

## عنوان مقاله: الگوی علی روابط بین هوش فرهنگی، رفتار شهروندی

سازمانی و تعهد سازمانی در میان دبیران متوسطه

شهرستان نقده

کمال نقی پور<sup>۱</sup> - حسن قلاوندی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۳/۶/۱۹

پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۲

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۹ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی الگوی علی روابط بین هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در میان دبیران متوسطه شهرستان نقده انجام شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است، جامعه آماری شامل تمامی دبیران متوسطه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از طبقه‌ها ۲۰۲ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی بر اساس مدل آنگ و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مدل پودساکف و همکاران و تعهد سازمانی بر اساس مدل آلن و میسر استفاده شده است. داده‌های پژوهش پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری LISREL 8.5, SPSS 18 تحلیل شدند. نتایج الگویابی معادلات ساختاری نشان داد که اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۹) مثبت و معنادار است، اثر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۴) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۱) مثبت و معنادار است. اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی (۰/۴۳) مثبت و معنادار است و اثر کل هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۸) مثبت و معنادار است.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی علی، هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی،

تعهد سازمانی، دبیران متوسطه.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول)  
k.naghipor@gmail.com
۲. دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه ارومیه  
galavandi@gmail.com

بخشی از تغییرات سریع محیط کاری که کارکنان یک سازمان با آن مواجه هستند جهانی شدن کسب و کار است؛ سازمان‌ها مانند قبل دیگر محدود به مرزهای کشور متبوع خود نیستند (Decenzo & Rabbins, 2010). هنگامی که شما در یک محیط بین‌فرهنگی کار می‌کنید نیاز دارید که برای درک بهتر پیشینه فرهنگی، باورها و نگرش افراد پیرامون خود تلاش کنید. در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده‌فرهنگ‌ها در درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد. به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (Triandis, 2006) و این یک واقعیت است که موسسات آموزشی، تجاری و شرکت‌های چند ملیتی با آن روبه‌رو هستند (Ruby, 2005; Van Woerkom & De Reuver, 2009; Ang & Inkpen, 2008; Moon, 2010) برای موثر بودن در این دنیای بدون مرز اعضای سازمان باید خود را با فرهنگ‌ها و سیستم‌های مغایر و متفاوت با نوع موجود در سازمان وفق دهند (Decenzo & Rabbins, 2010). در این راستا هوش فرهنگی می‌تواند با پیش‌بینی عملکرد شغلی قوی در فرهنگ‌های جدید و متفاوت این الزامات را مرتفع سازد (Thomas & Inkson, 2003; Early & Ang, 2003; Thomas, Elron & Stahl, 2008; Ang & Inkpen, 2008). هوش فرهنگی ارتباط زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد و به افراد اجازه می‌دهد که تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند و در نتیجه موانع ارتباطی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد (Early & Ang, 2003). در سیستم‌های اجتماعی مانند مدرسه فرهنگ‌های متمایز و مختلفی وجود دارد و این گوناگونی در تفاوت‌های فرهنگی در رفتار سازمانی فرد نمایان می‌شود، پس با پذیرش اهمیت هوش فرهنگی و کاربست آن در نظام‌های آموزشی، ضرورت تدوین برنامه‌هایی برای کاربست هوش فرهنگی در ایران به دلیل وجود اقوام مختلف، فرهنگ‌های متنوع و زبان‌های گوناگون به عنوان مصادیق جامعه‌چندفرهنگی، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی تغییرات در محیط‌های سازمان و نوآوری در آن انعطاف‌پذیری بیشتری را می‌طلبد، سازمان‌ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثر بخشی خرد جمعی خود نیستند؛ عملکرد برتر سازمان‌ها به کارکنان مهم و بی‌نظیری که نه تنها کار روزمره خود را انجام می‌دهند بلکه تلاش‌هایی

فراتر از الزامات اعمال می‌کنند، خواهد داشت (Lee & Kim, 2010). در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه این مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند؛ کمک به همکاران در کارهای حجیم، کمک به کارکنان جدید برای بهبود عملکرد و ارتقا در سازمان و ارائه پیشنهاد برای توسعه سازمان (Dash & Kumar, 2014). در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (Vigoda, 2000; Nielsen *et al.*, 2012; Özturk, 2010). پس سازمان باید، قادر به تغییر در نگرش و رفتار کارکنانی که برای توسعه سازمان خود تلاش می‌کنند، باشد (Hee Lee, Kim & Kim, 2013). رفتار شهروندی سازمانی، نگرش و ظرفیت کارکنان را برای توانمندسازی و انعطاف‌پذیری بالاتر آنها در راستای اهداف سازمان و در شرایط مختلف محیطی فراهم آورده؛ و شرایط لازم را برای موفقیت و اثربخشی سازمانی فراهم می‌سازد (Bolino & Turnley, 2003; Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Yen & Niehoff, 2004; Hee Lee *et al.*, 2013). در نتیجه وفاداری و تعهدی که در کارکنان ایجاد می‌شود عاملی برای تضمین سلامت سازمان و بقای آن در محیط رقابتی و متحول محسوب می‌شود (ایبلی، ۱۳۸۷). امروزه ادامه حیات سازمان‌ها به داشتن نیروی انسانی واجد شرایط و متعهد به ارزش‌های اخلاقی، بستگی دارد. تعهد سازمانی، ویژگی ارزشمند نیروی انسانی از مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین نگرش‌های شغلی کارکنان است (Testa, 2001). سازمان‌ها برای اداره خود به کارکنان کارآمد و متعهد نیاز دارند؛ عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان و عدم دقت کافی برای انجام وظایف از معضلات بزرگ دستگاه‌های اجرایی است. ترک خدمت، غیبت، تاخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این معضلات به شمار می‌رود که با تاثیر نامطلوب، بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کند. برای رفع این مشکل، ارتقای تعهد از بهترین راه‌هاست (برزکی و اصغری، ۱۳۸۹). تعهد سازمانی، متغیری مهم در درک رفتار کارکنان است که با تاثیر بر عملکرد کارکنان، باعث افزایش بهره‌وری عرضه خدمات و افزایش کیفیت آنان می‌شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به مسائل مطرح‌شده، در این پژوهش تلاش شده است که به بررسی الگوی علی-روابط بین هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در میان دبیران متوسطه شهرستان نقده پرداخته شود.

