

مدیریت ورزشی \_ مرداد و شهریور ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۳، ص: ۳۶۷-۳۸۳  
تاریخ دریافت: ۲۱ / ۰۷ / ۹۲  
تاریخ پذیرش: ۱۱ / ۰۹ / ۹۲

## مدل‌یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

محمد رضا مرادی\*<sup>۱</sup> - مرتضی بابایی<sup>۲</sup> - سید سعادت الله صالحی ساداتی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهر کرد، شهر کرد، ایران، ۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، مبارکه، ایران، ۳. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری انجام گرفت. کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری (N=۱۵۲) فهرست منابع انگیزش (بارباتو، ۲۰۰۴) را کامل کردند و مدیران مستقیم این کارکنان رفتارهای شهروندی سازمانی آنها را با استفاده از مقیاس رفتار شهروندی سازمانی (پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۰) ارزیابی کردند که از مجموع ۱۵۲ پرسشنامه توزیع شده، ۱۴۰ پرسشنامه (۹۲/۵ درصد) قابل استفاده بود که همین تعداد به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. رابطه مثبت و معناداری بین ابعاد انگیزش شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی ( $P < ۰/۰۱$  و  $r = ۰/۲۹$ ) به دست آمد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که دو بعد انگیزش خودپنداره درونی و انگیزش ابزاری واجد شرایط پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی‌اند. مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که ۲۴ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان با انگیزش شغلی تبیین کرد. این نتایج نشان داد که هر یک از ابعاد انگیزش شغلی تا حدودی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند و لازم است مدیران با شناسایی و تقویت ابعاد انگیزش شغلی به‌ویژه ابعاد خودپنداره درونی و انگیزش ابزاری بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمان خود را ارتقا دهند.

### واژه‌های کلیدی

انگیزش شغلی، رفتار سازمانی، سازمان ورزشی، شهروندی سازمانی، کارکنان.

## مقدمه

در دنیای کنونی بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف معین شده در شرح شغلشان، فعالیت کنند. آنها دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند و به میل و خواست خود دست به رفتارهایی می‌زنند که جزء وظایف رسمی شغلی‌شان نیست (۱).

به‌طور کلی، آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارد، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده است. در گذشته محققان در مطالعات خود به‌منظور بررسی رابطه رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، بیشتر به عملکرد درون‌نقشی کارکنان توجه می‌کردند. ولی رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و به‌طور مستقیم توسط سیستم رسمی پاداش در نظر گرفته نمی‌شود و میزان اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (۲۰).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در بیست سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. تحقیقات صورت‌گرفته اغلب بر سه نوع‌اند. یک سری تحقیقات بر پیش‌بینی و عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، انگیزش شغلی، اعتماد و غیره به‌عنوان عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، برخی تحقیقات بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی مانند عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و غیره مطرح شده‌اند. گروه معدودی از تحقیقات نیز منحصراً بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده و برای مثال سعی کرده‌اند تعریف جدیدی از رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند (۲۲).

بررسی پیشینه پژوهش در مورد عوامل پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که رضایت شغلی، بهترین پیش‌بینی‌کننده است. بتمن و اورگان (۱۹۸۳) اعتقاد دارند رضایت سبب تمایل فرد به همکاری و کمک کردن به نظام‌های اجتماعی می‌شود و با بهره‌گیری از نظریه مبادله اجتماعی بیان می‌کند که وقتی کارکنان احساس رضایت شغلی داشته باشند، دست به مقابله به مثل می‌زنند، که این مقابله به مثل پایبندی به سازمان و رفتارهای شهروندی را دربرمی‌گیرد (۱۲).

با این حال، بسیاری از دانشمندان معتقدند رضایت شغلی برای پیش‌بینی دقیق رفتار شهروندی سازمانی، مبحث بسیار گسترده‌ای است.

نجار اصل (۱۳۸۹) در پژوهشی به‌منظور بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی به مطالعه رابطه بین برخی متغیرهای مهم انگیزش شغلی با رفتار مدنی سازمانی کارکنان پرداخت و نشان داد که روابط مثبت و معناداری بین همه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی سازمانی وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد خودتنظیمی، کنترل شغلی و هدف‌گذاری بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن دارند (۴). در همین راستا مرادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به مقایسه رابطه بین رهبری تبادلی - تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداختند و نشان دادند ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است (۲).

