

## Analysis of Relationship between Psychological Empowerment Components and Organizational Citizenship Behavior in Ministry of Jihad-e Keshavarzi

AMIR NAEIMI<sup>1</sup>, GHOLAMREZA PEZESHKI RAD<sup>2\*</sup>, HASAN SADIGHI<sup>3</sup>,  
ARIAN GHOLI POUR<sup>4</sup>

1, Ph.D. Student of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University

2, Associate professors of Agricultural Extension and Education Department,  
Tarbiat Modares University

3, Associate professors of Agricultural Extension and Education Department,  
Tarbiat Modares University

4, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University  
of Tehran, Tehran, Iran

(Received: Jan. 17, 2018- Accepted: May. 19, 2019)

### ABSTRACT

Nowadays, empowering of human resources in organizations is important factors that it can gait toward mobility of organization. Also, empowerment can provide necessary equipment for reveal organizational citizenship behavior. The purpose of this research was analyzing the relationship between Psychological Empowerment (PE) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among ministry of Jihad-e-Keshavarzi staffs. Research design of this applied study was descriptive–correlational. The Statistical population of study consisted of staffs who worked in deputies of Jihad-e-Keshavarzi ministry (N=1222). Sample size was estimated by Krejcie and Morgan's table (n=295) and respondents were studied using stratified random sampling. Technique a questionnaire was Research instrument was used to collect dotg. Face and content validity considered by panel expert of agricultural extension and education and Organizational Behavior and human resource management. Reliability of questionnaire was determined by pilot test and then Cronbach alpha calculated 0.78 and 0.85. Findings showed that components of competency, self-determination, impact, meaning and trust had positive and significant correlation with OCB. Linear regression results showed that trust explains 32.5% of OCB variance between Staffs of Jihad-e-Keshavarzi ministry.

**Keywords:** Psychological Empowerment (PE), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Staffs, Jihad-e-keshavarzi Ministry

### EXTENDED ABSTRACT

#### Objectives

Nowadays empowering of human resources in organizations is important factors that it can gait toward mobility of organization. Also empowerment can provide necessary equipment for reveal organizational citizenship behavior. Psychological empowerment refers to an inner sense in individuals that enables them to make independent decisions in their work processes and to lead to behaviors in employees referred to as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Transcendental behaviors or organizational citizenship behaviors are an integral part of performance management and have created a new wave of existing knowledge of organizational advantage behaviors.

### **Research Method**

The purpose of this study was analyze the relationship between Psychological Empowerment (PE) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among ministry of Jihad-e-Keshavarzi staffs. Research design of this applied study was descriptive–correlational.

### **Resources**

Management and Development Deputy, Deputy for Plant Production, Deputy for Animal Production, Deputy for Planning, and Economic and Water, Soil and Industry Departments) (N=1222). Sample size was estimated by Krejcie and Morgan table (n=295) and respondents were selected by stratified random sampling technique a questionnaire was used to collect data. Face and content validity considered by panel expert of agricultural extension and education and Organizational Behavior and human resource management. Reliability of questionnaire was determined by pilot test and then Cronbach alpha calculated 0.78 and 0.85.

### **Results**

The Findings showed that components of competency, self- determination, impact, meaning and trust had positive and significant correlation with OCB. Linear regression results showed that trust explain 32.5% of OCB variance between Staffs of Jihad-e- Keshavarzi ministry. The results of Friedman test showed that the mean scores of the components of psychological empowerment as well as the components of citizenship behavior were significantly different. As to the dimensions of psychological empowerment, it can be said that the components of job meaningfulness and competence were significantly better than the other components (3.97 and 3.95, respectively). Friedman test for ranking the components of organizational citizenship behavior showed that the status of altruism component with a mean score of 2.46 was better than the other components (social etiquette, chastity and work conscience).

### **Conculsion**

As a general conclusion, it can be said that paying attention to psychological empowerment in the Ministry of Agriculture Jihad and its affiliated units can have a significant impact on improving organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Psychological Empowerment (PE), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Staffs, Jihad-e-keshavarzi Ministry

## تحلیل رابطه بین مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

امیر نعیمی<sup>۱</sup>، غلامرضا پزشکی راد<sup>۲\*</sup>، حسن صدیقی<sup>۳</sup>، آربین قلی‌پور<sup>۴</sup>  
 ۱، دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 ۲، دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 ۳، دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 ۴، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
 (تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۷ - تاریخ تصویب: ۹۸/۲/۲۹)

### چکیده

امروزه توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌ها، عنصر اصلی و مهمی است که می‌تواند به‌عنوان عاملی در جهت پویایی سازمان‌ها گام برداشته و بستر لازم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم نماید. این تحقیق با هدف تحلیل رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی انجام شد. مطالعه کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی بودند ( $N=1222$ ). حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعیین شد ( $n=295$ ). نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تناسبی انجام شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه بود که روایی ظاهری و محتوایی آن توسط پانلی از متخصصان ترویج و آموزش کشاورزی و مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی تایید شد. برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه آزمون مقدماتی انجام شد و مقدار آلفای کرونباخ  $0/78$  و  $0/85$  به‌دست آمد. یافته‌های تحقیق نشان داد مولفه‌های شایستگی، خودتعیینی، موثر بودن، معنی‌دار بودن و اعتماد با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری دارند. نتایج رگرسیون خطی نشان داد که مولفه اعتماد  $32/5$  درصد از تغییرات بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را در بین کارکنان وزارت جهاد کشاورزی تبیین می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی، کارکنان، وزارت جهاد کشاورزی

### مقدمه

ارزشمندی از کارکنان را با نام سربازان سازمانی آشکار می‌کند. امروزه، عملکرد و رفتارهایی فراتر از آنچه به‌طور رسمی در شرح شغل بیان شده، مورد انتظار است. رفتارهای فراتر از نقش یا رفتارهای شهروندی سازمانی جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت عملکرد به‌شمار می‌رود و موج نوینی را دانش موجود از رفتارهای مزیت بخش سازمانی ایجاد کرده‌اند (Aghajani et al., 2013).

