

Presenting a Model of Extra-Role Behaviors of Employees in Executive Agencies Based on Grounded Theory Approach

Hossein. Darijani¹, Hamid. Taboli^{2*}, Zahra. Shokooh³

¹ Ph.D. Student in Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

² Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

* Corresponding author email address: htaboli@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Darijani, H., Taboli, H., & Shokooh, Z. (2025). Presenting a Model of Extra-Role Behaviors of Employees in Executive Agencies Based on Grounded Theory Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(3), 1-21.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Extra-role behaviors play a special role in achieving organizational goals as well as in individual and social well-being. Therefore, they are considered one of the most important and common topics for review and research in organizational studies. Accordingly, the purpose of this study was to present a model of extra-role behaviors of employees. The research method was qualitative and based on grounded theory. In line with the principle of theoretical saturation, 16 employees and managers of the Kerman Governorate were selected through purposive and theoretical sampling, and interviews were conducted. The data were analyzed using Strauss and Corbin's constant comparative method (2015) with open, axial, and selective coding. In total, 260 open codes were extracted, which after final analysis were categorized into 73 subcategories and 21 main categories. In selecting participants, efforts were made to ensure that employees from all age groups and employment categories were included. Extra-role behaviors were identified as the core category, while individual characteristics, organizational features, job conditions, support, and rewards were identified as causal and contextual conditions across five levels: organizational approach, organizational commitment, individual conditions, personality traits, and individual health. Intervening conditions were categorized into organizational features and management style. The strategies for extra-role behaviors included spirituality, support, establishment of information systems, performance evaluation, training, flexibility, and goal setting, each with different subcategories. The consequences were classified into three groups: general, organizational, and individual. According to the research findings, the proposed model of employees' extra-role behaviors is a comprehensive model that, if implemented, can take positive steps toward strengthening strategies for extra-role behaviors among employees.

Keywords: model, extra-role behaviors, employees, grounded theory.

Extended Abstract

Introduction

The study of human behavior in organizational contexts has long been a central focus of management and organizational behavior research. With the growing complexity of work environments in the modern era, employees are increasingly expected to contribute beyond the formal boundaries of their job descriptions. These discretionary activities, known as extra-role behaviors, are defined as voluntary actions that go beyond assigned responsibilities and contribute to organizational effectiveness, social cohesion, and individual well-being (Frank & Kohn, 2023). Since the concept was first articulated in the 1980s, extra-role behaviors have become one of the most prominent areas of inquiry in organizational behavior studies.

Extra-role behaviors encompass a wide range of activities, including assisting colleagues, volunteering for tasks outside of official duties, innovating in work processes, and promoting the image of the organization. Importantly, such behaviors are not directly recognized or rewarded by formal compensation systems, but they have significant consequences for organizational success (Hsu et al., 2017). In this sense, they are distinct from in-role behaviors, which are explicitly defined and tied to formal evaluation systems. Research has shown that extra-role behaviors contribute to productivity, enhance communication and cooperation, foster teamwork, and improve service quality (Karaosmanoglu et al., 2016).

A growing body of literature has investigated the antecedents of extra-role behaviors. At the individual level, personal traits such as conscientiousness, altruism, and responsibility play crucial roles (Meng et al., 2024). At the organizational level, contextual factors such as leadership style, organizational culture, perceived organizational support, and fairness in performance appraisal strongly influence employees' willingness to engage in such discretionary actions (Karim et al., 2024). For instance, leaders who adopt a transformational style are more likely to inspire followers to go beyond formal requirements, while organizations that emphasize ethical values and fairness provide fertile ground for extra-role initiatives (Zhou et al., 2020).

Cross-industry studies further illustrate the importance of extra-role behaviors. In the foodservice sector, research has demonstrated that employee burnout negatively affects extra-role food safety behaviors (Choi, 2024). In the banking industry, appraisal fairness and constructive feedback have been shown to directly enhance extra-role customer service behavior (Karim et al., 2024). Similarly, studies in hospitality confirm that job crafting and work engagement encourage innovative and extra-role behaviors (Ok & Lim, 2022). These findings indicate that each industry faces unique challenges and enablers for extra-role behaviors, highlighting the need for context-specific models.

Scholars have also examined extra-role behaviors in emerging domains such as cybersecurity, where employees voluntarily engaging in proactive security behaviors significantly contribute to organizational resilience (Yin et al., 2023). Similarly, research integrating self-determination and construal-level theories has revealed that extra-role security behaviors are strongly shaped by intrinsic motivation and psychological distance (Frank & Kohn, 2023). These findings extend the scope of extra-role behavior beyond traditional teamwork and service contexts, demonstrating its critical relevance in the digital age.

Despite the abundance of research, notable gaps remain. Many studies focus on private-sector organizations, while relatively few investigate extra-role behaviors in public institutions and executive agencies (Nguyen-Phuoc et al., 2024). Yet, the bureaucratic and service-oriented nature of executive

agencies presents unique dynamics that demand scholarly attention (Zivari Rahman et al., 2022). Furthermore, measurement tools for extra-role behaviors often lack comprehensiveness, making it difficult to capture their multi-dimensional nature (Utkarsh & Gupta, 2022). These limitations underscore the need for models that not only capture the complexity of the phenomenon but are also grounded in empirical realities through qualitative exploration.

In this context, grounded theory offers a powerful methodological approach. By systematically deriving categories from data, grounded theory provides an opportunity to construct a context-sensitive and comprehensive model of extra-role behaviors. Such an approach is particularly useful for exploring phenomena that are processual, multi-dimensional, and emergent (Khodabandehlou & Zivari Rahman, 2017). Building on this rationale, the present study aims to propose a comprehensive model of employees' extra-role behaviors in executive agencies.

Methods and Materials

The study employed a qualitative research design based on grounded theory methodology. Participants included 16 employees and managers of an executive agency, selected through purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews conducted over several months. The interviews began with open-ended questions to capture participants' perspectives and gradually evolved into more focused discussions to deepen understanding of specific themes.

Data analysis followed Strauss and Corbin's constant comparative method, consisting of open, axial, and selective coding. During open coding, 260 codes were generated from line-by-line analysis of interview transcripts. These codes were subsequently grouped into 73 subcategories and 21 main categories. Axial coding was then applied to identify relationships among categories based on causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Finally, selective coding integrated these elements into a coherent theoretical framework, with extra-role behavior emerging as the core category. To ensure validity, triangulation strategies were employed, including member checking with participants, expert reviews, and peer debriefing.

Findings

The analysis identified extra-role behavior as the central phenomenon around which other categories were organized. Causal conditions influencing these behaviors included individual characteristics (such as conscientiousness, altruism, responsibility, loyalty, and age), organizational features (such as organizational identity, trust, meritocracy, and organizational health), job conditions (such as job satisfaction, job enrichment, and respect for employees), and structural incentives (such as organizational support and both material and non-material rewards).

Contextual conditions were classified into five dimensions: organizational approach, organizational commitment, individual circumstances, personality traits, and personal health. Intervening conditions included organizational features such as performance appraisal systems, knowledge management, and flexible structures, as well as management styles, particularly participative and transformational leadership.

Strategies for promoting extra-role behaviors were grouped into seven categories: spirituality (emphasizing moral values and altruism), support (including feedback, expectations, teamwork, and financial resources), information systems (for transparency and accountability), performance evaluation

(systematic and fair appraisal), training (ethical and professional development), flexibility (facilitating organizational adaptability), and goal setting (defining clear plans and strategies).

The consequences of extra-role behaviors were classified into three domains. At the individual level, outcomes included personal growth, reduced conflict, talent development, and self-actualization. At the organizational level, consequences included creativity, organizational growth, development, and excellence. At the societal level, general consequences included improved service quality and enhanced productivity.

Discussion and Conclusion

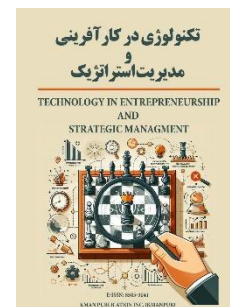
The findings highlight the multi-dimensional nature of extra-role behaviors and their dependence on an interplay of personal, organizational, and managerial factors. Individual characteristics such as conscientiousness and altruism were found to be critical antecedents, consistent with prior research emphasizing the role of personality traits in fostering discretionary behaviors (Meng et al., 2024). Similarly, organizational features such as trust and meritocracy aligned with evidence that supportive and fair organizational environments encourage employees to go beyond their formal duties (Zhou et al., 2020).

The identification of job satisfaction, enrichment, and respect as key drivers reinforces findings in the hospitality and food delivery sectors, where favorable job conditions significantly enhanced both in-role and extra-role behaviors (Nguyen-Phuoc et al., 2024; Ok & Lim, 2022). Likewise, the significance of supportive leadership and participative management echoes results in leadership studies showing that transformational leadership fosters extra-role behaviors by creating shared visions and empowering employees (Zheng, 2025).

The strategies proposed by this research—particularly spirituality, ethical values, and support—are noteworthy in highlighting the importance of cultural and moral dimensions in shaping extra-role behaviors. This resonates with prior studies that found ethical corporate identity to be a moderator of customer extra-role behaviors (Karaosmanoglu et al., 2016). Similarly, the emphasis on training and knowledge management corresponds with findings in information systems research, where supportive infrastructures were shown to strengthen employees' discretionary contributions (Leidner et al., 2018).

