

## رابطه بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

یعقوب بدری آذرین<sup>۱</sup>، محمدرسول خدادادی<sup>۲\*</sup>، معصومه اعلمی کشکی<sup>۳</sup>، رقیه سرلاب<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز ۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه

تبریز ۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۱

### The relationship between organizational intelligence and organizational citizenship behaviors, in Staff of East Azerbaijan Youth Affairs and Sports administrations

Yaghoub Badriazarin<sup>1</sup>, Mohammad rasoul Khodadadi<sup>2\*</sup>, Masoumeh Alami Kashki<sup>3</sup>, Roghayeh Sarlab<sup>4</sup>

1. Associate Professor in Sport Management, Tabriz University 2. Assistant Professor in Sport Management, Tabriz University 3. Teacher in Tabriz Education 4. Ph. D. Student of Sport Management, Tabriz University

Received: (2015/08/04) Accepted: (2015/10/03)

#### Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between components of organizational intelligence and organizational citizenship behaviors in Staff of East Azerbaijan youth and sports administrations. The research is correlation one and is performed in a field research method. The statistical population includes managers and staffs at youth and sports offices and 106 members of this population are selected as sample for this research. The data were collected by organizational intelligence questionnaire as well as organizational citizenship behaviors questionnaire. Also Pearson and step by step multiple regression test were used. Therefore the result shows that there is a positive and meaningful relationship between organizational citizenship behaviors and organizational intelligence, and 7 components of organizational intelligence. Finally, the result of step by step multiple regression analysis show that among organizational intelligence components shard fate, sprit, alignment congruence and knowledge deployment are contributing to predict 29.3 percent of organizational citizenship behaviors.

#### Keywords

Organizational Intelligence, organizational citizenship behaviors, Manager, staffs, Youth Affairs and Sports.

#### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نوع همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی (N=114) و نمونه آماری ۱۰۶ نفر از این جامعه می باشد. ابزار پژوهش پرسشنامه هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می باشد که روایی هر دو پرسشنامه به تأیید اساتید فن در رشته مدیریت ورزشی رسیده و پایایی آنها در مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان با ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۷۵ بدست آمده است. برای تجزیه و تحلیل دادهها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون پیش بین در نرم افزار SPSS استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین تمامی مؤلفه های هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r > 0/254$  و  $r > 0/476$ ). همچنین بین هوش سازمانی کل و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/001$ ) ( $r = 0/471$ ). در نهایت معادله رگرسیون نهایی (طی پنج مرحله در تحلیل رگرسیون مرحله ای) برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که در مجموع پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد، توافق و کاربرد دانش قادر به تبیین ۲۹/۳ درصد واریانس OCB بوده اند.

#### واژه های کلیدی

هوش سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، ادارات، ورزش و جوانان.

## مقدمه

در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند، زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان را در برنامه‌ها تحت تاثیر قرار خواهد داد، و می‌تواند عاملی مؤثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد (۱۲). تحقیقات کنونی این رفتارها را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی‌پذیرد (۱۱). بر این اساس توجه به رفتار شهروندان رو به افزایش بوده و اهمیت آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده و رفتار آنها می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرا نقشی کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد (۱)، از این روست که امروزه محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی در سازمان پرداخته‌اند. در حال حاضر توفیق سازمان‌ها بطور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده نگرش راهبردی نسبت به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است. بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد (۵). امروزه ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها، یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر است چرا که جوامع، سازمان‌ها، رقبا و... همه در حال تغییر و تحول هستند و هر سازمانی که با این تغییرات و دگرگونی‌ها همسو نباشد و راکد و آرام بماند و با محیط بیرون خود، هماهنگی و هم‌سویی نداشته باشد، محکوم به فنا بوده و با جذب آنتروپی مثبت به بی‌نظمی و افول و اضمحلال گرایش پیدا می‌کند. زیرا فلسفه وجودی سازمان‌ها، نیاز جامعه بوده و بنابراین جوامعی پیشرفته و توسعه یافته هستند که سازمان‌های کارا و اثر بخش و توسعه یافته‌ای داشته باشند (۱۸). سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند، تفاوت همکاری خودجوش و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری فرد وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای تعیین شده

در سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد، در حالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌برند. امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه‌ی افراد در سازمان تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی نام می‌برند (۷). محققان اهمیت زیادی برای تأثیر عملکرد خودجوش بر اثربخشی سازمانی قائل می‌باشند. بنابراین سعی کرده‌اند تا این رفتارها را مفهوم-سازی کنند (۳). اگر چه تعاریف زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است ولی همه آنها به نوعی از تعریف ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) نشأت گرفته است که می‌گوید؛ "رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (۲۴). موتور محرک تغییرات جهانی، ظهور قدرت فکری<sup>۳</sup> در برابر قدرت منابع مادی خواهد بود. در واقع، نظریه اقتصاد کلاسیک در زمینه مزیت رقابتی نیاز به اضافه کردن قدرت فکر به مجموعه‌اش داشت. در سی سال گذشته کاهش معنی‌داری در قیمت مواد اولیه مشاهده می‌گردد و نظریه جدید مزیت رقابتی بیش از آنکه بر پایه منابع مادی استوار باشد بر پایه قدرت ذهن<sup>۴</sup> استوار است (۲۳). دراکر<sup>۵</sup> خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها را می‌دهد که در آنها بجای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد (۵). آلبرخت<sup>۶</sup> جهت موفقیت در کسب و کار<sup>۷</sup> به داشتن سه عامل انسان هوشمند<sup>۸</sup>، تیم‌های هوشمند<sup>۹</sup> و سازمان‌های هوشمند<sup>۱۰</sup> اشاره می‌نماید. آلبرخت برای جلوگیری از کند ذهنی گروهی<sup>۱۱</sup> از عنوان هوش سازمانی<sup>۱۲</sup> استفاده می‌نماید (۲). هوش سازمانی به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌شود (۱۹).

1. Organ
2. Organizational Citizenship Behavior(OCB)
3. Intellectual Power
4. Brain Power
5. Drucker
6. Albrecht
7. Business Success
8. Smart People
9. Smart Teams
10. Smart Organizations
11. Stupidity Collective
12. Organizational intelligence(OI)

و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی درک حمایت سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی استان همدان نشان داد که بین درک حمایت سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی ارتباط معناداری وجود دارد (۹). آکگون<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) دیدگاه‌های مختلف هوش سازمانی از نظر تئوری ساختاری گیدن<sup>۲</sup> که مطالعه‌ای موردی در شرکت تولید وسایل الکترونیکی در آمریکا بود مشاهده کردند دیدگاه ساختاری هوش سازمانی رفع دو مقولگی سطح هوش سازمانی- فردی و یکی کردن مطالعات چندپاره معرفت‌شناسی هوش، رفتار شناسی و روانی- اجتماعی است (۱۷).

همچنین تحقیقاتی که در مورد رفتار شهروندی سازمانی انجام شده حاکی از اهمیت چنین رفتارهایی در بالا بردن اثربخشی سازمان‌ها دارد که به‌طور خلاصه می‌توان به مواردی هم‌چون: مهربانی کوشکی و همکاران (۱۳۸۷) در بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان تربیت بدنی نشان دادند که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. هم‌چنین تأثیر ابعاد تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی مورد آزمون قرار گرفت و این نتیجه به دست آمد که تعهد عاطفی دارای بیشترین تأثیر و تعهد استمراری دارای کمترین تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی است (۱۶). مرادی (۱۳۸۸) به بررسی ارتباط جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه پرداخت و نتایج زیر را به دست آورد: بین OCB و جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری به دست آمد. هم‌چنین نتایج رگرسیون دو متغیره نشان داد که جو سازمانی به عنوان یک کل، چیزی حدود ۰/۱۳ از واریانس OCB را پیش‌بینی می‌کند (۱۴). کارملی و جوسمان<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در بررسی رابطه بین هوش هیجانی، عملکرد کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی، نشان دادند که بین هوش هیجانی و عملکرد کاری و بین دو جنبه از رفتار شهروندی (نوع دوستی و رعایت) و عملکرد کاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۲۰). مارک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) اشاره کرد که در آن به بررسی ارتباط بین OCB با رهبری، انسجام تیمی و رضایت ورزشکاران پرداختند و به این

وزارت ورزش و جوانان که اصلی‌ترین متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد. عملکرد خوب این وزارت‌خانه پیش نیاز نیل به جامعه‌ی سالم و توسعه یافته 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 وزارتتی نیز بسیار پیچیده است و بدون هوشمندی نمی‌توان با موفقیت آن را اداره کرد. بدون تردید وزارت ورزش و جوانان باید به هوش سازمانی بالایی برای به حرکت دادن قدرت ذهنی خود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی مجهز شود.

پژوهش‌های انجام شده در مورد هوش سازمانی در سازمان‌های ورزشی اندک بوده که جهت اشرافیت بیشتر در موضوع به خلاصه‌ای از آنها اشاره می‌شود که از آن جمله: خدادادی (۱۳۸۷) در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در کارکنان ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی نشان داد که بین پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۶). اصغری (۱۳۸۸) در بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی نتیجه گرفت که بین تمامی مؤلفه‌های هوش سازمانی و بهره‌وری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴). سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی رابطه بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احياء گستران اسپادان، نتیجه گرفتند که بین هوش سازمانی کل و مؤلفه‌های سرنوشت مشترک و روحیه با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ولی بین مؤلفه‌های دانش کاربردی، فشار عملکرد، اتحاد و توافق و چشم‌انداز استراتژیک با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد (۱۰). کریمی و اکبری (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به بررسی الگوی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه پرداخته و نتایج پژوهش نشان داد که بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج مدل‌سازی معادله ساختاری نشان داد که قابلیت سازمانی بر هوش سازمانی اثر مستقیم و بر رفتار شهروندی سازمانی اثر غیرمستقیم داشته است (۱۳). زردشتیان