### هوش فرهنگی

تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند به عنوان منبع و عامل موثری در ایجاد برتری رقابتی بها داده شوند. اگر به این تنوع فرهنگ‌ها توجه کنیم می‌توانند مزایای بسیاری از جنبه بازاریابی، در پاسخ به اولویت‌های فرهنگی، کسب منابع، در جذب نیروهایی با زمینه‌های فکری مختلف، از نظر هزینه‌ها، در کاهش هزینه ریزش مدیران غیربومی، از نظر حل مسئله در وجود تنوع دیدگاه برای تصمیم‌گیری بهتر، از نظر خلاقیت و انعطاف‌پذیری نظام‌ها، در پاسخگویی سیستم به تقاضاهای متعدد که پویایی را افزایش می‌دهد؛ داشته باشند (Chen *et al.*, 2002). هوش فرهنگی منعکس‌کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های متنوع فرهنگی تعریف می‌شود (Ang & Van Dyne, 2008). توماس و همکاران هوش فرهنگی را به عنوان نظامی از توانایی‌های تعاملی تعریف کرده‌اند که در واقع ظرفیتی به افراد می‌دهد تا در مواجهه با فرهنگ‌های مختلف درک و فهم درستی داشته باشند و به طور مناسب عمل کنند (Thomas *et al.*, 2008). تعریف این دو از هوش فرهنگی کمک می‌کند تا افرادی را که در سازمان‌های امروزی که به شدت تحت تاثیر جهانی شدن قرار گرفته است (Ruby, 2005; Van Woerkom & De Reuver, 2009; Ang & Inkpen, 2008; Moon, 2010) و در موقعیت‌های متنوع فرهنگی به گونه‌ای اثربخش‌تر عمل می‌کنند بهتر درک کنیم.

هوش فرهنگی درک ظاهر و باطن افراد از نظر فکری و عملی است. همچنین چارچوب و زبانی را در اختیار ما قرار می‌دهد که تفاوت‌ها را درک و روی آنها سرمایه‌گذاری کنیم نه اینکه آنها را تحمل کرده و نادیده بگیریم (Plum *et al.*, 2007). هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیاری با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده، به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (هادیزاده‌مقدم و حسینی، ۱۳۸۷). این رویکرد برای درک متقابل فرهنگ‌ها در موقعیت‌های متنوع فرهنگی ظهور کرده است (Thomas & Inkson, 2004; Early & Ang, 2003; Thomas *et al.*, 2008; Ang & Inkpen, 2008) هنگامی که فرد با کسانی ارتباط برقرار می‌کند که به فرهنگ دیگری تعلق دارند باید به گونه‌ای عمل کند که سوءتعبیرها و سوءداشت‌ها به پایین‌ترین حد ممکن برسد (Robbins & Timothy, 2007). هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای عملکرد بهتر (Angetal., 2007).

و عامل مهم برای مدیریت و رهبری موثر در زمینه‌ها و موقعیت‌های متنوع فرهنگی است (Alon & Higgins, 2005; Ang & Inkpen, 2008; Deng & Gibson, 2009).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار به وسیله ارلی و آنگ از پژوهشگران مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. آنها هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (Early & Ang, 2003). یک ساختار هدفمند چندبعدی در موقعیت‌های متنوع فرهنگی و شامل فعل و انفعالات میان فرهنگی ناشی از تفاوت در نژاد، قومیت و ملیت‌های مختلف است (Ang *et al.*, 2007). مرکز هوش فرهنگی، یک الگوی چهاربعدی برای سنجش هوش فرهنگی، که مهم‌ترین چارچوب مفهومی هوش فرهنگی نیز محسوب می‌شود، معرفی کرده که در این پژوهش از آن استفاده شده است و ابعاد این مقیاس شامل:

هوش فرهنگی فراشناختی: تفکر درباره تفکر و یا دانش و شناخت، شناخت است (Earley & Gibson, 2002). در واقع بازتاب فرآیندهای ذهنی برای درک دانش فرهنگی است (Ang *et al.*, 2007; Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Mosakowski, 2004) و به طور ویژه‌تر اشاره به آگاهی‌های فرهنگی در تعاملات بین فرهنگی دارد (Ang & Van Dyne, 2008)، آگاهی از خود و دیگران با استفاده از بررسی آگاهانه مفروضات فرهنگی و تفکر و تامل در برخورد درون فرهنگی برای افزایش هوش فرهنگی افراد را بیان می‌کند (Livermore, 2010).

هوش فرهنگی شناختی: دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها را انعکاس می‌دهد؛ شناخت یک فرد در مورد شباهت‌ها، هنجارها و رسوم فرهنگ‌ها، که از طریق آموزش یا تجارب شخصی به دست آورده است (Ang *et al.*, 2007; Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Mosakowski, 2004) و مستلزم درک درست از شباهت‌ها و تفاوت‌های مختلف است (Imai & Brislin, Worthey & Macnab, 2006; Gelfand, 2010).

هوش فرهنگی انگیزشی: انگیزش هوش فرهنگی میزان علاقه فرد را برای آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با آنها نشان می‌دهد (Templer *et al.*, 2006; Ang *et al.*, 2007; Dagher, 2010; Ramalu *et al.*, 2010).

هوش فرهنگی رفتاری: قابلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد (Early & Ang, 2003). در فرهنگ‌های مختلف و

## 1. Cultural Intelligence Center

حتی در خرده‌فرهنگ‌ها طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد. به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (Triandis, 2006). با پذیرش اهمیت هوش فرهنگی و کاربست آن در نظام‌های آموزشی، ضرورت تدوین برنامه‌هایی برای کاربست هوش فرهنگی در ایران به دلیل وجود اقوام مختلف، فرهنگ‌های متنوع و زبان‌های گوناگون به عنوان مصادیق جامعه چندفرهنگی، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد.

