



## رابطه بین رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان گیلان با میانجی گری اعتماد به رهبری

علی اکبر دلخوش کسمائی

کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد رشت

kasmaei.d@gmail.com

فرزین فرحبد

استادیار دانشگاه آزاد واحد رشت

FarzinFarahbod@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه رابطه بین رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان گیلان با میانجی گری اعتماد به رهبری انجام شده است. روش تحقیق بکار رفته توصیفی می باشد و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات مذکور بود که به روش غیر احتمالی در دسترس از میان آنان ۲۰۲ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده گردید که روایی محتوای آن با مشورت و نظرات جمعی از اساتید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرنباخ انجام گرفت، ضریب آلفای کرنباخ برای متغیرهای رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد به رهبری به ترتیب ۰/۸۹۸، ۰/۸۱۹ و ۰/۸۸۸ است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای آماری SPSS 23 و SMARTPLS 2 استفاده گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد: بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد که برابر ۰/۳۱۲ است. بین رهبری خدمتگزار و اعتماد کارکنان به رهبر رابطه مثبت وجود دارد که برابر ۰/۷۳۳ است. بین اعتماد کارکنان به رهبر و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ای مشاهده نشد. اعتماد کارکنان به رهبر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد که این رابطه تأیید نشد.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد به رهبر، کارکنان، ادارات آموزش و پرورش



### مقدمه

آموزش و پرورش از عوامل اصلی در ارتقاء رشد و بالندگی اعضای جوامع انسانی می باشد. بدیهی است سازمان آموزش و پرورش نیز مشابه هر سازمان دیگری نیازمند کارکنانی است که بتوانند چرخه های سازمان را در مسیر هدف به حرکت در آورند. در نظام بوروکراتیک (مدیریت آمرانه) تمام تلاش مدیران در جهت کسب کار آیی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت، مناسبات سطحی و غیر قابل اطمینان بین افراد وجود دارد؛ اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک (مدیریت مشارکتی) مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک رو به افزایش است (Bienstock at al 2003). به عبارت دیگر آموزش و پرورش به دو طریق مدیریت می شود یکی آمرانه و دیگر مشارکتی، در مدیریت مشارکتی این کارمندان هستند که آموزش و پرورش را به تحقق اهداف سازمان نزدیک می کند، آنان در مشارکتی رشد می کنند که کارکنان با یکدیگر مهربان و مسئولیت پذیر بوده و نیز کارکنان بایستی ویژگی های خاصی داشته باشند که این، در رهبری خدمتگزار متجلی می شود. رهبری خدمتگزار شامل محبت صادقانه به کارکنان بوده، مفهومی که لازمه اش فداکاری و از خودگذشتگی است. رهبران خدمتگزار قابلیت اعتماد پیروانشان را به دست می آورند و نیز عامل اعتماد به رهبری با ایجاد محیطی امن برای کارکنان، آن ها را به رفتارهای شهروندی سازمانی متعهد می سازند. رفتار شهروندی سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن مسئولیت های اضافی، پیروی از قوانین و رویه های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار است. رفتار شهروندی سازمانی می تواند اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای داوطلبانه ای هستند که کارکنان ملزم به انجام آن ها نیستند و نمی توان از طریق سازمان و سیستم های رسمی آن، به چنین رفتارهایی پاداش داد و یا در صورت عدم انجام چنین رفتارهایی افراد را تنبیه کرد.

رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پیامدهای مهمی برای سازمان ها به همراه دارد. بروز این رفتارها می تواند سبب افزایش عملکرد و کارایی سازمانی شود. پژوهشگران سازمانی تلاش هایی را که فراتر از وظایف تعریف شده باشد، تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می کنند. «پودساکاف» بر این باور است که شهروندی خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می شود که برخی از مصداق های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار (Bolino and Turnley, 2003). نتایج تحقیقات اخیر نشان می دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره وری بالایی دارند و هم کاری باکیفیت عالی انجام می دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند (Mackenzie, 1997). با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه های هر سازمان است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مرتبط با آن می تواند گامی مؤثر و مفید در این مسیر در نظر گرفته شود (Markoczy and xin, 2004). کار آیی، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهم ترین اهداف یک سازمان به حساب می آیند. لذا هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده ها از راه های گوناگون دارد. به منظور رسیدن به این اهداف که تضمین کننده بقای سازمان در عصر رقابتی امروز است، سازمان ها باید عوامل تأثیرگذار بر این اهداف را شناسایی کرده و تمام عزم خود را به منظور دستیابی به این اهداف به کارگیرند. از جمله این عوامل می توان از رفتار شهروندی سازمانی یاد کرد که در سال های اخیر مورد توجه محققان رشته مدیریت قرار گرفته است. مسلماً سازمان ها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان و وظایف مقرر تلاش کنند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان الگوی نوین رفتار کارکنان در