1. Akgun, Ali E

2. Gidden

3. Carmeli, Abraham., Josman, Zvi E

4. Mark

بدنی استان آذربایجان شرقی پیشنهادهایی را برای مدیریت بهتر و صحیح‌تر در آن راستا ارائه نماید. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال کلی است که آیا بین هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی رابطه‌ای وجود دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، همبستگی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات، از نوع میدانی و ابزار تحقیق پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر کلیه مدیران و کارکنانی است که بصورت رسمی، پیمانی و قراردادی و حداقل با یک سال سابقه خدمت و دیپلم در استخدام ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بوده‌اند و تعداد جامعه آماری تحقیق ۱۱۴ نفر بوده است. با توجه به این که ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد، پس از تهیه و تنظیم، پرسشنامه‌ها با انضمام نامه‌ای در مورد اهداف تحقیق، ضرورت همکاری پاسخ‌دهندگان و ارائه دستورالعمل در مورد نحوه پاسخ‌گویی به سوالات از طریق مکاتبات پستی و تعدادی هم از طریق خود پژوهشگر و نیز با همکاری تعدادی از دانشجویان رشته تربیت بدنی، به مدیران و کارکنان ادارات ارسال شد و برنامه‌ریزی‌های لازم در خصوص پیگیری و جمع‌آوری آنها از طریق پست به عمل آمد. در این پژوهش با وجود وسعت جغرافیایی استان، پراکندگی نسبی جامعه، صرف وقت و هزینه زیاد، از نمونه‌گیری صرفنظر شده و کل نمونه انتخاب شده است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با مخدوش یا ناقص بودن ۸ پرسشنامه از ۱۱۴ پرسشنامه، تعداد ۱۰۶ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت.

برای جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش از پرسشنامه‌های هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. پرسشنامه هوش سازمانی ابزری و همکاران (۱۳۸۵) که برگرفته از پرسشنامه آلبرخت (۲۰۰۳) بوده، مراحل هنجاریابی آن انجام شده و شامل ۳۵ گویه می‌باشد (۱۷). روایی صوری این پرسشنامه در پژوهش خدادادی (۱۳۸۷) به تأیید اساتید فن در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی رسیده و پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ و اجرا بر روی یک گروه ۳۰ نفری از مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی ۰/۸۳۴۷ بدست آمده است. پرسشنامه مذکور دارای مؤلفه‌های هفت‌گانه

نتیجه رسیدند که بین OCB با شخصیت، انسجام تیمی و رهبری ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۲۲). تورکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به بررسی ارتباط بین جو یادگیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که جو یادگیری سازمانی، کارکنان را در نمایش رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌کند (۲۸). کیفین پترسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در بررسی نقش خستگی روحی و رفتارهای شهروندی در کارکنان خدماتی، بیان داشتند که، افراد احساسی به طور ناپایدار تمایل به سطح عمل دارند و این با افزایش خستگی عاطفی همراه است. هم‌چنین عملکرد مطلوب کارکنان در ارتباط با رفتارهای شهروندی در کارکنان گزارش شده است (۲۱). سلطانی و فرامرزی (۲۰۱۴) در بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انگیزه شغلی کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان چهارمحال بختیاری نتیجه گرفتند که بین هوش سازمانی و انگیزه شغلی کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که هوش سازمانی پیش‌بین‌کننده انگیزه شغلی کارشناسان است (۲۷). در مطالعه آلچر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) با عنوان تاثیر رهبری تحولی و هوش هیجانی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، یافته‌ها نشان داد که هوش هیجانی مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل، نعدوستی، نزاکت، دیانت و فضیلت مدنی داشته ولی رهبری تحولی تاثیر بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نشان نداد (۲۵).

ظرفیت و استعداد بالای سازمانی برای حرکت قوای فکری سازمان در راستای اهداف و رسالت خود به قدری مهم و حیاتی است که در صورت پایین بودن میزان این ویژگی سازمان به طرف هرج و مرج و خارج شدن از مسیر اصلی حرکت کرده و موجب از بین رفتن رفتارهای خودجوش کارکنان خواهد شد و در نهایت سازمان در رسیدن به اهداف خود دچار شکست‌های پی در پی می‌شود که ادارات ورزش و جوانان کشور نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. بنابراین ضرورت دارد که تحقیقی در ادارات ورزش و جوانان انجام شود تا در ضمن بررسی وضعیت هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان تربیت-

1. Türker
2. Kiffin-Petersen, Sandra A., Jordan, Catherine L., Soutar, Geoffrey N
3. Ölcer et al

سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کاری.

