

# رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار

## شهروندی سازمانی؛ مطالعه موردی

(الوانی. سیدمهدهی)<sup>۱</sup>. (خیراندیش. مهدی)<sup>۲</sup>. (فتحی. اکرم)<sup>۳\*</sup>

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲- استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس مالی دیوان محاسبات استان اردبیل، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۹/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۱۸)

### چکیده

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی است. هدف تحقیق، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و تبادل) با رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش اقتضایی جو سازمانی در بین کارکنان ادارات کل استان اردبیل می‌باشد، با توجه به پراکندگی گسترده جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۷۸ برآورد گردید. پس از جمع‌آوری داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه، برای تحلیل مدل تحقیق و تأیید کلیت آن و برای تحلیل روابط خطی بین متغیرهای نهفته و آشکار، از روش معادلات ساختاری و برای تحلیل روابط فرضی، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین جهت رتبه‌بندی هر یک از مؤلفه‌های تحقیق، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادل، جو سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی.

### ۱- مقدمه

در محیط‌های کاری پویای امروزی که کارها اغلب توسط تیم‌های کاری انجام می‌شود، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که دارای رفتارهای شهروندی سازمانی مناسب مانند ارائه پیشنهادات سازنده، کمک به دیگران در تیم‌ها، داوطلب شدن برای فعالیت‌های شغلی اضافی، اجتناب از تعارضات

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: akram.fathi61@gmail.com

غیرضروری، مراقبت از اموال و دارایی‌های سازمان، احترام به روح قوانین و مقررات و تحمل مؤدبانه مزاحمت‌ها و دردهای مربوط به شغل را داشته باشند [۲۴].

به‌طور کلی رفتار شهروندی به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی فواید زیادی دارد: از نظر فردی رفتار شهروندی سازمانی اهمیت ناچیزی دارد اما به‌طور کلی هم به سازمان و هم به کارکنان براساس رویکردهای متنوع منفعت می‌رساند. از نظر ارگان رفتار شهروندی سازمانی، عبارت از اقدامات مفید و خیرخواهانه سازمانی است. برخی از این موارد عبارتند از: کمک به کسانی که غیبت کرده‌اند، ایجاد علاقه و رغبت شخصی در کارکنان به‌منظور حضور منظم در سرکار، وقت‌شناسی (وظیفه‌شناسی) ماورای هنجارهای پذیرفته شده، حمایت از خدمات مشاوره و مقررات غیررسمی به‌منظور حفظ نظم.

پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، اغلب بر دو مورد تمرکز داشته‌اند؛ پیشایندها و پیامدهای رفتار شهروندی. در پژوهش‌های زیادی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد فردی و سازمانی، بررسی و بر پیامدهای مثبت آن تأکید شده است [۷ و ۹]. تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، کنترل مدیریتی، عدالت سازمانی شناسایی شده‌اند [۲۹]. در بیشتر تحقیقات مورد اشاره، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد سازمان تأکید شده است، لیکن پیشایندها و عوامل ایجادکننده آن کمتر بررسی شده است [۳۰].

یکی از مهم‌ترین پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی، رهبری است. تأکید بر مدیریت و رهبری توجه اکثر سازمان‌های خواهان تحول را به‌خود جلب نموده است. نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان انکارناپذیر است. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی، فرهنگ‌سازی نموده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به‌سمت تحقق اهداف متعالی هدایت می‌کنند. پادساکوف 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 [۲۳].

از طرف دیگر، متغیرهای بسیاری در سازمان وجود دارد که ممکن است بر سبک رهبری و بدین طریق بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر باشند. یکی از این متغیرها جو سازمان است. جو سازمانی ویژگی‌های درونی یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تأثیر می‌گذارد [۲]. جو سازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است، ما نمی‌توانیم جو سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم، اما آن، ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می‌افتد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می‌گذرد، تأثیر می‌پذیرد [۳]. بنابراین وجود یک جو مساعد در سازمان، در شرایطی که سبک رهبری متناسب باشد، می‌تواند عامل مؤثری جهت ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی باشد، به عبارت دیگر، به‌رغم تأثیر سبک رهبری، افراد به واسطه رضایت از وجود جو سازمانی مناسب، رفتار شهروندی بیشتری از خود بروز خواهند داد.

با توجه به ابهامات یادشده، هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین - تبدالی) با رفتار شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل می‌باشد و اینکه به‌طور ویژه کدامیک از ابعاد این سبک‌ها رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. در واقع مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا این دو مفهوم (سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی) با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌داری دارند و سطح بالای مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین یا رهبری تبدالی به سطح بالای مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کارکنان یا بالعکس منتهی می‌شود؟ در واقع هدف پژوهش، مطالعه ماهیت رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از طریق تبیین هماهنگی بین مدل‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کننده جو سازمانی است.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- سبک رهبری

تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد [۱۵و۱۰]. علاوه براین، بین سبک رهبری مدیران رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد [۱۱]. خلیلی شورینی (۱۳۷۲) در رسالهٔ دکترای خود به بررسی سبک‌های رهبری مدیران در سازمان‌های ایران با توجه به نظریهٔ اقتضایی فیدلر پرداخت، نتایج این پژوهش

نشان داد؛ در سازمان‌های ایران چنانچه موقعیت رهبری بنا به تعریف نظریهٔ اقتضایی بسیار مناسب باشد، مدیران وظیفه‌گرا موفقیت بیشتری کسب می‌کنند، همچنین در صورتی که موقعیت رهبری اقتضایی متوسط باشد، مدیرانی موفق هستند که رابطه‌گرا باشند.

مختاری‌پور (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان رابطهٔ تعهد کاری با سبک‌های رهبری باس در دانشگاه اصفهان انجام داد و نتایج نشان داد: بین کلیه مؤلفه‌های تعهد کاری و مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه معناداری وجود دارد، ولی بین مؤلفه‌های تعهدکاری و سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری مداخله‌ای رابطه معناداری وجود ندارد و نیز بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی و بازده‌های رهبری رابطه معناداری وجود دارد که کمترین ضریب همبستگی بین مدیریت مشخص شد و بین سبک رهبری مداخله‌گر و مؤلفه‌های بازدهی رهبری رابطه معناداری وجود دارد. جکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسهٔ آموزش عالی مدیران پرداخت. این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که آیا بین سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی و میزان اثربخشی یا تعهد کار مدیران رابطه‌ای وجود دارد؟ یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها، تعهد کاری و افزایش اثربخشی با رفتارهای رهبری تحولی ارتباط مثبت و مستقیمی وجود دارد.

موغلی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی رهبر تبادلی و تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری به این نتیجه رسید که الگوی رهبری سازمان‌های موفق ایران با الگوی رهبری تبادلی که باس و دیگر صاحب‌نظران در سازمان‌های موفق دنیا مورد آزمون قرار داده‌اند، تطابق دارد. گیلبرت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) ضمن انجام تحقیقی با عنوان "بررسی رابطهٔ بین رهبری تحول‌آفرین با رهبری اثربخش رؤسای دانشکده‌ها" به این نتیجه رسید که بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری اثربخش رؤسای دانشکده‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

طی ۲۵ سال گذشته موضوع رهبری تحول‌آفرین به مفهومی رایج در ادبیات رفتار سازمانی تبدیل شده است. در واقع از زمانی که باس (۱۹۸۵) بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی تمایز قائل شد، تحقیقات زیادی ارتباط این نوع سبک‌های رهبری و پیامدهای مختلف سازمانی را مورد آزمون قرار دادند [۸]. تئوری بنیادین تحقیق حاضر، مطالعات رهبری تحول‌آفرین و تبادلی برنارد بس است، او

رهبری تحول آفرین را به عنوان یک فرآیند کلی نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان تعریف می‌کند [۴].

پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می‌دارند. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند [۲۴].

## ۲-۲- جو سازمانی

از سال ۱۹۶۲ تاکنون، مطالعات و تحقیقات زیادی در مورد جو سازمانی در سازمان های مختلف صورت گرفته است و همچنان ادامه دارد. تحقیقات در مورد جو، با مطالعات هالپین و کرافت<sup>۳</sup> شروع شد و سپس توسط پژوهشگران دیگر ادامه یافته است. نتایج تحقیقات صورت گرفته عبارت است از؛ ایجاد یک نظام تشویق و پاداش مناسب که هم به تأمین هدفها و مأموریت سازمان توجه داشته باشد و هم به پیشرفت و رشد شخصی کارکنان در ایجاد جوی سالم و بانشاط بپردازد، از اهمیتی فوق العاده برخوردار است [۱]. جدول ۱ مهمترین تحقیقات انجام شده در زمینه جو سازمانی را ارائه می‌نماید.