در مورد سایر عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی مرادی و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که عدالت سازمانی رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی و ضریب تأثیری برابر با ۰/۶۵ بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی دارد (۳). همچنین بودیان‌تو و هنینگ (۲۰۱۱) در پژوهشی در مورد تأثیر انگیزش شغلی، محیط کار و رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی شغلی و کیفیت خدمات عمومی در اندونزی نشان دادند که انگیزش شغلی تأثیر معناداری بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و محیط کاری و رهبری ارتباط معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند (۱۳). هانا و همکاران (۲۰۱۲) نیز به مطالعه نظریه دوعاملی انگیزش و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها پرداختند و نشان دادند رفتارهای شهروندی سازمانی در فرد، گروه و نتایج سازمانی تأثیر مهمی دارد. به اعتقاد آنها وجود یا نبود عوامل انگیزشی بهداشتی بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر دارد و خشنودی و ناخشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است (۱۷).

تحقیق برای پیش‌بینی‌کننده‌های معتبر دیگر رفتارهای شهروندی سازمانی به بررسی شخصیت (۲۰)، رضایت شغلی (۱۹)، اعتماد سازمانی (۱۵)، جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی (۱۴)، نگرش کارکنان، ویژگی‌های مدیریت (۲۳)، حمایت سازمان ادراک‌شده (۲۴)، منبع کنترل (۷) و نظریه‌های انگیزشی (۱۰) منجر شده است.

در خصوص تأثیر انگیزش بر رفتار سازمانی کارکنان بارباتو (۲۰۰۴) اعتقاد دارد انگیزه کارکنان می‌تواند از لحاظ تجربی این علل بروز این رفتارها را تبیین کند. درک صحیح انگیزش می‌تواند به‌عنوان ابزار باارزشی به‌منظور شناخت علل رفتار در سازمان‌ها و پیش‌بینی تأثیرات اقدامات مدیریتی به‌کار آید. همچنین با شناخت انگیزش می‌توان رفتارها را در سازمان‌ها به‌گونه‌ای هدایت کرد که اهداف فردی و سازمانی تأمین شود. از آنجا که انگیزه کارکنان، رفتار آنها را هدایت می‌کند، این انگیزه‌ها می‌تواند بر رفتارهای اختیاری آنها نیز تأثیرگذار باشد (۶). آلن و راش (۱۹۹۸) نیز معتقدند که مدیران برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، به برداشت خود از انگیزه کارکنان تکیه می‌کنند؛ بنابراین انتظار می‌رود منابع انگیزش ارتباطی قوی با رفتارهای شهروندی سازمانی آنها داشته باشد (۵).

فینکل‌اشتاین و پتر (۲۰۰۴) سه منبع انگیزش را برای رفتارهای شهروندی سازمانی معرفی کردند. انگیزه‌های سازمانی که به تمایل شخص برای کمک به سازمان مربوط می‌شود، از غرور و هویت سازمانی سرچشمه می‌گیرد. انگیزه‌های ارزشی-اجتماعی که به تمایل فرد برای کمک به دیگران و پذیرش اجتماعی مربوط می‌شود؛ انگیزه‌های مدیریت که به تمایل فرد برای پذیرش به‌عنوان یک شخص مؤثر در به‌دست آوردن یا حفظ پاداش‌های معین مربوط است. اگرچه تحقیقات آنها این زمینه را با پیشرفت‌هایی مواجه کرد و مباحث جدیدی را مطرح ساخت، انگیزه‌های مورد استفاده با نظریه‌های محتوایی انگیزش کار مطابق نبودند (۱۶). لئونارد و همکاران (۱۹۹۹) مقالات موجود را بررسی کردند و یک نوع‌شناسی یکپارچه از انگیزش شامل پنج منبع را پیشنهاد دادند: انگیزش فرایند درونی، انگیزش ابزاری، انگیزش خودپنداره درونی، انگیزش خودپنداره بیرونی و انگیزش نهادینه کردن اهداف (۱۸).

در فهرست منابع انگیزش فرایند انگیزش درونی از لذت مطلق از کار کردن ناشی می‌شود و کار کردن نیز به‌عنوان یک انگیزه عمل می‌کند، زیرا کارکنان از آنچه انجام می‌دهند لذت می‌برند. این انگیزه همچنین به‌عنوان انگیزش درونی برای به‌دست آوردن لذت کار در نظر گرفته می‌شود و انگیزش درونی شغلی، عاری از هر گونه کنترل یا پاداش بیرونی است. این انگیزش از انگیزش داخلی یا درونی سنتی موجود در مقالات متفاوت است؛ فرایند انگیزش درونی از لذت درونی آنی ناشی می‌شود، اما تعاریف سنتی انگیزه‌های درونی، چالش‌های درونی و پیامدهای موفقیت را توصیف می‌کنند.