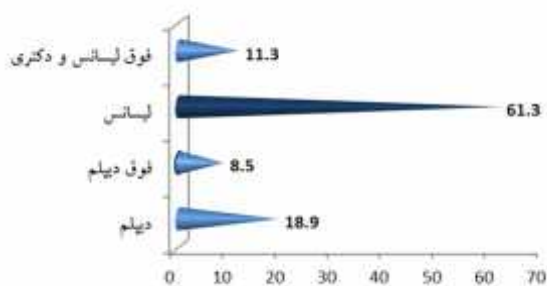
### یافته های تحقیق

جدول ۱ نشان دهنده میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای سن، سابقه کاری، هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی می باشد. شکل ۱ و ۲ نشات دهنده اطلاعاتی در مورد جنسیت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات مدیریت افراد مورد نظر تحقیق و نیز توصیف داده های مربوط به متغیر هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نمونه تحت بررسی می باشد.

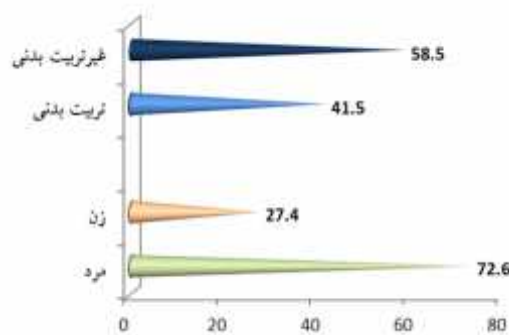
#### جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای سن، سابقه

کاری، هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

متغیر	سن	سابقه کاری	هوش سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
تعداد	۱۰۶	۱۰۶	۱۰۶	۱۰۶
میانگین	۳۶/۸۶	۱۳/۵۸	۱۰۷/۳۳	۳۹/۱۳
انحراف استاندارد	۶/۸۸۷	۷/۴۲۲	۲۱/۳۶۴	۶/۱۱۶



نمودار ۱. شکل توزیع درصد پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان ادارات



نمودار ۲. درصد پراکندگی جنسیت و رشته تحصیلی کارکنان

ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

هوش سازمانی بوده و هر مؤلفه ۵ گویه دارد و بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت نمره گذاری شده است. از دیدگاه آبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد (مؤلفه) می باشد که عبارتند از: ۱- چشم انداز استراتژیک<sup>۱</sup> - ۲- سرنوشت مشترک<sup>۲</sup> - ۳- میل به تغییر<sup>۳</sup> - ۴- روحیه<sup>۴</sup> - ۵- اتحاد و توافق<sup>۵</sup> - ۶- کاربرد دانش<sup>۶</sup> - ۷- فشار عملکرد<sup>۷</sup> (۱۹).

پرسشنامه OCB با استفاده از دو مقیاس رفتار شهروندی سازمانی، پودساکف و همکارانش (۱۹۹۰) و تمیر و همکارانش (۱۹۹۷)، طراحی شده است که شامل ۱۲ گویه می باشد (۱۵). رفتار شهروندی سازمانی در قالب چهار بعد جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی و در طیف پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است. لازم به ذکر است که این پرسشنامه توسط عظیم زاده و همکاران (۱۳۸۷) در سازمان ورزش شهرداری تهران و همچنین مرادی (۱۳۸۸) در ادارات تربیت بدنی استان کرمانشاه (ضریب پایایی برابر با ۰/۷۵) مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است (۱۴). با توجه به این که روایی و پایایی این پرسشنامه ها توسط محققین دیگر سنجیده شده است محقق با استناد به همین روایی و پایایی از آن استفاده کرده است. به منظور جمع آوری اطلاعات خام از مدیران و کارکنان مورد نظر پرسشنامه ای توسط محقق با همکاری اساتید محترم تهیه گردید. متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: سن، جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کاری. برای توصیف متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر از آمارهای توصیفی نظیر میانگین، درصدها، واریانس و انحراف استاندارد استفاده شد. برای آزمون فرضیه های آماری تحقیق با توجه به برقراری مفروضه های خطی بودن، نرمال بودن، همگنی واریانس ها و استقلال نمره ها که با استفاده از آزمون کالموگراف اسمیرنوف و تست لون بدست آمد از آمار استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد. متغیرهای تحقیق عبارتند از: الف) متغیرهای پیش بین: هوش سازمانی و مؤلفه های آن؛ ب) متغیر ملاک: رفتار شهروندی سازمانی؛ ج) متغیرهای تعدیل کننده: سن، جنسیت،

1. Strategic Vision
2. Shared Fate
3. Appetite For Change
4. Sprit
5. Alignment and Congruence
6. Knowledge Deployment
7. Performance Pressure

شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (ضرایب همبستگی از ۰/۲۵۴ تا ۰/۴۹۷ برای فشار عملکرد تا ۰/۴۹۷). برای سرنوشت مشترک و در سطح  $p < 0/01$  معنادار است). در پاسخ به این سؤال که کدام یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی، تغییرات رفتارهای شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند از روش تحلیل رگرسیون چند متغیره با روش گام به گام استفاده شد. در این قسمت سعی شده است با استفاده از این روش تغییراتی را که هر یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی برای رفتارهای شهروندی سازمانی تبیین می‌کند، تعیین شود.

قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون کولموگوروف اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن توزیع پراکندگی نمرات تعیین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد و ملاحظه شد که توزیع پراکندگی نمره‌ای هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن و همچنین رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مقدار آزمون ( $Z > 1/079 > 1/284$ ) با سطح معنی‌داری ( $P > 0/066 > 0/195$ ) به دست آمده دارای توزیع نرمال می‌باشد و برای پاسخگویی به سوالات از آزمون پارامتریک استفاده می‌گردد.

جدول ۲ ضریب همبستگی بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتارهای

جدول ۲. ضریب همبستگی بین متغیرها و مؤلفه‌های مربوطه

ردیف	متغیرها / مؤلفه‌ها	ضریب پیرسون	سطح معناداری
۱	هوش سازمانی	۰/۴۷۱**	۰/۰۰۰۱
۲	چشم انداز استراتژیک	۰/۳۲۵**	۰/۰۰۱
۳	سرنوشت مشترک	۰/۴۹۷**	۰/۰۰۰۱
۴	میل به تغییر	۰/۳۶۱**	۰/۰۰۱
۵	روحیه	۰/۴۷۶**	۰/۰۰۰۱
۶	اتحاد و توافق	۰/۳۹۷**	۰/۰۰۱
۷	کاربرد دانش	۰/۳۳۴**	۰/۰۰۱
۸	فشار عملکرد	۰/۲۵۴**	۰/۰۰۹

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است. \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ (دو طرفه) معنادار است.

کاربرد دانش به عنوان آخرین مؤلفه‌ای که قابلیت ورود به مدل رگرسیون را داشته است وارد مدل گردیده است. در گام نهایی ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۵۴۲ رسیده است. در مجموع این پنج مؤلفه قادر به تبیین ۲۹/۳ درصد واریانس *OCB* بوده‌اند. جدول ۳ ضرایب رگرسیون استاندارد و غیراستاندارد را برای پیش‌بینی *OCB* نشان می‌دهد.

در تحلیل رگرسیون گام به گام بر اساس ترتیب اهمیت مؤلفه‌های پیش بین در مجموع طی پنج گام، پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، میل به تغییر و کاربرد دانش با رفتار شهروندی سازمانی دارای همبستگی چندگانه بوده‌اند. در اولین گام سرنوشت مشترک با رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب همبستگی چندگانه ۰/۴۹۷ بوده است. در نهایت در گام نهایی (پنجم) پنجمین مؤلفه یعنی

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی استاندارد و غیر استاندارد برای پیش‌بینی رفتار شهروند سازمانی

مؤلفه	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد شده	مقدار t
	بتا	خطای استاندارد		
مقدار ثابت	۲۴/۵۹۷	۲/۶۴۱	-	مقدار ثابت
سرنوشت مشترک	۰/۴۸۶	۰/۱۶۶	۰/۳۳۸	سرنوشت مشترک
روحیه	۰/۴۵۵	۰/۲۳۵	۰/۲۷۸	روحیه
اتحاد و توافق	۰/۱۱۳	۰/۲۷۱	۰/۰۶۵	اتحاد و توافق
میل به تغییر	۰/۰۴۶	۰/۱۹۴	۰/۰۳۱	میل به تغییر

ورزش و جوانان را می‌توان به داشتن رویه‌ای در کارکنان که به‌طور روزمره با مشتریان خود رابطه داشته و با مرور اهداف سازمانی رفتاری بهتری بروز می‌دهند، سازمان به حساب آورد. در این خصوص نیز لزوم توجه مدیران سازمان به شرکت دادن کارکنان در تفکرات جمعی و استراتژیک سازمان برای بالا بردن دید استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد. آزمون فرضیه دوم تحقیق نیز نشان از وجود رابطه بین مؤلفه سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را داشت که این نتیجه با نتایج بدست آمده از پژوهش ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، سلاسل و همکاران (۱۳۸۸)، اصغری (۱۳۸۸) و سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد و این هم‌خوانی در پژوهش سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) و کریمی و اکبری (۱۳۹۳) ملموس‌تر و واضح‌تر است (۴، ۲، ۱۰، ۱۳). وجود رابطه بین سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نشانگر آن است که هدف مشترک می‌تواند به رفتارها و تلاش‌های فراتر از وظایف در کارکنان که اثربخشی بیشتر را به دنبال دارد منتج شود. زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند و می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک می‌نمایند و تک تک افراد موفقیت سازمان را درک می‌نمایند و در پی رسیدن به موفقیت با هدف مشترک هستند. تبیین اهداف و مأموریت‌های مشترک در بین کارکنان سازمان و حرکت هماهنگ آنان نشان از فهم سرنوشت مشترک می‌باشد و منجر به رفتار شهروندی سازمانی مناسب‌تری از آنان خواهد شد.