جدول ۱- تحقیقات انجام شده در زمینه جو سازمانی

ردیف	محقق	سال	نتیجه (نتایج) حاصل از تحقیق
۱	روردس و همکاران	۲۰۰۱	زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود، آن‌ها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می‌شوند و اعتماد آن‌ها به رهبری و سازمان افزایش می‌یابد. در واقع در محیطی که کارکنان به منابع و اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت فراگیری پیدا می‌کنند و این باعث توانمندی آن‌ها می‌شود.
۲	برنز و استاکر	۱۹۶۱	فن‌شناسی تکراری مانند خط تولید، باعث به وجود آمدن جو سازمانی انعطاف‌ناپذیر و قانون‌گرا و در نتیجه پایین بودن نوآوری در میان کارکنان می‌شود و همچنین مطالعه‌ها نشان می‌دهد که فن‌شناسی‌های متغیر و متنوع موجب ارتباط‌های بازتر، اعتماد، نوآوری، و پذیرش مسئولیت فردی در انجام کار می‌شوند.

ردیف	محقق	سال	نتیجه (نتایج) حاصل از تحقیق
۳	جونز و جیمز	۱۹۷۹	از نظر آن‌ها جو سازمانی متأثر از ابعاد زیر است؛- تعارض و ابهام - چالش‌ها، اهمیت و تنوع شغلی؛ -تسهیل و حمایت رهبر؛ -همکاری، دوستی و صمیمیت بین اعضا؛ - روحیه حرفه ای و سازمانی؛ - استانداردهای شغلی.
۴	گولمن و همکاران	۲۰۰۱	مقدار تأثیر جو سازمانی متعالی بر سودآوری سازمان به میزان یک سوم است و دو سوم دیگر مربوط به موقعیت‌های اقتصادی و پویایی‌های رقابتی است.
۵	گولمن و همکاران	۲۰۰۰	بر روی نمونه‌ای از مدیران به تعداد ۳۸۷۱ نفر مطالعه و بیان کردند که جو سازمانی که مدیران در واحدهای خود ایجاد می‌کنند، به ۶ عامل بستگی دارد: - انعطاف پذیری: میزان آزادی کارکنان برای نوآوری و میزان محدودیت و دست و پاگیری ضوابط و مقررات. -مسئولیت‌پذیری: میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی. -استانداردها: گرایش کارکنان به استانداردهای عملکرد بالا و میزان تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد. -پاداش: عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها بر اساس کیفیت کارها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت. -وضوح و شفافیت: وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان. -تعهد: گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان.
۶	وانگ و احمد	۲۰۰۴	در سازمان‌هایی که جو سازمانی منسجم و حمایت کننده از فرهنگ سازمانی وجود دارد همه اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید پایبند و متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را مورد بازنگری قرار می‌دهند
۷	لیمن	۲۰۰۳	نتایج پژوهشی که بر روی یکصد شرکت برتر با مصاحبه با هزاران کارمند انجام داد نشان می‌دهد، عوامل ایجاد کننده جو سازمانی متعالی در پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت قرار دارد. سه متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می‌شود. از سه بخش ایجادکننده جو سازمانی یعنی ارتباط مدیران با کارکنان، شغل کارمندان و ارتباط کارکنان با یکدیگر، ارتباط مدیر با کارکنان خود، مهم‌ترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است؛ و این امر تأییدی است بر ادعای سایر پژوهشگران همچون استرینگر، لیتوین، لیکرت و گولمن که معتقدند «رهبر مهم‌ترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است».
۸	هارلی و هارت	۱۹۹۸	بین جو سازمانی، یادگیری و رشد، مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی و حمایت مدیریت از نوآوری رابطه مثبت گزارش شده است.
۹	چیانگ	۲۰۰۲	هر سازمانی که قادر به بهبود جو سازمانی باشد می‌تواند افراد را متعهد به یادگیری سازمانی کند.
۱۰	وست	۱۹۹۰	در گروه‌های کاری، جو سازمانی و جو کاری مساعد و باز موجب خلق ایده‌ها و ارزش‌های بدیع و جدید می‌شود.

ردیف	محقق	سال	نتیجه (نتایج) حاصل از تحقیق
۱۱	خسرویان همکاران	۱۳۸۹	بین کلیه ابعاد جو سازمانی و فرهنگ نوآوری همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد
۱۲	بابایی زکلیکی، مومنی	۱۳۸۵	خودآگاهی و آگاهی اجتماعی مدیر، بیشترین تأثیر را بر جو سازمانی دارند
۱۳	ناظم، شیخی	۱۳۸۸	بین جو سازمانی و بهره‌وری رابطه وجود دارد
۱۴	جهرمی و همکاران	۱۳۸۸	بین جو سازمانی، تعهد سازمانی و روحیه تعهد معنادار مثبت وجود دارد
۱۵	حیدری و همکاران	۱۳۸۹	بین بعد صمیمی جو سازمانی با شیوه‌های رقابت رابطه معکوس وجود دارد
۱۶	کرمانی	۱۳۸۷	روحیه گروهی با افزایش صمیمیت و علاقمندی همراه است. افزایش صمیمیت با افزایش علاقمندی، ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی و کاهش تأکید بر تولید همراه است. افزایش مزاحمت با کاهش علاقمندی به کار همراه است. ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی بالا و تأکید بر تولید پایین با افزایش علاقمندی به کار همراه است. نفوذ و پویایی بالا با افزایش ملاحظه‌گری و کاهش فاصله‌گیری همراه است. کاهش تأکید بر تولید نیز با افزایش ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی و کاهش فاصله‌گیری همراه است. عکس کلیه رابطه‌ها نیز صادق است.

برخی محققان مانند فیدلر (۱۹۷۶)، فیلد و آبلسون (۱۹۸۲) و هالپین (۱۹۶۳) رفتار رهبر را به‌عنوان یک متغیر تعیین‌کننده جو سازمانی تعیین کردند. تولسون و اسمیت (۱۹۹۴) در مطالعات خود به نقش مهم شیوه‌های رهبری در تغییر جو سازمانی اشاره کردند. خرقانیان (۱۳۷۲) بیان می‌کند که برداشت و ادراک کارکنان از رفتار مدیران در سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی جو سازمانی دارد. گرچه تحقیقات در این زمینه تا حدی ارتباط میان سبک‌های رهبری و جو سازمانی را نشان می‌دهند، اما همیشه روشن نیست که مدیران در موقعیت‌های مختلف در جهت بهبود جو سازمانی، چگونه باید رهبری کنند.

در تحقیقی که در سال ۱۳۸۵ با هدف بررسی ارتباط بین فلسفه آموزشی و سبک رهبری مدیران با جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران توسط طهمورث نورائی، علی‌محمد امیرتاش، فریدون تندنویس، محمدرضا بهرنگی انجام گرفت، یافته‌ها نشان داد که ارتباط

متوسط و ضعیف و معکوس بین سبک دستوری و زیرمجموعه‌های جو سازمانی وجود داشت، اما این ارتباط با توجه به استنباط آماری معنی‌دار نبود. روشنی نقش ( $r = -0/25$ ) و روشنی هدف ( $r = -0/24$ ) و توجه به ارتباطات با ضریب همبستگی ( $r = -0/18$ )، کمترین ارتباط را با سبک دستوری داشتند. می‌توان گفت در جو دانشکده یا گروهی که سبک دستوری، سبک غالب است، روشنی نقش و هدف برای اعضا هیأت علمی کم‌رنگ‌تر می‌گردد. همچنین ارتباط متوسط و منفی بین سبک استدلالی و روشنی نقش ( $r = -0/39$ ) وجود داشت، اما این ارتباط با توجه به استنباط آماری معنی‌دار نبود. سبک استدلالی به نسبت سایر سبک‌های رهبری بیشترین ارتباط منفی با روشنی نقش دارد.

قوی‌ترین ارتباط بین سبک‌های رهبری با جو سازمانی و زیرمجموعه‌های آن را سبک مشارکتی مدیران به خود اختصاص داده است. در دانشکده‌ها و گروه‌هایی که سبک مشارکتی سبک غالب مدیران است، به‌طور معناداری جو سازمانی بازتری دیده می‌شود. این ارتباط قوی و مثبت همچنین با بیشتر زیرمجموعه‌های جو سازمانی (روشنی هدف و نقش، توجه به پاداش‌ها و رویه‌ها) دیده می‌شود.

