

## Designing a semi-dark model of organizational citizenship behaviors in the Iranian insurance industry

<b>Zeynab Roudbari Moonji</b>	Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
<b>Davood Kia Kojouri *</b>	Department of Public Administration, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran.
<b>Azam Hajiaghajani</b>	Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
<b>Saeed Sehhat</b>	Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

### Abstract

This study aimed to design a semi-dark model of organizational citizenship behaviors (OCB) in the Iranian insurance industry using a meta-synthesis and content analysis approach. In the meta-synthesis section, domestic and foreign studies related to OCB and its dark aspects were extracted from reliable databases and analyzed using the meta-synthesis method. Finally, after screening the extracted articles, 35 foreign articles and 27 domestic articles were used to extract codes. In the second step, a semi-structured questionnaire was extracted using the results of meta-synthesis and its findings were analyzed using content analysis. In the content analysis section, qualitative data were collected from semi-structured interviews with experts in the Iranian insurance industry (10 people) and analyzed using MAXQDA software. After integrating and completing the meta-synthesis findings, using the content analysis method, the results of this section identified four overarching themes (organizational, occupational, environmental-social, and individual) and 19 components (slowing down the speed of processes, occurrence of destructive organizational behaviors, negative consequences on organizational categories, organizational structure, ineffective leadership, ineffective reward systems, mismatch of technology systems, data security, disruption in job role performance, disruption in role efficiency, professional interactions and organizational communications, occurrence of negative feelings and perceptions, culture, customer orientation and inappropriate interactions with customers, environmental expectations, perceptual and psychological effects on the individual, effects on individual health and well-being, negative personality of employees, negative motivation). The proposed model, by integrating the findings of meta-synthesis and content analysis, provided a comprehensive framework that emphasizes the need to focus on identifying the dark side aspects of OCB.

**Keywords:** Organizational citizenship behavior, dark side of organizational citizenship behavior, Iranian insurance industry, meta-synthesis, content analysis.

**How to Cite:** Roudbari Moonji, Z. Kia Kojouri, D. ,Hajiaghajani, A. and Sehhat, S. (2025). Designing a semi-dark model of organizational citizenship behaviors in the Iranian insurance industry. Journal of Intelligent Strategic Management .4(3), 69-120.

doi: bumara .3.2.15564.35887873.63081099



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author : dr.davoodkia@iau.ac.ir

## طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه ایران

زینب رودباری مונجی | گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

داود کیاکجوری\* | گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

اعظم حاجی آقاجانی | گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

سعید صحت | دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) در صنعت بیمه ایران با استفاده از رویکرد فراترکیب و تحلیل مضمون انجام شد. در بخش فراترکیب، مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با OCB و جنبه‌های تاریک آن از پایگاه‌های داده معتبر استخراج و با استفاده از روش فراترکیب تحلیل شدند. برای استخراج کدها در نهایت پس از غربال مقالات استخراج شده، از ۳۵ مقاله خارجی و ۲۷ مقاله داخلی استفاده شد. در گام دوم، با بهره‌گیری از نتایج فراترکیب پرسشنامه‌ای نیمه ساختارمند استخراج شد و با استفاده از تحلیل مضمون به تحلیل یافته‌های آن پرداخته شد. در بخش تحلیل مضمون، داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان صنعت بیمه ایران (۱۰ نفر) جمع‌آوری و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. پس از ادغام و تکمیل یافته‌های فراترکیب، با استفاده از روش تحلیل مضمون نتایج این بخش چهار مضمون فراگیر (سازمانی، شغلی، محیطی- اجتماعی و فردی) و ۱۹ مؤلفه (کاهش سرعت فرایندها، بروز رفتارهای مخرب سازمانی، نتیجه منفی بر مقولات سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری ناکارآمد، نظام‌های پاداش ناکارآمد، عدم تطابق سیستم‌های فناوری، امنیت داده‌ها، اختلال در ایفای نقش شغلی، اختلال در بازده نقش، تعاملات حرفه‌ای و ارتباطات سازمانی، بروز احساس و ادراک منفی، فرهنگ، مشتری مداری و تعاملات نامناسب با مشتریان، انتظارات محیطی، تأثیرات ادراکی و روانی بر فرد، تأثیرات بر سلامت و رفاه فردی، شخصیت منفی کارکنان، انگیزش منفی) را شناسایی کرد. مدل پیشنهادی با تلفیق یافته‌های فراترکیب و تحلیل مضمون، چارچوبی جامع ارائه داد که بر ضرورت تمرکز بر شناسایی جنبه‌های نیمه تاریک OCB تأکید دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی، صنعت بیمه ایران، فراترکیب، تحلیل مضمون

**استناد به این مقاله:** رودباری مونجی، زینب و کیاکجوری، داود و حاجی آقاجانی، اعظم و صحت، سعید. (۱۴۰۴). طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه ایران. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۳)، ۶۹-۱۲۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\* نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

## مقدمه

رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه اطلاق می‌شود که فراتر از وظایف رسمی کارکنان قرار می‌گیرند و هدف آن‌ها بهبود عملکرد سازمان و ارتقای محیط کاری است (ارگان؛ ۱۹۸۸). رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای هستند که برای سازمان مفید هستند، ولی به‌عنوان قسمتی از فعالیت‌های اصلی شغل در نظر گرفته نمی‌شوند. این رفتارها، اغلب از طرف کارکنان به‌منظور حمایت از منابع سازمان صورت می‌گیرند، هرچند که ممکن است به‌طور مستقیم منافع شخصی به دنبال نداشته باشند. رفتارهای فردی اختیاری و آگاهانه که به‌صورت مستقیم و صریح به‌وسیله نظام‌های پاداش سازمانی و نظام‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند، ولی در مجموع، اثر بسیار چشم‌گیری بر اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی دارند؛ منظور از اختیاری بودن این است که این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نیستند (ملکشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). از سوی دیگر می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان اشتیاق به همکاری و رفتارهای فرانقشی و نیز رفتارهای خودجوش، همکاری و حمایتی می‌باشد (آزره و همکاران، ۱۳۹۹) که نقش مهمی در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها ایفا می‌کند و موجب ارتقای سطح رضایت شغلی و تعاملات اجتماعی مثبت در محیط کار می‌شود (پدسکف و همکاران؛ ۲۰۰۹). ارائه دیدگاه‌های جدید می‌تواند کارایی، اثربخشی و پاسخگویی در سازمان‌ها را بهبود بخشد (کیاکجوری، ۲۰۲۵). در واقع، این رفتارها می‌توانند به‌عنوان یک عامل کلیدی در توسعه فرهنگ سازمانی مثبت و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با چالش‌های مختلف تلقی شوند. با این حال، توجه به این نکته ضروری است که رفتار شهروندی سازمانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم سازمانی دارای جوانب مثبت و منفی است.

اخیراً، تحقیقات نشان می‌دهند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند دارای جوانب تاریکی نیز باشد که به مرور زمان منجر به بروز مشکلات و آسیب‌های جدی در سازمان‌ها می‌شود (بلینو و همکاران؛ ۲۰۱۳). به عبارت دیگر، اگرچه رفتار شهروندی سازمانی به‌طور کلی به‌عنوان یک رفتار مثبت و سودمند در سازمان‌ها تلقی می‌شود، اما در برخی موارد این رفتارها می‌توانند منجر به بروز اثرات منفی شوند یا با نیت سوء استفاده و به‌صورت عمد مورد استفاده

<sup>1</sup> Organ

<sup>2</sup> Podsakoff et al.

<sup>3</sup> Bolino et al.

قرار بگیرند که ممکن است بر سلامت روانی و فیزیکی کارکنان و نیز بر کارایی سازمان تأثیر بگذارد (بلینو و همکاران، ۲۰۱۵).

تحقیقات نشان داده وجوه منفی رفتار شهروندی سازمانی می تواند بر جنبه های سازمانی، شغلی، اجتماعی و فردی تأثیر گذار باشد. استرس شغلی، تعارض کار و خانواده، تأثیرات مضر و آسیب زننده به نقش، تراکم بالای کار و انجام کار با تاخیر یا عدم انجام و کاهش تعهد سازمانی از پیامدهای مخرب وجوه تاریک رفتار شهروندی سازمانی است (ملکشاهی و همکاران، ۱۴۰۰).

در صنعت بیمه، رفتار شهروندی سازمانی به دلیل ساختار پیچیده این صنعت و نیاز به تعاملات گسترده با مشتریان و سایر سازمانها، می تواند به شکلی خاص و پیچیده بروز کند (نیک بین و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، درک ناقص از تأثیرات بلند مدت رفتار شهروندی سازمانی در سازمانها به ویژه در صنایعی مانند بیمه که تعاملات پیچیده ای با مشتریان و سایر سازمانها دارند، می تواند منجر به ایجاد چالش های مدیریتی و افزایش ریسک های سازمانی شود (نصیر و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از عوامل تأثیر گذار بر کیفیت خدمات سازمانها و ایجاد مزیت رقابتی، وجود رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان به ویژه کارکنانی است که بطور مستقیم با مشتریان در ارتباط است. صنعت بیمه به عنوان یکی از ارگان های پیشتاز در خدمت رسانی به مشتریان و حساسیت ارباب رجوعان نیازمند ایجاد و مدیریت رفتار شهروندی سازمانی می باشد. بنابراین، مطالعه نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه می تواند به شناسایی و مدیریت بهتر این رفتارها کمک کرده و از بروز آسیب های احتمالی جلوگیری کند. با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و تأثیرات آن در سازمانها، بررسی دقیق تر این رفتارها به ویژه در صنایع حساس مانند بیمه ضروری به نظر می رسد.

با شناسایی و مدیریت جنبه های تاریک رفتار شهروندی سازمانی، می توان از بروز مشکلاتی مانند استرس شغلی، فشار شغلی، فرسودگی شغلی، تعارض نقش ها و کاهش بهره وری جلوگیری کرد. این امر به مدیران کمک می کند تا با بهره گیری از راهکارهای پیشگیرانه، محیط کاری سالم تری ایجاد کنند. مدیریت مؤثر جنبه های تاریک می تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد سازمانی ایجاد کند (ایشتیاق، ۲۰۱۹ و نیک بین و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت مؤثر جنبه های تاریک رفتار شهروندی سازمانی می تواند به بهبود کیفیت زندگی

<sup>1</sup> Nikbin et al.

<sup>2</sup> Naseer et al.

<sup>3</sup> Ishtiaq

کاری کارکنان کمک کند. کاهش فشارهای شغلی و تعارضات نقش، که ممکن است به دلیل بروز جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی ایجاد شود، می‌تواند به سلامت روانی و جسمانی کارکنان کمک کرده و از بروز مشکلات روانی و جسمی مرتبط جلوگیری کند که توجه به این جنبه‌ها می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت زندگی کاری کارکنان ایجاد کند (فلاح دشتی، ۱۴۰۱ و ملکشاهی و همکاران، ۱۴۰۰). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که با آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (کیاکجوری، ۲۰۲۴)، صنعت بیمه، به دلیل ساختار پیچیده سازمانی و نیاز به تعاملات گسترده با مشتریان و سایر سازمان‌ها، به ویژه در معرض چالش‌های مدیریتی مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان‌های بیمه‌اند که ماهیت خدماتی دارد و می‌تواند نقش اساسی در بهره‌وری سازمان ایفا نماید. پژوهش حاضر با ارائه راهکارها و مدل‌های مدیریتی مناسب، می‌تواند به مدیران صنعت بیمه کمک کند تا به شکلی کارآمدتر با چالش‌های پیش روی خود مواجه شوند، که نتیجه آن افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها و ارتقای سطح خدمات ارائه شده به مشتریان خواهد بود (الفیان و انگورو، ۲۰۲۴ و ورکو و دبالا، ۲۰۲۴). یکی از مشکلات اصلی، عدم اطمینان در سیاست‌گذاری است (کیاکجوری، ۲۰۲۲)، توجه به این نکته که چگونه سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد تعادل میان تشویق رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت اثرات منفی آن، به بهبود عملکرد کلی سازمان و ارتقای سلامت کارکنان دست یابند، از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش در تلاش است تا با بررسی جنبه‌های ناشناخته و کمتر مورد توجه قرار گرفته رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه، به ارائه راهکارهایی برای بهبود مدیریت این رفتارها و کاهش اثرات منفی آن‌ها پردازد. این مسئله با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف و پیچیده رفتار شهروندی سازمانی و تاثیرات آن بر کارکنان و سازمان‌ها، به عنوان یک حوزه پژوهشی جذاب و نیازمند بررسی دقیق‌تر در مطالعات آینده معرفی می‌شود.

