

## جو سازمانی به عنوان میانجی بین رهبری خدمتگزار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی

محمد امجد زبردست<sup>۱\*</sup>، سید کریم عزیززی<sup>۲</sup> امید شریعتی<sup>۳</sup>

Received: 10/04/2018

صفحات: ۴۰-۶۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۲۱

Accepted: 02/02/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۱۳

### چکیده

هدف از اجرای پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان سبک رهبری خدمتگزار و رفتار شهروند سازمانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی جوسازمانی در دبیرستان‌های شهر سنندج در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ بود. روش انجام پژوهش توصیفی از نوع همبستگی هست. جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۵۱ نفر از دبیران مدارس متوسطه دوره دوم شهر سنندج بود که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و طبقه‌ای (انتخاب تصادفی مدرسه و انتخاب تصادفی معلم در مدرسه) تعداد ۲۳۸ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار، پرسشنامه جوسازمانی مدارس متوسطه دوم و پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین متغیر مستقل رهبری خدمتگزار و متغیر وابسته رفتار شهروند سازمانی دبیران و جوسازمانی وجود دارد. رهبری خدمتگزار بیشترین تأثیر را بر جوسازمانی دارند. همچنین رهبری خدمتگزار به‌صورت غیرمستقیم با میانجیگری جوسازمانی بر رفتار شهروند سازمانی اثرگذاری مثبت دارد.

**کلید واژگان:** سبک رهبری خدمتگزار، جوسازمانی، رفتار شهروند سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

۱- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

نویسنده: m.zebardast@yahoo.com

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

## مقدمه

مدیران عامل تعیین‌کننده کیفیت آموزش در مدارس هستند (Santizo Rodall & Ortega, 2017). معلمان که فعالیت‌های آموزشی خود را در کلاس با بیشترین صرف زمان بدانند آموزش سپری می‌سازند زمینه‌ساز کیفیت چگونگی رفتار شهروندی دانش آموزان می‌باشند (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). مدیران نیز که از طریق فعالیت‌های مربوط به کارکردهای مدیریتی در برخورد با معلمان، عوامل اجرایی و دانش آموزان و اولیاء در ارتباطند به‌نوبه خود زمینه‌ساز کیفیت چگونگی رفتار شهروند سازمانی معلمان و عوامل اجرایی مدرسه می‌باشند. از این جهت، اگر حقیقت رفتار معلمان و عوامل اجرایی مدرسه به لحاظ رفتار شهروندی برای تأثیرگذاری بیشتر روی عملکرد و موفقیت مدرسه مدنظر قرار گیرد، اهمیت بهبود رفتار شهروندی معلمان، عوامل اجرایی و دانش آموزان و حتی اولیاء از نظر رفتار رهبری رهبران و مدیران مدرسه قابل توجه است. مدرسه‌ای با عوامل آموزشی و اجرایی که دارای رفتار شهروندی سطح بالاتری هستند احتمالاً بیشتر مشتاق هستند که زمان و انرژی بیشتری و باروحیه و تعهد بالاتری خود را وقف فعالیت‌های تربیتی و آموزشی دانش آموزان نمایند (Somech & Khotaba, 2017). بنابراین شناخت عواملی که روی رفتار شهروندی عوامل آموزشی و اجرایی مدرسه تأثیرگذار هستند برای بهبود فهم نظام‌های آموزشی ضروری هست و شایسته است که تحقیقات برای شناخت عواملی که روی رفتار شهروندی سازمانی در مدارس مؤثر هستند، انجام پذیرد.

گروهی از تحقیقات بر پیامدهای رفتار شهروند سازمانی، گروهی بر خود مفهوم رفتار شهروند سازمانی و گروهی نیز بر پیش‌بینی عوامل ایجادکننده رفتار شهروند سازمانی، متمرکز هستند. مطالعه حاضر در گروه اخیر قرار می‌گیرد که در این دسته تحقیقات عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیروان به‌عنوان عامل ایجادکننده رفتار شهروند سازمانی مطرح می‌شوند (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). یکی از یافته‌های بسیار مهم از این مطالعات مشترک در مورد رفتار شهروند سازمانی نشان می‌دهد که رهبری تأثیر مهمی در رفتار شهروند سازمانی کارکنان دارد (Vigoda-Gadot, 2007). رفتار رهبری مدیران یکی از عوامل اثرگذار مثبت بر رفتار شهروند سازمانی عوامل آموزشی و اجرایی مدرسه است (Wheaton, 1999). ملاحظات و دلسوزی‌های عوامل تربیتی و آموزشی مدرسه ظهور و توسعه رهبری خدمت‌گزار را بیشتر نمایان کرده است. رهبری خدمتگزار قابلیت برای بهبود بخشی به کل محیط مدرسه (که در آن عوامل

آموزشی و اجرایی مدرسه خدمت می‌کنند و فرصت‌هایی برای تربیت فراگیران فراهم می‌سازند) دارا هست. از جمله متغیرهایی که رفتار سازمانی عوامل آموزشی و اجرایی مدرسه در آن نمود خاصی دارد "جوسازمانی" مدرسه است. اگرچه مدل‌های مختلف رهبری در خصوص رفتار شهروندی در مدرسه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند ولی رهبری خدمتگزار و تأثیر آن از طریق جوسازمانی مدرسه بر رفتار شهروندی مورد بررسی قرار نگرفته است. از این‌رو این مطالعه بر بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیر میانجی جوسازمانی متمرکز است.

### رهبری خدمتگزار

در طول سه دهه اخیر ادبیات رهبری درباره روابط مدیران مدرسه با عوامل محیط مدرسه روندی تکاملی داشته است. بکارگیری رهبری خدمتگزار در عرصه مدرسه هم برای عوامل داخلی مدرسه (معلمان، دانش آموزان و کارکنان دفتری) و هم عوامل و ذینفعان بیرونی مدرسه (اولیا و اجتماعات محلی) خدمت مهمی ارائه خواهد داد. رهبری خدمتگزار یکی از رویکردهای رهبری است که در مطالعات انجام‌شده در ادبیات رهبری ظهور پیدا کرده است. نظریه رهبری خدمتگزار برای بار اول در سال ۱۹۷۷ توسط گرین لیف در مقاله "خدمتگزار در نقش رهبر" مطرح شد و سبک رهبری خدمتگزار از شخصیت لئو در داستان کوتاه سفر به شرق هرمان هسه الهام گرفته شده است. گرین لیف بیان می‌کند که خدمتگزار (در داستان) در واقع رهبر بود، چراکه تلاش‌های خود را روی تحقق اهداف گروهی متمرکز کرده بود و در عین حال متوجه رضایت اعضا و نیازهای فردی آن‌ها نیز بود. هرچند که اعضا تنها پس از رفتن لئو بود که، متوجه وابستگی خود به خدمتگزاری او شدند، بنابراین ایشان استدلال کرد که سبک رهبری خدمتگزار در وضعیتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت به پیروان و کارکنان زیردست قرار می‌دهد، قابل تصور است (Greenleaf, 1977). گرین لیف احساس ضرورت کرد که مفاهیم مبتنی بر هرم سازمانی در نگاه جدید به رهبری مبدل گردد (Smith, 2005).