ارتباط متوسط و ضعیفی بین سبک تفویضی و توجه به رویه‌ها ( $r = -0/25$ ) وجود داشت، اما این ارتباط با توجه به استنباط آماری معنی‌دار نبود. می‌توان گفت در جو دانشکده یا گروهی با سبک تفویضی، سبک غالب است. همچنین ارتباط بسیار ضعیف و منفی بین سبک تفویضی و جو کل ( $r = -0/1$ ) بیان‌گر آن است که در دانشکده‌ها و گروه‌ها، سبک تفویضی نه تنها موجبات جو باز را فراهم نمی‌آورد، بلکه زمینه کاهش اندک آن را نیز فراهم می‌آورد. نتایج این تحقیق با یافته‌های لویس و کوپرت (۱۹۶۹)، هادسون و جیمز (۱۹۸۳)، دبلا (۱۹۸۴)، اسکات و اولسون (۱۹۸۸)، اصلانخانی (۱۳۷۵) و سلطان حسینی (۱۳۸۲) هم‌خوانی دارد. اما با یافته‌های هادلستون (۱۹۷۵)، باک هیر (۱۹۷۸)، بورک (۱۹۸۲)، کرواگر (۱۹۸۴) هم‌خوانی ندارد. این عدم هم‌خوانی با یافته‌های فوق را می‌توان با توجه به تفاوت فرهنگی و جامعه و نمونه آماری توجیه نمود.



## ۲-۳- رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی عمدتاً در سه دسته قابل تقسیم‌اند؛ گروهی از تحقیقات بر پیش‌بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر- پیرو و ... به‌عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند. برخی از تحقیقات بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند.

در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی و ... مطرح شده‌اند. گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند؛ به‌عنوان مثال تلاش کرده‌اند تا تعریف جدیدی از آن ارائه دهند، ابعاد آن را مشخص نمایند یا مقیاس‌های جدیدی برای سنجش این مفهوم ارائه نمایند [۱۴]. تحقیق حاضر از نوع اول است و قصد بر آن است تا رابطه رفتارهای رهبری را با رفتار شهروندی سازمانی بررسی شود.

تحقیقات اولیه اورگان و همکارانش در این حوزه، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ات و حمایت‌گری رهبر متمرکز بوده است [۵]. اما در پژوهش‌های بعدی قلمرو رفتارهای رهبری به انواع مختلف تعاملی و تحول‌آفرین بسط یافته است [۲۱]. پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) بررسی انتقادی دقیقی از عوامل موجد و نتایج رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. آنها تقریباً دویست مطالعه منتشره طی سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۹ را مطالعه نموده و عوامل موجد رفتار شهروندی سازمانی را بر مبنای پژوهش‌های تجربی به چهار دسته تقسیم نمودند: ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های وظیفه‌ای، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری [۲۸].

به‌عبارت دیگر بررسی‌های فرا تحلیلی درخصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن، بیانگر این واقعیت است که چهار دسته، از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از؛ ویژگی‌های فردی کارکنان (همچون؛ رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و

ادراک از حمایت‌گری رهبری)، ویژگی‌های شغلی (همچون؛ بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت‌مندی درونی شغل)، ویژگی‌های سازمانی (همچون؛ سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون؛ سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری تبادلی) [۱۷].

در پژوهش‌های بسیاری ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای رهبری مورد حمایت قرار گرفته است. رفتارهای رهبری مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: رفتارهای رهبری تحول‌آفرین شامل تعیین چشم‌انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقاء پذیرش اهداف گروهی و .... و رفتارهای تعاملی شامل رفتارهای پاداش‌دهی و رفتارهای تنبیهی و غیر اقتضائی. رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی دارد و از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، دو رفتار پاداش‌دهی و رفتار تنبیهی اقتضائی دارای ارتباط معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند.

مطالعه تورلاک و کوک در سال ۲۰۰۷ ارتباط مثبتی را بین اعتماد به رهبر و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی نشان داد [۲۸]. رابطه قوی بین اعتماد به رهبران و رفتارهای شهروندی سازمانی در بسیاری از تحقیقات دیگر نیز تأیید شده است [۱۳].

نتایج پژوهشی که توسط مرادی، حمیدی، سجادی، جعفری و مرادی چالشتی در سال ۱۳۹۰، با عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته، نشان می‌دهد بیشتر مدیران در ابعاد نفوذ آرمانی، رفتار و صفات و انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی نمرهٔ بهتری کسب کرده‌اند که با یافته‌های موغلی (۱۳۸۴) که به شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های اداری موفق و تعیین ابعاد رهبری تحول‌آفرین در آنها پرداخته و پژوهش نورشاهی و یمنیدوزی (۱۳۸۵) که به بررسی سبک رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، و آغاز (۱۳۸۷) که به بررسی رابطهٔ رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی وزارت رفاه اقدام کرده‌اند، همخوانی دارد.

براساس پژوهش موغلی (۱۳۸۴) انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی صفات و رفتار، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی به‌عنوان ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران پذیرفته شد. اما نکته قابل توجه در این پژوهش آن است که میانگین نمره‌های رهبری تحول‌آفرین در ابعاد مذکور در مقایسه با میانگین نمره‌های به‌دست آمده در دو پژوهش مذکور پایین‌تر است.

در این پژوهش، متغیر اصلی (وابسته) ما رفتار شهروندی سازمانی است و تلاش بر این است تا میزان آن از طریق سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی ارتقا داده شود. نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد، کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به نوعی گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند [۲۰].

در پژوهش‌های بسیاری ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای رهبری مورد حمایت قرار گرفته است. در این تحقیق رفتارهای رهبری مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی به دو دسته تقسیم شده‌اند که عبارتند از؛ رفتارهای رهبری تحول‌آفرین شامل تعیین چشم‌انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقاء پذیرش اهداف گروهی و ... و رفتارهای تعاملی شامل رفتارهای پاداش‌دهی و رفتارهای تنبیهی اقتضائی و غیراقتضائی.

در تحقیقات متعددی ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با عملکرد کارکنان، گزارش شده است، لیکن همچنان این پرسش بدون پاسخ مانده است که با استفاده از این سبک‌های رهبری چه سازوکاری موجب افزایش عملکرد کارکنان می‌شود [۱۶].

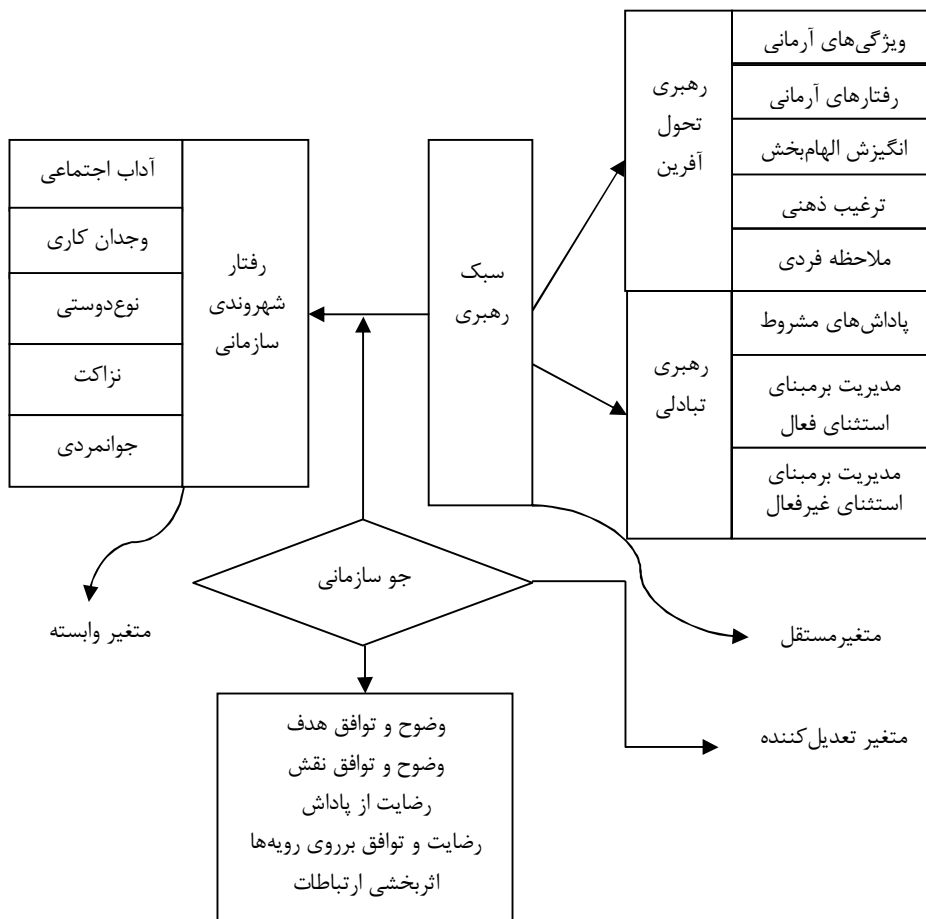
در این تحقیق فرض می‌شود رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌تواند از ساز و کارهای اثرگذار در این زمینه باشد. با توجه به آن که متغیرهای یادشده از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان‌ها هستند، در این پژوهش این سؤال مطرح می‌شود که با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، مدیران ادارات کل استان اردبیل از کدام سبک رهبری استفاده کنند تا کارکنان سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و

اینکه به‌طور ویژه، کدام‌یک از ابعاد این سبک‌ها احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، متغیرهای بسیاری در سازمان وجود دارد که می‌تواند بر سبک رهبری و بدین طریق بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر باشند. یکی از این متغیرها، جو سازمان است [۲]. جو سازمانی، همانند هوای موجود در یک اتاق است، جو سازمانی را نمی‌توان دید یا لمس نمود، اما آن افراد را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می‌افتد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می‌گذرد، تأثیر می‌پذیرد [۳].

