

## رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران

محمدرضا اسمعیلی<sup>۱</sup>، دکتر میر حسن سید عامری<sup>۲</sup>، ابوالفضل قاسم زاده<sup>۳</sup>، پوریا سهرابی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۲۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران تشکیل می‌دادند که از میان آنان ۱۵۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی معنی‌دار که برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتزر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و پرسشنامه رفتار شهروندی پودساکف<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی آنان با اطمینان ۹۹٪ رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هر چه میزان توانمندی کارکنان بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها بیشتر خواهد شد. نتایج حاصل از رگرسیون نشان می‌دهد که از میان پنج مؤلفه توانمندسازی «احساس شایستگی»، «معنی‌داری» و «تأثیر» در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار هستند.

**کلیدواژه‌های فارسی:** توانمندسازی کارکنان، مؤلفه‌های توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی.

۱ و ۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه (۱. نویسنده مسئول) Email: reza.sport87@gmail.com

Email: porya\_shiii@yahoo.com

Email: ha\_ameri2003@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه ارومیه

Email: ghasemzadee@yahoo.com

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

5. Spreitzer

6. Podsakoff

### مقدمه

تلاش برای بهبود عمل کرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت اصلی خدشه‌ناپذیر بوده است که هر روز وارد مباحثی جدیدتر می‌شود و حوزه‌های بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکتب‌های اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز آن از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروز رفتارهایی فراتر از آنها مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش‌اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عمل کرد زمینه‌ای، رفتارهای خودجوش یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. امروز این رفتارها جزئی جدایی‌ناپذیر در مدیریت عمل کرد محسوب می‌شوند و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند. بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روان‌شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است. تحقیقات کنونی، این رفتارها را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عمل کرد کارکنان را نمی‌پذیرند و در آن به مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تأکید می‌ورزند (۱).

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که به قصد کمک به همکاران یا سازمان توسط یک فرد انجام می‌شود و در حیطه وظایف شغلی نمی‌گنجد (۲)؛ به عبارت دیگر، رفتار شهروندی سازمانی شامل آن بخش از رفتار اداری است که به منظور کمک به همکاران یا سرپرستان انجام می‌شوند. کمک به دیگران، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود کار و تلف نکردن زمان کار (۳).

ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای افزایش بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (۴). 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 (بورمن و همکاران ۱۹۹۳، ارگان و کونوسکی ۱۹۹۸، پودساکف و مک کنزی ۱۹۹۴، جورج و بنت‌هاوسن، ۱۹۹۱ و غیره) ضمن تأیید مطلب فوق دلایلی مختلف را بیان می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد. برخی از زمینه‌هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمانی کمک می‌کند می‌توان با توجه به این مطالعات در قالب موارد زیر خلاصه کرد: (۵)

۱. افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛
۲. آزاد نمودن منابع انسانی که می‌تواند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرد؛
۳. کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهداری دارند؛

۴. کمک به فعالیت‌های هماهنگ‌کنندگی، هم در درون و هم بین گروه‌های کاری؛
۵. تقویت توانایی سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد؛
۶. افزایش ثبات عمل کرد سازمان‌ها.

رفتار شهروندی سازمانی در دهه‌های اخیر توسط باتمن وارگان (۱۹۸۳) و اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳) مطرح شده است. رفتار شهروندی سازمانی یا همان رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان با وجود تأثیر آشکار بر عمل کرد سازمان‌ها، در گذشته عمدتاً نادیده گرفته می‌شدند. در واقع در تعبیر اولیه، این رفتارها خارج از حوزه شغل ملاحظه می‌شدند (۸). در سال‌های اخیر و به‌ویژه با آغاز قرن بیست‌ویکم تعداد مقالات و پژوهش‌ها در این زمینه رشد زیادی داشته است و این روند همچنان ادامه دارد؛ زیرا محققان زیادی تأثیر مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی را تأیید کرده‌اند (۹). رفتار شهروندی سازمانی به‌طور گسترده‌ای در زمینه سازمانی و صنعتی مورد توجه قرار گرفته است. محققان تأثیر مهم رفتار شهروندی سازمانی را در موفقیت سازمانی به‌علت این‌که سازمان‌ها نمی‌توانند از طریق شرح شغل رسمی کلیه رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را پیش‌بینی کنند تشخیص داده‌اند؛ بنابراین اهمیت عملی رفتار شهروندی سازمانی این است که اثربخشی و کارایی سازمانی را از طریق مشارکت در تغییر و تحول منابع انسانی خلاقیت و سازگاری بهبود می‌بخشد (۱۰). این نوع رفتارها برای هر سازمانی حیاتی و مطلوب است؛ زیرا با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند تا به جای توسل به زور و اجبار، به فرآیندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند و این رفتارها را ایجاد نمایند (۱۱). بر طبق دیدگاه نظریه‌پردازانی همچون ارگان، OCB<sup>۱</sup> می‌تواند کارایی را حداکثر ساخته و عمل کرد مؤثر سازمانی را ارتقاء بخشد (۱۲).

