

تأثیر اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندسازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری بندرعباس)

مریم صادقی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان در شهرداری بندرعباس است. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد جمع‌آوری شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی تاییدی-معادلات ساختاری استفاده گردید. در همین راستا جامعه آماری پژوهش متشکل از پرسنل شهرداری بندرعباس در سال ۱۴۰۳ می‌باشد که به روش تصادفی در دسترس ۱۲۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. این در حالی است که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان نشان نداد. یافته‌ها حاکی از آن است که ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران و فراهم‌سازی شرایط توانمندسازی می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر کارکنان شود. با این حال، رفتارهای شهروندی سازمانی به تنهایی نمی‌توانند نقش مؤثری در بهبود عملکرد کارکنان ایفا کنند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان، بستر مناسبی برای بهبود عملکرد آنان فراهم کنند و در عین حال، سیاست‌هایی اتخاذ نمایند که رفتارهای شهروندی سازمانی را در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی هدایت کنند.

واژگان کلیدی

اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، رفتار شهروندسازمانی، بهبود عملکرد

۱. کارشناسی ارشد مدیریت مالی، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.
Maryam.sadeghi4782@yahoo.com

۱-مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی هستند که بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشند. یکی از عوامل کلیدی در این زمینه، ایجاد اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و تشویق رفتار شهروندی سازمانی است. اعتماد سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در سازمان، نقشی حیاتی در افزایش تعاملات مثبت، کاهش تعارضات و ارتقای تعهد کارکنان دارد. از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش سطح دانش، مهارت و اختیار آن‌ها، موجب افزایش انگیزه، خلاقیت و بهره‌وری سازمانی می‌شود. علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتارهای فراتر از وظایف رسمی کارکنان است، می‌تواند تأثیر بسزایی در ارتقای همکاری‌های درون سازمانی، افزایش کیفیت خدمات و بهبود عملکرد کلی سازمان داشته باشد. امروزه شهرداری‌ها نقش موثری در توسعه شهر ایفا می‌کنند. اعتماد به عنوان پایه اساسی برای ایجاد روابط مثبت در محل کار است (زهرو^۱، ۲۰۱۵). کارکنانی که به مدیریت و همکاران اعتماد دارند تمایل دارند انگیزه و علاقه بالایی نسبت به ایده‌های جدید نشان دهند (مانیک^۲، ۲۰۲۰). در چارچوب رفتار شهروند سازمانی، اعتماد به عاملی کلیدی تبدیل می‌شود که کارکنان را به انجام اقدامات داوطلبانه سوق می‌دهد که به صراحت در شرح وظایف آن‌ها ذکر نشده است. آن‌ها معتقدند که سازمان از کمک‌های آن‌ها قدردانی خواهد کرد و با آن‌ها منصفانه رفتار خواهد نمود (واسکیتو و همکاران^۳، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مشارکت کارکنان به میزان احساس ارتباط کارکنان با کار، همکاران و سازمان به عنوان یک کل اشاره دارد (سوتاریا و همکاران^۴، ۲۰۲۳). کارکنان متعهد وفاداری بالایی به سازمان نشان می‌دهند و در رفتار شهروند سازمانی مشارکت دارند (کیم^۵، ۲۰۲۳). آن‌ها درک می‌کنند که کارشان معنادار است و مشارکت آن‌ها توسط سازمان تایید می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، عملکرد پایین کارکنان یکی از چالش‌های اساسی است که می‌تواند ناشی از عواملی همچون نبود اعتماد متقابل، کاهش انگیزه و عدم وجود فرهنگ همکاری باشد. اعتماد سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان به مدیران و همکاران خود اطمینان داشته باشند و این امر می‌تواند بر تعهد شغلی و مسئولیت‌پذیری آن‌ها تأثیر مستقیم بگذارد. در کنار این موضوع، توانمندسازی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز استقلال فکری و تصمیم‌گیری بهتر آن‌ها شود، که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی با ایجاد روحیه همکاری و تعهد داوطلبانه در کارکنان، به بهبود محیط کاری و افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. با توجه به اهمیت این سه متغیر، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان می‌پردازد. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که چگونه می‌توان با تقویت این سه عامل، عملکرد کارکنان را بهینه‌سازی کرد و در نهایت، بهره‌وری سازمان را افزایش داد. لذا با توجه به توضیحات ارائه شده سوال زیر مطرح می‌گردد:

