



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

زندگی های شخصی: اثرات رفتارهای غیرکاری بر روی تصویر سازمانی

چکیده:

رهبران سازمانی می توانند به رفتار های غیر شغلی کارکنان به دلیل اثرات احتمالی این رفتار ها بر روی تصویر سازمانی واکنش نشان دهند. ما به توصیف انواع رفتار های غیر کاری پرداخته و پیامد ها و اثرات بالقوه آن ها بر روی تصویر سازمانی بحث می کنیم. ما شرایطی را بررسی می کنیم که تحت آن رهبران سازمانی تلاش می کنند تا رفتار های غیر کاری کارکنان را کنترل کرده و جایگزین های (شیوه های جایگزین) موجود را برای کنترل سازمانی بازنگری کنند. در نهایت، به بحث در مورد پیامد های عملی و نظری این تحقیق بر روی رفتار غیر کاری پرداخته می شود.

کلمات کلیدی: روابط کارکنان- سازمان، ارزشها/ باور ها و نگرش های شغلی، رهبری

آیا رهبران سازمانی بایستی به آن چه که کارکنانشان در زمان های آزاد و فراغت خود در خارج از محیط کار انجام می دهند، اهمیت قائل باشند؟ برخی از کارفرمایان، کارکنان خود را به دلیل محتویات وب سایت های شخصی یا وبلاگ های شخصی آن ها (کارکنان) به ویژه به دلیل اهمیت دخالت سازمان در زندگی شخصی کارکنان اخراج کرده اند (گلی و بیرمن 2007). برای مثال، هدر آرمسترانگ زمانی اخراج شد که کارفرمای او پی برد که او مطالب تحقیر آمیزی در مورد سازمان و همکاران نوشته است برای مثال، سرپرست خود را در وبلاگ شخصی اش "عامل بدبختی خود" نامیده بود (بلاکلی 2006). مسلماً اظهارات موهن و تحقیر آمیز مطرح شده در خارج از محیط کار نظیر آن چه که در مورد هدر آرمسترانگ در وبلاگش دیدیم، به طور بالقوه بر تصویر سازمان خدشه وارد می کند. هم چنین مسئله تئاتر برادوی را در نظر بگیرید که یک هنر پیشه زن را برای بازی در نقش اول نمایش کودکان استخدام کرده بود و این هنر پیشه توسط مجلات و روزنامه ها به دلیل سبک زندگی مهمانی وار خود مورد بازرسی و پرس و جو قرار گرفت. اگرچه این هنر پیشه ممکن است تحسین منتقدان را به دلیل بازی و نمایش خود بر انگیزد، با این حال والدین مخاطبانی که در مورد سبک زندگی خصوصی این هنر پیشه آگاهی می یابند، ممکن است تئاتر را مجبور کنند تا فرد دیگری که دارای سبک زندگی قابل قبول از نظر آن هاست، برای بازیگری انتخاب کند.

به دلیل نفوذ پذیری و انعطاف پذیری مرز های سازمانی، رهبران سازمانی ممکن است نگران این موضوع باشند که کارکنان آن ها در زندگی شخصی خود چه می کنند (اسکات 2004). رویکرد های سازمان ها و کارکنان برای جدا کردن فعالیت آن ها از محیط کار، محدود بوده است. در مورد اثر احتمالی رفتار کارکنان در خارج از مرز های سازمانی با افزایش شفافیت دنیا به دلیل پیشرفت های فناوری نظیر اینترنت، پوشش اخبار تلویزیونی 24 ساعته و هفت روز هفته و دستگاه هایی نظیر تلفن های دوربین دار امکان ثبت و پایش رفتار ها را در بسیاری از شرایط داده است. تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری نیز به طور روز افزونی به یک موضوع بحث عمومی تبدیل شده است (ساتون و گلاونیک 1996). با این وجود، افکار عمومی در خصوص سیاست های سازمانی برای کنترل رفتار کارکنان در خارج از محیط کار نیز متغیر بوده است: برخی از گروه های ذی نفعان طرفدار این سیاست ها بوده اند، با این حال، برخی دیگر مخالف آن بوده اند (پرایس، گیویا و کورلی 2008).

هدف این مقاله، بررسی و توجه به پیامدهای سازمانی رفتار غیر کاری کارکنان و بررسی دلیل و شیوه کنترل این رفتار ها توسط رهبران سازمانی می باشد (استاو 1991). برای انجام این کار، ما به توصیف انواع مختلف رفتار های غیر کاری بر اساس میزان ارتباط این رفتار ها با شغل کارکنان و اهمیت بالقوه آن ها برای سمنان می پردازیم. ما از این مفهوم برای توجیه و توضیح شیوه تاثیر رفتار های مختلف غیر کاری بر روی تصویر سازمانی استفاده می کنیم (داتون، داکریچ و هارکیل 1991، گیویا، شولتز و کرلی 2000، وتن و مکی 2002). چارچوب کاری ما به طور ویژه شرایط محیطی و ویژگی های فردی ای که رهبران سازمانی را ترغیب به کنترل رفتار های غیر کاری کارکنانشان می کنند در نظر می گیرد. به علاوه، ما به منابع و مطالعات سرزنش و اسناد (برای مثال الیک 2000) برای تعیین زمان ترغیب رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری استناد می کنیم.

استدلالات ما نشان می دهد که سازمان ها و رهبران آن ها ممکن است اثر قوی تر و فرا گیر تر بر روی زندگی غیر کاری کارکنان نسبت به آن چه که منابع فعلی نشان می دهد داشته باشد. رهبران سازمانی می توانند صریحا انتظارات خود را برای رفتار های غیر کاری از طریق استخدام، اخراج، نرفیع و توبیخ کارکنان بر اساس این رفتار ها، نشان داده و بیان کنند. همان طور که در ابتدا گفته شد، کارفرمایان به طور روز افزونی مطالب نوشته شده توسط کارکنان را در وبلاگ های اینترنتی شخصی کنترل و نظارت می کنند (گلی و بیرمن 2007). سایر اشکال رفتار های غیر کاری نیز توسط سازمان ها مورد تفحص و پایش قرار می گیرند. برای مثال، شهر ساراسوتا در

فلوریدای امریکا اخیراً، سیاست عدم استخدام کارگران سیگاری را در دستور کار خود قرار داده و دیوان عالی فلوریدا این سیاست را تصویب کرده است (اندرسون 2008). شرکت های اسکات میراکل-گرو و ویکو نیز در ایالات متحده، سیاست هایی نظیر این را تصویب کرده اند (نوربوت 2006). سایر اشکال رفتار غیر کاری نظیر روابط شخصی و فعالیت های خیریه نیز مورد کنترل واقع شده است. همان طور که داک شوارز، وکیلی از نیویورک بیان می دارد مادامی که مدیران اجرایی وظیفه خود را به نحو احسن انجام می دهند، این که این مدیران در اوقات فراغت چه کاری را انجام می دهد، برای کسی مهم نخواهد بود، ولی با بررسی و کنترل تک تک ابعاد رفتاری مدیران، تغییرات عظیمی رخ می دهد (هیمویتز 2007).

تاکید ما بر پیامدهای سطح سازمانی رفتارهای غیر کاری، مکمل با توجیهات و دلایل فیزیولوژیکی و سطح فردی با در نظر گرفتن این که رفتارهای فردی تحت محدودیت های سازمانی انجام می شود، می باشد (مودی و ساتون 1993). در واقع، استدلالات ارائه شده در این مقاله، منابع کوچک و بزرگ را به هم پیوند می زنند. احتمالاً، مهم ترین پیامد و اهمیت نظری این کار و مطالعه این است که مدل ما، شیوه تاثیر نوع رفتار در نظر گرفته شده در منابع کلان (یعنی رفتار غیر کاری) را بر روی تصویر سازمانی را توصیف می کند (استاو 1991). نوع شناسی رفتار غیر کاری در این تحقیق را می توان در مطالعات آینده برای تمایز نوع نگاه اعضای سازمان به رفتارهای غیر کاری و میزان کنترل رفتارهای فوق توسط رهبران سازمانی مورد استفاده قرار داد.

در بخش بعدی، ما رفتارهای غیر کاری را بر مبنای میزان ارتباط آن ها با شغل کارکنان و سازمان بررسی می کنیم. ما هم چنین به طور مفصل، اثر رفتارهای غیر کاری را بر روی تصویر سازمانی بررسی خواهیم کرد. سپس ما برای بحث در مورد عوامل محیطی و فردی ای که رهبران سازمانی آن ها را در کنترل رفتارهای غیر کاری در نظر می گیرند به منابع سرزنش و اسناد مراجعه خواهیم کرد. ما در نهایت بحث پیامدهای نظری برای گزاره های خود را ارائه کرده و مسیرهای تحقیقاتی آینده را پیشنهاد می کنیم.

رفتار غیر کاری و اهمیت سازمانی آن ها

رفتارهای غیر کاری

ما رفتارهای غیر کاری را به صورت رفتارهایی تعریف می کنیم که کارکنان در خارج از سازمان و خارج از نقش و مسئولیت خود به عنوان یک کارمند انجام می شوند. مفهوم ارائه شده از رفتارهای غیر کاری شامل تنها رفتار

عایی هستند که در خارج از مرز های سازمانی انجام می رسند. بایستی اذعان کرد که تفاوت بین رفتار کراری و غیر کاوری هنوز مشخص و شفاف نشده است. برای مثال، کارکنان در شغل ها و کار های خاص، دارای مسئولیت های گسترده ای فراتر از مرز ها و دیوار سازمانی می باشند. آن ها به عنوان بخشی از شغل خود در کنفرانس ها شرکت کرده و انواع وظایف و کار های اجتماعی را انجام می دهند و از این روی، رفتارهای بیان شده در این محیط ها در خارج از محیط مفهوم ما از رفتار های غیر کاری قرار می گیرند زیرا آن ها در درون نقش های شغلی قرار می گیرند. به علاوه، هدف ما ادعای این موضوع نیست که اثرات احتمالی سازمان ها بر روی رفتار های غیر کاری کارکنان، صحیح یا غلط است. بلکه هدف ما تصدیق این موضوع و دانش است که کارکنان رفتارهای غیر کاری مرتبط یا غیر مرتبط با شغل خود را نشان می دهند و این که سازمان ها ممکن است به طور مثبت یا منفی تحت تاثیر بیان این رفتار ها قرار گیرند.

توسعه یک نوع رفتار غیر کاری تضمین شده است زیرا برخی از رفتار های غیر کاری، احتمالا بر سازمان ها متفاوت از سایر رفتار های دیگر اثر می گذارند. در تلاش برای درک اثرات رفتار غیر کاری بر روی سازمان ها، ما رفتار غیر کار مبتنی بر این که آیا رفتار غیر کاری الف: با شغل کارکنان مرتبط است ب: دارای پیامدهای مثبت یا منفی برای سازمان می باشند را متمایز می کنیم. ما این دو بعد را در برابر احتمالات دیگر برای مفهومی سازی رفتار غیر کاری انتخاب کردیم زیرا آن ها با کار های قبلی بر روی تصویر سازمانی مقارن است، دیدگاه های نظری ما کم تر توصیف شده است (داتون و داکریچ 1991، گیائو همکاران 2000). رفتار های غیر کاری مشابه دارای ارتباط مستقیمی با مسئولیت های شغل و بهره کارکنان و با وظایف اساسی سازمان می باشند: رفتارهای غیر کاری نامرتبب دارای ارتباط مبهم و غیر مستقیم با نقش کارکنان در سازمان می باشند. برای مثال، یک افسر پلیس که در شرایط غیر کاری برای کمک به محل تصادف می رود، می تواند یک کار مرتبط با شغل باشد زیرا این فعالیت با مسئولیت های شغلی یک افسر پلیس در ارتباط است. با این حال، در صورتی که این عمل قهرمانانه توسط یک حسابدار انجام شده باشد، آنگاه می توان گفت که یک رفتار غیر شغلی است.