یکی از ابعاد کمتر شناخته‌شده رفتارهای شهروندی سازمانی، تأثیرات منفی این رفتارها بر سلامت روانی و فیزیکی کارکنان است. در حالی که بسیاری از تحقیقات بر جنبه‌های مثبت رفتار شهروندی سازمانی تمرکز دارند، مطالعات محدودی به بررسی جنبه‌های تاریک این رفتارها پرداخته‌اند و به بررسی اینکه چه علل یا عواملی باعث بروز این ابعاد تاریک رفتار

<sup>1</sup> Alfian & Anggoro

<sup>2</sup> Worku, M. A., & Debela

<sup>3</sup> Kiakojoouri

شهروندی سازمانی می شود. از جمله این تأثیرات منفی می توان به استرس شغلی، خستگی روحی و جسمی، و کاهش رضایت شغلی و ایجاد تنش بین افراد در سازمان اشاره کرد که در طولانی مدت ممکن است به کاهش کارایی و افزایش نرخ ترک شغل در سازمانها منجر شود (بلینو و همکاران، ۲۰۱۳). توجه به این نکته که چگونه سازمانها می توانند از طریق ایجاد تعادل میان تشویق رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت اثرات منفی آن، به بهبود عملکرد کلی سازمان و ارتقای سلامت کارکنان دست یابند، از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش در تلاش است تا با بررسی جنبه های ناشناخته، تاریک و کمتر مورد توجه قرار گرفته رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه، به ارائه مدلی برای نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی پردازد. این مسئله با در نظر گرفتن جنبه های مختلف و پیچیده رفتار شهروندی سازمانی و تأثیرات آن بر کارکنان و سازمانها، به عنوان یک حوزه پژوهشی جذاب و نیازمند بررسی دقیق تر در مطالعات آینده معرفی می شود. بنابراین، مسئله اساسی این پژوهش این است که "مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه به چه صورت است؟"

### مبانی نظری پژوهش

مبانی نظری پژوهش حاضر با تبیین رفتار شهروندی سازمانی، تعریف و مفهوم نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی، جنبه های تاریک رفتار شهروندی سازمانی و عوامل نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است و در آخر با بیان پیشینه پژوهش به بررسی مطالعات پیشین در این زمینه پرداخته شده است.

### رفتار شهروندی سازمانی

شهروند خوب سازمان شهروندی است که رفتارهای متنوعی مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمان حفظ و توسعه نگرش مثبت و تحمل نارضایتی و مشکلات سازمان را داشته باشد (امیرخانی، ۱۳۹۶). رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی است که فراتر از وظایف رسمی کارکنان بوده و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می کند (ویدیاستوتی و واهیونینگسیه، ۲۰۲۴). این رفتارها شامل نوع دوستی، فضیلت مدنی و ادب است که به بهبود عملکرد کارکنان منجر می شود (ریضائی و همکاران، ۲۰۲۳،

<sup>1</sup> Widyastuti & Wahyuningsih

<sup>2</sup> Rizaie et al.

رموس و الیتان؛ ۲۰۲۳؛ پورواتی و ساه؛ ۲۰۲۴). افزایش بهره‌وری سازمانی را می‌توان اینگونه بیان کرد که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناخته شده است (دوانی و سواتانترا؛ ۲۰۲۴ و هاس و همکاران؛ ۲۰۲۳). نقش واسطه‌ای در انگیزش را می‌توان اینگونه بیان کرد که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین انگیزش و عملکرد کارکنان عمل کند، به طوری که انگیزش کارکنان از طریق رفتار شهروندی سازمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود (فیرمانسیاه و همکاران؛ ۲۰۲۲). تأثیر استراتژی سازمانی را می‌توان اینگونه بیان کرد که آگاهی از استراتژی سازمانی می‌تواند رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تقویت کند. این امر نشان می‌دهد که استراتژی‌های سازمانی می‌توانند به تبدیل رفتارهای شهروندی به عملکرد موفق سازمانی کمک کنند (الالی؛ ۲۰۲۲).

رفتار شهروندی سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر مثبت دارد. این رفتارها نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به عنوان ابزاری استراتژیک برای ارتقاء عملکرد کلی سازمان مورد استفاده قرار گیرند. افزایش آگاهی از استراتژی‌های سازمانی و حمایت سازمانی می‌تواند این تأثیرات را تقویت کند (ویدیاستوتی و واهیونینگسیه، ۲۰۲۴ و آمران؛ ۲۰۲۲).

زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان توسعه و ترویج می‌یابد به نظر می‌رسد آن سازمان مکان جذاب تری برای کار باشد و سازمانها را در زمینه استخدام، آموزش و حفظ بهترین افراد و همچنین کاهش نرخ ترک شغل و بهبود عملکرد شغلی کارکنان توانمند می‌سازد (استیری و همکاران، ۱۳۹۹). رفتار شهروندی سازمانی به یک حوزه مهم تمرکز برای محققان علاقمند به کشف پدیده‌هایی که به اثر بخشی سازمان‌ها کمک می‌کنند، تبدیل شده است (کیم و همکاران؛ ۲۰۲۰).

<sup>1</sup> Ramos & Ellitan

<sup>2</sup> Purwati & Sah

<sup>3</sup> Dewani & Swatantra

<sup>4</sup> Haass et al.

<sup>5</sup> Firmansyah et al.

<sup>6</sup> Alali et al.

<sup>7</sup> Amran

<sup>8</sup> Kim et al.

## تعریف و مفهوم نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی

اگرچه رفتار شهروندی سازمانی به طور گسترده‌ای به عنوان یک رفتار مثبت در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که این رفتارها می‌توانند جنبه‌های تاریک و نامطلوبی نیز داشته باشند. این جنبه‌ها، که به عنوان نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند، شامل عواملی مانند خستگی و استرس شغلی، ایجاد انتظارات نادرست، و تعارض نقش هستند که می‌توانند تأثیرات منفی بر عملکرد و سلامت کارکنان داشته باشند (بولینو و همکاران، ۲۰۱۳).

همیشه باید به یاد داشت که انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نباید سبب شود کارمندان، انجام وظایف شغلی موظف خود را فراموش کنند. همچنین انجام مولفه‌های رفتار شهروندی نباید روشی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان مثال برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر بگذارند. در این حالت کارکنان سازمان از سرباز خوب بودن به هنرپیشه خوب تبدیل می‌شوند (صفری فرد، ۱۴۰۲).

## جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی

نمونه‌ای از جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای غیراخلاقی و شکستن قوانین به نفع سازمان است که می‌تواند از طریق انگیزه‌های خارجی برای رفتار شهروندی سازمانی تقویت شود (ایرشاد و بشیر، ۲۰۲۰). همچنین، رهبری مستبدانه و سیاست‌های سازمانی می‌توانند تأثیرات منفی بر عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشند (نصیر و همکاران، ۲۰۱۶). در این زمینه، عدالت سازمانی و اعتماد به عنوان عوامل مهمی در تأثیرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده‌اند (یو، ۲۰۲۱).

برای موفقیت در پیشگیری از نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی، لازم است که سازمان‌ها به ایجاد محیطی پردازند که در آن عدالت، اعتماد و روابط مثبت بین مدیران و کارکنان تقویت شود. این امر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و کاهش رفتارهای منفی کمک کند (هه و همکاران، ۲۰۱۷ و لین و همکاران، ۲۰۱۰).

<sup>1</sup> Bolino et al.

<sup>2</sup> Irshad & Bashir

<sup>3</sup> Naseer et al.

<sup>4</sup> Yu

<sup>5</sup> He et al.

<sup>6</sup> Lin et al.

## عوامل نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی

برخی عوامل سازمانی می‌توانند جنبه‌های منفی یا "نیمه تاریک" این رفتار را تقویت کنند (هاسکاسپ و همکاران؛ ۲۰۲۲). از سوی دیگر موفقیت سازمان‌ها در گرو شایستگی مدیران است (خزائی پول و همکاران؛ ۲۰۲۳)، رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در مدیریت و کنترل جنبه‌های منفی رفتار شهروندی سازمانی دارند (جیائو و همکاران؛ ۲۰۱۱). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی با اجرای سیاست‌ها و روش‌های مؤثر می‌تواند به تشویق رفتارهای مثبت و کاهش مشکلات ناشی از رفتار شهروندی سازمانی کمک کند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

اختلال در عملکرد نقش شغلی به موقعیت‌هایی اشاره دارد که توانایی فرد برای انجام مؤثر کارش دچار اختلال می‌شود. منابع نشان می‌دهند که چنین اختلالاتی می‌توانند از عوامل مختلفی از جمله عدم شفافیت در نقش‌ها، حجم کاری بیش از حد یا رفتارهای منفی در محیط کار ناشی شوند (مقتدایی، ۱۳۹۶).

آسیب داخلی نقش، نشان دهنده آسیب یا تأثیر منفی پنهان بر احساس خود یا رفاه فرد در نتیجه شغلش است (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۹۷). ابهام و تعارض در نقش‌ها زمانی به وجود می‌آید که نقش‌های شغلی به درستی تعریف نشده باشند یا زمانی که کارکنان با خواسته‌ها یا انتظارات متضاد روبرو می‌شوند (فرهادی و همکاران، ۱۴۰۲).

رفتارهای کاری منفی شامل طیف گسترده‌ای از اقداماتی است که برای سازمان یا اعضای آن مضر است (مقتدایی، ۱۳۹۶). عدم آشنایی با قوانین تخصصی بیمه به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان فاقد دانش لازم در مورد مقررات و قوانین خاص حاکم بر بخش بیمه هستند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۹). عدم آموزش اختصاصی برای کارکنان جدید، که پرسنل تازه استخدام شده، آموزش مناسبی را که برای انجام وظایف خود به طور مؤثر لازم است، دریافت نمی‌کنند. این می‌تواند منجر به افزایش خطاها، کاهش بهره‌وری و ناامیدی در بین کارکنان جدید شود. برنامه‌های آموزشی مؤثر برای تجهیز کارکنان جدید به مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام وظایف خود به صورت کارآمد و مطمئن بسیار مهم است (رستگار و همکاران، ۱۴۰۲؛ زارعی جامخانه و همکاران، ۱۴۰۲).

<sup>1</sup> Haskasap et al.

<sup>2</sup> Khazaei Poul

<sup>3</sup> Jiao et al.

عوامل اجتماعی در سازمان‌ها شامل مسائل متعددی است که عملکرد و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل عبارتند از: احساسات و ادراکات منفی کارکنان ناشی از مدیریت ضعیف (حسنه<sup>۱</sup>؛ ۲۰۲۲؛ سوگیارتی<sup>۲</sup>؛ ۲۰۲۴)، عوامل اجتماعی و احساسات نقش کلیدی در شکل‌گیری نیت شناخت در سازمان دارد (برنجی و همکاران<sup>۳</sup>؛ ۲۰۲۴)، تعارضات و خشم میان کارکنان به دلیل ارتباطات ضعیف (ایمران و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۲۳)، رفتار شهروندی اجباری که منجر به فرسودگی می‌شود (جو و شین<sup>۵</sup>؛ ۲۰۲۵)، تشکیل گروه‌های غیررسمی مخرب (تائو و همکاران<sup>۶</sup>؛ ۲۰۲۴)، سیاست‌های ناسالم سازمانی مانند تبعیض (گویا-توکچتو و همکاران<sup>۷</sup>؛ ۲۰۲۴)، شبکه‌های حمایتی غیررسمی مخرب (لیو و همکاران<sup>۸</sup>؛ ۲۰۲۴)، تنبلی اجتماعی در کارهای گروهی (دهیم و غالب<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، پنهان کردن استعدادها در گروه (ملکا و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۳)، اعتماد بین فردی پایین (کریشنا و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، حمایت اجتماعی ضعیف (بجاج<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۳)، فرهنگ ضعیف اعتماد و همکاری (ساگه و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۳)، هنجارهای منفی (میشرا و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، فرهنگ سازمانی ضعیف (مونیزو و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۳)، تضاد ارزش‌های فردی و سازمانی (چن و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۳)، تعارض بین واحدهای فروش و رسیدگی به شکایات (فرو-سوتو و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، فرهنگ سکوت سازمانی (تیچتیچ و امیرا<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، مسائل خدمات مشتری مانند عدالت ناکافی (آگوئیلار-رجاس و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، تبعیض در خدمات (وو و کیم<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۴)، و فرهنگ ضعیف پاسخگویی. برای رفع این چالش‌ها، ترویج رفتارهای اخلاقی، تقویت اعتماد، و تضمین عدالت ضروری است (وستور، ۲۰۲۴).

<sup>1</sup> Hasanah

<sup>2</sup> Sugianti

<sup>3</sup> Berenji et al.

<sup>4</sup> Imran et al.

<sup>5</sup> Jo & Shin

<sup>6</sup> Tao et al.

<sup>7</sup> Goya-Tocchetto et al.

<sup>8</sup> Liu et al.

<sup>9</sup> Dahiam & Ghaleb

عوامل فردی و فناوری دیجیتال بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیرات مثبت و منفی دارند. ویژگی‌های شخصیتی تاریک مانند ماکیاولیسم، استرس، فقدان خودکنترلی، بدبینی، نگرش‌های منفی و خودکارآمدی پایین رفتارهای شهروندی را تضعیف می‌کنند (پریور و همکاران، ۲۰۲۴؛ سیاه و صفریدا، ۲۰۲۴). فناوری دیجیتال نیازمند سیستم‌های قوی برای شناسایی مشکلات، حفاظت از اطلاعات، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و ترویج عدالت است (ترنری و همکاران، ۲۰۲۱).

