

## رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو

عبدالرضا میری \*

اسماعیل سبزیکاران \*\*

حسین رضایی \*\*\*

### چکیده

تنوع و پیچیدگی عصر حاضر، اداره سازمان‌ها را با مسائل و مشکلاتی خاصی برای مدیران روبرو ساخته است. در این میان مشکلات مرتبط با حوزه‌های منابع انسانی از جمله موضوعات مشترک در تمامی سازمان‌ها می‌باشد. مدیران همواره به دنبال کارکنانی هستند که متناسب با شرایط کار بوده و با حداکثر بهره‌وری عمل کنند. در واقع یکی از مهمترین مسائل پیش رو در اداره سازمان‌ها، تعاملات کارکنان با وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کاری‌شان است. تاکنون مطالعات فراوانی در خصوص شیوه‌های توسعه منابع انسانی صورت گرفته است. در این میان مباحث «توانمندسازی» و «رفتار شهروندی سازمانی»، تناسب بیشتری با شرایط سازمان در عصر حاضر دارد. مفاهیمی که اثرات مثبتی بر ارتقای کمی و کیفی عملکرد سازمانی کارکنان دارد. این پژوهش با بررسی جامعه ۵۲۲ نفر کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو، تلاش دارد تا با رویکردی کاربردی ضمن بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی، راهکارهای لازم برای دستیابی به زمینه‌هایی از توانمندسازی که منجر به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و با لعکس در جامعه تحقیق می‌گردد، دست یابد. بر این اساس به کمک ضریب همبستگی و نمودار مسیر سعی شده است این رابطه مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی، توانمندسازی روانشناختی

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسئول: dr.ab\_Miri@yahoo.com)

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی).

## مقدمه

میل ذاتی بشر به پیشرفت و تکامل، همواره منجر به ایجاد تغییرات و ظهور مفاهیم جدید در زندگی انسان می‌شود. از جمله این مفاهیم، پدیده سازمان می‌باشد که به لحاظ گستردگی، تقریباً تمامی ابعاد زندگی اجتماعی انسان امروزی را در بر دارد. هرچند تنوع و گستردگی در انواع سازمان‌ها و شیوه‌های عملکردی آنان وجود دارد، اما تمامی آنها حداقل در یک مورد مشترک هستند و این مورد چیزی جز مفهوم منابع انسانی نیست (Carly Webster, 2006, P 72). این نقطه اشتراک، هم‌زمان با تغییر در شرایط سازمان‌ها (تأثیرات فناوری‌های نوین و رقابت‌های فزاینده)، منجر به تغییر در نگرش به مفهوم نیروی انسانی شده است. در واقع نیروی انسانی، سرمایه‌های اصلی، مزیت رقابتی و عامل موفقیت سازمان است. بنابراین، عدم برخورداری از کارکنانی با ویژگی‌های مناسب کاری و اخلاقی، موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Roy. Y. J & Sheena. (S. L, 2005, P41).

در نتیجه وجود توانایی‌هایی چون تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، نظارت بر عملکرد خویش، مسئولیت‌پذیری (Dimitriades. Zoe. S, 2005, P82) و صفات پسندیده‌ای همچون فداکاری، نوع‌دوستی، جوانمردی، وجدان کاری و... در کارکنان (Hadizadeh. M. A, & Tehrani. M, 2011, PP.9881)، به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد شناخته شده که باعث بروز رفتارهای شایسته از سوی کارکنان و در نهایت زمینه موفقیت سازمان می‌شود. توانمندسازی کارکنان یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است (Sabzikaran. E. & et.al, 2011, P54). در کنار آن رفتار شهروندی سازمانی، نیز به عنوان یک رفتار غیر رسمی اثرات خود را بر موفقیت سازمان و دستیابی به بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی نشان داده است (Appelbaum, 2004, P19). بر این اساس، بررسی و شناسایی ارتباط این دو مفهوم (رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)، به عنوان دو عامل تأثیرگذار بر ارتقای کمی و کیفی رفتارها و در نتیجه بهبود عملکرد نیروی انسانی سازمان، محور اصلی این پژوهش قرار گرفته است.

## بیان مسئله

بررسی‌ها نشان می‌دهد، مواردی چون عدم به کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقای مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و استعدادهای بالقوه آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری کارکنان و خودکنترلی به‌عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز برای سازمان‌های عصر حاضر می‌باشد (Ergenli, Aziz & et.al, 2007, PP 43). در واقع امروزه سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، قادر باشند در محدوده فعالیت‌های‌شان تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت داشته، بر کار خویش نظارت کنند و مسئولیت فعالیت‌های خود را بپذیرند (Dimitriadis. Zoe. S, 2005, P82).

این شرایط منجر به ایجاد فاصله بین شرایط مطلوب با موجود سازمان می‌شود که اغلب منجر به ایجاد مشکلات اساسی در محیط کاری می‌گردد (Tellis, G.J, et.al, 2009, P23). برخی از نتایج آن ناتوانی در انجام کار، وابستگی تخصصی و کاری، مقاومت در اجرای تصمیمات، سرسختی، عدم اطمینان به مدیر، ایجاد فضای بی‌اعتمادی، تضاد و کم کاری می‌باشد که می‌تواند اثرات مخربی را برای سازمان به همراه داشته باشد (هدر رفتن انرژی و زمان، افزایش هزینه‌ها و کاهش بهره‌وری) (چاوشی، ۱۳۸۶).

توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود (May, Douglas. R, & et.al, 2004, P17). در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با اهداف سازمانی هم‌سو کرده و این باور را ایجاد می‌کند که پیشرفت سازمان منافع کارکنان را به همراه خواهد داشت. توانمندی کارکنان علاوه بر تأثیر مثبت در عملکرد سازمان، اثرات مثبتی بر کارکنان دارد (Ruth Alsop & et.al, 2005, P108). نتایج مطالعات به وضوح اثرات آن را بر فرآیندهای کاری از جمله تغییر در نگرش کارکنان (افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، تقلیل ابهام و

غیره)، نشان می‌دهد (Sabzikaran. E. & et.al, 2011, P55). استقلال در کار، قدرت و آزادی در تصمیم‌گیری از دیگر اثرات نگرشی آن می‌باشد. اما از اثرات رفتاری آن می‌توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و مواردی از این قبیل اشاره کرد (Zimmerman. M. A, 2004, P51). دستیابی به این ویژگی‌ها، به وسیله توانمندسازی مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی سازمان (یعنی نیروی انسانی)، امکان‌پذیر خواهد بود (Sabzikaran. E. & et.al, 2011, P54).

از سوی دیگر بررسی نتایج مطالعات مختلف حاکی از وجود اثر نسبی رفتار شهروندی سازمانی بر کاهش مشکلات کارکنان در محیط کار می‌باشد. به طوری که مطالعات، رفتار شهروندی سازمانی را از عوامل مثبت تأثیرگذار بر این شرایط نشان می‌دهد (Tumipseed & et.al, 2000, P214). به علاوه، تمایل به استفاده از رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پاسخ‌گویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است (یعقوبی، ۱۳۸۹). زیرا در عرصه رقابت تأمین موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد با صرف هزینه‌های مادی امکان‌پذیر نیست (zareei & et.al, 2006, P3). رفتار شهروندی سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه، باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های در سازمان می‌شود (Appelbaum, 2004, P19).

فرد با تعهداتی که نسبت به هنجارهای خود (رفتار شهروندی سازمانی) احساس می‌کند، رفتارهایی فراتر از نقش و وظایف رسمی خویش انجام می‌دهد. این رفتارها بدون انتظار نسبت به پاداش‌های سازمانی شکل می‌گیرد (تقوی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۹). رفتار شهروندی سازمانی منجر به کاهش تنش و زمینه ارتقای بهره‌وری عملکرد افراد را فراهم می‌کند (Hall, 2009, P382). مطالعات مختلف، نشان دهنده این موضوع است که رفتار شهروندی سازمانی با ایجاد تعهدات فردی و غیر رسمی در افراد، به‌طور مستقیم بر روابط سازمانی افراد اثر مثبت می‌گذارد و آنان را ملزم می‌کند تا در فعالیتهای کاری خویش توجه و دقت بیشتری داشته باشند (Mardokczy & Xin, 2004, P3). شرکت تأمین قطعات ایران خودرو نیز به‌علت قرار گرفتن در یک موقعیت رقابتی (بازار تأمین کنندگان محصولات خودرویی کشور)، از دیرباز با چنین مسائلی روبرو بوده و

همواره سعی داشته تا معضلات مرتبط با نیروی انسانی را در محیط سازمان به حداقل برساند (تا از نتایج آن از قبیل افزایش بهره‌وری، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و... استفاده نماید). بر این اساس متخصصین منابع انسانی شرکت، در مطالعات و طرح‌های مختلف به شیوه‌های گوناگون کاهش اثرات مشکلات موجود، از طریق توسعه منابع انسانی توجه داشته‌اند. بررسی سوابق مطالعاتی و اجرایی موضوع (در جهت حل این مسائل)، حاکی از اولویت دو شیوه «توانمندسازی کارکنان» و توسعه «رفتارهای شهروندی سازمانی» در بین سایر طرح‌های جامعه مورد مطالعه می‌باشد.

در واقع استفاده از رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی شرکت تأمین قطعات ایران خودرو می‌باشد. بر این اساس شناسایی رابطه بین رفتار شهروندی و توانمندسازی کارکنان، علاوه بر شناخت بهتر این متغیرها، می‌تواند راه کارهای لازم را در جهت به کارگیری هم زمان این دو مفهوم ارائه دهد (شناسایی نقاط مشترک و جلوگیری از صرف هزینه اضافی در این حیطه‌ها). بر این اساس تلاش شده است تا ضمن شناسایی مفاهیم و کارکردهای رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه این دو مفهوم مورد توجه قرار گیرد. از این رو شناخت و بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو، موضوع این پژوهش است. تا بتوان به کمک نتایج این تحقیق، راه کارهای لازم جهت حل مشکلات موجود و ارتقای کیفی عملکرد منابع انسانی شرکت ارائه شود.

### چهارچوب نظری تحقیق

در این بخش، به کمک نظریه‌های موجود تلاش شده است تا مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به اختصار معرفی و ابعاد مختلف آن مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس پس از تعریف این متغیرها و حوزه‌های مطالعاتی آنها، در بخش پایانی به بررسی سوابق تحقیق و مدل مفهومی پژوهش پرداخته خواهد شد.

#### الف) رفتار شهروندی سازمانی

ریشه مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» اولین بار از مطالعات بارنارد (۱۹۳۸) نشأت گرفت (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹). باتمان و ارگان (۱۹۸۳) این مفهوم را به عنوان

بخشی از اقدامات کارکنان که با هدف بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام در محیط کاری انجام می‌پذیرد، تعریف کردند. اقداماتی که خارج از الزامات افراد به سازمان است (Hodson, 2006, P70).

از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی ارائه شده است. در برخی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه رفتارهای داوطلبانه (که جزء وظایف رسمی فرد نیستند) که منجر به بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (Appelbaum, 2004, P19)، یاد شده است. رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود) گفته می‌شود (Hall, 2009, P382).

