

# تأثیر توانمندسازی و تعهد سازمانی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی در ورزش دانشجویی، مطالعه موردی: دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

نویسندگان:

معصومه کلاته سیفری<sup>۱</sup>

استادیار دانشگاه مازندران

دکتر هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

دکتر محمد احسانی<sup>۳</sup>

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

دکتر سید یعقوب حسینی<sup>۴</sup>

استادیار دانشگاه خلیج فارس

---

<sup>۱</sup>. استادیار دانشگاه مازندران آدرس: ایران، مازندران، بابلسر، دانشگاه مازندران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دفتر دکتر کلاته سیفری. تلفن همراه: ۰۹۳۵۹۶۹۳۹۳۵.

Ma.kalateh@gmail.com

<sup>۲</sup>. دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت مدرس  
<sup>۳</sup>. دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت مدرس  
<sup>۴</sup>. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس

## چکیده

هدف از این تحقیق تعیین اثر دو متغیر سازمانی توانمندسازی و تعهد سازمانی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی در ورزش دانشجویی شهر تهران بود که با روش تحقیق توصیفی-زمینه‌یابی و به صورت میدانی اجرا شد. جامعه تحقیق، کلیه دانشجویانی بودند که با ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های شهر تهران به عنوان داوطلب همکاری می‌کردند ( $n=338$ ). به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه بندی شده استفاده شد و برای تعیین تعداد نمونه از جدول تعیین حجم نمونه مورگان استفاده گردید و از ۱۸۶ نفر اطلاعات جمع‌آوری شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، محقق از پرسشنامه توانمندسازی روانی (PES)، تعهد سازمانی (OCQ)، پرسشنامه تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی (ICQ) و پرسشنامه خصوصیات دموگرافیک استفاده نمود. از آمار توصیفی و مدلیابی معادلات ساختاری با تاکید بر نرم افزار AMOS/18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که توانمندسازی و تعهد سازمانی بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبان اثرگذار است. به طور کلی این دو متغیر سازمانی، نقش مهمی در حفظ داوطلبان دارند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانی، تعهد سازمانی، تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی، داوطلبان ورزش دانشجویی

## **The Effect of empowerment and organizational commitment on intention to continue volunteering in Student Sports: Case Study of Sports Volunteers of Tehran Higher Education Universities**

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the effect of two organizational variables, Psychological Empowerment and organizational commitment on intention to continue volunteering in student sports that was carried out by a descriptive field method. The Statistical population of this study was the whole of students that they had corporation with physical education offices of state universities of Tehran as volunteers. (N=۳۳۸). Stratified random sampling was used and for determining sample size from statistical population, Morgan table was used, the data were gathering from ۱۸۶ volunteers. In order to collect data, the researcher used Psychological Empowerment, organizational commitment, Intention to continue and demographic questionnaires. Descriptive methods were used to analyze the data and in order to determine the effect use of structural equation modeling (SEM) through software of Amos graphic /18 was used. Generally Data analysis of results showed that empowerment and organizational commitment were effect on intention to continue volunteering. These two organizational variables are important factors in retaining student sports volunteers.

**Key words:** empowerment, organizational commitment, intention to continue volunteering, student sports associations

**مقدمه:** در طی نیم قرن گذشته شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جهان دستخوش تغییر و تحولات زیادی بوده است. این تحولات، فشارهای زیادی بر افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها وارد کرده تا آنجا که ادامه حیات و بقای آنان را تحت الشعاع قرار داده است. در این میان، دولتمردان برای کاهش فشارها و تعدیل نمودن اوضاع، از عوامل و نیروهای داوطلب کمک می‌گیرند. بسیاری از سیاستمداران و مدیران در خصوص داوطلبان اظهاراتی نموده‌اند، «داوطلبان ستون فقرات جامعه هستند»، «بدون داوطلبان، موسسات تداومی نخواهند داشت.» (۷) داوطلبان در موفقیت رویدادهای ورزشی بین‌المللی مثل المپیک، پارالمپیک و نیز رویدادهای ورزشی کوچکتر در سطح محلی، استانی و ملی عاملی بنیادی هستند. سازمان دهندگان رویدادهای ورزشی بر دانش و مهارت داوطلبان رویدادها برای مدیریت رقابت‌ها، ارتباط با تیم‌های مهمان، کار با رسانه‌ها و سازمان‌های امنیتی، اداره خدمات پذیرایی و مهمان‌نوازی، ارائه خدمات به ورزشکاران، حامیان مالی، تماشاچیان و دیگر دست‌اندرکاران رویداد متکی هستند. (۷) آرزوی رایج سازمان‌های ورزشی این است که «اگر تعداد بیشتری داوطلب در اختیار داشته باشیم، موفقتر عمل خواهیم کرد» اما باید بدانیم که با وجود تعداد کافی افراد داوطلب، تنها بخشی از مشکل سازمان رفع شده است. تلاش‌ها جهت اثربخشی بیشتر و حفظ داوطلبان متعهد باید صورت گیرد و تنها مشکل، جذب مستمر افراد داوطلب جدید نیست. توسعه نیروی کار داوطلبانه در زمینه‌های مختلف، ضرورت بررسی و ارزیابی آگاهی‌های موجود در حیطه‌ی فعالیت داوطلب را ایجاب می‌کند اما شواهد نشان می‌دهد کاهش قابل توجه و رو به رشد نیروهای داوطلب در برخی کشورها به ویژه در بخش ورزش و سرگرمی که قسمت اعظم فعالیت‌های آن بر عهده داوطلبان است، موجب نگرانی مدیران این بخش شده است (۲، ۶، ۳۰). از مهمترین مشکلات انجمن‌های داوطلبی این است که داوطلبان انتقال بالایی دارند. در حدود ۳۵ درصد افرادی که در یک انجمن داوطلبی ثبت نام می‌کنند، سازمان را قبل از یک سال ترک می‌کنند و به طور متوسط حدود یک سال و نیم بیشتر نمی‌مانند. (۹، ۱۰).