مفهوم ما از رفتار های غیر کاری مثبت و منفی با این ایده که برخی از انواع رفتار های غیر کاری بر روی سازمان اثر مثبت و منفی دارند هم خوانی دارد (داتون و داکریچ 1991، گرانت، داکتون و روسو 2008). برای مثال، اگر یک فرد محکوم به فعالیت های غیر قانونی در زندگی غیر کاری خود شود، نظیر حمل مواد یا سرقت، سازمان او

ممکن است از طرف جامعه و مشتریان برای استخدام این فرد مورد انتقاد قرار گیرد. اگرچه سازمان را می توان به صورت قربانی رفتار های مجرمانه کارکنان دانست، با این حال تفحص و جست و جوی عمومی می تواند ناشی از این تصور باشد که سازمان فردی را استخدام کرده است که قادر به انجام این جرم است و نشان می دهد که روش های گزینش و استخدام سازمانی مشکل دارد و یا این که سازمان علایم هشدار بالقوه ای که بتواند از این جرم پیشگیری کند را شناسایی نکرده است. هم چنین اشخاص ثالثی که شاهد یک رخ داد هستند ممکن است یک دیدگاه و تصور منفی از سازمان به دلیل ارتباط کارمند با سازمان داشته باشد (ساتون و گلانیک 1996). به عنوان مثال، اگر عموم مردم آگاه باشند که کارمند یک سازمان مشهور از نظر پشتیبانی از ارزش های سنتی، هم جنس گرا است، این میتواند بر روی سازمان ها اثر منفی داشته باشد. برعکس، سازمان ها ممکن است به دلیل استخدام افراد خیر برای یک سازمان غیر انتفاعی نظیر سازمان عفو بین الملل، صلح سبز بین المللی، یا زیستگاه بشریت، مورد تحسین واقع شوند.

چهار احتمال را برای رفتار های غیرکاری مبتنی بر ارتباط آن ها با شغل کارکنان و تاثیر آنها بر روی سازمان در نظر می گیریم. چهار نوع رفتار غیر کاری شامل رفتار های حمایتی، رفتار های احترام آمیز، رفتارهای مخرب و رفتار های مخاطره جویانه. رفتار غیر کاری حمایتی با شغل کارکنان ارتباط داشته و اثر مثبتی بر روی سازمان دارد. رفتار های غیرکاری احترام آمیز نیز تاثیر مثبتی بر روی سازمان دارد ولی با شغل کارکنان بی ارتباط است. رفتار غیرکاری مخرب با شغل کارکنان در ارتباط بوده و اثر منفی بر روی سازمان دارد. رفتار غیر کاری اخراجی یعنی رفتار مخاطره آمیز، نیز اثر منفی بر روی سازمان دارد ولی با شغل کارکنان بی ارتباط است. ما مثال هایی را برای هر یک از این رفتار ها در جدول 1 ارائه می کنیم.

چون ارتباط با شغل و پیامد های سازمانی رفتار های غیر کاری اغلب بر مبنای ارزیابی های ذهنی است، نوع شناسی ارائه شده در جدول 1 تنها به طور جزئی طیف وسیعی رفتارهایی که کارکنان در خارج از محیط کار آن ها را نشان می دهد را پوشش می دهد. برای مثال، برخی از کارکنان ممکن است فکر کنند که رفتار غیر کاری آنها ارتباطی با شغل آن ها ندارد ولی همین رفتارها از نظر سرپرستان و رسانه ها، مرتبط با کار در نظر گرفته می شوند. به طور مشابه، مرز های بین رفتارهای غیر کاری احترام آمیز و مخاطره آمیزی تواند فازی و نامعین باشد. برای مثال، رهبری در یک انجمن محله (یک رفتار غیر کاری محترمانه) زمانیکه انجمن یک موضع بحث انگیز در مورد

مسائل عمومی داشته باشد(برای مثال، دشمنی با مهاجران در جامعه محلی) ممکن است به یک رفتار غیر کاری مخاطره آمیز تبدیل شود. ما بعد از بازنگری پیامد های سازمانی چهار نوع رفتار سازمانی حمایتی، احترام آمیز، مخرب و مخاطره آمیز و شرایطی که تحت آن رهبران سازمانی سعی در کنترل آن ها دارند، به این احتمالات باز می گردیم.

پیامد های(اهمیت) تصویر سازمانی

رفتار های غیر کاری از اهمیت روز افزونی برای سازمان ها برخوردار هستند زیرا مرز های سازمانی شفافیت کم تری داشته اند و در طی سال های اخیر، نفوذ پذیر تر شده اند(بارتل و داتون 2001، اسکات 2004). سازمانها دیگر قادر به تفکیک عملیات و سرویس های داخلی از محیط بیرون نمی باشند زیرا آن ها به طور قابل توجهی، شغل ها را به عرضه کننده ها برون سپاری کرده و کارکنانی دارند که از خانه کار می کنند و روابط نزدیک تری را با مشتریان برقرار میکنند. شفافیت روز افزون زندگی شخصی کارکنان با ظهور شبکه های اجتماعی مبتنی بر اینترنت، وبلاگ ها و تولد رسانه های تخصصی از اخبار کسب و کار تاسبک زندگی در ارتباط بوده است.

ارتباط با شغل	مرتبط	مخرب:	حمایتی
		مثال: آشکار شدن شیوه های سازمانی غیر اخلاقی و نامطلوب در وبلاک شخصی	مثال: انجام کار های داوطلبانه در یک مدرسه دولتی با یونیفرم نظامی ارسال نظرات مثبت در مورد خدمات و شرایط کارآمد کارفرما در یک گروه بحث
غیر مرتبط		مخاطره آمیز: مثال: استخدام کارکنان مهاجر بدون مجوز در خانه مست شدن در انتظار عموم	احترام آمیز: مثال: اهدای هدیه به یک سازمان خیریه محلی اتخاذ کردن موقعیت و منصب رهبری در یک انجمن محله
منفی	پیامد های سازمانی		مثبت

جدول 1: ارتباط شغلی و پیامد های سازمانی رفتار های مختلف غیر کاری

با توجه به این بهبود شفافیت، ذی نفعان خارجی از جمله مشتریان، شرکا، اعضای جامعه و عرضه کننده های منابع نیز به فراوانی رفتار غیر کاری کارکنان را در دیدگاه خود از سازمان ها در نظر می گیرند.

نگاه ذی نفعان خارجی به سازمان ها، به یک موضوع بحث مهم در تحقیقات مدیریتی تبدیل شده است (البرت، اشفورت و داتون 2000، داکریچ، گولدن وشورتل 2002، بامبرن 1996، گیویا و همکاران 2000، وتن و مکی 2002). تصویر سازمانی، در این مسیر از تحقیقات، به معنی نگاه شناختی مشترک ذی نفعان نسبت به سازمان است (وتن 2006، صفحه 228). تصویر یک سازمان با ویژگی ها و اقدامات مختلفی که بر اساس باور های اعضا و ذی نفعان سازمان ارزیابی می شود نشان داده خواهد شد (پرایس و همکاران 2008). وقتی که ذی نفعان دارای تصویر مثبتی از یک سازمان می باشند، آن ها از سازمان پشتیبانی می کنند و این به نوبه خود موجب افزایش احترام به خود گروهی در میان اعضای سازمانی می شود (داتون و داکریچ 1991). وقتی که ذی نفعان نگاه منفی به سازمان دارند، هر عضو از سازمان ممکن است تحت تاثیر آسیب قرار بگیرد. برای مثال، ساتون و کالاهان (1988) نشان دادند که چگونه یک تصویر سازمانی خدشه دار شده در طی ورشکستگی به اعضای سازمان منتقل می شود. از این روی ما به بررسی این احتمال می پردازیم که رفتار غیر کاری می تواند بر تصویر سازمانی اثر داشته باشد.

مطالعات قبلی، تصویر سازمانی متفاوتی را بسته به شیوه ادراک گروه های ذی نفعان از سازمان و شیوه پیش بینی اقدامات سازمان ها در قبال ذی نفعان مختلف، نشان داده اند. (برای مثال داکریچو همکاران 2002، داتون و همکاران 1994، گیویا و همکاران 2000، وتن و مک کی 2002). تصویر پیش بینی شده، نوع نگاه رهبران سازمانی همانند ذی نفعان خارجی به سازمان است و در این مقاله به آن می پردازیم (گیویا و توماس 1996، وتن ، لويس و نشل 1992). به این دلیل تصویر پیش بینی شده در نظر گرفته شد که هدف ما درک بهتری شیوه کنترل رفتار غیر کاری توسط رهبران سازمانی به دلیل نگرانی های مربوط به چگونگی تاثیر رفتار بر تصورات ذی نفعان از سازمان می باشد.

اگرچه اهمیت رفتار قابل قبول کارکنان در سازمان، برای تصویر سازمانی کاملا مشهود و انکار ناپذیر است، پیشنهاد ما این است که رفتار های انجام شده توسط کارکنان در خارج از مرز های سازمانی آن ها نیز پتانسیل تقویت یا

خداشه دار کردن تصویری که رهبران می خواهند به گروه های ذی نفع مختلف نشان دهند دارند) پرایس و همکاران (2008). از سوی دیگر، وقتی که رفتار های غیر کاری کارکنان از نگاه برخی از ذی نفعان مثبت باشد، نظیر کار های خیریه و رهبری در انجمن خیریه محلی، رهبران سازمانی ممکن است تصور کنند که رفتار ها موجب تقویت و مثبت تر شدن تصویر سازمان آن ها شده است (دوتان و داکریچ 1991). از سوی دیگر، رفتار های غیر کاری ممکن است بر روی تصویر سازمانی خداشه دار باشند به خصوص اگر آن ها با شیوه نمایش ویژگی ها و خصوصیات کلیدی سازمان ها به ذی نفعان توسط رهبران ناهماهنگ باشد. برای مثال، ناتوانی در ارائه پاسخ سازمانی به نگرانی های مطرح شده توسط گروه های مشتریان و اعضای جامعه در خصوص رفتار های غیر کاری کارکنان می تواند منجر به یک تصویر خداشه دار از سازمان و تحریم و اعتراض نسبت به سازمان شود. پیامد های این تحریم و اعتراض را می توان در تحریم تئاتر های سینمارک در امریکا (از جمله یک سایت بایکوت سینمارک در فیسبوک) به دلیل پشتیبانی مدیر شوی تلویزیونی آلان استاک از پیشنهاد ترمیمی کالیفرنیا 8¹ در انتخابات کالیفرنیا 2008 که حق زوج های هم جنس گرا را برای ازدواج کردم مشاهده کرد. اعضای گروه های مختلف مشتریان تصمیم گرفتند تا این تئاتر ها را در مناطق دیگری تماشا کنند و این مسئله هزینه زیادی را بر سینمارک تحمیل کرد (جیمز 2009).

فرضیات مختلف مربوط به تصویر سازمانی پیامد های مهمی در خصوص چگونگی در نظر گرفتن رفتار های مختلف غیر کاری کارکنان آن ها دارند. ما در ادامه، چهار نوع رفتار غیر کاری و اهمیت آن ها برای تصویر سازمانی را بررسی می کنیم. سپس در مورد شرایط محیطی و ویژگی های کارکنان که بر کنترل رفتار کارکنان موثر است بحث می کنیم.

