

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۳
صص ۸۹-۱۱۴

بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس

حسین صمدی میار کلائی^۱، حمزه صمدی میار کلائی^۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس می‌باشد. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق معلمان زن مدارس در اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر به عنوان شاهدی تجربی را شامل شده بود، که در زمان تحقیق ۱۰۵ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۸۲ نفر از معلمان بوده که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بوسیله نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. یافته‌ها نشان داده است که رابطه‌ی بین توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنی‌دار است. هم‌چنین این ارتباط مثبت و معنی‌دار، میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نیز یافت شده است.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی، معلمان زن، آموزش و پرورش

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۳/۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۹/۱۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران، (نویسنده مسئول)

hossein_samadi22@yahoo.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت، مدرس دانشگاه پیام نور، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران،

hamzeh_samadi@yahoo.com

مقدمه

یکی از موضوعات اساسی که مدیران در روند تحول سازمانی با آن مواجه‌اند، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی یک استراتژی سازمانی است که مسئولیت بیشتری جهت تصمیم‌گیری به کارکنان اعطاء می‌کند و مشارکت آنان را در کنترل فرآیندهای سازمان افزایش می‌دهد. در تعریف توانمندسازی، عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. توانمندسازی رویکردی است که در آن، رهبر کارکنان اجرایی را به عنوان جزء اصلی اثربخشی سازمانی توانمند می‌کند (عابد سعیدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۴۵). البته نیاز مدیران امروز، یافتن راه حل‌های پیشبرد توسعه و رفع مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است. از طرف دیگر، انتظارات کارکنان امروز، احساس مالکیت، مشارکت، خودباوری و امکان رشد و ترقی می‌باشد. تواناسازی شیوه‌ای است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌توان پیاده شود و تحقق آن مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است (اسکات و ژاف^۱، ۲۰۰۴). در این میان رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای بصیرتی (دلخواهی) در یک کارمند، که مستقل از هدف بهره‌وری کارمند است، و مستقیماً کارکرد اثربخش سازمان را ارتقاء می‌بخشد، به شدت تحت تاثیر توانمندسازی روان-شناختی موجود در میان کارکنان و سازمان‌ها می‌باشد. در واقع رفتار شهروندی سازمانی موجب می‌شود کارکنان منافع گروهی و سازمانی را بر منافع فردی ترجیح دهند. به منظور تضمین کارآئی سازمانی، سازمان‌ها به مشارکت، سخاوتمندی، فداکاری و از خود گذشتگی، و گاه گاهی به تلاش-های اضافی کارکنان نیاز دارند. از این رو کارهای ارادی کارکنان برای سازمان‌ها بسیار مهم است (ایلماز و تاشدان^۲، ۲۰۰۹). به‌طور کلی، می‌توان گفت که نیروی انسانی زن هر جامعه نیز از مهم‌ترین عوامل در بهره‌برداری بهینه از منابع مادی، معنوی و توسعه آن جامعه بوده و در ارتباط با سازمان‌ها، سرمایه‌ای بزرگ برای دستیابی به اهداف سازمانی بشمار می‌رود. پس می‌توان دریافت که سازمان یا جامعه‌ای که قصد دارد در مسیر پیشرفت و توسعه قدم بردارد، باید بتواند از نیروی انسانی زنان خود به نحو احسن استفاده کند.

1. Scot & Xaf
2. Yilmaz & Tasdan

باید اشاره کرده که از عوامل مؤثر نمایان‌گر و افزایش‌دهنده سهم زنان در جامعه و سازمان‌ها، بروز و انجام رفتارهای شهروندی آنان است، که به نوبه خود موجب افزایش کارآیی و بازدهی آنان می‌شوند، در این بین یکی از عوامل مؤثر بر این رفتارهای سازمانی، میزان توانمندسازی روان-شناختی این کارکنان است. بتمن و اورگان (۱۹۸۳)، برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را رفتاری سودمند می‌دانند که در شرح شغل کارکنان قید نشده است، اما کارکنان برای کمک به دیگران برای انجام وظایف خود به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند. ارگان و همکاران اش طرح رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان بخشی از پژوهش‌های جاری معرفی کرده‌اند که در صددند روابط معتدلی را بین نگرش‌های کارکنان و عملکرد کاری ایجاد نمایند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ ایفالدانو و موجینس کی^۱، ۱۹۸۵؛ بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳؛ برایفیلد و کروچت^۲، ۱۹۹۵). از رفتار شهروندی سازمانی تعاریف گوناگونی ارائه شده است، در برخی از منابع از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه رفتارهای داوطلبانه که جزء وظایف رسمی فرد نیستند و در نهایت منجر به بهبود مؤثر انجام وظایف، نقش‌های سازمانی و در جهت افزایش کارآیی و اثر بخشی سازمان هستند، یاد شده است (اپلیوم^۳، ۲۰۰۴؛ هال^۴، ۲۰۰۹). بولینو و همکاران (۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان بر این عقیده هستند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: اولاً آن‌ها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان مثال، نیازی نیست که آن‌ها از جنبه فنی بخشی از شغل یک فرد باشند) و ثانیاً آن‌ها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). هم‌چنین اورگان، پودسا کاف، کاتز و کان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند (هال، ۲۰۰۹).

-
1. Iaffaldano & Muchinsky
 2. Brayfield & Crockett
 3. Appelbaum
 4. Hall

چندین دلیل جهت توجیه این که چرا رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد وجود دارد، از جمله افزایش بهره‌وری مدیریتی، کاهش نیاز به گسترش منابع کمیاب، ایجاد محیطی که روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد. محققان بیان داشته‌اند که رفتار شهروندی سازمانی به بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان کمک می‌نماید، زیرا باعث استفاده هر چه کارآمدتر از منابع می‌گردد و به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر وقت خود را صرف فعالیت‌های مربوط به بهره‌وری نمایند و هم‌چنین توانایی کارکنان را برای انجام وظایف‌شان بهبود می‌بخشد (حمیدی و مرادی، ۱۳۹۰).

صاحب‌نظران رفتار سازمانی در مطالعات خود درباره رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند، که ارائه این گونه رفتارها از سوی کارکنان سازمان، چارچوبی را فراهم می‌کند که مدیران می‌توانند با مدیریت کردن وابستگی‌های متقابل بین افراد در داخل یک واحد کاری، اولاً باعث کاهش نیاز سازمان برای صرف منابع با ارزش خود بمنظور انجام کارهایی ساده شوند و با آزاد کردن این منابع با ارزش، به ارتقای بهره‌وری در سازمان کمک کنند و ثانیاً بواسطه آزاد کردن زمان و انرژی، به افراد این امکان را می‌دهد تا با دقت بیشتری به وظایف خود از جمله برنامه‌ریزی، حل مسئله و ... پردازند. ماحصل تمامی آن‌ها افزایش موفقیت در دستیابی به پیامدهای جمعی است (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). به مشخصه‌های رفتارهایی شهروندی سازمانی عنوان‌های گوناگونی داده شده است: رفتارهای خودجوش^۱ (کاتز و کان، ۱۹۶۶)، رفتار فرانشی^۲ (ون‌امریک و همکاران^۳، ۲۰۰۵؛ پودساکوف و همکاران^۴، ۲۰۰۰)، رفتار مدنی سازمانی^۵ (گراهام^۶، ۱۹۹۱)، رفتارهای سازمانی به‌نفع اجتماع^۷ (ارگان^۸، ۱۹۹۰؛ پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ گئورگ^۹، ۱۹۹۱، ۱۹۹۰)، خودانگیختگی سازمانی^{۱۰} (گئورگ و جونز^{۱۱}، ۱۹۹۷)، عملکرد

-
1. spontaneous behavior
 2. extra-role behavior
 3. Van Emmerik et al.,
 4. Podsakoff et al.,
 5. civic organizational behavior
 6. Graham
 7. prosocial organizational behavior
 8. Organ
 9. George
 10. organizational spontaneity
 11. George & Jones
 12. contextual performance

(بورمن و موتوویلدو^۱، ۱۹۹۳؛ ارگان، ۱۹۹۷؛ پودساکاف و همکاران، ۲۰۰۰)، رفتار صدآ^۲ (لی‌پین و ون‌دین^۳، ۱۹۹۸؛ ون‌دین و همکاران^۴، ۱۹۹۵)، و حتی رفتار مخالف شغل (ون‌دین و همکاران، ۱۹۹۴).

تمایز میان رفتار درنقش و رفتارهای فرانقش متجاوز از ادبیات مدیریتی است. رفتار درنقش در شرح شغل‌ها و نیازمندی‌های شغلی، یا جریان‌های عادی روشن رویه‌های سازمانی تدوین می‌شوند. رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای فرانقشی ماهیتاً دلخواهی هستند و معمولاً از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شوند. رفتارهای یاری‌دهنده، عفت اجتماعی، و جوانمردی از ابعاد فرعی شهروندی سازمانی هستند. رفتارهای یاری‌دهنده تمایل کارکنان به دستگیری کردن از همکاران و کمک به کارکنان جدید را تشریح می‌کنند (آکفلت و کت^۵، ۲۰۰۵). در این پژوهش مولفه‌های عفت اجتماعی، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، تواضع و جوانمردی، به‌عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی که برگرفته از تحقیقات ارگان می‌باشد، ارائه شده است.

در کنار رفتار شهروندی سازمانی؛ توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد باعث بروز رفتارهای شایسته (چون رفتار شهروندی سازمانی)، از طرف کارکنان و در نهایت زمینه موفقیت سازمان می‌شود. در واقع توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آن‌ها می‌باشد. هم‌چنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا آنان بتوانند ایده خوبی آفریده و آن‌ها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (میری و همکاران، ۱۳۹۱). آدلر در سال ۱۹۹۷ در زمینه روان‌شناسی مفهوم «انگیزه تسلط»^۶ را با تأکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند مطرح کرد. چندین دهه قبل، مفاهیم مشابهی معرفی شدند، وایت در سال ۱۹۵۹ بیان نمود «انگیزه اثرگذاری»^۷ یک انگیزه درونی که باعث می‌شود چیزها اتفاق بیفتند. برهم در سال ۱۹۶۶ توانمندسازی را «واکنش روان‌شناختی»^۸ که برای آزادی از محدودیت‌ها

-
1. Borman and Motowidlo
 2. voice behavior
 3. LePine & Van Dyne
 4. Van Dyne et al.,
 5. Ackfeldt & Coote
 7. Mastery Motivation
 8. Effective Motivation
 1. Psychological reactance

اشاره دارد بیان نمود. «انگیزه تبحر^۱ تلاشی برای رویارویی با چالش‌ها و غلبه بر آنهاست (وتن و کمرون، ۱۳۷۸، ص ۱۷). توماس و ولتهوس^۲ (۱۹۹۰) در مقاله‌ی خود با عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل»، توانمندسازی روان‌شناختی^۳ را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند. توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است، که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله‌مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد، زیرا کارکنان صفتی به مسائل و مشکلات نزدیک‌تراند و باید به آن‌ها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (بلانچارت^۴، ۱۹۹۶؛ ۳۹). لی و کوح (۲۰۰۱)، توانمندسازی را به عنوان طبیعت بین‌الذهانی سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند. آن‌ها بیان می‌دارند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است، که در آن زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده‌ی سرپرستان تحت تاثیر قرار گرفته است (گرسلی و کینگ^۵، ۲۰۰۵؛ ۳۵۵). توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با هدف‌های سازمانی هم‌سو کرده و این‌ها را ایجاد می‌کند که پیشرفت سازمان متافع کارکنان را به همراه خواهد داشت. توانمندسازی کارکنان علاوه بر تاثیر مثبت بر عملکرد سازمان، اثرات مثبتی نیز بر کارکنان دارد (میری و همکاران، ۱۳۹۱). توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان چهار وظیفه است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری‌شان از خود بروز می‌دهند، این چهار بُعد توانمندسازی شامل معنی‌دار بودن، اثرگذاری، شایستگی و حق انتخاب می‌باشد. کانگر و کانگو بیان می‌کنند؛ هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که منجر به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندسازی آن‌ها را در پی خواهد

-
1. Competence Motivation
 2. Thomas & Velthouse
 3. Psychological Empowerment
 4. Blanchard
 5. greasley & king

داشت و برعکس، هر استراتژی که برخورداری از حق تعیین سرنوشت و یا کفایت نفس کارکنان را تضعیف کند باعث تقویت احساس «ناتوانی»^۱ در آن‌ها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت (کانگر و کانگو^۲، ۱۹۸۸؛ ۴۷۳). باون و لاولر (۱۹۹۲)، مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی: اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش را توانمندسازی می‌دانند. شوول و همکاران (۱۹۹۳) توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بدون آن‌که در ابتدا به تایید مقامات فرادست برسد، می‌دانند. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)، توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می‌دانند. به نظر فوی^۳ (۱۹۹۷)، توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افراد که آن را در سازمان ندارند.

آنچه از تعاریف فوق مستفاد می‌شود این است که مدیران وقتی می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان گذاشته، ساختار سازمانی را بازسازی کرده، تیم‌های کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده، فرصت‌های آموزشی را فراهم کرده و ... تمام این اقدامات مدیریتی بخشی از فرآیند توانمندسازی می‌باشد.

اسپریترز^۴ (۱۹۹۵)، با استفاده از الگوی روان‌شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، به عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وی مطالعه خود را که در شرکت‌های برتر امریکا انجام شد در دو نمونه صنعتی و بیمه به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی پرداخت. این ابعاد عبارتند از: شایستگی، خودسامانی (خودمختاری)، موثر بودن و معنی‌دار بودن شغل. وی هم‌چنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار داد. وی دریافت که همه عوامل تبیین‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی بوده و میان آن‌ها ارتباط معنی‌داری وجود دارد. کوین و اسپریترز^۵ (۱۹۹۷) در مقاله‌ای بیان می‌دارند که توانمندسازی به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم‌بندی می‌شود. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی، تفویض تصمیم‌گیری در یک

-
1. Powerlessness
 2. conger & Kanungo
 3. Foy
 4. Spreitzer
 5. Quinn & Spreitzer

چارچوب روشن است. پاسخ‌گویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند؛ اما در نگرش پویا، توانمندسازی در حقیقت با پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتارهای توانمند، تیم‌سازی، ترغیب همکاری و اعتماد به دیگران در اجرای کار همراه است. ابعاد و چهارچوب نظری تحقیق، از تحقیقات توماس و ولتوس^۱ (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵) و وتن و کمرون (۱۳۸۱) می‌باشد. این افراد با توجه به عوامل روان‌شناختی، توانمندسازی را به عنوان آزادسازی نیروهای درون انسان در نظر گرفته‌اند. آن‌ها برای توانمندسازی روان‌شناختی چهار بُعد احساس شایستگی، احساس خودسامانی، احساس معنی‌دار بودن و احساس موثر بودن را مطرح نمودند.

از طرفی نیز امروزه صاحب‌نظران به سازمان‌ها از زوایای مختلفی نگاه می‌کنند. با توجه به نوع نگرشی که نسبت به سازمان‌ها داریم، نقش زنان در سازمان‌ها نیز متفاوت خواهد بود. در قلمرو رفتار سازمانی و نگرش‌های کارکنان نیز، جنسیت از جمله متغیرهای است که همواره با بسیاری از متغیرهای دیگر رابطه نشان داده و به عنوان مهم‌ترین متغیر جمعیت‌شناختی و تعدیل‌کننده از آن یاد می‌شود. باید اشاره کرد که بحث تفاوت‌های جنسیتی در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، هنوز هم به عنوان یک سؤال و مسأله اساسی مطرح است. شواهد مربوط به نقش جنسیت در ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، علی‌رغم این‌که وسیع و گسترده نیست، اما پراکندگی و تناقض کمی دارد، به‌طور کلی اغلب شواهد بر عدم تفاوت آن در زنان نسبت به مردان تاکید داشته‌اند (اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۱).

حال بعد از بیان اهمیت موضوع باید اشاره کرد که هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، هم‌چنین بررسی ارتباط میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر در استان مازندران است، در این قسمت به مواردی از تجربیات قبلی در مورد موضوع تحقیق، با عنوان پیشینه تجربی پژوهش پرداخته می‌شود:

رایباتوال و آگوس^۲ (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و رفتار شهروندی سازمانی در بانک‌های اسلامی اندونزی، دریافتند که میان مدیریت کیفیت جامع،

1. Thomas & Velthouse

2. Rabiatalul & Agus

توانمندسازی، تعهد مدیران و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد، هم‌چنین آزمون رگرسیون نشان داد که همه عوامل پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار شهروندی سازمانی بوده‌اند. مقیمی^۱ (۲۰۱۳)، در مقاله‌ای با موضوع: اثرات نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، در نمونه ۲۶۸ تایی از معلمان مدارس دخترانه، آشکار کردند که بر اساس آزمون همبستگی پیرسون میان این متغیرها ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین آزمون مدل معادلات ساختاری نشان داد که این ارتباطات به صورت مستقیم و غیرمستقیم مورد تأیید است. گیلبرت و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیقات خود به بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و ساختار توانمندسازی با قرار دادن نقش میانجی‌گری فرسودگی روانی پرداختند و در این مطالعه محققان دریافتند که میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. میری و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تامین قطعات ایران خودرو، با بررسی رابطه میان این دو متغیر در جامعه ۵۲۲ نفری اشاره شده، دریافتند که میان متغیرهای رفتار شهروندی و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در تحقیقی دیگر نادری و هویدا^۲ (۲۰۱۳)، به بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی پرداختند و در این میان دریافتند که بر اساس مدل رگرسیونی ارائه شده، توانمندسازی روان‌شناختی قابلیت پیش‌گویی رفتار شهروندی سازمانی را دارد. نور و ازما^۳ (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ای با عنوان رابطه میان ادراک از توانمندی کارکنان و بروز رفتار شهروندی سازمانی، پس از بررسی‌های انجام شده در پایان‌نشان دادند که میان ادراک از توانمندی کارکنان و بروز رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران را مورد بررسی قرار دادند، و در گزارش خود اعلام کردند که میان توانمندسازی، مولفه‌های آن و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

1. Moghimi
2. Naderi & Hoveida
3. Noori & Azma

فرضیه‌های پژوهش

۱. میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۲. میان معنی‌داری روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۳. میان خودسامانی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۴. میان شایستگی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۵. میان مؤثر بودن روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

روش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق معلمان زن مدارس در اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر به عنوان شاهدی تجربی را شامل شده بود، که در زمان تحقیق ۱۰۵ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۸۲ نفر از معلمان بوده که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند، که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شده و در نهایت تعداد ۶۸ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شده است. اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش توسط پرسشنامه‌های استاندارد تکمیل و جمع‌آوری شده است. پرسشنامه مذکور از دو بخش مجزا تشکیل شده‌اند، سوالات رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی. در بخش اول این پرسش‌نامه‌ها ۲۰ سوال رفتار شهروندی در مقیاس لیکرت با بازه (۱-۵)، (نی‌هاف و مورمن، ۱۹۹۳)، برای پنج مولفه (عفت اجتماعی، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، تواضع و جوانمردی) برای هر یک ۴ گویه و برای توانمندسازی روان‌شناختی ۱۲ سوال، در مقیاس لیکرت با بازه (۱-۵)، (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، برای چهار مولفه (احساس مؤثر بودن، احساس خودسامانی، احساس شایستگی و معنی‌دار بودن)، که برای هر کدام ۳ گویه در نظر گرفته شده است. برای معتبرسازی پرسشنامه تحقیق، از رویه استخراج

اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق، و آنگاه بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظریات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است (هالت و فرل^۱، ۱۹۹۷). بدین منظور، پرسشنامه طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون در اختیار تعداد ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظریات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، مجدداً در اختیار تعداد ۲۵ نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسشنامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر این، شاخص GFI که بعنوان یکی از معیارهای سنجش روایی است (هایر و همکاران^۲، ۱۹۹۸)، در این تحقیق بیشتر از ۰.۹۰ بدست آمده است. بمنظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران^۳، ۲۰۰۴). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (چرچیل^۴، ۱۹۷۹). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (پترسون^۵، ۱۹۹۴). به اعتقاد نونالی (۱۹۷۸)، پایایی‌های مقیاس سنجش (آلفاهای کرونباخ) که کمتر از ۰.۶ هستند ضعیف تلقی می‌شوند، آلفاهایی که در حدود ۰.۷ هستند، قابل پذیرش تلقی می‌شوند، و حال آن‌که آلفاهایی که بالاتر از ۰.۸ هستند به طور عالی مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. یافته‌ها نشان می‌دهند که پایایی مقیاس سنجش متغیرها در تحقیق حاضر بیشتر از ۰.۸۲ بوده، پس می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد خوبی برخوردار هست. آزمون‌های مورد استفاده در تحقیق حاضر: ۱. همبستگی بمنظور تعیین روابط بین متغیرها و نیز محاسبه برخی شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، ۲. مدل معادلات ساختاری بمنظور تبیین کلیت و برازش معنی‌داری اثرات. ۳. تی تک نمونه‌ای، بمنظور تعیین این‌که آیا متغیرهای موجود در ابزار پرسشنامه، شرایط مطلوبی را داشته‌اند یا خیر؟

-
1. Hult & Ferrel
 2. Hair et al.,
 3. Conca et al.,
 4. Churchill
 5. Peterson

یافته‌ها

در این پژوهش برای سنجش روابط علی بین متغیرها (مستقل و متغیرهای وابسته)، از نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده شده است. در واقع یکی از مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در مطالعات علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است، زیرا ماهیت این گونه مطالعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیره حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیلی اطلاق می‌گردند که ویژگی اصلی آن‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان k متغیر مستقل و n متغیر وابسته است. این روش، یک ترکیبی پیچیده از ریاضی و آمار است که می‌خواهد از روش‌هایی هم‌چون: تجزیه و تحلیل عاملی (روشی برای تلخیص داده‌ها)، رگرسیون چند متغیره، و تحلیل مسیر برای تجزیه و تحلیل یک پدیده پیچیده‌ای که در قالب یک سیستم پیچیده نیز هستند، استفاده کند. در این تحقیق در ابتدا برای سنجش همبستگی میان متغیرها، از جدول معنی‌داری ضریب همبستگی که در آن مقادیر بحرانی ضریب همبستگی درجه آزادی ۰.۰۵ و ۰.۰۱ لحاظ شده است، استفاده شد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱ معنی‌داری	۱				
۲ خودسامانی	۰.۳۹۲ ^{***}	۱			
۳ شایستگی	۰.۲۹۱ ^{***}	۰.۳۹۰ ^{***}	۱		
۴ موثر بودن	۰.۵۷۴ ^{***}	۰.۵۲۱ ^{***}	۰.۵۴۹ ^{***}	۱	
۵ توانمندسازی	۰.۷۰۷ ^{***}	۰.۷۷۳ ^{***}	۰.۷۱۹ ^{***}	۰.۸۴۰ ^{***}	۱
۶ نوع دوستی	۰.۲۸۱ ^{***}	۰.۵۴۶ ^{***}	۰.۳۱۲ ^{***}	۰.۳۳۱ ^{***}	۰.۴۹۰ ^{***}
۷ وظیفه‌شناسی	۰.۱۴۷	۰.۲۶۳ [*]	۰.۳۹۲ ^{***}	۰.۴۰۷ ^{***}	۰.۴۰۳ ^{***}
۸ جوانمردی	۰.۱۶۸	۰.۶۳۹ ^{***}	۰.۳۴۷ ^{***}	۰.۴۰۲ ^{***}	۰.۵۲۸ ^{***}
۹ تواضع	۰.۰۸	۰.۳۶۹ ^{***}	۰.۳۴۳ ^{***}	۰.۱۳۴	۰.۲۹۸ ^{***}
۱۰ عفت اجتماعی	۰.۲۳۳ [*]	۰.۵۷۲ ^{***}	۰.۴۷۰ ^{***}	۰.۵۳۹ ^{***}	۰.۶۱۲ ^{***}
۱۱ رفتار شهروندی	۰.۲۵۴ [*]	۰.۶۹۴ ^{***}	۰.۵۵۵ ^{***}	۰.۵۴۰ ^{***}	۰.۶۹۰ ^{***}

** معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد؛ * معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌گردد، ارتباط میان توانمندسازی روان‌شناختی و مولفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی، و میان مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و بیشتر مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، که در سطح معنی‌داری حداقل (Sig: ۰.۰۵) که میزان خطا کمتر از مقدار قابل قبول است، معنی‌دار می‌گردد. هم‌چنین در جدول فوق ضرایب همبستگی سایر

عوامل با یکدیگر نیز ارایه شده است. افزون بر آن، در پژوهش حاضر، به منظور بررسی بیش‌تر و دقیق‌تر، تبیین وضعیت و ارتباط میان متغیرها مورد بررسی قرار گرفت، که نتایج حاصل در قالب خروجی لیزرل ارائه شده است.

مدل معادلات ساختاری: منظور از مدل ساختاری، صرفاً تبیین روابط علی بین متغیرها است. هدف این مدل کشف اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پنهان برون‌زا بر متغیرهای پنهان درون‌زا است. مدل معادلات ساختاری یکی از روش‌های بسیار پیچیده و پیشرفته آماری است که از روش‌های دیگر آماری مزایای بیشتر و بهتری دارد (ویرا^۱، ۲۰۱۱)، برخی از این مزیت‌ها را می‌توان این‌گونه برشمرد: سنجش همزمان چندین متغیر وابسته و مستقل که در روش‌های آماری دیگر قابل ارائه نیست، ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، هم‌اکتشافی (EFA) و هم‌تأییدی (CFA)، در نظر گرفتن خطاهای اندازه‌گیری. از طرفی در مدل معادلات ساختاری انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ که آیا مدل ارائه شده از برازش مناسبی برخوردار بوده است؟، و از طرفی معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. مدل معادلات ساختاری از دو مدل به عنوان مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری تشکیل شده است (ژورسکوگ و سوربوم^۲، ۱۹۸۹). بر اساس مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان دریافت که کدام یک از متغیرهای مشاهده‌گر قابلیت اندازه‌گیری متغیر مکنون را دارد؛ هم‌چنین بر اساس مدل‌های ساختاری می‌توان دریافت که متغیرهای مستقل تا به چه اندازه‌ای رابطه علی با متغیرهای وابسته دارند.

مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی: همان‌گونه که اشاره شد تکنیک لیزرل آمیزه‌ای از دو تحلیل بنام‌های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تشکیل می‌گردد. برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز نمایم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند. در این قسمت با توجه به مدل مفهومی، مدل اندازه‌گیری ساختاری رفتار شهروندی سازمانی بر اساس خروجی لیزرل ارائه خواهد شد.

-
1. Vieira
 2. Joreskog & Sorbom

جدول ۲. ضوابط استاندارد و معناداری مرتبط با مدل رفتار شهروندی سازمانی

تایید/ رد ارتباط	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	عنوان مدل	مسیر ارتباط
تایید	۳/۹۱	۰/۴۹	OCB1	نوع دوستی ← رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۷/۷۲	۰/۹۵	OCB2	وظیفه‌شناسی ← رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۲/۷۴	۰/۳۴	OCB3	جوانمردی ← رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۴/۰۰	۰/۵۰	OCB4	تواضع ← رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۴/۶۵	۰/۵۸	OCB5	عفت ← رفتار شهروندی سازمانی

NNFI=0.97 و NFI=0.94 ، AGFI = 0.95 ، GFI = 0.98 ، RMSEA = 0.031

مجذور خطاهای مدل (۰/۰۳۱) کوچک‌تر از ۰.۱۰ است و هم‌چنین χ^2/df (۱.۲۳) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است تمام روابط این مدل در تحقیق معنی‌دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار و تبیین‌کننده آن هستند. در این میان بُعد وظیفه‌شناسی دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد وظیفه‌شناسی به گونه بهتری توانسته است واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کند. هم‌چنین اعداد بدست آمده از مدل معادلات ساختاری برای برازش مدل (NNFI=0.97 ، GFI = 0.98 ، AGFI = 0.95 ، NFI=0.94 ، RMSEA = 0.031)، حاکی از آن است که با توجه به این که میانگین مجذور خطاهای مدل (۰.۰۳۱)، کوچک‌تر از ۰.۱۰ است و هم‌چنین کای دو به درجه آزادی (۱.۲۳) نیز کوچک‌تر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد.

مدل‌های اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی: در این پژوهش هم‌چنین برای سنجش مدل توانمندسازی روان‌شناختی از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی برای مدل توانمندسازی روان‌شناختی نشان داده است که الگوهای مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده‌گر بر مکنون، با توجه به کلیه اعداد و پارامترهای الگو معنادار است. که نتایج در قالب جدول ذیل قابل ملاحظه است.

جدول ۳. ضوابط استاندارد و معناداری مرتبط با مدل توانمندسازی روان‌شناختی

تایید/ رد ارتباط	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	عنوان مدل	مسیر ارتباط
تایید	۵/۲۶	۰/۶۵	EM1	معنی‌داری ← توانمندسازی روان‌شناختی
تایید	۴/۹۶	۰/۶۱	EM2	شایستگی ← توانمندسازی روان‌شناختی
تایید	۴/۲۲	۰/۵۳	EM3	خودسامانی ← توانمندسازی روان‌شناختی
تایید	۷/۲۵	۰/۸۷	EM4	موثر بودن ← توانمندسازی روان‌شناختی

NNFI=0.99 و NFI=0.98 ، AGFI = 0.96 ، GFI = 0.99 ، RMSEA = 0.000

مجذور خطاهای مدل (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰.۱۰ است و هم‌چنین χ^2/df (۰.۶) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است تمام روابط این مدل تحقیق معنی‌دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیرگذار و تبیین‌کننده آن هستند. در این میان بُعد مؤثر بودن دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد مؤثر بودن به گونه بهتری توانسته است واریانس توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند. هم‌چنین اعداد بدست آمده از مدل معادلات ساختاری برای برازش مدل ($RMSEA = 0.000$ ، $GFI = 0.99$ ، $AGFI = 0.96$ ، $NFI = 0.98$ و $NNFI = 0.99$)، حاکی از آن است که با توجه به این که میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۰) کوچک‌تر از ۰.۱۰ است و هم‌چنین کای دو به درجه آزادی (۰.۶) نیز کوچک‌تر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد.

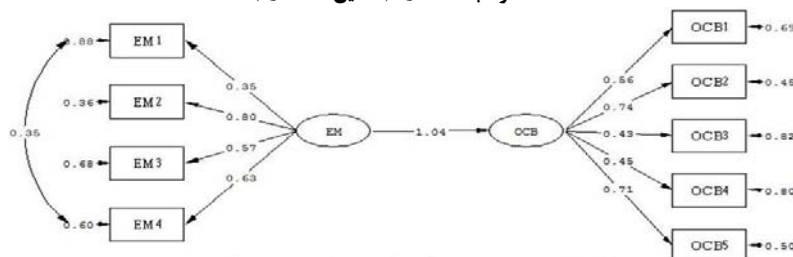
مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش: بعد از ارزیابی و اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری، آزمون الگوی ساختاری نیز به همراه SEM، که به عنوان یک ارزیابی تأییدی از اعتبار قانونی به کار می‌رود، در این پژوهش استفاده شده است. SEM برای تأیید الگوی ساختاری در یک نمونه تأییدی و برای تجزیه و تحلیل الگوهای جایگزین/رقیب مورد استفاده قرار می‌گیرد (ویرا، ۲۰۱۱). در قسمت ذیل مدل نهایی معادلات ساختاری در حالت استاندارد و عدد معنی‌داری ارائه شده است، شایان ذکر است که این مدل یک‌بار پس از اصلاح می‌باشد.

برازش مدل: با توجه به این که هیچ توافقی بر روی شاخص‌های برازش؛ برای ارزیابی نیکویی برازش کلی یک الگو وجود ندارد (پینگ^۱، ۲۰۰۴)، ولی آماره مجذور کای یا کای اسکوئر به طور گسترده به عنوان شاخص برازندگی مورد استفاده قرار می‌گیرد (باگوزی و هائرتون^۲، ۱۹۹۴). آزمون آماره مجذور کای یا کای اسکوئر اختلاف و ناهم‌خوانی میان الگوی مفروض و داده‌ها (بامگارتنر و هامبورگ^۳، ۱۹۹۶) را از طریق آزمون نمودن «فرضیه پوچی که انحراف‌های ماتریس واریانس - کوواریانس را از ماتریس واریانس - کوواریانس نمونه، تنها به دلیل خطاهای نمونه‌گیری برآورد می‌نماید» مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد (ویرا، ۲۰۱۱). ارزش‌های قابل توجه و معنی‌دار آزمون آماره مجذور کای یا کای اسکوئر به این معنی است که

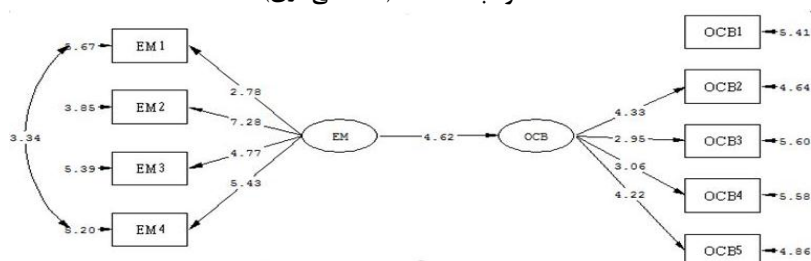
-
1. Ping
 2. Bagozzi & Heatherton
 3. Baumgartner & Homburg

یک واگرایی قوی میان داده‌ها و الگو وجود دارد، و این که الگو باید رد شود و نمی‌تواند مورد پذیرش قرار گیرد. بنابراین، هم‌چنان که اندازه نمونه افزایش می‌یابد، آزمون نیکویی برازش آماره مجذور کای یا کای اسکوئر میل به افزایش دارد، و منجر به رد الگوها نسبت به انحراف‌ها و واگرایی‌های اندک و ناچیز از داده‌ها می‌شود، که سودمندی و قابلیت استفاده عملی آن را محدود می‌کند (بامگارثر و هامبورگ، ۱۹۹۶). در این مفهوم، مقتضی است تا مقیاس‌ها و سنجه‌های اضافی برازندگی گزارش گردد (باگوزی و هائرتون، ۱۹۹۴). در جدول ذیل خلاصه‌ای از شاخص‌های برازش بدست آمده و مقدار مناسب آن نیز ارائه شده است.

ضرائب استاندارد (تخمین استاندارد)



ضرائب T Value (عدد معنی داری)



نمودار ۱. معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مقدار	مقدار قابل اتکاء	نام کامل	شاخص‌ها
۱/۶۵	$\chi^2/df < 3$	ChiSquare Divided to Degrees of Freedom	χ^2/df
۰/۰۵۹	RMSEA ≤ 0.10	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA
۰/۹۳	NNFI > 0.9	Non-Normed Fit Index	NNFI
۰/۹۱	NFI > 0.9	Normed Fit Index	NFI
۰/۹۱	AGFI > 0.9	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI
۰/۹۴	GFI > 0.9	Goodness of Fit Index	GFI
۰/۹۵	CFI > 0.9	Comparative Fit Index	CFI
۰/۹۵	IFI > 0.9	Incremental Fit Index	IFI

تناسب الگوی ساختاری پژوهش: همان‌گونه که در این قسمت ملاحظه می‌شود، تخمین غیر استاندارد مدل نشان می‌دهد که مدل تحلیل مسیر، مدل مناسبی است؛ با توجه به آن‌چه اشاره شد آزمون کای‌دو (χ^2)، به سادگی نشان می‌دهد که آیا الگوی مفهومی پژوهش، روابط میان متغیرهای مشاهده شده را به خوبی توصیف می‌کند یا خیر. باید اشاره کرد که هرچه میزان χ^2 کمتر باشد بهتر است. شاخص (χ^2/df) که تعدیل یافته χ^2 است به عنوان یک معیار تناسب تطبیق و تعدیل آن با اندازه نمونه است. در این پژوهش مقدار این شاخص (۱.۶۵)، کمتر از ۳ و در بازه قابل قبول قرار دارد. شاخص RMSEA مدل برابر با ۰.۰۵۹ و در سطح مورد قبول قرار دارد. دو شاخص مهم دیگر چون: GFI برابر با ۹۴ درصد و AGFI برابر ۹۱ درصد می‌باشد و هم‌چنین شاخص‌های NNFI و NFI مقداری بیش از ۹۰ درصد را نشان می‌دهند، که این اعداد شاخص‌ها حاکی از برازش خوب مدل است.

در مورد شاخص RMSEA باید گفت مقادیر کوچک شاخص، نشان دهنده برازش خوب مدل بوده به شکلی که این شاخص برای مدل‌های عالی برابر یا کمتر از ۰.۰۵ است (از ۰.۰۵ تا ۱.۰ نیز نسبتاً خوب محسوب می‌شود). اصلاح مدل نیز سعی در بهبود و بهینه کردن مدل دارد. باید اشاره کرد که هیچ آزمونی توانایی تشخیص متغیرهای کلیدی فراموش شده پژوهش را ندارد، زیرا این کار بصورت تئوریک صورت می‌گیرد (ژورسکوگ و سوربوم، ۱۹۸۹). جدول ۴ شرحی از این شاخص‌ها، حدود پیشنهادی و مقادیر بدست آمده را ارائه می‌نماید.

برای بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مدل نیز از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه استفاده شده است، که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود و هم‌چنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است اثر توانمندسازی روان‌شناختی و هر چهار بُعدش بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار بوده و توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی مستقیم است. مقدار مسیرهای مرتبط با فرضیه یک (۱.۱)، ۲.۱، ۳.۱، ۴.۱) با مدل‌های ساختاری با تحلیل مسیر سنجیده شده و اساس محاسبه‌ی آن‌ها داده‌های حاصل از پرسش‌نامه می‌باشد.

جدول ۵. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

نتیجه	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	مسیر ارتباط	-
تایید فرضیه	۴/۶۲	۱/۰۴	توانمندسازی ← رفتار شهروندی سازمانی	H1
تایید فرضیه	۲/۷۸	۰/۳۵	معنی داری ← رفتار شهروندی سازمانی	H1-1
تایید فرضیه	۷/۲۸	۰/۸۰	شایستگی ← رفتار شهروندی سازمانی	H1-2
تایید فرضیه	۴/۷۷	۰/۵۷	خودسامانی ← رفتار شهروندی سازمانی	H1-3
تایید فرضیه	۵/۴۳	۰/۶۳	موثر بودن ← رفتار شهروندی سازمانی	H1-4

بمنظور بررسی این که هر کدام از متغیرهای مورد مطالعه در این تحقیق، از نظر پاسخ گویان در سطح مناسب یا مطلوبی قرار دارند یا خیر، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. در آزمون t یک نمونه‌ای با توجه به مقیاس ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) پرسشنامه تحقیق، مقدار آزمون برابر با ۳، در نظر گرفته شده است.

از آنجایی که سطح معنی داری بدست آمده برای تمام ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی کوچک‌تر از سطح خطاست ($Sig=0/000 < 0/05$)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده است و فرض مقابل آن مبنی بر عدم برابری میانگین توانمندسازی روان‌شناختی با ۳، برای تمام ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و کل توانمندسازی روان‌شناختی و هم‌چنین رفتار شهروندی سازمانی با ۳، برای تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و کل رفتار شهروندی سازمانی پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به این که حد اختلاف میانگین هر یازده متغیر مثبت بوده و از آنجا که حد بالا و پایین برای تمامی آزمون‌ها مثبت بوده است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخ گویان توانمندسازی روان‌شناختی با تمام ابعاد آن و رفتار شهروندی سازمانی با تمام ابعاد آن در جامعه مورد نظر از وضعیت مطلوبی برخوردارند.

جدول ۶. نتایج آزمون T تک نمونه‌ای برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
معنی داری	۲۰.۵۰	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۷۹	۰.۹۳	۰.۶۶
شایستگی	۱۹.۱۷	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۸۱	۰.۹۹	۰.۶۴
خودسامانی	۱۹.۰۴	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۸۰	۰.۹۷	۰.۶۳
موثر بودن	۱۴.۴۸	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۷۱	۰.۸۸	۰.۵۴
توانمندسازی	۲۶.۱۹	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۷۸	۰.۹۰	۰.۶۵
نوع دوستی	۲۰.۵۰	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۵۱	۰.۶۵	۰.۳۷
وظیفه‌شناسی	۱۹.۱۷	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۵۲	۰.۶۸	۰.۳۶
جوانمردی	۱۹.۰۴	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۷۳	۰.۸۴	۰.۶۱
تواضع	۱۴.۴۸	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۷۵	۰.۸۸	۰.۶۳
عفت اجتماعی	۲۶.۱۹	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۹۰	۱.۰۰۱	۰.۷۹
رفتار شهروندی	۲۰.۵۰	۶۷	۰.۰۰۰	۰.۶۸	۰.۷۷	۰.۵۹

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بررسی ارتباط میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر است. نتایج حاصله نشان داد، که توانمندسازی روان‌شناختی و هر چهار بعد آن (معنی‌داری، خودسامانی، شایستگی و مؤثربودن)، بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارند و هم-چنین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نیز دارای ارتباط مثبت و معنی‌داری با هم می‌باشند، که در ذیل بطور کامل بدان پرداخته می‌شود. فرضیه‌ی اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنی-دار بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در میان معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر، مورد تأیید قرار گرفت. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر توانمندسازی روان‌شناختی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی خود دارای اثر می‌دانند (رابطه‌ی علی). نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات پیشین رایباتوال و آگوس (۲۰۱۲)، مقیمی (۲۰۱۳)، اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، میری و همکاران (۱۳۹۱)، نادری و هویدا (۲۰۱۳)، نور و ازما (۲۰۱۳)، گیلبرت و همکاران (۲۰۱۰)، مطابقت دارد.

با توجه به آزمون فرض انجام شده، وجود احساس معنی‌داری روان‌شناختی نیز موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. بطور کلی، چنان‌چه ادراک احساس معنی‌داری روان-شناختی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر بهبود یابد، رفتار شهروندی افراد نیز به‌طور متوسطی بهبود خواهد یافت. نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات نادری و هویدا (۲۰۱۳)، نور و ازما (۲۰۱۳)، گیلبرت و همکاران (۲۰۱۰)، هم‌خوانی دارد. هم‌چنین معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر، احساس شایستگی روان‌شناختی را بر رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبت و معناداری می‌دانند، بطور کلی، چنان‌چه ادراک احساس معنی‌داری روان‌شناختی معلمان بهبود یابد، رفتار شهروندی افراد نیز بهبود خواهد یافت. نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات مقیمی (۲۰۱۳)، اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، میری و همکاران (۱۳۹۱)، مطابقت دارد.

ادراک فرد از شایستگی روان‌شناختی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد، یعنی چنان‌چه معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر، در خود احساس شایستگی روان‌شناختی کنند، آن‌ها رفتار شهروندی بیشتری از خود نشان داده و بیش از زمان مقرر در سازمان می‌مانند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش فراوانی می‌نمایند. نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، میری و همکاران (۱۳۹۱)، نادری و هویدا (۲۰۱۳)، نور و ازما (۲۰۱۳)، هم خوانی دارد. با توجه به آزمون فرض انجام شده، وجود احساس مؤثر بودن روان‌شناختی موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. بطور کلی، چنان‌چه ادراک احساس مؤثر بودن روان‌شناختی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر بهبود یابد، رفتار شهروندی افراد نیز بهبود خواهد یافت. نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات رایباتوال و آگوس (۲۰۱۲)، مقیمی (۲۰۱۳)، اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، هم‌خوانی دارد.

در پایان هم به برخی از موارد به عنوان پیشنهادات مدیریتی، برای بهبود وضع توانمندسازی روان‌شناختی و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی معلمان زن مدارس اداره آموزش و پرورش جامعه مورد نظر، اشاره می‌شود:

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد زمینه بروز توانمندسازی روان‌شناختی (معنی - داری، خودسامانی، شایستگی و مؤثر بودن) در معلمان اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر، فراهم آید تا افراد رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز دهند. همان‌طور که در ادبیات تحقیق نیز بیان شد رفتار شهروندی سازمانی از مفاهیمی است که در نهایت موجب بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی می‌گردد، که در نتیجه توجه به زیر ساخت‌ها و عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مهم تلقی می‌شوند. در این راستا، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه و تأکید بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی موجب می‌شود افراد ساختار سازمانی را بپذیرند و به قوانین و مقررات سازمانی احترام بگذارند و در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از منابع سازمانی فداکاری کنند و هم - چنین در اداره امور سازمان مشارکت فعال داشته باشند.

مدیران، معلمان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت دهند، و در تصمیم‌گیری‌ها از تعصب و تبعیض اجتناب گردد، و به موارد ذیل در سازمان توجه کنند: تعریف مجدد انتظارات موجود از

توانمندسازی، اصلاح یا حذف پاداش‌ها و قدردانی‌های تبعیض‌آمیز، تأکید بر اهداف مشترک، ایجاد انتظارات برای پاسخگویی دو جانبه، تمرکز معیارها و پاداش‌ها بر ایجاد ارزش تشریک‌مسابی، آموزش تفکر نظام‌مند و مهارت‌های تشریک‌مسابی و تعریف راهبرد جدید بر اساس ایجاد ارزش. در سازمان مدیران از طریق غنی‌سازی و جابجایی شغل به ارضای نیاز سطح بالای معلمان پاسخ دهند، که به نوبه خود، عاملی است، که در معلمان احساس ارزشمندی در کار، هدف‌مندی و معنی‌دار بودن را القاء می‌کند. هنگامی که مشاغل چالش‌انگیز و معنی‌دار نباشند و وقتی که معلمان دچار ابهام نقش، تضاد نقش و هم‌پوشانی نقش شوند، باور خودکارآمدی شخصی آنان کاهش می‌یابد.

با توجه به این‌که تغییرات محیطی با سرعت خیلی بالایی اتفاق می‌افتد، سازمان‌ها در چنین محیطی ارزش بسیاری دارند و بهره‌وری سازمان‌ها برای بهبود شرایط ضرورت دارد. بنابراین در سازمان‌ها برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی به عواملی مثل توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، سلامت سازمانی و عوامل دیگری از این دست توجه زیادی می‌شود. در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی، همه صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که توانمندسازی روان‌شناختی و اجرای آن را یکی از نیازهای فطری انسان‌هاست که در طول تاریخ موجب توسعه جوامع انسانی بوده است و ادبیات مربوط به توانمندسازی هم‌زمان با رشد و تکامل جوامع بشری تکامل یافته و بنابراین اجرای توانمندسازی روان‌شناختی در اجتماع به وجود توانمندسازی در سازمان‌ها بستگی دارد. با توجه به نقش همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی، نقش توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌ها بیش از پیش آشکار می‌شود و مدیران امروزی اگر به دنبال پیشرفت هستند، نمی‌توانند نسبت به وجود توانمندسازی روان‌شناختی در معلمان و سازمان‌شان بی‌تفاوت باشند.

هم‌چنین به منظور ترویج مصادیق رفتار شهروندی و ارزش‌گذاری آن، باید تدابیر لازم اتخاذ گردد که در نهایت باعث عملکرد شغلی بیشتر و بهتر کارکنان خواهد شد. برای این کار در سازمان به منظور تقویت رفتار شهروندی سازمانی، باید: از طریق تجدیدنظر در ساختار سازمانی و حرکت به سوی عدم تمرکز و دخیل دادن معلمان در امور تصمیم‌گیری، تشویق معلمان به آگاهی از مسائل روز در مورد سازمان و آموزش راه‌های افزایش وجهه و حسن شهرت برای سازمان و

مدیران ارشد و برنامه‌ریزان در سطوح بالای سازمان بایستی یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک طراحی کنند، تا این ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک در بین معلمان باعث اطاعت از قوانین و مقررات سازمان حتی در صورت عدم نظارت را پدید آورد. در پایان نیز باید اشاره کرد، بخاطر این‌که معلمان در جهت دستیابی به منافع مشترک تلاش کنند و تشویق شوند تا با همکاران خود ارتباط صمیمی داشته و در جهت حل مشکلات همکاران گام‌هایی بردارند، در سازمان بحث‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در کارگاه‌های مختلف آموزش داده شود و مدیران به عنوان الگو، عملاً رفتار شهروندی سازمانی را رعایت کنند تا معلمان تشویق به این عمل شوند و خلاصه این‌که ارزیابی عملکرد معلمان نیز بر اساس عدالت محوری و توانمندی‌هایشان صورت گرفته و در برخورد با معلمان و توزیع امکانات در میان آن‌ها کاملاً عدالت رعایت شود.

منابع

- ابراهیم‌پور، حبیب، خلیلی، حسن، حبیبیان، سجاد و سعادت‌مند، محمد (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تاکید بر مدل هاگمن و اولدهام)»، **فصلنامه مدیریت تحول**، ۱۲۴-۹۰.
- اسمعیلی، محمدرضا، سیدعامری، میرحسن، قاسم‌زاده، ابوالفضل و سهرابی، پویا (۱۳۹۰). «رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره تربیت بدنی استان تهران». **پژوهش در علوم ورزشی**، ۱۸۶-۱۶۹.
- حمیدی، کریم و مرادی، سمیه (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی»، **فصلنامه فراسوی مدیریت**، ۳۳-۵۰.
- دعایی، حبیب‌ا...، مرتضوی، سعید و نوری، علی (۱۳۹۰). «مدل یابی تاثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی؛ مورد مطالعه: هتل پنج ستاره پارس»، **فصلنامه مدیریت اجرایی**، ۱۳-۳۳.
- عابدسعیدی، ژیلدا؛ مظفری، مصیب؛ بازارگادی، مهنوش؛ علوی مجید، حمید (۱۳۸۹). «بررسی جو توانمندسازی کارکنان در مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی کشور ایران». **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام**، دوره ۱۸، ۲، ۴۴-۵۴.
- میری، عبدالرضا، سبزی‌کار، اسماعیل و رضایی، حسین (۱۳۹۱). «رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تامین قطعات ایران خودرو»، **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۱۷۷-۱۵۵.
- وتن، دیوید و کمرون، کیم (۱۳۸۱). «**تواناسازی و تفویض اختیار**»، بدرالدین اورعی، موسسه

تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»، **فصلنامه مدیریت تحول**، ۹۶-۶۴.

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, **leadership and trust management decision**, 42, 1, 13-40.

Ackfeldt, A-L., & Coote, L.V (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting, **Journal of Business Research**, 58, 151-159.

Baumgartner, H., & Homburg, C (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. **Int. J. Res. Mark.** 13, 139-161.

Bagozzi, R.P., & Heatherton, T.F (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self -esteem. **Struct. Equ. Model.** 35-67.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, **Human Performance**, 99-109.

Bowen, D., & Lawler, E E (1992). The Empowerment of service works: what, why, how, and when?. **Sloan management**. 33, 31-39.

Bienstock, C., Demoranville, W. C., & Smith, K R (2003). Organizational citizenship behavior and service quality, **journal of services marketing**, 17, 4, 357-378.

Brayfield, A.H., & Crockett, W.H (1995). Employee attitudes and employee performance, **psychological Bulletin**, 52, 396-424.

Churchill, G. A (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs", **Journal of Marketing Research**, 16, 64-73.

Conca, F. J. et al (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms, **European journal of operational research**, 156, 683-697.

Conger, JA., & Kanungo, RN (1988). The Empowerment Process :integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, 13, 471-482.

Foy, N (1997). Empowering People at work. Cambridge: Gower.

Greasley, K., & King, N (2005). Employee Perceptions of Empowerment, **Emerald Group Publishing Limited**, 27, 4, 351-368.

Graham, J.W (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior, **Employee Responsibilities and Rights Journal** , 4, 4, 249-270.

- George, J.M (1990). Personality, affect, and behavior in groups, **Journal of Applied Psychology**, 107-116.
- George, J.M (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work, **Journal of Applied Psychology**, 299-307.
- George, J.M., & Jones, G.R (1997). Organizational spontaneity in context, **Human Performance**, 10, 153-170.
- Gilbert, S., Lanschinger, H.K.S., & Lieter, M (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. **Journal of Nursing Management**, 18, 339-348.
- Hall, A.T., Zinko, R. P., Alexia, A. F., & Gerald R (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15, 4, 381-392.
- Hult, G.M.T., & Ferrell, O.C (1997). Global learning organization structure and market information processing, **Journal of business research**, 40, 155-166.
- Hair, JF., Anderson, RE., Tatham, RL., & Black, W. C (1998). **Multivariate data analysis**, Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River, NJ.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, **Psychological bulletin**, 97, 251-273.
- Joreskog, K.G., & Sorbom, D (1989). **LISREL 7: A guide to the program and application**, 2^{Ed}, Chicago: SPSS Software.
- Katz, D., & Kahn, R.L (1966). The social psychology of organizations, New York: Wiley.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. **Journal of Applied Psychology**, 83, 6, 853-868.
- Moghimi, M (2013). The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizen Behavior. **J. Basic. Appl. Sci. Res.**, 3, 5, 237-244.
- Naderi, N., & Hoveida, R (2013). The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran). **International Journal of Human Resource Studies**, 3, 2, 69-78.
- Noori, M., & Azma, F (2013). Relationship between Perceived Empowerment by Employees and Organizational Citizenship Behavior (Case study: Public Organizations in Bojnourd). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3, 8, 434-442.
- Nunnally, J.C (1978). **Psychometric theory**. Second ed., McGraw-Hill,

New York.

- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organization citizenship behavior, **academy of management journal**, 36, 3, 556-527.
- Organ, D.W (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior** (pp. 43-72). 12 edition, Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, **Human Performance**, 85-97.
- Podsakoff, P.M., et al (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26, 513-563.
- Ping Jr, R.A (2004). **On assuring valid measures for theoretical models using survey data**. J. Bus. Res. 125-141.
- Peterson, R. A (1994). A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha, **consumer research**, 21, 381-391.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M (1997). The Road to Empowerment: seven questions every leader should. **Organizational Dynamic**, 26, 37-51
- Rabiatul, W.A., & Agus, B.P (2012). The Relationship between Soft TQM and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Islamic Banks in Indonesia. **International Review of Social Sciences and Humanities**, 2, 213-226.
- Scot, S., & Xaf, D (2004). Employee Empowerment. Translated by: Iran nejad Parizi M. 2th ed. Tehran: The Research Institution and Management Education.
- Schoell, W., Dessler, G., & Reinecke, J (1993). **Introduction to business**. USA: Allyn & Bacon.
- Spreitzer, G.M (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38, 1442-1465.
- Thomas, K., & Velthouse, B (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic task Motivation, **Academy of Management Review**, 15, 673-674.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. **Journal of Educational Administration**. 47, 1, 108-126.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 37, 765-802.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 215–285.
- Van Emmerik, IJ.H.I., Jawahar, M., & Stone, T.H (2005). **Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour**, *Work & Stress*, January/March 2005; 19, 1, 93-100.
- Van de ven, A. & Ferry, D (1979). **Measuring and assessing organizations**. John Wiley, New York.
- Vieira, A L (2011). **Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach**, University of Aveiro, Springer.