



الگوی علی روابط بین هوش فرهنگی، توانمند سازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اصفهان غلامرضا کبیری¹، مینا مستحفظیان^{2*}

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

dr.mostahfezian@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: هدف از تحقیق حاضر بررسی الگوی علی ارتباط بین هوش فرهنگی و توانمند سازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اصفهان بود.

روش کار: روش تحقیق کاربردی که بصورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اصفهان به تعداد ۱۷۰ در سال ۱۳۹۶ بود که با استفاده از فرمول کوکران و شارپ ۱۲۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف (۲۰۰۰) استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص های توصیفی و آزمون های کولموگروف- اسمیرونف، ضریب همبستگی پیرسون و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های معادلات ساختاری نشان داد که هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد ولی اثر توانمندسازی روان شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معنی داری نیست. بین توانمندسازی روان شناختی و ابعاد معنی دار بودن و اعتماد با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری مشاهده شد.

نتیجه گیری: بعد شناختی از هوش فرهنگی و بعد اعتماد از توانمندسازی روان شناختی بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی می باشد.

کلید واژه ها: هوش فرهنگی، توانمندسازی، رفتار شهروندی، کارکنان



مقدمه

تغییر در شرایط سازمان های عصر حاضر، سازمان ها را ناگزیر به بازاندیشی و باز آفرینی روش ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی نموده است. بطوری که توجه به نیروی انسانی در سازمان ها طی سال های اخیر، بخشی از زمان و سرمایه سازمان های پیشرو را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی تفاوت اصلی سازمان ها را باید در دانایی و نادانی، نه دارایی و نداری دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرقابل انکار می باشد و نیروی انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان محسوب می شود (۴۴،۴۷).

بخشی از تغییرات سریع محیط کاری که کارکنان یک سازمان با آن مواجه هستند جهانی شدن کسب و کار است، سازمان ها مانند قبل دیگر محدود به مرزهای کشور متبوع خود نیستند (۱۲). هنگامی که شما در یک محیط بین فرهنگی کار می کنید نیاز دارید که برای درک بهتر پیشینه فرهنگی، باورها و نگرش افراد پیرامون خود تلاش کنید. در فرهنگ های مختلف و حتی در خرده فرهنگ ها در درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد. به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست ها و بسیاری خصوصیات دیگر می تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (۴۵) و این یک واقعیت است که موسسات آموزشی، تجاری و شرکت های چند ملیتی با آن رو به رو هستند (۴۸، ۲۸، ۳۵، ۳). برای موثر بودن در این دنیای بدون مرز اعضای سازمان باید خود را با فرهنگ ها و سیستم های مغایر و متفاوت با نوع موجود در سازمان وفق دهند (۱۲). در این راستا هوش فرهنگی می تواند با پیش بینی عملکرد شغلی قوی در فرهنگ های جدید و متفاوت این الزامات را مرتفع سازد (۳، ۱۳، ۴۳).

هوش فرهنگی ارتباط زیادی با محیط های کاری متنوع دارد و به افراد اجازه می دهد که تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند و در نتیجه موانع ارتباطی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می دهد (۱۶، ۱۳). با توجه به اینکه عرصه های ورزشی کشور ما، بزرگترین عرصه خودنمایی قومیت ها و فرهنگ های متنوع است، ضروری است کارکنان سازمان های ورزشی در تعاملات کاری روزمره خود این قابلیت را به کار گیرند و همچنین توان حل تعارضات ناشی از تفاوت های فرهنگی را در محیط های متنوع فرهنگی داشته باشند. ادارات ورزش و جوانان در سراسر کشور از نظر تنوع فرهنگی جزء گسترده ترین سازمان ها محسوب می شوند و همچنین بستر مناسبی برای تعارض می باشند (۳۸). بر این اساس هوش فرهنگی وارد عرصه تحلیل رفتار و توجیه سازگاری مورد نظر شده است. در محیط های کاری متنوع قرن حاضر لازم است استرس های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور، به سازگاری و تعدیل موثر فرهنگ ها نیاز است (۱۸). با توجه به این که سازمان های ورزشی مستقیم و غیرمستقیم با خیل عظیمی از افراد جامعه در سنین مختلف و اقشار گوناگون روبرو هستند، ایجاد تضاد و تعارض در این سازمان ها قابل پیش بینی است و ضروری است که کارکنان آن ها دارای سطح مناسبی از هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض باشند تا بتوانند زمینه ی نوآوری و تغییر را در سازمان فراهم نمایند و موجب بروز افکار نو و خلاق شوند (۳۸).

