

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۱  
شماره ۱۵- صص: ۱۰۳-۸۷  
تاریخ دریافت: ۹۰/۰۷/۰۹  
تاریخ تصویب: ۹۰/۱۱/۰۳

## اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات

### تربیت بدنی

رسول نوروزی سیدحسینی<sup>۱</sup>  
دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس

#### چکیده

هدف از این تحقیق تعیین اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی بود که با روش تحقیق توصیفی - زمینه‌یابی و به صورت میدانی اجرا شد. جامعه تحقیق، کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان کرمانشاه به تعداد ۱۴۹ نفر بودند. نمونه تحقیق برابر با جامعه در نظر گرفته شد ( $n = 149$ ). به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده (POSQ)، پرسشنامه تعهد سازمانی (OCQ) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (OCBQ) استفاده شد. از مدل‌یابی معادلات ساختاری با تأکید بر نرم‌افزار AMOS / 18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده با ضریب مسیر ( $PC = 0/45$ ) بر تعهد سازمانی و با ضریب مسیر ( $PC = 0/64$ ) بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین تعهد سازمانی با ضریب مسیر ( $PC = 0/26$ ) بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است. به صورت کلی حمایت سازمانی ادراک شده نقش مهمی در تعیین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی دارد.

#### واژه‌های کلیدی

حمایت سازمانی، تعهد عاطفی، نودوستی، رفتار شهروندی، ادارات تربیت بدنی.

## مقدمه

بررسی رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است. بسیاری از تحقیقات صورت‌گرفته سعی در دسته‌بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند (۴). درک رفتارهای کارکنان به‌منظور ایفای بهتر نقش‌ها و وظایف موجب بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی سازمانی خواهد شد (۲۲، ۱۸). بر همین اساس آن دسته از رفتارهای شغلی که تأثیر بیشتری بر اثربخشی عملیات سازمان دارند، توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است (۱۷). کارکنان یک سازمان همیشه براساس میزان ارزشی که سازمان برای آنها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیتشان قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۱</sup> نام دارد. در واقع حمایت سازمانی ادراک‌شده کیفیت تبادلات اجتماعی را که بین کارمند و کارفرما اتفاق می‌افتد، منعکس می‌سازد (۹، ۵). ایزنبرگر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهش‌های خود خاطرنشان کردند که در حین برقراری تعامل اجتماعی، مجموعه‌ای از عقاید، تفکرات و رفتارها بین دو طرف رد و بدل می‌شود که برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. این در حالی است که ارائه هر یک از این عقاید، تفکرات و رفتارها، به ادراک کارکنان از نحوه قدردانی و ارزش‌گذاری سازمان در قبال آنها وابسته است (۹).

در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به‌منظور رقابت در صحنه جهانی و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل و ارضای نیازها و انتظارات مشتریان، در تلاشند تا کارکنانی را به‌کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده در شرح شغلشان عمل کنند، زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش، در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد و مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین می‌تواند عاملی موثر بر ویژگی‌های مرتبط با کارایی شغلی باشد. افزایش روزافزون سهم کارکنان در ارزش‌آفرینی در سیستم پویای رقابتی کسب و کار، به تغییر نگاه مدیران به کارکنان از یک منبع تولید صرف به یک شهروند سازمانی منجر شده است (۱۰، ۳). در توضیح رفتارهای شهروندی به‌عنوان یکی از رفتارهای فرانقشی کارکنان، باید گفت بحثی که در دو دهه اخیر علاوه بر رفتارشناسان توجه روانشناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب

1 - Perceived organizational support

2 - Eisenberger

کرده، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> است (۱). رفتار شهروندی سازمانی افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایل به از خودگذشتگی کارکنان را به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران تبیین می‌کند. محیط‌های رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می‌طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همپاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع را از خود بروز دهند (۱۵، ۶). در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف محدودی وجود دارد و هر آنچه هست، از تعریف اورگان<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) نشأت گرفته است که وی رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه‌ای می‌داند که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود (۱۳). در واقع، اورگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای اختیاری که نمی‌توانند به عنوان بخشی از شرح شغل اجبار شوند، تعریف می‌کند (۱۵). این تعریف بر این مسئله دلالت دارد که کارکنان در صورت عدم اجرای رفتار شهروندی سازمانی نمی‌توانند تنبیه شوند، زیرا این رفتارها به طور رسمی بخشی از شرح شغلشان نیست (۱۶).