سازمان‌ها امروزه به‌عنوان رویکردی مدرن در مدیریت نوین سازمانی در بسیاری از سازمان‌های داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. سازمان‌ها بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش با اجباری، اهمیت فوق‌العاده داشته زیرا در حالت اجبار، فرد وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمانی و صرفاً در حد رعایت الزامات قانونی انجام می‌دهد در حالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی و حتی به نفع سازمان به کار می‌گیرند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. به این ترتیب است که مسیر نیل به هدف‌های سازمان تسهیل می‌شود، در این حالت اعتماد و تعهد، اهمیت والایی دارد و در صورت عدم وجود رفتارهای همکاری داوطلبانه به ندرت حاصل می‌شود (باقر سلیمی و آزاده، ۱۳۹۳). به‌طور معمول، در این حالت افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹).

از سوی دیگر، منابع انسانی با برخورد مثبت در جهت اهداف سازمان و یا در صورت نبود هدایت و رهبری مناسب برخلاف جهت اهداف سازمان گام برمی‌دارند. از این رو شناخت رفتارهای سازمانی مختلف کارکنان از جمله رفتار شهروندی سازمانی، از اهمیت بالایی در مدیریت سازمان‌ها برخوردار است (کاخاکی و قولی پور، ۲۰۰۷). رفتار شهروندی سازمانی برای بقای سازمان حیاتی است. بر طبق دیدگاه نظریه‌پردازانی همچون اورگان رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند کارایی را حداکثر ساخته و عملکرد مؤثر سازمانی را ارتقا بخشد (Murphy et al, 2002). از نتایج ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به مواردی چون افزایش بهره‌وری کارکنان که منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. بهبود هماهنگی و ارتباط سازمانی، افزایش رضایت کارکنان، بهبود وفاداری کارمندان به سازمان، افزایش تعهد کاری، بهبود و ثبات عملکرد سازمان، افزایش رضایت ارباب رجوع از خدمات سازمان و افزایش وجهه سازمان اشاره کرد (قاسمی و صمیمی، ۱۳۹۲).

یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی، جلب روحیه همکاری داوطلبانه در سازمان است. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها فراهم شود (سنوبری، ۲۰۰۸). سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خودکار کرده، عملکردی فراتر از انتظارات داشته باشند و به‌طور داوطلبانه همکاری جمعی را در جهت تحقق اثربخشی سازمان به‌کارگیرند (شعبانی و تقوی، ۱۳۹۰). چنین رفتارهای فرا وظیفه‌ای در ادبیات مدیریت تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یکی از روش‌های ترغیب کارکنان برای درگیر شدن در رفتارهای فرا نقشی و انجام رفتار شهروندی سازمانی، تقویت کیفیت ارتباطات رهبران و سرپرستان سازمان با کارکنان است (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). مدل رهبری خدمتگزار که جدیدترین نظریه در سیر تکاملی موصوف است بر منابع انسانی باهدف رشد، توسعه و نیل به خود رهبری کارکنان متمرکز شده، اینگرام ریشه خدمتگزاری را در اصول، عقاید و ارزش‌های رهبری می‌داند و می‌گوید این برخلاف اکثر مدل‌های رهبری است که بر اساس مقتضیات حین کار الگوهای رفتاری تبیین می‌شوند. رهبری می‌خواهد به دیگران خدمت کند (Ingram, 2003). سن جایا و پکرتی در مطالعه‌ای تحت عنوان رهبری خدمتگزار به‌عنوان مقدمه اعتماد در سازمان به این نتیجه رسیدند، پیروانی که رهبری خدمتگزار بیشتری را در رفتار رهبران درک می‌کنند سطوح بیشتری از اعتماد را در مقایسه با کسانی داشتند که سطح پایین‌تری از رهبری خدمتگزار را در رفتار رهبران درک کردند (Senjaya and Pekerti, 2010). در تحقیقی که بین کارکنان ادارات دولتی شهرستان مهاباد باهدف بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی توانایی ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را دارا است (سلطانی و ایران زاده، ۱۳۹۵).