نیروی انسانی که امروزه از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می کنند یکی از مهم ترین سرمایه های هر سازمانی است که کیفیت آن می تواند در رشد و تعالی سازمان نقش بسزایی داشته باشد. با توجه به پیچیدگی های آن، مباحث مختلف در ابعاد رفتاری در حال ظهور می باشد که یکی از آن ها در سال های اخیر موضوع رفتار شهروندی سازمانی می باشد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود (۱۰). به نظر می رسد یکی از عواملی که نقش اساسی در بروز این رفتارها و برتری سازمان دارد، توانمند سازی



روانی کارکنان باشد که طی سال های گذشته، توجه تعداد زیادی از بزرگان مدیریت را به خود جلب کرده است. بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) بیان می کنند که رفتار شهروندی سازمان می تواند از جمله مهم ترین پیامدهای توانمندسازی کارکنان باشد (۸). وتن و کمرون (۲۰۰۴) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به افراد می دانند، بدین معنی که به آنها کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی و درماندگی غلبه کنند (۴۶). توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) بیان کردند که توانمندسازی مفهومی چند سطحی است و نمی توان آن را به واسطه مفهومی واحد توضیح داد. آنها توانمندسازی را به طور کلی افزایش انگیز درونی که در پنج حیطه شایستگی، خود تعیینی، معناداری و مؤثر بودن و اعتماد تجلی می یابد و جهت گیری فرد برای نقش کاری اش را منعکس می کند تعریف کرده اند (۳۷،۴۶).

از سوی دیگر، توانمند سازی روان شناختی بعنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل می تواند با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی کارکنان، بستر لازم و فرصت هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی افراد فراهم نماید، در تشریح مبادله اجتماعی رفتارهای شهروندی سازمانی نیز مهم است. موریسون (۱۹۹۶) اشاره می کند که کارکنان توانمند قادر هستند تا رفتارهای شهروندی سازمانی را شروع و به انجام برسانند. در واقع برای اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی ظهور یابد کارکنان باید در چگونگی انجام مسئولیت های شغلی خود آزادی عمل داشته باشند (۲۹). توانمند سازی، احساس خود کارآمدی میان اعضای سازمان را افزایش می دهد و آنان ممکن است با انجام رفتارهای شهروندی سازمانی جبران نمایند (۲۰). بدین ترتیب سازمان ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند، تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوانی برخوردار است. در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و فقط در حد رعایت الزامات انجام می دهد، ولی در همکاری داوطلبانه، این مقوله ورای وظیفه مطرح است و افراد کوشش ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی های خود به نفع سازمان، کمک به همکاران در کارهای حجیم، کمک به کارکنان جدید برای بهبود عملکرد و ارتقا و ارائه پیشنهاد برای توسعه سازمان ابراز می کنند. به طور معمول در این حالت افراد از منابع شخصی می گذرند و مسئولیت پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می دهند (۱۱،۴۱).

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که غفلت و بی توجهی مدیران از رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن بهره وری، اثربخشی و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد (۹). نجفی و همکاران (۲۰۱۱) بعد از بررسی رابطه میان توانمندسازی و رفتار شهروندی، بیان کردند که میان توانمندسازی روان شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان ارتباط معنادار داری وجود دارد (۳۱). اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰) رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران را مورد بررسی قرار دادند و در گزارش خود اعلام کردند که به غیر از مولفه خودسامانی توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۱۴). محمد خانی و همکاران (۱۳۹۲) دریافتند که بین توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار است. همچنین این ارتباط مثبت و معنادار، میان ابعاد توانمندسازی روان شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نیز یافت شد (۱). ملانوروزی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود نشان دادند که توانمندسازی روانشناختی اثر مستقیم و مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند (۲۷). بایجوکار (۲۰۰۸) در پژوهشی خود به این نتیجه رسید که توانمندسازی در محل کار به احتمال زیاد به درگیر شدن کارکنان در رفتارهای فراتر از نقش منجر می شود (۷). زیانگ (۲۰۱۱) دریافت که توانمندسازی روانشناختی استادان، پیش بینی کننده ی میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی استادان در دانشگاه به شمار می روند و تاثیر بسزایی بر آن دارند (۴۹). کیم (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی نقش توانمند سازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی در تیم های ورزشی هندبال پرداخت و نشان داد که ارتباط مثبت بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. توانمندسازی روان شناختی، احساس خودکارآمدی میان اعضای سازمان را افزایش می دهد و با نتایج کاری گوناگون مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است (۲۴). تسانگ و چیانگ (۲۰۱۲) نشان دادند که حمایت سازمانی درک شده و توانمند سازی روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند (۴۲). هم چنین صالحی و آشور (۱۳۹۵)، حسن پور و بیک زاده (۱۳۹۵)، کیم و یین (۲۰۱۲)، گارگ و سوری (۲۰۱۳)، کاراوادار (۲۰۱۴) و سامی (۲۰۱۴) در پژوهش های خود نشان دادند که توانمندسازی روانشناختی



دومین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت

دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز
The 2nd National Congress on

Sport & Health Science Achievements
Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences



خوزستان - اهواز



www.confsh.ir

رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد (۱۵،۱۹،۲۲،۳۶،۴۰). ایندیو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی مربیان اردوهای تابستانی یونانی ارتباط وجود دارد (۲۱). آرفین و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی دریافتند که توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی را در ارتباط بین عملکرد شغلی بالا و رفتار شهروندی کارکنان در سازمان های بزرگ بنگلادش دارد. (۵)