بنابراین وجود یک جو مساعد در سازمان در شرایطی که سبک رهبری متناسب باشد، می‌تواند عامل مؤثری جهت ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی باشد، به‌عبارت دیگر، اگر جو سازمان مطلوب باشد می‌تواند بر رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر اقتصادی گذاشته و رابطه بین این دو متغیر را تغییر دهد، یعنی علی‌رغم تأثیر سبک رهبری، اگر جو سازمان مناسب باشد افراد به‌واسطه رضایت از جو سازمان، رفتار شهروندی بیشتری از خود بروز خواهند داد.

تاکنون تحقیقی که رابطه بین این سه متغیر را با هم بررسی کند انجام نشده است و بیشتر تحقیقات انجام شده، به بررسی رابطه بین سبک رهبری به‌عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته پرداخته‌اند و به نقش اساسی و تعیین‌کننده جو سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم و تأثیرگذار بر رابطه بین این دو متغیر توجه شده است.

در این پژوهش، به بررسی سطح رفتار شهروندی کارکنان، بررسی نقش سبک رهبری در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، بررسی ابعاد و ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کننده جو سازمانی و بررسی مدل مورد نظر در زمینه ارتباط سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل و در نهایت پرکردن خلأ تحقیقاتی و ارائه پیشنهادهایی به‌منظور ارتقای رفتار شهروندی سازمانی از طریق رویکرد رهبری تحول‌آفرین و تبادلی پرداخته شده است. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

#### ۳-۱- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی، از نظر نوع استفاده کاربردی، از نظر بعد زمانی تحقیقی مقطعی، و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر، ادارات کل استان اردبیل است که بالغ بر ۳۰ اداره کل می‌باشد و تعداد کارکنان آن، اعم از مدیران، معاونین، کارکنان رسمی، پیمانی، قرارداد کار معین، شرکتی و امریه

۲۴۹۰۱ نفر است. این تعداد بر حسب زمینه و سطح فعالیت‌شان به سه دسته یا طبقه (عمومی، اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی-کشاورزی) تقسیم‌بندی گردید و از بین هر دسته، سه اداره کل شامل: ادارات کل (ثبت اسناد و املاک، ثبت احوال، پزشکی قانونی، امور مالیاتی، ورزش و جوانان، تبلیغات اسلامی، فرهنگ و ارشاد اسلامی، گمرک، محیط زیست) انتخاب شد، سپس به تناسب نیروی انسانی (جمعیت) این ادارات، به آنها نمونه اختصاص داده شد.

با توجه به پراکندگی جامعه آماری روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر، خوشه‌ای می‌باشد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۷۸ به دست آمد. ۴۶۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع گردید که از این تعداد ۴۰۲ عدد جمع‌آوری شد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. با توجه به اینکه در این تحقیق توصیف رابطه بین متغیرها دنبال می‌شود، پس از جمع‌آوری داده‌های این تحقیق از طریق پرسشنامه، برای تحلیل اجزای مدل تحقیق و تأیید کلیت مدل و همچنین، تحلیل روابط خطی بین متغیرهای نهفته و آشکار، از روش معادلات ساختاری، و برای تحلیل روابط فرضی بین متغیرهای نهفته که به وسیله متغیرهای آشکار اندازه‌گیری شده‌اند، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

همچنین از روش تحلیل مسیر برای بررسی سه متغیر مدل استفاده خواهد شد. به این ترتیب که برای طبقه‌بندی، تلخیص و تفسیر داده‌های جمع‌آوری‌شده از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌های تنظیم شده در ارتباط با متغیرهای تحقیق از آمار استنباطی (همبستگی اسپیرمن) با نرم‌افزار SPSS17 و برای تأیید روابط سه‌گانه بین متغیرهای تحقیق از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. قابلیت اعتماد (پایایی) نیز از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS اندازه‌گیری شد.

براین اساس، میزان پایایی آزمون برای رهبری تحول‌آفرین (۰.۹۳۲)، رهبری تبدیلی (۰.۸۷۸)، سبک رهبری (۰.۹۵۰)، جو سازمانی (۰.۹۴۰) و رفتار شهروندی سازمانی (۰.۹۱۶) به دست آمد. که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش است.

#### ۴- فرضیه‌های تحقیق

(۱) بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

(۲) بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳) بین رهبری تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۴) جو سازمان بر رابطه بین انواع سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر اقتصادی دارد.

## ۵- یافته‌های تحقیق

### ۵-۱- تحلیل عاملی تأییدی مدل رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در

#### ادارات کل استان اردبیل

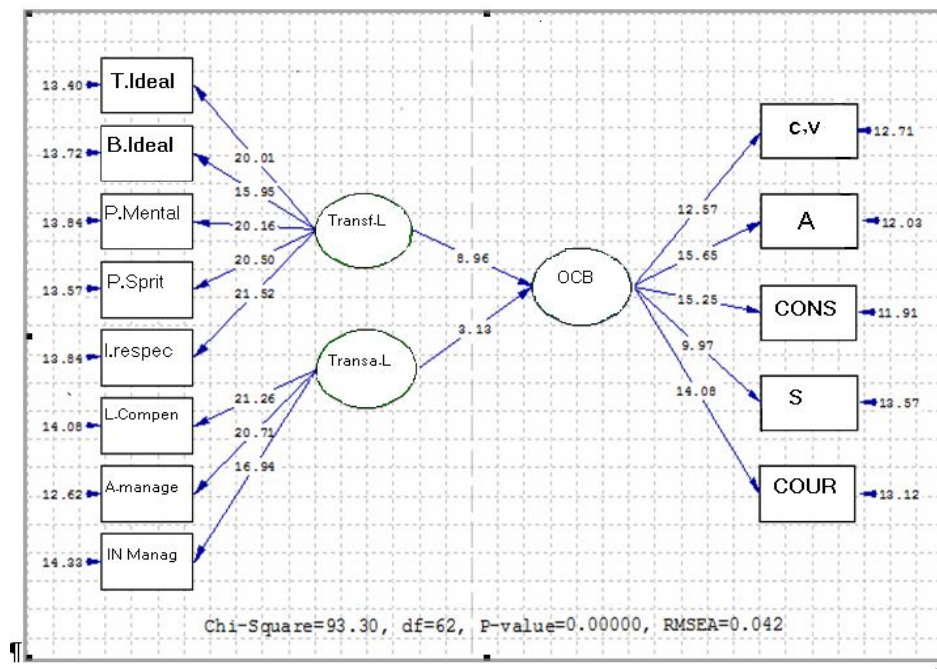
در این تحقیق، به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است. در ادامه با توجه به غیرنرمال بودن نمونه آماری مورد بررسی، از آزمون‌های ناپارامتریک (آزمون توزیع دو جمله‌ای) استفاده گردید.

با توجه به خروجی SPSS و کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری آزمون از عدد معنی‌داری (۰.۰۵)، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مؤلفه‌های مورد بررسی، از آمادگی و وضعیت متوسط رو به بالایی در ادارات کل استان اردبیل برخوردار می‌باشند. در جدول شماره ۲ عناوین کامل متغیرهای مطرح شده در مدل ارائه شده است.

جدول ۲- عناوین کامل

عناوین اختصاری	عناوین کامل	عناوین اختصاری	عناوین کامل
T.Ideal	ویژگی‌های آرمانی	C.V	آداب اجتماعی
B.Ideal	رفتارهای آرمانی	A	نوع دوستی
P.Mental	ترغیب ذهنی	CONS	وجدان کاری
P.Sprit	انگیزش الهام‌بخش	S	جوان‌مردی
I.Respec	ملاحظات فردی	COUR	نزاکت
L.Compen	پاداش مشروط	Transf.L	رهبری تحول‌گرا
A.Manage	مدیریت بر مبنای استثنای فعال	Transa.L	رهبری تعامل‌گرا
IN.Manage	مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	OCB	رفتار شهروندی سازمانی

در شکل ۲ مدل رابطه بین ابعاد سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در حالت معنی‌داری ترسیم شده است.



