



بررسی تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان  
کلثوم کهریزی<sup>۱\*</sup>، پروین تدین سنگانی<sup>۲</sup> و آرزو احمدآبادی<sup>۳</sup>

The Impact of Managers' Ethical Leadership Dimensions on Teachers'  
Organizational Citizenship Behavior

Kolsoom Kahrizi<sup>1\*</sup>, Parvin Tadayon Sangani<sup>2</sup>, and Arezoo AhmadAbadi<sup>3</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۰

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between principals' ethical leadership and teachers' organizational citizenship behavior. The research method is descriptive-correlational and the statistical population includes all elementary and secondary school teachers of Khaf city which were about 1800 people. A sample of 200 people were selected by cluster random sampling based on Morgan's table. The research method is quantitative, descriptive and correlational. Modified questionnaires of Moral Leadership of Brown et al. (2005) and Organizational Citizenship Behavior of Organ & Kanusky (1988) were used for data collection. The validity and reliability of the questionnaires were evaluated and the results indicated that the validity and reliability of the research tools were acceptable. Descriptive (central and dispersion indices) and inferential tests (Pearson correlation coefficient and multivariate linear regression) were used for data analysis via SPSS software. The results showed that principals' ethical leadership had a positive, direct and significant relationship with organizational citizenship behavior of Khaf teachers ( $\alpha = .01$ ). Also, based on the results, the components of principals' ethical leadership can explain 37.4 percent of variance of teachers' organizational citizenship behavior. Moreover, the ethical principal component (0.376), compared to the ethical individual component (0.27), is a stronger predictor of teachers' citizenship behavior.

**Keywords:** Ethical leadership, Organizational citizenship behavior, School principals and teachers

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس مقاطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم شهرستان خواف است که شامل حدود ۱۸۰۰ نفر بودند. از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های تعدیل شده رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) و رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۸۸) استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج بیانگر قابل قبول بودن روایی و پایایی ابزارهای پژوهش بود. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی (شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره خطی) با نرم افزار SPSS استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معناداری در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ با رفتار شهروندی سازمانی معلمان شهرستان خواف دارد. همچنین بر اساس نتایج، مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران قادر به تبیین معنادار ۳۷/۴٪ واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان است و در پیش بینی رفتار شهروندی معلمان، سهم مؤلفه مدیر اخلاقی (۰/۳۷۶) در مقایسه با مؤلفه فرد اخلاقی (۰/۲۷۷) بیشتر بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیران و معلمان مدارس

1. Ph.D. candidate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2. MA in Educational Management, Department of Educational Sciences, Kurdistan University, Sanandaj, Iran

3. Ph.D. candidate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author, Email: Kolsoumekahrizi69@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

جامعه امروز از مدیران مدارس فقط انتظار ندارد مسؤول معلمان، شاگردان و ایجاد نظم و ترتیب در مدارس باشند؛ بلکه خواهان انجام وظیفه رهبری در کنار مدیریت مدرسه است (شیربیگی و حاجی‌زاده، ۱۳۹۱). آموزش و پرورش به مدیرانی نیازمند است که با رهبری اخلاقی و بهره‌گیری از اصول رهبری خدمتگزار، زمینه‌های رشد و شکوفایی جامعه انسانی و شهروندی مطلوب را نه تنها برای تک تک کادر حرفه‌ای مدرسه، بلکه برای کلیه اعضای جامعه فراهم آورند. به طور قابل توجهی، رهبری اخلاقی با تأکید بر انگیزش‌های اخلاقی می‌تواند از دیگر سبک‌های رهبری (به عنوان مثال، رهبری تحول‌آمیز، رهبری معتبر یا قانونی، یا رهبری مشارکتی) پیروی کند. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی در حقیقت با یک هویت اخلاقی بالاتر مشخص می‌شوند (جرپوت، ون‌کواکبک، شلامپ، و ولپل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از این لحاظ، اهمیت رهبری اخلاقی به عنوان الگوی نقش، برای ارتقای نگرش‌ها و رفتار کارکنان، در کانون توجه قرار می‌گیرد (عباس‌پور، زندیان و قادرمرزی، ۱۳۹۴). این امر باعث شده است که در سراسر دهه اخیر، تحقیقات بر ایفای نقش رهبری اخلاقی در تنظیم رفتار زیردستان متمرکز باشد. مطالعات اولیه بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی به طور مثبتی با رفتارهای اجتماعی پیروان، همچون رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد (ارگان<sup>۲</sup>، پودساکف<sup>۳</sup>، مکنزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

با توجه به این که کیفیت معلمان و آموزش آن‌ها از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است؛ لذا موفقیت مدارس اساساً به تمایل معلمان برای انجام وظیفه‌ای فراتر از نقش خود برای رسیدن به اهداف و مقاصد مدرسه بستگی دارد (سومچ<sup>۵</sup> و رن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). این نقش را می‌توان در قالب رفتار شهروندی سازمانی تعریف کرد؛ اما آنچه اهمیت دارد توجه به عواملی است که باعث بروز این رفتار در بین معلمان می‌شود. از جمله عواملی که می‌تواند در بروز این رفتار نقش اساسی داشته باشد، تأثیر مدیران مدارس (رهبران آموزشی) در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به صورت غیرمستقیم است (هوی و میسکل، ترجمه عباسیان و ساسانیان، ۱۳۹۵). سبک رهبری نیز به‌عنوان عامل مهمی در ترویج رفتار شهروندی سازمانی برجسته است. از آنجا که فراهم کردن چنین بستری منوط به آن است که اخلاقیات در سازمان نهادینه شود؛ امروزه رعایت اخلاق و حفظ ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌ها درآمده است که در بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