به اعتقاد گرین لیف رهبری خدمتگزار با احساس طبیعی که می‌خواهد خدمت کند آغاز می‌شود سپس ایشان می‌داند که هدایت کردن خود به‌عنوان یک خدمت می‌تواند باشد (Han et.al, 2010). یعنی انگیزه ابتدایی آنان بیشتر تمایل برای خدمت کردن است تا تمایل برای رهبری کردن (Salari & Nasr Esfahani, 2009). گرین لیف رهبری را به‌عنوان حالتی در پاسخ به نیازی برای موفقیت گروه می‌بیند. ایده خدمت کردن کمک به متمایز ساختن و رواج این نوع سبک رهبری نموده است یعنی قبل از نیازهای رهبر تأکید اساسی روی نیازها و مطلوبیت‌های پیروان است و بر توسعه آن‌ها تأکید می‌شود (Stone & Patterson, 2005). بر اساس نظر

(Yukl, 2002) رهبران خدمتگزار به افراد گوش می‌دهند، ستایش می‌کنند و از آن‌ها حمایت می‌کنند و می‌خواهند که افراد به خودشان اهمیت دهند. رهبران خدمتگزار اعتقاد دارند تحقق اهداف سازمان در طول زمان تنها وقتی بیار می‌نشیند که تسهیل رشد، توسعه و رفاه عمومی افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند، حاصل آید. رهبری خدمتگزار بر ماهیت خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، رفتارهای فرانقشی (رفتار شهروندی سازمانی)، تقید و تعهد اخلاقی و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (Chiniara & Bentein, 2016).

رهبری خدمتگزار یک ساختار چندبعدی است که در سطح فردی سهم فراتر در توضیح رفتار شهروندی جامعه، بهبود عملکرد، توانمندسازی و توسعه، کیفیت زندگی کاری کارکنان، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی می‌تواند داشته باشد (Ghalavandi, Soltan zadeh & Amiri, 2011). مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظرات (Peterson, 2013): عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی. در مورد رهبری خدمتگزار نظریه‌پردازان مختلفی ابراز نظر کرده‌اند، در اینجا مدل (Laub, 1999) و ابزاری که به وسیله (Gholipour & Hazrati, 2009) ارائه شده است بحث خواهد شد. رهبری خدمتگزار از دیدگاه (Laub, 1999) از طریق شش مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود که عبارت‌اند از:

(۱) ارزش دادن به افراد (people Values) به معنای اینکه افراد نه برای اهداف رهبر بلکه به‌خودی‌خود ارزشمند و قابل توسعه هستند، رهبران این حقیقت را قبول می‌کنند که مردم نه به خاطر قابلیتشان برای آینده بلکه به دلیل وجود خودشان ارزشمند هستند، همان‌طور که رهبران با افراد کار می‌کنند آن‌ها بر نیاز (افراد) و اینکه چگونه به بهترین شیوه آن‌ها را از این نیازها برخوردار نمایند تمرکز دارند. (۲) توسعه افراد (Develops people) یعنی رهبران خدمتگزار توسعه و رشد افراد در جهت استعدادهایشان به‌عنوان مسئولیت خود در نقش خدمتگزار و رهبر تلقی می‌کنند، اشتباهات دیگران را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری می‌بینند. (۳) برقراری روابط دوستانه (Build relationships) رهبر و کارکنان نیاز به اشتراک‌گذاری، گوش دادن و انعکاس دادن به هم دیگر دارند، رهبر در کنار دیگران کار می‌کند تا الگوی پویایی از مشارکت همکارانه ارائه شود، تفاوت‌های دیگران ارزش نهاده می‌شود و رهبران تفاوت‌ها را محترم می‌شمارند و برای آن‌ها مراسم و جشن برگزار می‌کنند. (۴) ساختن اجتماع و انجمن (Builds Community) رهبران می‌دانند که افراد با چگونگی کیفیت روابط بیشتر تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. لذا آن‌ها برای ساختن اجتماعی که در آن افرادش به همدیگر کمک

می‌کنند و یاد می‌گیرند در جریان کار به هم دیگر خدمت‌رسانی کنند تلاش می‌نمایند. آن‌ها به‌عنوان رهبر در داخل سازمان با کارکنان کار می‌کنند و به آن‌ها در ساختن کیفیت (های مطلوب) اجتماعات خدمت می‌کنند. (۵) فراهم نمودن زمینه رهبری (Provides leadership): رهبران بایستی تشخیص دهند که به‌عنوان همکار با دیگر رهبران سازمان بر اساس نگاه به آینده خدمت می‌کنند. چنین سازمانی افق‌هایش را باروی گشاده باهدف ایجاد یک افق مشترک و نو با دیگران به اشتراک می‌گذارد. (۶) تسهیم در رهبری (Shares leadership) در مدرسه رهبر قدرت را با دیگران به‌طوری‌که سبب افزایش نفوذ بالقوه می‌شود، به اشتراک می‌گذارد. مدارس می‌دانند که افق مدرسه متعلق به یک فرد (مثلاً رهبر) نیست بلکه بین تمام گروه‌های موجود در مدرسه مشترک است. رهبران می‌دانند لازم است نیازهای همه افراد در سرتاسر مدرسه مورد تصدیق قرار گیرند و به خاطر ارزش‌های اصلیشان و نیز تأثیرشان در موفقیت مدرسه شناخته شوند و مورد تأکید باشند.

برای سنجش ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار از ابزاری که (Gholipour & Hazrati, 2009) در ایران به‌صورت بومی ساخته‌اند استفاده‌شده و دارای چهار مؤلفه اساسی زیر هست: (۱) خدمت‌رسانی یعنی خدمت به کارکنان و تشویق کردن آن‌ها به خدمت. (۲) تواضع و فروتنی به معنای تواضع و احترام و رفتار مهربانانه حتی با مخالفان خود، تسهیم و اشتراک‌گذاری قدرت و اقتدار خودش با دیگران، فروتنی و فداکاری. (۳) قابلیت اعتماد یعنی واگذاری تصمیمات، تسهیل در پیاده کردن ایده جدید، گنجاندن چشم‌انداز کارکنان در چشم‌انداز سازمان، آینده‌نگری سازمان، راز نگهداری و دریافت نظرات دیگران. (۴) مهرورزی به معنای توجه کردن، دلسوزی و محبت، حمایت و پشتیبانی از کارکنان است.

### جوسازمانی

توجه به توصیف و تحلیل محیط به‌عنوان میدان نیروهایی که انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، با تحقیقات کورت لوین در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ حائز اهمیت دانسته شد و جوسازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای اساسی در محیط‌های سازمانی موردعنايت واقع شد (Hoy & Miskel, 2013). به‌طورکلی جوسازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات و خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم و سرد، قابل‌اعتماد، غیرقابل‌اعتماد، ترس‌آور و یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده می‌سازد. جو از عواملی مانند: رضایت شغلی، شخصیت، رفتار، سوابق، نوع مدیریت، فرهنگ‌سازمانی، روحیه یا انگیزش، ساختار، فناوری و غیره به وجود می‌آید و سبب تمایز سازمان‌های مشابه از هم می‌شود (Mirkamali, 2003). جوسازمانی

به‌عنوان مشخصه‌هایی که سازمان را از دیگر سازمان‌ها مجزا می‌کند و بر رفتار افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کنند. همچنین جو سازمانی خصوصیات داخلی یک سازمان است که در بروز رفتار سازمانی نیروی انسانی، به‌خصوص در خودباوری جهت اظهارنظر، مشارکت و انگیزش تأثیر می‌گذارد (Asgarian, 1999). جو سازمانی مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از ادراکات اعضای سازمان در مورد ویژگی‌های فرهنگ سازمان تعریف شده است. این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. تعریف جو معمولاً به‌صورت جنبه‌های ادراکی آن یعنی مجموعه‌ای از خصایص محیط کار، که بر اساس ادراک جمعی افرادی که در آن محیط، زندگی و کار می‌کنند و در رفتارشان مؤثر است، ارائه می‌شود.

(Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) جو سازمانی در مدرسه را اصطلاح وسیعی می‌دانند که به ادراک معلمان از محیط کار عمومی مدرسه، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی، شخصیت همکاران و رهبری سازمانی، اشاره دارد. به‌طور ساده مجموعه‌ای از خصوصیات داخلی سازمان که یک مدرسه را از مدارس دیگر مجزا می‌کند و بر رفتار هرکدام از اعضای مدرسه تأثیر می‌گذارد. به‌طور اختصاصی‌تر، جو مدرسه، کیفیتی نسبتاً بادوام از محیط مدرسه است که به‌وسیله‌ی معلمان تجربه‌شده است، بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد و بر پایه ادراک جمعی‌شان از رفتار مدرسه قرار دارد. جو نسبت به سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات درونی از برخی جنبه‌ها، شبیه شخصیت نسبت به فرد است. جو در محیط آموزشی به‌طور خاص عمدتاً به‌وسیله هوی و میسکل مورد مطالعه قرار گرفته است. (Hoy & Miskel, 2013) پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت را اصلاح کردند و سه مؤلفه از رفتار مدیران (حمایتی، دستوری و مانع‌زا) و سه مؤلفه از رفتار معلمان شامل (رفتار همکارانه، صمیمانه و تظاهر به اشتغال) را به آن اضافه کردند. از نظر هوی و همکاران رفتارهای مدیران و معلمان در دو بعد با شش مؤلفه، جو مدرسه را تشکیل می‌دهد. به دلیل استفاده از این مؤلفه‌ها در پژوهش حاضر توضیحاتی در خصوص هر شش بعد در ذیل بیان می‌گردد:

**الف) ابعاد رفتار مدیر:** رفتار مدیر از سه مؤلفه‌ی رفتار حمایتی، رفتار دستوری و رفتار مانع‌زا تشکیل می‌شود و رفتار مدیر ممکن است باز یا بسته باشد. **رفتار حمایتی:** در این حالت مدیر معلمان را در مرکز توجه قرار می‌دهد، از پیشنهاد‌های معلمان استقبال کرده و به آن‌ها گوش می‌دهد، از معلمان مرتباً صادقانه قدردانی کرده و انتقادات سازنده را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، مدیران حمایتی به شایستگی حرفه‌ای هیئت آموزشی احترام گذاشته و علاقه‌ی شخصی و حرفه‌ای به آنان دارند. **رفتار دستوری:** مدیران با رفتار دستوری، دارای سرپرستی

خشک و نزدیک می‌باشند. حتی جزئیات فعالیت‌های معلمان را به‌طور مداوم از نزدیک کنترل می‌کنند. **رفتار مانع‌زا:** به‌جای تسهیل کردن کار معلم، در مقابل آن‌ها مانع ایجاد می‌کند، مدیر کاغذبازی، جلسات اجباری، وظایف روزمره و دیگر درخواست‌هایی که در مسؤولیت‌های معلمان تداخل ایجاد می‌نماید را به آنان تحمیل می‌کند.

ب) **ابعاد رفتار معلم:** سه مؤلفه رفتار همکارانه، رفتار صمیمانه و رفتار تظاهر به اشتغال رفتار معلم را تشکیل می‌دهند که رفتار معلم نیز ممکن است باز یا بسته باشد. **رفتار همکاران:** این‌گونه رفتار از عمل و عکس‌العمل باز و حرفه‌ای در بین معلمان حکایت می‌کند. معلمان به مدرسه‌ی خود افتخار کرده، از کار کردن با همکاران خود لذت می‌برند، آن‌ها با همکاران خود همدردی و پذیرنده هستند و برای همکاران شایسته‌ی خود احترام قائل‌اند. **رفتار صمیمانه:** این رفتار در بین معلمان منعکس‌کننده‌ی یک شبکه‌ی قوی و به‌هم‌پیوسته‌ی حمایت اجتماعی مابین هیئت آموزشی است. معلمان همدیگر را خوب شناخته، دوستان شخصی یکدیگر بوده، به‌طور مرتب باهم ارتباط اجتماعی داشته و از همدیگر قویاً حمایت می‌کنند. **رفتار تظاهر به اشتغال:** این نوع رفتار معنادار نبودن و توجه نکردن به فعالیت‌های حرفه‌ای را منعکس می‌کند. معلمان فقط با کارهای گروهی یا با ایجاد گروه‌های غیر سودمند وقت‌کشی کرده و دارای اهداف و تمایلات مشترک نیستند. رفتار آنان نسبت به همکاران خود و سازمان، غالباً منفی و انتقادآمیز است.

به‌طور کلی حاصل دو بعد رفتار معلم و مدیر چهار نوع جو را در مدرسه یعنی جو باز در مقابل جو بسته و نیز جو مشغول در مقابل جو غیر مشغول به وجود می‌آید. در مدرسه با جو باز، مدیر از معلمان حمایت می‌کند و کمتر دستور می‌دهد. در چنین جوی، رفتار رهبری تسهیل‌کننده و عاری از تشریفات بوروکراتیک است و در مقابل، معلمان صمیمیت و همکاری زیادی با همدیگر و با مدیرشان دارند. در این حالت رفتار مدیر و معلم هر دو باز است. جو بسته در مقابل جو باز قرار دارد و دارای مدیرانی است که از معلمان حمایت نمی‌کنند و سبک رهبری آن‌ها آمرانه و دستوری است. معلمان نیز با مدیر همکاری ندارند و صمیمیتی نیز بین آن‌ها دیده نمی‌شود. در این حالت رفتار مدیر و معلم هر دو بسته است. در جو مشغول، مدیر به معلمان دستور می‌دهد و در رفتار مدیر حمایتگری کمی نسبت به معلمان وجود دارد، در این حالت معلمان بیشتر با یکدیگر همکاری می‌کنند و صمیمیت بین خودشان زیاد است و با مدیر ارتباط صمیمی ندارند. در این حالت رفتار مدیر بسته و رفتار معلم باز است و درنهایت جو غیر مشغول درست در مقابل جو مشغول قرار دارد، مدیر حمایتگر معلمان است و کمتر به آن‌ها دستور میدهد اما معلمان نه

روابط همکاری‌های با مدیر دارند نه با یکدیگر صمیمی هستند که در این حالت رفتار مدیر باز و رفتار معلم بسته است.

### رفتار شهروند سازمانی

مطالعات در نیم‌قرن گذشته به‌خوبی نشان داده است که آمادگی کارکنان برای تحقق بخشی به انجام وظایف و نقش‌های رسمی‌شان به‌قدر کافی اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی نمی‌کند. بلکه جنبه‌های داوطلبانه و رفتارهای شهروندی سازمانی است که اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی می‌سازد و به مدیران و رهبران توانمندی می‌بخشد. مطالعات رفتار شهروند سازمانی در محیط‌های آموزشی بخصوص مدارس در حال افزایش است و نمایانگر تأثیر آن در اثربخشی سازمانی و ارتقا توسعه و مدیریت سازمان‌های آموزشی است (Finkelstein & Penner, 2004). به‌طور مفهومی منشأ رفتار شهروند سازمانی در دو نظریه یعنی نظریه مبادلات اجتماعی و نظریه عدالت اجتماعی سرچشمه دارد. نظریه مبادلات اجتماعی بین سازمان و کارکنان یک رابطه متقابل قائل است. در نتیجه، یک سیستم مبادلات اجتماعی و اقتصادی میان کارکنان و برخی مقامات سازمان ظهور پیدا می‌کند و رفتار شهروندی سازمانی یکی از نتایج مثبت مبادلات مبتنی بر عدالت است. مبادلات اقتصادی به‌طور کلی شامل مزد و پاداش مالی کارکنان می‌شود و به‌صورت منافع شخصی و یک رابطه کوتاه‌مدت است. مبادلات اجتماعی بر اعتماد، تلقی از انصاف و عدالت و نیز تعهد کارفرمایان در یک رابطه بلندمدت استوار است (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011). به‌طور مختصر تلقی انصاف کارکنان بر اساس نسبت کار و مزدی که دریافت می‌کنند در مقایسه با نسبت کار و میزان مزد و پاداش دریافتی همکاران خود شکل می‌گیرد. خود این درک و تلقی از عدالت و انصاف می‌تواند به‌عنوان پیش‌شرط رفتار شهروند سازمانی عمل نماید. (Organ, 1997) از رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان "تأثیراتی که زمینه اجتماعی و روان‌شناختی را قوت و ارتقاء می‌بخشد و آن نیز به‌نوبه خود عملکرد وظیفه و کار را تقویت می‌سازد" یاد می‌کند. ارگان همچنان می‌گوید که رفتار شهروند سازمانی به جنبه‌هایی از اثربخشی سازمانی کمک می‌کند که در تعریف شغل رسمی کارکنان شامل نشده است به این معنا که به‌طور رسمی پاداش داده نمی‌شود بلکه به‌طور کلی به اراده آزاد خود کارکنان بستگی دارد. درحالی‌که تحقیقات تجربی ویژگی‌ها و پیشایندهای رفتار شهروند سازمانی را بیشتر مشخص می‌سازد، تعریف رفتار شهروند سازمانی به‌مرور دقیق‌تر شده است مانند درگیر و مشغول شدن در نقش‌های اضافی کار، رفتارهای سودمند و کمک به همکاران. از رفتار شهروند سازمانی به‌عنوان روان‌کاری سازمان یاد می‌شود (Comeau & Griffith, 2005).



در حوزه آموزشی رفتار شهروند سازمانی با چنین عناوینی تعریف شده است، معلمی که در فعالیت‌های فراتر از تعهدات شغلی رسمی خود با مدرسه مشغول و درگیر است، معلمان، عوامل اجرایی و دانش آموزان که برای توسعه مدرسه و دستیابی به اهداف آن در تلاش‌اند، پشتیبانی از ایجاد تغییرات موفقیت‌آمیز، کاهش تنش در مدارس. رفتار شهروند سازمانی معلمان از آنجا که فرصت بیشتر برای نظام مدیریت مدرسه در پرداختن به مسائل آموزشی و تربیتی بجای مسائل اداری فراهم می‌سازد، سطح آموزش را ارتقا می‌بخشد (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). (Oplatka & Golan, 2011) تعدادی از ابعاد رفتار شهروند سازمانی در بین معلمان برمی‌شمارد که شامل کمک به دانش آموزان و همکاران معلم در مدرسه، ابتکارات در تغییرات و نوآوری در زمینه‌های آموزشی و پرورشی، تعهد به مدرسه و وفاداری به شغل می‌شود. از وفاداری به شغل به‌عنوان تلاش‌های معلمان برای افزایش سطح تحصیل در مدرسه یاد می‌شود.

در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نظریه‌ها و دیدگاه‌های متعددی ارائه شده است. در این تحقیق بر ابعاد (Organ, 1997) تأکید شده که پنج بعد آن به نقل از (Seid Naghavi & Jafari Farsani, 2010) عبارت‌اند از:

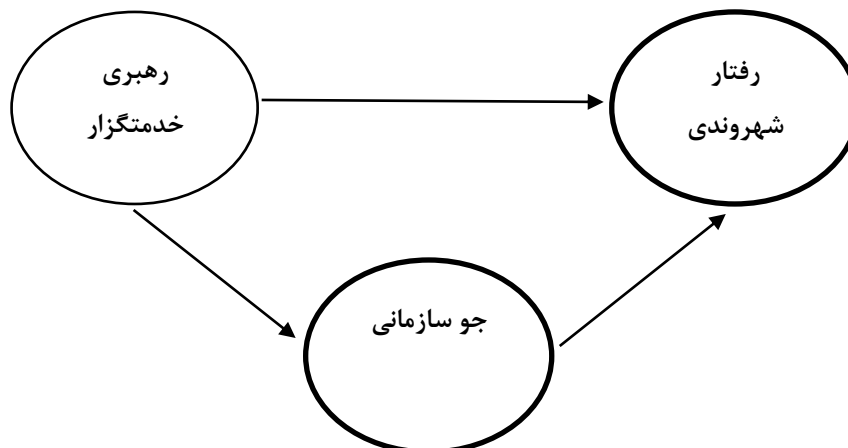
- ۱- وظیفه‌شناسی: وضعیتی است که در آن افراد رفتارهای خاصی بالاتر از حداقل سطح مورد انتظار وظیفه خود انجام می‌دهند.
- ۲- نوع‌دوستی: نوع‌دوستی به رفتارهای مفید و سود بخشی میان همکاران از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی اشاره دارد که به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات عادی هستند کمک می‌کند.
- ۳- فضیلت شهروندی: رفتار یا فضیلت مدنی از مسئولیت‌پذیری، علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود مانند حضور در فعالیت‌های فوق‌برنامه و اضافی، آن‌هم زمانی که این حضور الزام‌آور نباشد. نظارت بر محیط (سازمان) به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها حتی به هزینه شخصی نمونه‌ای از این رفتارها است.
- ۴- جوانمردی به شکیبایی در برابر موقعیت‌های ناراحت‌کننده و اجتناب‌ناپذیر بدون شکایت، ابراز ناراحتی و نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره دارد.
- ۵- احترام و تکریم این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمانی است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی سازمانی مترقی می‌باشند.

### جو به عنوان متغیر واسطه

نوع دوستی به عنوان موضوعی دوطرفه هم در رهبری خدمتگزار و هم در رفتار شهروند سازمانی نمود دارد (Barbuto & Wheeler, 2006). از آنجاکه رهبر متعهد به (اجرای) نیازهای کارکنان و حرفه‌ای معلمان هست- تعامل بین رهبر خدمتگزار و معلم بر اساس نوعی روابط مثبت و صادقانه است (Cerit, 2009). معلمان در چارچوب‌های مبادلات اجتماعی رفتارهایشان فراتر از تقابل و نیاز شدید نقششان استعلا می‌یابد (Ehrhart, 2014). در مقابل حمایت مدیر - معلمان کار مدرسه و همکاران خود را ارتقا می‌دهند (samch & khetba, 2017). رفتار مدیر به عنوان رهبر خدمت‌گزار و رفتار معلم در قالب رفتار شهروندی دو عامل قابل را در ارتقا فضای سالم و باز مدرسه را باهم جمع می‌کند. جو سازمانی مدرسه در مفهوم‌پردازی تداعی‌گر رهبری هم کارانه - رفتار حرفه‌ای معلم - تأکید تحصیلی است. با در نظر داشتن رفتارهای رهبر خدمتگزار که متضمن اعتماد عمومی رهبر به همکار است - به‌طور موجه انتظار می‌رود با رهبری همکارانه به عنوان عنصری از جو (باز) مدرسه در ارتباط باشد. اگر رهبری خدمتگزار در رفتار شهروندی سازمانی معلمان بروز یابد یعنی بخشی که مربوط به تدارک آموزش است انتظار می‌رود رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار حرفه‌ای معلم وجود داشته باشد (Ehrhart, 2004). در کل جو سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از عناصر به عنوان یک سازه کلی هم با رفتار شهروند سازمانی و هم با رهبری خدمتگزار در ارتباط است.

بر اساس شرح مفهومی و نظری مدل مفهومی تحقیق برابر شکل ۱ است و سؤالات این پژوهش به شرح زیر است:

- آیا رهبری خدمتگزار و عوامل آن رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش‌بینی می‌کند؟
- آیا رهبری خدمتگزار و عوامل آن جو سازمانی مدارس را پیش‌بینی می‌کند؟
- آیا بر اساس داده‌ها، مدل مفهومی تحقیق که در آن متغیر جو سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی قرار گرفته برازش دارد؟



## رویکرد پژوهش

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه دبیران دوره‌ی دوم متوسطه شهر سنندج بود. که بر اساس آمار آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر سنندج در سال تحصیلی (۹۶-۹۵) مجموع دبیران دو ناحیه ۶۵۱ نفر بودند که ۳۴۵ نفر یعنی (۵۳٪) در ناحیه یک و ۳۰۶ نفر یعنی (۴۷٪) دیگر آن‌ها در دبیرستان‌های ناحیه دو مشغول به تدریس هستند. (Hu & Bentler, 1999) پیشنهاد کردند که نسبت ۵ نفر درازای هر متغیر مشاهده‌شده کافی است. یک قاعده پذیرفته‌شده‌تر نسبت ۱۰ نفر درازای هر متغیر مشاهده‌شده است. مدل مورد آزمون در این تحقیق دارای ۱۴ متغیر مشاهده‌شده است (۴ عامل رهبری خدمتگزار، ۵ عامل رفتار شهروندی سازمانی، و ۵ عامل جوسازمانی)، بنابراین با در نظر گرفتن ۱۰ نفر درازای هر متغیر حداقل حجم نمونه موردنیاز ۱۴۰ نفر خواهد بود. با تخصیص متناسب بر اساس نوع مدارس (دخترانه و پسرانه) از جامعه موردنظر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۸۳ نفر شامل ۱۱۹ زن و ۱۱۹ مرد بود انتخاب شدند. ۱۵۰ نفر یعنی ۵۳٪ پرسشنامه را در مدارس ناحیه یک، و ۱۳۳ پرسشنامه یعنی ۴۷٪ در ناحیه دو توزیع شد.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق از ۳ پرسشنامه برای جمع‌آوری داده استفاده‌شده است. پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار که بر اساس مدل پترسون توسط (Gholi Pour, Pour Ezat & Hazrati 2009) در ایران تهیه و تنظیم‌شده است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است که چهار مؤلفه خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و نوع‌دوستی را می‌سنجد. سؤالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم‌شده است. پرسشنامه دوم جو سازمان (OCDQ) است که نسخه‌های جدید برای مقاطع مختلف تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان فرمول‌بندی شده است. در این پژوهش از نمونه دبیرستانی (Hoy & Miskel, 2013) استفاده شد. این پرسشنامه ۳۲ سؤال دارد رفتار مدیر - معلم را در دو بعد حمایتی، هدایتی و رفتار معلم - معلم را در سه بعد مشغول، ناامید و صمیمی می‌سنجد. امتیازدهی یک مقیاس چهار امتیازی تعریف‌شده از: به‌ندرت رخ می‌دهد، گاهی اوقات رخ می‌دهد، اغلب رخ می‌دهد، تا به‌طور مکرر رخ می‌دهد، متفاوت است (۱ تا ۴، به

ترتیب). از پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی که توسط پادساکف و همکاران (۲۰۰۰) ساخته شده است و شامل مؤلفه‌های: نوع دوستی، روحیه جوانمردی، ادب و نزاکت، وظیفه‌شناسی و فضیلت مدنی است، جهت سنجش رفتار شهروند سازمانی استفاده شد.

### روایی و پایایی ابزارها:

به گزارش (Gholipour & Hazrati, 2009)، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری خدمتگزار مقدار ۰/۹۰ به دست آمده است. محقق در این تحقیق به سنجش پایایی پرسشنامه از طرق آلفای کرون باخ اقدام نمود که ۰/۹۷ به دست آمد. همچنین ضریب آلفای کرون باخ چهار مؤلفه خدمت‌رسانی ۰/۹۰، تواضع و فروتنی ۰/۹۱، قابلیت اعتماد ۰/۹۴ و نوع دوستی ۰/۹۰ به دست آمد. جهت سنجش جوسازمانی از پرسشنامه OCDQ-RS فرم دبیرستانی آن که توسط (Hoy, 1991) استفاده شده پایایی هر یک از این ابعاد توسط خرده آزمون اندازه‌گیری و گزارش شده است. حمایتی (۰/۹۱)، هدایتی (۰/۸۷)، مشغول (۰/۸۵)، ناامید (۰/۸۵)، و صمیمی (۰/۷۱) محقق در این تحقیق به سنجش پایایی پرسشنامه از طرق آلفای کرونباخ اقدام نمود که ۰/۸۵ به دست آمد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ ابعاد جوسازمانی نیز محاسبه شد که رفتار حمایتی مدیر ۰/۸۳، رفتار هدایتی مدیر ۰/۷۰، رفتار مشغول معلم ۰/۷۸، رفتار ناامید معلم ۰/۵۷ و رفتار صمیمی معلم ۰/۴۹ به دست آمد. در ارتباط با پایایی پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی در مطالعه‌ای آلفای کرونباخ آن ۰/۸۸ محاسبه گردیده است (طبرسا و رامین مهر، ۱۳۸۹). پژوهشگران در این تحقیق به سنجش پایایی پرسشنامه از طرق آلفای کرونباخ اقدام نمود که ۰/۷۰ به دست آمد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ ابعاد شهروند سازمانی نیز محاسبه شد که برای مهرورزی ۰/۷۵، روحیه جوانمردی ۰/۶۶، ادب و نزاکت ۰/۷۶، وظیفه‌شناسی ۰/۵۶، فضیلت مدنی ۰/۶۱ گزارش شده است.

### یافته‌ها

در قسمت یافته‌های این تحقیق ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی، سپس مفروضه نرمال بودن با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. در پایان هم نتایج حاصل از آزمون فرضیات مدل با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری ارائه می‌گردد.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود ۱۱۹ نفر از پاسخ‌دهندگان (۵۰/۰ درصد) زن، و ۱۱۹ نفر (۵۰/۰ درصد) مرد می‌باشند. و ۱۶۴ نفر از پاسخ‌دهندگان (۶۸/۹ درصد) دارای تحصیلات

لیسانس، و ۷۴ نفر (۳۱/۱ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند. سابقه ۲۶-۳۰ سال با فراوانی ۷۷ (۳۲/۴ درصد) دارای بیشترین فراوانی، و سابقه ۲۱-۲۵ سال با فراوانی ۱۳ (۵/۵ درصد) دارای کمترین فراوانی است.

جدول (۱) توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی		
۵۰/۰۰	۱۱۹	مرد	جنسیت
۵۰/۰۰	۱۱۹	زن	
۶۸/۹	۱۶۴	لیسانس	مدرک
۳۱/۱	۷۴	فوق لیسانس	
۶/۷	۱۶	۰-۵	سابقه
۱۵/۵	۳۷	۶-۱۰	
۲۳/۵	۵۶	۱۱-۱۵	
۱۶/۴	۳۹	۱۶-۲۰	
۵/۵	۱۳	۲۱-۲۵	
۳۲/۴	۷۷	۲۶-۳۰	

در بکار گیری روش آماری، ابتدا مفروضه نرمال بودن چندمتغیری داده‌ها بررسی شد. با توجه به اینکه نرمال بودن تک متغیره پیش شرط نرمال بودن چندمتغیره است با استفاده از آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد آزمون قرار گرفت. سطح معنی‌داری مشاهده شده برای متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بود (جدول ۲). برای آزمون مدل معادلات ساختاری، (West, Finch, & Curran, 1995) بیان می‌کنند که مقادیر کجی کمتر از ۲ و کشیدگی کمتر از ۷ مشکلی برای استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری ایجاد نمی‌کنند. با بررسی جدول ۲ مشاهده می‌شود که بیشترین مقدار کجی ۱/۹۲ برای متغیر فضیلت و بیشترین مقدار کشیدگی ۳/۲۸ برای فضیلت است. از این رو می‌توان از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل تحقیق استفاده کرد.

جدول (۲) نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیر	کجی	کشیدگی	آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری
نامید	۰/۲۰۷	۰/۴۵۰	۰/۱۳۳	۲۳۸	۰/۰۰۰
صمیمی	۰/۰۱۲	-۰/۲۲۴	۰/۱۳۰	۲۳۸	۰/۰۰۰
وظیفه شناسی	-۱/۵۶۴	۲/۸۴۷	۰/۲۴۷	۲۳۸	۰/۰۰۰
جوانمردی	-۱/۰۱۹	۰/۸۲۸	۰/۱۴۸	۲۳۸	۰/۰۰۰
فضیلت	-۱/۹۲۳	۳/۲۷۸	۰/۳۶۴	۲۳۸	۰/۰۰۰
نوع دوستی	-۰/۴۶۹	-۰/۴۴۱	۰/۱۲۵	۲۳۸	۰/۰۰۰

ضرایب همبستگی بین متغیرها در جدول (۳) آورده شده است. بین رهبری خدمتگزار با جوسازمانی ( $r=۰/۴۴$ ،  $p<۰/۰۱$ ) و رفتار شهروندی ( $r=۰/۴۱$ ،  $p<۰/۰۱$ ) رابطه مثبت و معنادار نجو دارد. بین جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ( $r=۰/۱۶$ ،  $p<۰/۰۵$ ) نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول (۳) ماتریس همبستگی بین متغیرها

رفتار شهروندی سازمانی	جوسازمانی	رهبری خدمتگزار
		۱
	۱	۰/۴۴***
۱	۰/۱۶*	۰/۴۱***

$p<0.01$ \*\* $p<0.05$  \*

همبستگی چندمتغیری بین عوامل رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است ( $R= 0.414$ ;  $R^2=172$ ;  $F(4,233)= 12.063$ ;  $P<.001$ ) در مجموع ۱۷/۲٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می کنند. ضرایب رگرسیون استاندارد شده نشان می دهد، نوع دوستی بیشترین و اعتماد کمترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارند (به جدول ۴ نگاه کنید).

جدول (۴) رگرسیون رفتار شهروندی روی عوامل رهبری خدمتگزار

VIF	Tolerance	P	t	بتا	انحراف استاندارد	B	
		/۰۰۰	۴۱/۶۵۶		۱/۶۵۵	۶۸/۹۲۸	مقدار ثابت
۴/۹۳۰	/۲۰۳	/۱۸۸	۱/۳۲۱	/۱۷۴	/۱۵۱	/۲۰۰	خدمات
۷/۳۱۵	/۱۳۷	/۶۵۸	/۴۴۳	/۰۷۲	/۱۵۹	/۰۷۱	تواضع
۶/۰۴۶	/۱۶۵	/۹۴۸	/۰۶۶	/۰۱۰	/۱۳۷	/۰۰۹	قابلیت اعتماد
۸/۶۰۲	/۱۱۶	/۳۱۷	/۰۲۲	/۱۷۵	/۲۸۶	/۲۸۶	نوع دوستی

Notes: R= 0.414; R<sup>2</sup>=172; ; F(4,233)= 12.063; P<.001

تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری خدمتگزار پیش‌بین کننده معناداری برای رفتار شهروندی سازمانی است ( $R= 0.410$ ; ;  $R^2=168$ ;  $F(1,236)= 47.597$ ;  $P<.001$ ). می‌توان گفت ۱۶٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی توسط رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود (به جدول ۵ نگاه کنید).

جدول (۵) رگرسیون رفتار شهروندی سازمانی روی رهبری خدمتگزار کلی

P	t	بتا	انحراف استاندارد	B	
/۰۰۰	۴۲/۰۶۶		۱/۶۴۱	۶۹/۰۴۹	مقدار ثابت
/۰۰۰	۶/۸۹۹	/۴۱۰	/۰۱۷	/۱۲۱	رهبری

Notes: R= 0.410;  $R^2=168$ ;  $F(1,236)= 47.597$ ;  $P<.001$ 

همبستگی چندمتغیری بین عوامل رهبری خدمتگزار و جوسازمانی معنادار است ( $R= 0.499$ ; )  $R^2=249$   $F(4,233)= 19.334$ ;  $P<.001$ ). عوامل رهبری خدمتگزار در مجموع ۲۴/۹ درصد از

واریانس جوسازمانی را تبیین می‌کنند. ضرایب رگرسیون استاندارد شده نشان می‌دهد، تواضع و فروتنی بیشترین و خدمت‌رسانی کمترین تأثیر را بر جوسازمانی دارند (به جدول ۶ نگاه کنید).

جدول (۶) رگرسیون جوسازمانی روی عوامل رهبری خدمتگزار

VIF	Tolerance	P	t	بتا	انحراف استاندارد	B	
		/۰۰۰	۱۶/۸۰۳		۳/۲۶۱	۵۴/۷۹۹	مقدار ثابت
۱۹۳۰ ۴	/۲۰۳	/۱۳۷	۱/۴۹۲	/۱۸۸	/۲۹۸	/۴۴۴	خدمات
۱۳۱۵ ۷	/۱۳۷	/۰۰۳	۳/۰۱۸	/۴۶۳	/۳۱۴	/۹۴۸	تواضع
۶/۰۴۶	/۱۶۵	/۰۰۲	-۳/۰۹۵	-/۴۳۲	/۲۷۰	-/۸۳۷	قابلیت اعتماد
۸/۶۰۲	/۱۱۶	/۱۵۸	۱/۴۱۸	/۲۳۶	/۵۶۳	/۷۹۸	نوع دوستی

Notes: R= 0.499; R2=249; F(4,233)= 19.334; P<.001

در مدل پیشنهادی رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر مستقل، جوسازمانی متغیر میانجی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته فرض شده است. جدول ۷ برازش مدل اولیه و اصلاح شده را نمایش می‌دهد. به منظور ارزیابی برازش مدل از چند شاخص استفاده شد. از آنجاکه شاخص برازش کای دو به حجم نمونه (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003) بستگی دارد. شاخص نیکویی برازش (GFI) به عنوان یک جایگزین برای آزمون Chi-Square ایجاد و محاسبه شد. (Tabachnick & Fidell, 2007) این شاخص مقدار نسبی واریانس و کوواریانس را به گونه‌ای مشترک از طریق الگو ارزیابی می‌کند. به طور سنتی یک نقطه برش ۰/۹ برای GFI توصیه می‌شود، مطالعات مشابه نشان داده است هرچه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد برازش بهتری دارد (Miles & Shevlin, 1998). دو شاخص دیگر به دلیل آنکه برای استفاده در هر دو نمونه بزرگ و کوچک مناسب است در نظر گرفته شد. NNFI (شاخص برازش هنجار نشده) و CFI (شاخص برازش تطبیقی) NNFI و CFI بزرگ‌تر از ۰/۹۵ در حال حاضر به عنوان نشان‌دهنده مناسب به رسمیت شناخته شده (Hu & Bentler, 1999)، البته مقدار NNFI و CFI باید مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. شاخص ریشه خطای تقریب میانگین مجذورات (RMSEA) به عنوان یکی دیگر از شاخص برازندگی