ارگان (۱۹۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی را نوعی از عملکرد تعریف کرده است که محیط اجتماعی و روانی (روانشناختی) سازمان را که عملکردهای وظیفه‌ای سازمان در آن محیط رخ می‌دهد، مورد حمایت قرار می‌دهد (۳۳). مگ دانلا (۲۰۱۴) در پژوهشی که به بررسی رفتار شهروندی سازمانی در محیط دانشگاهی پرداخت، اذعان کرد که رفتار شهروندی سازمانی توسط نظام رسمی پاداش جبران نمی‌شود، یک رفتار غیر رسمی است که اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد و باعث موفقیت بیشتر سازمان می‌شود (۲۵). توجه به عوامل اثرگذار در بروز رفتار شهروندی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که بر اساس پژوهش‌های پیشین می‌توان عنوان کرد یکی از عوامل مؤثر در بهبود رفتار شهروندی سازمانی هوش فرهنگی است؛ زیرا هوش فرهنگی بالا در کارکنان باعث ارتقا سطح فرهنگ سازمانی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، رضایتمندی در کارکنان و افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود که یکی از عوامل اصلی افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها است (۳۹). رجب بیگی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی دریافتند که هوش فرهنگی کارکنان در چهار مولفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد. مدیران موفق در سازمان‌ها کسانی هستند که با شناخت عوامل مؤثر بتوانند وضعی را به وجود آورند که رفتارهای شهروندی کارکنان را ارضا کنند (۳۴). شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن از جمله هوش فرهنگی می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید (۳۲). نقی پور و قلاوندی (۱۳۹۳) در تحقیق خود دریافتند که اثر مستقیم هوش فرهنگی بر روی رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است (۳۰). علیزاده و عربی (۱۳۹۴) و حاجت پور (۱۳۹۴) نشان دادند که بین همه مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (۲،۱۷). خلقی فرد (۱۳۹۴) دریافت که بین هوش فرهنگی و انگیزش شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد و متغیر هوش فرهنگی بهترین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی است (۲۳). بلاو (۲۰۱۱) نشان داد که رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که بر یافته‌های تئوری تبادل اجتماعی مبتنی است (۴).

امروزه موفقیت سازمان های ورزشی مانند دیگر سازمان ها مرهون توانایی و صلاحیت منابع انسانی است با عنایت به اینکه کشور ما از لحاظ فرهنگی تنوع و تکثر بسیاری دارد، هوش فرهنگی می تواند پاسخگوی بسیاری از دغدغه های موجود برای مدیریت موفق در این تنوع فرهنگی باشد (۱۸). وزارت ورزش و جوانان که اصلی ترین متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد. عملکرد خوب این وزارتخانه پیش‌نیاز نیل به جامعه‌ی سالم و توسعه‌یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه‌سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور، کار وزارت ورزش و جوانان را بسیار پیچیده کرده است. کار مدیریت در چنین وزارتی نیز بسیار پیچیده است و بدون هوشمندی نمی‌توان با موفقیت آن را اداره کرد (۶).

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و عدم وجود پژوهشی بر روی کارکنان سازمان‌های ورزشی این تحقیق با هدف رابطه هوش فرهنگی و توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان طراحی گردیده است. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین هوش فرهنگی و توانمند سازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان رابطه وجود دارد؟

روش کار

هدف از تحقیق حاضر، تعیین روابط علی بین هوش فرهنگی، توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و روش آن توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی



بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش طبق آمار مأخوذه از اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان شامل کلیه کارکنان این اداره به تعداد ۱۷۰ بود که با استفاده از فرمول کوکران و شارپ ۱۲۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد استفاده گردید: هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴)، این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و دارای چهار مؤلفه، فراشناختی (سوالات ۱ تا ۴)، شناختی (سوالات ۵ تا ۱۰)، انگیزشی (سوالات ۱۱ تا ۱۵) و رفتاری (سوالات ۱۶ تا ۲۰) می باشد. پاسخها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش گذاری می شود که توسط مرکز سنجش هوش فرهنگی در آمریکا توسعه یافته و به وسیله پژوهشگران داخلی بومی سازی شده و استفاده گردیده است. پرسشنامه توانمند سازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، این پرسشنامه دارای ۱۵ سوال و دارای پنج مولفه شایستگی (سوالات ۱ تا ۳)، خودمختاری (سوالات ۴ تا ۶)، تاثیرگذاری (سوالات ۷ تا ۹)، معنی دار بودن (سوالات ۱۰ تا ۱۲)، اعتماد (سوالات ۱۳ تا ۱۵) می باشد. پاسخها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش گذاری می شود. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و دارای پنج مولفه وجدان کاری (سوالات ۱ تا ۵)، جوانمردی (سوالات ۶ تا ۱۰)، فضیلت مدنی (سوالات ۱۱ تا ۱۴)، احترام و تکریم (سوالات ۱۵ تا ۲۰)، نوع دوستی (سوالات ۲۱ تا ۲۴) می باشد. پاسخها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش گذاری می شود. به منظور تعیین روایی محتوای پرسشنامه ها، از نظرات و راهنمایی های اساتید محترم صاحب نظر در علم مدیریت و رفتار سازمانی ورزشی استفاده و نظرات آنها در پرسشنامه نهایی لحاظ گردید؛ همچنین به منظور محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی (۰/۹۱)، توانمندسازی روان شناختی (۰/۸۵) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۸۷) محاسبه گردید که نشان از دقت بالای ابزار اندازه گیری استفاده در این مطالعه می باشد. در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از فراوانی و درصد فراوانی برای بیان ویژگی های دموگرافیک و در بخش آمار استنباطی از آزمون های کولموگروف اسمیروف جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها و همبستگی پیرسون در نرم افزار Spss و برای بررسی رابطه علی و معلولی متغیرهای تحقیق از روش مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos استفاده شد.

