

# توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران

دکتر محمدرضا بهرنگی\*

ایوب موحدزاده\*\*

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی ویژگیهای سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران، رفتار شهروندی سازمانی دبیران، بررسی رابطه میان آنها و توسعه قلمرو مدیریت آموزش بر اساس یافته‌های پذیرفته شده آن است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و...) و میدانی با استفاده از دو پرسشنامه: (۱) محقق ساخته سبک رهبری تحولی که گویه‌های آن از پرسشنامه چند عاملی استاندارد بس و اولیو (۱۹۹۷) با ۲۰ سؤال استخراج گردید و (۲) پرسشنامه استاندارد شده پادساکف و همکارانش (۱۹۹۰) با ۲۴ سؤال، گردآوری شده است. نمونه آماری این پژوهشی ۲۵۰ نفر دبیر بوده است که برای اعتبار تعمیم‌پذیری نتایج به جامعه ۶۸۵ نفری دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی شهر قزوین، با استفاده از جدول گرجسی و مورگان انتخاب گردیده است. در انتخاب نمونه‌ها از روش طبقه‌ای تصادفی و در تجزیه و تحلیل آماری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم افزار SPSS مشخص شد که میان رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی و ویژگیهای آن در دبیران دبیرستانها رابطه بسیار معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی متغیرهای ویژگیهای آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی رهبری تحولی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی دبیران در سطح معناداری ۰/۰۰ به ترتیب ۰/۸۱ درصد، ۰/۸۲ درصد، ۰/۷۹ درصد، ۰/۸۷ درصد و ۰/۸۰ درصد بود که نشان دهنده رابطه بسیار معنادار و مطمئن میان رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران و دال بر اهمیت بهره‌گیری از مفاهیم آنها در توسعه خدمات مدیریت آموزشی است.

**کلید واژه‌ها:** رهبری تحولی آموزشی مدیران؛ رفتار شهروندی سازمانی دبیران؛ مدیران

آموزشی؛ دبیرستانهای شهر قزوین

دریافت مقاله: ۸۸/۷/۱۸ پذیرش نهایی: ۸۹/۷/۵

\*. استاد دانشگاه تربیت معلم و دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات Behrangimr@yahoo.com

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی Movahedu@gmail.com

## مقدمه

مطالعه در سیر اندیشه‌های مدیریت و رهبری سازمانها می‌توان به این نکته پی برد که مفاهیم برگرفته از آنها برای مدیریت و اداره آنها همواره در حال افزایش بوده است. هیچ پدیده‌ای را نمی‌توان در زندگی، رشد و توسعه بشر عنوان کرد که از راه مشارکت انسان و مدیریت و رهبری آنان به دست نیامده باشد. با اندکی توجه به اشیایی که مورد استفاده انسان است، می‌توان پی برد که همگی بر اساس روابط میان افراد و سازمانها پدید آمده‌اند. آنچه عامل موفقیت نشانیدن انسان در کره‌ماه بوده حاصل تلاش انسان در کره زمین است. در واقع این موفقیت را باید متعلق به همه انسانهای روی زمین دانست و تنها باچشم آگاه این ارتباطات زیر بنایی را می‌توان ملاحظه نمود.

سازمانها بر حسب تعریف اولیه برای دستیابی به هدفهای رسمی از راه روابط رسمی تعریف شده‌اند. این اهداف همواره متغیر بوده‌اند. از نگاه اسلام هدف سازمان فراهم آوردن امکان ستانده‌های مناسب مورد نیاز جامعه و مرتبط با رشد و تعالی شناخت انسان برای رضای خداوند است (فیض الاسلام به نقل از حضرت علی علیه السلام). مدیریت سازمانی با توجه به ساختار و اهداف رسمی در اوایل قرن بیستم به نقل از ریچارد اسکات (۲۰۰۳) چنین تعریف شده است: سازمانها با رفتارهای رسمی برای تحقق بخشیدن به اهداف رسمی خود، مدیریت و رهبری می‌شوند. سازمان و مدیریت و رهبری در مکتب روابط انسانی (روزلیزبرگر، ویلیام دیکسون، چستر بارنارد، تالکوت پارسونز، و فیلیپ سلزینیک به نقل از اسکات همان منبع) با توجه به روابط انسانی و همراهی، تعاون و همکاری میان سازمان و افراد درون آن تعریف می‌شود (اسکات، ۱۳۸۸). با کشف مطالب بسیاری که به تدریج برای بیان مفهوم سازمان پدید آمده است و به ویژه در ارتباط سازمان با محیط دیگر نمی‌توان سازمان و مدیریت و رهبری بر آن را با اندیشه‌های ساده گذشته شناخت. با گسترش پیچیده گیهای زندگی بشر امروز و آشفتگی موجود در محیط زندگی او بیان تعریف سازمانها و مدیریت و رهبری بر اساس اقتضائات روز بسیار دشوار است. وقتی که رابطه میان رهبری تحولی و رفتار شهروندی افراد آن در محیطهای همواره متغیر مورد نظر قرار گیرد، آنگاه باید به عظمت مفهوم سازمان در مقایسه با گذشته آن پی برد.

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز در بیست سال اخیر، به دلیل کمکی که به افزایش کارایی و اثربخشی سازمانها از طریق تحولات منابع، نوآوریها و وفق‌پذیری می‌کند، موضوعی بسیار مهم و

درخور توجه روز افزون بسیاری از محققان سازمانی اخیر بوده است (کوپمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۷). مفهوم رهبری با همه جذابیتی که دارد در طول تاریخ مدیریت با آغاز رهبری تحولی اهمیت بیشتری یافته است. به طوری که برنارد بس<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۸۷) به آن به عنوان جالبترین وظیفه مدیریتی اشاره می‌کنند. برنارد بس بر اساس نظریه‌های رهبری فرهمند و آینده‌نگر و بر اساس کار دیگر نظریه‌پردازان از جمله برنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) اظهار می‌دارد که رهبری تحولی به شکل متفاوت از الگوی پیشین رهبری تبدالی که گرایش به تمرکز بر رضایت دوجانبه ناشی از تعهدات تبدالی داشته، بر محور حس هدف و مأموریت سازمان کمال‌گرا است. رهبر با رفتارهای کمال‌گرا (یا فرهمند)، آینده‌نگر و الهام‌بخش خود، پیروان را به جهتی که منافعشان را بهتر تعالی بخشند، سوق می‌دهد. این رهبران در تلاش برای تجلی بخشیدن به ویژگیهای اخلاقی متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری و انسانیت در فضای پیرامونی خود هستند. در این فضا پیروان می‌توانند از سطح خود روزمره به سطح خود بهتر ترفیع یابند.