The identified consequences of extra-role behaviors—spanning individual, organizational, and societal domains—underscore their strategic importance. Improved service quality and productivity align with findings in education and service delivery contexts, where extra-role behaviors translated into enhanced performance outcomes (Zivari Rahman et al., 2024). Organizational outcomes such as innovation and development confirm earlier observations that discretionary contributions drive competitiveness and long-term sustainability (Ciuffarin et al., 2023).

In conclusion, the present study contributes to the literature by providing a grounded and context-specific model of extra-role behaviors in executive agencies. By capturing the complex interplay of antecedents, strategies, and consequences, the model offers a comprehensive framework for understanding and managing these behaviors. The findings not only align with previous studies but also extend them by highlighting the unique dynamics of executive agencies. This underscores the necessity of cultivating supportive organizational cultures, participative leadership, and fair systems to encourage employees to engage in extra-role behaviors, which ultimately benefit individuals, organizations, and society at large.



ارائه الگوی رفتارهای فرانقش کارکنان دستگاه اجرایی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد

حسین دریجانی^۱، حمید تابلی^{۲*}، زهرا شکوه^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: htaboli@pnu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

دریجانی، حسین، تابلی، حمید، و شکوه، زهرا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی رفتارهای فرانقش کارکنان دستگاه اجرایی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

رفتارهای فرانقش در تحقق اهداف سازمانی، سلامت فردی و اجتماعی نقش ویژه ایفا می نمایند، بنابراین یکی از مهم ترین و شایع ترین مباحث قابل بررسی و پژوهش در مطالعات سازمانی تلقی می شوند. از این رو هدف انجام این پژوهش، ارائه الگوی رفتارهای فرانقش کارکنان می باشد. روش پژوهش کیفی از نوع داده بنیاد بود. با توجه به قاعده اشباع نظری، تعداد ۱۶ نفر از کارمندان و مدیران استانداری کرمان از طریق نمونه گیری هدفمند و نظری انتخاب و مصاحبه و با استفاده از روش مقایسه ای مداوم استراوس و کوربین (۲۰۱۵) با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در نهایت ۲۶۰ کد باز به دست آمد که پس از تحلیل نهایی به ۷۳ مقوله فرعی و ۲۱ مقوله اصلی تقسیم شدند. در دسترسی به نمونه سعی شد کارمندان مد نظر از تمامی رده های سنی و استخدامی انتخاب شوند. رفتارهای فرانقش به عنوان مقوله مرکزی و خصوصیات فردی، ویژگی های سازمان، شرایط شغلی، حمایت، پاداش به عنوان شرایط علی و شرایط زمینه ای در پنج سطح رویکرد سازمانی، وابستگی سازمانی، شرایط فردی، ویژگی های شخصیتی و سلامت فردی ارائه شد و شرایط واسطه ای به عوامل ویژگی های سازمان و سبک مدیریت تقسیم شدند. راهبردهای رفتارهای فرانقش شامل معنویت گرایی، پشتیبانی، استقرار سیستم های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف پذیری و هدف گذاری می باشد که هر کدام دارای زیر طبقات متفاوتی می باشند، پیامدها به سه دسته عمومی، سازمانی و فردی تقسیم شدند. با توجه به نتایج تحقیق الگوی ارائه شده برای رفتارهای فرانقش کارکنان یک الگوی جامعی می باشد که با بکارگیری آن می توان در استراتژی انجام رفتارهای فرانقش توسط کارکنان گام های مثبتی برداشت.

کلیدواژه ها: الگو، رفتارهای فرانقش، کارکنان، داده بنیاد.

مقدمه

مطالعه رفتارهای انسانی در سازمان‌ها همواره یکی از کانون‌های اصلی پژوهش‌های علوم مدیریت و رفتار سازمانی بوده است. با پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری در عصر حاضر، نقش کارکنان دیگر صرفاً به اجرای وظایف رسمی شغلی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد گسترده‌تری از رفتارها شکل گرفته‌اند که به عنوان رفتارهای فرانش یا رفتارهای فراوظیفه‌ای شناخته می‌شوند. این رفتارها ماهیتی داوطلبانه، فراتر از شرح شغل رسمی دارند و می‌توانند بهبود چشمگیری در اثربخشی سازمانی، رضایت مشتریان و ارتقای عملکرد فردی و جمعی ایجاد کنند (Frank & Kohn, 2023). پژوهشگران در دهه‌های اخیر تلاش کرده‌اند تا پیش‌شرط‌ها، فرایندها و پیامدهای بروز چنین رفتارهایی را از منظر فردی، سازمانی و محیطی مورد بررسی قرار دهند.

رفتارهای فرانش نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ توسط اورگان معرفی شد و به سرعت به یکی از مفاهیم محوری در ادبیات رفتار سازمانی بدل گشت. در ساده‌ترین تعریف، این رفتارها اقداماتی هستند که کارکنان فراتر از تعهدات قراردادی خود برای کمک به سازمان و همکاران انجام می‌دهند و سازمان به طور رسمی پاداش مستقیمی برای آن‌ها در نظر نمی‌گیرد (Hsu et al., 2017). این رفتارها می‌توانند شامل همکاری داوطلبانه با همکاران، مشارکت در حل مسائل سازمانی، نوآوری در انجام وظایف و حتی تلاش برای بهبود وجهه و تصویر سازمان باشند (Karaosmanoglu et al., 2016). اهمیت این رفتارها به حدی است که در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، توجه به آن‌ها به عنوان شاخصی کلیدی برای سنجش موفقیت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان مطرح می‌شود.

از منظر نظری، رفتارهای فرانش با مفاهیم متعددی همچون انگیزش درونی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، هویت سازمانی و عدالت سازمانی پیوند دارند. برای مثال، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان از آنان حمایت می‌کند یا عملکردشان به‌طور عادلانه ارزیابی می‌شود، احتمال بروز رفتارهای فرانش در آنان افزایش می‌یابد (Karim et al., 2024). از سوی دیگر، ساختار رهبری و سبک مدیریت نقش تعیین‌کننده‌ای در تشویق یا تضعیف این رفتارها دارد. رهبران تحول‌گرا با ترسیم چشم‌انداز الهام‌بخش و توانمندسازی کارکنان، بستر مساعدی برای تقویت رفتارهای فرانش فراهم می‌کنند (Y. Zhang et al., 2023).

عوامل فردی نیز سهم مهمی در بروز این رفتارها ایفا می‌کنند. ویژگی‌های شخصیتی نظیر وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی و مسئولیت‌پذیری رابطه مستقیمی با گرایش به رفتارهای فرانش دارند. کارکنانی که از انگیزش خانوادگی یا اجتماعی بالاتری برخوردارند نیز تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های فراتر از نقش دارند (Meng et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که رفتارهای فرانش را نمی‌توان صرفاً محصول شرایط سازمانی دانست، بلکه ترکیبی پیچیده از ویژگی‌های فردی و ساختارهای محیطی در شکل‌گیری آن‌ها نقش دارد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های نوین در حوزه فناوری اطلاعات و امنیت سازمانی نشان داده‌اند که رفتارهای فرانش تنها به حوزه تعاملات اجتماعی محدود نیست، بلکه در عرصه‌هایی مانند امنیت سایبری، مدیریت دانش و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی نیز بروز پیدا می‌کند. به عنوان مثال، کارکنانی که به‌طور داوطلبانه در فعالیتهای امنیت اطلاعات فراتر از الزامات رسمی مشارکت می‌کنند، نقش مهمی در حفاظت از دارایی‌های سازمان ایفا می‌نمایند (Yin et al., 2023). در همین راستا، پژوهش‌های اخیر بر ادغام نظریه‌های انگیزشی و سطح تجرید شناختی در تبیین رفتارهای فرانش در حوزه امنیت سایبری تأکید کرده‌اند (Frank & Kohn, 2023).

توجه به فرهنگ سازمانی نیز برای درک رفتارهای فرانش اهمیت بسزایی دارد. فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر اعتماد و شایسته‌سالاری، زمینه بیشتری برای بروز این رفتارها ایجاد می‌کنند، زیرا کارکنان در چنین محیط‌هایی احساس تعلق و تعهد بیشتری دارند (Zhou et al., 2020). از سوی دیگر، در فرهنگ‌هایی که تمرکز اصلی بر وظایف رسمی و کنترل‌های سخت‌گیرانه است، احتمال بروز رفتارهای

داوطلبانه کاهش می‌یابد. این موضوع اهمیت در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی را در مطالعه رفتارهای فرانشیز برجسته می‌سازد (Zivari Rahman et al., 2021).

در سطح جهانی، مطالعات مختلف به بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای فرانشیز در صنایع و بخش‌های گوناگون پرداخته‌اند. در صنعت خدمات غذایی نشان داده شده است که فرسودگی شغلی کارکنان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کاهش رفتارهای فرانشیز در حوزه ایمنی غذا داشته باشد (Choi, 2024). در صنعت بانکداری نیز ارتباط میان عدالت در ارزیابی عملکرد و بازخورد با بروز رفتارهای فرانشیز خدمات مشتری تأیید شده است (Karim et al., 2024). این نتایج نشان می‌دهد که هر صنعت و بخش سازمانی با توجه به ویژگی‌ها و شرایط خاص خود، پیش‌شرط‌ها و موانع متفاوتی برای بروز رفتارهای فرانشیز دارد.

