، شرایط علی و زمینه‌ای همگی به طور معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی و راهبردها اثر گذاشتند. مقادیر R^2 برای سازه‌های درون‌زا بین ۰.۳۴ تا ۰.۴۷ بود که نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است. مدل پارادایمی حاصل از مرحله کیفی به طور کامل توسط داده‌های کمی تأیید شد. پژوهش نشان داد که ارتقای منزلت کارکنان می‌تواند از طریق تأثیرگذاری بر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای سازمانی و فردی را بهبود داده و نهایتاً رفتارهای ضدشهروندی سازمانی را کاهش دهد. مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی، منابع انسانی و فردی برای کنترل و کاهش این رفتارها قابل استفاده است و نتایج حاصل، مدل جامعی برای مدیریت رفتارهای ضدشهروندی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌کند.

کلیدواژگان: رفتار ضدشهروندی، منزلت کارکنان، سازمان‌های دولتی، راهبردهای کاهش رفتار ضدشهروندی، مدل داده‌بنیاد

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identification and Explanation of a Model for Reducing Organizational Anti-Citizenship Behavior Based on Employee Dignity in Governmental Organizations

Afshin Elmi Hosseini¹, Mohammad Rouhi Essalou^{1*}, Majid Ahmadlou¹, Mohammad Kheyrandish¹

1. Department of Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

*Corresponding Author's Email: 1671264037@iau.ac.ir

How to cite: Elmi Hosseini, A., Rouhi Essalou, M., Ahmadlou, M., & Kheyrandish, M. (2026). Identification and Explanation of a Model for Reducing Organizational Anti-Citizenship Behavior Based on Employee Dignity in Governmental Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-22.

Submit Date: 31 August 2025

Revise Date: 08 December 2025

Accept Date: 16 December 2025

Publish Date: 22 June 2026

Abstract

The objective of this study was to explain how organizational anti-citizenship behavior can be reduced by emphasizing employee dignity in governmental organizations. This research adopted an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 university faculty members and senior managers from governmental organizations, and the data were analyzed through open, axial, and selective coding. Based on qualitative findings, a 123-item researcher-made questionnaire was developed and administered to 245 managerial employees selected through simple random sampling. Reliability was confirmed (Cronbach's $\alpha = 0.86$). Quantitative data were analyzed using structural equation modeling (SEM) in SmartPLS and SPSS. All structural paths were statistically significant at $p < 0.05$. The strongest effect was observed for the path from causal conditions to contextual conditions ($t = 23.568$). Strategies had a significant direct effect on outcomes ($\beta = 0.684$, $t = 16.548$). Contextual, causal, and intervening conditions significantly influenced organizational citizenship behavior and proposed strategies. Indirect paths through organizational citizenship behavior and strategies were also significant. Coefficients of determination (R^2) ranged from 0.34 to 0.47, indicating acceptable predictive power. The paradigm model developed in the qualitative stage was fully supported by quantitative findings. The results demonstrate that enhancing employee dignity contributes meaningfully to reducing anti-citizenship behaviors by shaping causal, contextual, and intervening organizational conditions. Organizational, human-resource, and individual-level strategies play a central role in mitigating such behaviors. The validated paradigm model offers a comprehensive framework for managing and reducing anti-citizenship behavior in governmental organizations.

Keywords: Anti-citizenship behavior; employee dignity; governmental organizations; mixed-methods; structural equation modeling; strategy model



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌ها در دهه‌های اخیر با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه شده‌اند؛ پیچیدگی‌هایی که ماهیت نیروی انسانی، روابط کاری و رفتارهای فردی و جمعی در محیط کار را بیش از پیش در کانون توجه قرار داده است. رفتار کارکنان، چه در قالب رفتارهای سازنده و چه در قالب رفتارهای مخرب، نقشی تعیین‌کننده در کامیابی یا ناکامی سازمان‌ها دارد. در میان انواع رفتارهای سازمانی، دو مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» و «رفتار ضدشهروندی سازمانی» بیش از سایر موارد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار داوطلبانه و فراتر از شرح وظایف است که عملکرد و هم‌افزایی در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه ظرفیت‌های انسانی و سازمانی شناخته می‌شود (Ozduran, 2017؛ Bismala, 2018). در مقابل، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی مجموعه‌ای از اعمال مخرب، عمدی یا غیرعمدی هستند که به بهره‌وری، سرمایه اجتماعی، روابط کارکنان و حتی اعتبار سازمان آسیب می‌زنند (Gholipour et al., 2007؛ Pearce, 2016).

با توجه به نقش تعیین‌کننده رفتارهای ضدشهروندی در تضعیف اثربخشی سازمان‌ها، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا عوامل و فرایندهای مؤثر بر این دسته از رفتارها را تحلیل و تبیین کنند. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای ضدشهروندی ممکن است از عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی، احساس بی‌عدالتی، فرسودگی شغلی و ضعف سلامت روانی ناشی شوند (Raisi, Hogan & Hogan, 1989). اما بخش عمده‌ای از این رفتارها ریشه در عوامل سازمانی نظیر سبک رهبری، ساختار اداری، سیاست‌های منابع انسانی، کیفیت ارتباطات و احساس منزلت کارکنان دارند (Kazemzadeh, 2021؛ Falsafi, 2020؛ Soleimani, 2020). یافته‌های مربوط به منزلت کارکنان بیان می‌کند که ادراک کارکنان از احترام، ارزشمندی و موقعیت اجتماعی خود در سازمان تأثیر عمیقی بر نحوه تعامل و رفتار آن‌ها دارد و می‌تواند به صورت مستقیم رفتارهای سازنده یا مخرب را شکل دهد (Salehnajad Amraei et al., 2018). در حوزه رفتار شهروندی سازمانی نیز مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است. برخی پژوهش‌ها بر نقش رهبری، به‌ویژه سبک‌های تحول‌آفرین و خدمتگزار، در افزایش رفتارهای شهروندی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که تقویت رهبری حمایتی، اعتماد و تعهد سازمانی می‌تواند مشارکت داوطلبانه کارکنان را افزایش دهد (Javed, 2025؛ Hermanto, 2024؛ Mach et al., 2024). برخی دیگر نشان داده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی میانجی مهمی در رابطه میان عوامل روان‌شناختی و عملکرد کارکنان است (Wibowo, Ray Cherry Hill, 2024). همچنین، ادبیات بین‌المللی تأکید می‌کند که OCB تحت تأثیر انسجام اجتماعی، فرهنگ مشارکتی، کیفیت رهبری، احساس عدالت سازمانی و ادراک از مسئولیت اجتماعی قرار دارد (Zare, 2023؛ Yang, 2023؛ Zhang et al., 2023). (Saleh, 2022؛

جدای از بُعد سازنده رفتار کارکنان، مسئله رفتارهای ضدشهروندی در سازمان‌ها نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. پژوهش‌های جدید به‌ویژه در بخش دولتی نشان می‌دهد که هزینه‌های ناشی از رفتارهای مخرب، نه تنها به عملکرد سازمان بلکه به اعتماد عمومی نیز آسیب می‌زند (Moqaddai, 2017؛ Mansouri, 2020). انواع مختلف رفتارهای ضدسازمانی، از رفتارهای مخرب جزئی تا خرابکاری، بی‌تعهدی، بی‌احترامی، شایعه‌پراکنی، کینه‌جویی، تخریب دارایی‌ها و سوءاستفاده از موقعیت شغلی، تحت عنوان رفتارهای ناسازگار سازمانی دسته‌بندی می‌شوند (Kazemzadeh, 2021؛ Pearce & Giacalone, 2016). این رفتارها علاوه بر ایجاد هزینه‌های مستقیم، کاهش بهره‌وری، از بین رفتن انگیزه و بی‌اعتمادی در محیط کار را نیز به دنبال دارند (Hadiyan et al., 2025).

از سوی دیگر، ادبیات جدید نشان می‌دهد که ساختارهای سازمانی، فرهنگ مدیریتی، شایسته‌سالاری، توزیع مناسب فرصت‌ها و ادراک عدالت سازمانی در پیشگیری از رفتارهای ضدشهروندی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (Safitri, 2022؛ Safarifard, 2022؛ Li, 2024). احساس منزلت کارکنان در این میان نقشی بنیادین ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هرچه کارکنان نسبت به ارزشمندی و جایگاه خود در سازمان آگاهی بیشتری داشته باشند، پیوند عاطفی و هویتی آن‌ها با سازمان تقویت شده و احتمال بروز رفتارهای مخرب کاهش می‌یابد (Salehnajad, 2018؛ Amraei et al., 2018؛ Falsafi, 2020). بر اساس مطالعات داخلی و خارجی، منزلت کارکنان می‌تواند به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی شامل ادراک از احترام، عدالت، فرصت رشد، توجه مدیریت و ارزش‌گذاری اجتماعی تعریف شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کاهش منزلت، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی بروز رفتارهای ضدشهروندی است (Huang, 2019؛ Mortezaei et al., 2021).