### رفتار شهروندی سازمانی

امروزه رفتار شهروندی سازمانی به یک نیاز برای بقا و تداوم سازمانی تبدیل شده است (Hee Lee *et al.*, 2013; Dash & Kumar, 2014; Mohanty & Rath, 2012; Nielsen *et al.* 2012; Ozturk, 2010). یک رفتار عمومی است که در سراسر کار اعمال می‌شود؛ رفتاری که به سازمانی در انجام یک کار و به احتمال زیاد به انجام کاری در سازمان دیگر کمک خواهد کرد (Newland, 2012). رفتاری براساس صلاحدید شخصی است که جزو نیازمندی‌های شغلی کارمند نبوده، اما با این حال، باعث افزایش اثربخشی سازمانی در جهت ارضای منافع ذی‌نفعان خواهد بود (Robbins & Timothy, 2007) و تلاش می‌کند با ارائه راهکارهایی در جهت افزایش مواردی همچون تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت شغلی، رضایت مشتریان (غلام‌حسینی بجانی و ملکی‌نیا، ۱۳۸۹)، کاهش هزینه و غیبت کارکنان (Podsakoff *et al.*, 2009) و افزایش شاخص‌هایی که با اثربخشی کارکنان و موفقیت سازمانی مرتبط است (Bolino & Turnley, 2003; Yen & Niehoff, 2004; Zellars *et al.*, 2002) گام بردارد؛ و مزایایی افزون بر مزایای حاصل از انتظارات داشته باشد (Swaminathan & Jawahar, 2013). امروزه بیشتر سازمان‌ها مصاحبه‌های جذب نیروی انسانی خود را بر مبنای رفتار شهروندی سازمانی تنظیم می‌کنند (Podsakoff *et al.*, 2011). زیرا ارائه رفتار شهروندی سازمانی به وسیله کارکنان منافع سازمان را در مقابله با شرایط تغییر محقق کرده و کارکنان را با شرایط پیش‌بینی نشده ناشی از عوامل خارجی سازگار می‌سازد (Mohammad, Habib & Alias, 2011). جامع‌ترین توضیح در مورد مفهوم رفتار شهروندی سازمانی از سوی اورگان<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) ارائه شده است؛ که به‌طور گسترده‌ای مورد پذیرش و توجه علوم مدیریت در جنبه‌های مختلف آن قرار گرفته است. رفتار شهروندی سازمانی اشاره دارد به عملکرد فرد در سازمان که تلاش فراتر از استانداردها و مسئولیت او در نقش و شرح شغل ارائه‌شده از سوی سازمان بوده و در سیستم پاداش رسمی سازمان

1. Organ

تعریف و گنجانده نشده است. در واقع رفتار شهروندی سازمانی به عملکرد سازمانی ارتباط دارد (Özdem, 2012). پودساکف و همکاران<sup>۱</sup> اظهار داشتند که رفتار شهروندی سازمانی در تشویق و تقویت عملکرد بهتر سازمانی بسیار مهم است. پودساکف و همکاران در بررسی‌های خود تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی کرده است؛ ابعادی که بیشترین توجه را میان پژوهشگران به خود جلب کرده‌اند، عبارتند از: نועدوستی، وجدان کاری، احترام به دیگران، رادمردی و گذشت، رفتار مدنی و... (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000; Wang *et al.*, 2005; Netemeyer & Boles, 1997).

ارگان نیز مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را در پنج بعد مطرح کرده است: نועدوستی<sup>۲</sup>؛ به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات عادی هستند، کمک می‌کند.

وظیفه‌شناسی<sup>۳</sup>؛ حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌کنند. فضیلت مدنی<sup>۴</sup>؛ از مسئولیت‌پذیری، علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود. جوانمردی<sup>۵</sup>؛ به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند.

احترام و تکریم<sup>۶</sup>؛ این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمانی است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی سازمانی مترقی هستند (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸) (Podsakoff *et al.*, 2000; Castro, Armario & Ruiz, 2004; Torlak & Koc, 2008)

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است و تمایل، علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در

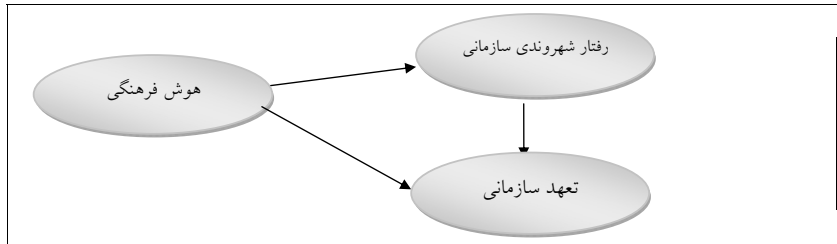
1. Podsakoff *et al.*
2. Altruism
3. Deontology
4. Civic virtue
5. Sportsmanship
6. Courtesy

سازمان را نشان می‌دهد. تعهد سازمانی عامل مهمی برای کارکنان در اتخاذ اهداف سازمان، خواست و ادامه فعالیت در سازمان و داشتن یک نگرش خلاق و نوآور در سازمان است (Durna & Eren, 2005). تعهد سازمانی به عنوان مفهوم، به تعداد زیادی از متغیرها اشاره دارد که در رفتار سازمانی موثرند (Dee, Henkin & Singleton, 2006) و از نظر رفتاری یا چندبعدی روش، طبقه‌بندی شده است (Bakkshi, Sharma & Kumar, 2011; Özutku, 2010). تعهد سازمانی چندبعدی بیانگر ارتباط و نفوذ سازمان بر اعضای آن است که در نتیجه آن، تابعیت، تلاش کاری، عملکرد بهتر شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، کاهش تعارض، تمایل به ترک شغل، رفتار غیبت و رفتار ترک خدمت، همراه آن است (Chong & Eggleton, 2007; Dawley, Stephens & Stephens, 2004; Kondratuk *et al.*, 2005). در واقع تعهد سازمانی بیان‌کننده وابستگی روانشناختی به سازمان محل استخدام است (Park & Rainey, 2007) و ویژگی مهم یک سازمان موفق محسوب می‌شود (Liou, 2008) که منجر به کار و تلاش سخت‌تر کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمان (Tolentino, 2013)، کار کردن وفادارانه، از خودگذشتگی و اختصاص دادن خود به سازمان (Durna & Eren, 2005) و تصور خود به عنوان بخشی از سازمان می‌شود (Bolat & Bolat, 2008). تعهد سازمانی محدود به ارتباط میان کارمند و سازمان است که در سه شناخت بیان می‌شود: ۱. ایمان و اعتقاد قوی به سازمان و پذیرش هم‌نوایی با اهداف و ارزش‌های آن. ۲. تمایل به انجام دادن تلاش بیشتر به خاطر سازمان و تحقق اهداف آن. ۳. حس وفاداری و خواسته‌ای قلبی برای ماندن در سازمان؛ افراد با تعهد بالا در استخدام سازمان باقی می‌مانند زیرا دوست دارند عضو سازمان باشند (Akroyd *et al.*, 2009; Utapao, 2003; Quevedo, 2006) و سرانجام بر پایه دیدگاه آن و میرا، برای آن سه مولفه در نظر گرفته شده است: ۱. تعهد عاطفی<sup>۱</sup>: تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به سازمان (Meyer & Herscovitch, 2001). در این شیوه، تعهد، وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فرد متعهد هویت خود را در سازمان می‌یابد. ۲. تعهد مستمر<sup>۲</sup>: تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر به خاطر ذخیره کردن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود (Lee *et al.*, 2001). بر این اساس تعهد به سازمان به خاطر استفاده از مزایای سازمانی و فعالیت و تعهد مستمر فرد از طریق فقدان فرصت‌های شغلی دیگر افزایش می‌یابد. ۳. تعهد هنجاری<sup>۳</sup>: مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها، به

