

## بررسی نقش توانمندسازی نیروی انسانی در وظیفه شناسی سازمانی

فاطمه هاشمی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

fatemhashemi1402@gmail.com

### چکیده

منابع انسانی مهم ترین عامل اثرگذار سازمان ها محسوب می شود و هدف مهم آن اثربخشی و کارایی افراد است. شکی نیست که چگونگی رهبری در طرز سلوک و رفتار کارمندان، و بنابراین در تحقق هدف و کارایی سازمان، مؤثر است. صرف نظر از اصول و فنون سازمانی، رهبر خوب می تواند بسیاری از مشکلات دستگاه را حل کند. از سوی دیگر، برنامه های انگیزشی با هدف ایجاد رضایت در کارکنان، افزایش روحیه کاری، بالابردن کارایی، کاهش هزینه ها، نگهداری بهتر و مؤثرتر امکانات مادی و پایین آوردن ضایعات و توقعات در بین مدیران و تصمیم گیران سازمان ها از جذابیت خاصی برخوردار است. ایجاد انگیزش امری است که به عواملی مثل اهداف سازمان، ویژگیها، رفتار و انتظارات مدیران، سرپرستان و کارکنان و همچنین شرایط اقلیمی، نوع سازمان و فناوری بستگی دارد و به همین دلیل است که استفاده از نظریه ها و تجربه های مختلف و مشابه ضرورت پیدا می کند تا از این طریق مدیران بتوانند محیط کاری، انتظارات خود از کارکنان و سایر عوامل سازمانی را درست بشناسند و سپس نظام انگیزشی مؤثری به وجود آورند. در این مطالعه به بررسی اثرگذاری توانمندسازی نیروی انسانی بر وظیفه شناسی سازمانی پرداخته شده است و جامعه آماری یکی از شرکت های دولتی بوده که تعداد مدیران و کارشناسان بالغ بر حدود ۱۰۰ نفر می باشد که بر این اساس تمام شماری انجام می شود. با تحلیل داده های پرسشنامه ای، فرضیات تایید شده و رضایت توانمندسازی بر وظیفه شناسی مؤثر می باشد.

**کلمات کلیدی:** توانمندسازی نیروی انسانی، وظیفه شناسی

#### ۱. مقدمه

از عوامل مهم بقا و حیات سازمان ها، نیروی انسانی کیفی و توانمند است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است [۱]. تفاوت اصلی سازمان ها را می توان در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرقابل انکار می باشد. توانمندسازی کارکنان، یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آن ها در راستای اهداف سازمانی است. سازمان ها امروزه تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات مناسب، وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشند. منابع انسانی اساسی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهد [۲].

مفهوم شهروندی سازمانی نیز از جمله موضوع های اساسی در حوزه رفتار سازمانی است که تلاش می کند با ارائه راهکارهایی در جهت افزایش تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت شغلی و ... گام های موثری را بردارد، بر این اساس توجه به رفتار شهروندی رو به افزایش و اهمیت به آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است [۳]. وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم، به عنوان ابعاد شکل دهنده رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت منابع انسانی متمایز از مدیریت استخدام است که می تواند از طریق بکارگیری استراتژی نیروی کاری با تعهد و قابلیت های بالا، که از تکنیک های شخصی، ساختاری و فرهنگی یکپارچه ای استفاده می کنند، مزیت رقابتی بدست بیاورد که یکی از موارد مهم در رفتار شهروندی سازمانی وظیفه شناسی است. [۴].

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفهوم هایی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظیر آنها آورده شده است. اعمال تربیتی که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده، در افراد می شود و تخطی از آنها کارکنان را با نوعی تنبیه روبرو می سازد. انضباط به معنی صحیح یعنی اینکه فرد شخصاً اعمال و رفتار خود را تحت نظم و قاعده درآورد، خویشتن را کنترل و هدایت کند و با توجه به آثار و نتایج اعمال خویش اقدام کند [۵].

بنابراین یکی از مشکلات اصلی سازمانها در دنیای متحول و به شدت متغیر امروزی تعیین عواملی است که می تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده های نو ظهور در زمینه رفتار سازمانی است تأثیر بگذارد. سازمان سازمان نوسازی شهر تهران هم به عنوان سازمان های دولتی، دارای چنین مشکلی هستند که اگر رفتار شهروندی سازمانی در آن ها بهبود یابد، سبب بهبود وضعیت ارتباط با ارباب رجوه نیز می گردد و در مدیریت شهری موثر خواهد بود.

