

## ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی

### کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

محسن طیبی<sup>۱\*</sup>، فاطمه ایوبی<sup>۲</sup>، میر حسن سید عامری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۲۹

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی سبک مدیریت مشارکتی در باشگاه فولاد مبارکه سپاهان و تعیین رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن می باشد. روش انجام تحقیق پیمایشی (توصیفی، تحلیلی) می باشد. که ابزارهای مورد استفاده در آن، پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مشارکتی با پایایی ( $r=0/91$ ) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی بل و منگوک با پایایی ( $r=0/87$ ) می باشد. همچنین برای تعیین روایی، پرسشنامه‌ها مورد تایید ۱۱ نفر از متخصصین این رشته قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان که تعداد آنها (۹۶ نفر) است. با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه، از نمونه گیری هدفمند استفاده شد ( $n=N$ ). از آمارهای توصیفی و استنباطی، آزمون کالموگراف-اسمیرنوف جهت تعیین توزیع طبیعی داده ها و همچنین جهت آزمون فرضیه ها و از آزمونهای همبستگی پیرسون، رگرسیون استفاده شد. و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان می دهد که بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح ( $p=0/001$ ) ارتباط معنادار طبیعی ( $r=0/907$ ) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین متغیر پیش بین برابر  $0/823$  می باشد. به این معنا که  $82/3$  درصد از واریانس متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) بوسیله متغیر مستقل (مدیریت مشارکتی) پیش بینی می شود. و نسبت ( $F=427/877$ ) در سطح معناداری ( $P\leq 0/01$ ) نیز تایید این یافته است. معادله رگرسیون برآوردی در این تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

$$y = 1/344 x + 1/244$$

و چون مقدار ( $t=5/884$ ) در سطح معناداری ( $P\leq 0/01$ ) نیز تایید این یافته است.

#### واژگان کلیدی

مدیریت مشارکتی، رفتار شهروندی سازمانی، باشگاه فولاد مبارکه سپاهان.

## مقدمه

نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت مؤید این است که سرمایه های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می دهند که استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می کند و لازمه تحقق این هدف، اتخاذ سبک مدیریتی مناسب است. مدیریت مبتنی بر مشارکت، با آغاز دوران مدیریت کلاسیک نو عمومیت یافت. این نگرش به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از راه فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری مورد توجه قرار گرفت. از طرفی باشگاه های ورزشی بازوی بسیار مهم سازمان های ورزشی و تشکیل تیم های ملی می باشند که در رشد و استعدادیابی ورزش هر کشور نقش بسزایی دارند و اعتقاد بر این است که وقتی کارکنان و اعضای باشگاه در فرایند تصمیم گیری نقش داشته باشند، از تصمیمات اتخاذ شده حمایت می کنند و این مسئله به افزایش کارایی منجر خواهد شد و این دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی، تعهد و انگیزش آنان را نسبت به اهداف و مقاصد تعیین شده بیشتر می کند و زمینه ارتقای روحیه و رضایمندی شغلی و کاهش وابستگی به مدیر را فراهم خواهد ساخت که نتایج تحقیقات کلاسیک کوچ و فرنچ (۱۹۶۰) و کرت لوین (۱۹۵۲) این ادعا را تایید می کند (سیدعامری، ۱۳۸۸). مدیریت مشارکتی فرایندی است که در آن زیردستان در قدرت تصمیم گیری به میزان قابل توجهی با مدیران خود شریک می شوند. و از طریق استفاده عاقلانه از مدیریت مشارکتی، مدیران با تکیه بر تخصص جمعی، تجربه و عقل کارکنان خود تصمیم

گیری می کنند (شاه قلی ۲۰۱۱). آس تیوزن<sup>۱</sup> و همکاران مدیریت مشارکتی را به عنوان یک سیستم تعامل با کارکنانی که تمایل به همکاری برای آینده ای بهتر دارند، معرفی می کنند (آس تیوزن ۱۹۹۹). به اعتقاد گونو<sup>۲</sup>، سبک شخصیت مدیریت مشارکتی اصلی است که بر اساس آن مدیران باید اعتماد کامل در زیردستان داشته، و بسیاری از تصمیم گیری از طریق مشارکت گروه ساخته شده باشد (گونو ۲۰۰۱). کیم<sup>۳</sup> مدیریت مشارکتی را فرآیند اثرگذار می داند که در آن افراد بدون توجه به نابرابری در سلسه مراتب سازمانی در تصمیم گیری شرکت می کنند (کیم ۲۰۰۲). از طرفی مفهوم شهروندی سازمانی به نیروی انسانی سازمانها از منظر بدیعی می نگرد و ایشان را به عنوان شهروندان سازمانی خود می شناسد و درصدد است تا زمینه را برای بروز هر چه بهتر این شهروند فراهم سازد. شهروند سازمانی به فردی اطلاق می شود که رفتارهای فراتر از نقش و فراتر وظایف و شرح شغل رسمی خویش از خود بروز می دهد. در واقع، شهروند سازمانی علی رغم رفتارهای فراتر از نقش، به دنبال کسب پاداش از سازمان نیست، بلکه از خود گذشته شغلی دارد و به اینکه رفتارهای فراتر از نقش وی در تعالی سازمانش موثر است، باور دارد و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان خود به کار می گیرد. این اعمال را که در محل کار انجام می افتند، اینگونه تعریف می کنند: مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما وی آنها را انجام می دهد و باعث بهبود موثر وظایف و نقشهای

1. Oosthuizen

2. Gono

3. Kim

رضایت شغلی و... گام‌های مؤثری در این راه برداشته شود. براین اساس توجه به کارکنان و شهروندان رو به افزایش و اهمیت آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان‌های ورزشی درک شده است، رفتار آنها می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که امروزه، محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی سازمانی در سازمانها و بخصوص سازمان‌های ورزشی پرداخته اند (کاسترو ۲۰۰۴). برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند در قراردادهای روانشناختی جدید رفتارهای فرانشی مورد انتظار است. تحقیقات کنونی این رفتار را تحت رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عملکرد کارکنان را نمی‌پذیرند و در آن به مشارکت بلند مدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می‌ورزند (صابری و همکاران ۱۳۹۰). در دنیای پرچالش کنونی، باشگاه‌ها و سازمانهای ورزشی به منظور رقابت در صحنه جهانی و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل و رضای نیازها و انتظارات مشتریان، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده 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 تاثیر قرار خواهد داد. فیلد و آس تیوزن و دوتوئیت<sup>۴</sup> عنوان می‌کنند که بسیار مهم است محیطی با اعتماد را ایجاد کنیم که کارکنان بتوانند نظرهای خود را بدون ترس از تنبیه ارائه دهند و نیز معتقدند که اهداف مشترک و کارکنان رقابتی برای موفقیت در مدیریت مشارکتی بسیار مهم است (آس تیوزن ۱۹۹۹). افزایش روزافزون زیردستان در روند تصمیم