1. Gerpott, Van Quaquebeke, Schlamp, & Voelpel

2. Organ

3. Podsakoff

4. MacKenzie

5. Somech

6. Ron

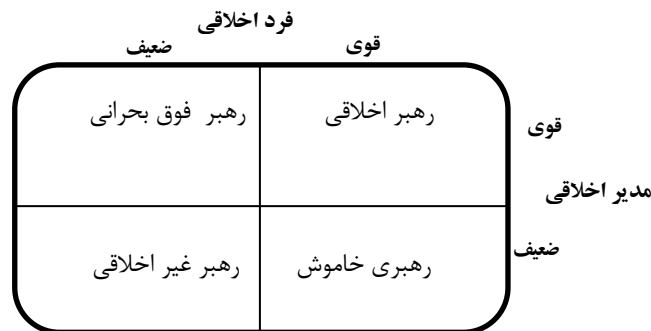
لدبتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) چهار سطح برای تشخیص و ملاحظه مباحث اخلاقی در قالب سیستم تصمیمات و رفتارهای اخلاقی در نظر می‌گیرد که شامل اخلاق شخصی، اخلاق اجتماعی، اخلاق قانونی و اخلاق سودمندگرایی است. اخلاق شخصی به ویژگی‌ها و خصوصیات اشاره می‌کند که در افراد وجود داشته و براساس آن‌ها ارزش‌ها و احساساتی در مورد آنچه درست یا نادرست می‌باشد، در آن‌ها شکل گرفته است (مک‌کی، ۱۹۹۱؛ به نقل از سلیمانی، ۱۳۹۰). سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که آیا شخص مدیر به عنوان عامل اخلاقی، چه تأثیری بر رفتار شهروندی معلمان خواهد داشت؟ و آیا سبک رهبری اخلاقی مدیر می‌تواند عامل تأثیرگذاری بر رفتار شهروندی معلمان باشد؟

در سازمان‌های نوین، ضرورت توجه به فعالیت‌های سازمانی در چارچوب کدهای اخلاقی با رفتار رهبری اخلاقی آغاز می‌شود. اخیراً محققان، رهبری اخلاقی را به عنوان رفتاری مورد توجه قرار دادند که بر ابعاد اخلاقی در روش‌های رهبری تمرکز دارد (والومبوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). برخی از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه یادگیری اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند و بیان می‌کنند که پیروان از طریق تقلید و یادگیری‌های مشاهده‌ای رفتار رهبرانشان، از آن‌ها پیروی می‌کنند. علاوه بر رویکرد یادگیری اجتماعی، برخی دیگر از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه مبادله اجتماعی بررسی کرده و بیشتر بر هنجار روابط مقابل تأکید می‌کنند و بر این باورند که پیروان تمایل دارند هنگامی که با آن‌ها منصفانه رفتار شده و رهبرانشان به آن‌ها اهمیت می‌دهند، روابط متقابل ایجاد کنند. هر دو رویکرد به درک واکنش افراد به رفتار رهبری اخلاقی کمک می‌کند (براون و ترینو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی تعاریف مختلفی ارائه شده است. تا آنجا که برخی گفته‌اند، رهبری اخلاقی ترکیب مبهمی است که برای پوشش دادن به عناصر گوناگون مطرح شده است. از یک سو این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است؛ تعریف دیگری می‌گوید رهبری اخلاقی به عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی، دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است (ازگلی، ۱۳۸۵).

بررسی تجربی و ساخت مفهوم رهبری اخلاقی با کار هارتمن و براون (۲۰۰۰) آغاز شد. آن‌ها اظهار داشتند که شهرت رهبری اخلاقی بر دو رکن اساسی استوار است: ادراک رهبر به عنوان یک فرد اخلاقی و یک مدیر اخلاقی (لو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در شکل‌گیری و مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی، ترینو، هارتمن و براون یک ماتریس از رهبری غیراخلاقی (فردی با روحیه ضعیف، مدیر با روحیه ضعیف)، رهبری فوق بحرانی (فردی با روحیه ضعیف، مدیر با روحیه بالا)، رهبری اخلاقی (فردی با روحیه بالا، مدیر با روحیه بالا)، و رهبری خاموش (فردی با روحیه ضعیف و قوی، مدیر با روحیه ضعیف)

1. Ledbetter  
2. Walumbwa  
3. Brown, Treviño  
4. Lu

ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند که یک مدیر باید هم نقش اخلاقی خود را در تعامل با دیگران (جنبه مدیریتی) و هم خصایص شخصی اخلاقی را (جنبه فردی) مورد توجه قرار دهد. جنبه فردی دلالت بر داشتن کاراکترهای خوب از قبیل صداقت و اعتماد دارد؛ یعنی این‌که فرد برای کارکنانش رفاه و شادکامی ایجاد نماید. از طرف دیگر در جنبه مدیریتی، رهبری تمایل دارد دیگران را به رعایت اصول اخلاقی هدایت کند و بر رفتار کارکنان نظارت نموده و پاسخ‌گویی را در سازمان اجرا نماید (حضرتی، و معمارزاده تهران، ۱۳۹۳). در شکل (۱) این ماتریس نمایش داده شده است.



