

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۱  
شماره ۱۵- ص ص : ۸۵-۶۹  
تاریخ دریافت : ۰۷ / ۰۷ / ۹۰  
تاریخ تصویب : ۱۵ / ۱۱ / ۹۰

## رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی

۱. علیرضا امیدی<sup>۱</sup> - ۲. سمیه صفری - ۳. محمدرضا مرادی  
۱. استادیار دانشگاه شهر کرد، ۲. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت معلم

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی است. جامعه آماری تحقیق را ۳۸۰ نفر از کارشناسان و مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی ایران تشکیل می‌دهد که براساس جدول کرجیس و مورگان<sup>۲</sup>، ۲۲۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه‌های انگیزش مشارکت یانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) و تعهد عاطفی میر و آلن<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) با تجدیدنظر دوباره توسط استادان و متخصصان در این زمینه استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و روش تحلیل مسیر نشان داد که انگیزش مشارکت اثر مستقیم (۰/۱۶) و غیرمستقیم (۰/۱۵) مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد. به‌علاوه، توانمندسازی روانشناختی بر تعهد عاطفی اثر مستقیم و معناداری دارد (۰/۲۶). در نتیجه بخش زیادی از واریانس توانمندسازی روانشناختی (۰/۲۶) و تعهد عاطفی کارکنان (۰/۵۲) ناشی از انگیزش مشارکت کارکنان است. به‌طور کلی می‌توان گفت برای ایجاد تعهد عاطفی کارکنان نیاز است که مدیران سازمان تربیت بدنی با ایجاد فضای همکاری و مشارکت انگیزاننده و طرح شیوه‌های مناسب توانمندسازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور، تعهد عاطفی کارکنان را بهبود بخشند.

### واژه‌های کلیدی

توانمندسازی روانشناختی، انگیزش مشارکت، تعهد عاطفی، سازمان تربیت بدنی.

Email : a\_omidi20@yahoo.com

۱ - نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۳۲۸۳۴۱۸۳

- 2 - Krejcie and Morgan
- 3 - Yang
- 4 - Spritzer
- 5 - Meyer and Allen

## مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بهتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقا و پیشرفت سازمان بیشتر خواهد بود. از این رو باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان کرد، چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد. اما این اقدام تنها شامل آموزش‌های تخصصی نمی‌شود بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز دربرمی‌گیرد. یکی از مهم‌ترین این نگرش‌ها، تعهد سازمانی<sup>۱</sup> است (۲). تعهد سازمانی نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه (در اینجا سازمان ورزشی) است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی به سازمان تأثیرگذار است. میزان وفاداری اعضای یک سازمان (بسته به ماهیت یک سازمان) در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار خواهد بود. تعهد عاطفی<sup>۲</sup> یکی از اجزای مدل سه‌بعدی تعهد سازمانی است که به دلیل وابستگی نزدیک با ورزش، انگیزش و مشارکت کارکنان در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است. تعهد عاطفی از مهم‌ترین متغیرهای تحقیق در حوزه رفتار سازمانی است که با تأثیر بر رفتار تک تک افراد سازمان، فواید زیادی در زمینه عملکرد، رضایت و برگشت آنها دارد (۱، ۱۶). تحقیقات پیشین نشان دادند که تجربیات کاری، عوامل سازمانی و فردی به‌عنوان پیش‌زمینه‌های تعهد سازمانی عمل می‌کنند (۲۶، ۲۲، ۱۵، ۷). یکی از عوامل سازمانی و فردی که به‌عنوان عامل کلیدی در تعهد سازمانی در نظر گرفته می‌شود، انگیزش است (۲۲). براساس نتایج تحقیقات قبلی دیدگاه‌ها و مدل‌های گوناگون در مورد انگیزش و تعهد کارکنان وجود دارد. براین اساس انگیزش کارکنان می‌تواند نقش مهمی در میزان علاقه و وابستگی کارکنان به سازمان داشته باشد. این مسئله به افزایش تعهد سازمانی منجر خواهد شد (۱۶، ۷، ۴). انگیزش مشارکت به میل و کشش درونی در فرد به‌منظور همکاری و درگیری مداوم در فعالیتهای سازمان اشاره دارد (۲۶، ۱۹). انگیزش مشارکت در قالب پنج بعد نیازهای سلامتی، نیازهای روانشناختی، نیازهای تفریحی، نیازهای اجتماعی و نیاز به کسب موفقیت بررسی می‌شود (۲۷).