سازمان می‌شود (سیدنقوی، جعفری ۱۳۸۹). ایاجی<sup>۱</sup> و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان رفتارهای شهروندی در ورزش و روابط آن با رهبری، انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران، دریافتند که OCB<sup>۲</sup> به عنوان مفهومی استثنایی و با ارزش در ورزش می‌باشد و روابط OCB با مدل چند بعدی رهبری، انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران به طور مستقیم و معنی‌دار تایید شد (ایاجی ۲۰۰۸). بطور حتم، سازمان‌های ورزشی، بدون بهره‌مندی از کارکنانی با OCB بالا، به سختی و به کندی قادر به تحقق اهداف خود خواهند بود. این اهمیت به تدریج از جانب بسیاری از کشورها درک شده و سرمایه‌گذاری‌های زیادی برای پژوهش در ارتباط با آن صورت گرفته است (آصفی و همکاران ۱۳۸۸).

کلاک<sup>۳</sup> و گلد اسمیت<sup>۳</sup> ادعا می‌کنند کارکنانی که در سازمان‌های دموکراتیک و نیز سازمان‌هایی که تشریک مساعی در آنها حاکم است و خودمدیریتی می‌کنند، در مقایسه با کارکنان سازمان‌های اتوکراتیک که اجبار در آنها حاکم است و توسط دیگران مدیریت می‌شوند، نتایج بهتری را کسب می‌کنند (کلاک و اسمیت ۲۰۰۸). باید اذعان کرد که قدرت بخشیدن به کارکنان مفهومی است که به طور مستقیم با مشارکت ارتباط دارد، ولی هنوز در پرده‌ای از ابهام وجود دارد و آنچه می‌توان نتیجه گرفت، این است که قبول کنیم مدیران هنوز نتوانسته‌اند به طور موفقیت‌آمیز از ایده‌های مشارکتی استفاده کنند (سید عامری ۱۳۸۸). همچنین در مفهوم شهروندی سازمانی تلاش می‌شود تا با ارائه راهکارهایی به منظور افزایش تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت مشتری، وفاداری مشتری،

1. Aoyagi  
2. Organization citizenship Behavior  
3. Cloke, K. & J. Goldsmith

4. Oosthuizen, G. 7 A. Du Toit

گیری مدیریت در سازمان های توسعه یافته غربی در دهه های اخیر به رسمیت شناخته شده است. سومچ و درچ<sup>۱</sup> استدلال کردند رفتار شهروندی سازمانی نه تنها در حلاء کار بلکه در تمام محیط کار عمل می کند. بنابراین، این احتمال وجود دارد که رفتار شهروندی سازمانی نه تنها بر جنبه های محیط کار عمل می کند بلکه با نتایج محل کار نیز ارتباط دارد و در برآورده کردن نیازهای درونی و بیرونی کارکنان اثر دارد. در یک ارتباط جدید با تئوری تبادل اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی احتمالاً نشانه میل به ماندن به عنوان یکی از اعضای فعال باشگاه یا سازمان است. افرادی که تلاش زیادی در به ثمر رسیدن اهداف انجام می دهند، احتمالاً نگرش مثبتی به سازمان دارند و سعی می کنند در سازمان باقی بمانند. ولی کارکنانی که رفتار شهروندی بسیاری ندارند، نگرش خوبی نیز به سازمان نداشته و تمایل قوی برای ماندن در دراز مدت نخواهند داشت. بنابراین یک نوع عمل متقابل بین کارکنان سازمان توسط رفتار شهروندی سازمانی و میل به ماندن در سازمان به نمایش گذاشته می شود (سومچ و درچ ۲۰۰۴).

جین و پارنل<sup>۲</sup> در تحقیقی بر روی کشورهای مکزیکی و پرو به بررسی میل مدیریت برای درگیر شدن در تصمیم گیری مشارکتی به این نتیجه رسیدند که اگر چه این دو کشور از نظر فرهنگی با هم شباهت داشتند ولی دو تفاوت اساسی مشخص شد. اول اینکه مدیران مکزیکی اگر چه معتقد بودند که مدیریت مشارکتی پایگاه قدرت تصمیم گیری را کاهش می - دهد ولی معتقد به ارتباط مثبت بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی سازمانی بودند. در مقابل

مدیران پرو معتقد بودند مدیریت مشارکتی پایگاه قدرت تصمیم گیری را کاهش می دهد و ارتباط ضعیفتری بین مدیریت مشارکتی و اثر بخشی سازمانی وجود دارد. دوم اینکه، مدیران مکزیکی کمتر نسبت به مدیران پرو مشارکت را به عنوان یک فلسفه مدیریت مورد توجه قرار می دهند (جین و پارنل ۲۰۱۰). در اعضای باشگاه، مشارکت موجب می شود که شخص احساس تعلق کنند و این امر موجب تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف باشگاه می شود. افرادی که دارای احساس تعلق در باشگاه می کنند تمایل بیشتری برای تصمیم گیری های مشترک دارند. با این حال باید دانست که مشارکت، تنها درگیری جسمی افراد در امور نیست بلکه شامل درگیری ذهنی افراد نیز می شود. علاوه بر تامین نیازهای سلسله مراتبی افراد، مدیریت مشارکتی دارای مزایای دیگری به شخص و سازمان می باشد از قبیل: افزایش بهره وری، تعهد بیشتر نسبت به وظیفه، افزایش همکاری بین اعضای مدیریت و کارکنان، سطح اعتماد بالاتر، کاهش شکایات و نارضایتی، رفتار شهروندی سازمانی، پذیرش تغییرات بزرگ و .....

تحقیقات انجام شده حاکی از این است که مدیریت مشارکتی بر متغیرهای زیر اثر مثبت دارد:

رضایت شغلی (کیم ۲۰۰۲)، تعهد سازمانی (می یر و آلن ۱۹۹۱)، حمایت سازمانی ادراک شده (۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی (ون وی پرن ۱۹۹۹)، روابط کار و مدیریت (اسپینا و یارونی ۲۰۰۳)، عملکرد کاری (لاو و لیم ۲۰۰۲). اریک. جی لمبرت<sup>۳</sup> در این زمینه معتقد است درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می دهد که فرد در سازمان احساس می کند که راحت است و مایل به

1. Somech, A., & Drach

2. Jihn A. Parnell

3. Eric G. Lambert

گسترش تلاش‌هایی از طرف خود است. این تلاش اضافی ممکن است کمک به محافظت از کارکنان از فشارهای کاری در محیط کار شود که می‌تواند منجر به فشار زیاد برای کارمند و در نهایت فرسودگی شغلی شود. برعکس، کسانی که به رفتار شهروندی سازمانی نمی‌پردازند، ممکن است احساس کنند به سازمان تعلق ندارند و نمی‌خواهند تعلق داشته باشند. این امر می‌تواند منجر به فشار و اجبار برای فرد، و در دراز مدت می‌تواند در فرسودگی شغلی از کار منجر شود. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی و رضایت از زندگی رابطه مثبت و معنادار و با فرسودگی شغلی و ترک شغل رابطه منفی وجود دارد (اریک، جی لمبرت ۲۰۱۰).