انگیزش ابزاری از پاداش‌های ملموس نشأت می‌گیرد. انگیزش ابزاری از انگیزش درونی و بیرونی کلاسیک متمایز است، زیرا این نوع انگیزه از پاداش‌های بیرونی ملموس سرچشمه می‌گیرد، درحالی‌که انگیزش بیرونی به پاداش‌های اجتماعی مانند تحسین و تصدیق عمومی وابسته است. بارباتو و استوری

(۲۰۱۱)، یک ارتباط ضعیف منفی بین انگیزش ابزاری و رفتارهای شهروندی سازمانی یافتند. با توجه به مباحث مطرح‌شده در تحقیقات پیشین، انتظار می‌رود ارتباط ضعیف منفی بین انگیزش ابزاری و رفتارهای شهروندی سازمانی وجود داشته باشد (۹).

انگیزش خودپنداره بیرونی از تمایل فرد برای تأکید بر صفات، شایستگی‌ها و ارزش‌ها ناشی می‌شود. خودآرمانی از انتظارات نقش گروه‌های مرجع ناشی می‌شود که تلاش برای جلب رضایت اعضای گروه مرجع، در درجه اول برای کسب پذیرش و سپس موقعیت مشخص می‌شود. مباحث کلاسیک انگیزش بیرونی، پاداش‌های اجتماعی یا مبادلات اجتماعی را در این چارچوب شامل می‌شود. بارباتو و شول (۱۹۹۹) شباهت‌های بین انگیزش خودپنداره درونی و نیاز به وابستگی از مک‌لند را نشان می‌دهند (۸). تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸)، هیچ‌گونه ارتباطی بین نیاز کارکنان به وابستگی و رفتار شهروندی سازمانی پیدا نکردند (۲۵). بارباتو و استوری (۲۰۱۱)، ارتباط منفی بین انگیزش خودپنداره بیرونی و رفتارهای شهروندی سازمانی یافتند، اما به دلیل مسائل مربوط به توان آزمون‌های آماری در تفسیرشان بسیار محتاطانه عمل کردند. با این حال می‌توان بین خودپنداره بیرونی و رفتارهای شهروندی سازمانی انتظار رابطه منفی را ملاحظه کرد، زیرا این منبع نیازمند برخی عناصر پاداش یا تصدیق اجتماعی برای تلاش کارکنان است؛ سازمان‌ها به صورت رسمی برای رفتارهای شهروندی سازمانی پاداش در نظر نگرفته‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت از آنجا که این انگیزش به درخواست بازخورد مثبت و پذیرش دیگران مربوط است، کمک به دیگران در کار نیز ناشی از این انگیزش است.

انگیزش، خودپنداره درونی از تمایل فرد به راضی کردن و تقویت احساس خود از صفات، شایستگی‌ها و ارزش‌هاست. افراد دارای چنین انگیزه‌ای، برای صفات، شایستگی‌ها و ارزش‌هایی که مبنای خودآرمانی هستند، استانداردهایی درونی در نظر می‌گیرند. این انگیزه در افرادی مؤثر است که به رفتارهایی تمایل نشان می‌دهند که این استانداردهای شخصی را تقویت می‌کنند و به مراحل بالاتری از شایستگی می‌رسند.

اشخاص دارای انگیزش خودپنداره درونی، به استانداردهای شخصی تمایل دارند و فعالیت‌هایی را دنبال می‌کنند که نیازمند مهارت‌های منحصر به فرد آنهاست. زمانی که افراد، در رفتارهایی مطابق با خودپنداره خود درگیر می‌شوند، این احتمال وجود دارد که خود را در استاندارد بالای عملکرد حفظ کنند. اگر این استانداردها منعکس‌کننده اخلاق قوی کاری باشد، فعالیت‌هایی را دنبال خواهند کرد که به دیگران کمک کنند. وظیفه‌شناسی یکی از مهم‌ترین ابعاد رفتارهای شهروندی است.

افراد وظیفه‌شناس، افرادی قابل اعتماد، منظم و قابل اطمینان هستند. افرادی که انگیزش خودپنداره درونی بالایی دارند نیز دارای این مشخصات هستند. بارباتو و شول (۱۹۹۹) شباهت‌های بین انگیزش خودپنداره درونی و نیاز به موفقیت را نشان می‌دهند (۸). بارباتو و استوری (۲۰۱۱) ارتباط مثبتی بین ارزش برای موفقیت و پنج نوع رفتارهای شهروندی سازمانی‌شان دادند (۹). تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸) ارتباط مثبتی را بین رفتارهای شهروندی سازمانی و انگیزش موفقیت گزارش کردند (۲۶).