(عباسی و همکاران، ۱۳۹۵) در پژوهشی باهدف، بررسی رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی باملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نتیجه گرفتند که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقی که (Shim et al, 2016) با عنوان رهبری خدمتگزار (بخش) عمومی: افسانه یا واقعیت قوی منتشر نمودند. آن‌ها در تحقیق خود دریافتند که رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم و یا از طریق اعتماد به رهبر و عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر این مطالعه نشان داد که رهبری خدمتگزار موجب: (۱) گسترش اعتماد کارکنان به رهبری، (۲) افزایش درک کارمندان از رویه‌های عادلانه کار (عدالت رویه‌ایی یا عدالت پیشگی) و (۳) افزایش و تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود (Shim et al, 2016).

از مجموع بحث‌های بالا و با توجه به اینکه متغیر وابسته ما رفتار شهروندی سازمانی است بنابراین باید به طریقی رفتار شود که نه به اجبار قانون و مقررات و الزامات مدیریتی، بلکه کارکنان خودشان با انگیزش‌های درونی مشتاق به ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع شوند. بروز رفتار شهروندی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش منجر به افزایش بهره‌وری، عملکرد و اثربخشی، ارتقای روابط مثبت میان کارکنان، کارایی بیشتر در تخصیص منابع، کاهش هزینه‌های نگهداری و هزینه‌های جاری و بخصوص بهبود خدمات به مشتریان خصوصاً معلمان و دبیران در نتیجه رضایت آنان می‌گردد. در نظام جمهوری اسلامی ایران که دولت خدمتگزار مردم است و می‌بایست به آنان خدمات ارائه نماید، بخصوص در بخش دولتی و مطابق قانون اساسی به طور خاص در بخش آموزش، باید به مردم خدماتی درخور و شایسته که منجر به رشد و تعالی جامعه گردد ارائه شود. از این رو می‌باید خواسته‌های منطقی آنان را تأمین کرده که این امر ایجاد می‌کند شاغلین در بخش آموزش رفتار شهروندی سازمانی خود را ارتقاء دهند بنابراین مسئله اساسی در تحقیق حاضر این است که ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان گیلان با توجه به مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از چه نقاط قوت و ضعفی برخوردارند و اولویت‌های ادارات آموزش و پرورش در ارتقاء این نوع رفتارها چیست؟ برای پاسخگویی به این دغدغه و مسئله مهم، در این پژوهش تلاش گردیده تا ضمن شناسایی شکاف‌های وضع موجود با وضع مطلوب مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی، اولویت‌های برخورد با نقاط ضعف احتمالی مشخص گردد و سپس با توجه به نتایج حاصله، راهکارهای لازم به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه شود. لذا مسئله اصلی ما این است که چگونه سبک رهبری خدمتگزار که سبک رهبری ویژه‌ای است می‌تواند این رفتار فرا نقش را در کارمندان افزایش دهد یا حتی به وجود آورد؟ از آنجاکه رهبری خدمتگزار نسبتاً جدیدتر است و مدیریت را در نقش رهبری در پایین‌ترین سطح سازمانی و همراه با کارکنان می‌بیند که این موضوع در ساختار نظام اداری آموزش و پرورش دارای اهمیت است زیرا اغلب به لحاظ تجربه و مرتبه علمی نه تنها مدیران نسبت به کارکنان در سطح بالاتری قرار ندارند بلکه در مواردی حتی برعکس می‌باشد. سبک رهبری خدمتگزار به لحاظ توجه ای که به ارتقای کارکنان و توجه به نیازهای آنان، رشد و تعالی کارکنان و توانمندی‌های آنان و نیز گوش دادن به کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها دارد. می‌تواند با ایجاد جو مطلوب سازمانی سبب نزدیکی هر چه بیشتر کارکنان به رهبری و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد. بنابراین در این تحقیق به دنبال آن هستیم که بدانیم: آیا بین سبک رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به اعتماد به رهبری ارتباط وجود دارد؟

در کل، اهدافی که در این تحقیق دنبال می‌شود عبارت‌اند از:

۱. توصیف متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، رهبری خدمتگزار و اعتماد به رهبری.
۲. سنجش رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان گیلان.



فرضیه های تحقیق حاضر به قرار زیر است.