رفتار شهروندی سازمانی دارای پنج حیطة نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، جوانمردی و فضیلت مدنی است و از جمع این حیطه‌ها رفتار شهروندی سازمانی کلی حاصل می‌شود (۱۳).

نوع‌دوستی: رفتارهای یاری‌دهنده‌ای هستند که به‌منظور کمک به کارکنان مشخص در رابطه با وظایف و مسائل سازمانی معین (مثلاً فرد به افرادی که کارشان سنگین است کمک می‌کند. با

میل و رغبت وقت خود را در جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند صرف می‌کند) توسط عضوی از سازمان انجام می‌شوند.

وظیفه‌شناسی: رفتارهایی هستند که فرد را در انجام دادن وظایف خود در بالاتر از سطح مورد انتظار هدایت می‌کنند (مثلاً فرد ناهار خوردنش را طول نمی‌دهد و جز در موارد ضروری کارش را تعطیل نمی‌کند).

ادب و مهربانی: رفتارهای مؤدبانه‌ای هستند که از ایجاد مسئله و مشکل در محل کار جلوگیری می‌کنند (مثلاً فرد تلاش می‌کند تا از ایجاد مشکل برای همکارانش اجتناب کند و پیش از اقدام به انجام امور با دیگران مشورت می‌کند).

جوانمردی: رفتارهای جوانمردانه‌ای هستند که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری می‌کنند (مثلاً فرد وقت زیادی صرف غرولند کردن در مورد موضوعات جزئی و بی‌اهمیت نمی‌کند. هیچ‌وقت از سازمان عیب‌جویی نمی‌کند).

فضیلت مدنی: رفتارهایی هستند که نشان‌دهنده مشارکت فرد در فعالیت‌های مربوط به سازمان هستند (مثلاً فرد خود را با رویدادهای سازمان هماهنگ می‌کند و کارهایی انجام می‌دهد که در حیطه وظایفش نیستند، اما وجهه سازمان را بالا می‌برند) (۳).

سازمان‌های امروزی بر استخدام و حفظ افرادی تأکید می‌کنند که مفید و متعهد هستند و اغلب فراتر از انتظارات عمل می‌کنند (۱۴). اهمیت این رفتارها برای عمل کرد و اثربخشی سازمانی به‌وسیله برنارد (۱۹۳۸)، دیکسون (۱۹۶۴) و کاتز و کاهن (۱۹۶۶) تأکید شده است. به نظر کاتز و کاهن رفتارهای فرانش و خودانگیخته برای اثربخشی سازمانی لازم و ضروری است (۱۸). رفتار شهروندی سازمانی توجه بسیاری از محققان مانند ارگان (۱۹۹۷)، پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) و هافمن و همکارانش (۲۰۰۷) را به خود جلب کرده است. بیشتر تحقیقات بر پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی تأکید کرده‌اند. ویژگی‌های فردی (تعهد سازمانی)، ویژگی‌های کاری (بازخورد کاری)، ویژگی‌های سازمانی (ساختار، پاداش، حمایت سازمانی درک شده)، رفتارهای رهبری (رهبری تحولی) همه این موارد به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم برای رفتار شهروندی سازمانی است (۱۴). پژوهش‌های انجام‌شده در روان‌شناسی اجتماعی رابطه بین کفایت (خودکارآمدی شغلی) و رفتار یاری‌گرانه را بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که افرادی که احساس می‌کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری به کمک دارند. درک کارکنان از کفایت خود در کار می‌تواند به‌عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد (۱۹).