در کنار عوامل سازمانی، رویکردهای نظری جدید بر اهمیت شرایط مداخله‌گر مانند سیستم‌های ارزیابی عملکرد، ابزارهای مدیریتی، ساختارهای قدرت و سیاست‌های سازمانی تأکید دارند؛ عواملی که ممکن است به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Namjofard, 2025؛ NamjooFard, 2025؛ Tuyen Buia et al., 2025). یافته‌های جدید در حوزه رفتار سیاسی در سازمان نیز نشان می‌دهد که رفتارهای سیاسی مدیریت می‌تواند زمینه بروز رفتارهای ضدشهروندی را فراهم کرده و اعتماد سازمانی را کاهش دهد (Namjofard et al., 2025).

نقش محیط‌های کاری در بخش دولتی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سازمان‌های دولتی، ثبات شغلی، محدودیت نظام پاداش، ساختارهای بروکراتیک و فشارهای سیاسی ممکن است انگیزه‌های کارکنان را برای مشارکت داوطلبانه کاهش دهد و حتی زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای ضدشهروندی شود (Moynihan, 2008). همچنین در بسیاری از سازمان‌ها، فقدان شایسته‌سالاری، برخوردهای نامتوازن مدیریتی، ضعف ارتباطات و بی‌توجهی به نیازهای کارکنان از عوامل زمینه‌ساز بروز رفتارهای ضدسازمانی گزارش شده است (Soleimani, 2020؛ Mansouri, 2020).

ابعاد روش‌شناختی پژوهش‌ها نیز نقش مهمی در فهم رفتارهای سازمانی ایفا می‌کنند. روش‌های ترکیبی، به‌ویژه طرح‌های اکتشافی، ظرفیت بالایی برای کشف الگوهای رفتاری و تبیین روابط پیچیده میان متغیرهای فردی و سازمانی دارند. در این زمینه، رهنمودهای نظری پژوهشگران برجسته مانند کرسول اهمیت استفاده از ترکیب روش‌های کیفی و کمی را در مطالعه پدیده‌های پیچیده رفتاری مورد تأکید قرار می‌دهد (Creswell, 2003؛ Creswell & Plano Clark, 2007). این رویکرد به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا ابتدا از طریق تحلیل‌های کیفی، ماهیت پدیده را درک کرده و سپس با استفاده از ابزارهای کمی، مدل حاصل را آزمون و اعتبارسنجی کند.

در ادبیات مربوط به رفتارهای ضدشهروندی، نتایج متعددی وجود دارد که نقش احساس عدالت، سبک رهبری، کیفیت روابط فرد-مدیر، حس بی‌اعتمادی، فشارهای شغلی و شرایط اقتصادی را در شکل‌گیری رفتارهای ناسازگار تأیید می‌کنند (Ghodrati et al., 2017؛ Nuryanto, 2024؛ Mortezaei, 2021). همچنین مطالعات نشان می‌دهد که کارکنانی که در محیط‌های کاری خشن، آشفته یا فاقد عدالت رفتاری قرار دارند، احتمال بیشتری برای بروز رفتارهای مخرب، پرخاشگری، مقاومت، غیبت و کاهش کیفیت کار دارند (Huang, 2019؛ Zhang, 2023؛ Lin, 2019).

همچنین مطالعات داخلی نشان داده‌اند که منزلت کارکنان و کرامت انسانی آنان از جمله ابعاد مهمی هستند که می‌توانند به‌صورت مستقیم بر رفتار ضدشهروندی اثر بگذارند. هنگامی که کارکنان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها احترام قائل است، ظرفیت‌ها و توانایی‌هایشان دیده

می‌شود و جایگاه اجتماعی آن‌ها در سازمان تثبیت شده است، احتمال بروز رفتارهای مخرب به شدت کاهش می‌یابد (Falsafi et al., 2020؛ Salehnajad Amraei, 2018). به همین دلیل، تبیین نقش منزلت کارکنان در شکل‌دهی رفتارهای سازمانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است.

در جمع‌بندی ادبیات موجود می‌توان گفت که رفتارهای ضدشهروندی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان تنها با تکیه بر یک دسته از عوامل، آن را تحلیل کرد. تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهای مدیریتی، پدیده رفتارهای ضدسازمانی را شکل می‌دهد. همچنین نقش محوری منزلت کارکنان در این میان، به‌عنوان یک عامل هویتی و انگیزشی، زمینه‌ساز کاهش رفتارهای مخرب و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی است. بر این اساس، هدف مطالعه حاضر تبیین و ارائه مدل کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی با رویکرد منزلت کارکنان در سازمان‌های دولتی است.

روش‌شناسی

به طور کلی طرح تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع از نوع ترکیبی است. به این دلیل طرح تحقیق این پژوهش ترکیبی هست که محقق برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش نیاز دارد تا از هر دو روش کمی و کیفی استفاده کند. این پژوهش به دنبال کشف (توسط پژوهش‌های کیفی) و تأیید (توسط پژوهش‌های کمی) است که برای انجام آن، روش پژوهش ترکیبی اکتشافی بهترین انتخاب است. این طرح به دلیل اینکه با مرحله کیفی شروع می‌شود بهترین طرح برای بررسی یک پدیده است. در طرح اکتشافی، با مرحله کیفی برای بررسی یک پدیده آغاز می‌شود و بر مبنای این بررسی کیفی، مرحله دوم که کمی است، طراحی می‌شود. بعد از هماهنگی‌های لازم و تشریح اهداف پژوهش، پژوهشگر بعد از کسب رضایت‌نامه از پاسخگویان اقدام به اجرای پژوهش نمود. به منظور شناسایی و تبیین مدل کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی با رویکرد تبیین منزلت کارکنان در سازمان‌های دولتی شاغل بودند مصاحبه (نیمه ساختار یافته) به عمل آمد. بنابراین، جامعه آماری ما در این بخش، شامل اساتید دانشگاهی حوزه رفتار سازمانی و مدیران سازمان‌های دولتی استان اردبیل بود. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند بود، تعداد نمونه این پژوهش شامل ۱۵ نفر نخبه تا زمانی که اشباع نظری حاصل شود و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد و در بخش کمی نیز جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان مدیریتی سازمانهای مرکزی دولتی استان اردبیل بود که شامل ۶۸۰ نفر بودند که به تعداد ۲۴۵ نفر با توجه به جدول مورگان و صورت روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش، ابزار پژوهش ما برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد اعتبار الگو، پرسشنامه بود به صورت محقق ساخته که مستخرج از بخش کیفی تدوین شده است. پرسشنامه شامل ۱۲۳ سوال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم نمره ۱ و کاملاً موافقم نمره ۵) تنظیم شده است و این پرسشنامه شامل ابعاد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) می‌باشد و میزان روایی محتوایی این پرسشنامه مورد تأیید اساتید متخصص قرار گرفت و در چندین مرحله اشکالات پرسشنامه مورد اصلاح قرار گرفت و میزان پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بدست آمده است و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی طی ۳ مرحله کد گذاری (باز، محوری و انتخابی) اجرا شد و بخش کمی نیز سؤالات تحقیق با کمک مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS - smartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای اشتراوس صورت گرفته است. این مراحل و نحوه احصاء مفاهیم و کدها در این بخش توضیح داده می‌شود و در نهایت مدل پارادایمی ارائه شد. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، از آوردن نقل قول‌های مصاحبه‌های صورت گرفته خودداری شده است.

رویه‌های عمده کدگذاری در تحقیقات کیفی عبارت‌اند از:

- کدگذاری باز
- کدگذاری محوری
- کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

بعد از کدگذاری باز اولیه تک تک مصاحبه و استخراج تمامی کدهای ارائه شده توسط پاسخ دهندگان در مرحله بعدی این کدها در یک مرحله بالاتر طبقه بندی و مرتبط شدند به عبارتی کدگذاری محوری برای فهرست بندی و دسته بندی مصاحبه‌ها در ادامه برای تک تک مصاحبه‌ها انجام شد. کدهای مرحله اول در قالب مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها و مفاهیم تعیین شد. پایان رسیدن کدگذاری تمامی مصاحبه‌ها در مرحله اول؛ در مرحله دوم کدهای حاصل از مرحله اول مصاحبه‌ها دسته‌بندی شدند در این بخش کدهای مرتبط در مصاحبه‌های اولیه و همچنین کدهای که در ادبیات تحقیق شناسایی شده بودند نیز به این مصاحبه‌ها افزود شد و در قالب کدهای باز، کدهای محوری و کدهای انتخابی مشخص شد یا به عبارتی پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مفاهیم اولیه انجام شد سپس در مرحله بعد مفاهیم و مقوله‌های ایجاد شده مورد بازبینی قرار گرفت و سعی شد ارتباط جامع، کامل و یکپارچه‌ای بین مقوله‌های مذکور ایجاد شود تا بر اساس این مفاهیم، زیرمقوله‌ها و طبقات اصلی شکل گرفته به تدوین کدگذاری محوری پرداخته شود و در نهایت الگوی مدنظر ارائه شود.