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی کارکنان را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه، بر عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند. عواملی از قبیل شرایط کاملاً متحول و متغیر حاکم بر سازمان‌ها و ورود آنها به اقتصاد دانش محور، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی سازمان‌ها، نیاز به نسل

کشاورزی صورت نگرفته است. بنابراین، این تحقیق قصد دارد رابطه بین مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی را در وزارت جهاد کشاورزی مورد بررسی قرار دهد.

### توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن

ابعاد و چارچوب نظری توانمندسازی روانشناختی در این تحقیق برگرفته از مطالعات (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1992 & Mishra, 1992) می‌باشد که شامل ابعاد شایستگی، خودتعیینی، مؤثر بودن، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌باشد که به علت سازگاری این ابعاد با شرایط جامعه آماری مورد مطالعه و استفاده متعدد آنها در مطالعات مرتبط و گوناگون محققان تحقیق بر صدد آمدند برای رسیدن به نتایج دقیق و واقع بینانه از این ابعاد برای سنجش توانمندسازی روانشناختی بهره بگیرند.

Thomas and Velthouse توانمندسازی

روانشناختی را فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند (Thomas & Velthouse, 1990). Spritzer (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودتعیینی (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است (Spritzer, 1992). Mishra (۱۹۹۲) بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود (Khanalizadeh, 2009). هر کدام از این ابعاد به صورت مختصر در ذیل توضیح داده شده‌اند:

#### الف) شایستگی<sup>۳</sup>

شایستگی یا خود اثر بخشی مهم‌ترین عنصر توانمندی است؛ زیرا احساس خود اثربخشی است که نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. احساس شایستگی، به اعتقاد فرد به توانایی‌هایش برای انجام با

Wat and Shaffer (2005) معتقدند برای ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی لازم است تا یک عامل انگیزاننده وجود داشته باشد این عامل انگیزاننده می‌تواند توانمندسازی روانشناختی<sup>۱</sup> کارکنان باشد. منظور از توانمندسازی روانشناختی این است که محیط کار باید به گونه‌ای باشد که افراد احساس کنند، توانایی ایجاد تغییر در آن را دارند. توجه به مقوله توانمندسازی در سازمان‌های موفق، منجر به شکل‌گیری، بهبود و ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی می‌شود که به نوبه خود می‌تواند تاثیر بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد. دلایل مفهومی مهمی برای بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی وجود دارد. اهمیت OCB در سیستم‌های کاری جدید کاملاً آشکار است. زیرا در این سازمان‌ها هدف کاهش سرپرستی و نظارت و افزایش خودمختاری و استقلال کارکنان می‌باشد که نتیجه، بروز رفتارهایی است که با رفتارهای شهروندی سازمانی همخوانی دارند (Esmaeili et al., 2011). توانمندسازی روانشناختی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند و منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان شود که از آنها با عنوان رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> یاد می‌شود (Oudthshoor & Thomas, 1995). یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان‌ها می‌شود توجه به مساله توانمندسازی کارکنان می‌باشد، زیرا که این گونه سازمان‌ها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند (Moghimi & Ramezan, 2011). در این راستا نگارندگان این تحقیق معتقدند که یکی از متغیرهایی که توان بالقوه فراوانی جهت ارتباط و اثرگذاری بر متغیرهای سازمانی از جمله رفتار شهروندی سازمانی دارد توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. با توجه به اهمیت موضوع مورد بحث و نتایج جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی مشخص شد که تاکنون تحقیقی مرتبط با موضوع در سازمان‌های بخش کشاورزی داخل کشور و به ویژه در سطح وزارت جهاد

1. psychological empowerment

2. organization citizen behavior

3. Competency

از نظر *Organ et al.* رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که از روی میل و اراده فردی بوده و به‌طور مستقیم یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مور تقدیر قرار نمی‌گیرند؛ ولی باعث ارتقاء عملکرد اثر بخش سازمان می‌گردند. ارگان OCB را به‌عنوان رفتار کارکنان سازمان‌ها تعریف می‌کند که عملکرد اثر بخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری هر کارمند ارتقاء می‌دهد (*Organ et al., 2006*). *Farh et al.* مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع سازمانی (*Farh et al., 2007*). شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی از سوی ارگان ارایه شده است: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت (*Organ, 1988*). تاکید این تحقیق نیز برای سنجش رفتار شهروندی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی بر روی این مولفه‌ها می‌باشد. آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مولفه‌های کمک کننده فعال و مثبت مطرح هستند. **آداب اجتماعی**، رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. **وجدان کاری**، رفتاری است فراتر از الزامات تعیین شده به‌وسیله سازمان در محیط کار می‌باشد (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان). **نوع-دوستی**، عبارت است از: کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان، جوانمردی و نزاکت مولفه‌هایی هستند که گویای اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان‌اند. **جوانمردی**، عبارت است از: تمایل به شکیبایی در مقابل زحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف کاری بدون اینکه شکایتی صورت گیرد، در حالی که نزاکت اندیشیدن به این نکته است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تاثیر می‌گذارد (*Moghimi, 2008*).

### پیشینه تحقیق

*Harris et al.* (۲۰۰۹) بیان کردند کارکنان از طریق توانمند شدن قادر خواهند بود تا در محل کار خود از آزادی لازم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

مهارت فعالیت‌هایش می‌باشد ( *Sigler & Pearson, 2000*).

### ب) خودتعیینی، خود مختاری، استقلال<sup>۱</sup>

خودتعیینی به احساس انتخاب بر اجرا و نظم بخشیدن به فعالیت‌ها اطلاق می‌شود، هنگامی که افراد به‌جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند؛ احساس خودسامانی می‌کنند (*Hancer & Thomas, 2003*).

### ج) موثر بودن<sup>۲</sup>

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند (*Hancer & Thomas, 2003*).