تحقیقات پیشین نشان دادند که بین انگیزش کارکنان با تعهد سازمانی آنها در سازمان‌های دولتی و خصوصی متفاوت ارتباط وجود دارد (۱۶، ۶، ۳، ۱). انگیزش از طریق رفع نیازهای اساسی و اجتماعی کارکنان

1 - Organizational commitment

2 - Affective commitment

موجب ایجاد حس همدلی و مشارکت بیشتر در بین کارکنان می‌شود و بر میزان درگیری و تلاش کارکنان در جهت حرکت در مسیر اهداف سازمانی می‌افزاید (۱). انگیزش مشارکت با افزایش اعتماد و احساس مهم بودن فرد موجب تحریک افراد برای تقویت بیشتر و کسب یادگیری در سازمان می‌شود (۲۳). تحقیقات قبلی این دیدگاه را تأیید می‌کنند که تعهد سازمانی در کارکنانی که رهبران آنها به شیوه‌های مؤثر در افزایش انگیزش کارکنان علاقه‌مندند، تلاش‌های بیشتری در سازمان به‌منظور توانمندسازی کارکنان صورت گرفته است که نتیجه این تلاش‌ها به افزایش سطوح تعهد افراد به سازمان منجر شده است (۲۷، ۱۱، ۹). والرند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، در تحقیق روی ۵۴۰ نفر از کارکنان در زمینه انگیزش و تأثیرش بر تعهد سازمانی، نشان دادند که بین انگیزش کارکنان با تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. جورجیادیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در بررسی انگیزش داوطلبان و میزان مشارکت آنها در بازی‌های المپیک بین انگیزش افراد داوطلبی که قبلاً تجربه کارهای داوطلبی داشتند با آنهایی که تجربه‌ای در این زمینه نداشتند، تفاوت معناداری را مشاهده کردند. در حقیقت فعالیت‌های سازماندهی‌شده در سازمان‌ها به‌منظور حمایت از داوطلبان موجب این تفاوت بوده است. بنابراین این سؤال در مورد کارکنان سازمان تربیت بدنی مطرح می‌شود که سطوح انگیزش مشارکت کارکنان که با عواملی چون نیازهای سلامتی، روانشناختی، تفریحی، کسب موفقیت و اجتماعی شناخته می‌شود، در چه حد است؟ آیا این عامل می‌تواند برداشت از توانمندی محیط کار را در کارکنان تغییر دهد تا شاهد افزایش سطوح تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی باشیم؟

انگیزش کارکنان از نظر مفهومی و تجربی با تعهد سازمانی ارتباط دارد، اما تحقیقات اندکی وجود دارد که به بحث در مورد انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی و فرایندها با عوامل واسطه‌ای بپردازد که از طریق آنها انگیزش مشارکت بر میزان تعهد عاطفی کارکنان تأثیر بگذارد. با آگاهی از اینکه عوامل مختلفی ممکن است در زمینه انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی دخالت داشته باشند، در تحقیق حاضر نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در ارتباط مذکور بررسی می‌شود.

1 - Vallerand

2 - Georgiadis

اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمندسازی روانشناختی را این‌گونه تعریف می‌کند: انگیزش شغلی درونی فزاینده‌ای که در چهار احساس (شایستگی<sup>۱</sup>، تأثیر<sup>۲</sup>، احساس معناداری بودن<sup>۳</sup> و استقلال<sup>۴</sup>) آشکار می‌شود و جهت‌گیری‌های فرد را نسبت به وظایفش منعکس می‌کند (۷، ۲۳) که بعداً براساس پژوهش‌های میشر<sup>۵</sup> بعد اعتماد نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت (۲۱). شایستگی به احساس خودکارآمدی یا آن دسته از مهارت‌های شخصی که فرد را قادر به انجام موفقیت‌آمیز وظایفش می‌کند، اشاره دارد. تأثیر، به میزانی که فرد معتقد است می‌تواند بر پیامدهای کاری تأثیر بگذارد، اشاره دارد. احساس معنادار بودن، ارزش داده‌شده به یک هدف کاری است. در حقیقت، احساس معنادار بودن، تطابق بین شرایط یک وظیفه کاری، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی یک شخص است. استقلال یا آزادی عمل به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری اشاره دارد (۱۹، ۲۴). احساس اعتماد داشتن به معنی آن است که کارمند مطمئن باشد با وی به‌صورت منصفانه و از منظری بیطرفانه رفتار خواهد شد (۲۴).