### پیشینه پژوهش

پیش از این پژوهش‌ها و مقالات متعددی در این زمینه انجام شده است، پیشینه داخلی پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها نشان‌دهنده تنوع موضوعی و روش‌شناختی است. جعفری و همکاران (۱۴۰۳) رفتارهای انحرافی در صنعت بانکداری ایران را با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بررسی کرده و بر نقش مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از این رفتارها تأکید نمودند. دهقانی‌زاده و سلیمانی نامقی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای پیمایشی در ارتش ایران، ابهام و تعارض نقش را به‌عنوان عوامل بازدارنده OCB و سرمایه اجتماعی و مبادله رهبر-عضو را تسهیل‌کننده شناسایی کردند. موسوی‌راد و ازرانی ممقانی (۱۴۰۲) رابطه معکوس فرهنگ و شفافیت سازمانی و رابطه مثبت استرس شغلی با رفتارهای غیرشهروندی را در اداره ورزش تهران نشان دادند. زارعی جامخانه و همکاران (۱۴۰۲) تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی بر OCB و رفتارهای ضدشهروندی را در آموزش و پرورش مازندران بررسی کرده و بر هدایت این تاکتیک‌ها تأکید داشتند. فرهادی و فریدپور (۱۴۰۲) رفتارهای ضدشهروندی در سازمان‌های نظامی را به دو بعد سازمانی و فردی تقسیم‌بندی کردند. شطرنجی (۱۴۰۲) تأثیر مثبت OCB بر عملکرد شغلی کارکنان شهرداری‌های گیلان را تأیید نمود. ماهرانی برزانی و همکاران (۱۴۰۲) اثر منفی ویژگی‌های تاریک شخصیت بر OCB را از طریق بی‌نزاکتی و اخلاق کار اسلامی نشان دادند. میرمحمدتبار (۱۴۰۲) در فراتحلیلی، رضایت شغلی، تعهد و عدالت سازمانی را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر OCB شناسایی کرد. ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰) مفهوم OCB را برای کاهش جنبه‌های تاریک OCB پیشنهاد دادند. رنگریز و همکاران (۱۴۰۰) رفتارهای انحرافی مثبت مانند خلاقیت و نقد منصفانه را در صنعت بیمه

<sup>1</sup> Pryor et al.

<sup>2</sup> Syah & Safrida

<sup>3</sup> Trenerry et al.

ایران بررسی کردند. عزیزی شفیق و لشکری (۱۴۰۰) بر تأثیر OCB بر عملکرد و موفقیت سازمانی تأکید کرده و آموزش و فرهنگ‌سازی را توصیه نمودند.

پیشینه خارجی پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) نشان‌دهنده بررسی‌های گسترده و چندوجهی این مفهوم است. بولینو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) تکامل OCB را در پنج مرحله از مفهوم‌سازی اولیه تا بررسی جنبه‌های تاریک و تعادل مثبت و منفی آن تحلیل کردند. الفیان و آنکارو (۲۰۲۴) تأثیر مثبت رهبری و نقش میانجی OCB بر عملکرد را در دولت منطقه‌ای بوالمو نشان دادند، اما شایستگی اثر غیرمعناداری داشت. چی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) با استفاده از نظریه حفاظت از منابع، اثرات دوگانه مثبت (خودارزشی) و منفی (انحرافات) رفتارهای شهروندی اجباری را بررسی کردند. ورکو و دبلا (۲۰۲۴) در مرور سیستماتیک، مفهوم‌سازی OCB و پیش‌زمینه‌های آن (ویژگی‌های فردی، وظیفه، رهبری، گروهی) را تحلیل و نیاز به ساختارهای پیشرفته‌تر را مطرح کردند. چتین (۲۰۲۲) در کتاب خود جنبه‌های تاریک OCB را برجسته کرد که می‌تواند به کارکنان و سازمان‌ها آسیب برسانند. اوچاک و اربی (۲۰۲۲) رابطه منفی غیرمنتظره بین OCB و تبعید اجتماعی را در ترکیه نشان دادند و تأثیر فرهنگ جمع‌گرا را کمرنگ یافتند. المداده و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) تأثیر منفی سیاست‌های سازمانی بر OCB را از طریق درک کارکنان در بانکداری اردن نشان دادند.

با وجود تحقیقات گسترده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و جنبه‌های تاریک آن در ایران و جهان، شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در طراحی مدل نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب وجود دارد. مطالعات داخلی مانند جعفری و همکاران (۱۴۰۳) و رنگریز و همکاران (۱۴۰۰) به رفتارهای انحرافی و انحرافات مثبت در صنعت بیمه پرداخته‌اند، اما تمرکز آن‌ها بر شناسایی مؤلفه‌ها یا رفتارهای خاص بوده و مدل جامعی برای نیمه تاریک OCB ارائه نداده‌اند. همچنین، پژوهش‌های خارجی مانند بولینو و همکاران (۲۰۲۴)، چی و همکاران (۲۰۲۴) و چتین (۲۰۲۲) جنبه‌های تاریک OCB را از منظر نظریه حفاظت از منابع و اثرات منفی مانند خستگی و انحرافات بررسی کرده‌اند، اما این مطالعات به‌ندرت به صنعت بیمه و ویژگی‌های فرهنگی-سازمانی ایران پرداخته‌اند. ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰) مفهوم OCB را به‌دستی را معرفی کردند، اما مدل پیشنهادی آن‌ها بر

<sup>1</sup> Bolino et al.

<sup>2</sup> Chi et al.

<sup>3</sup> Al-Madadha et al.

کاهش جنبه‌های منفی تمرکز داشته و فاقد یکپارچگی جامع برای صنعت بیمه است. علاوه بر این، فقدان استفاده از روش فراترکیب در ادغام یافته‌های کیفی و کمی برای توسعه مدلی خاص برای نیمه تاریک OCB در این صنعت، شکاف روش‌شناختی را برجسته می‌کند. بنابراین، پژوهشی که با استفاده از فراترکیب، مدلی جامع برای شناسایی، تحلیل و مدیریت نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران ارائه دهد، ضروری به نظر می‌رسد.

### روش شناسی پژوهش

برای تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) در صنعت بیمه ایران، از یک روش تحقیق ترکیبی مبتنی بر فراترکیب و تحلیل مضمون استفاده خواهد شد. در مرحله اول، با بهره‌گیری از روش فراترکیب، مطالعات کیفی و کمی مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی و جنبه‌های تاریک آن در پایگاه‌های داده علمی داخلی (مانند SID، Magiran، Noormags) و خارجی (مانند ScienceDirect و Scholargoogle) به صورت سیستماتیک شناسایی و بررسی می‌شوند. معیارهای ورود شامل مقالات منتشر شده بین سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۴۰۴ و برای مقالات خارجی بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۵ با تمرکز بر OCB، جنبه‌های تاریک آن، و صنعت بیمه خواهد بود. داده‌های استخراج شده از مقالات (شامل یافته‌ها، کدها، و مضامین) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شده و از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مضامین اصلی و فرعی مرتبط با نیمه تاریک OCB شناسایی می‌شوند. برای اطمینان از اعتبار، ضریب کاپای کوهن (Cohen's Kappa) محاسبه خواهد شد. در مرحله دوم، با استفاده از تحلیل مضمون، داده‌های کیفی جدید از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت بیمه (حداقل ۱۰ نفر با معیارهایی نظیر حداقل ۱۰ سال تجربه کاری، سابقه مدیریتی، و انتشار پژوهش‌های مرتبط) که از طریق نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب می‌شوند، جمع‌آوری خواهد شد. این داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و فرآیند کدگذاری مشابه تحلیل شده و مضامین استخراج شده با یافته‌های فراترکیب ادغام می‌گردند. برای اعتبارسنجی، پایایی بازآزمون و توافق درون‌موضوعی بررسی خواهد شد. در نهایت، مدل مفهومی نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران با تلفیق مضامین فراترکیب و تحلیل مضمون طراحی شد. این روش ترکیبی امکان ارائه مدلی جامع و بومی‌سازی شده را با تأکید بر ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی صنعت بیمه ایران فراهم می‌کند.

## یافته‌های پژوهش

برای ارائه مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه، ابتدا از روش فراترکیب بهره گرفته شد. این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا می پردازد و می کوشد با استفاده از مقالات به تحلیل داده‌هایی متنی و شاخص های اصلی را استخراج کنند که مطالعه تطبیقی با موضوع بررسی شاخص های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه داشته، طبق جدول ۱ مولفه‌های اصلی از طریق تحلیل اهمیت-عملکرد محتوای تحقیق از منابع زیر به صورت کدبندی برداشت شده است:

جدول ۱: توصیف منابع لاتین

موضوع	سال	نویسنده	کد
Organizational Citizenship Behavior (OCB): How Leadership and Competency Inspire Performance	2024	KR	L1
A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions	2024	Worku et al.	L2
Why and when negative workplace gossip inhibits organizational citizenship behavior	2024	Xie et al.	L3
CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW OF EXTANT LITERATURE	2024	Felix & EBOKA	L4
The Impact of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) and Mediation between Negative Affects and Creative Work: The Role of Working Competence and Moderation	2024	MZ & Akmal	L5
Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship with Abusive Supervision and Employees' Innovative Self-Efficacy in Shiraz University of Medical Sciences	2024	Heidari & Kehavarzi	L6
Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems	2024	Wilhelm et al.	L7
Organisational Citizenship Behaviours and job burnout among employees of nonprofit organisations	2024	Seiler & Bortnowska	L8

موضوع	سال	نویسنده	کد
Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB): A Systematic Review	2023	Dewantara & Nugroho	L9
The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review	2023	Fan et al.	L10
The impact of firm-based organizational citizenship behavior on continuance and normative commitment among pharmaceutical executives: An SEM approach	2023	Oamen	L11
Unleashing the Power of Organizational Citizenship Behavior: A Comprehensive Study	2023	Hussain et al.	L12
Dark side of organizational citizenship behaviors. In The Dark Side of Organizational Behavior	2022	Çetin	L13
Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services	2022	Haskasap et al.	L14
A Social Support and Resource Drain Exploration of the Bright and Dark Sides of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors	2022	Muntean et al.	L15
Understanding Why and When Compulsory Citizenship Behaviors Lead to Subsequent Destructive Voice and Citizenship Behaviors: The Retributive Justice and Impression Management Perspectives	2022	Lin & Chi	L16
The effects of organizational justice, trust and supervisor-subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: a social-exchange perspective	2021	Yu	L17
Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia	2021	Djordjevic et al.	L18
Factors Affecting the Organisational Citizenship Behaviour of English Language Teachers	2021	Isik	L19

موضوع	سال	نویسنده	کد
Organisational culture and organisational citizenship behaviour: the dark side of organisational politics	2021	Al-Madadha et al.	L20
Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior	2021	Clercq	L21
Research on the Influence of Paradoxical Leadership on Compulsory Organizational Citizenship Behavior	2021	Meng et al.	L22
The Dark Side of Organizational Identification: A Multi-Study Investigation of Negative Outcomes	2020	Irshad & Bashir	L23
A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India	2019	Habeeb	L24
The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate	2019	Webster & Smith	L25
How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor–Subordinate Guanxi Views	2017	He et al.	L26
An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior	2017	Arda et al.	L27
Exploring vertical and horizontal dimensions of individualism and collectivism as predictors of organizational citizenship behavior	2016	Curry	L28
Two sides of the same coin: Harmful or helpful? a critical review of the consequences of organizational citizenship behavior	2016	Rauf et al.	L29
Organisational citizenship behaviours: Definitions and dimensions	2016	Campbell Pickford & Joy	L30
Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors	2016	Naseer et al.	L31
Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective	2016	Lam et al.	L32

کد	نویسنده	سال	موضوع
			of organizational citizenship behaviors
L33	Salehzadeh et al.	2015	Is organizational citizenship behavior an attractive behavior for managers? A Kano model approach
L34	Acaraya & Akturanb	2015	The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence
L35	Şeşen et al.	2014	Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing and organizational commitment

کد منابع فارسی در جدول ۲ نمایش داده شده است.