یافته ها

یافته های توصیفی پژوهش نشان داد که ۷۶ درصد از شرکت کنندگان مرد و ۴۴ درصد آنان زن بودند. ۴۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال بیشترین سن را داشتند. ۴۷/۵ درصد دارای بیشترین مدرک لیسانس بودند و ۲۲/۵ درصد دارای سابقه خدمت بیش از ۲۰ سال بودند. هم چنین میانگین هوش فرهنگی، توانمند سازی روان شناختی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر $0/48 \pm 0/51$ ، $0/54 \pm 0/35$ ، $0/35 \pm 0/35$ بود.

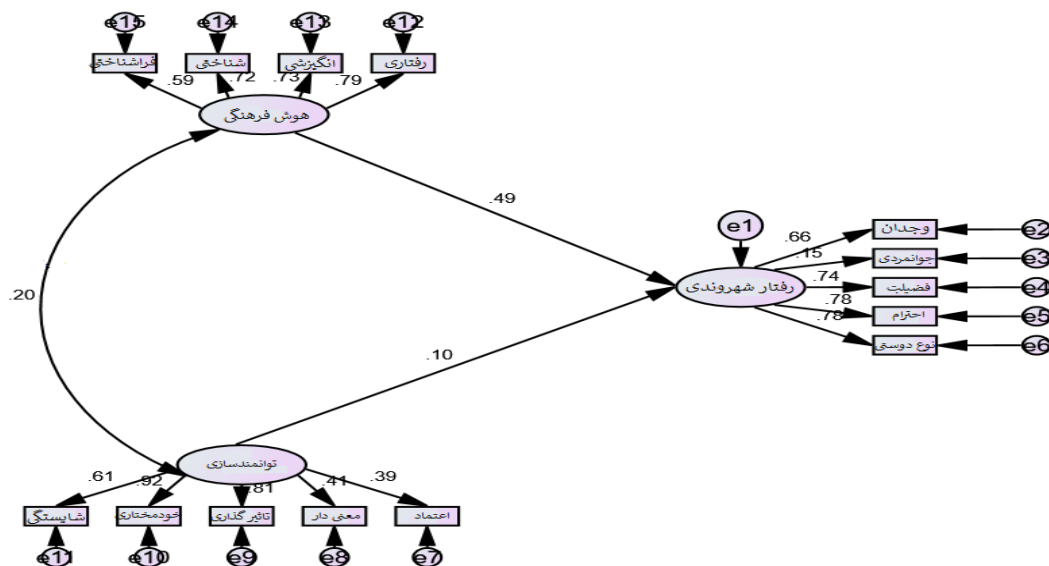
با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی ماتریس همبستگی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در جدول ۱ ارائه شده است.



جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد پژوهش

متغیرها	ماتریس همبستگی
هوش فرهنگی	۱
توانمند سازی	۰/۲۵۱- ۱
روانشناختی	۰/۱۸۷- ۰/۳۴۱- ۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۴۱- ۰/۱۸۷- ۱
p	<0.01

در جدول ۱ مشاهده می شود که بین هوش فرهنگی و توانمند سازی روانشناختی ($r = -0.251$ ، $p \leq 0.007$) و هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی ($r = -0.187$ ، $p \leq 0.043$) و توانمند سازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی ($r = -0.341$ ، $p \leq 0.000$) ارتباط معنی داری وجود دارد. در ادامه مدل ارتباطی تحقیق و نتایج حاصل از آزمون مدل گزارش شده است.



شکل ۱. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده مدل تحقیق

هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد 1 نزدیکتر باشد یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می تواند متغیر مستقل را تبیین کند. در مدل فوق بارهای عاملی نشان دهنده همبستگی و تبیین بسیار خوب است و همچنین مقدار آماره $t < 1/96$ نشان دهنده معناداری رابطه است.

کلیه شاخص های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در جدول زیر ارائه گردیده و نشان دهنده برازش مناسب مدل

می باشد.



جدول ۲. بررسی شاخص های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
نسبت کای دو به دی اف	-	۲/۱۸۳	برازش مدل مناسب است
پی ویلیو	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	برازش مدل مناسب است
جی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۵	برازش مدل مناسب است
آ.جی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۱	برازش مدل مناسب است
ان.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۶	برازش مدل مناسب است
سی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۵	برازش مدل مناسب است
آ.ام.س.ای.ای	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۹	برازش مدل مناسب است

بنابراین با توجه به معادلات اندازه گیری بالا می توان معادله ساختاری زیر را ارائه نمود. همانطور که گفته شد مهم ترین شاخص مناسب بودن برازش مدل χ^2 می باشد. البته استفاده از این آزمون، متضمن رعایت مجموعه ای از مفروضات می باشد که چون در برخی از موارد، امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش نارضایتی از آزمون χ^2 ، مجموعه ای از شاخص های فرعی نیز به وجود آمدند. مهمترین این شاخص ها عبارتند از: GFI، AGFI و RMSR که قبلاً شرح داده شده اند. حالت های بهینه برای این آزمون ها بدین شرح اند.