۱. بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.
۲. بین رهبری خدمتگزار و اعتماد کارکنان به رهبر ارتباط مثبت وجود دارد.
۳. اعتماد کارکنان به رهبر در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث شیوه جمع آوری داده ها، پژوهشی توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداری ادارات آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان گیلان (آستارا، تالش، رضوانشهر، ماسال، صومعه سرا، تولم شهر، فومن، شفت و بند انزلی) در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۳۷۶ نفر شامل نیروهای رسمی و پیمانی و قراردادی بود. از این تعداد ۱۹۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و پرسشنامه با روش غیر احتمالی در دسترس در اختیار آن ها قرار گرفت. تعداد ۲۵۰ عدد پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۲۰۸ عدد جمع آوری گردید و در نهایت تعداد ۲۰۲ عدد در تجزیه و تحلیل استفاده شد. به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز از روش تحقیقات میدانی استفاده شده است که ابزار جمع آوری این داده ها برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه بود. پرسشنامه طراحی شده برای تحقیق حاضر شامل پرسشنامه سندجایا (۲۰۰۵) متغیر رهبری خدمتگزار با ۹ پرسش (۹-۱) و متغیر رفتار شهروندی سازمانی توسط چهار پرسش (۱۴-۱۰) از پرسشنامه ویلیامز و اندرسون، (۱۹۹۱) و متغیر اعتماد به رهبری با سه پرسش (۲۰-۱۸) از پرسشنامه (گوین و یونی- بین، ۱۹۹۵) همگی در طیف پنج گزینه ای لیکرت و با استفاده از مقیاس فاصله ای سنجیده می شوند. پرسشنامه دارای ۲ بخش بود یک بخش مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم شامل پرسشنامه مربوط به متغیرها می باشد. آزمون آلفای کرباخ پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۹۸ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱۹ و اعتماد به رهبر ۰/۸۸۸ است. کلیه تجزیه و تحلیل ها به وسیله نرم افزار SPSS 23 و smartpls2 انجام گردیده است. روش های به کار رفته در تجزیه و تحلیل داده ها در آمار توصیفی، محاسبه فراوانی، میانگین، انحراف معیار و واریانس هر یک از متغیرها؛ و در آمار استنباطی، از روش معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته ها

در پژوهش حاضر نتایج آمار توصیفی بدست آمده به قرار زیر است:

#### ۱. توصیف ویژگی های جمعیت شناختی

- بررسی ترکیب جنسیتی پاسخ دهندگان حاکی است که جنسیت ۸۷/۶ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۱۰/۹ درصد نیز زن می باشند؛ همچنین ۱/۵ درصد از پاسخ دهندگان به این گزینه پاسخ ندادند.
- از نظر وضعیت تأهل پاسخ دهندگان مشاهده شد که ۹۱/۱ درصد از پاسخ دهندگان متأهل و ۷/۴ درصد نیز مجرد بوده و ۱ درصد جدا شده و ۰/۵ درصد نیز از پاسخ دهندگان به این گزینه پاسخ ندادند.
- در بررسی سن پاسخ دهندگان مشاهده می شود که سن ۲ درصد کمتر از ۲۰ سال، ۳ درصد ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۰/۸ درصد ۲۶ تا ۳۵ سال، ۴۶/۵ درصد ۳۶ تا ۴۵ سال، ۲۷/۲ درصد ۴۶ سال و بالاتر بودند و همچنین ۰/۵ درصد از پاسخ دهندگان به این گزینه پاسخ ندادند.
- در بررسی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان مشاهده شد که میزان تحصیلات ۵/۴ درصد از پاسخ دهندگان دیپلم، ۸/۹ درصد از پاسخ دهندگان کاردانی، ۵۹/۴ درصد از پاسخ دهندگان کارشناسی، ۲۴/۸ درصد از پاسخ دهندگان کارشناسی ارشد، ۱ درصد از پاسخ دهندگان دکتری بوده و همچنین ۵ درصد نیز به این گزینه پاسخ ندادند.



