

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 17, Issue 63, 2024  
Pp. 19-33

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received October 06, 2023  
Received in revised form  
December 06, 2023  
Accepted December 12,  
2023  
Published Online January  
05, 2024

**Keywords:**  
Empowerment,  
Extra- role behaviors,  
Level Five leadership  
Teacher

# Explaining the Mediating Role of Teacher Empowerment in the Relationship between Level Five Leadership and the Desire to Perform Extra-Role Behaviors

Jamal Haji<sup>1</sup> | Adel Zahid Bablan<sup>2✉</sup> | Galavizh Vafaei Far<sup>3</sup> | Parinaz Rahmani Barouji<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student in Educational Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. E-mail: [jamalhaji72@yahoo.com](mailto:jamalhaji72@yahoo.com)
2. *Corresponding Author*, Professor, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. E-mail: [zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)
3. Ph.D. in Curriculum Studies / Teacher, Mahabad, Iran. E-mail: [galavizh.vafaeifar@gmail.com](mailto:galavizh.vafaeifar@gmail.com)
4. Ph.D. Student of Educational Management, Department of Educational Administration and Planning, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [parinaz.rahmani@yahoo.com](mailto:parinaz.rahmani@yahoo.com)

## ABSTRACT

**Background:** Educational organizations, which are responsible for the serious task of formal education, need teachers who can show extra-role behavior to fulfill their role in society.

**Objective:** This study was conducted to explain the relationship between level-five leadership and extra-role behaviors through the mediation of teacher empowerment.

**Methods:** The present study is applied research in terms of purpose and descriptive research in terms of data collection in which, correlation type is used with structural equation modeling. The statistical population of the study consists of all primary school teachers of Mahabad city (965 people) in the period 2023-2024, of which 265 people were selected to participate in the research using a simple random sampling method. To collect the required information, level-five leadership questionnaires (Shariat Nejad et al., 2018), empowerment of school staff (Rinehart and Short, 1995), and extra-role behaviors (Oregon and Kanoski, 1983) were used. The data was analyzed using the structural equation method based on the three-step approach of partial least squares.

**Results:** The results showed that level five leadership style had a positive and significant effect on extra-role behaviors and teacher empowerment. Also, teacher empowerment had a direct and significant effect on teachers' extra-role behaviors and teacher empowerment had a mediating role regarding the effect of level five leadership style on teachers' extra-role behaviors.

**Conclusion:** According to the results, it can be said that to promote extra-role behaviors among teachers, paying attention to level five leadership style and empowering teachers seems necessary.

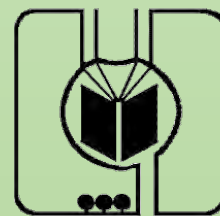
**Cite this article:** Haji, J., Zahid Bablan, A., Vafaeifar, G., & Rahmani Barouji, P. (2024). Explaining the Mediating Role of Teacher Empowerment in the Relationship between Level Five Leadership and the Desire to Perform Extra-Role Behaviors. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(63), 19-33. <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.423986.3072>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.423986.3072>



## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۷، شماره ۶۳، ۱۴۰۲  
ص ۳۳-۱۹

شاپا (چاپی): ۲۳۲۴-۲۳۸۳  
شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۱۵

واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی،  
رفتارهای فرانتشی،  
رهبری سطح پنج  
معلمان

# تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فرانتشی

جمال حاجی<sup>۱</sup> | عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup> | گلاویژ وفایی فر<sup>۳</sup> | پریناز رحمانی باروجی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه:  
[jamalhaji72@yahoo.com](mailto:jamalhaji72@yahoo.com)

۲. نویسنده مسئول، استاد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه:  
[zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)

۳. دکتری برنامه‌ریزی درسی / آموزگار آموزش و پرورش شهرستان مهاباد، مهاباد، ایران. رایانامه:  
[galavizh.vafaeifar@gmail.com](mailto:galavizh.vafaeifar@gmail.com)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:  
[parinaz.rahmani@yahoo.com](mailto:parinaz.rahmani@yahoo.com)

### چکیده

زمینه: سازمان‌های آموزشی که وظیفه خطیر و مهم تعلیم و تربیت رسمی را به عهده دارند برای ایفای مطلوب نقش خود در اجتماع، نیازمند معلمانی هستند که توانایی انجام رفتارهای فرانتشی را داشته باشند. هدف: پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه رهبری سطح پنج و رفتارهای فرانتشی با واسطه‌گری توانمندسازی معلمان انجام شد.

روش: مطالعه حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد (۹۶۵ نفر) در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ تشکیل می‌دادند که از میان آن‌ها تعداد ۲۶۵ نفر به‌عنوان نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه‌های رهبری سطح پنج (شریعت نژاد و همکاران، ۱۳۹۷)، توانمندسازی کارکنان مدرسه (Short & Rinehart, 1995) و رفتارهای فرانتشی (Organ & Konovsky, 1983) استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد سه مرحله‌ای حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانتشی و توانمندسازی معلمان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین توانمندسازی معلمان بر رفتارهای فرانتشی آنان دارای اثر مستقیم و معنی‌داری بود و متغیر توانمندسازی معلمان در خصوص تأثیر سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانتشی، دارای نقش میانجی بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به این یافته‌ها می‌توان بیان کرد برای ترویج رفتارهای فرانتشی در بین معلمان توجه به سبک رهبری سطح پنج و توانمندسازی آنان لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

استناد به این مقاله: حاجی، جمال، زاهد بابلان، عادل، وفایی فر، گلاویژ، و رحمانی باروجی، پریناز. (۱۴۰۲). تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فرانتشی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۳)، ۳۳-۱۹. <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.423986.3072>



فرانقشی است (Shehada & Dawod, Sarfraz et al., 2022). رهبران سطح پنج افرادی خلاق، برجسته و دارای شایستگی‌های فراوان هستند (شریعت نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). رفتار آن‌ها آمیزه‌ای از تواضع و حرفه‌ای‌گری است (Caldwell et al., 2017). نفوذ و تأثیرگذاری آن‌ها بر کارکنان به‌گونه‌ای است که حتی در صورت عدم حضور فیزیکی در سازمان، کارکنان همچنان با حداکثر توانمندی وظایف خود را انجام می‌دهند (Kumar, 2020). رهبری تراز پنج متشکل از پنج سطح مختلف است. در مرتبه اول رهبر عبارت است از فردی به‌شدت توانا که به‌واسطه دانش و مهارت‌های خود، نقشی مهمی در موفقیت سازمان دارد. در سطح دوم رهبر به‌عنوان عضوی مشارکت‌کننده به‌طور مؤثر و به‌صورت مشترک با کارکنان فعالیت می‌کند. در سطح سوم مدیر فردی لایق است که در سازمان‌دهی افراد و منابع در جهت افزایش کارایی سازمان تبحر دارد. در سطح چهارم رهبر دارای اثربخشی فراوانی است که با ترسیم چشم‌اندازهای روشن سعی در دستیابی به نتایج مثبت دارد؛ و در نهایت سطح پنجم شامل رهبرانی است با ویژگی‌های خارق‌العاده که علاوه بر داشتن خصوصیات چهار سطح قبلی دارای تواضع فردی و اراده حرفه‌ای در دستیابی به اهداف هستند. (Shehada et al., 2015).