### جدول ۲: توصیف منابع فارسی

کد	نویسنده	سال	موضوع
P1	رستگار و همکاران	۱۴۰۲	تاثیر جنبه تاریک رفتار شهروندی سازمانی بر اهمال کاری با میانجی گری گرانباری نقش و طردشدگی در محل کار و تعدیل گری جنسیت (مورد مطالعه: یکی از بیمارستان‌های آموزشی سمنان)
P2	فرهادی و فریدپور	۱۴۰۲	شناسایی رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های نظامی)
P3	زارعی جامخانه و همکاران	۱۴۰۲	شناسایی تاکتیک های مدیریت تصویرسازی و تاثیر آن بر رفتار شهروندی و ضد شهروندی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل
P4	صفری فرد	۱۴۰۲	رفتار شهروندی سازمانی
P5	قربانی و همکاران	۱۴۰۲	طراحی الگوی آسیب شناسی حکمرانی رفاه عمومی در ایران
P6	یارمحمدی منفرد و همکاران	۱۴۰۱	بررسی تاثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری غیرمولد
P7	ملکشاهی و همکاران	۱۴۰۰	گریز از جنبه های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی
P8	رضاعلی و همکاران	۱۴۰۰	شیوه کاری کارا بر عملکرد سازمانی، با میانجی گری رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران

کد	نویسنده	سال	موضوع
P9	آزره و همکاران	۱۴۰۰	تاثیر ویژگی تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی حسابرسان: آزمونی از نظریه خودتعیین کنندگی
P10	اکبری و همکاران	۱۳۹۹	تاثیر رهبری مسئولیت پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان)
P11	استیری و همکاران	۱۳۹۹	بررسی نقش متغیرهای تاثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی ارائه کننده خدمات شهری
P12	هوشمند و همکاران	۱۳۹۹	بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان اداره کل بیمه سلامت استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۹
P13	ملکشاهی و همکاران	۱۳۹۸	توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه های تاریک آن
P14	فروزنده جوقانی و توکلی	۱۳۹۷	بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمومنین
P15	همتی و همکاران	۱۳۹۷	بررسی فراوانی و میزان اهمیت رفتارهای نامطلوب کارکنان در سازمان های دولتی
P16	عالم تبریز و همکاران	۱۳۹۷	ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی
P17	اشگرف و امیری	۱۳۹۷	شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسین
P18	مقتدایی	۱۳۹۶	مطالعه رابطه بین اخلاق حرفه ای و رفتار ضد شهروندی: مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان
P19	امیرخانی و قلعه آقابابایی	۱۳۹۶	بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی
P20	رضائی منش و قربانی پاچی	۱۳۹۶	تاثیر عوامل استرس زا شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده
P21	مصباحی جهرمی و همکاران	۱۳۹۴	تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی نقش تعدیلگری هوش هیجانی کارکنان

کد	نویسنده	سال	موضوع
P22	هویدا و همکاران	۱۳۹۳	رابطه سیرت نیکو و کیفیت زندگی با رفتار شهروندی سازمانی
P23	عباس زاده و همکاران	۱۳۹۳	رفتار سازمانی مثبت گرا و تاثیر آن بر رابطه رفتار شهروندی و کیفیت زندگی کاری
P24	یزدانی و همکاران	۱۳۹۰	بررسی رابطه مشتری گرایی و رفتار شهروندی سازمانی
P25	قلی پور و همکاران	۱۳۸۹	بررسی تاثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی سازمانی در سازمان های دولتی
P26	طبرسا و رامین مهر	۱۳۸۹	ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی
P27	قلی پور و همکاران	۱۳۸۶	عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها

بررسی مهمترین شاخص های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه جهت استفاده به عنوان منبع این شاخص ها از طریق تحلیل محتوای اسناد و مدارک شامل (اسناد بالادستی، مقالات و پایان نامه ها)؛ به دست می آید. در واقع بررسی و شناسایی مولفه های اصلی شاخص های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه از طریق تحلیل محتوای دستورالعمل های موجود، مقالات، دستورالعمل ها، کتب مرتبط و...؛ مورد مطالعه قرار می گیرد.

بررسی و شناسایی مولفه های اصلی مشترک مولفه های اصلی شاخص های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه از طریق یافته های تحلیل کیفی زیر کد منابع به صورت جدول ۳ به دست آمده است:

جدول ۳: شناسایی مؤلفه های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه  
مستخرج از مرور سیستماتیک

کد منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
L7, L10, L14, L24, L26, L33, L29, P4, P12	عملکرد پایین		
L10, L24, L26, P1, P4	انجام کار با تأخیر و عدم انجام کار	کاهش	
L22, P4, P27, P12	عدم تطابق فرایندهای اداری با استانداردهای بیمه ای به دلیل پیچیدگی پرونده های بیمه	سرعت فرایندها	
L5, P4	تأخیر در پرداخت خسارات		
L10, L24, P1	رفتارهای ناکارآمد		
L14, L26, L33, P12, P27	تحریف نظام های ارزیابی عملکرد		
L7, L23, L29, P27, P12	افزایش جابه جایی و ترک کار	بروز رفتارهای	
L7, L8, L18, P19, L23, P12, P20	تعارضات سازمانی حل نشده بین واحدها، میان کارکنان و مدیران	مخرب سازمانی	
L23	بروز رفتارهای غیر اخلاقی		سازمانی
L10, L20, L23, L24, P4, P12, P27	شکستن قوانین		
L34	پیشرفت سازمانی کند	نتیجه منفی بر	
L16, L21, L34	تعهد سازمانی پایین	مقولات	
L2, L8, L16, L17, L18, L26, L29, P12, P18, P20	کاهش عدالت سازمانی	سازمانی	
L8, L18	عدم شفافیت در سلسله مراتب تصمیم گیری		
L8, L18	رسمیت و پیچیدگی سازمان		
L26, P17	انسجام سازمانی پایین	ساختار	
P2, P11	جو سازمانی نامناسب	سازمانی	
L16, L17, L26, P12	عدالت توزیعی و رویه ای نامناسب در سازمان		
L6, L9, L33, P12	شرایط کاری نامناسب		

کد منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
L2, L8, L18, L26, P18	عدم رضایت کارکنان از روابط با همکاران		
L7, L19, L34, P12, P19, P20, P22	تمرکز بالا		
L6, L9, L22, L23, L31	ضعف در سبک‌های رهبری		
L22, L31	رهبری استبدادی		عدم بکار
L6, L18, L22, L31, P20, P22	عدم حمایت از کارکنان		گیری رهبری
L22, L31	تصمیم‌گیری غیر شفاف		تحول آفرین
L18, L19, L7, L22, L16	عدم تناسب بین تلاش و پاداش		
L7, L16, L20	سیاست‌های تبعیض‌آمیز		نظام‌های
L16, L18, L22, P20	عدم رضایت کارکنان از حقوق و مزایا		پاداش
L16, L22	عدم رضایت کارکنان از فرصت‌های پیشرفت		ناکارآمد
L25, P5, P6, P14	نقص در سامانه‌های پرداخت آنلاین		عدم تطابق
L25, P2, P4, P14	مقاومت کارکنان در پذیرش فناوری‌های جدید		سیستم‌های فناوری
L25, P2, P4, P7, P13, P17	نشت اطلاعات مشتریان		
L25, P2, P4, P14, P17, P25	عدم به روزرسانی سیستم‌های امنیتی		امنیت داده‌ها
P1, P4, P6, P18, P20	آسیب درونی نقشی		
L10, L19, L24, L29, P4, P12, P18, P23	ابهام و تعارض در نقش و نقش‌های شغلی نامشخص و وظایف متناقض		اختلال در
L10, L24, P12, P18	رفتارهای کاری منفی		ایفای نقش
L10, L20, L24, P11	عدم آشنایی با قوانین تخصصی بیمه		شغلی
L10, L24, L30, P5, P18, P20, P21	فقدان آموزش‌های اختصاصی برای کارکنان جدید		

کد منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
L7, L10, L24, L29, P1, P12, P18	فشار کاری بیش از حد و بهره‌کشی شغلی		
L10, L24, P18	نبود فرصت‌های رشد و یادگیری		
L10, L24, L31, P7	تأثیرات مضر و آسیب‌زننده نقش	اختلال در بازده نقش	
L10, L24, L30	از بین رفتن استانداردهای کاری		
L7, L8, L23, L20, L29, L34, P3, P12, P18, P20, P25, P27	تنش‌های بین فردی، تعارض و خشم بین کارکنان		
L4, L10, L20, L24, L27, L29, P14, P25	بروز رفتارهای شهروندی اجباری		
L20, L27, L29, L35, P10, P16	شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی		
L7, L29, L20, L32, P25	سیاست‌های سازمانی ناسالم مانند لابی‌گری، جناح‌بندی	بروز احساس و ادراک منفی	
L3, L10, L24, L34, L29, L20, P14, P25	شبکه‌های حمایتی غیررسمی مخرب		
L27, L35, P14, P25	تنبلی اجتماعی		
L20, L35, P14, P25	پنهان شدن فرد و توانمندی وی پشت گروه خود	محیطی - اجتماعی	
L8, L17, L18, L20, L26, L29, P14, P25	اعتماد بین فردی پایین		
L17, L20, L34, P14, P25	حمایت اجتماعی پایین		
L3, L13, L10, L17, L20, L24, L26, L34, P14, P25	ضعف در فرهنگ اعتماد و همکاری		
L7, L15, L34, L35, P5, P6, P9, P14, P25	هنجارهای منفی		
L4, L10, L15, L24, L26, P14, P25, P5, P9, P6	فرهنگ سازمانی ضعیف		
L15, L17, L26, L27, L34, P5, P6, P9, P14, P25	ارزش و باورهای فردی متعارض با ارزش‌های سازمانی	فرهنگ	
L34, L25, L12, L35, L15, P9	تعارض بین واحدهای فروش و پرداخت خسارت		

کد منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
L8, L15, L18, L27, L35, P4, P6, P9, P19	تقویت فرهنگ سکوت سازمانی		
L4, L10, L15, L24, L27, P19, P25	تضاد ارزش های فردی و سازمانی		
L11, L13, L27, L29, P14, P10	عدالت توزیعی و رویه ای نامناسب در سازمان	مشتری مداری و تعاملات	
L7, L27, L29, P14, P10	تبعیض در ارائه خدمات به مشتریان خاص	نامناسب با مشتریان	
L7, L27, L29, P10, P14	ضعف در فرهنگ پاسخگویی		
L2, L8, L18, L20, L27, P6, P10, P14, P25	احساس نابرابری و بی انصافی فردی		
L7, L10, L24, L26, L29, P1, P6, P20, P25	تراکم و حجم کاری بالا		
L6, L10, L23, L24, L32, L35, L28, L29, P1, P6, P19, P12, P20, P25	استرس شغلی	تأثیرات ادراکی و روانی بر فرد	
L1, L6, L8, L18, L29, L32, P3, P7, P11, P12, P18, P20	فرسودگی شغلی		
L32, P8, P9, P15, P20	فشار روانی ناشی از تعامل با مشتریان ناراضی		
L32, P8, P9, P15, P20	ترس از مسئولیت پذیری در تصمیمات مالی		فردی
L7, L23, L29, P8, P9, P12, P15, P20	تعارض کار- خانواده (مزاحمت شرایط کاری برای خانواده)	تأثیرات بر سلامت و رفاه فردی	
L10, L24, P9, P15, P18, P20	تضاد با زمان استراحت در شغل		
L29, P9, P11, P18, P24, P25, P26	جا به جایی اولویت های فرد		
L12, L23, P9, P11, P16, P18	خودشیفتگی		
L7, L35, P9, P11, P12, P16, P18	خود ارزیابی منفی	شخصیت منفی کارکنان	
L10, L23, L24, L35, P9, P12, P18, P20, P27	ماکیاولیسم		
L23, P3, P19	روان پریشی		

کد منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
L2, L8, L18, L29, P3, P12, P18, P19, P20	عدم رضایت شغلی		
L7, L30, P6, P25	بی تفاوتی سازمانی		
L7, L27, L29, L33, L35, P1, P3, P10, P12, P17, P27	انگیزه های بیرونی نامناسب		
L7, L27, L31, L33, P1, P10, P14, P17, P27	انگیزه های درونی نامناسب	انگیزش منفی	
L23, L27, L31, L33, P3, P14, P17	انگیزه های منفی و رفتارهای سودجویانه		

با توجه به داده های مستخرج شده از متون مقالات بررسی شده و رسیدن به اشباع که در جداول قبلی به نمایش درآمد، مقوله ها و طبقات و در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری MAXQDA انجام گرفته است. بر اساس کدهای استخراج شده از بخش مرور سیستماتیک پرسشنامه نیمه ساختاریافته تدوین شد که از نظراتی که خبرگان در جواب سؤالات باز پرسشنامه دادند، در زمینه استخراج شاخص ها بهره گرفته شد.

از نظر خبرگان شاخص هایی که در جدول ۴ نمایش داده شده، مؤلفه های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه را نمایش می دهند. این مؤلفه ها با استفاده از تحلیل مضمون پرسشنامه نیمه ساختاریافته بدست آمد.

