

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۱۰

تاریخ بررسی: ۹۰/۱۱/۱۴

دوره ۷، شماره ۴

زمستان ۱۳۹۰

صص ۱۶۰-۱۳۹

تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۱

پیش‌بینی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دبیران بر اساس ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

مدیران در مدارس متوسطه شهر قم

حسن قلاوندی^{*}، وحید سلطانزاده^{**}، علی‌رضا امیری^{***}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دبیران بر اساس ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران در مدارس مقطع متوسطه شهر قم انجام شده است. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۱۱۴ دبیر با توجه به جنسیت به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه سنجش میزان رهبری خدمتگزار لایب و پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان استفاده شد. برای روایی پرسش‌نامه‌ها از متخصصان علوم تربیتی بهره گرفته شده است. داده‌های تحقیق با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شد. ویژگی‌های ارزش نهادن به کارکنان، توسعه کارکنان، فراهم نمودن زمینه رهبری، به اشتراک گذاری رهبری، نشان دادن اعتماد و برقراری روابط دوستانه رابطه پیش‌بینی کننده معنی‌دار با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی داشت. بنابراین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران در بروز رفتار شهروندی سازمانی در دبیران اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

کلید واژه‌ها:

پیش‌بینی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری خدمتگزار

* استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

Email: galavandi@gmail.com

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه تربیت معلم تهران، تهران، ایران



مقدمه و بیان مسأله

نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند و اعتقاد آن‌ها بر این است که رهبری عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها و جامعه امروزی می‌باشد. در خصوص رهبری، رویکردهای گوناگونی ارایه شده است. یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار (Servant leadership) است. نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار در سال ۱۹۷۷ توسط گرین لیف مطرح شد (واشینگتن، ساتن و فیلد، ۲۰۰۶؛ فریدل، نیوکام بلچر و مسنر، ۲۰۰۹).

به اعتقاد گرین لیف (۱۹۷۷) رهبری خدمتگزار در مرحله اول یک خدمتگزار است و بعد همین خدمتگزاری کلیدی برای عظمت او است. به نظر او، رهبری خدمتگزار با احساس طبیعی از این که رهبری می‌خواهد خدمت کند، شروع می‌شود. او ابتدا خدمت می‌کند، سپس آگاهانه مواردی را که به هدایت آن‌ها تمایل دارد، انتخاب می‌کند. او با فردی که از ابتدا رهبر است به شدت فرق دارد و این تفاوت از طریق توجهی که رهبری خدمتگزار برای مطمئن شدن از این که نیازهای ابتدایی سایر افراد برآورد می‌شود، خود را نشان می‌دهد. آن‌ها بر خلاف رهبران قدیمی که انگیزه ابتدایی آنان رهبری بود، بیشتر به تمایل برای خدمت کردن تا تمایل برای رهبری کردن برانگیخته می‌شوند (دنيس و بوکارنی، ۲۰۰۵؛ استون، راشل و پترسون، ۲۰۰۴؛ سالاری و نصر اصفهانی، ۱۳۸۸). اندیشمندان در معرفی رهبری خدمتگزار به ده مؤلفه اشاره می‌کنند که عبارت از گوش دادن، همدلی، التیام بخشی، آگاهی، ترغیب، مفهوم پردازی، دوراندیشی، نظارت، تعهد نسبت به رشد افراد و برقراری ارتباط می‌باشد (راسل و همکاران، ۲۰۰۲؛ وینستون، ۲۰۰۴؛ فریدل و همکاران، ۲۰۰۹).

اساس رهبری توانایی نفوذ در انسان‌ها است. رهبری کوششی برای تأثیر بر افراد یا گروه بدون اعمال قدرت است (سالاری، ۱۳۸۹). ایده رهبری خدمتگزار می‌تواند در چنین بستری از توجه به دیگران شکل گیرد. رهبری باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد نظر قرار دهد، به همین دلیل تمرکز رهبری خدمتگزار بیشتر بر روی دیگران تا به روی خود است. به طور مفهومی خدمت به دیگران، انگاره جدیدی که رهبری را انسانی‌تر می‌نگرد، ارتقا می‌دهد. مدل رهبری خدمتگزار ابزار مؤثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سستی و اعمال کنترل توسط رهبران می‌باشد (پارولینی، پترسون و وینستون، ۲۰۰۹؛ اندرسن، ۲۰۰۹).

در پژوهش حاضر برای سنجش ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران از مدل لاب (۱۹۹۹) استفاده می‌شود. رهبری خدمتگزار از دیدگاه لاب از طریق شش مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود که عبارتند از:

ارزش دادن به افراد (Values people): به معنای اعتقاد به افراد، خدمت کردن به نیازهای افراد قبل از خود و پذیرش و گوش دادن بدون قضاوت است.

توسعه افراد (Develops people): فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد و نشان دادن رفتار مناسب، تقویت دیگران از طریق تشویق و ترغیب است.

برقراری روابط دوستانه (Establish friendly relations): به معنای ایجاد روابط شخصی قوی، کار کردن همکارانه با دیگران و ارزش قایل شدن به تفاوت‌های دیگران است.

