

## Modeling Structural relationships of Teachers' Teaching Skills based on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Empowerment

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۱۶، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

S.AbediKooshki., (PhD)., S.Talepasand., (PhD)., & A.Jafarnejad., (M.A)  
Abstract

Today, human resources are the most important and valuable organizational assets that affect the success and growth of organizations. Empowering teachers because of their role and importance in the process of education can play a significant role in improving the activities of the education system and lead to the formation of an effective, sustainable, and quality education system, so the present study models teacher teaching skills based on organizational citizen behavior mediated by empowerment. The present study is applied and descriptive-correlational research according to the purpose. Random cluster sampling selected three hundred teachers working in high schools in the metropolitan area of Karaj in the academic year. Hajjzadeh's Teaching Skills Questionnaire, Spritzer Empowerment, Organization, and the Organizational Citizenship Behavior Questionnaire were used to collect data. We analyzed data using structural equation model analysis through PASW and LISREL software. The findings showed that the model fits well with the data and that teaching skills with the mediation of empowerment have an indirect and significant effect on organizational citizenship behavior. Also, besides educational technology, other dimensions of teaching skills directly affect teachers' empowerment. According to the research, for developing organizational citizenship behavior in teachers, attention should be paid to their empowerment. For the development of assignments, skills such as design, evaluation, and teaching methods should be strengthened.

**Keywords:** Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Teaching Skills, Teacher

سارا عابدی کوشکی<sup>۱</sup>، سیاوش طالع پسند<sup>۲</sup> و احد جعفر نژاد<sup>۳\*</sup>

چکیده

**هدف:** امروزه منابع انسانی، مهمترین و ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی هستند که بر موفقیت و بالندگی سازمانها تاثیر می‌گذارند. توانمند سازی معلمان به دلیل نقش و اهمیتی که در فرآیند تعلیم و تربیت دارند، می تواند نقش بسزایی در بهبود بخشی فعالیت‌های نظام آموزشی داشته باشد و باعث شکل گیری نظام آموزشی موثر، باداوام و با کیفیت شود، لذا پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری توانمند سازی انجام شد. **روش:** پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. نمونه پژوهش ۳۸۰ معلم شاغل در دبیرستان های کلان شهر کرج در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مهارت‌های تدریس حاجی زاده (۱۳۹۰)، توانمند سازی اسپریتزر (۲۰۱۲) و رفتار شهروندی سازمانی دیپانولا و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. با به کارگیری نرم‌افزارهای PASW و LISRE از تحلیل مدل معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل از برآزش مناسبی با داده‌ها برخوردار است و مهارت‌های تدریس با میانجیگری توانمند سازی اثر غیر مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین غیر از مؤلفه تکنولوژی آموزشی بقیه ابعاد مهارت‌های تدریس، اثر مستقیمی بر توانمند سازی معلمان دارند. **نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که برای رشد رفتار شهروندی سازمانی در معلمان باید به توانمند سازی آنها توجه داشت و برای رشد توانمند سازی باید مهارت‌هایی مانند طراحی، ارزشیابی و روش تدریس را تقویت نمود.

**کلمات کلیدی:** توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی، مهارت‌های تدریس، معلم.

۱. دانش آموخته دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، ایران

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، ایران

۳. نویسنده مسئول: دبیر، آموزش و پرورش خراسان شمالی [Ahad.Jafarnejad@gmail.com](mailto:Ahad.Jafarnejad@gmail.com)

## مقدمه

امروزه منابع انسانی، مهمترین و ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی هستند که بر موفقیت و بالندگی سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند. توانمندسازی معلمان به دلیل نقش و اهمیتی که در فرآیند تعلیم و تربیت دارند، می‌تواند نقش بسزایی در بهبود بخشی فعالیت‌های نظام آموزشی داشته باشد و باعث شکل‌گیری نظام آموزشی موثر، باادام و با کیفیت شود (صالحی، بازرگان، شکوهی و صادقی ۱۳۹۷). توانمندسازی منابع انسانی کلید توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزشی در مواجهه با تغییرات جهانی است (علی محمدی، جباری و نیازآذری، ۱۳۹۸) در رویکرد ساختاری، توانمندسازی به عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند، مورد مطالعه قرار می‌گیرد و بیشتر به این موضوع می‌پردازد که مدیران چه ابزار و وسایلی را فراهم کنند تا کارمندان را توانمند سازند. همچنین از دیدگاه این رویکرد، توانمندسازی به معنی تفویض قدرت و اختیار دادن به کارکنان رده پایین است. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت، بیشتر تحت کنترل مدیریت است (واعظی و سبزی کاران، ۱۳۸۹). توانمندسازی شامل تلاشی هماهنگ در محیط آموزشی، برای افزایش انگیزه ذاتی معلمان است، به طوری که هر معلم، در بهترین حالت، مایل به دستیابی به آن است، توانمندسازی، به عنوان یک فرایند، انگیزه درونی معلمان را موجب می‌شود تا بهترین توانایی را کسب کنند که در دنیای مدرن امروز از اهمیت حیاتی برخوردار است (توماس، ۲۰۱۷). توانمندسازی به افراد اجازه می‌دهد دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و نقش خود را برای ارتقای خلاقیت در شغل افزایش دهند و در جست‌وجوی راه‌های خلاقانه برای اصلاح خطاها و بازسازی فرایندهای کاری باشند (احمد، خرم، اسلم، سامی اوآلا و باهو، ۲۰۱۶).

