

## نقش رابطه سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در فرمانداری شهرستانهای فومن و شفت

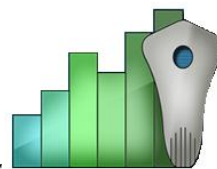
هادی رنجبر<sup>۱</sup>

### چکیده

رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می‌دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان های بزرگ می‌شود این است که آنها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند؛ یعنی آنها کارکنانی دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می‌دهند. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در این راستا داده های مورد نیاز برای تحلیل این ادعا با استفاده از پرسشنامه های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از جامعه آماری پژوهش (فرمانداری شهرستانهای فومن و شفت) جمع آوری گردید. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و مبادله ای و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از سبک رهبری مبادله ای است.

**کلمات کلیدی:** سبک رهبری ، رهبری تحول گرا ، رهبری تعاملی ، رفتار شهروندی سازمانی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی مرکز بین الملل بندرانزلی مدرس دانشگاه آزاد شهرستان فومن [HadiRanjbar59@yahoo.com](mailto:HadiRanjbar59@yahoo.com)



## ۱- مقدمه

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سر کار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است.

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند.

از سویی رهبری تحول‌آفرین<sup>۲</sup>، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوبهای نظری در دنیا است، که از سوی برنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) و بس<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده‌اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول‌آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟

## ۲- مبانی نظری

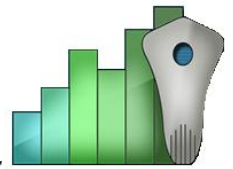
### ۲-۱- پیشینه تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته

۲ - Transformational Leadership

۳ - Burns

۴ - Bass



است. همچنین نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

۱- چن و لی فار<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی» نشان دادند بین رفتارهای تحول آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد.

۲- فی چن<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد که نتیجه تحقیق بیانگر این بود که سبک رهبری تحول آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالای در اعضای سازمان می‌شود.

۳- تویگ<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول آفرین در سازمان‌های صنعتی» بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند.

۴- ویکتوریا رفلر<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی در مقطع دکترا تأثیر هوش عاطفی مدیران بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان را مورد بررسی قرار داد. وی در پژوهش خود از مدل مایر و سالووی در هوش عاطفی استفاده کرد که نتایج تحقیق حاکی از این بود مدیرانی که هوش عاطفی بالای داشتند دارای کارکنانی بودند که رفتار شهروندی سازمانی بالای را از خودشان نشان می‌دادند و همچنین زیردستان نسبت به سبک مدیریت آنها اعتماد بیش تری داشتند.

۵- پودساکوف (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد. و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند که عبارتند از: رفتار پاداش دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می‌باشد.

۶- وانگسیان و وایویو<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) به بررسی ارتباط بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و در نظر گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای نقشی پرداختند. طی یک نظر سنجی از ۳۴۹ کارمند شرکت چینی نشان داد کارمندان مومن و زنان به احتمال خیلی بیشتری رفتارهای شهروندی را به عنوان رفتارهای نقشی و یا شغلی در نظر می‌گیرند.

۷- زلارز، تی پر و دافی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) با پژوهش خود با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و سرپرستان» معتقدند بین رفتار شهروندی سازمانی زیردستان و رفتار توهین آمیز سرپرستان گارد ملی هوایی ارتش آمریکا رابطه منفی وجود دارد.

5 - Chen & Fahr

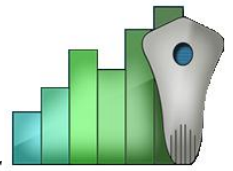
6 - Chen Fei

7 - Twigg

8 - Victoria Reffler

9 - Wanxian &, Weiwu

10 - Zellar , Teeper & Duffy



۸- در پژوهشی دیگر، ارتباط بین تئوری «مبادله رهبر-عضو»<sup>۱۱</sup> با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، بهبود کیفیت مبادله رهبر-عضو، احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقا می‌بخشد (همان منبع).

۹- بولینو<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) طی یک تحقیقی در رابطه با جنبه های منفی رفتار شهروندی سازمانی، بیان کردند که تحقیقات قبلی فقط در مورد جنبه های مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی به بحث پرداختند. اما رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به دلیل منفی زیر صورت بگیرد:

❖ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در نتیجه انگیزه های خدمت به خود صورت بگیرد.