### بیان مسئله

مطالعات اخیر، اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را برای سازمانهای معاصر ضروری شناخته است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در بیست سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده و اهمیت آن همچنان در حال فزونی است. به طور کلی رفتار شهروندی به کارایی و اثربخشی سازمانها از طریق تحولات منابع، نوآوریها و فوق‌پذیری کمک می‌کند (کوپمن ۲۰۰۱، ص ۷). رهبران امروز به آگاهی، جامع‌نگری، انعطاف‌پذیری اندیشه و ژرف‌اندیشی بسیار نیاز دارند تا بتوانند سازمانها را هدایت کنند و ستانده‌های آنها را مناسب انتظارات جامعه نمایند. سازمانها بدون تمایل داوطلبانه افراد و همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. تفاوت میان همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت بسیار برخوردار است، به این ترتیب است که مسیر نیل به هدفهای سازمان هموار می‌شود. پیروان رهبران تحولی تعهد بیشتری به رسالت سازمانی، تمایل به کار سخت‌تر، سطوح بیشتری از اعتماد به رهبران و انسجام را نشان می‌دهند. انتظار می‌رود که رهبری تحولی منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای

---

1. Koopman  
2. Bernard Bass  
3. Burns

راهبردی، رسالتهای، اهداف و پذیرش آنها از سوی پیروان باشد. کانگو<sup>۱</sup> بیان می‌دارند که رهبران تحولی چشم‌اندازی را برای ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید برای آینده در طی زمان بحران و تغییر بیان می‌کنند و در اغلب جهات، راهبردی جدید خلق می‌نمایند (به نقل از موغلی، ۱۳۸۱).

رهبری تحولی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است، علاوه بر هدایت و انگیزش پیروان جهت عملکرد و رای انتظارات، به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی یا الهامی توجه دارد. رهبری تحولی، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می‌گذارد تا به عملکرد فوق‌العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند و فضایی از روشن‌بینی و شور و اشتیاق به وجود می‌آورند که به طور چشمگیری حس اعتماد، آرمان‌خواهی و تعهد را در پیروان بر می‌انگیزد. چنین رهبری، پیروان خود را بر می‌انگیزد تا بیشتر دل به کار بدهند، از کارشان بیشتر راضی باشند، تمایل زیادی به تلاش فوق‌العاده برای دستیابی به موفقیت در زمان چالش‌خیز، نشان دهند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۷).

با توجه به مدارک و شواهد گردآوری شده در مطالعات پیرامون این موضوع مشخص شد که نیاز به پژوهش‌های متعدد در این زمینه احساس می‌شود و در این پژوهش، میزان ارتباط سهم رهبری تحولی آموزشی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران مورد بررسی قرار گرفته است و انتظار می‌رود با بررسی این موضوع بتوان نیروی انسانی را به سوی افزایش رفتار شهروندی سازمانی به نحو مطلوب سوق داد.

### اهمیت و هدف پژوهش

با توجه به بحث‌ها و نظریه‌پردازی‌های بسیاری از صاحب نظران و مدیران در زمینه رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به اهمیت این پژوهش پی برد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که مهم‌ترین وظیفه مدیران عالی یک سازمان به ویژه مدیران نهادهای آموزشی، ایجاد، توسعه و پرورش رفتار شهروندی سازمانی قابل قبول است، چرا که ارزشمندترین عامل برای رسیدن به کمال مطلوب، وجود رفتار شهروندی سازمانی سالم است. از منظری دیگر چاپ نشریات، مقالات مهم علمی در عصر حاضر درباره سبک‌های رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی بیانگر این مطلب هستند که یکی از رموز موفقیت سازمانها توجه دقیق و ریزبینانه به رفتار شهروندی سازمانی است. بنابراین، با توجه به اهمیت ویژگی‌هایی که هر یک از مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و



موقعیت دیگر تغییر می‌کند (وایلز و باندی، ۱۳۸۵، ص ۷۰) نیز زمینه‌ساز روشن ساختن مفهوم جدید رهبری تحولی است.

### تئوری رهبری تحولی<sup>۱</sup>

به بیان افجه (۱۳۸۵، ص ۴۲۰) نام داون تاون<sup>۲</sup> به عنوان نخستین فردی شناخته شده که رهبری تحولی را سکه زده است. اما لیت‌وود در کتاب خود اشاره می‌کند که ظهور آن را به عنوان نگرش مهم رهبری نخستین بار توسط جیمز مک گرگور برنز<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۸ مطرح کرد و بعد برنارد بس و سایرین آن را بسط داده‌اند. بیان وی دایر بر اینکه هیچ یک از آنها درباره مدارس مطالعاتی نداشته‌اند و مبنای کارشان بیشتر مطالعاتی پیرامون رهبران سیاسی، افسران ارتش یا مدیران عالی تجاری بوده است، خود آشکارکننده نیاز مدیریت آموزش به این پژوهش در رهبری مدارس است. بنابراین، تعریف رهبری تحولی [در مدارس] هنوز مبهم است؛ و مدارکی (لین‌بالستر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲) که دال بر مطالعه درباره شباهت‌های رهبری تحولی در سازمان‌های گوناگون وجود دارد از این نظر مورد توجه این پژوهش است که نشان دهد جایگاه آن در مدیریت آموزش و مدارس بیش از سایر مدیریت‌ها مهم است. اینکه تئوری رهبری تحولی بر اساس ارتباطات و رابطه‌هایی که میان رهبران و پیروان شکل می‌گیرد، این که این رهبران از طریق کمک به اعضای گروه در درک اهمیت کار، الهام‌بخش آنها می‌شوند و در آنها ایجاد انگیزه می‌کنند، بیش از هر نوع مدیریت دیگر برای مدیریت آموزش و مدیریت بر مدارس مناسب است. به بیان بس رهبران تحولی غالباً دارای استانداردهای اخلاقی بالایی هستند و بر کارایی اعضای گروه تمرکز می‌کنند، اما از هر فرد نیز می‌خواهند که توانایی‌های بالقوه خود را جامه عمل بپوشانند. این رهبران ایجادکننده شور، شوق و انرژی افراد درون گروه هستند، به طوری که در کارکنان علاقه بیشتر برای ساختن چیزهای بزرگ به وجود آورند. همچنین پیروان نیز دوست دارند پیرو کسانی باشند که الهام‌بخش تیم آنها هستند (ون و گنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). برنز مطرح می‌کند که زمانی رهبری تحولی شکل می‌گیرد که «یک فرد یا افرادی با یکدیگر مشغول به کار شوند و رهبران و زیردستان یکدیگر را برای رسیدن به سطوح بالایی از انگیزش و اخلاق، اعتلا بخشند» (۱۹۷۸، ص ۲۰). وی همچنین اشاره دارد که رهبری تحولی یک