نقش باروری نیازها و انگیزه‌های کارکنان بر توانمندسازی روانشناختی آنها به‌عنوان یک مکانیسم مرکزی در ایجاد تعهد به اهداف سازمان در مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است (۲۵). اسکانلن<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) در تحقیقی در زمینه ارائه مدل ورزشی به این نتیجه رسید که اعتماد بین بازیکنان و مربیان و احساس معنادار بودن به‌عنوان عامل واسطه‌ای در زمینه انگیزش بازیکنان و تعهد مربیان به‌شمار می‌آید. هان و استریگس<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در بررسی انگیزش داوطلبان در رویدادهای ورزشی به ایجاد تعهد بیشتر در داوطلبان به رویدادهای ورزشی با طراحی شیوه‌های جدید توانمندسازی اشاره کرد. با مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمانی، حس وفاداری و تعهد آنها به سازمان تحریک می‌شود. همچنین تعهد کارکنان از طریق آسایش، امنیت، اعتماد، همکاری بین سطوح مختلف و فضای کاری اجتماعی افزایش می‌یابد، احساس معنادار بودن در کارکنان به وجود می‌آورد و سطح خودکارآمدی، اعتماد و خودتعیینی را بهبود می‌بخشد (۱۴، ۱۳).

- 
- 1 - Competency
  - 2 - Impact
  - 3 - Meaningfulness
  - 4 - Autonomy
  - 5 - Mishra
  - 6 - Scanlan
  - 7 - Han and Strigas

تارنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد عاطفی و شغلی کارکنان نشان داد که در اختیار گذاشتن فرصت‌های آموزشی و حمایت بیشتر برای کارکنان به‌منظور آزادی عمل در تصمیم‌گیری، چالش‌ها و مسئولیت‌ها به افزایش سطوح بالای تعهد شغلی و عاطفی کارکنان منجر می‌شود. بیکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) دریافت که کارکنان سازمان‌های دولتی از تعهد شغلی و حرفه‌ای کمتر نسبت به کارکنان سازمان‌های خصوصی برخوردارند و نیز نشان داد که هرچه کارکنان از آموزش سطوح بالاتری برخوردار باشند، تعهد شغلی و حرفه‌ای آنها افزایش خواهد یافت. در نتیجه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد شغلی و عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بعضی از محققان بحث کرده‌اند که کارکنان توانمند، خودشان را لایق‌تر می‌بینند و می‌توانند بر شغل و سازمانشان به طریق ارزشمندی تأثیر بگذارند. در این صورت، از آنها انتظار می‌رود تا تلاش‌هایی فراتر از نقش خود در سازمان انجام دهند، مستقل عمل کنند و تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند، زیرا کارکنانی که احساس توانمندی بیشتری می‌کنند، احتمالاً با تعهد بیشتری به سازمان پاسخ متقابل می‌دهند (۹، ۸).

لیا و ویلسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی بررسی کردند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش‌زمینه‌ای برای تعهد سازمانی است؟ نتایج نشان داد زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه پیدا می‌کند، همچنین مشخص شد که توانمندسازی با تعهد عاطفی نسبت به تعهد هنجاری و مستمر رابطه قوی‌تر دارد. یکی از اولویت‌های ده‌گانه سازمان تربیت بدنی آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌منظور حفظ و بهبود میزان رضایت و تعهد آنها به سازمان است، به‌طوری‌که این برنامه‌ها باور و احساس کارکنان را نسبت به شغل و سازمان تقویت کند. اطلاعات به‌دست‌آمده حاکی از آن است که انگیزش به‌طور مثبتی با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی ارتباط دارد. اما درباره سازوکارها و فرایندهایی که از طریق آن انگیزش کارکنان به تعهد سازمانی منجر می‌شود، به اندازه کافی در ادبیات مدیریت و به‌ویژه در حوزه ورزش و تربیت بدنی به آن پرداخته نشده است. به‌طور آشکار، نیاز به توجه بیشتر به درک سازوکارها و فرایندهایی که از طریق آنها انگیزش کارکنان بر نگرش آنها به سازمان تأثیر می‌گذارد، مشخص می‌شود تا از این طریق درک کامل‌تری از نتایج درون‌سازمانی تعهد سازمانی در سازمان‌های