- بررسی سابقه خدمت آموزشی پاسخ دهندگان نشان می دهد که ۷/۴ درصد فاقد سابقه خدمت آموزشی بوده، ۹/۹ درصد زیر ۵ سال، ۲۱/۳ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۹ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۹ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۵/۳ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال، ۱۵/۳ درصد بیش از ۲۶ سال سابقه خدمت آموزشی داشته و همچنین ۱ درصد نیز به این گزینه پاسخ ندادند.
- بررسی میزان سابقه خدمت در اداره پاسخ دهندگان نشان می دهد که ۳۳/۷ درصد پاسخ دهندگان زیر ۵ سال، ۳۷/۱ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۱۷/۸ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۵ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲/۵ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال، ۳ درصد بیش از ۲۶ سال سابقه خدمت در اداره داشته و همچنین ۱ درصد نیز به این گزینه پاسخ ندادند.

### ۲. توصیف متغیرهای تحقیق

توصیف متغیرهای تحقیق، سازه ها و معیارهای آن ها به ترتیب زیر است:

- تحلیل توصیفی متغیر رهبری خدمتگزار نشان می دهد که میانگین امتیاز این متغیر از نظر پاسخ دهندگان ۳/۷۹۳۲، انحراف معیار ۰/۷۴۳۵۹ و واریانس برابر ۰/۵۵۳ است. همان طور که مشاهده می شود میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است. همچنین کمترین امتیاز مربوط به این متغیر از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱/۷۸ و بیشترین امتیاز معادل ۵ است. شاخص های مربوط به اندازه گیری متغیر رهبری خدمتگزار در جدول (۱) نشان داده شده است. این نتایج از پاسخ های داده شده به سوالات ۱ الی ۹ پرسشنامه به دست آمده، شامل میانگین، انحراف معیار و واریانس امتیازات داده شده به هر یک از سوالات می باشد.

جدول شماره ۱. توصیف معیارهای رهبری خدمتگزار

ردیف	پرسش	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱	مدیر به من کمک می کند زندگی کاری هدمند و باارزشی داشته باشم.	۳/۵۸	۱/۱۹۱	۱/۴۱۸
۲	مدیر بر مبنای الگوهای رفتاری مناسب به هدایت من می پردازد.	۳/۷۵	۱/۰۲۷	۱/۰۵۵
۳	مدیرم سعی می کند تا همه کارکنان درک روشنی از چشم انداز مشترک سازمان داشته باشند.	۳/۹۱	۰/۹۷	۰/۹۴۱
۴	مدیرم نیازهای گروه های مختلف سازمان را درک کرده و به تأمین منافع گروه های مختلف تأکید دارد.	۳/۷۸	۰/۹۳۷	۰/۸۷۸
۵	عملکرد مدیرم از هدف والای خدمت به عموم سرچشمه می گیرد.	۳/۹۴	۰/۸۹۶	۰/۸۰۲
۶	مدیرم مرا تشویق می کند تا به شیوه اخلاقی عمل کنم.	۴/۱	۰/۹۷۲	۰/۹۴۵
۷	گفتار و رفتار مدیرم همیشه یکی است.	۳/۷۵	۰/۹۳۶	۰/۸۷۶
۸	مدیرم به نیازها و منافع سایرین، بیش از نیاز خود اهمیت می دهد.	۳/۷۱	۱/۰۰۷	۱/۰۱۴
۹	مدیرم در عملکرد خودش به دنبال جلب توجه و تعریف و تمجید عموم نیست.	۳/۶۲	۱/۰۷۳	۱/۱۵۱

- تحلیل توصیفی متغیر رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد که میانگین امتیاز این متغیر از نظر پاسخ دهندگان ۴/۲۱۴۹، انحراف معیار ۰/۶۱۵۵۳ و واریانس برابر ۰/۳۷۹ است. همان طور که مشاهده می شود میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است. همچنین کمترین امتیاز مربوط به این متغیر از نظر پاسخ دهندگان



معادل ۱/۴ و بیشترین امتیاز معادل ۵ است. شاخص های مربوط به اندازه گیری متغیر رفتار شهروندی سازمانی در جدول (۲) نشان داده شده است. این نتایج از پاسخ های داده شده به سوالات ۱۰ الی ۱۴ پرسشنامه به دست آمده، شامل میانگین، انحراف معیار و واریانس امتیازات داده شده به هر یک از سوالات می باشد.