کارکنانی که از این ویژگی برخوردارند، رفتارهایی فراتر از نقش، وظایف و شرح شغل رسمی خویش بروز می‌دهند. هدف آنها از انجام این رفتارها کسب پاداش‌های سازمانی نیست و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان به کار می‌گیرند (تقوی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۹). در یک جمع‌بندی، عناصر کلیدی تعاریف رفتار شهروندی را می‌توان در چهار بخش زیر دسته‌بندی کرد؛

- نوعی از رفتار است که فراتر از وظایف رسمی کارکنان در سازمان است،
- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی شکل می‌گیرد،
- نوعی از رفتار است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و از به‌طور رسمی از طرف سازمان مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد
- نوعی از رفتار است که برای ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و هم چنین موفقیت عملیات آن خیلی مهم است (Prajogo, D. I. & McDermott, C. M, 2011, P.717).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد به کارگیری برخی از رفتارهای شهروندی در سازمان علاوه بر ایجاد زمینه‌های موفقیت سازمانی (Lavelle. J. J.& et.al, 2009, P342)، می‌تواند نتایجی چون افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان، آزاد سازی منابع سازمانی جهت به کارگیری برای مقاصد مفیدتر، کاهش در به کارگیری منابع، کمک به فعالیت‌های هماهنگی درونی و بیرونی، تقویت توانایی سازمان در جذب و نگهداری کارکنان، افزایش ثبات عملکرد و افزایش قدرت انطباق با محیط را به همراه دارد

(Podsakoff, 2000, P543).

هم چنین نتایج بررسی ادبیات موضوع حاکی از گستردگی مطالعات صورت گرفته توسط دانشمندان این حوزه است. به طوری که تقریباً سی نوع متفاوت از انواع نظریه در خصوص رفتار شهروندی وجود دارد (Yung. Chou. S, 2011). البته بین این نظریه‌ها هم‌پوشانی‌های زیادی وجود دارد، اما این موضوع نشان دهنده فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم می‌باشد. در جدول زیر به بخشی از این نظریه‌ها توجه شده است.

جدول ۱. نظریه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران برداشت

محققین، ۱۳۹۰

نام مدل	ابعاد مورد توجه در مدل	منبع
مدل پودساکوف	رفتارهای امدادی، جوانمردی، ابتکار فردی، آداب اجتماعی، تعهد سازمانی، خود رضایت‌مندی و توسعه شخصی	Y laz. K. & Tas dan M, (2009) & Prajogo, D. I. & McDermott, C. M, (2011)
مدل نت میر <sup>۱</sup>	جوانمردی، آداب اجتماعی، وجدان کاری، نوع دوستی	Hadizadeh. M. A. & Tehrani. M, (2011)
مدل لیویا مارکوزی <sup>۲</sup>	الف) یاری و کمک مثبت و فعال ب) اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان فرد لطمه وارد کند	Dipaola. M.F & Neves. P, (2009) & Podsakoff, N. P & et.al, (2010)
مدل فارح و هم‌کارانش	آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع سازمانی	Hadizadeh. M. A. & Tehrani. M, (2011) & Markoczy & Xin, (2004)
مدل اورگان	آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت	Tsui, A. S. & et.al, (2006)

در میان مدل‌های فوق به لحاظ تناسب سطح مطالعاتی، قدرت تخمین و پیش‌بینی مدل «اورگان»، به عنوان یکی از مشهورترین تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی (Muhammad Kashif & et.al, 2011, P92)، مبنای اصلی مطالعه این متغیر در تحقیق حاضر است. شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط وی ارائه شده است که تحقیقات زیادی مبنای مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است. ابعاد این مدل عبارتند از آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت (Hadizadeh. M. A, & Tehrani.

1- Nete meyer

2- Livia markoczy

(M, 2011, PP.9881). در این مدل آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه‌های کمک کننده فعال و مثبت مطرح هستند. در طرف دیگر جوانمردی و نزاکت مؤلفه‌های جلوگیری کننده (اجتناب از وارد شدن خسارت به سازمان) هستند. این ابعاد به صورت زیر تعریف می‌شوند؛

- آداب اجتماعی: رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد،
- نوع دوستی: عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان،
- وجدان کاری: رفتاری فراتر از الزامات تعیین شده رسمی در محیط کار می‌باشد،
- جوانمردی: عبارتست از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های، اجحاف‌ها و سختی‌های اجتناب ناپذیر محیط کاری، بدون ابراز گله یا شکایت،
- نزاکت: اندیشیدن و توجه به اثر رفتار فردی و تأثیر آن بر دیگران (Markoczy & Xin, 2004, P3).

ب) توانمندسازی

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت ارتقای شرایط انسانی کار مطرح شد (R. F. Littrell, 2007, P94). آنان در مطالعات خود مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خود کنترلی، انگیزه تسلط<sup>۱</sup>، انگیزه اثرگذاری<sup>۲</sup> و برای خود آزادی قائل شدن را مورد توجه قرار دادند. ریشه همه این پژوهش‌ها، موضوع توانا شدن (داشتن قدرت و تسلط) در مقابل ناتوانی و درماندگی است (Conger, J. A & Kanungo, R. N, 1988, P479).

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن<sup>۳</sup> و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی<sup>۴</sup> و درماندگی آنان می‌باشد (Menon, S.T & et.al, 2002, P145). هم چنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا آنان بتوانند، ایده‌های خوبی آفریده و آنها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (Nesan, L. J. and Holt, G.D, 2002, P205).

1- Mastery Motivation  
2- Efectance Motivation  
3- Powering  
4-Powerlessness



مطالعات توانمندسازی آن را به دو بخش «رویکرد ساختاری»<sup>۱</sup> و «رویکرد روانشناختی» تقسیم کرده است (Roy. Y. J & Sheena. S. L, 2005, P43). همان طور که در مسأله تحقیق نیز بیان شد، ارتباط بحث رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد روانشناختی توانمندسازی محور مطالعه این پژوهش می‌باشد. در این رویکرد، توانمندی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می‌شود (Robbins. T. L. & et.al, 2002, P421). در واقع این نگرش تا آنجا پیش می‌رود که از این رویکرد به‌عنوان عامل انگیزشی جدید در تحرک بخشیدن و ایجاد تمایل به کار، در کارکنان یاد می‌شود (R. F. Littrell, 2007, P89). در واقع توانمندسازی روانشناختی، فرآیند ایجاد انگیزه درونی از طریق آماده‌سازی محیط، ایجاد بستر لازم جهت انتقال احساس خود اثربخشی بیشتر و در نهایت توانایی (انرژی) بیشتر است (Siggelkow, N & Rivkin. J. W, 2007, P112). این رویکرد بر ادراک و چگونگی درک کارکنان از توانمندسازی تمرکز دارد (Menon, S. T, 2001, P168).