## ۲-۲- سبک های رهبری

رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آنان بر افراد، برای دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت هستند. رهبری را فرایند نفوذ بر فعالیتهای گروهی در جهت تحقق هدفها تعریف کرده اند، رهبری عبارت است از استفاده از فرایند ارتباط در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آن به سوی مقصد یا مقاصد خاص. در حالیکه سبک رهبری عبارتست از: الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با او و بوسیله دیگران از آن استفاده می نمایند و بوسیله افراد در کمی شود. نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. نظریه های جدید رهبری سازمان هر روز افاقهای جدیدی را در نحوه ی اداره ی سازمانها و حرکت آنها در مسیر رشد و توسعه می گشایند و به مدیران و رهبران آگاهی لازم را جهت رویارویی با تغییر و تحولات محیطی می دهند. رهبری یکی از وظایف ضروری مدیران است و محققان بسیاری رهبری را به عنوان یک متغیر کلیدی در مدیریت دانش شناسایی کرده اند. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک رهبری قرار داد. (اسلامی، ح. ۱۳۸۷، ۱۰)

## ۲-۲-۱- نظریه های سبک رهبری

در طول قرن بیستم، نظریه های بسیاری برای تبیین ویژگی ها و رفتارهای مؤثر رهبری که افزایش دهند انگیزش و تلاش کارکنان هستند ایجاد شده اند. این بخش به طور مختصر نظریه های سنتی رهبری که ویژگی های سازمانی رهبری مؤثر را توضیح می دهد و پایه ای برای نظریه های رهبری تحول گرا و تعامل گرا و همین طور الگجوی رهبری تمام عیار فراهم می کند را بحث خواهد کرد (اسلامی، ح. ۱۳۸۷، ۱۳)

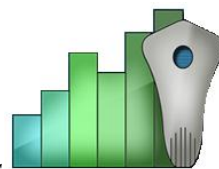
بر اساس یافته های دانشگاه میشیگان و اوهایو که بر رفتارهای کارگرا و ارتباط گرا تاکید کرده اند، شبکه رهبری توسط رابرت بلیک<sup>۱۳</sup> و جین سریگلیکس<sup>۱۴</sup> موتون توسعه یافت. این نظریه ادغام توجه به تولید و توجه به افراد را به عنوان یکی از بهترین راه ها برای دستیابی به رهبری مؤثر بیان کرده است. (Drury, 2003)

11 - Leader-Member Exchange Theory (LMX)

12 - Bolino

13 Robert Blake

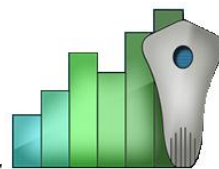
14 Jane Sryglex Mouton



بر روی محور افقی "توجه به تولید" و روی محور عمودی "توجه به افراد" قرار دارد. بلیک و موتون به واسطه درجه بندی هر کدام از محورها از ۱ (کم) تا ۹ (زیاد) توانستند پنج سبک رهبری را طراحی کنند. این سبک ها عبارتند از: مدیریت ضعیف یا نامحسوس (۱-۱)، مدیریت باشگاهی (۹-۱)، مدیریت اقتدارگرایانه (۱-۹)، مدیریت میانه (۵-۵) و مدیریت تیمی (۹-۹) در این نظریه، سبک مدیریت تیمی صرف نظر از موقعیت بهترین سبک به شمار می آید. (اسلامی، ح. ۱۳۸۷، ۱۵)