دلایل مفهومی مهمی برای بررسی رابطه بین توانمندسازی و OCB وجود دارد. OCB رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است و افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها را برای توسعه و نیل به اهداف سازمانی به‌عنوان یک واحد هدایت می‌کند و افراد در مقابل این نوع رفتارها به‌طور واضح دست‌مزد یا پاداش دریافت نمی‌کنند (ارگان، ۱۹۹۰). OCB در سیستم‌های کاری جدید که با کاهش سرپرستی و نظارت و افزایش خودمختاری و استقلال کارکنان همراه است، اهمیتی ویژه دارد. سیستم‌های کاری بر پایهٔ تصمیم‌گیری و درگیری کارکنان در فرآیندهای کاری ممکن است رفتارهایی مشابه با OCB تولید کند (کاپیلی و روجوسکی، ۱۹۹۸). بروفی (۱۹۸۵) بیان می‌کند عقاید معلمان، دانش و انتظارات آن‌ها بر انتخاب اهداف یا مجموعه رفتارهای آن‌ها تأثیر می‌گذارد. عطف به توانمندسازی افزایش انگیزش کاری، هدایت مثبت افراد در نقش کاری‌شان را به همراه خواهد داشت (اسپریتزر، ۱۹۹۵). معلمانی که احساس می‌کنند بر روی کارشان کنترل دارند، سطح بالاتری از عمل‌کرد را از خود نشان می‌دهند (ویلسون و کولینا، ۱۹۹۶، وود و باندورا، ۱۹۸۹). به‌طور مشابه، معلمانی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت فعالی دارند کارشان را معنی‌دار یافته‌اند و کسانی که احساس تأثیر بالاتری دارند اغلب تصمیم‌های بهتری در مورد کارشان می‌گیرند (گازیل، ۱۹۹۸، میلر و مونگ، ۱۹۸۶) که به سطوح بالاتری از عمل‌کرد منجر می‌شود (۲۳). در این راستا عقیدهٔ ما در این تحقیق این است که یکی از متغیرهایی که توان بالقوهٔ فراوانی جهت ارتباط و اثرگذاری بر متغیرهای سازمانی و احتمالاً رفتار شهروندی سازمانی دارد، توانمندسازی کارکنان است و قصد داریم ارتباط بین این دو متغیر را بسنجیم.

توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمهٔ توانایی انسان در اختیار می‌گذارد (۲۴). توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن‌را در سازمان ندارند (۲۵). توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (۲۶).

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی کارکنان را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عمل‌کرد نیروی انسانی و در نتیجه بر عمل‌کرد سازمانی معرفی کرده‌اند (۲۷).

اسپریتزر (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند اگر توانمندسازی بخواهد کارکرد لازم را داشته باشد باید قبل از آنکه کسی آن‌را تقدیم کند خود فرد باید چنین احساسی را داشته باشد. از نظر او جایگزینی رویکرد نرم‌افزاری نسبت به توانمندسازی به جای دیدگاه سخت‌افزاری به این مهم کمک می‌کند. به عقیدهٔ وی توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> دربرگیرندهٔ حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط

## 1. Psychological empowerment

کاری اوست که در پنج احساس خلاصه می‌شود: احساس معنی‌دار بودن<sup>۱</sup>، احساس شایستگی<sup>۲</sup>، احساس مؤثر بودن<sup>۳</sup>، احساس خودتعیینی<sup>۴</sup> و اعتماد<sup>۵</sup> (۲۸).

احساس معنی‌دار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد ارزش قایل باشد و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود. شایستگی عبارت است از احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفق کار خود را داراست. احساس مؤثر بودن عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی در کار خود را دارد. احساس خودتعیینی، یعنی احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار است. احساس داشتن اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد که با وی منصفانه و یکسان و از منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (۲۹، ۳۰).

زونگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که توانمندسازی نقش میانجی‌گری در رابطه بین تبادل رهبر-پیرو با رفتار شهروندی سازمانی دارد. مدسن و هیپ<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که توانمندسازی معلمان برای اثربخشی کار معلمان ضروری است و در دیدگاه‌های معلمان در مورد کارشان تأثیر دارد. با توانمندسازی معلمان در سطح بالا می‌توانیم رفتارهای خودانگیختگی معلمان را نشان دهیم و رفتارهایی که می‌توانند به پیشرفت سازمان کمک کنند را به کار گیریم و تلاش‌های قابل توجه و فراتر از انتظارات حداقل اعمال کنیم. همچنین نیلسون<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که رابطه‌ای مثبت بین رفتار شهروندی سازمانی و عمل‌کرد سازمانی وجود دارد (۱۴).

با توجه به مطالبی که گفته شد در سازمان‌های ورزشی ایران همچون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی، به‌منظور افزایش و بهبود عمل‌کرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران باید به دنبال بهبود و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشند. به این منظور باید پژوهش‌هایی در این زمینه در سازمان‌های ورزشی انجام گیرد. با وجود اهمیت این موضوع تا کنون پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است. در همین راستا و برای کمک به مدیران و مسئولان

1. Meaning
2. Competency
3. Impact
4. Self-determining
5. Trust
6. Zhong
7. Madsen & Hipp
8. Nielsen

ورزش کشور این پژوهش در پی آن است که رابطه بین توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران بررسی کند. در این پژوهش مؤلفه‌های توانمندسازی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و رفتار شهروندی به‌عنوان متغیر ملاک مطرح است؛ بنابراین پژوهش حاضر در صدد بررسی فرضیه‌های زیر است:

۱. توانمندسازی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها رابطه دارد؛
۲. مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها رابطه دارد؛
۳. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به توانمندسازی آنان بستگی دارد.

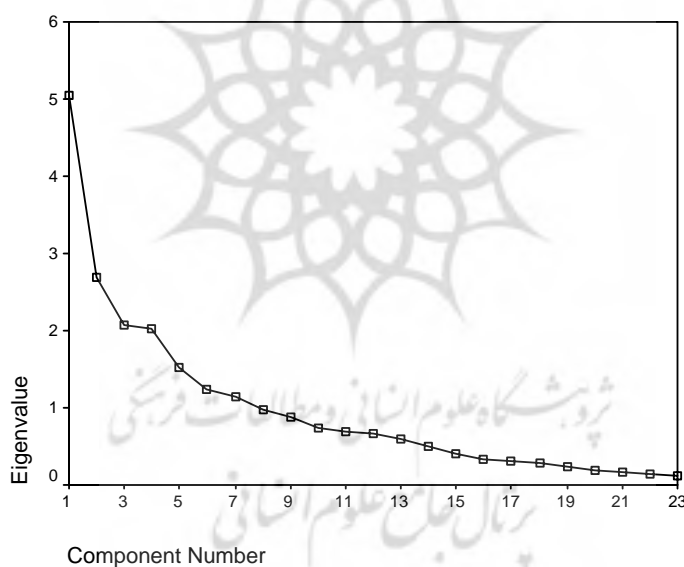
### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی با استفاده از پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران (حداقل دارای مدرک دیپلم) است که تعداد آن‌ها ۲۴۹ نفر معنی‌دار. این افراد در پنج حوزه مختلف شامل مرکزی، شمال غرب، شمال شرق، جنوب غرب و جنوب شرق توزیع شده بودند. برای محاسبه نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد؛ بدین ترتیب تعداد ۱۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از سه پرسشنامه استفاده شد. به‌منظور اندازه‌گیری توانمندسازی از پرسش‌نامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد (مشمول بر پنج مؤلفه معنی‌داری، خودتعیینی، شایستگی، مؤثر بودن و اعتماد). این ابزار توسط عبدالهی (۱۳۸۴) در ایران هنجاریابی شده و محققان زیادی از آن استفاده کرده‌اند و در تحقیقات فراوانی روایی صوری، محتوایی و سازه و پایایی این مقیاس گزارش شده است (۳۳). به‌منظور اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پودساکف (۱۹۹۰) که مشتمل بر پنج مؤلفه نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، ادب، جوانمردی و فضیلت مدنی است و پرسشنامه سنجش ویژگی‌های فردی استفاده شد.