جدول ۴: شناسایی مؤلفه های نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه مستخرج از تحلیل مضمون پرسشنامه نیمه ساختاریافته

کد مصاحبه شونده	شاخص	مؤلفه	بعد
۱	بروز رفتارهای نمایشی		
۱	انجام رفتارهای اجباری		
۲ و ۱	بروز رقابت های ناسالم		
۱	شخصیت خود شیفته	بروز رفتارهای	
۱	شخصیت ماکیاولی	مخرب سازمانی	
۱۰ و ۱	نیت های منفی پنهان چون ضربه زدن به دیگران		
۱۰ و ۱	حسادت سازمانی و تخریب افراد متعهد		
۱	سوگیری های سیاسی در تصمیم گیری	نتیجه منفی بر مقولات سازمانی	
۱	رهبری استبدادی		
۱	رهبری وظیفه گرا		
۵ و ۶ و ۷ و ۸	نقش سبک های رهبری در تشدید یا تعدیل نمایش گرایی کارکنان و گسترش رفتارهای شهروندی کاذب	رهبری ناکارآمد	
۶	اثر سیستم های ارزیابی عملکرد بر افزایش نمایش گرایی و رفتارهای تاکتیکی	نظام های پاداش ناکارآمد	
۶	تمرکز بیش از حد بر نتیجه گرایی و کاهش توجه به کیفیت واقعی خدمات		
۱ و ۹	ابهام و تعارض نقش ها	اختلال در ایفای نقش شغلی	
۱	عدم درک شفاف از چگونگی دریافت پاداش		

کد مصاحبه شونده	شاخص	مؤلفه	بعد
۱ و ۱۰	عدم استفاده از مرخصی و تعارض کار و خانواده		
۱ و ۱۰	فرسودگی شغلی و پیامدهای منفی روانی		
۵	رقابت‌های ناسالم و فرهنگ نمایش دستاوردها به جای نتایج واقعی		
۵	مکانیزم‌های نفوذ غیرمستقیم در مدیریت از طریق نمایش تعهد کاذب	تعاملات حرفه‌ای و	
۵	پدیده "فرسودگی نمایشی" ناشی از بازی نقش‌های غیرواقعی	ارتباطات سازمانی	
۱ و ۲ و ۴ و ۵	روابط کاری مبتنی بر تظاهر به همکاری و تعهد بدون قصد واقعی		
۱	اعتماد بین فردی پایین	بروز احساس و	
۱	تعامل پایین بین مدیران و کارکنان	ادراک منفی	
۱	تشکیل و عضویت در گروه‌های غیررسمی		
۱	سیاست‌زدگی در سازمان		
۵	سازمان‌هایی با فرهنگ نتیجه‌گرای افراطی و افزایش تمایل به رفتارهای نمایشی	فرهنگ	محیطی - اجتماعی
۵	تأثیر سیاست‌های منابع انسانی بر تشویق رفتارهای ظاهری به جای عملکرد واقعی		

کد مصاحبه شونده	شاخص	مؤلفه	بعد
۶ و ۷	نقش فرهنگ سازمانی در تقویت یا تعدیل رفتارهای فرصت طلبانه و رفتارهای شهروندی کاذب		
۵	وجود تناقض در ارزش‌های سازمانی و واقعیت‌های عملیاتی		
۵	تشدید رفتارهای نمایشی به واسطه فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد ظاهری		
۶	نقش فرهنگ صنعت بیمه در تقویت رقابت‌های غیر سالم میان کارکنان		
۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۸	تأثیر شبکه‌های ارتباطی غیررسمی بر بازتولید الگوهای نادرست تعاملات سازمانی		
۱ و ۱۰	بهره‌برداری از ارزش‌های سازمانی برای اهداف فردی		
۶ و ۷	وجود انتظارات مشتریان از کارکنان بیمه بر رفتارهای شهروندی نمایشی	مشتری مداری و تعاملات نامناسب با مشتریان	
۵ و	فشارهای اجتماعی و مقایسه اجتماعی میان کارکنان در نمایش فداکاری سازمانی		
۵ و	انتظارات غیرواقعی از کارکنان در محیط‌های کاری رقابتی	انتظارات محیطی	
۵ و	اثر رسانه‌های اجتماعی و فرهنگ تبلیغ شخصی بر		

کد مصاحبه شونده	شاخص	مؤلفه	بعد
	رفتارهای نمایشی در سازمان		
۹ و ۸ و ۷	وجود تعارضات میان ارزش‌های فردی و سازمانی بر رفتار کارکنان		
۱۰ و ۱	رفتار شهروندی ناشی از اجبار یا فشار اجتماعی		
۵ و ۴ و ۳ و ۱	خودشیفتگی سازمانی		
۱۰ و ۵	خودنمایی در سازمان و تلاش برای ایجاد تصویر مطلوب اما گمراه کننده		
۵ و ۴ و ۳ و ۱	ماکیاولیسم		
۱۰ و ۵	دوگانگی هویت فردی و شغلی در محیط کار و ناسازگاری بین شخصیت واقعی و نقاب سازمانی	شخصیت منفی کارکنان	
۱۰ و ۵	اضطراب منزلتی و تلاش برای جلب توجه مدیران از طریق رفتارهای نمایشی		
۱۰ و ۵	تمایل به بیش‌نمایی عملکرد و فداکاری اغراق شده برای سازمان		
۱۰ و ۹ و ۶	خودفریبی شناختی و ایجاد توجیهات ذهنی برای رفتارهای نمایشی		
۹ و ۷ و ۶	خودفریبی شناختی در توجیه رفتارهای شهروندی فرصت طلبانه	انگیزش منفی	
۱ و ۲ و ۴ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	اثر انگیزه‌های درونی و بیرونی بر رفتارهای نمایشی و فریبکارانه		

کد مصاحبه شونده	شاخص	مؤلفه	بعد
۲ و ۴ و ۶ و ۸ و ۱۰	تضادها و تعارض های ارزشی و نقش آنها در ایجاد دوگانگی رفتار سازمانی		
۳ و ۴ و ۶ و ۸ و ۱۰	اثر فشارهای شناختی بر تصمیم گیری اخلاقی کارکنان بیمه		
۱ و ۱۰	ناامیدی و دلسردی سازمانی و کاهش انگیزه و تعهد کارمند به دلیل عدم تقدیر از رفتارهای شهروندی افراطی		

از ادغام مؤلفه های مستخرج از مرور سیستماتیک و تحلیل مضمون به مؤلفه های نهایی نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی درست یافته شد که در جدول ۵ نمایش داده شد. بنابراین در هنگام ادغام ابعاد و شاخص هایی از اساس اضافه شدند و تعدادی ادغام شده یا به صورت نوشتاری دیگری نوشته شدند. در این جدول مؤلفه هایی که از تحلیل مضمون اضافه شدند با رنگ سبز و مؤلفه هایی که ادغام شدند یا تغییر یافتند با رنگ قرمز و نیز مؤلفه هایی که در در بخش یکسان بودند با رنگ آبی نمایش داده شدند نمودند.

جدول ۵: مؤلفه‌های نهایی نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی

شاخص	مؤلفه	بعد
عملکرد پایین		
انجام کار با تأخیر و عدم انجام کار	کاهش	
عدم تطابق فرایندهای اداری با استانداردهای بیمه ای	سرعت	
به دلیل پیچیدگی پرونده های بیمه	فرایندها	
تأخیر در پرداخت خسارات		
رفتارهای ناکارآمد و نمایشی		
تحریف نظام های ارزیابی عملکرد		
افزایش جابه جایی و ترک کار		
تعارضات سازمانی حل نشده بین واحدها، میان کارکنان و مدیران		
بروز رفتارهای غیر اخلاقی	بروز	
شکستن قوانین	رفتارهای	
انجام رفتارهای اجباری	مخرب	
بروز رقابت های ناسالم	سازمانی	سازمانی
شخصیت خود شیفته		
شخصیت ماکیاوولی		
نیت های منفی پنهان چون ضربه زدن به دیگران		
حسادت سازمانی و تخریب افراد متعهد		
پیشرفت سازمانی کند	نتیجه	
تعهد سازمانی پایین	منفی بر	
کاهش عدالت سازمانی	مقولات	
سوگیری های سیاسی در تصمیم گیری	سازمانی	
عدم شفافیت در سلسله مراتب تصمیم گیری	ساختار	
رسمیت و پیچیدگی سازمان	سازمانی	
انسجام سازمانی پایین		

بعد	مؤلفه	شاخص
		جو سازمانی نامناسب
		عدالت توزیعی و رویه ای نامناسب در سازمان
		شرایط کاری نامناسب
		عدم رضایت کارکنان از روابط با همکاران
		تمرکز بالا
		ضعف در سبک‌های رهبری
		رهبری استبدادی
		عدم حمایت از کارکنان
رهبری		تصمیم‌گیری غیرشفاف
ناکارآمد		رهبری وظیفه‌گرا
		نقش سبک‌های رهبری در تشدید یا تعدیل نمایش‌گرایی کارکنان و گسترش رفتارهای شهروندی کاذب
		عدم تناسب بین تلاش و پاداش و تأثیرگذاری سیستم‌های غلط ارزیابی عملکرد بر افزایش نمایش‌گرایی و رفتارهای تاکتیکی
نظام‌های		
پاداش		تمرکز بیش از حد بر نتیجه‌گرایی و کاهش توجه به
ناکارآمد		کیفیت واقعی خدمات
		سیاست‌های تبعیض‌آمیز
		عدم رضایت کارکنان از فرصت‌های پیشرفت
عدم		نقص در سامانه‌های پرداخت آنلاین
تطابق		
سیستم		مقاومت کارکنان در پذیرش فناوری‌های جدید
های		
فناوری		
امنیت		نشت اطلاعات مشتریان
داده‌ها		عدم به‌روزرسانی سیستم‌های امنیتی
		آسیب درونی نقشی
اختلال		ابهام و تعارض در نقش و نقش‌های شغلی نامشخص و
در ایفای		وظایف متناقض
شغلی		

بعد	مؤلفه	شاخص
	نقش	رفتارهای کاری منفی
	شغلی	عدم آشنایی با قوانین تخصصی بیمه
		فقدان آموزش های اختصاصی برای کارکنان جدید
		فشار کاری بیش از حد و بهره کشی شغلی
		نبود فرصت های رشد و یادگیری
		عدم استفاده از مرخصی و تعارض کار و خانواده
		فرسودگی شغلی و پیامدهای منفی روانی
	اختلال	تأثیرات مضر و آسیب زننده نقش
	در بازده	از بین رفتن استانداردهای کاری
	نقش	رقابت های ناسالم و فرهنگ نمایش دستاوردها به جای نتایج واقعی
	تعاملات	مکانیزم های نفوذ غیرمستقیم در مدیریت از طریق
	حرفه ای	نمایش تعهد کاذب
	و	پدیده "فرسودگی نمایشی" ناشی از بازی نقش های
	ارتباطات	غیرواقعی
	سازمانی	روابط کاری مبتنی بر تظاهر به همکاری و تعهد بدون قصد واقعی
		تنش های بین فردی، تعارض و خشم بین کارکنان
		بروز رفتارهای شهروندی اجباری
		شکل گیری گروه های غیر رسمی
		سیاست های سازمانی ناسالم مانند لابی گری، جناح بندی
	بروز	شبکه های حمایتی غیررسمی مخرب
	احساس	تنبلی اجتماعی
	و ادراک	پنهان شدن فرد و توانمندی وی پشت گروه خود
	منفی	اعتماد بین فردی پایین
		حمایت اجتماعی و تعامل پایین بین مدیران و کارکنان
		ضعف در فرهنگ اعتماد و همکاری

محیطی - اجتماعی

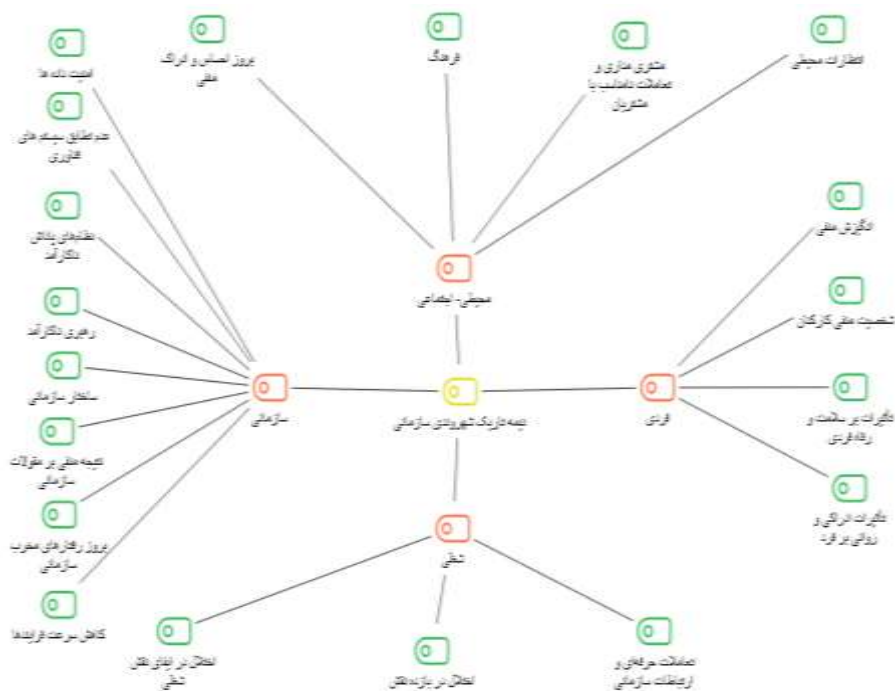
بعد	مؤلفه	شاخص
		هنجارهای منفی
		نقش فرهنگ سازمانی ضعیف صنعت بیمه در تقویت رقابت‌های غیرسالم میان کارکنان
		ارزش و باورهای فردی متعارض با ارزش‌های سازمانی
		تعارض بین واحدهای فروش و پرداخت خسارت
		تقویت فرهنگ سکوت سازمانی
		سیاست‌زدگی و شکل‌گیری و عضویت در گروه‌های غیررسمی
فرهنگ	نقش فرهنگ سازمانی در تقویت یا تعدیل رفتارهای فرصت‌طلبانه و رفتارهای شهروندی کاذب	
	وجود تناقض در ارزش‌های سازمانی و واقعیت‌های عملیاتی	
	تشدید رفتارهای نمایشی به واسطه فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد ظاهری	
	وجود شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و بازتولید الگوهای نادرست تعاملات سازمانی بر اساس این شبکه‌ها	
	بهره‌برداری از ارزش‌های سازمانی برای اهداف فردی	
مشتری	عدالت توزیعی و رویه‌ای نامناسب در سازمان	
مداری و	تبعیض در ارائه خدمات به مشتریان خاص	
تعاملات	ضعف در فرهنگ پاسخگویی	
نامناسب	وجود انتظارات مشتریان از کارکنان بیمه بر رفتارهای	
با	شهروندی نمایشی	
مشتریان		
	فشارهای اجتماعی و مقایسه اجتماعی میان کارکنان در نمایش فداکاری سازمانی	
انتظارات	انتظارات غیرواقعی از کارکنان در محیط‌های کاری	
محیطی	رقابتی	
	اثر رسانه‌های اجتماعی و فرهنگ تبلیغ شخصی بر رفتارهای نمایشی در سازمان	