بعضی از شواهد نشان می‌دهد که آموزش مهارت‌های تدریس (مانند: روش تدریس، فن آوری، طراحی، ارزشیابی) می‌تواند موجب توانمندسازی معلمان شود. محققان شرکت McBer از جمله بویاتیس (۱۹۸۲) اصطلاح مهارت را از جمله ویژگی‌های اصلی یک فرد تعریف می‌کنند که منجر به "عملکرد مؤثر و یا برتر در یک شغل" می‌شود. بدین ترتیب، گسترش توانمندی‌های حرفه‌ای، به عنوان عاملی محوری در بهبود عملکرد حرفه‌ای معلمان و بازدهی آموزشی دانش‌آموزان و نیز اصلی اساسی در تداوم بخشیدن به شرایط بهینه آموزشی به‌شمار می‌رود (هاشمی، ۱۳۹۴). مطالعه کاگری و مومن (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که مهارت‌های تدریس استادان، ابعاد برنامه ریزی، نحوه ارزشیابی و شروع تدریس را در بر می‌گیرد. جان، گوس و کیسلینگ (۲۰۱۶) توسعه و استفاده از مهارت‌های عملیاتی را بر ارتباط بین معلمان در محیط کار و همچنین ارتباط این دو متغیر با توانمندسازی معلمان مؤثر می‌دانند. آنها به این نتیجه رسیدند که برنامه ریزی به عنوان یک مهارت تدریس معلم، فرد را قادر می‌سازد تا مهارت‌هایی را که به توانمندسازی کمک می‌کند، بدست آورد.

مدل یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با ...

یکی از پیشایندهای توانمند سازی، مجهز بودن به مهارت‌های تدریس است. انقلاب اطلاعاتی و صنعتی موجب پدید آمدن دوران جدید عصر اطلاعات در جامعه علمی شده است از این رو نگرش‌های علمی و مهارت‌های تدریس افراد از ضرورت‌های حیاتی حضور در این عرصه و از جمله مفاهیمی است که بر پایه پیشرفت در زمینه علوم تجربی امکان‌پذیر است؛ بنابراین مهارت‌های تدریس معلمان امکان همگامی جامعه با تحولات سریع علمی، صنعتی و آماده‌سازی آینده‌سازان برای حضور در جامعه پویای اطلاعاتی را فراهم می‌آورد. موفقیت هر نظام آموزشی بیش از هر عاملی، به دانش و مهارت‌های تدریس معلمان آن نظام بستگی دارد. از آنجایی که جهان به سرعت در حال دگرگون شدن است در نتیجه معلمان نیز باید مانند سایر گروه‌های حرفه‌ای با این واقعیت رو به رو شوند که آموزش‌های اولیه آنان در جهان امروز چندان مفید نخواهد بود و آنان باید در تمام عمر دانش خود را روزآمد کنند (دانش پژوه، ۱۳۸۲). این در حالی است که در آموزش و پرورش ایران، معلمان پس از استخدام به رغم تمامی کاستی‌های نظام استخدامی، روانه کلاس درس شده اند و توجهی به آموزش و ارتقاء صلاحیت‌های آنان نشده است. موفق نبودن و عدم کارایی معلم، موجب خستگی او در کلاس، بروز مشکلات بعدی و در نهایت نارضایتی معلم می‌شود. نداشتن صلاحیت‌های لازم و کمبود امکانات و مهارت‌های لازم موجب کاهش اعتماد به نفس، کاسته شدن انرژی و علاقه، ضعف حافظه و سایر عوامل ناشی از آن (افسردگی و فشار روانی، خشم، پرخاشگری و بیزاری از کار) شده و همگی موجب کاهش صبر و برد باری می‌گردد (شعبانی، ۱۳۸۳). از طرفی بر اساس پژوهش‌های به عمل آمده میزان برخورداری از صلاحیت‌های تدریس ارتباط مستقیمی با احساس خودکارآمدی و انگیزش پیشرفت دبیران دارد (میرکمالی، نارنجی و اسدی، ۱۳۹۸).

کیفیت عملکرد آموزشی نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌تواند پیشرفت‌های چشمگیری برای سازمان‌ها در پی داشته باشد؛ البته در کنار وظایف و فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی معلمان، ویژگی‌ها و ظرفیت‌های فردی نیز می‌تواند در افزایش کارآمدی و بهبود عملکرد آنان تاثیرگذار باشد. یکی از توانمندی‌های مهم و شایسته معلمان، رفتار شهروندی سازمانی است که می‌تواند تاثیرات قابل ملاحظه‌ای در توسعه و پیشرفت سازمانی داشته باشد (همزئین، حیدری، باقری، فهیم راد، ۱۳۹۹) بی تردید کارکرد اثربخش سازمان‌ها در هر شرایطی، به تلاش کارکنان وابسته است اما تلاشی که صرفاً در یک مرزبندی تعریف شده (شرح وظایف شغلی) انجام نمی‌شود و فراتر از آن نیز می‌رود. تلاش فراتر از انتظار و افزون بر نقش کارکنان، به اندازه‌ای با اهمیت است که حجم پژوهش‌های مربوط به آن، عمدتاً با عنوان «رفتارهای شهروندی سازمانی»<sup>۱</sup>، دائماً در حال افزایش است. متغیر رفتار شهروندی سازمانی، موج نوینی را در دانش موجود از رفتارهای مزیت بخش سازمانی ایجاد نموده و اهمیت آن در اثربخشی سازمانی