برای اطمینان بیشتر درمورد روایی و پایایی پرسشنامه‌ها و اینکه این مقیاس تا چه اندازه با فهم و درک کارمندان ایرانی هم‌خوانی دارد و از آن مهم‌تر، مطابقت واژه‌ها، اصطلاحات و عبارات با فرهنگ جامعه ایرانی ابتدا، در گروهی ۵۰ نفری به‌طور مقدماتی اجرا شد که از جامعه آماری تحقیق انتخاب شده بودند. پاسخ آزمودنی‌ها به هر سؤال در یک طیف پنج-درجه‌ای لیکرت (۱ = کاملاً موافقم الی ۵ = کاملاً مخالفم) ثبت و نمره‌گذاری شده است. این مقیاس‌ها در قالب پرسشنامه‌ای دوصفحه‌ای همراه با مقدمه‌ای برای توجیه و راهنمایی

آزمودنی‌ها و نیز اطلاعات جمعیت‌شناختی خواسته شده از آزمودنی‌ها اجرا شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از نظرات استادان دانشگاه ارومیه و برای به‌دست آوردن پایایی آنها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در مورد پرسشنامه توانمندسازی ضریب پایایی ۰/۸۷ و در مورد پرسشنامه رفتار شهروندی ضریب آلفا ۰/۷۷ به‌دست آمد. به‌منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی، داده‌های حاصل از اجرای این مقیاس در گروه نمونه (۱۵۰ نفر) تحلیل عاملی شدند. این تحلیل به شیوه تحلیل اکتشافی<sup>۱</sup> به روش مؤلفه‌های اصلی<sup>۲</sup> (PC) انجام شد. ضریب KMO<sup>۳</sup> برابر با ۰/۶۵ به‌دست آمد و نشان‌دهنده کفایت نمونه مورد تحلیل است. همچنین مقدار آزمون کرویت بارلت برابر ۷۹۱/۵ بود که در سطح بالایی ( $p < ۰/۰۰۱$ ) معنی‌دار است. بررسی نمودار اسکری گویای امکان استخراج ۵ عامل از داده‌ها بود (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱. نمودار اسکری برای استخراج عامل‌ها (پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی)

1. Exploratory Factor Analysis
2. Principle Components
3. Kaiser- Mayer- Olkin Sampling Adequacy



برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، درصد، جداول) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنف، ضریب همبستگی، رگرسیون چندگانه) استفاده شد. تمام عملیات آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

نمونه آماری این تحقیق شامل ۱۵۰ نفر کارمند بودند که پرسشنامه را تکمیل کردند. از بین پاسخ‌دهندگان ۶۸ درصد نمونه زن و ۳۲ درصد از آن‌ها مرد بودند. میانگین تجربه کاری آن‌ها ۱۲/۹ (SD = ۷/۳) و سابقه خدمت از یک تا ۳۰ سال بود و اغلب آنها (۰/۴۴) دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

ابتدا، قبل از اجرای آزمون همبستگی، آزمون ناپارامتری کولموگروف-اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها اجرا شد. نتایج این آزمون حاکی از نرمال بودن داده‌ها در متغیرهای مورد مطالعه بود.

جدول ۱. آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای متغیرهای پژوهش

گروه	آماره آزمون	P - value
توانمندسازی	۱/۱۳	۰/۱۵۵
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۱	۰/۷۰

همچنین قبل از انجام تحلیل‌های رگرسیونی، روابط همبستگی بین متغیرهای پژوهش از طریق ارزیابی ماتریس همبستگی بررسی شد. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