توانمندسازی منابع انسانی، از جمله متغیرهایی است که هم بر تمایل به انجام رفتارهای فرانقشی کارکنان در سازمان‌های گوناگون تأثیرگذار است (افجه و همکاران، ۱۳۹۴) و هم به نحوی متأثر از سبک رهبری مدیران است (معبجونی و همکاران، ۱۴۰۰). توانمندسازی به‌عنوان یک عامل درونی در نظر گرفته می‌شود که با ادراک، احساس و نگرش کارکنان ارتباط دارد (Jena et al., 2019)؛ و یکی از گزینه‌های مدیریت استراتژیک است که کارکنان را به انجام فعالیت‌های فرا نقشی تشویق می‌نماید. توانمندسازی کارکنان از یک طرف توانایی‌های آن‌ها را برای پاسخ‌دهی به خواسته‌های مراجعان سازمان افزایش می‌دهد و از طرفی دیگر باعث وابستگی کارکنان به شغل خود و افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌شود (Choi et al., 2016). توانمندسازی معلمان نیز اشاره به افزایش کارآمدی و تفویض قدرت و

در سالیان اخیر توجه به رفتارهای فرانقشی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر موفقیت سازمان‌ها توجه زیادی را به خود جلب کرده است (سید نقوی و جعفری فارسانی، ۱۴۰۱). این رفتارها اعمالی را در برمی‌گیرند که خارج از حیطه وظایف شغلی کارکنان بوده و دارای ویژگی‌هایی چون نوع‌دوستی، رعایت احترام، وظیفه‌شناسی، وجدان، فضیلت مدنی و شرکت داوطلبانه در امور مربوط به سازمان است. (Shehada & Dawod, 2015). رفتارهای فرانقشی توسط نظام پاداش و تنبیه سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود (Chou et al, 2013)؛ و پیامدهایی چون بهبود عملکرد را به دنبال دارد. (Comeau & Griffith, 2005) این رفتارها از خواست قلبی افراد برای کمک به همکاران و به‌صورت کلی سازمان ناشی می‌شود (Korkmaz & Arpacı, 2009). کارکنانی که مستعد انجام رفتارهای فرانقشی هستند در سطحی فراتر از انتظارات عمل می‌کنند و مسئولیت‌های بیشتری در راستای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان به عهده می‌گیرند (Yates, 2014). همچنین آن‌ها مشکلات ناشی از کار را به‌خوبی تحمل کرده و توانایی همکاری بالایی دارند (Sarfraz et al., 2022). معلمان از مهم‌ترین و گران‌بهارترین منابع هر مدرسه‌ای و رکن اصلی یاددهی و یادگیری هستند (خجسته پور و همکاران، ۱۴۰۱). وقتی معلمان توانایی انجام رفتارهای فرانقشی داشته باشند احساس عزت‌نفس بیشتری خواهند داشت، خودپنداری مثبت بیشتری تجربه خواهند کرد و سطح رضایت شغلی آن‌ها افزایش خواهد یافت (Oplatka, 2009). در نهایت عملکرد شغلی آن‌ها بهبود پیدا خواهد کرد (Hermanto & Srimulyani, 2022).

مدیریت و رهبری در هر سازمانی به‌عنوان مغز متفکر و هسته مرکزی آن عمل می‌کند (فاضلی و همکاران، ۱۴۰۰). سبک رهبری مدیران از متغیرهای اثرگذار بر تشویق معلمان به انجام رفتارهای فرانقشی است. تحقیقات نشان داده‌اند در کنار سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و تحول‌آفرین رهبری تراز پنج نیز دارای همبستگی قوی با تمایل کارکنان به انجام رفتارهای

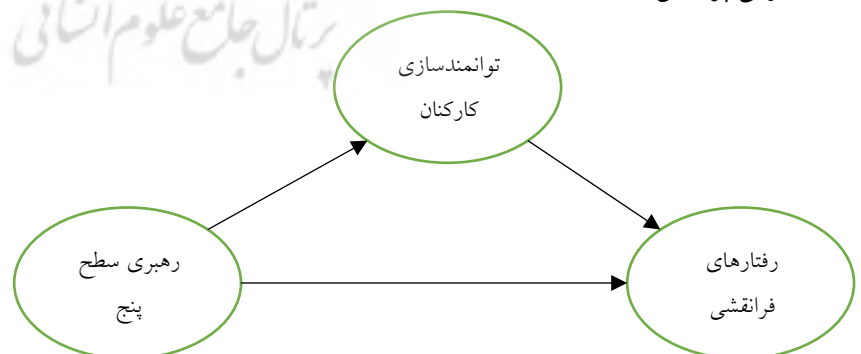
سلیمی و عبدی (۱۳۹۶)؛ و رضاپور و همکاران (۱۳۹۶). آن بود که بین توانمندسازی کارکنان و تمایل آن‌ها به انجام رفتارهای فرانقشی رابطه وجود دارد.

نبود مطالعه‌ای که متغیرهای رهبری سطح پنج، رفتارهای فرانقشی و توانمندسازی کارکنان را به صورت منسجم و در قالب یک مدل بررسی کرده باشد و اهمیت بررسی موارد اثرگذار بر رفتارهای فرانقشی معلمان به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌های آموزشی (Basu et al., 2017؛ Yaakobi & Weisberg, 2020). از جمله دلایل انجام مطالعه حاضر بود. اهمیت انتخاب مدارس ابتدایی به عنوان مکان پژوهش از آن جهت بود که مقطع ابتدایی سهم بزرگی در رشد عاطفی، روانی، زیستی و اجتماعی دانش‌آموزان از طریق انتقال باورها، ارزش‌ها و آداب و رسوم دارد. به نحوی که موفقیت دانش‌آموزان در سایر دوره‌ها منوط به اثربخشی مدارس ابتدایی است. لذا توجه به نوع مدیریت این مدارس و سبک رهبری مدیران آن دارای اهمیت است. همچنین معلمان به این دلیل به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند که آن‌ها دارای واقعی سازمان‌های آموزشی هستند و از طریق توانایی‌ها و عملکرد خود، مقدمات موفقیت این سازمان‌ها را فراهم می‌کنند. از این رو پژوهش حاضر با این هدف به انجام رسید تا مشخص کند آیا بین سبک رهبری سطح پنج و رفتارهای فرانقشی با میانجیگری توانمندسازی معلمان رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟

اختیارات به آن‌ها دارد تا اتکابه نفس آن‌ها بیشتر شود و از طریق افزایش مهارت‌ها و دانش‌ها بر ضعف‌ها و ناتوانی‌های خود چیره شوند (Balkar, 2015). افزایش روحیه، افزایش خلاقیت و نوآوری در کار، تسهیل رهبری معلمان، بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش توانایی مشارکت در طرح‌های اصلاحی مدرسه، توسعه حرفه‌ای‌گرایی، بالا رفتن سطح آزادی عمل تنها بخشی از پیامدهای مثبت توانمند شدن معلمان در مدارس است (Dee et al., 2003؛ Matthews et al., 2003). آموزش و پرورش به عنوان نهادی که بقا و پیشرفت جامعه به کارآمدی آن بستگی دارد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲). زمانی می‌تواند نقش خود را به صورت مطلوب ایفا کند که معلمانی توانمند در اختیار داشته باشد (اخلاق نیک، ۱۴۰۰). مطالعات گوناگونی متغیرهای پژوهش حاضر را به صورت دوجه‌دو یا در ارتباط با سایر متغیرها بررسی کرده‌اند. شهدا و داوود (Shehada & Dawod, 2015)؛ و سرفراز و همکاران (Sarfraz et al., 2022). در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند بین رهبری سطح پنج و رفتارهای فرانقشی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. معجونی و همکاران (۱۴۰۲)، معجونی و همکاران (۱۴۰۰) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش‌های مختلف به این نتیجه رسیده بودند که بین رهبری سطح پنج و توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین از جمله یافته‌های مطالعات دامیانوس و همکاران (Damianus et al., 2021).

#### شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



## روش

مطالعه حاضر بر اساس هدف کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده‌ها مقطعی و از نظر روش‌شناسی جزو مطالعات همبستگی-توصیفی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش همه معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۹۶۵ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس فرمول کوکران استفاده گردید و نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ نفر تعیین شد. برای اطمینان بیشتر ۲۹۴ پرسشنامه در بین معلمان پخش و در نهایت ۲۶۵ پرسشنامه دقیق و کامل جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای spss26 و smartpls4 و روش معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد سه مرحله‌ای حداقل مربعات جزئی (شامل: تعیین مدل، ارزیابی مدل بیرونی و ارزیابی مدل درونی) تحلیل شدند. در مطالعه حاضر توانمندسازی کارکنان متغیر میانجی، رهبری سطح پنج متغیر پیش‌بین و رفتارهای فراتقشی متغیر ملاک بودند. جهت سنجش متغیرها از ابزارهای زیر استفاده شد.

۱. پرسشنامه رهبری سطح پنج: در مطالعه حاضر از پرسشنامه‌ای که توسط شریعت نژاد و همکاران (۱۳۹۷). تدوین شده است بهره گرفته شد. پرسشنامه مذکور دارای ۴۹ سؤال بوده و هدف آن ارزیابی و سنجش مؤلفه‌های رهبری سطح پنج بر اساس ابعاد (رهبری تعالی‌بخش، ویژگی‌های موقعیتی رهبری، نوع مبادله، مهارت‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری) است. نمره‌گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد است. شریعت نژاد و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه خود روایی و پایایی پرسشنامه را تأیید کرده بودند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی (بین ۰/۹۳ تا ۰/۹۵) و مقدار AVE (۰/۸۱) تأیید شد و پایایی آن عدد ۰/۹۷ به دست آمد.

۲. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: از مقیاس توانمندسازی اعضای مدرسه که توسط Short and Rinehart (1995)

ساخته شده است استفاده شد. این ابزار دارای ۳۸ گویه و شامل ابعاد شش‌گانه احترام، رشد حرفه‌ای، خود کارآمدی، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری و خودمختاری است. پرسشنامه توانمندسازی بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم گردیده است که دامنه آن بین ۵-۱ در نوسان است. رضاپور و همکاران (۱۳۹۶) روایی پرسشنامه را تأیید و پایایی آن را ۰/۹۴ به دست آورده بودند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی (بین ۰/۸۸ تا ۰/۹۳) و مقدار AVE (۰/۸۳۳) تأیید شد و پایایی آن عدد ۰/۹۶ به دست آمد.

۳. پرسشنامه رفتارهای فرا نقشی (شهروندی سازمانی): برای سنجش رفتارهای فرا نقشی از پرسشنامه ۱۵ سؤالی Organ and Konovsky که دارای ابعاد (نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی، ادب و ملاحظه) است بهره گرفته شد. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. خلیلی و مدانلو (۱۳۹۸). روایی پرسشنامه را تأیید و پایایی آن را ۰/۹۰ به دست آورده بودند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی (بین ۰/۵۴ تا ۰/۸۴) و مقدار AVE (۰/۵۸۷) تأیید شد و پایایی آن عدد ۰/۸۲ به دست آمد.

## یافته‌ها

حجم نمونه موردپژوهش برابر با ۲۶۵ نفر از آموزگاران مقطع ابتدایی شهر مهاباد بود. ۱۳۷ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۱۲۸ نفر مرد بودند. همچنین ۱۴۱ نفر از شرکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی، ۱۱۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر دارای مدرک دکتری بودند. ۱۰۸ نفر از آن‌ها در مقطع ابتدایی اول (پایه‌های اول تا سوم) و ۱۵۷ نفر از آن‌ها در مقطع ابتدایی دوم (پایه‌های چهارم تا ششم) مشغول به خدمت بودند.

در جدول ۱ آمار توصیفی (شامل میانگین و انحراف معیار) و نیز نتایج آزمون نرمالیتی تک متغیره و چندمتغیره متغیرهای تحقیق گزارش شده است.

## جدول ۱.

شاخص‌های توصیفی و نرمالیتی متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	شاخص‌های توصیفی				بررسی نرمالیتی	
				دامنه تغییرات	چولگی	نسبت بحرانی	نسبت کشیدگی بحرانی	نسبت بحرانی	وضعیت
رهبری سطح پنج	۲۶۵	۱۵۰/۲۹	۳۸/۴۶	۶۴-۲۱۷	-۰/۰۸۵	-۰/۵۶۴	-۱/۲۶۳	-۴/۱۹۷	نرمال
توانمندسازی معلمان	۲۶۵	۱۱۸/۷۵	۲۸/۹۴	۴۵-۱۶۶	-۰/۲۲۳	-۱/۴۷۹	-۱/۱۹۷	-۳/۹۷۶	نرمال
رفتارهای فرانشی	۲۶۵	۴۶/۲۴	۷/۱۱	۲۶-۶۰	-۰/۰۸۹	-۰/۵۹۰	-۱/۱۷۷	-۳/۹۱۰	نرمال
				آماره مردیا				-۱/۴۸۳	نرمال

جهت بررسی نرمال بودن تک متغیری توزیع داده‌ها، قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. مطابق جدول فوق، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است و قدر مطلق چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی تمام متغیرها نیز کمتر از ۱۰ است بنابراین توزیع متغیرها نرمال است. افزون بر این، برای بررسی نرمال بودن چندمتغیره از ضریب کشیدگی استاندارد شده مردیا<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. برای اینکه توزیع چندمتغیری داده‌ها نرمال باشد، باید ضریب مردیا کمتر از عدد حاصل از فرمول  $p(p+2)$  باشد که در این فرمول  $p$  مساوی است با تعداد متغیرهای مشاهده شده و تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر پژوهش ۱۶ است؛ بنابراین عدد حاصل از فرمول ۲۸۸ است. ضریب مردیا نیز در پژوهش حاضر ۰/۹۹۸ به دست آمد که کمتر از عدد ۲۸۸ است، لذا توزیع چندمتغیری داده‌ها نرمال است.