انگیزش درونی‌سازی هدف از نیاز به باور دلیل وجودی یا هدف از تشکیل سازمان نشأت می‌گیرد که از چهار منبع دیگر متفاوت است، زیرا نشان‌دهنده نبود نفع شخصی است. با این حال، درونی‌سازی هدف الزاماً به این معنا نیست که یک شخص با مأموریت سازمان موافق است. درونی‌سازی هدف، اهمیت نسبی مأموریت را توضیح می‌دهد، اما نه به اندازه‌ای که در همسازی ارزش‌ها وجود دارند. اشخاص دارای انگیزش درونی‌سازی هدف، بر اصول و ارزش‌ها تأکید می‌کنند و به دنبال تطابق با اهداف و مأموریت‌های سازمانی هستند. فینکل‌اشتاین و پتر (۲۰۰۴) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی ارتباط بسیار نزدیکی با انگیزه‌هایی نظیر ملاحظات سازمانی و ارزش‌های اجتماعی دارد. آنها معتقدند انگیزش مورد نظر سازمان (تمایل به کمک به سازمان که از افتخار و هویتی که افراد نسبت به سازمان دارند سرچشمه می‌گیرد) ارتباط مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ بنابراین، ارتباط ضعیفی بین انگیزش درونی‌سازی هدف و رفتار شهروندی سازمانی مورد انتظار است (۱۶).

در مورد رابطه بین دو متغیر انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی اگرچه تحقیقات مختلف رابطه بین برخی ابعاد این متغیرها را گزارش کرده‌اند (۱۷، ۹)، در این تحقیقات رابطه برخی ابعاد بین دو متغیر مثبت و معنادار گزارش شده و در برخی از ابعاد نیز این رابطه گزارش نشده است؛ ضمن آنکه در این تحقیقات از مدل‌های نظری مختلف استفاده شده که در آنها ابعاد مختلفی را برای رفتار شهروندی سازمانی و انگیزش شغلی در نظر گرفته‌اند، لیکن این پژوهش برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی از مدل پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده می‌کند که چارچوب نظری کامل‌تری را برای مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در نظر می‌گیرد.

در نهایت اینکه با توجه به تحقیقات صورت‌گرفته و عدم صراحت قطعی بین روابط متغیرهای مذکور که می‌تواند تابع شرایط زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشد که لازم است در هر سازمانی جداگانه بررسی شود. با تأمل بر این نتایج و با توجه به اینکه در داخل کشور پژوهش‌های اندکی با موضوعیت متغیرهای مذکور و به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، انجام گرفته است، محقق تصمیم به مطالعه

متغیرهای انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و تحلیل ارتباط آنها در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بود که با توجه به محدود بودن جامعه آماری ( $N \approx 152$ ) از کل جامعه آماری به‌عنوان نمونه استفاده شد و ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در اختیار کل جامعه آماری قرار گرفت. لیکن از مجموع ۱۵۲ پرسشنامه توزیع‌شده بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، ۱۴۰ پرسشنامه (۹۲/۵ درصد) از آنها قابل استفاده بود که همین تعداد به‌عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد.

### ابزار گردآوری داده‌ها

#### مقیاس رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> (OCBS)

این مقیاس توسط پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰) تهیه شده و شامل ۲۴ گویه است. گویه‌های مربوط به ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی در جدول ۱ ارائه شده‌اند. پاسخ‌ها براساس مقیاس هفت‌ارزشی لیکرت و به‌صورت کاملاً موافقم (۷) تا اندازه‌ای موافقم (۶)، موافقم (۵)، نظری ندارم، (۴) تا اندازه‌ای مخالفم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری می‌شوند (۲۱).

#### فهرست منابع انگیزش<sup>۲</sup> (MSI)

فهرست منابع انگیزش برای ارزیابی پنج منبع اصلی انگیزش هر کارمند استفاده می‌شود. این مقیاس توسط بارباتو (۲۰۰۴) تهیه شده و شامل ۳۰ گویه است. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس چهارارزشی لیکرت و به‌صورت کاملاً موافقم (۴)، موافقم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری می‌شوند (۶).

### پایایی و روایی مقیاس‌ها

برای اطمینان از روایی مقیاس‌ها، از نظرها و راهنمایی‌های ده تن از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شد. روایی و پایایی مقیاس رفتار شهروندی سازمانی توسط برخی

1. Organizational Citizenship Behavior Scale  
2. The Motivation Sources Inventory

محققان مانند مرادی و همکاران (۱۳۹۰) و مرادی و همکاران (۱۳۹۰) تأیید شد (۳، ۲). همچنین روایی و پایایی فهرست منابع انگیزش توسط نجار اصل (۱۳۸۹) تأیید شد (۴). برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب پایایی درونی برای مقیاس انگیزش شغلی ۰/۸۶۵ و مقیاس رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱۵ به دست آمد. ضریب پایایی درونی برای ابعاد انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ضرایب مربوط به پایایی درونی مقیاس‌ها