یکی دیگر از فرایندهای مؤثر در کارایی سازمان، تعهد و پایبندی کارکنان است که می‌تواند به تلاش بیشتر و تمایل قوی‌تر برای حفظ سازمان منجر شود (۱۴). تعهد سازمانی<sup>۳</sup> شامل قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان ویژه است. این تعریف سه مفهوم را دربردارد که عبارتند از اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان، اشتیاق فراوان برای تلاش چشمگیر در سازمان و در نهایت تمایل برای تداوم عضویت فرد در سازمان (۱۹، ۱۴).

میر و آلن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) تعهد سازمانی را به تعهد عاطفی<sup>۵</sup>، تعهد مستمر<sup>۶</sup> و تعهد هنجاری<sup>۷</sup> تقسیم کردند. تعهد عاطفی شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. تعهد مستمر عبارت است از تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. آنها که تعهد مستمر خوبی دارند، با سازمان می‌مانند، زیرا به آن نیاز دارند. تعهد هنجاری شامل

1 - Organizational citizenship behavior

2 - Organ

3 - Organizational commitment

4 - Meyer and Allen

5 - Affective commitment

6 - Continuance commitment

7 - Normality commitment

احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. افرادی که تعهد هنجاری قوی دارند، در سازمان می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که از نظر اخلاقی باید این‌طور باشند (۱۹). باتوجه به این نکته که شناسایی الگوهای رفتاری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی، کارایی و هدایت مؤثر نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها یکی از مباحث مهم و کلیدی مدیریت است، این امر زمینه را برای طراحی و تدوین نگرش‌های متنوعی از متخصصان مدیریت و اجرای تحقیقات متعدد فراهم کرده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، میل قوی برای ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان می‌شود (۲). شناسایی و درک این‌گونه رفتارها و فراهم ساختن محیطی مناسب برای ارائه آنها موجب خواهد شد تا نحوه ارائه خدمات سازمان توسط کارکنان آن مطلوب‌تر شده و به تبع آن رضایت مشتریان بیشتر شود و اثربخشی سازمانی و فردی نیز افزایش یابد. سطح بالای حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده احتمالاً به بروز رفتارهای مطلوب در کارکنان به‌منظور جبران این امتیازات و منافع منجر خواهد شد (۶). سازمان‌ها با شناخت این‌گونه رفتارها می‌توانند کارکنان را برانگیزاند و کیفیت خدمات را ارتقا بخشند و موجبات اثربخشی کلی سازمان را فراهم آورند. روشا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) تحقیقی به‌منظور بررسی اثر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد سازمانی باتوجه به نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام داد و به این نتیجه رسید که حمایت سازمانی ادراک‌شده در میان متغیرهای نگرشی بر رفتارها و نگرش‌های مهم کارکنان مانند رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل تأثیر می‌گذارد (۱۷).

وین داین، گرانهام و دینیش<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) دریافتند که سطح بالای حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده موجب ایجاد تعهد در کارکنان به‌منظور جبران این امتیازات و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای شهروندی بروز کند (۲۰). کاسپر، هاریس، بیانکو و واین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی عنوان کردند که حمایت ادراک‌شده سازمانی با تعهد سازمانی و تعارض سازمانی رابطه معناداری دارد، به‌گونه‌ای که هرچه حمایت سازمانی بیشتر باشد، تعهد سازمانی بیشتر و در مقابل تعارض سازمانی کمتر خواهد بود (۵). دکونینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی خاطرنشان کرد که حمایت ادراک‌شده سازمانی می‌تواند عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را