بعد	مؤلفه	شاخص
		وجود تعارضات میان ارزش‌های فردی و سازمانی بر رفتار کارکنان
		رفتار شهروندی ناشی از اجبار یا فشار اجتماعی
		احساس نابرابری و بی‌انصافی فردی
		تراکم و حجم کاری بالا
تأثیرات		استرس شغلی
ادراکی		فرسودگی شغلی
و روانی		فشار روانی ناشی از تعامل با مشتریان ناراضی
بر فرد		ترس از مسئولیت‌پذیری در تصمیمات مالی
تأثیرات		تعارض کار-خانواده (مزاحمت شرایط کاری برای خانواده)
بر		تضاد با زمان استراحت در شغل
سلامت		جا به جایی اولویت‌های فرد
و رفاه		
فردی		
		خودشیفتگی سازمانی
فردی		خود ارزیابی منفی
		ماکیاولیسم
		روان پریشی
		عدم رضایت شغلی
		بی‌تفاوتی سازمانی
شخصیت		خودنمایی در سازمان و تلاش برای ایجاد تصویر
منفی		مطلوب اما گمراه‌کننده
کارکنان		دوگانگی هویت فردی و شغلی در محیط کار و ناسازگاری بین شخصیت واقعی و نقاب سازمانی
		اضطراب منزلتی و تلاش برای جلب توجه مدیران از طریق رفتارهای نمایشی
		تمایل به بیش‌نمایی عملکرد و فداکاری اغراق‌شده برای سازمان

بعد	مؤلفه	شاخص
		خودفریبی شناختی و ایجاد توجهات ذهنی برای رفتارهای نمایشی
		تولید رفتارهای نمایشی و فریبکارانه بر اثر انگیزه‌های درونی و بیرونی
		انگیزه‌های منفی و رفتارهای سودجویانه
		خودفریبی شناختی در توجه رفتارهای شهروندی فرصت‌طلبانه
انگیزش منفی	تضادها و تعارض‌های ارزشی و نقش آن‌ها در ایجاد دوگانگی رفتار سازمانی	
		اثر فشارهای شناختی بر تصمیم‌گیری اخلاقی کارکنان بیمه
		ناامیدی و دلسردی سازمانی و کاهش انگیزه و تعهد کارمند به دلیل عدم تقدیر از رفتارهای شهروندی افراطی

بر اساس یافته‌های تحقیق مؤلفه‌های نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی به ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه طبقه بندی گردید و به صورت کلی ۱۱۴ شاخص به عنوان نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی معرفی شد.

مدل نهایی ابعاد و مؤلفه‌های نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی در شکل ۱ نمایش داده شده است، این مدل خروجی نرم افزار MAXQDA می‌باشد.



شکل ۱: مدل ابعاد و مؤلفه‌های نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی خروجی MAXQDA

پس از استخراج مدل نهایی، شاخص کاپای کوهن برابر ۰/۷۹۶ محاسبه شد که نمایانگر مناسب بودن یافته‌های تحقیق و نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای یافته‌هاست که به استحکام روش‌شناختی تحقیق افزوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه ایران با استفاده از ترکیبی از دو روش کیفی فراترکیب و تحلیل مضمون به انجام رسید. با انجام تحقیق حاضر که با هدف طراحی مدل نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) در صنعت بیمه ایران و با استفاده از رویکرد فراترکیب و تحلیل مضمون صورت گرفت، مجموعه‌ای از یافته‌های کلیدی به دست آمد. از طریق تحلیل فراترکیب، مقالات معتبر داخلی و خارجی مرتبط با OCB و جنبه‌های تاریک آن بررسی شدند و پس از غربال‌گری، ۳۵ مقاله خارجی و ۲۷ مقاله داخلی مبنای استخراج کدها قرار گرفتند. این تحلیل منجر به شناسایی چهار مضمون فراگیر شامل عوامل سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی و

فردی شد که در مجموع ۲۰ مؤلفه نظیر کاهش سرعت فرایندها، رفتارهای مخرب سازمانی، رهبری ناکارآمد، نظام‌های پاداش نامناسب، اختلال در ایفای نقش شغلی، تعاملات نامناسب با مشتریان، و تأثیرات منفی بر سلامت و رفاه فردی را در بر می‌گیرند. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده ابعاد چندگانه‌ای هستند که جنبه‌های تاریک OCB را در محیط‌های سازمانی به‌ویژه صنعت بیمه ایران شکل می‌دهند.

یافته‌ها حاکی از آن است که عوامل سازمانی مانند ساختارهای ناکارآمد، رهبری ضعیف و مشکلات فناوری می‌توانند به کندی فرایندها و بروز رفتارهای مخرب منجر شوند، در حالی که عوامل شغلی مانند اختلال در ایفای نقش و کاهش بازده، به فشارهای شغلی و عدم هماهنگی بین انتظارات و عملکرد وابسته هستند. از سوی دیگر، عوامل محیطی-اجتماعی نظیر فرهنگ سازمانی نامناسب و انتظارات غیرواقعی محیطی، ادراکات منفی و کاهش کیفیت ارتباطات حرفه‌ای را تقویت می‌کنند. در سطح فردی نیز، ویژگی‌هایی مانند شخصیت منفی، انگیزش نامناسب و تأثیرات روانی و جسمانی نقش مهمی در تشدید جنبه‌های تاریک OCB دارند. این تعامل پیچیده بین مضامین، لزوم توجه به تمامی این ابعاد را برای مدیریت اثرات منفی OCB برجسته می‌سازد.

مدل پیشنهادی این تحقیق، چارچوبی جامع برای درک نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران ارائه می‌دهد که بر ارتباط متقابل عوامل سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی و فردی تأکید دارد. برای کاهش اثرات منفی، سازمان‌های بیمه‌ای می‌توانند اقداماتی نظیر بهبود مهارت‌های رهبری، بازنگری نظام‌های پاداش، تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، ارتقای زیرساخت‌های فناوری و حمایت از سلامت روان کارکنان را در پیش گیرند. این اقدامات نه تنها به کاهش رفتارهای مخرب کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به تقویت رفتارهای شهروندی مثبت و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شوند. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای مدیران به منظور تقویت مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی پیشنهاد می‌شود. این برنامه‌ها باید بر افزایش توانایی‌های ارتباطی، حل تعارض و تصمیم‌گیری عادلانه تمرکز کنند تا اثرات منفی رهبری ناکارآمد، مانند کاهش انگیزه کارکنان و بروز رفتارهای مخرب، به حداقل برسد. سازمان‌های بیمه‌ای باید نظام‌های پاداش را بازطراحی کنند تا مشوق‌های عادلانه و شفافی برای رفتارهای شهروندی مثبت ارائه دهند. این اقدام می‌تواند شامل پاداش‌های مالی و غیرمالی، مانند تقدیر عمومی یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، باشد تا از انگیزش منفی و ادراک ناعادلانه جلوگیری شود. با توجه به شناسایی عدم تطابق

سیستم‌های فناوری و مشکلات امنیت داده‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در به‌روزرسانی سیستم‌های فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری کنند. این امر می‌تواند به کاهش کندی فرایندها و اختلالات سازمانی کمک کند. اجرای برنامه‌های فرهنگی برای تقویت ارزش‌های مشترک، همکاری و احترام در سازمان توصیه می‌شود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های تیم‌سازی و فعالیت‌های فرهنگی باشند تا تعاملات حرفه‌ای بهبود یابد و از بروز احساسات و ادراکات منفی جلوگیری شود. سازمان‌ها باید برنامه‌های حمایت از سلامت روان و رفاه کارکنان، مانند مشاوره روان‌شناختی، برنامه‌های مدیریت استرس و امکانات ورزشی، را پیاده‌سازی کنند. این اقدامات می‌توانند تأثیرات منفی روانی و جسمانی، مانند کاهش سلامت و رفاه فردی، را کاهش دهند. با توجه به شناسایی تعاملات نامناسب با مشتریان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تاریک OCB، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی مشتری‌مداری برای کارکنان برگزار شود. این دوره‌ها باید بر مهارت‌های ارتباطی و مدیریت انتظارات مشتریان تمرکز کنند تا کیفیت تعاملات بهبود یابد. سازمان‌ها باید با تحلیل دقیق انتظارات محیطی و هماهنگ‌سازی آن‌ها با منابع و توانایی‌های سازمان، از فشارهای غیرواقعی بر کارکنان جلوگیری کنند. این امر می‌تواند از طریق تدوین سیاست‌های واقع‌بینانه و ارتباط شفاف با ذی‌نفعان خارجی محقق شود. استقرار سیستم‌های پایش و ارزیابی مستمر برای شناسایی زودهنگام رفتارهای مخرب و اختلالات شغلی پیشنهاد می‌شود. این سیستم‌ها می‌توانند شامل نظرسنجی‌های دوره‌ای از کارکنان و تحلیل داده‌های عملکرد باشند تا اقدامات اصلاحی به‌موقع انجام شوند.

در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت؛ در بعد سازمانی، مؤلفه‌هایی مانند کاهش سرعت فرایندها، بروز رفتارهای مخرب سازمانی، رهبری ناکارآمد، نظام‌های پاداش ناکارآمد، عدم تطابق سیستم‌های فناوری و مشکلات امنیت داده‌ها شناسایی شدند. این یافته‌ها با مطالعه هاسکاسپ و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا هستند که عوامل سازمانی مانند ساختارهای ناکارآمد و سیاست‌های نادرست را تقویت‌کننده جنبه‌های منفی OCB می‌دانند. همچنین، جیائو و همکاران (۲۰۱۱) بر نقش کلیدی رهبری در مدیریت این رفتارها تأکید کرده‌اند که با مؤلفه رهبری ناکارآمد (رهبری استبدادی و وظیفه‌گرا) در تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. با این حال، تحقیق حاضر با شناسایی شاخص‌های خاص صنعت بیمه، مانند تأخیر در پرداخت خسارات و نشت اطلاعات مشتریان، به‌طور ویژه‌تر به چالش‌های این صنعت پرداخته است، که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه بوده است. در بعد شغلی،

مؤلفه‌های اختلال در ایفای نقش شغلی، اختلال در بازده نقش و تعاملات حرفه‌ای و ارتباطات سازمانی با پژوهش‌های پیشین مانند مقتدایی (۱۳۹۶) و فرهادی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌سو هستند که به ترتیب به اختلالات ناشی از ابهام و تعارض نقش و رفتارهای کاری منفی اشاره دارند. همچنین، رستگار و همکاران (۱۴۰۲) بر فقدان آموزش‌های اختصاصی برای کارکنان جدید تأکید کرده‌اند، که با یافته‌های تحقیق حاضر در مورد عدم آشنایی با قوانین تخصصی بیمه و فقدان آموزش هم‌خوانی دارد. نوآوری تحقیق حاضر در شناسایی پدیده "فرسودگی نمایشی" ناشی از بازی نقش‌های غیرواقعی است که به طور خاص در تحلیل مضمون از نظرات خبرگان استخراج شده و در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در بعد محیطی-اجتماعی، مؤلفه‌هایی مانند بروز احساس و ادراک منفی، فرهنگ سازمانی ضعیف، تعاملات نامناسب با مشتریان و انتظارات محیطی با یافته‌های پژوهش‌های اخیر هم‌راستا هستند. به عنوان مثال، حسانا (۲۰۲۲) و سوگیارتی (۲۰۲۴) به احساسات و ادراکات منفی ناشی از مدیریت ضعیف اشاره کرده‌اند، که با شاخص‌های اعتماد بین فردی پایین و تعامل پایین بین مدیران و کارکنان در تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. همچنین، جو و شین (۲۰۲۵) رفتارهای شهروندی اجباری را عامل فرسودگی می‌دانند، که با مؤلفه رفتارهای شهروندی اجباری و نمایشی در این تحقیق تأیید می‌شود. تحقیق حاضر با شناسایی نقش شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و تأثیر فرهنگ صنعت بیمه در تقویت رقابت‌های ناسالم، به جنبه‌های خاص این صنعت پرداخته که در مقایسه با مطالعات عمومی‌تر مانند لیو و همکاران (۲۰۲۳) و بلوم و کروسنو (۲۰۲۴) بومی‌تر است. در بعد فردی، مؤلفه‌های تأثیرات ادراکی و روانی، تأثیرات بر سلامت و رفاه، شخصیت منفی کارکنان و انگیزش منفی با پژوهش‌های پیشین مانند چن و همکاران (۲۰۲۳) و میسرا و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو هستند که به ترتیب به تضاد ارزش‌های فردی و سازمانی و هنجارهای منفی اشاره دارند. همچنین، اکبری و همکاران (۱۳۹۹) بر نقش مدیریت منابع انسانی در کاهش مشکلات روانی ناشی از OCB تأکید کرده‌اند، که با پیشنهادات تحقیق حاضر برای حمایت از سلامت روان کارکنان هم‌خوانی دارد. با این حال، تحقیق حاضر با شناسایی شاخص‌هایی مانند خودفربیی شناختی و اضطراب منزلی در رفتارهای نمایشی، به عمق روان‌شناختی جنبه‌های تاریک OCB پرداخته که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه بوده است. در حالی که پژوهش‌های پیشین مانند وستور (۲۰۲۴) بر ترویج رفتارهای اخلاقی و تقویت اعتماد تأکید دارند، تحقیق حاضر با ارائه مدل جامع و بومی شده برای صنعت بیمه ایران، شاخص‌های خاص این صنعت (مانند

تأخیر در پرداخت خسارات و انتظارات مشتریان برای رفتارهای نامیسی) را برجسته کرده است. همچنین، استفاده از تحلیل مضمون برای استخراج نظرات خبرگان و شناسایی پدیده‌های نوظهوری مانند "فرسودگی نامیسی" و "خودفریبی شناختی"، ارزش افزوده تحقیق را افزایش داده است.

