

ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی

استان گلستان: نقش میانجی رضایت شغلی

کیوان ملانوروزی^۱، زهرا رضایی^۲، حسین اربابی^{۳*}

۱- گروه مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Physical Education Teachers in Golestan Province: The Mediating Role of Job Satisfaction

Keyvan Mollanorouzi¹, Zahra Rezaei², Hossein Arbabi^{3*}

1- Department of sport management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

2- M. A. in Sport Management, Allameh Tabatabaee University

Received: (2016/12/30)

Accepted: (2018/04/15)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behavior of the Physical Education Teachers According to the mediating role of job satisfaction. The survey was conducted by Applied Research. The population included all physical education teachers in Golestan province (688 numbers) in the 1395-96 academic years which using stratified random sampling of 253 of them (169 females and 196 males) were selected as samples. Spreitzer's Psychological Empowerment Questionnaire (1995), job satisfaction Minnesota questionnaire (1977) and Podsakoff Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (1990) were used. Descriptive scales and Kolmogorov-Smirnov statistical tests, Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used to analyze the data. The results of correlation test indicated that there is a positive and significant relationship between perceived psychological empowerment, job satisfaction and organizational citizenship behavior.

Keywords: Civil behavior; Empowerment; Job Satisfaction; Physical Education Teachers;

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی بود. روش تحقیق کاربردی که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه دبیران تربیت بدنی استان گلستان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بوده که تعداد آن‌ها ۶۸۸ نفر (۳۰۱ نفر زن و ۳۸۷ نفر مرد) بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۶۵ نفر (۱۶۹ نفر زن و ۱۹۶ نفر مرد) به عنوان نمونه انتخاب شدند. از پرسشنامه‌های استاندارد توانمندسازی اسپریترز (۱۹۹۵)، رضایت شغلی مینه سوتا (۱۹۷۷) و رفتار شهروندی پودساکف (۱۹۹۰) استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد بین توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. یافته‌های معادلات ساختاری نشان داد که توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی اثر مستقیم و مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. به علاوه توانمندسازی روانشناختی از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی بر رفتار شهروندی دبیران تربیت بدنی استان گلستان اثر مثبت معناداری داشت. بر اساس نتایج می‌توان گفت که هر اندازه توانمندسازی روانشناختی در دبیران تربیت بدنی بالاتر باشد به همان اندازه رضایت شغلی و رفتار شهروندی آن‌ها می‌یابد و بالعکس.

واژه های کلیدی: رفتار مدنی؛ توانمندسازی؛ رضایت شغلی؛ دبیران تربیت بدنی؛

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان خواهد بود. مدیران باید بدانند کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند (۲۹). 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. امروز عملکرد و رفتارهایی فراتر از آنچه به‌طور رسمی در شرح شغل بیان شده، مورد انتظار است. به‌تازگی رفتارهای فراتر از نقش یا رفتار شهروندی سازمانی، جز جدایی‌ناپذیر مدیریت عملکرد به شمار رفته و موج نوینی را در دانش موجود از رفتارهای مزیت بخش سازمانی ایجاد کرده‌اند (۱۳).

رفتار شهروندی سازمانی یک اصطلاح نو پا در حوزه منابع انسانی می‌باشد که امروزه برای همه سازمان‌ها بسیار مهم است (۳۲). رفتار شهروندی سازمانی تحت عنوان کلیه رفتارهای داوطلبانه کارکنان در محل کار که فراتر از الزامات اساسی حرفه‌ای آنان است، تعریف می‌شود (۸). این رفتارهای داوطلبانه، آگاهانه و اختیاری بوده که جزو وظایف رسمی کارکنان نبوده و اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند. منظور از داوطلبانه و آگاهانه این است که این رفتارها، در شرح شغل یا نقش فرد نیامده است و فرد اجباری به انجام آن‌ها ندارد زیرا در صورت عدم انجام، توبیخ نمی‌گردد (۱۹). مروری بر ادبیات حوزه رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که باوجود توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی سازمانی در خصوص ابعاد این مفهوم توافق وجود ندارد. احتمالاً پرکاربردترین و پذیرفته شده‌ترین طبقه‌بندی متعلق به ارگان (۱۹۸۸) است که رفتار شهروندی سازمانی به پنج بُعد شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت مدنی، ادب و نزاکت تقسیم نمود (۳۵).

در پیشینه مدیریت، امری بدیهی است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که تمایل دارند از الزامات وظایف شغل رسمی خود، پا را فراتر بگذارند. اینگونه اقدامات فراتر از وظایف شغلی یا همان رفتارهای شهروندی سازمانی توجه زیاد محققان را به خود جلب کرده است (۲۴). پودساکف، مکزی، پین و باچراچ (۲۰۰۰) معتقدند بررسی عوامل پیش‌بینی کننده بروز رفتار شهروندی سازمانی از جمله زمینه‌های مهم تحقیقاتی در عرصه رفتار سازمانی است (۲۸). صاحب‌نظران این عرصه معتقدند که مجموعه‌ای از شرایط باید در سازمان و همچنین در کارکنان سازمان مهیا شوند تا امکان بروز این نوع

رفتار از سوی کارکنان فراهم آید. شناخت عوامل زمینه‌ساز و همبسته رفتار شهروندی سازمانی از آن جهت اهمیت دارد که با مشخص شدن آن عوامل، سازمان می‌تواند در جهت تقویت آن‌ها اقداماتی به عمل آورده و از این طریق امکان بهره برداری بیشتر و بهتر از پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌شوند (۱۵). بنابراین شناسایی متغیرهای پیش‌شرط و تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و تلاش در جهت بهبود این متغیرها می‌تواند نمایش این رفتارها را توسط کارکنان در سازمان افزایش دهد.