جدول شماره ۲. توصیف معیارهای رفتار شهروندی سازمانی

ردیف	پرسش	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱۰	من نهایت تلاش خود را برای کمک به کارکنان جدید انجام می دهم.	۴/۳۶	۰/۷۶۲	۰/۵۸
۱۱	حتی اگر از من درخواست نشود، به سرپرست خود کمک خواهم کرد.	۴/۱۱	۰/۸۵۳	۰/۷۲۸
۱۲	من به کسانی که حجم کار بالایی دارند، کمک می کنم.	۴/۰۷	۰/۸۲۸	۰/۶۸۶
۱۳	من برای گوش دادن به مشکلات و نگرانی های همکاران خود وقت صرف می کنم.	۴/۲۸	۰/۸۳	۰/۶۸۹
۱۴	من سایر همکاران خود را تشویق می کنم تا شیوه های جدید و مؤثرتری برای انجام کارها پیدا کنند.	۴/۲۵	۰/۷۶۵	۰/۵۸۵

- تحلیل توصیفی متغیر اعتماد به رهبری نشان می دهد که میانگین امتیاز این متغیر از نظر پاسخ دهندگان ۳/۷۱۷۸، انحراف معیار ۰/۹۶۳۱۸ و واریانس برابر ۰/۹۲۸ است. همان طور که مشاهده می شود میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است. همچنین کمترین امتیاز مربوط به این متغیر از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱ و بیشترین امتیاز معادل ۵ است. شاخص های مربوط به اندازه گیری متغیر اعتماد به رهبری در جدول (۳) نشان داده شده است. این نتایج از پاسخ های داده شده به سوالات ۱۵ الی ۱۷ پرسشنامه به دست آمده، شامل میانگین، انحراف معیار و واریانس امتیازات داده شده به هر یک از سوالات می باشد.

جدول شماره ۳. توصیف معیارهای اعتماد به رهبری

ردیف	پرسش	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱۵	مدیرم مشکلات و نیازهای شغلی ام را به خوبی درک می کند.	۳/۶۸	۱/۰۶۵	۱/۱۳۵
۱۶	صرف نظر از میزان اختیارات رسمی مدیرم، وی از قدرت خویش برای کمک به حل مشکلات کاری من استفاده می کند.	۳/۸۲	۱/۰۰۳	۱/۰۰۶
۱۷	صرف نظر از میزان اختیارات رسمی مدیرم، وی حاضر است خود را برای کمک به من جهت رهایی از مشکلاتم به زحمت بیندازد.	۳/۶۶	۱/۱۲۷	۱/۲۷۱

### نتایج آزمون فرضیه ها

۱. بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. با توجه به مدل پایه تحقیق در حالت استاندارد و توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر که برابر با ۳/۵۵۲ است و از آنجا که این مقدار در خارج بازه ی  $[-1/96 \& 1/96]$  قرار دارد، می توان نتیجه گرفت که فرضیه فوق مورد تأیید قرار گرفته و رابطه بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۱۲ است.
۲. بین رهبری خدمتگزار و اعتماد کارکنان به رهبر ارتباط مثبت وجود دارد.



با توجه به مدل پایه تحقیق در حالت استاندارد و توجه به ضریب معناداری  $Z$  در رابطه بین دو متغیر که برابر با  $20/788$  است و از آنجا که این مقدار در خارج بازه  $[-1/96 \& 1/96]$  قرار دارد، می توان نتیجه گرفت که فرضیه فوق مورد تأیید قرار گرفته و رابطه بین این دو متغیر برابر با  $0/733$  است.

۳. بین اعتماد کارکنان به رهبر و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

با توجه به مدل پایه تحقیق در حالت استاندارد و توجه به ضریب معناداری  $Z$  در رابطه بین دو متغیر که برابر با  $1/468$  است و از آنجا که این مقدار در داخل بازه  $[-1/96 \& 1/96]$  قرار دارد، می توان نتیجه گرفت که فرضیه فوق مورد تأیید قرار نگرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشان داد که رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. این یافته با نتیجه تحقیقات منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۳)، قلاوندی و همکاران (۱۳۹۱)، زین آبادی و همکاران (۱۳۹۴) و (Shim et al, 2016) همراستا می باشد که توضیح دقیق نتایج به شرح ذیل می باشد:

جدول شماره ۴. مقایسه پیشینه تحقیق درباره فرضیه اول

ردیف	تحقیق	نتیجه	همراستا/ غیر همراستا
۱	تحقیق حاضر	۰/۳۱۲	همراستا/ غیر همراستا
۲	(منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳)	۰/۳۳	همراستا
۳	(قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۱)	۰/۶۳	همراستا
۴	(زین آبادی و همکاران، ۱۳۹۴)	۰/۰۸	همراستا
۵	(Shim et al, 2016)	۰/۳۵	همراستا