در نهایت، با توجه به این تحقیق پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی با تمرکز بر بررسی‌های طولی و تطبیقی در صنایع مختلف، درک عمیق‌تری از جنبه‌های تاریک OCB فراهم کنند. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق می‌تواند به شناسایی تجربیات واقعی کارکنان در این حوزه کمک کند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران صنعت بیمه ایران عمل کنند تا با کاهش جنبه‌های منفی OCB، محیط کاری سالم‌تر و بهره‌ورتر ایجاد کرده و رضایت کارکنان و مشتریان را ارتقا دهند.

### سپاسگزاری

این رساله با همکاری و حمایت پژوهشکده بیمه طراحی و اجرا شده است.

#### Acknowledgement

This thesis was designed and implemented with the cooperation and support of the Insurance Research Institute.

### منابع:

آزره، فاطمه؛ پورعلی، محمد رضا؛ صمدی لرگان، محمود؛ دیانتي ديلمی، زهرا (۱۴۰۰). تاثیر ویژگی تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی حسابرسان: آزمونی از نظریه خودتعیین کنندگی. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال دهم، شماره ۸۳.

available at: [sid.ir/paper/1046371/fa](http://sid.ir/paper/1046371/fa)

استیری، مهرداد، حسامی، سمیه، فیاضی، بی بی مرجان، و رضاعلی، فرزاد. (۱۳۹۹). بررسی نقش متغیرهای تاثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی ارائه کننده خدمات شهری. پژوهشهای جغرافیای انسانی (پژوهش‌های جغرافیایی)، ۵۲(۴)، ۱۴۷۵-۱۴۹۲.

available at: <https://sid.ir/paper/371423/fa>

ملکشاهی، فاطمه؛ شفیعی، میثم؛ زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). گریز از جنبه‌های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی. مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۲، صفحات

۱۶۵-۱۸۷. available at: <https://sid.ir/paper/1038084/fa>

اشگرف، رضا؛ امیری، علی نقی (۱۳۹۷) شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسیان؛ مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ (۲): ۳۰۵-۳۲۵.

اکبری، محسن؛ حسین زاده، آرزو؛ عظیمیان، امید؛ همتی، مهرعلی. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری مسئولیت پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان)؛ دوفصلنامه پژوهش های روانشناختی در مدیریت، سال ۶، شماره ۲، پاییز و زمستان، صفحات ۹۹-۱۱۳.

available at: [magiran.com/p2329309](http://magiran.com/p2329309)

امیرخانی، امیرحسین، و قلعه آقابابایی، فرشته. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۶(۸۵)، ۱۰۹-۱۲۴. available at: <https://sid.ir/paper/202921/fa>

جعفری، محمدباقر؛ طاهری هشی، علی؛ محبی، سراج الدین. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه های تعیین کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه آآمد و فناوری دفاعی، دوره ۷، شماره ۳، صفحات ۱۰۹-۱۵۳.

available at: [https://amfad.sndu.ac.ir/article\\_3054.html](https://amfad.sndu.ac.ir/article_3054.html)

دهفانی زاده، مرضیه و سلیمانی نامقی، هادی. (۱۴۰۳). بررسی عوامل بازدارنده و تسهیل کننده رفتار شهروندی سازمانی؛ مورد مطالعه: یگان ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم و فنون نظامی، دوره ۲۰، شماره ۶۸، صفحات ۵-۳۷. ۲۲۰۳۴، ۱۰/۱۰، ۲۰۲۴. 1965. 2014926. 2024. qjmst.

:Doi

رستگار، عباسعلی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند؛ تبریزیان، فاطمه زهرا (۱۴۰۲) تاثیر جنبه تاریک رفتار شهروندی سازمانی بر اهمال کاری با میانجی گری گرانباری نقش و طردشدگی در محل کار و تعدیل گری جنسیت (مورد مطالعه: یکی از بیمارستان های آموزشی سمنان)؛ مدیریت پرستاری، ۱۲(۴): ۲۴-۳۶.

رضاعلی، ناصر؛ ودادی، احمد؛ نوری، حجت اله (۱۴۰۰) شیوه کاری کارا بر عملکرد سازمانی، با میانجی گری رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران؛ فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۵۱): ۱۷۱-۱۸۴.

available at: <http://iieshrm.ir/article-1-1330-fa.html>

رضائی منش، بهروز؛ قربانی پاچی، عقیل (۱۳۹۶) تاثیر عوامل استرسزا شغلی با رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده؛ مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)،

۲۶(۸۶): ۲۵-۶۰. 2017. 8442. 2017. 22054. 10.22054/jmsd. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8442.25-60>

رنگریز، حسن؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید؛ شیری، صالح؛ (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، دوره ۳۶، شماره ۲،

صفحات ۱۰۱-۱۲۲. available at: <https://www.sid.ir/paper/987001/fa>

زارعی جامخانه، رقیه؛ عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد. (۱۴۰۲). شناسایی تاکتیک های مدیریت تصویرسازی و تاثیر آن بر رفتار شهروندی و ضد شهروندی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره

۷، ویژه نامه، صفحات ۲۶۸-۲۹۳. available at:

<https://www.sid.ir/paper/1135810/fa>

شطرنجی، مهدی. (۱۴۰۲). تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری،

دوره ۷، شماره ۲۴، صفحات ۱۵۴۱-۱۵۵۳. available at:

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1969>

صفری فرد، علی اصغر. (۱۴۰۲). رفتار شهروندی سازمانی، انتشارات سمت: تهران. لینک پایگاه.

طبرسا، غلامعلی، و رامین مهر، حمید. (۱۳۸۹). ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی. چشم انداز

مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۰۳-۱۱۷. available at: <https://sid.ir/paper/207631/fa>

عالم تبریز، اصغر؛ حسنیور، محمد؛ زارع، مصطفی. (۱۳۹۷). ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی؛

چشم انداز مدیریت دولتی، سال نهم، شماره ۳۵، پاییز، صفحات ۱۱۵-۱۳۶.

available at: <http://noo.rs/CNE08>

عباس زاده، حسن؛ محمودی، آرش؛ نوری، امیر (۱۳۹۳) رفتار سازمانی مثبت گرا و تاثیر آن بر رابطه

رفتار شهروندی و کیفیت زندگی کاری؛ فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۴):

۱۵۹-۱۳۷. <https://doi.org/20.1001.1.22518037.1393.23.74.6.3>

عزیزی شفیق، امینه و لشکری، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و تاثیر آن

بر عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تجارت

جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی. available at:

<https://civilica.com/doc/1223159>

فرهادی، علی و فریدپور، داود. (۱۴۰۲). شناسایی رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (مطالعه موردی:

سازمان های نظامی). فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، دوره ۱۳، شماره ۵۳،

صفحات ۱۶۳-۱۸۶. available at:

[https://smsnds.sndu.ac.ir/article\\_2771.html](https://smsnds.sndu.ac.ir/article_2771.html)

فروزنده جونقانی، ریحانه و توکلی، عبدالله. (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی

از دیدگاه امیرالمومنین. نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۲، پاییز و زمستان

available at: <https://civilica.com/doc/1375053>

فلاح دشتی، شمیسا. (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش جهت گیری زیست محیطی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان شهرداری منطقه ۱۱ تهران). مجله رهبری آموزشی کاربردی، دوره ۵، شماره ۶۱، صفحات ۵۴-۶۳

available at: [https://www.jamv.ir/article\\_151017.html](https://www.jamv.ir/article_151017.html)

قربانی، سالار؛ الفت پور، نادعلی؛ موسی خانی، مرتضی؛ الفت پور، محمدامین (۱۴۰۲) طراحی الگوی آسیب شناسی حکمرانی رفاه عمومی در ایران

<https://www.doi.org/10.32598/refahj.23.89.4017.1>

قلی پور، آراین؛ پور عزت، علی اصغر؛ سعیدی نژاد، مجید (۱۳۸۶) عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران؛ ۲(۸): ۹-۱ .

<http://noo.rs/0Q5eV>

قلی پور، آراین؛ طهماسبی، رضا؛ منوریان، عباس. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی. فصلنامه علوم انسانی پژوهش های مدیریت

در ایران، سال چهاردهم، شماره ۶۶، بهار و تابستان ۱۳۸۹. available at:

<https://www.sid.ir/paper/356848/fa>

ماهرانی برزانی، مجید؛ صادقی، مهرداد؛ رشیدپور، علی. (۱۴۰۲). تأثیر ویژگی های تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی نزاکتی در محیط کار و اخلاق کار اسلامی. فصلنامه

مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، دوره ۳، شماره ۱، صفحات ۱۷-۳۴. Doi:

10.30495/MLSEO.2022.1963502.1128

مصباحی جهرمی، نگار السادات؛ ادیب زاده، مرضیه؛ نخعی، سکینه؛ حسینی، سید محمود (۱۳۹۴) تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی نقش تعدیلگری هوش

هیجانی کارکنان؛ مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۳): ۳۶۷-۳۹۲.

<https://doi.org/10.22059/JSCM.2015.56529>

مقتدایی، لیلا؛ (۱۳۹۶). مطالعه رابطه بین اخلاق حرفه ای و رفتار ضد شهروندی: مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان. فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و هشتم، شماره

پیاپی (۶۵)، شماره اول، بهار ۱۳۹۶، ۱۴۵-۱۵۸. doi: 10.22108/jas.2017.21257

ملکشاهی، فاطمه؛ شفیع، میثم؛ زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). گریز از جنبه های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی؛ فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۲،

شماره پیاپی ۳۸، تابستان ۱۴۰۰، صفحات ۱۶۵-۱۸۷. [sid.ir/paper/1038084/fa](http://sid.ir/paper/1038084/fa)

available at:

ملکشاهی، فاطمه؛ فرهنگی، علی اکبر؛ شفیع، میثم؛ زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸). توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه های تاریک آن، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره

۸، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۹، بهار ۱۳۹۸، صفحات ۱۳۳-۱۵۸. available at:

<http://noo.rs/pcJZq>

موسوی راد، سیده طاهره و اذزانی ممقانی، علیرضا. (۱۴۰۲). رابطه عوامل سازمانی با رفتارهای غیر شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، دوره ۷، شماره ۲۴، صفحات ۹۱۰-۹۲۱. available

at: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1920>

میرمحمدتبار، سید احمد. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در ایران (فراتحلیلی از تحقیقات موجود). مطالعات راهبردی فرهنگ، دوره ۳، شماره ۴، صفحات ۶۷-

Doi: 10.22083/scsj.2024.447212.1155

همتی، راضیه؛ فرهادی نژاد، محسن؛ رستگار، عباسعلی (۱۳۹۷). بررسی فراوانی و میزان اهمیت رفتارهای نامطلوب کارکنان در سازمان‌های دولتی. دوفصلنامه پژوهش‌های روانشناختی در

مدیریت، سال ۷، شماره ۱، بهار و تابستان، صفحات ۹۳۲-۹۴۵. available at:

<http://noo.rs/3CaXL>

هوشمند، الهه؛ رمزی، علیرضا؛ جمالی، جمشید؛ قلندرآبادی، لیلا؛ بشروئی شرق، بهاره؛ وفایی نجار، علی (۱۳۹۹) بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان اداره کل بیمه سلامت استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۹؛ نوید نو؛ ۲۳(۷۴): ۱-

<https://doi.org/10.22038/NNJ.2020.45806.1198.9>

هویدا، رضا؛ شول، سجاده؛ عارف نژاد، محسن (۱۳۹۳) رابطه سیرت نیکو و کیفیت زندگی با رفتار شهروندی سازمانی؛ مجله پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری؛ ۴(۱): ۳۹-۵۵.

