

## بررسی تأثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

یوسف جلیل نژاد انویق<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

حسن قلاوندی

دکتری تخصصی، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

### چکیده:

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دبیران دوره اول و دوم متوسطه به حجم ۱۱۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به صورت سرشماری انجام گرفته است. پرسشنامه‌ها در بین کلیه دبیران اداره آموزش و پرورش منطقه نازلو پخش گردید و تعداد ۹۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. تعداد ۱۵ پرسشنامه برگشت داده نشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خیرخواهانه بر اساس مدل کارکاس و سارگلو (۲۰۱۲)، پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مدل اورگان و کانوسکی (۱۹۸۸) (OCB)، پرسشنامه استاندارد پاسخگویی سازمانی بر اساس مدل جانسن (۲۰۰۱) استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها به روش روایی همگرا با معیار میزان واریانس به اشتراک گذاشته شده (AVE) و روایی واگرا با معیار فورنل - لارکر و همچنین پایایی آن‌ها با معیار آلفای کرونباخ و بر اساس پایایی ترکیبی بررسی و تأیید گردید. تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی شامل توصیف داده‌های جمعیت شناختی و میانگین انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی با استفاده از نرم افزار SPSS22 و در سطح آمار استنباطی به روش مدل سازی معادلات ساختاری (PLS) با استفاده از نرم افزار SmartPLS3 انجام گرفت. نتایج فرضیات پژوهش نشان دادند: ۱- رهبری خیرخواه به میزان ۶۱ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را در جهت مستقیم تبیین می‌کند. ۲- بیش از ۶۸ درصد از واریانس پاسخگویی سازمانی ناشی از رهبری خیرخواه می‌باشد. ۳- پاسخگویی سازمانی به میزان ۲۰ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند. ۴- و می‌توان گفت رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی سازمانی اثر غیر مستقیم معنی‌داری دارد. در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مدیران ارشد، فضای نظام آموزشی به سمتی سوق یابد که زمینه مساعد برای رهبری خیرخواهانه دبیران آنان آماده گردد و پاسخگویی سازمانی در سازمان نهادینه شود تا به تبع آن‌ها فرصت بروز توانایی‌های دبیران با پشتیبانی و تشویق به یاری‌رسانی همکاران، جو مناسبی را برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی دبیران فراهم سازند.

**واژگان کلیدی:** رهبری خیرخواه، رفتار شهروندی سازمانی، پاسخگویی سازمانی.

---

**Analyze the effect of benevolent leadership on organizational citizenship behavior with emphasis on the mediating role of organizational accountability**

---

**Yousef Jalil Nejhad Anviq<sup>2</sup>**

M.Sc., Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**Hassan Galavandi**

PhD, Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**Abstract:**

In the current changing and changing situation, educational organizations have to pay enough attention to their human resources in order to achieve greater efficiency and effectiveness and ultimately to achieve better performance of employees. The purpose of this study was to analyze the effect of benevolent leadership on organizational citizenship behavior with emphasis on the mediating role of organizational accountability. The statistical population of the study consisted of all teachers of the first and second year of high school (Case study of teachers of Nazloo Education Department) in a volume of 110 people. The sampling method was census. Questionnaires were distributed among all teachers of Nazloo District Education Department and 95 questionnaires were collected. 15 questionnaires were not returned. In order to collect data, Standard Benevolent Leadership Questionnaire Based on Carcass and Sarglo (2012) Model, Standard Organizational Citizenship Behavior Questionnaire Based on Oregon and Kanowski Model (OCB) (1988), Standard Organizational Accountability Questionnaire Based on Johnson Model (2001). Validity of the questionnaires was verified using a convergent validity method with the standardized variance (AVE) and divergent validity with the Fornel - Larker criterion, as well as their reliability with Cronbach's alpha and based on the combined reliability. Data analysis at descriptive statistics level including descriptive demographic data and mean standard deviation, slope and elongation, using SPSS-22 software, and inferior statistics, using structural equation modeling (PLS) was performed using SmartPLS3 software. The results of the research hypothesis showed that: 1) benevolent leadership explains 46% percent of the changes in organizational citizenship behavior in a direct way. 2. More than 68% of the variance of organizational accountability is due to benevolent leadership. 3. Organizational accountability account for 20% of the changes in organizational citizenship behavior. 4. And it can be said that benevolent leadership has a significant indirect effect on organizational citizenship behavior with the mediating role of organizational accountability. in policy-making and planning of top managers, the educational system atmosphere would be to develop a favorable environment for the protection of teachers benevolent leadership, and that the values of work and human organizational accountability should be institutionalized in order to As a consequence, the opportunity for employees to provide staff with the support and encouragement of talented and innovative employees provides a good atmosphere for the growth of staff organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Benevolent leadership, Organizational citizenship behavior, rganizational accountability.

---

<sup>2</sup> Corresponding author: etehad1013@gmail.com

## مقدمه

امروزه بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می‌کنند و به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغل آن‌ها نیست و به طور کلی رفتار شهروندی سازمانی بالایی دارند (Özduran, Tanova, 2017). افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند و وقتی به آن‌ها وظایفی واگذار شود که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا زمانی که آن‌ها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخشی دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی خود کار می‌کنند (Gao, He, 2017). رفتار شهروندی سازمانی رفتاری اختیاری است که جزو الزامات رسمی شغل کارمندان محسوب نمی‌شود، اما در عین حال بر بهبود عملکرد اثربخش سازمان تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های موفق به دنبال کارمندانی هستند که چنین رفتارهایی را در محیط کار از خود بیشتر نشان دهند؛ بخصوص در محیط کاری پویای امروز، که کارها بیشتر در تیم‌های کاری انجام می‌شود و انعطاف‌پذیری محیط اهمیت بالایی دارد، سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که خود را درگیر رفتارهای خوب شهروندی می‌کنند؛ از جمله رفتارهایی مانند: به اعضای دیگر تیم کمک می‌کنند، داوطلب اضافه کار می‌شوند، از کشمکش‌های غیر ضروری اجتناب می‌کنند، همان‌قدر که برای خود احترام قائلند برای قوانین و مقررات نیز احترام قائل می‌شوند، و با مشکلات و ناملایماتی که گاهی در محیط کار رخ می‌دهد، به خوبی مدارا می‌کنند (Robbins, & Jaj, 2019). سازمان آموزش و پرورش به عنوان منشأ تغییرات و نوآوری‌های اجتماعی در جامعه، به منظور سازگاری با شرایط در حال تغییر امروزی، ضرورت دستیابی به اثربخشی، ارضای نیازها و انتظارات ذینفعان، باید از وجود مدیران و معلمان بهره‌گیرنده که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده عمل کنند. بهترین

توصیف از این عبارت را می‌توان در مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بیان نمود.