آیا اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروند سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان در شهرداری بندرعباس تأثیر معناداری دارد یا خیر؟

¹ - Zahro, U. N.

² - Manik, E

³ - Waskito, J., Kussudyarsana, Imronudin, & Linansya, W

⁴ - Sutarya, D. S., Suryani, D., Akbar, M. F., & Prasetyaningtyas, S. W

⁵ - Kim, B. J

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه‌های پژوهش

اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد روابط مثبت و سازنده در محیط‌های کاری است. به طور کلی، اعتماد سازمانی به باور کارکنان نسبت به صداقت، عدالت و قابلیت‌های مدیران و همکاران در سازمان اشاره دارد. این مفهوم از سه بعد اصلی تشکیل شده است: ۱- اعتماد به مدیران: میزان اعتقاد کارکنان به تصمیمات منصفانه و قابل پیش‌بینی مدیران ۲- اعتماد به همکاران: باور به حمایت، همکاری و حسن نیت در بین همکاران ۳- اعتماد به سازمان: میزان اطمینان کارکنان به سیاست‌ها، ارزش‌ها و رسالت سازمان. رفتار شهروندسازمانی مفهومی در مدیریت سازمانی است که به رفتارهای داوطلبانه و فرافشاری که توسط اعضای یک سازمان برای حمایت از اثربخشی کلی سازمان انجام می‌شود اشاره دارد (گولینگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این رفتارها بخشی از وظایف رسمی یا شرح شغل آنها نیست، اما افراد به طور داوطلبانه آنها را برای بهبود جو کاری، بهره‌وری و روابط بین اعضای سازمان انجام می‌دهند (هاروی و همکاران^۲، ۲۰۱۸). رفتار شهروندسازمانی شامل اقدامات مختلفی مانند کمک به همکاران، مشارکت در فعالیت‌های سازمانی، ارائه پیشنهادات سازنده و حفظ فرهنگ کاری مثبت است (یانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در مورد اعتماد درون سازمان در این مطالعه، شامل ادراک مربوط به در دسترس بودن، صداقت و درستی افراد یا واحدهایی است که منابع ارزشمندی به آنها سپرده شده است (مستوفا و همکاران^۴، ۲۰۲۳). توانمندسازی کارکنان به فرآیند افزایش خودمختاری و قابلیت‌های کارکنان برای تصمیم‌گیری و انجام وظایفشان اشاره دارد. این مفهوم شامل دو بعد اصلی است: ۱- توانمندسازی ساختاری: افزایش دسترسی کارکنان به منابع، اطلاعات، حمایت‌های مدیریتی و فرصت‌های توسعه. ۲- توانمندسازی روان‌شناختی: احساس شایستگی، خودمختاری، معناداری و تأثیرگذاری کارکنان در سازمان. توانمندسازی کارکنان باعث افزایش انگیزه، بهبود خلاقیت و ارتقای سطح تعهد شغلی می‌شود که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر خواهد شد.