پس از تعیین مقوله‌های اصلی و فرعی، مرحله ساخت طبقات کلی مدل نهایی است که در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

ابعاد مدل داده بنیاد	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
عوامل علی	فعالیت اقتصادی شخصی در محیط سازمانی	مکالمه تلفنی از تلفن‌های سازمانی
		استفاده شخصی از اموال عمومی
		رقابت درون سازمانی صرفاً جهت رسیدن به پاداش
		دلالتی در محل کار
	سو استفاده از منابع و امکانات سازمانی	انجام ملاقات‌های شخصی و خصوصی در اداره
		انجام کار شخصی در محیط کار
		استفاده شخصی از خودرو اداری
		تخریب دارایی‌ها
	بدرفتاری زبانی	تخریب اموال و دارایی‌ها
		اسراف کاغذ و لوازم التحریر
		بی توجهی به انبارگردانی
		خرید کالا از شرکت‌هایی که در آن ذی نفع هستند.
		استفاده شخصی از گوشی و لپ تاپ سازمانی
		پرخاشگری و عصبانیت
		تهدید و سوءاستفاده
		لجبازی و مقاومت

توسعه فردی و تحول سازمانی

بی احترامی و بی ادبی بدگویی، شوخی و تمسخر مخالفت حسادت بدگمانی	
دزدی و رشوه مجادله و درگیری فیزیکی خراب کاری کینه توزی و انتقام	بدرفتاری فیزیکی
دروغ گویی و شایعه پراکنی القای ناامیدی ریاکاری عدم صداقت	شایعه پراکنی و چاپلوسی
طفره رفتن از کار تاخیر و غیبت پرهیز از انجام کار سوء استفاده از نیروهای تازه استخدامی خوابیدن در محل کار	فرار از کار
روزمردگی فشار روانی بی اعتمادی ترویج بد اخلاقی جواب همکاران را با لحنی بلند دادن بی احترامی اصرار بر انجام اقدامات ناپسند سرزنش خود و دیگر همکاران پوزخند و تمسخر همکاران خودزنی و خودکشی منفی نگری و نق زدن	مشکلات روحی و روانی
قضاوت های بی پایه و اساس و ناآگاهانه مزاحمت ها و سروصدا ترور شخصیت اتاق گردی های بی مورد استعمال دخانیات مصرف الکل مصرف مواد مخدر کار پر سر و صدا صحبت و خندیدن با صدای بلند گوش دادن به رادیو و اخبار با صدای بلند مکالمه تلفنی با صدای بلند عدم رازداری	عدم رعایت حریم خصوصی
روابط نامشروع مزاحمت تلفنی بی توجهی به مساله حجاب مزاحمت در فضای مجازی بی حرمتی و مورد سوء استفاده قرار دادن شیطنیت فعالین فضای مجازی	مسائل اخلاقی

Personal Development and Organizational Transformation

بی بند و باری در سازمان دادن القاب زشت به همکاران	
مسائل بهداشت فردی	عدم رسیدگی به آراستگی ظاهری بی توجهی به نظافت دهان و دندان آوردن پرندگان زینتی به محل کار
تجمل گرایی	خودخواهی فخر فروشی زیاده خواهی خودشیفتگی خودبزرگ بینی
شرایط زمینه‌ای و بسترها	عدم شایسته سالاری توسط مدیریت نشاندن صدای کارکنان توسط مدیر تبعیض انتظارات بی مورد از کارکنان میدان ندادن به کادر جوان از سوی مدیران بی اعتنایی به امر گزینش از سوی مدیران ترویج قومگرایی در انتصابات نشاندن صدای نیروی انسانی از سوی مدیران بی توجهی به اقدامات برجسته از سوی مدیران بی اعتنایی به امر گزینش از سوی مدیران
بی توجهی به کارکنان	عدم صعه صدر بی توجهی به نیروی انسانی از سوی مدیران تاکید از انجام صرف امورات و بی توجهی به مسائل شخصی کارکنان از سوی مدیران میدان ندادن به کادر جوان از سوی مدیران
عدم تبعیت کارکنان از مدیریت	به رسمیت نشناختن اختیار و اقتدار مدیران دور زدن و یا کنار گذاشتن مدیران در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران دور زدن و یا کنار گذاشتن مدیران عدم حضور در محل کار بدون اخذ مرخصی بی توجهی به دستورات مقام بالادستی سوء استفاده از اعتماد مدیران بالادستی
ناکارآمدی شغلی	اقدامات کاری غیر ایمن اجتناب از کار انجام نادرست وظایف رفتارهای کاری غیر مولد کیفیت کاری پایین بیگانگی و بیزاری از کار فشار کاری
نقض معیارهای شغلی	عدم رعایت مفاد قراردادها نقض معیارهای روانی اخلاق کاری ضعیف دوری از کار تیمی ایجاد دوگانگی و کدورت در بین همکاران ایجاد حواس پرتی برای همکاران در طول جلسات و ساعات کاری
ناشنایی با قوانین و عدم تبعیت از قانون	بیگانگی با قوانین ناآشنا به قوانین داخلی سازمان انکار صریح مقررات نقض قوانین و ارزش‌های اجتماعی

توسعه فردی و تحول سازمانی

تفاسیر قانون برای نفع شخصی مصادره به تفسیر از قانون حضور در جلسات غیرقانونی رابطه بازی به جای توجه به ضوابط و مقررات			
زیر پا گذاشتن مقررات سازمان		نافرمانی مدنی بی توجهی به نظر جمع عدم حضور در برنامه ها بی توجهی به حضور در مراسمات مصوب اداری انتشار گزارشات کذب سوء استفاده از جایگاه شغلی	
باندبازی		احمال در برخورد با متخلفین برخورداری از حمایت مسئولین استخدامهای فامیلی و جریانی عدم استفاده از نیروهای داخل سازمانی در پستهای مدیریتی و روی آوردن به نیروهای بی کیفیت خارجی صرفاً به خاطر سفارشهای سیاسی. منافع حزبی و گروهی ترویج قومگرایی در انتصابات اندیشیدن به پستهای مدیریتی پیشنهاد واحی پستهای مدیریتی بی محلی به نیروهای درون سازمانی	
سیاسی کاری		برنامه سیاسی آینده حاشیه پردازی و بحث کردن در مورد مسائل سیاسی دخالتهای سیاسی وابستگی سیاسی حفظ موقعیت سیاسی و مدیریتی توجه به آینده سیاسی	
عوامل مداخله گر	ضعف اداری- عملکردی	بی دقتی در برون سپاری امورات بروکراسیهای اداری بی توجهی به نظافت محیط کار مدینه فاضله جلوه دادن سایر سازمان ها مقایسه غیر واقع عملکرد پایین اداره تشدید نظارت حجم زیاد برنامههای ابلاغی خروجی محور نبودن برنامه ها	
مدیریت نادرست منابع انسانی		نادیده گرفتن نیروی انسانی بی توجهی به منزلت کارکنان بی توجهی به موضوع بهره وری بی توجهی به خلاقیت عدم همکاری نیروهای متعهد و متخصص	
عوامل خانوادگی		مشکلات خانوادگی فرد عدم رضایت فرد از خانواده از هم پاشیدگی زندگی	
عوامل اقتصادی و مالی فردی		مشکلات اقتصادی و مالی کارکنان عدم ترک خانههای سازمانی به دلیل مشکلات اقتصادی	
راهبردهای کاهش رفتارهای ضد شهروندی	دهنده اقدامات سازمانی	برگزاری جلسات توجیهی ترویج صداقت در سازمانی جلسات مشترک	