---

## 1. Organizational Citizenship Behaviors

آشکار شده است. رفتار شهروندی سازمانی رفتاری اختیاری (خودجوش)، داوطلبانه، افزون بر نقش رسمی و بی چشم داشت است که بطور مستقیم به سیستم های پاداش و تنبیه سازمان مربوط نمی شود (زین آبادی، ۱۳۸۸). مطالعات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان باعث روابط مثبت کاری، بهبود بهداشت روانی کارکنان، تحمل پذیری، مشارکت مدنی و اثربخشی بر جای خواهد گذاشت (ترن، ۲۰۱۸). از این رو، رفتار شهروندی سازمانی از جمله رفتارهای سازمانی است که می تواند به ارتقای مهارت ها و توانمندی های کارکنان و عملکرد بهتر آنان منجر شود (عابدی کوشکی و زین آبادی، ۱۳۹۶). بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی در حرفه معلمی به مانند سایر حرفه ها منجر به تلاش های مفیدی به منظور یاددهی و یادگیری اثربخش و فعالیت های مشتاقانه آموزشی می شود (ویپرپر است، سوچا و یوستی، ۲۰۱۸).

محور دیگری از شواهد به رابطه و یا اثر مهارت های تدریس بر رفتار شهروندی سازمانی و توانمند سازی متمرکز شده اند. ادبیات موجود نشان می دهد که مهارت های برنامه ریزی، ارزشیابی و شروع بکار به عنوان ابعاد مهارت های تدریس، معلمان را به تعهد و عملکرد مثبت در محیط مدرسه مرتبط کرده است (کاگری و مونن، ۲۰۰۷). احتمال رابطه مثبت بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی در مطالعات مختلف بارها نشان داده شده است. از جمله در پژوهش اندریوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داده شد که سبک های مدیریت در میان کارکنان با افزایش تعهد، کیفیت زندگی کاری و عملکرد بهتر نیروها مرتبط است. سنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) گزارش می کند که مهارت کارکنان نیز با هر دو متغیر توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است. از نظر او جهت تقویت توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل تأثیر گذار در رفتار شهروندی سازمانی، باید مهارت های کارکنان را تقویت کرد، همچنین او استدلال کرده است که مهارت ها به طور مثبت و مستقیم به تعهدات مربوط می شود، که تعهد نیز به توانمندسازی مرتبط است. بر این اساس به نظر ضروری می رسد که مفاهیم مهارت تدریس و رفتار شهروندی سازمانی، با استفاده از توانمند سازی به عنوان یک واسطه دنبال شود. از طرف دیگر، بعضی از شواهد نشان می دهند که پیش نیاز شکل گیری و رشد رفتار شهروندی سازمانی، توانمند سازی است. مطالعات متعدد نشان داده است که بین توانمندسازی و عملکرد نهایی رابطه مثبت وجود دارد. به عنوان مثال ریوایکس (۲۰۰۰) استدلال می کنند که توانمند سازی افراد را قادر می سازد تا از توانایی خود به نفع سازمان استفاده کنند. جیم و همکاران (۲۰۱۳) مبادله رهبر عضو، توانمند سازی و مهارت ها را در جامعه بانکی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج آنها نشان داد که این متغیر ها به عنوان سه پیش بینی کننده، رفتار شهروندی را در بین پرسنل خدمات در بخش بانکی مالزی تشویق

---

## 1. Andrews Et Al

## 2. Senge

مدل یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با ...

می‌کند. هر چند آنها ارتباطات مثبت و معنی دار را یافتند ولی با این حال، اثربخشی میانجی‌گری متغیر توانمندسازی، در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی بررسی نشد. همچنین آنها در پژوهش‌هایشان، جزئیات این نکته را توضیح نمی‌دهند که مهارت‌ها چه ابعادی را شامل می‌شوند. علاوه بر این، خاطرنشان می‌کنند که سبک‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان با افزایش تعهد، کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد مرتبط است. سایر مطالعات نیز عملکرد را به رفتار شهروندی سازمانی مرتبط کرده‌اند (ارگان و همکاران، ۲۰۰۸).

بررسی شواهد پیشین نشان می‌دهد که هیچ یک از این مطالعات ارتباط بین مهارت‌های تدریس و رفتار شهروندی سازمانی، خصوصاً با نقش واسطه‌توانمندسازی در یک سازمان آموزشی را مورد بررسی قرار نداده‌اند. ضرورت مطالعه و چالش ذهنی این پژوهش از این واقعیت آغاز می‌شود که دستیابی به آینده‌های مطلوب در نظام تعلیم و تربیت، مستلزم توانمندسازی حرفه‌ای معلمان، متناسب با نیازهای دانش‌آموزان آینده، است. تربیت دانش‌آموزان آینده مستلزم آمادگی لازم معلمان در آموزش، تدریس و یادگیری انواع مهارت‌های تدریس و توانمندسازی خود در مواجهه با تغییرات پیش‌روست. معلمان باید برای آینده آماده باشند تا در گستره جهانی و زندگی در حکم یک عضو فعال جامعه به ایفای نقش بپردازند (مالینیژاد و ذکوتی، ۱۳۸۷). پژوهشگران متعددی معتقدند که یکی از مشکلات مدارس، بی‌توجهی به مهارت‌های تدریس و کیفیت آن در توانمندسازی معلمان می‌باشد که خود مستلزم آموزش رفتارهایی فراتر از نقش‌های سازمانی می‌باشد. شعبانی (۱۳۸۳) کمبود شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و روزآمد معلمان موجب کاهش اعتمادبه‌نفس، کاهش انرژی و علاقه، ... و ظرافت در کار و افت بازده می‌داند. در برخی یافته‌های پژوهشی نبود روشهای جدید تدریس در کلاس درس و تناسب نداشتن محتوا و برنامه‌های درسی با نیازهای روز جامعه از جمله عوامل اصلی در پایین آمدن سطح کیفیت در مهارت‌های دانش‌آموزان کشور معرفی شده است (نیستانی، ۱۳۹۱).