- 
1. Allen & Meyer
  2. Affective Commitment
  3. Continuance Commitment
  4. Normative Commitment



طریقی که اهداف و منافع سازمانی حاصل شود (Meyer & Herscovitch, 2001). در این شیوه، تعهد سازمانی به عنوان یک اعتقاد و هنجار در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان تجلی می‌یابد. یکی از اهداف پژوهش حاضر بررسی رابطه هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی است. برای نیل به این هدف، و به منظور پیش‌بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای مذکور با توجه به پیشینه پژوهش الگویی طراحی شده و تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مذکور بر تعهد سازمانی، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنادار بودن روابط هر کدام و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### پیشینه تجربی پژوهش

رجب بیگی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی دریافتند پژوهش بین هوش فرهنگی کارکنان در چهار مولفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری با رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ضرایب همبستگی پیرسون رابطه مستقیم و معناداری دارد. براساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام سه مولفه شناختی، انگیزشی و فراشناختی، توان پیش‌بینی سطح رفتار شهروندی سازمانی را دارند و مولفه شناختی مهم‌ترین نقش را به خود اختصاص داده است. اسکندرپور، عابدی و توکلی (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه هوش فرهنگی و تعهد سازمانی گزارش دادند یک رابطه عمیق میان مدل سه‌عاملی هوش فرهنگی و تعهد سازمانی وجود دارد. پورسلطانی‌زرنندی و امیرجی‌نقندر (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی نشان دادند میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت

و معناداری وجود دارد. صالح نیا و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی که با هدف بررسی اثربخشی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی انجام پذیرفت نشان دادند آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری موثر بوده اما تاثیر معناداری بر افزایش تعهد مداوم ندارد. در پژوهش نوروزی سیدحسینی (۱۳۹۱) که با هدف تعیین اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی صورت گرفت؛ مشخص شد تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر داشته و نقش مهمی در تعیین آن دارد. چیانگ و چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی باشد. وانگ و کیونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) گزارش کردند که رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از طریق رویکردهای سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان پیش‌بینی کرد. پاول و مایر<sup>۳</sup> طی پژوهشی در خصوص رابطه نظریه سایه بت بکر و مدل سه‌مولفه‌ای تعهد سازمانی بیان کردند که تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تعهد هنجاری نیز با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد اما نسبت به ارتباط تعهد عاطفی با رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف‌تر است. آنها ارتباط میان تعهد مداوم با رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف و حتی منفی می‌دانند. همچنین کوان و همکاران<sup>۴</sup> نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی نمی‌تواند تعهد سازمانی و رضایت شغلی را پیش‌بینی کند. آلوتیبی<sup>۵</sup> ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش او نشان داد فقط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد. مایر و هرسکوویچ<sup>۶</sup> طی فراتحلیلی راجع به پیش‌بیندها و نتایج تعهد سازمانی بیان کردند که هر سه شکل تعهد سازمانی تعهد هنجاری، عاطفی، مداوم به صورت منفی با غیبت و جابه‌جایی ارتباط دارند، اما تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با نتایج کاری مثبت همانند حضور، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. آنها همچنین بیان می‌کنند که تعهد هنجاری پیش‌بینی‌کننده مثبتی برای رفتار شهروندی سازمانی است، اما نسبت به تعهد عاطفی ارتباط ضعیف‌تری دارد. آنها همچنین ارتباط میان تعهد مداوم و رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف می‌دانند. یانگ و آرون<sup>۷</sup> در پژوهش خود روی کارکنان شاغل در یک سازمان دولتی در شمال

1. Sheng & Chiang
2. Wang & Keung
3. Powell & Meyer
4. Kwan *et al.*
5. Alotaibi
6. Meyer & Herscovitch
7. Ying & Aaron

چین دریافتند که تعهد سازمانی به شدت تحت تاثیر رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. هوش فرهنگی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم دارد.
۲. رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم دارد.
۳. هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد.
۴. هوش فرهنگی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد.

### روش پژوهش

روش اجرایی این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است. زیرا در این پژوهش روابط میان متغیرها در قالب مدل علی مورد بحث قرار می‌گیرد. جامعه آماری مورد نظر شامل ۶۶۰ نفر از دبیران مرد و زن دبیرستان‌های شهرستان نقده بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از گروه‌ها و برحسب استفاده مدل معادلات ساختاری ۲۰۲ دبیر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و محاسبه ضریب همبستگی میان متغیرها استفاده شده است.