یکی از عوامل 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 (۱). بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند از جمله مهم‌ترین پیامدهای توانمندسازی کارکنان باشد (۹). وتن و کمرون (۲۰۰۲) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به افراد می‌دانند، بدین معنی که به آن‌ها کمک شود تا احساس اعتمادبه‌نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی و درماندگی غلبه کنند (۳۹). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) بیان کردند که توانمندسازی مفهومی چند سطحی است و نمی‌توان آن را به‌واسطه مفهومی واحد توضیح داد. آن‌ها توانمندسازی را به‌طور کلی افزایش انگیز درونی که در پنج حیطة شایستگی، خودتعیینی، معناداری و مؤثر بودن و اعتماد تجلی می‌یابد و جهت‌گیری فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند تعریف کرده‌اند.

در زمینه شناسایی عوامل پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای متعدد دیگری از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، شخصیت، سبک رهبری و بسیاری از متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار گرفته و سهم آن‌ها در تبیین رفتار شهروندی سازمانی تا حدودی مشخص شده است (۳۳). همان‌طور که مطالعات نشان داده رضایت شغلی یکی از پیش‌بینی کننده‌های رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد زیرا کارکنان راضی و خشنود تمایل بیشتری به درگیر شدن با رفتارهای دارند که ارزش و حمایت سازمانی آن‌ها را تقویت کند (۴۰). همچنین رفتارگرایان سازمانی، ارتباط مثبتی میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی را در مطالعات متعدد ترسیم نموده‌اند (۱۷). ارگان (۱۹۷۷) بیان می‌کند که رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان در نتیجه رضایت شغلی آن‌ها می‌باشد. کارکنانی که

خود نشان دادند که بین توانمندسازی و رضایت شغلی داوران فوتبال ارتباط مثبتی وجود داشته و مؤلفه‌های احساس اعتماد و احساس تأثیر توانمندسازی ۴۷ درصد از واریانس رضایت شغلی داوران فوتبال را تبیین می‌کنند (۷). ایندیو، کاراگیورگوس و الکساندریس (۲۰۱۶) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی روانشناختی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری تبادل‌ی مربیان اردوهای تابستانی یونانی وجود دارد (۱۶). تریخ، ینگ و ساد (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان مدیریت نگرش‌های شغلی: نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر روی رفتار شهروندی معلمان مدارس دوره متوسطه پراگ نتیجه گرفتند که بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد (۳۶). آرفین، آریف و ریکویب (۲۰۱۵) در تحقیقی دریافت که توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی را در ارتباط بین عملکرد شغلی بالا و رفتار شهروندی کارکنان در سازمان‌های بزرگ بنگلادش دارد (۳). مقیمی فیروزآبادی (۲۰۱۳) در تحقیقی بر روی دبیران مدارس دخترانه شهر تهران نتیجه گرفت که رهبری تحولی اثر مثبت معناداری بر روی توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی داشته است. همچنین توانمندسازی روانشناختی اثر مثبتی بر روی رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان داشته است (۲۳).

همانطور که گفته شد و تحقیقات نشان دادند، اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های مختلف غیرقابل انکار است؛ اما هنگامی که صحبت از دستگاه‌های آموزشی، به ویژه آموزش و پرورش می‌شود، نگاه‌ها به آن موشکافانه‌تر و حساس‌تر است. معلمان آموزش و پرورش از جمله معلمان تربیت بدنی، با رفتارهای نوع دوستانه و جوانمردانه همراه با ادب و مهربانی، خوش خلقی و حس وظیفه‌شناسی، کمک شایانی به افزایش کیفیت در نظام تعلیم و تربیت می‌کنند. به دلیل نقش مدارس در تربیت نیروی انسانی آینده و توسعه همه جانبه کشورها، لزوم بهره‌مندی از معلمان برخوردار از سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی ضروری می‌باشد (۱۰). مدارس اثربخش، معلمانی دارند که به طور داوطلبانه و اختیاری، فراتر از وظایف رسمی و از پیش تدوین شده، رفتار می‌کنند و برای موفقیت و اثربخشی مدرسه از هیچ تلاش فروگذار نیستند (۲۶). این رفتارهای حداقل طی ۲۵ سال گذشته به حوزه‌ای گسترده و وسیع در تحقیقات مدیریتی و سازمانی تبدیل شده‌اند. در نتیجه در سال‌های اخیر محافل علمی و تحقیقاتی ضمن توجه به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، تأکید فراوانی بر اهمیت تأثیر آن بر اعمال و رفتار