ابعاد اجتماعی و روان‌شناختی رفتارهای فرانشیز نیز قابل توجه‌اند. احساس تعلق سازمانی و درک مثبت از نقش و جایگاه سازمان می‌تواند به طور مستقیم به افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه منجر شوند (F. Zhang et al., 2023). همچنین، عواملی همچون وضوح نقش، خودکارآمدی و ادراک فرصت‌های رشد فردی در افزایش تمایل کارکنان به بروز رفتارهای فرانشیز نقش‌آفرین هستند (Zheng, 2025). در مقابل، ابهام نقش یا نبود استقلال شغلی می‌تواند مانع بروز چنین رفتارهایی شود (Zaheer et al., 2024).

با وجود حجم گسترده پژوهش‌ها، همچنان خلأهایی در درک جامع رفتارهای فرانشیز وجود دارد. بسیاری از مطالعات متمرکز بر سازمان‌های خصوصی یا تجاری بوده‌اند و کمتر به سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی توجه شده است (Nguyen-Phuoc et al., 2024). این در حالی است که دستگاه‌های اجرایی به دلیل ماهیت پیچیده، بوروکراتیک و ارتباط مستقیم با شهروندان، بستری منحصربه‌فرد برای مطالعه رفتارهای فرانشیز فراهم می‌آورند (Zivari Rahman et al., 2022). به علاوه، چالش‌هایی همچون محدودیت منابع مالی، ساختارهای غیرمنعطف و فشارهای محیطی می‌تواند بر انگیزش و تمایل کارکنان به بروز رفتارهای فرانشیز در این سازمان‌ها تأثیر بگذارد (Ok & Lim, 2022).

یکی دیگر از خلأهای پژوهشی، نبود ابزارهای دقیق و معتبر برای سنجش رفتارهای فرانشیز است. بسیاری از ابزارهای موجود یا فاقد جامعیت کافی هستند یا نمی‌توانند تمامی ابعاد فردی، سازمانی و محیطی را پوشش دهند (Utkarsh & Gupta, 2022). این موضوع ضرورت توسعه مدل‌های جامع‌تری را برجسته می‌سازد که بتوانند روابط پیچیده میان عوامل گوناگون مؤثر بر رفتارهای فرانشیز را تبیین کنند. در همین راستا، نظریه داده‌بنیاد به عنوان یکی از روش‌های کیفی مناسب، امکان کشف ابعاد پنهان و معانی عمیق رفتارهای کارکنان را فراهم می‌آورد (Khodabandehlou & Zivari Rahman, 2017).

اهمیت بررسی رفتارهای فرانشیز در دستگاه‌های اجرایی همچنین از منظر پیامدهای آن آشکار می‌شود. این رفتارها می‌توانند به ارتقای کیفیت خدمات عمومی، افزایش اعتماد شهروندان به دولت و بهبود سرمایه اجتماعی منجر شوند (Zivari Rahman et al., 2024). از سوی دیگر، در سطح فردی این رفتارها رضایت شغلی، سلامت روانی و رشد فردی کارکنان را ارتقا می‌دهند (Vineela & Rohith, 2025). در سطح سازمانی نیز، رفتارهای فرانشیز موجب توسعه نوآوری، بالندگی و توان رقابتی می‌شوند (Ciuffarin et al., 2023). بنابراین، شناسایی دقیق عوامل تقویت‌کننده این رفتارها در دستگاه‌های اجرایی ضرورتی اساسی برای بهبود کارایی و اثربخشی آنهاست.

پژوهش‌های پیشین در ایران نیز بر اهمیت این موضوع تأکید داشته‌اند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی همچون مسئولیت‌پذیری، وفاداری و تعهد، و همچنین شرایط سازمانی نظیر عدالت سازمانی و حمایت مدیریتی، نقش مؤثری در بروز رفتارهای فرانشیز دارند (Khodabandehlou & Niknafs, 2016). همچنین، بررسی‌های انجام‌شده در حوزه آموزش و پرورش نشان داده است که عوامل محیطی و سازمانی می‌توانند بر انگیزش و عملکرد کارکنان در جهت رفتارهای فرانشیز اثرگذار باشند (Zivari Rahman et al., 2024).

این وجود، همچنان کمبود مطالعاتی که با رویکردی جامع و بر مبنای داده‌های میدانی به ارائه الگوی کامل رفتارهای فرانش بپردازند، مشهود است.

در جمع‌بندی، می‌توان گفت رفتارهای فرانش به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارتقای سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان‌ها مطرح‌اند. این رفتارها محصول تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی هستند و پیامدهای گسترده‌ای در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی به همراه دارند. با وجود مطالعات فراوان، همچنان نیاز به توسعه مدل‌های جامع‌تر و کاربردی‌تر برای شناسایی و تقویت این رفتارها وجود دارد. در همین راستا، این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد به دنبال ارائه الگوی جامع و بومی برای رفتارهای فرانش در دستگاه‌های اجرایی است.

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی جامع برای شناسایی و تبیین رفتارهای فرانش کارکنان دستگاه‌های اجرایی با رویکرد داده‌بنیاد است.

روش پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رفتارهای فرانش کارکنان دستگاه اجرایی انجام گردید بنابراین به منظور دستیابی به این هدف از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵) استفاده شد. نظریه داده بنیاد نوعی از رویه کیفی است، که از سنت کنش متقابل نمادین و عملگرایی مشتق شده است (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). پژوهشگران در نظریه داده بنیاد به موقعیت‌های اینجا / اکنون و معانی که در نزد افراد و در موقعیت حاضر وجود دارد رجوع می‌کنند و گفته‌ها و بیانات مشارکت کنندگان را با هدف تبیین فرایند اساسی پدیده‌ها در یک فرهنگ اجتماعی یا سازمانی و برای خلق یک نظریه در جریان یک تحقیق واقعی در نظر می‌گیرند. بنابراین نظریه داده بنیاد برای موضوعاتی بکار گرفته می‌شود که ماهیتی فرآیندی، پویا و در حال ظهور دارند و کل تحقیق به شرایط، فرایندها، پیامدها و تعاملات، راهبردهای وابسته است که در بستر مطالعه رخ می‌دهد یا وجود دارد و به تعیین ساختار نظری پدیده کمک می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷). در روش داده بنیاد، الگو مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش بصورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند. در روش استراوس و کوربین، محقق از مدل پارادایمی استفاده می‌کند تا یک چارچوب نظری تولید کند. مدل پارادایمی در رویکرد استراوس و کوربین، هر پدیده را با در نظر گرفتن شرایط علی (عواملی که به وقوع پدید منجر می‌شود)، شرایط زمینه (در بستری که پدید بوقوع می‌پیوندد)، شرایط واسطه‌ای (عوامل واسطه‌ای و مداخله گر که پدیده را تحت تاثیر قرار می‌دهد)، راهبردها (راهبردها و روشهای بروز پدیده) و پیامدها (آثار اجرای راهبردها و خروجی) بررسی می‌کند.

مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل کارمندان و خبرگان استانداری کرمان را در بر می‌گرفت برای نمونه گیری از دو شیوه نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری نظری استفاده شد. نمونه پژوهش شامل ۱۶ نفر از کارمندان و مدیران استانداری کرمان بود. به اینصورت که پژوهشگر در بازه‌ی زمانی دی ماه ۱۴۰۲ تا پایان اردیبهشت ۱۴۰۳ به کارکنان و مدیران استانداری کرمان رفته است که کارمندان و مدیرانی دارای این ویژگی‌ها بودند: ۱- کارمندانی حداقل با پنج سال سابقه کار ۲- اشتغال دائمی در استانداری کرمان ۳- دارای مدرک تحصیلی حداقل فوق لیسانس. ۴- تمایل برای انتقال تجارب خود ۵- آشنا به آشنایی به مسائل رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی ۶- آمادگی و رضایت آگاهانه برای مشارکت در پژوهش. که در نهایت با ۱۶ مصاحبه با کارکنان با خبرگان اشباع نظری حاصل شد. مشارکت کنندگان از نظر جنسیت ۵ نفر خانم و ۱۱ نفر آقا با دامنه سنی بین ۲۹ تا ۷۴ ساله و از نظر تحصیلات شامل ۴ نفر کارشناسی، ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۷ نفر دکتری بودند.