پژوهش حاضر نشان داد که ارتباط مثبتی بین رهبری خدمتگزار و اعتماد کارکنان وجود دارد. این یافته با نتیجه تحقیق (Shim et al, 2016) همراستا می باشد که توضیح دقیق نتایج به شرح ذیل می باشد:

جدول شماره ۵. مقایسه پیشینه تحقیق درباره فرضیه دوم

ردیف	تحقیق	نتیجه	همراستا/ غیر همراستا
۱	تحقیق حاضر	۰/۷۳۳	همراستا/ غیر همراستا
۲	(Shim et al, 2016)	۰/۷	همراستا

همچنین این پژوهش نشان داد ارتباط مثبتی بین اعتماد کارکنان به رهبر و رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد؛ که این یافته با نتیجه تحقیق (Shim et al, 2016) همراستا می باشد که توضیح دقیق نتایج به شرح ذیل می باشد:

جدول شماره ۶. مقایسه پیشینه تحقیق درباره فرضیه سوم

ردیف	تحقیق	نتیجه	همراستا/ غیر همراستا
۱	تحقیق حاضر	فرضیه رد شده است	همراستا/ غیر همراستا
۲	(Shim et al, 2016)	فرضیه رد شده است	همراستا





از این رو پیشنهاد می شود:

- مدیران آموزش و پرورش با توجه به مسیرهای شغلی نیازهای کارکنان را به خوبی درک نمایند و در جلسات فی مابین آن را ابراز کنند تا اطمینان لازم در کارمندان نسبت به موضوع ایجاد شود. و زمینه های لازم برای توسعه افراد، از طریق مشارکت دادن آنان در دوره های آموزش ضمن خدمت را فراهم کنند؛ و بکوشند روابط حسنه با کارکنان ایجاد نمایند.

- مدیران برنامه ریزی های منسجمی برای استفاده از حس مشارکت جویانه کارکنان برای پیشرفت امور سازمانی داشته باشند. و مدیریت دانش با استفاده از تجارب کارکنان پیشکسوت و قدیمی تر در آموزش به کارکنان جدیدالورود عملیاتی شود.

- زمانی که کارکنان مدیران خود را کمتر خدمتگزار و بیشتر ریاکار مشاهده کنند ممکن است خود نیز روشی مشابه در پیش گیرند که در این حالت رفتار شهروندی سازمانی در معرض تملق و چالپوسی قرار گرفته و در نهایت منجر به کاهش و از بین رفتن این نوع رفتارها در بین کارکنان خواهیم بود. از آنجاکه رفتار و اعمال رهبران خدمتگزار می تواند الگویی برای کارکنان باشد و پیروان با این گونه رهبران همانندسازی کرده و رفتارهای آنها را سرمشق خود قرار می دهند بنابراین مدیران آموزش و پرورش می بایست به این نکته توجه داشته باشند که همواره در رابطه با کارکنان صداقت داشته و با انجام رفتارهایی چون رعایت اصول اخلاقی و ایجاد روابط خوب با کارکنان و درک تفاوت های فرهنگی و فردی و نیز مقدم داشتن نیازهای کارکنان بر نیازهای خود سبب رشد رفتارهای شهروندی سازمانی بین کارکنان شوند.

به پژوهشگران نیز توصیه می شود که:

9

- جامعه آماری بزرگ تر و متنوع تر برای پژوهش اختیار کنند؛ یعنی این پژوهش با نمونه های دیگر چون مدیران واحدهای آموزشی و معلمان مدارس و یا در سازمان های دیگر، به ویژه در سازمان های صنعتی انجام شود تا با تکرار نتایج به اطمینان بیشتری دست یابیم. همچنین این پژوهش می تواند روی گروه های بزرگ تری از سازمان های دولتی، خصوصی و نیمه خصوصی اعمال شود تا با نگاه به نتایج و مقایسه آنها، به تفاوت ها و شباهت های میان این سازمان ها از جنبه رفتار سازمانی و رهبری خدمتگزار پی برد.

- پیش نهاد می شود که محققین بر روی تأثیر نظام جبران خدمت در ارتباط با بروز رفتار شهروندی سازمانی و رهبری خدمتگزار در سازمان به مطالعه بپردازند. و تأثیر جوسازمانی در تبیین ارتباط رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شود و روش های تحقیق پیشرفته نظیر تحقیقات کیفی و آینده پژوهی در دستور کار قرار گیرد.