از طرفی پاسخگویی، مسئله‌ای مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده و هست. در سازمان‌های دولتی که امروزه دستخوش تغییرات زیادی شده‌اند، مسئله پاسخگویی مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع اثر می‌گذارد (Singh, 2015). مطبوعات علمی (آکادمیک) و اجتماعی (مردمی) هر دو به اهمیت پاسخگویی در مدیریت تأثیرگذار سازمان‌ها پی برده‌اند. پاسخگویی، بدنه و پیکره اساسی تئوری سازمانی می‌باشد و به عنوان نیروی جاذب بین سیستم‌های اجتماعی عمل می‌کند. ریشه‌های مفهوم پاسخگویی را باید در نظریه‌های کلاسیک مدیریت جست و جو نمود. در حقیقت، همسو با آموزه‌های مکاتب مدیریت علمی تیلور و مدیریت اداری فایول، کارمندان یک سازمان، نسبت به بخشی از کار که در کنترل مستقیم آن‌هاست، پاسخگو هستند. این گونه فرض شده است که؛ نتایج کار را می‌توان به طور مستقیم به اقدامات خاص افراد و گروه‌ها متصل کرد. به عبارتی، در پاسخگویی سازمانی، نوعی ارتباط و موازنه پیرامون «قدرت» و «مسئولیت» وجود دارد. نظام‌های ارزیابی و ترتیبات سازمانی به طور کلی به گونه‌ای در نظر گرفته می‌شوند که مسئولیت برای پیامدهای معین شده بر عهده افراد خاص باشد (Rafizadeh, Baqarabad, Manorian, 2009).

در حال حاضر، اصلی‌ترین چالش پیش روی سازمان‌های کشورمان، نبود رهبری خیرخواه و اثربخش است؛ یعنی نبود نقش‌ها و سمت‌هایی که توانایی اندیشیدن ورای قواعد موجود را داشته باشند. رهبری خیرخواه در سازمان، عامل اصلی در ایجاد همفکری، همدلی و اثر بخشی و خیرخواه است. رهبران خیرخواه مؤثرترین کسانی هستند که می‌توانند افراد مختلف را در زیر یک چتر فکری گردآورده، این درک را ایجاد کنند که

### چارچوب نظری پژوهش

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان (Bateman & Organ) در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش‌تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock et al, 2003, p. 360).

ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Cohen, & Kol, 2004).

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش سازمان پیش‌بینی نشده است. ولی در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را ارتقا می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه این است که این رفتار ضرورت اجباری نقش یا شرح شغل نیست. این رفتار بیش‌تر یک انتخاب شخصی است و در صورت انجام ندادن آن تنبیهی به دنبال ندارد (Alicia, 2008).

شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱. آداب اجتماعی: شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود...

روح معنوی و خیر خواه جمعی در سازمان دارای اعتبار و ارزش است و باید در مجموعه سازمان حاکم باشد (Saatchi, Azizpour Shorbi, 2005, p.10). رهبری خیر خواه شاخه‌ای از رهبری والدینی و گونه‌ای از رهبری اصیل است که از طریق توسعه اخلاقیات، جستجوی معنا و ایجاد حس عمیق‌تر از معنویت، پرورش اندیشه‌ها و اعمال مثبت و توسعه احساس مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه، به توسعه فضایل در سازمان و شاید فراتر از آن در رفتار شهروندی سازمان در جامعه می‌پردازد (Karakas et al, 2013). آموزش و پرورش و مراکز آموزشی از جمله سازمان‌هایی هستند که در شرایط تغییرات پیوسته قرار گرفته‌اند و به اعتقاد مونیتر تغییرات بنیادین و اساسی در آن‌ها در حال وقوع است این تغییرات بنیادین ماهیت آموزش و پرورش را نسبت به آنچه در گذشته بوده تغییر خواهد داد و باعث می‌شود بر نقش رهبری در آموزش و پرورش و رفتار شهروندی سازمان در میان دبیران تأکید شود.

حساس‌ترین و بحرانی‌ترین مسئله‌ای که مدیران آموزش پرورش با آن مواجه‌اند شیوه رهبری در آموزش پرورش می‌باشد. سبک رهبری مدیران آموزش پرورش بر توانایی‌های آن‌ها در تشویق، انگیزش و راهنمایی دبیران و مدیران و همچنین فعالیت‌های آموزشی و علمی مدارس آن‌ها اثر می‌گذارد. رهبری خیرخواه با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی می‌تواند این امکان را برای سازمان‌ها به ویژه آموزش و پرورش فراهم آورد تا از طریق رفتار شهروندی سازمانی و استفاده بهینه و مؤثر از استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان، بهسازی و تعالی آنان را فراهم ساخته و به تبع آن رشد و توسعه سازمان را بهبود بخشیده و توانایی پاسخگویی سازمانی را افزایش دهد.

در این پژوهش کوشش می‌شود تا تأثیر رهبری خیرخواه و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی در میان دبیران دوره اول و دوم متوسطه اداره آموزش و پرورش نازلو بررسی شود.

طور تنگاتنگ با ظرفیت فکری رهبر در خود ارزیابی، خوداکتشافی، تمرکز و شناخت نقاط قوت و جستجو برای یافتن هدف بالاتر آمیخته شده است.

تعامل مثبت: تمرکز این بعد بر تغییرات مثبتی است که رهبر در پیرامون خویش خلق می‌کند. تعامل مثبت به تلاش‌های رهبر در زمینه الهام بخشی و فراهم کردن امید و شهامت برای ایجاد تغییرات مثبت در نظام‌های انسانی اشاره دارد.

حساسیت اخلاقی: تمرکز این بعد بر اصول اخلاقی و ارزش‌ها و باورهای رهبر است. حساسیت اخلاقی به بازتاب‌های اخلاقی عمل رهبر و توجه رهبر بر اینکه چه رفتاری درست و چه رفتاری غلط است، اشاره دارد.

پاسخگویی به جامعه: تمرکز این بعد بر مساعدت‌هایی است که رهبر از اجتماع و خدمات عمومی می‌کند. پاسخگویی به جامعه به نقش رهبران در حل مشکلات اجتماعی و توانمند کردن نوآوری اجتماعی در جهت مساعدت به جامعه اشاره دارد. (Karakas et al, 2013).