لیچ، لوپز<sup>۱</sup> و همکاران در تحقیقات خود برای مشارکت شرایطی را شرح زیر بیان نموده‌اند: زیردستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیت‌های مشارکتی درگیر شوند. زیردستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سودمند بدانند.

زمان، عامل بحرانی نباشد. هزینه‌های مشارکت نباید آن قدر بالا باشد که ارزش‌های مثبت آن خدشه دار شود.

افراد نباید احساس کنند که مشارکت، امنیت شغلی آنها را در سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد. مدیران نباید احساس کنند مشارکت، موقعیت آنها را تهدید می‌کند.

برای مشارکت موثر، باید کانال‌های ارتباطی بطور پیوسته در دسترس افراد باشد.

برای موثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر

سازمان تحت آموزش قرار گیرند (لیچ، لوپز ۲۰۰۹). موانع مدیریت مشارکتی معمولاً از سه نوع قابل کنترل، غیر قابل کنترل و توانایی موثر بودن می‌باشد. عوامل قابل کنترل ممکن است زمان نامناسب با کارکنان و همچنین عدم آموزش و علاقه در بخشی از کارکنان باشد. عوامل غیر قابل کنترل ممکن است شهرت گروه، ساختار خدمات رسانه‌ها، و منطقه از خدمات درون سازمان باشد. موانع می‌تواند تحت تاثیر فقدان دانش مدیریت مشارکتی مدیر، جو سازمانی و یا خود مدیر باشد که علاقه و تمایلی برای صرف زمان برای آن را نداشته باشد.

تغییر سازمان‌ها و بخصوص سازمان‌های ورزشی به سوی مدیریت مشارکتی اجتناب‌ناپذیر و ضروری است. با توجه به این واقعیت که ظرفیت مشارکت بیشتر شده است و همچنین به دلیل مسائل بیش از حد پیچیده در سازمان‌های ورزشی و عرصه رقابت، وابسته شدن تنها به چند نفر امری صحیح نمی‌باشد. اگرچه هنوز موانعی برای مدیریت مشارکتی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد اما، مدیران موفق بر این باورند که مشارکت گسترده در سازمان یک استراتژی قدرتمند برای طراحی و اجرای تغییر پایدار در سازمان است (شاه قلی، ۲۰۱۱).

جی-چن پنگ<sup>۲</sup> نشان داد که بازخورد مثبت مدیر ممکن است رفتار شهروندی کارکنان را بالا ببرد. با توجه به ارتباط بین محیط بازخورد و OCB، دانشمندان نشان داده‌اند که از طریق مکانیسم‌های واسطه تعهد عاطفی، رضایت شغلی، شفافیت نقش، ارائه بازخورد توسط مدیر، OCB کارکنان افزایش می‌دهد. مطالعات انجام شده توسط محققان مذکور بیان می‌کند که مدیرانی که کارکنان را در کارها سهیم می‌کنند و به آنها بازخورد می‌دهند می‌توانند

1. Leach-Lopez

2. JEI-CHEN PENG

همچنین بین توانمندسازی روانی و عملکرد شغلی عمل می کند.

آنچه مطالب و نتایج تحقیقات ارائه شده نشان می دهد، این است که مدیریت مشارکتی، رویکردی است که نیاز انسان به احترام و برابری و در عین حال اظهار وجود را برطرف می سازد. توسعه نیروی انسانی از طریق فرایند مشارکت سبب می گردد، با افزایش مشارکت کارکنان در امور باشگاه ها و سازمانهای ورزشی موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می شود و با استفاده از نظرهای بیشتر و اطلاعات جامع تر، بهبود در تصمیم گیری های مدیریتی را موجب می شود و از این رهگذر حمایت و پشتیبانی افراد از نظرها و دستاوردهای خویش را به همراه دارد و در نهایت منجر به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمان میگردد. بنابراین به کارگیری این سبک مدیریتی در باشگاه ها و سازمانهای ورزشی کشور در صورتیکه کارکنان آنها توانایی های لازم برای مشارکت در امور مختلف مدیریتی را داشته باشند، سبب رشد و توسعه باشگاه ها و در نتیجه رشد و توسعه ورزش کشور بدنبال خواهد شد. به طور معمول در محیط کار و باشگاه ها اغلب چالشهای کاری با انگیزش ارتباط دارد و کارکنان زمانی از حل مسایل لذت می برند و مشکلات را قبول می کنند که در کار شریک باشند. به طور کلی نیازهای همبستگی و استقلال زیردستان زمانی که کنترل کمی از جانب رهبران صورت گیرد، ارضا می شود و آنها در صورتی که در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند علاوه بر اینکه برانگیخته می شوند، توانایی های کامل خود را نیز در کار نشان می دهند و سعی می کنند

رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را از طریق ساز و واسطه شناخت مثبت عاطفی و نگرش مثبت را افزایش دهد. به طور کلی، توضیح روند عملکرد این مکانیزم واسطه از اصل عمل متقابل در نظریه مبادله و نظریه عدالت اجتماعی بوجود می آید. این بدان معنی است که کارکنان وقتی که حس کنند سازمان محیطی با بازخورد نسبتا مثبت برای آنها فراهم نموده است و برای آنها ارزش قائل است، آنها نیز برای جبران به رفتارهایی که به نفع سازمان است پردازند (جی-چن پنگ ۲۰۱۰). آمینو مام من<sup>۱</sup> و همکاران بیان کرد که اگرچه تنوع نیروی کار می تواند نتایج مثبتی همچون ایده های نو و گوناگون داشته باشد، ولی اگر با حمایت و عدالت سازمانی همراه نباشد می تواند به نتایج نامطلوب منجر شود تعهد شغلی کمتر و خروج از رفتار شهروندی سازمانی را به همراه داشته باشد (آمینو مام من و همکاران ۲۰۱۲). چان-فانگ-چینگ<sup>۲</sup> بیان کرد در شرایط تحت فشار ثابت از نیاز به رقابت، فقط نیاز به پاسخگویی به تغییرات سریع در بازار نیست. علاوه بر آن باید به کارکنان برای انجام کارهای خود الهام بخشید و آنها را تشویق نمود که به عنوان یک شهروند عمل نمایند. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانی هر دو در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی اثر مثبت دارند. حمایت های سازمانی ادراک شده به تنهایی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار نیست، بلکه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانی اثر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک میانجی نسبی بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی و

