

## ارتباط شایستگی اجتماعی و توانمندسازی با رفتار شهروندی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

محبوبه مهراجی<sup>۱</sup>، بی تا قبادی<sup>۲</sup>، مجتبی عالی پور<sup>۳</sup>، ابراهیم دلداری<sup>۴\*</sup>

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و مدرس دانشگاه پدافند خاتم الانبیا

۴- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پردیس فارابی دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش شایستگی اجتماعی و توانمندسازی با رفتار شهروندی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران بود. این پژوهش، از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران (هر دو جنس زن و مرد، با تحصیلات متفاوت، با سنین متفاوت در سمت‌ها و پست‌های سازمانی گوناگون) تشکیل می‌دهند. که تعداد آنها ۲۱۰ نفر است. با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. که از این تعداد ۱۲۰ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شد. روش نمونه گیری نیز به صورت تصادفی ساده بود. در این تحقیق از سه پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شایستگی اجتماعی نیک رفتار (۱۳۹۰)، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه رفتار مدنی سازمانی پادساکف و مکزی (۱۹۹۰). پایایی هر سه پرسشنامه و مؤلفه‌های آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور توصیف داده‌ها از

شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی) استفاده شد. در ضمن آزمون آماری کلموگروف اسمیرونف جهت تعیین توزیع طبیعی داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون، جهت تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق و تحلیل رگرسیون چندگانه جهت پیش‌بینی متغیر رفتار شهروندی سازمانی از روی متغیرهای شایستگی اجتماعی و توانمندسازی در نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد. نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین شایستگی اجتماعی و توانمندسازی با رفتار شهروندی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران وجود دارد. همچنین شایستگی اجتماعی و توانمندسازی توان پیش‌بینی رفتار شهروندی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران را دارد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی اجتماعی، توانمندسازی، رفتار شهروندی، اداره کل ورزش و جوانان، استان تهران.

#### مقدمه

امروزه منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). در سال‌های اخیر و به ویژه با آغاز قرن بیست و یکم، یکی از متغیرهایی که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده و تشخیص داده شده است که تاثیر مثبتی بر موفقیت سازمانی دارد، رفتار شهروندی سازمانی است (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر، رفتار مدنی، مجموعه رفتارها و عملکردی است که به قصد کمک به همکاران یا سازمان به وسیله یک فرد انجام می‌گیرد (کهن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مفهوم رفتار مدنی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان<sup>۲</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی ارائه شد. تحقیقات اولیه-

1 Cohen

2 Batham & Organ

ای که در زمینه رفتار مدنی یا شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCB) انجام گرفت، پیش تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما با بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (بینستوک<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۳). این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند، این گونه تعریف می‌شوند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشند (کرمز و آرپکز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به عنوان مثال، یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیروقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (کراپانزو و بایرن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارها، اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (بینستوک و دیگران، ۲۰۰۳).

با توجه به مطالب فوق می‌توان این گونه استنباط کرد، کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی خود عمل می‌کنند و از سیاست‌های پذیرفته شده سازمان پیروی می‌کنند، به بهتر شدن محیط عمومی کار کمک نموده و در نتیجه بر کل سازمان تأثیر مثبت می‌گذارند. درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد. شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مدنی سازمانی توسط ارگان در سال ۱۹۸۸ ارائه شده است که در پژوهش‌های گوناگون مورد استفاده قرار

1 Organizational Behaviour Citizenship

2 Binstouk

3 Kerkemz & Arpekz

4 Cropanzano & Byrne

می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از: نوع دوستی و احترام (رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی است، وظیفه‌شناسی (وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی، رفتاری داوطلبانه در جهت کمک به سازمان است که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظیفه خود، فراتر می‌روند)، جوانمردی و فضیلت مدنی (جوانمردی، تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین شرایط ایده‌آل مورد نظر / آن‌ها است بدون آن که شکایتی داشته باشند و نزاکت یا فضیلت، شامل فعالیت‌هایی است که به جلوگیری از ایجاد مشکلات کاری در ارتباط با دیگران، کمک می‌نماید (دنی‌کولیس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۵). از پیامدهای مهم رفتار مدنی سازمانی می‌توان به کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش عملکرد، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای کارآمد اشاره نمود (ارگان، ۱۹۹۸).

رحیمی و همکاران، در پژوهشی به مطالعه تاثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. یکی از اقدامات انجام شده در راستای بالندگی منابع انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی است (رحیمی و طبرسا، ۱۳۸۶). گل پرور و رفیع زاده، در پژوهش خود در مورد ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی به همراه تعدادی از متغیرها رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۸). اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود دریافتند که توانمندسازی، توان پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان اداره تربیت بدنی استان تهران را دارد.