### د) معنی‌دار بودن شغل<sup>۳</sup>

معنی‌دار بودن به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استانداردهای فرد می‌باشند. این افراد، فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود. فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمند، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کنند (*Veten & Cameron, 2003*).

### ه) اعتماد<sup>۴</sup>

افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. به بیان دیگر، اعتماد به معنی احساس امنیت شخص است (*Veten & Cameron, 2003*).

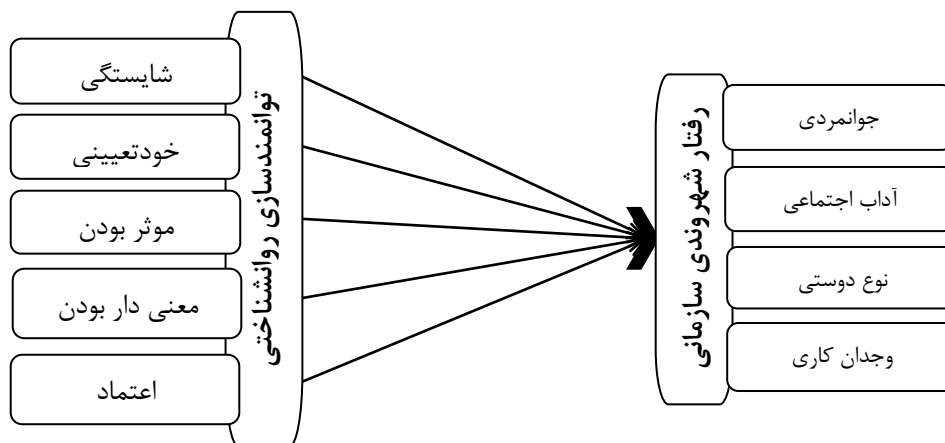
### رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن

رفتار شهروندی خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود که برخی از مصداق‌های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار (*Podsakoff & MacKenzie, 1997*).

1. Self-determination
2. Impact
3. Meaning
4. Trust

برخوردار باشند. *Alge et al.* (۲۰۰۶) بحث می‌کنند که کارمندانی که در محل کار خود احساس توانمندی می‌کنند رابطه بین کار خود و عملکرد سازمانی را بهتر درک می‌کنند، از وجدان کاری بالاتری برخوردارند و احساس مسئولیت‌پذیری بیشتری برای کمک به دیگران در رابطه با کارشان دارند. به عبارت دیگر، رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی با نظریه تعامل اجتماعی بندورا مرتبط است. *Kim et al.* (۲۰۱۱a) بیان کردند کارکنان توانمند مدیرشان را قابل اعتماد و امین می‌پندارند. *Kim et al.* (۲۰۱۱b) در مطالعه دیگری نشان دادند که بعد موثر بودن توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبتی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان دارد. *Jiang and Fu* (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که بین ابعاد معنی دار بودن شغل و خودتعیینی توانمندسازی روانشناختی آموزشگران و بروز رفتار شهروندی سازمانی آنها رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. *Bagheri et al.* (۲۰۱۱) در تحقیق خود نشان دادند که بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش قم همبستگی معنی داری وجود ندارد. *Cushman* (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد وی بیان کرد که این رابطه بین احساس معنی دار بودن، موثر بودن، خود تعینی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. *Batson* (۲۰۱۱) در تحقیقی اشاره کرده است که رفتار کمک کردن به سایرین باعث افزایش حس استقلال و عزت نفس می‌شود. *Morrison* (۲۰۰۶) به این نتیجه رسید که کارکنان توانمند توانایی بروز و بیان رفتار شهروندی سازمانی را دارند. وی بیان می‌کند توانمندسازی حس خودکارآمدی و شایستگی را میان اعضای سازمان

افزایش می‌دهد که نهایتاً، به بروز رفتارهای شهروندی سازمان میان اعضا می‌شود. *Ahearn* (۲۰۰۰) در تحقیق خود نشان داد که بین توانمندسازی رهبران و بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر، رفتار توانمندسازی رهبر بر روی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تیمی موثر است. *Watt and Shaffer* (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای بر روی کارکنان بانک هنگ کنگ تاثیر مثبت توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی را تایید کردند و به این نتیجه رسیدند که ابعاد توانمندسازی روانشناختی از قبیل: حس معنی دار بودن شغل، شایستگی، خود تعینی و موثر بودن شغل تاثیر بسزایی بر روی رفتار شهروندی سازمانی جامعه مورد مطالعه داشته است. *Sandhu and Bhatnagar* (۲۰۰۵) در تحقیقی نشان می‌دهد مدیرانی که به لحاظ روانشناختی احساس توانمندی دارند رفتارهای شهروندی سازمانی را بیان می‌دارند. در واقع، توانمندسازی روانشناختی منجر به شکل‌گیری و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. محققان به این نتیجه رسیدند که رابطه دوطرفه بین ابعاد شایستگی و خودتعیینی توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد. کارکنانی که حس معنی دار بودن شغل و موثر بودن را درک می‌کنند، رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می‌دهند. *Abbas pour* (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین توانمندسازی کارکنان بانک ملت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای وجود ندارد. *Yim* (۲۰۰۸) دریافتند بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی قبیل: شایستگی، خودتعیینی و معنی دار بودن شغل و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. ولی بعد موثر بودن در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیری نداشت.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