در مجموع با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر قصد دارد روابط متغیرهای مورد بحث یعنی توانمندسازی، مهارت تدریس و رفتار شهروندی سازمانی را در قالب یک مدل در مدارس مورد بررسی قرار دهد چرا که اعتقاد بر این است که مهارت‌های تدریس می‌تواند نقش مهمی بر توانمندسازی و افزایش رفتارهای مثبت از قبیل رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. اینگونه که از نتایج پژوهش‌های ذکر شده بر می‌آید، رابطه مهارت‌های تدریس بر رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی معلمان مثبت و معنادار است، بر این اساس می‌توان مدلی از روابط مستقیم و غیر مستقیم را میان این سه متغیر مهم فرض نمود. مدلی که بیانگر روابط مستقیم و غیر مستقیم مهارت‌های تدریس، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان است. بر این اساس هدف کلی این پژوهش، مدل‌یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس

معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری توانمند سازی در قالب یک مدل مفهومی از روابط مستقیم و غیر مستقیم در متغیرهای مذکور می‌باشد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان زن و مرد مدارس متوسطه مناطق چهار گانه شهر کرج در سال ۹۸-۹۷ تشکیل داده اند ( $N=6395$ ). برای برآورد حجم نمونه در مدل‌های مسیر می‌توان ۱۰ تا ۵۰ برابر تعداد پارامترهای مدل را در نظر گرفت ( ذکر شده در میولر، ۱۹۹۶/۱۳۹۰). با توجه به اینکه در مدل فرضی ۱۳ پارامتر وجود دارد حداقل حجم نمونه ۱۳۰ تا ۶۵۰ نفر برآورد می‌شود. به این ترتیب، نمونه‌ای به حجم ۴۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از بین دبیران مدارس دولتی شهر کرج انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه نخست کلیه مدارس مناطق چهار ناحیه شهر کرج مشخص گردیدند در مرحله بعد از هر ناحیه یک دبیرستان دخترانه و یک دبیرستان پسرانه به طور تصادفی انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش تمایل برای شرکت در مطالعه و حداقل ۵ سال سابقه کاری بود. ملاک خروج از پژوهش، عدم تمایل معلمان به شرکت در مطالعه، سابقه کمتر از ۵ سال و داشتن پست مدیریتی بود. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی مجوزهای لازم جهت انجام مطالعه از اداره کل آموزش و پرورش استان البرز گرفته شد سپس با داشتن معرفی نامه به مدارس منتخب در هر چهار ناحیه مراجعه شد و پرسشنامه‌های بی نام پس از بیان توضیحات ضروری توسط پژوهشگر درباره هدف از مطالعه، اختیاری بودن شرکت در پژوهش، چگونگی همکاری و اخذ رضایت مکتوب از معلمان برای شرکت در این مطالعه، در اختیار آنان قرار گرفت و از شرکت کنندگان درخواست گردید که اگر در خصوص پاسخدهی به سؤالات با مشکلی مواجه شدند از پژوهشگر بخواهند که توضیحات لازم را به آنان بدهد. در روند توزیع و جمع‌آوری داده‌های پژوهش بر ضرورت محرمانه ماندن اطلاعات افراد تأکید شد. زمان اجرای پرسشنامه‌ها در هر فرد حدود ۲۰ دقیقه و ترتیب اجرای پرسشنامه‌ها بصورت تصادفی بود. با توجه به طولانی بودن پرسشنامه، برای کنترل اثر خستگی، ترتیب اجرای پرسشنامه‌ها به سه شیوه مختلف تغییر کرد. در نهایت پس از حذف پرسشنامه‌هایی که ناقص تکمیل شده بودند داده‌های ۳۸۰ معلم تحلیل شد.

## ابزار پژوهش

برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از سه پرسشنامه مهارت‌های تدریس (حاجی زاده، ۱۳۹۰) شامل ۴ بعد روش تدریس، تکنولوژی آموزشی، طراحی آموزشی و ارزشیابی، پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۲۰۱۲) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی معلم (دیپائولا و همکاران، ۲۰۰۵) استفاده شده است. تمامی پرسشنامه‌ها با طیف پنج درجه ای لیکرت از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) طبقه بندی شده اند.

پرسشنامه مهارت تدریس (حاجی زاده، ۱۳۹۰) شامل ۲۵ گویه و دارای ۴ بعد است. سؤالات ۱ تا ۷ مربوط به روش تدریس؛ سؤالات ۸ تا ۱۲ مربوط به تکنولوژی آموزشی؛ سؤالات ۱۳ تا ۱۹ مربوط به طراحی آموزشی و سؤالات ۲۰ تا ۲۵ مربوط به ارزشیابی است. در باب پایایی این پرسشنامه نیز می‌توان از پژوهش میر کمالی و همکاران (۱۳۹۸) نام برد که پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۴ گزارش کرده اند. جهت سنجش توانمندسازی معلمان از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۲۰۱۲) که در ۱۹ گویه تنظیم شده است، استفاده شد. در پژوهشی تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹) پایایی ۰/۹۱ را برای این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ بدست آورده اند. لذا می‌توان گفت این پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی نیز از پرسشنامه ۱۵ گویه ای دیپائولا و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. عابدی و زین آبادی (۱۳۹۶) پایایی ۰/۸۵ این پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار داده اند.