نورانتو و پراتیوی^۵ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی نقش اعتماد و مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی صنعت تولید مواد شیمیایی در اندونزی پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که اعتماد تأثیر مثبت معناداری بر رفتار شهروندسازمانی دارد، مشارکت نیز تأثیر مثبت معناداری بر رفتار شهروندسازمانی ایفا می‌کند. دارد. آیدوگان و اوزر^۶ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که رهبری خدمتگزار ۴۰/۸ درصد از کل واریانس اعتماد سازمانی را به خود اختصاص می‌دهد و افزایش درک پرستاران از رهبری خدمتگزار به‌طور آماری ادراک آنها را از اعتماد سازمانی بهبود می‌بخشد. همچنین، رهبری خدمتگزار ۳۴/۶ درصد از کل واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می‌دهد و افزایش درک پرستاران از رهبری خدمتگزار، ادراک آنها را از رفتارهای شهروندی سازمانی بهبود بخشید. در نتیجه، به نظر می‌رسد که برای رهبران بسیار ضروری است که رویکرد رهبری خدمتگزار را نسبت به کارکنان خود اتخاذ کنند تا اعتماد و رفتار شهروندی را در

¹- Guiling, Y., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., Rusbadrol, N., & Cunlin, L

²- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K

³- Yang, D., He, Q., Cui, Q., & Hsu, S. C

⁴- Mustofa, M. A., Suseno, B. D., & Basrowi

⁵- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I

⁶- Aydoğan, H., & Özer, Ö

سازمان خود افزایش دهند. آناندا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی تأثیر تبادل اعضای رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد با میانجیگری مشارکت کارکنان را مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان داد که تبادل رهبر و مشارکت کارکنان بر عملکرد تأثیرگذار است. از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد موثر باشد. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در میانجی‌گری بین تبادل اعضای رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد تأثیرگذار است. آمروتا و گیتا (۲۰۲۴) در پژوهشی توانمندسازی کارکنان برای رفتار شهروندی سازمان محیط زیست را مورد بررسی قرار دادند. نتایج میانجی‌گری نشان می‌دهد که تعهد محیطی کارکنان و رضایت شغلی محیط زیست به طور مثبت، موازی و تا حدی رابطه مستقیم معنادار توانمندسازی سبز بر رفتار شهروندی محیط‌زیست-سازمان را واسطه می‌کنند. علاوه بر این، این کار تأثیر تعدیل «ارزش‌های سبز فردی» کارکنان را در صنایع خدماتی مبتنی بر فناوری ایجاد می‌کند. سید فضلی (۱۴۰۳) در پژوهشی نقش حلقوی اعتماد سازمانی ادراک شده در رابطه میان رهبری تراز پنجم با دلبستگی شغلی را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود قدرت تأثیر رهبری تراز پنج بر اعتماد سازمانی برابر (۰/۴۷)، قدرت تأثیر اعتماد سازمانی بر دلبستگی شغلی برابر (۰/۵۳) و قدرت تأثیر رهبری تراز پنج بر دلبستگی شغلی برابر (۰/۲۵) بود. جهت ارزیابی نقش میانجی اعتماد سازمانی از آزمون بوت استراپ استفاده شد و مورد تایید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که میان رهبری تراز پنجم با دلبستگی شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد. مرادی شهدادی و پودات (۱۴۰۲) در پژوهشی تأثیر ساختار سازمانی، شرایط محیطی و تأمین منابع با نقش واسطه‌ای حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی در شهرداری‌های استان هرمزگان را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه فرضیه اول نشان می‌دهد که ساختار سازمانی با نقش حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه فرضیه دوم حاکی از آن بود که شرایط محیطی با نقش حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه فرضیه سوم مشخص گردید که تأمین منابع نقش حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت در خصوص فرضیه چهارم، نتیجه نشان داد که حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. پس از بررسی ضریب تعیین، معیار چشم پوشی، جهت دقت و قدرت پیش بینی مدل، از شاخص SRMR به منظور تأیید مدل، مورد ارزیابی قرار گرفت. دهقانی زاده و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحلیل تأثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت کنشگرا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش، نشان داد که رهبری تحول گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی دارد، از این رو هر چند رهبری تحول گرا به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری نداشت؛ ولی با وجود متغیرهای میانجی هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی این تأثیر معنادار شد. همچنین تأثیر هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار شد و شخصیت کنشگرا نیز در تأثیر بین رهبری تحول گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان و هویت یابی سازمانی نقش تعدیل گر را ایفا کرد و موجب تقویت این دو رابطه شد. علمی (۱۴۰۲) در پژوهشی به تدوین مدل فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخت. نتایج نشان داد که رابطه معنی داری در فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و