شکل (۱) ماتریس شناخت رهبری اخلاقی

رشد ادبیات نظری رهبری اخلاقی در دهه اخیر، رشد آگاهی نسبت به اهمیت این سازه را منعکس می‌کند. براون، ترینو و هریسون (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را به عنوان نمایش رفتار مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دوطرفه تعریف کردند (لو، ۲۰۱۴). رهبران اخلاقی به واسطه رفتارهای شخصی جذابشان مانند صداقت، قابلیت اعتماد و اعتبار رفتار اخلاقی، منبع برجسته‌ای برای مشاهده و تقلید هستند (والیوم بوآ<sup>۱</sup> و اسکاوبرویک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). می‌توان چنین نتیجه گرفت که الگوی نقشی رهبران اخلاقی می‌تواند در مسیر رشدی زیردستان بسیار مهم و قابل ملاحظه باشد. یکی از مباحثی که در تحقیقات به ویژه پژوهش‌های اخیر، اثربخشی رهبری اخلاقی را نشان داده، مبحث رفتار شهروندی سازمانی است. پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) چهار عامل مهم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مشخص کردند که عبارتند از: ویژگی‌های شخصی کارکنان، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغل و رفتارهای رهبری. رفتار شهروندی سازمانی نوعی از رفتار است که در آن فرد مجبور به انجام وظیفه رسمی نیست و همین امر باعث می‌شود تا فرد بدون اجبار و با فراغ خاطر تنها از روی علاقه کاری را انجام دهد. از جمله این نوع رفتارها می‌توان به اجتناب از تضادهای غیرضروری، کمک به همکاران

1. Walumbwa  
2. Schaubroeck

در محیط کار، تحمل شرایط تحمیل شده به سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی اشاره کرد (به نقل از وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار به وسیله ارگان و همکارانش، زمانی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را بررسی می‌کردند، در سال ۱۹۸۳ میلادی به کار گرفته شد (هوسام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در حقیقت معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) رفتارهای شهروندی سازمانی را شامل فعالیت‌هایی دانست که معمولاً در توصیفات شغلی رسمی گنجانده نشده‌اند، بلکه عملکرد کارآمد و مؤثر سازمان را به طور کلی افزایش می‌دهند و مقیاس چند بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد که این پنج بعد عبارتند از: نوع دوستی (رفتارهای اختیاری است که کارکنان را برای کمک به مسائل و مشکلات کاری کارکنان دیگر برمی‌انگیزد)؛ وجدان کاری (به رفتارهایی فراتر از نقشی اشاره دارد که از الزامات شغل، وظیفه و اخلاق کاری پا فراتر می‌گذارد)؛ جوانمردی (از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این‌که گله و شکایتی صورت پذیرد)؛ آداب اجتماعی (مشارکت سازنده در عملکرد سازمان با توجه به روند کار شرکت)؛ ادب و نزاکت (رفتارهای اختیاری است که از ایجاد مشکلات ناشی از کار با دیگران جلوگیری می‌کند) (ارگان، ۱۹۸۸).

در واقع رفتار شهروندی، افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خودگذشتگی کارکنان را به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران تبیین می‌کند. اما به نظر می‌رسد رفتار شهروندی سازمانی از طریق سطوح طبقات شغلی، تعیین و انتخاب می‌گردد. سطوح رفتاری شهروندی سازمانی مرتبط کارکنان در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری و تکنولوژی اطلاعات از سطوح رفتار شهروندی گزارش شده در دیگر زمینه‌ها نظیر عملیات حسابداری و مالی، پایین‌تر است و کارمندان تکنولوژی، کمتر به اجرای رفتار شهروندی، نظیر پیشگیری از مشکلات کاری یا مشارکت در فرایند ساختار سیاسی، تمایل نشان می‌دهند (مور و لاو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در مدرسه، معلمان با انجام دادن رفتارهایی همچون کردن تکالیف خاص برای دانش‌آموزان سطح بالاتر و سطح پایین‌تر و ارائه پیشنهاد برای بهبود مشکلات آموزشی به دانش‌آموزان کمک می‌کنند؛ این‌ها نمونه‌ای از رفتارهای شهروندی معلمان است که این رفتارها، اثربخشی مدرسه را افزایش می‌دهند (ارگان، ۱۹۸۸؛ سومچ و رن، ۲۰۰۷). نتایج تحقیقات در زمینه تأثیر سرپرست مستقیم بر رفتارهای فراتر از نقش، نشان داده است که وقتی یک فرد، رابطه با کیفیت خوب را با سرپرست خود درک می‌کند و رویه‌های رسمی سازمان را منصفانه می‌بیند، از وظایف متعارف خود فراتر می‌رود (بارتون<sup>۵</sup>، سابلینسکی<sup>۱</sup> و سکیجیوچی<sup>۲</sup>،

1. Wang et al  
2. Hossam  
3. Organ  
4. Moor & love  
5. Burton

۲۰۰۸)؛ در نتیجه در اجرای وظایف با فداکاری و انرژی بیشتری کار می‌کند و به رفتارهای نوع‌دوستانه و با فضیلت، تمایل بیشتری پیدا خواهد کرد (بابکوک رابرسون<sup>۳</sup>، استریکلند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

در پژوهش‌های مختلف رهبری اخلاقی مورد بررسی قرار گرفته است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات، نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داده است. با استفاده از ۵۲۵ پاسخگو از بخش‌های بانکی و بیمه در اسپانیا، رابطه رهبری اخلاقی ناظر (SEL)، با رضایت شغلی کارمندان، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. مطابق با تئوری تبادل اجتماعی، رهبر اخلاقی ناظر، به طور مستقیم و مثبت با رضایت شغلی و تعهد احساسی همراه بود (رویس پالومینو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). ازبک<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان نقش شخصیت در رهبری، پنج ویژگی شخصیتی و رهبری اخلاقی را نشان داد که ویژگی‌های روان‌رنجوری، برون‌گرایی، گشادگی، توافق و وجدان رهبری اخلاقی را پیش بینی می‌کند.