از کار خود راضی می‌باشند، به منظور تشکر و قدردانی از سازمان و یا برای اینکه سازمان نیز متقابلاً رضایتی را که آن‌ها تجربه نموده‌اند را تجربه کند، با احتمال بیشتری متعهد به انجام کار خود می‌شوند. این ارتباط می‌تواند به وسیله ارزش‌ها و هنجارهای معامله به مثل در تئوری مبادلات اجتماعی، توضیح داده شود. بدین معنا که کارکنانی که از کار خود راضی می‌باشند، با احتمال بسیار قوی در انجام رفتار شهروندی به‌عنوان وسیله‌ای برای معامله به مثل با سازمان و جبران مزایایی را که سازمان برای آن‌ها به همراه آورده، مشارکت می‌نمایند (۱۲). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند توانمندسازی می‌تواند بر روی بهبود شرایط کاری، افزایش رضایت شغلی کارکنان اثرگذار باشد. مانولویچ و لاک چینگر (۲۰۰۲) در پژوهش خود تحت عنوان رابطه توانمندسازی و انتخاب ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی، ارتباط مثبت و معناداری را بین توانمندسازی و رضایت شغلی گزارش کردند (۲۰).

علاوه بر آنچه در بالا ذکر شد تحقیقات چندی نیز در داخل و خارج کشور به صورت عملی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی در سازمان‌ها و جوامع تحقیقاتی انجام شده است. بهرامی و حسینی (۱۳۹۶) در تحقیقی خود نشان دادند که رضایت شغلی تأثیر معناداری بر ابعاد رفتار شهروندی فردی و سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد (۵). نتایج تحقیق صفری، امید، سجادی و خبیری (۱۳۹۵) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی علاوه بر تأثیر مثبت مستقیم بر روی رفتار شهروندی معلمان تربیت بدنی مدارس متوسط ایران به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی نیز بر روی رفتار شهروندی معلمان به صورت مثبت اثرگذار است (۳۰). میرمعینی، جلالی فراهانی و علی دوست (۱۳۹۵) نشان دادند رضایت شغلی درونی و بیرونی، تعهد عاطفی و عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی در بین دبیران تربیت بدنی شهر تهران بوده است (۲۲). علم، رفیعی و علم (۱۳۹۴) در تحقیقی نتیجه گرفت که توانمندسازی و ادراک اعضای هیئت علمی تربیت بدنی از عدالت به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها ارتباط مثبتی دارد (۲). صحرايي، عرفانی، شعبانی بهار، منصف و حسین نژاد (۱۳۹۴) در تحقیق در بین دبیران تربیت بدنی شهر همدان دریافتند که بین توانمندسازی دبیران با رضایت شغلی آن‌ها ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های توانمندسازی (معنی‌داری، شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری) با رضایت شغلی رابطه معناداری به دست آمد (۳۱). بنی حسن، بدری و اقدسی (۱۳۹۴) در تحقیق

نیروی انسانی داشته و محققان زیادی به تجزیه و تحلیل آن پرداخته‌اند (۲۵).

اپلاتکا (۲۰۰۶) نیز در پژوهشی در مدارس دریافت که رابطه مثبت معناداری بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان با عملکرد دانش آموزان وجود دارد (۲۶). تمامی این شواهد نقش و اهمیت شگرف رفتار شهروندی سازمانی معلمان را در مدارس نشان می‌دهد. عوامل انسانی، عامل پویای مدرسه محسوب می‌شوند. از آنجا که دانش آموزان امروز، مدیران و گردانندگان جامعه فردا هستند، به وجود معلمانی از جمله تربیت بدنی نیاز است تا با برخورداری از ویژگی‌های رفتاری چون نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت مدنی، ادب و نزاکت به رشد مداوم تربیت بدنی در آموزش و پرورش کمک کنند. از این رو با توجه به عدم شناخت کافی از وضعیت موجود توانمندسازی روانشناختی در بین معلمان تربیت بدنی و همچنین نبود دانش کافی در زمینه ارتباط بین آن با رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، به نظر می‌رسد که انجام چنین پژوهشی از اهمیت خاصی برخوردار است.

مطالعه و بررسی در خصوص متغیرهای توانمندسازی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی، ضمن روشن تر کردن وضعیت و شرایط موجود در جامعه مورد بررسی، می‌تواند اطلاعات با ارزشی در ارتباط با این متغیرها و نحوه ارتباط آن‌ها در اختیار مسئولین و دست‌اندرکاران ورزش آموزش و پرورش در جامعه تحقیق قرار دهد. بنابراین با توجه به توضیحات فوق محقق درصدد پاسخگویی به این سؤالات برآمده است: آیا بین توانمندسازی روانشناختی دبیران تربیت بدنی استان گلستان با رفتار شهروندی آنان با توجه نقش میانجی رضایت شغلی ارتباطی وجود دارد؟

روش شناسی

از آنجا که هدف تحقیق حاضر، تعیین روابط علی میان توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی استان گلستان می‌باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در این تحقیق توانمندسازی روانشناختی، متغیر برونزا، رفتار شهروندی سازمانی متغیر درونزا و رضایت شغلی متغیر میانجی بوده

است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی دبیران زن (۳۰۱ نفر) و مرد (۳۸۷ نفر) تربیت بدنی استان گلستان در مقاطع تحصیلی ابتدایی و متوسطه (دوره اول و دوم) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ می‌باشد (۶۸۸ نفر). در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به منظور انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. بدین ترتیب و بر اساس جدول مورگان ۱۶۹ نفر زن و ۱۹۶ نفر مرد از دبیران تربیت بدنی استان گلستان (۳۶۵ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ در نهایت از بین پرسشنامه‌های توزیع شده پس از حذف موارد ناقص ۳۱۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد استفاده گردید:

۱- پرسشنامه توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵): این پرسشنامه دارای ۱۴ گویه و پنج مؤلفه (احساس معنی‌داری، احساس خودتعیینی، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) است.