¹ - Ananda, M. A. S., Nurhayati, M., & Rahim, A. R

سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد ولی فرهنگ سازمانی بر سکوت سامانی رابطه مستقیم و معکوس دارد که نشان می دهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی باعث کاهش یا افزایش سکوت سازمانی می گردد. عبدی (۱۳۹۸) در پژوهشی تأثیر سلامت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شهرداری زاهدان را مورد آزمون قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که سلامت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر دارند. همچنین توانمندسازی روان شناختی در رابطه میان سلامت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی جزئی دارد. براساس نتایج میتوان گفت که مدیران سازمانها به منظور ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی باید سلامت سازمانی را بهبود بخشیده و در جهت توانمندسازی روانشناختی کارکنان گام بردارند.

۳- روش پژوهش

در این پژوهش بخش ادبیات و تئوری اقتباس از مطالعات کتابخانه ای و پژوهشهای کاربردی می باشد؛ به منظور سنجش متغیرهای پژوهش از روش میدانی و پرسشنامه های استاندارد مورد بهره وری قرار گرفته است. جهت بررسی روابط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه سوم انجام شده است. پس از جمع آوری داده ها و بررسی متغیرهای جمعیت شناختی و آمار توصیفی متغیرها، اقدام به اجرای آزمونهای آمار استنباطی خواهد شد. در آمار توصیفی به بررسی شرایط متغیرهای مربوط به داده مانند میانگین، بیشترین، کمترین و انحراف معیار پرداخته می شود. برای بررسی روابط علی بین متغیرها از تکنیک مدل معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه سوم انجام شده است. شایان ذکر است جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پرسنل شهرداری شهر بندرعباس می باشد که به صورت تصادفی در دسترس ۱۲۵ تن در سال ۱۴۰۳ به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. جهت محاسبه متغیر رفتار شهروندسازمانی از ۱۰ سوال بر اساس پژوهش شیمامورا و همکاران (۲۰۲۱) استفاده گردید. به منظور اندازه گیری متغیر اعتمادسازمانی از ۷ سوال بر اساس پژوهش هاشم پور و همکاران (۱۳۹۸) متناسب با پژوهش حاضر مورد بهره وری قرار گرفت. به منظور سنجش متغیر توانمندسازی کارکنان از ۳ سوال باتوجه به پژوهش نصاری (۱۳۹۸) استفاده شد. همچنین جهت اندازه گیری متغیر عملکرد کارکنان از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

۳-۱- فرضیه های پژوهش

۱- اعتمادسازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۲- توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۳- رفتار شهروند سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۴- یافته های پژوهش

۴-۱- آماره توصیفی

جدول ۱- آماره توصیفی

	میانگین	بیشترین	کمترین	انحراف معیار
اعتمادسازمانی	۲,۴۸	۳,۸۰	۱,۰۰	۰,۵۸
توانمندسازی	۲,۰۹	۳,۱۵	۱,۰۰	۰,۸۹
رفتار شهروند سازمانی	۲,۲۵	۳,۲۰	۱,۳۰	۰,۷۸
بهبود عملکرد کارکنان	۲,۰,۴	۱,۰۰	۳,۰۰	۰,۷۲

باتوجه به نحوه پاسخ‌گویی مصاحبه‌کنندگان میتوان چنین نتیجه گرفت که میانگین پاسخ افراد به عدد ۲ یعنی (موافقم) طیف لیکرت نزدیک است.