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
انگیزش شغلی	انگیزش فرایند درونی	۰/۸۳۵
	انگیزش ابزاری	۰/۷۵۵
	انگیزش خودپنداره بیرونی	۰/۷۹۷
	انگیزش خودپنداره درونی	۰/۸۳۰
	انگیزش درونی‌سازی هدف	۰/۸۱۵
شهروندی سازمانی	وظیفه‌شناسی	۰/۸۸۳
	جوانمردی	۰/۸۵۶
	فضیلت مدنی	۰/۷۸۲
	ادب و مهربانی	۰/۸۷۴
	نوع‌دوستی	۰/۷۹۵

## نتایج و یافته‌های پژوهش

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه به شرح ذیل است:

جنسیت و سن: از مجموع ۱۴۰ نفر افراد مورد مطالعه با میانگین سنی  $39/15 \pm 8/14$  سال، ۱۱۸ نفر (۸۴/۳ درصد) مرد و ۲۲ نفر (۱۵/۷ درصد) زن بودند.

سابقه خدمت: افراد مورد مطالعه در این پژوهش دارای سابقه خدمت با میانگین  $13/05 \pm 7/87$  بودند.

وضعیت تأهل: ۹۳/۶ درصد افراد مورد مطالعه متأهل و ۶/۴ درصد مجرد بودند.

وضعیت تحصیلی: ۳۰/۷ درصد افراد مورد مطالعه دارای مدرک دیپلم، ۹/۳ درصد دارای مدرک کاردانی، ۵۷/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۲/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد بودند.

رشته تحصیلی: ۶۵/۷ درصد افراد در رشته تربیت بدنی و ۳۴/۳ درصد آنها در سایر رشته‌ها تحصیل کرده بودند.



وضعیت استخدامی: ۱۴/۵ درصد افراد مورد مطالعه به‌صورت قراردادی، ۱۶/۴ درصد به‌صورت پیمانی و ۶۹/۱ درصد به‌صورت رسمی در استخدام ادارات ورزش و جوانان استان بودند. با توجه به نتایج جدول ۲ از بین ابعاد انگیزش شغلی فقط ابعاد انگیزش ابزاری ( $P < 0/01$ ) و ( $r = -0/20$ )، انگیزش خودپنداره بیرونی ( $P < 0/05$  و  $r = -0/17$ )، انگیزش خودپنداره درونی ( $P < 0/01$ ) و ( $r = 0/22$ ) ارتباط معناداری با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری نشان دادند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین ابعاد انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	فرایند انگیزش درونی	انگیزش ابزاری	انگیزش خودپنداره بیرونی	انگیزش خودپنداره درونی	درونی‌سازی هدف
رفتار شهروندی سازمانی	-0/10	-0/20**	-0/17*	0/22**	0/08

\* $P < 0/05$  \*\*  $P < 0/01$

نتایج ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که رابطه مستقیم و معناداری ( $P < 0/01$ ) و ( $r = 0/29$ ) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش‌بین (ابعاد انگیزش شغلی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۸ درصد تغییرات شهروندی سازمانی به عوامل مذکور و ۹۲ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد انگیزش شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی

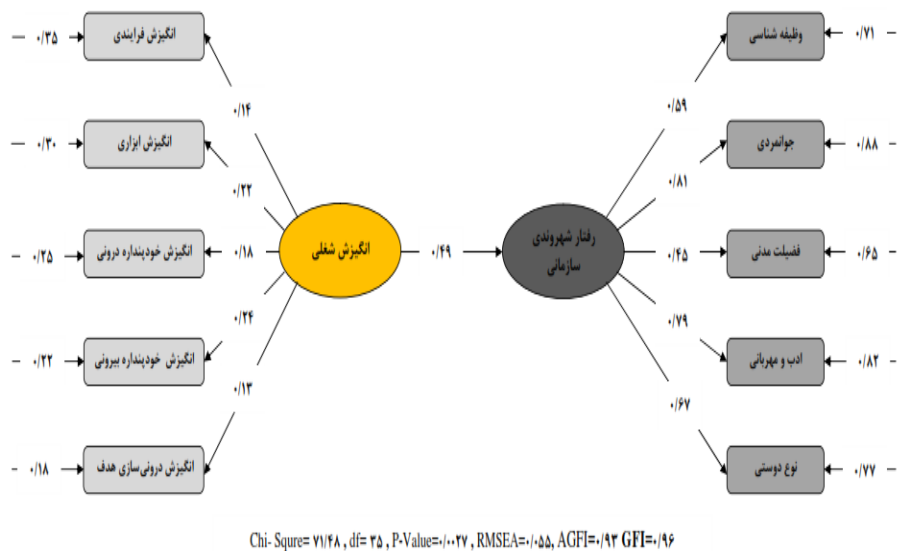
مدل	ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	F	p
	0/29	0/08	۵/۷۹	0/01۷

برای بررسی اینکه تا چه حد ترکیب منابع مهم انگیزش، درباره رفتار شهروندی سازمانی اطلاعات می‌دهند، سه منبع انگیزش با همبستگی‌های معنادار همراه با رفتارهای شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته وارد مدل رگرسیون گام به گام شد (جدول ۴). نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که انگیزش خودپنداره درونی و انگیزش ابزاری واجد شرایط پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی‌اند. نتایج ضریب معیاری بتا نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده شهروندی سازمانی به‌ترتیب انگیزش خودپنداره درونی (0/22) و انگیزش ابزاری (0/19) هستند.