بنابراین، این احتمال وجود دارد که در سایر بخش‌ها نیز توانمندسازی کارکنان منجر به بهبود رفتار شهروندی آنان شود. مسلماً سازمانی موفق‌تر است که نیروی انسانی توانمند و متعهد داشته باشد، چرا که توانمندسازی یکی از جدیدترین تکنیک‌ها برای افزایش اثربخشی و کارایی از طریق افزایش تعهد و رفتار شهروندی سازمانی نیروی انسانی به حساب می‌آید (مرتضوی، ۱۳۷۸). سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و روانشناختی در توانمندسازی مدنظر است. در رویکرد ارتباطی، توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک اجتماع، مجموعه، مدیر

و یا رهبر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (حیدری ساربان، ۱۳۹۲). در رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش تعیین حق فعالیت کاری (خودتصمیم‌گیری) و اعتماد به نفس افراد شود، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت (محمدی، ۱۳۸۵). در رویکردهای ارتباطی و انگیزشی، اعتقاد بر استقرار توانمندسازی از طریق دستیابی و تسهیل ویژگی‌های موقعیتی است. در واقع به حضور و عدم حضور شرایط ایجادکننده‌ی توانمندسازی در محیط کاری توجه می‌شود. در صورتی که توانمندسازی روانشناختی، تعبیر و تفسیر روانی افراد یا واکنش آن‌ها به این شرایط است. به بیان دیگر توانمندسازی روانشناختی واکنش افراد به شرایط توانمندسازی ساختاری است (افجه و میری، ۱۳۸۸). توانمندسازی روانشناختی به مجموعه‌ای از حالات روانی اشاره دارد که برای افراد، جهت احساس کردن یک حس کنترل در رابطه با کار خود لازم هستند (اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در مورد ابعاد توانمندسازی روانشناختی محققانی از جمله عبداللهی (۱۳۸۵) پنج بعد را مطالعه کرده که آنها عبارتند از: ۱- احساس خوداثربخشی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۵). وقتی توانمند می‌شوند احساس خوداثربخشی کرده و احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (آمیچیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). ۲- احساس خودمختاری: به آزادی عمل و اختیار کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۵). ۳- احساس اثرگذار بودن: اثرگذار بودن، احساسی است که فرد می‌تواند در راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (دیمیتریس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). ۴- احساس معنی دار بودن: معنی دار بودن تطابق بین ضرورت‌های نقش، شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی را شامل می‌شود. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد دوست دارند در مورد اهدافی تلاش کنند که برایشان مفهوم دارد، در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی

---

1 Spreitzer

2 Amichai

3 Dimitriades

کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آن‌ها داشته باشند (سیرت و مارچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). ۵- احساس اعتماد: اعتماد، اشاره به روابط بین فرادستان و فرودستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) دارد (عبداللهی، ۱۳۸۵). به عبارت دیگر توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲).

وتن و کمرون معتقد هستند: که مدیران می‌توانند اثربخشی خود را از طرق توانمندسازی چند برابر کرده و خود و سازمان آن‌ها کارآمدتر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع شوند (وتن و کمرون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (کانگر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). نوآفرینی سازمانهای بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تایید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین است (عبداللهی، ۱۳۸۵).

به طور خلاصه دلایلی را که بر ضرورت توانمندی دلالت دارند این گونه می‌توان بیان کرد: الف) تحولات در اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت، فناوری اطلاعات و کاربری رایانه، سازمان‌ها را در جهت از میان برداشتن سطح میانی تحت تأثیر قرار داده است. ب) رقابت فزاینده و افزایش ضرورت پاسخگویی به تقاضایی مشتری به عنوان نتیجه آن ج) ساختار پرسنلی که سطح آموزشی و انتظاراتشان بالاتر رفته است. د) به طور کلی به سطح اجتماعی و

1 Cyert & March

2 Whetten & Cameron

3 Conger

به طور ویژه افزایش میل و تمایلات دموکرایزه شدن. ه) نمایان شدن دانش و عنصر انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی و نگاه استراتژیک به منابع انسانی (سرمایه انسانی) (امیر کبیری، ۱۳۸۵).

برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی موجب آمادگی کارکنان و احساس تعلق، افزایش انگیزش درونی جهت رفتارهای مثبت و استقلال در شکل دهی و تنظیم فعالیت‌ها می‌شود (شاه-محمدی، ۱۳۸۸). از اینرو، توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه‌های توانایی‌های انسانی در اختیار می‌گذارد، که از آن استفاده کامل نمی‌شود. با توجه به این توضیحات، به نظر می‌رسد که توانمندسازی کارکنان بتواند منجر به بهبود رفتار شهروندی سازمانی شود. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که فرضیه وجود ارتباط بین توانمندسازی و رفتار شهروندی مورد آزمون قرار گیرد.