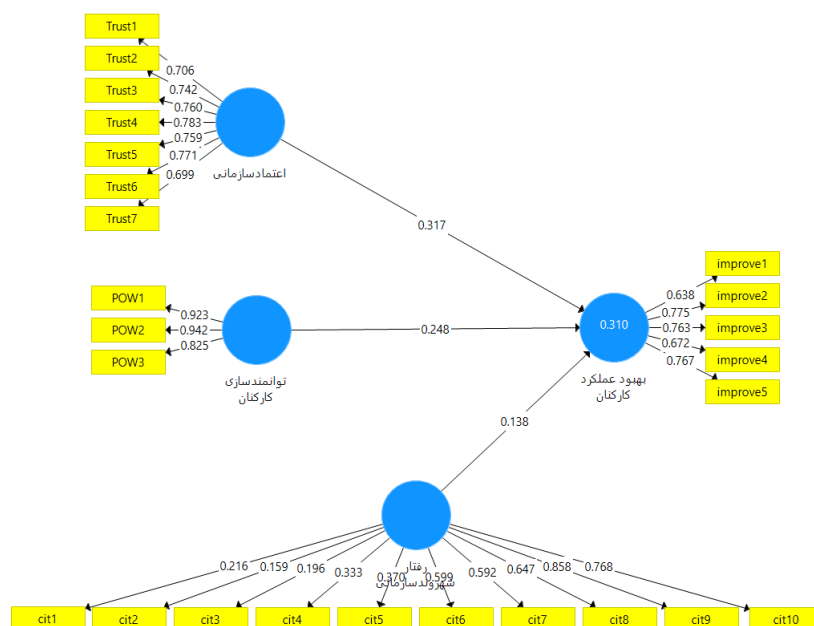
۴-۲- وضعیت جمعیت شناختی

در این بخش وضعیت جمعیت شناختی افراد پاسخ‌دهنده بر اساس فراوانی و درصد در جدول ۲-۲ ارائه شده است.

جدول ۲-۲- جمعیت شناختی

درصد	فراوانی		
۷۳,۶	۹۲	مرد	جنسیت
		زن	
۲۶,۴	۳۳		
۴۰,۸	۵۱	کمتر از ۳۵ سال	سن
		بین ۳۵ تا ۴۵ سال	
		بالای ۴۵ سال	
۸,۸	۱۱		
۵۰,۴	۶۳		
۴۶,۴	۵۸	کارشناسی	میزان تحصیلات
		ارشد	
		دکتری	
۳۸,۴	۴۸		
۱۵,۲	۱۹	زیر ۱۰ سال	سابقه خدمت
		بین ۱۰ تا ۲۰ سال	
		بالاتر از ۲۰ سال	
۲۴,۸	۳۱		
۶۱,۶	۷۷		
۱۳,۶	۱۷		

۴-۳- مدل سازی معادلات ساختاری - ضرایب مسیر و بارهای عاملی



همانطور که مشخص است بارهای عاملی تمامی متغیرها بالای ۰,۳ گزارش شده که نشان از کیفیت مطلوب متغیرها دارد.