شکل ۲- اعداد معناداری مدل رابطه بین ابعاد سبک رهبری و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل

با توجه به اینکه ترسیم مدل در سطح معناداری ۰.۰۵٪ و سطح خطای ۰.۰۵٪ انجام می‌پذیرد و آماره آزمون در سطح خطای ۰.۰۵٪ برابر با عدد مثبت و منفی ۱.۹۶۵ است و طبق دانسته‌های آماري و نمودار زنگی شکل معروف، زمانی فرضیه موافق مورد قبول است که اعداد به‌دست آمده در بین مثبت و منفی عدد ۱.۹۶۵ قرار گیرد، لذا معیار مناسب جهت پذیرش یا عدم‌پذیرش اعداد به‌دست آمده (T-Value)ها در مدل معناداری مقایسه با عدد ۲ (عدد گرد شده ۱.۹۶۵) در نظر گرفته شده است. بدین معنی که قدرمطلق (T-Value)های به‌دست‌آمده، باید از عدد ۲ بزرگ‌تر باشند، یا (T-Value)های به‌دست بین ۲- و ۲ قرار نگیرند. با توجه به شکل بالا، می‌توان این‌گونه استنباط نمود که اکثر ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آنها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است (یا عبارتی بین ۲- و ۲ قرار نگرفته است). با توجه به اینکه مدل ترسیم‌شده مدل معناداری بوده و از لحاظ شاخص‌های برازش مدل نیز در وضعیت مطلوبی است، لذا به‌عنوان مدل نهایی در نظر گرفته می‌شود.



جدول زیر حاوی تمامی مطالب در خصوص معیارهای مناسب بودن و برازش مدل ترسیم شده می‌باشد.

جدول ۳- معیارهای مناسب بودن مدل

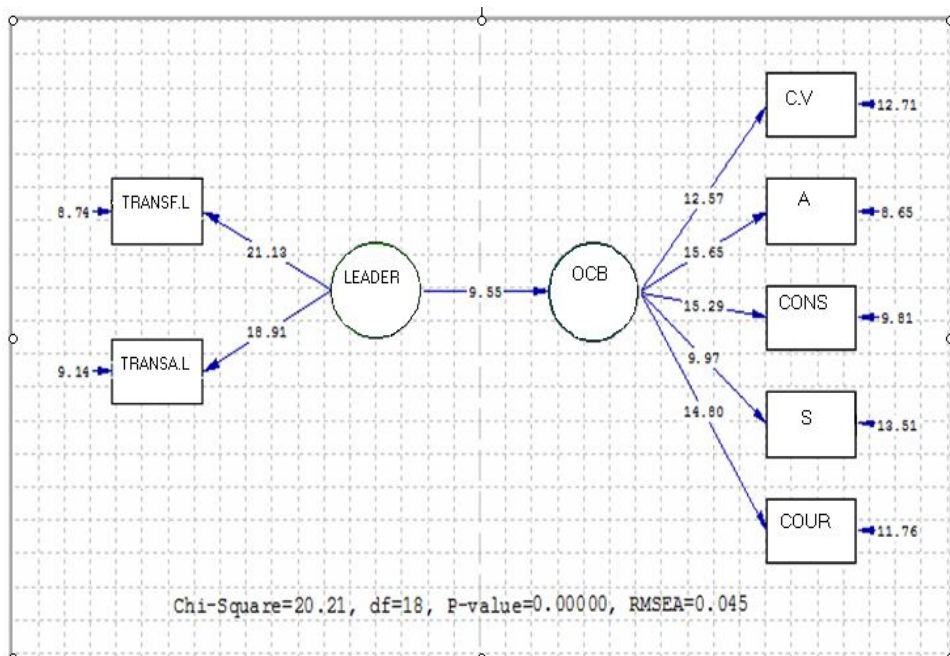
وضعیت فعلی	معیار سنجش	شاخص
۲۰.۲۱	هر چه کوچکتر مناسب تر	$\chi^2$ (کای مربع)
۱۸	بزرگتر از صفر	Df (درجه آزادی)
۱.۱	کوچکتر از ۳	$\chi^2 / df$
۰.۰۰۱	-	p - Value (سطح معنی داری)
۰.۰۴۵	کوچکتر از ۰.۰۸	RMSEA (مجذور خطا)
۰.۹۴	بزرگتر از ۰.۹	GFI (شاخص برازندگی)
۰.۹۴	بزرگتر از ۰.۹	AGFI (شاخص تعدیل یافته برازندگی)

- بالا بودن شاخص کای دو، معیار عدم تناسب مدل قلمداد می‌شود و معنی دار بودن ارزش کای دو به این مفهوم است که بین ساختار کوواریانس مدل پیشنهادی و ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده تفاوت معناداری وجود دارد. عدد حاصل شده از تقسیم کای مربع بر درجه آزادی طبق استانداردهای مدل لیزرل باید از عدد ۳ کوچکتر باشد تا حداقل حالت مناسب در ترسیم مدل توسط نرم افزار رعایت شده باشد، طبق نتایج به دست آمده، عدد فوق الذکر در مدل ترسیم شده برابر با ۱.۱ است که از عدد معیار ۳ کوچکتر می‌باشد، لذا می‌توان ادعا نمود که مدل ترسیمی دارای حالت مناسبی در ترسیم می‌باشد و داده‌های منبع ترسیم مدل از خطای حداقل برخوردار می‌باشند.

- شاخص RMSEA میانگین ریشه دوم باقیمانده‌های مجذور شده است و تفاوت واریانس و کواریانس نمونه را از واریانس کوواریانس برآورد شده را نشان می‌دهد. چون این شاخص متوسط باقیمانده‌های گزارش شده در مدل است، بنابراین هرچه به صفر نزدیکتر باشد، تناسب مدل بهتر خواهد بود. استاندارد مدل لیزرل بر این است که این شاخص باید حتماً از عدد ۰.۰۸ کوچکتر باشد، در غیر این صورت مدل غیرقابل قبول می‌باشد. در تحقیق حاضر با توجه به اینکه شاخص فوق الذکر برابر یا ۰.۰۴۵ بوده و این عدد از معیار ۰.۰۸ کوچکتر می‌باشد، لذا مدل از مقبولیت کافی برخوردار است.

- شاخص GFI: این شاخص نشان‌دهنده خطا در تولید مجدد ماتریس کوواریانس - واریانس است. به صورت قراردادی، وقتی مدلی پذیرفته می‌شود که تعداد این شاخص برابر یا بیش از  $0/9$  باشد. از آنجایی که شاخص مذکور در مدل ترسیمی برابر با  $0.94$  است و از عدد معیار  $0.9$  بزرگ‌تر است، لذا مدل ترسیمی از برازش خوبی برخوردار است.

- شاخص AGFI: از آنجا که شاخص "GFI" نسبت به حجم نمونه شدیداً حساس است، شاخص دیگری معرفی شده که تغییر یافته شاخص "GFI" است. در این شاخص به جای جمع کل مجذورات، از میانگین مجذورات در صورت کسر و  $(1 - GFI)$  در مخرج کسر استفاده می‌شود که تا حدودی معیار "GFI" را نسبت به حجم نمونه و درجات آزادی تعدیل می‌کند. این شاخص نیز همانند "GFI" بین صفر و یک تغییر می‌کند و سطح پذیرش معدل برای این شاخص نیز  $0/9$  است. از آنجایی که شاخص مذکور در مدل ترسیمی برابر با  $0.94$  است و از عدد معیار  $0.9$  بزرگ‌تر است لذا مدل ترسیمی از برازش خوبی برخوردار است.



شکل ۳- اعداد معناداری مدل اندازه‌گیری رابطه، بین سبک رهبری و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل

با توجه به شکل ۳ می‌توان این‌گونه استنباط نمود که تمامی ضرایب به‌دست آمده، معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آنها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است.

## ۲-۵- تحلیل رابطه بین ابعاد سبک‌های رهبری با رفتار شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل

به‌منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به تحلیل روابط پرداخته شده است. در این مدل، روابط میان مؤلفه‌های مدل به شرح ذیل است:

۱- رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن:

مؤلفه‌های ویژگی‌های آرمانی ( $P < 0.01$ ،  $t = 20.01$ ،  $\beta = 0.83$ )، رفتارهای آرمانی ( $P < 0.01$ )، مؤلفه‌های ۱۵.۹۵ ( $t = 15.95$ ،  $\beta = 0.71$ )، ترغیب ذهنی ( $P < 0.01$ ،  $t = 20.16$ ،  $\beta = 0.83$ )، انگیزش الهام‌بخش ( $P < 0.01$ )،  $t = 20.50$ ،  $\beta = 0.84$ )، ملاحظات فردی ( $P < 0.01$ ،  $t = 21.52$ ،  $\beta = 0.87$ ) به‌صورت مستقیم و مثبت با رهبری تحول‌گرا رابطه دارند.

۲- رابطه بین رهبری تعامل‌گرا و ابعاد آن:

مؤلفه‌های پاداش مشروط ( $P < 0.01$ ،  $t = 21.26$ ،  $\beta = 0.87$ )، مدیریت بر مبنای استثنای فعال ( $P < 0.01$ )،  $t = 20.71$ ،  $\beta = 0.84$ )، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل ( $P < 0.01$ ،  $t = 16.94$ ،  $\beta = 0.75$ ) به‌صورت مستقیم و مثبت با رهبری تعامل‌گرا رابطه دارند.