جدول ۴. معادله پیش‌بینی شهروندی سازمانی از روی ابعاد انگیزش شغلی

P	t	ضریب معیاری		رگرسیون گام به گام	
		Beta	Sd.Er		
۰/۰۰۰	۸/۸۴		۰/۵۵	۴/۸۶	(a) عرض از مبدأ
۰/۰۰۸	۲/۶۹	۰/۲۲	۰/۱۴	۰/۳۸	انگیزش خودپنداره درونی
۰/۰۱۷	-۲/۴۰	-۰/۱۹	۰/۱۱	-۰/۲۸	انگیزش ابزاری

به‌منظور بررسی روابط علی میان شهروندی سازمانی و انگیزش شغلی از روش مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شکل ۱ خروجی آزمون رابطه علی میان شهروندی سازمانی و انگیزش شغلی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. خروجی آزمون رابطه علی میان انگیزش شغلی و شهروندی سازمانی

جدول ۵. نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان انگیزش شغلی و شهروندی سازمانی

مدل	R	R <sup>2</sup>	t-value
انگیزش شغلی - شهروندی سازمانی	۰/۴۹	۰/۲۴	۵/۹۵

جدول ۵ نتایج آزمون به روش مدلسازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد که شامل ضریب استاندارد R، ضریب تعیین  $R^2$  و ارزش t است. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد، مدل برازش مناسبی دارد و اگر ضریب استاندارد t از ۲ بزرگ‌تر یا از ۲- کوچک‌تر باشد، مدل در سطح ۹۹ درصد معنادار خواهد بود. در این مدل  $\chi^2=71/48$ ، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی، ۲/۰۴،  $RMSEA=0/055$ ،  $GFI=0/93$  و  $AGFI=0/93$  هستند که نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به اینکه ضریب استاندارد  $t=5/32$  از ۲ بزرگ‌تر است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه علی میان شهروندی سازمانی و انگیزش شغلی است. ضریب تعیین  $R^2=0/24$  نشان می‌دهد ۳۳ درصد تغییرات شهروندی سازمانی با انگیزش شغلی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که انگیزش شغلی اثر مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، بنابراین نه تنها این تحقیق دانش ما را در مورد انگیزش شغلی و نقش آن در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری گسترش داد، بلکه بر نقش مهم آن به‌عنوان پیشاینده رفتار شهروندی سازمانی نیز تأکید کرد. به لحاظ عملی می‌توان از نتایج این پژوهش بر آموزش مهارت ایجاد انگیزش شغلی کارکنان توسط مدیران برای بهبود عملکرد آنان در رفتار با کارکنان و مواجهه با نگرش‌های آنان در جهت ارتقای عملکرد استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز می‌توان فهمید که چگونه نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان (رفتار شهروندی سازمانی) تحت تأثیر انگیزش شغلی قرار می‌گیرد.

بیشتر تحقیقات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی بر توانایی متغیرهای موقعیتی یا انگیزشی برای پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز شده است. این پژوهش نیز بر این اساس شکل گرفت و یافته‌های آن بر عوامل اثرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأکید می‌کند.

نتایج نشان داد که انگیزش ابزاری رابطه‌ای منفی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد، بدان معنا که افرادی که به‌وسیله پاداش‌های رسمی برانگیخته می‌شوند، احتمال کمتری دارد فراتر از انتظارات عمل کنند. نتایج با کارهای اولیه و تعریف رفتارهای شهروندی سازمانی و یافته‌هایی همخوانی دارد که پاداش‌های بیرونی، انگیزش درونی را دچار تحلیل می‌کنند (۲۰، ۱۳، ۱۰). همچنین نتایج برخلاف فرضیه‌هایی بودند که براساس آنها افراد ممکن است به‌عنوان نتیجه پاداش‌های ملموس قابل پیش‌بینی،

فراتر از انتظارات عمل کنند؛ بنابراین، رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است زمانی مؤثر باشد که سیستم پاداش وجود داشته باشد، با این حال، در صورت نبود چنین سیستمی، افراد رفتارهای اختیاری را بروز نخواهند داد (۹).