تانکدوگان<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در یک مطالعه سیستماتیک، تفاوت‌های فردی در رفتار رهبری با محوریت مدل مفهومی آنتوناکیس و همکاران (۲۰۱۵) را تحلیل و نتایج را برای مطالعه آسان‌تر در آینده در یک مدل اصلاحی طبقه‌بندی نمودند. پژوهش یگانه و همکاران (۱۳۹۵) اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق تعهد عاطفی و جو اخلاقی را نشان داده است. پیرایش و اکبری‌ان (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه به این نتیجه رسیدند که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد (وجدان کاری)، رفتارهای انحرافی را ۰/۳۹۳ واحد کاهش می‌دهد، بنابراین فرضیه تأثیر وجدان کاری بر رفتارهای انحرافی، تأیید می‌شود و فرضیه‌های تأثیر ابعاد جهت‌گیری مردمی، تسهیم دانش، ثبات، وضوح نقش، هدایت اخلاقی، و انصاف از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی، تأیید نمی‌شود.

پژوهش مک‌گایر<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نشان داده است که ارزش‌های فردی به عنوان بخشی از ارزش‌های اخلاقی مدیر و ارزش‌های سازمانی به عنوان شاخص‌های مهم تصمیم‌گیری، مورد تأکید می‌باشند و این‌که مدیران باید از تأثیر ارزش‌های خود بر چگونگی تصمیم‌گیری آگاه باشند تا فرایند تصمیم‌گیری سازمانی خود را بهبود بخشند. سلیمانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین رفتار اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان پرداخته است؛ یافته‌ها حاکی از

1. Sablynski
2. Sekiguchi
3. Babcock-Roberson
4. Strickland
5. Ruiz-Palomino
6. Özbağ
7. Tuncdogan
8. McGuire et al

این بوده است که بین هر یک از ابعاد رفتار اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان و ابعاد هر یک از آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر روی رفتار شهروندی سازمانی چندبعدی را تضمین می‌کنند.

نتایج گردآوری داده‌ها از ۹۳ مدیر تیم و ۴۸۶ نفر از کارمندان یک شرکت زنجیره خرده‌فروشی دارویی نشان داد که نگرانی سازمانی کارمندان، رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان را میانجی‌گری می‌کند؛ همچنین مشخص شد که ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی به طور مداوم توسط عدالت روبه‌ای و نگرانی سازمانی کارکنان میانجی‌گری شده است (مو، شای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). لوزادا (۲۰۰۷) نشان دادند که فعالیت‌های اخلاقی، انگیزه‌های انسانی، کارکردها و تعامل‌های اخلاقی در سازمان از عوامل مؤثر بر افزایش رضایت معلمان و اساتید می‌باشند؛ همچنین رابطه مثبت و مستقیمی بین درک کارایی اخلاق سازمانی و رضایت شغلی در اعضای هیئت علمی دانشگاه وجود دارد. نتایج حاصل از جمع‌آوری داده‌های ۱۵۶ کارمند در یک شرکت تولیدی نشان داد که رهبری اخلاقی به عنوان میانجی می‌تواند رابطه بین سازگاری شغلی، خودارزیابی کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی را به صورت مثبت و معنی‌داری تعدیل نماید (سو و یو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

نیکپی و ملکیان‌مفرد (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر فضیلت سازمانی معلمان با میانجی‌گری اعتماد و تعهد سازمانی را نشان داده‌اند. نتایج حاکی از آن بود که سبک رهبری اخلاقی با فضیلت سازمانی رابطه معناداری دارد؛ این رابطه به ویژه هنگامی که متغیرهای میانجی اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی وارد معادله می‌شوند، از استحکام بیشتری برخوردار است. به بیان دیگر می‌توان گفت که اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی، شدت تأثیر رهبری اخلاقی را بر فضیلت سازمانی افزایش می‌دهند. عباس‌پور، زندیان و قادرمرزی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان با نقش واسطه‌ای تعامل رهبری عضو پرداختند، نتایج حاکی از آن بود که مسیر رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و تعامل رهبر عضو، معنی‌دار بود ولی با رفتار انحرافی محیط کار، معنی‌دار نبود. همچنین تعامل رهبر-عضو با ایفای نقش واسطه‌ای، اثر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان را تعدیل و به همراه رهبری اخلاقی ۵۸ درصد واریانس کل رفتار شهروندی سازمانی و ۵۲ درصد واریانس کل رفتار انحرافی را تبیین نموده است. یافته‌های تجربی یانگ و وی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی کارمندان تأثیر می‌گذارد و تعهد سازمانی نیز رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار

1. Mo, Shi  
2. Xu & Yu  
3. Yang, Wei

شهروندی سازمانی کارمندان را تعدیل می‌کند. همچنین نتیجه پژوهش گاربا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) رابطه رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی محور کارمندان بیمارستان را تأیید نمود. با توجه به مباحث مطرح شده در این مقدمه، هدف پژوهش حاضر، شفاف سازی بیشتر روابط میان رهبری اخلاقی مدیران در دو بعد فردی و سبک مدیریتی، با رفتار شهروندی سازمانی نمونه‌ای از معلمان مدارس دولتی می‌باشد که در قالب پاسخ به سؤالات زیر درصدد دستیابی به آن است:

۱. وضعیت متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی معلمان چگونه است؟
۲. آیا رهبری اخلاقی مدیران، دارای رابطه معنادار با رفتار شهروندی سازمانی معلمان است؟
۳. مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران تا چه اندازه می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش‌بینی کنند؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف و نوع، جزو پژوهش‌های کاربردی است و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی محسوب می‌شود. جامعه تحقیق شامل حدود ۱۸۰۰ نفر از معلمان ابتدایی و متوسطه اول و دوم در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ شهرستان خواف می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، ۲۰۰ نفر تعیین گردید. ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) و رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۸۸) بودند که مورد تعدیل قرار گرفتند و به صورت تصادفی خوشه‌ای بین نمونه‌های جامعه آماری، توزیع و جمع‌آوری گردید. در تحلیل داده‌ها نیز از شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد جهت توصیف داده‌ها و برای بررسی سؤالات پژوهش از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره خطی با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS 19 استفاده شد. همچنین جهت بررسی روایی ابزارهای پژوهش از نرم‌افزار AMOS 22 استفاده گردید.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) که شامل دو مؤلفه با ۱۰ گویه، و پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۸۸) با پنج مؤلفه و ۱۵ گویه با طیف لیکرت پنج درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم، استفاده شد. در ادامه، روایی ابزارهای پژوهش با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن‌ها نیز با آلفای کرانباخ مورد بررسی قرار گرفت.

اولین قدم، اطمینان از تعداد نمونه‌ها جهت تحلیل داده‌ها بود. آزمون کایزر-مایر-الکین و کرویت بارتلت (جدول ۲) نشان دهنده کفایت حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی است که کوچک بودن همبستگی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌نماید که آیا واریانس

1. Garba



متغیرهای پژوهش تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی است یا خیر. ضریب این آزمون همواره بین صفر و یک در نوسان است. در صورتی که مقدار آزمون کمتر از ۰/۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷۰ باشد همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل، مناسب خواهند بود. با توجه به معیار KMO (۰/۸۷۰) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0/05$ ) برای پژوهش حاضر، می‌توان ادعا کرد که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول (۱) مقادیر آزمون KMO و کرویت بارتلت

آزمون کایزر- مایر- الکین (KMO)	۰/۸۷۰
ضریب خی: ۱۹۴۲/۶۷۰	
آزمون کرویت بارتلت	درجه آزادی: ۱۹۰
	سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۱

پس از اطمینان از کفایت حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی، روایی سازه‌های رهبری اخلاقی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی معلمان به تفکیک از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از پرسش‌نامه‌ها در جداول ذیل خلاصه شده‌اند.

جدول (۲) بار عاملی مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی به همراه مقادیر بحرانی متناظر با آن‌ها

سازه‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها	مقدار بحرانی (CR)	بار عاملی استاندارد
فرد اخلاقی < رهبری اخلاقی		۱/۰۰۰
مدیر اخلاقی < رهبری اخلاقی	۸/۰۷۸	۰/۹۲۵
نوع دوستی < رفتار شهروندی سازمانی		۰/۷۸۹
جوایز مردمی < رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۴۸	۰/۱۵۵
وجدان کاری < رفتار شهروندی سازمانی	۴/۰۳۲	۰/۶۱۲
رفتار مدنی < رفتار شهروندی سازمانی	۴/۲۹۱	۰/۷۰۶
ادب و نزاکت < رفتار شهروندی سازمانی	۴/۴۳۷	۰/۸۵۸

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، پرسش‌نامه رهبری اخلاقی با دو مؤلفه و رفتار شهروندی سازمانی با پنج مؤلفه، پس از تحلیل عاملی تأییدی، مقدار بحرانی و بار عاملی استاندارد هر یک از آن‌ها مشخص شد. با توجه به CR یا مقدار بحرانی داده شده که خارج از بازه ۱/۹۶+ تا

۱/۹۶- می‌باشد، همه مؤلفه‌ها به جز مؤلفه جوانمردی (۰/۵۴۸) که از مدل رفتار شهروندی سازمانی حذف گردید، دارای بارهای عاملی قابل قبول و معناداری بودند که این نشان می‌دهد مقدار بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها با سازه‌های مربوط به خود یعنی رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار هستند و به خوبی می‌توانند سازه‌ها را تبیین نمایند.

جدول (۳) شاخص‌های برازندگی تحلیل عامل تأییدی ابزارهای پژوهش

ردیف	شاخص	ملاک	رهبری اخلاقی مدیر	رفتار شهروندی معلمان
۱	X <sup>2</sup> /df	۳ و کمتر	۲/۷۱	۱/۶۷
۲	RAMSEA	۰/۱ و پایین‌تر	۰/۰۹۳	۰/۰۵۸
۳	GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۵
۴	CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۵
۵	IFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۵
۶	PCFI	حداقل ۰/۵	۰/۶۴	۰/۶۹

در جدول (۳)، مقادیر شاخص‌های برازش مدل پیرامون ارزیابی برازندگی ابزارهای پژوهش ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود ابزارهای پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) می‌باشند.