یارمحمدی منفرد، سعید؛ نقی‌زاده باقی، عباس؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ خوئینی، پریسا (۱۴۰۱). بررسی تاثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری غیرمولد؛ فرایند

مدیریت و توسعه؛ ۳۵(۱): ۱۴۲-۱۱۷. ۱۰، ۵۲۵۴۷. [doi: ۳۵، ۱، ۱۱۷./jmdp](https://doi.org/10.22038/NNJ.2020.45806.1198.9)

یزدانی، حمیدرضا؛ زارع میرک آباد، علی؛ نصیری، محمدحسین؛ اسد نژاد، مهدی (۱۳۹۰) بررسی رابطه مشتری گرایی و رفتار شهروندی سازمانی؛ مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰،

شماره ۷، پیاپی ۷، ۵۳-۶۹. available at:

[https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_94526.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_94526.html)

Acaraya, A., & Akturanb, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.083>

Aguilar-Rojas, O., Fandos-Herrera, C., & Pérez-Rueda, A. (2024). The importance of social comparison in perceived justice during the service recovery process. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-02-2023-0056>.

- Alali, A. (2022). Stimuli of Organization Citizenship Behavior and Performance: The Moderating Role of Organizational Strategy Awareness. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n1p26>.
- Alfian, M. Y., & Anggoro, R. (2024). Organizational citizenship behavior (OCB): How leadership and competency inspire performance. *Asian Journal of Management Analytics (AJMA)*, 3(2), 367-376. <https://doi.org/10.53893/ajma.v3n2a8>
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational culture and organisational citizenship behaviour: the dark side of organisational politics. *Organizacija*, 54(1), 36-48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>
- Amran, A. (2022). The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1817>.
- Arda, O., Delen, D., Tatoğlu, E., & Zaim, S. (2017). An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior. *Decis. Support Syst.*, 103, 9-23. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.08.004>.
- Bajaj, E. (2023). Mental Health Support Programs in the Workplace and Their Effect on Employee Well-Being and Productivity. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1400>.
- Berenji, S., Rahmaty, M., & Kiakojouri, D. (2024). Designing a new behavioral model of blockchain technology acceptance in public banks. *Journal of System Management (JSM)*, 10(1), 225-236. <https://doi.org/10.30495/jsm.2023.1993115.1865>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35-56. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organisational citizenship behaviours: Definitions and dimensions. Saïd Business School WP, 31. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893021>
- Çetin, F. (2022). Dark side of organizational citizenship behaviors. In *The Dark Side of Organizational Behavior* (pp. 126-148). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003292401-7>
- Chen, C., Sheldon, O., Chen, M., & Reynolds, S. (2023). For the Sake of the Ingroup: The Double-Edged Effects of Collectivism on Workplace Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*. <https://doi.org/10.1017/beq.2023.14>.

- Chi, N. W., Lin, C. Y., Bruning, P. F., & Hung, Y. (2024). Forced to be a good citizen: Exploring the bright-and dark-side effects of daily compulsory citizenship behaviours on subsequent proactive helping and interpersonal deviance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 647-671. <https://doi.org/10.1111/joop.12486>.
- Clercq, D. (2021). Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.02.002>.
- Curry, C. D. (2016). Exploring vertical and horizontal dimensions of individualism and collectivism as predictors of organizational citizenship behavior (Doctoral dissertation, Barry University). available at: Exploring vertical and horizontal dimensions of individualism and collectivism as predictors of organizational citizenship behavior - ProQuest
- Dahiam, B., & Ghaleb, S. (2024). Social Loafing: Understanding, Mitigating, and Enhancing Group Performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i9.10975>.
- Dewani, S., & Swatantra, G. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Bussiness and Management Issues*. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>.
- Dewantara, N. D. & Nugroho, P. N. (2023) Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB): A Systematic Review, *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(11): 2406-2410. <https://doi.org/10.55248/gengpi.4.1123.113125>.
- Djordjevic, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(3). available at: <https://smjournal.rs/index.php/home/article/view/197>.
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181930. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>.
- Felix, O., & EBOKA, I. Z. (2024). CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW OF EXTANT LITERATURE. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.691>
- Ferro-Sotto, C., Padin, C., Roberts-Lombard, M., Svensson, G., & Høgevoid, N. (2024). The role of conflict and opportunism on the

- duality of satisfaction in B2B sales relationships. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/eb-06-2023-0189>.
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 13*, 938815. <http://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>.
- Goya-Tocchetto, D., Kay, A., & Payne, B. (2024). Can selecting the most qualified candidate be unfair? Learning about socioeconomic advantages and disadvantages reduces the perceived fairness of meritocracy and increases support for socioeconomic diversity initiatives in organizations. *Journal of experimental psychology. General*. <https://doi.org/10.1037/xge0001525>.
- Haass, O., Akhavan, P., Miao, Y., Soltani, M., Jan, T., & Azizi, N. (2023). Organizational citizenship behaviour on organizational performance: A knowledge-based organization. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL), 15*(1), 85-102. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.005>.
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business & Management, 6*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>.
- Hasanah, U. (2022). Negative Work Psychology Perspective and Work Environment on Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*. <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.9>.
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Haskasap, C. (2022). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15010452>.
- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2017). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor-Subordinate Guanxi Views. *Journal of Business Ethics, 155*, 259 - 274. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2>.
- Heidari, E., & Kehavarzi, F. (2024) Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship with Abusive Supervision and Employees' Innovative Self-Efficacy in Shiraz University of Medical Sciences, *Journal of Health Management and Informatics, 6*(4): 163-170. Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship with Abusive Supervision and Employees' Innovative Self-Efficacy in Shiraz University of Medical Sciences.
- Hussain, M., Rahmat, I., Ashraf, A. A., & Ahad, A. (2023). Unleashing the Power of Organizational Citizenship Behavior: A Comprehensive Study. *RADS Journal of Business Management*,

- 5(1), 13-33. available at:  
<https://www.researchgate.net/publication/376600958>
- Imran, C., , M., Musa, M., Ruma, Z., Sayu, T., & Dipomatmodjo, P. (2023). THE EFFECT OF WORK COMMUNICATION AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE BONTONOMPO 1 HEALTH CENTER OF SOUTH BONTONOMPO SUB-DISTRICT. *MARGINAL JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*. <https://doi.org/10.55047/marginal.v2i3.696>.
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The Dark Side of Organizational Identification: A Multi-Study Investigation of Negative Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>.
- Ishtiaq, M. (2019). Assessment of LMX as mediator in procedural justice-organizational citizenship behavior relationship. *Academia.edu*. Retrieved from <https://www.academia.edu/12345678>
- Isik, A. (2021). Factors Affecting the Organisational Citizenship Behaviour of English Language Teachers. *English Teaching*, 76(1), 125-151. Available at: ERIC - EJ1293324 - Factors Affecting the Organisational Citizenship Behaviour of English Language Teachers, *English Teaching*, 2021.
- Jiao, C., Richards, D.A., & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11-25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>.
- Kojouri, D. K. (2025). The Function of Artificial Intelligence for Transcendent Governance with a Strategic Management Approach. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(2), 139-149. <https://doi.org/10.61838/msesj.7.2.14>
- Kiakojouri, D. (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202. doi: 10.22108/ecs.2024.140454.109.
- Kiakojouri, D. (2022). Exploring Decision-Making Processes in Renewable Energy Investments. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 1(1), 4-9. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.1.1.2>
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality

- employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 168-195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- KR, M. Y. A. R. A. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB): How Leadership and Competency Inspire Performance. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(2), 367-376. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8416>
- Krishna, A., Soumyaja, D., & Joseph, J. (2024). Workplace bullying and employee silence: the role of affect-based trust and climate for conflict management. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2023-0190>.
- Lam, C., Wan, W., & Roussin, C. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors.. *The Journal of applied psychology*, 101 3, 379-91 . <https://doi.org/10.1037/apl0000071>.
- Lin, C., & Chi, N. (2022). Understanding Why and When Compulsory Citizenship Behaviors Lead to Subsequent Destructive Voice and Citizenship Behaviors: The Retributive Justice and Impression Management Perspectives. *Human Performance*, 35, 303 - 322. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2121964>.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357-372. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0364-X>.
- Liu, P., Yuan, L., & Jiang, Z. (2024). The dark side of algorithmic management: investigating how and when algorithmic management relates to employee knowledge hiding? *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0507>.
- Małecka, J., & Kharabsheh, R. (2023). Selective knowledge concealment – the influence of culture and mental models vs. the ability to share knowledge. *Horyzonty Polityki*. <https://doi.org/10.35765/hp.2515>.
- Meng, X., Chenchen, N., Liang, F., & Liu, Y. (2021). Research on the Influence of Paradoxical Leadership on Compulsory Organizational Citizenship Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1959 - 1970. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318275>.
- Mishra, V., Sharma, V., & Verma, D. (2024). Unethical Pro-Organizational Behavior Across the Cultures: A Meta-Analysis of Antecedents From 16 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/00220221241299048>.
- Munizu, M., Amir, A., Mas'ud, M., & Syafri, M. (2023). GROUNDED THEORY ANALYSIS OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE

- ACHIEVEMENT. *Multifinance*. <https://doi.org/10.61397/mfc.v1i2.50>.
- Muntean, A., Curşeu, P., & Tucaliuc, M. (2022). A Social Support and Resource Drain Exploration of the Bright and Dark Sides of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Education Sciences*. <https://doi.org/10.3390/educsci12120895>.
- MZ, S., & Akmal, F. A. (2024) The Impact of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) and Mediation between Negative Affects and Creative Work: The Role of Working Competence and Moderation. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(5). <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I5P126>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27, 14-33. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.09.005>.
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2016). The relationship between informational justice, recovery satisfaction, and loyalty: The moderating role of failure attributions. *Service Business*, 10(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0272-3>.
- Oamen, T. E. (2023). The impact of firm-based organizational citizenship behavior on continuance and normative commitment among pharmaceutical executives: An SEM approach. *Journal of Economics and Management*, 45(1), 47-67. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.04>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Pryor, J., Stutterheim, S., & Lemmens, L. (2024). The relationships of sexually harassing behaviors to organizational context factors and working men's dark personality traits. *Aggressive behavior*, 50 2, e22142 . <https://doi.org/10.1002/ab.22142>.
- Purwati, D., & Sah, T. (2024). Achieving Organizational Success: How Organizational Citizenship Behavior Enhances Employee Performance?. *Journal of Applied Business Administration*. <https://doi.org/10.30871/jaba.v8i1.7443>.
- Ramos, A., & Ellitan, L. (2023). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Literature Review. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1709>.

- Rauf, F. A. (2016). Two sides of the same coin: Harmful or helpful? a critical review of the consequences of organizational citizenship behavior. *Journal of Advance Management and Accounting Research*, 3(9), 70-90. available at: 4-libre.pdf.
- Rizaie, M., Horsey, E., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>.
- Sage, D., Jörden, N., & Zebrowski, C. (2023). Rethinking trust within emergency collaboration: The significance of negative affects. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12504>.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., & Barzoki, A. (2015). Is organizational citizenship behavior an attractive behavior for managers? A Kano model approach. *Journal of Management Development*, 34, 601-620. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0114>.
- Seiler, B., & Bortnowska, H. (2024). Organisational Citizenship Behaviours and job burnout among employees of nonprofit organisations. *Management*, 28(1), 22-48. <http://dx.doi.org/10.58691/man/183808>.
- Şeşen, H., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 55-70. <https://doi.org/10.30845/ijbss>
- Sugiarti, E. (2024). The Impact of Workload and Negative Work Environment on Employee Work Motivation. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i1.721>.
- Syah, A., & Safrida, S. (2024). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance: Locus of Control and Self-Efficacy. *Qubahan Academic Journal*. <https://doi.org/10.58429/qaj.v4n1a196>.
- Tao, M., Hao, F., Wei, L., Zhi, H., Kuznetsov, S., & Min, G. (2024). Fairness-Aware Maximal Cliques Identification in Attributed Social Networks With Concept-Cognitive Learning. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 11, 7373-7385. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2024.3445721>.
- Tichtich, M., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S., Lu, H., & Oh, P. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level

- Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>.
- Üçok, D. I., & Erbay, E. Ö. (2022). Organizational citizenship behavior: the other side of the coin. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(1), 162-182. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1135558>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 621-635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>.
- Westover, J. (2024). Beyond Blame: Fostering an Accountability Culture Through Shared Leadership. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.4.9>.
- Widyastuti, P., & Wahyuningsih, S. (2024). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *Asian Journal of Management Analytics*. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8492>.
- Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2024). Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of Managerial Science*, 18(1), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Woo, B., & Kim, K. (2024). Racial Discrimination Against Service Employees: The Influence of Managers and Employees' Responses. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655241264470>.
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>.
- Xie, J., Yan, M., Liang, Y., & Huang, Q. (2024). Why and when negative workplace gossip inhibits organizational citizenship behavior. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Yu, T. (2021). The effects of organizational justice, trust and supervisor-subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: a social-exchange perspective. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2021-0238>.