---

1 - Rocha

2 - Van Dyne, Graham and Dienesch

3 - Casper, Harris, Bianco and Wayne

4 - DeConinck

پیش‌بینی کند (۷). ادواردز و پسیسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی نشان دادند که هویت سازمانی، بازده کاری و تعهد سازمانی با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه معناداری دارند (۸). چیانگ و چنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی باشد (۶). نیدیری و تانوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی اذعان داشتند که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی متأثر از رفتار حمایت سازمانی ادراک‌شده است (۱۲). کوان، لئو و یام<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی نمی‌تواند تعهد سازمانی و رضایت شغلی را پیش‌بینی کند (۱۱). وانگ و کیونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) گزارش کردند که رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از طریق رویکردهای سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان پیش‌بینی کرد (۲۱). به‌طور کلی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دو ترکیبی هستند که مفهوم فرارفتن از وظایف رسمی را روشن می‌سازند. برخی محققان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی را به‌عنوان رفتارهای فرانشی معرفی می‌کنند، که تمایزی میان رفتارهای مذکور و رفتارهای موجود در نقش ایجاد می‌کند (۱۷). ادبیات اخیر مدیریت ورزشی نیز نشان می‌دهد که حمایت‌های سازمانی ادراک شده در میان دیگر متغیرهای نگرشی بر تعدادی از نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. باتوجه به تحقیقات انجام گرفته در مورد پیامدهای حمایت سازمانی ادراک‌شده که عواملی مانند عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری و وفاداری مشتری را بررسی کرده‌اند. اهمیت این متغیر بر کسی پوشیده نیست، از این‌رو درک اینکه چه اقدامات و تبعات مدیریتی که می‌تواند در پی اعمال حمایت سازمانی ایجاد شود، اهمیت بسزایی دارد. همچنین بررسی در این زمینه کاربردهای مهمی در زمینه مدیریت ورزشی دارد، زیرا تاکنون سوابق تحقیق مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که تحقیقی مستقل که به بررسی اثر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی بپردازد، انجام نگرفته است. با این حال این تحقیق با این هدف انجام گرفت که به این سؤال پاسخ دهد که حمایت ادراک‌شده سازمانی چه اثری بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی دارد؟

---

1 - Edwards and Peccei

2 - Chiang and Sheng

3 - Nadiri and Tanova

4 - Kwan, Liu and Yim

5 - Wang and Keung

## روش تحقیق

باتوجه به اینکه این پژوهش اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی را بررسی می‌کند، روش انجام پژوهش، توصیفی - زمینه‌یابی است که به صورت میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان کرمانشاه بودند که براساس آخرین استعلام از اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه ۱۴۹ نفر بودند. از آنجا که در این پژوهش از روش‌های پیشرفته آماری مدلیابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شد و لازمه استفاده از این روش‌ها مکفی بودن نمونه پژوهش است. بنابراین نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد ( $n = 149$ ). به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

به منظور جمع‌آوری اطلاعات در زمینه حمایت سازمانی، از پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۲</sup> (POSQ) ایزنبرگر و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. پرسشنامه مذکور شامل ۸ گویه است و به وسیله مقیاس ۷ امتیازی لیکرت (شامل: ۱ کاملاً مخالفم تا ۷ کاملاً موافقم) اندازه‌گیری می‌شود.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورد تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی<sup>۳</sup> (OCQ) آلن و میر (۱۹۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه به ارزیابی میزان تعهد سازمانی در سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌پردازد. پرسشنامه مذکور شامل ۲۰ سؤال و براساس طیف پنج ارزشی لیکرت است. سؤال ۱ الی ۸ مربوط به تعهد عاطفی، سؤال ۹ الی ۱۴ تعهد مستمر و ۱۵ الی ۲۰ تعهد هنجاری را می‌سنجد. نحوه امتیازدهی به سؤالات به صورت ۱ امتیاز برای کاملاً مخالف و امتیاز ۵ برای کاملاً موافق داده می‌شود. تنها مورد استثنا سؤال ۹ است که عکس سؤالات دیگر امتیازدهی می‌شود.

برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۴</sup> (OCBQ) پدساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. پرسشنامه مذکور شامل ۲۰ گویه در قالب ۵ بعد

1 - Structural equation modeling

2 - Perceived organizational support questioner

3 - Organizational commitment questioner

4 - Organizational citizenship behavior questioner

نوعدوستی<sup>۱</sup>، تکریم و تواضع<sup>۲</sup>، جوانمردی<sup>۳</sup>، وجدان کاری<sup>۴</sup> و رفتار مدنی<sup>۵</sup> است و از طریق مقیاس ۷ امتیازی لیکرت (شامل ۱ کاملاً مخالفم و ۷ کاملاً موافقم) اندازه‌گیری می‌شود.

پرسشنامه‌های تحقیق در بین ۱۲ تن از متخصصان مدیریت ورزشی توزیع و پس از اعمال اصلاحات ظاهری و صوری، روایی آنها تأیید شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور در جامعه آماری پژوهش، در یک مطالعه مقدماتی ۳۰ پرسشنامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده  $\alpha = 0/771$ ، پرسشنامه تعهد سازمانی  $\alpha = 0/842$  و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی  $\alpha = 0/864$  گزارش شد. این نتایج نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با پژوهش بود.