## ۲-۳- مفهوم رفتار شهروندی سازمانی

اغلب واژه های شهروند و شهرنشین به عنوان مترادف یا دارای مفاهیم نزدیک به هم به کار می روند اما حوزه مفهومی شهروندی با حوزه مفهومی شهرنشینی بسیار متفاوت است. در حالی که شهروندی اشاره به مجموعه حقوق و وظایف یک انسان در یک جامعه سیاسی و اجتماعی دارد، شهرنشینی شیوه ای از زندگی در محیط شهری است. بنابراین این دو در یک طیف قرار ندارند، از این رو شهروندی مربوط به مکان خاصی نیست، در حالیکه شهرنشینی اشاره بر نوعی از رفتار و یا الگوی زیستی در یک محیط خاص (شهر) دارد. شهروندی مفهومی است بسیار گسترده، کلی و عمومی که سازمان اجتماعی، سازمان سیاسی و سازمان اقتصادی جامعه را به خود معطوف می کند. مطالعات متعدد و گسترده در زمینه شهروندی هم به خوبی نشان می دهد که این مفهوم در طول تاریخ و در جوامع مختلف هرگز پدیده ای واحد و یکپارچه نبوده است. در برخی تعاریف "شهروندی" منزلی است که موجبات برخورداری از حقوق و قدرت ها را فراهم می کند، در صورتیکه در منابع دیگر شهروندی نه تنها به موقعیت قانونی، بلکه به آرمان های دموکراتیک هنجارین باز می گردد. شهروندی قصد ارائه موقعیت و هویت مشترک و عام را دارد که به پیوند و همبستگی میان اعضای جامعه کمک می کند (بولینو همکاران، ۲۰۰۲). موضوع حقوق و تکالیف شهرنشینان در رابطه با مدیریت محلی (شهرداریها و شوراهای) بخش کوچکی از عناصر اصلی شهروندی است. در واقع زمانی می توان شهروندی را در رابطه میان شهرنشینان و مدیریتهای شهری دخالت داد که سایر الزامات و بسترهای حیاتی شهروندی در جامعه در سطح کلان فراهم باشد مانند شکل گیری جامعه مدنی، دولت-ملت، به عنوان مثال: مشارکت شهری خود معلول شهروندی است و به بیان دیگر شهروندی مقدم بر مشارکت است. تحقق شهروندی بازتاب دو اصل مهم است، موقعیتی که افراد بر حسب حقوق و تکالیف خود کسب می کنند و شرایطی که جامعه برای کسب یا اعطای این موقعیت پدید می آورد. دسترسی بیشتر به منابع و امکانات آموزشی، اقتصادی، اجتماعی و بهداشتی فضایی مناسب و قابلیت را برای رشد آگاهی و عمل به حقوق و وظایف شهروندی را فراهم می نماید. زمینه های اجتماعی متفاوت به لحاظ فقر، نابرابری و محرومیت یا توسعه نیافتگی تأثیر خود را به خوبی بر کم و کیف شهروندی آشکار ساخته است. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می شد. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش تر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب آنها نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی های سنتی



عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (Bienstock et al., 2003:360).

## ۲-۴- عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تأکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است:

۱- ویژگی های فردی کارکنان

۲- ویژگی های شغلی

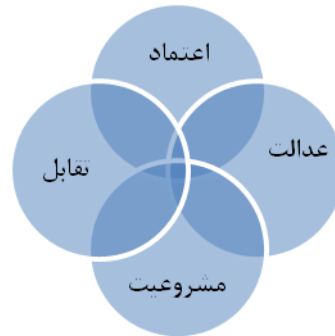
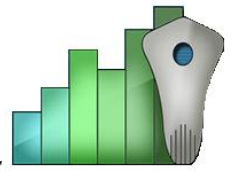
۳- ویژگی های سازمانی

۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط ارگان و همکاران عمدتاً بر نگرش های کارکنان و گرایشها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.



تصویر (۱) - حیطه های رفتار شهروندی سازمانی



تصویر (۲) مفاهیم مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق بر اساس طرح تحقیق از نوع توصیفی با تاکید بر همبستگی و بر اساس هدف، از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان فرمانداری شهرستانهای فومن و شفت بوده که تعداد آنها ۶۵ نفر می باشد. نمونه آماری این تحقیق با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت تمام شماری بوده است. در این تحقیق روش گردآوری داده ها روش میدانی و ابزاری که با استفاده از آن به سنجش و اندازه گیری متغیرها پرداخته شده، پرسشنامه است.

برای سنجش متغیر سبک رهبری از پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی باس و اولیو (۱۹۹۷) استفاده شد همچنین این پرسشنامه در سال ۱۳۸۹ توسط عابد ۱۳۹۰ برای سنجش سبک رهبری در سازمان امور مالیاتی استان گیلان مورد استفاده قرار گرفته است و شامل ۳۶ سؤال می باشد.

همچنین برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در مطالعات انورخالد و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد، همچنین این پرسشنامه توسط غفارزاده در سال (۱۳۸۹) در سازمان بنادر و کشتیرانی گیلان نیز استفاده شده است و شامل ۲۰ سؤال می باشد.