نتایج نشان داد انگیزش خودپنداره بیرونی، رابطه‌ای منفی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد؛ بنابراین افرادی که پاداش‌های بیرونی مانند تصدیق یا تحسین به آنها انگیزه می‌دهد، احتمال کمتری دارد که رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز دهند. بولینو و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند که ماهیت خودتقویت‌کنندگی رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند به مدیریت احساسات منجر شود که ارتباط مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (۱۲). با این حال، این ارتباط منفی به دست آمد که با نتایج بارباتو (۲۰۰۴)، مطابقت دارد که ارتباط منفی‌ای بین دو متغیر یافته بودند (۶). بنابراین می‌توان گفت که وقتی مدیران یا سازمان‌ها، پاداشی رسمی برای رفتارهای شهروندی سازمانی در نظر نمی‌گیرند، این احتمال وجود دارد که کارکنانی که به دنبال پاداش‌اند، در رفتارهای اختیاری مشارکت نداشته باشند. همچنین نتایج نشان داد که انگیزش خودپنداره درونی، ارتباطی مثبت با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. افرادی که به دنبال عمل به استانداردهای شخصی خود (برخلاف استانداردهای بیرونی) هستند، بیشتر در رفتارهای شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند. این نتایج با نتایج تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸) و بارباتو و استوری (۲۰۱۱) مطابقت دارد (۲۶، ۹). آنها گزارش کردند که انگیزش موفقیت با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه دارد.

بین درونی‌سازی اهداف با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معناداری مشاهده نشد. به این معنا که میزانی که اصول و ارزش‌ها به افراد انگیزه می‌دهند بر میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی آنها تأثیری ندارد. تان و تان (۲۰۰۸) گزارش کردند که انگیزه‌های سازمانی (تمایل به کمک به سازمان که از افتخار و هویتی سرچشمه می‌گیرد که افراد در قبال سازمان‌ها دارند) ارتباط مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (۲۵)؛ بنابراین، انتظار می‌رود درونی‌سازی اهداف و رفتارهای شهروندی سازمانی با یکدیگر مرتبط باشند. با این حال، این یافته‌ها می‌تواند نشان دهد افرادی که با درونی‌سازی هدف برانگیخته می‌شوند، تنها زمانی که ارزش‌های آنها با ارزش‌های سازمانی که در آن کار می‌کنند متجانس باشد، برانگیخته می‌شوند؛ بنابراین افراد در این نمونه ممکن است ارزش‌هایشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند در میان نگذارند و در نتیجه، رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز ندهند.

ارتباطات یافت‌شده در این پژوهش، اگرچه از لحاظ آماری معنادار بودند، نسبتاً کم بودند. با این حال، ضریب تأثیر به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که منابع انگیزش بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و به‌طور خاص با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل رگرسیون، افرادی که انگیزش ابزاری و خودپنداره بیرونی دارند، رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری از خود بروز می‌دهند. همچنین افراد دارای انگیزش خودپنداره درونی بیشترین رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز داده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که افراد با یک نیروی درونی برای رضایت‌مندی مبتنی بر دستاوردهای درونی (خودپنداره درونی) احتمال بیشتری برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. به مدیران یادآوری می‌شود که بیشتر مطالعات درباره عوامل بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهند که متغیرهایی مانند شخصیت، انگیزش و نگرش‌ها، در مجموع، کمتر از ۱۵ درصد از کل واریانس رفتارهای شهروندی سازمانی را شامل می‌شوند؛ به این معنا که ۸۵ درصد رفتارهای شهروندی سازمانی را می‌توان به متغیرهای دیگر ربط داد (۹). در این تحقیق نیز مدل معادلات ساختاری نشان داد که ۳۳ درصد تغییرات شهروندی سازمانی با انگیزش شغلی تبیین می‌شود. دیگر عواملی که ماهیتی موقعیتی یا زمینه‌ای دارند، نقشی اساسی در فهم ما از رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کنند. برای مثال، درحالی‌که انگیزش به رفتار شهروندی سازمانی مربوط است، این احتمال وجود دارد که عواملی مانند رفتارهای همکاران، کیفیت روابط کاری و آموزش نقشی اساسی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی افراد داشته باشند؛ بنابراین مدیران باید به‌دنبال کارکنانی باشند که خودشان دارای انگیزه‌اند، با این فرض که این افراد بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده ارتباط مثبت میان انگیزش خودپنداره درونی افراد و رفتارهای شهروندی سازمانی آنهاست. شاید تحقیق کامل‌تر بتواند از انگیزه‌ها و زمینه‌ها برای ارزیابی میزان این انگیزه‌ها در شخص و شرایط کار و ساختار سازمان برای بررسی عوامل بروز رفتارهای شهروندی سازمانی استفاده کند. اگرچه اغلب محققان معتقدند رفتارهای شهروندی سازمانی برای موفقیت افراد و سازمان‌ها الزامی‌اند، پس از حدود بیست سال تحقیق در این حوزه، عوامل بروز این رفتارها هنوز حل‌نشده باقی مانده است. اگر مقدمات این رفتارها شناخته شوند، مدیران می‌توانند فراوانی بروز آنها را در سازمان افزایش دهند. پیامدهای چنین تحقیقاتی برای تمامی مدیرانی که تلاش می‌کنند رفتار و عملکرد سازمانی‌شان را افزایش دهند، حائز اهمیت است.