روش جمع آوری داده‌ها در پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و بدون ساخت انجام شد سپس مصاحبه به سمت نیمه ساختار یافته حرکت کرد. بدین صورت که محقق با سوالات کلی مصاحبه را آغاز می‌کند و در ادامه جهت غنی کردن و عمق بخشیدن به سمت نیمه ساختاریافته پیش می‌رود (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). مصاحبه با شرکت کنندگان به صورت حضوری و در یک محیط در محل کار آن‌ها انجام شد. در هنگام مصاحبه ابتدا موضوع و هدف تحقیق پیش از آغاز مصاحبه بیان شد و ضمن رعایت ملاحظه‌های اخلاقی و قبل از شروع هر مصاحبه، در مورد محرمانه ماندن اطلاعات و ضبط مصاحبه‌ها برای مشارکت کنندگان توضیح داده می‌شد. سپس در صورت تمایل به شرکت در مطالعه، رضایت نامه آگاهانه تکمیل گردید. بعد از اولین مصاحبه، تجربه و تحلیل آن انجام شد و با توجه به یافته‌های حاصل از مصاحبه اول، مصاحبه‌های دیگر به روش نمونه گیری نظری صورت پذیرفت که این روند تا مرحله اشباع داده‌ها ادامه داشت. تحلیل اطلاعات با استفاده از فنون استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد که شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود. به این صورت که پس از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها و مطالعه خط به خط متن، مفاهیم در حاشیه صفحه یادداشت می‌شدند. در مرحله بعدی، مفاهیم به شیوه پیوسته با یکدیگر مقایسه شدند تا تعیین شود که آیا با پدیده‌های یکسان یا متفاوتی ارتباط دارند. آنهایی که از نظر مفهومی شبیه بودند، در یک طبقه قرار داده شدند. با طبقه بندی مفاهیم، پژوهشگر توانست به ایجاد مقوله‌ها بپردازد. فرایند جمع آوری داده‌ها و طبقه بندی تا زمانی که مقوله‌های بدست آمده به کفایت نظری برسد، ادامه یافت. طی مرحله کدگذاری محوری و انتخابی، مدل مفهومی رفتارهای فرانش کارکنان با مشخص شدن مقوله محوری، ویژگی‌ها و ابعاد مختلف دیگر مقوله‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها باهم شکل گرفت.

برای تعیین روایی کدهای استخراج شده از راهبرد سه سویه سازی استفاده شد، به این صورت که فرض‌های پژوهشگر برای ۳ نفر از شرکت کنندگان ارسال شد تا صحت و درستی بخش‌های از متن مصاحبه تایپ شده، مفاهیم مربوط به طبقات و تفاسیر انجام شده مورد تایید قرار گیرند. اساتید ناظر بر مطالعه نیز در جریان تمامی مراحل قرار گرفتند و با نظارت آن‌ها مطالعه انجام شد. از یک نفر خارج از تیم و آشنا به تحقیق کیفی درخواست شد تا یافته‌ها را مطالعه و بازخورد دهد همچنین از یک نفر مشارکت کننده‌ها درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در کدگذاری‌ها مشارکت داشته باشد.

اصول اخلاقی مد نظر در پژوهش حاضر به این صورت بود: ۱- در این پژوهش ابتدا موافقت مسئولین مربوطه کسب شد. ۲- در ابتدای مصاحبه شرکت کنندگان از اهداف و اهمیت پژوهش، روش مصاحبه و محرمانه بودن اطلاعاتشان آگاه شدند. ۳- اختیاری بودن شرکت در مطالعه و رضایت آگاهانه شرکت کنندگان کسب شد. ۴- حریم خصوصی مصاحبه شوندگان و محرمانه بودن مشخصات آن‌ها با اختصاص کد به هر یک از آن‌ها رعایت شد. ۵- از آغاز مصاحبه سعی شد با رفتار حرفه‌ای و دوستانه در مصاحبه شونده‌ها احساس راحتی ایجاد شود. ۶- در زمان مصاحبه پژوهشگر سعی کرد بیشتر شنونده باشد. ۷- مصاحبه‌های طوری برنامه ریزی شد که با برنامه‌های کاری شرکت کنندگان تداخلی نداشته باشد.

یافته‌ها

کدگذاری باز داده‌ها

کدگذاری باز از نظر استراوس و کوربین (۲۰۱۵) عبارت است از فرآیند خرد کردن داده‌ها به واحدهای مفاهیم به عنوان یک قاعده، این فرآیند با مکتوب سازی مصاحبه آغاز و پس از آن، تحلیل خط به خط متن حاصل انجام می‌شود. در این مرحله، کلمات کلیدی و عباراتی که با نظر پاسخ دهندگان مرتبط بودند، شناسایی شد. این فرآیند به منظور مفهوم سازی اولیه انجام شد که شامل شناسایی مجموعه مفاهیم یا واحدهای داده‌ای مربوط به انگیزه بخش‌ها و موانع رفتارهای فرانش کارکنان می‌باشد. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، به

صورت باز کدگذاری شد. در این بخش کدگذاری بر روی فایل متنی این داده‌ها انجام و خلاصه نتایج گردآوری شد تا کار برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش آغاز شود. در فرایند کدگذاری باز تلاش بر این بوده است که نکات کلیدی و مورد تأکید مشارکت کنندگان از مصاحبه‌ها استخراج گردد. این نکات ۲۹۳ کد را تشکیل داد. بررسی دقیقتر این کدهای شناسایی شده مشخص نمود که بسیاری از کدها اگرچه با اصطلاحات و تعابیر متفاوت گفته شده اند، بر اساس سؤالات پژوهشی مطرح شده در این مطالعه، دارای مفهوم یکسانی هستند. از این رو، این کدها اصلاح گردید و ۲۶۰ کد به عنوان محصول نهایی کدگذاری باز در جدول ۱ پیوست مقاله گزارش شده است.

کدگذاری محوری

در این مرحله با کدگذاری محوری فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی تر انجام می‌گیرد. این عمل شامل تفکر استقرایی و قیاسی می‌باشد که طی چند مرحله انجام می‌گیرد. البته در کدگذاری محوری همانند کدگذاری باز از پرسش کردن و مقایسه کردن استفاده شد. در این مرحله محقق باید مقولات بدست آمده از طریق کدگذاری باز را در نظامی منطقی قرار داده و ارتباط آنها را با هم مشخص کند به عبارتی داده‌های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری محوری باید به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شوند، این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجام می‌شود (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). کدگذاری محوری شامل حرکت به سوی سطح بالاتر از انتزاع است که با تعیین روابط و طبقه‌بندی اصلی یا سازه‌ای حاصل می‌گردد که سایر مفاهیم حول آن می‌گردند. کدگذاری محوری عبارت است از تأیید مفاهیم بر مبنای روابط پویای آنها. این مفاهیم، مبنای تشکیل تئوری هستند (گلدینگ، ۲۰۰۰). طی کدگذاری، محوری، بین طبقات و طبقات فرعی ارتباط برقرار می‌شود. در این مرحله، داده‌ها از طریق برقراری ارتباط بین طبقات به شیوه‌ای جدید کنار هم قرار می‌گیرند. این پژوهش، سعی شد با کشف این مفاهیم، درکی از عوامل موثر بر رفتارهای فرانش کارکنان از منظر فردی، سازمانی و روانشناختی حاصل گردد و سؤالات پژوهش در ارتباط با چگونگی رفتارهای فرانش کارکنان از منظر فردی، سازمانی و روانشناختی و راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب و پیامدهای آن پاسخ داده شود؛ به طور کلی، با تحلیل‌های انجام شده در این مرحله، دستیابی به موارد زیر در ارتباط با رفتارهای فرانش کارکنان امکان پذیر شد: نتایج کدگذاری محوری در جدول ۲ پیوست مقاله ارائه شده است.

کدگذاری انتخابی

در کدگذاری باز و محوری، مدل پارادایمی رفتارهای فرانش کارکنان توسعه داده شد؛ مطابق با رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۲) کدگذاری انتخابی، نتایج گام‌های قبلی به کار برده شد، مقوله اصلی انتخاب شد و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد؛ اعتبار بررسی و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر داشتند، توسعه داده شدند. در واقع کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد. این کار براساس الگوی شناسایی شده بین مقوله‌های اصلی و فرعی در کدگذاری باز و محوری آغاز شد. شرایط علی، شرایط محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد که هرکدام دارای زیرمتغیرهای مختص به خود هستند.

الف) شرایط علی

منظور از شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به روش‌های خاصی پاسخ می‌دهند. (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). طبق جدول ۱ شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش شامل خصوصیات فردی، ویژگی‌های سازمان، شرایط شغلی، حمایت، پاداش می‌باشد. همانطور که در جدول زیر مشاهده

می‌گردد کدهای نهایی تحت شرایط علی به ۶ مقوله فرعی و ۲۹ مفهوم طبقه بندی شدند (لازم به ذکر جملات عینی مشارکت کنندگان جهت بررسی روایی کدهای استخراج شده در پیوست مقاله موجود است)