1. Aminu Mamman  
2. Chun-Fang Chiang

عدم بازگشت و عودت کامل پرسشنامه‌های ارسالی و کوچک بودن حجم جامعه آماری، از نمونه گیری هدفمند استفاده شد و نمونه آماری برابر با جامعه آماری ( $n=N$ ) انتخاب شد. که به علت عدم ارسال پرسشنامه های تکمیلی، تعداد نمونه های مورد بررسی شامل ۹۴ نفر کاهش یافت ( $n=94$ ). پرسشنامه مورد استفاده شامل سه بخش می باشد:

بخش اول پرسشنامه: مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، سابقه شغلی و نوع وضعیت استخدامی می باشد. بخش دوم پرسشنامه: شامل متغیر «مدیریت مشارکتی» است که توسط آقای قاسمیان (۱۳۸۷) ساخته شد و مشتمل بر ۲۰ سؤال بوده و در قالب یک مقیاس ۵ درجه ای تنظیم شده است. روایی پرسشنامه ها توسط چند تن از متخصصان این رشته مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده و ( $r=0/91$ ) بدست آمده است که در آن گزینه های خیلی کم یک امتیاز و گزینه کم دو امتیاز و گزینه متوسط سه امتیاز و گزینه زیاد چهار امتیاز و گزینه خیلی زیاد پنج امتیاز را به خود اختصاص داده اند.

بخش سوم پرسشنامه: شامل متغیر «رفتار شهروندی سازمانی» است که شامل ۲۰ گویه در قالب ۵ بعد نوع دوستی (سوالات ۱-۴)، تکریم و تواضع (سوالات ۵-۸)، جوانمردی (سوالات ۹-۱۲)، وجدان کاری (سوالات ۱۳-۱۶)، رفتار مدنی (سوالات ۱۷-۲۰) بوده و بوسیله مقیاس ۷ امتیازی لیکرت (شامل ۱: کاملاً مخالفم ۲: مخالفم ۳: تا حدی مخالفم ۴: نظری ندارم ۵: تا حدی موافقم ۶: موافقم و ۷: کاملاً موافقم) اندازه گیری می شود. باید عنوان نمود این پرسشنامه استاندارد توسط بل و منگوک نیز در

اعمال فرا نقشی خود را افزایش دهند. در سازمان های امروزی به ویژه سازمان های ورزشی کشور، توانمند کردن، برانگیختن و مشارکت دادن افراد در امور داخلی، موجب می شود افراد سازمان فعالانه درباره روش ها و حل مسایل و ارتقای بهره وری سازمانی بیندیشند و مدیریت سازمان را از گنجینه غنی ای از طرح ها، اندیشه ها و راه حل ها برخوردار سازند و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره جویند. در چنین فضایی، چنانچه نوآوری، خلاقیت و تغییرات عمده در حال شکل گیری باشد و به ویژه زمانی که کارکنان خود در طراحی تغییرات سهیم باشند، رفتارهای شهروندی و سرعت انجام تغییرات افزایش می یابد و از میزان مقاومت در برابر تغییرات سازنده و مفید برای سازمان کاسته می شود و سطح رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد و بروز مولفه هایی همچون جوانمردی، نوع دوستی، تکریم و تواضع، وجدان کاری و رفتار مدنی در سازمان های ورزشی و باشگاه های ورزشی نمود پیدا می کند. بنابراین، با توجه به اهمیت سبک مدیریت مشارکتی در باشگاه ها که بازوهای مهم سازمان های ورزشی به حساب می آیند، محقق بدنبال پاسخ به این سوال است که چه ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی در باشگاه فولاد مبارکه سپاهان می باشد؟

### روش تحقیق

روش انجام تحقیق پیمایشی (توصیفی، تحلیلی) می باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه ی کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان تشکیل می دهند. منظور از کارکنان افرادی است که به صورت رسمی، پیمانی و قراردادی و پاره وقت با مدرک حداقل دیپلم در استخدام این باشگاه می باشند و برابر ۹۶ نفر می باشند. به دلیل امکان

سال ۲۰۰۲ ساخته شده است، که پس از بومی سازی مناسب، برای این پژوهش بکار رفت. در ضمن پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/87$ ) محاسبه شد.

#### یافته‌ها

از روشهای آمار توصیفی جهت طبقه بندی نمرات خام، فراوانی و محاسبه شاخص های پراکندگی نظیر میانگین و انحراف معیار استفاده شد. همچنین از روشهای آماراستنباطی در جهت آزمون فرضیه ها استفاده شد. آزمون کالموگراف-اسمیرنوف جهت تعیین توزیع طبیعی داده ها و همچنین جهت آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

#### الف) یافته های توصیفی

• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۴ نفر (۴/۳ درصد) از آنها رده سنی ۱۸-۲۴، ۵۴ نفر (۵۴/۷ درصد) را رده سنی ۲۵-۳۵ سال، ۳۲ نفر (۳۴ درصد) از آنها را رده سنی ۳۵-۴۴ سال و ۴ نفر (۴/۳ درصد) از آنها را رده سنی ۴۵-۵۵ سال تشکیل داده اند.

• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۴۲ نفر (۴۴/۷ درصد) را زن و ۵۲ نفر (۵۵/۳ درصد) را مرد تشکیل داده‌اند.

• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۲۶ نفر (۲۷/۷ درصد) را مجرد و ۶۸ نفر (۷۲/۳ درصد) را متأهل تشکیل

داده که جمعیت متأهل بیش از ۲ برابر مجرد است.

• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۳۶ نفر (۳۸/۳ درصد) را دیپلم و فوق دیپلم و ۵۲ نفر (۵۵/۳ درصد) را لیسانس و ۶ نفر (۶/۴ درصد) را فوق لیسانس تشکیل داده که بیشتر این جمعیت را لیسانس تشکیل داده است.