۴-۳-۱- پایایی سازگاری درونی

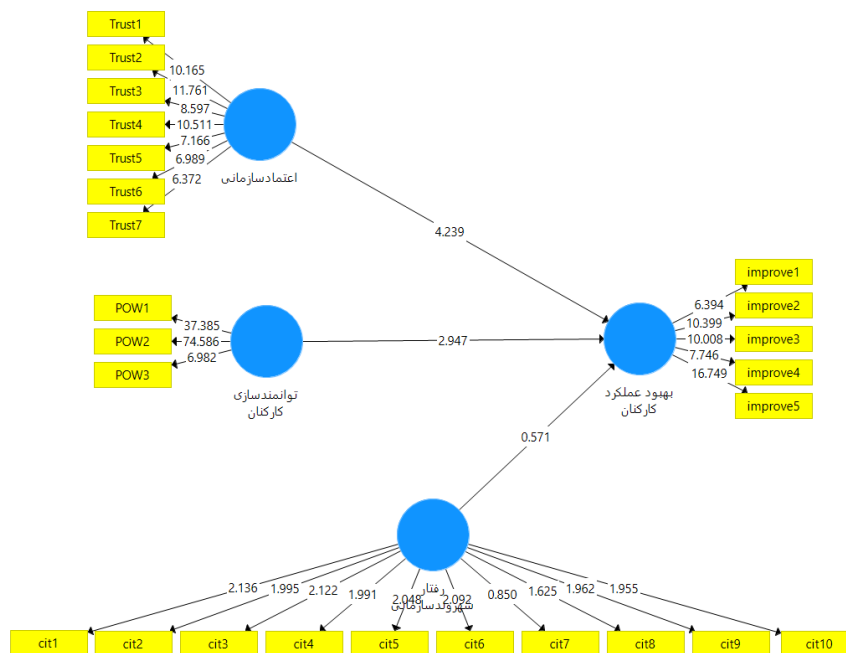
جدول ۳- بررسی پایایی متغیرها

متغیرها	پایایی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
اعتماد سازمانی	۰,۸۷	۰,۸۹	۰,۵۵
توانمندسازی کارکنان	۰,۸۸	۰,۹۲	۰,۸۰
رفتار شهروند سازمانی	۰,۸۰۲	۰,۸۰۳	۰,۵۰
بهبود عملکرد کارکنان	۰,۷۷	۰,۸۱	۰,۵۲

جدول فوق نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقدار بالای ۰,۷۵ بوده و مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالای ۰,۵ تامین شده است. لذا مورد تایید قرار می‌گیرد.

۴-۴- برازش مدل ساختاری

۴-۴-۱- ضرایب معناداری



باتوجه به اینکه ضرایب مسیر متغیرهای اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بالای ۱,۹۶ گزارش شده است لذا فرضیه‌های اول و دوم مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی ضرایب مسیر متغیر رفتار شهروند سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان ۰,۵۷ و از ۱,۹۶ کمتر است لذا فرضیه سوم رد می‌شود.

جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیه‌ها

تایید یا رد	T-Value	فرضیه‌ها
تأیید	۴,۲۳	اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۲,۹۴	توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.
رد	۰,۵۷	رفتار شهروند سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

بررسی مدل کلی

بر اساس نظر هایر و همکاران^۱ (۲۰۱۴) مقدار SRMR کمتر از ۰,۱۰ نشان از برازش قابل قبول مدل کلی است. همان طور که در جدول زیر مشخص است شاخص SRMR برابر با ۰,۰۸ و مورد تأیید است.