جدول ۱

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
۱- مقوله کلی	ویژگی‌های شخصیتی	شخصیت وظیفه شناس	نوع دوست بودن، بهاء دادن به فضیلت مدنی، فراهم بودن امکانات فیزیکی برای انجام وظایف، به دنبال فضیلت مدنی بودن، خود را در قبال مسائل سازمان مسئول دانستن، احساس وظیفه کردن نسبت به اهداف و آرمانهای سازمان، بهبود قابلیت‌های سازمانی را وظیفه دانستن، تلاش برای بالابردن جایگاه و رتبه سازمان، وظیفه شناسی مدیران و کارکنان و تحقیق اهداف سازمانی را وظیفه خود دانستن
			داستن حالت روحی مثبت در کار، نگرش مثبت و مشتاقانه و مسئولانه، دیدگاه مثبت داشتن نسبت به انجام فعالیتهای فرا وظیفه ای
			تقویت روحیه از خودگذشتگی و تلاش، داشتن روحیه جوانمردی، تقویت نوع دوستی، داشتن روحیه راد مردی و گذشت، وجود فرهنگ از خودگذشتی
			احساس مسئولیت داشتن نسبت به سازمان، ایجاد باور به مسئولیت اخلاقی نسبت به جامعه، مسئولیت پذیری پرسنل در قبال سازمان، داشتن مسئولیت نسبت به کار متعهد بودن و به اهداف و رسالت‌های سازمان، تعهد به سازمان داشتن، داشتن ارزشها و اهداف سازمان و کاهش هزینه‌های سازمانی بواسطه تعهد وفاداری نسبت به سازمان، علاقمندی به سازمان و ارتقاء آن، وفاداری کارکنان به سازمان و وفاداری پرسنل به اهداف سازمان
۲- مقوله کلی	مستولیت پذیری	مستولیت پذیری	روحه تحمل پذیری بالا، پشتکار توام با شور و تلاش و تحمل سختیها محیط کاری امیدوار و شاد، محیط کاری شاداب مشوق رفتار فرانش است، وجود نشاط و شادابی در سازمان
			احساس امنیت شغلی داشتن، امیدواری نسبت به آینده شغلی و سازمان، دادن امید و ایجاد امنیت خاطر
			آقایان بیشتر از خانمها رفتارهای فرانش دارند و آقایان نسبت به خانمها جهت دیده شدن و ارتقاء رفتارهای فرانش بیشتری دارند
			کارکنان و مدیران جوان تمایل بیشتری به انجام رفتار فرانش دارند و جوانان با امید دیده شدن رفتارهای فرا وظیفه‌ای بیشتری انجام می‌دهند
۳- مقوله کلی	ویژگی‌های سازمان	هویت سازمانی	هویت سازمانی داشتن، هویت تیمی و گروهی داشتن، ارتقای برند دستگاه اجرایی در میان عموم مردم، پررنگ کردن اهمیت و نقش دستگاه اجرایی در پیشبرد و حل مسائل کشور و تشریح اهمیت و هویت مشاغل پرسنل وجود اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، احساس صمیمیت با سازمان، صداقت داشتن مدیران و داشتن اعتماد به سازمان منجر به رفتار فرانش می‌شود
			وجود ساختار و سیستم شایسته سالاری در سازمان، شایسته سالاری شرط اولیه رفتارهای فرانش، ترفیع و ارتقاء براساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های واقعی کارکنان محیطی کار سالم، سالم بودن سازمان، سالم و پاک بودن سازمان باعث گرایش به رفتارهای فرانش می‌شود
			رضایت شغلی داشتن، رضایت داشتن از مدیران سازمان، رضایت از همکاران و رضایت از شغل و پست سازمانی
			رضایت شغلی

ارزش قائل شدن به شغل	احترام قائل شدن به نظرت و دیدگاه ها، شخصیت سازی در سازمان بر اساس عملکرد، احترام گذاشتن به نیروی انسانی، تکریم نیروی انسانی
غنی سازی شغلی	چرخش شغلی مناسب و اصولی، تلاش برای غنی سازی شغل، احساس اصالت داشتن شغل
ایجاد انگیزه	انگیزه دادن به کارهای فرا وظیفه ای، تشویق نیروی توانمند و متخصص، ایجاد انگیزه ارتقا شغلی از طریق انجام رفتارهای فرا نقش
توجه به مسائل نیروی انسانی	رفع مشکلات سازمانی نیروی انسانی، توجه به مسائل شخصی کارکنان و مدیران، توجه به مسائل خانوادگی کارکنان
حمایت	حمایت از کارکنان، رفتار حمایتی با کارکنان، حمایت از کارکنان زحمت کش و بیش فعال، بهاء دادن به نقش افرینی بیشتر
حمایت مدیریت	ایجاد محیط حمایتی و دوستانه، سبک مدیریت حمایتی و حمایت سازمانی از مدیران و کارکنان و ایده های آنها
تشویق	مشوق دادن به انجام فعالیتهای غیر رسمی، تشویق نقدی و معنوی، تشویق به بهره وری بالا، تشویق عملکرد مثبت کارکنان و مدیران
پشتیبانی	تشویق و پشتیبانی از افرادی که رفتار شهروند بارز دارند، تقویت رفتارهای کمک کننده، پشتیبانی از کارکنانی که فعالیتها و رفتارهای فراتر از وظایف انجام می دهند
پاداش	دادن حقوق و مزایای مناسب، تامین رفاه مالی کارکنان و مدیران، مشوق های مالی قابل توجه منجر به انجام رفتارهای فرانقش می شود
پاداش معنوی	پاداش های معنوی براساس عملکرد، عدالت و انصاف در ارتقای پست، تقویت خویشاونداری
حقوق و مزایای مناسب	رفع نیازهای مادی کارکنان، دادن حقوق و مزایا متناسب با رفع نیازهای اولیه کارکنان، دادن حقوق و مزایا متناسب با تورم
ارتقاء شغلی	فراهم کردن شرایط پیشرفت برابر، ارتقاء جایگاه سازمانی بر اساس عملکرد، در نظر گرفتن ارتقاء شغلی برای کارکنانی که رفتارهای شهروندی سازمانی دارند
پاداش بر اساس شایستگی	رفتارهای پاداش دهی بر اساس عملکرد، عدالت در ارتقاء براساس شایستگی، پرداخت عادلانه پاداش

ب) شرایط زمینه ای

هدف این بخش ارائه مجموعه ای خاص از ویژگی هاست که به پدیده رفتارهای فرانقش کارکنان تعلق دارند. زمینه، شرایطی است که راهبردها درون آن به اداره پدیده می پردازند. شرایط زمینه ای در این تحقیق شامل رویکرد سازمانی، وابستگی سازمانی، شرایط فردی، ویژگی های شخصیتی و سلامت فردی می باشد. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می گردد کدهای نهایی تحت شرایط زمینه ای به ۳ مقوله فرعی و ۸ مفهوم طبقه بندی شدند.

جدول ۲

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
شرایط زمینه‌ای	رویکرد سازمانی	هماهنگی سازمانی	روابط مثبت مدیر و کارمند، رابطه مطلوب مدیر و زیردست، هماهنگی سازمانی پیش شرط انجام رفتار شهروندی سازمانی است و هماهنگ بودن بخش‌های مختلف سازمان
		عدالت سازمانی	نظارت عادلانه بر عملکرد و تلاش، وجود عدالت در ارزیابی‌ها، احساس عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، ادراک وجود عدالت سازمانی، ادراک عدالت و برقراری عدالت در سازمان، عدالت در پاداش و تنبیه و سازوکارهای موجود عدالت سازمانی
		تفویض اختیار	داشتن اختیار برای انجام کارهای نوآورانه، ایجاد انگیزه فعالیت بیشتر با دادن اختیار به کارکنان، ایجاد احساس مسئولیت با تفویض اختیار بیشتر، امکان ارائه ایده خلاقانه با تفویض اختیار بیشتر و فعالیت‌های فرا نقش با اطمینان از عدم بازخواست
	وابستگی سازمانی	تعلق سازمانی	تقویت احساس تعلق به سازمان، ماندگاری نیروی کار و احساس تعلق داشتن به سازمانی
		درک سازمان	چالش‌های سازمانی را درک کردن و فهمیدن، تبیین مسئولیت اجتماعی سازمان، درک کردن شرایط و جایگاه سازمان
		شناخت سازمان	تبیین اهمیت جایگاه دستگاه دولتی در حل مسائل کشور، شناخت وظایف سازمانی، درک و شناخت ساختار و ویژگی‌های سازمان
	سلامت فردی	سلامت روحی روانی	توجه به شرایط روحی و روانی کارکنان، تامین آرامش روحی و روانی در سازمان، ایجاد حس عاطفی نسبت به سازمان، آرامش روحی و روانی، سلامت روحی و روانی
		سلامت جسمی	سلامت جسمی و فیزیکی، توجه به سلامت جسمی کارکنان، داشتن توانایی جسمی، محیا کردن امکان ورزش و رسیدگی به جسم

ج) شرایط مداخله‌گر (واسطه‌ای)

شرایط مداخله‌گر، اثر شرایط علی بر پدیده مورد مطالعه یعنی رفتارهای فرانش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع می‌کند و یا به عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌کند. متغیرهای شناسایی شده مداخله‌گر در این پژوهش شامل ویژگی‌های سازمان و سبک مدیریت می‌باشد. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد کدهای نهایی تحت شرایط مداخله‌گر به ۲ مقوله فرعی و ۶ مفهوم طبقه بندی شدند.