(۱) مقدار χ^2 محاسبه شده هر چه قدر کمتر باشد بهتر است زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می دهد. در مدل مورد بررسی مقدار $\chi^2 = ۲/۱۸۳$ می باشد که نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل می باشد.

(۲) مقدار GFI و AGFI بایستی از ۹۰ درصد بیشتر باشد. در مدل مورد بررسی مقدار $GFI = ۰/۸۵$ و $AGFI = ۰/۸۱$ می باشد که نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد.

(۳) مقدار RMSR هر چه کمتر باشد بهتر است،

زیرا این شاخص معیاری برای میانگین اختلاف بین داده های مشاهده شده و داده های مدل است. در این مدل مقدار $RMSR = ۰/۰۹۹$ می باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.

کلیه شاخص های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در زیر ارائه گردیده و نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.



جدول ۳. اثر مستقیم هوش فرهنگی و توانمندسازی روان شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی اثر	ضریب تأثیر	مقدار آماره تی	سطح داری	معنی نتیجه
توانمند سازی روان شناختی - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۸۹	۰/۹۱۸	۰/۳۵۹	توانمند سازی روان شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر ندارد.
هوش فرهنگی - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۵۸	۳/۵۹۷	۰/۰۰۱	هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

از نتایج جدول ۳ می توان نتیجه گرفت اثر هوش فرهنگی با ضریب تأثیر ۰/۴۵۸ و مقدار تی ۳/۵۹۷ که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است یک اثر معنی دار است یعنی هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد ولی اثر توانمندسازی روان شناختی با ضریب تأثیر ۰/۰۸۹ و مقدار تی ۰/۹۱۸ که از مقدار ۱/۹۶ کوچکتر است اثر معنی داری نیست.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد اثر هوش فرهنگی با ضریب تأثیر ۰/۴۵۸ و مقدار تی ۳/۵۹۷ که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است یک اثر معنی دار است یعنی هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد ولی اثر توانمندسازی روان شناختی با ضریب تأثیر ۰/۰۸۹ و مقدار تی ۰/۹۱۸ که از مقدار ۱/۹۶ کوچکتر است اثر معنی داری نیست. نتایج حاصل از تحقیق حاضر با نتایج به دست آمده از تحقیق اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۰) و نقی پور و قلاوندی (۱۳۹۳) و بلاو (۲۰۱۱) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی، همسوست (۴،۱۴،۳۰). هم چنین علیزاده و عربی (۱۳۹۴) و حاجت پور (۱۳۹۴) نشان دادند که بین همه مؤلفه های هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (۲،۰۱۷). خلقی فرد (۱۳۹۴) دریافت که بین هوش فرهنگی و انگیزش شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد و متغیر هوش فرهنگی بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی است (۲۳). ولی با نتایج تحقیق صالحی و آشور (۱۳۹۵)، حسن پور و بیگ زاده (۱۳۹۵)، کیم و یین (۲۰۱۲)، گارگ و سوری (۲۰۱۳)، کاراوادار (۲۰۱۴) و سامی (۲۰۱۴) در پژوهش های خود نشان دادند که توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد (۱۵،۱۹،۳۶،۴۰). ایندیو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی مریبان اردوهای تابستانی یونانی ارتباط وجود دارد، همسو نبود (۲۱).

نتایج نشان داد ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معنی دار است. نتایج حاصل از تحقیق حاضر با نتایج به دست آمده از تحقیق نقی پور و قلاوندی (۱۳۹۳) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی، همسوست (۳۰). در تبیین این یافته می توان گفت بسیاری از محققان هوش فرهنگی را توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثربخش در موقعیت های متفاوت فرهنگی معرفی می کنند. عده ای این نوع از هوش را یک نوع شایستگی چند وجهی می دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت های رفتاری می باشد هوش فرهنگی را به عنوان یک سیستم از توانایی های تعاملی تعریف می شود. در واقع هوش فرهنگی ظرفیتی است که به افراد اجازه می دهد تا در برابر طیف گسترده فرهنگ ها درک و فهم درستی داشته باشند و به طور مناسب عمل کنند. بعد



انگیزشی مربوط به جزء احساس یا عواطف آن موقعیت و یا محرک برای ارائه راه حل‌ها است. بعد انگیزشی می‌تواند شامل هم بعد خلاقانه و هم مخاطره آمیز باشد، نیروهای سوق دهنده مثبت و یا عوامل لغزش یا سقوط که می‌تواند تماس یا روابط را خراب یا از بین ببرد. بعد شناختی جزء منطقی یا عینی است. آن براساس دلیل و ظرفیت توسعه چارچوب‌های ذهنی است که ما را قادر می‌سازد تا با درک برخوردها درباره اینکه چه چیزی ادامه یابد تفکر کنیم و چگونه براساس چارچوب‌های کاری و زبانی تفکر، قضاوت کنیم. ما براساس قضاوت‌هایمان درباره موقعیت‌هایی که از آن داده‌هایی عاطفی و منطقی را جمع آوری کرده ایم، قضاوت می‌کنیم. این بعد پویا است و ارتباط را در طول برخوردهای فرهنگی، یا اینکه در یک فرهنگ مشترک بطور واقعی چه چیزی رخ می‌دهد، نشان می‌دهد. بهبود و تقویت هوش فرهنگی و ابعاد آن بر رفتار افراد تاثیر گذار است و می‌تواند رفتار فرد را در سیستم بدون در نظر گرفتن پاداش بهبود بخشد و رفتار شهروندی وی را تقویت کند.