۳- رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن

مؤلفه‌های آداب اجتماعی ( $P < 0.01$ ،  $t = 12.57$ ،  $\beta = 0.69$ )، نوع‌دوستی ( $P < 0.01$ ،  $t = 15.65$ ،  $\beta = 0.88$ )، وجدان کاری ( $P < 0.01$ ،  $t = 15.25$ ،  $\beta = 0.85$ )، جوانمردی ( $P < 0.01$ ،  $t = 9.97$ ،  $\beta = 0.64$ )، نزاکت ( $P < 0.01$ ،  $t = 14.08$ ،  $\beta = 0.77$ ) به‌صورت مستقیم و مثبت با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارند.

۴- رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا ( $P < 0.01$ ،  $t = 8.96$ ،  $\beta = 0.81$ )، سبک رهبری تعامل‌گرا ( $P < 0.05$ ،  $t = 3.13$ ،  $\beta = 0.35$ ) و همچنین سبک رهبری ( $P < 0.01$ ،  $t = 9.55$ ،  $\beta = 0.68$ ) به‌صورت مستقیم و مثبت با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارند.

همان‌طور که نتایج آماری نشان می‌دهد بین سبک رهبری و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل رابطه وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از نتایج جدول مقادیر روابط مدل نهایی نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌های اقدام شده است و نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- وضعیت کلیه فرضیه‌ها

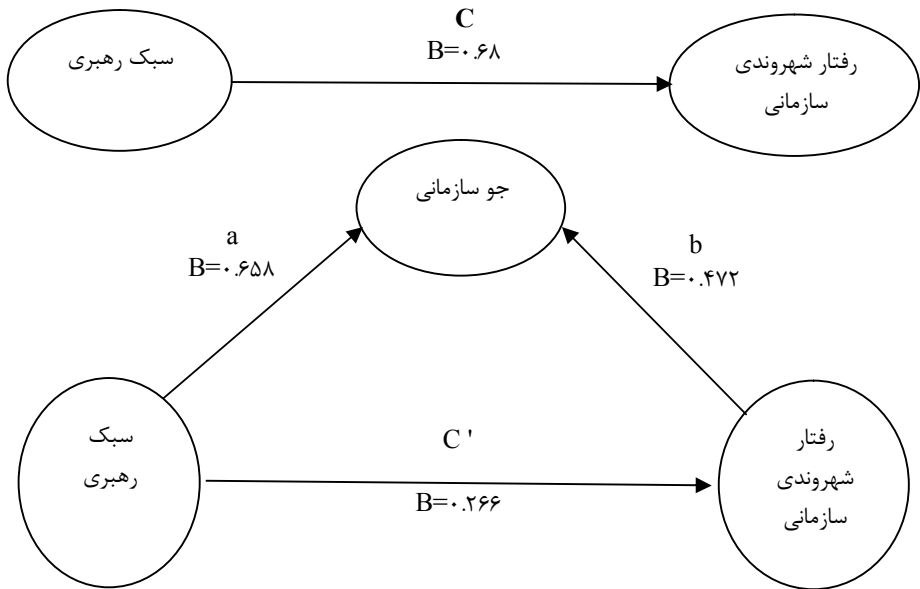
نتیجه	مقدار تی	سطح معناداری	مقدار استاندارد	جهت رابطه	
				مستقیم	
تأیید	۸.۹۶۳	$P < ۰.۰۱$	۰.۸۱	×	بین سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید	۳.۱۳	$P < ۰.۰۵$	۰.۳۵	×	بین سبک رهبری تعامل‌گرا و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید	۹.۵۵	$P < ۰.۰۱$	۰.۶۸	×	بین سبک رهبری و رفتار شهروند سازمانی در ادارات کل استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

همان‌طور که از نتایج جدول فوق می‌توان استنباط نمود، تمامی ۳ فرضیه فوق مورد تأیید قرار گرفته است.

### ۳-۵- بررسی تاثیر تعدیل‌کنندگی متغیر جو سازمانی

در پژوهش فوق، به‌منظور بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیر جو سازمانی بر رابطه سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از روش‌شناسایی متغیر میانجی بارون و همکارانش استفاده شده است که شامل چهار مرحله می‌باشد. ابعاد پنج‌گانه جو سازمانی (اهداف سازمان، توجه به نقش، پاداش‌ها، توجه به رویه‌ها، توجه به ارتباطات) به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده اثرات متغیر مستقل مذکور در فرضیات اول تا سوم و رفتار شهروندی سازمانی عمل می‌کنند.

تحلیل نتیجه: با مقایسه مدل نهایی تحقیق قبل و بعد از واردکردن متغیر تعدیل‌کننده، می‌توان نتیجه گرفت، سبک رهبری همچنان رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد. میزان تأثیر بعد از اضافه‌شدن متغیر تعدیل‌کننده مطابق شکل زیر برابر است با  $۰.۲۶۶ - ۰.۶۸$  که مساوی با  $۰.۴۱۴$  می‌باشد. لذا متغیر جو سازمانی به میزان  $۴۱.۴$  درصد می‌تواند رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروند سازمانی را تعدیل و بهبود بخشد.



شکل ۴- مدل اندازه گیری رابطه بین سبک رهبری و جو سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

#### ۴-۵- آزمون تحلیل واریانس فریدمن

در ادامه تحقیق، جهت رتبه‌بندی هر یک از مؤلفه‌های تحقیق، از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

در این مرحله خروجی spss شامل دو جدول است. در جدول نخست، میانگین رتبه‌های هر متغیر ارائه شده و در جدول دوم نیز مشخصات آماری و آماره  $\chi^2$  ارائه گردیده است. با توجه به خروجی spss مقدار عدد معناداری (sig) کمتر از ۰.۰۵ و نزدیک به صفر بوده و از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha = 0.05$ ) کمتر است. بنابراین فرض H<sub>0</sub> در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نمی‌شود.

بنابراین می‌توان گفت مؤلفه‌های هر یک از متغیرها، رتبه‌های یکسانی ندارند. در ادامه جداول اولویت‌بندی ارائه شده‌اند.

جدول ۵- مقادیر آماره آزمون

متغیر	تعداد	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک رهبری تحول آفرین	۴۰۲	۱۷۰۴۶۲	۴	۰.۰۰۱
سبک رهبری تبادل		۳۳۰۴۵۸	۲	۰.۰۰۱
رفتار شهروندی سازمانی		۱۳۲۰۲۵۰	۴	۰.۰۰۱
جو سازمانی		۲۲۱۰۱۶۶	۴	۰.۰۰۱

جدول ۶- میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن

متغیر	سبک رهبری تحول آفرین	سبک رهبری تحول تبادل	رفتار شهروندی سازمانی	جو سازمانی
مؤلفه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه
ویژگی‌های آرمانی	۳۰۰۱	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
رفتارهای آرمانی	۲۰۹۳	۲۰۱۵	۲۹۳	۲۰۱
ترغیب ذهنی	۲۰۹۷	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
انگیزش الهام بخش	۳۰۲۸	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
ملاحظات فردی	۳۰۸۴	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
پاداش‌های مشروط	۲۰۷۹	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
مدیریت بر مبنای استثنای فعال	۲۰۵۶	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	۲۰۱۵	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
آداب اجتماعی	۲۰۵۱	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
نوع دوستی	۳۰۶۹	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
وجدان کاری	۳۰۵۴	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
جوایز	۳۰۱۹	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
نزاکت	۲۰۸۳	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
اهداف سازمان	۲۰۹۳	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
توجه به نقش	۳۰۵۲	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱
پاداش‌ها	۲۰۶۴	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
توجه به رویه‌ها	۲۰۳۳	۲۰۱۵	۲۸۳	۲۰۱
توجه به ارتباطات	۳۰۵۹	۲۰۱۵	۲۸۳	۳۰۱

همانطور که از نتایج جدول می‌توان استنباط نمود در میان کارکنان ادارات کل استان اردبیل:

- ۱- بعد ملاحظات فردی، دارای بیشترین اولویت بوده و بعد رفتارهای آرمانی، دارای کمترین اولویت است.
- ۲- بعد پاداش مشروط، دارای بیشترین اولویت بوده و بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، دارای کمترین اولویت است.
- ۳- بعد نوع دوستی، دارای بیشترین اولویت بوده و بعد آداب اجتماعی، دارای کمترین اولویت است.
- ۴- بعد توجه به ارتباطات، دارای بیشترین اولویت بوده و بعد توجه به رویه‌ها، دارای کمترین اولویت است.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحقیقات انجام‌شده بر عوامل مختلف موجد رفتار شهروندی تمرکز نموده‌اند. در پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری (تحول‌آفرین و تبادل‌ی) و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، به‌منظور ارتقاء و بهبود سطح رفتار شهروندی کارکنان ادارات کل استان اردبیل پرداخته شد. این رابطه در قالب فرضیه‌ای به آزمون گذارده شد و نتایج آن حاکی از وجود رابطه‌ای معنی‌دار بین این سه مفهوم است.