در نهایت جهت سنجش پایایی، همه پرسشنامه‌ها از طریق روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های مهارت تدریس شامل روش، تکنولوژی، طراحی آموزش و ارزشیابی به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۵، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ به بصورت کلی ۰/۸۸ بدست آمد. همچنین نتیجه این آزمون برای توانمندسازی ۰/۹۱ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۷ گزارش شد. بر این اساس تمامی پرسشنامه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند. همچنین الگوی اندازه‌گیری آنها برازش خوبی را با داده‌ها نشان می‌دهد. بنابراین روایی سازه آنها نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

داده‌های این پژوهش با استفاده از نرم افزارهای PASW و LISREL تحلیل شده است. همچنین برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از تحلیل مسیر<sup>۳</sup> استفاده شد. شایان ذکر است که هم در مرحله تحلیل عاملی تأییدی و هم در مرحله بررسی چگونگی برازش مدل مفروض، از شاخص

---

1. Spreitzer, Gretchen M.

2. Dipaola, M. F., & Hoy, W. K.

3. Path Analysis

های  $X^2$  (به شرط عدم معناداری)، نسبت  $X^2/df$  (با توجه به  $X^2/df$ ) دو بر درجه آزادی  $X^2/df$  (با توجه به بالا بودن حجم نمونه، کمتر از ۵ (ویتون<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷))، برازش مقایسه ای (CFI)<sup>۳</sup> (بین ۰/۹ تا ۱)، نیکویی برازش (GFI)<sup>۴</sup> (بین ۰/۹ تا ۱)، نیکویی برازش انطباقی (AGFI)<sup>۵</sup> (بین ۰/۹ تا ۱) و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA)<sup>۶</sup> (کمتر از ۰/۰۸) استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در مجموع ۴۲۰ معلم شرکت کردند که پس از حذف داده‌های ناقص ۳۸۰ پرسشنامه تحلیل شد. طبق نتایج مطالعه، اکثر معلمان شرکت کننده در این پژوهش مردان شامل ۵۷٪ و زنان ۴۳٪ کل جمعیت بودند. محدوده سنی شرکت کنندگان ۴۰ تا ۵۰ ساله ۴۵٪، ۳۰ تا ۴۰ ساله ۳۶٪، ۲۰ تا ۳۰ ساله ۹ درصد و ۵۰ سال به بالا ۷ درصد گزارش شده است. همچنین مدارک تحصیلی پاسخ دهندگان شامل لیسانس با آمار ۶۹ درصد، فوق لیسانس و بالاتر ۱۶ درصد، فوق دیپلم ۱۲ درصد و زیر دیپلم ۲٫۵ درصد کل جمعیت شدند. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرها در جدول ۱ گزارش شده است. بین همه‌ی متغیرها همبستگی معنادار وجود دارد. بالاترین ضریب مربوط به رابطه‌ی بین توانمندسازی و ارزشیابی با مقدار ( $r=0/734$ ) است و پایین‌ترین ضریب مربوط به رابطه‌ی بین رفتار شهروندی سازمانی و تکنولوژی آموزشی با مقدار ( $r=0/403$ ) می‌باشد. در بین متغیرهای همبسته با رفتار شهروندی سازمانی، مهارت ارزشیابی بیشترین رابطه را نشان می‌دهد ( $r=0/585$ ).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Chi Square ( $X^2$ )
2. Wheaton
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Goodness Of Fit Index (GFI)
5. Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)
6. Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)



جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی صفر مرتبه متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. روش تدریس	۳/۷۷	۰/۷۳	۱					
۲. تکنولوژی آموزشی	۳/۳۵	۰/۸۵	۰/۷۶۵**	۱				
۳. طراحی آموزشی	۳/۴۸	۰/۸۳	۰/۷۴۵**	۰/۷۳۱**	۱			
۴. ارزشیابی	۳/۴۲	۰/۹۳	۰/۵۹۰**	۰/۶۴۶**	۰/۷۶۰**	۱		
۵. رفتار شهروندی سازمانی	۳/۴۲	۰/۵۸	۰/۴۷۲**	۰/۴۰۳**	۰/۵۵۷**	۰/۵۸۵**	۱	
۶. توانمند سازی	۳/۴۶	۰/۶۶	۰/۶۶۲**	۰/۶۴۵**	۰/۷۱۳**	۰/۷۳۴**	۰/۶۶۹**	۱

\*\*p < .01

## آزمون مدل

پیش از بررسی چگونگی برازش مدل مفروض، مفروضه های تحلیل مسیر بررسی شد. پیش فرض نرمال بودن توزیع متغیرها با آزمون کولموگروف اسمیرنوف در هر کدام از متغیرها بررسی شد. یافته ها نشان داد که نمرات روش تدریس ( $Z=1/37$ ,  $P>0/05$ )، تکنولوژی آموزشی ( $Z=1/23$ ,  $P>0/05$ )، طراحی آموزشی ( $Z=1/67$ ,  $P>0/05$ )، ارزشیابی ( $Z=1/54$ ,  $P>0/05$ )، توانمند سازی ( $Z=2/12$ ,  $P>0/05$ )، و رفتار شهروندی سازمانی ( $Z=2/32$ ,  $P>0/05$ ) دارای توزیع نرمال هستند. برای رسیدن به هدف پژوهش، نخست برازش روابط بین متغیرها با بررسی شاخص‌های برازندگی بررسی شد. شاخص‌های برازندگی مدل نشان می‌دهد که مدل از برازندگی کافی برخوردار است ( $X^2/df=2/03$ ,  $P>0/05$ ,  $RMSEA=0/07$ ,  $GFI=0/94$ ,  $AGFI=0/92$ ,  $CFI=0/95$ ,  $IFI=0/93$ ). در نهایت معناداری پارامترهای انفرادی نیز بررسی شد. یافته ها نشان داد که اثر ساختاری مستقیم مهارت تکنولوژی آموزشی بر توانمند سازی ( $GA=0/04$ ,  $t=0/2$ ) غیر معنادار است. اما سایر اثرها در سطح ۵ درصد معنادار هستند ( $P<0/05$ ). ابتدا مسیر غیر معنادار مهارت تکنولوژی آموزشی بر توانمند سازی حذف شد و سپس نقش میانجی توانمند سازی با استفاده از آزمون سوپل بررسی شد. یافته ها نشان می‌دهد که توانمند سازی در رابطه ساختاری مهارت طراحی با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند ( $Z\text{-value}=5/32$ ). همچنین، توانمند سازی در رابطه ساختاری مهارت ارزشیابی با رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی ایفا