جدول ۵- مقادیر برازش مدل

شاخص	میزان	نتیجه
شاخص SRMR	۰,۰۸	مورد تأیید

۵- نتیجه گیری

در خصوص نتایج فرضیه اول فرضیه، ضرایب مسیر بین دو متغیر اعتمادسازمانی و بهبود عملکرد کارکنان ۰,۳۱ می باشد بدین مفهوم که با اضافه شدن یک واحدی اعتماد سازمانی، بهبود عملکرد کارکنان به میزان ۰,۳۱ افزایش می یابد. همچنین معناداری بین این دو متغیر ۴,۲۳ گزارش گردید که نشان از تأیید فرضیه اول در سطح اطمینان ۰,۹۵ می باشد. اعتماد سازمانی یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان محسوب می شود. این پژوهش نشان داد که سطح بالای اعتماد میان کارکنان و مدیریت نه تنها باعث افزایش انگیزه و تعهد سازمانی می شود، بلکه بهره وری و کیفیت کار را نیز بهبود می بخشد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به آن ها اعتماد دارد و از حمایت کافی برخوردارند، میزان همکاری، خلاقیت و رضایت شغلی آن ها افزایش می یابد. همچنین، اعتماد سازمانی موجب کاهش استرس و تعارضات در محیط کار شده و زمینه را برای ارتقای فرهنگ سازمانی مثبت و ارتباطات سازنده فراهم می کند. از این رو، مدیران و رهبران سازمان ها باید از طریق شفافیت، رعایت انصاف، ارتباطات مؤثر و حمایت از کارکنان، اعتماد را در محیط کاری تقویت کنند تا عملکرد کلی سازمان بهبود یابد و اهداف استراتژیک با موفقیت بیشتری محقق شوند. در خصوص نتایج فرضیه دوم فرضیه، ضرایب مسیر بین دو متغیر توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان ۰,۲۴ می باشد بدین مفهوم که با اضافه شدن یک واحدی توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان به میزان ۰,۲۴ افزایش می یابد. همچنین معناداری بین این دو متغیر ۲,۹۴ گزارش گردید که میتوان گفت فرضیه دوم در سطح اطمینان ۰,۹۵ مورد تأیید می باشد. توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر بهبود عملکرد آنان دارد. زمانی که کارکنان از مهارت ها، دانش و اختیارات لازم برای انجام وظایف خود برخوردار باشند، انگیزه و تعهد بیشتری نسبت به کار خواهند داشت. این امر موجب افزایش بهره وری، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای نوآوری در سازمان می شود. از این رو، سازمان ها باید با ایجاد فرصت های آموزشی، تفویض اختیار، حمایت از تصمیم گیری مستقل و تقویت حس مسئولیت پذیری، زمینه رشد و توسعه کارکنان را فراهم کنند. توانمندسازی نه تنها به بهبود عملکرد فردی منجر می شود، بلکه موجب افزایش رقابت پذیری و موفقیت کلی سازمان نیز خواهد شد. در ارتباط با نتایج فرضیه سوم فرضیه، ضرایب مسیر بین دو متغیر رفتار شهروند سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان ۰,۱۳ می باشد بدین مفهوم که با اضافه شدن یک واحدی رفتار شهروند سازمانی، بهبود عملکرد کارکنان به میزان ۰,۱۳ افزایش می یابد. همچنین معناداری بین این دو متغیر ۰,۵۷ گزارش گردید که میتوان گفت فرضیه سوم رد می گردد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان ندارد. این یافته بیانگر آن است که هر چند رفتارهای فراوظیفه ای مانند همکاری، نوع دوستی و وفاداری می توانند بر جو سازمانی و تعاملات مثبت در محیط کار تأثیر بگذارند، اما به تنهایی

¹-Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M., Sarstedt, M

نمی‌توانند به عنوان یک عامل تعیین کننده در بهبود عملکرد کارکنان در نظر گرفته شوند. این نتیجه ممکن است ناشی از عواملی مانند نبود سازوکارهای حمایتی، نادیده گرفتن این رفتارها در ارزیابی عملکرد یا تأثیرگذاری بیشتر سایر عوامل مانند توانمندسازی و انگیزش باشد. بنابراین، سازمان‌ها باید در کنار ترویج رفتارهای شهروندی سازمانی، به سایر عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد کارکنان نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند نتایج بهتری در بهبود بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی خود به دست آورند.

منابع و مآخذ

دهقانی زاده، مرضیه؛ شجاعی فرد، علی؛ زارعی پیزادانی، سجاد، (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت کنشگرا، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۲(۱۰۷)، ۲۲۹-۲۸۵.

سید فضلی، هادی، (۱۴۰۳). نقش حلقوی اعتماد سازمانی ادراک شده در رابطه میان رهبری تراز پنجم با دلبستگی شغلی، نشریه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، ۱(۱)، ۱۵-۲۷.

عبدی، فریبا، (۱۳۹۸). تأثیر سلامت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شهرداری زاهدان، نشریه مدیریت شهری، ۱۸(۵۷)، ۱۲۹-۱۴۴.

علمی، علی، (۱۴۰۲). تدوین مدل فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۴)، ۴۸-۶۳.