مفهوم پاسخگویی، ریشه‌های خود را در مفاهیمی مانند «نظریه کلاسیک مدیریت» و «تقسیم کار» و ویژگی‌های شغلی می‌یابد. همسو با دیدگاه مدیریت علمی تیلور و همسو با هنجارهای کاملاً شایع و منصفانه، کارمندان یک سازمان، نسبت به بخشی از کار که در کنترل مستقیم آنهاست، پاسخگو هستند. اینگونه فرض شده است که آنان هم می‌توانند و هم اراده خواهند کرد که نتایجی که قبلاً مورد توافق بوده است، به دست آورند. بنابراین در پاسخگویی چنین فرض شده است که نتایج کار را می‌توان مستقیماً به اقدامات خاص افراد و گروه‌ها متصل کرد. به شکل کلی‌تر، در پاسخگویی، نوعی ارتباط پیرامون «قدرت» و «مسئولیت» وجود دارد. نظام‌های ارزیابی و ترتیبات سازمانی عموماً چنانچه به گونه‌ای باشند که مسئولیت برای پیامدهای معین شده بر عهده افراد خاص باشد، دارای مشخصه پاسخگویی هستند (Rafizadeh Baqarabad, Manorian, 2009).

۲. نوع دوستی: به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند.

۳. وجدان کاری: رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کاری می‌باشد (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان).

۴، ۵. جوانمردی و نزاکت: جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد. (Mustabsari, & Najabi, 2008).

نظریه رهبری خیرخواه که توسط (Karakas et al, 2012) مطرح شده است چهارچوبی جدید از مفهوم رهبری است. خیرخواهی یکی از ابعاد سه گانه رهبری والدینی است، خیرخواهی بر اعتقادی فلسفی مبتنی بر اینکه ذات انسان به صورت بالقوه خیر است و انسان موجوی نیک سیرت آفریده شده است بنا شده است و بر این باور است که انسان به طور طبیعی تمایل به نیکی به دیگران و عشق ورزی به هم‌نوعان خود دارند، به طور کلی رهبری خیرخواه عبارت است از سبکی که در آن رهبری دغدغه و توجه ویژه و همه جانبه نسبت به زیردستان خود دارد. این توجه ویژه در یک رابطه کاری از طریق رفتارهایی مانند فراهم کردن فرصت برای اصلاح اشتباهات، اجتناب از شرم‌نده کردن فرد در انظار عموم، فراهم کردن مربی‌گیری و مرشدی برای افراد و داشتن دغدغه برای پیشرفت شغلی زیردستان نشان داده می‌شود (Sepahvand & Hassanvand, 2018).

کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) مدل رهبری خیرخواه را در ۴ بعد طرح ریزی کردند:

عمق معنوی: عمق معنوی به جستجوی رهبر برای حسی از معنی‌داری و هدف اشاره دارد. عمق معنوی به

پاسخگویی سازمانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی رابطه مستقیم وجود دارد.

ناصری و کهریزی (Naseri, & Kahrizi, 2017) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران و رفتار شهروندی معلمان" انجام دادند. نتایج حاصله بیانگر آن است که بین سبک‌های رهبری مدیران یعنی سبک رهبری فردمدار، سبک رهبری موقعیت مدار و سبک رهبری هنجارمدار، و رفتار شهروندی مانند نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، تکریم و احترام، جوانمردی، و فضیلت مدنی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

کریستوفرسنو تورمو (Christophersen & 2012) به نقل از (قلعه ای، مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) در پژوهشی که «قدرت پاسخگویی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان» را مورد بررسی قرار دادند به این یافته رسیدند که رفتار شهروندی معلمان بسته به نوع الزامات پاسخگویی نظام متفاوت می‌باشد.

توماس، داس و اسکات (Thoms, Does & 2012) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه بین پاسخگویی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی" بر روی ۲۲۴ کارگر کارخانه به رابطه معنی‌داری بین سه متغیر فوق دست یافتند. البته این همبستگی در حد پایین گزارش شده است. هم‌چنین رابطه تعدیل‌کننده اعتماد بین پاسخگویی احساسی و رضایت شغلی را نیز این پژوهشگران در پژوهش خود نشان داده‌اند. آن‌ها گزارش کردند که هر چقدر فرد احساس پاسخگویی بالایی داشته باشد به همان اندازه نسبت رفتار شهروندی بیش‌تر و نسبت به مدیر و سرپرست خود اعتماد بیش‌تری خواهد داشت.

در تحقیق ابوعربی (Abu orabi, 2016) با عنوان بررسی نقش سبک رهبری تحولی و عملکرد سازمانی یافته‌های تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولی و مولفه‌های آن توان تبیین بخش بسیار بالایی از پراکندگی متغیر عملکرد سازمانی را دارا می‌باشند که این موضوع ریشه در اهمیت سبک رهبری تحولی بر عملکرد اعضای سازمان است.

پاسخگویی عبارتست از عمل مسئول دانستن فرد یا افرادی مشخص در قبال وظایف محوله یا به عبارت دیگر دلیل آوردن یا دلیل خواستن برای کارهای انجام شده و وظایف انجام نشده که اصول حاکم بر آن عبارتست از: وجود تعریف شفاف از وظایف محوله، مشخص بودن مسئولیت انجام کار، تفویض ناپذیر بودن مسئولیت پاسخگویی در قبال امور محوله، مستند و مستدل بودن پاسخ‌ها (Ahmadi et al, 2013).

پاسخگویی سازمانی پذیرش مسئولیت نتایج و پیامدهای حاصل از عملکرد دستگاه‌ها و ارائه پاسخ شفاف در قبال وظایف انجام شده و نشده به ذینفعان می‌باشد (Mousavi, & Selajegh, 2013).

جانسن (Johnson, 2001) پاسخگویی را در ابعاد پنجگانه زیر:

۱. پاسخگویی قانونی: تا چه حد متصدیان امور عمومی از قوانین و مقررات تبعیت می‌کنند.
۲. پاسخگویی مالی: تا چه حد متصدیان امور عمومی منابع مالی را به اثربخش‌ترین شیوه مصرف می‌کنند.
۳. پاسخگویی عملکردی: تا چه حد متصدیان امور عمومی اهداف و انتظارات سیاستمداران را محقق می‌سازند.
۴. پاسخگویی دموکراتیک: تا چه حد متصدیان امور عمومی به ارزشهای دموکراتیک ارج نهاده و فرآیندهای دموکراتیک را تقویت می‌کنند.
۵. پاسخگویی اخلاقی: تا چه حد متصدیان امور عمومی استانداردها و اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند (Danaeifard, 2011).