داوطلبان پایدار (ماندگار) مدتی است که به صورت مشکلی برای انجمن‌های ورزشی زیادی ظاهر شده‌است، با وجود اینکه افراد زیادی داوطلب هستند. تمایل به فعالیت مستمر در باشگاه‌ها از یک سو و کاهش سهم داوطلبان مرکزی از سویی دیگر، چالشی را ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد که داوطلبان بیشتر خواهان مشارکت گاه و بیگاه در انجمن هستند تا اینکه بخواهند به عنوان داوطلب دائمی در کارهای باشگاه‌ها شرکت نمایند. افزایش ناپایداری در تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی منجر به بروز مشکلاتی برای روند رو به رشد تعداد باشگاه‌ها شده است. هیچ باشگاه ورزشی نمی‌تواند بدون اشتغال داوطلبان کار خود را انجام دهد و راه‌های اندکی برای رفع این مشکل از سوی باشگاه‌ها وجود دارد. اهمیت فوق‌العاده داوطلب شدن در کارهای باشگاه‌های ورزشی، این سؤال را برای انجمن‌های ورزشی ایجاد کرده است که چه عواملی اشتغال به کار داوطلبی را در داوطلبان برمی‌انگیزاند. (۱۳) از این رو، حفظ داوطلبان مشکلی مهم برای بخش ورزش جامعه است، به همین خاطر است که سازمان‌های ورزش جامعه، خدمات رسانی به مشتریان را محدود نموده‌اند. (۸) به هر حال، تعداد تحقیقات اندکی در ارتباط با حفظ داوطلبان در سطح سازمان‌های ورزشی جامعه و یا حتی در سطح ادبیات غیر انتفاعی منتشر شده است. (۱۵، ۲۱)

از سویی دیگر، مدیریت نهضت داوطلبی در سطح ورزش دانشگاه‌های ایران نیازمند توجه است. داوطلبان در عرصه‌ی ورزش دانشجویی ایران به دو صورت فعال هستند، دسته‌ی اول داوطلبان مقطعی که در رویدادهای ورزشی نظیر مسابقات، جشنواره‌ها و همایش‌های دانشگاهی حضور دارند. برخی از این رویدادها، سالیانه و برخی گهگاه برگزار می‌شوند

که از داوطلبان جهت برگزاری استفاده می‌شود. اما دسته‌ی دوم داوطلبان سازمانی هستند که برخلاف داوطلبان موقتی، عمر فعالیت‌شان کوتاه نیست و در قالب داوطلبان ورزشی دانشگاه تحت نظارت ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها فعالیت می‌کنند. داوطلبان ورزشی دانشگاه‌ها در خصوص برنامه‌های ورزشی دانشگاه در طی سال تحصیلی فعال می‌باشند. از اهداف مستقیم جذب و به‌کارگیری داوطلبی ورزشی دانشگاه‌ها، گسترش ورزش همگانی و تعالی ورزش قهرمانی در بین جامعه‌ی دانشجویی، کارکنان و اساتید دانشگاه است. بدیهی است که با برنامه‌های محدود ورزشی و اختیارات ناچیز داوطلبان ورزشی نمی‌توان گامی در راستای این هدف مهم برداشت. مطالعه‌ی وضعیت کنونی ورزش در دانشگاه‌های ایران خود جای بسی تأمل دارد که از محدوده‌ی این پژوهش خارج است. وجود این داوطلبان در دانشگاه‌ها برای ترویج فعالیت بدنی در بین قشر تحصیل کرده ضروری است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های آموزش عالی شهر تهران است. مدیران باید بدانند که اگر داوطلبان از تجربه‌ی داوطلبی‌شان رضایت نداشته باشند، چه بسا نسبت به ترک سازمان و یا تغییر محل خدمت خود اقدام می‌کنند و در آینده نیز تصویری مطلوب از سازمان به داوطلبان جدید ارائه نمی‌دهند و این خود تبلیغ منفی در جذب داوطلبان جدید سازمان است. پس ضرورت ایجاد می‌کند که مدیران ادوات تربیت بدنی دانشگاه‌ها رضایت داوطلبان را جلب نمایند، نیازهای‌شان را دریابند و پاسخ دهند تا میزان تعهد و پایداری داوطلبان را افزایش دهند. با توجه به اینکه پژوهش‌ها در باب داوطلبان موقت (مقطعی) که در رویدادهای ورزشی حضور دارند بسیار است اما در خصوص داوطلبان ورزشی دوره‌ای که مدت زمان طولانی‌تر را نسبت به داوطلبان موقتی در سازمان‌ها فعال هستند، در جهان و ایران اندک است و نیازمند مطالعه‌ی بیشتری است، پژوهشگر بر آن شد تا به مطالعه‌ی ماندگاری داوطلبان ورزشی دانشگاه‌ها بپردازد. امید که یافته‌های حاصل از این تحقیق به مدیران داوطلبی کمک نماید تا از این سرمایه‌ی عظیم، استفاده‌ای بهینه (مطلوب) داشته باشند.