---

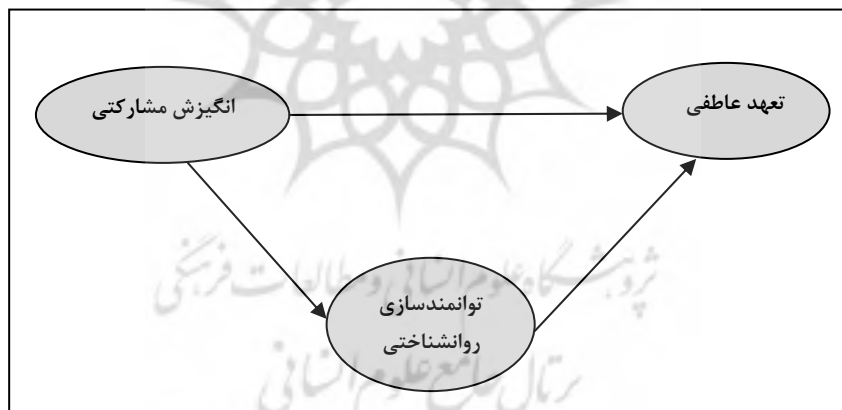
1 - Turner

2 - Baker

3 - Liu and Wilson

ورزشی ارائه دهیم. در همین راستا سازمان تربیت بدنی به‌عنوان متولی و متصدی ورزش کشورها در راستای تحقق اهداف خود نیازمند نیروی انسانی متعهد، وفادار به سازمان و ارزش‌های آنند که این امر نیز متأثر از میزان حمایت مدیران آنها از انگیزه‌ها و نیازهای کارکنان سازمان است. چنانکه با چنین جو سازمانی، هم اهداف تربیت بدنی و ورزش محقق شود و هم مدیران با بررسی نیازها و انگیزه‌های کارکنان خود و ایجاد احساس رضایت در آنها به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، با تعهدی بالا نسبت به سازمان و اهدافش در برنامه‌های توانمندسازی سازمان با میل و علاقه بیشتری مشارکت داشته باشند.

باتوجه به آنچه گفته شد، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین انگیزش مشارکتی، توانمندسازی و تعهد عاطفی کارکنان است. به‌این منظور مدل فرضی را که از رویکرد پژوهش‌های قبلی مشتق می‌شود، به‌عنوان مدل درون‌داد (شکل ۱) انتخاب شده و پس از ارزیابی روابط میان متغیرها، ضرایب را برآورد و در نهایت، مدل برازش می‌شود.



شکل ۱ - مدل مفهومی تحقیق در زمینه ارتباط بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و طرح آن نیز همبستگی است، زیرا در این پژوهش روابط میان متغیرها در قالب مدل تحلیل مسیر که یک مدل علی است، بررسی می‌شود.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی (۳۸۰ نفر) است که براساس جدول کرجیس و مورگان ۲۲۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از این تعداد ۵۰ نفر از آنها را مدیران و ۱۷۵ نفر را کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی تشکیل می‌دهند.

### ابزار اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به انگیزش مشارکت از پرسشنامه استاندارد انگیزش مشارکت یانگ (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم و در پنج بخش نیازهای سلامتی، روانشناختی، تفریحی، اجتماعی و نیاز به کسب موفقیت است و برای اندازه‌گیری انگیزش مشارکتی به کار می‌رود. به‌منظور اندازه‌گیری توانمندسازی روانشناختی کارکنان از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۴) با ابعاد احساس معنادار بودن شغل، احساس شایستگی یا خودکارآمدی، احساس استقلال و احساس اعتماد به نفس استفاده شد. برای تشخیص تعهد عاطفی از پرسشنامه استاندارد شده میر و آلن (۱۹۹۷) که با سازمان‌های ورزشی مناسبت دارد، استفاده شد. برای تعیین روایی صوری و محتوایی از نظرهای ۱۰ نفر از متخصصان و برای تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. مشخصه‌های برازش مربوط به تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ - ضرایب آلفای کرونباخ و مشخصه های برازندگی تحلیل عاملی تاییدی

متغیرها	انگیزش مشارکت	توانمندسازی روانشناختی	تعهد عاطفی	مشخصه
	۱/۷۸	۱/۴۴	۲/۵۳	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۴	شاخص تعدیل یافته نکویی برازش (AGFI)
	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	شاخص نکویی برازش (GFI)
	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۸۸	آلفای کرونباخ

نسبت  $\chi^2/df$  فاقد یک معیار ثابت برای مدل قابل قبول است (هومن، ۱۳۸۰، ص ۵۱۰). مقدار  $RMSEA^1$  برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی دارند، مساوی یا کمتر از ۰/۰۸ است (هومن، ۱۳۸۴، ص ۲۴۵). مقدار  $GFI^2$  و  $AGFI^3$  برای مدل‌های دارای برازندگی خوب مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹ است (هومن، ۱۳۸۴، ص ۲۲۸). باتوجه به مشخصه‌های برازندگی و ضرایب آلفای کرونباخ گزارش شده در جدول ۱، ابزار گردآوری داده‌ها دارای ویژگی‌های فنی (قابلیت اعتماد و اعتبار) در سطح بسیار خوبی هستند.