قابل به ذکر است که جهت پاسخ به سئوالات سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از طیف پنجگانه لیکرت استفاده شد. اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه جمع آوری، سپس کد بندی و وارد کامپیوتر گردیده و از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا از این طریق همبستگی بین متغیرها مشخص شده و راهکارهای صحیح و مناسب را تدوین نمود. لازم به ذکر است که برای آزمون فرضیات در این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است

### ۴- یافته ها

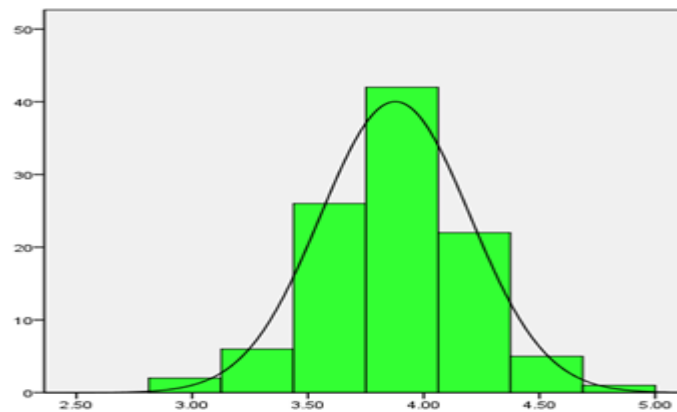
#### متغیر رفتار شهروندی سازمانی

همانطور که از جدول (۱) مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی مشخص است این متغیر دارای کمترین امتیاز معادل ۲/۹۲ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۷۷ بوده، میانگین آن برابر ۳/۸۷ است. میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

جدول (۱) توصیف متغیر رفتار شهروندی سازمانی

تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۶۵	۲/۹۲	۴/۷۷	۳/۸۷	۰/۳۲۳۹۰	۰/۱۰۵

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارای حداقل ۲/۹۲ و حداکثر ۴/۷۷ و میانگین ۳/۸۷ و انحراف معیار ۰/۳۲۳ و واریانس ۰/۱۰۵ می باشد.



نمودار (۱) هیستوگرام متغیر رفتار شهروندی

#### ۴-۲- توصیف متغیر سبک رهبری

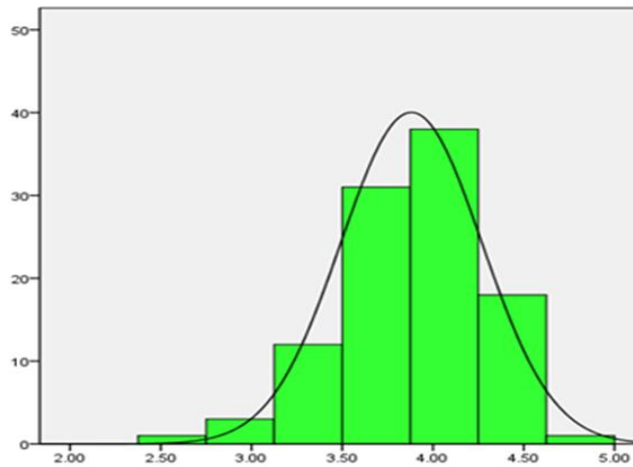
همانطور که از جدول (۲) مربوط به متغیر سبک رهبری مشخص است این متغیر دارای کمترین امتیاز معادل ۲/۵۹ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۷۳ بوده، میانگین آن برابر ۳/۹۲ است. میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

جدول (۲) توصیف متغیر سبک رهبری

تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۶۵	۲/۵۹	۴/۷۳	۳/۹۲	۰/۳۹۱	۰/۱۵۶

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که متغیر سبک رهبری دارای حداقل ۲/۵۹ و حداکثر ۴/۷۳ و میانگین ۳/۹۲ و انحراف معیار ۰/۳۹۱ و واریانس ۰/۱۵۶ می باشد.