### ابزارهای اندازه‌گیری

الف. پرسشنامه هوش فرهنگی: برای اندازه‌گیری هوش فرهنگی دبیران از پرسشنامه آنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) استفاده شد. این مقیاس از ۲۰ گویه تشکیل و بر اساس مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت مرتب شده است. این مقیاس شامل چهار خرده‌مقیاس فراشناخت، شناخت، انگیزشی و رفتاری است. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش حاضر به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۴، ۰/۸۰ و ۰/۸۱ به دست آمد. علاوه بر آن به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس آرزوهای شغلی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. شاخص‌های برازش به دست آمده (GFI=۰/۹۹)، (AGFI=۰/۹۹)، (RMSEA=۰/۰۰) نشانگر برازش مناسب داده‌ها با مدل اندازه‌گیری است.

ب. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. این مقیاس از ۲۴ گویه تشکیل و بر اساس مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت مرتب شده است. این مقیاس شامل پنج خرده‌مقیاس نوع‌دوستی، احترام و تکریم، جوانمردی، وظیفه‌شناسی و فضیلت مدنی است. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس

1. Ang et al.

در پژوهش حاضر به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۸۲، ۰/۷۸، ۰/۸۴ و ۰/۸۰ به دست آمد. علاوه بر آن به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس جامعه‌پذیری سازمانی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. شاخص‌های برازش به دست آمده (GFI=۰/۹۹)، (AGFI=۰/۹۷)، (RMSEA=۰/۰۰) نشانگر برازش مناسب داده‌ها با مدل اندازه‌گیری است.

ج. پرسشنامه تعهد سازمانی: برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن میر (۱۹۹۱) استفاده شد. این مقیاس از ۲۰ گویه تشکیل و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت مرتب شده است. این مقیاس شامل سه خرده‌مقیاس عاطفی، مستمر و هنجاری است. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش حاضر به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۱ و ۰/۸۳ به دست آمد. علاوه بر آن به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس تعهد سازمانی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. شاخص‌های برازش به دست آمده (GFI=۰/۹۹)، (AGFI=۰/۹۹)، (RMSEA=۰/۰۰) نشانگر برازش مناسب داده‌ها با مدل اندازه‌گیری است.

### یافته‌های پژوهش

ابتدا شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) برای کل نمونه بررسی می‌شود.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
فراشناختی	۲/۸۴	۰/۷۵	۰/۴۸	۰/۴۵
شناختی	۳/۲۳	۰/۶۹	۰/۳۸	۰/۶۶
انگیزشی	۳/۳۶	۰/۷۱	۰/۲۴	۰/۹۸
رفتاری	۳/۰۸	۰/۷۷	۰/۱۳۱	۰/۱۶
نوع‌دوستی	۳/۰۶	۰/۷۱	۰/۲۴	۰/۹۸
وظیفه‌شناسی	۴/۰۳	۰/۴۱	-۰/۱۸	۰/۱۳
فضیلت مدنی	۳/۰۲	۰/۴۱	۰/۲۱	۰/۱۹
جوانمردی	۴/۳۳	۰/۴۰	-۰/۱۵	۰/۳۴
احترام و تکریم	۳/۰۳	۰/۴۱	۰/۱۸	۰/۱۳
تعهد عاطفی	۳/۷۵	۰/۶۶	-۰/۳۷	۰/۲۲
تعهد مستمر	۴/۶۷	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۳۳
تعهد هنجاری	۳/۷۸	۰/۶۶	-۰/۷۲	۰/۲۳

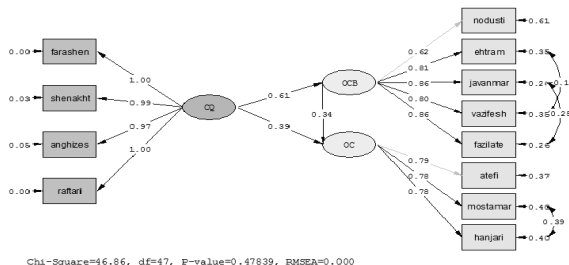
میانگین و انحراف معیار محاسبه شده در جدول (۱) نشان می دهد نمره ها از پراکندگی خوبی برخوردارند. نتایج دو آماره کجی و کشیدگی نیز حاکی از آن است پراکندگی داده ها در هر متغیر به صورت توزیع نرمال است.

با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی ماتریس همبستگی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در جدول (۲) ارائه شده است.

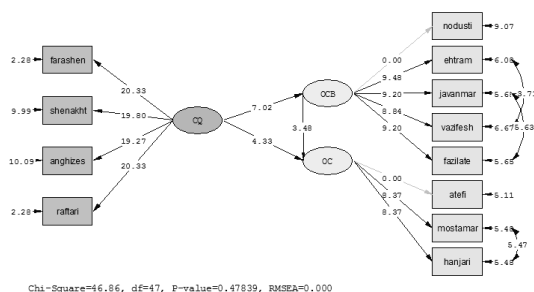
جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای مورد پژوهش

ردیف	متغیرها	ماتریس همبستگی	
۱	هوش فرهنگی	۱	
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۳**	۱
۳	تعهد سازمانی	۰/۶۸**	۰/۷۷**
$p < 0.01^{**}$			

در جدول (۲) مشاهده می شود که هوش فرهنگی (۰/۸۳) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۷) دارای همبستگی بالا با تعهد سازمانی هستند.



نمودار ۱: مدل سازی معادلات ساختاری (محاسبات بارهای عاملی و ضرایب خطا)



نمودار ۲: مدل سازی معادلات ساختاری (در حالت معاداری (t-value))

هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد ۱ نزدیکتر باشد یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مستقل را تبیین کند. در مدل فوق بارهای عاملی نشان‌دهنده همبستگی و تبیین بسیار خوب است و همچنین مقدار آماره  $t > ۱/۹۶$  نشان‌دهنده معناداری رابطه است.