نشان دادن اعتماد (Show confidence): به معنای پاسخ‌گویی به افراد، تمایل به یادگیری از دیگران و حفظ صداقت و اعتماد است.

فراهم نمودن زمینه رهبری (Provides leadership): پیش‌بینی آینده، ابتکار، کارآفرینی و روشن ساختن اهداف به اعضای گروه است.

به اشتراک گذاشتن رهبری (Shares leadership): به معنای ایجاد تسهیل بینش مشترک، تسهیم قدرت و کنترل، موقعیت مشترک و ارتقای دیگران است (لاب، ۱۹۹۹؛ سالاری، ۱۳۸۹). رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار توانمند سازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، رفتارهای فرانقشی (رفتار شهروندی سازمانی)، استفاده اخلاقی و ارزش خدمت رسانی به پیروان به هر چیز دیگری در سازمان را ترجیح می‌دهند (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). رهبری خدمتگزار یک ساختار چند بعدی است که در سطح فردی سهم فزاینده در توضیح رفتار شهروندی جامعه، بهبود عملکرد (لایدن، واین، زاو و هندرسون، ۲۰۰۸)، توانمندسازی و توسعه (میتال و دورفمن، ۲۰۱۲)، کیفیت زندگی کاری کارکنان (یوسفی سعیدآبادی، حسن‌زاده و اسماعیل‌تبار، ۱۳۸۹)، اعتماد سازمانی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) و تعهد سازمانی (سالاری، ۱۳۸۹؛ هیل، ۲۰۰۸) می‌تواند داشته باشد. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال این بود که ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران را در بروز رفتار شهروندی سازمانی دبیران مورد بررسی قرار دهد.



باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی (Organization citizenship behavior یا به اختصار OCB) استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهای سودمند معرفی کردند که در شرح شغل قید نشده است، اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند (فوت و لی فینگ، ۲۰۰۸). بنابراین می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را روغن کاری حرکت ماشین اجتماعی سازمان نامید (صنوبری، ۱۳۸۷؛ کاموا و کریفیث، ۲۰۰۵). متغیر OCB که برای نامیدن آن از تعبیر و واژه‌های دیگری مانند سندروم سرباز خوب و رفتار اختیاری، داوطلبانه و افزون بر نقش استفاده می‌شود (بوگلر و سموچ، ۲۰۱۲)، موج نوینی را در ارزش موجود از رفتارهای مزیت‌بخش سازمانی ایجاد کرده است که اهمیت آن در اثربخشی سازمان آشکار می‌شود (ارگان، ۱۹۸۸). این متغیر در خواستگاهی بیرون از مدرسه، برای نخستین بار توسط چستر بارنارد مطرح شده است، اما آن چه امروز از آن به جا مانده، وامدار تلاش‌های ارگان و همکاران او است (زین‌آبادی، بهرنگی، نوه ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۷؛ بوگلر و سموچ، ۲۰۰۴؛ یل‌ماز و تاسدان، ۲۰۰۹). گراهام (به نقل از رامین‌مهر، هادی‌زاده مقدم و احمدی، ۱۳۸۸) معتقد است رفتار شهروندی سازمانی خود را به سه نوع مختلف نشان می‌دهد که اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی را شامل می‌شود.

۱- اطاعت سازمانی: این واژه توصیف‌کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت آن‌ها شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده است. شاخص‌های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیت‌ها با توجه به منابع سازمانی است.

۲- وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و بخش‌های سازمانی متفاوت است و بیان‌کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

۳- مشارکت سازمانی: این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان معنی پیدا می‌کند و حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسایل جاری سازمان است.

در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد. بررسی‌های انجام شده نشان داد که به طور تقریبی ۳۰ نوع رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که در برخی مواقع میان آن‌ها همپوشانی مفهومی زیادی وجود ندارد. با جمع‌بندی و طبقه‌بندی دیدگاه‌های مختلف، پنج بعد اصلی این رفتارها از نظر ارگان (۱۹۸۸) عبارتند از:

وظیفه‌شناسی (Deontology): بعد وظیفه‌شناسی حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند.

نوع دوستی (Altruism): نوع دوستی به رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات عادی هستند کمک می‌کند.

فضیلت مدنی (Civic virtue): رفتار یا فضیلت مدنی از مسؤولیت‌پذیری، علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها حتی به هزینه شخصی نمونه‌ای از این رفتارها است.

جوانمردی (Sportsmanship): به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند.