انواع رفتار غیر کاری

رفتار غیر کاری حمایتی: این نوع رفتار غیر کاری مربوط به شغل افراد بوده و اثر مثبتی بر روی شغل کارکنان و سازمان دارد. در خارج از محیط کار، کارکنان فرصت صحبت کردن و عمل کردن بر طبق ماموریت و اهداف سازمانی آن ها را دارند (ازبلاچ 1994). این می تواند شامل توسعه حسن نیت و صحبت مثبت در مورد سازمان برای سایرین نظیر دوستان و همسایه ها (جرج و بریف 1992) و وفاداری یا حفظ اعتبار سازمان برای خارجی ها و دفاع از سازمان باشد (پادوسکوف، مک کنزی، پینو باچراک 2000، وان دین، گراهام و دیسنج 1994). کارکنانی که در

Proposition 8¹

توسعه حسن نیت و بیان وفاداری به افراد خارج از سازمان نقش دارند، می تواند بر مشتریان حال و آینده سازمان تاثیر داشته باشند. یک مثال بسیار مشهود در خصوص انتشار حسن نیست ، کارکنانی است که پیام های مثبت را در مورد سازمان بر روی وبلاگ های شخصی یا وب سایت ها منتشر می کند. این عبارات و اظهارات مثبت موجب بهبود تصویر سازمانی می شوند به خصوص اگر کارکنان از تجربه های خود صحبت کند و یکفرد قابل اطمینان برای ارایه اطلاعات در مورد سازمان باشد.

کارکنانی که رفتار های غیر کاری حمایتی را انجام می دهند، رفتار هایی را نشان می دهند که فراتر از هنجار های پذیرفته شده اجتماعی است به طوری که آن ها مخاطبان خود را از وابستگی سازمانی آگاه کنند. رفتار های غیر کاری که ارزش کل جامعه را لحاظ می کنند، پشتیبانی طیف وسیعی از ذی نفعان را کسبی می کنند نظیر مشتریان، سازمان های دولتی، اعضای سازمانهای دیگر، اعضای جامعه، مالکان و اهداکننده ها. وقتی که ذی نفعان رفتار غیر کاری مثبت کارکنان را به کل سازمان خود مرتبط می کنند، آن ها نگاه مثبتی به کل سازمان و اقدامات آن دارند (ساتون و گلانیک 1996).

رفتار غیر کاری احترام آمیز: برخی از رفتارهای غیر کاری اثر مثبتی بر روی سازمان دارند، با این حال ارتباط مستقیمی باشغل کارکنان ندارد. یک مثال از این نوع رفتار غیر کاری ، کارکنانی هستند که به انجمن های خیریه در جامعه کمک کرده و رویدادهای اجتماعی موفق را که ارتباطی با مسئولیت های شغلی آن ها ندارد سازماندهی میکنند. یک معماری که به طور داوطلبانه برای کمک به افراد بدون خانه در شهر خود کمک میکند، و به خاطر این عمل مورد تقدیر قرار میگیرد تصویر مثبتی از سازمان را نشان می دهد. وقتی که یکی از کارکنان داوطلب کارهای خیریه یا سایر فعالیتهای اجتماعی در زندگی شخصی خود می شود، می تواند به سازمان این سیگنال را بدهد که او نگران جامعه است. این رفتار های غیر کاری مثبت از تلاش های رهبران سازمانی در شکل دهی به تصویب سازمان پشتیبانی می کند با این حال این رفتار ها، اطلاعات مستقیمی را در مورد شغل کارکنان ارایه نمی کند.

چون رفتار های غیر کاری احترام آمیز باشغل کارکنان ارتباط دارد و به این ترتیب ارتباط غیر مستقیمی با کارکرد سازمانی دارد، احتمال دارد که این رفتار ها به رهبران سازمانی در تقویت ویژگی های مثبت و فعالیت های سازمان آن ها کمک کند. به عبارت دیگر، بی ارتباطی رفتار خیریه در جامعه با شغل کارکنان موجب می شود تا این رفتار غیر کاری به یک ابزار بسیار مفید برای رهبران سازمانی در راستای توسعه یک تصویر مثبت برای سازمان آن ها

در ذهن ذی نفعان تبدیل شود. برای مثال، رفتار های غیر کاری که نشان دهنده شهروندی خوب یا ویژگی های مثبت است، به رهبران در انتقال تصویر سازمانی خوب به طیف وسیعی از ذی نفعان موثر است.

رفتار غیر کاری مخرب: رفتارهای غیر کاری با شغل کارکنان مرتبط بوده و در صورتیکه فرضیات و قوانین مربوط به نقش کارکنان رانقض کند، به طوری که کارکنان احساس خود را در چارچوب زندگی کاری خود بیان کنند، ولی یک احساس کاملا متفاوت را در زندگی کاری خود بیان کنند، برای سازمان مخرب خواهند بود. مثال مربوط به یک کارمند بانک را در نظر بگیرید که در یک مسابقه شرط بندی در لاس وگاس برنده شده است. عوام ممکن است تصور کنند که شرط بندی مربوط به بانکداری است زیرا هر دو مربوط به معاملات پولی و ارزیابی خطر می باشند. قمار یا شرط بندی ممکن است به این معنی باشد که کارمند بانک به پول بی توجه است که این موضوع از منفی بر روی کسب و کار بانک دارد. مشتریان در صورتیکه بدانند کارکنان بانک در زمان های بیکاری خود قمار بازی می کنند، ممکن بخواهند تا پول خود را به بانک های دیگر ببرند. کارکنانی که در رفتار های غیر کاری مخرب مشارکت می کنند، می توانند این پیام را به همه ارسال کنند که سازمان قابل اعتماد نیست و یا حداقل ذی نفعان در زمان تعامل با سازمان، رفتار محتاطانه تری را در پیش بگیرد.

رفتار غیر کاری مرتبط با شغل کارکنان، ضمن نشان دادن تصویری منفی از سازمان، ممکن است اثر نامطلوبی بر روی تصویر کل سازمان داشته باشند. اثرات منفی بالقوه رفتار غیر کاری مخرب به دلیل افزایش رشد وبلاگ های اینترنتی، ایمیل ها و پست ها بر روی شبکه های اجتماعی قابل دسترس و محبوب، در حال تشدید شدن است. این ابزار های ارتباطی از برخی کار ها به دلیل توسعه حوزه کاری از دفتر خانگی و نیز دسترسی نامحدود آنلاین توسط کارکنان در بسیاری از سازمان ها جدا نشدنی هستند. برای مثال، وقتی که کارکنان بی عدالتی را در محیط کار تجربه می کنند، ممکن است در وب سایت های شخصی خود این مسائل را منعکس کنند نظیر آن چه که در ابتدا گفته شد. وبلاگ نویسی و سایر انواع ارتباطات آنلاین به کارکنان امکان اشتراک اطلاعات مضر و نامطلوب را به طور سریع تر و به مخاطبان بیشتر نسبت به اشکال فناوری قبلی می دهد (میسل و نیر 1992).

چون رفتار های غیر کاری مخرب مرتبط با کار هستند، آن ها می توانند برای ذی نفعان خارجی نیز دردسرافرین باشند زیرا این رفتار ها نشان دهنده این مسئله هستند که سازمان پتانسیل ناکارآمدی و غیر قابل اعتماد بودن را

دارد. در چنین مواردی، رفتار غیر کاری مخرب می تواند بر تلاش های رهبران سازمانی در ایجاد یک تصویر مطلوب برای سازمان آن ها آسیب وارد کند.

رفتار غیر کاری مخاطره آمیز: رفتارهای غیر کاری مخاطره آمیز، رفتار های کم ارزش هستند که بر خلاف ارزشهای سازمان و رهبران آنها می باشند و از این روی پتانسیل وارد کردن خدشه را بر سازمان دارند. هم چنین رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز ارتباطی با شغل کارکنان ندارند. رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز شامل رفتار های مرتبط با ویژگی هایی هستند که تولید یک هویت اجتماعی کم ارزش و موهن توسط افراد در یک فرهنگ خاص در یک نقطه زمانی خاص می کنند (پترزولد، دیبوی، السباچ 2008، صفحه 186، به کلاکر، میجر و استیل 1998، کافمن 1963، هادسون 2008 مراجعه کنید). مثال هایی از رفتار غیر کاری مخاطره آمیز، در رسانه ها دیده می شود نظیر روابط نامشروع (به عنوان مثال، جان ادواردز، مارک سنفورد)، رفتار بی بند و باری جنسی (به عنوان مثال، دومینیک استراوس کان، تایگر وودز، خم شدن چمبرلین)، و مصرف مواد مخدر (به عنوان مثال، تارا کانر). دیگر رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز احتمالی شامل سیگار کشیدن (پترزولد و همکاران 2008)، و یا مشارکت در رفتار ها و سبک زندگی همجنس بازی، دوجنسه یا موارد مربوط به تغییر جنسیت (LGBT) در خارج از محیط کار است (2008). برای مثال، در 1991، رستوران زنجیره ای کراکر بارل، یک سیاست شرکتی را برای استخدام افرادی که تنها علاقه مند به جنس مخالف باشند تصویب کرد به طوری که از حضور کارکنان گی و لزبین جلوگیری می کرد. در یک اطلاعیه عمومی، کراکر بارل عنوان کرد که افرادی که میل جنسی آن ها نرمال نباشد (یعنی میل به جنس مخالف) که اساس تشکیل خانواده در جامعه ما است، استخدام نخواهند شد (کیلبورن 1992). داشتن یک سبک زندگی LGBT ارتباطیبا عملکرد شغلی در رستوران ندارد، ولی مدیران این رستوران تصور می کردند که این افراد، یک تصویر منفی را از ارزش های رستوران منعکس می کنند. مثال های مربوط به رفتار غیر کاری مخاطره آمیز محدود به تنها رفتار های انجام شده توسط یک کارمند نیست. رفتار غیر کاری مخاطره آمیزی می تواند شامل مشارکت در یک دوستی یا سایر روابط غیر کاری مرتبط با تعدادی از گروه های بدنام باشد (کلایک، بیتنریچ و کرکن 2008). برای مثال در صورتی که یک مارمند، دوست یا خویشاوند یک مجرم سابقه دار باشد، آنگاه این می تواند اثر منفی بر روی سازمان وارد کند.

بخش اعظمی از رفتار غیر کاری شامل سبک های زندگی ای است که ارتباطی با شغل کارکنان ندارند بلکه به طور بالقوه برای سازمان نامطلوب بوده و اثر منفی بر سازمان دارند. برای مثال، تامارا هوور، که یک معلم مدرسه در آستین، تگزاس بود، به دلیل حضور در چندین عکس هنری نیمه برهنه که در یک وب سایت توسط عکاس هنری منتشر شده بود، تعلیق شد. اگرچه خود او تصاویر را در وب سایت قرار نداده بود و از دانش آموزان نخواست به او تا به سایت مراجعه کنند، با این حال خانم ها هوور، از یک معلم عالی رتبه به فرد رسوایی هفته تبدیل شد و به خاطر نقض استاندارد های رفتار حرفه ای از کلاس منع شد (می 2006). بر طبق گزارش مدرسه منطقه ای، تصاویر خانم هوور، نقض اخلاق و رفتار هایی قابل قبول برای مردم محلی بوده است.

بحث قبلی ما نشان دهنده فرضیات زیر است:

P1a: رفتار های غیر کاری حمایتی و احترام آمیز، اثر مثبتی بر روی تصویر سازمانی دارد.

P1b: رفتار های غیر کاری مخرب و مخاطره آمیز اثر منفی بر روی تصویر سازمانی دارد.