می‌کند ( $Z\text{-value}=2/38$ ). افزون بر آن، توانمند سازی در رابطه ساختاری مهارت روش تدریس با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند ( $Z\text{-value}=3/18$ ). پارامترهای مربوط به اثر مستقیم در مدل با واسطه و بدون واسطه متغیر میانجیگر توانمند سازی در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. پارامترهای اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

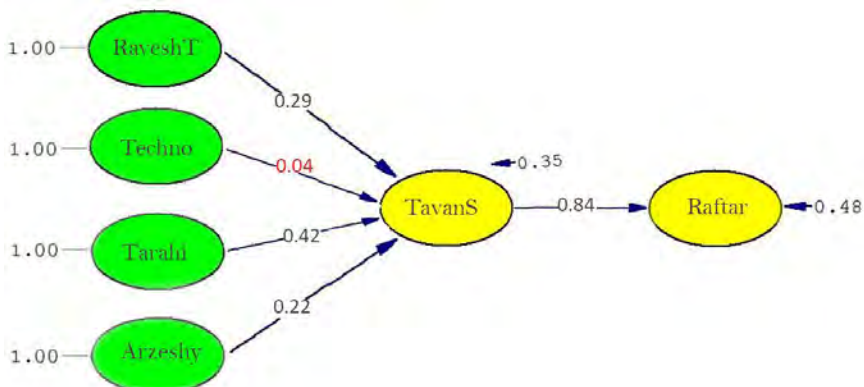
اثرات						از متغیر به متغیر
مستقیم		غیر مستقیم		کل		
خام	استاندارد	خام	استاندارد	خام	استاندارد	
۰/۳۰	۰/۲۹	-	-	۰/۲۹	۰/۲۸	روش تدریس
۰/۴۲	۰/۴۲	-	-	۰/۴۲	۰/۴۲	طراحی آموزشی
۰/۲۳	۰/۲۲	-	-	۰/۲۲	۰/۲۲	ارزشیابی
۰/۸۵	۰/۸۴	-	-	۰/۸۴	۰/۸۴	توانمند سازی
۰/۴۰	۰/۳۸	۰/۳۱	۰/۳۳	۰/۳۸	۰/۶۹	رفتار شهروندی
۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۳۴	۰/۳۵	۰/۴۶	۰/۸۰	سازمانی
۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۳۳	ارزشیابی

$P < 0/01$  \*  $P < 0/05$  \*\*

در بین اثرات مستقیم، اثر توانمند سازی به رفتار شهروندی با مقدار ۰/۸۵ بیشترین مقدار و مؤلفه ارزشیابی به رفتار شهروندی با مقدار ۰/۱۳ کمترین مقدار را داراست. بقیه روابط مستقیم شامل روش تدریس به توانمند سازی، طراحی آموزشی به توانمند سازی، ارزشیابی به توانمند سازی روش تدریس به رفتار شهروندی و طراحی آموزشی به رفتار شهروندی به ترتیب ۰/۳۰، ۰/۴۲، ۰/۲۳، ۰/۴۰ و ۰/۴۶ می‌باشند. روابط غیر مستقیم اثرگذار شامل روش تدریس به رفتار شهروندی، طراحی آموزشی به رفتار شهروندی و ارزشیابی به رفتار شهروندی به ترتیب با مقادیر ۰/۳۳، ۰/۳۵ و ۰/۱۱ مورد تایید قرار گرفتند.

همچنین شکل 1 مدل نهایی پژوهش را که در نرم افزار لیزرل ۸ به روش تحلیل مسیر پیاده سازی شده، همراه با ضرایب استاندارد نمایش می‌دهد.

مدل یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با ...



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش، پیاده سازی در نرم افزار LISREL 8

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل یابی مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی توانمند سازی انجام شد. در پژوهش حاضر، مدل روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها آزمون شد و همانگونه که در نتایج یافته ها مشاهده شد، الگوی پیشنهادی برازش خوبی با داده ها نشان داد. نتایج نشان می دهد که تمامی بارهای عاملی نشانگرها بر متغیرهای مکنون مربوط به خودشان معنادار هستند. همچنین، این نتایج نشان می دهد که ضریب مسیر مستقیم مدل، در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.