استقلال، موثر بودن، معنی دار بودن شغل و اعتماد میان همکاران) بود که با استفاده از تئوری‌های مطرح شده توسط (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1992) (Mishra, 1992) طراحی شد. سازه وابسته تحقیق رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را با ۱۲ گویه در قالب چهار مولفه مورد سنجش قرار داد که برای طراحی آن از تئوری‌های رفتار شهروندی سازمانی (Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Netemeyer & Boles, 1997; Farh et al., 2007 & Dickinson, 2009) استفاده شد. روایی ظاهری و محتوایی ابزار تحقیق با استفاده از نظرات جمعی از اساتید و صاحب‌نظران رفتار سازمانی، مدیریت انسانی و ترویج و آموزش کشاورزی مورد بررسی، اصلاح و تایید قرار گرفت. برای تعیین روش پایایی ابزار تحقیق، آزمون مقدماتی<sup>۱</sup> انجام شد و تعداد ۳۵ پرسشنامه در بین کارکنان جامعه آماری توزیع شد (که این افراد در مرحله توزیع نهایی پرسشنامه مورد مطالعه قرار نگرفتند). سپس، با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ مقدار آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسشنامه محاسبه شد (جدول ۱). پس از حصول اطمینان از روا و پایا بودن ابزار تحقیق، پرسشنامه‌ها به صورت حضوری در اختیار مخاطبین قرار گرفت و در نهایت، ۲۵۷ پرسشنامه با نرخ بازگشت‌پذیری ۸۷ درصد جمع‌آوری و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. برای پردازش آماری داده‌ها در

### روش تحقیق

این تحقیق کاربردی بوده و از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است که به روش پیمایش انجام شد. جامعه آماری تحقیق، ۱۲۲۲ نفر از کارکنان وزارت جهاد کشاورزی دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند که در معاونت‌های ستادی پنج‌گانه (معاونت مدیریت و توسعه منابع انسانی، معاونت امور تولیدات گیاهی، معاونت تولیدات امور دامی، معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی و معاونت آب، خاک و صنایع) این وزارت فعالیت داشتند (N=۱۲۲۲) (تعداد جامعه آماری بر اساس گزارش دفتر آمار معاونت مدیریت و توسعه منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی در شهریور سال ۱۳۹۰ ارائه شده است). حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۹۵ نفر تعیین شد (n=۲۹۵) و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی مورد مطالعه قرار گرفتند. لازم به ذکر است هر کدام از معاونت‌های مذکور به‌عنوان طبقات نمونه‌گیری انتخاب شدند و تعداد افراد نمونه به تناسب فراوانی مدرک تحصیلی کارکنان (کارشناسی و کارشناسی ارشد) به تفکیک هر معاونت تعیین شد و پرسشنامه‌ها به صورت کاملاً تصافی بین جامعه آماری توزیع شد. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای با سه بخش شامل خصوصیات جمعیت شناختی، توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی در قالب طیف لیکرت پنج قسمتی بود. سازه مستقل تحقیق شامل توانمندسازی روانشناختی با ۲۰ گویه در قالب پنج مولفه (شایستگی، خودتعیینی یا

قسمت آمار توصیفی از فراوانی، درصد، کمینه، بیشینه، میانگین و انحراف معیار و در قسمت استنباطی به منظور رتبه‌بندی مولفه‌های متغیرهای تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن و برای تعیین روابط بین متغیرهای تحقیق از همبستگی و رگرسیون خطی استفاده شد.

جدول ۱- میزان پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	ضریب آلفای	
		کرونباخ	میزان پایایی*
		$\alpha \geq 0.70$	
توانمندسازی روانشناختی	شایستگی	۰/۷۹	قابل قبول
	خودتعیینی (استقلال)	۰/۸۹	خوب
	مؤثر بودن معنی دار	۰/۸۴	خوب
	بودن شغل اعتماد میان همکاران	۰/۸۴	خوب
	اعتماد میان همکاران	۰/۹۲	عالی
	کل	۰/۸۵	خوب
	جوانمردی و گذشت	۰/۸۱	خوب
	آداب اجتماعی	۰/۷۲	قابل قبول
	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۴	خوب
	دوستی وجدان کاری	۰/۷۷	قابل قبول
کل	۰/۷۸	قابل قبول	

\* بر اساس دسته بندی (George and Mallery (2003) تفسیر شده است.

### یافته‌های تحقیق

#### مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد ۶۴/۸ درصد پاسخگویان مرد (۱۶۰ نفر) و ۳۵/۲ درصد (۸۷ نفر) زن بودند. میانگین سنی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی تقریباً ۴۲ سال (انحراف معیار: ۶/۷۵) می‌باشد. جوان‌ترین و مسن‌ترین کارمند به ترتیب ۲۷ و ۵۷ سال سن داشتند. سن اکثریت کارکنان (۱۷۶ نفر) بین ۳۳ و

۴۸ سال بود و فقط ۲۶ نفر کمتر از ۳۲ سال و ۵۵ نفر بیشتر از ۴۹ سال سن داشتند. میانگین سابقه اشتغال پاسخگویان نزدیک به ۱۸ سال (انحراف معیار: ۷/۱۴) بود که دامنه آن بین ۱ و ۳۵ سال به دست آمد. سابقه شغلی نزدیک به نیمی از پاسخگویان (۴۸/۲ درصد) بین ۱۱ و ۲۰ سال، کمتر از یک سوم (۳۱/۵۰ درصد) بیش از ۲۱ سال و مابقی (۲۰/۲ درصد) ۱۰ سال و کمتر بود. به لحاظ سابقه مدیریت، اکثریت کارکنان (۷۹ درصد) تجربه مدیریت در معاونت‌های وزارت نداشتند و فقط ۹ نفر ۲۲ سال و بیشتر در این زمینه سابقه داشتند. میانگین سابقه مدیریتی کمتر از ۲ سال (۱/۷۴) (انحراف معیار: ۴/۷۸) به دست آمد که کمترین و بیشترین آن صفر و ۲۸ سال بود. سطح سواد ۷۳/۷۰ درصد پاسخگویان (۱۸۲ نفر) کارشناسی و ۲۶/۳۰ درصد (۶۵ نفر) کارشناسی ارشد بود. رشته تحصیلی ۶۳/۵ درصد (۱۵۰ نفر) غیر کشاورزی و ۳۶/۵ درصد (۸۶ نفر) کشاورزی بود. از نظر محل فعالیت پاسخگویان، ۴۴/۶ درصد (۱۱۲ نفر) در معاونت مدیریت و توسعه منابع انسانی، ۱۵/۹ درصد (۴۰ نفر) در معاونت امور تولیدات گیاهی، ۱۵/۵ درصد (۴۱ نفر) در معاونت تولیدات امور دامی، ۱۳/۹ درصد (۳۹ نفر) در معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی و ۱۰ درصد (۲۵ نفر) در معاونت آب، خاک و صنایع فعالیت می‌کردند. وضعیت استخدامی ۶۲/۲۰ درصد کارکنان (۱۵۳ نفر) رسمی، ۲۱/۱۴ درصد (۵۲ نفر) قراردادی و ۱۶/۶۶ درصد (۴۱ نفر) پیمانی بودند.