۲- پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا (۱۹۷۷): پرسشنامه استاندارد مینه سوتا (MSQ) دارای ۱۹ گویه و شش مؤلفه (رضایت از نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی) با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) است.

۳- پرسشنامه رفتار شهروندی پودساکف و همکاران (۱۹۹۰): این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه و پنج مؤلفه (نوع دوستی، وظیفه شناسی، ادب و مهربانی، جوانمردی و فضیلت مدنی) با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) می‌باشد.

به منظور تعیین روایی محتوای پرسشنامه‌ها، از نظرات و راهنمایی‌های اساتید محترم صاحب‌نظر در علم مدیریت و رفتار سازمانی ورزشی استفاده و نظرات آن‌ها در پرسشنامه نهایی لحاظ گردید؛ همچنین به منظور محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین منظور بخش کوچکی از جامعه آماری به صورت تصادفی (۳۰ نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مقدماتی در جامعه توزیع گردید که پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج در جدول ۱ گزارش شده است.

یافته های پژوهش

جدول ۱. ضرایب پایایی درونی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه های تحقیق

پرسشنامه ها	سازنده	تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ
توانمندسازی روانشناختی	اسپریتز (۱۹۹۵)	۱۴	۰/۸۳
رضایت شغلی	مینه سوتا (۱۹۷۷)	۱۹	۰/۸۸
رفتار شهروندی سازمانی	پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)	۲۴	۰/۸۴

یافته های توصیفی تحقیق نشان داد که ۱۷۶ نفر (۵۶/۳ درصد) دبیران تربیت بدنی مرد و ۱۳۶ نفر (۴۳/۷ نفر) زن بودند. از ۳۱۲ نفر دبیر تربیت بدنی شرکت کننده در تحقیق ۵۰ نفر (۱۶ درصد) مجرد و ۲۶۲ نفر (۸۴ درصد) متأهل هستند. میانگین سنی نمونه های تحقیق $40/17 \pm 5/309$ و میانگین سابقه شغلی آن ها $17/41 \pm 8/157$ بود.

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از فراوانی و درصد فراوانی برای بیان ویژگی های دموگرافیک و در بخش آمار استنباطی از آزمون های کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها و همبستگی پیرسون در نرم افزار Spss و برای بررسی رابطه علی و معلولی متغیرهای تحقیق از روش مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos استفاده شد.

یافته های تحقیق

جدول ۲. توزیع ویژگی های جمعیت شناختی دبیران تربیت بدنی

میزان تحصیلات		سابقه خدمت		سن		متغیرهای جمعیت شناختی	
عوامل جمعیت شناختی		بیشتر از ۲۰ سال		بیشتر از ۵۰ سال		فراوانی	
کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	۱۱ تا ۲۰ سال	۱ تا ۱۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۸
۳۴	۲۴۵	۳۳	۷۰	۱۶۴	۷۸	۱۳۴	۱۵۰
۱۰/۹	۷۸/۵	۱۰/۶	۲۲/۴	۵۲/۶	۲۵	۳/۲	۴۲/۹
							۴۸/۱
							۵/۸
							درصد فراوانی

بدنی استان گلستان (۱۶۴ نفر، ۵۲/۶ درصد) دارای سابقه خدمتی بین ۱۱ تا ۲۰ بودند. همچنین بیشتر نمونه ها تحقیق دارای مدرک کارشناسی هستند (۲۴۵ نفر، ۷۸/۵ درصد).

یافته های جدول ۲ نشان می دهد که ۴۸/۱ درصد (۱۵۰ نفر) دبیران ۳۱ تا ۴۰ سال و ۴۲/۹ درصد (۱۳۴ نفر) ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشتر دبیران تربیت

جدول ۳. آماره های آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	آماره ها	Z	P	نوع توزیع
توانمندسازی روانشناختی	۱/۱۵۹	۰/۱۳۶	طبیعی	
رضایت شغلی	۱/۰۸۶	۰/۱۸۹	طبیعی	
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۰۷۹	۰/۱۹۴	طبیعی	

سازمانی) با توزیع مورد انتظار محقق یکسان است، یعنی توزیع متغیرهای تحقیق یک توزیع طبیعی بوده و با توجه به آن از آزمون‌های پارامتریک جهت بررسی ارتباط بین متغیرها استفاده شد.