---

1. Transformational Leadership Theory  
 2. Downtown  
 3. James McGregor Burns  
 4. Lynn Balster  
 5. Van Wagner

فرآیند متقابل است که افراد [رهبران و زیر دستان] یکدیگر را به ارزشها و انگیزه‌ها و منابع متفاوت مانند منابع اقتصادی و سیاسی برای تحقق بخشیدن به اهداف به صورت مستقل یا دو طرفه مجهز می‌نمایند (همان منبع، ص ۴۰).

بس (۱۹۸۵) با ترکیب کار برنز (۱۹۷۸) رهبری تحولی را بر حسب تأثیری که بر زیردستان می‌گذارد، تعریف کرده است. او چنین می‌گوید: سبک رهبری تحولی موجب می‌گردد زیردستان نسبت به رهبر احساس اعتماد، مقبولیت و وفاداری کنند. رهبر تحولی به زیردستان بیش از انتظارات آنان از رهبر، انگیزه می‌دهد؛ همچنین رهبر تحولی فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد و سطح رفتار اخلاقی خود و پیروان خود را تعالی می‌بخشد (کریشنان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). رهبر تحولی فراتر از عملکردهای فردی و تیمی موجود عمل می‌کند و توانایی ایجاد تغییر در اعضای تیم و به طور کلی سازمان را دارد و به سازمان در وضعیت آشفته کمک می‌کند تا به عملکرد مطلوب خود بازگردد (ا. لیری، ۲۰۰۰، ص ۱۹).

### اهداف رهبری تحولی آموزشی در مدارس

لیت‌وود<sup>۲</sup> هدف اصلی رهبران تحولی را در مدارس چنین مطرح می‌کند (لین بالستر، ۱۹۹۲):

۱. کمک به رشد کارکنان، برقراری و ابقای تشریک مساعی و فرهنگ قوی در مدرسه: از آنجا که کارکنان غالباً با یکدیگر صحبت و یکدیگر را مشاهده و نقد می‌کنند بنابراین، هنجارهای مسئولیت جمعی و بهبود مداوم، آنها را برای آموزش به یکدیگر برای تدریس بهتر ترغیب می‌کنند. رهبری تحولی کارکنان را به صحنه تعیین اهداف مشترک می‌کشانند و از انزوای معلمان می‌کاهد. این رهبری از ساز و کارهای دیوانسالاری یا بوروکراسی اداری و منطقی برای کمک به ایجاد تغییرات فرهنگی بهره می‌گیرد و دیگران را از طریق تفویض اختیار و قدرت، در رهبری سهیم می‌کند و فعالانه اعتقاداتشان را با هنجارهای مدرسه ارتباط می‌دهد.

۲. پرورش رشد معلم: لیت‌وود بر اساس بررسیهای خود بیان می‌کند که انگیزه معلمان برای رشد زمانی فزونی می‌یابد که آنها اهداف را برای رشد حرفه‌ای [کاری]، در خود درونی کرده باشند. وقتی که رهبران به کارکنان وظیفه حل مسائل غیرمعمول در مدرسه را محول می‌کنند، آنها باید اطمینان حاصل کنند که اهداف، صریح و بلندپروازانه<sup>۳</sup> هستند نه وهم و خیالی.

---

1. Krishnan  
2. Leithwood  
3. Explicit and ambitious

۳. کمک کردن به معلمان برای حل مسائل به صورت اثر بخش تر: لیت وود (و نیز سرجیووانی، سیگورا<sup>۱</sup>، هوور و دیگران<sup>۲</sup>) بیان می‌کند که رهبری تحولی، به این دلیل با ارزش است که معلمان را برای تعهد داشتن نسبت به فعالیت‌هایشان ترغیب می‌کند و به «تلاش بیشتر» وا می‌دارد. لیت وود دریافت که رهبران تحولی اصولاً شیوه‌هایی را برای کمک کردن به کارکنان برای هوشمندانه کارکردن، نه شدیدتر کارکردن به کار می‌گیرد. او به این نتیجه می‌رسد که «این‌گونه رهبران کارکنان را در یک باور واقعی چنان سهیم می‌سازند که آنها می‌توانند در حکم یک گروه، بهتر از انفرادی عمل کردن مشکل‌گشایی نمایند».

به طور کلی با توجه به نظر بولدن<sup>۳</sup> و همکارانش می‌توان بیان کرد که هدف غایی رهبری تحولی ایجاد "تحول" در افراد و سازمانها به معنای واقعی است، بنابراین باید مفهوم آن را با ایجاد کردن تغییر در ذهن و قلب؛ بسط و توسعه بینش، آگاهی و درک؛ روشن‌سازی اهداف؛ همخوان کردن رفتار با باورها و اصول اخلاقی یا ارزشها و ایجاد تغییرات مداومی که سبب جاودانگی در خود و پیدایش تغییر در سرعت حرکت می‌شود، معنا بخشید (بولدن و همکارانش، ۲۰۰۳، ص ۱۶).