به‌منظور تعیین روایی سازه سؤالات از تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. در این پژوهش مقدار شاخص حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای حمایت سازمانی ادراک شده برابر  $0/774$  و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر  $0/001$  به‌دست آمد. واریانس تبیین شده برای حمایت سازمانی ادراک شده برابر  $65/23$  به‌دست آمد. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی برابر  $0/894$  و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر  $0/001$  به‌دست آمد. واریانس تبیین شده برای تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر به‌ترتیب برابر  $38/12$ ،  $16/87$  و  $14/22$  به‌دست آمد که در مجموع  $69/12$  درصد کل واریانس تعهد سازمانی را تبیین کردند. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای ابعاد رفتار شهروندی سازمانی برابر  $87/83$  و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر  $0/001$  به‌دست آمد. واریانس تبیین شده برای نوعدوستی، تکریم و تواضع، جوانمردی، وجدان کاری و رفتار مدنی به‌ترتیب برابر  $19/59$ ،  $16/78$ ،  $12/11$  و  $11/32$ ،  $9/93$  به‌دست آمد که در مجموع  $69/73$  درصد کل واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کردند. براساس نتایج آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال برخوردار بودند. بنابراین از آزمون‌های پارامتریک به کمک نرم‌افزار Amos/18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

1 - Altruism

2 - Courtesy

3 - Sportsmanship

4 - Conscientiousness

5 - Civic virtue

### نتایج و یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، حمایت سازمانی ادراک شده دارای  $M = ۵/۲۵۳$  و  $SD = ۰/۸۱۰$  است. در بین ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین میزان ( $M = ۴/۱۱$ ,  $SD = ۰/۱۰۲$ ) و تعهد هنجاری کمترین میزان ( $M = ۳/۸۷$ ,  $SD = ۰/۱۱۹$ ) را دارند. در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، بعد جوانمردی بیشترین میزان ( $M = ۶/۱۶۲$ ,  $SD = ۰/۱۰۹$ ) و وجدان کاری کمترین میزان ( $M = ۳/۸۹۱$ ,  $SD = ۰/۱۱۷$ ) را دارند.

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	خرده مقیاس	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
حمایت سازمانی ادراک شده	حمایت سازمانی ادراک شده	۵/۲۵۳	۰/۸۱۰	۱	۷
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۴/۱۱	۰/۱۰۲	۱	۵
	تعهد هنجاری	۳/۸۷	۰/۱۱۹	۱	۵
	تعهد مستمر	۳/۹۲	۰/۱۹۷	۱	۵
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۴/۱۲۵	۰/۱۹۷	۱	۷
	تکریم و تواضع	۵/۲۲۴	۰/۸۷۷	۱	۷
	جوانمردی	۶/۱۶۲	۰/۱۰۹	۱	۷
	وجدان کاری	۳/۸۹۱	۰/۱۱۷	۱	۷
	رفتار مدنی	۴/۵۶۴	۰/۱۸۱	۱	۷

برای آزمون اینکه مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است، از شاخص‌های برازش مدل استفاده شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری با تأکید بر نرم‌افزار AMOS باید برای تعیین برازش مدل از سه شاخص برازش مطلق<sup>۱</sup>، تطبیقی<sup>۲</sup> و مقتصد<sup>۳</sup> استفاده کرد. براساس زیرنویس مدل، مقدار آماره  $X^2$  برابر ۳۸/۵۵۶ با درجه آزادی ۱۶ است. این مقدار از مقدار بحرانی  $X^2$  با درجه آزادی ۱۶ کمتر است که نشان‌دهنده تأیید مدل است. همچنین P Value متناظر با آن ۰/۰۹۲ است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و تأیید