در سازمان های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می شد در حالی که در سازمان های امروزی نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی کارکنان نیروی فکری و خلاقیت آنها هم مدیریت شود [۶]. در این شرایط کارکنان باید از خود ابتکار عمل نشان داده و برای حل مشکلات ایفای نقش کنند. به طوری که ازوم پرورش کارکنانی که دارای توان مدیریت باشند، باعث شده که توانمند سازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم مهم مورد توجه بسیاری از صاحب نظران قرار گیرد [۷]. پژوهش ها نشان می دهد که سازمان هایی که تأکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند نسبت به دیگر سازمان ها، سالم تر و موفق ترند [۸]. رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیر های سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند

رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند. به جای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند و به فرایند های انتخاب یا استخدام یا جامعه پذیری اتکا نمایند تا این رفتار ها را ایجاد نمایند [۹]. به نظر می رسد که سرپرستان مجرب برای عملکرد شهروندی حداقل به همان میزان عملکرد وظایف هنگام قضاوت در رابطه با اثربخشی کلی زیردستان اهمیت قائل هستند [۱۰].

## ۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

ارگان [۱۱] رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای افزایش بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری میداند که وراى الزامات سازمانی است. جوهره کلیدی در تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری اثربخشی سازمانی را افزایش میدهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده است. بولان و همکاران ۱۹۹۷، ارگان و کونوسکی ۱۹۹۹ ضمن تأیید مطلب فوق دلایلی مختلف را بیان می کنند که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد. برخی از زمینه هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می کند میتوان با توجه به این مطالعات در قالب موارد زیر خلاصه کرد: [۱۲].

- افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان؛
- آزاد نمودن منابع انسانی که میتواند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرد؛
- کمک به فعالیتهای هماهنگکنندگی، هم در درون و هم بین گروههای کاری؛
- تقویت توانایی سازمانها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
- افزایش ثبات عملکرد سازمانها؛

بر طبق دیدگاه نظریه پردازانی همچون ارگان، رفتار شهروندی سازمانی می تواند کارایی را حداکثر ساخته و عملکرد مؤثر سازمانی را ارتقاء بخشد [۱۳].

رفتار شهروندی سازمانی دارای پنج حیطه نوعدوستی، وظیفه شناسی، ادب و مهربانی، جوانمردی و فضیلت مدنی است و از جمع این حیطهها رفتار شهروندی سازمانی کلی حاصل می شود [۱۴].

نوعدوستی: رفتارهای یاری دهنده ای هستند که به منظور کمک به کارکنان مشخص در رابطه با وظایف و مسائل سازمانی معین انجام می شوند. مثلاً فرد به افرادی که کارشان سنگین است کمک می کند، با میل و رغبت وقت خود را در جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند صرف میکند توسط عضوی از سازمان انجام می شوند [۱۵].

وظیفه شناسی: رفتارهایی هستند که فرد را در انجام دادن وظایف خود در بالاتر از سطح موردانتظار هدایت میکنند مثلاً فرد ناهار خوردنش را طول نم دهد و جز در موارد ضروری کارش را تعطیل نمی کند [۱۶].

ادب و مهربانی: رفتارهای مؤدبانه ای هستند که از ایجاد مسئله و مشکل در محل کار جلوگیری می کنند. مثلاً فرد تلاش میکند تا از ایجاد مشکل برای همکارانش اجتناب کند و پیش از اقدام به انجام امور با دیگران مشورت می کند [۱۷].

جوانمردی: رفتارهای جوانمردانه ای هستند که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری میکنند. مثلاً فرد وقت زیادی صرف غرولند کردن در مورد موضوعات جزئی و بی اهمیت نمی کند. هیچوقت از سازمان عیبجویی نمی کند.

مشارکت: رفتارهایی هستند که نشان دهنده مشارکت فرد در فعالیتهای مربوط به سازمان هستند، مثلاً فرد خود را با رویدادهای سازمان هماهنگ میکند و کارهایی انجام می دهد که در حیطه وظایفش نیستند، اما وجهه سازمان را بالا می برند.