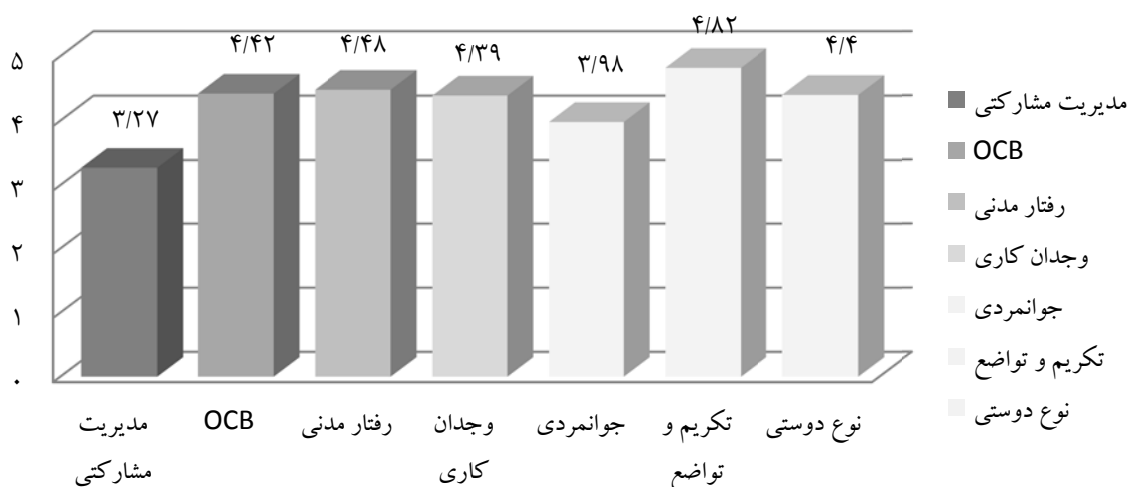
• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۲۸ نفر (۲۹/۸ درصد) بصورت رسمی و ۳۲ نفر (۳۴ درصد) بصورت پیمانی و ۳۰ نفر (۳۱/۹ درصد) بصورت قراردادی و تنها ۴ نفر (۴/۳ درصد) بصورت پاره وقت مشغول به خدمت می باشند.

• دربین ۹۴ نفر از نمونه تحت بررسی ۱۶ نفر (۱۷ درصد) از آنها بین ۱-۵ سال سابقه، ۲۸ نفر (۲۹/۸ درصد) ۶-۱۰ سال، ۲۴ نفر (۲۵/۵ درصد) از آنها را ۱۱-۱۵ سال و ۲۶ نفر (۲۷/۷ درصد) از آنها بین ۱۶-۲۰ سال سابقه کار دارند.

• در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، بعد تکریم و تواضع دارای بالاترین میانگین (۴/۸۲) از حداکثر ۷ امتیاز) از دیدگاه کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان است و کمترین میانگین ها مربوط به بعد جوانمردی (۳/۹۸) بود.

• رفتار شهروندی سازمانی (۴/۲۲) نسبت به مدیریت مشارکتی (۳/۲۷) در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارای میانگین بالاتری است.





شکل ۱. میانگین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی و مولفه های آن

آزمون فرضیه ها استفاده شد و کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفته است. در جدول زیر نتایج آزمون فرض نرمال بودن مولفه مدیریت مشارکتی و مولفه رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن نشان داده شده است:

(ب) یافته های استنباطی در این رابطه ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع جامعه کارکنان از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شد که با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵، نمونه مورد نظر از توزیع نرمال برخوردار بود. بنابراین از آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت

جدول ۱. نتایج آزمون فرض نرمال بودن OCB و ابعاد آن و مولفه مدیریت مشارکتی توسط آزمون K-S

نوع دوستی	تکریم و تواضع	جوانمردی	وجدان کاری	رفتار مدنی	رفتار شهروندی	مدیریت مشارکتی	
۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	تعداد (N)
۴/۴۰	۴/۸۲	۳/۹۸	۴/۳۹	۴/۴۸	۴/۴۲	۳/۲۷	میانگین
۰/۷۴۲	۰/۷۲۹	۰/۷۲۶	۰/۹۹۲	۰/۸۰۰	۰/۸۰۹	۰/۵۱۳	کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۱۷۲	۰/۷۳۰	۰/۶۶۲	۰/۶۶۷	۰/۵۴۴	۰/۵۳۰	۰/۰۵۸	Sig

فرضیه های آماری از آزمون های پارامتریک (ضریب همبستگی پیرسون) استفاده می گردد.

در جدول ۱ مشاهده می گردد، چون سطح معنی داری تمامی مؤلفه ها بیشتر از سطح آلفا می باشد (یعنی بیشتر از  $\alpha=0/05$ )، لذا توزیع داده ها نرمال می باشد و برای بررسی

جدول ۲. ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی و مولفه های آن

متغیر	آماره	رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	تکریم و احترام	جوانمردی	وجدان کاری	رفتار مدنی
مدیریت مشارکتی	ضرب همبستگی پیرسون	۰/۹۰۷(**)	۰/۷۵۲(**)	۰/۸۳۹(**)	۰/۵۵۹(**)	۰/۸۵۱(**)	۰/۸۸۴(**)
	سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	تعداد	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴

پس از آزمون فرضیه های تحقیق و با توجه به جدول شماره ۲ و ضریب همبستگی پیرسون و سطح معناداری ( $P \leq 0/01$ )؛ فرضیه های صفر رد و فرضیه های تحقیق تایید می گردد. بنابراین بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی

سازمانی و مولفه های آن شامل: نوع دوستی، تکریم و احترام، جوانمردی، وجدان کاری و رفتار مدنی در باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط در سطح معناداری ( $P \leq 0/01$ ) وجود دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی

گام	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۹۰۷	۰/۸۲۳	۰/۸۲۱	۰/۱۱۸۶۰

جدول شماره ۳ نشان می دهد ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکتی بعنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی بعنوان متغیر وابسته در کل نمونه برابر با ۰/۹۰۷، همچنین ضریب تعیین متغیر پیش بین برابر با ۰/۸۲۳ می باشد. به این معنا که ۸۲/۳ درصد از واریانس متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) بوسیله متغیر مستقل (مدیریت مشارکتی) پیش بینی می شود. ضریب تعیین

تعدیل شده در این جدول ۰/۸۲۱ می باشد. در واقع این عامل باعث می شود آریبی که در ضریب تعیین ناشی از حجم نمونه ( $n$ ) است، برطرف شود. چنانچه  $n$  بزرگ شود این تفاوت به صفر می گراید. که در این تحقیق این دو مقدار به هم بسیار نزدیک هستند. خطای معیار برآورد که میزان پراکندگی داده ها حول رگرسیون را نشان می دهد در این جدول برابر با ۰/۱۱۸۶۰ می باشد.

جدول ۴. نتایج تحلیل ANOVA بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی

مجموع مجذورات	درجه آزادی d.f	میانگین مجذورات	F	sig	
۶/۰۱۸	۱	۶/۰۱۸	۴۲۷/۸۷۷	۰/۰۰۱	
۱/۲۹۴	۹۲	۰/۱۴			
۷/۳۱۲	۹۳	---			
					رگرسیون
					باقیمانده
					کل

آن نیست (۰/۱۴) عدد بزرگی است و نسبت ( $F=427/877$ ) در سطح معناداری ( $P \leq 0/01$ ) نیز تایید این یافته است. لذا می توان گفت فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی رد می شود..