### روش‌های آماری

به‌منظور سازماندهی و خلاصه کردن داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و ...) استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری و برای بررسی روابط بین متغیرها از روش تحلیل مسیر استفاده شد. با استفاده از این روش، فرایندهای علی در روابط مشاهده شده به آزمایش گذاشته شده و اهمیت نسبی مسیرهای اثرات مستقیم، غیرمستقیم و تأثیرات کل بررسی می‌شود. به‌طوری‌که پژوهشگر مدل مفهومی خود را براساس مبانی نظری موجود بنا می‌گذارد، سپس با استفاده از تحلیل مسیر مشخص می‌سازد که آیا مدل معتبر است یا خیر؟ در این تحقیق به‌منظور انجام کارهای آماری از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۵۲ و SPSS نسخه ۱۶ استفاده شد.

1 - Root Mean Squar Error of Approximation

2 - Goodness of Fit Index

3 - Adjasted goodness of Fit index



### نتایج و یافته‌های تحقیق

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) کل نمونه مورد بررسی در هر متغیر ارائه شده است. از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان به روش تحلیل مسیر است. مدل مفهومی ارائه شده است که هرکدام از این مدل‌ها بررسی می‌شود.

جدول ۲ - شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

پست سازمانی			سابقه خدمت (M±SD)	سن (M±SD)	سطح تحصیلات			جنسیت		
شماره	تعداد	پست			شماره	تعداد	درصد	شماره	تعداد	درصد
۲۲/۲	۵۰	مدیر			۱	۳	دیپلم	۰/۴۱	۹۲	زن
			۱۰/۸ ± ۴/۹	۳۴/۶۶ ± ۵/۴	۶	۱۵	فوق دیپلم			
۷۷/۸	۱۷۵	کارشناس			۶۷	۱۵۱	لیسانس	۰/۵۹	۱۳۳	مرد
					۲۶	۵۶	فوق لیسانس			

باتوجه به اینکه زیربنای اصلی مدل‌های تحلیل مسیر ماتریس همبستگی است، در جدول ۳ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است. در این جدول، ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش همراه با سطح معناداری آنها آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، مقدار همبستگی بین انگیزش مشارکت با توانمندسازی روانشناختی  $r = 0/56$ ، انگیزش مشارکت با تعهد عاطفی  $r = 0/48$  و همچنین توانمندسازی روانشناختی با تعهد عاطفی  $r = 0/37$  است. از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه انگیزش مشارکت با توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان به روش تحلیل مسیر است، مدل مفهومی ارائه شده است که ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر و واریانس تبیین‌شده آنها آورده شده است.

جدول ۳ - میانگین و انحراف استاندارد و همبستگی متغیرها

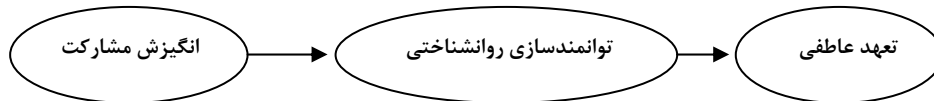
متغیرها	(M±SD)	۱	۲	۳
۱. انگیزش مشارکت	۴۴/۳۶±۱۰/۹۷	۱		
۲. توانمندسازی روانشناختی	۶۵/۷۰±۹/۴۹	۰/۵۶	۱	
۳. تعهد عاطفی	۷۰/۷۸±۷/۳۶	۰/۴۸	۰/۳۷	۱

در جدول ۴ ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر و واریانس تبیین شده آنها آورده شده است. همان طور که مشاهده می شود، انگیزش مشارکت اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد (۰/۵۱). انگیزش مشارکت اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی کارکنان دارد (۰/۲۲). به علاوه، توانمندسازی روانشناختی اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد (۰/۳۷). بنابراین توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول گرا و تعهد عاطفی نقش مداخله گر دارد. به عبارتی دیگر، رهبری تحول گرا به طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی بر تعهد عاطفی اثر می گذارد. در ضمن مقدار واریانس تعهد عاطفی در مدل حاضر برابر با ۰/۳۵ است. در نهایت باتوجه به پارامترهای عنوان شده در جدول، مدل برازش شده پیش بینی تعهد عاطفی کارکنان ارائه می شود.