توانمندسازی ظرفیتهای بالقوهای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان در اختیار می گذارد. توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیمگیری به افرادی که آنها در سازمان ندارند توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مفهوم نظری

تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد [۱۸]. مهارت در ایجاد یک فضای سالم انضباطی از مهمترین ویژگی های مسئولان آن سازمان است. وجود انضباط برای فعالیت تمامی گروههای سازمانی امری ضروری است. اعضای هر گروه باید میل و خواسته های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع همگانی، همکاری کنند. به عبارتی دیگر آنها باید خودشان را به نحوی منطقی با کدهای رفتاری تدوین شده توسط مدیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی، سازگاری یابند. اگر اعضای یک سازمان، شرکت، اتحادیه و یا یک ملت توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی روبرو خواهد بود و بروز هرج و مرج قطعی خواهد شد. کلید برقراری نظم در سازمان پایبندی به روندی ثابت و مداومت در نظم و انضباط است [۱۹].

### ۳. روش تحقیق

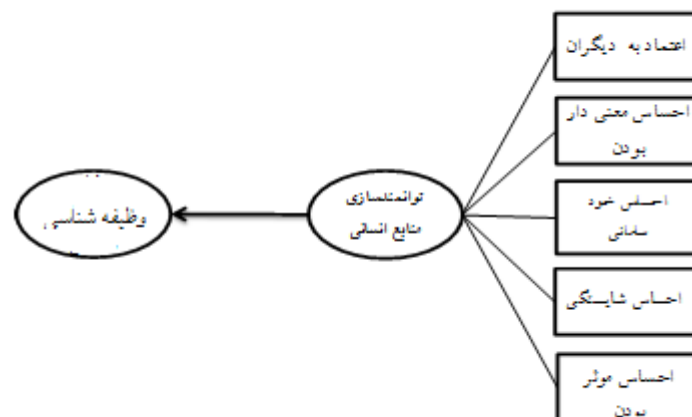
- روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و برای انجام آن، روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است.
- کاربردی به این معنی که نتایج این تحقیق برای سازمان های مشابه قابل استفاده می باشد.
  - توصیفی به این معنی که به توصیف سازمان مورد مطالعه می پردازد.

### مدل تحقیق

در هر تحقیق علمی برای پاسخ به سؤالات تحقیق و یا آزمون فرضیه ها تشخیص متغیرها امری ضروری می باشد، چراکه متغیر، ایده اصلی یک پژوهش و مفهومی قابل تغییر است. متغیرها را بر حسب روابط آنها با یکدیگر می توان به دودسته تقسیم کرد:

- ۱- متغیر وابسته (تابع): متغیری که تحت تأثیر یک یا چند متغیر مستقل قرار دارد.
- ۲- متغیر مستقل: توسط آن متغیر وابسته را تشریح می کنیم.

در تحقیق حاضر توانمند سازی منابع انسانی، متغیر مستقل و وظیفه شناسی، متغیر وابسته به شمار می رود.



منبع مدل: چانگ و همکاران، ۲۰۲۲

فرضیه های تحقیق  
فرضیه اصلی:

توانمندسازی نیروی انسانی بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

فرضیه های فرعی:

۱- اعتماد به دیگران بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

۲- احساس معنی دار بودن بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

۳- احساس خود سامانی بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

۴- احساس شایستگی بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

۵- احساس موثر بودن بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

جامعه و نمونه آماری

با توجه به تعداد محدود جامعه آماری که مدیران و کارشناسان یکی از شرکت های دولتی و بالغ بر ۱۰۰ نفر می باشند، بر این اساس نمونه گیری نشده و تمام افراد به عنوان نمونه انتخاب می شوند.

ابزار گردآوری داده

در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده که پاسخ های آن بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به شرح جدول ۱ درجه بندی شده اند:

جدول ۱- مقیاس پاسخ به پرسشنامه

گزینه ها	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱

روایی

در این تحقیق برای سنجش توانمندسازی منابع انسانی از پرسشنامه استاندارد نیک (۲۰۱۰) و برای سنجش وظیفه شناسی از پرسشنامه استاندارد ارگان (۲۰۰۰) استفاده شده است. با وجود اینکه سوالات پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق استاندارد بوده ولی باز هم با مشاوره با خبرگان و اساتید مورد اصلاح قرار گرفته و بومی سازی شد.