یافته دیگر تحقیق نشان داد ضریب همبستگی بین توانمندسازی روان شناختی و ابعاد آن (معنی دار بودن، اعتماد) با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معنی دار است. رابطه بین ابعاد شایستگی، خود مختاری، تاثیر گذاری از توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معنی دار نیست. نتایج حاصل از تحقیق حاضر با نتایج به دست آمده از تحقیق محمدخانی و همکاران (۱۳۹۲)، آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)، بوگلر و سامچ (۲۰۰۴)، بایجوکار (۲۰۰۸)، کیم (۲۰۱۱)، چیانگ و تسانگ (۲۰۱۲)، گارگ و سوری (۲۰۱۳)، کاراوادار (۲۰۱۴)، سامی (۲۰۱۴) و آرفین (۲۰۱۵) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی، همسوست (۱،۵،۷،۸،۱۵،۲۲،۲۴،۴۰،۴۲). اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰) رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران را مورد بررسی قرار دادند و در گزارش خود اعلام کردند که میان توانمندسازی، مؤلفه های آن (به جز خودسامانی) و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۱۴). در تبیین این یافته باید گفت مهم ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم ترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، می‌تواند شرایط توانمندسازی را برای کارکنان خود فراهم کند و بستر لازم را برای ایجاد رفتارهای مناسب شهروندی مهیا سازد.

معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، آنان احساس می‌کنند در جاده ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل است. معنی دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آن ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افزایش یابد، خلاقیت و نوآوری و عزم و اراده و پشتکار کارکنان تقویت شود و شرایط برای مسلط شدن بر شرایط و غلبه بر مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، فراهم آید. از طریق توانمندسازی، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف خود در سطح بالاتر اعتماد نشان می‌دهند. افزایش توانمندی رفتار شهروندی را در افراد تقویت می‌کند و به رفتار کارکنان جهت می‌دهد.



همچنین نتایج نشان داد بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در گام اول بعد شناختی از هوش فرهنگی بوده است. در تبیین این یافته می توان گفت بعد شناختی به عنوان یکی از ابعاد هوش فرهنگی نشان دهنده دانش و اطلاعاتی است که یک فرد یا گروه اجتماعی در رابطه با نظام های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی دارد که در آن پرورش یافته است. آشنایی با آداب و رسوم، ارزش ها، رفتارها و قوانین مربوط به سایر گروه های قومی، ملی یا مذهبی مربوط به بعد شناختی هوش فرهنگی است. بعد شناختی در تعارض با عقاید قالبی قرار می گیرد، در حالی که عقاید قالبی باعث می شوند تا افراد در گروه های اجتماعی در رابطه با افراد و گروه های اجتماعی متناسب به سایر فرهنگ ها یا خرده فرهنگ ها به قضاوت هایی عام و عمدتاً مبتنی بر تعصب های ارزشی و غیر علمی دست زنند، بعد شناختی از هوش فرهنگی تأکید بر قضاوت های غیر عام، عینی و مبتنی بر مشاهدات و مطالعات واقع بینانه و پژوهش های علمی دارد. انگ و داین بعد شناختی را به عنوان دانش عمومی درباره فرهنگ های دیگر تعریف می کنند. آنان بر این باورند که بعد شناختی منعکس کننده دانش درباره هنجارها، اعمال و قراردادهای فرهنگ های مختلف است که از طریق آموزش های رسمی یا غیر رسمی و یا تجارب فردی به دست آمده اند؛ بنابراین، عامل شناختی از هوش فرهنگی منعکس کننده سطح دانش فرهنگی یا دانش درباره محیط های فرهنگی است. با توجه به تنوع گسترده فرهنگ ها در جهان کنونی، هوش فرهنگی شناختی، نشان دهنده دانش درباره الگوهای عام و جهانی فرهنگی و همین طور تفاوت های فرهنگی است. عامل شناختی، عاملی کلیدی از هوش فرهنگی است زیرا دانش فرهنگی افکار و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می دهد. مفهوم فرهنگ یک جامعه و عناصر فرهنگی آن به افراد امکان ارزیابی بهتر از نظام هایی را می دهد که الگوهای خاصی از تعامل اجتماعی را در درون یک فرهنگ شکل می دهد؛ بنابراین افراد با هوش شناختی بالاتر بهتر می توانند با افرادی از فرهنگ های دیگر تعامل کنند. هوش شناختی بالا، رفتار فرد را دچار تغییر می کند و بر بهبود رفتار اثر مثبت می گذارد. نتایج حاصل از تحقیق حاضر با نتایج تحقیق رجب بیگی و همکاران (۱۳۹۲)، حاجت پور و همکاران (۱۳۹۴) و خلفی فرد (۱۳۹۴) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین ابعاد هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی، همسوست (۱۷،۲۳،۳۴). هم چنین بهترین پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بعد اعتماد از توانمندسازی روان شناختی بوده است. نتایج تحقیق حاضر تحقیق زیانگ (۲۰۱۱)، کیم و یین (۲۰۱۲) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی سازمانی، همسوست (۴۹). در تبیین این یافته می توان گفت توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی می باشد. به عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم گیری به مرئوسان؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهیم کردن گروه های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرف های خود، و به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارت ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمان شان اعطا می کند. توانمندسازی شغلی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آن چیز که به آن ها گفته گردد انجام دهند»، به «آن چیز که که نیاز می باشد انجام دهند» تعریف می کند. صاحب نظران معتقدند هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر گردد، توانمندسازی آن ها را در پی خواهد داشت. به تعبیری، توانمندسازی نیروی انسانی را ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در آنان برای قادر ساختن آن ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای تأثیر و مسئولیت در سازمان، توأم با کارایی و تأثیر اظهار می کنند. بنابراین می توان گفت که با شناخت و توجه بیشتر به ابعاد هوش فرهنگی به وسیله مولفه های رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های ورزشی منجر به شکل گیری تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری در میان کارکنان می شود. بنابراین شایسته است به هوش فرهنگی و مولفه های رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ها توجه شود. در نتیجه چنین توجهی، در سازمان، بستر و محیطی فراهم می شود که افراد با توانایی و انگیزه بیشتر و با بی توجهی به پاداش عملکردهای فراتر از نقش های بیشتر نشان دهند، بیشتر از حد معمول سر کار حضور داشته باشند و برای استراحت بیش از حد وقت صرف نکنند. هم چنین می توان 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 می شود 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 ارزش های کارکنان و سازمان می انجامد. همچنین افزایش تلاش کارکنان در راستای اهداف و مأموریت های سازمان به واسطه ارزش و احترامی است که سازمان در برابر نیرو و تلاش، مهارت ها و