در این میان، با توجه به اهمیت پژوهش‌های اسپریتزر (به‌عنوان مبنای بیش از صدها پژوهش در ۲۰ سال اخیر)، به ویژه جامعیت مدل وی در بین سایر مدل‌های توانمندسازی روانشناختی، این مدل مبنای سنجش متغیر توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش است. مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۴) چهار بعد را برای توانمندسازی روانشناختی معرفی می‌کند. این چهار بعد با ابعاد مطالعات توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) منطبق می‌باشد (Rapp. A. & et.al, 2006, P283).

احساس خود اثربخشی<sup>۲</sup> (احساس شایستگی<sup>۳</sup>): به قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گفته می‌شود. احساس اطمینان در انجام با کفایت کار به این ویژگی اشاره دارد (Amichai. Y. & Katelyn. Y. & Samuel. A, 2008, P39). احساس برتری شخصی؛ در کار و اعتقاد به رویارویی با چالش‌های تازه در جهت آموزش و رشد، همان احساس شایستگی است (Spreitzer. G. M., & Doneson. D, 2005).

1- Structural Approach  
2- Self-Efficacy  
3- Competence  
4- Personal-Mastery

P38). این احساس منجر به پشتکار و تلاش افراد برای انجام دادن کارهای دشوار می-شود. زیرا در این حالت، باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام کار تقویت می‌شود. احساس خود سامانی<sup>۱</sup> (احساس داشتن حق انتخاب<sup>۲</sup>): خود سامانی احساس فرد در مورد حق انتخاب و پیش قدمی در تنظیم فعالیت‌ها، استقلال و استمرار در فرآیندها است (Rapp. A. & et.al, 2006, P285). خودسامانی به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود می‌باشد (Amichai. Y. & Katelyn. Y. & Samuel. A, 2008, P39). در این شرایط فعالیت‌های افراد، پیامد اقتدار شخصی و تقویت کانون کنترل درونی است. (Ruth Alsop & et.al, 2005, P110).

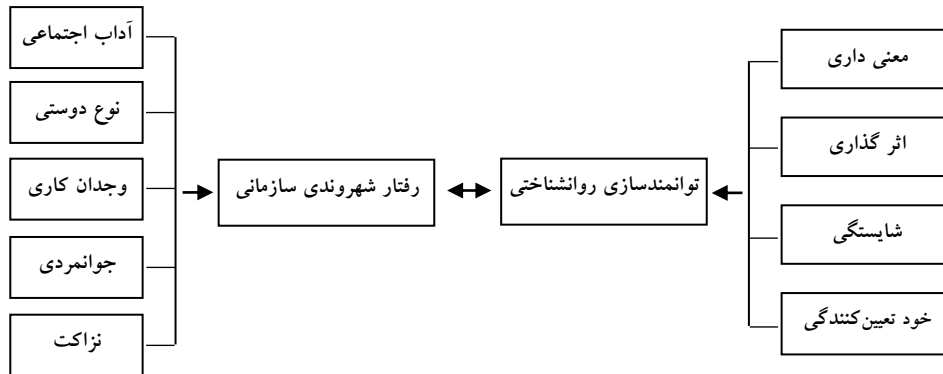
پذیرفتن شخصی نتیجه<sup>۳</sup> (احساس مؤثر بودن<sup>۴</sup>): عبارت است از میزان توانایی نفوذ و تأثیر فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاری می‌باشد (Dimitriades. Zoe. S, 2005, P93). «تأثیر» نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد (Regina. Ma. R. & Benedicto, R. A. & Edna. F. P, 2006, P78). افرادی توانمند احساس خود کنترلی و «کنترل فعاله» دارند و به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند (Thomas & Velthous, 1990, P673).

احساس معنی‌دار بودن<sup>۶</sup> (ارزشمند بودن<sup>۷</sup>): به میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، گفته می‌شود (Thomas & Velthous, 1990, P675). در واقع معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است (Spreitzer. G. & Doneson. D, 2005, P28). افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند (Regina. Ma. R. & Benedicto, R. A. & Edna. F. P, 2006, P73). فعالیت‌هایی که دارای طبع

1- Self- Determination  
2- Choice  
3- Personal Consequence  
4- Impact  
5- Active Control  
6- Meaning  
7- Meaningful

معنی‌داری هست، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند (Ergenli, Aziz & et.al, 2007, P48).

در مورد بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، پژوهش‌های خارجی محدودی تاکنون انجام شده است. در بیشتر این بررسی‌ها، به تناسب روش محقق، یکی از این دو مفهوم به صورت متغیر کنترل یا میانجی مورد مطالعه قرار گرفته و رابطه مستقیم این دو متغیر مورد توجه قرار نگرفته است. فقط در سال ۲۰۰۵ پژوهشی در خصوص اثر این دو متغیر در مدیران IT برخی شرکت‌های هندی انجام شده است که در آن محققین به بررسی اثر این دو متغیر با ویژگی‌های فردی مدیران (سن، سابقه، جنسیت و غیره)، پرداخته‌اند (Jyotsna. B & Sheetal. S, 2005, P69). همان‌طور که اشاره شد سایر پژوهش‌ها به ارتباط مستقیم این دو متغیر توجه نداشته‌اند. علاوه بر آن بررسی مطالعات داخلی، حاکی از عدم وجود هرگونه سابقه‌ای در این خصوص است. به عبارت دیگر این موضوع در بین پژوهش‌های صورت گرفته، جدید می‌باشد و تحقیقی با رویکرد پژوهشی در مورد بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان صورت نگرفته است. بنابراین شناسایی این رابطه هدف اصلی این پژوهش است، که به صورت «بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو» مطرح شده است. در واقع این تحقیق، ضمن بررسی اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در جامعه مورد مطالعه، به شناسایی رابطه این دو نیز می‌پردازد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق، ۱۳۹۰)

### سؤال و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مشخص نبودن رابطه بین متغیرهای پژوهش، جهت دستیابی به اهداف تحقیق از سؤال پژوهشی استفاده شده است. در این پژوهش سؤال اصلی تحقیق به صورت «آیا بین رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟»، مطرح شده است. با توجه به سؤال اصلی تحقیق، پنج فرضیه فرعی زیر تدوین شده است.