جدول ۳

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر

مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
ویژگی سازمان	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان براساس عملکرد و خروجی‌های واقعی پرسنل، بکارگیری سیستمهای ارزیابی عملکرد منصفانه، ارزیابی عملکرد براساس وظایف و شرح شغلی
	مدیریت دانش	ایجاد مدیریت دانش کارکنان، امکان اشاعه دانش و امکان تسهیم دانش
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی منعطف و تغییر پذیر، اصلاح ساختار سازمانی، وجود رسمیت کم در ساختار سازمانی
سبک مدیریت	مدیریت مشارکتی	سبک مدیریت مشارکتی و یا مشاوره ای، ایجاد جو سازمانی مشارکتی، وجود مدیریت مشارکتی حمایتی، اتخاذ شیوه‌های رهبری و مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم گیری، درگیر کردن کارکنان در فرایندهای تصمیم گیری و مشارکت فعال داشتن زمینه رفتار فرا وظیفه‌ای را محیا می‌کند
	مشورت پذیری	فراهم کردن ارائه نظرات همکار، ایجاد هم افزایی در سازمان، مشورت گرفتن مدیران از کارکنان، بهاء دادن سازمان به گفتگوهای سازمانی
	رهبری تحول گرا	وجود رهبری تحول گرا، حمایت سازمانی از مدیران و کارکنان توانمند و خلاق، فرهنگ و رهبری سازمان تحول گرا، انتخاب سبک رهبری و مدیریت مناسب

ه) راهبردها

هدف این بخش تشریح راهبردها و اقدامات در اجرای رفتارهای فرانقش کارکنان است. این راهبردها و اقدامات در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی است که باید مدیران و مسئولان برای ایجاد انگیزه جهت انجام رفتارهای فرانقش توسط کارکنان به کار بندند. در زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این بعد از مدل ارائه شده است که شامل معنویت گرایی، پشتیبانی، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف پذیری و هدف گذاری می‌شود. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد کدهای نهایی مرتبط با راهبردها و اقدامات به ۷ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم طبقه بندی شدند.

جدول ۴

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
اخلاق	معنویت گرایی	محیط معنوی	برانگیختگی معنوی کارکنان، معنویت گرایی در سازمان، عملکرد خود جوش
		خیرخواهی	داوطلب شدن برای انجام اعمال خیرخواهانه، رفتارهای نوع دوستی و خیرخواهانه، مشارکت داوطلبانه برای امور خیرخواهانه و تمایل کارکنان برای کمک به دیگران
	الزام اخلاقی	اخلاق مداری	وجود ارزش‌های اخلاقی، رفتار محترمانه با کارکنان، اعتقاد به زندگی اخلاقی و وجدان، پایبندی کارکنان به اخلاقیات
		الزام اخلاقی	وجود الزامهای اخلاقی، گسترش نقش‌های اخلاقی و وجود روحیه و اخلاق خدمت صادقانه به سازمان
پشتیبانی	چابکی سازمان	چابکی سازمان	چابک بودن سازمان، وجود سازمان پویا و جو سازمانی باز زمینه را آماده می‌کند

انتظارات سازمانی	روش و واضح بودن چشم انداز انتظارات در سازمان، ایجاد انتظارات عملکردی و چشم انداز روشن داشتن سازمان
بازخورد مناسب	بازخورد شغلی براساس انجام رفتارهای فرا نقش، افزایش روحیه تلاش در کارکنان با بازخورد و بازخورد سریع دادن
تامین مالی	تامین منابع مالی برای انجام ایده‌های نو، پاداش دادن به ایده‌های نو و خلاقانه، فراهم بودن امکانات فیزیکی برای انجام وظایف
کار گروهی	وجود انسجام گروهی در بخش‌های مختلف سازمان، داشتن حس کار جمعی، ترویج همدلی سازمانی، تقویت همگرایی سازمانی
استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	شفافیت اطلاعات در سازمان، بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی جهت شفافیت اطلاعات
سیستم اطلاعاتی	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی قدرتمند، انتخاب سیستم اطلاعاتی متناسب با فرایندهای سازمانی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی قوی و مناسب برای ثبت و گزارش عملکرد و رفتار کارکنان
ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد کارکنان و مدیران، ثبت عملکرد افزایش پیدا می‌کند و گزارش و مدیریت کارها و اقدامات فراسازمانی کارکنان
تخصص گرایی	تخصص داشتن در حوزه کاری، گسترش نقش‌های حرفه ای، عدالت درتناسب بین شغل و شاغل
آموزش	آموزش اخلاقی
آموزش حرفه ای	دادن آموزش‌های حرفه ای، اخلاق مداری را در سازمان ترویج دادن و توجه به مباحث اخلاقی در آموزش‌های ضمن خدمت
توانمندسازی	دادن آموزش‌های حرفه ای، آموزش‌های مستمر به نیروی انسانی، آموزش تخصصی به نیروی کار
توانمندسازی	توانمندی انجام وظایف، توانمند سازی کارکنان و مدیران، ایجاد و توسعه راهبرد توانمند سازی، رفتارهای فرانش باعث توانمندسازی سازمان می‌شود
انعطاف پذیری	تسهیل گری
انعطاف پذیری سازمان	گسترش ارتباطات سازمانی، تسهیل رسیدن به اهداف سازمانی، مساعدت و همکاری سازمان با مدیران و کارکنان، راحت و سهل کردن اقدامات و کارهای فرا وظیفه ای
هدف گذاری	وجود برنامه
هدف گذاری	امکان پیاده کردن استراتژی‌های مدیران و کارکنان، قابلیت انعطاف مدیران، انعطاف و سازش سازمان با اقدامات فرانش کارکنان
تعیین استراتژی	تعیین برنامه‌های سازمان برای پیشرفت و رسیدن به اهداف، داشتن برنامه کوتاه مدت و میان مدت جهت ارتقاء، تلاش برای تنظیم برنامه‌های تحقق اهداف شغلی، برنامه ریزی برای تشویق کارکنان به رفتارهای شهروندی سازمانی
تعیین استراتژی	تعیین راهبردهای انجام رفتار فرانش، تعیین استراتژی مشوق برای فعالیتهای فرا وظیفه ای، مشخص کردن راهبرد انجام فعالیتهای و ایده‌های خلاقانه

و) پیامدها

هدف این بخش، شناسایی پیامدهای ناشی از رفتارهای فرانش کارکنان است. این پیامدها شامل پیامدهای عمومی، سازمانی و فردی می‌باشد. همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد کدهای نهایی مرتبط با پیامدها به ۳ مقوله فرعی و ۱۰ مفهوم طبقه بندی شدند.

جدول ۵

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
عمومی	ارتقاء کیفیت خدمات	رفتار فرانش منجر به ارتقاء کیفیت خدمات می‌شود، فعالیتهای بیشتر از وظایف منجر به ارائه خدمات با کیفیت و افزایش کیفیت خدمات با انجام فعالیتهای فرا وظیفه ای
	بهره وری نیروی انسانی	افزایش بهره وری نیروی انسانی، ارتقاء بهره وری با انجام فعالیت بیشتر کارکنان، تقویت بهره وری نیروی انسانی با فعالیتهای غیر رسمی و فرا وظیفه ای
سازمانی	خلاقیت سازمانی	محیط سازمانی خلاق، بروز خلاقیت و تحقق ایده‌های خلاقانه
	بالندگی سازمانی	رفتار فرانش باعث بالندگی سازمانی می‌شود، محیا شدن شرایط برای تحقق اهداف و بالندگی، تقویت موقعیت رقابتی سازمان
	توسعه سازمانی	ایجاد توسعه سازمانی، توسعه شغلی متناسب با توانایی، حذف عوامل ضد توسعه
	تعالی سازمان	رسیدن به تعالی سازمانی، تعالی و پیشرفت سازمان و باعث موفقیت سازمانی بیشتر می‌شود
فردی	کاهش سایش اجتماعی	کاهش تعارض سازمانی در بین کارکنان، کاهش سایش اجتماعی و رفتار فرانش منجر به کاهش رفتارهای مخرب می‌شود
	توسعه شخصی	امکان توسعه شخصی در سازمان، بروز ایده‌های خلاقانه، امکان خودشکوفایی در سازمان، توانایی خود مدیریتی
	شکوفای شدن استعدادها	ایجاد محیطی خود تقویت کننده برای شکوفای شدن استعدادها، شناخت استعدادها کارکنان، باعث کشف استعدادها می‌شود
	نوآوری	اهمیت داشتن نوآوری سازمانی، روابط نوآورانه، تشویق سازمان به انجام کارهای نوآورانه، در نظر گرفتن مشوق‌های قابل توجه برای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه

مدل پارادایمی تحقیق

الگوی استخراج شده در پژوهش حاضر، که بر اساس یک روش علمی (نظریه داده بنیاد) و ضمن بهره‌گیری از جامعه آماری و حجم نمونه مناسب و با در نظر گرفتن تنوع سازمانی، شغلی و فردی ارائه شده است، دربرگیرنده تمامی متغیرهایی است که بر پیاده‌سازی و اجرای رفتارهای فرانش کارکنان تأثیرگذار بوده و توجه مسئولین، مدیران و دست‌اندرکاران مرتبط با کارکنان دستگاه‌های اجرایی را به ابعاد متنوع و چگونگی ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام رفتارهای فرانش کارکنان جلب می‌نماید. الگوی ارائه شده ذیل، به زبانی ساده و قابل فهم برای کارکنان، مدیران، متخصصان و افرادی که با مبانی رفتار سازمانی آشنایی دارند آورده شده و علاوه بر آن امکان آموزش و یادگیری موضوعات مختلف مطرح شده در آن نیز وجود دارد.