جهت تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) ضرایب پایایی مقیاس‌های رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی

ردیف	متغیرها	الفای کرانباخ
۱	رهبری اخلاقی	۰/۹۰
۲	فرد	۰/۸۴
۳	مدیر	۰/۸۴
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۰
۵	نوع دوستی	۰/۷۸
۶	وجدان	۰/۷۳
۷	مدنی	۰/۷۴
۸	ادب	۰/۷۲

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرانباخ جدول (۴) از آنجا که ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش در دامنه ۰/۷۰ تا ۰/۹۰ قرار دارد، می‌توان گفت ابزارها از ویژگی پایایی مناسبی برخوردار هستند.

## یافته‌ها

قبل انجام تحلیل‌های آماری لازم است از رعایت برخی پیش‌شرط‌های مربوط به استفاده از آزمون‌های پارامتریک اطمینان حاصل گردد. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها به مقادیر چولگی و کشیدگی توزیع متغیرها استناد شده است. چولگی، معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع است و برای یک توزیع کاملاً متقارن، مقدار آن برابر با صفر است. همچنین کشیدگی، نشان‌دهنده ارتفاع یک توزیع و معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است که مقدار آن برای یک توزیع نرمال برابر با ۳ است. در حالت کلی، چنانچه چولگی و کشیدگی در بازه (۲، -۲) باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. بر مبنای نتایج ارائه شده در جدول (۵)، مقادیر چولگی و کشیدگی در مورد ابعاد سازه‌های رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی در بازه ۲- تا ۲+ قرار دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک جهت بررسی سؤالات پژوهش استفاده نمود.

جدول (۵) شاخص‌های چولگی و کشیدگی پیرامون بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	چولگی		کشیدگی	
	آماره	انحراف استاندارد	آماره	انحراف استاندارد
فرد	-۰/۵۶۶	۰/۱۷۲	-۰/۷۴۲	۰/۳۴۲
مدیر	-۰/۳۹۹	۰/۱۷۲	-۰/۷۳۴	۰/۳۴۲
وجدان	-۰/۷۱۱	۰/۱۷۲	-۰/۷۴۸	۰/۳۴۲
مدنی	-۰/۲۴۹	۰/۱۷۲	-۰/۹۶۹	۰/۳۴۲
ادب	-۰/۵۲۵	۰/۱۷۲	۰/۳۹۹	۰/۳۴۲
نوع دوستی	-۰/۵۲۵	۰/۱۷۲	۰/۱۸۴	۰/۳۴۲

## بررسی سؤالات پژوهش

سؤال ۱: وضعیت متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی معلمان چگونه است؟

جدول (۶) بررسی توصیفی وضعیت متغیر رهبری اخلاقی مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان

ردیف	متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
۱	رهبری اخلاقی	۲۰۰	۴/۴۰	۰/۵۲۱
۲	فرد اخلاقی	۲۰۰	۴/۴۷	۰/۵۰۲
۳	مدیر اخلاقی	۲۰۰	۴/۲۶	۰/۶۴۸
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۲۰۰	۴/۳۲	۰/۴۰۷
۵	نوع دوستی	۲۰۰	۴/۱۴	۰/۶۴۱
۶	وجدان کاری	۲۰۰	۴/۶۰	۰/۴۳۱
۷	رفتار مدنی	۲۰۰	۴/۳۶	۰/۵۱۹
۸	ادب و ملاحظه	۲۰۰	۴/۰۹	۰/۶۸۷

جدول (۶) نتایج توصیفی داده‌ها را نشان می‌دهد که میانگین و انحراف استاندارد متغیر رهبری اخلاقی مدیران به ترتیب (۴/۴۰ و ۰/۵۲۱) می‌باشد. میانگین و انحراف معیار استاندارد مؤلفه‌های متغیر رهبری اخلاقی مدیر عبارتند از: مؤلفه فرد اخلاقی (۴/۴۷ و ۰/۵۰۲)؛ مؤلفه مدیر اخلاقی (۴/۲۶ و ۰/۶۴۸). میانگین و انحراف استاندارد متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان به ترتیب (۴/۳۲ و ۰/۴۰۷) می‌باشد و میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های آن نیز به ترتیب عبارتند از: نوع دوستی (۴/۱۴ و ۰/۶۴۱)، وجدان کاری (۴/۶۰ و ۰/۴۳۱)، رفتار مدنی (۴/۳۶ و ۰/۵۱۹)، و ادب و ملاحظه (۴/۰۹ و ۰/۶۸۷).