در این مطالعه از مدل یابی معادله ساختاری جهت سنجش مدل استفاده شد. مدل یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای آشکار (مشاهده شده) و پنهان (نهفته یا مکنون) است و در آن به بررسی نقش میانجی پرداخته می‌شود که در این مطالعه از

نسخه ۴ نرم‌افزار SmartPLS و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> استفاده شد. در ادامه، ابتدا شاخص‌های مدل اندازه‌گیری و ساختاری برای بررسی و نهایی‌سازی مدل تحقیق ارائه شده است؛ و در ادامه فرضیه‌های تحقیق مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در ابتدا برای آزمون مدل اندازه‌گیری پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری بررسی شد و سپس مدل ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. برای بررسی پایایی سازه‌ها سه معیار پیشنهاد شده است که عبارت‌اند از: ۱- قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، ۲- قابلیت اعتماد ترکیبی هریک از سازه‌ها و ۳- متوسط واریانس استخراج شده<sup>۳</sup>. در مورد قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، بار عاملی ۰/۵ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی نشانگر سازه خوب تعریف شده است. همچنین بار عاملی گویه‌ها باید حداقل در سطح ۰/۱ معنی‌دار باشند. مقادیر قابل پذیرش آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی<sup>۴</sup> باید ۰/۷ یا بیشتر باشند در واقع مقادیر متوسط واریانس استخراج شده، ۰/۵ توصیه شده است. در جدول (۲) بارهای عاملی، قابلیت اعتماد ترکیبی، متوسط واریانس استخراج شده و ضریب آلفای هریک از سازه‌ها ارائه شده است. مقادیر این جدول‌ها نشان‌دهنده روایی و پایایی کافی و مناسب سازه‌ها بود.

3. AVE  
4. pc

1. Mardia's normalized multivariate kurtosis value  
2. Partial Least Squares

## جدول ۲.

شاخص‌های سازه‌های مورد مطالعه

سازه	بعد/گویه	بار عاملی	t-Value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رهبری سطح پنج	رهبری تعالی بخش	۰/۹۳۲	۱۲۳/۰۴	۰/۹۶۶	۰/۹۷۴	۰/۸۸۱
	ویژگی‌های موقعیتی رهبری	۰/۹۳۱	۱۰۹/۱۲			
	نوع مبادله	۰/۹۳۳	۹۵/۲۸			
	مهارت‌های رهبری	۰/۹۵۰	۱۷۶/۹۴			
	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری	۰/۹۴۹	۱۷۴/۳۲			
توانمندسازی معلمان	پایگاه	۰/۹۲۵	۱۱۵/۷۳	۰/۹۶۰	۰/۹۶۸	۰/۸۳۳
	رشد حرفه‌ای	۰/۹۱۷	۱۰۳/۰۴			
	خودکارآمدی	۰/۹۲۸	۱۳۰/۵۸			
	تأثیرگذاری	۰/۹۲۴	۱۱۲/۰۶			
	تصمیم‌گیری	۰/۹۰۱	۸۳/۵۷			
رفتارهای فراتقشی	خودمختاری	۰/۸۸۱	۶۶/۱۴	۰/۸۱۶	۰/۸۷۴	۰/۵۸۷
	نوع دوستی	۰/۸۴۵	۴۵/۹۳			
	وجدان	۰/۸۳۶	۳۵/۹۵			
	جوانمردی	۰/۵۴۱	۹/۲۹			
	رفتار مدنی	۰/۷۴۲	۲۰/۳۹			
	ادب و ملاحظه	۰/۸۲۴	۳۹/۲۹			

## جدول ۳.

ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده هر یک از متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری سطح پنج	۰/۹۳۹		
۲	توانمندسازی معلمان	۰/۵۰۹	۰/۹۱۳	
۳	رفتارهای فراتقشی	۰/۶۰۹	۰/۴۹۴	۰/۷۶۶

توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. با توجه به جدول ۳ جذر میانگین واریانس استخراج شده تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای

در خصوص بارهای عاملی، از آنجایی که بار عاملی همگی مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود ( $t\text{-value} > 1/96$ )، لذا تمامی ابعاد وارد تحلیل شد که نشان از تأیید پایایی کافی و مناسب سازه‌های پژوهش است.

برای ارزیابی روایی یا روایی افتراقی سازه‌ها، از معیار فورنل و لارکر<sup>۱</sup> و معیار روایی یگانه-دوگانه<sup>۲</sup> استفاده شد. بر اساس معیار فورنل و لارکر، جذر میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد. این نشان می‌دهد که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی اش با سازه‌های دیگر است. این نتایج در جدول ۳ گزارش شده است.

3. AVE

1. Fornell &amp; Larcker

2. HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio)

همان طوری که مشاهده شد در بخش اندازه‌گیری، تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب هستند و این به آن معناست که روابط مناسبی بین سازه‌ها و شاخص‌های آن‌ها برقرار است. آزمون الگوی ساختاری پژوهش در روش حداقل مربعات جزئی از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر ضریب تعیین ضریب / استون-گیزر و با استفاده از روش بازنمونه‌گیری (با ۲۰۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t امکان‌پذیر است. با توجه به مدل ۲، ضریب تأثیر متغیر رهبری سطح پنج بر توانمندسازی معلمان و رفتارهای فرانقشی معنی‌دار است همچنین ضریب تأثیر متغیر توانمندسازی معلمان بر رفتارهای فرانقشی معنی‌دار است. در مدل ۱، عدد داخل دایره، واریانس تبیین شده متغیرهای توانمندسازی معلمان و رفتارهای فرانقشی است که به ترتیب برابر با ۰/۲۵۹ و ۰/۴۱۷ به دست آمد.

دیگر بود؛ بنابراین معیار اول بررسی روایی واگرا متغیرهای پژوهش برقرار است.

همچنین مطابق داده‌های جدول ۴ در خصوص معیار روایی یگانه-دوگانه مشاهده می‌شود که کلیه ضرایب از ۰/۸۵ کمتر هستند لذا معیار سوم روایی واگرای متغیرهای تحقیق نیز برقرار است.