با توجه به مقادیر سطح معناداری در جدول ۳ مشاهده می‌شود که تمامی مقادیر بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشند. این بدان معناست که توزیع مشاهده شده متغیرهای تحقیق (توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی

جدول ۱. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	توانمندسازی روانشناختی	رضایت شغلی	رفتار شهروندی سازمانی
توانمندسازی روانشناختی	۱	-	-
رضایت شغلی	۰/۳۵۶**	۱	-
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۹۷**	۰/۵۰۴**	۱

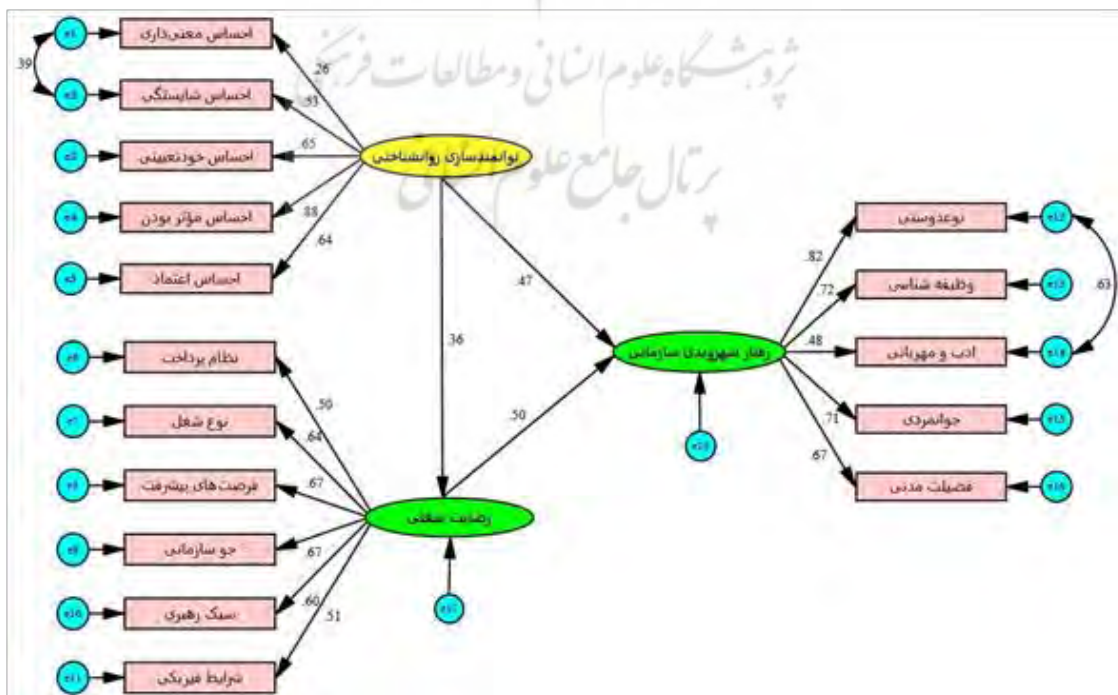
**=معنی داری در سطح $P \leq 0/01$

شهروندی سازمانی ($r=0/504, P \leq 0/01$) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در ادامه مدل ارتباطی تحقیق و نتایج حاصل از آزمون مدل گزارش شده است.

با توجه به نتایج جدول ۴ مشاهده می‌شود که بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی ($P \leq 0/01$)، توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی ($r=0/497, P \leq 0/01$) و رضایت شغلی با رفتار

جدول ۲. ضرایب رگرسیون استاندارد شده روابط تعریف شده در مدل تحقیق

متغیرها	ضریب مسیر	مقدار T	سطح معناداری
توانمندسازی روانشناختی <--- رضایت شغلی	۰/۳۶۵	۳/۲۰۷	۰/۰۰۱
توانمندسازی روانشناختی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۷۴	۳/۸۸۷	۰/۰۰۱
رضایت شغلی <--- رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۹۷	۶/۳۳۴	۰/۰۰۱



شکل ۱. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده مدل تحقیق

رابطه بین متغیر مستقل و واسط تأیید شود و شرط دوم نیز تأیید معناداری رابطه بین متغیر واسط و وابسته می‌باشد. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا ضریب مسیر رابطه غیرمستقیم، از ضرب بین ضریب مسیر رابطه بین متغیر مستقل با واسط و ضریب مسیر رابطه بین متغیر واسط با وابسته به دست می‌آید. در ادامه این شروط بررسی می‌شود؛ بنابراین بر اساس نتایج مشاهده می‌شود که «توانمندسازی روانشناختی» بر «رضایت شغلی» با ضریب مسیر (۰/۳۶) و «رضایت شغلی» بر «رفتار شهروندی سازمانی» با ضریب مسیر (۰/۵۰)، تأثیر مثبت و معناداری دارند؛ بنابراین شرط اول و دوم برقرار است و ضریب مسیر رابطه غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی، از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$(0/36) \times (0/50) = 0/18$$

بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی روانشناختی از طریق رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی استان گلستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر مبنای یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری و یافته‌های شکل ۱ می‌توان گفت کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) از مقادیر قابل قبولی برخوردار بوده و این شاخص‌ها نشان می‌دهند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی) می‌باشند.

بر اساس یافته‌های شکل ۱ و جدول ۵ در بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق می‌توان گفت که توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی (۰/۳۶=بار عاملی، $t=3/207$) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۴۷=بار عاملی، $t=3/887$) اثر مثبت معناداری دارد. همچنین رضایت شغلی نیز اثر مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی استان گلستان (۰/۵۰=بار عاملی، $t=6/334$) داشته است.