متغیرها	SD	۱	۲	۳	۴	۵
۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱. معنی‌داری	۱۱/۶	۲/۶	۱			
۲. شایستگی	۱۲/۴	۱/۸	۰/۴۴**	۱		
۳. خودتعیینی	۹/۸	۲/۲	۰/۳۰**	۰/۱۹	۱	
۴. مؤثر بودن	۱۰/۲	۲/۴	۰/۴۱**	۰/۳۲**	۰/۶۰**	۱
۵. اعتماد	۹/۲	۲/۹	۰/۴۷**	۰/۱۳	۰/۴۴**	۱
۶. توانمندسازی	۵۳/۵	۸/۶	۰/۷۸**	۰/۵۴**	۰/۶۵**	۰/۷۱**
۷. رفتار شهروندی	۹۰/۳	۷/۷	۰/۵۰**	۰/۵۱**	۰/۱۴	۰/۵۴**
۸. نوع دوستی	۲۱/۴	۲	۰/۱۷	۰/۳۱**	۰/۱۱	۰/۱۴
۹. وجدان	۱۹	۲/۶	۰/۲۵*	۰/۳۹**	۰/۴۵**	۰/۴۰**
۱۰. جوانمردی	۱۴/۴	۳	۰/۴۶**	۰/۲۴**	۰/۱۱	۰/۲۸**
۱۱. ادب	۱۶/۴	۲/۱	۰/۳۴**	۰/۳۹**	۰/۲	۰/۲۷**
۱۲. فضیلت	۱۸/۶	۲/۷	۰/۲۵**	۰/۲۸**	۰/۱۱	۰/۴۰**

\*\*<0/01, \*< 0/05

جدول ۲ نشان می‌دهد با اطمینان ۹۹ درصد بین چهار مؤلفه‌های توانمندی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت معنی‌دار وجود دارد، اما بین مؤلفه خودتعیینی و رفتار شهروندی سازمانی این رابطه دیده نشد. به‌طور کلی، می‌توان گفت بین مؤلفه‌های توانمندی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳. رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از روی مؤثر بودن، معنی‌داری، شایستگی

مدل	ضریب همبستگی R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد پیش‌بینی شده
شایستگی، مؤثر بودن، معنی‌داری	۰/۵۹	۰/۳۴	۰/۳۲	۵/۷

بر اساس اطلاعات جدول فوق، ضریب همبستگی چندگانه برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی از روی مؤثر بودن، معنی‌داری و شایستگی در سازمان برابر با  $R = 0/59$  و ضریب تعیین مساوی  $R^2 = 0/32$  به‌دست آمده است و نشان می‌دهد تا حدود  $0/32$  از روی متغیرهای پیش‌بین می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را در تحقیق حاضر پیش‌بینی کرد و بقیه تغییرات مربوط به متغیرهایی است که در این بررسی در نظر گرفته نشده است (جدول ۳).

جدول ۴. جدول ضرایب استاندارد و غیراستاندارد شده متغیرهای مستقل معنی‌دار

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			مقدار ضریب B	ضریب خطای معیار	مقدار ضریب β	
رد H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۱۴	۰/۳۰	۴/۳	۶۰/۸	مقدار ثابت
	۰/۰۰۱	۳/۳	۰/۳۷	۰/۳۷	۱/۲	شایستگی
	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۷۲	مؤثر بودن
	۰/۰۲	۲/۴۴	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۵۸	معنی‌داری

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که متغیرهای شایستگی ( $\beta = 0/37, p < 0/01$ )، متغیر مؤثر بودن ( $\beta = 0/25, p < 0/01$ ) و متغیر معنی‌داری ( $\beta = 0/21, p < 0/05$ ) مؤلفه‌هایی هستند که ضرایب تأثیر معنی‌دار دارند و به ترتیب شدت آورده شده‌اند و به‌صورت مثبت و معنی‌دار رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را

پیش‌بینی می‌کنند. به این معنی که این متغیرها ارتباط مثبت و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی دارند؛ به عبارتی ضریب تأثیر مربوط به متغیر شایستگی ۰/۲، ضریب تأثیر مؤثر بودن ۰/۷۲ و معنی‌داری ۰/۵۸ است. با توجه به نتایج جدول ضرایب رگرسیون معادله به صورت زیر درمی‌آید.

$$Y = ۰/۸ + ۱/۲ * (\text{شایستگی}) + ۰/۷۲ * (\text{مؤثر بودن}) + ۰/۵۸ * (\text{معنی داری}).$$

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آنان در اداره کل تربیت بدنی استان تهران است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها به‌طور کلی نشان می‌دهد که رابطه یا همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آنها با اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار است.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان دادند بین توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آنها رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این بدین معنی است که اگر کارمندی در سطح بالاتری از توانمندسازی قرار داشته باشد، رفتار شهروندی سازمانی وی نیز بالاتر خواهد بود. این موضوع در تحقیقات ایلز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و زونگ (۲۰۰۹) تأیید شده است. زونگ بیان می‌کند که توانمندسازی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی آنها رابطه دارد.

