



دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان

رابطه هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات

تربیت بدنی شمال غرب ایران

استاد راهنما

دکتر یعقوب بدری آذرین

استاد مشاور

دکتر حبیب هنری

پژوهشگر

معصومه اعلمی کشکی

شهریور ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان:

رابطه هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات

تربیت بدنی شمال غرب ایران

استاد راهنما:

دکتر یعقوب بدری آذرین

استاد مشاور:

دکتر حبیب هنری

پژوهشگر:

معصومه اعلمی کشکی

شهریور ۱۳۹۰

تقدیم به:

پدر و مادر دلسوزم

همسر فداکارم

و

دخترم سارا

# سپاسگزاری

اکنون که به لطف و عنایت پروردگار متعال توفیق آغاز و انجام پژوهش حاضر فراهم آمد بر خود فرض می‌دانم که بدین وسیله از پیشگاه استادان جلیل‌القدری که سعادت کسب فیض از محضرشان را داشته‌ام صمیمانه تشکر و سپاسگزاری کنم:

## استاد ارجمند و بزرگوارم جناب آقای دکتر یعقوب بدری آذرین

سالهاست چشمه‌های زلال معرفت و علم شما مثل آب حیات، خاک تشنه‌ی جویندگان دانش را سیراب می‌سازد. راهنمایی‌های عالمانه، الطاف و عنایات بی‌دریغ شما برای عبور از دشوارترین جاده جهان علم راه‌گشای من بودند. تهنیت و سپاس خالصانه خود را تقدیم شما می‌کنم.

## استاد فرزانه و گرانقدرم جناب آقای دکتر حبیب هنری

تبلور مهربانی، مظهر تواضع و صداقت و دلسوزی؛ که خوان بی‌دریغ علمتان را در برابرم گشودید و با راهنمایی‌ها و پرتو افشانی‌های خود مانند آفتاب روشنی به وجود تاریک این حقیر روشنایی بخشیدید. سپاس در کلام نمی‌گنجد.

## استاتید فرهیخته و فاضلم: خانم دکتر عسکریان و خانم دکتر عبدوی

شوق بوییدن مهربانی لفظتان، شتاب در دریافت‌ها، چگونگی‌ها و خیال آگاهی در تقابل با جهل مرا بر آن داشت تا به جستجوی اکسیر یافتن و آگاهی بر ندانستی‌ها برآیم. از جناب عالی به خاطر همه ارشادها و رهنمودهای حکیمانه‌تان سپاسگزارم.

## همسر فداکارم: آقای محمدرسول خدادادی (دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی) بخاطر

یاری بی‌منت بنده در تهیه و تدوین این پایان‌نامه، تشکر و قدردانی می‌نمایم. در نهایت از تمامی اساتید گروه تربیت‌بدنی دانشگاه تبریز، کارشناس گروه خانم جعفری، مسئول کتابخانه خانم خدایسند و همکلاسی‌های خودم آقایان و خانم‌ها؛ عزیزان، عزیزان، ریاحی، صادقی‌نژاد، نظری، احمدی، اکبرزاده، دیهیم، نوشیران‌زاده، صدقی و عبدالله‌پور کمال تشکر را دارم.

عنوان پایان نامه: رابطه هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی شمال غرب ایران		
نام خانوادگی: اعلی کشکی		نام: معصومه
استاد راهنما: دکتر یعقوب بدری آذرین		
استاد مشاور: دکتر حبیب هنری		
مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته: تربیت بدنی	گرایش: مدیریت ورزشی
دانشگاه: تبریز	دانشکده: علوم تربیتی و روانشناسی	تاریخ فارغ التحصیلی: ۹۰/۰۶/۱۵
تعداد صفحه:		
واژه‌های کلیدی: هوش سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، مدیران، کارکنان، تربیت بدنی		
<p><b>چکیده:</b></p> <p>هدف از این پژوهش، ارتباط بین هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی شمال غرب ایران است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل) تشکیل می‌دهد، و نمونه آماری ۲۰۴ نفر از این جامعه که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و بر اساس جدول مورگان انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش حاضر دو پرسشنامه روا و پایای هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد. مقدمه پرسشنامه نیز حاوی اطلاعات و ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل جنس، سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری spss استفاده شد و آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون پیش‌بین به روش گام به گام برای بررسی متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بین تمامی مولفه‌های هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (<math>r &gt; 0/166</math>، <math>p &lt; 0/341</math>). هم‌چنین بین هوش سازمانی کل و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (<math>p &lt; 0/001</math>، <math>r = 0/310</math>). در نهایت معادله رگرسیون نهایی (طی پنج مرحله در تحلیل رگرسیون مرحله‌ای) برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی به شرح زیر است:</p> <p>رفتار شهروندی سازمانی = <math>0/388 + 30/260 + (سرنوشت مشترک) + 0/146</math> (روحیه) + <math>0/292</math> (میل به تغییر)</p>		