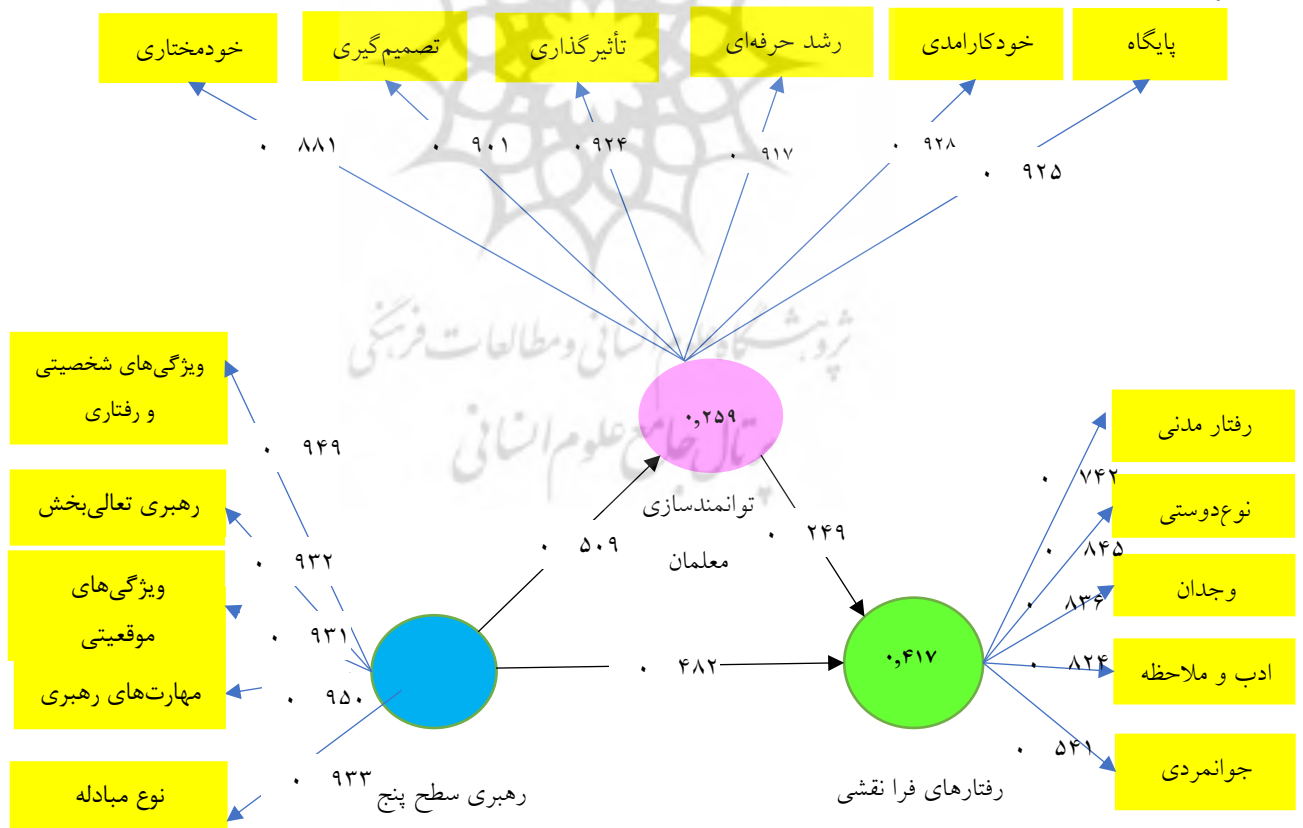
#### جدول ۴.

ضرایب HTMT در ارزیابی روایی واگرا

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری سطح پنج			
۲	توانمندسازی معلمان	۰/۵۲۳		
۳	رفتارهای فرانقشی	۰/۶۶۹	۰/۵۴۳	

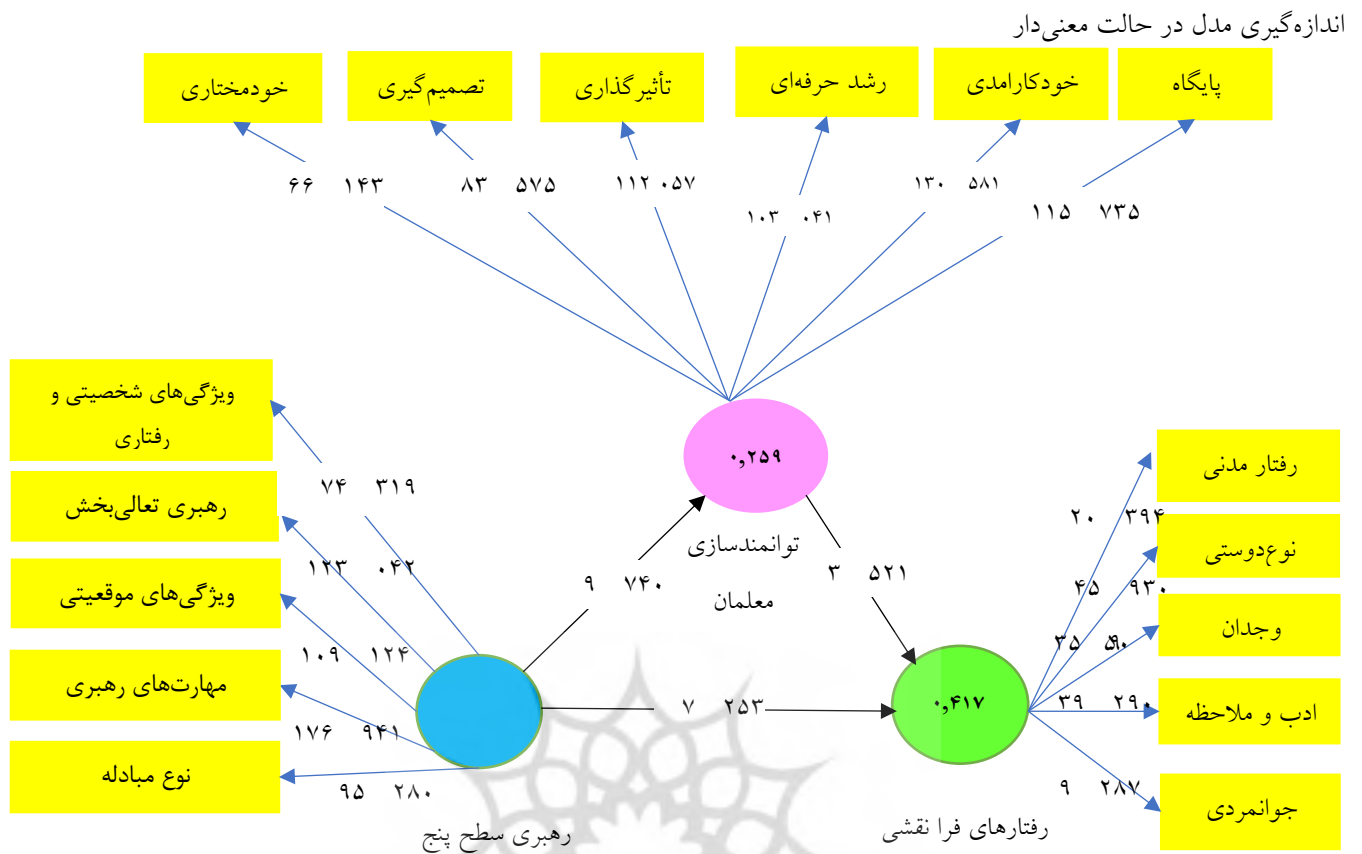
#### شکل ۲.

اندازه‌گیری مدل در حالت استاندارد





شکل ۳.



جدول ۵.