Personal Development and Organizational Transformation

توسعه مرزهای سازمانی تشکیل هیات‌های اندیشه ورزی دور نگه داشتن از حواشی دوری از تصمیمات و اقدامات عجولانه		
اقدامات منابع انسانی	جذب نیروی متعهد و متخصص خروج نیروهای بی انگیزه اجرای برنامه‌های توانمندسازی احصاء نیازها و محدودیت‌های نیروی انسانی استفاده از ظرفیت نیروی انسانی	
اقدامات فردی	تشویق توجه به خانواده فرد کمک‌های مالی برگزاری اردو ممانعت از اظهار نظرهای غیرمنطقی اقناع سازی تربیت بی اعتنائی به ماموریت محوله و انجام به نحو احسن ماموریت ها تغییر نگرش	
پیامدهای رفتارهای ضد بهره‌وری	پیامدهای شغلی	سوء استفاده از جایگاه شغلی عدم تعهد شغلی عدم دلبستگی شغلی عدم رعایت اخلاق کار درگیری فیزیکی زیاد در محیط کار
پیامدهای مرتبط با کاهش عملکرد برای سازمان	پافشاری بر انجام اقدامات ناپسند رفتارهای انحرافی بدگویی از عملکرد سازمان گزارش‌های خلاف واقع از عملکرد سازمان جبهه گیری عمومی در برابر سازمان تعطیل کردن کار بدبینی به شغل و سازمان تبلیغات منفی بر علیه سازمان ضعف عملکرد سازمانی نهدید مشروعیت سازمانی بی عدالتی در سازمانی ترک سازمان	
پیامدهای مرتبط با ایجاد هزینه برای سازمان	منفعت طلبی بزهکاری ، سوءاستفاده و منفعت طلبی رانت خواری اطاعت ناپذیری سازمانی سرقت از منابع سازمان ایجاد آتش سوزی عمدی سنگ اندازی در کار اداری جهت دست یافتن به مطامع شخصی دریافت هدیه از پول سازمان کالا با قیمت بالا بدون دریافت استعلام قیمتی از چندین فروشنده	

مقوله مرکزی: مهم‌ترین و بزرگترین منبع هر سازمان، به ویژه هر سازمان علم محور، منبع انسان دوستانه آن است که بر سایر سرمایه گذاری‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. یکی از مشکلات سازمان‌های امروزی وجود رفتارهایی مانند اجتناب از کار، پرخاشگری، سرکوب، لجبازی،

ارغاب و انتقام‌جویی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان و هم بر روابط بین فردی و حس تعاونی کارگران تأثیر می‌گذارد. این نوع رفتارها از جمله رفتارهای ضد شهروندی محسوب می‌شوند و برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی هستند که منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانها، رضایت و وفاداری ارباب رجوع، علاقه اجتماعی و... می‌شود. هنگام بروز رفتارهای ضد شهروندی در سازمان، نحوه عملکرد سازمانها منجر به کاهش درآمد یا آسیب به اعتبار آن می‌شود و پیامدهای منفی برای جامعه به همراه دارد. در حالی که در بخش خصوصی اخراج کارگران، از دست دادن ارباب رجوع و ورشکستگی مؤسسات ضعیف از پیامدهای منفی رفتارهای ضد شهروندی تلقی می‌شود. این مطالعه نیز با هدف، درک چگونگی کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی با رویکرد تبیین منزلت کارکنان در سازمانهای دولتی انجام شد. با استفاده از رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش داده بنیاد الگوی رفتار ضد شهروندی سازمانی شکل گرفت و ابعاد و عناصر مدل داده بنیاد استخراج شد. همانطوری که اشاره شد پدیده مرکزی مدل تحقیق حاضر تحت عنوان درک چگونگی کاهش رفتار ضد شهروندی سازمانی با رویکرد تبیین منزلت کارکنان بود.

در این قسمت به بررسی اطلاعات جمعیت شناختی و بررسی چگونگی توزیع آماری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها از حیث متغیرهای همچون، جنسیت، تحصیلات و سن پرداخته شده است؛ در حدود ۵۴ درصد از پاسخ‌دهندگان به سوالات تحقیق کنونی مردها و در حدود ۴۵ درصد هم زن‌ها بودند و در حدود ۲ درصد افراد پاسخ دهنده به سوالات تحقیق زیر ۲۵ سال سن داشتند ۱۱ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۶۳٫۷ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۲۳٫۳ درصد نیز ۴۶ سال و بیشتر بودند و در حدود ۲۱٫۲ درصد از پاسخ‌دهندگان تحصیلات فوق دیپلم و پایین داشتند، ۴۷٫۸ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۲۷٫۸ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و در نهایت ۳٫۳ درصد نیز دارای تحصیلات دکترا بودند بر اساس نتایج بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس بودند.

جدول ۲. بررسی روایی سازه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
راهبردها	۰.۷۲۲	۰.۸۴۰
رفتار شهروندی سازمانی	۰.۹۷۰	۰.۶۵۱
زمینه‌های و بسترها	۰.۹۱۸	۰.۹۳۲
شرایط علی	۰.۸۷۴	۰.۸۹۲
مداخلات	۰.۸۲۸	۰.۸۸۶
پیامدها	۰.۸۳۸	۰.۹۰۳

مطابق با جدول (۲) مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌های مورد نظر بالاتر از مقدار ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل تدوین شده دارد. پایایی ترکیبی نیز برای هر سازه بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۷ است که نشان از پایداری درونی قابل قبول برای مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۳. روایی همگرا مقادیر AVE

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
راهبردها	۰.۶۳۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰.۵۳۱
زمینه‌های و بسترها	۰.۶۰۶
شرایط علی	۰.۴۳۸
مداخلات	۰.۶۶۰
پیامدها	۰.۷۵۵

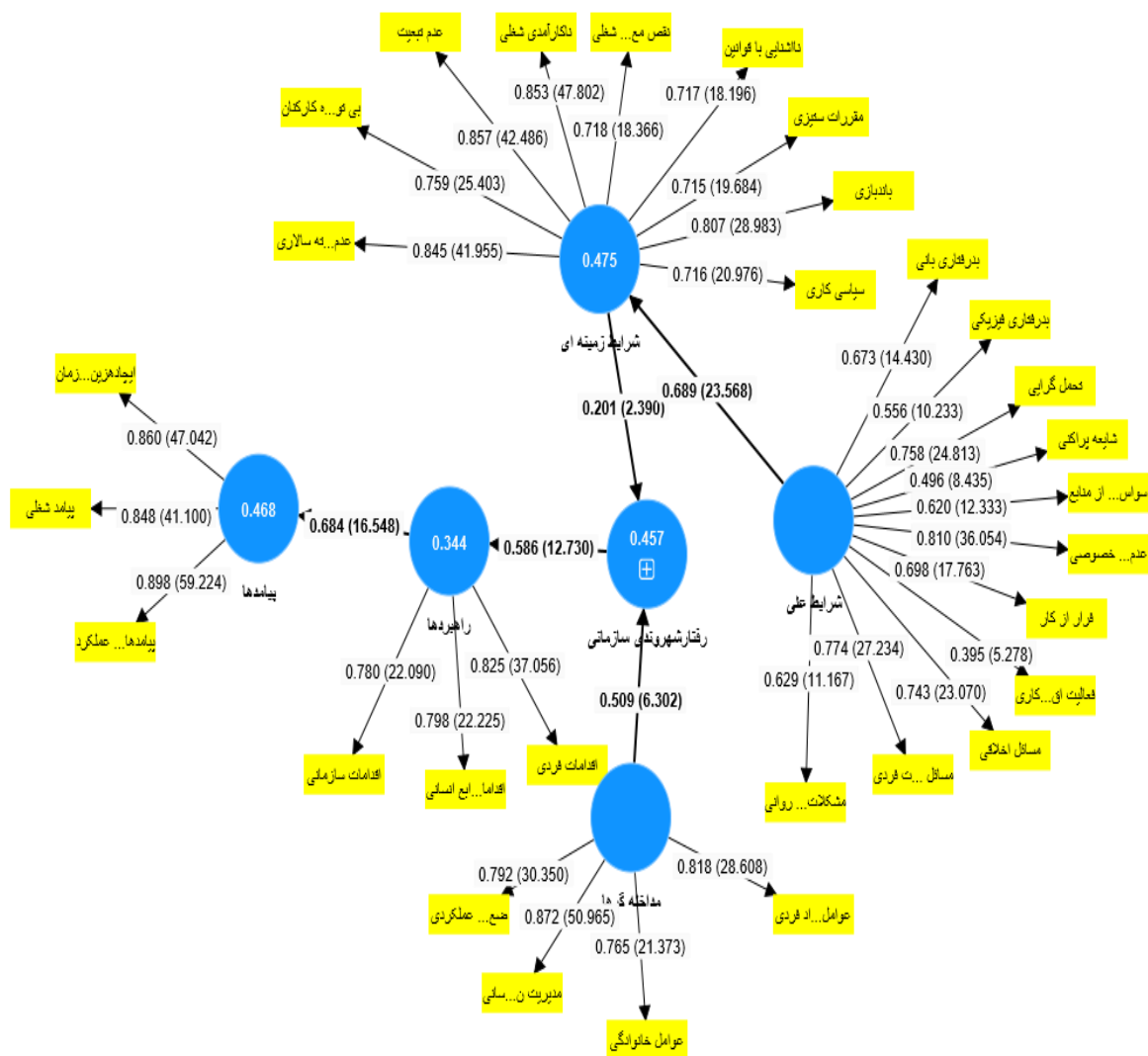
توجه به نتایج حاصل شده از خروجی‌های نرم افزار و مطابق با جدول (۳) مقادیر AVE برای تمامی سازه‌ها از بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۵۰ است بنابراین روایی همگرا مدل تایید شد

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها است در صورتی که مقدار عدد t بالا ۱/۹۶ باشد رابطه معنی‌دار است و فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. ذکر این نکته نیز ضروری است که عدد معناداری فقط صحت روابط بین سازه‌ها را نشان می‌دهد و شدت روابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید.