مدل ارائه شده در این تحقیق با مدل‌های موجود در زمینه رفتارهای فرانش کارکنان از جمله مدل بولینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ مدل پادساکف^۱ (۲۰۰۰)؛ مدل گراهام (۲۰۰۰)؛ نظریه بورمن و موتویدلو (۲۰۱۱)؛ نظریه کوپمن^۲ (۲۰۱۶)؛ نظر کاتز و کاهن (۱۹۶۶)؛ نظریه اورگان و کونوسکی (۲۰۰۰)؛ آلن و همکاران^۳ (۲۰۲۰) مطابقت دارد. یکی تمایزها و ویژگی‌های بارز این مدل نسبت به مدل موجود جامعیت و تمام

¹ Podsakoff

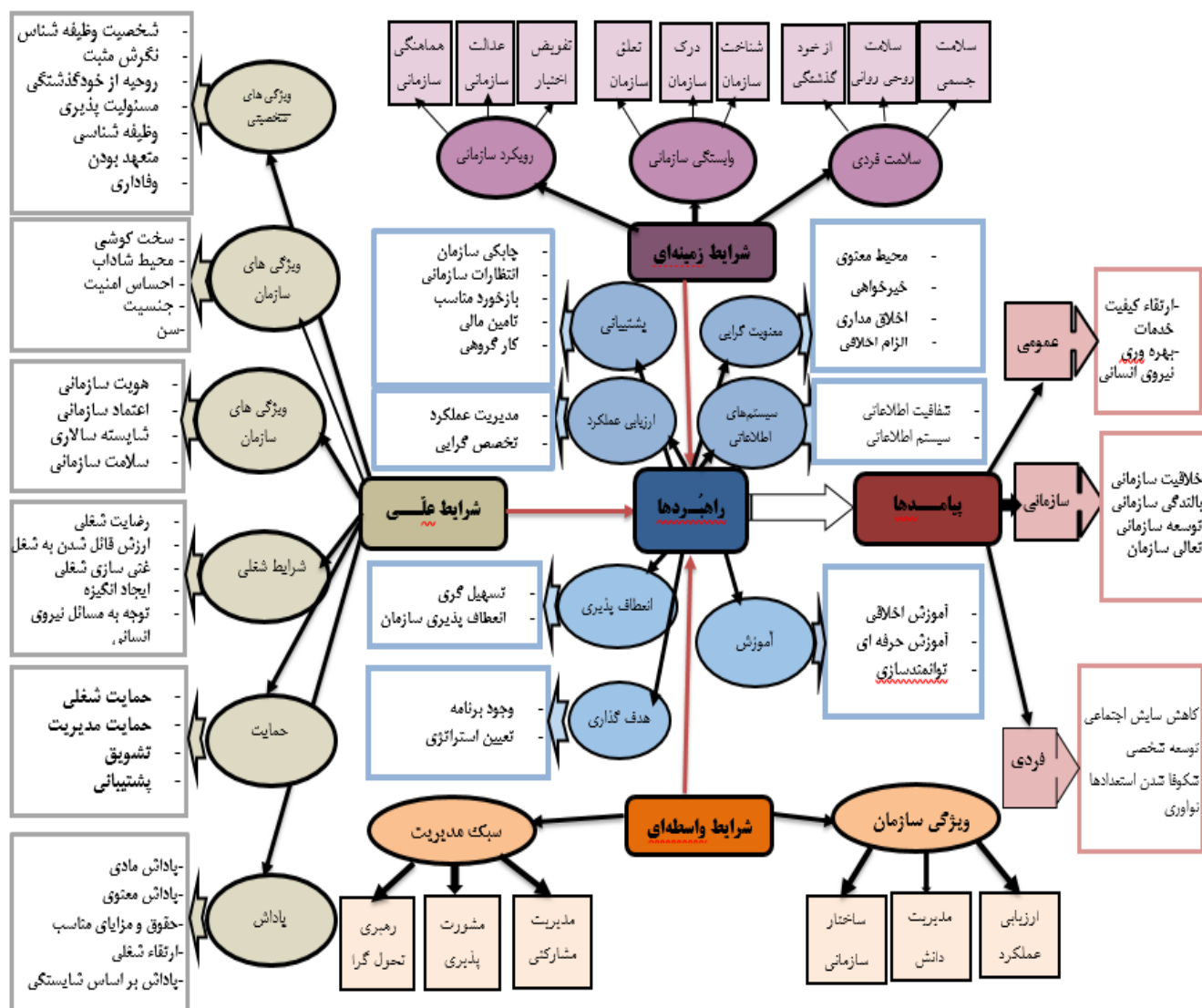
² Kopman

³ Allen & et al

شمول بودن مدل ارائه شده در این تحقیق نسبت به مدل‌های موجود می‌باشد، به عبارتی این مدل بصورت جامع تر و گسترده تر عوامل تاثیر گذار بر رفتارهای فرانش کارکنان و پیامدهای آن را ارائه و تبیین می‌کند.

شکل ۱

مدل مفهومی (شما تیک) رفتارهای فرانش کارکنان



بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رفتارهای فرانش کارکنان دستگاه‌های اجرایی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، شغلی، حمایتی و پاداشی قرار دارد. در کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مجموعه گسترده‌ای از مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شد که نهایتاً در قالب یک مدل پارادایمی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد ارائه گردید. این مدل نشان داد که رفتارهای فرانش به‌عنوان مقوله محوری، با شرایط علی مانند ویژگی‌های شخصی، شرایط فردی، حمایت سازمانی و نظام پاداش در ارتباط است و همچنین توسط شرایط زمینه‌ای و

مداخله‌گر تحت تأثیر قرار می‌گیرد. راهبردهایی همچون معنویت‌گرایی، پشتیبانی، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف‌پذیری و هدف‌گذاری نیز در تقویت این رفتارها نقش اساسی داشتند و پیامدهایی در سه سطح فردی، سازمانی و عمومی به همراه آوردند.

این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه رفتارهای فرانش است. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل فردی همچون وظیفه‌شناسی، وفاداری و مسئولیت‌پذیری تأثیر مستقیم بر گرایش به رفتارهای فرانش دارند (Meng et al., 2024). در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد که کارکنانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی مثبت‌تر هستند، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه دارند. این موضوع با نتایج تحقیق (Utkarsh & Gupta, 2022) هم‌راستا است که نشان داد اعتماد به نفس و مزایای اجتماعی، انگیزش لازم برای بروز رفتارهای فرانش را تقویت می‌کنند.

از منظر سازمانی، نتایج این پژوهش نشان داد که هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و وجود نظام شایسته‌سالاری از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های بروز رفتارهای فرانش هستند. این یافته با پژوهش (Zhou et al., 2020) هم‌راستا است که بر اهمیت روابط بین‌فردی و حکمرانی رابطه‌محور در شکل‌گیری رفتارهای فرانش تأکید داشت. همچنین (F. Zhang et al., 2023) نشان دادند که رفتارهای فرانش خریداران می‌تواند بر شفافیت عملیاتی در زنجیره تأمین اثرگذار باشد، که هم‌راستا با یافته‌های حاضر در زمینه تأثیر شرایط سازمانی بر ارتقای رفتارهای فرانش است.

در حوزه شرایط شغلی، رضایت شغلی و ارزش‌گذاری به شغل از جمله عوامل کلیدی شناسایی شدند. یافته حاضر با پژوهش (Ok & Lim, 2022) هماهنگ است که نشان داد کارآفرینی شغلی و درگیری کارکنان با کار از طریق افزایش تناسب شغلی می‌تواند رفتارهای نوآورانه و فرانش را تقویت کند. همچنین نتایج (Nguyen-Phuoc et al., 2024) در زمینه رفتارهای ایمنی رانندگان خدمات غذایی نشان داد که عوامل مرتبط با شرایط کاری و درک فردی از ایمنی، نقش مهمی در ارتقای رفتارهای فرانش دارند.

حمایت سازمانی و نظام پاداش نیز در نتایج این پژوهش از عوامل اساسی شناسایی شدند. کارکنانی که حمایت شغلی، مدیریتی و تشویق کافی دریافت می‌کردند، تمایل بیشتری به بروز رفتارهای فرانش نشان دادند. این یافته با پژوهش (Karim et al., 2024) هم‌خوانی دارد که بیان داشت عدالت در ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد منصفانه، به‌طور مستقیم بر رفتارهای فرانش کارکنان در صنعت بانکداری اثرگذار است. به‌علاوه، پژوهش (Zaheer et al., 2024) نشان داد که وضوح نقش و استقلال شغلی، از عوامل مهمی در ایجاد زمینه برای بروز رفتارهای فرانش هستند.

از منظر شرایط مداخله‌گر، سبک مدیریت و ویژگی‌های سازمانی نقش واسطه‌ای برجسته‌ای ایفا کردند. یافته‌ها نشان داد که سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا، بروز رفتارهای فرانش را تسهیل می‌کنند. این نتیجه با مطالعه (Zheng, 2025) همسو است که نشان داد تناسب و عدم تناسب کمال‌گرایی رهبر و کارمند می‌تواند بر وضوح نقش و در نتیجه بر رفتارهای کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین، پژوهش (Leidner et al., 2018) نشان داد که رسانه‌های اجتماعی سازمانی می‌توانند از طریق تسهیل فرایند جامعه‌پذیری سازمانی، زمینه مساعدی برای بروز رفتارهای فرانش ایجاد کنند.

راهبردهایی که در این پژوهش شناسایی شدند نیز با مطالعات پیشین همپوشانی دارند. معنویت‌گرایی و اخلاق‌مداری در این تحقیق به عنوان راهبردهای مؤثر شناسایی شدند، که با یافته‌های (Karaosmanoglu et al., 2016) هم‌راستا است مبنی بر اینکه هویت اخلاقی شرکت می‌تواند رفتارهای فرانش مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، نقش آموزش و توانمندسازی کارکنان در تقویت رفتارهای فرانش

همسو با پژوهش (Hsu et al., 2017) است که نشان داد آموزش و کنترل مؤثر می‌تواند منجر به بهبود عملکرد پروژه از طریق ارتقای رفتارهای فرانشی شود.