به جهت حفظ مشارکت، بایستی تعهد پایدار داوطلبان را تقویت کرد. از طرفی، حفظ نیروی کار همیشه با برآورده شدن انتظارات فردی داوطلبان ارتباط دارد. انتظارات داوطلبان، لزوماً همان‌هایی نیستند که در زمان معرفی یک داوطلب به سازمان مشخص می‌شود. انتظارات و مزایای جدید، در طی زمان حضور فرد در سازمان، می‌توانند به وجود آیند و اگر نیازهای قدیمی برآورده شده باشند دیگر انگیزه بخش نخواهند بود. بر همین اساس، شرط مهم برای حفظ و نگهداری افراد داوطلب، توان ایجاد و حفظ حس‌یگانگی و تعلق در آن‌هاست. احساس یگانگی به معنای احتمال تعهد بیشتر (آدلر و آدلر، ۱۹۸۷؛ بوگ، ۱۹۹۹)<sup>۱</sup> و چرخش شغلی کمتر (دانلی، ۱۹۹۳؛ اوریلی و چاتمن، ۱۹۸۶، وربر و گیلی لند، ۱۹۹۹)<sup>۲</sup> است. همان گونه که مودای، پورتر و استیرز<sup>۳</sup> نشان داده‌اند (۱۹۸۲، ص ۲۷)، «تعهد به یک سازمان و یا شدت نسبی احساس یگانگی یک فرد به یک سازمان خاص، میزان مداخله اش در آن سازمان است.» (27). موک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که تعهد، بر باقی ماندن داوطلبان در یک سازمان تاثیر می‌گذارد. به علاوه تعهد داوطلبان یک مشخصه مهم برای افزایش اثربخشی و به کارگیری داوطلبان در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی است. اگر تعهد داوطلبان بالا باشد، دفعات دیگر نیز باز می‌گردند، به موقع و بدون تأخیر در سازمان حاضر می‌شوند، عملکرد و بهره‌وری سازمان را ارتقا

<sup>1</sup> Adler and Adler, 1987; Boag, 1999

<sup>2</sup> . Donnelly, 1993; O' Reilly and Chatman, 1986; weber and Gilliland , 1995

<sup>3</sup> . Mowday, Porter and Steers

<sup>4</sup> . Mook

می دهند. (11 و 16) دیدگاه سه بعدی تعهد که توسط (مایر و آلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶) ارائه شد عبارتند از: الف) تعهد عاطفی، به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان است. بنابراین کارکنان با تعهد عاطفی بیشتر به سازمان به همکاریشان با سازمان ادامه می دهند و در جهت اهداف سازمان تلاش می نمایند. ب) تعهد مستمر: تعهد به عنوان درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان. کارکنان با تعهد مستمر بیشتر در سازمان می مانند چون آنها مجبور هستند. ج) تعهد هنجاری: تعهد به عنوان تکلیف ماندن در سازمان. بنجامین اگلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی تعهد و رضایت شغلی داوطلبان به عنوان تعیین کننده‌های قصد ماندن داوطلبان در باشگاه‌های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر نقش مؤثری را در حفظ داوطلبان ورزشی دارد. (۱۳)

در تحقیقی دیگر، کیم و همکاران (۲۰۰۷)، رابطه‌ی تناسب فرد - وظیفه، تناسب فرد - سازمان، رفتار مدیریتی و توانمندسازی را با قصد ادامه‌ی داوطلبی آزمون کرد. آنان در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که تناسب فرد - وظیفه، تناسب فرد - سازمان و رفتار مدیریتی از طریق متغیر واسطه‌ی توانمندسازی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری مؤثرند. تناسب فرد - وظیفه و تطابق شخص - سازمان این امکان را برای افراد فراهم می کند تا تناسبشان را با سازمان آزمون کنند، همچنین تجانس با سازمان موجب توانمندی می شود تا به داوطلبی ادامه دهند. (۱۸) (اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵) توانمندسازی عملکردی از تجربه روانی قدرت است. اثر کنترل دریافتی بر محیط کار و احساس خود اثربخشی یا شایستگی است. مفهوم توانمندسازی به طور ضمنی توسط غنای شغلی و مدیریت مشارکتی پیش بینی می شود. (۲۸) (منون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در مطالعه‌ی دیگر، توماس و ولتهوس<sup>۵</sup> تئوری شناختی از توانمندسازی ارائه داده‌اند؛ هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می دهند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می کند: احساس تأثیر (مؤثر بودن)، حق خودتعیینی، احساس شایستگی و احساس معناداری. طبق نظر توماس و ولتهوس چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور در ادامه تشریح می گردد: در ادامه مفاهیم ۱- احساس معنی دار بودن شغل: افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. ۲- خودتعیینی (داشتن حق انتخاب): هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می کنند. ۳- احساس مؤثر بودن: افراد توانمند بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می توان کنترل کرد. در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند. ۴- احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می شوند، آنان احساس خودکارآمدی می کنند، یا این که احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفق کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. (۲۰)