جدول ۳: مشخصه‌های برازندگی انطباق

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI	شاخص‌های برازندگی
۱-۵	>۰/۵	<۰/۹	<۰/۹	<۰/۹	<۰/۹	<۰/۹	دامنه پذیرش
۱/۵۸	۰/۰۰	۱	۰/۹۹	۱	۰/۹۶	۰/۹۴	شاخص‌های به دست آمده

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، جذر برآورد واریانس خطا تقریب (RMSEA) که به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی ارائه کرده است برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۵ یا کمتر است. مقادیر بالاتر از آن تا حد ۰/۰۸ نشان‌دهنده خطای معقول برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آنها ۰/۱۰ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارند. در این پژوهش  $RMSEA = ۰/۰۰$  نمایانگر برازش خیلی خوب مدل است. همچنین پنج شاخص CFI، GFI، AGFI، NFI و NNFI نشان می‌دهد که مدل تا حد نسبت به نبود آن، برازندگی بهتری دارند. بر پایه قرارداد، مقدار این پنج شاخص باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. همچنین این شاخص تحت تاثیر حجم نمونه است و می‌تواند برای مدل‌هایی که به گونه ضعیفی فرمول‌بندی شده‌اند بزرگ باشد. درباره کاربرد آنها توافق کلی وجود ندارد. شاخص  $X^2/df$  فاقد یک معیار ثابت برای مدل قابل قبول است، اما مقدار کوچک آن، دلالت بر برازش بهتر مدل دارد (Ejei et al., 2011).

جدول ۴: مسیرهای آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل واریانس تبیین شده
بر روی تعهد سازمانی از		۰/۱۹	
هوش فرهنگی	**۰/۳۹	**۰/۴۳	**۰/۳۸
رفتار شهروندی سازمانی	**۰/۳۴	—	—
بر روی رفتار شهروندی سازمانی از		۰/۲۳	
هوش فرهنگی	**۰/۶۱	—	—
$p < ۰/۰۱^{**}$			

اثرات مستقیم: طبق داده‌های جدول اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۹) مثبت و معنادار است، اثر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۴) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۱) مثبت و معنادار است.

اثر غیرمستقیم و کل: اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی (۰/۴۳) مثبت و معنادار است و اثر کل هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی (۰/۳۸) مثبت و معنادار است.

هوش فرهنگی بینش‌هایی فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چندفرهنگی مفید است. هوش فرهنگی ما را قادر می‌سازد از طریق دانش و آگاهی، تفاوت‌های فرهنگی را تشخیص دهیم و بتوانیم به درستی در فرهنگ‌های متفاوت رفتار کنیم (Triandis, 2006). ضمن اینکه هوش فرهنگی با کاهش موانع ارتباطی بین فرهنگی، همکاری‌های داوطلبانه را در میان کارکنان در طول زمان افزایش می‌دهد و با ایجاد زمینه مناسب برای ظهور و بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان بر اثربخشی سازمان می‌افزاید (Thomas & Inkson, 2003).

## نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی مثبت و معنادار است و اثر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر روی تعهد سازمانی نیز مثبت و معنادار است. همچنین اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است. از دیگر نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است و اثر کل هوش فرهنگی بر روی تعهد سازمانی مثبت و معنادار است. در واقع اثرات مشاهده‌شده بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی است. پس با شناخت و توجه بیشتر به ابعاد هوش فرهنگی به وسیله مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در مدارس منجر به شکل‌گیری تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری در میان دبیران می‌شود. بنابراین شایسته است به هوش فرهنگی و مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در مدارس توجه شود. در نتیجه چنین توجهی، در سازمان، بستر و محیطی فراهم می‌شود که افراد با توانایی و انگیزه بیشتر و با بی‌توجهی به پاداش عملکردهای فرانتشی بیشتری نشان دهند، بیشتر از حد معمول سر کار حضور داشته باشند و برای استراحت،

بیش از حد وقت صرف نکنند. همچنین می‌توان شاهد پیروی از قوانین و مقررات بدون نیاز به حضور ناظر از سوی کارکنان بود. همچنین ایجاد باور به کار صادقانه در مقابل وجه دریافتی در وجود کارکنان است که وجود این باور در کارکنان سبب می‌شود که وظایف خود را زودتر از زمان مقرر انجام دهند. و در نتیجه در اثربخشی سازمان موثرتر خواهند بود؛ همچنین کاهش ترک خدمت و افزایش میل به ماندن به واسطه القای حس احترام و ارزشمندی از عضویت در سازمان و احساس شرکت داشتن در منافع عمومی سازمان به کارکنان، که در کارکنان به حس غرور و افتخار و به همانندی ارزش‌های کارکنان و سازمان می‌انجامد. همچنین افزایش تلاش کارکنان در راستای اهداف و مأموریت‌های سازمان به واسطه ارزش و احترامی است که سازمان در برابر نیرو و تلاش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که کارکنان با خود به درون سازمان آورده‌اند. و در آخر وابستگی کارکنان به گروه کاری و سازمانی را به عنوان خانواده شغلی و کاری بسان وابستگی‌ای که فرد به خانواده اجتماعی خود دارد، به ارمغان می‌آورد. اگرچه قبلاً در بررسی پژوهش‌های گذشته پژوهشی که با این ساختار کار شده باشد مشاهده نشد و این امر امکان مقایسه را با پژوهش‌های گذشته مشکل می‌کند ولی می‌توان نتایج پژوهش حاضر را نتایج پژوهش‌های مشابه خورشیدی و همکاران (۱۳۹۲)؛ صالح‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)؛ نوروزی سیدحسینی (۱۳۹۱)؛ وانگ و کیونگ (۲۰۱۱)؛ یانگ و آرن' (۲۰۱۰) و اسکندرپور و همکاران (۲۰۱۳) همسو دانست زیرا آنها نیز در پژوهش‌های خود ارتباط مثبت و معناداری میان هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی گزارش کردند. در واقع پژوهش حاضر مکمل پژوهش‌های گذشته است.