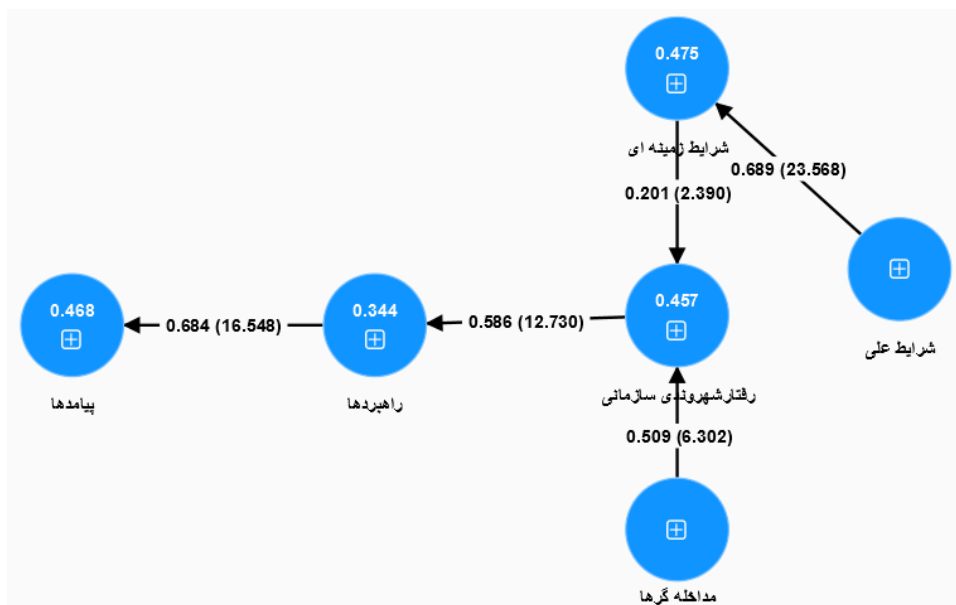
جدول ۴. ضرایب معناداری Z (مقادیر t-value)

متغیرها	انحراف استاندارد(معیار)	آماره T	مقادیر P
راهبردها -> پیامدها	۰.۰۴۱	۱۶.۵۴۸	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها	۰.۰۴۶	۱۲.۷۳۰	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> پیامدها	۰.۰۵۲	۷.۷۶۶	۰.۰۰۰
شرایط زمینه‌ای -> راهبردها	۰.۰۵۰	۲.۳۷۴	۰.۰۱۸
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۰۸۴	۲.۳۹۰	۰.۰۱۷
شرایط زمینه‌ای -> پیامدها	۰.۰۳۴	۲.۳۶۲	۰.۰۱۸
شرایط علی -> راهبردها	۰.۰۳۵	۲.۳۵۲	۰.۰۱۹
شرایط علی -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۰۵۸	۲.۳۷۵	۰.۰۱۸
شرایط علی -> شرایط زمینه‌ای	۰.۰۲۹	۲۳.۵۶۸	۰.۰۰۰
شرایط علی -> پیامدها	۰.۰۲۴	۲.۳۳۲	۰.۰۲۰
مداخله گر -> راهبردها	۰.۰۶۰	۴.۹۳۴	۰.۰۰۰
مداخله گر -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۰۸۱	۶.۳۰۲	۰.۰۰۰
مداخله گر -> پیامدها	۰.۰۵۰	۴.۰۷۷	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۲	۷.۷۶۶	۰.۰۰۰
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۳۴	۲.۳۶۲	۰.۰۱۸
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۲	۷.۷۶۶	۰.۰۰۰
شرایط علی -> زمینه -> رفتار شهروندی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۲۴	۲.۳۳۲	۰.۰۲۰
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۳۴	۲.۳۶۲	۰.۰۱۸
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۲	۷.۷۶۶	۰.۰۰۰
مداخله گر -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۰	۴.۰۷۷	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۲	۷.۷۶۶	۰.۰۰۰

بر طبق جدول (۴) و مدل (۱-۲) ارتباط بین متغیرهای مدل پارادایمی تحقیق بر اساس داده‌های کمی مورد آزمون قرار گرفت همانطوری که در جدول و مدل که حاصل از خروجی نرم افزار smartPLS نشان داده شده است



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری



شکل ۲. مدل در حالت معناداری

Personal Development and Organizational Transformation

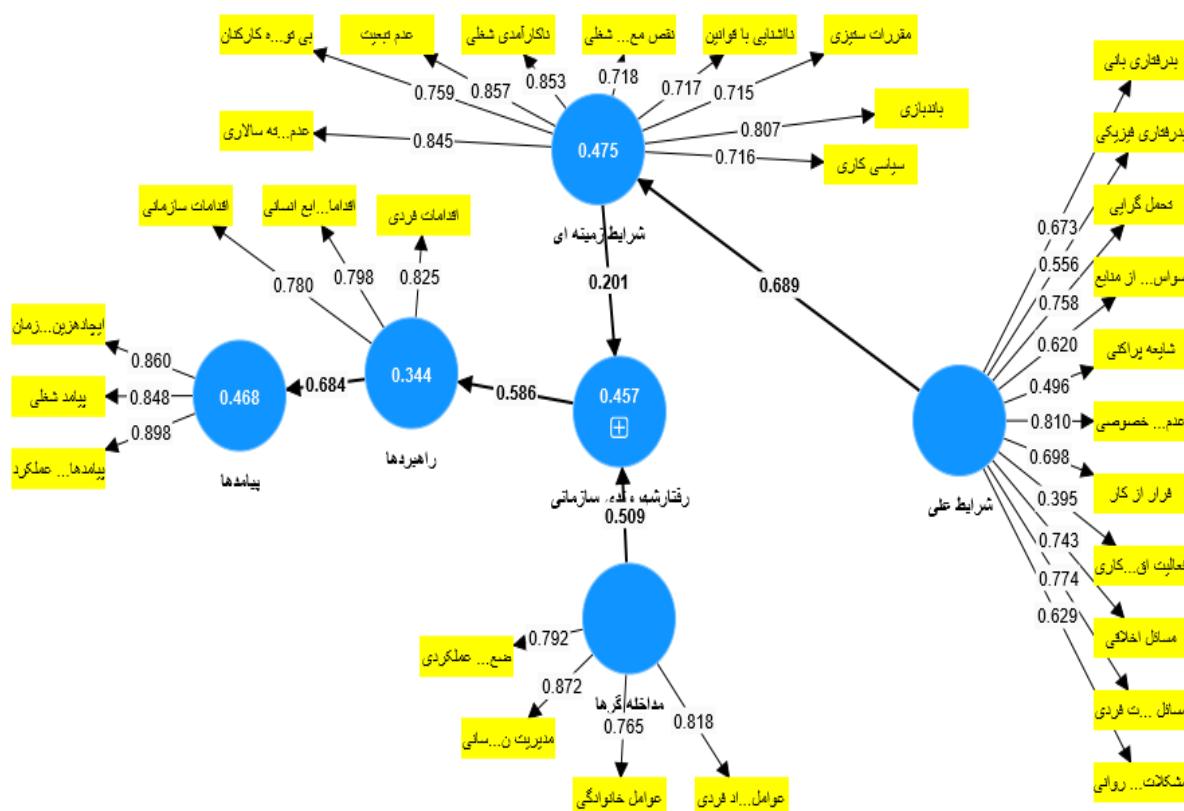
بر اساس مدل‌های فوق تمامی روابط در نظر گرفته شده در مدل معنادار است و مدل تحقیق تایید می‌شود.