### رفتار شهروندی سازمانی<sup>۴</sup>

امروزه اگر توجه به رفتارهای شغلی کارکنان به ویژه آن دسته از رفتارهای سازمانی مؤثر بر کارایی، اثربخشی و موفقیت سازمان اهمیت یافته است، بنابراین باید به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی برای بقای سازمان نیز اندیشید. خوشبختانه نظریه‌پردازانی همچون ارگان<sup>۵</sup> نیز معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند کارایی را به حداکثر برساند و عملکرد مؤثر سازمانی را ارتقا بخشد (مورفی<sup>۶</sup> و همکارانش، ۲۰۰۲، ص ۲۸۸). کاسترو<sup>۷</sup> و همکارانش نیز رفتار شهروندی سازمانی را گونه‌ای از رفتارهای غیرشخصی تعریف کرده‌اند که فراتر از تعاریف رسمی سازمان است و برای داشتن عملکردی اثربخش و موفقیت‌آمیز در سازمان مهم است (کاسترو و همکارانش، ۲۰۰۴، ص ۲۷). این رفتار داوطلبانه از فرد سر می‌زند که سیستم پاداش رسمی به صورت رسمی و

---

1. Sagor  
2. Hoover and others  
3. Bolden  
4. Organizational citizenship behavior (OCB)  
5. Organ  
6. Murphy  
7. Castro



آشکار نمی‌تواند آن را تشخیص دهد<sup>۱</sup> و تا حد زیادی کارکردهای اثربخشی سازمان را ارتقا می‌بخشد (آرگان، ۱۹۸۸). پادساکف و همکارانش ویژگیهای مشترکی را برای چنین افرادی مشخص کرده‌اند که عبارت‌اند از: یاری دهنده<sup>۲</sup>، جوانمرد<sup>۳</sup>، وفادار، پیرو سازمان<sup>۴</sup>، دارای ابتکار عمل فردی<sup>۵</sup>، فضیلت شهروندی<sup>۶</sup> و خود شکوفایی<sup>۷</sup> (پادساکف و همکارانش، ۲۰۰۰). از آنجا که این مفاهیم برای گشایش قلمرو مدیریت آموزش مورد پذیرش است، بنابراین هر یک از آنها در زیر تعریف می‌شود:

**یاری دهنده:** شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که از نظر مفهومی دارای مشخصات رفتارهای یاری دهنده، از جمله کمکهای داوطلبانه نسبت به دیگران و جلوگیری از اتفاقات و مشکلات کاری است (آرگان، ۱۹۹۰، صص ۹۸-۹۴).

**جوانمردی:** در اینجا به معنای تحمل مسائل و مشکلات اجتناب‌ناپذیر کاری بدون اعتراض (آرگان، ۱۹۹۰، صص ۹۸-۹۴) و ابراز نارضایتی و نشانگر شکیبایی و گذشت در شرایط غیرایده‌آل سازمان است (بل و منگیو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۶)، و به بیان مقیمی، (۱۳۸۵) به نقل از ماردوکزی<sup>۹</sup> و زین<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴) جوانمردی تمایل داشتن به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری، بدون گله‌مندی است. با استفاده از نظر مکنزی<sup>۱۱</sup> و همکارانش، (۲۰۰۱) و به منظور ایجاد تحول در مدیریت آموزشی می‌توان بیان کرد که مدیریت آموزشی نیازمند چنین افرادی است تا در هنگام ایجاد مشکل و نبودن کارها بر وفق مراد نه تنها ابراز نارضایتی نمی‌کنند، بلکه با نگرشی مثبت در رفع آن می‌کوشند. آنها در هنگام بی توجهی دیگران به پیشنهادهایشان دلخور نمی‌شوند، علایق شخصی خود را فدای علایق گروه می‌کنند و اجازه می‌دهند دیگران ایده‌های شخصی خود را بیان نمایند.

**وفاداری:** وفاداری از نظر آرگان و همکاران (۲۰۰۶) به معنای احساس هویت و پیروی کل سازمان از مدیر سازمان و فراتر از علایق شخصی افراد است و از نظر گراهام<sup>۱۲</sup> میل کارکنان به

1. Not directly or explicitly recognized by the formal reward system
2. Helping behavior
3. Sportsmanship
4. Organizational compliance
5. Individual initiative
6. Civic virtue
7. Self - development
8. Bell and Mengue
9. Mardoczy
10. Xin
11. Mackenzie
12. Graham

فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی خود در راه منافع سازمانی و دفاع از سازمان است (توره و همکارانش، ۱۳۸۷). با استناد به نظر پادساگف و همکارانش (۲۰۰۰) می‌توان بیان کرد که مدیریت آموزش نیاز به کسانی دارد که بتوانند به حمایت از آن در مقابل سایر مدیرتها و اشخاص نا آشنا به آن، مقابل تهدیدهای بیرونی مقاوم باشند و حتی تحت شرایط مخالف به آن متعهد بمانند.

**پیرو سازمان:** پذیرش و درونی‌سازی قوانین، مقررات و دستورالعملهای سازمان به نحوی که پیروی صادقانه فرد را نشان دهد حتی زمانی که هیچ کس او را مشاهده و نظارت نکند. این امر در مدیریت آموزش بسیار پراهمیت است. علت اهمیت ورود این بُعد در ابعاد شهروندی سازمانی در مدیریت آموزشی انتظاری است که از اصحاب این رشته در مقایسه با سایر رشته‌ها می‌رود تا به عنوان شهروند خوب سازمانی<sup>۱</sup> همواره به قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی در همه اوقات احترام گذارند و آنها را رعایت نمایند (همان منبع).

**ابتکار عمل فردی:** یعنی فرد با ابتکار عمل فردی خود پیشنهادهای سازنده و نوآورانه برای اعمال تغییرات مثبت در کار و سازمان ارائه می‌دهد (همان منبع).

**فضیلت شهروندی:** فضیلت شهروندی که رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان است با ویژگیهای مشارکت مسئولانه، درگیر شدن و علاقه‌مند بودن به حیات سازمان و نیز در برگیری علایق و سطوح بالایی از تعهد به سازمان (پادساگف و همکارانش، ۲۰۰۰) و قبول اینکه او عضوی کوچک از یک مجموعه بزرگ است (زین‌آبادی و بهرنگی، ۱۳۸۷) آشکار می‌شود.

**خودشکوفایی:** رفتارهای کارکنان برای بهبود بخشیدن به مهارتهای فردی در انجام دادن امور محوله (زین‌آبادی و بهرنگی، ۱۳۸۷) و افزایش آگاهی، مهارتها، تواناییهای شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود به شکل داوطلبانه است.