در نهایت به معرفی مهمترین پژوهش‌های انجام گرفته داخلی و خارجی پیرامون موضوع پژوهش حاضر پرداخته می‌گردد:

پناهنده، (Panahandeh, 2016) پژوهشی را تحت عنوان "رابطه بکارگیری سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و عملگرا) با پاسخگویی سازمانی مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی (موردی واحد تهران مرکزی مجتمع ولیعصر)" را انجام دادند. یافته‌ها نشان داد بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و عملگرا با

پرسشنامه شامل نوع دوستی (سؤال‌های ۱ تا ۳)، وجدان (سؤال‌های ۴ تا ۶)، جوانمردی (سؤال‌های ۷ تا ۱۰)، رفتار مدنی (سؤال‌های ۱۱ تا ۱۳) و ادب و ملاحظه (سؤال‌های ۱۴ تا ۱۵) می‌باشد. این پرسشنامه دربرگیرنده ۱۵ گویه است و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت رفتار شهروندی سازمانی را موردسنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی نیز دارای روایی محتوایی تأیید شده از طرف متخصصان مدیریت و علوم تربیتی می‌باشد. هم‌چنین روایی همگرا به روش  $AVE = 0/51$  به دست آمد که چون بالای  $0/5$  است روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/76$  و پایایی ترکیبی  $0/71$  به دست آمد که در سطح بسیار خوب و قابل قبولی قرار دارد.

ج- پرسشنامه پاسخگویی سازمانی که استاندارد بر اساس مدل جانسن (۲۰۰۱) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۵ گویه و بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت، پنج بعد پاسخگویی قانونی (گویه‌های ۱ تا ۳)، پاسخگویی مالی (گویه‌های ۳ تا ۵)، پاسخگویی عملکردی (گویه‌های ۶ تا ۹)، پاسخگویی دموکراتیک (گویه‌های ۱۰-۱۱)، و پاسخگویی اخلاقی (گویه‌های ۱۲ تا ۱۵) را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت پاسخگویی سازمانی را موردسنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه نیز دارای روایی محتوایی تأیید شده از طرف متخصصان مدیریت و علوم تربیتی می‌باشد. هم‌چنین روایی همگرا به روش  $AVE = 0/71$  به دست آمد که چون بالای  $0/5$  است روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/95$  و پایایی ترکیبی  $0/93$  به دست آمد که در سطح بسیار خوب و قابل قبولی قرار دارد. برای تعیین تأثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی از مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS)

پژوهش حاضر کاربردی از نوع توصیفی - همبستگی بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری است. این پژوهش بر اساس این که نظر دبیران را در مورد متغیرهای تحقیق بررسی کرده توصیفی می‌باشد. هم‌چنین با توجه به این که رابطه رهبری خیرخواه، رفتار شهروندی سازمانی، پاسخگویی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، آزمون همبستگی به کار رفته است. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه دبیران اداره آموزش و پرورش منطقه نازلو به حجم ۱۱۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش روش نمونه‌گیری به صورت سرشماری انجام گرفته است. پرسشنامه‌ها در بین کلیه دبیران اداره آموزش و پرورش منطقه نازلو پخش گردید و تعداد ۹۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. تعداد ۱۵ پرسشنامه برگشت داده نشد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر پرسشنامه بوده است. در پژوهش حاضر سه پرسشنامه رهبری خیرخواه، رفتار شهروندی سازمانی، پاسخگویی سازمانی به عنوان ابزارهای اصلی تحقیق استفاده گردیدند.

الف- پرسشنامه رهبری خیرخواهانه که توسط کارکاس و سارگلو (۲۰۱۲) طراحی گردید. پرسشنامه مذکور در قالب ۴۰ گویه، چهار بعد عمق معنوی (۱۰ گویه)، تعامل مثبت (۱۰ گویه) حساسیت اخلاقی (۱۰ گویه) و پاسخگویی به جامعه (۱۰ گویه) را و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت رهبری خیرخواهانه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برای سنجش روایی محتوایی نظر متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت موردبررسی قرارگرفته و اعمال گردید. هم‌چنین روایی همگرا به روش  $AVE = 0/85$  به دست آمد که چون بالای  $0/5$  است روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/98$  و پایایی ترکیبی  $0/97$  به دست آمد که در سطح بسیار خوب و قابل قبولی قرار دارد.

ب- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی که توسط اورگان و کانوسکی (1988) (OCB) طراحی گردید. این

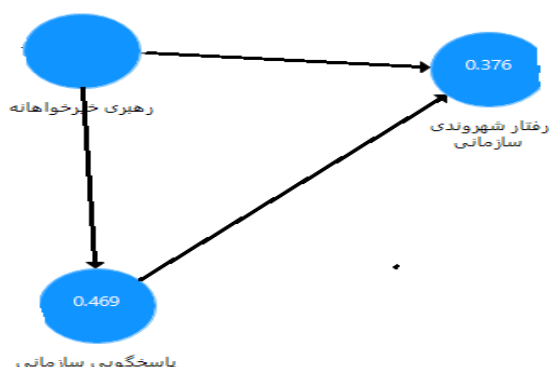
۲	رهبری خیرخواهانه	-.۰۵۱۳**	۱
۳	پاسخگویی سازمانی	-.۰۴۱۳**	۱
		۰/۱۸۴**	

\*p<0.05, \*\*p<0.01

بر اساس یافته‌های به دست آمده از جدول شماره ۳، رابطه مثبت و معنی‌دار در بین تمامی متغیرهای پژوهش حاضر در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

مدل ساختاری به دنبال بررسی روابط بین متغیرهای برونزا و درونزا می‌باشد. متغیرهای برونزای پژوهش حاضر رهبری خیرخواهانه و متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی و متغیر میانجی پاسخگویی سازمانی می‌باشد. برای بررسی این روابط بین متغیرهای برونزا، درونزا و میانجی از معیارهای R-Squares، Q2 استفاده گردید.

معیار R2 نشان دهنده تأثیر متغیر مستقل برونزا بر متغیر وابسته درونزا می‌باشد که دارای مقادیر ۰/۱۹ (یعنی ضعیف)، ۰/۳۳ (یعنی متوسط)، ۰/۶۷ (یعنی قوی) می‌باشند



شکل ۱- مقدار R<sup>2</sup>

شکل (۱) نشان دهنده آن است، مقدار R2 به دست آمده برای مدل پژوهش حاضر برابر ۰/۳۷۶، ۰/۴۶۹ می‌باشد که بر اساس مقادیر ذکر شده، نشان از مناسب بودن برازش مدل ساختاری پژوهش حاضر دارد.