ضریب رگرسیونی مسیرها: اندازه ضریب مسیر بیانگر قوت و قدرت رابطه بین دو متغیر است. برخی از محققین بر این باورند که ضریب مسیر بزرگتر از ۰.۱ نشان دهنده میزان تأثیرگذاری در مدل است. جدول (۵) ضرایب مسیر متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ضریب رگرسیونی مسیرها

متغیرها	ضرایب مسیر (بتا)	مقادیر P
راهبردها -> پیامدها	۰.۶۸۴	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها	۰.۵۸۶	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> پیامدها	۰.۴۰۱	۰.۰۰۰
شرایط زمینه‌ای -> راهبردها	۰.۱۱۸	۰.۰۱۸
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۲۰۱	۰.۰۱۷
شرایط زمینه‌ای -> پیامدها	۰.۰۸۱	۰.۰۱۸
شرایط علی -> راهبردها	۰.۰۸۱	۰.۰۱۹
شرایط علی -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۱۳۹	۰.۰۱۸
شرایط علی -> شرایط زمینه‌ای	۰.۶۸۹	۰.۰۰۰
شرایط علی -> پیامدها	۰.۰۵۶	۰.۰۲۰
مداخله گر -> راهبردها	۰.۲۹۸	۰.۰۰۰
مداخله گر -> رفتار شهروندی سازمانی	۰.۵۰۹	۰.۰۰۰
مداخله گر -> پیامدها	۰.۲۰۴	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۴۰۱	۰.۰۰۰
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۸۱	۰.۰۱۸
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۴۰۱	۰.۰۰۰
شرایط علی -> زمینه -> رفتار شهروندی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۵۶	۰.۰۲۰
شرایط زمینه‌ای -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۰۸۱	۰.۰۱۸
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۴۰۱	۰.۰۰۰
مداخله گر -> رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۲۰۴	۰.۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی -> راهبردها -> پیامدها	۰.۴۰۱	۰.۰۰۰

جدول بالا و مدل پایین مقادیر ضریب مسیر ارتباط متغیرهای تحقیق است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

همانطوری که در جدول و مدل بالا که حاصل از خروجی نرم افزار smartPLS نشان داده شده است مقادیر ضریب مسیر اکثر مسیرها مقادیر مثبتی را نشان می‌دهند هر چند سه مسیر معنادار نیست و یک مسیر نیز به صورت تاثیر منفی است.

ضریب تعیین R^2 (R Squares): ضریب مسیر معیاری است که برای اتصال بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود و تأثیر متغیر برون‌زا را بر متغیر درون‌زا نشان می‌دهد. نکته ضروری این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار R^2 در نظری گیرد.

جدول ۶. مقادیر ضریب تعیین R^2

متغیرهای درون‌زا	ضریب تبیین	ضریب تعیین تعدیل شده
راهبردها	۰.۳۴۴	۰.۳۴۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰.۴۵۷	۰.۴۵۳
شرایط زمینه‌ای	۰.۴۷۵	۰.۴۷۳
پیامدها	۰.۴۶۸	۰.۴۶۶

همان‌طوری که در شکل (۳) و در جدول (۶) زیر نیز دیده می‌شود مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زا محاسبه شده است، که برای سازه مناسب است و مدل قابلیت پیش‌بینی رفتاری ضد شهروندی سازمانی را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهایی است که همگی در تعامل با یکدیگر پدیده نهایی را شکل می‌دهند. نخستین نکته قابل توجه، نقش بنیادین «شرایط علی» در تبیین شکل‌گیری رفتارهای ضدشهروندی است. نتایج نشان داد که این شرایط، بیشترین اثر را بر شرایط زمینه‌ای دارند و این هم‌راستا با دیدگاهی است که بیان می‌کند عوامل ریشه‌ای مانند فشارهای اداری، ساختارهای ناکارآمد، و بی‌عدالتی‌های ادراک‌شده، بستر اصلی بروز رفتارهای مخرب هستند. چنین نتیجه‌ای با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است؛ برای مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، منزلت اجتماعی و رفتارهای مدیران می‌تواند زمینه بروز رفتارهای ضدسازمانی را فراهم کند (Kazemzadeh et al., 2021؛ Mortezaei, 2021؛ Gholipour, 2007). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که ساختارهای بروکراتیک و محدودیت‌های رسمی در آنها پررنگ‌تر است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

همچنین یافته‌ها نشان داد که «شرایط زمینه‌ای» مانند بی‌توجهی مدیریتی، تبعیض، عدم حمایت، ضعف ارتباطات سازمانی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری، اثر مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی و نیز بروز رفتارهای ضدشهروندی دارند. این نتایج با مطالعاتی هم‌راستا است که بیان می‌کنند سبک‌های مدیریتی، توجه به کارکنان و کیفیت روابط کاری نقش تعیین‌کننده‌ای در رفتارهای حمایتی یا مخرب کارکنان دارند (Soleimani, 2020؛ Salehnajad Amraei, 2018؛ Falsafi, 2020). بررسی‌های صورت‌گرفته در پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در آنها روابط انسانی ضعیف، تبعیض و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف مشاهده می‌شود، با افزایش رفتارهای مخرب و کاهش رفتارهای شهروندی مواجه هستند (Huang & Lin, 2019؛ Zarei, 2023؛ Zhang, 2023). در این میان، یافته پژوهش حاضر که نشان می‌دهد شرایط زمینه‌ای تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، تأییدکننده این خط پژوهشی است. نکته قابل توجه دیگر، نقش «شرایط مداخله‌گر» است که در مدل پیشنهادی پژوهش، اثر مهمی بر رفتارهای مثبت و منفی سازمانی دارند. یافته‌ها بیانگر آن است که عوامل مداخله‌گر همچون ضعف عملکرد اداری، بی‌توجهی به بهره‌وری، ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی، مشکلات خانوادگی کارکنان و فشارهای اقتصادی، در تعامل با شرایط علی و زمینه‌ای، احتمال بروز رفتارهای ضدشهروندی را افزایش می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی نیز همخوان است؛ مطالعه‌ای نشان داد که مشکلات اقتصادی و فشارهای کاری می‌تواند استرس شغلی را افزایش داده و به رفتارهای ناسازگار منجر شود (Hadiyan et al., 2025). همچنین در پژوهش‌های مربوط به تعهد سازمانی و رفتار شهروندی نشان داده شده است که عوامل محیطی و خانوادگی نقش مهمی در کیفیت حضور کارکنان در محیط کار دارند (Hermanto et al., 2024؛ Wibowo, 2024؛ Nuryanto, 2024).

از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که «راهبردها» نقش واسطه مهمی میان رفتار شهروندی سازمانی و پیامدها ایفا می‌کنند. تحلیل‌های آماری نشان داد که راهبردها تأثیر قوی و مثبت بر کاهش پیامدهای منفی رفتارهای ضدشهروندی دارند. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که نشان داده‌اند اقدامات سازمانی، شایسته‌سالاری، توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد فرهنگ حمایتی از مهم‌ترین عوامل تقویت رفتارهای شهروندی هستند (Ozduran & Tanova, 2017؛ Mahdiuon, 2010؛ Mach, 2024). همچنین شواهد حاکی از آن است که اجرای برنامه‌های مدیریتی مبتنی بر اخلاق، توجه به نیازهای کارکنان و عدالت رفتاری می‌تواند از شدت رفتارهای ضدشهروندی بکاهد (Raisi, 2019؛ Moqaddai, 2017).

نتایج مربوط به «پیامدها» نیز بیانگر اثرگذاری منفی رفتارهای ضدشهروندی بر عملکرد، بهره‌وری، سلامت سازمانی و هویت حرفه‌ای کارکنان است. یافته‌ها نشان داد که رفتارهای ضدشهروندی موجب کاهش تعهد شغلی، افزایش تعارضات، تخریب دارایی‌ها، بی‌اعتمادی سازمانی و کاهش همکاری در محیط کار شده و همچنین هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهد. این یافته مطابق با پژوهش‌های پیشین است که تأکید می‌کنند رفتارهای مخرب می‌تواند موجب کاهش کیفیت خدمات، اختلال در جریان کار و آسیب به عملکرد کلان سازمان شود (Pearce & Alnoor, 2018; Giacalone, 2016). این تأثیرات به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که ارائه خدمات عمومی بر عهده آنان است، اهمیت مضاعف دارد (Mansouri, 2020).

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، نقش «منزلت کارکنان» در پیشگیری از رفتارهای ضدشهروندی است. نتایج نشان داد زمانی که منزلت، احترام و جایگاه کارکنان در سازمان به‌درستی درک و مورد توجه قرار گیرد، احتمال شکل‌گیری رفتارهای مخرب کاهش می‌یابد. این یافته همسو با پژوهش‌هایی است که بیان می‌کنند منزلت و احترام سازمانی می‌تواند هویت حرفه‌ای کارکنان را تقویت کرده و موجب افزایش احساس تعلق شود (Falsafi, 2020; Salehnajad Amraei et al., 2018). ادبیات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که ادراک از ارزشمندی، عامل مهمی در افزایش رفتارهای شهروندی و کاهش رفتارهای تخریبی است (Ray Cherry Hill, 2024; Li, 2024). همچنین، تأثیر مثبت رهبری اثربخش، مدیریت تحول‌آفرین و سبک‌های مشارکتی بر ارتقای منزلت و خلق رفتارهای سازنده در پژوهش‌های متعددی گزارش شده است (Hermanto, 2024; Javed et al., 2025).

تحلیل مسیرها نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی مهمی میان شرایط علی، زمینه‌ای و راهبردها دارد. این نکته تأییدکننده نظریه‌هایی است که بیان می‌کنند کارکنان زمانی رفتار شهروندی بروز می‌دهند که محیط کار، سبک رهبری و ساختار سازمان امکان بروز چنین رفتاری را فراهم کند (Mach, 2024; Ozduran & Tanova, 2017). همچنین پژوهش‌هایی نشان داده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند پلی میان کیفیت محیط کار و عملکرد سازمان باشد (Saleh, 2022; Safitri & Sulistiyorini, 2022).