این نتایج نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به‌دنبال رفتار شهروندی سازمانی‌اند، ممکن است افرادی با انگیزش خودپنداره درونی بیشتر و انگیزش ابزاری و خودپنداره بیرونی کمتر را انتخاب کنند؛ بنابراین،

مدیریت یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مرتبط با رفتارهای اختیاری کارکنان است. توصیه می‌شود مدیران و به‌طور خاص مدیران منابع انسانی با درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌انداز و جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده و توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی و زمینه افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار و در نتیجه زمینه لازم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم کنند. همچنین توصیه می‌شود پژوهشگران، تلاش کنند با بررسی‌های میدانی و تحقیق برای بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی را ادامه دهند.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر تنها یک نوع سازمان و آن هم یک سازمان ورزشی دولتی بود. موقعیت جغرافیایی سازمان‌های شرکت‌کننده در تحقیق و نوع خدماتی که ارائه می‌کردند، شبیه یکدیگر بود. ممکن است این همگنی نمونه، ارائه نتایج را محدود سازد. با این حال، به این دلیل که رفتار شهروندی سازمانی را باید در زمینه مشخصی ارزیابی کرد، این نمونه برای بررسی روند رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های ورزشی مناسب بود.

## منابع و مأخذ

۱. زارع، حسن (۱۳۸۳). نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان، فرهنگ مدیریت، ۶، ۱۶۹-۱۵۱.
۲. مرادی چالشتری، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالشتری، جواد (۱۳۹۰)، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین-تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، ۸، ۱۵۰-۱۲۵.
۳. مرادی چالش تری، محمدرضا؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالش تری، جواد (۱۳۹۰)، رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، المپیک، ۵۳، ۱۵۶-۱۴۵.
۴. نجار اصل، صدیقه (۱۳۸۹)، رابطه بین برخی متغیرهای مهم انگیزش شغلی با رفتار مدنی سازمانی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه شش، یافته‌های نو در روان‌شناسی، ۵ (۱۶)، ۹۸-۸۵.
5. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment". *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.

6. Barbuto, J. E. (2004). "The Motivation Sources Inventory". Lincoln, NE: Future Leadership. 1- 5.
7. Barbuto, J. E., & Bugenhagen, M. J. (2006). "Preliminary relation between followers' locus of control and organizational citizenship behaviors". *Psychological Reports*, 98(3), 882-884.
8. Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1999). "Leaders' motivation and perception of followers' motivation as predictors of influence tactics used". *Psychological Reports*, 84, 1087-1098.
9. Barbuto, J. E., & Story, J. S. (2011), "Work Motivation And Organizational Organizational Citizenship Behavior". *Journal of leadership studies*, 5 (1), 123-145.
10. Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wheeler, D. W., & Wilhite, M. S. (2003). "Motivation, altruism, and eneralized compliance: A field study of organizational citizenship behaviors". *Psychological Reports*, 92, 498-502.
11. 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.
12. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). "The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior". *Human Resources Management Review*, 14(2), 229-247.
13. Budiyo, O. & Hening, W. (2011). "The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 51, 192-200.
14. Duff, D.B. (2007). The relationship between organizational climate, personality factors and organizational citizenship behavior. Doctoral Thesis of the university of Illinois at Urbana-Champaign, 142.
15. Ertürk, A., (2007), "Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors". *Journal of Managerial Psychology*, Vo: 22: 3, 257- 27.

16. Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). "Predicting organizational citizenship behaviors: Integrating the functional and role identity approaches". *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398.
17. Hana S. Abuiyada, Shih Yung Chou (2012). A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations, *European Journal of Business and Management*, 4, (3), 134- 145.
18. Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R.W. (1999). "Work motivation: The incorporation of self concept-based processes". *Human Relations*, 52, 969-998.
19. Moorman, R. H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*, 46, 759-776.
20. Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington, MA: Lexington Books. 1-12
21. 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, 107-142.
22. 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*, 6 (3), 513-563.
23. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., & Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, 22, 259-29.
23. Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A., (1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
24. Tan, H. H., & Tan, M. L. (2008). "Organizational citizenship behavior and social loafing: The Role of personality, motives, and contextual factors". *Journal of Psychology*, 142, 89-108.



25. Tang, T. L. P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). "Antecedents of organizational citizenship behavior: Public personnel in the United States and in the Middle East". *Public Personnel Management*, 27, 529-548.