همچنین یافته‌های تحقیق حاضر نشان دادند بین تمامی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آنها، به‌جز خودتعیینی، رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. این بدین معنی است که اگر کارکنان برای مقصود یا اهدافی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل باشند و احساس کنند که توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود و توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی در کار خود را دارند و مطمئن باشند که با آنها منصفانه و یکسان و از منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد، میزان رفتار شهروندی سازمانی آنان در سطح بالایی قرار خواهد داشت. وینیپرن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقات خود دریافت دبیرانی که در فرآیند اتخاذ تصمیمات آموزشی مشارکت می‌کنند، رفتار شهروندی سازمانی و انتظارات فرانشی آنها افزایش می‌یابد. سومچ و بوگلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که اگر سطح توانمندی در هر یک از ابعاد آن بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی نیز بالا خواهد بود. همچنین یافته‌های این

- 
1. Ilies
  2. Vanypere
  3. Somech & Bogler

تحقیق با یافته‌های چو و جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مبنی بر این که رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار دارد، هم‌سو می‌باشد. از طرفی وانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و چیانگ و سوچنگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که بین تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این موضوع بدین معنی است که اگر میزان توانمندی کارمندی زیاد باشد، تعهد سازمانی وی نیز در سطح بالایی خواهد بود و تعهد سازمانی بالا، رفتار شهروندی سازمانی بهتری در پی خواهد داشت. به‌طور کلی، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات فرهنگی و همکاران (۱۳۸۵)، زارع و همکاران (۱۳۸۶) و مقیمی (۱۳۸۵) هم‌سو است. فرهنگی و همکاران (۱۳۸۵) در تحقیق‌شان به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های معنویت در محیط کار (کار با معنا، احساس همبستگی و هم‌سوایی ارزش‌ها) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. زارع و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیق‌شان به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی با کارآفرینی سازمانی کارکنان ارتباطی معنی‌دار دارد. مقیمی (۱۳۸۵) معتقد است از میان مؤلفه‌های مختلف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ویژگی مسئولیت‌پذیری قوی‌ترین ارتباط را با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ بنابراین سازمان‌ها باید بکوشند تا با واگذاری کارهای چالشی و تقویت مرکز کنترلی درونی افراد (نسبت دادن شکست‌ها و موفقیت‌ها با خود)، به همراه افزودن بر غنای شغلی آنها با واگذاری مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، ضمن افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری، حس شهروندی را در آنها تقویت کنند به‌گونه‌ای که احساس کنند که سازمان جزئی از هویت آنهاست. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که از میان مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، مؤلفه‌های شایستگی، مؤثر بودن و معنی‌داری در پیش‌بینی تابعیت رفتار سازمانی معنی‌دار بوده و تا حدود ۰/۳۲ می‌توان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را از روی توانمندسازی آنها پیش‌بینی کرد. این یافته با نتایج تحقیق سومچ (۲۰۰۵) هم‌سو است. وی بیان می‌کند معلمانی که احساس شایستگی و مؤثر بودن خوبی دارند رفتار شهروندی سازمانی آنها نیز بهتر است. همچنین سومچ و بوگلا (۲۰۰۴) در تحقیق‌شان به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های احساس شایستگی، مشارکت در تصمیم‌گیری و منزلت (حمایت و احترام از طرف دیگران) در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معلمان معنی‌دار است.