نمودار (۲) هیستوگرام متغیر سبک رهبری

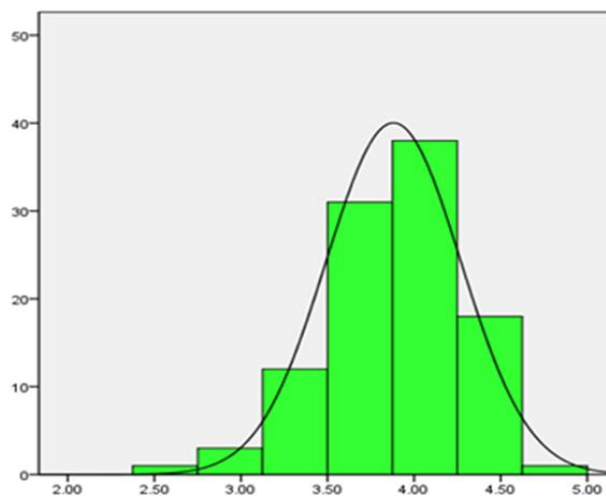
#### ۴-۳- توصیف متغیر سبک رهبری تحول گرا

همانطور که از جدول (۳) مربوط به متغیر سبک رهبری تحول گرا مشخص است این متغیر دارای کمترین امتیاز معادل ۲/۳۸ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۶۷ بوده، میانگین آن برابر ۳/۸۱ است. میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

جدول (۳) توصیف متغیر سبک رهبری تحول گرا

تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۶۵	۲/۳۸	۴/۶۷	۳/۸۱	۰/۳۸۸	۰/۱۵۱

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که متغیر سبک رهبری تحول گرا دارای حداقل ۲/۳۸ و حداکثر ۴/۶۷ و میانگین ۳/۸۱ و انحراف معیار ۰/۳۸۸ و واریانس ۰/۱۵۱ می باشد.



نمودار (۳) هیستوگرام متغیر سبک رهبری تحول گرا

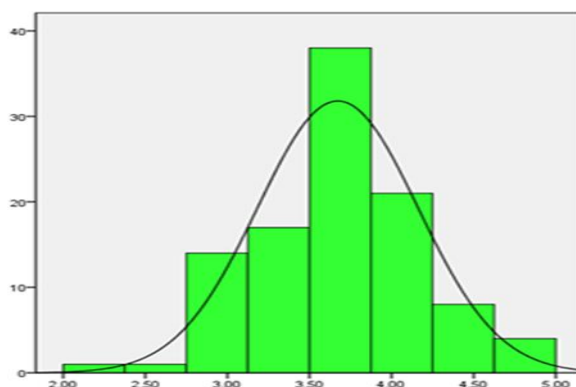
#### ۴-۴- توصیف متغیر سبک رهبری مراوده ای

همانطور که از جدول (۴) مربوط به متغیر سبک رهبری مراوده ای مشخص است این متغیر دارای کمترین امتیاز معادل ۲/۱۳ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۸۸ بوده، میانگین آن برابر ۳/۶۷ است. میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

جدول (۴) توصیف متغیر سبک رهبری مراوده ای

تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۶۵	۲/۱۳	۴/۸۸	۳/۶۷	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که متغیر سبک رهبری مراوده ای دارای حداقل ۲/۱۳ و حداکثر ۴/۸۸ و میانگین ۳/۶۷ و انحراف معیار ۰/۴۸۹ و واریانس ۰/۲۳۹ می باشد.

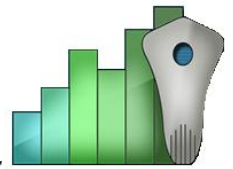


نمودار (۴) هیستوگرام متغیر سبک رهبری مراوده ای

#### ۵- نتیجه گیری

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از: ویژگی های فردی کارکنان (همچون؛ رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت گری رهبری)، ویژگی های شغلی (همچون؛ بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت مندی درونی شغل)، ویژگی های سازمانی (همچون سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون؛ سبک رهبری تحول آفرین).

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش انجام



گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله ای گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.

بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط های سازمانی می شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد.

با توجه به یافته های دیگر تحقیق بین سبک رهبری مبادله ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ( $r = 0.264$  و  $P < 0.01$ ) و این امر با یافته های پودساکوف (۱۹۹۶)، هادسن (۲۰۰۲)، پودساکوف (۲۰۰۲)، کونل (۲۰۰۵) و تویگ و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی و تجانس لازم را دارد.