به طور کلی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دو ترکیبی هستند که مفهوم فرارفتن از وظایف رسمی و رفتارهای فراتر از وظایف را که تمایزی میان رفتارهای مذکور و رفتارهای موجود در نقش ایجاد می‌کند روشن می‌سازند. بنابراین، با بیشتر شدن احساس همانندسازی و وابستگی به سازمان که این موقعیت را در اختیار آنها قرار داده است، عملکرد سازمانی و تعهد به سازمان در آنها افزایش خواهد یافت. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمان به شمار می‌آید. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا رفتن سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تاخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌آورد. در عوض، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعلق و تعهد کم، نه تنها خود در جهت اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه با ایجاد



فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تاخیر می اندازد یا مانع آن می شود. در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر اینگونه می توان بیان کرد که اگر مسیر پیشرفت شغلی کارکنان به درستی تنظیم شود در آن صورت منافی هم نصیب فرد و هم سازمان خواهد شد. همچنین اگر فرآیند همناوبی با تغییر در محیط سازمان ها به درستی اجرا شود، فرد مهارت های لازم را می آموزد و این باعث می شود که دانش و مهارت خود را بهبود بخشد. با توجه به اکتسابی بودن مهارت ها و قابلیت های هوش فرهنگی، پیشنهاد می شود سازمان ها در برنامه های آموزش و توسعه مدیریت مدارس، جایگاهی را برای تقویت این هوش ارتباط بین فرهنگی در نظر بگیرند و با روش های آموزشی مختلف در جهت بهبود مهارت های هوش فرهنگی در مدارس گام بردارند. با توجه به تنوع فرهنگی در ایران و اهمیت هوش فرهنگی می توان چگونگی تاثیر ابعاد مختلف هوش فرهنگی را بر سطوح فردی مشاغل مانند توانمندسازی حرفه ای، تاکتیک های سیاسی، گردش شغلی و مدیریت استرس یا در سطوح گروهی مانند تیم های میان وظیفه ای، دانش و تیم های مجازی با تکنیک ها، روش ها و ابزارهای متنوع دیگر در سازمان های مختلف آموزشی و غیر آموزشی نیز مورد بررسی قرار داد. همچنین پیشنهاد می شود در پژوهش دیگری تاثیر هر یک از متغیرهای هوش فرهنگی و رفتار شهروندی را بر روی متغیر تعهد سازمانی سازمانی به صورت رابطه علی و معلولی مورد بررسی قرار دهند.

## منابع:

### الف فارسی

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران.
- پورسلطانی زرنندی، حسین و امیرجی نقندر، رامین (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی، مدیریت ورزشی، شماره ۱۶، صص ۱۴۷-۱۲۷.
- توماس، دیویدسی و اینکسون، کر (۱۳۸۷). هوش فرهنگی: مهارت های انسانی برای کسب و کار جهانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، انتشارات میثاق همکاران.
- رجب بیگی، مجتبی؛ امیرخانی، طیبه؛ محمدپور، مریم؛ خورشیدی، مریم (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، صص ۸۴-۶۵.

دیسنزو، دیوید و رایبیز، استیفن (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه میرعلی سیدنقوی و سیامک یعقوبی، تهران، مهکامه.

رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۰). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی و دوم.

رامین مهر، حمید؛ هادیزاده‌مقدم، اکرم و احمدی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان تهران)، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، (۲)۱، ۸۸-۶۵.

شائمی‌برزکی، علی و اصغری، ژیل (۱۳۸۹). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان، *پژوهشنامه مدیریت تحول (پژوهشنامه مدیریت)*، نیمه اول ۱۳۸۹، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱۲۷-۱۰۹.

صالح‌نیا، منیره؛ عابدی، محمدرضا و توکلی، زینب‌اله (۱۳۸۸). بررسی تاثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳۳، صص ۱۲۴-۱۰۵.

غلام‌حسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین و ملکی‌نیا، عماد (۱۳۸۹). عوامل تاثیرگذار، مولفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، *فصلنامه توسعه انسانی بلیس*، سال هفتم، شماره ۳۱، صص ۳۴-۱۲.

میرکمالی، سیدمحمد؛ حیات، علی‌اصغر؛ نوروزی، علی؛ جراحی، نازنین (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان، دانشگاه تهران، دانشور رفتار ۳، صص ۳۰-۱۵.

نوروزی‌سیدحسینی، رسول (۱۳۹۱). هدف از این پژوهش تعیین اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی، *فصلنامه مدیریت ورزشی*، شماره ۱۵، صص ۱۰۳-۸۸.

هادیزاده‌مقدم، اکرم و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۷). *بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی موردکاوی*، مرکز نوسازی و تحول اداری [www.jobportal.ir](http://www.jobportal.ir)

## ب) انگلیسی

Akroyd, D.; Legg, J.; Jackowski, M. B. & Adams, R. D. (2009). The Impact of Selected Organizational Variables and Managerial Leadership on Radiation Therapists, *Organizational Commitment Radiography*, 15, pp. 113-120.

Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.

Alon, I. & Higgins, J. M. (2005). Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences. *Business Horizons*, 48(6), pp. 501-512. doi: 10.1016/j.bushor.2005.04.003

Alotaibi, G. A. (2005). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior; A

- Study of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management*, 30(3), pp. 350-363.
- Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39(3), pp. 337-358. doi:10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ang, S.; Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Fourfactor Model of Cultural Intelligence. *Group and organization Management*, 31, pp. 100-123.
- Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C. K. S.; Ng, K.Y.; Templer, K. J.; Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3, pp. 335-371.
- Bakkshi, A.; Sharma, A. D. ve Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), pp. 78-86. Erişim Tarihi: 18. 01.2012.
- Bolat, İ. O. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(19), pp. 75-94.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), pp. 60-71.
- Brislin, R.; Worthley, R. & Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 40-55. doi: 10.1177/1059601105275262.
- Castro, C. B.; Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27.
- Chen, G.; Webber, S. S.; Bliese, P. D.; Mathieu, J. E.; Payne, S. C.; Born, D. H. (2002). Simultaneous Examination of the Antecedents and Consequences of Efficacy Beliefs at Multiple Levels of Analysis, *Human Performance*, 15(4), pp. 381-409.
- Chiang, C.F; Sheng, T. (2011). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp. 180-190.