#### اولویت بندی مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی در وزارت جهاد کشاورزی

نتایج آمار توصیفی به دست آمده نشان می‌دهد که در بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی، مولفه "معنی‌دار بودن شغل" با میانگین ۳/۹۵ در اولویت اول و مولفه "اعتماد میان همکاران" با میانگین ۳/۰۱ در اولویت آخر قرار می‌گیرد. میانگین کلی توانمندسازی روانشناختی ۳/۴۱ به دست آمد بیانگر این است که نظر پاسخگویان در رابطه با این مقوله در سطح متوسط می‌باشد. از نظر بروز رفتارهای شهروندی در بین جامعه مورد مطالعه مولفه "نوع دوستی" با میانگین ۳/۳۱ در اولویت اول و مولفه وجدان کاری با میانگین ۳/۰۱ در اولویت آخر قرار می‌گیرد. میانگین کلی رفتار شهروندی سازمانی ۳/۱۵



می‌توان گفت مولفه‌های معنی‌دار بودن شغل و شایستگی به ترتیب با میانگین‌های رتبه‌ای ۳/۹۷ و ۳/۹۵ از وضعیت بهتری نسبت به سایر مولفه‌ها (موثر بودن، خودتعیینی و اعتماد میان همکاران) در معاونت‌های مورد مطالعه وزات جهاد کشاورزی برخوردار هستند. نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد؛ به طوری که وضعیت مولفه نوع دوستی با میانگین رتبه‌ای ۲/۴۶ نسبت به سایر مولفه‌ها (آداب اجتماعی، جوانمردی و وجدان کاری) بهتر است (جدول ۲). شکل ۲ شمایی از وضعیت مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی را نشان می‌دهد.

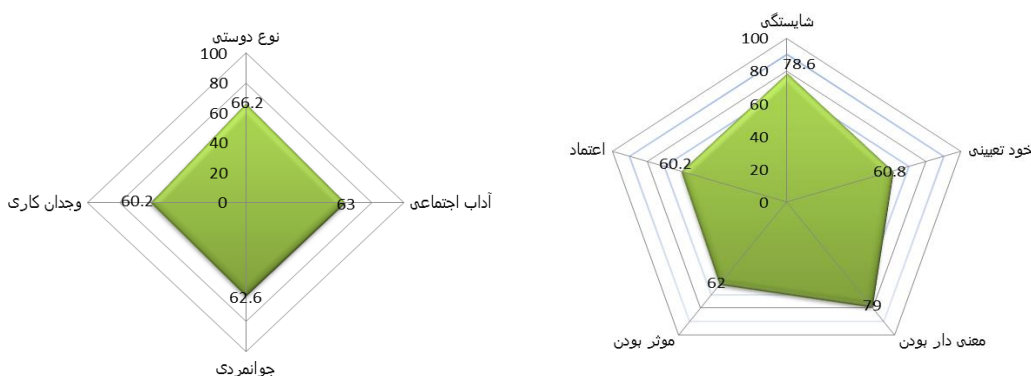
می‌باشد که از نظر پاسخگویان بروز رفتارهای شهروندی در سطح متوسط قرار دارد (جدول ۲). به منظور رتبه بندی وضعیت مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. همانطور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد آزمون فریدمن در سطح یک درصد خطا معنی دار است که نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌ای مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و همچنین، مولفه‌های رفتار شهروندی با یکدیگر اختلاف معنی‌داری دارند. به طوری که در رابطه با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

1. Anova with Friedman's test

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار و رتبه مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی (n=۲۵۷)

رتبه	Sig.	درجه آزادی	مقدار $\chi^2$	میانگین رتبه‌ای	انحراف معیار	میانگین*	مولفه	متغیر
۲				۳/۹۵	۰/۷۵	۳/۹۳	شایستگی	
۴				۲/۳۸	۰/۹۴	۳/۰۴	خود تعینی	
۳				۲/۳۷	۰/۸۲	۳/۱۰	موثر بودن	
۱	۰/۰۰۱	۴	۳۴۲/۴۱	۳/۹۷	۰/۷۵	۳/۹۵	معنی دار بودن شغل	توانمندسازی روانشناختی
۵				۲/۳۳	۰/۹۹	۳/۰۱	اعتماد میان همکاران	
					۰/۵۷	۳/۴۱	کل	
۳				۲/۴۹	۰/۸۵	۳/۱۳	جوانمردی	
۲	۰/۰۰۱	۳	۲۰/۷۴	۲/۸۷	۰/۹۲	۳/۱۵	آداب اجتماعی	رفتار شهروندی سازمانی
۱				۲/۴۶	۰/۸۷	۳/۳۱	نوع دوستی	
۴				۲/۱۸	۰/۹۴	۳/۰۱	وجدان کاری	
					۰/۶۳	۳/۱۵	کل	

\* ۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی‌نظم، ۴: موافقم، ۵: کاملاً موافقم



شکل ۲- وضعیت ابعاد توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی در وزارت جهاد کشاورزی

آداب اجتماعی و نوع دوستی در سطح مطلوب می باشد. شدت همبستگی مولفه های شایستگی، موثر بودن و معنی دار بودن با رفتار شهروندی سازمانی ضعیف می باشد. شدت همبستگی مولفه خودتعیینی با رفتار شهروندی سازمانی در سطح متوسط به دست آمد. به طور کلی، شدت همبستگی توانمندسازی روانشناختی با مولفه های جوانمردی، آداب اجتماعی و نوع دوستی در سطح متوسط به دست آمد (جدول ۳).