معیار Q2 یا استون - گیزر نشان دهنده قدرت پیش بینی مدل پژوهش می‌باشد و بر این اساس مقدار Q2 در مورد متغیر برونزای پژوهش سه مقدار ۰/۱۵ (یعنی قدرت پیش بینی ضعیف)، ۰/۲۰ (یعنی قدرت پیش بینی متوسط)، ۰/۳۵ (یعنی قدرت پیش بینی قوی) می‌باشند.

جدول ۴- ضریب Q2 یا استون - گیزر مدل پژوهش حاضر			
1-	مجموع مجذور	مجموع مجذور مقادیر	متغیر
	SSE/SSO	خطا در پیش‌بینی	

و با استفاده از نرم‌افزار آماری spss22 و Smart pls2 در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۱ نتایج آماری به دست آمده از آزمون کالموگراف اسمیرنوف را مشخص کرده است. بر اساس این آزمون می‌توان نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها را تعیین کرد. همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، سطح معناداری تمام متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها است.

جدول ۱- یافته‌های آزمون کالموگراف اسمیرنوف			
متغیر	گزارش	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۸	۰/۷۰	
رهبری خیرخواهانه	۰/۸۸	۰/۶۹	
پاسخگویی سازمانی	۰/۱۰۵	۰/۱۱	

در جدول شماره ۲ شاخص‌های مربوط به آماری توصیفی در قالب میانگین، انحراف استاندارد، کجی یا چولگی و کشیدگی ارائه گردیده‌اند. بر اساس مدل کلاین (۲۰۱۱) کجی یا چولگی از ۳ کم‌تر و کشیدگی نیز از ۱۰ کم‌تر باید باشند.

جدول ۲- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش				
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رفتار شهروندی سازمانی	۴/۰۰۸	۰/۳۶۹	۰/۵۲۱	-۰/۴۱۹
رهبری خیرخواهانه	۴/۰۵۲	۰/۶۴۱	-۰/۶۳۲	-۰/۰۵۳
پاسخگویی سازمانی	۳/۸۴۱	۰/۷۸۷	-۰/۴۱۲	-۰/۷۲۰

بر اساس جدول شماره ۲ کجی یا چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش حاضر به ترتیب کم‌تر از ۳ و ۱۰ بر اساس مدل کلاین (۲۰۱۱) می‌باشند. بر این اساس نرمال بودن متغیرهای پژوهش بر اساس یافته‌های آمار توصیفی رعایت گردیده‌اند. همچنین در جدول ۳ ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش حاضر ارائه گردیده‌اند.

جدول ۳- ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش				
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۱		



معنی‌داری داشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر رد شده و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

فرضیه شماره سه: پاسخگویی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

همان‌گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، متغیر پاسخگویی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب مسیر (۱/۵۲۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. همچنین بر اساس شکل ۳، پاسخگویی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی (۰/۲۰۳) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت پاسخگویی سازمانی ۲۰ درصد از تغییرات مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین پاسخگویی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم معنی‌داری نداشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر تأیید شده و فرضیه تحقیق رد می‌گردد.

فرضیه شماره چهار: رهبری خیرخواه با نقش میانجی پاسخگویی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر غیر مستقیم دارد.

در خصوص فرضیه چهارم پژوهش حاضر، برای تعیین نقش میانجی پاسخگویی سازمانی بر تأثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی از آزمون سوبل بهره گرفته گردید. با توجه به این که رهبری خیرخواه ۰/۴۵۶ درصد از تغییرات پاسخگویی سازمانی را در جهت مستقیم تبیین می‌نماید. پاسخگویی سازمانی نیز ۰/۲۰۳ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی در جهت مستقیم تبیین می‌کند. بر اساس موارد ذکر شده می‌توان چنین گفت، متغیر مستقل درونزای رهبری خیرخواه بر اساس نقش میانجی پاسخگویی سازمانی تأثیر معنادار غیر مستقیمی یعنی به میزان  $10 \times (0/203)$  (۰/۴۵۶) بر متغیر وابسته برونزای رفتار شهروندی سازمانی دارد. هم چنین برای تعیین ضریب مسیر تأثیر متغیر مستقل برونزای رهبری خیرخواهانه بر متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نقش میانجی متغیر پاسخگویی سازمانی آزمون سوبل استفاده گردید.

شاخص‌های درون‌زا SSO

پاسخگویی	سازمانی	رفتار شهروندی	سازمانی
۰/۳۳۶	۳۱۵/۴۹۹	۰/۷۷۵	۰/۷۷۵
۰/۱۱۱	۴۲۲/۵۰۲	۰/۷۷۵	۰/۷۷۵

جدول (۴) نشان نشان دهنده آن است که مقدار Q2 یا استون - گیزر متغیر میانجی پاسخگویی سازمانی و متغیر درونزای وابسته رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۳۶ و ۰/۱۱۱ است، این نتایج به دست آمده نشان از پیش‌بینی کردن خوب مدل پژوهش حاضر را داشته و حاکی از تأیید برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش حاضر دارند.

فرضیه شماره یک: رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

همان‌گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، متغیر رهبری خیرخواه با رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب مسیر (۳/۳۲۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. همچنین بر اساس شکل ۳، رهبری خیرخواه با رفتار شهروندی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی (۰/۴۵۶) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت رهبری خیرخواه ۴۶ درصد از تغییرات مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم معنی‌داری داشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر رد شده و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

فرضیه شماره دو: رهبری خیرخواه بر پاسخگویی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

همان‌گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، متغیر رهبری خیرخواه با پاسخگویی سازمانی دارای ضریب مسیر (۱۱/۰۷۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. همچنین بر اساس شکل ۳، رهبری خیرخواه با رفتار پاسخگویی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی (۰/۶۸۵) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت رهبری خیرخواه ۶۸ درصد از تغییرات مربوط به متغیر پاسخگویی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین رهبری خیرخواه بر پاسخگویی سازمانی تأثیر مستقیم