همچنین در این تحقیق اثر میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر ابتدا برقرار باشد. شرط اول این است که معناداری

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ارتباطی توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	ملاک	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۲۸۴/۱۳	-	-
درجه آزادی	۹۹	-	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df)	۲/۸۷	بین ۱ تا ۳	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳۷	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۵۱	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۹۴	کمتر از ۰/۱	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴۴	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۰۸	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۴۶	بین ۰ تا ۱	قابل قبول

با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان می‌دهد که مدل قابل قبول می‌باشد. در نهایت مشاهده می‌شود که دیگر شاخص‌های برازش (IFI، NFI، CFI) همگی در سطح خوب و بالا ۰/۹ قرار دارند؛ بنابراین برازش مدل تأیید شده و مدل ارتباطی تحقیق مرکب از توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید می‌باشد.

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) به‌عنوان شاخص‌های اصلی برازش مدل بیشتر از ۰/۹ بوده که نشان از تأیید مدل دارد. نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (۲/۸۷) کمتر از ۳ بوده که به منظور تأیید مدل تحقیق از مقدار قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۹۴ می‌باشد و

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق تعیین مدل ارتباطی بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت‌بدنی استان گلستان بود. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی دبیران ارتباط مثبت معناداری وجود داشته و همچنین توانمندسازی بر رضایت شغلی دبیران تربیت‌بدنی اثر مثبت معناداری دارد. یافته تحقیق با نتایج تحقیقات صحرایی و همکاران (۱۳۹۴)، بنی حسن، بدری و اقدسی (۱۳۹۴) (۷، ۳۱) همسو است. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد (۳۷). با توجه به این یافته تحقیق می‌توان گفت که هر چه دبیران در محیط کاری خود احساس توانمندی بیشتری داشته باشند، به همان نسبت احساس رضایت شغلی خواهند نمود. کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آن‌ها به مقدار قابل توجهی کاهش یافته است و آن‌ها بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند. همچنین کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بالایی دارند، به طوری که آن‌ها احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمانی می‌کنند (۲۱). در تبیین این یافته تحقیق می‌توان به مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اشاره کرد که معتقدند توانمندسازی باعث قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است (۳۷). در واقع توانمندسازی روانشناختی یک عامل انگیزش درونی است که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد. معناداری شغل سبب می‌شود افراد برای اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل شوند. هر چه وظایف شغلی با استعدادها و توانایی‌های بالقوه جسمانی و روانی فرد تناسب بیشتری داشته باشد، لذت و رضایت از انجام کار بیشتر خواهد شد (۴). بنابراین با توجه به مطالب می‌توان گفت که مسئولین اداره آموزش و پرورش گلستان باید شرایطی را فراهم آورند تا دبیران شغل خود را با ارزش تلقی نموده و علائق درونی نسبت به آن پیدا کنند، به توانایی و ظرفیت خود برای انجام وظایف محوله اعتقاد داشته باشند، دارای حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال در محیط کار باشند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و به یکدیگر احساس اعتماد، علاقمندی، شایستگی و گشودگی داشته باشند تا وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند.

یافته دیگر تحقیق تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی ارتباط مثبتی وجود دارد و

توانمندسازی می‌تواند به صورت مثبت و مستقیم بر رفتار شهروندی دبیران تربیت‌بدنی اثرگذار باشد. یافته تحقیق با نتایج تحقیقات صفری، امید، سجادی و خبیری (۱۳۹۵)، علم، رفیعی و علم (۱۳۹۴)، ایندیو، کاراگیورگوس و الکساندریس (۲۰۱۶)، آرفین، آریف و ریکویب (۲۰۱۵) و مقیمی فیروزآبادی (۲۰۱۳) همسو (۲۳، ۳، ۱۶، ۲، ۳۰) بوده است. همچنین بوگر و سومج (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدند که اگر سطح توانمندی در هر یک از ابعاد توانمندسازی بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی نیز بالا خواهد بود (۹). وینپیرین، برگ و ویلرینگ (۱۹۹۹) در تحقیقات خود دریافت دبیرانی که در فرایند اتخاذ تصمیمات آموزشی مشارکت می‌کنند، رفتار شهروندی سازمانی انتظارات فرانشی آنها افزایش می‌یابد (۳۸). سومج (۲۰۰۵) در تحقیق خود بیان کرد معلمانی که احساس شایستگی و مؤثر بودن خوبی دارند، رفتار شهروندی سازمانی آنها نیز بهتر است (۳۴). در بیان دلایل همسویی نتایج تحقیق می‌توان چنین گفت که کارکنان توانمند در قبال توانمندسازی که به طور شخصی از سازمان خود تجربه کرده‌اند، جهت‌گیری فعالی به نقش کاری نشان می‌دهند و به احتمال زیاد فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند و میل کمک به سازمان خود را رشد می‌دهند؛ توانمندسازی در واقع زمانی در کارکنان تحقق می‌یابد که سرپرست و مدیر فرصت لازم را برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل به کارکنان می‌دهند (۱۱). گریسلی و همکاران (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند توانمندسازی می‌تواند پاسخ قوی عاطفی را تحریک کند که ممکن است بر نگرش کارکنان نسبت به مشاغلشان تأثیر بگذارد. آنها بیشتر بر این باورند که اگر کارکنان احساس کنند دارای قدرت هستند، می‌توانند سطح بالایی از اعتماد به نفس را که می‌تواند به فراتر از مرزهای نقش‌های کاری فرد رود، تجربه کنند (۱۴). بایچوکا (۲۰۰۸) بیان داشت که جو توانمندسازی در محل کار، به احتمال زیاد به درگیری کارکنان در رفتارهای فرانش منجر می‌شود (۶). موریسون (۱۹۹۴) معتقد است که توانمندسازی، کارکنان را تشویق می‌کند و انگیزه‌ها، آرمان‌ها و تظاهر به شهروندی سازمانی بودن را در آنها افزایش می‌دهند. کارکنان توانمند شده یا توانا، تشویق شده و قادر هستند تا رفتارهای شهروندی سازمانی را شروع و به انجام برسانند. در واقع، برای این که رفتارهای شهروندی سازمانی ظهور یابد کارکنان باید در چگونگی انجام مسئولیت‌های شغلی خود آزادی عمل داشته باشند (۲۴). در نهایت با توجه به آنچه ذکر شد می‌توان گفت که دبیران توانمند شده یا توانا، تشویق شده و قادر هستند تا رفتارهای شهروندی سازمانی را شروع و به انجام برسانند. در واقع برای اینکه

دارند، باید بیشتر متمایل به بروز رفتارهای یاری‌گر باشند که همان رفتار شهروندی سازمانی اطلاق می‌شود. در نهایت باید گفت حاکم بودن جو رضایت شغلی، باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و احساس دلبستگی و علاقه به سازمان در افراد می‌شود. زمانی که فردی می‌گوید شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش داشته و برای شغلش ارزش زیادی قائل است و این منطقی است که چنین کارمندی رفتارهای خودجوش، همکاران، حمایتی و فراتر از نقش وظایف رسمی بیشتری از خود نشان دهد و فعالیت بیشتری در خدمت رسیدن سازمان به اهدافش داشته باشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق همچنین مشخص شد که توانمندسازی روانشناختی از طریق رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت‌بدنی استان گلستان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق به مدیران و مسئولین اداره آموزش و پرورش استان گلستان پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود رفتارهای شهروندی دبیران تربیت‌بدنی استان از تکنیک‌های توانمندسازی استفاده کنند، برای اینکه توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود داشته باشند در فرایند استخدام و گزینش به توانایی‌های علمی آنان توجه کنند، به توانایی‌های معلمان خود در کار اعتماد کنند، نظراتشان را مدنظر قرار دهند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارشان مشارکت دهند. همچنین به مدیران ادارات آموزش و پرورش استان گلستان پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای دبیران در مورد اصول رفتار شهروندی سازمانی، زمینه ارتقای رفتار شهروندی سازمانی را در بین آنان 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 فرارانشی چون رفتار شهروندی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای پرداختن به چنین رفتارهایی، در بهبود رفتار شهروندی سازمانی بی‌تأثیر نخواهد بود.

رفتارهای شهروندی سازمانی ظهور یابد دبیران تربیت‌بدنی استان گلستان باید در چگونگی انجام مسئولیت‌های شغلی خود آزادی عمل بیشتری داشته باشند. توانمندسازی، احساس خود کارآمدی را افزایش داده و افراد ممکن با انجام رفتارهای فرارانشی جبران نمایند.

بر اساس نتایج حاصل از ضریب همبستگی و مدل تحقیق مشخص شد بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود داشته و رضایت شغلی اثر مثبت و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت‌بدنی استان گلستان دارد که با نتایج تحقیقات بهرامی و حسینی (۱۳۹۶)، میرمعینی، جلالی فراهانی و علی دوست (۱۳۹۵)، تریخ، ینگ و ساد (۲۰۱۶) و مقیمی فیروزآبادی (۲۰۱۳) همسو (۲۳، ۳۶، ۲۲، ۵) بوده است. در این راستا ارگان و رایان (۱۹۹۵) بیان کرد کارگرانی که سطح بالایی از رضایت شغلی دارند، به احتمال زیاد بیشتر در رفتار شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند (۲۷). در تبیین یافته تحقیق می‌توان چنین استدلال کرد که به‌طور کلی بیان شده است که رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی همدیگر را تقویت می‌کنند. بر اساس ادبیات حوزه رفتار شهروندی سازمانی این اعتقاد وجود دارد که دو انگیزه اصلی برای انجام رفتار شهروندی وجود دارد: نگرش و دیدگاه کارکنان نسبت به محیط کاری خود (رضایت شغلی) و شخصیت خود کارکنان (۱۸). ارگان و رایان (۱۹۹۵) هم در جایی بحث کرده که رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان در نتیجه رضایت شغلی آنها می‌باشد. وی از تئوری مبادله اجتماعی استفاده کرد تا این موضوع را بیان کند که وقتی کارکنان از شغلشان راضی هستند به مقابله به مثل می‌پردازند و این مقابله به مثل پایبند بودن به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی را نیز در بر می‌گیرد (۲۷). بنابراین با توجه به مطالب می‌توان گفت که رضایت شغلی در تمامی ابعاد آن (نوع شغل، شرایط ارتقا و فیزیکی، نظام پرداخت، جوسازمانی) در واقع منعکس کننده حالت روانی دبیران تربیت بدنی استان گلستان است، پس معلمانی که رضایت بیشتری را

منابع

1. Aghajani H, Samadi Mh, Samadi Mh. Organizational Citizenship Behavior's Relationship and Staffs' psychological Empowerment. Journal of public administration. 2013; 5(2): 1-18. (Persian)
2. Alam Z, Rafiee S, Alam S. The Relationship between Empowerment, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Physical Education Faculty Members of Islamic Azad University. Research on Educational Sport. 2016; 4(9): 15-30. (Persian)
3. Arefin S, Arif I, Raquib M. The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior. European Scientific Journal, ESJ. 2015; 11(2): 264-277.