### همبستگی بین متغیرهای تحقیق

برای تعیین همبستگی بین مولفه های توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج نشان می دهد که ابعاد پنج گانه توانمندسازی روانشناختی همبستگی مثبت و معنی داری با مولفه های رفتار شهروندی سازمانی (به غیر از وجدان کاری) دارند. بر اساس جدول شدت همبستگی (Davis (1971) شدت همبستگی مولفه اعتماد با مولفه های جوانمردی،

جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

کل	مولفه های رفتار شهروندی سازمانی				متغیر	مولفه های توانمندسازی روانشناختی
	وجدان کاری	نوع دوستی	آداب اجتماعی	جوانمردی		
۰/۱۳*	۰/۱۱	۰/۱۵*	۰/۱۲	۰/۱۳*	شایستگی	
۰/۳۶**	۰/۰۳	۰/۳۶**	۰/۳۵**	۰/۳۶**	خودتعیینی	
۰/۲۵**	۰/۱	۰/۲۷**	۰/۳۱**	۰/۲۴**	موثر بودن	
۰/۲۰**	۰/۰۶	۰/۱۸**	۰/۱۹**	۰/۱۸**	معنی دار بودن	
۰/۵۹**	۰/۰۵	۰/۵۷**	۰/۴۷**	۰/۵۵**	اعتماد	
۰/۵۰**	۰/۰۴	۰/۴۷**	۰/۴۸**	۰/۴۹**	کل	

$p \leq 0.01^{**}$  ,  $p \leq 0.05^*$

بررسی قرار گیرد. بنابراین، مقدار آماره دوربین - واتسون (DW)<sup>۱</sup> در این تحقیق ۲/۱۸ به دست آمد. می توان نتیجه گرفت که بین خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و پیش بینی شده توسط معادله رگرسیون) همبستگی وجود ندارد. همچنین، مقادیر شاخص های بررسی هم-

### تحلیل رگرسیون چندگانه

به منظور تعیین سهم هر یک از مولفه های توانمندسازی روانشناختی در بروز رفتار شهروندی سازمانی از رگرسیون خطی استفاده شد. به منظور استفاده از رگرسیون خطی ابتدا لازم است برخی از مفروضات آماری مورد نیاز برای استفاده از آن مورد

1. Durbin-Watson

معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی انجام شد. بهره‌گیری از نتایج به‌دست آمده تحقیق می‌تواند وزارت جهاد کشاورزی را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلند مدت آن یاری نماید. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد هر چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، خودتعیینی، موثربودن، معنی‌دار بودن و اعتماد) با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری دارند. به‌طوری‌که اولین مولفه توانمندسازی روانشناختی یعنی شایستگی یا خودکارآمدی با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی ضعیف دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Watt & Shaffer, 2005; Sandhu & Bhatnagar, 2005; Morrison, 2006; ; Yim, 2008 Harris *et al.*, 2009; Ahearn, 2009) همخوانی دارد ولی با نتیجه پژوهش‌های (Abbas pour, 2006; Bagheri *et al.*, 2011) همخوانی ندارد. این نتیجه بیانگر این است که باید با در نظر گرفتن برنامه‌هایی، اطمینان کارکنان از توانایی‌های خود برای انجام دادن کارشان را افزایش یابد و وظایف محوله به کارکنان باید در محدوده تبحر و قابلیت‌هایشان باشد و دارای مهارت‌های لازم برای انجام امور باشند تا بتوانند رفتارهای شهروندی را در واحد محل فعالیت خود بروز دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران به میزان توانایی، اظهارنظر و داشتن حق رای برای ایجاد این بعد از توانمندسازی کارکنان توجه کنند و مواردی چون نظام پاداش دهی و طراحی شغل باید بر اساس معیار شایستگی باشند. اگر مدیران معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی پاداش‌هایی را برای کارکنان فراهم نکنند یا هنگامی که پاداش‌ها مبتنی بر شایستگی کارکنان نباشد احساس ناتوانی در کارکنان پرورش خواهد یافت.

ارتباط بین احساس خودتعیینی (به‌منزله یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت‌ها) و رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد هرچه آزادی عمل کارکنان برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن کارها افزایش یابد و این فرصت به آنها داده شود که در انجام امور از ابتکار شخصی خود استفاده کنند. در نتیجه، رفتار شهروندی سازمانی در آنها بیشتر آشکار می‌شود. این یافته مطابق با نتایج پژوهش‌های (Cushman, 2000; Watt & Shaffer, 2005; Sandhu & Bhatnagar, 2005; Agle

خطی چندگانه برای متغیرهای مستقل و وابسته مانند شاخص تورم واریانس<sup>۱</sup> (VIF=1.00)، شاخص حداقل قابل قبول خطا<sup>۲</sup> (Tolerance =1.00) نیز حد نرمال و مطلوب قرار داشت، که حاکی از این است که بین متغیرها هم‌خطی چندگانه وجود ندارد. به‌منظور تعیین معادله رگرسیون رفتار شهروندی سازمانی بر اساس متغیرهای پیش‌بین از رگرسیون خطی به روش گام به گام استفاده شد. بدین ترتیب مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی که همبستگی معنی‌داری با متغیر رفتار شهروندی سازمانی داشتند مورد آزمون قرار گرفتند و بعد از یک گام، مولفه "اعتماد میان همکاران" باقی ماند و وارد معادله رگرسیون شدند. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که معادله رگرسیون در سطح یک درصد معنی‌دار می‌باشد (F=۱۲۲/۸۱، Sig=۰/۰۰۱). مولفه "اعتماد میان همکاران" ۳۲/۵ درصد از واریانس بروز رفتار شهروندی سازمانی را در بین پاسخگویان تبیین نمود (جدول ۴).