معیار GOF

متغیرها	Communality	R Square	Q <sup>2</sup>
رهبری سطح پنج	۰/۹۳۹	-	-
توانمندسازی معلمان	۰/۹۱۳	۰/۲۵۹	۰/۲۱۳
رفتارهای فرانشی	۰/۷۶۶	۰/۴۱۷	۰/۲۲۲
مجموع	۲/۶۱۸	۰/۶۷۶	-
میانگین	۰/۸۷۳	۰/۳۳۸	-

مطابق جدول، نتیجه ۰/۵۴۳ برازش قوی مدل را نشان می‌دهد. همچنین در مورد Q<sup>2</sup> سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا را نشان می‌دهد؛ بنابراین نتایج جدول ۵

در ادامه جهت برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup>، شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد<sup>۲</sup> و مقدار شاخص تناسب بهنجار<sup>۳</sup> استفاده شد. یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن بود که شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد برابر ۰/۰۸۵ و کمتر از ۰/۰۸ برآورد شد و مقدار شاخص تناسب بهنجار نیز برابر با ۰/۸۸۶ برآورد گردید. در خصوص معیار نیکویی برازش سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.873 \times 0.338} = 0.543$$

3. NFI

1. Goodness of Fit (GOF)  
2. SRMR

نتایج روابط مطرح شده در مدل تحقیق در جدول ۶ ارائه شده است.

نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل تحقیق دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. ضریب معناداری و

### جدول ۶.

بررسی معناداری ضرایب تأثیر برآورده شده مدل تحقیق

رابطه مورد بررسی	ضریب تأثیر برآورد شده	t- Value	سطح معناداری	نتیجه
رهبری سطح پنج -> توانمندسازی معلمان	۰/۵۰۹	۹/۷۴۰	$\leq 0/0001$	تأیید
رهبری سطح پنج -> رفتارهای فرانشی	۰/۴۸۲	۷/۲۵۳	$\leq 0/0001$	تأیید
توانمندسازی معلمان -> رفتارهای فرانشی	۰/۲۴۹	۳/۵۲۱	$\leq 0/0001$	تأیید

فرانشی معلمان تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد ( $P \leq 0/0001$ ). به‌منظور آزمودن اثر غیرمستقیم سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانشی معلمان، از طریق متغیر توانمندسازی از روش بازنمونه‌گیری و فاصله‌ی اطمینان حاصله استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

توجه به یافته‌های جدول ۶ و نیز از آنجایی که عدد معنی‌داری مسیر مابین کلیه متغیرها، بزرگ‌تر از  $1/96$  بود، از این‌رو روابط فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. پس با اطمینان ۹۵ صدم می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانشی و توانمندسازی معلمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد ( $P \leq 0/0001$ ). همچنین توانمندسازی معلمان بر رفتاری‌های

### جدول ۷.

نتایج روش بازنمونه‌گیری روابط غیرمستقیم در کل نمونه

مسیر	ضریب	مقدار t-value	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری p-value
رهبری سطح پنج -> توانمندسازی معلمان -> رفتارهای فرانشی	-۰/۱۱۱	۲/۳۷۶	-۰/۲۰۷	-۰/۰۲۳	۰/۰۱۸

سازمان با استفاده از ابزارهایی که در اختیار دارد و با بهره‌گیری از سبک مناسب رهبری می‌تواند انگیزه لازم را برای انجام رفتارهای فرانشی در کارکنان ایجاد کند. از این‌رو مطالعه حاضر باهدف بررسی رابطه رهبری سطح پنج و رفتارهای فرانشی با واسطه‌گری توانمندسازی معلمان به انجام رسید. بر اساس نتیجه فرضیه اول پژوهش مشخص شد رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانشی معلمان تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی چون (Shehada & Dawod, 2015) و (Sarfranz et al., 2022) همسو است. رهبران سطح پنج در کنار ویژگی‌هایی چون جاه‌طلبی، فروتنی و تواضع، داشتن اراده مصمم در رسیدن به اهداف، توانایی بالایی در اثرگذاری بر رفتار کارکنان خود دارند و از طریق

با توجه به مندرجات جدول ۷، متغیر توانمندسازی معلمان در خصوص تأثیر سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانشی معلمان، نقش میانجی دارد ( $P \leq 0/0001$  و  $t > 1/96$  value)، همچنین نظر به این که فاصله اطمینان موردنظر با توجه به حدود پایین و بالای ذکر شده، صفر را در بر نمی‌گیرد لذا رابطه غیرمستقیم معنادار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در جهان امروز سازمان‌ها برای پیشرفت و اثربخشی بیشتر، نباید تنها به وظایف موجود در شرح شغل افراد بسنده کنند. بلکه باید محیط سازمان را به گونه‌ای طراحی کنند که مشوق رفتارهای خودجوش و فرانشی کارکنان باشد. در این بین رهبر

استقلال و اثرگذاری را در آن‌ها تقویت خواهند کرد. برآیند رفتارهای رهبران سطح پنج در سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی منجر به توانمند شدن هرچه بیشتر کارکنان می‌شود. چراکه این رهبران همواره به دنبال تربیت جانشینانی هستند که دارای حداکثر توانمندی و قابلیت بوده و در این راه از هیچ کوششی دریغ نخواهند کرد.

نتایج آزمون فرضیه سوم پژوهش حاضر نشان داد توانمندسازی معلمان اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر رفتارهای فرانقشی آن‌ها دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعاتی چون Damianus و همکاران (2021)، سلیمی و عبدی (۱۳۹۶) Gilbert و همکاران (2010) و Arefin و همکاران (2015) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر و مهم در بحث مدیریت منابع انسانی پیامدهای مهمی از جمله افزایش درگیر شدن در کار، احساس رضایت شغلی بیشتر، افزایش میل به ماندگاری در سازمان و رشد تعهد و وفاداری سازمانی را به همراه دارد (معجون، ۱۴۰۲). همچنین محققان عقیده دارند که توانمندسازی کارکنان با تغییر نگرش و اعتقادات آن‌ها می‌تواند سطح بالایی از قدرت، اعتماد به نفس و کارآمدی را در آنان ایجاد کرده به‌نحوی که کارکنان احساس توانایی و اثربخشی بیشتری در انجام وظایف خود داشته باشند (Greasley et al., 2008). از طرفی دیگر توانمندسازی کارکنان منجر به اخذ تصمیمات کارآمد، کاهش رفتارهای ناسازگار، افزایش پذیرش قوانین و مقررات و کاهش نرخ ترک خدمت در بین نیروهای سازمان می‌شود (سلیمی و عبدی، ۱۳۹۶). در این هنگام کارکنان به‌واسطه تجربه‌های مثبتی که از فرایند توانمندسازی کسب کرده‌اند، تمایل پیدا می‌کنند به سازمان و همکارانشان در حدی فراتر از وظایف و شرح شغلشان کمک کنند. به‌نحوی که می‌توان گفت آن‌ها مستعد انجام رفتارهای فرانقشی خواهند شد.