پیامدهای شناسایی‌شده در این تحقیق نیز با مطالعات قبلی همخوانی دارند. در سطح فردی، توسعه شخصی، کاهش تعارض و شکوفایی استعدادها از نتایج برجسته بودند که با یافته‌های (Vineela & Rohith, 2025) درباره نقش حمایت منابع انسانی در سلامت روانی کارکنان در شرایط دورکاری مطابقت دارد. در سطح سازمانی، تقویت خلاقیت و بالندگی سازمانی با نتایج (Ciuffarin et al., 2023) همسو است که بر اهمیت محتوای پلی‌فونلی در تقویت ساختار نوآورانه در صنایع غذایی تأکید داشت. همچنین، پیامدهای عمومی همچون ارتقای کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری انسانی با نتایج (Zivari Rahman et al., 2024) هماهنگ است که نشان داد عوامل محیطی می‌توانند بر بهبود عملکرد آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان اثرگذار باشند.

در مجموع، این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، الگویی جامع برای رفتارهای فرانشی کارکنان دستگاه‌های اجرایی ارائه دهد که همپوشانی قابل‌توجهی با مطالعات پیشین دارد و در عین حال ابعاد بومی و جدیدی را آشکار ساخته است.

این پژوهش با وجود دستاوردهای مهم، دارای محدودیت‌هایی نیز بود. نخست آنکه جامعه آماری تحقیق به کارکنان و مدیران یک دستگاه اجرایی خاص محدود شد و بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به سایر دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی یا خصوصی نیازمند احتیاط است. دوم آنکه روش پژوهش کیفی و استفاده از مصاحبه‌های عمیق، اگرچه امکان دسترسی به داده‌های غنی را فراهم ساخت، اما احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان و تفسیرهای ذهنی پژوهشگر را نیز در بر داشت. سوم، محدودیت زمانی و منابع موجب شد که حجم نمونه به ۱۶ نفر محدود گردد و هرچند اصل اشباع نظری رعایت شد، اما گستردگی و تنوع بیشتر نمونه می‌توانست یافته‌ها را غنی‌تر سازد. همچنین، تمرکز بر یک بازه زمانی مشخص امکان بررسی تغییرات طولی در رفتارهای فرانشی را محدود کرد.

با توجه به محدودیت‌ها، پژوهش‌های آتی می‌توانند در چند مسیر ادامه یابند. نخست، انجام مطالعات کمی و ترکیبی با استفاده از ابزارهای سنجش معتبر برای آزمون مدل ارائه‌شده در نمونه‌های بزرگ‌تر می‌تواند به افزایش تعمیم‌پذیری نتایج کمک کند. دوم، مقایسه رفتارهای فرانشی در سازمان‌های دولتی و خصوصی یا در صنایع مختلف می‌تواند ابعاد تازه‌ای از این پدیده را آشکار سازد. سوم، مطالعات بین‌فرهنگی و مقایسه‌ای میان کشورهای مختلف می‌تواند نقش فرهنگ و ساختارهای اجتماعی را در بروز رفتارهای فرانشی برجسته سازد. چهارم، بررسی تأثیر تحولات فناورانه، مانند هوش مصنوعی و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، بر شکل‌گیری رفتارهای فرانشی حوزه‌ای نویدبخش برای پژوهش‌های آینده خواهد بود.

از منظر کاربردی، مدیران دستگاه‌های اجرایی می‌توانند از نتایج این تحقیق برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌هایی در جهت تقویت رفتارهای فرانشی بهره بگیرند. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و عدالت، حمایت مداوم از کارکنان، طراحی نظام‌های پاداش عادلانه، و فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توانمندسازی از جمله اقداماتی است که می‌تواند بستر لازم برای بروز این رفتارها را فراهم کند. همچنین، اتخاذ سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا، تقویت هویت سازمانی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی شفاف می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه شود. در نهایت، تمرکز بر ارتقای سلامت روانی و جسمی کارکنان و توجه به نیازهای فردی آنان از ضروری‌ترین گام‌ها در تقویت رفتارهای فرانشی است.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Choi, J. (2024). Does Foodservice Employees' Burnout Influence Their In-role and Extra-role Food Safety Behaviors? A Structural Modeling Approach. *Journal of Food Protection*, 87(1), 100200. <https://doi.org/10.1016/j.jfp.2023.100200>
- Ciuffarin, F., Alongi, M., Peressini, D., Barba, L., Lucci, P., & Calligaris, S. (2023). Role of the polyphenol content on the structuring behavior of liposoluble gelators in extra virgin olive oil. *Food Chemistry*, 412, 135572. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2023.135572>
- Frank, M., & Kohn, V. (2023). Understanding extra-role security behaviors: An integration of self-determination theory and construal level theory. *Computers & Security*, 132, 103386. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103386>
- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., & Li, Y. (2017). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1524-1536. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.008>
- Karaosmanoglu, E., Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016). CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity. *Journal of Business Research*, 69(10), 4161-4167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.035>
- Karim, D. N., Hossain, M. M., Chowdhury, S. P., Karim, R. A., Rahman, M. H. A., & Rahman, M. S. (2024). Linking performance appraisal fairness and performance feedback to bankers' extra-role customer service behavior: A serial multiple mediation model. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 100956. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100956>
- Khodabandehlou, S., & Niknafs, A. A. (2016). Proposing a New Method for Customer Segmentation Based on Their Level of Loyalty and Defining Appropriate Strategies for Each Segment. *Journal of Information Technology Management*, 8(1), 101-122. https://jitm.ut.ac.ir/article_55823.html
- Khodabandehlou, S., & Zivari Rahman, M. (2017). Providing a New Approach for Segmenting Customers Based on Their Purchasing Behavior Change over Time in Electronic Business. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 277-300. https://journals.ut.ac.ir/article_61417.html?lang=en
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 117-138. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.003>
- Meng, L., Li, D., Ma, E., & Du, J. (2024). How family motivation affects Chinese hotel employees' extra-role behaviors: A serial mediation model from an instrumental perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103625. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103625>
- Nguyen-Phuoc, D. Q., Mai, N. X., Ho-Mai, N. T., Nguyen, M. H., & Oviedo-Trespalacios, O. (2024). What factors contribute to in-role and extra-role safety behavior among food delivery riders? *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 102, 177-198. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2024.01.013>

- Ok, C. M., & Lim, S. (2022). Job crafting to innovative and extra-role behaviors: A serial mediation through fit perceptions and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103288. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103288>
- Utkarsh, & Gupta, R. K. (2022). Effects of confidence and social benefits on consumers' extra-role and in-role behaviors: A social identity and social exchange perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102879. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102879>
- Vineela, V., & Rohith, H. (2025). Work From Home and Employee Well-Being: HR's Role in Supporting Mental Health in Remote Settings. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*, 282-284. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-24435>
- Yin, Y., Hsu, C., & Zhou, Z. (2023). Employees' in-role and extra-role information security behaviors from the P-E fit perspective. *Computers & Security*, 133, 103390. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103390>
- Zaheer, M. A., Raza, M. A., Manzoor, M., & Raja, U. A. (2024). Is Role Clarity and Workplace Autonomy the Key Dilemma for Multinational Telecommunication Organizations in Developing Countries? *Upravlenets*, 15(2), 48-65. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-2-4>
- Zhang, F., Li, H., & Liu, S. (2023). The inverted-U influence of leader benevolence on extra-role customer service behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103484. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103484>
- Zhang, Y., Huo, B., Liu, J., Dai, F., & Kang, M. (2023). Understanding the impact of buyer extra-role behavior on supply-side operational transparency: A serial mediation model. *International Journal of Production Economics*, 266, 109041. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109041>
- Zheng, L. (2025). Leader–employee Perfectionism (In)congruence and Role Clarity: A Role Theory Approach to Employee Workplace Well-Being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2024-0349>
- Zhou, J., Zhang, C., Shen, L., & Zhou, K. Z. (2020). Interpersonal guanxi and partner extra-role behavior: Mediating role of relational and transactional governance strategy. *Industrial Marketing Management*, 91, 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.022>
- Zivari Rahman, M., Ghorbankhani, M., & Ghanbari, S. (2021). Studying the level of familiarity of high school students and teachers in Alborz province with soft war and non-operational defense against it and their empowerment methods. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 11(43), 247-278. https://smsnds.sndu.ac.ir/article_1549.html?lang=en
- Zivari Rahman, M., Salehi, K., Khodaei, E., Moghadam Zadeh, A., & Hakimzadeh, R. (2024). Explaining the Role of Environmental Factors on the Scholastic Aptitude of Ninth-Grade Students. *Iranian Journal of Learning and Memory*, 6(24), 15-27. https://journal.iepa.ir/article_191651.html
- Zivari Rahman, M., Salehi, K., Khodaie, E., Moghadamzadeh, A., & Hakimzadeh, R. (2022). Pathology of Scholastic Aptitude Search in Iran (Systematic Review of Literature in the Last Three Decades). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 12(39), 103-140. https://jresearch.sanjesh.org/article_697961_en.html