جدول ۴ - ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر و واریانس تبیین شده آنها

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین
به روی توانمندسازی روانشناختی از انگیزش مشارکت	۰/۵۱**		۰/۵۱**	۰/۲۶
به روی تعهد عاطفی از توانمندسازی روانشناختی از انگیزش مشارکت	۰/۳۷**	۰/۲۲**	۰/۵۹**	۰/۳۵

باتوجه به مدل مفهومی فرضی تحقیق، توانمندسازی نقش واسطه ای در رابطه میان انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی دارد و ارتباط بین انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی غیرمستقیم است.

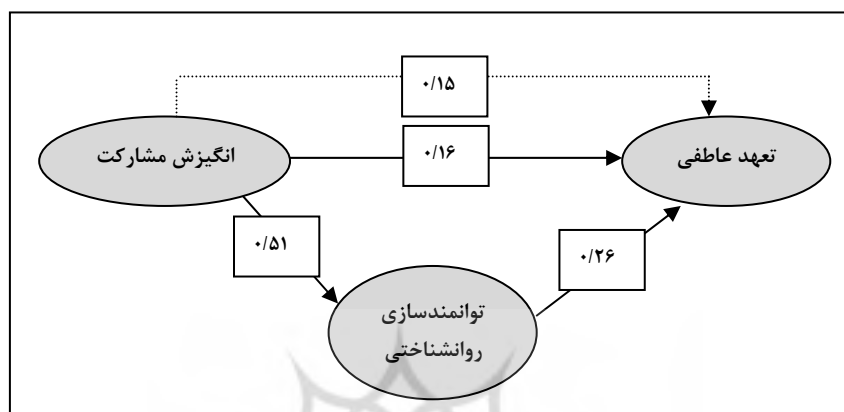


در جدول ۵ ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر و واریانس تبیین شده آنها براساس مدل مفهومی تحقیق آورده شده است.

جدول ۵- ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر و واریانس تبیین شده آنها

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین
به روی توانمندسازی روانشناختی از انگیزش مشارکت	۰/۵۱**		۰/۵۱	۰/۲۶
به روی تعهد عاطفی از توانمندسازی روانشناختی	۰/۲۶**	۰/۱۵**	۰/۳۱	۰/۵۲
از انگیزش مشارکت	۰/۱۶**			

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می شود، انگیزش مشارکت اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد (۰/۵۱). انگیزش مشارکت اثر مستقیم (۰/۱۶) و غیرمستقیم (۰/۱۵) مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد. به علاوه، توانمندسازی روانشناختی بر تعهد عاطفی اثر مستقیم و مثبت و معناداری دارد (۰/۲۶). بنابراین توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی نقش مداخله گر دارد. به عبارتی دیگر، انگیزش مشارکت به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی بر تعهد عاطفی اثر می گذارد. در ضمن مقدار واریانس تعهد عاطفی در مدل حاضر برابر با ۰/۵۲ است. در نهایت باتوجه به پارامترهای عنوان شده در جدول ۴، مدل برازش شده پیش بینی تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی ارائه شد (شکل ۲).



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی بود. برای نیل به این هدف باتوجه به پیشینه نظری و تجربی سه مدل فرضی پیشنهاد شد که با استفاده از روش تحلیل مسیر آزمون شدند. یافته‌های تحقیق، دو نتیجه‌گیری اصلی را نشان می‌دهد. اولاً اینکه بین انگیزش مشارکت با تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی باتوجه به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بخش زیادی از واریانس توزیع شده در هر دو، توانمندسازی روانشناختی (۰/۴۶) و تعهد عاطفی (۰/۵۲) ناشی از جزء انگیزش مشارکت است که یافته‌ها به‌خوبی این موضوع را نشان می‌دهند. این نتایج با نتایج قبلی که به ارتباط مثبت بین انگیزش مشارکت و توانمندسازی (۲۴، ۲۳، ۱۶، ۱۱، ۷) و همچنین ارتباط بین انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی (۲۵، ۱۷، ۱۰، ۷، ۶) اشاره کرده بودند، همخوانی دارد.