شرایط مرزی برای کنترل سازمانی رفتار غیر کاری

توجه رهبران سازمانی به رفتار غیر کاری مدیران می تواند بر اساس این موضوع که آیا رهبران تصور می کنند که رفتار غیر کاری عامل اصلی تغییرات در تصویر سازمانی است یا خیر، تغییر می کند. ما به بررسی منابع سرزنش و اسناد مسئولیت (برای مثل الیک 2000، فینبرگ 1970) برای تعیین عوامل موثر بر این که چه زمانی رهبران سازمانی، بر این باورند که رفتار غیر کاری کارکنان، مسئولیت پذیرانه است یا خیر عوامل موثر بر کنترل رفتار، پرداختیم. این مرور منابع نشان داد که ویژگی محیط و کارکنانی که رفتار از آن ها سر می زند بر میزان مسئول یا مقصر بودن آن ها اثر دارد (ارفان 1974، کلی 1972، سیگالو استراوف 1975، برای یک مقاله مروری به الیک 2000 مراجعه کنید).

منابع قبلی نشان می دهد که رهبران سازمانی کم و بیش بسته به سطح اعتبار اجتماعی سازمان، کارکنان را مسئول رفتار های غیر کاری می دانند (فامبورن 1996). برخی از سازمانها پذیرش و اعتبار اجتماعی بالایی دارند. اعتبار و پذیرش اجتماعی سازمانهای جدید و سازمانهای فعال در محیط های در حال تغییر می تواند غیر قطعی تر باشد. به علاوه، زیر مجموعه ای از سازمان ها در هر جامعه ممکن است هیچ گاه پذیرش اجتماعی کسب نکنند. این سازمان ها از نظر عوام موسوم به سازمان های " بدنام " هستند (هادسون 2008). رهبران این سازمان ها ممکن

است در مورد اثرات رفتار های غیر کاری مختلف نگران نباشند. علاوه بر پذیرش اجتماعی سازمان های آن ها، توجه رهبران سازمانی به رفتار غیر کاری می تواند بستگی به تغییرات در وضعیت کارکنان آن ها در رفتار غیر کاری داشته باشد. سپس، ما در مورد شیوه اثر گذاری این عوامل بر میزان تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری برای حفظ تصویر سازمانی بحث خواهیم کرد.

پذیرش اجتماعی

ما محدودیت های سه سطح از پذیرش اجتماعی را برای کنترل رفتار غیر کاری از جمله پذیرش بالا، غیر قطعی و پایین اجتماعی در نظر می گیریم. رهبران سازمان با پذیرش اجتماعی بالا ممکن است نگران این مسئله باشند که سازمان مقصر رفتار غیر کاری کارکنان باشد. برای مثال، مجله پلی بوی، از همکاران و المارت درخواست کرد تا در مسابقه زن برتر و المارت در 2003 شرکت کنند. شرکت که به دلیل سیاست های محافظه کارانه خود در خصوص محتوی مجلات و موسیقی ای که در فروشگاه های خود می فرشد معروف است، در یک موقعیت بسیار بغرنجی قرار گرفته بود. وقتی که در مورد پیشنهاد مجله به کارکنان و المارت، سوال شد، سخنگو شفاف سازی نکرد که اگر تصویر کارکنان در مجله منتشر شود، اقدامی را ترتیب خواهند داد یا نه. با این حال ایشان خاطر نشان کرد که این مسابقه بازی ای نیست که وال مارت بخواهد در آن شرکت کند (CNN Money.com, 2003).

سازمان هایی که از پذیرش اجتماعی بالایی برخوردار هستند اغلب موسوم به سازمان های بسیار مشهور یا معتبر می باشند (پفرار، پالوک و ریندوا 2010). اگرچه هر دو نوع سازمان ها بسیار در معرض دید هستند، سازمان های مشهور معمولا احساسات مثبت را توسط گروه های مختلف ذی نفعان جذب می کنند. وضعیت شهرت این سازمان ها اغلب با گزارش های رسانه های تقویت می شود (ریندوا، پالوک و هایوارد 2006). سازمان های واقع در جوامع کوچک تر اغلب از وضعیت شهرت بهره مندمی شوند. اعضای جامعه محلی به دلیل کمک سازمان به اشتغال، کسر مالیات و توسعه زیر ساخت ها، ممکن است از سازمان پشتیبانی کند. این پشتیبانی سازمان توسط ذی نفعان معمولا در موارد مربوط به رفتار های غیر کاری کارکنان حمایتی و احترام آمیز توسعه می یابد. برای مثال در صورتی که کارکنان در مراکز خیریه شهر های کوچک مشارکت کنند، آنگاه اعضای سازمانی ممکن است تصور کنند که سازمان از این انواع رفتار غیر کاری پشتیبانی کند. رهبران سازمانی در سازمان های با پذیرش اجتماعی

بالا موجب ترویج انواع رفتار های غیر کاری حمایتی و احترام آمیز برای دریافت مزایای ناشی از این رفتار های غیر کاری می شوند.

چون پذیرش اجتماعی بالای سازمان های مشهور بر اساس احساسات است، در صورتی که کارکنانشان در رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز یا مخرب مشارکت کنند، پذیرش اجتماعی خود را از دست خواهند داد. مثال مربوط به یک شرکت تولید پوشاک مشهور را در نظر بگیرید که توسط یک گروه منافع به دلیل شیوه های رقابتی غیر منصفانه خود مورد تفحص و بازجویی قرار گرفت. در صورتی که کارکنان اطلاعاتی را در مورد شیوه های بهره کشی از کارکنان در وبلاگ خود منتشر کنند، آنگاه گروه های منافع ممکن است تحریک به اعتراض و پیگیری قانونی شوند. لذا سازمان برای حفاظت از شهرت و اعتبار خود بایستی یک پاسخ قوی تر را به رفتار غیر کاری ارایه کند. به طور مشابه، موزه های مشهور و مراکز خیریه معروف ممکن است به تغییرات در پشتیبانی عمومی گسترده آسیب پذیر باشند و از این روی بایستی آسیب های وارده به تصویر خود را به دلیل رفتار های غیر کاری به دقت در نظر بگیرند. پیگیری ذی نفعان ممکن است شامل افزایش پایش و کنترل عملکرد سازمانی، اختلالات در فعالیت های سازمانی و پرسش سوالات در مورد رخ داد ها و دلایل مربوط به آن ها باشد (سوتون و کالینیک 1996).

بر عکس سازمان های مشهور، سازمان های معتبر پذیرش اجتماعی را به دلیل سرویس های پایدار و اقدامات مطمئن خود دریافت می کنند (ریندوا و همکاران 2006). کیفیت ادراک شده و ویژگی های عملکردی تا حدودی می تواند اثرات منفی نظیر آسیب بالقوه ناشی از رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز و مخرب را جبران کند. شرکت های معروف و مشهور به پشتیبانی مبتنی بر احساس ذی نفعان و دریافت گزارشات مثبت از رسانه ها وابسته هستند که هر دوی این ها موقت می باشند، در حالی که سازمان های معتبر، به کیفیت فعالیت های خود و مثبت بودن فعالیت های خود متکی هستند که پایدار تر و بلند مدت تر است. از این روی، ویژگی های سازمان های معتبر می تواند یک عامل مهم جلوگیری از وارد شدن خدشه به تصویر سازمانی باشد تا مزایای حاصل احساسات و گزارشات رسانه ای برای سازمان های معروف (پفرر و همکاران 2010). بر اساس موارد گفته شده می توان پیشنهاد کرد که:

P2: پذیرش اجتماعی بالای یک سازمان موجب تقویت کنترل رفتار غیر کاری کارکنان توسط رهبران سازمانی

می شود

P3: رهبران سازمان های معروف بیشتر تمایل به کنترل رفتار های غیر کاری مخرب و مخاطره آمیز نسبت به رهبران سازمان های با اعتبار دارند

رهبران سازمان هایی که تحت شرایط پذیرش اجتماعی غیر قطعی کار می کنند، فرصت کمی برای کنترل رفتار غیر کاری کارکنان آن ها دارند. برای مثال، سازمان ها در صنایع پیشرفته، بخش های خدماتی نوظهور یا کشور های جدیداً صنعتی شده، ممکن است در سنجش نظر و افکار ذی نفعان خود مشکل داشته باشند. چون ایجاد یک تصویر سازمانی نیازمند زمان است، رهبران سازمانی ممکن است با سطوح بالایی از عدم قطعیت در خصوص افکار و نظرات ذی نفعان خود مواجه شوند.

تحت شرایط عدم قطعیت، نه تنها حفظ تصویر سازمان برای رهبران سخت است، بلکه آن ها ممکن است در مدیریت رفتار هایی که کارکنان بایستی انجام دهند تا منجر به موفقیت سازمان شوند مشکل داشته باشند (برای مثال، گریفین، نیل و پارگر 2007). به دلیل مسئله تعیین رفتار های منجر به پذیرش اجتماعی، رهبران سازمانی به کارکنان امکان می دهند تا اختیار بیشتری در خصوص انتخاب نقش خود داشته باشند (گریفین و همکاران 2007). این فرض در منابع مربوط به سرزنش تایید شده است که بیان می دارد تحت شرایط عدم قطعیت که در آن نیرو های سببی مختلف را می توان به یک رویداد نسبت داد، آنگاه سرزنش کم تر مورد ارزیابی قرار می گیرد (الیک 2000، کلی 1072). نیرو های سببی چندگانه می توانند منجر به تحمل بالاتر رفتار غیر کاری شوند زیرا اثرات یک رویداد کم تر قابل پیش بینی است، در حالی که اثرات رویداد تحت شرایط پایدار تر قابل پیش بینی خواهد بود (الیک 2000).

کارکنان، مشابه با رفتار مرتبط با کار خود، زمانیکه به استخدام سازمانی در می آیند که تحت شرایط عدم قطعیت فعالیت می کند، از داشتن اختیار بیشتر در زندگی شخصی خود لذت خواهند برد. افزایش اختیار کارکنان می تواند موجب شود تا سازمان ها قوانین انعطاف پذیر تری را برای رفتار غیر کاری داشته باشند به خصوص زمانی که رهبران سازمانی در مورد پذیرش اجتماعی سازمان خود عدم قطعیت دارند. به دلیل افزایش اختیار کارکنان، رهبران سازمانی ممکن است مشکلات بیشتری را در تعریف، پاداش دهی یا مجازات رفتار های غیر کاری موثر بر تصویر سازمانی تجربه کنند. هم چنین، رهبران ممکن است زمانی برای ارزیابی یا تایید تغییرات در تصویر سازمان به دلیل رفتار غیر قطعی غیر کاری نداشته باشند.

P4: سطح بالاتر عدم قطعیت در پذیرش اجتماعی توسط ذی نفعان موجب تضعیف کنترل رفتار غیر کاری کارکنان می شود.

برخی از سازمان ها در هر جامعه ممکن است پذیرش اجتماعی کم یا هیچ گونه پذیرش اجتماعی را دریافت نکنند. این سازمان ها، ارزیابی های اجتماعی منفی را دریافت کرده و یا به دلیل آن چه که انجام می دهند و یا آن چه که کارکنانشان انجام می دهد، بدنام شوند (هادسون 2008، یون، گاریون-کانالی و شوراتز 2006). گروه های اجتماعی سازمان ها را با این تصویر لکه دار به شکلی غیر قابل قبول و نامناسب نشان می دهند. سازمان های بد نام شامل کلینیک های سقط جنین، قمارخانه ها، حمام مردانه، و شرکت های دخانیات می باشند (هادسون 2008). به طور کلی، برخی از شرکت های چند ملیتی نیز ممکن است با گروه های خاصی از ذی نفعان به دلیل شیوه های کاری آن ها و رفتار های رقابتی مخرب در بازار های خارجی بدنام شوند. چون تصویر آن ها زیر سوال رفته است، رهبران سازمانی سازمان های بدنام بدون توجه به آن چه که کارکنان سازمان در زندگی شخصی خود انجام می دهند، به کار خود ادامه می دهند. کنترل رفتار غیر کاری کم و بیش برای سازمان های بدنام مهم تر از سازمان های دیگر با پشتیبانی عمومی قوی تر بوده و این نوع سازمان می تواند از حیث پذیرش اجتماعی، یک استثنا باشد.