### رفتار شهروند سازمانی در مدیریت آموزشی

گرچه همه سازمانها، نیاز مبرم به کارکنانی با رفتار شهروندی بالا دارند ولی نیاز مدیریت بر سازمانهای آموزشی، به ویژه مدارس، بسیار چشمگیرتر است. حالت نرم افزاری و جنبه‌های فکری و انتزاعی فراوان امور آموزشی و یادگیری، آنها را همواره در معرض چالشهای مداومی قرار می‌دهد که اصلاحات متنوع، گسترده و همیشگی را در آنها الزامی می‌سازد (زین‌آبادی و بهرنگی، ۱۳۸۷).

نظام آموزشی مدرن علی رغم پویایی بسیار با مشکلات نظارتی و محیطی<sup>۱</sup>، با حساب‌خواهی و کمی کردن اهداف برای معلمان روبه‌رو است (ویگودا<sup>۲</sup> و همکارانش، ۲۰۰۷). بنابراین و به بیان دای پائولا و هوی<sup>۳</sup>، (۲۰۰۵) رفتارهایی که فراتر از وظایف درون-نقشی<sup>۴</sup> [رفتار شهروندی سازمانی] هستند به عنوان یک جزء سازنده برای رسیدن به اثربخشی در مدیریت آموزش و مدارس، عمل می‌کنند. از این گذشته، وقتی که امروز معانی مشاغل آموزشی به ویژه ناشی از ورود اطلاعات، ارتباطات و فناوری در هاله‌ای از ابهام فرو رفته است، اصلاحات درون بافت اقدامات مدیریت آموزش و مدیریت مدارس بیشتر به معلمانی احساس نیاز می‌کنند که قطع نظر از نیازهای شغلی آنها، خواهان شرکت در تغییرات منجر به موفقیت [سازمان] باشند (سامیچ و دراج-زاهوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰، صص ۶۵۹-۶۴۹).

با این همه اهمیتی که رفتار شهروندی سازمانی در توسعه مدیریت آموزش و مدارس دارد، متأسفانه نمی‌توان شواهد زیادی دال بر مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس یافت و با توجه به نظر زین‌آبادی و بهرنگی (۱۳۸۷) زمانی این ضعف و محدودیت آشکار و بارزتر می‌شود که ملاحظه شود در داخل کشور تاکنون نتایج هیچ پژوهشی درباره رفتار شهروندی سازمانی در مدارس منتشر نشده است. دلایل این کمبود را از چند منظر مورد توجه دقیق قرار داده‌اند: اولاً رفتار شهروندی سازمانی، خاستگاهی بیرون از مدیریت آموزش و مدرسه دارد و نخستین بار است که نظریه‌پردازان غیرآموزشی آن را در سازمانهای غیرآموزشی ارائه می‌کنند. همین امر ممکن است پژوهشگران را نسبت به روایی آن برای مدارس، اندکی با تردید مواجه کرده و در آنان انگیزه‌های پژوهشی زیادی ایجاد نکرده باشد، ثانیاً از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی متغیر نوپایی است، ممکن است که اهمیت و نقش مهم این متغیر، هنوز به طور کامل و گسترده درک نشده باشد. خوشبختانه از سال ۲۰۰۰ به بعد اشتیاق پژوهشگران به رفتار شهروندی سازمانی در معلمان افزایش یافته و در کانون توجه پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی در مدیریت آموزش مدرسه قرار گرفته است. اما با تمام تلاشهای صورت گرفته شاید بتوان گفت که هنوز حجم بالایی از ویژگیها و پراکندگی این متغیر مهم در مدیریت آموزش مدارس ناشناخته مانده باشد.

- 
1. Setting and supervising
  2. Vigoda
  3. DiPaola & Hoy
  4. In-role duties
  5. Somech & Drach-Zahavy

## نقش سبک رهبری تحولی در رفتار شهروندی سازمانی

سازمانها بدون تمایل داوطلبانه افراد و همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. تفاوت میان همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است، به این ترتیب مسیر نیل به هدفهای سازمان تسهیل می‌شود. پیروان رهبران تحولی تعهد بیشتری به رسالت سازمانی، تمایل به کار سخت، سطوح بیشتری از اعتماد به رهبران و انسجام را نشان می‌دهند. انتظار می‌رود که رهبری تحولی منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالتهای اهداف و پذیرش آنها از سوی پیروان باشد. کانگر و کانانگو بیان می‌دارند که رهبران تحولی چشم‌اندازی را برای ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید برای آینده طی زمان بحران و تغییر بیان می‌کنند و در اغلب جهات راهبردی جدید خلق می‌نمایند (به نقل از موغلی، ۱۳۸۱).

رهبری تحولی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است، به هدایت و انگیزش پیروان در برای عملکرد و رای انتظارات و توجه فردی به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی یا الهامی، توجه دارد. رهبری تحولی، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می‌گذارد تا به عملکرد فوق‌العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند. رهبری تحولی فضایی از روشن‌بینی، شور و اشتیاق، اعتماد، آرمان خواهی و تعهد را در پیروان بر می‌انگیزد. پیروان را به کار بیشتر و رضایت بیشتر از کار بر می‌انگیزد که موجب تمایل بیشتر به تلاش فوق‌العاده برای دستیابی به موفقیت در زمان چالش‌خیز می‌شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۷).

بولینو و ترنلی<sup>۱</sup> عواملی را که سبب ارتقا و افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود در قالب جدول شماره ۱ ارائه نموده است (بولینو و تورنلی، ۲۰۰۳، ص ۶۲).