در مجموع، الگوی پارادایمی حاصل از داده‌های کیفی، که به‌طور کامل در بخش کمی تأیید شد، نشان داد که رفتارهای ضدشهروندی نه یک پدیده ساده یا تک‌بعدی، بلکه نتیجه کنش و واکنش میان عوامل سازمانی، فردی، محیطی و مدیریتی است. این یافته مطابق با دیدگاه‌های نظری روش‌های ترکیبی است که بر پیچیدگی پدیده‌های رفتاری و ضرورت تحلیل چندسویه آن‌ها تأکید دارند (Creswell & Plano Clark, 2007; Creswell, 2003).

این پژوهش تنها در سازمان‌های دولتی استان اردبیل انجام شد و بنابراین قابلیت تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا بخش خصوصی محدود است. ابزار پژوهش نیز مبتنی بر برداشت‌های کارکنان بود و احتمال سوگیری پاسخ‌دهی وجود دارد. برخی متغیرهای پنهان روان‌شناختی یا فرهنگی نیز در مدل وارد نشده‌اند که ممکن است در رفتارهای سازمانی نقش مهمی ایفا کنند. همچنین ماهیت مقطعی پژوهش امکان تحلیل تغییرات رفتاری در طول زمان را محدود می‌کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی ارائه‌شده را در سازمان‌های خصوصی، نیمه‌دولتی و نهادهای خدماتی آزمون کنند. استفاده از روش‌های طولی می‌تواند تغییرات رفتار ضدشهروندی را در گذر زمان بررسی کند. بررسی نقش متغیرهایی همچون هوش هیجانی، سلامت روان، امنیت شغلی و فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به غنای مدل کمک کند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از مدل‌سازی شبکه‌ای برای تحلیل تعاملات چندگانه استفاده کنند.

مدیران باید سازوکارهایی برای ارتقای منزلت کارکنان ایجاد کنند و با شایسته‌سالاری، ارتباطات شفاف، توجه به نیازهای انسانی و افزایش مشارکت کارکنان، رفتارهای مخرب را کاهش دهند. طراحی دوره‌های آموزشی برای تقویت اخلاق حرفه‌ای، کنترل فشارهای شغلی و بهبود روابط بین‌فردی ضروری است. همچنین پیشنهاد می‌شود سازوکارهای تشویقی برای رفتارهای سازنده و شهروندی ایجاد و نظام بازخورد مستمر در سازمان برقرار شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational behavior research has increasingly emphasized the dual influence of constructive and destructive employee behaviors on organizational effectiveness. While constructive patterns such as organizational citizenship behavior (OCB) enhance performance, cohesion, and service quality, counterproductive or anti-citizenship behaviors undermine organizational functioning, erode trust, and impose substantial financial and social costs. Numerous studies have examined antecedents and outcomes of counterproductive work behavior (CWB) and OCB, indicating that employee perceptions, leadership styles, job conditions, and organizational climate are highly influential (Gholipour et al., 2007; Hogan & Hogan, 1989; Mahdiuon et al., 2010). Recent empirical findings suggest that counterproductive behaviors do not emerge randomly but arise through the interaction of personal factors, contextual conditions, managerial practices, and broader socio-organizational influences (Kazemzadeh et al., 2021; Pearce & Giacalone, 2016; Raisi & Nasti Zayi, 2019). Within public organizations, these dynamics become even more complex due to structural bureaucracy, political constraints, low flexibility in managerial systems, and reduced incentives for innovation or voluntary contributions (Mansouri, 2020; Soleimani, 2020). As a result, public employees may experience diminished motivation, low perceived fairness, and weak organizational support—conditions that foster the emergence of CWB and suppress OCB (Huang & Lin, 2019; Zarei & Moradi, 2023; Zhang et al., 2023). Simultaneously, previous research highlights that OCB is significantly shaped by leadership practices, organizational justice, employee well-being, and dignity at work (Hermanto et al., 2024; Javed et al., 2025; Li, 2024). These studies demonstrate that when employees feel valued, respected, and dignified, they develop stronger identification with their workplace, exhibit prosocial behaviors, and are less likely to engage in harmful actions (Falsafi et al., 2020; Salehnajad Amraei et al., 2018).

The concept of employee dignity has recently gained prominence as a multidimensional construct reflecting respect, recognition, fairness, moral value, and perceived social worth in the workplace.

Scholars argue that threats to dignity, such as managerial disrespect, exclusion, and unequal treatment, are powerful predictors of anger, resistance, turnover intention, and counterproductive behaviors (Moqaddai, 2017; Mortezaei et al., 2021). Conversely, the enhancement of dignity strengthens positive identification and encourages organizationally beneficial behaviors (Nuryanto & Pratiwi, 2024; Ray Cherry Hill, 2024; Wibowo & Jayanagara, 2024).

In addition to individual and contextual factors, strategic and structural interventions such as performance management systems, transparent communication, empowerment, and values-based leadership contribute significantly to shaping behavioral outcomes in public institutions (Mach et al., 2024; Moynihan, 2008; Safarifard et al., 2022). Moreover, contemporary frameworks in mixed-methods research emphasize the importance of understanding complex behaviors through integrated qualitative and quantitative designs (Creswell & Plano Clark, 2007; Creswell et al., 2003). This approach enables a deep exploration of behavioral processes and the development of empirically validated models. Emerging studies in political behavior management also show that OCB plays a mediating and regulatory role in organizational behavioral systems (Namjofard et al., 2025; NamjooFard et al., 2025).

Despite extensive global studies, research on the mechanisms through which dignity influences anti-citizenship behaviors in Iranian public organizations remains limited. Public organizations face unique challenges, including rigid bureaucracies, centralized decision-making, limited reward structures, and social expectations that differ from private entities (Bismala, 2018; Saleh et al., 2022; Yang et al., 2023). Thus, a model grounded in local context and informed by both empirical data and theoretical insights is essential. Addressing this gap, the present study develops and validates a comprehensive paradigm model explaining how dignity interacts with causal, contextual, interventionist, and strategic factors to reduce anti-citizenship behaviors among employees.

Accordingly, this extended abstract introduces a mixed-methods study designed to identify, construct, and validate a model for reducing organizational anti-citizenship behavior based on employee dignity within governmental organizations.

Methods and Materials

This research employed an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative stage, semi-structured interviews were conducted with experts, including university faculty and senior managers from governmental organizations. Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Interview transcripts were analyzed using open, axial, and selective coding to identify categories, subcategories, and relationships among constructs. The qualitative findings informed the development of a researcher-designed questionnaire.

In the quantitative phase, a sample of 245 employees working in managerial and administrative roles across public organizations was selected using simple random sampling. The questionnaire included 123 items measuring constructs identified in the qualitative stage. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha, and construct validity was assessed through factor analysis. Structural equation modeling (SEM) using SmartPLS was employed to evaluate the measurement and structural models. Fit indices, path coefficients, t-values, and R^2 values were examined to determine model adequacy.

Findings

Data analysis revealed that all main pathways in the proposed model were statistically significant. The strongest effect was observed from causal conditions to contextual conditions, indicating that foundational organizational and psychological factors strongly shape employees' perceptions and

experiences. The corresponding t-value exceeded 23, demonstrating high predictive strength. Conditions such as perceived injustice, managerial misconduct, weak communication, and lack of recognition were central determinants influencing employees' orientation toward anti-citizenship behavior.

Intervening conditions also showed significant effects, confirming that factors such as personal stress, administrative inefficiencies, external pressures, and work-family conflict interact with organizational structures to either reinforce or mitigate destructive behaviors. Organizational citizenship behavior functioned as a significant mediating variable, linking the influence of contextual and causal conditions with strategic interventions and outcomes.

Strategic components—such as empowerment initiatives, ethical management practices, transparent communication, and supportive leadership—exerted a strong positive effect on desirable outcomes and a negative impact on anti-citizenship behaviors. Path analysis demonstrated that strategies significantly influenced outcomes, with t-values near 17 and positive β coefficients approaching 0.70. R^2 values for key endogenous variables ranged from 0.34 to 0.47, indicating acceptable explanatory power.

Descriptive results supported the structural findings: employees who perceived higher levels of dignity, fairness, and organizational support reported fewer tendencies toward deviant behaviors and higher engagement in organizational citizenship behaviors. Conversely, respondents experiencing disrespect, exclusion, or inequity demonstrated higher propensities for negative behaviors, including resistance, withdrawal, and reduced cooperation.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational anti-citizenship behavior emerges from complex interactions among individual, relational, structural, and contextual determinants. The significant influence of causal and contextual conditions supports the theoretical view that deviant behaviors are rooted in deeper organizational experiences rather than merely isolated personal traits. This aligns with established behavioral models that emphasize the role of fairness, recognition, communication quality, and managerial integrity in shaping employee responses.