1. Meyer & Allen

2. Benjamin Egli

3. Spreitzer

4. Menon

5. Thomas and Velthouse

در خصوص ارتباط تعهد و توانمندسازی، تحقیقاتی صورت گرفته است. علیرضا موغلی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تعهد سازمانی با ابعاد توانمندسازی (الگوی توانمندسازی میشر، ۱۹۹۹)؛ احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن شغل و احساس حق انتخاب نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ولی میان تعهد سازمانی و احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد ارتباطی معناداری وجود نداشت. (۲۳)

پژوهش باتناگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) که در کشور هند انجام گرفته است و نتایج تحقیق حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد. (۵)

جانسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی در کشور هلند، به این نتیجه رسید که توانمندسازی ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد اما در مواقع بروز تعارض میان کارکنان و مدیران ارشد سازمان، این رابطه وجود ندارد. (۱۷)

و بلاخره آنکه اسپریتزر (۲۰۰۲) گزارش داد که احساس توانمندی به وفاداری بیشتر منجر می شود و بر تعهد مؤثر است و تعویض خدمت افراد را کاهش می دهد. بازبینی ادبیات پیشینه نشان داد که در خصوص متغیرهای پیش بین توانمندسازی و تعهدسازمانی در داوطلبان و به ویژه داوطلبان ورزشی سابقه اندکی وجود دارد. همچنین این سؤال وجود دارد که تعامل این دو متغیر چه تأثیری بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان ورزشی خواهد داشت. با توجه به این مباحث محقق بر آن شد که سه متغیر توانمندسازی، تعهد سازمانی و تمایل به ادامه‌ی همکاری را در میان داوطلبان ورزشی در قالب مدلی آزمون نماید. (۲۹)

### روش پژوهش:

با توجه به این که پژوهش حاضر، اثر توانمندسازی و تعهد سازمانی را بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی در دانشجویان داوطلب ورزشی دانشگاه‌های شهر تهران را مورد مطالعه قرار می‌دهد، روش اجرای پژوهش، توصیفی است که به صورت میدانی انجام شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش، داوطلبان ورزش دانشجویی دانشگاه‌های آموزش عالی کلان شهر تهران بود که حدود ۳۳۸ نفر بودند. نمونه آماری با توجه به جدول جرکسی و مورگان و کوهن<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) تعیین شد که محقق توانست از ۱۸۶ نفر اطلاعات جمع‌آوری نماید و از روش نمونه‌گیری طبقه بندی شده استفاده شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات سه پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت: برای متغیر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی از پرسشنامه‌ی ادغام شده‌ی هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) و پرسشنامه‌ی می کیم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۶ سؤال بود که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و به صورت ۱= کاملاً مخالفم، ۲= نسبتاً مخالفم، ۳= بی‌نظر، ۴= نسبتاً موافقم، ۵= کاملاً موافقم امتیازگذاری شده بود. برای متغیر پیش بین توانمندسازی از پرسشنامه اسپریتز (۱۹۹۵) استفاده شد که شامل چهار خرده مقیاس (معناداری، شایستگی، خود تعیینی و تأثیر) است و بر اساس طیف هفت درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۷= کاملاً موافقم) امتیازگذاری می‌شود. همچنین از پرسشنامه تعهد

1 . Bhatnagar

2 . Janssen

3 . Krejescie , Morgan & Cohen

4 . May Kim

سازمانی (تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر) آلن و مایر (۱۹۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت ( ۱ = کاملاً موافقم تا ۵ = کاملاً مخالفم) سنجیده شده بود.

پرسشنامه‌های تحقیق در بین ۱۲ تن از متخصصان مدیریت ورزشی توزیع شد و پس از اعمال اصلاحات محتوایی و ظاهری، روایی آن‌ها تأیید گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مورد نظر در جامعه‌ی آماری پژوهش، در یک مطالعه‌ی مقدماتی، ۴۵ پرسشنامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی ( $\alpha=0/815$ )، توانمندسازی ( $\alpha=0/762$ ) و تعهد سازمانی ( $\alpha=0/841$ ) گزارش شد؛ که این نتایج نشان‌دهنده‌ی پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با پژوهش بود.