- 
- 1 - Absolute index
  - 2 - Comparative index
  - 3 - Parsimonious index

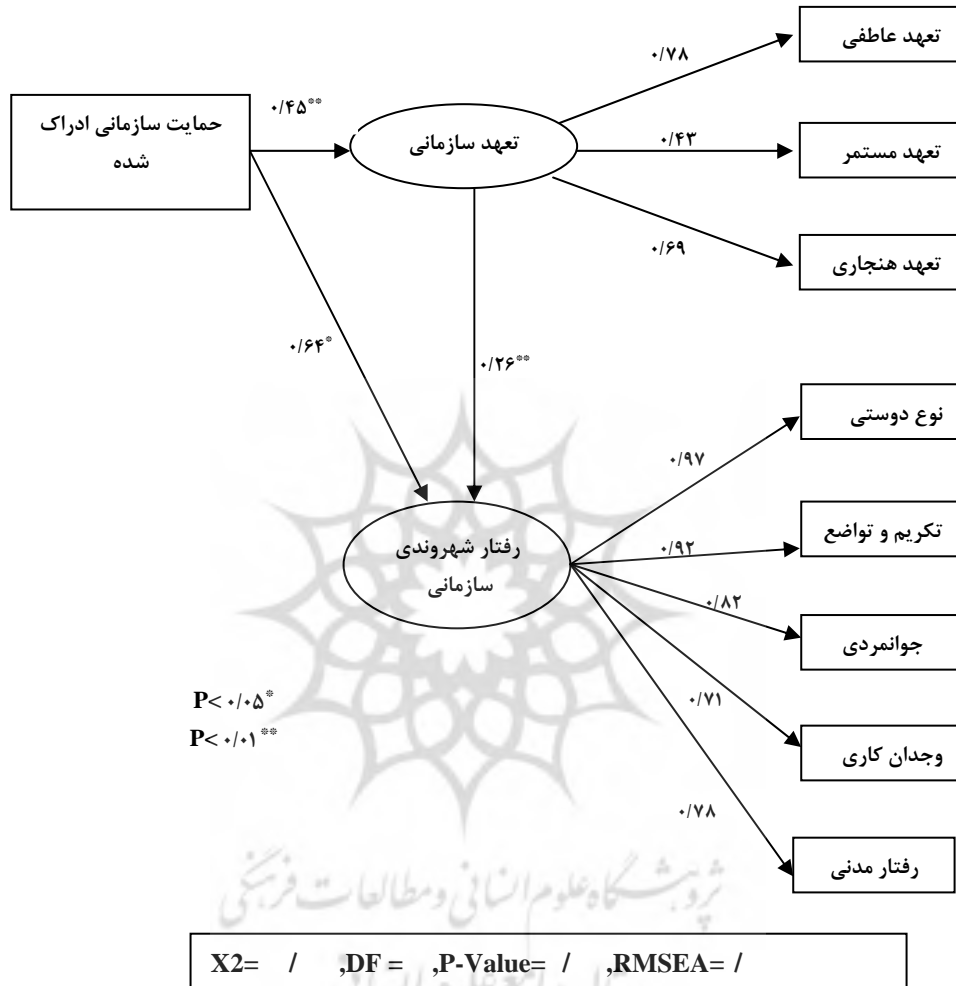


می‌شود. شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI) ۰/۹۳ است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن این مقدار برای برازش مطلوب مدل است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)<sup>۲</sup> که شاخص دیگر نیکویی برازش است نیز ۰/۰۱۴ است که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و نشان‌دهنده تأیید مدل پژوهش است. دیگر شاخص‌های نیکویی برازش برای معادلات ساختاری به این صورت است که مقدار شاخص توکر - لوئیس (TLI)<sup>۳</sup> ۰/۹۹، شاخص برازش بنتلر - بونت (BBI)<sup>۴</sup> ۰/۹۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI)<sup>۵</sup> ۰/۹۵ و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)<sup>۶</sup> ۰/۷۸ است که همگی بیانگر برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

جدول ۲ - شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	مقدار	ملاک	تفسیر
$X^2$	۳۸/۵۵۶ با درجه آزادی ۱۶	کمتر از ۸۴/۸۹۰	برازش مطلوب
P-Value	۰/۰۹۲	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۳	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص توکر - لوئیس (TLI)	۰/۹۹	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش بنتلر - بونت (BBI)	۰/۹۸	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۵	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۱۴	کمتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۷۸	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب

- 1 - Goodness fit index
- 2 - Root mean squared error of approximation
- 3 - Tucker - lewis index
- 4 - Bentler - bonett index
- 5 - Comparative fit index
- 6 - Parsimonious normed fit index



شکل ۱- مدل تحلیلی مسیر اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی

سازمانی

همان‌گونه‌که در مدل تحلیل مسیر<sup>۱</sup> ملاحظه می‌شود (شکل ۱) حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌صورت مستقیم با ضریب مسیر<sup>۲</sup> ۰/۴۵ بر تعهد سازمانی و با ضریب مسیر ۰/۶۴ بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است ( $P < ۰/۰۵$ ). تعهد سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰/۲۶ بر رفتار سازمانی اثر می‌گذارد ( $P < ۰/۰۱$ ). حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۶ بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است ( $P < ۰/۰۱$ ). در مجموع، این اثرگذاری به‌صورت غیرمستقیم ۰/۱۱۷ است ( $P < ۰/۰۵$ ).