- ۱- بین بعد «آداب اجتماعی» رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین بعد «نوع دوستی» رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین بعد «وجدان کاری» رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین بعد «جوانمردی» رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین بعد «نزاکت» رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

## روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است و جهت گردآوری داده‌ها از روش توصیفی - همبستگی استفاده شده است. همان طور که اشاره شده، به لحاظ اهمیت، مدل اسپریتزر در توانمندسازی روانشناختی، به عنوان ملاک سنجش ابعاد توانمندی روانشناختی کارکنان و از سوی دیگر، جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی نیز مدل اورگان (به عنوان یکی از قوی‌ترین تحقیقات در حوزه رفتار شهروندی سازمانی)، ملاک سنجش در نظر گرفته شده است. در واقع ابزار اصلی سنجش و گردآوری داده‌ها، در این تحقیق پرسشنامه استاندارد می‌باشد که علاوه بر به کارگیری آن در تحقیقات متعددی، جهت افزایش روایی آن از نظر خبرگان این حوزه‌ها، نیز استفاده شده است. هم چنین به کمک محاسبه مقدار آلفای کرونباخ نیز پایایی پرسشنامه به میزان ۰/۹۳۵ به دست آمد. اطلاعات بدست آمده نیز به کمک ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون ضریب همبستگی مورد تحلیل قرار گرفته است (از طریق نرم افزار SPSS) و بررسی روابط کلی متغیرها از طریق بکارگیری معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل)، انجام شده است.

قلمرو موضوعی این پژوهش به بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو می‌پردازد. این پژوهش در دوره زمانی سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان این شرکت به تعداد ۵۲۲ نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله‌ای در جوامع محدود، حجم نمونه ۲۲۲ نفر تعیین شده است که با نتایج جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> مطابقت دارد.

$$n = \frac{N \cdot (Z_{\alpha/2})^2 \times p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times p \cdot (1-p)} \quad n = \frac{522 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)}{(0/05)^2 \times (522-1) + (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)} = 221/5426$$

با توجه به ویژگی مشترک جامعه مورد مطالعه (ویژگی مشترک اعضای جامعه آماری، صرفاً داشتن عضویت شغلی در شرکت می‌باشد)، در این تحقیق و عدم تفاوت بین اعضای آن، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق

در این تحلیل جهت شناسایی و تعیین میزان ارتباط بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو، از فرضیه آماری زیر استفاده شده است. بر اساس این روش، پس از مشخص شدن میزان رابطه همبستگی بین متغیرهای مطالعه (به کمک محاسبات نرم‌افزاری)، صحت این ضرایب از طریق آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. جهت این بررسی، فرضیه آماری کلی در خصوص ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان به صورت «ارتباط معنی‌داری بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان وجود دارد» تدوین تا به کمک تحلیل داده‌های گردآوری شده، میزان معنی‌داری این ارتباط مشخص شود. که نتایج این تحلیل در جدول ۲ و ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. ضریب همبستگی و آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

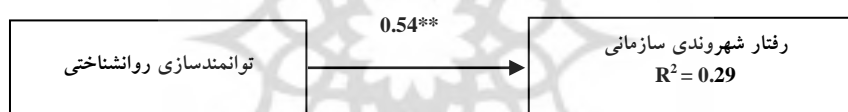
نزاکت	جوانمردی	وجدان کاری	نوع دوستی	آداب اجتماعی	
۰/۴۰۹	۰/۳۷۸	۰/۵۷۱	۰/۲۷۷	۰/۴۵۸	توانمندسازی روانشناختی
۰/۰۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۱۹	۰/۰۰۷	۰/۰۰۵	سطح معنی‌داری دو سویه (2-tailed)
۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	درجه آزادی (df)
۰/۱۶۷	۰/۱۴۳	۰/۳۲۶	۰/۰۷۷	۰/۲۱۰	ضریب تعیین ( $r^2$ )
٪۱۶/۷	٪۱۴/۳	٪۳۲/۶	٪۰۷/۷	٪۲۱	در صد تغییرات

جدول ۳. ضریب همبستگی و آزمون فرضیه اصلی تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی	
۰/۴۷۳	توانمندسازی روانشناختی
۰/۰۲۷	سطح معنی‌داری دو سویه (2-tailed)
۲۲۱	درجه آزادی (df)
۰/۲۲۴	ضریب تعیین ( $r^2$ )
٪۲۲/۴	در صد تغییرات

با توجه به نتایج به دست آمد از تحلیل مشاهده می‌شود که وجود ضرایب همبستگی معنی‌دار بوده و کلیه فرضیه‌های آماری (فرعی و اصلی) مورد تأیید قرار می‌گیرد. در واقع کلیه ارتباط بین متغیرهای مورد پژوهش، به کمک ضرایب همبستگی به دست آمده قابل تبیین می‌باشد. بر این اساس تمامی ضرایب همبستگی بدست آمده (برای متغیرهایی مرتبط با فرضیه‌های آماری)، معنی‌دار بوده و وجود رابطه بین هر یک از این ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی کارکنان در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در ادامه نیز به کمک نمودار تحلیل مسیر به بررسی ارتباط کلی بین دو متغیر (رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان) پرداخته شده‌است تا علاوه بر همبستگی به کمک این روش پاسخ لازم در خصوص رد یا تأیید سوال اصلی تحقیق بدست آید. مدل کامل نمودار مسیر این پژوهش را در زیر مشاهده می‌شود. نحوه تأثیر متغیرها در نمودار مسیر توسط پیکان‌های جهت‌دار مشخص شده است که معرف روابط نظری بین متغیرها است.