درنهایت نتیجه فرضیه چهارم پژوهش نشان داد رهبری سطح پنج با واسطه‌گری توانمندسازی معلمان تأثیر غیرمستقیم و معنادار بر رفتارهای فرانقشی آنان دارد. شواهد گوناگون

گفتار و رفتار خود آن‌ها را متقاعد می‌کنند تا با تمام توان و حتی در سطحی فراتر از وظایف خود برای کارآمدی و اثربخشی سازمان تلاش کنند. رهبران سطح پنج برای کارکنان به‌عنوان یک الگو عمل می‌کنند به‌نحوی که کارکنان فداکاری و انجام وظایف فراتر از شرح شغل را در وهله نخست از آن‌ها می‌آموزند. آن‌ها حمایت بالایی از کارکنان خود انجام می‌دهند، به کارکنان خود حس ارزشمند بودن را القا می‌کنند و موفقیت‌های سازمان را به تلاش‌های آنان نسبت می‌دهند. در چنین شرایطی کارکنان تمایل بیشتری برای کمک به همکاران خود نشان می‌دهند و دانسته‌ها و اطلاعات مهم خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تمایل پیدا می‌کنند فراتر از وظایف خود عمل کنند (Sarfraz et al., 2022). همچنین رهبران سطح پنج از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و بازآفرینی ساختارهای سازمانی می‌توانند کارکنان را در جهت انجام رفتارهایی فراتر از نقش خود تهییج کنند.

نتیجه آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری سطح پنج بر توانمندسازی معلمان تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات (معجون و همکاران، ۱۴۰۲)، (معجون و همکاران، ۱۴۰۰) و (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷) همسو است. رهبران سطح پنج همواره به دنبال بالندگی و توانمندسازی کارکنان می‌باشند. عظمت و اثربخشی رهبران سطح پنج فقط متکی به قدرت مقام آن‌ها نیست. بلکه کارآمدی آن‌ها ناشی از توانایی و استعدادشان در توان‌افزایی دیگران نیز هست. کارکنانی که تجربه کار با رهبران سطح پنج را دارند پیشرفت خود را بیش از هر چیز مدیون راهنمایی‌ها و هدایت‌های رهبر می‌دانند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷). در سطح مدرسه نیز رهبران تراز پنج با تواضع و فروتنی اعتبار موفقیت‌ها را به معلمان می‌دهند و در جهت حمایت از معلمان مسئولیت اشتباهات احتمالی آن‌ها را بر عهده می‌گیرند. آن‌ها با استفاده از رفتار مثبت و سازنده و نشان دادن کارایی و تخصص در موقعیت‌های گوناگون، فضایی صمیمی و توفیق طلبانه در مدارس ایجاد می‌کنند و با اعتماد به معلمان حس

استفاده از تکنیک‌هایی مانند غنی‌سازی شغل احساس ارزشمندی، هدفمندی و معنادار بودن را در معلمان ایجاد کنند. هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبرو است و مطالعه حاضر نیز از قاعده مستثنا نبوده است. از جمله این محدودیت‌ها آن بود که پژوهش حاضر در میان معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد انجام شده است. لذا در تعمیم نتایج به سایر مقاطع و مکان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. همچنین فرایند گردآوری‌ها داده‌ها وقت‌گیر و زمان‌بر بود. افزون بر این استفاده از ابزارهای خودگزارشی ممکن است پاسخ‌های اصلی شرکت‌کنندگان را تا حدودی از پاسخ‌های واقعی دور کند. به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود که عوامل اثرگذار و پیش‌ران‌ها و پیامدهای مرتبط با رفتارهای فراتر از معلمان را در یک مطالعه کیفی و به شکل عمیق و همه‌جانبه بررسی کنند.

### سپاسگزاری

نویسندگان پژوهش حاضر، از همکاری مدارس مورد مطالعه، مدیران و تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد کمال تشکر را دارند.

### تعارض منافع

تضاد منافی بین نویسندگان وجود ندارد. لازم به ذکر است حمایت مالی و تأمین منابع پژوهش حاضر تماماً بر عهده نویسندگان بوده است.

### منابع

احمدی، محسن، اردلان، محمدرضا، قبری، سیروس، و افضل، افشین. (۱۴۰۲). نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم‌پذیری. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۰)، ۳۲-۱۸.

اخلاق نیک، یکتا. (۱۴۰۰). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی. فصلنامه آموزش و پرورش متعالی، ۱(۴)، ۸۹-۹۸.

افجه، علی‌اکبر، دهقانان، حامد، و مفاخری، فهیمه. (۱۳۹۴). تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی

نشان می‌دهند سبک رهبری مدیران به شکل مستقیم یا به واسطه اثرگذاری بر متغیرهای میانجی بر اثربخشی معلمان و در نهایت پیشرفت تحصیلی و اخلاقی دانش‌آموزان اثرگذار است. در واقع می‌توان گفت اثربخشی هر مدرسه‌ای به کیفیت رهبری درون آن بستگی دارد و آنچه مدارس درجه اول را از سایر مدارس جدا می‌کند وجود رهبران کارآمد و اثربخش است (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲). بدیهی است هنگامی که مدیرانی با خصوصیات رهبران سطح پنج در رأس مدارس و سازمان‌های آموزشی قرار می‌گیرند با فروتنی و جسارت حرفه‌ای به چیزی جزء موفقیت و تعالی سازمان فکر نمی‌کنند و در این راه بیش از هر چیزی برای توانمند شدن کارکنان اولویت قائل هستند. معلمانی که از همه لحاظ توانمند شده‌اند استقلال و آزادی عمل بیشتری خواهند داشت و اهداف سازمان را بهتر درک خواهند کرد. در چنین وضعیتی معلمان برای تحقق اهداف سازمان بیش از وظایف و شرح شغل خود تلاش می‌کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و با در نظر گرفتن تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری سطح پنج بر رفتارهای فراتر از آموزش و پرورش با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت، مدیران مدارس را با سبک‌های سازنده و مثبت رهبری مانند رهبری سطح پنج آشنا کنند. به علاوه آن‌ها هنگام انتخاب و انتصاب مدیران باید علاوه بر سایر شاخص‌ها میزان تطابق رفتارهای متقاضیان مدیریت مدارس با ویژگی‌های رهبران سطح پنج را مدنظر داشته باشند ب: مدیران مدارس باید سعی داشته باشند جو دوستانه و صمیمی ایجاد کرده و با تواضع و فروتنی با معلمان برخورد کنند. همچنین آن‌ها باید قدر دان زحمات و تلاش‌های کادر اداری و آموزشی مدرسه باشند و در زمان لازم رفتارهای سازنده آن‌ها را مورد تشویق قرار دهند. ج: در نهایت با در نظر گرفتن اثر مثبت توانمندسازی معلمان بر رفتارهای فراتر از آن پیشنهاد می‌شود متولیان امر در طراحی برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی نظرات، توانایی‌ها و نیازهای واقعی معلمان را در نظر بگیرند. به علاوه مدیران با

معجونی، حسن، اردلان، محمدرضا، و قنبری، سیروس. (۱۴۰۰). بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه‌ی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۳۲(۴)، ۹۷-۱۱۸.

یاسینی، علی، عباسیان، حسین، و یاسینی، طاهره. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴(۱۳)، ۳۳-۵۰.