P5: عدم پذیرش اجتماعی منجر به کنترل محدود رفتار غیر کاری کارکنان توسط رهبران سازمانی می شود.

وضعیت کارکنان

هنگامی که کارکنان در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء می یابند، زندگی خصوصی آن ها نفوذ پذیر تر شده و دیگر زیاد خصوصی نخواهد بود (کانتر 1977، صفحه 121). مدیران، به مثابه چهره سازمان هستند و از این روی، آن چه که در زندگی خصوصی شان انجام می دهند برای تصویر سازمان آن ها مهم است. به علاوه، بازنمود نمادین شرکت حتی به تدریج وارد زندگی خصوصی همسر و فرزندان مدیران اجرایی وارد می شود. زندگی این افراد اغلب زیر سایه منصب مدیریت موجود در سازمان است. برای مثال، همسران مدیران اجرایی تبدیل به روسای مراکز خیریه شده و به عنوان نماینده های بی مزد سازمان همسران خود به ارباب رجوع رسیدگی می کنند.

سازمان‌ها ممکن است به زندگی خانوادگی شرکتی حتی شاید بیش از آن چه که خود سیستم‌ها به صورت رسمی اجازه می‌دهند متکی باشند (کانتر 1977، صفحه 120). در واقع، یک دادگاهی در ایالت کانکتیکات حکم داده است که چون نقش "همسر GE" بسیار فراگیر و گسترده بوده است، همسر مدیر شرکت جنرال الکتریک گاری وندت بایستی بخش اعظمی از 100 میلیون دلار دارایی را در هنگام طلاق بپردازد. دلیل این بود که قاضی رای داد که لورنا وندت اولویت کار را به همسرش در زندگی خود داده است و قاضی به این نتیجه رسید که این شیوه خود جنرال الکتریک بوده است زیرا جنرال الکتریک یک سازمان خانوادگی است که همسران و کارکنان را به صورت بخشی از تیم قلمداد می‌کند (هرینک 1998).

اگرچه کارکنان در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی گاهی اوقات در تفکیک کارهای شخصی خود از کارهای سازمانی، آزاد هستند ولی کارکنان در سطح بالاتر به طور کلی نمی‌توانند این ریسک را انجام دهند. با این حال نکته جالب این است که، سازمان‌هایی که در بالای سلسله مراتب بالا قرار دارند قدرت و نفوذ بیشتری در سازمان دارند و به طور بالقوه دارای فرصت بیشتری برای ترک سازمان به دلیل بهبود فرصت‌های شغلی می‌باشند. جایگاه بالاتر این کارکنان موجب می‌شود تا سازمان‌ها در واکنش به رفتار غیر کاری این کارکنان، محدود شوند. برای مثال مدیران اجرایی، تمایل دارند تا اعتبارات منحصر به فردی را بر اساس جایگاه خود در سازمان دریافت کنند. وقتی که معشوقه رییس شرکت اوراکل، چارلز فیلیپس، رابطه 8.5 ساله خود را از طریق بیلبورد‌ها و اینترنت منتشر کرد، یک تحلیل‌گر برجسته عنوان کرد که: این مسئله بی‌اهمیت است زیرا چاک کارش را به خوبی در اوراکل انجام داده است، این که بعد از پنج سال چه کاری کرده است، به ما مربوط نیست (پولتی 2010). همان‌طور که این مثال نشان می‌دهد، عملکرد برتر شغلی و جایگاه اجرایی بالاتر این مدیر می‌تواند مانع از هر گونه تحریم به خاطر روابط نامشروع یا رفتار غیر کاری مخاطره‌آمیز شود.

هولاندر (1958) اولین بار، اعتبارات ویژه^۲ را به صورت درجه انحراف فرد از انتظارات مشترک گروه تعریف کرد (1958، صفحه 120). یعنی، کارکنانی که دارای این اعتبارات و ویژگی‌های ارزشمند می‌باشند، اختیار و قدرت بیشتری برای بیان و نمایش اقداماتی که به طور بالقوه بر تصویر سازمان خدشه وارد می‌کند نسبن به

² idiosyncrasy credits: توضیح مترجم: یک مفهوم در روان‌شناسی اجتماعی که به معنی توانایی و قابلیت کارکنان و افراد برای انحراف از انتظارات کلی گروه تعریف می‌شود

کارکنان بدون این اعتبارات دارند. هولندر(1958) پیشنهاد کرده است که این اعتبارات و ویژگی ها مربوط به دو منبع است: الف: عملکرد و قابلیت کاری و ب: ویژگی ها و خصوصیات خارج از عملکرد کاری که در محیط کار نیز تاثیر دارند(برای مثال سرمایه اجتماعی، عملکرداضافه کاری). چون سازمان ها ممکن است رفتارهای غیر کاری را از طرف کارکنان خاص و ویژه خود نادیده بگیرند(رفتار هایی که بر تصویر این سازمان ها خدشه وارد می کنند)، با این حال بعید است که بخواهند تصویر سازمانی خود را با پاسخ منفی به رفتار های غیر کاری مخرب، منفی یا مخاطره آمیز افراد خاص و با عملکرد بالای خود، اصلاح کنند. برای مثال، رهبران سازمانی ممکن است کارکنان بسیار مفید خود را که مباحث بحث برانگیزی را در وب سایت های شخصی خود منتشر می کنند تحمل کنند، و کاری برای کنترل این رفتار انجام ندهند. از این روی، رهبران سازمانی ممکن است تمایلی برای پاسخ به رفتار های غیر کاری منفی نداشته باشند به خصوص اگر کارکنان دارای منابع مهمی باشند که موجب تسهیل فعالیت های سازمانی یا افزایش اعتبار سازمان به دلیل وجود این افراد نداشته باشند. با این حال، وقتی که این اعتبارات به بدهی تبدیل شوند، کارکنان ممکن است قدرت و اختیار خود را در زندگی شخصی از دست داده و با کنترل بیشتری بر روی رفتار های غیر کاری خود مواجه شوند. از این روی، جایگاه کارکنان نقش مهمی در این که آیا رهبران سازمانی تلاش می کنند تا رفتار غیر کاری را کنترل کنند یا خیر ایفا می کند.

تحقیقات مربوط به سرزنش، موید این دیدگاه است که جایگاه افراد بر اسناد سرزنش و مسئولیت رویداد ها تاثیر می گذارد(الیک 2000 ف شاو واسکولنیک 1996). هنوز، اثر جایگاه در این منابع پیچیده تر از مواردی که در قبل گفته شد می باشد. به طور ویژه، رابطه بین جایگاه و مقصر دانستن به خاطر رفتار، تا حدودی تحت تاثیر رفتار مرتبط با شغل است(شاو اسکولنیک 1996). برای رفتار های غیر مرتبط با شغل، جایگاه شغلی به عنوان یک سپر محافظ است به طوری که افراد با جایگاه بالا نسبت به افراد با جایگاه پایین تر، کم تر مقصر شناخته می شوند. با این حال، برای رفتار های مرتبط با شغل، جایگاه به عنوان مسئولیت شناخته می شود به طوری که افراد با جایگاه بالاتر، نسبت به افراد با جایگاه پایین تر، مسئولیت پذیر شناخته می شوند.

هولندر(1958) نیز به این مسئله اشاره کرده است که جایگاه شغلی به عنوان یک مسئولیت برای نقض هنجار های مرتبط با شغل عمل می کند: ایشان بیان کرده است که افراد در صورتی که رفتار خاص خود از نظر انتظارات مربوط به نقش از دست بدهد، اعتبار و نفوذ خود را به راحتی از دست می دهند.(1958 صفحه 125). چون افراد

با جایگاه بالاتر و سازمان های آن ها مسئول رفتار های غیر کاری مرتبط با شغل نسبت به افراد با جایگاه پایین هستند می توان پیش بینی کرد که رهبران سازمانی تلاش می کنند تا رفتار غیر کاری حمایتی و مخرب را برای افراد با جایگاه بالا و پایین کنترل کنند. این پاسخ، رهبران سازمانی را قادر به ارتقای رفتار حمایتی و کاهش رفتار خراب در آینده می کند. بر عکس، افراد با جایگاه بالا در برابر کنترل رهبران سازمانی از نظر رفتار غیر کاری که غیر مرتبط با شغل است مصون هستند به طوری که جایگاه کارکنان موجب تضعیف رابطه بین کنترل رفتار های غیر کاری احترام آمیز و مخاطره آمیز رهبران سازمانی می شود. به طور خاص ما پیشنهاد می کنیم که:

P6a: برای رفتارهای غیر کاری مخاطره آمیز و احترام آمیز، جایگاه کارکنان موجب تضعیف کنترل رفتار غیر کاری کارکنان توسط رهبران سازمانی می شود

P6b: برای رفتار های غیر کاری حمایتی و مخرب، جایگاه کارکنان، کنترل رفتار غیر کاری کارکنان توسط رهبران سازمانی را تقویت می کند.

سازو کار های کنترل رهبر سازمانی

وقتی رهبران سازمان نگران این مسئله هستند که تصویر سازمان آنها تحت تاثیر رفتار غیر کاری قرار گیرد، آن ها ممکن است از مکانیسم های متفاوتی برای کنترل یا تاثیر گذاری رفتار استفاده کنند. برای مثال، برخی از سازمان های بزرگ، انتظارات اخلاقی بالاتری از حیث رفتار کارکنان خود در خارج از محیط کار دارند. Chick-fil-A که یک رستوران زنجیره ای بزرگ فست فود در آمریکا است، اغلب با همسر یا فرزند اپراتور های ویژه خود در مورد روابط آن ها در خانه مصاحبه می کنند (شمال 2007). اس. تروت کتی، موسس و رییس Chick-fil-A بیان می دارد که او تمایل دارد تا کارکنانی را اخراج کند که گناهکار بوده اند و یا بر اعضای خانواده آسیب وارد کرده اند، زیرا یک مرد اگر نتواند زندگی شخصی خود را مدیریت کند، نمی تواند کسب و کار خود را مدیریت کند. (شمال 2007). این انتظارات اخلاقی موجب شده است تا برخی از کارکنان چک-فیل-ای احساس ناراحتی کنند. بر طبق گفته یکی از اپراتور های فرانسیزی، این انتظارات موجود می شوند تا استخدام یک مدیر خوب که شاید در زندگی خصوصی خود کوچک ترین مشکلی دارد، سخت باشد (شمال 2007).

سازو کار های کنترل، به صورت هر اقدام سازمان برای تاثیر گذاری، ارتقا یا دفع رفتار های غیر کاری کارکنان تعریف می شود. این سازو کار ها به عنوان تلاش هایی برای شکل دهی به ادراک و تصورات ذی نفعان از سازمان

و تصویر آن در نظر گرفته می شود (السباچ 2003). اگر رهبران تصمیم به کنترل رفتار های غیر کاری کنند، آن ها اختیار پاسخ داخلی (شامل ذی نفعان خارجی و رسانه ها) یا داخلی (تغییرات رویه ای) را خواهند داشت. پاسخ های احتمالی خارجی شامل ارتباطات با رسانه نظیر تبلیغ رفتار های غیر کاری مثبت در رسانه های محلی می باشند. پاسخ های درونی ممکن است در ایجاد روش های سازمانی یا سیاست های سازمانی برای رفتار غیر کاری، تشکر داخلی از کارکنان به صورت غیر رسمی، ارتقا یا اخراج کارکنان موثر باشند. خواه سازمان، پاسخ های درونی را انتخاب کند یا خارجی، منطق و دلیل کلیدی پاسخ، تلاش برای کنترل یا تاثیر گذاری بر رفتار غیر کاری یا اصلاح تصورات ذی نفعان از رفتار غیر کاری خواهد بود.