## جدول شماره ۱. عوامل افزایش دهنده رفتار شهروندی سازمانی

عامل	مثال
رضایت شغلی	کارکنان خوشحال، شهروندان سازمانی خوبی هستند.
رهبری تحولی و حمایتگر	کارکنان زمانی که برای مدیران الهام بخش و حمایتگر کار می‌کنند، تمایل دارند که دوندگی فوق‌العاده‌ای داشته باشند.
کار لذت‌بخش و درگیری شغلی	وقتی که به کارکنان وظایف و مشاغل مورد علاقه‌شان را می‌سپارید، آنها واقعاً غرق در کار می‌شوند و به تکالیف مشخص شده بسنده نمی‌کنند و از آنها فراتر می‌روند.
حمایت سازمانی	کارکنانی که احساس می‌کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آنهاست، احتمالاً آنها نیز سطح رفتار شهروندی بالاتری برای حمایت از سازمان بروز خواهند داد.
اعتماد، عدالت سازمانی	رفتار شهروند سازمانی، بیشتر زمانی رخ می‌دهد که کارفرمایان قابل اعتماد و منصف باشند و در مورد کارکنان به تعهدات خود عمل می‌کنند.
ویژگی‌های کارکنان	کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت‌نگر، برونگرا، روحیه همدلی و گروه‌گرا هستند، تمایل دارند که نوع خاصی از رفتارهای شهروندی را از خود بروز دهند.

سبک رهبری تحولی در جدول شماره ۱ به عنوان یکی از عوامل مهم افزایش رفتار شهروندی سازمانی افراد آمده است. رابطه مثبت و معنادار این دو متغیر در پژوهش سید نقوی و همکارانش (۱۳۸۷) نیز بیان شده است. در واقع پژوهش آنها نشان داده است که میان متغیرهای رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود دارد؛ در حالی که میان متغیرهای ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد. نمونه آماری در این پژوهش کارکنان شرکت طراحی مهندسی صنایع پتروشیمی است. نتایج پژوهش اصغری و همکارانش (۲۰۰۸)، درباره رابطه میان سبکهای رهبری تحولی، عدالت سازمانی، تبادل نظر رهبر و اعضا، حمایت سازمانی دریافت شده، اعتماد به مدیریت و رفتارهای شهروندی سازمانی درباره مدیران و کارمندان ۵ وزارتخانه به عنوان نمونه پژوهش در شهر پورتا جایای مالزی به وجود ارتباط مستقیم و معنادار میان سبک رهبری تحولی با رفتار سازمانی شهروندی اشاره دارد.

نتایج پژوهش رائل لاگو مارزینو<sup>۱</sup> و پابلو کاردونا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) تحت عنوان «بررسی رابطه میان رهبری، تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی مؤسسات بهداشت اروگوئه» نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به کمک یک متغیر میانجی یعنی تعهد سازمانی و به صورت غیرمستقیم روی رفتار شهروند سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد (لاگو مارزینو و کاردونا، ۲۰۰۳).

1. Raul Lagomarsino  
2. Pablo Cardona

با توجه به موارد و مطالب بیان شده و نیز دیدگاه‌های پیرامون سبک رهبری تحولی و نقش آن در رفتار شهروندی سازمانی، اهمیت ارتباط میان آنها در ارتقای سطح عملکرد سازمان آشکار می‌شود و در نتیجه می‌توان فرضیات ذیل را مطرح کرد:

### فرضیه اصلی

میان سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- میان ویژگی‌های آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؛
- میان رفتارهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؛
- میان ترغیب ذهنی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؛
- میان انگیزش الهام بخش رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؛
- میان ملاحظات فردی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از روش پژوهش‌های توصیفی، از نوع پیمایشی و همبستگی، رابطه میان دو متغیر سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران را بر اساس هدف پژوهش و در جامعه آماری دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی شهر قزوین (در مجموع ۶۸۵) تحلیل کرده است. با استفاده از جدول «گرجسی و مورگان»<sup>۱</sup> ۲۵۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

## روش و ابزار گردآوری اطلاعات

داده‌های این پژوهش با توجه به مراحل گوناگون پژوهش به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی (اجرای پرسشنامه) گردآوری شد. در روش کتابخانه‌ای برای این پژوهش از کتابها و مقالات و نشریات معتبر متفاوت که به زبان اصلی و ترجمه شده وجود داشتند، استفاده شده است. در روش میدانی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه‌های ذیل استفاده شده است:

- پرسشنامه رهبری تحولی آموزشی مدیران؛
- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی دبیران.

هر دو پرسشنامه را دبیران دبیرستانها تکمیل کرده‌اند. گویه‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه استاندارد گرفته شده است که پادساکف و همکارانش در سال ۱۹۹۰ طراحی کرده‌اند و گویه‌های مربوط به رهبری تحولی از پرسشنامه چند عاملی استاندارد MLQ بس و اولیو (۱۹۹۷) استخراج شده است.

برای محاسبه روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات استادان گروه استفاده شده و نیز با مرور جامع بر ادبیات، اصلاحات لازم به عمل آمده است. علاوه بر تأیید ابعاد و مؤلفه‌های پرسشنامه‌ها از سوی متخصصان، مدیران و صاحب‌نظران داخل و خارج کشور که به پژوهشهای مرتبط پرداخته‌اند، اعتبار پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS نیز محاسبه شده که به ترتیب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران ۰/۹۴۹ و ۰/۸۲۱ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روشهای آمار استنباطی (همبستگی گشتاوری پیرسون) و نرم افزار اسپس استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل آنها

هدف این پژوهش کسب اطلاعات لازم درباره جامعه دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی شهر قزوین از طریق تحلیل داده‌های گردآوری شده از نمونه ۲۵۰ نفری دبیران و استفاده از اطلاعات به دست آمده در تبیین و پیش‌بینی رابطه میان سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران در جامعه پژوهش است. بنابراین نتایج آماری فرضیه‌های پژوهش حاضر در جدولهای شماره ۲ تا ۷ آمده است:

## فرضیه‌های فرعی

فرضیه اول: «میان ویژگیهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۲. ضریب همبستگی میان ویژگیهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی

سازمانی دبیران

همبستگی پیرسون	سطح معناداری	نمونه	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۸۱۳	۰/۰۰	۲۵۰	۳/۹۹۵۷۸	۷/۷۶۰۰	ویژگیهای آرمانی
		۲۵۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۴۲/۱۳۲۰	OCB دبیران

و مقدار ضریب همبستگی فرض اول برابر با ۰/۸۱۳ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان ویژگیهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه معنادار وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۱۳) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: «میان رفتارهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۳. ضریب همبستگی میان رفتارهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی

سازمانی دبیران

همبستگی پیرسون	سطح معناداری	نمونه	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۸۱۸	۰/۰۰	۲۵۰	۳/۴۱۲۹۱	۷/۲۱۶۰	رفتارهای آرمانی
		۲۵۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۴۲/۱۳۲۰	OCB دبیران

فرضیه فرعی دوم نیز با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه‌یابی شد و مقدار ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۸۱۸ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان رفتارهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی



مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه معنادار وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۱۸) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معنادار وجود دارد. فرضیه فرعی سوم: «میان ترغیب ذهنی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۴. ضریب همبستگی میان ترغیب ذهنی رهبری تحولی آموزشی با رفتار شهروندی سازمانی دبیران

میانگین	انحراف استاندارد	نمونه	سطح معناداری	همبستگی پیرسون
۷/۳۹۶۰	۳/۶۰۴۸۸	۲۵۰	۰/۰۰	۰/۷۹۴
۴۲/۱۳۲۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۲۵۰		

مقدار ضریب همبستگی فرض سوم برابر با ۰/۷۹۴ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان ترغیب ذهنی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۷۹۴) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: «میان انگیزش الهام‌بخش رهبری تحولی آموزشی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۵. ضریب همبستگی میان انگیزش الهام‌بخش رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی

#### سازمانی دبیران

میانگین	انحراف استاندارد	نمونه	سطح معناداری	همبستگی پیرسون
۶/۵۵۲۰	۳/۲۷۳۲۵	۲۵۰	۰/۰۰	۰/۸۷۵
۴۲/۱۳۲۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۲۵۰		

نتیجه ضریب همبستگی فرضیه جزئی چهارم برابر با ۰/۸۷۵ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان انگیزش الهام‌بخش رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه معنادار

وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۷۵) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: «میان ملاحظات فردی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۶. ضریب همبستگی میان ملاحظات فردی رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی

#### سازمانی دبیران

میانگین	انحراف استاندارد	نمونه	سطح معناداری	همبستگی پیرسون
۷/۳۸۸۰	۳/۴۶۹۵۳	۲۵۰	۰/۰۰	۰/۸۰۷
۴۲/۱۳۲۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۲۵۰		

ضریب همبستگی فرضیه فرعی پنجم برابر با ۰/۸۰۷ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان ملاحظات فردی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه معنادار وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۰۷) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معنادار وجود دارد.

فرضیه کلی: «میان سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران رابطه وجود دارد».

جدول شماره ۷. ضریب همبستگی میان رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی دبیران

میانگین	انحراف استاندارد	نمونه	سطح معناداری	همبستگی پیرسون
۷/۷۶۰۰	۳/۹۹۵۷۸	۲۵۰	۰/۰۰	۰/۸۱۳
۴۲/۱۳۲۰	۱۰/۵۴۶۲۵	۲۵۰		

فرضیه کلی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه‌یابی شد و مقدار ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۸۱۳ با سطح معناداری ۰/۰۰ است. از آنجایی که سطح معناداری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۵ درصد کوچکتر است، در نتیجه فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی

سازمانی دبیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد و با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۱۳) میان این دو متغیر همبستگی بالا و معناداری وجود دارد.

### جمع‌بندی و پیشنهادها

در این پژوهش ارتباط دو مقوله مهم رفتاری یعنی رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران که در سازمانهای کارآمد امروزی به ویژه نهادهای آموزشی حایز اهمیت است، مورد بررسی قرار گرفته که در نهایت نتایج بررسی آمار توصیفی و تحلیلی بیانگر همبستگی و ارتباط قوی میان این دو مقوله و مؤلفه‌های مورد نظر بوده است. وجود این رابطه را می‌توان این‌گونه تبیین نمود که مدیران آموزشی که از سبک رهبری تحولی (ویژگیهای آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و الهام بخش) برخوردار هستند، دارای دبیرانی با رفتارهای فراتقش و در واقع رفتار شهروندی سازمانی بالایی خواهند بود.

برای حرکت دبیرستانها و به طور کلی مدارس، به منظور ایجاد یا افزایش رفتار شهروندی سازمانی دبیران باید گام به گام عمل کرد. رفتار شهروندی سازمانی یک فرآیند یک روزه نیست که بتوان مانند یک فناوری جدید به سرعت آن را وارد مراکز آموزشی کرد، بلکه فرآیندی مداوم و بلند مدت است. به منظور ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی دبیران، مدیران مراکز آموزشی باید سعی کنند عوامل و موانع ایجاد کننده رفتار شهروندی را شناسایی کنند و با تلاش برای بکارگیری و اجرای عوامل مثبت در محیط کاریشان بتوانند امیدوار باشند که احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دبیران را افزایش دهند.

با توجه به مطالب مطروحه پیشنهادهایی را که برگرفته از گویه‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش است، می‌توان برای توسعه رهبری تحولی آموزشی مدیران مطرح کرد تا مدیران آموزشی با به کارگیری آنها علاوه بر تجهیز خود به ویژگیهای رهبری تحولی، بتوانند متعاقباً رفتار شهروندی سازمانی دبیرانشان را نیز افزایش دهند.

#### • برای توسعه ویژگیهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. عمل کردن به نحوی که سبب احساس غرور و افتخار دبیران شود؛
۲. صرف‌نظر کردن از علایق شخصی به خاطر گروه؛
۳. عمل کردن به شیوه‌ای که سبب احترام دیگران شود؛

۴. عمل کردن به گونه‌ای که الگو و اُسوه اعتماد به نفس و قدرت باشد.

• برای افزایش رفتارهای آرمانی رهبری تحولی آموزشی مدیران به موارد ذیل می‌توان اشاره کرد:

۱. تبیین کردن باورها و ارزشهای اساسی فردی؛
۲. اظهارنظر کردن درباره لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف یا اهداف؛
۳. مدنظر داشتن پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات؛
۴. تأکید بر اهمیت و ضرورت حس همکاری و مشارکت گروهی در تصمیمات.

• برای بالا بردن ترغیب ذهنی رهبری تحولی آموزشی مدیران موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. مورد مذاقه قرار دادن پیشنهادهای اساسی و حصول اطمینان از مناسب بودن آنها؛
۲. مد نظر قرار دادن دیدگاهها و جوانب گوناگون حین حل مشکلات؛
۳. ایجاد علاقه و انگیزه در دبیران به نگرستن به مسائل از زوایا و جوانب مختلف؛
۴. پیشنهاد راههای جدید نگرش به چگونگی انجام دادن وظایف.