## References

- Afjeh, A., Dehghanan, H., & Mafakheri, F. (2015). The Impacts of Organizational Support and Empowerment and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance. *ORMR*, 5(3), 23-47. [In Persian]. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1394.5.3.5.0>
- Ahmadi, M., Ardalan, M. R., ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception. *Journal of Research in Educational Systems*, 17 (60), 18-32. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>
- AkhlaghNik, Y. (2022). Predicting Teachers' Job Performance Based on Psychological Empowerment. *Transcendent Education*, 1(4), 89-98. [In Persian]. <https://doi.org/10.30495/ee.2022.1953699.1078>
- Arefin, S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high-performance work systems and organizational citizenship behavior. *European Scientific Journal ESJ*, 11(2), 264-277. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4973>
- Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational research*, 25(3), 205-225. <https://www.iier.org.au/iier25/balkar.pdf>
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Prod. and Performance Man*, 66(6). <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>
- Birang Khojastehpour, P., Dortaj, F., Ghaemi, F. (2022). The Mediating Role of Career Motivation in the Relationship between Stress Coping Strategies and Social-Emotional Competence in Primary Teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 16 (59), 21-32. [In Persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23831324.1401.16.59.1.4>

- بر عملکرد شغلی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۳(۳)، ۲۳-۴۷.
- بی‌رنگ خجسته پور، پانته آ، درتاج، فریبرز، و قائمی، فاطمه. (۱۴۰۱). نقش واسطه‌ای انگیزش شغلی در رابطه بین راهکارهای مقابله با استرس با شایستگی اجتماعی-هیجانی در معلمان ابتدایی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۶(۵۹)، ۲۱-۳۲.
- خلیلی قلعه سری، سیده جمیله، و مدانلو، یاسمن. (۱۳۹۸). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی در بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری مدیران مدارس. *فصلنامه علمی- پژوهشی خانواده و پژوهش*، ۱۶(۲)، ۴۷-۶۶.
- رضاپور میرصالح، یاسر، سعید سلطانی، محمد، و نصوحی، مینا (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای جو مدرسه در ارتباط بین توانمندسازی و رفتار شهروندی -سازمانی معلمان. *روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۶(۳)، ۶۴-۶۶.
- سلیمی، جمال، و عبدی، آرش. (۱۳۹۶). مطالعه رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی معلمان؛ بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. *روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۶(۴)، ۷۰-۹۸.
- سید نقوی، میرعلی، و جعفری فارسانی، جواد. (۱۴۰۱). رابطه بین کیفیت ادراک‌شده در سبک رهبری رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۶(۲)، ۱۱۵-۱۲۶.
- شریعت نژاد، علی، سپهوند، رضا، اسماعیلی، محمود رضا، و موسوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷(۸۹)، ۳۷-۱۱.
- شریعت نژاد، علی، سپهوند، رضا، اسماعیلی محمود رضا، و موسوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۱)، ۲۶-۳.
- فاضلی، حسن، عباس پور، عباس، رحیمیان، حمید، و دلاور، علی. (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی سازمان آموزش و پرورش. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۵(۵۳)، ۲۳-۴۱.

- empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>
- Khalili Ghal'eSari, S., & Modanlou, Y. (2019). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Performance, and Quality of Work Life among School Principals. *QJFR*, 16(2), 47-66. [In Persian]. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.26766728.1398.16.2.3.0>
- Korkmaz, T., & Arpacı, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2432-2435. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.428>
- Kumar, S. (2020). Leadership through the eyes of a public health professional: A journey of 43 years. *Indian Journal of Public Health*, 64(3), 209-215. [https://doi.org/10.4103/ijph.ijph\\_512\\_20](https://doi.org/10.4103/ijph.ijph_512_20)
- Majooni, H., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2021). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Structural Empowerment with School Organizational Excellence through the Mediating Role of Teachers' Psychological Empowerment. *Journal of Applied Sociology*, 32(4), 97-118. <https://doi.org/10.22108/jas.2021.128223.2085>
- Majouni, H., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Distributive Leadership with Organizational Excellence of Schools through Structural and Psychological Empowerment of Teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(2), [in Persian]. <https://doi.org/10.30495/jedu.2023.27572.5504>
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>
- Oplata, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Education Management*, 23(5), 375-389. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540910970476>
- Rezapour Mirsaleh, Y., Soltani, M., & Nosouhi, M. (2017). An examination of the mediating role of school atmosphere with respect to teachers' empowerment and organizational citizenship behavior. *Journal of School Psychology*, 6(3), 46-64. [in Persian]. <https://doi.org/10.22098/jsp.2017.584>
- Salimi, J., & Abdi, A. (2018). On the relationship between psychological empowerment and job satisfaction of teachers: Investigating the mediator role of organizational citizenship behavior. *Journal of School Psychology*, 6(4), 70-98. [in Persian]. <https://doi.org/10.22098/jsp.2018.605>
- Sarfraz, R., Rathore, K., Ali, K., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PLoS ONE*, 17(10), e0276622. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 732-724. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 1-14. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Comeau, D. J., & Griffith, R. L. (2005). Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: An examination of person environment interaction. *Personnel Review*, 34(3), 310-330. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00483480510591453>
- Damianus, A. D., Abun, D., Magallanes, T., Calaycay, V. G., Melvin, F. A., & Julian, F. P. (2021). Employee empowerment and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy Bussecon International Academy*, 3, 13-25. <http://dx.doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.267>
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257-277. <https://doi.org/10.1108/09578230310474412>
- Fazeli, H., Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A. (2021). Identifying and Validating Components of Decision-Making of the Secondary School Principals in Iranian Education System. *Journal of Research in Educational Systems*, 15 (53), 23-41. [In Persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23831324.1400.15.53.2.6>
- Gilbert, S., Lanschinger, H. K. S., & Lieter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 39-55. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590810860195/full/html>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The role of servant leadership and work engagement in improving extra-role behaviour and teacher performance. *In International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(1), 57-77. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijpqma/v35y2022i1p57-77.html>
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological

- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology, 11*, 758. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00758/full>
- Yasini, A., Abbasian, A., & Yasini, T. (2013). The Effect of Principals' Distributed Leadership Style on Teacher job Performance: Introducing a Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration, 4*(13), 33-50. [in Persian]. [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_66.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_66.html?lang=en)
- Yates, L. (2011). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values-Based Leadership, 7*(1), 1-15. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol7/iss1/4/>
- Yung Chou, S., & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality, 23*(6), 474-494. <https://psycnet.apa.org/record/2013-37115-002>
- Sayyed Naghavi, M. A., & Jafari Farsani, J. (2023). The Relationship between Perceived Quality of the Leader-Member Exchange Style and Organizational Citizenship Behavior. *Research and Planning in Higher Education, 16*(2), 115-126. [in Persian]. [https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702730.html?lang=en](https://journal.irphe.ac.ir/article_702730.html?lang=en)
- Sepahvand, R., Shariat, A., Esmaeili, M., & Mousavi, S. N. (2018). Identifying and Explaining Effective factors and outcomes of five Level leadership Using the Delphi Fuzzy Technique. *Management Studies in Development and Evolution, 27*(89), 11-37. [in Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.31058.2740>
- Shariat Nejad, A., Sepahvand, R., Esmaeili, M., & Mousavi, S. N. (2019). Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based Organizations. *JMDP, 31*(1), 3-26. [in Persian]. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1397.31.1.4.5>
- Shehada, M. K., & Dawod, W. Y. (2015). The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan. *European Journal of Business and Management, 7*, 63-85. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>