رهبران سازمانی می توانند تصمیم به تولید پاسخ های خارجی به تهدیدات یا مزایا به تصویر سازمانی ناشی از رفتار غیر کاری بگیرند. به دلیل مزیت های تصویری مرتبط با رفتار غیر کاری حمایتی، سازمان ها قادر به تبلیغ رفتار غیر کاری برای مردم هستند. برای مثال، یک سازمان خدماتی آماده سازی مالیات می تواند در وب سایت مشخص کند که کارکنان علاقه مند به کمک به اعضای کم در آمد، مدیریت پول و توصیه های مالی هستند. وقتی که رفتار غیر کاری مخرب منجر به از بین رفتن تصویر سازمانی می شود برای مثال زمانی که کارکنان اظهاراتی توهین آمیز را در مورد سازمان می نویسند، سازمان ممکن است یک مطلب مطبوعاتی را منتشر کند، یک آژانس تبلیغاتی را استخدام کند و یا از مشاوره تصاویر اینترنتی برای کاهش بیانیه های منفی کارکنان استفاده کند. در پاسخ به تهدیدات تصویر، سازمان ممکن است تلاش کند تا پیام های خارجی را به ذی نفعان پوشش دهد تا سازمان را به صورت قربانی یک رفتار مخرب به تصویر بکشد. هم چنین رهبران سازمانی ممکن است در پاسخ داخلی به رفتار غیر کاری در صورتی مشارکت کند که بر این باور باشند تصویر سازمانی تحت تاثیر آن قرار می گیرد. تغییرات در تصویر موجب مطرح شدن این سوال برای اعضای سازمانی می شود که آیا آن ها مثبت ترین تصویر از سازمان را پیش بینی کنند، یا خیر. برای کمک به حل این مسائل، سازمان ها بایستی یک پاسخ پایدار را به رفتار غیر کاری از طریق تغییرات در سیاست های مربوط به رفتار غیر کاری طراحی کنند. هم چنین، سازمان می تواند کارکنانی که رفتار غیر کاری انجام می دهند را تشویق یا تنبیه کند.

یک پاسخ درونی، به اعضای سازمانی امکان می دهد تا یک حس خوب از تصویری که رهبران خواهان انتقال آن به ذی نفعان هستند داشته باشند. برای مثال، یک سازمان می تواند تصمیم بگیرد تا به کارکنانی که کار های

خیریه انجام می دهد (رفتار غیر کاری احترام آمیز)، پاداش، مرخصی یا پاداش نقدی به دلیل انتقال سیگنال به کارکنان مبنی بر این که رفتار های خیریه برای تصویر سازمان اهمیت دارد بدهد. به طور مشابه یک پاسخ داخلی بعد از تغییرات در تصویر به دلیل رفتار های غیر کاری مخرب یا مخاطره آمیز اتفاق می افتد. همان طور که گفته شد، رفتار های غیر کاری مخرب و مخاطره آمیز می توانند موجب شوند تا افراد داخل سازمان تصویری که رهبران می خواهند به افراد بیرون نشان دهند، زیر سوال ببرند. رهبران برای تاکید مجدد بر ادراکات و تصورات درونی از تصویر در پاسخ به تهدید وارد بر تصویر، تصمیم می گیرند تا کارکنانی که رفتار غیر کاری مخرب را انجام داده اند را اخراج کنند یا سیاست هایی را توسعه دهند که اشکال مختلف رفتار های غیر کاری مخاطره آمیز و غیر قابل قبول برای سازمان را شامل می شوند. به طور خلاصه، رهبران سازمانی دارای طیف وسیعی از مکانیسم های داخلی و خارجی برای کنترل رفتار غیر کاری می باشند.

بحث

ما در مورد طیف وسیعی از رفتار هایی که کارکنان می توانند در خارج از محیط کار خود به معرض بگذارند بحث کردیم. با استفاده از چندین مثال، ما به بررسی شیوه ارتباط رفتار های غیر کاری با شغل کارکنان و اهمیت آن برای سازمان پرداختیم. اثرات احتمالی رفتار های غیر کاری بر روی تصویر زمانی بررسی شد. برای انجام این کار، احتمال وقوع رفتار های غیر کاری در زمان تلاش برای حفظ تصویر سازمان توسط رهبران سازمانی بررسی گردید. به علاوه، شرایط محیطی و ویژگی های کارکنان که بر تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری اثر می گذارد بررسی شد. در این بخش، ما در مورد پیامد های نظری و عملی مفهوم رفتار غیر کاری بحث می کنیم.

پیامد های نظری

درک پیامد های سازمانی رفتار های غیر کاری می تواند به منابع سازمانی به شیوه های مختلف کمک کند. اگرچه مطالعات اخیر به پیوستگی و تداوم فرایند های سازمانی نظیر برون سپاری فعالیت ها و روابط کسب و کار در خارج از مرز های سازمانی اشاره کرده اند، تاکید ما بر رفتار های غیر کاری، مفهوم تغییرات در مرز های سازمانی را برای اعضای سازمانی نشان می دهد (اسکات 2004) یعنی، نفوذپذیری مرز های سازمانی بین ابعاد کاری و غیر کاری جامعه را در نظر می گیریم. مطالعه پیامد های سازمانی رفتار های مختلف توسط کارکنان خارج از محیط کار، یک رویکرد جدید را برای درک شیوه عملکرد سازمان ها با مرز های غیر شفاف ارایه می کند.

تاکید ما بر روی رفتار های غیر کاری ، یک فرصت جالب را برای توسعه تحقیقات در خصوص رفتار کارکنان ارایه می کند. پیشنهاد ما این است که آن چه کارکنان در زندگی خصوصی خود انجام می دهند بر سازمان، بیش از آن چه که منابع امروزی نشان می دهند، تاثیر می گذارد. به ویژه، مفهوم ارایه شده ما در خصوص رفتار غیر کاری موجب توسعه منابع با مطرح کردن شیوه اثر گذاری منفی و مثبت آن بر تصویر سازمانی می شود. منابع سازمانی پیشین نشان می دهد که رفتار غیر کاری برای تعادل کار-زندگی، تعادل زندگی-کار، استرس و برآیند های سطح فردی اهمیت دارد(کاسپیر، ایبای، بئرداکس و لاکوود 2007، ایبای، کاسپیر، لاکوود، بورادکس و برینلی 2005). محققان با استفاده از نوع شناسی ارایه شده می توانند شیوه تاثیر رفتار های غیر کاری بر روی سازمان ها از طریق اثرات آن ها بر روی تصویر سازمانی را در ظنر بگیرند. یعنی، ما به تعریف زمان و دلیل اهمیت رفتار های غیر کاری در سطح فردی در درک پدیده های سطح سازمانی می پردازیم(استاو 1991).

رفتار غیر کاری با سطح ارتباط شغلی(مرتبط یا غیر مرتبط) و پیامد های سازمانی بالقوه آن(مثبت در برابر منفی) طبقه بندی شد. تاکید ما بر این دو بعد، امکان در نظر گرفتن شیوه تاثیر گذاری رفتار غیر کاری بر تصویر سازمان و زمان کنترل رفتار های غیر کاری توسط رهبران سازمانی را می دهد. لذا یک نقطه قوت بالقوه مناسب در این نوع شناسی، درک بهتر شیوه بهبود رفتار های غیر کاری، ضمن خدشه دار کردن تصاویر سازمانی ای است که رهبران در صدد منعکس کردن آن هستند.

طبقه بندی ما از رفتار غیر کاری، یک سری مسیر های جذاب را برای تحقیقات آینده ارایه می کند. معمولا، محققان سازمانی، رفتار های کارکنان را در شرایط کاری بررسی می کنند. نوع شناسی ما نشان می دهد که رفتار غیر کاری، برای سازمان ها اهمیت دارد و ما محققان را تشویق به درک بهتر شیوه شکل دهی رفتار غیر کاری می کنیم. به خصوص، تصور ما این است که محققان می توانند به بررسی شیوه انگیزش انواع رفتار های غیر کاری در وهله اول بپردازند. برای مثال، امکان دارد که کارکنانی که در برخی از رفتار های غیر کاری مخاطره امیز یا مخرب مشارکت می کنند، بخواهند تا در برابر سازمان به خاطر بی عدالتی آن، اقدام تلافی جویانه انجام دهند) برای مثال ، فوگلر و کراپانزو 1998). تحقیقات قبلی به بررسی برخی از اشکال رفتار غیر کاری نظیر صحبت کردن منفی در مورد سازمان پرداخته اند. با اینحال مفهوم ما، به محققان عدالت سازمانی، یک چارچوب مفهومی را برای بررسی انواع مختلف رفتار های غیر کاری نظیر قمار یا مصرف مواد می دهد. در این صورت، ممکن است تردید

کنیم که رفتار غیر کاری مخرب یا مخاطره آمیز در صورتی فراگیر می شود که سازمان ها اقدام به کاهش میزان دستمزد کنند. بر عکس، کارکنان ممکن است تصمیم به رفتار های غیر کاری حمایتی یا محترمانه در پاسخ به رفتار خوب سازمان بگیرند. برای مثال، کارکنان ممکن است تمایل بیشتری برای مشارکت در کار های خیریه داشته باشند به خصوص زمانی که سازمان رفتار منصفانه ای با آن ها داشته باشند. این و سایر احتمالات را می توان با نوع شناسی ارایه شده توسط ما بررسی کرد.

دیگر مسیر تحقیقاتی برای توسعه نوع شناسی ارایه شده، بررسی مرز های فازی رفتار های مختلف غیر کاری است. با بحث در مورد ویژگی های کلیدی رفتار های غیر کاری حمایتی، احترام آمیز، مخرب و مخاطره آمیز، هدف ما اثبات پیامد های سازمانی پیچیده رفتار های غیر کاری مختلف است. با این حال، نوع شناسی ما، یک سری رفتار های غیر کاری بین این چهار مقوله را از قلم انداخته است. سایرین قادر به توسعه نوع شناسی های جایگزینی هستند که پیامد های سازمانی مثبت و منفی هم زمان را پوشش داده و یا طیف وسیعی از اثرات را در سطح اجتماعی و سازمانی در نظر می گیرند.

همان طور که گفته شد، هدف این مقاله ایجاد پلی در فاصله بین تحقیقات خرد و کلان با بررسی پیامد های سازمانی رفتار غیر کاری کارکنان است. اگرچه نظریه پردازی در سطوح مختلف چالش بر انگیز است، مافکر می کنیم که این عملیات نظری لازم است زیرا رفتار کارکنان دارای پیامد های مهم برای سازمان ها است و بر عکس. احتمالاً، یکی از پیامد های نظری این مقاله، معرفی رفتار های غیر کاری در منابع تصویر سازمانی است. کار ها و مطالعات بر روی تصویر سازمانی نشان داده است که کارکنان از طریق بیان رفتار ها و نگرش های خود در سر کار به شکل دهی تصویر سازمانی کمک می کند(داتون و داکریچ 1991، داتون و همکاران 1994، چویوایو همکاران 2000، رافائلی و پرات 1992). مدل ما با توضیح شیوه تاثیر گذاری رفتار های غیر کاری بر روی تصویر سازمانی و شیوه تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری در تلاش برای تاثیر گذاری بر روی ادراک کارکنان سازمان ، به غنای منابع کمک می کند.(اسبلاچ 2003). این موارد از اهمیت بالایی در کار های آینده در این زمینه برخوردار هستند زیرا نشان می دهند که چگونه رفتار های غیر کاری در خارج از مرز های سازمان می تواند بر واکنش رهبران سازمانی و تصویر سازمانی به تصویر تاثیر داشته باشد. البته، هدف ما پیشنهاد این مسئله نیست

که رفتار های غیر کاری اثر قوی تری بر روی سازمان ها نسبت به رفتار های کاری دارند با این حال هر دو رفتار احتمالاً بر روی تصویر سازمانی اثر دارند.

تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری، پیامد های زیاد، منحصر به فرد، اساسی بر روی هویت سازمانی دارد (البرت و وتن 1985، داتون و داکریچ 1991). هویت سازمانی یک نقطه مرجع برای اعضای سازمانی برای قضاوت در مورد رویداد های سازمانی می باشد (داتون و داکریچ 1991) پاسخ سازمان به رفتار غیر کاری، ممکن است مطابق با هویت سازمانی نباشد. اگر این مسئله صادق باشد، تلاش رهبران سازمانی برای کنترل رفتار غیر کاری، موجب بروز تغییراتی در هویت سازمانی می شود. برای مثال، اگر سازمانی که از تعهد قوی برای آزادی فردی و بیان ازاد ایده ها ارایه کرده است، کارکنان را به دلیل وبلاگ نویسی علیه رییس اخراج کنند، آنگاه اعضای سازمان ممکن است تعهد این سازمان ها را در قبال ایده ها زیر سوال ببرند.

هویت سازمانی در این شرایط را می توان طوری تغییر داد که اعضای سازمانی دیگر تصور نکنند که آزادی بیان ایده ها در مورد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. بر عکس، یک سازمانی که تصمیم می گیرد که کارکنان قهرمان را در زندگی غیر کاری، تمجید کند، می تواند پیامد ها و اثرات مثبت برای هویت سازمانی داشته باشد به طوری که عمل کارکنان به طور مثبت در کل گروه منعکس شده و به سازمان امکان می دهد تا از این عمل قهرمانانه لذت ببرد. این نشان می دهد که سازمان بایستی هنگام در نظر گرفتن شیوه تاثیر پاسخ های سازمانی بر هویت سازمانی، محتاطانه عمل کنند.

عدم تجانس ذی نفعان، مسئله ای است که هنگام در نظر گرفتن شیوه پاسخ های سازمانی ذی نفعان به رفتار های غیر کاری، نیازمند تحقیقات بیشتر است. عدم تجانس ذی نفعان اشاره به مفهومی دارد که سازمان دارای یک گروه متنوعی از ذی نفعان است که راضی کردن هم زمان آن ها سخت است (ماسی 2001). تصور ذی نفعان از پاسخ های سازمانی لزوماً یکنواخت نبوده و پاسخ سازمانی یکسان و مشابه، از نظر برخی از گروه های ذی نفعان به صورت مثبت و از نظر برخی دیگر به صورت منفی در نظر گرفته می شود (پرایس و همکاران 2008). هنگام قضاوت در مورد پاسخ های سازمانی، ادراک عدالت و نیز ارزش ها و باور های این گروه های مختلف ذی نفع نقش مهمی ایفا می کند. برای مثال وقتی که شرکت دیزنی تصمیم به ارایه مزایای مشابه با کارکنان خود به زوج های هم جنس گرا شد، گروه های مشتریانی که مخالف حقوق هم جنس بازان گی بودند، درخواست تحریم فیلم ها و

پارک های دیزنی را کردند. سایر گروه های مشتریان، رفتار غیرکاری مخاطره آمیز کارکنان دیزنی را تایید کردند. در صورتی که این مشتریان باور داشته باشند که دیزنی با کارکنان لذبین یا گی با عدم ارایه مزایا بد رفتاری می کند، آن ها ممکن است از خرید محصولات و یا استفاده از پارک های دیزنی اجتناب کنند. سازمان ها می توانند ادارکات ذینفعان از پاسخ های سازمانی مختلف را با درک سالیق ذی نفعان مختلف و شیوه تاثیر پذیری آن ها از یک پاسخ خاص از طریق ایجاد روابط با آن ها قبل از وقوع رفتار های غیر کاری پیش ینی کنند. (پیرسون و کلیر 1998).

هم چنین می توان مشاهده کرد که پاسخ های سازمانی، یک مسئله و معضل را برای سازمان ها ایجاد می کنند. برخی از رهبران سازمانی ممکن است کم و بیش در مورد پیام های رفتار های غیر کاری خاص نگران نبوده و تصمیم به کنترل رفتار کارکنان خارج از محیط کار نگیرند. رهبران سازمان های دیگر ممکن است به رفتار های غیر کاری، پاسخ شدید بدهند. به علاوه، رهبران سازمانی ممکن است به رفتار های غیر کاری برای مثال، با عدم توانایی موثر برقراری ارتباط با ذی نفعان خارجی واکنشی ندهند به خصوص زمانی که رفتار غیر کاری مخرب توسط کارکنان، عمومی شود. موضوع یک سازمان در خصوص مسائل رفتار های غیر کاری خاص می تواند بر ماهیت و سطح پاسخ آن اثر داشته باشد. کارکنان به نوبه خود، ممکن است احساس راحت تری داشته و سازمان هایی را شناسایی کند که تحمل کننده زندگی فردی آن هاست.

منابع مربوط به مدیریت بحران نشان می دهد که رهبران سازمانی هنگام مواجهه با یک بحران بایستی اطلاعات کلیدی را با ذی نفعان به اشتراک بگذارند (پیرسونو لیر 1998). ناتوانی در اشتراک اطلاعات موجب بروز شایعه و حدس و گمان می شود ولی اشتراک اطلاعات کلیدی به سازمان در اجتناب از مقصر جلوه دادن افراد کمک می کند. همین امبر برای رفتار های غیر کاری نیز صدق می کند به طوری که اگر سازمان ها تلاش کنند تا رفتار های غیر کاری مخرب را نادیده بگیرند و یا در برقراری ارتباط با ذینفعان خارجی در مورد یک رویداد با شکست مواجه شوند، اثرات بازخورد آن را دریافت خواهند کرد. سازمان ها به نوبه خود اطلاعات را با ذی نفعان خارجی تسهیم کرده و این به کاهش شایعات و مقصر یابی برای رفتار غیر کاری مخرب کمک می کند. بعد از تصمیم گیری برای پاسخ به رفتار غیرکاری، رهبران سازمان احتمالاً سطح پاسخ لازم را در نظر می گیرند. یک دلیل ارایه پاسخ از طرف رهبران سازمان، فراوانی رفتار غیر کاری در سازمان است. برای مثال، اگر یک گروه از کارکنان از باشگاه های

برهنگی دیدن کنند، آنگاه ای موجب افزایش تلاش برای کنترل رفتار غیر کاری می شود تا این که همین رفتار توسط چند نفر معدود انجام شود. در واقع، رهبران سازمانی ممکن است احساس الزام برای پاسخ به رفتار های غیر کاری کنند که توسط گروهی از کارکنان انجام می شود زیرا رفتار غیر کاری وقتی توسط یک تیم انجام شود احتمالا اثر قوی تری بر روی تصویر سازمانی خواهد داشت.

پیامد های عملی

چارچوب و مدل ارائه شده ما، پیامد های مهمی برای مدیران نیز دارد. رهبران سازمانی می توانند از مفهوم رفتار غیر کاری برای تعیین نیاز یا عدم نیاز به پاسخ سازمانی خارجی استفاده کنند. رهبران سازمانی ممکن است یک پاسخ خارجی را به رفتار غیر کاری بدهند که شامل یک کمپین عمومی برای تغییر ادراکات ذی نفعان از سازمان و بهبود تصویر سازمانی است (هیت ، لاریک و کلی من 1998). این پاسخ ممکن است در رابطه با رفتار های غیر کاری غیر مرتبط با شغل کارکنان سودمند نباشد (رفتار غیر کاری احترام آمیز و مخاطره آمیز). برای مثال، گروه های ذی نفعان ممکن است واکنش منفی به کمپین های بازار یابی ای نشان دهند که رفتار غیر کاری احترام آمیز کارکنان را تبلیغ می کنند زیرا سازمان تلاش می کند تا رفتار های غیر کاری ای که فاقد اهمیت سازمانی هستند را حذف کنند به علاوه، پاسخ های سازمانی ممکن است منجر به نتایج برابر و معادلی برای همه گروه های ذی نفعان نشوند. وقتی که یک سازمان پاسخ خارجی به رویداد آراهی می کند که تنها برخی گروه ها از آن آگاه هستند، آنگاه سازمان ممکن است یک رویدادی را برجسته کند که اصلا در ذهن همه گروه های ذی نفعان خارجی وجود ندارد. در صورتی که رویداد دارای پیامد های منفی باشد، برجسته سازی رویداد ها نسبت به سازمان بر تصویر سازمانی خدشه وارد می کند. در این وضعیت، پاسخ یک سازمان به رفتار غیر کاری مخاطره آمیز می تواند موجب لکه دار شدن تصویر سازمان شود این نشان می دهد که موفقیت بالقوه پاسخ خارجی یا داخلی سازمان می تواند بر اساس این باشد که آیا رهبران سازمانی اثر رفتار غیر کاری را بر روی تصویر سازمانی تعیین می کنند یا خیر و این که آیا یک پاسخ مناسب را به گروه های ذی نفع متاثر نشان می دهند؟

رهبران سازمانی بایستی از تاثیر احتمالی سیگنال های صریح و ضمنی در زمان پاسخ درونی به رفتار غیر کاری آگاه باشند. برای مثال، ارسال نامه به همه کارکنان و تاکید بر اهمیت " ارزش های خانوادگی سنتی " می تواند موجب شود تا برخی از کارکنان تصور کنند که سازمان آن ها از ازدواج های غیر متعارف (گی و لزبین) یا طلاق های غیر

متعارف پشتیبانی نمی کند. این مکاتبات موجب می شود تا برخی از کارکنان رفتار های منفی نسبت به گروه های غیر متعارف هم در داخل و هم در بیرون از محیط کار نشان دهند. به علاوه، نامه می تواند موجب شود تا برخی از افراد حامی حقوق گی ها، لزبین ها و دو جنسه ها در جامعه، از سازمان روی گردان شوند. این کارکنان می توانند سازمان را ترک کنند زیرا آن ها ارزش های سازمانی مشترکی ندارند و یا کارکنان به طور آشکارا ممکن است اعتراض کنند که نظیر پوشیدن تی شرت ها یا استفاده از علائم مبنی بر حمایت از گی ها، لزبین ها و دو جنسه ها (کوللا، پالتزولد، زردکوهی و وسون 2007).

علاوه بر سیگنال های ضمنی درون مکاتبات آن ها، رهبران سازمانی بایستی تلاش های صریح خود را برای کنترل رفتار غیر کاری در نظر بگیرند. تحقیقات قبلی نشان داده است که میزان تکرار یک فعالیت (برای مثال 92 درصد کارکنان در مراکز خیریه سازمان شرکت می کنند) می تواند در ارتقا و بهبود رفتار نسبت به ارایه اطلاعات در مورد ارزش اجتماعی مثبت فعالیت موثر باشد (برای مثال، کارکنان بایستی در مراکز خیریه با اسپانسر سازمان مشارکت کنند، سیالدینی 2003). با این حال، فراوانی رخ داد مهم است زیرا اگر فعالیت به ندرت انجام شود یا به یک هنجار تبدیل نشود، آنگاه اطلاعات در مورد فراوانی می تواند منجر به سطوح پایین تر رفتار شود. از این روی، رهبران سازمانی بایستی دقیقا پیام های در خصوص رفتار های غیر کاری ای که می توانند به کارکنان انتقال دهند در نظر بگیرند.

هم چنین، رهبران سازمانی بایستی مراقبت باشند تا عملکرد سازمانی را کاهش دهند و یا در زمان پیاده سازی برخی پاسخ های درونی به رفتار های غیر کاری، کارکنان را منحرف نکنند. برای مثال، پیشنهاد شده است که یک پاسخ سازمانی درونی در صورتیکه رفتار کارکنان موجب بهبود یا اخلال در تصویر سازمانی شود، منجر به ترفیع یا اخراج آن ها خواهد شد.