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
<b>فصل اول (طرح تحقیق)</b>	
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ بیان مسئله
۶	۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۸	۴-۱ اهداف تحقیق
۸	۵-۱ سوالات تحقیق
۹	۶-۱ فرضیه‌های تحقیق
۹	۷-۱ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات
<b>فصل دوم (ادبیات و پیشینه تحقیق)</b>	
۱۱	۱-۲ مقدمه
۱۲	۲-۲ بخش اول: مبانی نظری مربوط به هوش سازمانی
۱۲	۱-۲-۲ تعاریف هوش
۱۳	۲-۲-۲ ماهیت هوش
۱۶	۳-۲-۲ انواع آزمون‌های هوش
۲۰	۴-۲-۲ هوش چندگانه
۲۵	۵-۲-۲ هوش سازمانی
۳۳	۶-۲-۲ هوش سازمانی از نظر کارل آلبرخت
۳۶	۳-۲. بخش دوم: مبانی نظری مربوط به رفتار شهروندی سازمانی
۳۶	۱-۳-۲ مفهوم رفتار شهروندی سازمانی
۴۰	۲-۳-۲ ابعاد رفتار شهروندی سازمانی
۴۵	۳-۳-۲ عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی در سازمانها
۵۰	۴-۳-۲ پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی
۵۲	۴-۲ بخش سوم: پیشینه تحقیق
۵۲	۱-۴-۲ تحقیقات داخلی در مورد رفتار شهروندی سازمانی
۵۴	۲-۴-۲ تحقیقات خارجی در مورد رفتار شهروندی سازمانی
۵۷	۳-۴-۲ تحقیقات داخلی در مورد هوش سازمانی
۵۹	۴-۴-۲ تحقیقات خارجی در مورد هوش سازمانی
۶۰	۵-۲ جمع بندی

صفحه	عنوان
۶۱	فصل سوم (روش تحقیق)
۶۲	۱-۳ مقدمه
۶۲	۲-۳ روش تحقیق
۶۲	۳-۳ جامعه آماری
۶۲	۴-۳ نمونه آماری
۶۳	۵-۳ ابزار جمع آوری اطلاعات
۶۴	۶-۳ روش های آماری
۶۴	۷-۳ روش جمع آوری اطلاعات
۶۴	۸-۳ متغیرهای تحقیق
۶۵	۹-۳ محدودیت های تحقیق
۶۵	۱۰-۳ ملاحظات اخلاقی
۶۶	فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده ها)
۶۷	۱-۴ مقدمه
۶۷	۲-۴ توصیف داده ها
۷۱	۳-۴ تحلیل داده ها
۷۲	۴-۴ آزمون فرضیه های تحقیق
۷۹	فصل پنجم (بحث و نتیجه گیری)
۸۰	۵-۱ . مقدمه
۸۰	۲-۵ . خلاصه تحقیق
۸۳	۳-۵ . بحث و نتیجه گیری
۸۶	۴-۵ . پیشنهادات تحقیق
۸۸	منابع و ماخذ
۹۸	ضمائم
۱۱۰	چکیده انگلیسی



### فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۶۲	جدول ۱-۳ ادارات تربیت بدنی برای ارسال پرسشنامه
۶۷	جدول ۱-۴ توزیع پراکندگی سنی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۶۸	جدول ۲-۴ توزیع پراکندگی جنسیت کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۶۸	جدول ۳-۴ توزیع پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۶۹	جدول ۴-۴ توزیع پراکندگی رشته تحصیلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۷۰	جدول ۵-۴ توزیع پراکندگی سابقه کاری کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۷۰	جدول ۶-۴ توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی هوش سازمانی کارکنان
۷۱	جدول شماره ۷-۴ توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان
۷۱	جدول ۸-۴ آزمون کولموگروف اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن توزیع پراکندگی
۷۲	جدول ۹-۴ آزمون ارتباط بین مولفه چشم انداز استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی
۷۲	جدول ۱۰-۴ آزمون ارتباط بین مولفه سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی
۷۳	جدول ۱۱-۴ آزمون ارتباط بین مولفه میل به تغییر و رفتار شهروندی سازمانی
۷۳	جدول ۱۲-۴ آزمون ارتباط بین مولفه روحیه و رفتار شهروندی سازمانی
۷۴	جدول ۱۳-۴ آزمون ارتباط بین مولفه اتحاد و توافق و رفتار شهروندی سازمانی
۷۴	جدول ۱۴-۴ آزمون ارتباط بین مولفه کاربرد دانش و رفتار شهروندی سازمانی
۷۵	جدول ۱۵-۴ آزمون ارتباط بین مولفه فشار عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی
۷۵	جدول ۱۶-۴ آزمون ارتباط بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی
۷۶	جدول ۱۷-۴ ضرایب همبستگی چند گانه و ... برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی
۷۷	جدول ۲۸-۴ تحلیل واریانس رگرسیون چند گانه مرحله‌ای برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی
۷۸	جدول ۱۹-۴ ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی

### فهرست شکل‌ها و نمودارها

صفحه	عنوان
۳۶	نمودار ۱-۲ ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت
۶۷	نمودار ۱-۴ میانگین سنی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران
۶۸	نمودار ۲-۴ توزیع پراکندگی جنسیت کارکنان .....
۶۹	نمودار ۳-۴ توزیع پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان .....
۶۹	نمودار ۴-۴ توزیع پراکندگی رشته تحصیلی کارکنان .....
۷۰	نمودار ۵-۴ توزیع پراکندگی سابقه کاری کارکنان .....

# فصل اول

## طرح تحقیق

## ۱-۱ مقدمه

در حال حاضر توفیق سازمان‌ها بطور مستقیم به استفاده موثر 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 (الوانی، ۱۳۸۰).

امروزه ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها، یک امر ضروری و اجتناب ناپذیر است چرا که جوامع، سازمان‌ها، رقبا و... همه در حال تغییر و تحول هستند و هر سازمانی که نخواهد از این تغییرات و دگرگونی‌ها تبعیت نکند 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 (آبرخت، ۲۰۰۳).

از طرفی رفتار افراد به عنوان مهمترین جزء تشکیل دهنده سازمان‌ها توجه بسیاری از محققین و دانشمندان را به خود جلب کرده است. که از آن جمله می‌توان به محققین رفتار سازمانی اشاره کرد. رفتار سازمانی<sup>۱</sup> عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند (رابینز، ۱۳۸۸).

یکی از موضوعات رفتار سازمانی که به‌طور روزافزونی مورد توجه محققین قرار گرفته است رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. از طرف دیگر 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 موثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد (ملکی نیا و همکاران، ۱۳۸۷). توجه به شهروندان نه تنها در حوزه سیاست و مدیریت با اهمیت تلقی شده است بلکه در سایر حوزه‌های مختلف علمی نیز، به شهروندان توجه جدی شده است. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند در قراردادهای روانشناسی جدید رفتار فراتر از نقش مورد انتظار است. تحقیقات کنونی این رفتارها را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی‌پذیرد (شائمی و همکاران، ۱۳۸۷). بر این اساس توجه به رفتار شهروندان رو به افزایش بوده و اهمیت آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شده و از این روست که امروزه محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی در سازمان پرداخته‌اند (رضای و همکاران، ۱۳۸۷).