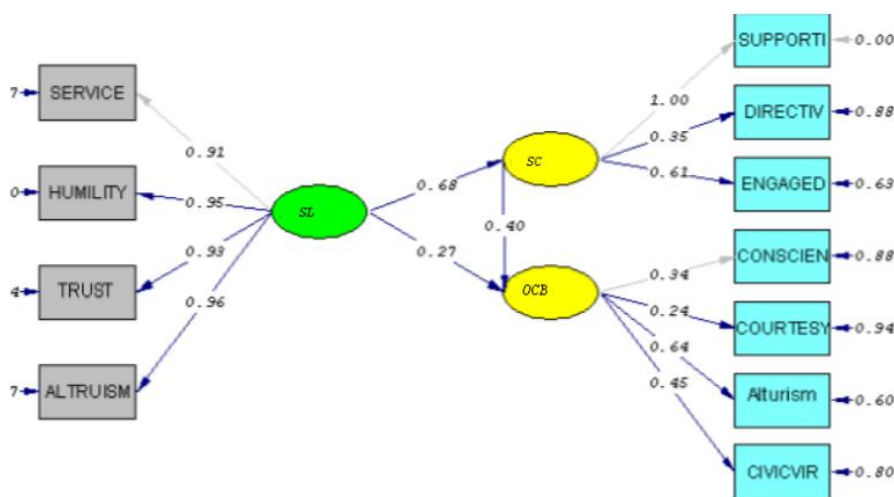
است. مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد مدل از برازش عالی، مقدار بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ نشان می‌دهد برازش مدل مناسب است و بین ۰/۰۸ و ۰/۱ برازش مدل متوسط، و بالاتر از ۰/۱ غیرقابل قبول (MacCallum, Browne & Sugawara, 1996). مقدار کای اسکور مدل اولیه ۴۳۰/۱۶ و درجه آزادی آن ۷۴ است که سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ است. مقدار کلیه شاخص‌های برازش برای مدل اولیه در وضعیت نامطلوب قرار دارد. برای بهبود برازش مدل پیشنهادی اصلاح شد. اصلاح مدل از طریق افزودن مسیرهای جدید به مدل و حذف مسیرهای غیر معنادار انجام گردید. بررسی مدل نشان داد عدم برازش ناشی از مشکل در مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون است از این‌رو متغیرهای صمیمت و ناامیدی از مدل اندازه‌گیری جوسازمانی و رفتار جوانمردی نیز از مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی حذف شد. کای اسکور مدل اصلاح‌شده ۱۴۵/۷۴ و درجه آزادی آن ۴۲ است که سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ است. کای اسکور تحت تأثیر حجم نمونه قرار دارد، از این‌رو بیشترین تأکید برای برازش مدل روی سایر شاخص‌های برازش قرار دارد. مقدار CFI، GFI و NNFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ است. مقدار شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ است. در مجموع شاخص‌های برازش نشان می‌دهد مدل اصلاح‌شده برازش خوبی با داده‌ها دارد.

جدول (۷) شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهشگر

شاخص برازش	نقطه برش	مدل اولیه	مدل اصلاح‌شده	وضعیت
X2(df)	غیر معنادار	430.16 (74)	145.74 (42)	نامطلوب
GFI	$\geq .9$	.80	.90	مطلوب
CFI	$\geq .9$	.86	.95	مطلوب
NNFI	$\geq .9$	.82	.94	مطلوب
RMSEA	$< .1$	.14	.098	متوسط

مدل اصلاح‌شده در حالت ضرایب استاندارد در شکل (۱) ارائه شده است. ضریب تأثیر رهبری خدمتگزار بر جوسازمانی ( $\gamma=0.68$ ;  $t=12.99$ ) و بر رفتار شهروندی سازمانی ( $\gamma=0.27$ ;  $t=2.14$ ) است. بنابراین رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم بر روی جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تأثیر جوسازمانی بر رفتار شهروندی ( $\beta=0.40$ ;  $t=2.79$ ) است که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار جوسازمانی بر رفتار شهروندی

سازمانی است. ضریب تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی جوسازمانی ۰/۲۷ و مقدار  $t$  ضریب تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی ۲/۷۳ است. این مقدار نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و با نقش واسطه‌ای جوسازمانی روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.



شکل ۱ مدل معادلات ساختاری اصلاح‌شده در حالت ضرایب استاندارد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر مستقیم رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و بررسی اثر غیرمستقیم آن از طریق میانجیگری جوسازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران شهر سنج بود. پس از حذف متغیرهای صمیمیت و ناامیدی از مدل اندازه‌گیری جوسازمانی و رفتار جوانمردی از مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدل معادلات ساختاری ارائه‌شده توسط پژوهشگر و ارائه مدل اصلاح‌شده معادلات ساختاری (شکل ۱) رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم باروی جوسازمانی (با ضریب استاندارد ۰/۶۸ و ضریب معناداری ۱۲/۹۹) و رفتار شهروندی سازمانی (با ضریب استاندارد ۰/۲۷ و ضریب معناداری ۲/۱۴) تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی دیگر دبیران نسبت به سبک رهبری خدمتگزار در مدرسه و ابعاد آن دیدگاه مثبت

دارند. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد؛ رهبری خدمتگزار علاوه بر رابطه مستقیم با رفتار شهروند سازمانی (با ضریب استاندارد ۰/۲۷ و ضریب معناداری ۲/۷۳) رابطه غیرمستقیم و معناداری نیز دارد. داده‌ها و تجزیه و تحلیل آماری این فرضیه که رهبری خدمتگزار علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و با نقش واسطه‌ای از طریق جوسازمانی روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد را نیز تأیید می‌نماید.

رهبران خدمتگزار با ویژگی‌های منحصر به فرد همچون بها دادن به افراد یعنی اینکه افراد به خودی خود ارزشمند و قابل توسعه هستند و به دلیل وجود خودشان ارزشمند هستند و نیز بر نیاز (افراد) تمرکز دارند. رهبران خدمتگزار به دنبال توسعه و رشد هستند و روابط دوستانه برقرار می‌کنند و تفاوت‌های همکاران را ارزش می‌نهند، آن‌ها در ساختن کیفیت (های مطلوب) اجتماعات مدرسه تلاش می‌کنند. مداری که دارای رهبر خدمتگزار هستند افراد افق‌هایشان را با روی گشاده باهدف ایجاد یک افق مشترک و نو با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در چنین مداری رهبر قدرت را با دیگران به اشتراک می‌گذارد. مدارس می‌دانند که افق مدرسه متعلق به یک فرد (مثلاً رهبر) نیست بلکه بین تمام گروه‌های موجود در مدرسه مشترک است. نیازهای همه افراد در سرتاسر مدرسه مورد تصدیق قرار گیرند (Laub, 1999). این ویژگی‌ها باعث می‌شود تا دبیران احساس کنند رهبران آن‌ها در فکر بهبود شرایط کاری آنان هستند، به نحوی که درصدد جبران بر خواهند آمد و این امر در مورد دبیران با عملکرد فراتر از وظایف رسمی و به عبارت دقیق‌تر سبب افزایش رفتار شهروند سازمانی معلمان می‌شود. بخشی از رفتار شهروند سازمانی که دبیران به آن اشاره کرده‌اند عبارت‌اند از تبعیت داوطلبانه از قوانین، وظیفه‌شناسی، تسهیم دانش و کاهش غیبت بوده است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که نوع دوستی از مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار عامل پیش‌بینی کننده قوی برای رفتار شهروندی معلمان است. یعنی نوع دوستی عاملی دوسویه هم در رهبری خدمتگزار و هم در رفتار شهروند سازمانی است و از این منظر با تحقیقات (Barbuto & Wheeler, 2006) همسو است. از آنجاکه رهبر خدمتگزار در پی رفع نیازهای حرفه‌ای معلمان است لذا تعامل بین رهبر خدمتگزار و معلم بر اساس نوعی روابط مثبت تجلی می‌یابد و از این لحاظ با پژوهش (Cerit, 2009) هم‌جهت است. رفتار مدیر در قالب رهبر خدمتگزار و بروز رفتار معلم نیز با ویژگی رفتار شهروندی دو فاکتور مهم و تعیین کننده در ارتقا جو سالم و باز مدرسه می‌باشند. نتایج این تحقیق با یافته‌های (Gholipour, Hazrati, 2009; Ng & Feldman, 2011) که بیان کننده این نکته هستند که یک سازمان اثربخش نیاز دارد که استعدادها و توانایی‌های خاص کارکنانش را تشخیص دهد، بکار گیرد و توسعه دهد، همسوست.