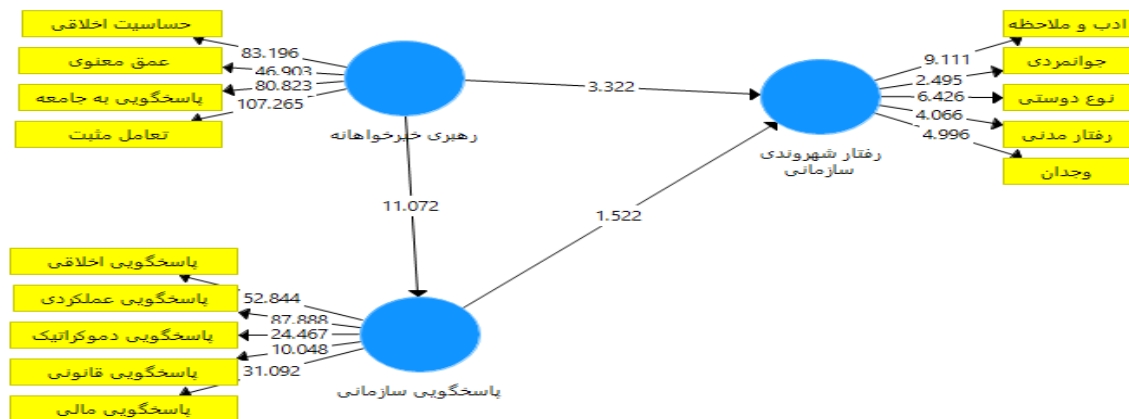
۴/۴۸۳ به دست آمده است. بر اساس این که مقدار به دست آمده از ۱/۹۶ بیش تر است، بنابراین می توان گفت که متغیر مستقل بروزای رهبری خیرخواهانه بر متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نقش میانجی متغیر پاسخگویی سازمانی تأثیر غیرمستقیم معناداری دارد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

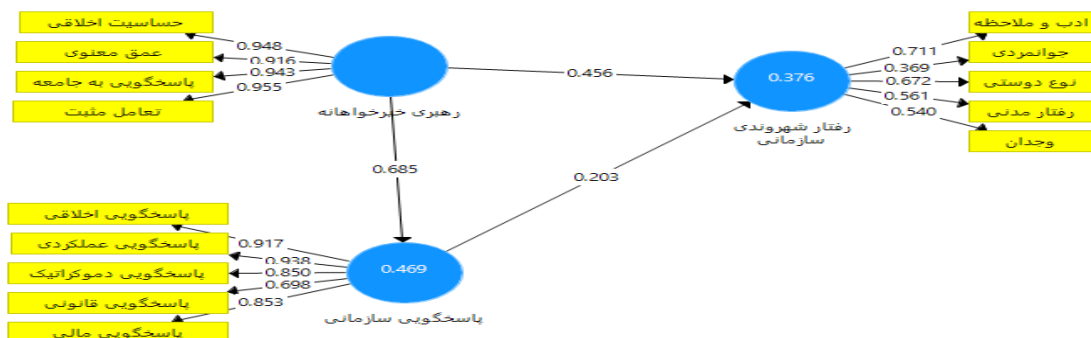
بر اساس این رابطه، a نشان دهنده ضریب مسیر متغیر مستقل و میانجی، b نشان دهنده ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته،  $s_a$  خطای استاندارد مسیر = متغیر مستقل و میانجی و  $s_b$  خطای استاندارد ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته می باشد. مقادیر مربوط به a (-۰/۳۳)، b (۰/۵۷)،  $s_a$  (۰/۰۱۴) و  $s_b$  (۰/۰۴۰) می باشد. با محاسبه اعداد در فرمول مربوطه، مقدار

جدول ۵- خلاصه نتایج فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق	سطح معنی داری	مقدار ضریب	نتیجه به دست آمده
رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.	۱/۹۶ < ۳۲۲	۰/۴۵۶	تأیید فرضیه
رهبری خیرخواه بر پاسخگویی سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.	۱/۹۶ < ۱۱/۰۷۲	۰/۶۸۵	تأیید فرضیه
پاسخگویی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.	۱/۹۶ > ۱/۵۲۲	۰/۲۰۳	رد فرضیه
رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی سازمانی اثر غیر مستقیم معنی داری دارد.	با آزمون سوبل ۴/۴۸۳	۰/۱۰	تأیید فرضیه



شکل ۲- ضرایب مسیر t-value مدل پژوهش حاضر



شکل ۳- ضرایب استاندارد شده بار عاملی مدل پژوهش حاضر

فرضیه های یک، دو و چهار از سطح ۱/۹۶ بزرگ تر می باشند و ضریب مسیر فرضیه سه از سطح ۱/۹۶

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۵ با سطح خطای ۰/۰۵، با توجه به این که ضرایب مسیر

(۰/۶۸۵) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت رهبری خیرخواه ۶۸ درصد از تغییرات مربوط به متغیر پاسخگویی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین رهبری خیرخواه بر پاسخگویی سازمانی تأثیر مستقیم معنی‌داری داشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر رد شده و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. به استنباط پژوهشگر، در حال حاضر، اصلی‌ترین چالش پیش روی سازمان‌های کشورمان، نبود رهبری خیرخواه و اثربخش است؛ یعنی نبود نقش‌ها و سمت‌هایی که توانایی اندیشیدن و رای قواعد موجود را داشته باشند. رهبری خیرخواه در سازمان، عامل اصلی در ایجاد همفکری، همدلی و اثر بخشی و خیرخواهانه است. رهبران خیرخواه مؤثرترین کسانی هستند که می‌توانند افراد مختلف را در زیر یک چتر فکری گردآورده، این درک را ایجاد کنند که روح معنوی و خیر خواه جمعی در سازمان دارای اعتبار و ارزش است و باید در مجموعه سازمان حاکم باشد. حساس‌ترین و بحرانی‌ترین مسئله‌ای که مدیران آموزش و پرورش با آن مواجه‌اند شیوه رهبری در آموزش و پرورش می‌باشد. سبک رهبری مدیران آموزش و پرورش بر توانایی‌های آن‌ها در تشویق، انگیزش و راهنمایی دبیران و مدیران و همچنین فعالیت‌های آموزشی و علمی مدارس آن‌ها اثر می‌گذارد. در نهایت بر اساس پیشینه عملی و تجربی می‌توان چنین بیان نمود که نتایج این پژوهش با یافته‌های (Panahandeh, 2016) ، (Abu orabi, 2016) همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه سوم پژوهش حاضر، متغیر پاسخگویی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب مسیر (۱/۵۲۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. هم‌چنین بر اساس شکل ۳، پاسخگویی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی (۰/۲۰۳) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت پاسخگویی سازمانی ۲۰ درصد از تغییرات مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین پاسخگویی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم معنی‌داری نداشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر تأیید شده و فرضیه تحقیق رد می‌گردد. به استنباط پژوهشگر، در

کم‌تر می‌باشد هم‌چنین با توجه به مقادیر ضریب نشان داده شده، بر این اساس فرضیه‌های یک، دو و چهار پژوهش حاضر تأیید و فرضیه سه رد می‌گردند.