با این حال، ارتقا و ترفیع کارکنان بر اساس معیار های غیر مرتبط با عملکرد کاری نظیر رفتار غیر کاری می تواند منجر به خطا های انتخاب شده و عملکرد سازمانی را تهدید کنند. عدم ارتقا و ترفیع بهترین کارکنان، از حیث کاهش منابع انسانی بالقوه بسیار پر هزینه است. هم چنین، استخدام، اخراج یا ترفیع بر اساس معیار های غیر کاری می تواند موجب تهدید ادراک و تصورات کارکنان از انصاف شود که می توان گفت یک عامل انگیزشی مهم در انواع مختلف عملکرد های کاری است (کولکویت، کنلون، وسن، پورتر و ان جی 2001، فولگر و کراپانزو 1998). به

علاوه، ادراکات از عدالت و انصاف، به طور منفی تحت تاثیر قرار می گیرد به خصوص اگر برخی از کارکنان به دلیل رفتار های غیر کاری خود تحریم شوند در حالی که ادراکات سایر کارکنان تحت تاثیر قرار نمی گیرد زیرا آن ها دارای اعتبارات ویژه می باشند. مشابه با مسائل ناشی از پاداش دهی یا مجازات عملکرد، پاداش دهی یا مجازات برای رفتار غیر کاری می تواند منجر به بروز مسئله عدالت در سازمان شود. به این ترتیب این احتمال وجود دارد که بهترین شیوه اطمینان از انصاف سازمانی ضمن استفاده از راهبرد پاسخ درونی برای رفتار غیر کاری، توسعه سیاست ها و روش هایی باشد که به طور پیوسته در میان همه کارکنان استفاده می شود. تحقیقات قبلی نشان داده اند که چگونه سیاست ها و روش های کاربردی در خصوص رفتار های مرتبط با کار، اثر مثبتی بر روی ادراک از انصاف می گذارد (فالگر و کراپانزو 1998). تحقیقات آینده بایستی به بررسی این موضوع بپردازند که آیا این اثرات به حوزه رفتار غیر کاری انتقال می یابند یا خیر.

در نهایت ما فکر می کنیم که تعیین شیوه پاسخ کارکنان به هر نوع کنترل داخلی رفتار غیر کاری اهمیت دارد. حتی اگر سیاست ها و روش های مربوط به رفتار غیر کاری به طور پیوسته در میان کارکنان استفاده شوند، کارکنان ممکن است واکنش منفی به رهبران سازمانی بدهند و تلاش کنند تا رفتار آن ها را در خارج از محیط کار کنترل کنند. برخی از کارکنان تصور می کنند که رهبران سازمانی در زمان پیاده سازی یک پاسخ درونی به رفتار غیر کاری، در زندگی خصوصی آن ها بسیار دخالت می کنند. وقتی که سازمان، یک کمپین خیریه سازمانی را ترویج و توسعه می دهد، کارکنان ممکن است به این عمل یا الزام ادراک شده مخالفت کنند. بر عکس، کارکنانی که احساس می کنند سرمایه مازاد برای خرج کردن دارند و ادراکات مثبتی از خیریه دارند، احساس نزدیکی بیشتری را پس از کمک به خیریه می کنند. به طور خلاصه، تحقیقات سازمانی بایستی بر پیامدهای مثبت و منفی مرتبط با پاسخ های درونی و بیرونی به رفتار غیر کاری تاکید کنند.

پیامد ها برای تحقیقات تجربی

ما چهار نوع متفاوت از رفتار های غیر کاری مطرح کرده ایم با این حال کارکنان در یک سازمان ممکن است هر چهار نوع رفتار غیر کاری را نشان ندهند. هنگام آزمون فرضیات در یک سازمان، محققان ممکن است تصمیم به تاکید بر یک نوع رفتار غیر کاری نظیر کارکنانی که اطلاعات منفی در مورد سازمان را در وبلاگ منتشر می کنند (رفتار غیر کاری مخرب) کنند. سپس محققان به ارزیابی شیوه تاثیر نوع رفتار غیر کاری بر ادراکات کارکنان از

تصویر سازمانی بایستی پردازند. هم چنین امکان ارزیابی ادراکات رهبران سازمانی از این احتمال وجود دارد که سازمان آن ها به شیوه های مختلف قادر به کنترل رفتار غیر کاری باشند. هم چنین محققان می توانند در یک مطالعه طولی در یک سازمان مشارکت کرده و شیوه تاثیر رفتار های غیر کاری را بر روی تصویر سازمان ارزیابی کنند.

به منظور بررسی همه چهار نوع رفتار غیر کاری در چارچوب یک مطالعه، محققان بایستی دسترسی به سازمان های مختلف داشته باشند. بررسی فرضیات ما در سازمان های متعدد، به محققان امکان می دهد تا به بررسی و ارزیابی این مسئله پردازند که چگونه انواع مختلف رفتار های غیر کاری بر تصویر سازمانی تاثیر دارند و چگونه پاسخ های خارجی به تصویر سازمان در کل سازمان تکامل می یابند. هم چنین برای آزمون فرضیات ما، محققان بایستی به کارکنان در سازمان هایی دسترسی داشته باشند که در محیط های با سطوح مختلف پذیرش اجتماعی قرار دارند.

ما اثرات و پیامد های سازمانی رفتار های غیر کاری کارکنان را مورد توجه قرار می دهیم و برای انجام این کار، ما بر اثرات این رفتار بر روی تصویر ادراک شده از سازمان تاکید داریم. با این حال، منابع سازمانی، تصویر سازمانی را به شیوه های مختلف با تاکید بر ادراکات از اعضای سازمانی و ذی نفعان مختلف نشان می دهند (دامریچ و همکاران 2002، گیویا و همکاران 2000، وتن و مک کی 2002). محققان تصویر سازمانی، علاقه مند به بررسی ادراکات از ذی نفعان مختلف و تاثیر رفتار غیر کاری بر روی تصویر، اعتبار و سایر ساختار های مربوطه می باشند. برای مثال، تحقیقات آینده می توانند شیوه تاثیر گذاری ادراکات رهبران سازمانی از تصویر پروژه مطابق با تغییرات واقعی در ادراکات ذی نفعان را بررسی کنند. در همین راستا، یک مطالعه اخیرا نشان داده است که شرکت هایی که تایگر وود را برای پشتیبانی از محصولاتشان استخدام کرده اند، 2 تا 3 درصد ارزش بازاری خود را به دلیل رفتار غیر کاری منفی خود از دست داده اند (تیتل و استانکو 2009).

در عین حال، تحقیقات آینده می توانند به بررسی ماهیت رفتار غیر کاری و اثرات آن بر روی تصویر سازمانی در صنایع و فرهنگ های مختلف پردازند. مطالعات تجربی می توانند مدل ما را با تست برخی از این تغییرات بر روی جمعیت های سازمانی مختلف، گسترده تر کنند. ما فکر می کنیم که دو مسیر می توانند از اهمیت ویژه ای برخوردار باشند. محققان می توانند پدیده رفتار غیر کاری را در سازمان های واقع در کشور های مختلف بررسی

کنند. یک مطالعه در مقیاس چندین کشور، می تواند به توضیح شیوه ادراک کارکنان از مرز های بین کار آن ها و زندگی شخصی آن ها کمک کند. به علاوه، نظر سنجی کارکنان در سازمان های با سنت های فرهنگی مختلف، می تواند به شیوه کنترل رفتار غیر کاری در فرهنگ های مختلف توسط رهبران سازمانی کمک کند. از سوی دیگر، محققان قادر به مطالعه واریانس ها در رفتار غیر کاری و پاسخ های سازمانی به این نوع رفتار در یک سازمان بزرگ چند ملیتی می باشند. برای مثال، انتظارات برای رفتار غیر کاری و نیز اثرات رفتار بر روی تصویر سازمانی می تواند در میان واحد های سازمانی مختلف در کشور های مختلف متغیر است. رهبران یک سازمان چند ملیتی، ممکن است پیامد های تصویر از رفتار غیر کاری محلی را در برخی از کشور ها به طور متفاوتی نسبت به مدیرانی که رفتار غیر کاری نشان می دهند ادراک کنند. ما انتظار داریم که این تفاوت های ادراکی، اثر مهمی بر روی تصویر کلی سازمان چند ملیتی دارد.

به علاوه، محققان بایستی این موضوع را در نظر بگیرند که چه زمانی رهبران سازمانی، مکانیسم های کنترل رفتار غیر کاری را کنترل می کنند. برای مثال امکان دارد که رهبران سازمانی، تلاش های فعالانه ای را برای کنترل رفتار غیر کاری اتخاذ کنند. این موضوع در رابطه با رفتار های غیر کاری حمایتی و مخرب دیده می شود که مرتبط با شغل هستند و برای رهبران سازمانی برجسته هستند. به علاوه، رهبران سازمانی ممکن است از گزارشات رسانه ای یا تجربه های سازمان های مشابه در خصوص رفتار غیر کاری کارکنان استفاده کنند و این اطلاعات یک پاسخ منفعل به رفتار غیر کاری کارکنان میباشند. برای مثال اگر یک سازمان مشابه، تغییرات در تصویر سازمانی را به دلیل مشارکت کارکنان خود در کار خیریه تجربه کند، آنگاه رهبران سازمانی می توانند یک پاسخ داخلی را به این رفتار بدهند و کار خیریه را در سازمان ترویج دهند. مطالعات آینده بایستی به بررسی این موضوع بپردازند که چه زمانی رهبران بایستی تصمیم به مشارکت در رفتار های کنشی یا واکنشی برای کنترل رفتار غیر کاری کنند. در نهایت، محققان بایستی این موضوع را در نظر بگیرند که آیا تشویق یا تنبیه کارکنان به دلیل رفتار غیر کاری، موجب تغییر در رفتار می شود یا نه به طوری که به صورت بخشی از نقش کار در نظر گرفته شود. با توجه به تعریف، می توان گفت که رفتار های غیر کاری توسط کارکنان در خارج از سازمان و خارج از نقش و وظایف کارکنان رخ می دهد. در صورتی که یک رفتار غیر کاری معین، توسط رهبران سازمانی منجر به پاداش و تنبیه شود، آنگاه می توان رفتار غیر کاری را به صورت بخشی از نقش کارکنان در نظر گرفت (برای بحث در مورد یک

موضوع مشابه در منابع رفتار شهروندی سازمانی به، ارگان 1997، تپر، لاکعارت و هوبلر 2001، ترنیپسید و ویلسون 2009 مراجعه کنید). برای ارزیابی صحت این موضوع، تحقیقات آینده بایستی ادراک و تصورات کارکنان را از نقش خود از حیث رفتار غیر کاری بررسی کنند. در صورتی که کارکنان، رفتار غیر کاری را به صورت بخشی از نقش شغلی آن ها در نظر بگیرند، آنگاه دیگر نمی توان آن را به صورت بعدی از رفتار غیر کاری در نظر گرفت.

نتیجه گیری

مدل ما، تنها گامی به سمت درک بیشتر اثر رفتار غیر کاری کارکنان بر روی سازمان ها می باشد. هدف ما تشویق محققان برای مطالعه اثرات احتمالی رفتار غیر کاری بر روی تصویر سازمانی است. رهبران سازمانی برای مدیریت تصویر سازمان خود ممکن است در مورد شیوه تاثیر گذاری، ارتقاء و کاهش رفتار های غیر کاری کارکنان تصمیم گیری کنند. در واقع، رفتار های غیر کاری ممکن است بر سازمان ها بیشتر از آن چه که منابع سازمانی فعلی نشان می دهند اثر داشته باشد و ما استدلال خود را در مورد زمان و چگونگی این رخ داد ارایه می کنیم.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی