

ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

حسنعلی آقاجانی^۱، حسین صمدی میارکلائی^۲، حمزه صمدی میارکلائی^۳

چکیده: بقا در محیط نامطمئن و پُر رقابت کنونی، سازمان‌ها را به داشتن نیروهای متخصص و ماهر ملزم کرده است، نیروهایی که فراتر از وظایف تکلیفی خود عمل کنند؛ زیرا موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به وجود این نیروها دارد. عوامل متعددی چون، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، در شکل‌گیری این رفتار نقش دارند. هدف پژوهش پیش رو، بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران است. از جامعه آماری پژوهش که ۳۸۷ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران بودند، ۱۷۳ نفر نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است و تجزیه و تحلیل آنها به وسیله نرم‌افزارهای اس.پی.اس. و لیزرل انجام گرفته است. یافته‌ها نشان داد که رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی، مثبت و معنادار است. همچنین این ارتباط مثبت و معنادار، میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نیز یافت شد. هنگامی اثر بخشی سازمانی بیشتر افزایش می‌یابد که کارکنان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی و ادراک از توانمندی داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: آموزش و پرورش، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی.

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، مدرس دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: حسنعلی آقاجانی

E-mail: aghajani@umz.ac.i

مقدمه

شرایط کاملاً متحول و متغیر حاکم بر سازمان‌ها و ورود آنها به اقتصاد دانش‌محور، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی سازمان‌ها، امروزه نیاز به نسل ارزشمندی از کارکنان را با نام سربازان سازمانی آشکار می‌کند. امروزه عملکرد و رفتارهایی فراتر از آنچه به‌طور رسمی در شرح شغل بیان شده، مورد انتظار است. به‌تازگی رفتارهای فراتر از رفتار شهروندی سازمانی، جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت عملکرد به‌شمار رفته و موج نوینی را در دانش موجود از رفتارهای مزیت بخش سازمانی ایجاد کرده‌اند (فانی، محمدی، آذر و فتحی، ۱۳۹۰؛ دی‌پائولا و هوی، ۲۰۰۵؛ مارکوزی و ژبن، ۲۰۰۴). بدین ترتیب سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند؛ تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوانی برخوردار است. درحالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و فقط در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد؛ ولی در همکاری داوطلبانه، این مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. به‌طور معمول، در این حالت افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (طبرسا، هادی‌زاده و کشته‌گر، ۱۳۸۹).

یکی از عواملی که نقش اساسی در بروز این رفتارها و برتری سازمان‌ها دارد، توانمندسازی روانی کارکنان است که طی سال‌های گذشته، توجه تعداد زیادی از بزرگان مدیریت را به خود جلب کرده است (پودساکاف، مکنزی، پین و باچاراج، ۲۰۰۰؛ ون‌دین، گراهام و دینش، ۱۹۹۴). امروزه با توجه به محیط رقابتی و پیچیده عرصه سازمان، سازمان‌ها محکوم به داشتن نیروی انسانی توانمند از بُعد روانی هستند، چون نیروی ضعیف، کم‌توان و بی‌تفاوت، مانعی برای رسیدن به اهداف و آرزوهای بزرگ سازمان است. نیروی انسانی کارآمد را می‌توان از شاخص‌های عمده برتری سازمان‌ها به سازمان‌های دیگر دانست. از این جنبه، دنیا پس از سال‌ها تجربه به این باور رسیده است که برای موفقیت و پیشتازی در عرصه اقتصادی و رقابتی، سازمان‌ها باید از نیروی کار توانمند، متخصص و با انگیزه بالا برخوردار باشند.

با توجه به مواردی که بیان شد، هدف از انجام این پژوهش تبیین رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (معناداری، شایستگی، خودسامانی و مؤثر بودن) و رفتار شهروندی سازمانی (جوانمردی، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، تواضع و ادب اجتماعی) در سطح جامعه آماری کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران است.

پیشینه نظری پژوهش

الف. رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط شمرده می‌شوند؛ اما در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار، نقش اساسی و محوری دارند. این رفتارها دست‌کم طی بیست‌وهشت سال گذشته، به حوزه گسترده‌ای در مطالعات سازمان و مدیریت تبدیل شده است (پودساکاف، مکنزی، پین و باچاراج، ۲۰۰۰؛ زین‌آبادی، ۱۳۹۰). در سازمان‌های امروزی از کارکنان انتظار می‌رود که با کارشان پیوند داشته باشند، خلاق باشند و از خود ابتکار عمل نشان دهند (روشن‌نژاد، شرافت و قلی‌پور، ۱۳۹۱). این مجموعه رفتارها از طریق ترغیب عملکرد سازمانی مؤثر و کارآمد، موجب ارتقای سطح عملکرد سازمانی می‌شوند (زارعی‌متین، الوانی، جندقی و احمدی، ۱۳۸۹؛ بلیکلی، اندروز و مورمن، ۲۰۰۵). بولینو، تورنلی و ویلیام (۲۰۰۲) رفتار شهروندی را در میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل، به‌منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی و منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان بر این باورند که به‌طور کلی، رفتارهای شهروندی دارای دو خصیصه عمومی هستند: یکی آنکه به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند (برای مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی، بخشی از شغل یک فرد باشند) و دوم؛ این رفتارها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان برای دستیابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد (یعقوبی، کیخا و مقدم، ۱۳۸۹).

کاتز و کان (۱۹۶۶) رفتار شهروندی را رفتارهایی می‌دانند که از طریق نسخه‌های شغلی تعیین نشده‌اند، اما دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

کاتز و کان (۱۹۷۸) یادآور می‌شوند که رفتار شهروندی سازمانی (رفتار مساعی که پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد، اما ناخواسته بوده یا به‌صورت رسمی پاداش داده نمی‌شود) در یک سازمان مهم است (ون‌دین، ون‌دوال، گوستوا، لاسام و کامینگر، ۲۰۰۰).

بَتَمَن و اُرگان (۱۹۸۳)، چند مورد از رفتارهای شهروندی را بر پایه رفتارهای اخلاقی آشکار کردند. مانند: تبعیت از قوانین با وظیفه‌شناسی، کمک به دیگران، افشا نکردن اشتباه‌های دیگران، عدم تضاد یا تعارض با دیگران، عقب‌نشینی کردن به‌روشی که در جهت حمایت از دیگر کارکنان و دارایی سازمان باشد و ضایع‌نکردن و آسیب‌نرساندن به مواد و دارایی شرکت.

ون‌دین، گراهام و دینش (۱۹۹۴)، مقیاسی از رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دادند که رفتارهای اخلاقی را دربرمی‌گیرد، مانند سازمان را به‌شکلی مطلوب نمایش می‌دهد، از سازمان در مقابل تهدیدهای خارجی و انتقاد کارکنان پشتیبانی می‌کند، زمان را بی‌بهره تلف نمی‌کند و ایده‌ها

را برای پروژه‌های جدید تسهیم می‌کند. دیگر بخش‌هایی که سازگار با دیدگاه‌های متعدد اخلاقی هستند، عبارتند از: پیشنهادهای خلاقانه‌ای برای همکاران به‌وجود می‌آورند، قضاوت حرفه‌ای را برای ارزیابی درست و نادرست به‌کار می‌برند، از وظایف اضافه دوری نمی‌کنند، فراتر از آنچه انتظار می‌رود کار می‌کنند و با دیگران اشتراک مساعی می‌کنند (ون‌دین، گراهام و دینش، ۱۹۹۴؛ ترنپسید، ۲۰۰۱).

ارگان (۱۹۸۸) معروف‌ترین ابعاد مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه بیان کرده است: نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی (مردانگی)، تواضع، عفت (ادب) اجتماعی (زین‌آبادی، ۲۰۱۰؛ بولینو، تورنلی و ویلیام، ۲۰۰۳؛ بولینو، تورنلی و نیهاف، ۲۰۰۴). اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) مقیاسی دویجی از رفتار شهروندی را با نام نوع‌دوستی و اجابت بیان کردند. با داشتن رفتار نوع‌دوستانه به‌منزله رفتار شهروندی فردی و اجابت کردن به‌منزله رفتار شهروندی سازمانی، به‌وضوح رفتار شهروندی مورد هدف در سازمان و شهروندی مورد هدف در فرد را از هم متمایز کرده‌اند (لی‌پین و ون‌دین، ۱۹۹۸؛ اسمیت، ارگان و نیر، ۱۹۸۳؛ اسپیتزمولر، ون‌دین و الیس، ۲۰۰۸). در پژوهش پیش رو، مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، بر اساس ابعاد مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸) است.

ب. توانمندسازی روان‌شناختی

عوامل موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها، همواره مورد توجه و محور تلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده است (ابزاری، شائمی، طالبی و عبدالمنافی، ۱۳۹۰). یکی از این عوامل اثرگذار، توانمندسازی کارکنان است. در واقع توانمندسازی مفهومی است که سازمان برای بهبود روش استفاده از افراد خود به‌کار می‌برد. این ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌ها و راهبردهای قدیمی‌تر سازمان دارد. توانمندسازی، ایده‌های مرتبط با عملکرد و نوسازی سازمانی است که آشکارترین ریشه‌هایش را در تشریح نظریه Y دارد. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که بازتابنده نقش فعال کارکنان در سازمان است. آنها بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی، تفاوت قائل شده‌اند. لی و کوچ (۲۰۰۱) توانمندسازی را طبیعت موجود در افکار سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند و بیان می‌کنند که توانمندسازی ترکیبی از حالت‌های روان‌شناختی زیردست است که زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان تحت تأثیر قرار گرفته است (گرسلی و کینگ، ۲۰۰۵).

معنای توانمندسازی موضوع بحث و گفت‌وگوهای زیادی بوده و در حال حاضر مفهومی است که به‌طور ضعیف تعریف شده است (سیدجوادین، حیدری و شهباز، ۱۳۸۸؛ کانینگهام، هایمن و بالدرا، ۱۹۹۶). به‌همین ترتیب ماندروس و ویلسون (۱۹۹۴) و راس و میلان (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که در موارد اندکی این واژه به‌طور واضح تعریف شده و بیشتر در لفظ به‌کار رفته است. یک دلیل ممکن برای این فقدان شفافیت، گرایش توانمندسازی به‌سمت اضافه‌شدن به مفاهیم مدیریت، مانند مهندسی مجدد فرایند^۱ و مدیریت کیفیت فراگیر^۲ است (داینتی، برایمن و پرایس، ۲۰۰۲).

کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، نیز توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی می‌دانند که موجب ناتوانی کارکنان شده است. توانمندسازی روان‌شناختی از دو نظریه سازمانی مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان، نشئت گرفته است. به‌گفته اسپریتز توانمندسازی روان‌شناختی، متشکل از چهار جزء معناداری، شایستگی، خودسامانی و اثرگذاری است که به کارکنان در شکل‌دهی فضای کاری یاری می‌رساند (اسپریتز، ۱۹۹۵؛ اسپریتز و میشر، ۱۹۹۷؛ اسپریتز، کیزیلوس و نی‌سون، ۱۹۹۷). بسیاری از نظریه‌پردازان، مفهوم توانمندسازی را هم‌معنا با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که با آن، قدرت در میان افراد تسهیم می‌شود (موغلی، حسن‌پور و حسن‌پور، ۱۳۸۸).

توانمندسازی روان‌شناختی، شامل چهار وظیفه معنادار بودن، اثرگذاری، شایستگی و حق انتخاب است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری از خود نشان می‌دهند (اسپریتز، ۱۹۹۵).

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) بیان می‌کنند؛ هرگونه استراتژی یا روش خاص مدیریتی که به‌افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت و برعکس، هر استراتژی که برخورداری از حق تعیین سرنوشت یا کفایت نفس کارکنان را تضعیف کند، موجب تقویت احساس «ناتوانی» در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت.

ابعاد و چهارچوب نظری توانمندسازی روان‌شناختی در این پژوهش، برگرفته از مطالعات توماس و ولتوس (۱۹۹۰)، اسپریتز (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) و وتن و کمرون (۱۹۹۸) است. این افراد با توجه به عوامل روان‌شناختی، توانمندسازی را «آزادسازی نیروهای درون انسان» در نظر گرفته‌اند. آنها برای توانمندسازی روان‌شناختی، چهار بُعد احساس شایستگی، احساس خودسامانی، احساس معنادار بودن و احساس مؤثر بودن را مطرح کرده‌اند.

1. BPR
2. TQM

پیشینه تجربی پژوهش

بوگلا و سامیچ (۲۰۰۴) به بررسی رابطه میان توانمندسازی، تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس پرداخته و در گزارش خود بیان کردند که میان توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ربیاتوال و آگوس (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و رفتار شهروندی سازمانی در بانک‌های اسلامی اندونزی»، دریافتند که میان مدیریت کیفیت جامع، توانمندسازی، تعهد مدیران و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین همه متغیرهای نام برده، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار شهروندی سازمانی بوده‌اند. گیلبرت، لن‌شاینگر و لیتز (۲۰۱۰) در مطالعات خود به بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و ساختار توانمندسازی با قرار دادن نقش میانجی‌گری فرسودگی روانی پرداختند. در این مطالعه محققان دریافتند که میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

نجفی، نوروزی، خازری، نظری و دالوند (۲۰۱۱) نیز بعد از بررسی رابطه میان توانمندسازی و رفتار شهروندی، بیان کردند که میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد. اسمعیلی، سیدعامری، قاسم‌زاده و سهرابی (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، مؤلفه‌های آن (به‌جز خودسامانی) و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

باقری، زارعی متین و عمیقی (۲۰۱۱) به بررسی رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند و دریافتند که میان متغیرهای پژوهش ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

خالصی، قادری، خوشگام، برهانی‌نژاد و طرسکی (۱۳۸۹) در بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، دریافتند که میان این متغیرها ارتباط معنادار وجود دارد.

با توجه به پیشینه و مفاهیمی که بیان شد، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه اصلی

H₁: بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

H₁₋₁: بین احساس معناداری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

H₁₋₂: بین احساس شایستگی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

H₁₋₃: بین احساس خودسامانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

H₁₋₄: بین احساس مؤثر بودن و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران بودند که در زمان پژوهش، ۳۸۷ نفر برآورد شدند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری پژوهش برابر با ۱۹۳ نفر از کارکنان محاسبه شد که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ها در میان این تعداد از کارکنان توزیع شده و در نهایت ۱۷۲ پرسش‌نامه تکمیل و مناسب برای تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شد. داده‌ها نیز از پرسش‌نامه‌های استاندارد تکمیل شده، گردآوری شده است. سؤال‌های پرسش‌نامه در سه بخش جداگانه شامل، سؤال‌های مربوط به ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی مطرح شده‌اند. گفتنی است برای بخش اول این پرسش‌نامه، شش سؤال جمع‌شناختی در نظر گرفته شده است. در بخش دوم، بیست سؤال رفتار شهروندی در مقیاس لیکرت با بازه یک تا پنج، (نیهایف و مورمن، ۱۹۹۳)، برای پنج مؤلفه عفت اجتماعی، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، تواضع و جوانمردی، مطرح شده است که هر یک از مؤلفه‌ها چهار گویه دارند. بخش سوم سؤال‌های پرسش‌نامه (توانمندسازی روان‌شناختی) نیز، شامل دوازده سؤال در مقیاس لیکرت با بازه یک تا پنج (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، برای چهار مؤلفه احساس مؤثر بودن، احساس خودسامانی، احساس شایستگی و معنادار بودن مطرح شده است و برای هر کدام سه گویه در نظر گرفته شده است. برای تعیین روایی (اعتبار) پرسش‌نامه، ابتدا آن را در اختیار شش نفر از استادان و خبرگان قرار داده و پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل مواردی از آنها، پرسش‌نامه‌ها به منزله نمونه اولیه در میان چهل نفر از اعضای جامعه آماری پخش شد. نظرات اصلاحی نمونه‌های اولیه نیز اعمال شده و از مرتبط بودن سؤال‌ها با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه، اطمینان حاصل شد.

آنگاه پرسش‌نامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر این، شاخص GFI که یکی از معیارهای سنجش روایی است (هیر، اندرسون، تاسام و بلک، ۱۹۹۸)، در این پژوهش بیشتر از رقم ۰/۹۰ به دست آمده است.

به منظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز، روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری، می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شود. این روشی است که در اغلب پژوهش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد، اما مقدار ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز پذیرفته می‌شود. به اعتقاد نونالی (۱۹۷۸)، پایایی‌های مقیاس سنجشی که کمتر از ۰/۶ باشند ضعیف تلقی می‌شوند، آلفاهایی که در حدود ۰/۷ هستند قابل پذیرش و حال آنکه آلفاهایی که بالاتر از ۰/۸ هستند، در رتبه عالی قرار می‌گیرند. یافته‌ها نشان می‌دهند که پایایی مقیاس سنجش رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۰ و پایایی مقیاس سنجش توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۸ است.

در این پژوهش از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. و به خصوص مدل معادلات ساختاری لیزرل استفاده شده است، بدین گونه که روابط علی توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفته و بر اساس آن، نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌ها تصمیم‌گیری شده است. در مجموع از تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم (مدل‌های اندازه‌گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفته، سپس از طریق تحلیل مسیر، رابطه علی میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی مورد سنجش قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

با توجه به آمار مشاهده شده از جداول توصیفی باید گفت که در مورد وضعیت سنی پاسخ‌گویان، ۱۷ درصد از آنها در رده سنی ۲۵ تا ۳۲ سال، ۳۱ درصد در رده سنی ۳۳ تا ۴۰ سال، ۴۳ درصد بین ۴۱ تا ۴۸ سال و ۹ درصد از پاسخ‌گویان، در رده سنی ۴۹ تا ۵۵ سال بوده‌اند. از نظر جنسیت نمونه‌های آماری، ۳۹ درصد زنان و ۶۱ درصد مردان شرکت داشتند که از این میان، ۷ درصد آنها

مجرد و ۹۳ درصد متأهل بودند. در مورد تحصیلات پاسخ‌گویان، ۸ درصد دیپلم، ۴ درصد کاردانی و ۶۷ درصد لیسانس و ۲۱ درصد کارشناسی ارشد بوده‌اند.

آمار استنباطی

برای سنجش همبستگی میان متغیرها، ابتدا از جدول معناداری ضریب همبستگی استفاده شد که در آن، مقادیر بحرانی ضریب همبستگی در درجه آزادی ۰/۰۵ و ۰/۰۱ لحاظ شده است (جدول ۱).

جدول ۱. آمار توصیفی و همبستگی برای رفتار شهروندی و توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر	S.D.	Mean	۱	۲	۳	۴	۵
معناداری	۰/۶۵	۴/۰۱					
خودسامانی	۰/۷۴	۳/۹۳	۰/۶۳**				
شایستگی	۰/۶۳	۴/۰۸	۰/۴۸۵**	۰/۴۹۶**			
مؤثر بودن	۰/۶۹	۳/۷۷	۰/۴۰۶**	۰/۵۷۵**	۰/۵۴۳**		
توانمندسازی	۰/۴۷	۳/۹۵	۰/۷۸۵**	۰/۸۳۰**	۰/۸۰۴**	۰/۷۳۵**	
نوع دوستی	۰/۶۲	۴/۰۹	۰/۴۳۲**	۰/۶۱۱**	۰/۴۴۳**	۰/۵۱۶**	۰/۶۶۱**
وظیفه‌شناسی	۰/۵۸	۳/۶۱	۰/۵۲۱**	۰/۴۴۵**	۰/۲۳۴**	۰/۴۲۳**	۰/۵۷۳**
جوانمردی	۰/۴۸	۳/۷۲	۰/۳۱۲**	۰/۳۲۳**	۰/۵۰۴**	۰/۳۶۵**	۰/۴۶۴**
تواضع	۰/۴۴	۳/۸۲	۰/۳۸۲**	۰/۵۴۲**	۰/۴۷۱**	۰/۵۶۱**	۰/۴۵۸**
عفت اجتماعی	۰/۴۶	۴/۰۴	۰/۴۵۱**	۰/۴۹۳**	۰/۴۵۱**	۰/۳۷۲**	۰/۴۲۷**
رفتار شهروندی	۰/۳۲	۳/۸۷	۰/۳۱۰**	۰/۵۳۶**	۰/۴۶۲**	۰/۴۷۶**	۰/۴۹۱**

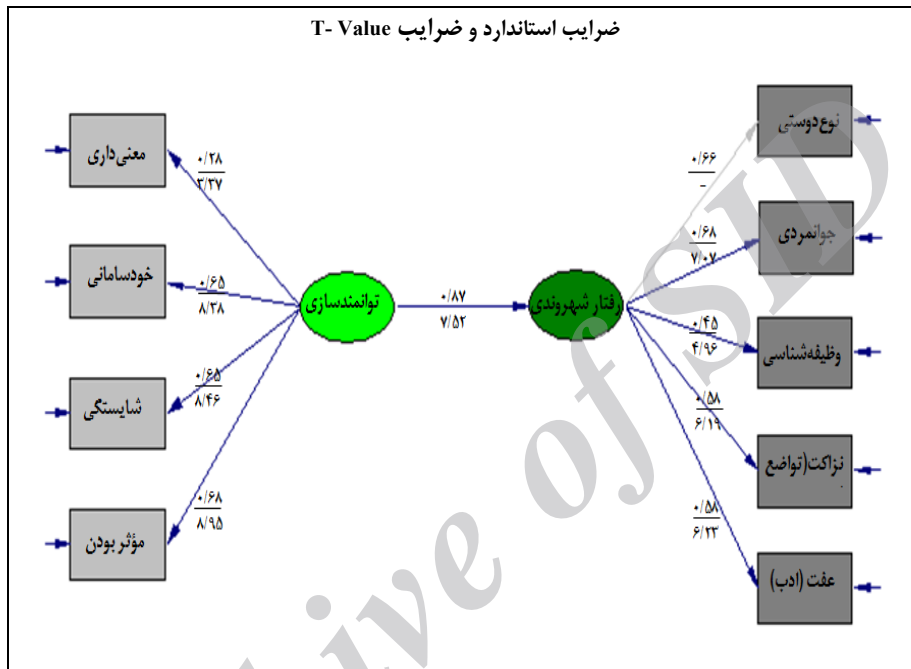
همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بین رفتار شهروندی و توانمندسازی روان‌شناختی، ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۹۱ است که در سطح (sig = ۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵، معنادار می‌شود. میان رفتار شهروندی و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز ارتباط مثبت و معناداری مشاهده می‌شود. افزون بر آن، به‌منظور بررسی بیشتر و دقیق‌تر، ارتباط علی (ساختاری) میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در قالب خروجی نرم‌افزار لیزرل ارائه شده است.

تحلیل معادلات ساختاری

مدل ساختاری تحقیق

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی)، فرضیه‌های اصلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند یا

به گفته دیگر، ارتباط میان توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی و ابعاد توانمندسازی روان شناختی با رفتار شهروندی مورد سنجش قرار گرفت. شکل ۱ مدل را در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) نشان می دهد.



شکل ۱. مدل معادله ساختاری روابط بین متغیرهای پژوهش

برازش مدل

بر مبنای پیشنهادهایی که از مطالعات پیشین به دست آمده است، شاخص های برازندگی که در ادامه آمده است، برای تجزیه و تحلیل انتخاب شدند. یکی از این شاخص های مناسب در نرم افزار لیزرل، نسبت مجذور کای به درجه های آزادی (χ^2/df) است که هر چه کوچکتر از ۳ باشد، برازش (تناسب) بهتر مدل را نشان می دهد. از شاخص های دیگر استفاده شده، ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) و آزمون نیکویی برازش آماره مجذور کای (χ^2) است. از موارد بیان شده، چهار شاخص، کاملاً شاخص های برازندگی هستند که برازش کلی الگو به داده ها را برای الگوهای ساختاری و سنجشی با یکدیگر مورد ارزیابی قرار می دهند. جدول ۲ شرحی از این شاخص ها، حدود پیشنهادی و مقادیر به دست آمده را نشان می دهد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مطلوبیت	مقدار	مقدار قابل اتکاء	شاخص‌ها
تأیید مدل	۵۲/۶۵	-	کای دو (χ^2)
تأیید مدل	۰/۰۱۵	-	P-value
تأیید مدل	۲۶	$df \geq 0$	درجه آزادی (df)
تأیید مدل	۲/۰۲	$\chi^2/df < 3$	χ^2/df^2
تأیید مدل	۰/۰۷۷	$RMSEA \leq 0/10$	RMSEA
تأیید مدل	۰/۹۴	$NNFI > 0/9$	NNFI
تأیید مدل	۰/۹۲	$NFI > 0/9$	NFI
تأیید مدل	۰/۹۰	$AGFI > 0/9$	AGFI
تأیید مدل	۰/۹۴	$GFI > 0/9$	GFI
تأیید مدل	۰/۹۶	$CFI > 0/9$	CFI
تأیید مدل	۰/۹۶	$IFI > 0/9$	IFI

در پژوهش حاضر مقادیر شاخص‌های $AGFI = 0/90$ ، $GFI = 0/94$ ، $RMSEA = 0/077$ ، $NNFI = 0/94$ و $NFI = 0/92$ و کلیت آن مورد تأیید است؛ چراکه $RMSEA$ کمتر از $0/10$ و GFI و NFI نیز بیشتر از $0/90$ بوده است. مقادیر به‌دست آمده در جدول ۲، نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل ($0/077$) کوچکتر از $0/10$ است و همچنین ($\chi^2/df = 2/02$) نیز کوچکتر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است و نشان می‌دهد که روابط تنظیم‌شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری پژوهش، منطقی بوده است.

بررسی ارتباط ساختاری میان متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن و رفتار شهروندی) نیز، از تجزیه و تحلیل چندمتغیره 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. گفتنی است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها، ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد است. همان‌طور

که در جدول ۳ نشان داده شده است، اثر توانمندسازی روان‌شناختی و هر چهار بُعد آن، بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار بوده و رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی مستقیم است یا به‌گفته دیگر، چنانچه توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان مورد مطالعه بهبود یابد، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز به‌طور متوسطی بهبود خواهند یافت. یا چنانچه هر کدام از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بهبود یابد، ادراک فرد از سایر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز، تقریباً به‌نسبت زیادی بهبود خواهد یافت. مقدار مسیر مرتبط با فرضیه یک و تمام فرضیه‌های فرعی با مدل‌های ساختاری و تحلیل مسیر سنجیده شده و اساس محاسبه آنها، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه است.

جدول ۳. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

H	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
H1	توانمندسازی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۷	۷/۵۲	تأیید فرضیه
H ₁₋₁	معناداری ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۸	۳/۳۷	تأیید فرضیه
H ₁₋₂	شایستگی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۵	۸/۴۶	تأیید فرضیه
H ₁₋₃	خودسامانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۵	۸/۳۸	تأیید فرضیه
H ₁₋₄	مؤثر بودن ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۸	۸/۹۵	تأیید فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران است. نتایج حاصل از نرم‌افزار لیزرل نشان داد که هر چهار بُعد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس مؤثر بودن، احساس خودسامانی، احساس شایستگی و معنادار بودن)، بر اساس مدل تحلیل مسیر ارائه‌شده، بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. بر اساس مدل نهایی لیزرل، اثر بُعد مؤثر بودن، بیشترین تأثیر را در میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در بروز رفتار شهروندی کارکنان دارد. در ارتباط با فرضیه اصلی و بیشتر فرضیه‌های فرعی پژوهش و روابط آنها، نتایج فوق با یافته‌های پژوهشگرانی چون، رایباتوال و آگوس (۲۰۱۲)، گیلبرت، لن‌شاینگر و لپتر (۲۰۱۰)، نجفی، نوروزی، خازری، نظری و دالوند (۲۰۱۱)، اسمعیلی، سیدعامری، قاسم‌زاده و سهرابی (۱۳۹۰)، خالصی، قادری، خوشگام، برهانی‌نژاد و طرسکی (۱۳۸۹) و باقری، زارعی متین و عمیقی (۲۰۱۱)، هم‌خوانی دارد. اسمعیلی، سیدعامری، قاسم‌زاده و سهرابی (۱۳۹۰) در پژوهش خود بیان

کردند که میان خودسامانی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری وجود ندارد که این یافته با نتیجه پژوهش حاضر مطابقت ندارد.

سازمان‌هایی که اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را نادیده می‌گیرند، با افزایش ریسک مخاطرات پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و دستورکارها و از این دسته نمونه‌ها، موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸). بنابراین، ترویج حس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان، کلیدی برای افزایش رضایت شغلی و درنهایت بروز رفتار شهروندی سازمانی است.

برخی از نویسندگان چون، (وتین و کمرون، ۱۹۹۸؛ اسپریتزر و میشر، ۱۹۹۷) که بر مزایای سازمانی توانمندسازی تمرکز کرده‌اند، چنین فرض می‌کنند که در پس تلاش‌هایی که موجب توانمندشدن کارکنان می‌شوند، یک نیروی محرکه وجود دارد. رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب‌ناپذیر کرده‌اند. به‌خصوص سازمان‌ها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف‌پذیری و کیفیت، مجبور به توسعه و بهبودی هستند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی باشند؛ هرچند که اندازه‌گیری مزایای اقتصادی توانمندسازی بسیار مشکل است. این مسئله زمانی مشخص می‌شود که همراه با مقوله‌های وسیع‌تری چون، مهندسی مجدد فرایندهای تجاری و مدیریت کیفیت جامع، مطرح می‌شوند.

با نگاه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، پیشنهاد می‌شود برای افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان که عاملی مهم در راه بهبود اثربخشی و عملکرد سازمانی است، مدیران اداره آموزش و پرورش از روش‌های توانمندسازی و ارتقای آن استفاده کنند.

با توجه به ارتباط معنادار میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت دهند و در تصمیم‌گیری‌ها از تعصب و تبعیض پرهیز کنند و این موارد را در سازمان مد نظر قرار دهند: 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.

بر مبنای نتایج پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین معناداری روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها با غنی‌سازی و جابه‌جایی شغل، پاسخ‌گوی نیازهای کارکنان باشند. این عمل به کارکنان احساس ارزشمندی در کار، هدفمندی و معنادار

بودن را القا می‌کند. هنگامی که مشاغل چالش‌انگیز و معنادار نباشند و کارکنان دچار ابهام نقش، تضاد نقش و هم‌پوشانی نقش شوند، باور خودکارآمدی شخصی آنان کاهش می‌یابد.

با نگاهی به ارتباط شایستگی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران به میزان توانایی، اظهار نظر و داشتن حق رأی برای ایجاد این بُعد از توانمندسازی کارکنان توجه کنند و درخصوص نظام پاداش‌دهی و طراحی شغل، باید این موارد بر اساس شایستگی‌ها باشد. اگر مدیران سازمان‌ها پاداش‌هایی را برای کارکنان فراهم نکنند، یا هنگامی که پاداش‌ها مبتنی بر شایستگی‌های کارکنان نباشند، احساس ناتوانی در کارکنان پرورش خواهد یافت.

نتایج حاکی از ارتباط میان خودسامانی (به‌منزله یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش‌قدمی و تنظیم فعالیت‌ها) و رفتار شهروندی سازمانی است و باید مدیران بر داشتن حق انتخاب کارکنان، آزادی عمل، صلاح‌دید و استقلال کارمند، در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی توجه ویژه‌ای داشته باشند. باید این احساس در کارمندان پرورش یابد که مدیران از آنچه برای کارکنان رخ می‌دهد، آگاهی و کنترل دارند.

با نگاه به ارتباط مؤثر بودن روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش و برای اینکه کارکنان بتوانند مؤثر بودن خود را در کار احساس کنند، باید علاوه بر انجام کارهای تأثیرگذار، به این باور برسند که خودشان نیز می‌توانند آن اثر را به‌وجود آورند و احساس کنند که بر نتیجه کارها کنترل دارند. پیشنهاد می‌شود که در سازمان به مشاغل و استفاده از طراحی‌های مناسب شغل، شفافیت اهداف و وظایف و نیز، فراهم‌آوردن زمینه مشارکت کارکنان توجه کنند؛ زیرا این موارد، از عوامل دیگری هستند که روحیه تأثیرگذاری را در افراد ایجاد می‌کنند.

به سازمان پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان در مورد اصول رفتار شهروندی سازمانی، زمینه ارتقای رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان فراهم آورند. بدیهی است استفاده از بروشور و پوستر در زمینه تقویت شاخص‌های رفتار شهروندی و مؤلفه‌های آن، مشخص کردن محدوده رفتارهای درون‌نقشی و رفتارهای فرآنقشی چون رفتار شهروندی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای پرداختن به چنین رفتارهایی، در بهبود رفتار شهروندی سازمانی بی‌تأثیر نخواهد بود.

در پایان به محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده اشاره می‌شود. این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌های علمی دیگر، متأثر از برخی محدودیت‌ها بوده است که توجه به آن، می‌تواند باعث بهبود نتایج پژوهش‌های آینده شود. از جمله استفاده از مدل‌های مفهومی بهتر و کامل‌تر و استفاده از جامعه آماری بزرگ‌تر. پیشنهاد می‌شود این پژوهش با

نمونه‌های دیگر و در سازمان‌های دیگر، به‌ویژه در سازمان‌های صنعتی انجام شود، تا با تکرار نتایج به‌اطمینان بیشتری دست یابیم. از طرح‌های دیگر برای این پژوهش، مقایسه وضعیت میانگین‌ها با حداقل سه تا چهار گروه آزمایشی و گواه است؛ زیرا در شرایط مطالعه آزمایشی یا شبه‌آزمایشی، می‌توان با قدرت و اعتماد بیشتری از یافته‌های پژوهش حمایت کرد. همچنین این پژوهش می‌تواند روی گروه‌های بزرگتری از سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌خصوصی اعمال شود، تا با نگاه به نتایج و مقایسه آنها، به تفاوت‌ها و شباهت‌های میان این سازمان‌ها از جنبه رفتار سازمانی پی‌برد.

منابع

- ابزری، م.؛ شائمی، ع.؛ طالبی، ه.؛ عبدالمنافی، س. (۱۳۹۰). بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران. *نشریه مدیریت دولتی*. (۶) ۳: ۳۴-۱۹.
- اسمعیلی، م. ر.؛ سیدعامری، م.؛ قاسم‌زاده، ا. و سهرابی، پ. (۱۳۹۰). رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره تربیت بدنی استان تهران. *پژوهش در علوم ورزشی*، (۱۰): ۱۸۶-۱۶۹.
- خالصی، ن.؛ قادری، ا.؛ خوشگام، م.؛ برهانی‌نژاد، و. ر.؛ طرسکی، م. (۱۳۸۹). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران: ۱۳۸۸. *مدیریت سلامت*، ۱۳ (۴۲): ۷۵-۸۶.
- روشن‌نژاد، م.، شرافت، ش.، و قلی‌پور، آ. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع شغلی و پیوند کاری در نهادهای آموزشی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران). *نشریه مدیریت دولتی*. (۳) ۴: ۱۲۲-۱۰۷.
- زارعی متین، ح.، الوانی، س. م.، جندقی، غ.، و احمدی، ف. (۱۳۸۹). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران). *نشریه مدیریت دولتی*. ۲ (۵): ۵۶-۳۹.
- زین‌آبادی، ح. (۱۳۹۰). رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه: باآزمون و تغییر یک الگوی آزمون‌شده در صنعت. *نشریه مدیریت دولتی*، (۷) ۳: ۸۰-۶۳.
- سیدجوآدین، س. ر.، حیدری، ح.، و شهباز، س. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات (بررسی موردی در نظام بانکی). *نشریه مدیریت دولتی*. (۲) ۱: ۷۵-۸۸.
- طبرسا، غ.؛ هادی‌زاده مقدم، ا.؛ کشته‌گر، ع. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱ (۱): ۱۱۴-۱۰۱.

فانی، ع. ا.؛ محمدی، ج.؛ آذر، ع.؛ فتحی، س. (۱۳۹۰). بررسی الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیلی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴ (۱۲): ۲۹-۵۲.

موغلی، ع.؛ حسن‌پور، ا.؛ و حسن‌پور، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش تهران. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱ (۲): ۱۳۲-۱۱۹.

یعقوبی، ن.؛ مقدمی، م.؛ کیخا، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *مدیریت تحول*، ۲ (۴): ۶۴-۹۶.

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

Bagheri, G. & Zarei Matin, H. & Amighi, F. (2011). The Relationship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organizational Employees. *Iranian journal management studies*. 4(2): 62-53.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*. 26(4): 595-597.

Blakely, G.L. & Andrews, M.C. & Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 20(2): 259-273.

Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20: 277– 289.

Bolino, M. & Turnley, C. & William, H. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of management executive*. 17 (3): 60-73.

Bolino, M.C. & Turnley, W.H. & Niehoff, B.P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. 14 (2): 229–246.

Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: integrating theory and practice. *Academy of Management*. 13(3): 471-482.

Cunningham, I. & Hyman, J. & Baldry, J. (1996). Empowerment: the power to do what? *Industrial Relations Journal*. 27(2): 143-154.

Dainty, A.R.J. & Bryman, A. & price, A.D.F. (2002). Empowerment whit in the uk construction sector. *Leadership & Organizational Development Journal*. 23 (6): 353-424.

- Dipaola, M.F. & Hoy W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Student. *The High School*. 88 (3): 35-44.
- 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(3): 339-348.
- Greasley, K. & King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. *Emerald Group Publishing*. 27 (4):351-368.
- Hair, J.F. & Anderson, R.E. & Tatham, R.L. & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis, Prentice Hall International Inc. *Upper Saddle River, NJ*.
- 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.
- Markoczy, L. & Xin, K. (2004). *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*. University of California.
- Najafi, S. & Noruzy. A. & Khezri Azar, H. & Nazari, S. & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*. 5 (13): 5241-5248.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, Second ed., New York: McGraw-Hill.
- Organ, D.W. (1988). *OCB: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S. B. & Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- 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 Sciences and Humanities*. 2(2): 213-226.
- Smith, C. A. & Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68: 653-663.

- Spitzmuller, M. & Van Dyne, L. & Ilies, R. (2008). *Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network*. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M. & Kizilos, M. A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*. 23(5): 679-704.
- Spreitzer, G.M & Mishra, A (1997). *Survivor Responses to Downsizing: the mitigating effects to trust and empowerment*. Southern California studies center.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 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.
- Turnipseed, D. (2001). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics, *Journal of Business Research*. 55(1): 1- 15.
- Van Dyne, L. & Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement.validation, *Academy of Management Journal*. 37(4): 765-802.
- Van Dyne, L. & VandeWalle, D. & Kostova, T. & Latham, M.E. & Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*. 21(1): 3-23.
- Whetten, D.A. & Cameron, k. (1998). *Developing management skills*. New York: Addison-Wesley, Wheelan.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 5: 998-1003.