همچنین با توجه به یافته های فرعی تحقیق بین سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ( $r = 0.336$  و  $P < 0.01$ ) و این امر با مطالعات سایر دانشمندان (ارگان ۱۹۸۳ پودساکوف و مکینزی ۱۹۹۹، پودساکوف ۲۰۰۰، کونل ۲۰۰۵، سولان ۲۰۰۸، عسگری و دیگران ۲۰۰۸) نیز هم خوانی دارد.

همچنین با توجه به معادله خط رگرسیون نتیجه می شود که سبک رهبری تحول گرا تأثیر بیشتری روی رفتار شهروندی سازمانی دارد.

## ۶-پیشنهادهای

با عنایت به یافته های تحقیق، در راستای فرضیات تحقیق پیشنهاد می شود به اعضای سازمان نسبت به همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند. مدیران برای ایجاد فرهنگ مشارکت در سازمان باید عوامل بازدارنده آن را شناسایی و در جهت رفع آن اقدامات لازم را انجام دهند. اصولاً عوامل بازدارنده را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

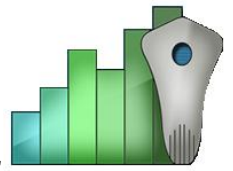
- فرهنگ فردگرایی و تک روی در بین کارکنان؛

- بدبینی زیردستان نسبت به اثر بخشی مدیریت مشارکتی؛

- اعتقاد برخی از مدیران به مفروضات تئوری X؛

- این که مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می دانند.

برای از بین بردن موانع بالا، مدیران باید نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان اقدام کنند. در این زمینه مدیران سعی کنند هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نایستی فقط یک روش یکنواخت را در آنها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت



به صورت کاذب استقرار نیابد.

در نهایت سازمان ها و مدیران در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی باید گام به گام حرکت کنند. چون فرایند رفتار شهروندی سازمانی یک فرایند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید آن را به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان بر است.

مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم گردد.



منابع

۱ - اسلامی، ح. (۱۳۸۷) "رفتار شهروندی سازمانی". تدبیر شماره ۱۸۷ آذر ماه ۱۳۸۶

- 2- Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985). **"Leaders: the strategies for taking charge"**, New York: Harper & Row.
- 3- Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). **"Transformational leadership"**, Leadership and Organizational journal, Vol.1, No.24, p.5-6.
- 4- Bienstock, C., Demoranville, W. C., and Smith, K .R. (2003). **"Organizational citizenship behavior and service quality"**, journal of services marketing, Vol .17 No.4 ,pp. 357-378
- 5- Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001). **"Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan "**, Advances in Global Leadership, Vol 2, pp 101 – 126.
- 6- Chen, M. f. (2006). **"The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company"**, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 7- Chen, C.ch. (2005). **"Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: taking C bank as an example"**, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 8- Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting **"New under the sun: transformational leadership from a historical perspective"**, Management Decision, vol.41, No.1, pp 85-95.
- 9- Moghimi, M. (2006). **"Organizational citizenship behavior; from theory to applying, Journal of Management culture"**, Vol. 4, No. 13, Pp19-48. (in Persian)
- 10- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). **"Organizational citizenship behavior and performance"**, the journal of Small Group Research, Vol, 40, No.5.
- 11- Organ, W. P., Podsakoff, M. P., and Mackenzie, B. S. (2006). **"Organizational citizenship behavior is nature antecedents and consequences"**. A sage publication series.
- 12- Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). **"Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research"**. Journal of management, Vol. 26, pp 513 - 563.
- 13- Wanxian, L., and Weiwu, W. (2006). **"A demographic study on citizenship behavior as in- role orientation. personality and individual differences"**, xxx. Xxx- xxx.
- 14- Yaghoobi, N.M., Moghaddami, M., and Yazdani, B. (2009), **"The effect of emotional intelligence on the leadership styles"**, Journal of Executive management (JEM), Vol 9, No 1 (33), pp119-144. (in Persian)
- 15- Zareei Matin, H., Jandaghi, GH. and Toreh, H. (2006). **"Survey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance"**, Qom ,Thesis in level MS, University of Pardis Qom. (in Persian).
- 16- Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001). **"Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan "**, Advances in Global Leadership, Vol 2, pp 101 – 126.
- 17- Twigg, N. W., Fuller, J. B., and Hester, K. (2007). **"Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors"**, Journal of Labor Research, Vol 29, No 1, pp27-41.