جهت رسیدن به هدف کلی پژوهش، نخست برازش مدل فرضی با بررسی شاخص‌های برازندگی بررسی شد. شاخص‌های برازندگی مدل نشان می‌دهد که مدل از برازندگی کافی برخوردار است. در نهایت معناداری پارامترهای انفرادی نیز بررسی شد. یافته ها نشان می‌دهد که بین ابعاد مهارت‌های تدریس شامل روش تدریس، طراحی آموزشی و ارزشیابی با متغیر توانمند سازی معلمان در مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در این بین، بیشترین ضریب مربوط به مهارت طراحی آموزشی و کمترین ضریب مربوط به مهارت ارزشیابی می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر، با نتایج مطالعات هنسمن و همکاران (۲۰۰۷) همسو است. همچنین جیم و همکاران (۲۰۱۳) با تأکید بر اینکه مهارت ها باید با توجه به محیط کار کارکنان تعریف شود، مهارت‌های آگاهی، کار تیمی و بهره وری را با تعهد آنها مرتبط می‌داند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که توانمند سازی کارکنان روش جدیدی است که بهره وری را افزایش می‌دهد. با این شیوه می‌توان اهداف فردی و سازمانی را بهم نزدیک کرد تا کارکنان باور نمایند که تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع آنها را نیز تأمین می‌کند. در مدارس معلمانی هستند که

خود را در مقابل مدرسه و دانش آموزان مسئول و متعهد دانسته و سعی دارند که از فرصت‌های ایجاد شده توانمند سازی به نحو احسن جهت رشد و ارتقای مسئولیت پذیری و احساس تعهد خود نسبت به وظایف محوله عمل کنند (زکیرووا، ۲۰۱۶). با این وجود برخی معلمان با وجود تحصیلات آکادمیک و تخصصی، علاقه و میل کافی جهت همکاری با مدرسه را ندارند (اندریوس، ۲۰۱۹).

برازش مدل نهایی نشان داد که متغیر توانمند سازی معلمان، توان نسبتاً بالایی در تأثیرگذاری مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این نتیجه با یافته‌های بولینگ و هوموند<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، احمدنژاد و همکاران (۲۰۱۶) و زبردست و همکاران (۱۳۹۹) هماهنگ و همسو است. در تبیین این مورد می‌توان گفت که توانمند سازی معلمان اثر قابل توجهی بر انگیزه‌ی آنها برای انجام فعالیت‌های فراتر از وظایف قانونی و نوشته شده یعنی، رفتار شهروندی سازمانی دارد. رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان به طور مستقیم کارکرد و عملکرد حرفه‌ای آنان تحت تأثیر قرار می‌دهد و زمینه ساز عملکرد مثبت آنها می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی یکی از توانمندی‌های مهم و شایسته هر فردی است که می‌تواند تأثیرات قابل ملاحظه‌ای در توسعه و پیشرفت و ارتقای اثربخشی و کارایی کارکنان سازمان داشته باشد. یافته ترن (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان باعث روابط مثبت کاری، بهبود بهداشت روانی کارکنان، تحمل پذیری و مشارکت مدنی در سازمان خواهد شد و هرچه کارکنان یک سازمان توانمندتر باشند زمینه بروز رفتار شهروندی در آن سازمان بیشتر خواهد بود.

از دیگر یافته‌های این پژوهش و در بین اثرات غیر مستقیم و معنادار، اثر غیر مستقیم روش تدریس، طراحی آموزشی و ارزشیابی (به عنوان ابعاد مهارت‌های تدریس) بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با میانجیگری توانمند سازی است. این یافته با یافته‌های ورمزیار (۱۳۹۲) همسو است. در تبیین آن می‌توان گفت هنگامی که توانمند سازی و توسعه مهارت‌های تدریس با مواردی چون تقویت روش تدریس، طراحی آموزشی و نحوه ارزشیابی در مدرسه همراه باشد، افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی تا حد زیادی ارتقاء می‌یابد که خود نشانه احساس قدرشناسی معلمان از کار خویش است. سرانجام نتیجه‌ی چنین رضایت‌خاطری، منجر به بروز رفتارهایی می‌شود که از آن‌ها به رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می‌شود (ورمزیار، ۱۳۹۲).

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش که به نوعی بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین مهارت‌های تدریس، توانمند سازی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان است، می‌توان با پرورش و

---

## 1. Zakirova

## 2. Bowling & Homond

مدل یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی با ...

ارتقای صلاحیت و مهارت‌های مختلف در دبیران که خود به نوعی طلایه دار تغییر، شکوفایی و توسعه پایدار در هر کشوری می‌باشند، موجب افزایش توانمندی و رفتار شهروندی سازمانی آنان گردید. در واقع برخورداری از دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی و احساس شایستگی در معلمان و در نتیجه احساس توانمندی در آنها می‌گردد. بی شک این مهم مقدر نخواهد بود مگر اینکه تغییرات اساسی در اندیشه و نگرش مدیران و به نوعی سیاست‌ها و برنامه‌های نظام آموزش و پرورش صورت گیرد. از این رو با توجه به نقش مؤثری که صلاحیت‌های تدریس در پیش‌بینی توانمندی و رفتار شهروندی معلمان دارد، تعیین راهبردهای کوتاه مدت و بلند مدت در زمینه تربیت و بازآموزی دبیران، بر اساس مطالعات دقیق، نیاز سنجی‌ها و برنامه ریزی علمی به منظور ارتقای دانش و مهارت‌های تدریس آنان از مسائل اساسی و اجتناب ناپذیر به منظور توانمندسازی معلمان و در نتیجه کارآمد ساختن نظام آموزش و پرورش است.