توانایی هایی که کارکنان با خود به درون سازمان آورده اند. بنابر این به مدیران سازمان ورزش و جوانان استان اصفهان پیشنهاد می گردد به کارکنان خود در به کارگیری دانش فرهنگی در تعاملات بین فرهنگی آموزش های لازم داده شود، کارکنان با قواعد زبان های دیگر آشنایی یابند، کارکنان با ارزش های فرهنگی و عقاید مذهبی سایر فرهنگ ها آشنا شوند، آشنایی با هنر و صنایع دیگر فرهنگ ها در دستوره های آموزشی سازمان قرار گیرد. هم چنین به کارکنان توانایی هایشان گوشزد شود، کارکنان در شغل خود استقلال کاری داشته باشند، کارکنان در محدوده شغلی خود تبحر لازم را به دست آورند. وظایفی که برای کارکنان تعریف می شود معنی دار باشد، کارکنان به کامیابی و موفقیت همکارانشان توجه بیشتری کنند و همکاران نسبت به یکدیگر صادق باشند.

منابع

- Aghajani H, Samadi Mh, Samadi Mh. Organizational Citizenship Behavior's Relationship and Staffs' psychological Empowerment. Journal of public administration. 2013; 5(2): 1-18. (Persian)
- Alizade R, Arabi B. The Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Citizenship Behavior with Performance of Staffs in Education in Bojnourd. Second International Conference on Psychology, Educational Sciences and Lifestyle, Torbat Heydarieh University. 2015.
- Ang S, Inkpen Ac. Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. Decision Sciences, 2008; 39(3): 337-358.
- Blave S. Relationships among CQ, OCB and transformations formational leadership. New York: wiley.2011.
- Arefin S, Arif I, Raquib M. The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior. European Scientific Journal, ESJ. 2015; 11(2): 264-277. Badri
- Azarin Y, Khodadadi Mr, Alaami Kashki, M, Sarlab, R. The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Exercise and Youth Departments of East Azarbaijan, Second Round. 2015; 8: 34-25. (Persian)
- Baijuka Er. Leader Member Exchange, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior. A Case of Ministry of Public Service and Two International NGOs in Uganda. A Doctoral Dissertation. Makerere University. 2008.
- Bogler R, Somech A. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and teacher education. 2004; 20(3):277-89.
- Castro Cb, Armario Em, Ruiz Dm. The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. International Journal of Service Industry Management, 2004; 15(1):27-37.
- Cohen, A., Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. Journal of Managerial Psychology. 2004; 19(4): 386-406.
- Dash S, Kumar P. Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. International Journal of Business and Management Invention. 2014; 3:17-27.
- Decenzo DA, Rabbins SP. Human Resource Management. Publisher. Wiley. 2010: 410.
- Earley PC, Ang S. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures, CA7 Stanford Business Books. 2003; 378.
- Esmaeili Mr, Seyed Ameri M, Ghasmzadeh A, Sohrabi P. The Relationship between Empowerment and Behavior: (Organizational Citizenship of the Employees of the Physical Education Department of Tehran Province. Research in Sport Sciences. 2011; 10: 186-169. (Persian)
- Garge A, Suri S. ANALYZING THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN PUBLIC BANKING SECTOR. International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research. 2013; 2(7):80-94.