1 . Cho & Johanson

2. Wang

3. Chiang and SooCheong

با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های ورزشی برای افزایش و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان که عاملی مهم در جهت بهبود عمل کرد و اثربخشی سازمانی است، مدیران باید از تکنیک‌های توانمندسازی استفاده کنند، برای اینکه توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود داشته باشند در فرآیند استخدام و گزینش کارکنان به توانایی‌های علمی آنان توجه کنند، به توانایی‌های کارکنان اعتماد کنند، نظرات‌شان را مد نظر قرار دهند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار مشارکت دهند. در هر حال رهبران نمی‌توانند پیروان‌شان را توانا کنند مگر اینکه با آنها هم‌دل و هم‌راز باشند و با ایجاد انگیزه به آنها روحیه و دل‌گرمی بدهند و خود با آنها درست‌کار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. علاوه بر این، کارکنان نیز به توانایی‌ها، تجربه و دانش مدیران برای اجرای وظایف محوله و حل مشکلات اطمینان و اعتماد کنند.

### منابع:

۱. حسنی کاخکی، احمد، قلی پور، آرین، (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. پژوهشنامه بازرگانی، ۴۵: ۱۱۵-۱۴۵.
2. Schnake, M. (1991). Organizational citizenship; a review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44: 735-759.
۳. شکرکن، حسین و همکاران، (۱۳۸۰). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال هشتم، ۳ و ۴: ۱-۲۲.
4. Hodson, R. (2002). Management citizenship behaviour and its consequences. *Work and Occupations*, 29(1): 64-96.
۵. مقیمی، محمد، (۱۳۸۵). بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. نشریه فرهنگ مدیریت، ۴ (۱۳): ۱۷۱-۱۹۲.
6. Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
7. Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.

8. Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., Smith, R.K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*, 17(4/5): 357-373.
۹. فرهنگی، علی اکبر، فتاحی، مهدی، بهاره، واثق، (۱۳۸۵). معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی. نشریه فرهنگ مدیریت، ۱۴(۱۳): ۵-۳۶.
10. Chen, S.X., Carey, T.P. (2009). Assessing citizenship behavior in education contexts the role of personality, motivation and culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 27.
11. Turnipseed, D., Murkison, G. (1996). Organization Citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2): 42 – 47.
12. Murphy , Athanasou , king. (2002). Job Satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Management Psychology*, 17(4): 287 – 297
۱۳. انعامی، عبدالزهرا، شکرکن، حسین، (۱۳۸۵). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. مجله علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، سال سیزدهم، ۷۹-۹۲.
14. Nielsen, T. M. Hrivnak, G., Shaw. M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Journal Small Group Research*, 40: 555-578.
15. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Dickson, W. J., Roethlisberger, F. J. (1964). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
18. Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-3.
19. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10: 85-97.
20. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.

21. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92: 555-566.
۲۲. صنوبری، محمد، (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی. دوماهنامه توسعه منابع انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶: ۷۹-۹۹.
23. Somech, A. (2005). Teacher personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: contradictory, 12: 43-72.
۲۴. اسکات، س.، ژافه، د. (۱۳۷۵). «توانا سازی کارکنان». ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
25. Foy, N. (1997). Empowering people at work. Cambridge: Gower, P25.
26. Conger, J. A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
۲۷. نوروزی، مجتبی، (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
28. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 442-1465.
29. Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organization. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43: 207-242.
۳۰. کمرون، دیوید، ای، وتن. (۱۳۸۷). «تواناسازی و تفویض اختیار». ترجمه بدرالدین اورعی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
31. Zhong J.A., et al. (2009). Relationship between leader-member exchange And organizational citizenship behaviors. *Asia Pac J Manag*, Springer Science, Business Media ,LLC 2009 .
32. Madsen, J., Hipp, K.A. (1999). The impact of leadership style on creating community in public and private school. *International Journal of Educational Reform*, 8: 260-273.
۳۳. زارع، قاسم و همکاران، (۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روان شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال پنجم، شماره ۹: ۷۱-۸۱.



34. Ilies, R., Nahrgang, J.D., Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
35. Vanyperen, N. W., van den Berg, A. E., Willering, M. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 377-392.
36. Somech, A., Bogler, R. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal of teaching and teacher education*, 20: 277-289.
37. Cho, S., Johanson, M. (2008). Organizational Citizenship Behaviors and employee performance :A moderating effect of workstation restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3): 307-326.
38. Wang, J., Peggy, D.L., (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management*, 34(3): 271-296.
39. Chiang, C.F., SooCheong. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1): S40-61.
40. Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2):107-42