از سویی دیگر، شایستگی اجتماعی مدیران در پژوهشی که توسط گیاهی (۱۳۹۱) انجام شد، مشخص شد که شایستگی اجتماعی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. شایستگی، ترکیبی است از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (دراگانیدیز و منتزاس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). شایستگی اجتماعی<sup>۲</sup>، بیانگر توانایی فرد در سازمان دادن منابع فردی، محیطی و حفظ آن‌ها است (سیمرد-کلیک من<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). رایین و روزکران سور<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) شایستگی اجتماعی را توانایی رسیدن هدف‌های فردی در تعامل اجتماعی، همزمان با حفظ روابط مثبت با دیگران در همه‌ی زمان‌ها و موقعیت‌ها می‌دانند. در شایستگی اجتماعی، چهار جنبه روابط مثبت و سازنده با دیگران، شناخت اجتماعی دقیق، فقدان رفتارهای ناسازگارانه و رفتارهای اجتماعی مؤثر وجود دارد (شریدان و والکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). همچنین، در مدل شایستگی اجتماعی مؤثر که

1 Draganidis & Mentzas

2 Social competence

3 Semrud Clikeman

4 Rubin & Rose Krasnor

5 Sheridan & Walker

توسط هالبرست، دنهام و دانسمور<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ ارائه شد، ارسال مؤثر پیام، دریافت مؤثر پیام و تجربه کردن نتیجه را سه عنصر مهم شایستگی اجتماعی مؤثر معرفی کرده‌اند. فلنر، لیس و فیلیپز<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که شایستگی اجتماعی چهار بعد دارد: الف) مهارت‌های شناختی شامل خزانه‌ی اطلاعات و مهارت‌های پردازش و کسب اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری، باورهای کارآمد و ناکارآمد و سبک‌های اسنادی است (کندال و برازول<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). ب) مهارت‌های رفتاری شامل مذاکره، ایفای نقش، جرأت‌مندی، مهارت‌های محاوره‌ای برای شروع و تداوم تعامل‌های اجتماعی، مهارت‌های فراگیری و یادگیری دانش و رفتار مهربانانه با دیگران، از مؤلفه‌های اصلی مهارت‌های رفتاری می‌شود. ج) مهارت‌های هیجانی-عاطفی مؤلفه‌ای است که برای برقراری روابط مثبت با دیگران، ایجاد و گسترش اعتماد و روابط حمایتی دوجانبه، شناسایی و پاسخ‌دهی مناسب به علائم هیجانی در تعامل‌های اجتماعی یا مدیریت استرس لازم به نظر می‌رسد. د) مهارت‌های انگیزشی شامل ساختار ارزشمند فرد، سطح رشد اخلاقی و احساس اثربخشی و کنترل فرد و در نهایت احساس خودکارآمدی می‌شود (فلنر و همکاران، ۱۹۹۰).

با توجه به اهمیت و ضرورت توجه به نیروی انسانی کارآمد و توانا در تحقق اهداف سازمانی، مسئله اصلی این تحقیق این است که آیا بین شایستگی اجتماعی و توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران ارتباط وجود دارد؟

## اهمیت و ضرورت

در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت مناسبات سطحی و غیرقابل اطمینان بین افراد وجود دارد. اما در نظام ارزشی انسانی و دمکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش بروند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دمکراتیک رو به افزایش

1 Halberstadt, Denham & Dunsmore

2 Felner, Lease & Philips

3 Kendall & Braswel

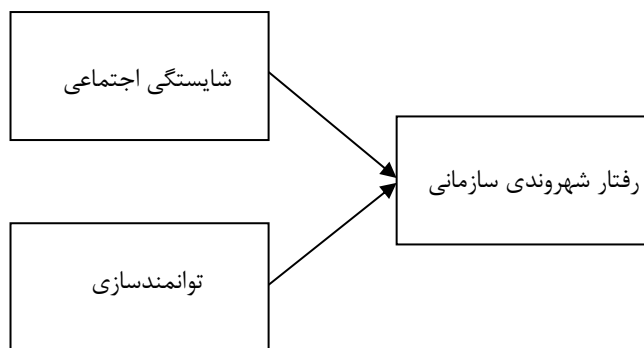


است. اکنون که اهمیت کارکنان به عنوان شهروندان سازمان درک شده است، رفتار آن‌ها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی پرداخته‌اند. به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز میدهند (توره، ۱۳۸۵).

بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش کارایی خود مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را به اجرا گذاشتند و چنین رفتاری را در سازمان‌های خصوصی و دولتی افزایش داده‌اند. اما در ایران و به ویژه حوزه تربیت بدنی هنوز مفهومی نا آشنا به حساب می‌آید. از سوی دیگر سازمان‌های امروزی دارای سلسله مراتب عمودی، کنترل زیاد، تمرکز قدرت در رده‌های بالای سازمان، قوانین و مقررات خشک و نبود نظام انگیزشی (به ویژه در سازمان‌های دولتی) هستند که برای بهبود و اصلاح این سازمان‌ها اخیراً تلاش‌های زیادی انجام شده است و عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروه‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین رده سازمانی است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله‌مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). وتن و کمرون معتقد هستند که مدیران می‌توانند اثربخشی خود را از طریق توانمندسازی چند برابر کرده و خود و سازمان آن‌ها کارآمدتر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع شوند (ویتن و کمرون، ۱۹۹۸). اسکات و ژافه در خصوص ضرورت توانمندسازی کارکنان اظهار میدارند که سازمان از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد، از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد؛ از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. مدیر باید در مقابل این فشار، گروهی را بکار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمان‌های سنتی به سازمان‌های نوین توجه هر چه بیشتر به توانمندسازی را می‌طلبد (اسکات، ۱۳۸۸).

بطور کلی امروزه توانمندسازی یکی از راهبردهای برخورد با تغییر و رقابت در دنیای امروزی و یکی از بهترین چالش‌های انجام یافته برای موفقیت یک سازمان در این دنیای رقابتی است (آقایار، ۱۳۸۶). در سوی دیگر، شایستگی اجتماعی نیز از مفاهیمی است که ارتباط نزدیکی با رفتار شهروندی سازمانی دارد (گیاهی، ۱۳۹۱). بنابراین توجه به شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان و از جمله آن شایستگی‌های اجتماعی از ضروریات محسوب می‌شود.

با توجه به مطالبی که بیان شد در اداره کل ورزش و جوانان که مهمترین نهاد متولی ورزش در هر استانی است همچون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی، به منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران بایستی شرایطی را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که کارکنان توانمندسازی لازم را احساس کنند چرا که این توانمندسازی نقش مهمی را در تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارا است. از طرفی محققان زیادی تاثیر مثبت رفتار شهروندی سازمانی را بر اثربخشی سازمان تایید کرده‌اند و همچنین عواملی همانند توانمندسازی کارکنان می‌تواند تاثیر بسزایی در بروز این گونه رفتارهای مثبت که موجب ارتقای عملکرد سازمانی میشود، داشته باشد. در مجموع با توجه به کمبود چنین مطالعاتی در سازمان‌های ورزشی، ضرورت تحقیقاتی از این نوع نمایان می‌شود. لذا، می‌تواند پژوهش‌هایی در این زمینه صورت گیرد تا از نتایج آن به منظور بهبود عملکرد در این حوزه-های حساس استفاده شود. به طور کلی یافته‌های این تحقیق می‌تواند در بهبود برنامه‌ریزی‌های معاونت نیروی انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به کار گرفته شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ استراتژی، همبستگی است و به روش میدانی انجام گردید. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران (هر دو جنس زن و مرد، با تحصیلات متفاوت، با سنین متفاوت در سمت‌ها و پست‌های سازمانی گوناگون) تشکیل می‌دهند. که تعداد آنها ۲۱۰ نفر است. با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. که از این تعداد ۱۲۰ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی ساه بود. جهت انجام تحقیق حاضر، پس از دریافت مجوزها و انجام هماهنگی‌های لازم و با مراجعه اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، نسبت به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های تحقیق اقدام لازم، انجام گردید. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه است:

پرسشنامه شایستگی اجتماعی نیک‌رفتار (۱۳۹۰)، که دارای ۱۲ سؤال و طیف لیکرتی (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) است و روایی و پایایی آن (آلفای کرونباخ: ۰/۸۷) در پژوهش نیک رفتار (۱۳۹۰) مورد تأیید قرار گرفته است.

پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) که مشتمل بر ۱۲ سؤال بوده و شامل مؤلفه‌های مؤثر بودن (سؤال‌های ۱ تا ۳)، معنی‌داری (سؤال‌های ۴ تا ۶)، احساس شایستگی (سؤال‌های ۷ تا ۹) و حق انتخاب (سؤال‌های ۱۰ تا ۱۲) می‌باشد.