احترام و تکریم (Courtesy): 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 موقی می‌باشند (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸؛ کاسترو، آرماریو و روییز، ۲۰۰۴؛ تورلک و کوک، ۲۰۰۸؛ دیمیتراکس، ۲۰۰۷). در مطالعه و بررسی اسپکتور و فوکس (۲۰۰۲) در زمینه هیجانات و رفتار شهروندی سازمانی مشخص گردید که هیجانات نقش مرکزی در بروز رفتارهای داوطلبانه دارد و با اثرگذاری بر روی هیجانات می‌توان به بروز رفتارهای داوطلبانه (رفتار شهروندی سازمانی) اقدام ورزید. یان، کوکس و سیمس جی‌آر (۲۰۰۷) در پژوهشی در زمینه رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی گزارش کردند که بین رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و این که ویژگی‌های رهبری تحولی بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی اثر گذار است. لایدن و همکاران (۲۰۰۸)



در بررسی در زمینه رهبری خدمتگزار گزارش کردند که رهبری خدمتگزار بر تمامیت شخصی و خدمت به دیگران از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه نقش مهمی را ایفا می‌کند. فریدل و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی مطالعه رهبری خدمتگزار و تبعیض جنسیتی در مدارس گزارش کردند که اثر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بر کاهش نگاه جنسیتی مورد قبول می‌باشد. پلات (۲۰۰۹) در مطالعه در زمینه رفتار شهروندی سازمانی معلمان با توجه به سطح برداشت مدیران گزارش کرد که از نگاه و برداشت مدیران، معلمان مدارس مورد مطالعه به شدت از خود رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهند. به ویژه این رفتارها در ابعاد نوع دوستی، فضیلت مدنی، وجدان کاری و نظم و انضباط بوده است. در مطالعه و بررسی نگ و فلدمن (۲۰۱۱) در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی مشخص گردید ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی به ویژه تعهد عاطفی مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

در مطالعه و بررسی قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش بر رابطه قوی بین رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمند سازی دلالت داشت. از یافته‌های دیگر این پژوهش تفاوت معنی‌دار میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار بود. وارث، رستگار، زراعت‌کار، و رفعتی (۱۳۸۸) در پژوهشی گزارش کردند که بین ارتباط فرا فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. توکلی، عابدی، و صالح‌نیا (۱۳۸۸) گزارش کردند که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری معنی‌دار بوده است، اما معنی‌داری بر افزایش تعهد مداومت ندارد. در پژوهش رامین‌مهر و همکاران (۱۳۸۸) مشخص گردید که رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار است. همچنین از بین ابعاد عدالت، عدالت مرادده‌ای از همبستگی قوی‌تری نسبت به دو بعد دیگر عدالت برخورداری بود. در بررسی طبرسا، اسمعیلی گیوی و اسمعیلی گیوی (۱۳۸۹) در زمینه عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به متغیر رضایت شغلی و اعتماد سازمانی مشخص شد که از دو مسیر رضایت شغلی و اعتماد سازمانی، تنها مسیر رضایت شغلی در تأثیر انواع عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به طور کامل اثر گذار است. در مطالعه یوسفی سعید آبادی و همکاران (۱۳۸۹) مشخص گردید که بین رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان مؤثر

است. کارایی، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهم‌ترین اهداف یک سازمان محسوب می‌شود و هر سازمانی سعی در تقویت این اهداف از راه‌های گوناگون دارد. برای رسیدن به اهداف فوق باید عوامل تقویت‌کننده آن شناسایی و پس از بررسی، در جهت تقویت آن‌ها گام برداشته شود. یکی از این عوامل توسعه رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فرا نقشی است. به این معنی که افراد سازمانی بیش از وظیفه خودشان به ارایه خدمات به سازمان کمک کنند. با توجه به مسایل مطرح شده، پژوهش حاضر به دنبال بررسی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران در بروز این گونه رفتارها در دبیران است. هدف کلی پژوهش حاضر پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی دبیران بر اساس ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران بود.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند وظیفه‌شناسی دبیران را پیش‌بینی کند.
- ۲- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند نوع دوستی دبیران را پیش‌بینی کند.
- ۳- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند فضیلت مدنی دبیران را پیش‌بینی کند.
- ۴- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند جوانمردی دبیران را پیش‌بینی کند.
- ۵- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند احترام و تکریم دبیران را پیش‌بینی کند.

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری مورد نظر شامل ۴۳۳ نفر از دبیران مرد و زن دبیرستان‌های شهر نقده بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از گروه‌ها ۱۱۴ دبیر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم آماری از فرمول کوکران استفاده شده است (سرایی، ۱۳۸۲). جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

ابزار اندازه‌گیری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسش‌نامه به شرح زیر جمع‌آوری شده است.



الف) پرسش‌نامه سنجش میزان رهبری خدمتگزار: این پرسش‌نامه بر اساس مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار لایب (۱۹۹۹) می‌باشد که با کمی تغییرات برای سنجش ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران بر اساس نظر دبیران بازنویسی شده است. این پرسش‌نامه شامل موارد ارزش دادن به افراد (سؤال‌های ۱ تا ۱۰)، توسعه افراد (سؤال‌های ۱۱ تا ۱۹)، برقراری روابط دوستانه (سؤال‌های ۲۰ تا ۲۹)، نشان دادن اعتماد (سؤال‌های ۳۱ تا ۴۱)، فراهم نمودن زمینه رهبری (سؤال‌های ۴۲ تا ۵۰) و به اشتراک گذاشتن رهبری (سؤال‌های ۵۱ تا ۶۰) است. این پرسش‌نامه در برگیرنده ۶۰ گویه است و میزان رهبری خدمتگزار به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت را مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی پرسش‌نامه بر اساس تحلیل عاملی تأییدی تأیید شده است و پایایی نیز در مطالعات قبلی از جمله قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، $\alpha = 0/95$ گزارش شده است و در این پژوهش پایایی پرسش‌نامه $\alpha = 0/827$ به دست آمد.

نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه سنجش میزان رهبری خدمتگزار شش مؤلفه مورد نظر را به دست آورد که در آن $0/67$ درصد واریانس سؤال‌ها استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0/905$ (Kaiser meyel olkim) و بارتلت ($P < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد شش مؤلفه مورد نظر را به دست آورد.

ب) پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسش‌نامه بر اساس مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸) می‌باشد که با کمی تغییرات برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی بازنویسی شده است. این پرسش‌نامه شامل موارد وظیفه‌شناسی (سؤال‌های ۱ تا ۳)، نوع دوستی (سؤال‌های ۴ تا ۶)، فضیلت مدنی (سؤال‌های ۷ تا ۹)، جوانمردی (سؤال‌های ۱۰ تا ۱۳) و احترام و تکریم (سؤال‌های ۱۴ تا ۱۵) است.

این پرسش‌نامه در برگیرنده ۱۵ گویه است و میزان رفتار شهروندی سازمانی به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت را مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی پرسش‌نامه بر اساس تحلیل عاملی تأییدی تأیید شده است و پایایی نیز در مطالعات قبلی از جمله رامین‌مهر و همکاران (۱۳۸۸)، $\alpha = 0/94$ گزارش شده است و در این پژوهش پایایی پرسش‌نامه $\alpha = 0/819$ به دست آمد.

نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی پنج مؤلفه مورد نظر را به دست آورد که در آن $0/62$ درصد واریانس سؤال‌ها استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0/910$ و بارتلت ($P < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد پنج مؤلفه مورد نظر را به دست آورد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس جدول ۱، $74/57$ درصد نمونه آماری را دبیران مرد و $25/43$ درصد را دبیران زن تشکیل می‌دادند. میانگین و انحراف معیار نمونه آماری به ترتیب $40/25$ و $6/68$ سال بود. میانگین و انحراف معیار سنوات خدمت نمونه آماری به ترتیب $15/61$ و $7/26$ سال بود. بر اساس جدول ۲، بیشترین میانگین مربوط به فضیلت مدنی و کمترین میانگین مربوط به ارزش دادن به افراد بود.

جدول ۱: ویژگی‌های نمونه آماری از نظر جنسیت، سن و سنوات خدمت

جنسیت	سن	سنوات خدمت	
		میانگین	انحراف معیار
مرد	زن	میانگین	انحراف معیار
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۸۵	$74/57$	۲۹	$25/43$

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
ارزش دادن به افراد	$2/75$	$0/92$
توسعه افراد	$3/35$	$0/78$
برقراری روابط دوستانه	$3/30$	$0/69$
نشان دادن اعتماد	$2/98$	$0/79$
فراهم نمودن زمینه رهبری	$3/11$	$0/82$
به اشتراک گذاشتن رهبری	$3/06$	$0/76$
وظیفه‌شناسی	$3/17$	$0/78$
نوع دوستی	$3/19$	$0/70$
فضیلت مدنی	$4/41$	$1/05$
جوانمردی	$3/14$	$0/79$
احترام و تکریم	$3/92$	$0/64$



بر اساس جدول ۳، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با همه مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم) رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. بالاترین ضریب همبستگی مربوط به ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با جوانمردی و کمترین رابطه مربوط به فضیلت مدنی بود.

فرضیه اول: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند وظیفه‌شناسی دبیران را پیش‌بینی کند.

بر اساس نتایج جدول ۴، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با وظیفه‌شناسی برابر با ۴۰/۱۶ است که در سطح $P = ۰/۰۰۰۱$ معنی‌دار است. مقدار R برابر با ۰/۸۶ است و مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۷۵ درصد از واریانس وظیفه‌شناسی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد ($\beta = ۰/۷۰$) و برقراری روابط دوستانه ($\beta = ۰/۶۳$) می‌تواند وظیفه‌شناسی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه دوم: بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با نوع دوستی دبیران رابطه وجود دارد.

جدول ۳: همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	وظیفه‌شناسی	نوع دوستی	فضیلت مدنی	جوانمردی	احترام و تکریم
ویژگی‌های رهبری	$r = ۰/۸۶$	$r = ۰/۶۹$	$r = ۰/۴۷$	$r = ۰/۹۳$	$r = ۰/۵۳$
خدمتگزار	$P = ۰/۰۰۱$	$P = ۰/۰۰۱$	$P = ۰/۰۰۲$	$P = ۰/۰۰۱$	$P = ۰/۰۰۱$