با توجه به معنی‌دار بودن ارزش  $t$  ( $t=9.55 < 2$ )، فرضیه اهم پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود، همچنین با توجه به اینکه T-Value بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. لذا می‌توان بیان کرد که سبک رهبری در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۹٪ موجب رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

در راستای فرضیه اهم پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و به‌عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح پایین‌تر سازمان نیز فراهم گردد. به‌منظور بهبود و ارتقاء رهبری تحول‌آفرین، مدیران سازمان باید با القای افتخار و غرور به اعضاء، حس همکاری و مشارکت با رهبر را در کارکنان افزایش دهند. از تمایلات فردی به‌خاطر بهبود وضعیت کارکنان صرف‌نظر نمایند. به‌عنوان مثال در هنگام تقسیم امتیازات مانند پرداخت وام، اردوهای تفریحی و .... کارکنان سازمان را از خود مقدم‌تر بدانند و امتیازات را در مرحله اول بین آنها تقسیم نمایند. مدیران در سازمان به شیوه‌ای عمل نمایند که سبب جلب اعتماد دیگران شود و اعتماد کارکنان را به شایستگی و قدرت فردی خود جلب نمایند و همچنین درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر با کارکنان صحبت نمایند و در هنگام تصمیم‌گیری، پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مدنظر قرار دهند.

با توجه به معنی‌دار بودن ارزش  $t$  ( $t=8.963 < 2$ )، فرضیه فرعی اول در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود، لذا می‌توان بیان کرد که رهبری تحول‌آفرین در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۹٪ موجب رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

با توجه به اینکه در میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین، ملاحظات فردی دارای بالاترین رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. در راستای فرضیه فرعی اول پیشنهاد می‌شود، مدیران کارکنان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌هایشان را در یک فرآیند منظم، رشد و توسعه دهند، زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتری دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند، چراکه ملاحظه فردی با رضایت زیردستان، اعتماد آنان نسبت به مدیر، وفاداری به سازمان و رفتارهای جوان‌مردی و وجدان کار رابطه مثبت داشته و با تعارض رابطه منفی دارد [۲۲].

با توجه به معنی‌دار بودن ارزش  $t (t=3.13 < 2)$ ، فرضیه فرعی دوم در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود، لذا می‌توان بیان کرد که رهبری تبدالی در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵٪ موجب رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

براساس نظر کونوفسکی و پاتی (۱۹۹۴)، رفتارهای شهروندی سازمانی در محیطی رخ می‌دهند که در آن، کیفیت روابط رهبر و پیرو بر اساس نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی باشد. رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک سرمایهٔ اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که توسط افرادی که دریافت‌کنندهٔ پاداش‌های اجتماعی‌اند، تبادل می‌شود. همان‌گونه که باس (۱۹۸۵) بیان می‌کند، رهبری تحول‌آفرین بر پایه رهبری تبدالی بنا شده است و رفتارهای شهروندی کارکنان می‌تواند به‌نوعی مبادلهٔ اجتماعی میان پیروان و رهبر تحول‌آفرین باشد. بنابراین رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان عمل متقابلی در برابر رفتارهای رهبر تحول‌آفرین است.

در بین مؤلفه‌های رهبری تبدالی نیز پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال بیش‌ترین اثر را بر رفتار شهروندی سازمانی داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین‌شده، کارکنان را از لحاظ مادی مورد تشویق قرار دهند، آنها ادراک بهتری از رفتار شهروندی سازمانی خواهند داشت. دلیل این مسأله می‌تواند نیاز بیش‌تر کارکنان به تشویق‌های مادی و عدم تمایل آنها به دخالت مدیران در کارشان، مگر در مراحل بحرانی باشد.

در نهایت همان‌گونه که بیان شد، متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا ( $P < 0.01$ ،  $t = 8.96$ ،  $\beta = 0.81$ )، سبک رهبری تعامل‌گرا ( $P < 0.05$ ،  $t = 3.13$ ،  $\beta = 0.35$ ) و سبک رهبری ( $P < 0.01$ ،  $t = 9.55$ ،  $\beta = 0.68$ ) به‌صورت مستقیم و مثبت با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارند.



همان‌گونه که انتظار می‌رفت، رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه قوی و معنی‌داری داشت. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل بود.

این نتایج با نتایج پژوهش‌های انگونی و همکاران (۲۰۰۶)، پوروانوا و همکاران (۲۰۰۶)، مادهو و کریشنان (۲۰۰۵)، کریشنان و آرورا (۲۰۰۸)، عسگری و همکاران (۲۰۰۸) هم‌خوانی، ولی با تحقیق کنت و چلادورای (۲۰۰۱) مغایرت دارد [۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۷]. در این پژوهش‌ها رابطه رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی، مثبت و معنی‌دار گزارش شده است، با این تفاوت که در پژوهش‌های مذکور از مدل‌های نظری متفاوتی در رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی استفاده شده است. برای مثال در پژوهش انگونی و همکاران (۲۰۰۶) از مدل اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) در شهروندی سازمانی استفاده شد که مدلی تک‌بعدی است. پوروانوا و همکاران (۲۰۰۶) نیز از مدل رهبری تحول‌آفرین ساشکین استفاده کرده‌بودند [۱۸ و ۲۶].

در این پژوهش همچنین نشان داده شد که رهبری تبدالی هم با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است ( $\beta = 0.35$ ,  $t = 3.13$ ,  $P < 0.05$ )، لیکن نسبت به رهبری تحول‌آفرین ( $\beta = 0.81$ ,  $t = 8.96$ ,  $P < 0.01$ ) پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است، که این امر به یافته‌های پودساکوف (۱۹۹۶)، هادسن (۲۰۰۲)، پودساکوف (۲۰۰۲)، کونل (۲۰۰۵) و توینگ و همکاران (۲۰۰۷) هم‌خوانی و تجانس دارد. بنابراین اگر رهبران، رهبرانی تحول‌آفرین باشند، انتظار می‌رود که کارکنان رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز دهند.

در خصوص اثر تعدیل‌کنندگی متغیر جو سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی، تاکنون تحقیقی که بتواند رابطه بین این سه متغیر را با هم بررسی کند انجام نشده است و بیشتر تحقیقات انجام شده، به بررسی رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند، بدون اینکه به نقش اساسی و تعیین‌کننده جو سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم و تأثیرگذار توجه کنند. اکثر محققان به نقش عوامل مؤثری نظیر جو سازمانی، دورکاری، فرهنگ سازمانی و غیره به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده یا میانجی در روابط بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی توجهی نداشته‌اند. در این پژوهش تلاش شد این رابطه نشان داده شود. در راستای فرضیه آخر پیشنهاد می‌گردد: جو صمیمانه و دوستانه در سازمان به گونه‌ای مهیا شود تا

کارکنان بتوانند به راحتی در مورد مشکل کاری خود با دیگران صحبت کنند و مکانیزم‌های کافی در سازمان برای یکپارچه‌سازی وجود داشته باشد. اهداف سازمانی برای کارکنان به روشنی بیان شود. کارکنان با اهداف بیان شده خود موافقت داشته و در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند. سرپرست مستقیم از تلاش کارمندان حمایت کند. در بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین به ترتیب ملاحظات فردی ( $\beta=0.87$ ،  $t=21.52$ ،  $P<0.01$ ) و انگیزش الهام‌بخش ( $\beta=0.87$ ،  $t=20.50$ ،  $P<0.01$ )، دارای بیشترین اولویت و در بین مؤلفه‌های رهبری تبدالی نیز به ترتیب، پاداش مشروط ( $\beta=0.84$ ،  $t=21.26$ ،  $P<0.01$ ) و مدیریت بر مبنای استثنای فعال ( $\beta=0.84$ ،  $t=20.71$ ،  $P<0.01$ ) دارای بیشترین اولویت هستند.

با توجه به اینکه بر اساس آزمون فریدمن، بعد ملاحظات فردی دارای بیشترین اولویت می‌باشد، از این رو پیشنهاد می‌گردد؛ مدیران، کارکنان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌هایشان را در یک فرآیند منظم، رشد و توسعه دهند، زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتری دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند.

با توجه به اینکه بر اساس آزمون فریدمن، بعد پاداش‌های مشروط دارای بیشترین اولویت می‌باشد، این نتیجه نشان می‌دهد که اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین‌شده، کارکنان را به لحاظ مادی مورد تشویق قرار دهند، آنها درک بهتری از سازمان و اهداف آن خواهند داشت. از این رو برای تقویت رهبری تعامل‌گرا در سازمان باید به این بعد توجه بیشتری شود.