پرسشنامه رفتار مدنی سازمانی: پادساکف و مکنزی (۱۹۹۰) که مشتمل بر ۲۴ سؤال است و دارای مؤلفه‌های وجدان (سؤال‌های ۱ تا ۵)، جوانمردی (سؤال‌های ۶ تا ۱۰)، فضیلت مدنی (سؤال‌های ۱۱ تا ۱۴)، تواضع (سؤال‌های ۱۵ تا ۱۹) و نوع‌دوستی (سؤال‌های ۲۰ تا ۲۴) که به صورت پنج گزینه‌ای لیکرتی طراحی شده است.

پایایی هر سه پرسشنامه و مؤلفه‌های آن مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱، گزارش شده است.

به منظور توصیف داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی) استفاده شد. در ضمن آزمون آماری کلموگروف اسمیرونف جهت تعیین توزیع طبیعی داده‌ها، ضریب همبستگی چند متغیره، جهت تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق و تحلیل رگرسیون چندگانه جهت

پیش‌بینی متغیر رفتار شهروندی سازمانی از روی متغیرهای شایستگی اجتماعی و توانمندسازی در نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد.

### جدول ۱- میزان پایایی محاسبه شده در هر یک از پرسشنامه‌ها و مؤلفه‌های آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ

ضریب پایایی	نوع پرسشنامه‌ها	
۰/۷۸	متغیر شایستگی اجتماعی	
۰/۸۱	متغیر توانمندسازی کارکنان	
۰/۷۶	مؤلفه مؤثر بودن	مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان
۰/۷۱	مؤلفه معنی داری	
۰/۸۱	مؤلفه احساس شایستگی	
۰/۷۰	مؤلفه حق انتخاب	
۰/۷۵	مؤلفه مسئولیت شغلی	
۰/۸۱	متغیر رفتار مدنی سازمانی	
۰/۷۸	مؤلفه وجدان	مؤلفه‌های رفتار مدنی سازمانی
۰/۷۱	مؤلفه جوانمردی	
۰/۸۴	مؤلفه فضیلت مدنی	
۰/۸۲	مؤلفه تواضع	
۰/۷۷	مؤلفه نوع دوستی	

### یافته‌ها

جدول شماره ۲، وضعیت افراد نمونه را از لحاظ جنسیت، دامنه سنی، تحصیلات و رشته تحصیلی نشان می‌دهد.

### جدول ۲- توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها	جنسیت		دامنه سنی			تحصیلات		
	زن	مرد	۲۰-۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	بیش از ۴۱ سال	دیپلم	کاردانی	کارشناسی
گویه‌ها								
فراوانی	۲۹	۹۱	۱۹	۵۷	۴۴	۲۰	۱۶	۵۱
درصد	۲۴/۲	۷۵/۸	۱۵/۸	۴۷/۵	۳۶/۶	۲۳/۵	۱۶/۶	۴۲/۵

مشخص شد که ۳۲ درصد از افراد نمونه کمتر از ۵ سال سابقه فعالیت در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران داشتند.

قبل از انجام آزمون‌های آماری و برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نشان داد، داده‌ها دارای توزیع طبیعی بوده است ( $P \geq 0/05$ ). بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. به همین منظور از آزمون همبستگی پیرسون به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌گردد.

### جدول ۳- ارتباط بین شایستگی اجتماعی با رفتار شهروندی در افراد نمونه

نتیجه	سطح معناداری (2-tailed) (sig)	ضریب همبستگی (r)	فرضیه
ارتباط معنی‌داری وجود دارد	۰/۰۰۳	۰/۵۶۰	تعیین رابطه بین شایستگی اجتماعی با رفتار شهروندی

\*سطح معناداری  $p \leq 0/05$

نتایج جدول ۳ نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین شایستگی اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد ( $P \leq 0/05$ ).

### جدول ۴- ارتباط بین توانمندسازی با رفتار شهروندی در افراد نمونه

نتیجه	سطح معناداری (2-tailed) (sig)	ضریب همبستگی (r)	فرضیه
ارتباط معنی داری وجود دارد	۰/۰۰۱	۰/۴۵۷	تعیین رابطه بین توانمندسازی با رفتار شهروندی

\*سطح معناداری  $p \leq 0/05$

نتایج جدول ۴ نشان داد که ارتباط معنی داری بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد ( $P \leq 0/05$ ). در ادامه به منظور تعیین میزان تأثیر توانمندسازی و شایستگی اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی از رگرسیون چند متغیره استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ گزارش شده است.