\*\* $P < 0.05$ , Chi-square=241.27, df=221, P-value=0.1107, RMSEA=0.068

نمودار ۲. نمودار مسیر (ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش)

شکل بالا روابط خاصی بین متغیرهای اصلی تحقیق (فرضیه اصلی) را نمایش می‌دهد. بر این اساس نتایج نمودار مسیر می‌توان رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی را مورد تأیید قرار داد. نتایج کامل روابط مطابق با جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. استانداردسازی اثرات مستقیم و غیر مستقیم در نمودار مسیر

ضریب تعیین (r2)	مجموع اثر	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر
۰/۲۹	۰/۵۴	ندارد	۰/۵۴	به سمت «رفتار شهروندی سازمانی» از طریق «توانمندسازی روانشناختی»

مهم‌ترین شاخص ارزیابی نتایج تحلیل مدل مالعات ساختاری (جهت برآزش روابط)، شاخص GFI است، که نزدیک بودن آن به ۱ حاکی از مناسب بودن روابط تحقیق دارد. در واقع این شاخص به درصدی توان برآورد متغیرهای مورد نظر در نمودار مسیر اشاره دارد. بر این اساس و با توجه به نتایج، نمودار مسیر ۹۴٪ قابلیت تخمین روابط بین دو متغیر را دارد، که حاکی از مناسب بودن دارد. با توجه به این که مجموعه نمودار مسیر و داده‌ها مشاهده شده برآزش لازم را دارد، می‌توان استنباط کرد که وجود و حقیقت این نمودار معنی دار است و فرضیه اصلی تحقیق (منطبق بر سوال اصلی)، تأیید و نتایج حاکی از برآورد کنندگی مناسب آن در تخمین رابطه بین دو متغیر است. سایر نتایج آزمون‌های برآزش در زیر دیده می‌شود.

جدول ۵. نتایج برآزش کلی روابط نمودار مسیر

عنوان آماری شاخص	عنوان کامل شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول (در تحلیل مسیر)	نتیجه آزمون
$\chi^2/df$	ChiSquare Divided to Degree of Freedom	241.27/221=1.092	$df < 2\chi^2$	تأیید مسیر
P-Value	Significance Level	0.1107	P-Value > 0.05	تأیید مسیر
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	0.068	RMSEA < 0.09	تأیید مسیر
GFI	Goodness of Fit Index	0.94	GFI > 0.9	تأیید مسیر
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	0.92	AGFI > 0.9	تأیید مسیر
PGFI	Parsimony Goodness of Fit Index	0.91	PGFI > 0.9	تأیید مسیر
RMR	Root Mean Square Residual	0.08	RMR < 0.09	تأیید مسیر
CFI	Comparative Fit Index	0.92	CFI > 0.9	تأیید مسیر
IFI	Incremental Fit Index	0.97	IFI > 0.9	تأیید مسیر
NFI	Normed Fit Index	0.90	NFI > 0.9	تأیید مسیر



## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، بر اساس یک سوال اصلی و پنج فرضیه فرعی، تلاش شده است به کمک فنون تحلیل آماری، رابطه بین دو ابعاد متغیر رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو مورد بررسی قرار گیرد. نتایج تحلیل‌ها حاکی از تأیید کلی این رابطه با احتمال ۹۵٪ می‌باشد که بر این اساس پاسخ سوال اصلی تحقیق مثبت است.

بررسی دقیق‌تر نتایج تحلیل ضریب همبستگی در خصوص فرضیه‌های فرعی نشان دهنده وجود تفاوت رابطه بین ابعاد رفتار شهروندی در ارتباط با توانمندسازی کارکنان می‌باشد. به طوری که در این میان بعد «نوع دوستی» کمترین ضریب همبستگی و بعد «وجدان کاری» بیشترین ضریب همبستگی را با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. این موضوع از دو منظر قابل بررسی است، یکی به لحاظ نظری (مطالعات قبلی) و دوم بررسی علل آن در جامعه مورد پژوهش. بررسی سوابق پژوهش نتایج نشان دهنده وجود نزدیکی، بین مفاهیم توانمندسازی روانشناختی و بعد وجدان کاری کارکنان می‌باشد. در واقع مبنا و اساس شکل‌گیری این دو مفهوم را اعتقادات و باورهای فرد نسبت به کارش شکل می‌گیرد. بنابراین وجود ارتباط قوی و همبستگی بالا بین آنها به لحاظ نظری کاملاً معنی‌دار است.

در طرف مقابل، می‌توان مهم‌ترین علت پائین بودن میزان همبستگی بین توانمندسازی روانشناختی و بعد نوع دوستی را ناشی از تفاوت در سطح تحلیل این دو متغیر دانست. در واقع در رویکردی نوآورانه این پژوهش تلاش نموده است تا رابطه بین دو سطح متفاوت رفتار شهروندی سازمانی (سطح سازمان) با توانمندسازی روانشناختی (سطح فرد) مورد تحلیل قرار گیرد.

هم چنین شیوه نگرش به این مفاهیم نیز خود دلیل دیگری بر این تفاوت است. همان‌طور که تعریف شد، مفهوم توانمندسازی روانشناختی از نگرش و احساسی فرد نسبت کار و ویژگی‌های شخصیش شکل می‌گیرد، در حالی که بعد نوع دوستی در رفتار شهروندی سازمانی از نگرش و احساس فرد در مقابل سایرین تشکیل می‌شود (اولی نگاه و نگرشی به درون داشته و دومی نگاه و نگرش به بیرون). در واقع مفاهیم توانمندسازی روانشناختی «فردگرا» و با نگرش منفعت طلبانه است، در صورتی که

مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی «جمع‌گرا» است و با نگاه به هم‌نوع طلب شکل می‌گیرد.