• به منظور توسعه انگیزش الهام بخش رهبری تحولی آموزشی مدیران پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:

۱. ارائه تصویری خوش بینانه درباره آینده و ایجاد یک دورنمای مشترک از آن؛
۲. تلاش به رفع ابهامات و مشکلات قبل از به اشتباه کشیده شدن مسائل؛
۳. صحبت کردن با جدیت و شوق، پیرامون کارهای که باید انجام شود؛
۴. اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف در آینده.

• به منظور نائل آمدن به ملاحظات فردی بالا در رهبری تحولی آموزشی مدیران پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:

۱. اختصاص وقت برای راهنمایی و آموزش دبیران؛
۲. رفتار تعامل آمیز با دبیران به منزله یک شخص تا در حکم عضوی از گروه؛
۳. مد نظر قرار دادن دبیران به عنوان افرادی که دارای نیازها، تواناییها و خلاقیتهای متفاوت از

هم هستند؛

۴. کمک کردن به دبیران به منظور تسهیل مسیر توسعه و گسترش تواناییهایشان.

### نتیجه گیری

این پژوهش ضمن جلب توجه به اهمیت بهره‌گیری از دو مفهوم سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران در گسترش مدیریت آموزش، مشخص کردن ویژگیهای این دو مفهوم و بیان فرضیه‌های مربوط به این ارتباط و آزمون آنها و با توجه به نتایج رد همه فرضیه‌های صفر ( $H_0$ ) و تأیید فرضیه‌ها پژوهش ( $H_1$ ) می‌تواند این نتیجه را اعلام نماید که مدیران آموزشی که از سبک رهبری تحولی (ویژگیهای آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و الهام بخش) برخوردارند دبیرانی با رفتارهای فراتر از در واقع رفتار شهروندی سازمانی بالا خواهند داشت.



## منابع

- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمانها: سیستمهای حقوقی، حقیقی و باز*. مترجم: بهرنگی، محمدرضا، نشرکمال تربیت، تهران
- افجه، علی اکبر (۱۳۸۵). *میانی فلسفی و تئوریهایی رهبری و رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
- ایرانژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۷). *مدیریت رفتار سازمانی در عصر جهانی شدن*. تهران: انتشارات مدیران.
- توره، ناصر؛ قادری، اسماعیل؛ علی زاده، علی (۱۳۸۷). *بررسی ابعاد رفتار شهروند سازمانی (OCB) در سازمانهای دولتی*. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- رابینز استیفن (۱۳۸۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. جلد دوم؛ چاپ یازدهم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- زین آبادی، حسن رضا؛ بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۷). *نگاهی به ضرورتها، ریشه‌ها، دیدگاههای نوین و نشانگان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) معلمان*. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی.
- سید نقوی، میر علی؛ رفعتی آلاشتی، کبری؛ میری، محبوبه (۱۳۸۷). *رهبری تحول آفرین و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی (OCB)*. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی.
- فیض الاسلام اصفهانی، سید علینقی. (۱۳۸۳). *ترجمه و شرح نهج البلاغه*. انتشارات فقیه.
- مقیم، سید محمد (۱۳۸۵). *بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی*. اولین همایش ملی مدیریت کار آفرینی.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۱). *رساله دکتری*. رهبری تحول آفرین در سازمانها اداری ایران. دانشگاه تهران.
- وایلز، کیمبل؛ باندی، جوزف (۱۳۸۵). *مدیریت نظارت و راهنمایی آموزشی*. ترجمه محمدرضا بهرنگی. تهران: کمال تربیت.
- Asghari, Ali. Silong, Abu Daud. Ahmad, Aminah. Abu Samah, Bahaman. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. Available at: <http://www.eurojournals.com>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: TheFree Press.
- Bell, S. and Mengue, B. (2002). The employee – organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality. *Journal of Retailing*. Vol. 78, pp. 131-46.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Crossmead, Barley Lane, Dunsford Hill, Exeter EX4 1TF, United Kingdom.
- Bolino Mark and Turnley Wiliam. (2003). *Going extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior*. *Academy of Management Executive*. Vol.17, N.3. pp. 60-71.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Costro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Vol.15, NO.1.
- DiPaola, M.F., and Hoy, W.K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*. Vol.15, pp.308-326.

- Koopman, Richard. (2001). The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behavior: a review literature. applied psychology, ms advised by dr, Richard tafall.
- Krishnan, Venkat R.(2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. Leadership & Organization. Development Journal. Vol. 26, No. 6, pp. 442-457.
- Lagomarsino, Raul. Cardona, Pablo. (2003). Relationship among leadership organizational commitment and OCB in Uruguayan health institutions. University of Navarra. IESE Business School.
- Lynn Balster, Lontos. (1992). Transformational Leadership. ERIC Clearinghouse on Education Management Edugen. ED347636. Available at the :  
www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational-Leadership.htm
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, F.M. Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salespersons performance. Journal of academy of marketing science. Vol.29, pp.396-410
- Murphy and Athanasou and King. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Management psychology. Vol. 17, N.4, PP.287-297.
- O'Leary, Elizabeth. (2000). Leadership Series. Vol.3.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. Clinical laboratory. Management review. N.4, pp.94-98.
- Organ, D.W., Podsakoff, M.P., Mackenzie, B.S. (2006). Organizational citizenship behavior is nature, antecedents, and consequences. A sage publication series.
- Podsakoff & Mackenzie & Paine Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management. Vol.26, N.3. pp. 513-563.
- Rosenbach, W. (2003). The essence of leadership. Management. April, pp. 18-20, available at: www.management.co.nz/or/nzim/Leadership
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding organizational citizenship behavior in schools: The relationships between job satisfactions, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. Teaching and Teacher Education. Vol.16, pp.649-659.
- Van Wagner, Kendra.(2008). Leadership Theories. Available at the: [http://psychology. about.com/](http://psychology.about.com/)
- Vigoda-Gadot, E. Beerli, I. Birman-Shemesh, T. Somech, A. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. Educational Administration Quarterly. Vol. 43, No.4, pp. 462-493.