با توجه به اینکه بر اساس آزمون فریدمن، بعد نوع دوستی دارای بیشترین اولویت بوده از این رو برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی باید به این بعد توجه بیشتری شود.

با توجه به تأیید فرضیه اصلی تحقیق و وجود رابطه مثبت بین سبک رهبری و رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات کل استان اردبیل، لزوم وجود رهبران تحول‌آفرین در سازمان توصیه می‌شود تا با اتخاذ این شیوه رهبری به افزایش رفتارهای نوع‌دوستی، جوان‌مردی، ادب و مهربانی، وظیفه‌شناسی و فضیلت مدنی کارکنان سازمان کمک کند تا در نهایت، عملکرد سازمان ارتقا یابد، جهت ارتقاء سطح رفتار شهروندی کارکنان ادارات کل استان اردبیل، بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان موارد زیر را مدنظر قرار داد؛

۱- تقویت ابزار نفوذ رهبران بر کارکنان و ارائه الگوی نقش رهبران از خود. ابزار اصلی نفوذ رهبران بر ابعاد اجتماعی سازمان تمرکز داشته و از این حیث با ابزار نفوذ مدیران متفاوت می‌گردد. جهت توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند موارد زیر را مطمح نظر قرار دهند؛ چشم‌پوشی از علایق شخصی به‌خاطر مصالح گروهی، نشان‌دادن قدرت و اعتماد به‌نفس از خود، برقراری ارتباط با پیروان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود، تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف، ایجاد جو رقابتی سالم، جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر، تقویت روحیه جمع‌گرایی به‌جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه مشارکت و همکاری اعضای تیم‌ها. این اقدامات می‌توانند به افزایش انسجام میان اعضاء منجر شوند.

۲- ترغیب ذهنی کارکنان. در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی به‌عنوان یک محرک در پیروان، برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قراردادن آنها و ترغیب دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید و نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد فرآیندها و وظایف به‌عنوان یک راهکار موردنظر نگارندگان است. تفویض وظایف و امور به کارکنان و بررسی آن از دیدگاه‌های مختلف سبب گشایش افق‌های جدید در نحوه نگرش به مسائل و چگونگی انجام کار، ایجاد دانش جدید در زمینه مسائل و فعالیت‌های موجود و پذیرش سهل‌تر راه‌های پیشنهادی توسط کارکنان و به نوبه خود توانمندسازی کارکنان می‌شود.

۳- ترسیم تصویری امیدبخش از آینده. امیدواری نسبت به آینده از سازوکارهای مورد تأکید تئوری‌های جدید رهبری است. در این راستا ضروری است رهبران ضمن تأکید بر اهمیت آینده‌نگری، با تدوین اهداف سطح بالا و دست‌یافتنی، جدیت و شوق کارکنان را برانگیخته و دیدگاه خوش‌بینانه‌ای نسبت به آینده در آنان ایجاد نمایند.

۴- توجه ویژه به تک‌تک کارکنان. ملاحظه فرد به فرد و توجه به تمامی کارکنان از ساز و کارهای تئوری‌های جدید رهبری می‌باشد. بدین معنی که رهبر همه افراد را می‌بیند و از وضعیت و شرایط آنها آگاهی دارد. براین اساس، رهبران باید ضمن شناخت وضعیت تک‌تک افراد و تخصیص وقت برای

راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان را بشناسند و برنامه‌هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی‌ها تنظیم نمایند. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. با این ترتیب، پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی‌هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می‌یابد.

۵- تسهیل مشارکت بیشتر پیروان با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت داشتن تعهد قوی به هدف؛

۶- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو؛

۷- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی؛

۸- به‌روز ساختن اطلاعات مدیران سازمان در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش رهبری و ارتقای مهارت‌های آنان در این زمینه.

۹- ایجاد رفتار شهروندی سازمانی، نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است. رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش می‌یابد که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان، درخصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

۱- Jackson

۲- Gilbert

۳- Halpin & Croft

## ۸- منابع

[۱] قاسمی‌نژاد، افسر، سیادت، سیدعلی، "رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و آثار آن بر دبیران مدارس متوسطه"، *دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد*، سال یازدهم، دوره جدید، شماره ۸، دیماه ۱۳۸۳.

[۲] گودرزی، اکرم؛ گمینان، وجیهه اصول، "مبانی و نظریه‌های جو سازمانی". اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان ۱۳۸۱.

[۳] لشگری، معصومه. "جو سازمانی و انتقال تکنولوژی"، نشریه فولاد، شماره ۱۳۶، ۱۳۸۵.

[۴] موغلی، علیرضا، "طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲، ۱۳۸۲.

[۵] مقیمی، سید محمد، "رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل"، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم، ۱۳۸۴.

[۶] نورشاهی، نسرين. یمنیدوزی سرخابی، محمد. "بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۱، ۲۱-۹. ۱۳۸۴.

[۷] Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, Ch., Serroni, C. "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *Management Decision*", Vol. ۴۲ No. ۱, PP: ۱۳-۱۴, ۲۰۰۴.

[۸] Bass, B.M, "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational dynamics*", Vol. ۱۸, pp: ۱۹-۳۱, ۱۹۹۰.

[۹] Chio, S. F., Tsai, M. C. "Relationship among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Psychology*, ۱۴۰, ۶, PP: ۵۱۷-۵۳۰, ۲۰۰۶.

[۱۰] Chiok Foong Loke J. "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *J Nurs Manag*, ۹(۴): ۱۹۱-۲۰۴. ۲۰۰۱.

[۱۱] Dunham-Taylor J. "Nurse executive transformational leadership found in participative organizations". *Journal of Nursing Administration*, ۳۰(۵): ۲۴۱-۲۵۰. ۲۰۰۰.

[۱۲] Konovsky, M. A., Pugh, S. D. "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*, ۳۷, PP: ۶۵۶-۶۶۹, ۱۹۹۴.

[۱۳] Ertürk, A. "Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۲۲ No. ۳, pp. ۲۵۷-۲۷۰. ۲۰۰۷.

[۱۴] Farhangi, A., Fattahi, M., and Vasegh, B. "Workplace spirituality and its role in improving organizational citizenship behavior", *Journal of Management culture*, Vol. ۴, No. ۱۳, Pp ۵-۳۶. ۲۰۰۶. (in Persian)

[۱۵] Frank B, Eckrich H & Rohr J. "Quality nursing care, leadership makes the difference". *Journal of Nursing Administration*, ۲۷(۵): ۱۳-۱۴. ۱۹۹۷.

[۱۶] Judge, T. A., & Piccolo, R. "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, ۸۹, PP: ۷۵۵-۷۶۸. ۲۰۰۴.

- [۱۷]Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. "Organizational citizenship behavior and performance", *the journal of Small Group Research*, Vol, ۴۰, No.۵. ۲۰۰۹.
- [۱۸]Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case, School Effectiveness and School Improvement", ۱۷, ۲, PP:۱۴۵ - ۱۷۷, ۲۰۰۶.
- [۱۹]Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*. ۱۹۸۸.
- [۲۰]Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Journal of Human Performance*, Vol.۱۰, pp.۱۳۳-۱۵۱. ۱۹۹۷.
- [۲۱]Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, Vol. ۲۶, pp ۵۱۳ - ۵۶۳. ۲۰۰۰.
- [۲۲] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., and Bommer, W. H. "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. ۲۲, No. ۲, Pp۲۵۹-۲۹۸. ۱۹۹۶.
- [۲۳]Purvanova, K. R., Bono, E. J.,Dzieweczynski, J. "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance". *Human Performance*, ۱۹, ۱, PP: ۱-۲۲, ۲۰۰۶.
- [۲۴]Robbins,Stephen, "*Organizational Behavior*", ۱۰ Edition, Prentice- Hallindia, ۲۰۰۳.
- [۲۵]Rosenbach, W., Taylor, "*Contemporary issues in leadership*" (۳rd Ed.), Boulder, co: Westview, ۱۹۹۳.
- [۲۶]Schnake, M. "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, ۴۴, ۱, PP:۷۳۵-۷۵۸. ۱۹۹۱.
- [۲۷]Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. "Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, ۶۸(۴), PP:۶۵۳ - ۶۶۳. ۱۹۸۳.
- [۲۸]Torlak, O. and Koc, U. "Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior", *Management Research News*, Vol. ۳۰ No. ۸, pp. ۵۸۱-۵۹۶. ۲۰۰۷.
- [۲۹]Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M. "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters), In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.)", *Research in Organizational Behavior*, ۱۷, ۲۱۵-۲۸۵. ۱۹۹۵.
- [۳۰]Yukl, G. "*Leadership in organizations*", Fifth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, ۲۰۰۲.