پایایی

جهت بررسی پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که مفادیر آن به شرح ۱ جدول است:

جدول ۲- پایایی پرسشنامه

عنوان	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
اعتماد به دیگران	۳	۰/۸۳۷
احساس معنی دار بودن	۴	۰/۷۹۳
احساس خودسامانی	۴	۰/۸۴۱
احساس شایستگی	۳	۰/۷۸۱
احساس موثر بودن	۳	۰/۷۸۴
توانمندی نیروی انسانی	۱۷	۰/۷۱۴
وظیفه شناسی	۱۳	۰/۷۵۳

با توجه به اینکه تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ هستند، بنابراین پرسشنامه پایا می باشد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده ها

بررسی نرمال بودن یا غیر نرمال بودن داده‌ها به جهت بررسی فرضیات تحقیق، نیاز به انجام آزمون کولموگروف- اسمیرنوف می باشد که بر اساس این آزمون، تصمیم به انجام آزمون‌های پارامتریک یا ناپارامتریک گرفته شود (جدول ۳).

جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

داده‌ها (متغیرها)	سطح معنی داری	نوع توزیع
اعتماد به دیگران	۰/۰۶۵	نرمال
احساس معنی دار بودن	۰/۱۰۹	نرمال
احساس خودسامانی	۰/۰۶۱	نرمال
احساس شایستگی	۰/۰۸۲	نرمال
احساس موثر بودن	۰/۰۸۱	نرمال
توانمندی نیروی انسانی	۰/۱۶۳	نرمال
نظم سازمانی	۰/۱۴۱	نرمال

با توجه به مقایسه مقادیر معنی داری جدول فوق با ۰/۰۵ ، نتیجه می‌گیریم توزیع داده‌ها نرمال دارد. بنابراین برای آزمون همبستگی از روش پیرسون استفاده می شود.

آزمون همبستگی پیرسون

برای بررسی ارتباط بین دو متغیر کمی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

در این آزمون اگر فرض اولیه رد شود می‌توان نتیجه گرفت دو متغیر دارای ارتباط معنی دار هستند. تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. در این جا برای بررسی رابطه میان متغیرها از این آزمون استفاده می‌کنیم. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ است و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می‌باشد. مفهوم معنی داری در همبستگی این است که آیا همبستگی به دست آمده بین دو متغیر را می‌توان شانس و تصادفی دانست یا واقعاً نشان می‌دهد بین دو متغیر همبستگی وجود دارد. این موضوع که عدد به دست آمده، معنی دار است یا نه از خود عدد به دست آمده با اهمیت‌تر است (جدول ۴).

جدول ۴- ضرایب همبستگی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	سطح خطا	نتیجه
اعتماد به دیگران	۰/۶۶۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه
احساس معنی دار بودن	۰/۶۵۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه
احساس خودسامانی	۰/۶۳۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه
احساس شایستگی	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه

احساس موثر بودن	۰/۵۲۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه
نظم سازمانی	۰/۶۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه

آزمون فرضیه‌ها

جهت انجام آزمون فرضیه از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

جدول ۵- برخی از ضرایب و آماره دوربین واتسون

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین - واتسون
۰/۶۴۲	۰/۶۱۲	۰/۶۱۵	۱/۷۴

همانطور که جدول ۵ نشان می‌دهد، ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۶۱۵ است، به این ترتیب ۶۱٪ تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل بیان شده است.

از طرف دیگر با توجه به اینکه آماره دوربین - واتسون در میان ۱/۵ تا ۲/۵ است، بنابراین خطاها از هم مستقل هستند.

جدول ۶- جدول آنالیز واریانس

منبع	مجموع مربعات	مربع میانگین	آماره F	p-value
مدل رگرسیونی	۲۱۷۵/۷۰۲	۷۲۵/۲۳۴	۱۴/۳۳۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۹۴۶۲/۱۷۴	۵۰/۶		
مجموع	۱۱۶۳۷/۸۷۴			

همانطور که مندرجات جدول ۷ نشان می‌دهد، P-value کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده است. به این ترتیب مدل رگرسیونی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر وظیفه شناسی معنی‌دار است.