- Chong, V. K. & Eggleton, I. R. C. (2007). The Impact of Reliance on Incentive-based Compensation Schemes. Information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18, pp. 312-342.
- Dagher, G. (2010). The Relation Between Motivational and Behavioral Cultural Intelligence and the Three Dimensions of Cross-cultural Adjustment among Arabs working in the USA. *The Business Review, Cambridge*, 15(1), 137.
- Dash, S. & Kumar, P. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations, *International Journal of Business and Management Invention*, 3, pp. 17-27.
- Dawley, D. D.; Stephens, R. D. & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce board Members and Role Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 511-525.
- Dee, J. R.; Henkin, A. B. & Singleton, C. A. (2006). Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures. *Urban Education*, 41(6), pp. 603-627.
- Deng, L. & Gibson, P. (2009). Mapping and Modeling the Capacities that Underlie Effective Cross-cultural Leadership. *Cross Cultural Management*, 16(4), 347.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), pp. 210-219.
- Earley, C. & Gibson, C. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective*, Routledge, Mahwah.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Toward Cultural Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage. *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 151-157.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Eskandarpur, B; Nazari, I; Vejdani, R & Tohidi, A. (2013). Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(1) pp. 823-829.
- Hee Lee, U; Kim, H.K. & Kim, Y.H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes, *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(1), pp. 54-65.
- Imai, L. & Gelfand, M. J. (2010). The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.

- doi:10.1016/j.obhdp. 2010. 02.001.
- Kondratuk, T. B.; Hausdorf, P. A.; Korabik, K. & Rosin, H. M. (2004). Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How does Job Change Relate to Organizational Commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp.332-349.
- Kwan, H; Kwong. L.& Jun Y.F. (2011). Effects of Mentoring Functions on Receivers' Organizational Citizenship Behavior in a Chinese Context: A Two-study Investigation. *Journal of applied psychology*, 96(3), pp. 633-642.
- Lee, K; Alen, N. J., Meyer, J. P. & Phee, K. Y. (2001). Cross-cultural Generalizability of the Three-component Model of Organizational Commitment: An application to South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 50, pp. 596-614.
- Lee, K.Y. & KiM, S. (2010). The Effects of Commitment-based Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Contract. *World Journal of Management*, 2, pp. 130-147.
- Liou, S.R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), July-September, pp. 116-125.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. NewYork: American Management Association.
- Meyer, J. P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the Work Place: Towards a general model. *Human Resources Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Mohammad, J.; Habib, F. Q. & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), pp. 149-165.
- Mohanty, J. & Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organization Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), pp. 65-76.
- Moon, T. (2010). Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), pp. 456-493. Doi: 10.1177/1059601110 378295.
- Netemeyer, R. & Boles, T. S. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98.
- Newland, S. J. (2012). Organizational Citizenship Behavior-Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organization: Does the Underlying Motive Matter? *Masters Theses & Specialist Projects*, Paper 1159.
- Nielsen, T. M.; Bachrach, D. G.; Sundstrom, E. & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a

- Resource Allocation Framework. *Journal of Management*, 38(2), pp. 668-694.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior; The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W. & Ryan, K. A. (1995). Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, pp. 775-802.
- Özdem, G. (2012). The Relationship between the Organizational Citizenship Behaviors and the Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12, pp. 47-64.
- Öztürk, F. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behavior Among Knowledge Workers: The Role of Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Graduate Thesis, Master-degree Program in Business Administration*. Ankara, Turkey: The Graduate School Social Sciences of Middle East Technical.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), pp. 79-97.
- Park, S. M. & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators and Consequences of Affective, Normative and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), pp. 197-226.
- Plum, E.; Achen, B.; Draeby, I. and Jensen, I. (2007). Cultural Intelligence: A Concept for Bridging and Benefiting from Cultural Differences, *Borsens Forlag, Copenhagen*. Available at :<http://culturalintelligence.org/cqiloapp.pdf>.
- Podsakoff, N. P.; Blume, B. D.; Whiting, S. W. & Podsakoff, P. M. (2009). Individual-and Organization-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 122-141.
- Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M. & Mishra, P. (2011). Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96, pp. 310-326.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, pp. 107-142.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review or the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), pp. 513-563.

- Powell, M. D. & Meyer, P. J. (2004). Side-bet Theory and Three Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 157-177.
- Quevedo, E. A. (2006). *Organizational Commitment, Administrative Performanc and Community Involvement Among the Public Elementary School Heads*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iloilo.
- Ramalu, S. S.; Raduan Che, R.; Kumar, N. & Uli, J. (2010). Doing Business in Global Arena: An Examination of the Relationship Between Cultural Intelligence and Crosscultural Adjustment. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), pp. 79-97.
- Robbins, S. P.; Timothy, A. (2007). Organizational Behavior, Twelfth Edition, Prentice Hall. Research, *Journal of Management*, 26, pp. 513-563.
- Ruby, A. (2005). Reshaping the University in an Era of Globalization. *Phi Delta Kappan*, 87(3), pp. 233-236.
- Swaminathan, S. & Jawahar, P. D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, pp. 71-80.
- Templer, K. J.; Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence: Realistic Job Previews, Realistic living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment. *Group and Organization Management*, 31, pp. 154-173.
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), pp. 226-236.
- Torlak, O. & Koc, U. (2008). Materialistic Attitude as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior. *Management Research News*, 30(8), pp. 96-581.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Thomas, D.; Elron, E. & Stahl, G. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(123), pp. 123-143.
- Tolentino, Rebecca C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel, *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1).
- Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 20-26. doi: 10.1177/1059601105275253.
- Utapao, S. M. (2003). *Organizational Commitment and Job Performance in the Third Infantry Division, Royal Thai Army*, (Unpublished Dissertation, University of Northern Philippines, Vigan City).
- Van Woerkom, M. & De Reuver, R. S. M. (2009). Predicting Excellent

- Management Performance in an Intercultural Context: A Study of the Influence of Multicultural Personality on Transformational Leadership and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), pp. 2013-2029. Doi: 10. 1080/09585190903175589.
- Wang, J; Keung, C.W. (2011). Understanding Organizational Citizenship Behavior from a Cultural Perspective: An Empirical Study within the Context of Hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 845-854.
- Wang, H.; Law, K. S.; Hackett, R.; Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 3, pp. 420-432.
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and in-role Performance, *Public Personnel Management*, 29(2), pp.185-200.
- Yen, H. R. & Niehoff, B. P. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617-1637. Doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02790.x.
- Ying, L & Aaron, C. (2010). Values Commitment and OCB among Chinese Employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), pp. 493-506.
- Zellars, K. L.; Tepper, B. N. & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinate Organizational Citizenship., 87(6), pp. 1068-1076.