بررسی و مشاهده نتایج سایر ضرایب همبستگی و روابط ابعاد دیگر رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی، نشان دهنده رابطه قابل توجه و قوی بین آنها نیست (هر چند وجود همبستگی بین این دو متغیر مورد تأیید قرار گرفته است). شاید مهم‌ترین علت بروز این شرایط، تفاوت در نوع نگاه این دو نظریه در توسعه منابع انسانی می‌باشد.

بررسی نتایج تحلیل‌های آماری داده‌ها، با توجه به فضای و شرایط موجود جامعه مورد مطالعه (شرکت تأمین قطعات ایران خودرو)، نشان دهنده این موضوع است که میانگین وضعیت توانمندسازی روانشناختی جامعه تحقیق از متوسط به پایین است (ضعیف) و در طرف مقابل وضعیت رفتار شهروندی سازمانی میانگینی رو به بالا دارد (قوی).

البته وجود این موضوع با توجه به شرایط سازمانی کاملاً قابل توجیه است. از یک سو نوع ساختار سازمانی شرکت و گرایش آن به ساختارهای بوروکراتیک (با توجه به رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بالا)، شیوه تعریف وظایف (تقسیم کار بالا و یکنواختی در نوع مشاغل یا فعالیت‌ها)، پائین بودن میزان مسئولیت افراد در کار و نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر قطعه‌کاری (و تنظیم سیستم انگیزشی بر همین مبنا) منجر به محدود شدن کارکنان و کاهش میانگین احساس توانمندسازی روانشناختی آنان شده است. در طرف دیگر وجود خرده فرهنگ‌های مناسب (فرهنگ دوستی و تعهد به همکاری)، تعاملات صمیمانه کارکنان، وجود جو استاد شاگردی (آموزش و یادگیری داوطلبانه) منجر به ایجاد بستر مناسب برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی در این شرکت شده است. در مجموع این اثرات و میانگین‌ها منجر به کاهش ضریب همبستگی بین این دو مفهوم شده است.

در عین حال، این رابطه به صورت کلی و یک‌جا، در قالب تحلیل مسیر (به کمک مدل معادلات ساختاری)، نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان دهنده برازندگی نمودار مسیر و قابلیت پیش‌بینی ۹۴٪ آن در خصوص روابط بین رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، طبق الگوی به دست آمده

می‌باشد. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که وجود و حقیقت رابطه بین دو متغیر معنی‌دار و مورد تأیید است (پاسخ سوال اصلی) و این دو متغیر می‌توانند در شکل‌گیری هم تأثیر گذار باشند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در خصوص سوال اصلی و فرضیه‌ها تحقیق (روابط موجود بین متغیرها) به طور کلی، می‌توان گفت که اگر سازو کاری برای توانمندی روانشناختی کارکنان در شرکت تأمین قطعات ایران خودرو وجود داشته باشد، رفتار شهروندی سازمانی ارتقاء و گسترش می‌یابد. بر این اساس و با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادهای زیر جهت کاربرد ارائه می‌شود؛

جهت بهره‌برداری بهتر از نتایج و یافته‌های تحقیق، و به منظور توسعه منابع انسانی شرکت، مدیران اجرای این دو مفهوم را به‌طور هم‌زمان و مستقل از یکدیگر به اجرا در آورند. در واقع بر اساس وجود همبستگی بین این دو متغیر، اجرای هم‌زمان آنها زمینه هم‌افزایی و ارتقای سطح فواید حاصل از اجرای آن را به همراه خواهد داشت. لازم به ذکر است به کارگیری یکی از این ابعاد به‌طور مستقل و بدون توجه به دیگری (در اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی)، منجر به از دست دادن بخشی از نتایج مورد انتظار در توسعه منابع انسانی و تک بعدی حرکت کردن خواهد شد. برخی از راه کارهای اجرایی مرتبط با استقرار و گسترش برنامه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی (توسعه منابع انسانی) در جامعه تحقیق به شرح زیر می‌باشد؛

۱- ایجاد شرایط و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری برای کارکنان در محدوده فعالیت‌های کاری،

۲- ایجاد زمینه تغییر شرایط کنترل مستقیم کارکنان به کنترل غیر مستقیم،

۳- اطلاع‌رسانی نسبت به عملکرد کارکنان و ارتباط آن با پاداش‌های سازمانی،

۴- انطباق توانایی‌ها و استعدادها با شرایط کار،

۵- توجه به شایسته‌سالاری و اعتماد به کارکنان،

۶- فراهم آوردن شرایط بروز استقلال کاری کارکنان،

۷- واگذاری مسئولیت امور به کارکنان،

۸- تدوین اهداف چالشی، روشن و الهام‌بخش،

۹- وجود جریان باز اطلاعات در سازمان،

- ۱۰- انجام کار تیمی و گروهی،
- ۱۱- ایجاد تناسب بین ویژگی‌های مهارتی فرد با شرح شغل،
- ۱۲- حمایت و پشتیبانی از کارکنان و تقویت احساس اعتماد به نفس در آنان،
- ۱۳- ارائه آموزش‌ها و مهارت‌های لازم به کارکنان،
- ۱۴- نهادینه کردن این مفاهیم در قالب فرهنگ سازمان.