#### - منابع

باقر سلیمی، سعید باقر و آزاده، سعید، تأثیر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تأکید بر مدل فن جیو و جینک تسای: پژوهشی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان، فصلنامه دیدگاه، تابستان ۱۳۹۳، ۱۸۹-۱۲۰.

بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل، نعیمی، عردالزهره، بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی؛ نقش واسطه ای توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دوازدهم، شماره اول، ۱۳۹۳، ۱۹-۱.

رحمان سرشت ۱۳۷۷، نظریه های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسانوین گرایی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات فرهنگی فن هنر.

زین آبادی، حسن رضا؛ یاسینی، علی و میر هادیان، لیلیا، بررسی اثر سبک رهبری خدمتگزار سرپرستاران بر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران با میانجی گری معنویت در کار: مورد مطالعه بیمارستان های آموزشی شهر رشت، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره بیست و چهارم، شماره پنجم، دی ماه ۹۵، ۱۵۱-۱۵۱.

سلطانی، شاروخ و ایران زاده، سلیمان، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در پرتو اعتماد سازمانی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره هفتم، شماره بیست و چهارم، زمستان ۱۳۹۵، ۳۶-۱۹.



شعبانی، علی و تقوی قره‌بلاغ، حسین، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در نشریه تحقیقات کتابخانه‌های دانشگاه تهران، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره چهارم و پنجم، شماره هفتاد و پنجم، ۱۳۹۰، ۶۲-۳۹.  
طبرسا، غلامعلی، هادی زاده مقدم، اکرم، کشته گر، عبدالعلی، ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۹، ۱۰۱-۱۱۴.  
عباسی، همایون، حسینی، مریم، کریمی، جواد، حسین‌آبادی، بهاره. تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی باملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره سوم، شماره یازدهم، ۱۳۹۵، ۲۵-۱۹.

قاسمی، ساسان، صمیمی، علی، ۱۳۹۲/۰۹/۱۲، نقش رفتار شهروندی سازمانی در سازمان چیست؟، دنیای اقتصاد، شماره ۳۰۷۹، <http://www.donya-e-eqtasad.com/fa/tiny/news-770402>

فلاوندی، حسن، سلطانزاده، وحید و امیری، علیرضا، پش بینی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دبیران بر اساس ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران در مدارس متوسطه نوده، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، دور هفتم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۰، ۱۶۰-۱۳۹.  
منتخب یگانه، محمد، بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی، بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۳، ۸۷-۶۳.

- Bienstock, C. Demoranville, W. C. and Smith, K. R (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *journal of services marketing*, Vol.17 No.4. 357-378.
- Bolino Mark and Turnley William. 2003. Going the extra mile:cultivatong and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, Vol. 17. N.3.60-71.
- Graen, G. B and Uhi-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to Leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*. Vol. 6. No. 2. 219-247.
- Ingram, Osmond caraway, jr. 2003. the conceptualization and perception of servant leadership in Christian higher education, doctoral dissertation.the southern Baptist theological seminary. (UMI NO AAT 3102049).
- Kakhaki A, Gholipoor A. 2007. Another step in improving organizational performance towards the customer. *Trade Studies*. Vol 11. No 4. 15-145.
- Markoczy livia and xin Katherine 2004.The virtues of omission in organizational citizenship behaviour.university of californial.
- Mckenzi, Viner.1994.participation, individual development and organizational change: A review and synthesis. *Jouranal of Management*. V18. 375-397.
- Murphy, Gregory, Athanasou.James and king.Neville. 2002. Job Satisfaction and organizational citizenship behaviour. *Journal of Management psychology*, vol. 17, N.4. 287 – 297.
- Sanoobari, M. 2008. Organizational citizenship behavior concepts, definitions dimensions and affecting factors. *Bimonth J PHD*. 16:79-99.
- Sendjaya, S and Pekerti, A. 2010. Servant leadership as antecedent of trust in organizations Leadership. *Organization Development Journal*. Vol .7.643-663.
- Sendjaya, S. 2005. Development and validation of the Servant Leadership Behavior Scale: Monash University.
- Shim, Dong. Chul, Park. Hyun. Hee and Eom,Tae Ho. 2016. Public servant leadership: Myth or powerful reality?. *International Review of Public Administration*. Vol. 21, No. 1. 3–20.
- Willams, J and Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational. *Journal of Applied Psychology*. No. 78. 538-557.