جدول شماره ۴ تحلیل واریانس را برای رگرسیون نشان می دهد. که طبق آن میانگین مجذورا واریانسی را مدل رگرسیون قادر به توضیح آن است ۶/۰۱۸ می باشد که در مقایسه با میانگین مجذور واریانسی که قادر به توضیح

جدول ۵. نتایج تحلیل Coefficients بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی

sig	t	شیب های استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	۵/۸۸۴		۰/۲۱۱	۱/۲۴۴	(Constant)
۰/۰۰۱	۲۰/۶۸۵	۰/۹۰۷	۰/۰۶۵	۱/۳۴۴	مدیریت مشارکتی

و آنها را در کارهای خود شریک می دانند احساس دین می کنند و در صدد عمل متقابل بر می آیند. براساس این تئوری، کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ممکن است رفتار شهروندی سازمانی را به دلیل دریافت پاداش و مشارکت در تصمیمات از طرف سرپرستان خود انجام دهند تا تعادل یا برابری تبادل اجتماعی را با سرپرست خود حفظ نمایند. با توجه به اینکه میزان مدیریت مشارکتی در باشگاه در حد متوسطی است میزان نسبتاً بالای OCB و وجود این رابطه دور از انتظار نبود. بنابراین کیفیت روابط تبادلی، کارکنان را از طریق افزایش احساس تعلق، تمایل به جبران متقابل و اعتماد، به انجام رفتار شهروندی ترغیب می نماید. لازم به ذکر است که میزان OCB در حد قابل قبول برای یک سازمان در حال رشد بیش از میزان حاضر (۴/۴۲) می تواند باشد و شایسته است برای افزایش آن از سوی مسئولین امر اقدامات مقتضی بویژه در جهت بهبود رفاه و آسایش زندگی کارکنان قراردادی و پیمانی که اکثریت کارکنان باشگاه را تشکیل داده و به لحاظ نوع استخدامی شان از مزایای شغلی کمتری برخوردار می گردند، صورت گیرد. در مجموع نتایج بدست آمده در این تحقیق به استناد

با توجه به جدول شماره ۵ برای بدست آوردن معادله رگرسیون کافی است مقادیر زیر ستون B را که ضریب متغیرهاست در آن قرار دهیم بنابراین معادله رگرسیون برآوردی به صورت زیر خواهد بود:

$$y = 1/344 x + 1/244$$

و چون مقدار ( $t=5/884$ ) در سطح معناداری ( $P \leq 0/01$ ) نیز تایید این یافته است. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تاثیر ضریب x (مدیریت مشارکتی) بر y (رفتار شهروندی سازمانی) رد می شود.

### بحث و نتیجه گیری

۱) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و OCB (رفتار شهروندی سازمانی) در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار ( $p=0/001$ ) وجود دارد.

همانطور که انتظار می رفت میان مدیریت مشارکتی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت این رابطه بر اساس تئوری مبادله اجتماعی منطقی است زیرا این تئوری شرایطی را شرح می دهد که افراد تحت آن در مقابل کسانی که به آنها سود رسانده اند

داده‌های گردآوری شده، نشان می‌دهد که کارکنان فولاد مبارکه سپاهان، سبک مدیریتی و شرایط سازمانی موجود را برای ارائه رفتارهای مشارکتی مناسب می‌دانند. به عبارتی آنها سبک مدیریت مشارکتی اعمال شده توسط مدیریت سازمان را در حد مطلوبی دانسته و تا حد زیادی اهداف خود را همسو با اهداف سازمان می‌دانستند. بنابراین بر مبنای مبانی نظری ارائه شده می‌توان گفت که مدیریت باشگاه توانسته است شرایط سازمانی مطلوبی را برای کمک به کارکنان و ایجاد آرامش خاطر در آنها فراهم نماید و این امر می‌تواند رفتارهای فرانشی آنها را بیشتر کرده و با جذب و رضایت مشتریان بیشتر در استعدادیابی و رشد ورزش کشور موثر واقع شوند. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیقات سیدعامری (۱۳۸۸)، آصفی (۱۳۸۸)، صابری (۱۳۹۰)، ایاجی (۲۰۰۸)، جی-چن پنگ (۲۰۱۰)، اریک (۲۰۱۱)، شاقلی (۲۰۱۱)، آمینو (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

۲) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و بعد نوع دوستی شاخص رفتار شهروندی در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار ( $r=0.752, p=0.001$ ) وجود دارد.

نوع دوستی از جمله مولفه‌های مهم رفتار شهروندی است که با توجه به نتیجه مذکور، با افزایش مدیریت مشارکتی و احساس دلسوزی از جانب مدیران و همکاران، کارکنان باشگاه تشویق می‌شوند تا ارتباط صمیمانه‌ای با همکار برقرار نمایند و در مواقعی که همکاران بویژه همکاران تازه وارد نیاز به کمک دارند؛ آنها را در حل مشکلات مرتبط با کارشان یاری دهند و از طریق انجام بهتر فعالیت‌ها در طول زمان باعث رشد و تقویت بهره‌وری همکاران و مدیریت گردیده و به عنوان ابزار

موثر هماهنگی فعالیت‌ها بین اعضای تیمی و در راستای گروه کاری عمل کنند. همچنین با بروز چنین رفتارهایی از طریق فراهم آوردن فرصت بیشتر برای مدیران جهت انجام فعالیتهای باشگاه مانند برنامه ریزی و کاهش انرژی و زمان لازم برای تداوم وظایف گروه، باعث پایین آمدن هزینه‌های باشگاه و تخصیص منابع برای آموزش کارکنان، آزاد کردن منابع برای تولید بیشتر و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی می‌گردند. علاوه بر این فعالیت‌های کمکی از طریق تقویت اخلاقیات، انجام کار گروهی و احساس تعلق تیمی باعث تقویت عملکرد، پرورش و ارتقا روحیه تیمی، انسجام و همبستگی و کمک به باشگاه در جذب و نگهداری کارکنان مستعد می‌گردد که متعاقب آن باعث جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیت‌های حفظ و نگهداری شده و به توانایی جذب و نگهداری افراد از طریق محیط کاری جذاب و ثبات عملکرد سازمانی بواسطه ثبات عملکرد محیط کاری کمک می‌گردد. همچنین قابل ذکر است که بروز رفتارهای نوع دوستی از طرق ذیل نیز می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری مدیریتی در باشگاه گردد: الف) توجه مدیران به پیشگیری از مشکلات کاری سبب می‌گردد تا از سقوط آنها در الگوی مدیریت بحران جلوگیری شود. ب) در صورتی که کارکنان بیشتر به افرادی که مشکلات کاری دارند کمک کنند در نتیجه مدیران میتوانند وقت بیشتری برای بهبود وظایف نظیر برنامه ریزی صرف کنند. ج) مدیرانی که نسبت به دیگران توجه و دلسوزی نشان می‌دهند ممکن است تعارض بین گروهی را کاهش دهند و سبب کاهش زمان صرف شده جهت رفع تعارضات در فعالیتهای مدیریتی گردند. این یافته‌ها با نتایج سید نقوی (۱۳۸۹)، صابری (۱۳۹۰)، استایزن (۱۹۹۹)،

شاقلی (۲۰۱۱)، جان-فانگ (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

دارد.