سؤال ۲: آیا رهبری اخلاقی مدیران، دارای رابطه معنادار با رفتار شهروندی سازمانی است؟

جدول (۷) بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان و مؤلفه‌های آن

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	رتبه همبستگی	سطح معناداری
رفتار شهروندی سازمانی	۲۰۰	۰/۶۱۱	-	۰/۰۱	
نوع دوستی	۲۰۰	۰/۴۶۹	۲	۰/۰۱	
وجدان کاری	۲۰۰	۰/۴۳۰	۳	۰/۰۱	
رفتار مدنی	۲۰۰	۰/۳۳۸	۴	۰/۰۱	
ادب و ملاحظه	۲۰۰	۰/۵۴۸	۱	۰/۰۱	

نتایج جدول (۷)، تحلیل ضرایب همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مدیران در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱، دارای رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی معلمان است ( $R=0/611$ ). همچنین نتایج نشان دهنده رابطه متغیر رهبری اخلاقی مدیران با هر یک از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی معلمان است؛ از جمله رابطه با مؤلفه‌های نوع دوستی (۰/۴۶۹)، وجدان کاری (۰/۴۳۰)، رفتار مدنی (۰/۳۳۸)، و ادب و نزاکت (۰/۵۴۸). با توجه به مقادیر همبستگی مذکور می‌توان گفت مؤلفه ادب و نزاکت معلمان، دارای بیشترین همبستگی و مؤلفه رفتار مدنی دارای کمترین رابطه همبستگی با رهبری اخلاقی مدیران است.

سؤال ۳: مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران تا چه اندازه می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش‌بینی کنند؟

جدول (۸) بررسی پیش‌بینی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان

ابعاد رهبری اخلاقی	فراوانی	ضریب همبستگی			ضریب رگرسیون		
		R	رتبه	Sig	Beta	رتبه	Sig
۱ فرد اخلاقی	۲۰۰	۰/۵۷۰	۲	۰/۰۱	۰/۲۷۷	۲	۰/۰۱
۲ مدیر اخلاقی	۲۰۰	۰/۵۹۲	۱	۰/۰۱	۰/۳۷۶	۱	۰/۰۱
ضریب همبستگی چندگانه	۰/۶۱۷						
ضریب تعیین چندگانه	۰/۳۸۰	F					Sig
		۶۰/۴۱۲					۰/۰۱
ضریب تعیین اصلاح شده	۰/۳۷۴						

با توجه به نتایج حاصل از ضرایب همبستگی پیرسون در جدول ۸، می‌توان گفت مقادیر همبستگی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران از جمله فرد اخلاقی (۰/۵۷۰) و مدیر اخلاقی (۰/۵۹۲)، دارای رابطه مثبت و معناداری با متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان در سطح خطای ۰/۰۱ می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه مدیر اخلاقی نسبت به مؤلفه فرد اخلاقی، همبستگی بیشتری با رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره خطی می‌توان گفت ضریب همبستگی چندگانه (۰/۶۱۷)، ضریب تعیین چندگانه (۰/۳۸۰)، و ضریب تعیین اصلاح شده (۰/۳۷۴) مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به شاخص F در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است و نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران قادر به تبیین معنادار ۰/۳۷۴ واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان است. مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد. مقادیر اثر (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان شامل: فرد اخلاقی (۰/۲۷۷) و مدیر اخلاقی (۰/۳۷۶) است که نشان می‌دهد اثر مؤلفه مدیر اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان بیش از مؤلفه فرد اخلاقی مدیران می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری اخلاقی مدیران در تحلیل میزان رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس دولتی مقاطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم بود. بررسی سؤال اول در مورد وضعیت

متغیرهای پژوهش نشان داد میانگین رهبری اخلاقی (۴/۴۰) بالاتر از رفتار شهروندی سازمانی (۴/۳۲) است. چنگ و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند به دلیل این که رهبر دارای ارزش‌های اخلاقی، نیازهای کارکنان را در نظر گرفته و عادلانه رفتار می‌نماید، اعتماد آنان افزایش یافته و رویه‌های سازمانی معتبر را درک می‌نمایند، در نتیجه رفتارهای فرانقشی همچون رفتارهای کمکی، جوانمردی، فضیلت مدنی، وفاداری سازمانی، اطاعت سازمانی، ابتکار فردی و توسعه خود بیش‌تری بروز خواهند داد.

نتیجه سؤال دوم پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران، رابطه مثبت، مستقیم و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس در سطح آلفای ۰/۰۱ دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات پالومینو و همکاران (۲۰۱۱)، مک‌گایر و همکاران (۲۰۰۶)، سو و یو (۲۰۱۹)، عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، سلیمانی (۱۳۹۰)، یانگ و وی (۲۰۱۸)، گاربا و همکاران (۲۰۱۸) و دیگر پژوهشگران که پژوهش همه آنها، رابطه رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی را مثبت و معنی‌دار ارزیابی کردند، انطباق دارد. نتیجه پژوهش همچنین نشان داد که مؤلفه ادب و نزاکت معلمان، دارای بیشترین همبستگی و مؤلفه رفتار مدنی دارای کمترین رابطه همبستگی با رهبری اخلاقی مدیران است. می‌توان در این بخش از پژوهش گفت که اگرچه معلمان از ایجاد مشکلات ناشی از کار با دیگران، جلوگیری می‌کنند، اما با توجه به همبستگی پایین رهبری اخلاقی با رفتار مدنی، مدیران نتوانسته‌اند مشارکت سازنده معلمان را در عملکرد سازمان یا مدرسه از جمله: ابراز عقاید، پرداختن به مسائل کاری در وقت‌های شخصی، مشارکت در رویدادهای مدرسه، حضور در جلسه‌ها و درگیر شدن با مسائل مدرسه و غیره فراهم کنند.