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با وظیفه‌شناسی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	β	t	P
ارزش دادن به افراد		۰/۷۰	۴/۴۸	$< ۰/۰۰۱$
توسعه افراد		-۰/۶۰	-۳/۸۹	$< ۰/۰۰۱$
برقراری روابط دوستانه	وظیفه‌شناسی	۰/۶۳	۳/۵۱	۰/۰۰۱
نشان دادن اعتماد		-۱/۲۴	-۱۰/۵۸	$< ۰/۰۰۱$
فراهم نمودن زمینه رهبری		-۰/۹۴	-۵/۳۲	$< ۰/۰۰۱$
به اشتراک گذاشتن رهبری		-۱/۲۳	۷/۹۶	$< ۰/۰۰۱$

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با نوع دوستی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	β	t	P
ارزش دادن به افراد		-۰/۴۹	۲/۱۶	۰/۳۰
توسعه افراد		۰/۴۳	۴/۱۴	< ۰/۰۰۱
برقراری روابط دوستانه	نوع دوستی	-۱/۳۹	-۵/۳۶	< ۰/۰۰۱
نشان دادن اعتماد		۰/۵۱	۵/۳۹	< ۰/۰۰۱
فراهم نمودن زمینه رهبری		۰/۱۹	۰/۷۶	۰/۴۴
به اشتراک گذاشتن رهبری		۰/۳۶	۱/۶۴	۰/۱۰

بر اساس نتایج جدول ۵، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با نوع دوستی برابر با ۱۲/۰۶ است که در سطح $P = ۰/۰۰۰۱$ معنی‌دار می‌باشد. مقدار R^2 برابر با ۰/۶۹ است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۴۷ درصد از واریانس نوع دوستی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های توسعه افراد ($\beta = ۰/۴۳$) و نشان دادن اعتماد ($\beta = ۰/۵۱$) می‌توانند نوع دوستی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه سوم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند فضیلت مدنی دبیران را پیش‌بینی کند.

بر اساس نتایج جدول ۶ مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با فضیلت مدنی برابر با ۳/۸۸ است که در سطح $P = ۰/۰۰۲$ معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۶: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با فضیلت مدنی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	t	P
ارزش دادن به افراد		۰/۶۵	۲/۳۷	۰/۰۳
توسعه افراد		-۰/۳۸	-۱/۳۹	۰/۱۶
برقراری روابط دوستانه		۰/۵۸	۱/۸۴	۰/۰۴
نشان دادن اعتماد	فضیلت مدنی	۰/۰۷	-۰/۳۴	۰/۷۳
فراهم نمودن زمینه رهبری		-۰/۳۷	-۱/۲۱	۰/۲۲
به اشتراک گذاشتن رهبری		۰/۱۹	۰/۷۳	۰/۴۶



مقدار R برابر با $۰/۴۷$ است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۲۲ درصد از واریانس فضیلت مدنی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد ($\beta = ۰/۶۵$) و برقراری روابط دوستانه ($\beta = ۰/۵۸$) می‌توانند فضیلت مدنی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه چهارم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند جوانمردی دبیران را پیش‌بینی کند.

بر اساس نتایج جدول ۷ مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با جوانمردی برابر با $۹۴/۳۴$ است که در سطح $P = ۰/۰۰۰۱$ معنی‌دار می‌باشد. مقدار R برابر با $۰/۹۳$ است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۸۷ درصد از واریانس جوانمردی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد ($\beta = ۰/۶۹$)، توسعه افراد ($\beta = ۰/۳۳$)، برقراری روابط دوستانه ($\beta = ۰/۸۴$) و نشان دادن اعتماد ($\beta = ۰/۲۴$) می‌توانند جوانمردی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه پنجم: ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران می‌تواند احترام و تکریم دبیران را پیش‌بینی کند.

بر اساس نتایج جدول ۸، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با احترام و تکریم برابر با $۵/۱۵$ است که در سطح $P = ۰/۰۰۰۱$ معنی‌دار می‌باشد. مقدار R برابر با $۰/۵۳$ است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۲۸ درصد از واریانس احترام و تکریم

جدول ۷: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با جوانمردی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	t	P
ارزش دادن به افراد		۰/۶۹	۶/۲۹	< ۰/۰۰۱
توسعه افراد		۰/۳۳	۳/۰۴	۰/۰۰۳
برقراری روابط دوستانه	جوانمردی	۰/۸۴	۶/۶۸	< ۰/۰۰۱
نشان دادن اعتماد		۰/۲۴	۲/۹۳	۰/۰۰۴
فراهم نمودن زمینه رهبری		-۱/۰۵	-۸/۴۳	< ۰/۰۰۱
به اشتراک گذاشتن رهبری		-۰/۳۷	-۳/۱۴	۰/۰۰۱

جدول ۸: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با احترام و تکریم

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	β	t	P
ارزش دادن به افراد		۰/۰۵	۰/۱۹	۰/۸۴
توسعه افراد		۰/۰۷	۰/۲۹	۰/۷۷
برقراری روابط دوستانه	احترام و تکریم	-۰/۲۳	-۰/۷۵	۰/۴۵
نشان دادن اعتماد		۰/۴۵	۲/۲۸	۰/۰۲
فراهم نمودن زمینه رهبری		۰/۳۵	۱/۱۸	۰/۲۳
به اشتراک گذاشتن رهبری		-۰/۳۴	-۱/۳۱	۰/۱۹

به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های نشان دادن اعتماد ($\beta = ۰/۴۵$) می‌تواند احترام و تکریم را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با وظیفه‌شناسی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد و برقراری روابط دوستانه بعد وظیفه‌شناسی را به طور مثبت و معنی‌دار می‌تواند پیش‌بینی کند. بر این اساس با وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌توان شاهد بود که کارکنان بیشتر از حد معمول سر کار حضور داشته باشند و برای استراحت، بیش از حد وقت صرف نکنند. همچنین می‌توان پیروی از قوانین و مقررات بدون نیاز به حضور ناظر از سوی کارکنان را شاهد بود. از اثرات دیگر وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان، ایجاد باور به کار صادقانه در مقابل وجه دریافتی در وجود کارکنان است که وجود این باور در کارکنان سبب می‌شود که وظایف خود را زودتر از زمان مقرر انجام دهند. یافته‌های مطالعه و بررسی سالاری (۱۳۸۹) در زمینه رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش را می‌تواند تأیید کند. در این بررسی مشخص گردید که رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی وجود دارد و این که رهبری خدمتگزار می‌تواند بر افزایش تعهد سازمانی اثر به سزایی داشته باشد. همچنین نتایج حاصل از فرضیه اول را با



یافته‌های پژوهش‌های توکلی و همکاران (۱۳۸۸)، اسپکتور و فوکس (۲۰۰۲)، بوگلو و سومچ (۲۰۰۴)، پلات (۲۰۰۹) و نگ و فلدمن (۲۰۱۱) می‌توان همسو دانست؛ چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیدند.

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با نوع دوستی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین زیر مقیاس‌های توسعه افراد و نشان دادن اعتماد بعد نوع دوستی را به طور مثبت و معنی‌دار می‌تواند پیش‌بینی کند. بر این اساس با وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌توان شاهد بود که کارکنان در تلاش باشند که جلوی به وجود آمدن مشکلات در رابطه با دیگر کارکنان را بگیرند و در مقابل درخواست برای اطلاعات و گزارشات از سوی همکاران سریع پاسخ دهند. همچنین می‌توان کمک به کارکنان جدید از سوی کارکنان با سابقه را در سازمان بدون وجود اجبار شاهد بود. یکی دیگر از اثرات وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان این است که کارکنان نسبت به چگونگی اثرگذاری رفتار خود بر دیگران متوجه و موظف باشند که این وظیفه در کارکنان سبب می‌شود که مشتاقانه به گذاشتن وقت در اختیار دیگران تمایل نشان بدهند. یافته‌های پژوهش پیرسی، کراونس، لان و ورهیس (۲۰۰۶) در زمینه رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش را می‌تواند تأیید کند. در این بررسی مشخص گردید که بین حمایت سازمانی و تمام مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از فرضیه دوم را با یافته‌های پژوهش‌های سهرابی و خانلری (۱۳۸۸)، وارث و همکاران (۱۳۸۸)، رامین‌مهر و همکاران (۱۳۸۸)، یوسفی سعید آبادی و همکاران (۱۳۸۹) و پلات (۲۰۰۹) می‌توان همسو دانست؛ چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیدند.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با فضیلت مدنی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد و برقراری روابط دوستانه بعد فضیلت مدنی را می‌توانند به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. بر این اساس با وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌توان شاهد بود که کارکنان وظایفی را انجام دهند که اجباری نیست، ولی به بهبود تصویر سازمان در نزد مردم کمک می‌کند و این که همیشه اعلانات، اطلاعیه‌ها و یادداشت‌های سازمان را بخوانند و خود

را مطلع نگه دارند. همچنین می‌توان پاسخ‌دهی سریع به درخواست‌های ارباب رجوع را شاهد بود. از اثرات دیگر وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان این است که ایجاد حس عضویت در سازمان می‌کند که کارکنان به عنوان فعالیت غیر موظف اقدام به فعالیت‌هایی می‌کنند که به بهبود تصویر بیرونی سازمانی کمک نماید. در نتیجه این حس، ریسک‌پذیری کارکنان در مورد مسایلی که فکر می‌کنند برای سازمان مفید است، بالا می‌رود. یافته‌های پژوهش گوانجلینگ (۲۰۱۱) در زمینه حس بودن، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش را می‌تواند تأیید کند. در این بررسی مشخص گردید که بین حس بودن، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و این که احساس بودن به واسطه ارتباط با عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان شکل می‌گیرد. همچنین می‌توان نتایج حاصل از فرضیه سوم را با یافته‌های پژوهش‌های رامین‌مهر و همکاران (۱۳۸۸) و بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) همسو دانست؛ چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیدند.

تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با جوانمردی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین زیر مقیاس‌های ارزش دادن به افراد، توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه و نشان دادن اعتماد بعد جوانمردی را می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند. بر این اساس با وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌توان شاهد بود که کارکنان وقت زیادی را برای شکایت و غرغر درباره موضوعات بی‌اهمیت صرف نکنند و به ندرت پیش‌آید که به دنبال یافتن اشتباه در کار سازمان باشند. از اثرات دیگر وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان این است که در کارکنان این طرز تفکر که با توسعه سازمان آن‌ها نیز رشد می‌کند، شکل گیرد که در نتیجه این طرز تفکر سازمان توجه خود را بیشتر به جنبه‌های مثبت معطوف می‌کند. یافته‌های پژوهش بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) در زمینه توانمندسازی، تعهد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم پژوهش را تأیید کند. در این پژوهش مشخص گردید که بین رفتار شهروندی سازمانی، تعهد شغلی و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین مشخص گردید که رابطه بین توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی نسبت به رابطه تعهد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر می‌باشد. همچنین نتایج حاصل



از فرضیه چهارم را با یافته‌های پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و پلات (۲۰۰۹) می‌توان همسو دانست؛ چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیدند. تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با احترام و تکریم رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین زیر مقیاس نشان دادن اعتماد، بعد احترام و تکریم را می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند. بر این اساس با وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان می‌توان شاهد بود که کارکنان در سازمان نسبت به این که از کاه، کوه بسازند، علاقه نشان ندهند و در روابط و تعاملات با همکاران خوش برخورد و گرم ظاهر شوند. از اثرات دیگر وجود ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در سازمان این است که کارکنان با تکیه بر جنبه‌های مثبت شغل خود احساس رضایت از کار داشته باشند. یافته‌های پژوهش سهرابی و خانلری (۱۳۸۸) در رابطه با اخلاق، فناوری اطلاعات و رفتار شهروندی سازمانی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم پژوهش را می‌تواند تأیید کند. در این بررسی مشخص گردید که اخلاقیات فناوری اطلاعات می‌تواند از ارزش‌های اخلاقی سازمان تأثیرپذیر باشد که در این اثر، تعهد سازمانی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. همچنین می‌توان نتایج حاصل از فرضیه پنجم را با یافته‌های پژوهش‌های وارث و همکاران (۱۳۸۸) و طبرسا و همکاران (۱۳۸۹) همسو دانست؛ چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیدند.

در سازمان‌ها افراد باید برای برون دادن رفتارهای فرانقشی ترغیب شوند، باوجود این که اجباری از سوی سازمان‌ها برای انجام آن‌ها وجود ندارد. در سایه انجام آن‌ها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهایی است که تحت اختیار فرد می‌باشد. این دسته از رفتارها به طور صریح و مستقیم به وسیله پاداش‌های رسمی مورد توجه قرار نمی‌گیرند، ولی باعث ارتقا و اثربخشی کارکردهای سازمان می‌گردند. همچنین این رفتارها، شامل رفتارهای مورد انتظار در نیازمندی‌های نقش و یا شرح شغل نیست. برای انجام چنین رفتارهایی یکی از متغیرهای تأثیرگذار، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌باشد. خدمتگزاری به آن رفتارهای رهبری اشاره می‌کند که آگاهانه فرد را به سوی رهبری هدایت می‌کند و می‌خواهد اطمینان حاصل کند که نیازهای سایر افراد برآورده می‌شود. زیردستان نیز در عوض رضایت و تعهد و در نتیجه بروز رفتارهای فرانقشی را احساس

می‌کند. برای این که شخص مدیر ویژگی‌های خدمتگزاری را داشته باشد، چنین ویژگی‌هایی را به او نمی‌توان دیکته کرد. به این خاطر پیشنهاد می‌گردد با مدل سازی ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران خدمتگزار به انجام چنین کاری مبادرت کرد. لذا به وسیله الگوسازی صفات و ویژگی‌ها، این سبک را در میان مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توان توسعه داد. تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارایه امتیازات ویژه به مدیرانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارند، حایز اهمیت است و در اثربخشی مدیران بسیار می‌تواند کارآمد باشد. مدیران با نشان دادن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار باعث به وجود آمدن جو اعتماد، روحیه همکاری، مساعدت و ... در سازمان‌ها شده، در نتیجه کارکنان با اشتیاق بیشتری رفتارهای فرانقشی را از خود بروز می‌دهند. مدیران می‌توانند با انجام رفتارهایی مانند رعایت اصول اخلاقی، برقراری روابط خوب، ارزش قایل شدن به تفاوت‌های فردی و فرهنگی، صادقانه خود را ارزیابی کردن، شنونده و سنگ صبور کارکنان بودن، نیازهای کارکنان را به نیازهای خود مقدم داشتن، برنامه‌ها و اهداف روشنی برای کارکنان ترسیم کردن، استفاده از روابط دوستانه به جای قدرت رسمی و رفتارهایی از این دسته باعث شوند که کارکنان رفتارهایی مانند وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و احترام و تکریم را از خودشان نشان دهند.

محدودیت‌های پژوهش

- ۱- جامعه آماری پژوهش به دبیران زن و مرد شهر نقده مربوط بود، لذا در تعمیم نتایج به دیگر شهرها و سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.
- ۲- روش گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بود و ابزار اندازه‌گیری دیگری مثل مصاحبه استفاده نشده بود.