همچنین با نتایج تحقیقات Zehir Akyuz, Eren, & Turhan, 2013; Nasr Esfahani, Mahdi & Ali, 2010) که به ترتیب اثر مثبت رهبری خدمتگزار را بر عدالت سازمانی و رابطه معناداری بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی را در تحقیقات خود نشان دادند نیز همخوان است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری خدمتگزار و جوسازمانی رابطه مثبت دارند و بر اساس ضرایب رگرسیون استاندارد عامل تواضع و فروتنی پیش‌بینی کننده مناسبی برای جوسازمانی است (رجوع به جدول ۶). این نتایج هم‌راستا است با یافته‌های تحقیق (Rahi & Barzegar, 2013) در رابطه با بررسی رابطه جو و فرهنگ سازمانی با تعهد و توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش و تحقیق (Narimani & Arjmand, 2011) در خصوص وجود رابطه روحیه با رفتار متعهدانه و همکارانه معلمان که نشان دادند جوسازمانی باز با تعهد سازمانی و توانمندسازی رابطه معناداری دارد و نیز با نتیجه حاصل از تحقیق (Ghasemi Nejad & Siadat, 2004; Keramati, 2007) که نشان دادند جوسازمانی می‌تواند از عواملی باشد که باعث افزایش و یا کاهش استرس شغلی دبیران باشد و با تحقیق (Shaemi, 2012) که تأثیر جوسازمانی ادراک شده بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان مرکز بهداشت اصفهان را بررسی کرده، همخوان است.

این پژوهش در عین تأیید رابطه جوسازمانی و رفتار شهروند سازمانی، نشان می‌دهد که بعد صمیمیت در بین معلمان و مدیران و حتی در بین خود معلمان وضعیت مطلوبی ندارد. از آنجاکه این بعد از جوسازمانی بیشتر ناظر بر روابط بین خانوادگی و اجتماعی است به نظر می‌رسد این وضعیت حکایت از آن دارد که ساختار روابط اجتماعی و فردی در جامعه مورد بررسی دستخوش تغییرات محسوسی شده است.

هم‌چنین عدم ارتباط صمیمی معلمان با مدیر نشانه‌هایی دال بر رشد جو غیر مشغول در مدارس دارد که شایان توجه سیاست‌گذاران و محققان آموزشی است.

طبق مطالب عنوان شده می‌توان گفت کاربرد سبک رهبری خدمتگزار که توجه ویژه‌ای به رابطه بین رهبر و پیروان دارد می‌تواند با ایجاد جو مثبت و محیط کاری سالم به شکل‌گیری یک هنجار اخلاقی درونی در بین دبیران کمک کرده و باعث بروز رفتار شهروند سازمانی در آنان گردد. بهبود رفتار شهروند سازمانی در مراکز آموزشی از طریق رهبری و جو باز و مشغول می‌تواند شرایطی را ایجاد نمایند که دبیران بیش از الزامات نقش تدریس و وظایف تعیین شده، در پیشبرد دیگر اهداف مدرسه فعالیت نمایند. از آنجاکه اهمیت رهبری خدمتگزار در ارتقاء جو

مدارس و رفتار شهروند سازمانی دبیران در این بررسی مؤثر دانسته شد لذا در این راستا توصیه می‌شود که برنامه‌هایی به‌منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار در بین مدیران مدارس تهیه و به اجرا گذارده شود. همچنین تکرار این در مقاطع دیگر تحصیلی و تمرکز به وضعیت صمیمیت در جو معلمان مدارس نیز از مواردی است در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد. از محدودیت‌های این پژوهش روش گردآوری اطلاعات یعنی پرسش‌نامه و نیز محدود بودن جامعه آماری پژوهش که به دبیران دوره‌ی دوم متوسطه شهر سنندج محدود بوده است، لذا در تعمیم نتایج به دیگر شهرها و سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

#### منابع

- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500.
- Asgharian, M. (1999). *Human Relations and organizational behavior, First edition*. Tehran: Amir Kabir University.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), 1-16.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Comeau, D. J., & Griffith, R. L. (2005). Structural interdependence, personality and organizational citizenship behavior: An examination of person-environment interaction. *Personnel Review*, 34(3), 310-30.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005a). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15, 308-326.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 383-398.

- Ghalavandi, H., Soltanzadeh, V., & Amiri, A. (2011). Predicting the Components of Organizational Citizenship Behavior of Secretaries based on the Characteristics of Servant Leadership in High School in Naghadeh. *Journal of New Educational Thoughts*, 7(4), 139-160.
- Gholipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explaining the Measurement of Servant Leadership in Iranian Governmental Organizations. *Quarterly Journal of Management Researches*, 2(3), 5-27.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44.
- Croft, D. B., & Halpin, A. W. (1962). THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS.
- DiPaola, M., & Hoy, W. K. (Eds.). (2015). *Leadership and school quality*. IAP.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 7th edition. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R.B. (1991), *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument [Thesis]. *Florida Atlantic University*.
- Likert R (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Mirkamali, S. M., (1994). *Leadership and educational management*, Second Edition. Tehran: Amin Publishing.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Narimani, M., & Arjmand, J. (2011). The Relationship between Organizational Climate and the Spirituality of the Secretaries of Governmental and Non-Governmental High Schools. *Jornal of New Educational Ideas*, 3(3), 81-93.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D.W. (1988). *organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington books.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 64(02), 570. (UMI No. 3082719)
- 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.
- Rahi, F., Ahmadi, A., & Barzegar, M. (2013). The relationship between organizational climate and culture through the mediation role of empowerment on organizational commitment of employees of Fars education organization. *Journal of New Approach in Educational Management*, 4(2), 199-220.
- Saifuddin, A. (2009). *Methods in sample surveys*. Baltimore, MD: Johns Hopkins.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual differences*, 25(1), 85-90.
- Sisman, M. (2004). *Öğretim Liderliği (Instructional Leadership)*. Ankara: PegemA
- Smith, A., Organ D. W., & Near J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. School of Leadership Studies. Regent University. In *Servant Leadership Research Roundtable* (Vol. 5, pp. 1-23).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-770.
- West, S.G., Finch, J.F. & Curran, P.J. (1995). *Structural Equation Models with Non Normal Variables: Problems and remedies*. In: Hoyle, R.H., Ed., *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage, Thousand Oaks, 56-75.
- Wheaton, C.E. (1999). 'Servant Leadership and the Public School Superintendent', *Dissertation Abstracts International* 60(5), 993-1545.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (3), 1-13.