در اثرگذاری تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، به‌ترتیب تعهد عاطفی با بار عاملی ۰/۷۸، تعهد هنجاری با بار عاطفی ۰/۶۹ و تعهد مستمر با بار عاملی ۰/۴۳ بیشترین نقش را دارند. در رفتار شهروندی سازمانی به‌ترتیب نوعدوستی با بار عاملی ۰/۹۷، تکریم و تواضع با بار عاملی ۰/۹۲، جوانمردی با بار عاملی ۰/۸۲ و وجدان کاری با بار عاملی ۰/۷۱ و رفتار مدنی با بار عاملی ۰/۷۸ بیشترین نقش را داشتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق تعیین اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی بود. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی اثرگذار است ( $P < ۰/۰۵$ ). این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات روشا (۲۰۰۸)، وین داین و همکاران (۱۹۹۴)، کاسپر و همکاران (۲۰۱۱)، دکونینک (۲۰۱۰)، ادواردز و پسیسی (۲۰۱۰)، چیانگ و چنگ (۲۰۱۱) و وانگ و کیونگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد و با نتایج تحقیق گوان و همکاران (۲۰۱۱) مغایر است. شاید علت احتمالی این عدم همخوانی در تفاوت جامعه مورد بررسی باشد. کوان و همکاران (۲۰۱۱) بر روی کارکنان کارخانه‌های صنعتی مطالعه کرده است و این جامعه با جامعه مطالعاتی تحقیق تفاوت دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده است. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان حامی قوی آنهاست، می‌توانند مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و احساس کنند سازمان برای فعالیت‌های آنها ارزش قائل است و از همین رو بر این باور

1 - Path analysis

2 - Path coefficient

خواهند بود فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌دهند، بر سرنوشتشان تأثیر می‌گذارد و نیازهای اساسی آنان را برطرف می‌سازد. بنابراین اهداف و ارزش‌های سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقیق آنها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند کرد و از این‌رو نسبت به سازمان متعهد می‌شوند.

همچنین در مورد تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده، بر تعهد سازمانی می‌توان این‌گونه اذعان داشت که گسترش و افزایش حمایت سازمانی به تقویت تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌شود. چرا که حمایت سازمانی سبب افزایش کرامت کارکنان می‌شود که آن نیز می‌تواند بر تعهد سازمانی آنها مؤثر باشد. در صورت وجود حمایت سازمانی، تمام کارکنان وجود خود در سازمان را محترم، باارزش و کارساز دانسته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند. بنابراین حمایت سازمان از کارکنان با فعالیت‌هایی مانند شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به‌کارگیری نظرات آنان، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذشده می‌شود. بر همین اساس مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی آنان سهیم کنند و برای نظرات آنها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند. از آنجا که نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است، سازمان باید حمایت همه‌جانبه‌ای از کارکنان خود داشته باشد. اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی مدیران را آگاه می‌کند که نه تنها مشارکت افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر است و موجب افزایش کارایی و وابستگی کارکنان از طریق بروز رفتارهای مطلوب در سازمان می‌شود، بلکه در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز مؤثر خواهد بود. آگاهی از وجود چنین تأثیر و تأثیری برای مدیران و سرپرستان اهمیت بسیاری دارد. تغییرات در ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تغییر شیوه‌های حمایت سازمانی را طلب می‌کند. از آنجا که تعهد سازمانی ممکن است در اثر عواملی همچون شیوه‌های اعمال قدرت مدیران، سبک رهبری، ویژگی‌های روحی و روانی کارکنان و... تغییر کند، سازمان باید با توجه به تغییرات، حمایت خود را به‌صورت مطلوب از کارکنان خود اعمال کند تا از این طریق بتواند کارکنانی متعهد و پایبند به سازمان داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است (۰/۰۵). این نتیجه با نتایج تحقیقات روشا (۲۰۰۸)، چیانگ و چنگ (۲۰۱۱)، نیدیری و تانوا (۲۰۱۰) و وانگ و کیونگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد. براساس این نتیجه تحقیق می‌توان گفت که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای

شهروندی سازمانی اثر معناداری دارد. این رابطه براساس تئوری‌های مدیریت رفتار سازمانی منطقی است، زیرا این تئوری‌ها شرایطی را شرح می‌دهد که سازمانی که با کارکنان خود رابطه‌ای انسانی دارد، این احساس را به کارکنان القا می‌کند که سازمان از آنها حمایت می‌کند، آنها در مقابل سازمانی که برای آنها ارزش قائل است، احساس دین می‌کنند و درصدد عمل متقابل برمی‌آیند. از همین رو ممکن است کارکنان رفتار شهروندی سازمانی را به دلیل دریافت پاداش و حمایت از سرپرستان خود انجام دهند تا تعادل یا برابری تبادل اجتماعی را با سازمان خود حفظ کنند. بنابراین کیفیت روابط تبادلی، کارکنان را از طریق افزایش احساس تعلق، تمایل به جبران متقابل و اعتماد، به انجام رفتار شهروندی ترغیب می‌کند. برای مثال تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی مدیران زمان‌بندی و ساعات کاری را با کارکنان هماهنگ می‌کنند، کارکنان تمایل بیشتری به بقا در سازمان نشان می‌دهند. یا زمانی که سازمان اقداماتی مانند آموزش، استقلال انجام می‌دهد که نشان می‌دهد قدردان کارمند است، کارمند احساس می‌کند که سازمان از او حمایت می‌کند و زمانی که کارمند احساس کند سازمان از او حمایت می‌کند، تلاش خواهد کرد رفتاری که به سازمان کمک می‌کند، انجام دهد.

همان‌گونه که در مدل تحلیل مسیر نشان داده شد، نودوستی از جمله مؤلفه‌های مهم رفتار شهروندی است که باتوجه به این مسئله با افزایش حمایت سازمانی و احساس دلسوزی از جانب مدیران و همکاران، کارکنان تشویق می‌شوند تا ارتباط صمیمانه‌ای با همکاران برقرار کنند و در مواقعی که همکاران به‌ویژه همکاران تازه‌وارد به کمک نیاز دارند، آنها را در حل مشکلات مرتبط با کارشان یاری دهند و از طیق انجام بهتر فعالیت‌ها در طول زمان موجب رشد و تقویت بهره‌وری همکاران و مدیریت می‌شود و به‌عنوان ابزار موثر هماهنگی فعالیت‌ها بین اعضای تیمی و در راستای گروه کاری عمل می‌کنند. همچنین بروز چنین رفتارهایی از طریق فراهم آوردن فرصت بیشتر برای مدیران به‌منظور انجام فعالیت‌های سازمان مانند برنامه‌ریزی و کاهش انرژی و زمان لازم برای تداوم وظایف گروه، موجب کاهش هزینه‌های سازمان و تخصیص منابع برای آموزش کارکنان، آزاد کردن منابع برای تولید بیشتر و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. علاوه بر این فعالیت‌های کمکی از طریق تقویت اخلاقیات، انجام کار گروهی و احساس تعلق تیمی سبب تقویت عملکرد، پرورش و ارتقای روحیه تیمی، انسجام و همبستگی و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان مستعد می‌شود که متعاقب آن به

جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیت‌های حفظ و نگهداری منجر می‌شود و به توانایی جذب و نگهداری افراد از طریق محیط کاری جذاب و ثبات عملکرد سازمانی به‌واسطه ثبات عملکرد محیط کاری کمک می‌شود.

از دیگر نتایج این بود که تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد (۰/۰۵). این نتیجه با نتایج تحقیقات روشا (۲۰۰۸)، وین داین و همکاران (۱۹۹۴)، چیانگ و چنگ (۲۰۱۱)، نیدیری و تانوا (۲۰۱۰) و وانگ و کیونگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد. این نتیجه بیانگر این است که اگر سازمانی کارکنان متعهدی داشته باشد، انتظار می‌رود که رفتارهای شهروندی از سوی آنها بروز کند. از این‌رو هرچه میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی دارد و به تبع آن موجب ارتقای رفتار شهروندی می‌شود که در مجموع اثربخشی و کارایی سازمان را در پی دارد. نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی آن سازمان باشد. وجود چنین نیروهایی در سازمان با بالا رفتن سطوح عملکرد و کاهش میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان توأم است و وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند.

همان‌گونه‌که در مدل تحلیل مسیر نشان داده شد، در اثرگذاری تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی تعهد عاطفی بیشترین نقش را دارد. از این‌رو می‌توان گفت که با افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی می‌گذارد و موجب ارتقای آن می‌شود. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که برای افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان ادارات تربیت بدنی، ضمن تبیین درست و واقعی اهداف و ارزش‌های ادارات تربیت بدنی، با برقراری ارتباط مفید و مؤثر با کارکنان، اهداف و ارزش‌های آنان شناخته شود و در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با اهداف و ارزش‌های وزارت ورزش گام برداشته شود تا از این طریق کارکنان برای موفقیت و اثربخش بودن فعالیت‌های وزارت ورزش به‌طور شخصی احساس مسئولیت کنند و با رفتارهای داوطلبانه و اختیاری خود موجب بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های آن شوند. به‌صورت عمده کلیه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی نیازمند جهشی عمده در کارآمدی هستند. از این‌رو باید زمینه را به گونه‌ای فراهم کرد که کارکنان و مدیرانشان با اطمینان خاطر، تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به‌کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی

شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها فراهم شود. رفتار شهروندی سازمانی پدیده نوظهوری است که می‌تواند در این راستا گامی بردارد. شایان ذکر است که رفتار شهروندی در جوامع گوناگون وجود دارد اما فرهنگ و ماهیت آن جامعه تأثیری انکارناپذیر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بنابراین توصیه می‌شود که دست‌اندرکاران تربیت بدنی و به‌ویژه وزارت ورزش با ارائه حمایت سازمانی از کارکنان خود از طریق اقداماتی همچون اعطای تسهیلات، مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط با کارکنان، قدردانی از تلاش‌ها و زحمات آنها، برقراری روابط دوستانه و اعمال سبک‌های رهبری انسان‌گرایانه، در راستای افزایش تعهد سازمانی و ارتقای رفتار شهروندی کارکنان خود کوشش کنند تا از این طریق به کارایی و اثربخشی مطلوب در زمینه ورزش و تربیت بدنی نایل شویم.

## منابع و مأخذ

۱. امینی، بی بی اکرم. و همکاران (۱۳۸۶). "رفتار شهروندی سازمانی، مفاهیم، پیشینه، منافع و الگوها". ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۴، ص ۱۳۴ - ۱۲۳.
۲. بحرالعلوم، حسن (۱۳۷۸). "ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان تربیت بدنی شاغل در تهران". دانشگاه تربیت معلم، رساله دکتری.
۳. عباسپور، اصغر (۱۳۸۵). "بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان بانک ملت". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
4. *Bienstock, C.C. De Moranville, C.W. and Smith, R.K. (2003). "Organizational citizenship behavior and service quality". Journal of services marketing. Vol. 17, No. 5, P: 357.*
5. *Casper, wendy Jean. Harris, Christopher, Bianco, Amy Taylor and day Wayne, Julie Holli (2011). "Work – family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals". Journal of vocational behavior, in Press, corrected proof, available online 5 may 2011.*

6. Chiang, Chun – Fang, Sheng, Tsung (2011). “The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior”. *international journal of hospitality management*, Vol. 31, Issue 1, PP: 180-190.

7. DeConinck, B, James (2010). “The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees’ level of trust”. *Journal of business research*, Vol. 63, Issue 12, PP: 1349-1355.

8. Edwards, Martin R. Peccei, Riccardo (2010). “Perceived organizational support, organizational identification and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model”. *Journal of personnel psychology*, Vol. 9, Issue, 1. PP: 17-26.

9. Eisenberger, R. Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (2001). “Reciprocation of perceived organizational support”. *Journal of applied psychology*, 86, PP: 42-51.

10. Koopman, R. (2001). “The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behavior: a review literature”. *Applied psychology*, ms advised by dr, Talfall, R.

11. Kwan, Ho Kwong. Liu, Jun. Yim, Frederick (2011). “Effects of mentoring functions on receivers’ organizational citizenship behavior in a Chinese context: a two – study investigation”. *Journal of applied psychology*, Vol. 96, Issue 3. PP: 633-642.

12. Nadiri, Halil. Tanova, Cem (2010). “An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Issue 1, PP: 33-41.

13. Organ, D.W., (1988). “Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome: Lexington”. MA: Lexington Books.



14. Paglis, L. and Green S (2002). "Leadership self – efficacy and manger, motivation for leading change". *Journal of organizational behavior*, 23,PP: 215-235.
15. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and 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(3),PP: 513-563.
16. Raub, S. (2008). "Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry". *International journal of hospitality management*, 27, PP: 179-186.
17. Rocha, C. (2008). "Organizational effectiveness of athletic departments and coaches' extra role behavior". *NASSM*. PP: 321-323.
18. Rust, R. T., Zahorik, a. J., and Keiningham, T.L. (1995). "Return on quality (ROQ): role behavior". *NASSM*. PP: 321-323.
19. Tung Chen. L. (2005). "Relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction and organizational commitment on the IT department". *Research and development in Shanghai China. Thesis for degree of business administration*. P: 8-33.
20. Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesh, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation". *Academy of measurement journal*. 37,PP: 765-802.
21. Wang, Jin. Keung, Chak – Wong (2011). "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China". *International journal of hospitality management*, Vol. 30, Issue 4. PP: 845-854.
22. Zeithaml, V. A. Berry, L. L., and Parasuraman, A., et al. (1996). "The behavioral consequence of service quality". *Journal of marketing*, 60, PP: 31-46.