مرادی شهدادی، خسرو؛ پودات، کامران، (۱۴۰۲). تأثیر ساختار سازمانی، شرایط محیطی و تأمین منابع با نقش واسطه‌ای حسابداری تعهدی بر عملکرد مالی در شهرداری های استان هرمزگان. نشریه علمی-تخصصی حسابداری و فناوری های نوین، ۴(۵)، ۱۶۱-۱۹۶.

Ananda, M. A. S., Nurhayati, M., & Rahim, A. R. (2024). The Effect of Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, and Job Crafting on in Role Performance Mediated by Employee Engagement. *International Journal of Applied Management and Business*, 2(1), 11-23.

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2024). Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior: a moderated parallel mediation model. *Current Psychology*, 43(6), 5685-5702.

Aydoğan, H., & Özer, Ö. (2024). Examining the Effect of Servant Leadership on Organisational Trust and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 11(5).

Guiling, Y., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., Rusbadrol, N., & Cunlin, L. (2022). Bibliometric analysis of global research on organizational citizenship behavior from 2000 to 2019. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221079898. <https://doi.org/10.1177/21582440221079898>.

Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), (pp: 14-178) SAGE publications Ltd.

Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: how might going the extra mile look different at the start of the new millennium?. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 36, pp. 51- 110). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>

Kim, B. J. (2023). Participation, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior Among Public Employees. *Public Personnel Management*, 52(2), 263-285. <https://doi.org/10.1177/00910260221145134>

- Manik, E. (2020). Role of Trust On Organizational Citizenship Behavior (OCB): Perspective from The Employee On the Retail Sector in Bandung, Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 14(2), 44–55. <https://doi.org/10.55208/jebe.v14i2.204>
- Mustofa, M. A., Suseno, B. D., & Basrowi. (2023). Uncertain Supply Chain Management Technological innovation and the environmentally friendly building material supply chain : Implications for sustainable environment. *Uncertain Supply Chain Management* 11, 1405–1416. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.006>
- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I. (2024). The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 90-102.
- Sutarya, D. S., Suryani, D., Akbar, M. F., & Prasetyaningtyas, S. W. (2023). The Effect of Work Environment Condition and Job Satisfaction on Employees Engagement and Organizational Citizenship Behavior on Non-Medical Workers. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(5), 974-982. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i5.828>
- Waskito, J., Kussudyarsana, Imronudin, & Linansya, W. (2023). The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 25(1), 72–92. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.65476>
- Yang, D., He, Q., Cui, Q., & Hsu, S. C. (2020). Non-economic motivations for organizational citizenship behavior in construction megaprojects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.006>
- Zahro, U. N. (2015). Peran kepercayaan organisasi (trust organizational) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Karyawan PT. PLN (Persero) area Malang. Unpublished Undergraduate Thesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia/

The Impact of Organizational Trust, Employee Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior on Improving Employee Performance (Case study: Bandar Abbas Municipality)

Maryam Sadeghi¹

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of organizational trust, employee empowerment, and organizational citizenship behavior on improving employee performance in Bandar Abbas Municipality. This study is descriptive-analytical and data were collected through a standard questionnaire. Confirmatory factor analysis-structural equation methods were used to analyze the data. In this regard, the statistical population of the study consisted of Bandar Abbas Municipality personnel in 2025, of whom 125 people were selected as the sample size by a random method. The results of the study show that organizational trust and employee empowerment have a direct and significant effect on improving employee performance. This is while organizational citizenship behavior did not show a significant effect on employee performance. The findings indicate that creating mutual trust between employees and managers and providing empowerment conditions can lead to increased productivity and better employee performance. However, organizational citizenship behaviors alone cannot play an effective role in improving employee performance. Accordingly, it is suggested that organizations provide a suitable platform for improving their performance by strengthening organizational trust and empowering employees, and at the same time, adopt policies that guide organizational citizenship behaviors in order to increase organizational productivity.

Keywords

Organizational Trust, Employee Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Improving Performance

1. Master of Financial Management, Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Iran, Email: Maryam.sadeghi4782@yahoo.com