به منظور تعیین روایی سازه، سؤالات از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. ملاک برای شاخص KMO، ارزش کیسر<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۷ بود. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی تأییدی برای قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی، ۰/۷۷۵ و سطح معنی داری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی برای توانمندسازی، ۰/۷۰۶ و سطح معنی داری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. ارزش کیسر برای تعهد سازمانی برابر بود با ۰/۸۲۴ و سطح معناداری بارتلت نیز ۰/۰۰۱ بود. مقدار KMO حاصله، بیانگر این واقعیت است که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بوده و نتیجه آزمون بارتلت نیز معنی دار و مورد تأیید است. خلاصه گزارش تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول شماره یک، خلاصه گزارش تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پژوهش

متغیر	مقدار ویژه	شاخص آزمون KMO	شاخص آزمون بارتلت	نتیجه
قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی	۲/۵۶۲	۰/۷۷۵	۰,۰۰۱	تأیید
توانمندسازی	۳/۰۷۷	۰/۷۰۶	۰,۰۰۱	تأیید
تعهد سازمانی	۵/۱۴۳	۰/۸۲۴	۰,۰۰۱	تأیید

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی خصوصیات دموگرافیک اعضای نمونه در جدول شماره دو آورده شده است.

جدول شماره دو- اطلاعات متغیر جامعه‌شناختی نمونه آماری

<sup>1</sup>.Kaiser



متغیر	بعد	تعداد
جنسیت	خانم	83
	آقا	103
تحصیلات	کاردانی	4
	کارشناسی	124
	کارشناسی ارشد	53
	دکتری	5
رشته	تربیت بدنی	83
	غیر تربیت بدنی	103
سابقه (ماه)		10
سابقه (چند ساعت در ماه)		16

امتیازگذاری متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین پژوهش در بین داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های آموزش عالی شهر تهران به صورت میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر امتیازات در جدول سه، چهار و پنج آورده شده است.

جدول شماره سه، امتیازگذاری متغیر قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز
قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی	۳/۷۱	۰/۷۸۹	۱/۵۰	۵

جدول شماره چهار - جدول امتیازگذاری توانمندسازی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز
توانمندسازی	۵/۵۱	۰/۷۲	۳/۲۵	۷

۷	۱	۱/۲۸	۵/۵۴	۱- معناداری
۷	۲/۶۷	۰/۸۰	۵/۷۹	۲- شایستگی
۷	۱	۱/۰۷	۵/۴۳	۳- خود تعین
۷	۱	۱/۱۶	۵/۱۵	۴- تأثیر

جدول شماره پنج ، جدول امتیازگذاری تعهد سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز
تعهد سازمانی	۳/۰۸	۰/۵۵۹	۱/۴۹	۴/۷۶
۱- تعهد مستمر	۲/۶۰	۰/۷۸۰	۱	۴/۴۰
۲- تعهد عاطفی	۳/۴۱	۰/۶۵۹	۱/۱۳	۵
۳- تعهد هنجاری	۳/۲۴	۰/۵۹۴	۱/۴۳	۵

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آمار توصیفی و همچنین به منظور تعیین برازش مدل از شاخص‌های برازش (مطلق، تطبیقی، مقتصد) به کمک نرم‌افزار SPSS18 و Amos Graphic/18 برای آزمون مدل استفاده شد.

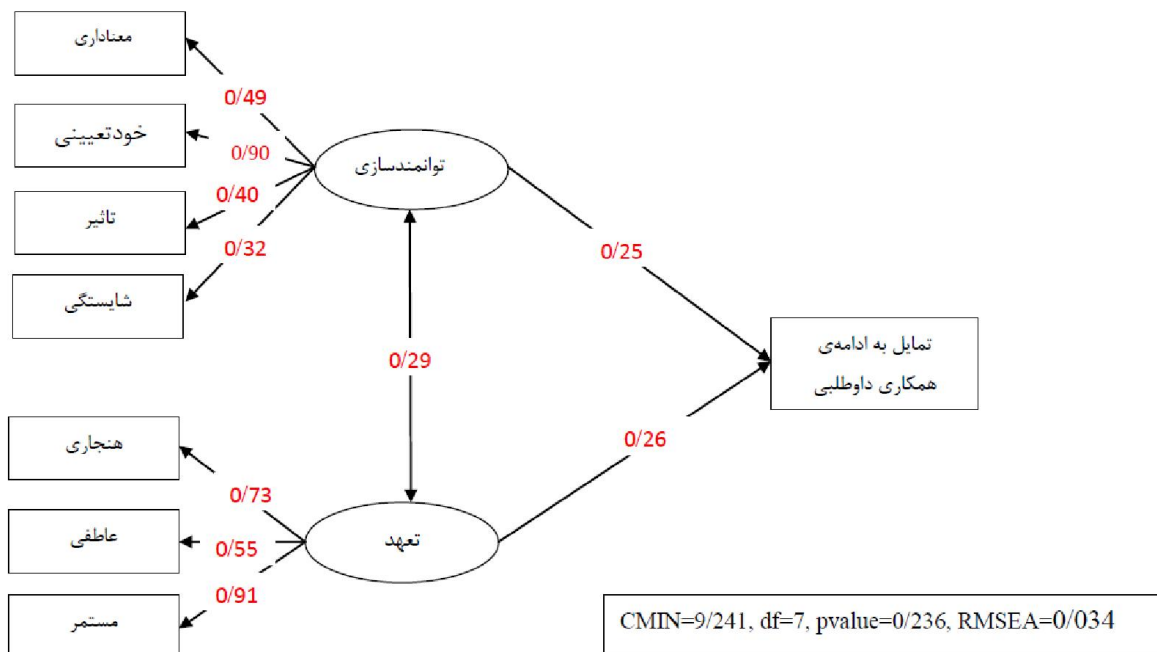
**آزمون مدل مفهومی پژوهش:** مدل مفهومی پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است. برازش کلی مدل (آزمون مدل) و برازش جزئی مدل (آزمون فرضیه‌های پژوهش) از جمله خروجی‌های تحلیل مسیر در نرم‌افزار Amos است. هدف از آزمون مدل آن است که آیا داده‌های تجربی از مدل مفهومی پژوهش حمایت لازم را دارند یا خیر؟ برای آزمون برازش مدل، تعدادی شاخص توسط نرم‌افزار محاسبه می‌شود تا میزان همخوانی داده‌های تجربی با مدل مفهومی مورد بررسی قرار گیرد. این شاخص‌ها به عنوان شاخص‌های برازش مدل شناخته می‌شوند. در جدول شماره شش وضعیت تعدادی از شاخص‌های برازش مدل مفهومی در پژوهش نشان داده شده است.