بنابراین برای ایجاد هوش سازمانی مناسب توجه به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان امری اساسی و ضروری است و زمانی که این امر مهم محقق گردد افکار و قوای ذهنی افراد مانند سیلی خروشان در سازمان جاری شده و هم‌چون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود. نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان می‌باشد، و مدیریت با عطف توجه به این نکته، باید بکوشد تا این سرمایه‌ها را بدرستی شناخته، توان و استعدادهای بالقوه آنها را پرورش داده و

---

<sup>1</sup> Organizational Behavior

به نحو موثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. لذا آگاهی مدیران از ویژگی‌های فردی نیروهای انسانی و سرمایه‌های اصلی خود بازویی توانمند در راستای هدف‌ها خواهد بود.

## ۲-۱ بیان مسئله

بررسی رفتار فرد در محیط کار توجه محققان را در یک دهه اخیر به میزان زیادی به خود جلب کرده است. هدف مشترک این مطالعات تعریف نوعی رفتار فردیست که به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می‌کند (کاسترو و همکاران به نقل از مقیمی ۱۳۸۴). 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 (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۵).

محققان اهمیت زیادی برای تاثیر عملکرد خودجوش بر اثربخشی سازمانی قائل می‌باشند. بنابراین سعی کرده‌اند تا این رفتارها را مفهوم‌سازی کنند. یکی از متداول‌ترین مفهوم‌سازی صورت گرفته درباره رفتارهای خودجوش، رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد (باتمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳). اگر چه تعاریف زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است ولی همه آنها به نوعی از تعریف ارگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) نشأت گرفته است که می‌گوید؛ "رفتار شهروندی سازمانی (OCB) 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" (ارگان، ۱۹۸۸).

محققان نمونه‌های متنوع و گوناگون از رفتار شهروندی سازمانی شناسایی کرده‌اند و همه اینها من‌الجمله ارگان در خصوص مدنظر قرارداد پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی اجماع نظر دارند.

### ۱- نوع دوستی<sup>۳</sup>

اولین بعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی به رفتارهای مفید و سود بخش از قبیل ایجاد صمیمیت، هم‌دلی و دلسوزی در میان همکاران، رفتارهای حمایت اجتماعی و رفتارهای کمکی اشاره می‌کند. این بعد رفتاری خواه به شکل مستقیم یا غیر مستقیم به کارکنان موجود که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند. رفتارهایی از قبیل کمک‌های داوطلبانه به همکاران جدیدی که مشکلات و مسائل کاری دارند، کمک‌های داوطلبانه به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند و نیز افرادی که غیبت کرده‌اند، تحت بعد نوع دوستی طبقه بندی می‌شوند (پودساکف و مکزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

<sup>۱</sup> Bateman et al

<sup>۲</sup> Organ

<sup>۳</sup> Altruism

<sup>۴</sup> Podsakoff & MacKenzie

## ۲- توجه و احترام (نزاکت)

این بعد از رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره می‌کند که دقیقاً به فداکاری مرتبط و وابسته هستند اما به شکل واضحی از آن متمایز هستند. توجه، به رفتارهایی اشاره می‌کند که از مشکلات کاری و شغلی کارکنان و همکاران که در حین کار در حال وقوع هستند، پیشگیری می‌کند و با ایجاد عبرت و پندآموزی در کاستن از شدت مشکلات مورد نظر کمک می‌کنند. رفتارهایی از قبیل اخطارها (کتبی و شفاهی)، تذکرات، یادآوری‌ها، برگزاری جلسات و ارائه خدمات مشاوره و اطلاعات مناسب قبل از هرگونه عمل یا تصمیم به منظور پیشگیری از وقوع و تکرار مشکلات شغلی که در حین کار صورت می‌گیرند، تحت بعد توجه و احترام طبقه‌بندی می‌شوند (ارگان، ۱۹۹۸).

## ۳- وجدان کاری و وظیفه شناسی<sup>۲</sup>

رفتارهایی از قبیل وقت‌شناسی، دنباله‌روی و حفظ موقعیت‌های بهتر به جای موقعیت‌های متوسط، ثبت حضور فیزیکی افراد (یعنی حضور در سرکار حتی وقتی که افراد مریض و ناتوان باشند یا در شرایط بد جوی خدمت کردن)، پیگیری و دنباله‌روی از قواعد، مقررات و رویه‌های سازمانی و استفاده ساختارمند از زمان و تمام اینگونه رفتارها تحت بعد وظیفه‌شناسی طبقه‌بندی می‌شوند (دیپالا و هوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