### جدول ۵- نتایج رگرسیون چند متغیره با استفاده از روش گام به گام در رابطه با توانمندسازی و شایستگی اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی

ضرایب رگرسیون B		آماره سطح معناداری F	ضریب تعیین $R^2$	ضریب همبستگی چندگانه R	متغیر پیش بین	متغیر ملاک
شایستگی اجتماعی	توانمندسازی					
	$B=0/647$ $t=29/315$ $0/001$	$847/614$ $0/001$	$0/208$	$0/457$	توانمندسازی	رفتار شهروندی
$B=0/425$ $t=23/215$ $0/001$	$B=0/895$ $t=84/124$ $0/001$	$8410/124$ $0/001$	$0/313$	$0/560$	شایستگی اجتماعی	سازمانی

به منظور بررسی رابطه چندگانه بین متغیرهای تحقیق از رگرسیون گام به گام استفاده شد. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، در گام اول ضریب همبستگی چندگانه متغیر توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی، یعنی همبستگی پیرسون بین مقادیر متغیر توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی معادله رگرسیون، در مدیران ۰/۲۰۸ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش‌بینی تبیین می‌گردد، در این رابطه برابر با ۲۰/۸ درصد می‌باشد. بنابراین متغیر توانمندسازی ۲۰/۸ درصد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین معادله رگرسیون با  $F=847/614$  و سطح معناداری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است معنادار است. بنابراین فرض برقراری رابطه خطی بین متغیرهای تحقیق وجود دارد.

در گام دوم ضریب همبستگی چندگانه متغیرهای توانمندسازی و شایستگی اجتماعی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ۰/۳۱۳ و ضریب تعیین در این رابطه برابر با ۳۱/۳ درصد می‌باشد. بنابراین متغیرهای توانمندسازی و شایستگی اجتماعی ۳۱/۳ درصد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین معادله رگرسیون با  $F=8410/124$  و سطح معناداری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است معنادار می‌باشد. بنابراین بین متغیرهای ملاک و پیش‌بینی رابطه خطی وجود دارد. بنابراین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون توانمندسازی و شایستگی اجتماعی و مقدار ثابت معادله رگرسیون کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به صورت زیر بدست می‌آید.

$$y' = 1/978 (\text{شایستگی اجتماعی}) + 3/87 (\text{توانمندسازی}) + 8/351$$

## بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین شایستگی اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج گیاهی (۱۳۹۱) همسوی است. ایشان در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، دریافت که: (۱) کارکنان

شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران را به جز در بعد خودآگاهی در سطح قابل قبولی ارزیابی نموده‌اند. ۲) همچنین مدیران رفتار شهروندی کارکنان را در سطح قابل قبولی ارزیابی نموده‌اند. ۳) ابعاد آگاهی اجتماعی و خودآگاهی، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران با سوابق مختلف پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی کارکنان می‌باشند (۴) ابعاد آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران با مدارک تحصیلی مختلف پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی کارکنان می‌باشند (۵) ابعاد آگاهی اجتماعی و خودآگاهی، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران بومی پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی کارکنان است و ابعاد آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران غیربومی پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی کارکنان است. پژوهشی که نتایجش مغایر با نتایج پژوهش حاضر باشد، مشاهده نگردد.

همچنین ارتباط معنی‌داری بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. این یافته بدین معنی است که اگر کارمندی در سطح بالاتری از توانمندسازی قرار داشته باشد، رفتار شهروندی سازمانی وی نیز بالاتر خواهد بود. این موضوع با تحقیقات لطفی (۱۳۹۴)، آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)، اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، گل‌پرور (۱۳۸۸)، پریسماگونیسیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) همسو است.

لطفی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی؛ شعب بانک صادرات شمال تهران)، دریافتند که نتایج آزمون فرضیات نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین تجربی توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد متوسط است. نتایج آزمون t برای دو گروه مستقل نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام نشان داد که معادله رگرسیون در سه گام انجام شده است. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتایج رسیدند که رابطه‌ی بین توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی،



مثبت و معنی‌دار است. اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، دریافتند که بین توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی آنان با اطمینان ۰/۹۹ رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هر چه میزان توانمندی کارکنان بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی آنها بیشتر خواهد شد. نتایج حاصل از رگرسیون نشان می‌دهد که از میان پنج مؤلفه توانمندسازی «احساس شایستگی»، «معنیداری» و «تأثیر» در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار هستند. پریسماگونیسیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود که به ارتباط بین عوامل شخصیتی و رفتار مدنی سازمانی پرداخته بود، دریافت که بین توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان با رفتار مدنی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