جدول شماره شش - شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل ۱	برازش قابل قبول	تفسیر
---------	----------	--------	-------	-----------------	-------

برازش مطلوب	$P(\chi^2) > 0/05$	0/236	p value	سطح پوشش کای اسکور	شاخص برازش مطلق
برازش مطلوب	NNFI>0/9	0/984	NNFI(TLI)	برازش هنجار نشده	شاخص‌های برازش تطبیقی
برازش مطلوب	NFI>0/9	0/985	NFI	برازش هنجار شده	
برازش مطلوب	CFI>0/9	0/996	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
برازش مطلوب	RFI>0/9	0/939	RFI	برازش نسبی	
برازش مطلوب	IFI>0/9	0/996	IFI	برازش افزایشی	
برازش مطلوب	RMSEA<0/1	0/034	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
برازش مطلوب	بین ۱ تا ۳	1/320	CMIN/df	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	

همچنان که اطلاعات جدول شش نشان می‌دهد شاخص‌های مدل، برازش مناسبی را نشان می‌دهند، سطح پوشش کای اسکور، برابر با 0/236 بوده که بیانگر مناسب بودن برازش مدل است. از طرف دیگر ریشه میانگین مربعات خطای برآورد به عنوان شاخص مهم دارای مقداری کمتر از ۰/۱ می‌باشد (0/034). به بیان دیگر با اطمینان می‌توان بیان داشت که مدل مفهومی پژوهش مورد پذیرش قرار گرفته است. دیگر شاخص‌های برازش مدل توکر- لویس (TLI) 0/984؛ شاخص هنجار شده (NFI)، 0/985، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، 0/996، شاخص برازش نسبی (RFI) 0/939، شاخص برازش افزایشی (IFI)، 0/996 و شاخص کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df)، 1/320 که همگی نشان دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.



مدل تحلیل مسیر شماره یک

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از مدل تحلیل مسیر شماره یک نشان داد که توانمندسازی نیز بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی مؤثر است. ( $p < 0/05$ ) یافته‌های این پژوهش با یافته‌های مدل کیم و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. کیم به این نتیجه رسید که تناسب فرد - وظیفه، تناسب فرد - سازمان و رفتار مدیریتی از طریق متغیر واسطه توانمندسازی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری مؤثرند.

از مطالعات علوم انسانی دریافته‌ایم نیروی انسانی در صورتی که داوطلبان در وظایفی که به آن‌ها سپرده شده است، توانایی داشته‌باشند، مهارت کسب کنند و در کارشان سردرگم نباشند، بر امور مربوط به مسئولیت‌شان اختیار داشته‌باشند، قدرت و فرصت تصمیم‌گیری داشته‌باشند، تمایل به همکاری با سازمان خواهند داشت.

در مورد متغیر پنهان توانمندسازی، چهار خرده مقیاس خودتعیینی، معناداری، تأثیر، شایستگی با ضرایب مسیر ۰/۴۹، ۰/۴۰ و ۰/۳۲ به ترتیب بیشترین سهم را در تعریف متغیر پنهان توانمندسازی داشته‌اند.

در متغیر توانمندسازی، خرده مقیاس خودتعیینی بالاترین ضریب همبستگی را دارد. در مطالعات علوم انسانی نیز تأکید شده است که قدرت تصمیم‌گیری یا تفویض اختیار محرکی برای نیروی انسانی به شمار می‌آید و افراد را در انجام وظایفشان دلگرم می‌کند. لازم است که مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها، پس از تعیین اهداف و خط‌مشی‌های ورزشی، به

داوطلبان آزادی عمل دهند تا بتوانند خود در مورد کارهایشان تصمیم‌گیری کنند. این استقلال و فرصت تصمیم‌گیری، داوطلبان را توانمند می‌سازد و می‌تواند تصمیم آنان را برای ادامه‌ی داوطلبی تقویت کند.