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه اول پژوهش حاضر، متغیر رهبری خیرخواه با رفتار شهروندی سازمانی دارای ضریب مسیر (۳/۳۲۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. هم‌چنین بر اساس شکل ۳ رهبری خیرخواه با رفتار شهروندی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی (۰/۴۵۶) را نشان می‌دهد. بر اساس این مطلب می‌توان چنین گفت رهبری خیرخواه ۴۶ درصد از تغییرات مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم معنی‌داری داشته و فرضیه صفر پژوهش حاضر رد شده و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. به استنباط پژوهشگر، سبک رهبری جزء عوامل بسیار مؤثری است که می‌تواند تأثیر بسیار بالایی در عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی داشته باشد. تأثیر و اهمیت رهبری بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیر قابل انکار است. رهبری خیر خواه سبکی است که بر اساس آن رهبر عنایت و توجه خاصی و با همه جوانب در خصوص زبردستان خودش داشته و این سبک از رهبری در آموزش و پرورش می‌تواند عاملی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان خود به خصوص معلمان باشد که این امر موجب افزایش عملکرد و اثر بخشی کارکنان و تحقق اهداف سازمان در نهایت بر اساس پیشینه عملی و تجربی می‌توان چنین بیان نمود که نتایج این پژوهش با یافته‌های (Nasari, & Kahrizi, 2017) ، (Abu orabi, 2016) همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه دوم پژوهش حاضر، متغیر رهبری خیرخواه با پاسخگویی سازمانی دارای ضریب مسیر (۱۱/۰۷۲) با سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد. هم‌چنین بر اساس شکل ۳، رهبری خیرخواه با رفتار پاسخگویی سازمانی ضرایب مسیر بارهای عاملی

عصر حاضر یکی از موضوعات محوری در بین متخصصان نظام‌های آموزشی پاسخگویی می‌باشد. پاسخگویی به فرایندی گفته می‌شود که بر اساس آن نظام‌های آموزشی به دنبال کسب این اطمینان هستند که بتوانند در راستای نیل به اهداف خود تلاش نمایند. نظام‌های جدید به دنبال تمرکز بر پاسخگویی عملکرد و رفتار کارکنان بوده و آن را معیاری بر اساس طراحی آموزش‌های معلمان و دبیران و کارکنان نظام‌های آموزشی بر اساس استانداردهای عصر جدید می‌دانند. پاسخگویی نظام‌های آموزشی صرفاً محدود به تقاضای ارباب رجوع و دانش‌آموزان و والدین آنان نیست، بلکه مسئولیت پاسخگویی به مسائل فرهنگی نظام اجتماعی را نیز برعهده دارد. با توجه به این نظام آموزشی از منابع دولتی، مشارکت‌های مردمی خیرین و ... اداره می‌گردد بر این اساس پاسخگویی به معیارهای عمومی جامعه را می‌طلبد. در نهایت بر اساس پیشینه عملی و تجربی می‌توان چنین بیان نمود که نتایج این پژوهش با یافته‌های (Christophersen & Turmo, 2012)، (Thoms, Does & Scott, 2012) نا همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم پژوهش حاضر، برای تعیین نقش میانجی پاسخگویی سازمانی بر تأثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی از آزمون سوبل بهره گرفته گردید. با توجه به این که رهبری خیرخواه ۰/۴۵۶ درصد از تغییرات پاسخگویی سازمانی را در جهت مستقیم تبیین می‌نماید. پاسخگویی سازمانی نیز ۰/۲۰۳ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی در جهت مستقیم تبیین می‌کند. بر اساس موارد ذکر شده می‌توان چنین گفت، متغیر مستقل درونزای رهبری خیرخواه بر اساس نقش میانجی پاسخگویی سازمانی تأثیر معنادار غیر مستقیمی یعنی به میزان ۱۰، (۰/۲۰۳ × ۰/۴۵۶) بر متغیر وابسته برونزای رفتار شهروندی سازمانی دارد. هم‌چنین برای تعیین ضریب مسیر تأثیر متغیر مستقل برونزای رهبری خیرخواهانه بر متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نقش میانجی متغیر پاسخگویی سازمانی آزمون سوبل استفاده گردید. بر اساس این که مقدار به دست آمده از ۱/۹۶ بیش‌تر است، بنابراین می‌توان گفت که متغیر مستقل برونزای رهبری خیرخواهانه بر متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی

بر اساس نقش میانجی متغیر پاسخگویی سازمانی تأثیر غیرمستقیم معناداری دارد. به استنباط پژوهشگر، با توجه به اهمیت رهبری در سازمان، متخصصان و محققان در زمینه مربوطه در پی یافتن ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق سازمان‌ها هستند و همواره تلاش می‌کنند تا ویژگی‌های مطلوب مورد نظر رهبر خیرخواه را در نظام‌های سازمانی و آموزشی بیان نمایند. سبک رهبری جزء عوامل بسیار مؤثری است که می‌تواند تأثیر بسیار بالایی در عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی داشته باشد. تأثیر و اهمیت رهبری بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیرقابل انکار است. بر اساس کوشش‌های انجام گرفته در سال‌های اخیر تئوری‌ها و نظریات جدیدی پیرامون مبحث رهبری به وجود آمده است که از نوین‌ترین و جدیدترین این تئوری‌ها و دیدگاه‌ها می‌توان به تئوری رهبری خیرخواه اشاره نمود. بررسی‌های پیرامون دیدگاه رهبری خیرخواه به دنبال پایه‌ریزی تئوری و دیدگاه مقدماتی در راستای اکتشاف و بیان ویژگی‌ها و اصول رهبران خیرخواهانه به منظور کمک به مدیران و دست‌درکاران نظام‌های آموزشی باشد. بر این اساس تئوری و دیدگاه رهبری خیرخواهانه برای نظام‌های آموزشی اهمیت و جایگاه بخصوص و ارزشمندی دارد. در رهبری خیرخواهانه هدف و انگیزه مدیر نظام آموزشی در وهله اول باید خدمت کردن به معلمان، دانش‌آموزان و مجموعه آموزشی باشد. رهبری خیرخواه عبارت است از سبکی که در آن رهبر دغدغه و توجه ویژه و همه جانبه‌ای نسبت به زیردستان خود دارد و این سبک از رهبری در آموزش و پرورش می‌تواند عاملی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان خود به خصوص معلمان باشد که این امر موجب افزایش عملکرد و اثر بخشی کارکنان و تحقق اهداف سازمان می‌شود.

#### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- برای افزایش کارایی در خصوص رهبری خیرخواه کارگاه‌های آموزشی با محوریت موضوع مربوطه برای کادر سازمانی و مدیران مدارس برگزار گردد.  
- به شکل مستمر عوامل سازمانی ارزیابی شوند تا آنانی که از شیوه‌های مدیریتی سنتی و استبدادی در کار خود استفاده می‌نمایند تلاش نمایند خود را با شیوه‌های جدید مدیریت و رهبری خیرخواه آشنا و سازگار نمایند و از آن در عمل استفاده نمایند.

بها دادن به نتایج تصمیم‌هایی که بر مبنای عدم تمرکز گرفته می‌شوند انجام گردد.

- دبیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داشته و روحیه مسئولیت‌پذیری در آنان ایجاد گردد.

- به منظور ارتقای سطح سلامت نظام آموزشی در تمام سطوح نظام آموزشی و برای رفع نمودن نیازهای معلمان، دبیران، کارکنان در راستای انگیزه بخشی بیشتر تلاش نمود.

- کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی مؤثر و بهینه در نظام آموزشی در راستای اشتراک گذاری دانش، تسریع در خدمت رسانی و سرعت بخشیدن به پاسخگویی به ارباب رجوع ارتقاء و بهبود داده شود.

- بر اساس ایجاد روابط اعتمادآفرین، فرصت و ظرفیت انتقال دادن داده‌های فناورانه بهتر و با کیفیت بیشتر در اختیار دبیران قرار گیرد و این امر موجب محیطی شامل همکاری و تبادل اطلاعات می‌شود.

- مدیران سازمانی به عنوان رهبران خیرخواهانه به نیازهای یکایک کادر سازمانی اعم از مدیران، معاونان و دبیران توجه نمایند و فرصت شکوفایی و خلاقیت و بروز احساسات را در آنان بوجود آورند و با این عمل اعتماد عاطفی را افزایش دهند.

- به افزایش کار گروهی و احساس تعلق تیمی توجه گردد که باعث بهبود عملکرد و کمک به نظام آموزشی در جذب نگهداری، سازماندهی، ارتقای کارکنان متعهد و افزایش اعتماد شناختی می‌شود، نتیجه این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

- استقرار نظام پیشنهادات در جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی و کلاسی ضروری است.

- حرکت در نظام آموزشی بسوی عدم تمرکز در سطح مدارس به دلیل تفاوت شرایط و امکانات آن‌ها همراه با

## References

- Abu orabi, T.G. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2): pp. 89-102.
- Ahmadi, K; Golmohammadi, E; & Mohammadi, N. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Social Accountability (Case Study: Kurdistan Province Industry, Mining and Trade Organization), *Proceedings of Iran Conferences, International Management Conference, Challenges and Strategies*. [Persian]
- Alicia, S. M. Leung (2008). "Matching ethical work climate to in-role and extra role Behaviors in a collective work settin". *Journal of Business Ethics*, 79:pp. 43-55.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C.W. and Smith R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *Journal of Service Marketing*, 17, (4), pp.357-37.
- Cohen, A & Kol, Y. (2004). "Professionalism and organizational citizenship behavior "an empirical examination among Israeli nurses, *journal of managerial psychology*, 19 (4).
- Danaeifard, Hassan, (2011), *Challenges of Public Management in Iran, Samat, Fourth Edition, Tehran*. [Persian]
- Gao Y, He W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), pp.11-26.
- Karakas, F., Sarigollu, E. & Manisaligil, A. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of Management Development*, 32 (8), pp. 801-822.
- Karakas, F., Sarigollu, E. & Manisaligil, A. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of Management Development*, 32 (8), pp. 801-822.
- Mousavi, F; & Selajgeh, S. (2013). *Organizational Accountability, The First International Conference on Political Epic (with an Approach to Middle East Developments) and Economic Epic (with an*

- Approach to Management and Accounting),  
Roodehen. . [Persian]
- Mustabsari, M; & Najabi. A. (2008). Job burnout as a moderating factor of OCB in organizations, First National Conference on Organizational Citizenship Behavior Management, Tehran, Faculty of Management, University of Tehran. . [Persian]
- Naseri, S; & Kahrizi, K. (2017). Investigating the Relationship between Managers' Leadership Styles and Teachers' Citizenship Behavior, 2nd International Conference on Management Coherence and Development Economics, Tehran, Oswego University, University of Tehran. [Persian]
- Özduran A, Tanova C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(1), pp.37-46.
- Panahandeh, M. (2016). Relationship between using leadership styles (transformational and pragmatic) with organizational accountability of managers and staff of Islamic Azad University (Case of Central Tehran Branch of Valiasr Complex). Master Thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. . [Persian]
- Qalaei, A; Mohajeran, B; Deoband, A. (2017). Investigating the effect of organizational climate on teachers' organizational citizenship behavior with the mediating role of individual accountability. School Management, 5 (2), pp.87-107. . [Persian]
- Rafizadeh Baqarabad, Aladdin; Manorian, Abbas (2009). Investigating the effective factors on responding to stakeholders, Tadbir Magazine, (210). . [Persian]
- Robbins, Stephen P. & Jaj, Timothy, e. (2019). Fundamentals of Organizational Behavior Arabic Translation and Mohammad Taghizadeh Motlagh. Tehran: Cultural Research Office.
- Saatchi, Mahmoud; Azizpour Shorbi, Ali Akbar. (2005). Designing an effective academic leadership model. Scientific Journal of Business Strategies - Former Behavior Scholar. 3 (1).p.10. . [Persian]
- Sepahvand, R; & Hassanvand, J. (2018), Explaining the concept of benevolent leadership and its role in psychological empowerment of employees, Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, 7 (4):pp. 83-95. . [Persian]
- Singh, K. (2015). The effect of human resource practices on firm performance in India. Human Resource Development International, 6, pp.101-116.
- Thoms, P., Does, J. J., & Scott, K. S. (2012). Relationship between accountability, job satisfaction, and trust, Human Resource Development Quarterly, 13, pp. 307- 323.