گل پرور نیز بیان می‌کند که توانمندسازی اثرات خود را بر ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی به صورت دوجانبه (مستقیم و غیر مستقیم) اعمال می‌نماید. بولوگولوسکی و سومچ نیز به طور مشابه به این نتیجه دست یافتند که اگر سطح توانمندسازی معلمان بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی نیز بالا خواهد بود. بر این اساس، می‌توان گفت که ارتقا عوامل مربوط به توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش رفتارهای مطلوبی همچون وظیفه‌شناسی، کمک به سایر همکاران، بردباری، ادب و تواضع و رعایت آداب اجتماعی در بین آنان گردد. در حقیقت، ایجاد محیط شغلی غنی که در آن کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل خود داشته باشند، می‌تواند این رفتارهای مطلوب را در آنان ایجاد کند. به عبارت دیگر، چنانچه کارکنان احساس کنند که در کار خود مؤثر هستند، دارای حق انتخاب و استقلال می‌باشند، شغل با مفهوم و معنی‌داری را بر عهده دارند و در این جایگاه احساس شایستگی کنند و همچنین به همکاران خود اعتماد داشته باشند می‌توان انتظار داشت که رفتارهای مطلوبی را به عنوان شهروند سازمانی نشان دهند. در نهایت، چنانچه تحقیقات مختلف نشان می‌دهد (زارعی و

جندقی، ۱۳۸۵؛ سینگی چو و جانسون، ۲۰۰۸؛ نیلسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ و چنگ و تای<sup>۲</sup>، (۲۰۱۰) این رفتارها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و کارآیی بیشتر کارکنان گردد. نهایتاً نتایج نشان داد که شایستگی اجتماعی و توانمندسازی، توان پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران دارد. بنابراین توجه به هر یک از ابعاد متغیرهای شایستگی اجتماعی و توانمندسازی به منظور بهبود وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران توصیه می‌شود.

## منابع

- ۱- اسکات، س. ژافه، د. (۱۳۸۸). توانا سازی کارکنان. ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- اسمعیلی، محمدرضا، سیدعامری، میرحسین، قاسم‌زاده، ابوالفضل، سهرابی، پوریا. (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران. پژوهش در علوم ورزشی، ۱۰: ۱۸۶-۱۶۹.
- ۳- افجه، سید علی ابر. میری، عبدالرضا. (۱۳۸۸)، الگوی توانمندی برای ارتقاء عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، شماره ۱۴، صص: ۱۶۹-۱۴۹.
- ۴- آقایار، سیروس. (۱۳۸۶). تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان. انتشارات سپاهان، چاپ اول، اصفهان.
- ۵- بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، هاشمی شیخ‌شبانی، سیداسماعیل، نعیمی، عبدالزهره. (۱۳۹۳). بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی. مدیریت فرهنگی سازمانی، ۱۲ (۱): ۱-۱۹.

1 Nilson

2 Cheng & Tai

- ۶- توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۷- جعفری، پریش، قورچیان، نادرقلی، بهبودیان، جواد، شهیدی، نیما. (۱۳۹۱). رایه الگویی ساختاری برای رابطه خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان در دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۹ (۲): ۴۹-۶۷.
- ۸- حیدری ساربان، وکیل. (۱۳۹۲)، نقش توانمندسازی روانشناختی بر تقویت کارآفرینی روستایی (مطالعه موردی: استان اردبیل)، مجله جغرافیا و توسعه‌ی ناحیه‌ای، شماره بیستم، بهار و تابستان ۱۳۹۲، صص: ۲۳۷-۲۱۷.
- ۹- رحیمی، فرج‌الله، طبرسا، غلام‌لی. (۱۳۸۶). بررسی تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی. ماهنامه تدبیر، ۱۲: ۱۵۴.
- ۱۰- رضایی، بهرام، خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۲). تأثیر شایستگی‌های اجتماعی مدیران بر موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی، ۴۹: ۱۰۶-۷۹.
- ۱۱- ساجدی، فضل‌الله، امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز، ماهنامه تدبیر- ۱۸ (۱۸۱): ۲۲-۳۶.
- ۱۲- شاه‌محمدی، مرضیه. (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیربخشی نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج با رویکرد توانمندسازی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران (پردیس قم).
- ۱۳- عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان؛ کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
- ۱۴- عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان؛ کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
- ۱۵- فرهنگی، علی‌اکبر، اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۳۹: ۳۹۰۴۰: ۱۲۱-۹۹.