جدول ۷- آزمون رگرسیون

p-value	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		مقدار ثابت
		ضرایب استاندارد	خطا استاندارد	
		بتا	B	
۰/۰۰۰	۱/۸۴۴	-	۳۰/۵۰۷	۵۶/۲۵۸
۰/۰۰۰	۵/۲	۰/۲۶۳	۱/۸۵۸	۱/۷۷۲
۰/۰۰۰	۳/۱۶۰	۰/۲۲۷	۰/۲۱۱	۱/۶۳۷
۰/۰۰۰	۴/۰۰۴	۰/۲۲۱	۰/۴۳۵	۱/۶۴۳
۰/۰۰۰	۳/۴۸۵	۰/۳۲۸	۲/۰۰۸	۱/۸۵۶
۰/۰۰۰	۴/۵۰۱	۰/۱۲۳	۰/۴۵۸	۲/۰۲۸

همانطور که مندرجات جدول ۸ نشان می‌دهد، p-value ها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین فرضیات تحقیق تأیید می‌شوند

##### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به آزمون های فرضیات که انجام شده، تمامی فرضیات تحقیق به شرح زیر تأیید شدند:

۱- اعتماد به دیگران بر وظیفه شناسی تأثیرگذار است.

۲- احساس معنی دار بودن بر وظیفه شناسی تأثیرگذار است.

- ۳- احساس خود سامانی بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.
- ۴- احساس شایستگی بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.
- ۵- احساس موثر بودن بر وظیفه شناسی تاثیرگذار است.

#### پیشنهاد:

۱. زمان بین وقوع بی نظمی و برقراری نظم توسط سرپرستان باید کوتاه باشد. برای اینکه فرایند استقرار نظم بتواند به صورتی موثر اداره شود باید تا آنجا که ممکن است در کمترین زمان ممکن بی نظمی مدیریت شود و به سمت استقرار نظم هدایت شود ولی نباید احساسی و نامعقول تصمیم گیری شود و در این میان سعی کنید تا جایی که ممکن است موجبات رنجش پرسنل را فراهم نکنید آنها خواهند فهمید که این یک تصمیم شخصی نیست بلکه نیاز سازمان است.
۲. قبل از هر گونه اقدام تنبیهی در زمینه برقراری نظم باید درباره آن هشدار داده شود. فقط توجه به بی قانونی کارکنان برای برقراری نظم کافی نیست بلکه باید به او هشدار داده شود و باید این روند به صورت یک فرهنگ سازمانی در آید تا در صورت بروز بی نظمی و بی قانونی در محل کار به فرد متخلف گوشزد شود که عملکرد خود را تصحیح کند. کوتاهی در هشدار دادن به یک کارمند متخلف منجر به تکرار آن تخلف می شود و مقدمات شکست فرایند استقرار وظیفه شناسی را فراهم می کند.
۳. کلید برقراری نظم در سازمان پایبندی به روندی ثابت و مداومت در نظم و انضباط است. بی ثباتی سبب ضعف فرهنگ نظم و انضباط می شود، احترام پرسنل را نسبت به سرپرست خود کاهش می دهد و سبب هرج و مرج می شود. مداومت و ثبات در حفظ نظم به این معنا نیست که سوابق خوب گذشته، کارهای ارزشمند پرسنل، سالهای طولانی خدمت رسانی صادقانه و دیگر فاکتورهای تخفیف مجازات را نادیده بگیرد. اگر چه هر کارمندی باید بداند که در صورت تخلف مانند دیگران مورد بازخواست قرار خواهد گرفت.
۴. سرپرستان هنگام برخورد با افراد بی نظم باید به گونه ای عمل کنند که بی طرفی خود را نشان دهند. و همچنین کارمندان باید بدانند که برخوردی که با آنها می شود نتیجه رفتار خود آنهاست و ناشی از کینه های شخصی یا ارتباط آنها با سرپرست نیست. سرپرست نباید کار را به مشاجره بکشاند بلکه به گونه ای شفاف و همراه با آرامش با کسی که تخطی کرده است برخورد کند. مدیریت نظم باید بدون برخورد های خشونت آمیز و سرزنش همراه باشد و نباید از کارکنان خود انتظار پوزش داشته باشید و پس از اینکه رک و پوست کنده فرد متخلف را توجیه کردید با رفتاری دوستانه او را بدرقه ای کنید بدون اینکه خاطره ای منفی از نظم در ذهن او باقی بگذارید.
۵. معمولاً سرپرستان باید در خفا و به صورت خصوصی با متخلف برخورد کنند. فقط در مواردی که نافرمانی فاحش یا قانون شکنی زشت و زننده ای انجام می شود که تاثیر منفی بر دیگران دارد می توانید در حضور دیگران او را سرزنش کنید در این مواقع با برخورد در برابر جمع می توانید دوباره کنترل را بدست بگیرید. حتی در چنین موقعیتی باید هدف سرپرست این باشد که کنترل اوضاع را در دست بگیرد نه اینکه مشکلات شخصی و عصبانیت خود را کنترل کند.
۶. سرپرست باید درباره نتایج بی نظمی در محیط کار به افراد تحت نظر خود توضیح دهد به خصوص در مواردی که این اعمال توسط آنها تکرار شود و گاه لازم است به آنها توصیه هایی داده شود تا خود را اصلاح کنند. سرپرست باید تا جاییکه ممکن است از روش های تنبیهی مانند معلق یا اخراج کردن کارکنان خودداری کند. معمولاً این روش های تنبیهی توسط مدیران رده بالا انجام می شود. هر چند گاه پیش می آید که هشدار ها و روش های تنبیهی که توسط سرپرست اعمال می شود پاسخگو نیست و فرد به هیچ وجه حاضر به همکاری نیست و اینجاست که باید تعلیق یا اخراج از طرف سرپرست به مدیران بالا دست توصیه شود.