بررسی فرضیه سوم پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین میل به تغییر و رفتار شهروندی می‌باشد. نتیجه بدست آمده با پژوهش سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) ناهم‌خوان بوده و در عدم وجود رابطه بین میل به تغییر سازمانی در ادارات ورزش و جوانان و رفتار شهروندی سازمانی را متذکر است (۱۰). البته هم‌چون که از ادبیات مربوط به تغییر در سازمان‌ها برمی‌آید، هر تغییری در سازمان با مقاومت‌هایی روبرو است ولی این که کارکنان به هیچ وجه تمایلی به تغییر در سازمان ندارند نیز بیان نشده است. بنابراین میل به تغییر می‌تواند در کارکنان آمادگی برای داشتن تلاش‌هایی فراتر از وظایف را بیانجامد. در آزمون فرضیه چهارم، بین مؤلفه روحیه با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در یک سازمان با روحیه پائین، کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه‌شان عمل نمی‌نمایند، و در نقطه مقابل آن داشتن روحیه بالا عملکردی بهتر و مؤثرتر را از کارکنان نشان می‌دهد. یافته

جدول ۳، حاکی از آن است که، در تحلیل رگرسیون گام نهایی پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، میل به تغییر و کاربرد دانش برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی وارد معادله رگرسیون شده‌اند. به ترتیب سرنوشت مشترک با ضریب استاندارد بتا ۰/۳۳۸، روحیه ۰/۲۷۸، اتحاد و توافق ۰/۰۶۵، میل به تغییر ۰/۰۳۱ و کاربرد دانش ۰/۰۲۴ توان پیش‌بینی معناداری برای رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند. بر اساس جدول ۳، معادله رگرسیون نهایی (طی پنج مرحله در تحلیل رگرسیون مرحله‌ای) برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که در مجموع پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش قادر به تبیین ۲۹/۳ درصد واریانس *OCB* بوده‌اند. این معادله به شرح زیر است:

$$OCB = ۰/۴۵۵ (روحیه) + ۰/۴۸۶ (سرنوشت مشترک) + ۰/۵۹۷ (اتحاد و توافق) + ۰/۰۴۴ (میل به تغییر) + ۰/۱۱۳ (کاربرد دانش)$$

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اطلاعات بدست آمده از تحقیق، بین مؤلفه چشم‌انداز استراتژیک با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. باید توجه داشت که فهم کامل اهداف سازمان توسط کارکنان یک چشم‌انداز استراتژیک در کارکنان سازمان به وجود خواهد آورد که براساس نتیجه بدست آمده تلاش‌هایی فراتر از وظایف را در کارکنان موجب شده که نتیجه آن افزایش عملکرد اثربخش سازمان می‌باشد. این نتیجه با یافته ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، اصغری (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) که اظهار می‌دارند بین مؤلفه چشم‌انداز استراتژیک با فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه معنادار وجود دارد، هم‌خوانی دارد، ولی با نتیجه بدست آمده از پژوهش خدادادی (۱۳۸۷)، سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) و کریمی و اکبری (۱۳۹۳) مبنی بر عدم وجود رابطه بین چشم‌انداز استراتژیک با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم‌خوانی ندارد (۴، ۲، ۱۰، ۱۳). شاید علت این مغایرت، تفاوت کارکنان به جهت تولیدی یا خدماتی بودن ماهیت کار باشد که در تحقیق حاضر کارکنان با ارائه خدمات به ورزشکاران و عموم مردم و مرور اهداف سازمان بهتر می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را نمایان‌گر سازند. با توجه به این که چشم‌انداز استراتژیک به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان و در یک کلام چشم‌انداز استراتژیک در پی آن است که بگوید "می‌دانیم به کجا می‌رویم"، اطلاق می‌شود. بنابراین ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات

فوق با نتایج پژوهش محققانی چون ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، خدادادی و همکاران (۱۳۸۸)، اصغری (۱۳۸۸)، سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) و کریمی و اکبری (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد و این هم‌خوانی با پژوهش سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) واضح‌تر است (۲۶، ۴، ۱۰، ۱۳). آزمون فرضیه پنجم تحقیق نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین اتحاد و توافق و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی است. در تعریف اتحاد و توافق آمده است که "افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند" (۱۷)، بنابراین زمانی که کارکنان سازمان عملکردی موافق و همسو با همکاری یکدیگر از خود نشان دادند و از طرفی سعی در انجام وظایفی فراتر از نقش خود دارند، نتایجی مؤثر را بر سازمان رقم خواهند زد. این یافته نیز با نتایج بدست آمده از پژوهش ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، اصغری (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) تاحدودی هم‌راستا بوده ولی با نتیجه سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) و کریمی و اکبری (۱۳۹۳) هم‌خوانی ندارد (۲، ۶، ۴، ۱۰). البته دلیل این ناهم‌خوانی را نیز به نوعی در ماهیت وظایف کارکنان می‌توان جستجو کرد. کارکنان ادارات ورزش و جوانان با ارائه خدماتی با همکاری یکدیگر که وظیفه هر یک از افراد تکمیل‌کننده وظیفه همکاری بوده و این رابطه را به‌طور واضح حس می‌کند، عامل اتحاد و توافق را در رسیدن به اهداف و رسالت سازمانی خود قبول داشته و تلاش بیشتر را برای خود جذاب‌تر می‌داند. بررسی فرضیه ششم پژوهش نشان داد که بین مؤلفه کاربرد دانش با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این روزها بیش از پیش، پیروزی یا شکست سازمان‌ها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌هاست و توانایی کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمان‌ها به یک جنبه از رقابت‌های اساسی تبدیل شده است، از طرفی کاربرد دانش با فعالیت بیشتر و موثرتر و فراتر از وظایف کاری در سازمان‌ها توسط کارکنان نمودی از جریان داشتن دانش در سازمان را دارد و این مهم باید مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌هایی هم‌چون ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، کاشف و همکاران (۱۳۸۸)، اصغری (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) تاحدودی هم‌خوان بوده و با نتیجه سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی ندارد. با توجه به اطلاعات بدست آمده از تحقیق در آزمون فرضیه

هفتم، باید گفت که بین مؤلفه فشار عملکرد با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی دیگر می‌توان گفت؛ با وجود رفتار شهروندی سازمانی قابل قبول و مطلوب، مؤلفه فشار عملکرد کارکنان به‌طور معناداری که در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی باشد، تغییر می‌یابد. این نتیجه با یافته ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، کاشف و همکاران (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) تاحدودی هم‌خوان است ولی با نتیجه پژوهش سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی ندارد. در فرضیه هشتم، بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتیجه این یافته نیز با نتایج ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) و سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. دلیل این رابطه را می‌توان در خاستگاه رفتار شهروندی سازمانی و هوش سازمانی جستجو نمود. خاستگاه رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند ارزش‌ها، عقاید اساسی و مفروضات هر یک از اعضای سازمان است. هوش سازمانی نیز طبق تعریف آلبرخت ظرفیت یک سازمان است در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان می‌باشد. خاستگاه هوش سازمانی ذهن است و ذهن خواسته یا ناخواسته تحت تأثیر فرهنگ است. چارچوب‌های آزادی عمل ذهن همان محدودیت‌ها و ارزش‌های فرهنگی در هر سازمان و جامعه‌ای می‌باشد و بر این اساس است که میان هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی که متأثر از فرهنگ هستند، رابطه وجود دارد. در مورد فرضیه نهم، که کدام یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی که پیش‌بین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی است؛ نتایج نشان می‌دهد که از بین هفت مؤلفه هوش سازمانی، صرفاً پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، میل به تغییر و کاربرد دانش برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی وارد معادله رگرسیون شده‌اند. در مجموع این پنج مؤلفه قادر به تبیین ۲۹/۳ درصد واریانس *OCB* بوده‌اند. در تحلیل رگرسیون گام نهایی پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، میل به تغییر و کاربرد دانش برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی وارد معادله رگرسیون شده‌اند. به ترتیب سرنوشت مشترک با ضریب استاندارد بتا ۰/۳۳۸، روحیه ۰/۲۷۸، اتحاد و توافق ۰/۰۶۵، میل به تغییر ۰/۰۳۱ و کاربرد دانش ۰/۰۲۴ توان پیش‌بینی معناداری برای رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند. این ضرایب استاندارد بتا بدین معنی هستند که به ازای یک واحد تغییر در هر کدام از مؤلفه‌های هوش سازمانی، به میزان ضریب استاندارد بتای



درونی و تطابق بیرونی سازمان گردیده و به موفقیت سازمان در مدیریت کیفیت منجر و نهایتاً به موفقیت در کسب و کار می‌انجامد. حال آنکه ادارات ورزش و جوانان کشور به عنوان متولی اصلی ارائه‌کننده خدمات ورزشی با کاربست پیامدهای هوش جمعی در سازمان خود می‌توانند زمینه هم‌افزایی در نیروی فکری کارکنان خود را فراهم کرده و با داشتن رفتار شهروندی سازمانی مطلوب اهداف سازمانی را با کیفیت مطلوب به انجام رسانند.