۳) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و بعد تکریم و تواضع شاخص رفتار شهروندی در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار (۰/۰۰۱،  $p=0/839$ ) وجود دارد.

۴) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و بعد جوانمردی شاخص رفتار شهروندی در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار (۰/۰۰۱،  $p=0/559$ ) وجود دارد.

نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری بیانگر این است که ارتباط مدیریت مشارکتی و تقسیم کارها بین کارکنان و همچنین مهم شمردن امر مشورت در باشگاه و رعایت انصاف و عدالت در اقدامات منابع انسانی از جمله حقوق و دستمزد و دیگر مزایای شغلی و روابط ما بین با بروز خصیصه تکریم و تواضع در کارکنان، بالاترین میانگین (۴/۸۲) را دارا می باشد. و کارکنان و مدیران برای بدست آوردن منابعی که با دیگران سهیم هستند، به حقوق همدیگر تجاوز نمی کنند و از صدمه زدن و ایجاد مشکل برای دیگران و در نتیجه بوجود آمدن بحران در باشگاه جلوگیری کرده و بدین ترتیب در افزایش بهره وری اداری سهیم می گردند. همچنین قابل به ذکر است که کارکنان باشگاه تضاد بین گروهی کمتری دارند و بنابراین باعث می شوند که زمان کمتری به فعالیت های مدیریت تعارض اختصاص داده شود و از این طریق به جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیت های حفظ و نگهداری در جهت افزایش اثربخشی سازمان کمک می نمایند. علاوه بر این وجود ادب و نزاکت و احترام در باشگاه از احتمال بروز مسایل و مشکلات زمان بر و وقت گیر جلوگیری می کند و در نتیجه باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی باشگاه توسط هماهنگی بین اعضای تیم و فعالیت های گروهی می گردد. این یافته ها با یافته های سیدعامری (۱۳۸۸)، صابری (۱۳۹۰)، کیم (۲۰۰۲)، کاسترو (۲۰۰۴)، اریک-جی (۲۰۱۰)، شاقلی (۲۰۱۱) همخوانی

کارکنان بایستی بواسطه مشارکت در امور سازمان و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی حاصله از آن، دارای روحیه جوانمردی در باشگاه باشند که نتایج مطالعه حاضر، بیانگر مطلوب بودن این عنصر رفتار شهروندی سازمانی، ولی دارا بودن پایین ترین میانگین اولویت در میان ابعاد OCB کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان می باشد. با توجه به یافته حاصل از تحقیق می توان اینگونه نتیجه گرفت که با توجه به اینکه ۶۵/۹٪ از آزمودنی ها به صورت قراردادی و پیمانی در باشگاه مشغول به کار هستند و از نظر حقوقی خود را ملزم به انعقاد قرارداد با باشگاه در سال آتی می دانند، این امر باعث شده که امنیت شغلی کارکنان کاهش یافته و از سوی دیگر عدم رعایت سنوات کاری و سطح تحصیلات در تعیین میزان حقوق کارکنان قراردادی و پیمانی، باعث گردیده که انگیزش شغلی کارکنان کاهش یافته و به همین لحاظ از بین ابعاد OCB، بعد جوانمردی که لازمه آن عدم بروز گله و شکایت از شرایط کاری با استاندارد پایین است در پایین ترین اولویت (۳/۹۸) قرار گیرد. شایسته است به منظور افزایش این بعد از رفتار شهروندی، مدیران سعی در تقویت مثبت گرایی در کارکنان کرده تا کارکنان مشکلات را بیش از حد بزرگ جلوه ندهند و به جای گله و شکایت از وضع سازمان، راهکارهای برون رفت از مشکلات موجود را دنبال کنند و در جهت حفظ منابع سازمان از اقداماتی مانند پرداختن به امور شخصی در ساعات اداری و استفاده

(۲۰۰۲)، سومچ (۲۰۰۴)، ایاجی (۲۰۰۸)، اریک (۲۰۱۱)،  
چان-فانگ (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

۶) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و بعد رفتار مدنی شاخص رفتار شهروندی در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار ( $r=0/884, p=0/001$ ) وجود دارد.

با توجه به یافته فوق الذکر می توان این گونه استنتاج نمود که با فراهم نمودن فرصت های مناسب جهت رشد حرفه ای و افزایش میزان اطلاعات عمومی آنان و مشارکت مسئولیت آفرین در تصمیم گیری های سازمانی و چرخه حیات سیاسی یک سازمان، می توان مدیریت مشارکتی را تقویت و کارکنان و مدیران را تشویق نمود تا به شرکت فعالانه در جلسات سازمان جهت ارائه و دریافت پیشنهادهای سازنده ترغیب شوند و از طریق بهبود اثربخشی واحدی و سازمانی و بهبود کیفیت خدمات در افزایش بهره وری اداری سهم گردند. همچنین در برقراری ارتباط با افراد بیرون سازمانی، تصویری مثبت از سازمان ارائه دهند و موجبات خوشنمایی و شهرت سازمان را فراهم آورند. با توجه به برون داد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری، کارکنان موافق و خواهان پیشرفت باشگاه می باشند بالاترین میانگین (۵/۲۱) را به خود اختصاص داده است، می بایست مدیران نسبت به مطلع کردن کارکنان از تغییرات سازمان که کمترین میانگین (۴/۰) را دارا می باشد اقدامات لازم را انجام دهند و آگاه باشند که رفتار مدنی به واسطه حضور داوطلبانه و مشارکت فعالانه در جلسات کاری در هماهنگی فعالیت اعضای باشگاه و فعالیت های گروهی، موثر و باعث افزایش کارایی و اثربخشی گروه و باشگاه می گردد. همچنین کارکنان هوشیار معمولاً عملکرد بالایی

از منابع و امکانات سازمانی برای انجام امور شخصی، و بهانه تراشی برای سرکار نیامدن و مرخصی رفتن پرهیزند. این یافته ها با یافته های سیدعامری (۱۳۸۸)، سید نقوی (۱۳۸۹)، جی-چن پنگ (۲۰۱۰)، شاقلی (۲۰۱۱)، اریک (۲۰۱۱)، چان-فانگ (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

۵) نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و بعد وجدان کاری شاخص رفتار شهروندی در کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان ارتباط معنی دار ( $r=0/851, p=0/001$ ) وجود دارد.