جدول ۴- ضرایب تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام (متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی)

متغیر	B	خطای استاندارد	Beta	t	Sig.
مقدار ثابت (Constant)	۲/۰۶	۰/۱۰۴	-	۱۹/۸۴	۰/۰۰۱
اعتماد میان همکاران (x1)	۰/۳۶	۰/۰۳۳	۰/۵۷	۱۱/۰۸	۰/۰۰۱

$R=۰/۵۷$ ,  $R^2= ۰/۳۲۵$ ,  $R_{Ad}=۰/۳۲۲$ ,  $F= ۱۲۲/۸۱$ ,  
 $Sig=۰/۰۰۱$ ,  $DW= ۲/۱۸$ ,  $VIF= 1.00$ ,  
 $Tolerance=1.00$   
 $Y= Constant+ b_1x_1$   $Y= ۲/۰۶+ ۰/۳۶x_1$

### نتیجه‌گیری و بحث

این پژوهش با هدف رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان

1. Variance Inflation Factor  
 2. Tolerance

آوردن زمینه مشارکت کارکنان توجه کنند. زیرا این این موارد از عوامل دیگری هستند که روحیه تاثیرگذاری را در افراد ایجاد می کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده ارتباط بین احساس معناداری توانمندسازی روانشناختی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی پیشنهاد می شود که مدیران سازمان با غنی سازی و جابه جایی شغل پاسخگویی نیازهای کارکنان باشند این عمل به کارکنان احساس ارزشمندی در کار، هدفمندی و معناداری را القا می کند. زیرا هنگامی که مشاغل برای کارکنان از معناداری لازم برخوردار نباشند کارکنان دچار مسائلی چون ابهام نقش، تضاد نقش و همپوشانی نقش می شوند که احساس خودکارآمدی شخصی آنان را کاهش می دهد که با تبع آن بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیز کاهش می یابد.

با توجه به رابطه مولفه اعتماد میان همکاران (آخرین بعد توانمندسازی) با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، نتیجه همبستگی نشان داد که این مولفه نسبت به سایر ابعاد توانمندسازی همبستگی قوی با رفتار شهروندی و مولفه های آن داشت که نشان می دهد که کارکنان مورد مطالعه در واحدهای محل فعالیت خود با همدیگر از صداقت کاری لازم برخوردار هستند و در تسهیم اطلاعات مورد نیاز با هم دیگر همکاری کرده و به موفقیت همدیگر توجه می کنند و دارای حس وفاداری بهم هستند و مهم تر از همه، اینکه مدیران شان دارای دید بیطرفانه به کارکنان خود دارند. بنابراین، همه این عوامل در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان تاثیر بسزایی دارند. این یافته با نتیجه تحقیقات (Ahearn, 2009; Kim et al., 2011a) مطابقت دارد ولی با یافته پژوهش های (Abbas pour, 2006; Bagheri et al., 2011) همخوانی ندارند. با توجه به نتیجه به دست آمده، مواردی از قبیل تعریف مجدد انتظارات موجود از توانمندسازی، اصلاح یا حذف پاداش ها و قدردانی های تبعیض آمیز، تاکید بر اهداف مشترک، ایجاد انتظارات برای پاسخگویی دو جانبه را می توان در افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مفید دانست.

et al., 2006; Yim, 2008; Harris et al., 2009;; Ahearn, 2009; Batson, 2011) می باشد؛ اما با نتیجه پژوهش های (Abbas pour, 2006; Bagheri et al., 2011) مطابقت ندارد. با توجه به این یافته، پیشنهاد می شود که مدیران قسمت های مختلف وزارت جهاد کشاورزی بر داشتن حق انتخاب کارکنان، آزادی عمل، صلاح دید و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی توجه ویژه ای داشته باشند. باید با این احساس در کارمندان پرورش یابد که مدیران از آنچه برای کارکنان رخ می دهد آگاهی و کنترل دارند.

احساس موثر بودن و معنی دار بودن شغل سومین چهارمین بعد توانمندسازی روانشناختی در این مطالعه بودند که بر اساس جدول (Davis (1971 همبستگی ضعیفی با رفتار شهروندی سازمانی و مولفه های آن داشتند. با توجه به مرتبط بودن این دو مولفه باهم، این نتیجه حاکی از آن است که کارکنان در وزارت جهاد کشاورزی احساس می کنند که تاثیر و کنترلی بر محیط کاری خود ندارند و تصمیم گیری آنها مورد توجه واقع نمی شود بنابراین، به لحاظ معنی دار بودن شغل، کارهایی که انجام می دهد مهم نبوده و از دقت لازم برخوردار نیست و بالطبع از ارزش مقاصد یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد کاسته می شود و آرمان ها و استانداردهای ذهنی اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است از تجانس لازم برخوردار نیست. در نهایت، این ابعاد نمی توانند در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان نقشی داشته باشند. این نتیجه با یافته تحقیقات (Abbas pour, 2006; Yim, 2008; Bagheri et al., 2011) همخوانی دارد ولی با نتایج مطالعات (Cushman, 2000; Watt & Shaffer, 2005; Sandhu & Bhatnagar, 2005; Agle et al., 2006; Yim, 2008; Kim et al., 2011b)

با توجه به رابطه معنی داری بین احساس موثر بودن و رفتار شهروندی سازمانی و برای اینکه کارکنان بتوانند موثر بودن خود را در کار احساس کنند باید علاوه بر انجام کارهای مفید و موثر به این مهم دست یابند که خودشان نیز می توانند آن اثر را به وجود آورند و احساس کنند که بر نتیجه کارها کنترل دارند؛ پیشنهاد می شود که در سازمان به مشاغل و استفاده از طراحی های مناسب شغل، شفافیت اهداف و وظایف ونیز، فراهم

تعصب و تبعیض پرهیز کنند و این موارد را در سازمان مدنظر قرار دهند.

پیشنهاد می‌شود معیارها و پاداش‌ها بر ایجاد ارزش تشریک مساعی متمرکز شوند و مهارت‌های تشریک مساعی و تفکر نظام‌مند به کارکنان آموزش داده شود. در این صورت، می‌توان سطح توانمندی کارکنان را از لحاظ روانشناختی و بروز رفتارهای شهروندی را در بین کارکنان افزایش داد.