همان مولفه تغییر در رفتار شهروندی سازمانی رخ می‌دهد. معادله رگرسیون نهایی (طی پنج مرحله در تحلیل رگرسیون مرحله‌ای) برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به شرح زیر است:

$$OCB = ۰/۴۵۵(روحیه) + ۰/۴۸۶(سرنوشت مشترک) + ۰/۲۴/۵۹۷ + ۰/۴۴(کاربرد دانش) + ۰/۴۶(میل به تغییر) + ۰/۱۱۳(اتحاد و توافق)$$

این بخش از یافته‌ها، مؤلفه‌هایی را که از طریق آن می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را تعالی بخشید، معرفی می‌کنند و در نهایت، تعالی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مدلی که در این تحقیق مبنای عمل قرار گرفت موجب افزایش انسجام

### منابع

۱. ابراهیم‌زاده م. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. مجموعه مقالات بانک سپه: مدیریت شعبه منطقه آذربایجان شرقی، اردیبهشت ۱۳۹۰. شماره ۱۲۱. ۳۲ - ۲۳.
۲. ابزری م، اعتباریان ا، ستاری قهفرخی م. هوش سازمانی و جلوگیری از کندذهنی جمعی. ماهنامه مدیریت دانش سازمانی: شماره- ۲۲؛ ۱۳۸۵. ۴۱-۳۷.
۳. ایلی خ، شاطری ک، یوزباشی علیرضا، فرجی ده سرخی ح. رفتار شهروندی سازمانی(OCB): ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش- شرط و پیامدها، تهران. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی. ۱۳۸۷.
۴. اصغری ز. بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور تهران. ۱۳۸۸.
۵. الوانی م. مدیریت عمومی. چاپ سی و چهارم، تهران، انتشارات: نشر نی. ۱۳۸۵.
۶. خدادادی م ر. ارتباط بین هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه. ۱۳۸۷.
۷. رضای‌کلیدیری ح ر، سلیمی س ب. نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی. تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، ۱۳۸۷.
۸. زارعی م، جندقی غ ر، توره ن. «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی». فرهنگ مدیریت، سال ۴، ۱۳۸۵ شماره ۱۲: ۳۱-۶۳.
۹. زردشتیان ش، عباسی ه، اسماعیلی م، خانمادی س. «رابطه درک حمایت سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی استان همدان»، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳۹۴، ۶(۲): ۱۱۰-۱۲۰.
۱۰. سلاسل م، کامکار م، گلپرور م. «رابطه بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احیاء گستران اسپادان». دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال ۱۱، ۱۳۸۸، شماره ۴۰: ۲۰-۱.
۱۱. شائمی ع، محمودی س. بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمان‌ها. تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی. ۱۳۸۷.
۱۲. صنوبری م. «رفتار شهروندی سازمانی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، ۱۳۸۷، شماره ۱۶: ۷۹-۹۹.
۱۳. کریمی ف، اکبری م. الگوی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، تابستان، ۱۳۹۳، پیاپی ۱۸، صص: ۱۴۳-۱۵۸.
۱۴. مرادی م. بررسی ارتباط جو سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان اداره‌ی کل تربیت بدنی استان کرمانشاه. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ۱۳۸۸.
۱۵. مقیمی س م، مجید ر. پژوهشنامه مدیریت ۳: مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، تهران، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۹۱، ۱۱۱-۱۲۳.

۱۶. مهربانی کوشکی ع، عزیزی ب، سلمانی د. رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان تربیت بدنی. تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، ۱۳۸۷.
17. Akgun, Ali E., Byrne, John., Keskin, Halit. Organizational Intelligence: a structuration view. the current issue and full text archive of this journal is available at: [www.emeraldinsight.com/0935-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0935-4814.htm), 2006.
18. Albrecht, K. Organizational intelligence and Knowledge Management: Thinking Outside the Silos”, 2003b, 2 (1): 4- 16. available ,at:[www.karlalbrecht.com](http://www.karlalbrecht.com)
19. Albrecht, K. The power of minds at work: organizational intelligence in action. *Amacom, New York.*, 2003a, 4(2): 83- 135.
20. Carmeli, A., Josman, Zvi E. The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *HUMAN PERFORMANCE*, 2006, 19(4), 403–419.
21. Kiffin-Petersen, Sandra A., Jordan, Catherine L., Soutar, Geoffrey N. The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor”. *Personality and Individual Differences* 50, 2011, Pp: 43–48.
22. Mark, W. A., Richard, H. C., and Richard, T. M. Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete satisfaction. University of Missouri-Columbia, 2008.
23. Matheson, D; Matheson, James. Smart Organization perform better”. *research technology management journal*, 12(2), 2001, Pp: 7.
24. Organ, D.W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
25. ÖLÇER, F ., FLORESCU, M S., NĂSTASE, M. The Effects of Transformational Leadership and Emotional Intelligence of Managers on Organizational Citizenship Behaviors of Employees, *Review of International Comparative Management* , Volume 15, Issue 4, October 2014.
26. Schwaninger ,Markus. A Cybernetic Model to Enhance Organizational, Intelligence., *Journal Artikel*, 2005, available at: <http://www.alexandria.unisg.ch>.
27. Soltani, I, Faramarzi, S. Relationship between organizational intelligence and job interest in the sport experts (case study: Youth and sport department of Chahrmahal& Bakhtiari Province), *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.12; August. 2014.*
28. Türker, M. Organizational Citizenship Behavior and Organizational Learning Climate Relationship. Marmara University, Stanbul, 2009, Turkey.