- ۱۶- گل پرور، محسن، رفیع زاده، پروین دخت. (۱۳۸۸). الگوی ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نگرش های شغلیف رشد حرفه ای، حمایت رهبری و توانمندسازی. فصلنامه بصیرت، ۴۴: ۲۷-۴۵.
- ۱۷- لطفی، مهدی. (۱۳۹۴). عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی؛ شعب بانک صادرات شمال تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۱۸- محمدی، محمد. (۱۳۸۵)، توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲، ص ۴۵.
- ۱۹- مرتضوی، مرتضی. (۱۳۷۸). توانمندسازی و تکنیک های آن برای تغییر فرهنگ سازمانی، مجله مدیریت، شماره ۳۸.
- ۲۰- یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین). مجله مدیریت توسعه و تحول، ۵: ۶۸-۵۷.
- 21- Bienstock, C.C. & DeMoranville, C.W. & Smith R.K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, Journal of Service Marketing, Vol. 17, pp.357-378.
- 22- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Journal of teaching and teacher- education, 20; 227-289.
- 23- Cheng, C. L., Tai, K. (2010). From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy. Management and Organization Review, 6 (1), p.p. 55-75.
- 24- Cohen A. (2006), The Relationship between multiple commitments and Organizational citizenship Behavior In Arab and Jewish culture. Journal of vocational Behavior. Vol. 69 (1). PP.105-118.
- 25- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13, 482-471
- 26- Cropanzano, R. & Byrne, S. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance rating, and organizational citizenship behaviors. fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April 13-16, 2000.
- 27- Cyert, R.M. and March. J.G., (2007). "A Behavioral Theory of The Firm". Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 128-287.

- 28- DeNicolis-Bragger, J.; Rodriguez-Srednicki, O.; Kutcher, E. J.; Indovino, L.; Rosner, E. (2005) ".Work-family conflict, work-family culture and organizational citizenship behavior among teachers", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, PP. 303-324.
- 29- Dimitriadis, Z.S., (2005). "Employee Empowerment in the Greek Context". *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 1, pp. 80-92.
- 30- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006) , "Competency Based Management : A Review of Systems and Approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1, Pp. 51-64.
- 31- Felner, R. D., Lease, A. M., and Philips, R. C. (1990). Social Competence and the Language of Adequacy as a Subject Matter for Psychology: A Quadripartite Trielvel Frmework. In T.P.Gullotta. G. R. Adams, & R Montemayor (Eds) , the Deveolpment of Social Competence (pp. 254-264).
- 32- Halberstadt, A. G., Denham, S. A., & Dunsmore, J. C. (2001). Affective social competence. *Social Development*, 10 (1) , 79-119.
- 33- Kendall, O. & Braswel, L. (1993). *Cognitive- Behavior Oral Therapy for Impulsive Children* (2 ed). New York: Guilford Press. *emedial and Special Education*, 19, 300–309.
- 34- Kuokkanen, L. Suominen, T. (2009). "Effects of Organizational Change on Work-related Empowerments, Employee Satisfaction, and Motivation", *Nursing Administration Quarterly*, 33: 116-124.
- 35- Nielsen, T. M. Hrivnak, G., Shaw.M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Leve Research. *Journal Small Group Research*, 40, 555-578.
- 36- Organ.D.W, *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, ma, Lexington books.1998.
- 37- Premasagunnism, N. (2009). Relationship of personal factors and organizational citizenship behavior. *Journal of Education*; 30 (12) : 177-199.
- 38- Proctor, Tony & Doukakis, Ioanna. (2003). "Change management: the role of internal communication and employee development". *Corporate Communications: An International Journal*,8: 268-277.
- 39- Ramo, L.G., Saris, W.E., Boyatzis, R.E. (2015). "The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives", *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss: 9, pp.771 – 793.
- 40- Rubin, K. H., & Rose-Krasnor, L. (1992). Interpersonal problem solving. In V. B. Van Hassett & M. Hersen. *Handbook of social development*. New York: Plenum Press.
- 41- Seonghee Cho, Misty M. Johanson. (2008). organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of works status in restaurant employee, *Journal of Hospitality & tourism Research*, Vol. 32, No. 3, 307-326

- 42- Semrud-Clikeman, M. (2007). *Social competence in children*. Springer: New York.
- 43- Sheridan, S. M., & Walker, D. (1999). *Social skills in context: Considerations for assessment, intervention, and generalization*. In C. R. Reynolds & T. B. Gutkin (Eds.), *The handbook of school psychology*. New York: Wiley & Sons.
- 44- Spreitzer, G.M., (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. Barling: *Organizational Behavior (Handbook)* , pp. 54-72.
- 45- Whetten, D Cameron, K. (1998). *Developing management skills*. New-York: Addison Wesley
- 46- Yılmaz K, Taşdan M. (2009). *Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools*. *Journal of Educational Administration*, 47 (1): 108-126.