## ۴- جوانمردی<sup>۴</sup>

ارگان (۱۹۸۸) تحمل‌پذیری را به عنوان شکیبایی در مقابل موقعیت‌های کمتر مطلوب و مساعد بدون هیچگونه اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی تعریف می‌کند. در این بعد سرپرستان ممکن است واجد عدالت و عمدتاً دلخواه و مورد نظر باشند (ارگان، ۱۹۸۸). این بعد رفتاری عبارت است از:

- مدت زمان کمی جهت رسیدگی به گلایه‌مندی، شکایات و نارضایتی کارکنان درخصوص موضوعات جزئی و پیش‌پا افتاده صرف کنید.
- تلاش و کوشش زیادی جهت بررسی و نقد عملیات سازمان (عیب جویی) و کارهای صورت گرفته در سازمان انجام ندهید یعنی زمان بیشتری به تلاش و کوشش‌های سازمانی اختصاص بدهید.

## ۵- مشارکت مدنی<sup>۵</sup>

یعنی مشارکت مسئولیت‌آفرین افراد در چرخه حیات سیاسی یک سازمان، به عنوان مثال با مسائل مهم و به‌روز سازمان در ارتباط باشند و شامل موارد زیر می‌باشد (شکر کن، ۱۳۸۰):

- حضور در وظایف یا فعالیت‌های اضافی زمانی که چنین حضوری لازم نباشد.
- حمایت از توسعه و تغییرات عمیق معرفی شده از طرف مدیران در سازمان‌ها.
- تمایل و علاقه به مطالعه کتاب، مجله و افزایش میزان اطلاعات عمومی و اهمیت‌دادن و حمایت از نصب پوستر، اعلامیه و یادداشت‌نامه‌ها در سازمان که افراد را از وقوع هرگونه عملیات در سازمان مطلع می‌کند.
- مشارکت کنندگان داوطلبانه به کمیته‌ها خدمت کنند.

<sup>1</sup> Courtesy

<sup>2</sup> Conscientiousness

<sup>3</sup> Dipuola & Hoy

<sup>4</sup> Sportsmanship

<sup>5</sup> Civic virtue

ارگان (۱۹۸۸) یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی ممکن است هم‌زمان ظهور پیدا نکنند، به عنوان مثال افرادی که ما فکر می‌کنیم وظیفه‌شناس هستند همیشه نوع دوست و فداکار نیستند (کرستین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

مطالعات تجربی و مفهومی انجام گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که دوطبقه گسترده از رفتارهای شهروندی سازمانی وجود دارد (ویلیامز و همکاران، ۱۹۹۱). رفتار شهروندی نوع O، یعنی رفتارهای که به صورت کلی منفی را برای سازمان ایجاد می‌نمایند و نوع I، رفتارهای هستند که بطور مستقیم منفی را برای افراد خاص ایجاد می‌نمایند بنابراین، به طور غیرمستقیم به سازمان کمک می‌نمایند. برای مثال: رفتار شهروندی سازمانی نوع I می‌تواند شامل ماندن افراد بعد از ساعات کاری جهت کمک به مدیر بخش، یا یکی از همکاران که کارهای بسیار سنگینی دارد، باشد. رفتار شهروندی سازمانی نوع O، می‌تواند داوطلب شدن برای انجام وظایفی باشد که برای آنها حقوق و مزایایی تعریف نشده است، یا اینکه ارائه پیشنهادهای خلاقانه و نوآورانه باشد که به بهبود سازمان کمک نماید (باگلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از آنجا که این گونه رفتارها کاملاً داوطلبانه و فردی هستند یعنی اینکه افراد برای اجرای این گونه رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند و نیز به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی‌شوند (استانلی، ۱۳۷۳)، رفتارهای متنوعی نظیر پذیرش و بعهد گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار، از کارکنان دیده می‌شود (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

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. دانش در موفقیت سازمان همواره مهم بوده است. آنچه که اهمیت آن را در هزاره جدید افزونتر می‌نماید این است که دانش تعیین‌کننده اصلی تفاوت میان تحول بنیادی و تدریجی خواهد بود (اسچوانینگر، ۲۰۰۵). دراکر<sup>۵</sup> خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها را می‌دهد که در آنها بجای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند نه سهم بیشتری از منابع طبیعی (الوانی، ۱۳۸۰). 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 (ابزری و

1 Christine et al

2 Bogler et al

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

همکاران، ۱۳۸۵). هوش سازمانی (OI) به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می شود (آلبرخت، ۲۰۰۳). از دیدگاه آلبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد (مولفه) 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>.

سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمانی که اصلی ترین متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد. عملکرد خوب این سازمان پیش نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی های اجتماعی و فرهنگی می شود. تنوع ورزش ها، فرهنگ ها، سلیقه ها و امکانات ورزشی در کشور، کار سازمان تربیت بدنی را بسیار پیچیده کرده است. کار مدیریت در چنین سازمانی نیز بسیار پیچیده است و بدون هوشمندی نمی توان با موفقیت این سازمان را اداره کرد. بدون تردید سازمان تربیت بدنی باید به هوش سازمانی بالایی برای به حرکت دادن قدرت ذهنی خود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی مجهز شود.

در نهایت با توجه به اهمیت و نقش رفتارهای شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی و همچنین با در نظر گرفتن این موضوع که برخی از تحقیقات انجام شده خارجی (در این خصوص تحقیق داخلی انجام نشده است) ارتباط آماری معنی داری را بین رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی گزارش کرده اند (داف<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). این تحقیق به دنبال آن است تا با تعیین رابطه هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی شمال غرب کشور پیشنهادی لازم را برای بهبود شرایط و عملکرد سازمان های ورزشی را در آگاه ساختن به ضرورت لزوم شناخت هر چه بیشتر سازمان خود و ایجاد محیط مناسب برای استفاده از هوش سازمانی در سازمان های ورزشی جهت تلاش بیشتر را موجب شود.

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 شکست های پی در پی می شود که ادارات تربیت بدنی کشور نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد. بنابراین ضرورت دارد که تحقیقی در ادارات تربیت بدنی انجام شود تا در ضمن بررسی وضعیت کارکنان ادارات تربیت بدنی در متغیرهای هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و دادن بازخورد لازم در این زمینه، میزان ارتباط بین این دو متغیر را مورد بررسی قرار دهد تا در راستای نتایج بدست آمده بتواند پیشنهادهایی را برای مدیریت بهتر و صحیح تر در ادارات تربیت بدنی شمال غرب کشور ارائه نماید. محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال کلی است که چه رابطه ای بین هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی استان های شمال غرب (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل) ایران وجود دارد؟

<sup>1</sup> Strategic Vision

<sup>2</sup> Shared Fate

<sup>3</sup> Appetite For Change

<sup>4</sup> Sprit

<sup>5</sup> Alignment and Congruence

<sup>6</sup> Knowledge Deployment

<sup>7</sup> Performance Pressure

<sup>8</sup> Duff

### ۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هائی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند. بی‌تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست برمسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند (گلمن، ۱۳۸۰). قطعا در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود، بخصوص اینکه در عصر حاضر هر چه زمان به جلو تر می‌رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل‌تر می‌شود. این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین آلات هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها نقش مؤثری ایفا می‌کنند (سچوانینگر، ۲۰۰۵).

با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه‌حل هوش سازمانی می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید. این راه‌حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با بکارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌بردارانی نمایند (آلبرخت، ۲۰۰۳). هوش سازمانی نیز طبق تعریف آلبرخت ظرفیت یک سازمان است در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان (ابزری و همکاران، ۱۳۸۵).

این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می‌سازد. سازمان تربیت بدنی نیز به عنوان یک سازمان دولتی که وظیفه توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد، تعلیم و تربیت مربی و معلم ورزش، تأسیس و تجهیز و اداره ورزشگاه‌ها و ... را برعهده دارد، در تلاش است تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرایندهای خود بتواند نقش خود را در توسعه ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور و جامعه به نحوی مؤثر و موفقیت‌آمیز ایفا نماید. هوش سازمانی یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقاء هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت این سازمان کمک کند.