به معاونت مدیریت و توسعه منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان در مورد اصول رفتار شهروندی سازمانی، زمینه ارتقای رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان فراهم آورند. بدیهی است استفاده از بروشور و پوستر در زمینه تقویت شاخص‌های رفتار شهروندی و مولفه‌های آن، مشخص کردن محدوده رفتارهای درون نقشی و رفتارهای فرا نقشی مانند رفتار شهروندی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای پرداختن به چنین رفتارهایی، در بهبود رفتار شهروندی سازمانی بی‌تاثیر نخواهد بود.

به‌طور کلی، نتایج به‌دست آمده در این پژوهش را می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که اگر در وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های تابعه آن در اهمیت توانمندسازی روانشناختی کارکنان نادیده گرفته شود؛ با افزایش ریسک، مخاطرات پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و دستور کارها و از این قبیل موارد موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود که Conger and Kanungo (۱۹۸۸) نیز بر این عقیده‌اند. بنابراین، ترویج حس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان، کلیدی برای افزایش رضایت شغلی و بروز رفتار شهروندی سازمانی است. علاوه بر پیشنهادهایی که در بالا ذکر شد پیشنهادهای ذیل به‌منظور ارتقاء و بهبود وضعیت توانمند سازی روانشناختی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی ارائه می‌شود:

با توجه به ارتباط معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت دهند و در تصمیم‌گیری‌ها از

## REFERENCES

1. Abbaspour, A. (2006). Investigating effects of human resource actions on organizational citizenship behavior. M.Sc. thesis of human resource department. University of Tehran (in Farsi).
2. Adcock, R. and Collier, D. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95, 529-546
3. Aghajani, H., Samadi, H., and Samadi H. (2012). Relationship between organizational citizenship behavior and psychological empowerment among staffs. *Public Management*, 5(2): 1-18 (in Farsi).
4. Ahearn, M. J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*. M.Sc. thesis, India university.
5. Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extra role performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-229.
6. Bagheri, Gh., Zarei Matin, H. and Amighi, F. (2011). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 4(2), 53-62 (in Farsi).
7. Batson, C. D. (2011). *Altruism in Humans*. New York: Oxford University Press
8. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3): 471-482
9. Cushman, J. W. (2000). Empowerment and the moderating effect on organizational citizenship behavior on personal hygiene practices in the food service industry. Ph.D. dissertation for Kansas university.
10. Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood. Prentice Hall. NJ.
11. Dickinson, L. (2009). *An examination of the factors affecting organizational citizenship behavior*. M. Sc. thesis, University of Tennessee at Chattanooga Accounting.
12. Esmaeili, M. R., Seyed Ameri, M. H., Ghasem zadeh, A. and Sohrabi, P. (2011). Relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of Tehran prince sport office. *Research in Sports Sciences*, 10: 169-186 (in Farsi)
13. Farh, J., Earley, P. C. and Lin, S. (2007). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444
14. George, D. and Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 11

- update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon. p.231
15. Hancer, M. and Thomas, G. R. (2003). Psychological empowerment of nonsupervisory employees working in full-service restaurants hospitality. *management*, 22, 3-16.
  16. Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
  17. Jiang, X., and Fu, Q. (2011). Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. *The Proceeding of Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization*, 15-19 April 2011.: IEEE Conference Publications, China, pp. 112-118.
  18. Khanzalizadeh, R. (2009). Evaluate the effect of organizational learning on empowerment of Tarbiat Modarres University's employees. Unpublished Thesis of Information literacy department. Tarbiat Modares University (in Farsi).
  19. Kim, B. Ch., Losekoot, E. and Milne, S. (2011a). Impact of psychological empowerment for individual service workers. *The Proceeding of 2<sup>nd</sup> International Research Symposium in Service Management* 26 – 30 July 2011.: Yogyakarta, Indonesia, pp. 89-95
  20. Kim, B. P., Lee, G., Murrmann, S., & George, T. (2011b). Motivational effects of empowerment on employees, organizational commitment: A mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 1-19
  21. Mishra, A. K. (1992). Organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams. Ph.D. dissertation, University of Michigan
  22. Moghimi, S. M. and Ramezan, M. (2011). *Research book of management 3: Organizational behavior management (Organization level)*. Tehran: Rah Dan press (in Farsi).
  23. Moghimi, S. M. (2008). Special issues of public management. Tehran: Samt press (in Persian).
  24. Morrison, E. W. (2006). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
  25. Netemeyer, R. G., and Boles, J. S. (1997). An investigation in to the antecedents of OCB in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
  26. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, London
  27. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
  28. Oudtshoor, M .V. and Thomas L. T. (1995). A management synopsis of empowerment. *Training for Quality*, 13(3), 25-32
  29. Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
  30. Raykov, T. (1998). Coefficient Alpha and Composite Reliability with Interrelated Nonhomogeneous Items. *Applied Psychological Measurement*, 22(4), 375-385
  31. Sandhu, S., Bhatnagar, J. (2005). Psychological empowerment and organizational citizen behavior in IT managers: A talent retention tool. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(4), 55-61.
  32. Sigler T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perception of empowerment. *Journal of Quarterly Management*, 5, 27-52
  33. Spreitzer, G. M. (1992). When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Unpublished Dissertation, University of Michigan.
  34. Thomas, K.W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive element of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management*, 15(4): 666-681
  35. Vetten, D. E. and Cameron, K. S. (2003). *Employees' empowerment and authorization*. translated by Oreei, B. Institute of Research and Management Training, Karaj, Iran
  36. Wat, D., and Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
  37. Yim, H. K. (2006). Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships. M. Sc. thesis, Drexel University, Philadelphia.
  38. Zumbo, B. D., Gadermann, A. M. and Zeisser, C. (2007). Ordinal Versions of Coefficients Alpha and Theta for Likert Rating Scales. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 6, 21-29.