همانطور که گفته شد وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات کاری در سازمان می باشد (همانند وقت شناسی، کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان و انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی) بنابراین با عنایت به یافته مذکور، به نظر می رسد با افزایش توجه به رفاه و کرامات انسانی و تقویت ادراک کارکنان از مدیریت مشارکتی و تقویت خصیصه مشارکت در تصمیم گیری در کارکنان، آنان به تبعیت از مقررات سازمانی ترغیب شده، به گونه ای که بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو احسن انجام می دهند و در این فرایند از چالشی بودن کارها، جدیت در انجام فعالیت ها و انجام پیش از موعد وظایف، حتی مواردی که انجام آنها الزامی است اما از آنها تقاضا نشده، استقبال می نمایند و به فضیلت کار کردن معتقد می شوند. با توجه به اینکه کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان از نظر وقت شناسی و حضور به موقع در سر کار کمترین امتیاز را کسب نموده اند شایسته است در نحوه حضور و غیاب و صدور مرخصی آنان تجدید نظر به عمل آید. این یافته ها با یافته های سیدعامری (۱۳۸۸)، آصفی (۱۳۸۸)، صابری (۱۳۹۰)، کیم

طرق ذیل نیز سبب افزایش توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی بواسطه مشارکت و حمایت از توسعه و تغییرات عمیق معرفی شده در سازمان می‌گردد:

الف) کارکنانی که دارای اطلاعات در زمینه بازار کار هستند داوطلبانه اطلاعات بیشتر و پیشنهادات خوبی در زمینه تغییرات سازمانی و محیطی ارائه می‌دهند. ب) کارکنانی که در جلسات مشارکت فعالانه دارند در انتشار اطلاعات در سازمان و نهایتاً افزایش پاسخگویی و وفق پذیری سازمانی کمک می‌کنند. این یافته با یافته‌های سید نقوی (۱۳۸۹)، صابری (۱۳۹۰)، جی-چن پنگ (۲۰۱۰)، اریک (۲۰۱۰)، شاقلی (۲۰۱۱)، چان-فانگ (۲۰۱۲) و آمینو (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

دارند و از طریق کاهش نوسان در عملکرد واحد کاری سبب ثبات عملکرد سازمانی می‌شوند. واقعیت این است که در سازمان‌های ورزشی کشور، ضعف در فعالیت‌های تحقیقاتی، نبود مراکز اطلاعاتی فراگیر، کمبود کارشناسان باتجربه، نگرانی مدیران از تضعیف موقعیت خود، نداشتن خصلت کارگروهی و کمبود آموزش‌های لازم مشکلات فراوانی را در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد کرده است. بنابراین جهت کلیه سازمان‌های ورزشی که نهادهای هدفداری هستند که در طول زمان به طرق گوناگون در جستجوی رشد و توسعه بوده اند می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که OCB، در میان مدیران و کارکنان، از نیازهای اساسی در سازمان‌های ورزشی تمام کشور هاست. قابل به ذکر است که بروز مناسب این خصیصه در کارکنان از

## منابع

- آصفی، احمد علی و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۳، صص ۲۶-۵
- سیدعامری، میرحسن (۱۳۸۸)، تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی، فصلنامه مدیریت ورزشی، تابستان، شماره ۱، صص ۱۷-۵
- سیدنقوی، میرعلی، جعفری فارسانی، جواد، (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، صص ۱۲۶-۱۱۵
- صابری، علی و همکاران (۱۳۹۰)، تبیین رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در ورزشکاران مرد نخبه کشور ۸۸-۸۹ ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، ۲۴ و ۲۵ آذر، مجموعه مقالات مدیریت ورزشی
- Aminu Mamman.(2012), Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework, Human Resource Management Review, Available online 14 January 2012, 274-286
- Aoyagi, W. M., Cox, H. R., McGuire, T. R. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: Relationship with leadership, team cohesion, and athletic satisfaction. Journal of Applied Sport Psychology, 20, 25-41
- Castro, C. (2004); "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty"; International Journal of Service Industry Management, pp. 134-151.
- Chun-Fang Chiang & Tsung-Sheng Hsieh, (2012), The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 1, March 2012, Pages 180-190
- Cloke, K. & J. Goldsmith. (2002). "The end of management and the rise of organizational democracy". San Francisco :Jossey – Bass

- Eric G. Lambert (2010) , The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff , *Criminal Justice Studies* , Vol. 23, No. 4, December 2010, 361–380
- Gono, C. (2001). The Impact of Participatory Management on Productivity, Quality, and Employees' Morale, University of Wisconsin-Stout Menomonie, Wisconsin 54741.
- JEI-CHEN PENG(2010) ,An Integrative Model Linking Feedback Environment and organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 2010, 150(6), 582–607
- Jihn A. Parnell(2010), Propensity for participative decision making in Latin America: Mexico and Peru, *The International Journal of Human Resource Management* Volume 21, Issue 13, 2010
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.)
- Leach-Lopez, M., Stammerijan, W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Journal of Management Research News*, 32(3), 220-238.
- Oosthuizen, Gerrida. J. & du Toit. Adeline S. A. (1999). Participative management in academic library services. *Library Management*, 20(4), 213-214.
- Reihaneh Shagholi & Reza Abdolmalki (2011), New Approach in Participatory Management, Concepts and Applications, science Direct, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 251–255
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281–298.



# The Relationship between participative management and organizational citizenship behavior

Mohsen Tayebi<sup>1\*</sup>, Fatemeh Auobi<sup>2</sup>, Mir Hasan Seyed Ameri<sup>3</sup>

(Received: 28 January 2014

Accepted: 15 March 2014)

## Abstract

The aim of this research is to investigate the participative management in Foolad Mobarake sport club and its relationship with dimensions of participative management such as humanism, honoring and respecting, moral in work and civil behavior. This research is analytical - descriptive and variable's relationship is correlational which used two standard questioners about participative management and organizational citizenship behavior. The study population included all Sepahan Foolad Mobarake sport club staff 96 persons. Because of the limitation of study population, all staff have been used as sample. To test the hypothesis, data evaluated by Pearson correlation test and other statistical methods and for data analysis statistical software SPSS has been used. The findings show that there is meaningful relationship between participative management and organizational citizenship behavior in level  $p= 0.001$  and  $r=0.907$ . Due to the findings, staff in Sepahan Foolad Mobarake sport club receives the style management and existent organizational situation suitable. In other words, they know desired participative management style applied by organization management and know that their goals are in harmony with organization goals. Also this kind of management has meaningful relationship with organizational citizenship behavior by staff.

## Keywords

Participative Management, Organizational citizenship behavior, Sepahan Foolad Mobarake sport club.

- 
1. M.A in sport management, Urmia University
  2. M.A in sport management, Urmia University
  3. Associated Professor in Sport Management, Urmia University

Email: tayebi.m9@gmail.com