دومین نتیجه تحقیق به این موضوع مربوط است که چگونه انگیزش مشارکت با توضیح اینکه احساس روانشناختی توانمندسازی نقش واسطه‌ای در ارتباط بین انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی ایفا می‌کند، بر پیامدهای روانشناختی تأثیر می‌گذارد. در تحقیق حاضر که بر روی کارکنان سازمان تربیت بدنی صورت گرفت،

یافته‌ها نشان داد تفاوت در سطوح تعهد عاطفی کارکنان تا اندازه‌ای از طریق اختلاف در احساس توانمندی آنها توجیه می‌شود. نتایج این تحقیق، نتایج پژوهش‌های قبلی را تأیید کرد (۲۴، ۲۳، ۲۰، ۱۶)، بدین معنی که به‌نظر می‌رسد کارکنان توانمند، به احتمال بیشتر سطوح بالاتری از تعهد را نسبت به سازمان و اهدافشان دارند.

نتایج تحقیق به این مسئله اشاره دارد که درک کامل‌تری از اینکه چه چیزی موجب افزایش تعهد سازمانی در کارکنان سازمان تربیت بدنی می‌شود، ضروری است که این موضوع به اینکه چگونه کارکنان در نقش‌های کاری احساس توانمندی می‌کنند، متمرکز شود. انگیزش مشارکت بر معنادار بودن وظایفی که کارکنان در شغل خود درگیر آند، تأکید می‌ورزد. به‌نظر می‌رسد بر پایه این نتایج و با رفع نیازهای اساسی کارکنان و توجه و بررسی نیازهای اجتماعی، روانشناختی و تفریحی آنها، میل به مشارکت و توسعه توانایی‌های کارکنان افزایش می‌یابد و موجب می‌شود که کارکنان با وجود دو عامل اساسی گفته‌شده، با نیروی مضاعفی در جهت اهداف و مقاصد سازمان حرکت کنند و وفاداری بیشتری به آن داشته باشند (۱۹، ۹).

توانایی در ایجاد شیوه‌ها و روش‌های متنوع برای نوآوری در توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرایند عالی در این زمینه در سازمان در دنیای کنونی به لحاظ اهمیت بارز نیروی انسانی، اهمیت زیادی دارد. به همین منظور بر اساس نتایج این تحقیق و تحقیقات قبلی برای ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان سازمان تربیت بدنی نیاز است که مدیران با طرح شیوه‌های مناسب توانمندسازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور، تعهد عاطفی کارکنان خود را بهبود بخشند. از این رو با توجه به نقش رسمی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی مسئول توانمندسازی زیردستان خود برای تثبیت بهتر اهداف و مقاصد خود و همچنین ایجاد انگیزه در آنها به‌منظور دستیابی به این اهداف هستند.

انگیزش مشارکت با ایجاد رضایتمندی مستمر در افراد نسبت به سازمان و مدیریت آن، تحول در نگرش افراد به کار و محیط کاری و توسعه شیوه‌های کمک به کارکنان، نقش مهمی در توسعه و حفظ تعهد سازمانی کارکنان ایفا می‌کنند. مدیران سازمان علاوه بر ضعف‌های مهارتی و شغلی کارکنان، باید به کمبودها و نیازهای شغلی و اجتماعی کارکنان توجه ویژه‌ای کنند تا از این رهگذر با بهره‌گیری از فواید عینی آن، موجب ایجاد تعهد در کارکنان و توانمند شدن آنها شوند، به‌طوری‌که کارکنان هدف و نیت رهبر سازمان را نیت و هدف خود بدانند.

چندین پیشنهاد عملی از یافته‌های این تحقیق می‌توان استخراج کرد. با ایجاد احساس قوی‌تر از توانمندی، مدیران سازمان تربیت بدنی می‌توانند تأثیر مثبت‌تری بر سطوح تعهد عاطفی در سازمان مربوط داشته باشند، برای ترویج احساس توانمندی بیشتر در بین کارکنان سازمان تربیت بدنی، مدیریت عالی سازمان باید به روشنی چشم‌انداز سازمان خود را بیان کند تا کارکنان مسئولیت بیشتری را برای کارشان در تمام سطوح سازمانی تقبل کنند. شفاف‌سازی هدف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و پاداش‌ها ممکن است احساس توانمندی را در بین کارکنان تسهیل کند. همچنین درک نیازهای کارکنان، ایجاد جو حمایتی و پرداختن به شیوه‌های اعتمادسازی احتمالاً در احساس روانشناختی توانمندی بیشتر، دخیل خواهد بود.