ایده و مفهوم هوش سازمانی مهم است چرا که پارادایم‌های جزیی دیگری همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را دربر می‌گیرد. دقیقا به همان اندازه که هوش کودک در زمان پیاژه بسیار مهم بود؛ استعاره‌هایی که ایده‌های هوش جمعی<sup>۱</sup> را قابل کاربرد در سازمان می‌کند مهم خواهند بود. بررسی ساختارهای نامطلوب و فرآیندهای جمعی، تنها قسمتی از نیاز به توسعه‌ی هوش سازمانی را تشکیل می‌دهند. تمرکز اصلی هوش سازمانی بر دانش می‌باشد اما حوزه‌ای فراتر از آن را نیز دربر می‌گیرد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

آلبرخت تعریف خود را مبتنی بر این استدلال (قانون آلبرخت) می‌داند که هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به سوی کند ذهنی و کم هوشی جمعی گرایش پیدا می‌کنند و آن (هوش سازمانی) را به عنوان استعداد و ظرفیت در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان تعریف می‌نماید. نتیجه چنین بحثی موفق تر شدن سازمان در محیطش می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران که زیر نظر یکی از معاونین رییس جمهور اداره می‌شود، وظیفه تعلیم و تعمیم ورزش را در جامعه به عهده دارد که ادارات کل تربیت بدنی در سطح استان‌ها وظایف آن را به عهده

<sup>1</sup> Collective Intelligence



گرفته‌اند و اداره کل تربیت بدنی استان‌ها این مهم را در سطح استان‌ها به عهده دارد. کارشناسان این سازمان در تعامل مستمر و پویا با اقشار مختلف جامعه برای پیشبرد اهداف سازمانی که همانا تشویق مردم به حضور گسترده‌تر در برنامه‌های ورزشی به صورت آماتور و حرفه‌ای است، می‌باشند. روشن است که هرچه ارتباط و تعامل - با مردم که به عنوان مشتریان این سازمان محسوب می‌شوند - بهتر باشد رضایت مردم بالاتر و به تبع آن استقبال بیشتری از برنامه‌های ورزشی و فراغتی سازمان می‌کنند. محققان مختلف پیامدهای زیادی را برای رفتار شهروندی ذکر کرده‌اند. عمده‌ترین پیامدی که مطرح است افزایش عملکرد و اثر بخشی است (پودساکوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). دلیل اینکه محققان این‌گونه علاقمند به مطالعه عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی هستند، این است که در تحقیقات مختلف ثابت شده است در سازمان‌های که کارکنان آنها رفتار شهروندی سازمانی بالای را به نمایش می‌گذارند، عملکرد فردی و سازمانی و به تبع اثر بخشی سازمانی بالا می‌باشد. نکته مهم در اینجا اثرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر جنبه درونی سازمانی است که هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم موجب بهبود عملکرد و اثر بخشی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند، ارتباطات، همکاری و کمک‌های کارکنان به یکدیگر را افزایش می‌دهد، نرخ اشتباهات را کاهش می‌دهد و مشارکت و درگیر شدن کارکنان در سازمان را ارتقاء می‌دهد و به طور کلی جو مناسبی را فراهم می‌کند (بل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ کاسترو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). کارکنانی که محیط کاری را مثبت درک کنند، احتمال بهبود عملکرد آنها بیشتر می‌شود (ویلیامز و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد و بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، به جای آنکه متوسل به زور یا اجبار شوند (ترینپسند و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶).

بنابراین با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کارایی و اثر بخشی سازمان، مطالعه‌ی حاضر در تلاش است تا ارتباط بین متغیر هوش سازمانی را با رفتار شهروندی سازمانی بررسی کند. در صورت ارتباط احتمالی این دو متغیر با یکدیگر، می‌توان قوای فکری و ذهنی سازمان را در جهت بروز این‌گونه رفتارها سوق داد. با توجه به اینکه تا به حال تحقیقی در زمینه رابطه هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ورزشی در داخل و خارج کشور گزارش نشده است بنابراین انجام تحقیقی در این زمینه برای روشن شدن و استفاده مفید از هوش سازمانی در سازمان‌های ورزشی ضروری به نظر می‌رسد. در نهایت این تحقیق به دنبال آن است تا با تعیین رابطه هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان‌های شمال غرب ایران زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد و پیشنهادهای لازم را برای بهبود شرایط و عملکرد سازمان‌های ورزشی را در آگاه ساختن به ضرورت لزوم شناخت هر چه بیشتر سازمان خود و ایجاد محیط مناسب برای استفاده از هوش سازمانی در سازمان‌های ورزشی را موجب شود.