The study emphasizes the centrality of employee dignity as a protective factor against anti-citizenship behavior. When employees perceive that they are respected, valued, and treated fairly, their emotional connection to the organization deepens, resulting in increased cooperation, prosocial behavior, and willingness to engage beyond formal duties. Conversely, compromised dignity—through disrespect, discrimination, or exclusion—creates an environment conducive to frustration, retaliation, and disengagement.

The mediating role of organizational citizenship behavior further highlights the importance of fostering positive organizational climates. OCB serves as a pathway through which organizational values, leadership behaviors, and human resource practices influence overall organizational functioning. Enhancing OCB can thus reduce the likelihood of counterproductive behaviors and strengthen organizational resilience.

Strategic interventions emerged as essential levers for behavior modification. Efforts such as implementing transparent evaluation systems, promoting ethical leadership, establishing supportive communication channels, and reinforcing recognition practices can significantly improve employee dignity and reduce negative behavioral tendencies. These findings underscore the need for holistic, multilevel approaches to behavioral management in public organizations, where structural complexities and bureaucratic constraints often hinder employee motivation.

In conclusion, the study provides a validated model illustrating how dignity-centered organizational practices can effectively reduce anti-citizenship behavior. By recognizing dignity as a core human need and designing interventions that enhance fairness, respect, communication, and empowerment, public organizations can foster healthier work environments, minimize destructive behaviors, and enhance overall performance.

References

- Bismala, L. (2018). Factors effecting organizational citizenship behavior: A literature review. 1st International Conference on Economics, Management, Accounting and Business (ICEMAB), <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publication Inc. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/designing-and-conducting-mixed-methods-research-3-241842>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Guttman, M. L., & Hanson, E. E. (2003). Advanced Mixed Methods Research Design. In *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (pp. 209-240). Sage. https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=F8BFOM8DCKoC&oi=fnd&pg=PA209&dq=Advanced+Mixed+Methods+Research+Design&ots=gXgQtDuwPb&sig=alq-_HpG34rd8PVxOCh5Cy3aA
- Falsafi, A., Memarzadeh Tehran, G., Alvani, S. M., & Mousikhani, M. (2020). Proposing a model for human dignity of employees in Iranian public organizations. *Scientific Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 29(97), 163-190. https://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/4004513999706.pdf
- Ghodrati, M., Mohseni Ardehali, S. S., & Rahimi, I. (2017). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and job burnout among employees of the Triathlon Federation. *Studies in Organizational Behavior in Sports*, 4(14), 66-74. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_4345_611.html
- Gholipour, A., Pour Ezzat, A. A., & Saeidi Nejad, A. (2007). Factors leading to counterproductive work behaviors in organizations. [Journal Name Not Provided], 2(8), 29-21. <https://www.sid.ir/paper/130378/fa>
- Hadiyan, S., Abolmaali Alhasani, K., Rafiepoor, A., & Seadatee Shamir, A. (2025). The effect of psychological capital and social capital in the organizational citizenship behaviors mediated by perception management. *Journal of Psychological Science*, 24(146), 81-98. <https://doi.org/10.52547/JPS.24.146.81>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.74.2.273>
- Huang, H. T., & Lin, C. P. (2019). Assessing ethical efficacy, workplace incivility, and turnover intention: a moderated-mediation model. *Review of managerial science*, 13(1), 33-56. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0240-5>
- Javed, A., Khoso, R. A., & Nadeem, A. (2025). Servant Leadership and Its Role in Promoting Organizational Citizenship Behaviour, Employee Wellbeing, and Workplace Trust in Service-Oriented Industries. *Ijss*, 4(3), 249-261. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i3.163>
- Kazemzadeh, R., Vahidi, A., & Timurnajad, K. (2021). Providing a model of antecedents and consequences of various types of counterproductive work behaviors concerning female managers in Tehran University of Medical Sciences. *Process of Management and Development*, 34(3), 52-23. <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.3.23>
- Li, Z. (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors Among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of nursing management*, 2024, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>
- Mach, M., Abrantes, A. C. M., & Alvarado, J. R. (2024). The Role of Perceived Human Resource Management Practices in Organizational Citizenship Behaviors: Evidence From the Healthcare Sector. *Employee Relations*, 47(1), 127-147. <https://doi.org/10.1108/er-07-2023-0386>
- Mahdiuon, R., Ghahramani, M., & RezaiiShaif, A. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.069>
- Mansouri, H. (2020). Identifying factors and components affecting the performance management system of public organizations. *Productivity management*, 4(53), 97-118. <https://www.sid.ir/paper/400793>
- Moqaddai, L. (2017). Studying the relationship between professional ethics and counterproductive work behavior (Case study: Employees of Isfahan University). *Applied Sociology*, 28(1), 158-145. https://jas.ui.ac.ir/article_21257.html

- Mortezaei, S., Laghzian, M., & Seyed Hosseini, S. S. (2021). The mediating role of jealousy in the effect of leader-member exchange leadership style on knowledge sharing and counterproductive behaviors of nurses. *Iranian Journal of Nursing*, 26(83), 77-68. <https://www.sid.ir/paper/114270/fa>
- Moynihhan, D. P. (2008). *The dynamics of performance Management: Constructing information and Reform*. Georgetown University Press. <https://doi.org/10.1353/book13015>
- Namjofard, H. R., Kamali, M. J., Sabokrou, M., Anjam Shooa, Z., & Babaei, H. (2025). Designing a Political Behavior Management Model Based on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management and Education Perspective*, 7(1), 256-281. https://www.jmep.ir/article_213426.html
- NamjooFard, H. R., Kamali, M. J., Sabokroo, M., Anjum Shah, Z., & Babaei, H. (2025). Designing a model for managing political behavior based on organizational citizenship behavior. 7(1), 256-281. https://www.jmep.ir/article_213426.html
- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I. (2024). The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 90-102. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i1.672>
- Ozduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 37-46. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0141>
- Pearce, C. L., & Giacalone, R. A. (2016). Teams behaving badly: factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02073.x>
- Raisi, A., & Nasti Zayi, N. (2019). Examining the relationship between organizational cynicism and counterproductive work behavior with the mediating role of organizational jealousy. *Career and Organizational Counseling*, 11(38), 117-136. <https://doi.org/10.29252/jcoc.11.1.117>
- Ray Cherry Hill, T. G. (2024). Influence of Psychological Capital and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Personnel in DepEd Davao Del Norte. *International Journal of Research Publications*, 143(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001431220246095>
- Safarifard, A., Amiri, H., Parsa Moein, K., & Alishiri, B. (2022). Model of Organizational Controlling Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Central Headquarters of the Iranian Blood Transfusion Organization). *ijhp*, 5(4), 518-527. <http://ijhp.ir/article-1-491-en.html>
- Safitri, D., & Sulistiyorini, D. (2022). The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees in PT X Mojokerto. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i1.10222>
- Saleh, M. Z., Purwana, D., & Rizan, M. (2022). Employee Organizational Citizenship Behavior in The National Tire Industry: The Impact of Workplace Quality, Organizational Commitment, Career Development, and Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Social Service and Research*, 2(6), 553-568. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i6.125>
- Salehnajad Amraei, A., Darvish, H., Ahmadi, S. A. A., & Forouzandeh, L. (2018). Explaining the dimensions of employee dignity based on the perspectives of the Supreme Leader (may his shadow be prolonged). *Scientific-Research Journal of Islamic Management*, 26(2), 10-11. https://im.ihu.ac.ir/article_204878.html
- Soleimani, R. (2020). *Investigating the impact of servant leadership style on reducing counterproductive work behaviors of employees in the Municipality of Mahajeran City* Payame Noor University of Malayer]. <https://nama.ajaums.ac.ir/article-1-238-fa.pdf>
- Tuyen Buia, Q., Anh Doa, V. P., Ly Tranb, L., & Nguyen, P. M. (2025). Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Vietnamese Manufacturing Firms in the Digital Age. *Procedia Computer Science*, 253, 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Wibowo, K. M., & Jayanagara, O. (2024). Affective Commitment in Mediating Organizational Citizenship Behavior Factors in XYZ Hospital Staff in Tana Toraja. *Kontigensi Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 62-73. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.499>
- Yang, S., Zhang, L., & Wang, L. (2023). Key Factors of Sustainable Development of Organization: Bibliometric Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(10), 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261>
- Zarei, A., & Moradi, F. (2023). The impact of professional ethics on organizational citizenship behavior with the mediating role of social responsibility among secondary school teachers. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Education*, 5(3), 71-90.
- Zhang, L., Liu, Z., & Li, X. (2023). Impact of Co-worker ostracism on organizational citizenship behavior through employee self-identity: the moderating role of ethical leadership. *Psychology research and behavior management*, 3279-3302. <https://doi.org/10.2147/prbm.s415036>