## منابع و مأخذ

۱. سیدتقوی، میر علی و جعفری فارسانی، جواد، (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری و رفتار شهروندی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، ص ۱۱۹.
۲. چاوشی، سید محمد حسین، (۱۳۸۶)، بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۳. طبرسا، غلامعلی و دیگران، (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲، ص ۹۴.
4. Amichai. Yair. H & Katelyn. Y. A. M & Samuel. A, (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment Journal of computers in human behavior, Vol.14, PP 34-49.
5. Appelbaum, S & Bartolomucci, N & Beaumier, E & Boulanger, J & Corrigan, R & Dore, I & Girard, C & Serroni, C, (2004), Organizational citizenship behavior: a case study of culture , leadership and trust management decision, Vol.42, No.1, pp13-40.
6. Carly Webster, (2006). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment , Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, P 72.
7. Conger, J. A & Kanungo, R. N, (1988), The empowerment process: integrating theory and practice , Academy of management review, Vol.13, PP 471° 482.
8. Dimitriades. Zoe. S (2005). Employee empowerment in the Greek context , International journal of manpower, Vol.26, No.1, PP 80-92.
9. Dipaola. M.F & Neves. P, (2009), Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools , J. Educ. Adm, Vol.47, No.4, PP490-507.
10. Ergenli. Aziz & Saglam. Guler & Metin. Selin, (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers , Journal of business research, Vol. 60, PP 41-49.
11. Hadizadeh. M. Akram, and Tehrani. Maryam, (2011), Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs) African Journal of Business Management, Vol. 5(23), PP.9877-9888.
12. Hall, A. T & Zinko, R. P & Alexia A. F and Gerald R, (2009), Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 15, Num 4, pp381-392.
13. Hodson, R, (2006), Management citizenship behavior and its consequences , wrk and occupations, Vol .29, No.1, pp64-96.
14. Jyotsna. Bhatnagar & Sheetal. Sandhu, (2005), Psychological Empowerment and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) in 'IT'

- Managers: A Talent Retention Tool , Indian Journal of Industrial Relations, Vol.40, No.4, (Apr, 2005), PP449-469.
15. Lavelle, J. J & Brockner, J & Konovsky, M. A & Price, K. H & Henley, A. B & Taneja, A & Vinekar, V, (2009), Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis , Journal of Organizational Behavior, Vol.30, pp337-357.
  16. Markoczy Livia & Xin Katherine, (2004), the virtues of omission in Organizational citizenship behavior , university of California.
  17. May, Douglas. R. & Gilson, Richard. L., & Harter, Lynn. M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work Journal of Occupational and Organizational Psychology The British Psychological Society, No.77, PP 11-37.
  18. Menon, S. T, (2001), Employee empowerment: an integrative psychological approach Applied psychology ° an international review, Vol.50, No.1, PP 153-180.
  19. Menon, S. T. & Hartmann, L. C, (2002), Generalizability of Menon s empowerment scale: replication and extension with Australian data , CrossCultural Management, Vol.2, No.2, PP 137-153.
  20. Muhammad. Kashif & Yousaf. Khan & Muhammad Rafi, (2011), A Exploration of the determinants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan , Asian Journal of Business Management, 3(2), PP91-97.
  21. Nesan, L. J. & Holt, G. D, (2002), Assessment of organisational involvement in implementing empowerment , Integrating Manufacturing Systems, Vol. 13 No. 4, PP 201-211.
  22. Romie. F. Littrell, (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China , International Journal of Intercultural Relations, Vol.31, PP 87-110.
  23. Podsakoff, N. P & S. W. Whiting & P. M. Podsakoff and P. Mishra, (2010), Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. J. Appl. Psychol, PMID
  24. Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B & Puine, B. J and Bachrach, G. D, (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research , Journal of management, Vol. 26, pp513-563.
  25. Prajogo, Daniel, I. & McDermott, Christopher, M, (2011), The relationship between multidimensional organizational culture and performance , International Journal of Operations & Production Management, Vol.31, No.7, pp.712-735
  26. Rapp. Adam & Hearne. Michael & Mathieu. John & Schillewaert. Niels, (2006), The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience , Intern journal of research in marketing, Vol.23, PP279-293.
  27. Regina. Ma. M & Benedicto. Ramon. A & Franco. Edna. P, (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance , Asian journal of social psychology, No.9, PP 72-78.
  28. Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002), A integrative model of the empowerment process , Human resource management review, No12, PP 419-420.

29. Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005), Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations , Research in organizational behaviors, Vol.27, PP 41-79.
30. Ruth Alsop & Nina Heinsohn, (2005), Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators ,World Bank Policy Research Working Paper 3510, February, PP 104-117.
31. Sabzikaran. E. & Miri. A. & Rangriz. H, (2011), The relationship between organizational structure and employees empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company , Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 1, No.1, PP51-68.
32. Siggelkow, N & Rivkin. J. W, (2007), Speed and search: designing organizations for turbulence and complexity ,Organizational science, Vol.16, PP101-122.
33. Spreitzer. Gretchen. M & Doneson. David, (2005), Musings on the past and future of employee empowerment Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).
34. Tellis, G.J & Prabhu, J.C. and Chandy, R.K, (2009), Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture , Journal of Marketing, Vol. 73, No. 1, pp. 3-23.
35. Thomas. K & Velthouse. B, (1990), Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation ,Academy of management review, No.15, PP 666-681.
36. Tsui, A. S. & Zhang, Z. & Wang, H. & Xin, K.R. and Wu J.B, (2006), Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture The Leadership Quarterly, pp.4.
37. Tumipseed, David & Murkison, Eugent, (2000), A BI-Cultural Comparison Of Organizational Citizenship Behavior , International Journal of Organizational Analysis, Vol.8 (2), pp:200 - 222
38. Y Imaz. K. & Tas dan M, (2009), Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools , J. Educ. Adm, Vol.47, No.1, PP108-126.
39. Yung. Chou. Shih, (2011), Group Organizational Citizenship Behavior in the Stages of Group Development International Journal of Business and Management, Vol. 6.
40. Zareei Matin, H & Jandaghi, GH. and Toreh, H, (2006), Surey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance , Qom, Thesis in level MS, University of Pardis Qom, (in Persian).
41. Zimmerman. M. A, (2004), Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis , In rappaport j, seidman e, Eds, Handbook of community psychology. New york, kluwer academic/plenum publishers, PP 43° 63.