دومین سهم در تعریف توانمندسازی مربوط به معناداری است. انجام فعالیت‌های داوطلبی برای داوطلبان مهم است و این معناداری، آنان را از سردرگمی و پوچی وظایف داوطلبی چه از دیدگاه خودشان و چه از دیدگاه دوستان و نزدیکان می‌رهاند و انگیزه‌ی ماندن را در آنان قوت می‌بخشد.

سومین خرده‌مقیاس توانمندسازی، تأثیر است که بر توان تأثیرگذاری مطلوب داوطلبان در واحد خدمت اشاره دارد و اینکه آنان در وظایف داوطلبی‌شان کنترل دارند. اگر داوطلبان توان تأثیرگذاری کافی در وظایف و واحد خدمت‌شان را نداشته باشند، خود نقطه‌ضعفی بر فعالیت‌های ورزشی داوطلبی است و به نظر می‌رسد مدیران داوطلبان باید به این مهم توجه داشته باشند که به راحتی از کنار پیشنهادات و نظرات داوطلبان نگذرند و اگر داوطلبان را به خدمت می‌گیرند این به‌کارگیری صرف انجام کارهای عملیاتی نباشد. تأثیرگذاری داوطلبان بر وظایف سازمانی‌شان، آنان را توانمند می‌سازد و تعهد داوطلبان را بالا برده و قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی را افزایش می‌دهد.

و آخرین خرده‌مقیاس توانمندسازی، شایستگی است که ضریب پایین همبستگی را نشان می‌دهد. شایستگی، فاکتور کم‌رنگ‌تری نسبت به باقی شاخص‌هاست و این نشان می‌دهد که اگر داوطلبان از عهده‌ی مسئولیت‌هایشان برآیند و بعد از قبول مسئولیت، در انجام آن خبره شوند؛ بعید است به فکر کسب موقعیتی جدید و مبهم در سازمانی دیگر باشند و میل به حضورشان به جهت تثبیت موقعیت خواهد بود.

**نتایج نشان داد که تعهد سازمانی بر تمایل به ادامه‌ی خدمت داوطلبی تأثیرگذار است.** ( $p < 0/05$ ) یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققان دیگر همخوانی دارد. فینکلشتاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کاسکلی و بوگ (۲۰۰۱) و مکلد و هوگارس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) دریافتند که تعهد در قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی مؤثر است.

کاسکلی و بوگ (۲۰۰۱) دریافتند تعهد سازمانی عامل تفکیک‌کننده خوبی برای تشخیص داوطلبان ورزشی است که آیا با هیئت مدیره سازمان خود می‌مانند یا سازمان را ترک می‌کنند.

یافته‌ی فوق این مفهوم را می‌رساند که اگر داوطلبان به کارشان متعهد شوند، مشکلات ورزشی دانشگاه را مهم تلقی خواهند کرد، عضو بودن در فعالیت‌های داوطلبی را افتخار می‌دانند، حاضرند به صورت داوطلبانه فعالیت نمایند، از نظر عاطفی و روانی، با دست اندرکاران ورزش دانشگاه تناسب پیدا می‌کنند و سخت حاضر به ترک داوطلبی می‌شوند.

همچنین در این پژوهش مشخص شد که **توانمندسازی داوطلبان بر میزان تعهد آنان مؤثر است.** ( $p < 0/05$ ) این یافته با یافته‌های محققان دیگر نظیر باتناگر (۲۰۰۵)، جانسن (۲۰۰۴) و اسپریتز (۲۰۰۲) همخوانی دارد. نتایج آنان نیز حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد. احساس توانمندی به وفاداری بیشتر منجر می‌شود و بر تعهد مؤثر است و تعویض خدمت افراد را کاهش می‌دهد.

<sup>۱</sup> . Finkelstein

<sup>۲</sup> . MacLeod

این موضوع بر اهمیت معناداری کار داوطلبی، شایستگی افراد برای انجام مسئولیت‌ها، استقلال در وظایف و تأثیر گذاری نظرات و انتقادات آنان بر تصمیمات و عملیات ورزشی دانشگاه تأکید می‌کند و در نهایت این عناصر توانمندی است که تجربه‌ی داوطلبی را ارزشمند نشان می‌دهد. ارزشمندی داوطلبی، حس وفاداری، حس تعلق و افتخار را در داوطلبان القا می‌کند.

در این مدل نیز نشان داده شده تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی به ترتیب با ضرایب ۰/۹۱، ۰/۷۳ و ۰/۵۵ بیشترین سهم را در تعریف تعهد داوطلبان دانشگاه‌های آموزش عالی تهران داشتند.