پیشنهادها

- ۱- مدیران سازمان به دیدگاه‌ها و نظرات پرسنل گوش دهند و تا جایی که ممکن است آن‌ها را در عمل به کار گیرند.



- ۲- مدیران سازمان زمینه‌های لازم برای توسعه افراد از طریق مشارکت دادن افراد در دوره‌های آموزش ضمن خدمت را فراهم نمایند.
- ۳- مدیران سازمان بکوشند روابط حسنه با پرسنل ایجاد نمایند.
- ۴- اهداف سازمان را به شکل شفاف و قابل فهم برای همه بیان نمایند.

منابع

- توکلی، ز. ا.، عابدی، م. ر.، و صالح‌نیا، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی. فصلنامه چشم انداز مدیریت، ۳۳، ۱۲۴-۱۰۵.
- رامین‌مهر، ح.، هادی‌زاده مقدم، ا.، و احمدی، ا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان تهران). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱(۲)، ۸۸-۶۵.
- زین آبادی، ح. ر.، بهرنگی، م. ر.، نوه ابراهیم، ع.، و فرزاد، و. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی معلمان تحلیلی بر ماهیت، روش شناسی پژوهش، پیشایندها و پسایندها، فصل‌نامه نوآوری آموزشی، ۲۸، ۱۱۰-۷۵.
- سالاری، س. (۱۳۸۹). بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.
- سالاری، س.، و نصر اصفهانی، م. (۱۳۸۸). مقایسه رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان غربی و امام علی (ع). معرفت در دانشگاه اسلامی، ۱۳(۳)، ۲۱۶-۲۰۰.
- سرایی، ح. (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری. تهران، انتشارات سمت.
- سهرابی، ب.، و خانلری، ا. (۱۳۸۸). اخلاق، فناوری اطلاعات و رفتار شهروندی سازمانی. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، ۴(۱ و ۲)، ۱۰-۱.
- صنوبری، م. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن)، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۶)، ۹۹-۷۹.
- طبرسا، غ. ع.، اسماعیلی گیوی، م. ر.، و اسماعیلی گیوی، ح. ر. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی. مجله طب نظامی، ۱۲(۲)، ۹۹-۹۳.
- قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع. ا.، و حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
- وارث، س. ح.، رستگار، ع. ع.، زراعت‌کار، س.، و رفعتی، ک. (۱۳۸۸). رابطه ارتباط فرا فردی و رفتار شهروندی سازمانی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۵۴-۱۳۵.
- یوسفی سعیدآبادی، ر.، حسن‌زاده، ر.، و اسماعیل‌تبار، ف. (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران. فصل‌نامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳، ۴۶-۳۲.



- Andersen, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking. *Leadership & Organization Development*, 30(1), 4-15.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *An International Journal of Research and Studies*, 20(3), 277-89.
- Bogler, R., & Somech, A. (2012). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-38.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27.
- 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.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Development of the servant leadership assessment instrument*, 26(8), 600-15.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-91.
- Foot, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-47.
- Fridell, M., Newcom Belcher, R., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 722.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Macarthur Boulevard Mahwah: Paulist Press.
- Guangling, W. (2011). The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. *Energy Procedia*, 5, 2030-4.
- Hill, V. A. (2008). Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership [PhD thesis]. Capella university.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument [Thesis]. Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. J. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-77.

- Mittal, R., Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 1-16.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-37.
- Organ, D. V. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Boston: Lexington Books.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-91.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-62.
- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-96.
- Russell, R. F., College, H., & Stone, A. G. (2002). A review of and servant leadership attributes: developing & practical model. *Leadership Organization Development Journal*, 23(3), 145-57.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-92.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-61.
- Torlak, O., & Koc, U. (2008). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30(8), 581-96.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 700-16.
- Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 600-17.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-26.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-93.

Predicting qualities of organizational citizenship behavior in teachers based on features of servant leadership in principals in high schools of Naghade, Iran

H. Galavandi^{}, V. Soltanzadeh^{**}, A. R. Amiri^{***}*

Abstract

The present study was performed to predict the qualities of teachers' organizational citizenship behavior based on the features of servant leadership of school principals in high schools in Naghade (a city in Iran). In a correlational descriptive study, 114 teachers were randomly selected according to sex and using stratified sampling proportional to size. Data was collected by Organ's organizational citizenship behavior questionnaire and Laub's servant leadership questionnaire. Management experts had confirmed the reliability of the questionnaires. The collected data was analyzed using multiple regression analysis. The obtained results revealed appreciating and promoting employees, providing opportunities for leadership, sharing leadership, trust, and friendly relationships to have significant predictive associations with components of organizational citizenship behavior. Therefore, servant leadership qualities in managers have significant positive effects on organizational citizenship behavior.

Key words:

Prediction, Organizational citizenship behavior, Servant leadership

^{*} Assistant Professor, Department of Educational Sciences, School of Literature and Human Sciences, Urmia University, Urmia, Iran Email: galavandi@gmail.com

^{**} MSc Student of Educational Management, Urmia University, Urmia, Iran

^{***} MSc Student of Curriculum Planning, Tarbiat Moalem University, Tehran, Iran