بنابراین، براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش مهارت‌های تدریس و توانمندسازی معلم در بروز رفتار شهروندی سازمانی، لازم است مسئولان آموزشی و افراد ذیربط تدابیری برای برگزاری و آموزش دوره‌های توانمندسازی معلمان اتخاذ نمایند. همچنین مطلوب است کارگاه‌های آموزشی مفید و مؤثری درباره شناخت ماهیت این متغیرها در امر تدریس برگزار شود. وجود پاره‌ای از موانع و محدودیت‌ها گاهی عمل پژوهش را به مخاطره می‌اندازد و یا به سخن دیگر اعتبار و روایی پژوهش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این وجود پژوهشگر باید تلاش کند تا اثرات آن‌ها را به حداقل برساند. پژوهش حاضر نیز محدودیت‌هایی داشته است که مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل می‌باشند: جامعه آماری پژوهش حاضر را دبیران متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش کلانشهر کرج تشکیل داده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر استان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. این پژوهش به معلمان مقطع متوسطه محدود شده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر پایه‌ها و مقاطع تحصیلی باید با احتیاط صورت گیرد.

## منابع

- امجدزبردست، م.، و عزیزی، س.، و شریعتی، ا. (۱۳۹۸). جو سازمانی به عنوان میانجی بین رهبری خدمتگزار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی. مدیریت مدرسه ۷(۱)، ۴۰-۶۳.
- حمزئیان، ع.، حیدری، ح. ر.، باقری قره بلاغ، ه.، و فهیم راد، ر. (۱۳۹۸). واکاوی نقش اخلاق کار اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان راهنمایی و رانندگی با تأکید بر نقش میانجی اشتیاق شغلی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، ۵۶۹-۵۹۰.
- زین آبادی، ح. (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟. زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۸(۲)، ۱۱۵-۱۴۱.
- صالحی، ک.، بازرگان، ع.، صادقی، ن.، و شکوهی یکتا، م. (۱۳۹۴). بازنمایی ادراکات و تجارب زیسته معلمان از آسیب‌های احتمالی ناشی از اجرای برنامه ارزشیابی توصیفی در مدارس ابتدایی. مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، ۵(۹)، ۵۹-۱۰۰.
- علی محمدی، غ. ع.، جباری، ن.، و نیازآذری، ک. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل. نوآوری‌های آموزشی، ۱۸(۱)، ۷-۳۲.
- میرکمالی، س.، نارنجی ثانی، ف.، و اسدی، س. (۱۳۹۸). ارزیابی وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان «از دیدگاه» ابتدایی استان مرکزی. مدیریت مدرسه، ۷(۳)، ۶۹-۸۶.
- واعظی، ر.، و سبزی کاران، ا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران. پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، ۲(۳)، ۱۵۳-۱۷۸.
- Abadi koshki, S., Zinabadi, H., Nave Ebrahim, A. (2017). Investigating the role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior teachers: The findings of a quantitative study in secondary schools of Karaj city. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(29), 195-208.
- Ahmadinejad, H., & Kord, B. (2016). Organizational Citizenship Behavior and its Relationship with Personnel Organizational Performance of Customs in the West Azerbaijan Province. *IJHCS*. 3(1): 135- 142.
- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 335-358.
- Alimohammadi, G., jabbary, N., niazazari, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model. *Educational Innovations*, 18(1), 7-32.
- Andrews, H. (2019). Time to bite the bullet on removing incompetent Teachers. *Leadership in Education*, 8(1), 1-13.

- Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Blakely, G.L., and Bucklew, N.S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group and organization management*, 33(6), 36-755.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Gamble, J., & Tian, A. (2015). Intra-national variation in organizational commitment: evidence from the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 948-970.
- Hashemi SA.(2015). Relationship of Using the Basic Skills of Teaching and Improvement of the Students' Academic Performance Lamerd Nursing Faculty. *Educ Strategy Med Sci*, 8 (1) :43-49.
- Jahn, S., Gaus, H. & Kiessling, T. (201۶). Trust, Commitment, and Older Women: Exploring Brand Attachment Differences in the Elderly Segment. *Psychology and Marketing*, 29 (6): 445-457.
- Jim, T. W., Hi, B., Shing, L. K., Lin, O. S., Yasmin, S., and Khan, S. K. (2013). The Factors Affecting organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. *International Journal of Management Sciences*, 1(5), 178-192
- Kagaari, J.R.K. and Munene, J.C. (2007). Engineering lecturers' competences and organisational citizenship behaviour (OCB) at Kyambogo University. *Journal of European industrial training*; 31 (9), 706-726.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006). Organisational citizenship behaviour: Its nature, antecedents and consequences. London: Sage Publication.
- Senge P. (2000). The fifth discipline. *The act and practice of learning organizations*. Double Day, New York.
- Shabani, H. (2019). Education Skills. SAMT Publications.
- Spreitzer, Gretchen M. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. ۳۸ No. ۵
- Thomas, S. (2017). Teacher Empowerment: A Focused Ethnographic Study in Brunei Darussalam. *The Qualitative Report*, 22(1), 47-72.
- Tran, Q. (2018). Employee Engagement: How does the organization increase engagement? From the viewpoint of HR representatives in Finland.
- Varmazyar, A.(2013). Organizational health in academic achievement in chemistry with mediation of feeling of efficiency, job satisfaction and organizational citizenship behavior of high school teachers. *Thesis Master of Educational Research. Kharazmi University of Tehran*
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT

- Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*. 9(02): 20503-20518.
- Zakirovra, R. (2016). Structure of Primary School Teachers Professional Competence. *International Journal of Environment & Science Education*, 11(6), 1167-1173.
- Zeinābadi, H., Ābedi Kooshki, S. (2017). School virtuous and citizen teacher: Testing a model through the mediating role of teachers' job attitudes in Karaj high schools. *Educational Innovations*, 16(2), 43-56.