---

<sup>1</sup> Podsakoff et al

<sup>2</sup> Bell et al

<sup>3</sup> Castro et al

<sup>4</sup> Williams et al

<sup>5</sup> Turnipseed et al

## ۱-۴ اهداف تحقیق

### هدف کلی تحقیق

رابطه بین هوش سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی شمال‌غرب ایران.

### اهداف اختصاصی:

- ۱- تعیین رابطه بین چشم‌انداز استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی شمال‌غرب ایران.
- ۲- تعیین رابطه بین سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۳- تعیین رابطه بین میل به تغییر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۴- تعیین رابطه بین روحیه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۵- تعیین رابطه بین اتحاد و توافق و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۶- تعیین رابطه بین کاربرد دانش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۷- تعیین رابطه بین فشار عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.
- ۸- تعیین رابطه بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران.

## ۱-۵ سئوالات تحقیق

- ۱- آیا بین چشم‌انداز استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین میل به تغییر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین روحیه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بین اتحاد و توافق و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۶- آیا بین کاربرد دانش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۷- آیا بین فشار عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۸- آیا بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد؟
- ۹- کدام یک از مولفه‌های هوش سازمانی پیش‌بین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران است؟

## ۶-۱ فرضیات تحقیق

- ۱- بین چشم انداز استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین سرنوشت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۳- بین میل به تغییر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۴- بین روحیه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۵- بین اتحاد و توافق و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۶- بین کاربرد دانش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۷- بین فشار عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۸- بین هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران رابطه وجود دارد.
- ۹- مولفه‌های هوش سازمانی پیش‌بین کننده رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان تربیت‌بدنی استان‌های شمال‌غرب ایران است.

## ۷-۱ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

- ۱-۶-۱ هوش سازمانی: هوش سازمانی به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌شود (آلبرخت، ۲۰۰۳).
- ۱-۶-۲ چشم انداز استراتژیک<sup>۱</sup>: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود.
- ۱-۶-۳ سرنوشت مشترک<sup>۲</sup>: یعنی زمانیکه تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک می‌نمایند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌نمایند.
- ۱-۶-۴ میل به تغییر<sup>۳</sup>: میل به تغییر و تحول یعنی سازگار بودن به همه تغییراتی که برای تحقق چشم انداز استراتژیک لازم است.
- ۱-۶-۵ روحیه<sup>۴</sup>: عنصر روحیه شامل میل به اعطای بیش از حد استاندارد درگیرشدن در کار است. روانشناسان سازمانی به تلاش‌های دلخواه<sup>۵</sup> به عنوان انرژی اعضای سازمان در سطح بالاتر از آنچه که قرار است انجام بشود اشاره دارند.

---

<sup>1</sup> Strategic Vision

<sup>2</sup> Shared Fate

<sup>3</sup> Appetite For Change

<sup>4</sup> Sprit

<sup>5</sup> Discretionary Efforts

۱-۶-۶ اتحاد و توافق<sup>۱</sup>: در یک سازمان هوشمند، نظام‌ها - با درک تعریف کلی - دست به دست هم داده اند تا اینکه افراد را قادر به انجام مأموریت سازند.

۱-۶-۷ کاربرد دانش<sup>۲</sup>: در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش ارتباط زیادی با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی دارد. در این وهله کاربرد دانش بهتر است به عنوان یک نظریه انسان شناسانه مطرح شود تا به عنوان یک نظریه تکنولوژیکی و ساختاری.

۱-۶-۸ فشار عملکرد<sup>۳</sup>: این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) باشند. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. مانند اینکه مفهوم چه چیزی باید استنباط شود و اعتقاد در اهداف معتبر، رهبران می توانند مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند.

۱-۶-۹ رفتار شهروندی سازمانی<sup>۴</sup>: رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی شود ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می دهد (ارگان و همکاران، ۱۹۸۸).

---

<sup>1</sup> Alignment and Congruence

<sup>2</sup> Knowledge Deployment

<sup>3</sup> Performance Pressure

<sup>4</sup> Organizational Citizenship Behavior