Hadizadeh Moghaddam A, Hosseini A. Investigating the Relationship between Cultural Intelligence and the Effectiveness of the Case Study. Centering and Administrative Transformation. 2008. (Persian)

Hajatpour S. The Relationship between Cultural Intelligence of Managers and Organizational Citizenship Behavior in Social Security Organization. International Conference on New Approaches to the Humanities. (Persian)

Hamidi M, Andam R, Feiz, S. investigating the dimensions of cultural intelligence of volunteers in sport. Sport Management Journal. 2013; 5(3): 5-20. (Persian)

Hasanpour M, Baigzadeh Y, Rahoun KH. The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of the Employees of the Five Regions of Education in Tabriz, 6th International Conference on Accounting and Management, and 3rd Conference on Entrepreneurship and Innovations. Tehran. 2016. (Persian)

Ghorbani Zadeh V, Khalaghnia S. The role of implicit knowledge transfer in employee empowerment. Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, 2009; 2, 105-85. (Persian)

Ioannidou E, Karagiorgos T, Alexandris K. Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism. 2016; 22:63-80.

Karavardar G. Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. International Journal of Business and Management. 2014; 9(4): 131-139.

Khalaghi Far, S, Salehi M, Fani H. The Relationship between Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior Staff Staff and Assistant Professors of Yasuj University of Medical Sciences. Armaghan Danesh, Scientific Journal of Yasuj University of Medical Sciences. 2015; 19(6):74-90. (Persian)

Kim S. Transformational Leadership, Empowerment, and OCB in team sport organizations: Mediating Effect of Empowerment. North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2011), London, ON. 2011: 139-154.

Magdalena SM. The Effects of organizational citizenship behavior in the academic environment. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014; 127: 738-742.

Mohammad Khani K, Mohammad Davoudi Ah, Razaghoprast A. The Relationship between Psychological Empowerment, Happiness and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Islamic Azad University, Science and Research Branch of Tehran. Quarterly Journal of Urban Management Studies. 2013; 13:69-81. (Persian)

Mollanorouzi K, Rezaei Z, Arbabi H. The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Physical Education Teachers in Golestan Province: The Mediating Role of Job Satisfaction. Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2017; 4(14): 79-90. (Persian)

Moon T. Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. Group & Organization Management. 2010; 35(4): 456-493.

Morrison EW. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. Academy of management journal. 1994; 37(6):1543-67.

Naghypour K, Ghalavandi H. The causal model of the relationship between cultural intelligence, organizational citizenship behavior and organizational commitment among high school teachers in Naghadeh. Development Process. 2014; 28(2): 135-158. (Persian)

Najafi S, Noruzy A, Khezri Azar, Nazari S, Dalvand MR. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction. Organizational commitment and organizational citizenship



behavior: An empirical model. African Journal of Business Management. 2011; 5(13): 5241-5248. (Persian)
Podsokoff PM, Mackenzi SB, Moorman RH, Fetter R. transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader satisfaction and organizational behaviors. The leadership Quarterly. 1990; 1: 107-142.
Organ DW. Organizational Citizenship Behavior: The Good Syndrome. The Academy of Management Review. 1988; 14(2): 294-297.

Rajabbeigi M, Amirkhani T, Mohammad Pour M, Farid Khorshidi M. Cultural Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. Public Management Perspective. Spring 2013; 13: 65-84. (Persian)

Ruby A. Reshaping the University in an Era of Globalization. Phi Delta Kappan. 2005; 87(3): 233-236.
Salehi M, Ashour M. The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior with the Role of Honey Boundary Mediators in the Employees of the Mashk Bank in Golestan Province. The 5th National Conference on Modern Management Sciences, Gorgan, Golestan Academic and Professional Association of Managers and Consumers. 2016. (Persian)

Sobhani Nejad M, Yozbashi AR, Shateri K. Organizational Citizenship Behavior. Tehran, Yasteroun Publication. 2010. (Persian)

Soleimani M. The Relationship between Cultural Intelligence and the ability to solve conflicts among managers in sport and youth departments of Hamadan province. Organizational Behavioral Management Studies in Sport. 2016; 3(10): 91-98. (Persian)

Shamsi M. The Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in the Industry, Mine and Trade Organization of Kurdistan Province. Master's thesis in Executive Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch. 2011. (Persian)

Sumi J. Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. South Asian Journal of Global Business Research. 2014; 3(1): 18-35.

Tabarsa GH, Hadizadeh A, Keshtie gar A. A Model for Explaining the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior. The View of Government Management. 2010; 1: 101-114. (Persian)

Tsung-sheng H, Chun-fang C. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International journal of Hospitality Management. 2012; 3: 180-190.

Thomas DC, Inkson K. Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. Sanfrancisco, CA: Berrett-Koehler. 2003.

Timur Nejad K, Sarihi Esfestani R. The Effect of Organizational Learning on the Psychological Empowerment of the Staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance. Quarterly Journal of Improvement Management Studies. 2010; 62: 59-37. (Persian)
Triandis HC. Cultural Intelligence in Organizations. Group & Organization Management. 2006; 31(1): 20-26.

Whetten D, Cameron KS. Empowerment and delegation. Translated by: Oraei Yazdi, B. Tehran, Management Research and Education Institute. 2004. (Persian)

Vaezi R, Sabzikaran I. Investigating the relationship between organizational structure and employee empowerment at the National Iranian Oil Distribution Company of Tehran. Research Transactional Management. 2010; 3:153-178. (Persian)

VanWoerkom M, DeReuver RSM. 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. 2009; 20(10): 2013-2029.

Xinghong J, Qingye Fu. Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior, Computational Sciences and Optimization (CSO). Fourth International Joint Conference on. 2011: 699 – 703.