همچنین نتیجه سؤال سوم پژوهش نشان داد دو بعد رهبری اخلاقی یعنی مدیریت اخلاقی و فرد اخلاقی قادر به تبیین بیش از ۰/۳۷ واریانس رفتار شهروندی سازمانی معلمان است و سهم تأثیر بعد مدیر اخلاقی در اثرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان بیشتر بوده است. رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند بهره‌وری مدیریتی و کاری را بهبود بخشد؛ استفاده از منابع و تخصیص آنها را کارا سازد؛ از هزینه‌های مدیریتی بکاهد؛ هماهنگی بهتری بین فعالیت‌های سازمانی در سطح فردی، گروهی و بخشی ایجاد نماید؛ جذابیت سازمانی را با ارتقای کیفیت استخدام بهبود بخشد؛ ثبات در عملکرد سازمان را افزایش دهد و توانایی سازمان برای انطباق مؤثر با تغییرات محیطی را ارتقا دهد (ریگو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به اثرات سودمندی که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند برای سازمان در برداشته باشد، لازم است مدیران به یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد رفتار شهروندی سازمانی یعنی در نظر داشتن هنجارهای اخلاقی در بعد مدیریتی، توجه ویژه‌ای داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- مدیران می‌توانند با تغییر ساختار وظایف، جریان کار، خط مشی‌ها و رویه‌هایی که بر رفتار محیط کار حاکم است، زمینه تسهیل بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در معلمان را فراهم کنند.
- مدیران مدارس، وظایف و مسؤولیت‌های هر یک از کارکنان و همچنین قوانین و مقررات را به خوبی مشخص نمایند.
- زمینه آموزش ارتباطات اثربخش و به‌وجود آوردن احساس تشریک مساعی، نوع دوستی معلمان، توسط مدیران فراهم شود تا معلمان بهتر بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را برای تغییر و بهبود به منظور سود رساندن به سازمان ارائه دهند. به عبارت دیگر، زمینه تشویق و حمایت از معلمان در باب مشارکت فعال در امور مدارس فراهم آید.
- با توجه به رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی، لازم است مدیران مدارس، فرهنگ احترام و تکریم، انصاف و صداقت را با در نظر گرفتن جو مدرسه که بستری مهم برای تربیت نسل آینده است، بین تمام عوامل مدرسه، تقویت و پرورش دهند.
- مدیران باید تصمیمات را بر اساس توصیه‌ها و گزارش‌هایی که از معلمان دریافت می‌کنند، مورد بازنگری قرار دهند و زمینه مشارکت آنان را در مسؤولیت‌های چالش‌زا ایجاد کنند تا بتوانند از لحاظ شخصیتی و علمی خود را محک بزنند و بدین وسیله حس اعتماد به نفس، خودکارآمدی و مسؤولیت‌پذیری در آنها تقویت خواهد شد.

#### منابع

- ازگلی، محمد. (۱۳۸۵). درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی. *مجله دانشکده علوم انسانی*، ۱۵(۶۳)، ۵۳-۷۶.
- پیرایش، اعظم؛ و اکبریان، اکرم. (۱۳۹۷). تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۹(۴)، ۳۶-۴۳.
- حضرتی، مرتضی؛ و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۸، ۶۳-۷۰.
- سلیمانی، نادر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رفتار اخلاقی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان در مدارس شهر گرمسار. *فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، ۱۷(۱)، ۲۷-۱۱.
- شیربیگی، ناصر؛ و حاجی‌زاده، سارا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۴)، ۹۹-۸۱.
- عباس‌پور، عباس؛ زندیان، هادی؛ و قادرمرزی، حبیب‌الله. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۶(۵)، ۷۱-۵۱.

- نیک‌پی، ایرج؛ و ملکیان مفرد، مرجان. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر فضیلت سازمانی معلمان با میانجی‌گری اعتماد و تعهد سازمانی. *دوفصلنامه مدیریت مدرسه*، ۴(۱)، ۱۲۹-۱۰۷.
- هوی، مین. ک. میسکل، سیسل. جی. (۱۳۹۵). مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)، ترجمه حسین عباسیان و مریم ساسانیان، تهران: انتشارات آراد.
- یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث؛ شمسی، مرجان؛ و هزاریان، سولماز. (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی در محیط کار: نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۱)، ۱۵۳-۱۳۷.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burton, J. P., Sablinsky, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of business and psychology*, 23(1-2), 51-61.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Lozada, V. D. C. M. (2007). *Work satisfaction and its relationship with the ethical organizational efficiency, a specific case of the university faculty*. ProQuest.
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1-8.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.
- Hossam, M. Abu Elanain. (2008). "An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior". *Journal of American Academy of Business*.13(1): 72-78.
- Ledbetter, C. M. (2005). *The relationship of knowledge management and ethics management to perceived wise leadership: An empirical investigation*. Capella University.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 379-389.
- McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S. K., & O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, 27(3), 251-273.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162



- Moore, J. E., & Love, M. S. (2005). IT professionals as organizational citizens. *Communications of the ACM*, 48(6), 88-93.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Özbağ, Gönül Kaya. (2017). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership, *12th International Strategic Management Conference, ISMC 2017*, 28- 30 October 2017, Antalya, Turkey, Social and Behavioral Sciences 235 (2017) 235 – 242.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 244-258.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational administration quarterly*, 43(1), 38-66.
- Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
- Xu, X. M., & Yu, K. (2019). When Core Self-Evaluation Leads to Career Adaptability: Effects of Ethical Leadership and Implications for Citizenship Behavior. *The Journal of psychology*, 153(5), 463-477.
- Yang, C., Ding, C. G., & Lo, K. W. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: The mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), 343-374.
- Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113.