به طور کلی، توانمندسازی روانی داوطلبان مورد تأکید مدیران منابع انسانی به خصوص مدیران داوطلبی است چرا که داوطلبان در ازای همکاری خود با سازمان درصد دریافت حق الزحمه نیستند و تنها پاداش‌های غیرمادی همچون فرصت دادن به داوطلبان برای تمرین مهارت‌های حرفه‌ای، تعاملات اجتماعی، حمایت‌های سازمانی و ... نقش مهمی را در حفظ و نگهداری آنان بازی می‌کند. در این تحقیق نیز مشخص شد که ابزار توانمندی می‌تواند تعهد و وفاداری داوطلبان ورزشی را افزایش دهد و این فرصت بسیار خوبی برای مدیران ورزشی دانشگاه‌ها ست تا از این منابع انسانی جوان، مشتاق و پرانرژی در جهت غنی سازی اوقات فراغت دانشجویان و در نتیجه توسعه‌ی ورزش همگانی و بنیان ورزش قهرمانی در دانشگاه‌ها استفاده نمایند. با یک برنامه‌ریزی منسجم همچنین می‌توان از داوطلبان ورزشی دانشگاه‌ها در جهت ورزش جامعه استفاده کرد. اگر حضور داوطلبان ارج نهاده نشوند، تبلیغ منفی از وجهی ورزش در دانشگاه و دست اندرکاران آن ارائه می‌شود که ادارات تربیت بدنی را در رسیدن به اهدافشان با مشکل روبرو خواهد کرد.

منابع و مأخذ:

1. Allen, N. J., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
2. Auld, C. (2004). "Behavioral Characteristics of student volunteers". *Australian Journal on Volunteering*, 9(2): PP: 8-18.
3. Auld, C. (2004). "Behavioral Characteristics of student volunteers". *Australian Journal on Volunteering*, 9(2): PP: 8-18.
4. Bang, H., Ross, S. D. (2004). "Volunteer Motivation and Satisfaction". *International Journal of Sport Management and Marketing* 2009 - Vol. 6, No.4 pp. 332 - 350.
5. Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *MDI*. 8 (4), 419-433.
6. Cleave, S. and Doherty, A. (2005). "Understanding volunteer and no volunteer constraints": a mixed-method approach. Eleventh Canadian Congress on Leisure Research. May 17-20.

7. Cuskelly, G, Hoye, R & Auld, C, (2006). "Working with Volunteers in Sport": Theory and Practice, London: Rotledge.
8. Cuskelly, G. (2004). Volunteer retention in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 59-76.
9. Da'vila, M.L. (2008). Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes [Turnover of volunteers. Rates and causes]. *Comunicación e Ciudadanía*, 5, 1-13.
10. Da'vila, M.L., & Chaco'n, F. (2007). Prediction of longevity of volunteer service: A basic alternative proposal. *Spanish Journal of Psychology*, 10(1) 115-121.
11. Deconinck, j. b. & Stilwell, c.d. (2004). Incorporating organizational justice, role, states, pay satisfaction & supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *journal of business research*, pp. 231- 225.
12. Donnelly, P. (1993). Subcultures in sport, resilience and transformations. In A. Ingham & j. loy (Eds.), *sport in social development: Traditions, transitions, and transformation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
13. Egli, Benjamin. Schlesinger., torsten, candan, Hasan., Nagel, Siegfried. (2011, 12 March)." Commitment and volunteer job satisfaction determinants for the intention to remain a volunteer in sports clubs". Madrid.
14. Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social behaviour and personality*, 36, 9-18.
15. Gidron B 1985, 'Prediction of retention and turnover among service volunteer workers', *Journal of Social Service Research*, vol. 8, pp. 1-16.
16. Han, Keunsu. (2007). "Motivation and commitment of volunteer in a marathon running event". The Florida state university.
17. Janssen, Anne.(2004).The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & stress*. 18(1), 56-65.
18. Kim, M et al. (2007)." A Model of Volunteer Retention in Youth Sport". *Journal of Sport Management*, vol 21, pp 151-171.
19. MacLeod, Flora and Hogarth, Sarah (1999). *Leading today's volunteers* (2nd ed.). Bellingham, WA: Self-Counsel Press.
20. Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.

21. Mesch, D.J., Tschirhart, M., Perry, J.L. and Le, G.(1998). ‘Altruists or Egoists? Retention in stipend service’, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, no. 1, pp. 3-21.
22. Mishra, Aneil K, Spreitzer, Gretchen M, (1999).Explaining How Survivors Respond to Downsizing:The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*.23 (3), 567-588.
23. Moghli, alireza., hasan pour, Akbar and Hasan pour, Mohammad. (2008). “The investigate between empowerment and organizational commitment employers in 19 districts of education organization of Tehran city”. *Governmental management journal*, 1(2), pp 119-132.
24. Mook, L., Handy, F., Quarter, J. (2007). “Reporting Volunteer Labor at the Organizational Level: A Study of Canadian Nonprofits”. *Journal Volunteers*. 18. PP: 55-71.
25. Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1992). Power in and around nonprofit boards. A neglected dimension of governance. *Nonprofit management and leadership*. 3(2), 165-182.
26. O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of prosocially behavior. *Journal of Applied psychology*, 71, 492-499.
27. Omidi, Alireza, Somaie Safari & Esmaeil Eskandari. (2010). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Translate. Tehran. Bamdad ketab publish.
28. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38. , 1442-1465.
29. Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 70.
30. Stigas, A.D. and Jackson, E.N. (2003). “Motivating Volunteers to serve and Succeed “: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International sports Journal*. Winter. 7(7): PP: 111-123.
31. Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.



32. Weber, J.D., & Gilliland, S. W. (1999). Person- environment fit in the selection process. *Research in personnel and human Resources management*, 17, 209-243.