1. Parker, M., 2000. Organizational culture and identity. London: Sage Publishing Ltd .
2. Price, J.& Mouler (2006), Reflection on the determinants of voluntary turnover, International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 7, pp.600-624.
3. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational
4. Citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and

5. suggestions for future research. Journal of Management, 26, 513
6. Richard et al, 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management .
7. Robbins, P. and A. Judge, 2010. Organizational behavior. New Jersey: Pearson Education, Inc .
8. Shumen, J., 2009. Is organizational culture similar with hrm. Nigeria: Northern Press
9. Busi, M (2006) Collaborative performance mangament: present gaps and future research, International Journal of Procutivity and Performance Management, Vol 55. No. 10.
10. Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management- social interaction perspective. International journal of information management, 27 (2): pp. 104-118.): 21- 42.
11. Johnson, J.J. (20), Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate, Public Personnel Management, (29) 1, pp. 28-119.
12. Kit Brooks, Fredrick Muyia Nafukho, (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?, Journal of European Industrial Training, Vol. 30 Iss: 2, pp. 117-128.
13. Millar, P; Stevens, J. (2012), Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, sport management, vol. 15, No.3, pp. 288-303.
14. Yauch, Ch. (2010), Measuring agility as a performance autcome, Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 22, NO.3, pp. 384-404.
15. Yang Koh ,T., Rowlinson, S.(2011). Relational approach in managing construction project safety. Journal of A social capital perspective, Accident Analysis and Prevention.
۱۶. حیدرزاده ، کامبیز. و عادل پور، امیر.، ۱۳۹۳، " ارزیابی نقش و تاثیر کیفیت خدمات الکترونیکی، کیفیت کلی خدمات و رضایت مشتری بر فرایند تصمیم‌گیری خرید مصرف‌کنندگان در خریدهای آنلاین"، مجله مدیریت بازرگانی، دوره پنجم، شماره ۳، صفحه ۶۸-۳۵.
۱۷. صفرزاده، حسین، احمدی، محمد، ( ۱۳۹۲)" بررسی تأثیر مولفه های سرمایه اجتماعی بر فعالیت شغلی اعضای هیئت علمی ، نشریه فن آوری آموزش، دوره ۷، شماره ۳
۱۸. مقیمی، محمد، امامی، فرزانه، ( ۱۳۹۳)، "ارزیابی و اولویت بندی سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی"، مجله مدیریت رفتار سازمانی، دوره پنجم، شماره ۳، صفحه ۶۸-۳۵.
19. Bolon, D. S. (1997), "Organizational Citizenship Behavior AmongHospital Employees: Multidimensional Analysis Involving JobSatisfaction and Organizational Commitment", Hospital andHealth Service Administration, 42, 1-41.
- EHNERT, I., )2006(. SUSTAINABILITY ISSUES IN HUMAN IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: LINKAGES, THEORETICAL APPROACHES, AND OUTLINES FOR AN EMERGING FIELD. PAPER PREPARED FOR 21ST EIASM SHRM