4. Asgari A. Search for Meaning at Work (22 key for job satisfaction). *Tadbir Magazine*. 2002; 121: 26-32. (Persian)
5. Baharami Sh, Hosseini M. Impact of job satisfaction and organizational on citizenship behavior (individual and organizational) employees of the Ministry of Sport and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2017; 4(13): 11-18. (Persian)
6. Bajjuka E.R. Leader Member Exchange, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior. A Case of Ministry of Public Service and Two International NGOs in Uganda. A Doctoral Dissertation. Makerere University. 2008.
7. Banihassan J, Badri Azarin Y, Aghdasi Mt. The relationship between psychological empowerment and job satisfaction of premier league Soccer referees. *Sport Management Studies*. 2015 June; 7(29): 193-208. (Persian)
8. Begum N. The relationship between social power and organizational citizenship behavior: The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh. Doctoral Dissertation, Independent University, Bangladesh. 2005; 209.
9. Bogler R, Somech A. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*. 2004; 20(3):277-89.
10. Bolino MC, Turnley WH, Niehoff BP. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. 2004; 14(2):229-46.
11. Bowen DE, Lawler III EE. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*. 2006:155-69.
12. Chiu SF, Chen HL. Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2005; 33(6):523-40.
13. Fani AA, Mohammadi J, Azar A, Fathi S. Explaining model of the relationship between strain and organizational citizenship behavior: A Meta-analysis. *Management Researches*. 2011; 4(12): 29-52. (Persian)
14. Greasley K, Bryman A, Dainty A, Price A, Naismith N, Soetanto R. Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it?. *Team Performance Management: An International Journal*. 2008; 14(1/2):39-55.
15. Gupta V, Agarwal UA, Khatri N. The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behavior and work engagement. *Journal of advanced nursing*. 2016; 72(11):2806-17.
16. Ioannidou E, Karagiorgos T, Alexandris K. Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*. 2016; 22:63-80.
17. Kelley SW, Hoffman KD. An investigation of positive affect, pro social behaviors and service quality. *Journal of Retailing*. 1997; 73(3):407-27.
18. Konovsky MA, Pugh SD. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 1994; 37(3):656-69.
19. Lin JS, Lin SC. Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*. 2011; 5(2):582.
20. Manojlovich M, Laschinger HK. The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*. 2002; 32(11): 586-95.
21. Mirkamali M, Nastiezaie N. The relationship between Psychological Empowerment and job

- satisfaction of nursing personnel. *Journal of Nursing and Midwifery Urmia University of Medical Sciences*. 2010; 8(2):104-113. (Persian)
22. Mirmoeini Y, Jalali Farahani M, Alidost Ghahfarokhi E. Designing of Organizational Citizenship behavior Prediction Model for Physical Educators Tehran City, from Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Justice. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016; 3(12): 111-123. (Persian)
 23. Moghimi Firozabad M. The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizen Behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2013; 3(5): 237-244.
 24. Morrison EW. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*. 1994; 37(6):1543-67.
 25. Nguni S, Slegers P, Denessen E. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*. 2006; 17(2):145-77.
 26. Oplatka I. Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational administration quarterly*. 2006; 42(3):385-423.
 27. Organ DW, Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*. 1995; 48(4):775-802.
 28. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*. 2000; 26(3):513-63.
 29. Saadat E. Management of human resources. 21th Ed. Tehran, Organization to Study and Compilation of Humanities Book of the Universities (Samt) Publication. 2016; Pp. 23. (Persian)
 30. Safari S, Omidi AR, Sajadi N, Khabiri M. The Relationship of Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Teachers of Iran High Schools. *Journal of Sport Management*. 2016; 8(1): 1-23. (Persian)
 31. Sahraei Rm, Erfani N, Shabanibahar Gh, Monsef A, Hosein Nejad A. The Relationship between Empowerment and Perceived Organizational Support Job Satisfaction Of Physical Education Teachers In Hamedan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2015; 2(6): 83-91. (Persian)
 32. Sivasakthi K, Selvarani A. The Causal Relationship between Job Attitude and Organizational Citizenship Behavior in Yashimarine Logistics. *International Journal of Management*. 2014; 7: 357-368.
 33. Sobhani Nejad M, Yozbashi AR, Shateri K. Organizational Citizenship Behavior. Tehran, Yasteroun Publication. 2010. (Persian)
 34. Somech A. Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: contradictory or compatible constructs? *Educational Administration Quarterly*. 2005; 41(2):237-66.
 35. Tambe S, Shanker M. A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management*. 2014; 1: 67-73.
 36. Tharikh SM, Ying CY, Saad ZM. Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*. 2016; 35:604-11.
 37. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*. 1990; 15(4):666-81.
 38. VanYperen NW, Berg AE, Willering MC. Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999; 72(3):377-92.

39. Whetten D, Cameron KS. 2002. Empowerment and delegation. Translated by: Oraei Yazdi, B. Tehran, Management Research and Education Institute. 2004; (Persian)
40. Zeinabadi H. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2010; 5:998-1003.