## منابع و مآخذ

۱. دسلر، گری. (۱۳۸۸). "مبانی مدیریت منابع انسانی". ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات فرهنگ و مدیریت.
۲. سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۸). "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان". نگاه دانش.
۳. کریم‌زاده، مجید. (۱۳۸۸). "تعهد سازمانی". نشریه انجمن مدیریت ایران، شماره ۳۹.
۴. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). "مدل‌یابی معادلات ساختاری". تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه.
5. Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, 63, PP:1-18.
6. Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity". *Journal of vocational behavior*, 49, PP: 252-276.

7. Angel, H. L., and Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and employees motivation". *Administrative science quarterly*, 26, PP:1-14.
8. Avolio, B. J. Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). "Corporate motivation and organizational commitment: mediation role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of organizational behavior*, Vol. 25: PP:951-968.
9. Baker, M. R. (2011). "Empowerd managers and empowerd worker: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers". *Human relations*, 47 (5), PP: 211-228.
10. Carpenter, P. J. Scanlan, T.K. Simons, J.P., and Lobel, M. (1993). "A test of the sport commitment model using structural equation modeling". *Journal of sport and exercise psychology*, 15, PP:119-133.
11. Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castanda, M. B. (1994). "Organizational commitment: the utility of an integrative definition". *Journal of applied psychology*, 79 (3), PP: 370-380.
12. Eby, L. T., Freeman, D.M. Rush, M. C., and Lance, C. E. (1999). "Motivational bases of affective commitment: a partial test of an integrative theoretical model". *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, PP:463-483.
13. Georgiadis, M. and et al. (2006). "Motivation and volunteer participation in the Athens 2004 Olympic Games". *SMIJ*, Vol. 2, No. PP:1-20.
14. Huang, M. C. (2005). "A study on the participative motives of the members of a taekwondo club in elementary school". *Unpublished master thesis*, Asia university, Taiwan.
15. Han, K. (2007). "A preliminary analysis of the motivation to volunteer at sporting events among college students. *Unpublished mater's thesis*". *Indiana state university at Terre Haute*.

16. Koh, W. L., Steers, R. M., and Terborg, J. R. (1995). "The effects of corporative motivation on teacher attitudes and student performance in Singapore". *Journal of organizational behavior*, 16, PP:319-333.
17. Kraimer, M. L., Seibert, S.E., and Liden, R. C. (1995). "Psychological empowerments as a multi dimensional construct; a construct validity test". *Educational and psychological measurement*, 59, PP:127-142.
18. Lashinger, H. K.S., Finegan, J., and Shamian, J. (2006). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment". *Healthcare management review*, 26, 7023.
19. Liu, M. M. Wilson, W. M. (2010). "Enhancing commitment through work empowerment". *Journal: engineering, construction and architectural management*, Vol. 11, No. 6, PP: 468-480.
20. Matsouaka, H., and Fujimoto, J. (2002). "Foci of fan's psychological commitment". *Paper presented at the meeting of the north American society of sport management, Canmore, AB, Canada.*
21. Mendon, S.T. (2001). "Employee empowerment: an integrative psychological approach (electronic version)". *Applied psychology*, 50.
22. Meyer, J., and Allen, N. J. (1997). "Commitment in the workplace: theory, research and application". *Thousand Oaks, CA: Sage.*
23. Mishra, A. K. (1998). "Organizational response to crisis: the role of mutual trust and top management teams, Ph.D". *dissertation, university of Michigan.*
24. Scanlan, T.K. Carpenter P.J. Schmidt, G. W. Simons, J. P., and Keeler, B. (1993). "An introduction to the sport commitment model". *Journal of sport and exercise psychology*, 15, PP:1-16.
25. Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation academy of management journal*, 38, PP:1442-1465.



26. Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation". *Academy of management review*, 15, PP:666-681.

27. Tirner, B. (2003). "Organizational and occupational commitment, empowerment and perceived performance of intercollegiate coaches". *Journal of sport management*: 19, PP:193-211.

28. Vallerand, R. J. and Losier, G. F. Bissonnette, R. (2008). "An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation on affective commitment in sport". *Journal of applied sport psychology*, 11(1), PP:142-169.

29. Yang, W.C. (2005). "A study of the participation motivation and training satisfaction of taekwondo athletes in elementary school in Taichung Country". *Unpublished master thesis, Taipei physical education college, Taiwan.*

