

کارایی نقش و رابطه بین مدیریت تحول گرا و رفتار شهروندی

راضیه حیدری^۱، سمیرا مداح^۲، محمد رضا محروق^۳

^۱ دانشجوی ارشد مدیریت دولتی گرایش پیشرفت و توسعه شهری روستایی، ایران.

^۲ مدیریت دولتی گرایش مدیریت تحول، ایران

^۳ مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

راضیه حیدری

چکیده

مدیریت تحول گرا یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. مدیریت تحول گرا، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. مدیرانی که رفتارهای تحول گرا را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که آنها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند؛ یعنی آنها کارکنانی دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می دهند. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در این راستا داده های مورد نیاز برای تحلیل این ادعا با استفاده از پرسشنامه های چند عاملی رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از جامعه آماری پژوهش (سازمان کشت و صنعت نیشکر در خوزستان) جمع آوری گردید. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه های رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه های رهبری تحول گرا، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت تحول گرا، رهبری مبادله ای، رهبری عدم مداخله گر، رفتار شهروندی سازمانی.

مقدمه

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره گیری بهینه از منابع و سرمایه هایی هستند که تحصیل آنها هزینه ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه های مذکور را به اثربخش ترین، کاراترین و بهره ورتن طرُق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی [۱] استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و

همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌دانند که ورای الزامات سازمانی است (Hodson, 2006:70). بس و آوولیو سبک رهبری تحول گرا را دارای پنج مؤلفه می‌دانند. بر این اساس در این پژوهش رابطه میان پنج مؤلفه سبک رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. آن گاه با توجه به میانگین این پنج مؤلفه، رابطه رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی، به دست آمده است. شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت-های اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، بهره وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است؛ به عنوان مثال: وفاداری و شور و اشتیاق کارکنان در شرکت فیدکس (شرکت پست بین‌المللی فدرال اکسپرس) غالباً به عنوان عوامل کلیدی ذکر شده است، که تأثیرات چنین عواملی «غیر قابل انکار و غیر قابل شمارش» می‌باشد و ارزش عوامل وفاداری، شور و اشتیاق در این نهفته است که به شرکت ها کمک می‌کند تا در نبرد علیه رقبای برنده شوند. 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 بهره وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارکنانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند (Podsakoff & Mackenzie, 1997:135). از سویی رهبری تحول آفرین، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول گرا یکی از چارچوبهای نظری در دنیا است، که از سوی برنز [۴] (۱۹۷۸) و بس [۵] (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول گرا را بررسی کرده اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (Humphreys & Einstein, 2003:2). همچنین تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول گرا با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (Bass, 1985; Smit et al., 1983; Organ, 1988; Boyal & brison, 1988; Yukle, 1989). با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول گرا به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان ها، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری تحول گرا و مهم تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین 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 تحول گرا مدیران و رفتار شهروندی کارکنان سازمان مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- رهبری گرا

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری گرا - مبادله ای [۶] طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آوولیو (۱۹۹۵) می‌باشد. جیمز مک گریگور برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مبادله ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد. (Dulewicz & Higgs, 2005:406). رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می‌شوند. رهبران مبادله ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاوت دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستد های دو طرفه) (Gardner & Stough, 2002:70). سبک رهبری تحول گرا برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس ۱۹۸۵، بنیس ۱۹۸۵، تی چی و داوانا ۱۹۸۶، کونگر و کانوگو ۱۹۸۷، کانرت و لوئیز ۱۹۸۷، ساشکین ۱۹۸۸، شامیر و هاوس ۱۹۹۳، هاوس ۱۹۹۷). به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول گرا را بدین صورت بیان کرده اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند.

مدیران تحول گرا این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند. (Landrum et al., 2000:152).

بر اساس نظریه رهبری تحول گرا، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول گرا آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب می نماید. (Boenke, 2003:5-6) همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله ای و رهبری تحول گرا را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله ای و تحول آفرین را تجویز می کرد. بس و آلیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول گرا و رهبری مبادله ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش نامه ای با نام «پرسش نامه چند عاملی رهبری [۹]» به صورت عملیاتی درآوردند. (Higgs, 2003:276).

بس، رهبر تحول گرا را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می کند، کارکنان را تشویق می کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند. (Burke & Collins, 2001:244). رهبر مبادله ای از نظر بس کسی است که رابطه داد و ستد رهبر-پیرو را ترجیح می دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنها در برآورده کردن انتظارات پایه ای، مرتفع می کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زیردستان اطمینان می دهد و به آنها اجازه رسیدن به هدفها را می دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله ای [۱۰] یا عدم مداخله گر [۱۱]، خوانده می شود که سبکی "بی مباله" در رهبری است که رابطه ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می زنند و در خواست های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی کنند (Gardner & Stough, 2002:70).

۲-۲- مؤلفه های رهبری تحول گرا

رهبری تحول گرا برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

۲-۲-۱- نفوذ آرمانی (ویژگی های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

۲-۲-۲- انگیزش الهام بخش رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

۲-۲-۳- ترغیب ذهنی رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

۲-۲-۴- ملاحظات فردی رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector et al., 2004:18-19).

۲-۳- رهبری مبادله ای

رهبری مبادله ای عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود (Yaghoobi & moghaddami, 2009:129). این سبک رهبری در دو دسته رهبری مبتنی بر پاداش های مشروط و مبتنی بر مدیریت بر مبنای استثناء تقسیم می شود.

۲-۴- مدیریت بر مبنای استثناء

این رهبران هم رابطه خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه ای از قراردادهای، معاملات، یا موازنه خدمت/ پاداش می بینند. اما تفاوتی که باحالت قبل مشاهده می شود این است که اینان معمولاً از قدرت پاداش/ تنبیه زیردستان که بر اساس اختیارات سازمانی خود به دست می آورند استفاده می کنند. این مدیران بر اساس رتبه خود در ساختار سازمانی، اعمال قدرت می کنند. آنها بر تشخیص خطاها و اجرای

قوانین و مقررات متمرکز هستند. به عبارت دیگر تمرکز این مدیران بر تشخیص خطا و تادیب کردن زیردستان به خاطر عملکرد نامطلوب است. این سبک رهبری را در دو گونه فعال و غیرفعال (منفعل) تقسیم بندی می کنند. (Burke & Collins, 2001:245).

الف) مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)

رهبران مبادله ای که بر اساس مدیریت بر مبنای استثناء به طور فعال عمل می کنند، بر کار زیر دستان نظارت دارند و از انجام کارها اطمینان حاصل می کنند. رهبر برای تشخیص انحراف از استانداردها و پیدا کردن اشتباهات و خطاها وظایف ضروری و لازم را انجام می دهند.

ب) مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل)

رهبرانی که مدیریت بر مبنای استثناء غیر فعال را عمل می کنند، مجازات های قضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می گیرند. رهبران به طور غیر فعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا وقتی اتفاقی نیفتاده است، عکس العملی نشان نمی دهند.

۲-۵- رفتار شهروندی سازمانی

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). محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می افتد، این گونه تعریف می کنند:

رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از «مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش های سازمان می شوند (Appelbaum, 2004:19).

بولینو، ترنلی و بلودگود (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه ای واقعی نسبت به فعالیت ها و مأموریت های کلی سازمان تعریف کرده اند. آنان بر این عقیده هستند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: اولاً آنها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی بخشی از شغل یک فرد باشند) و ثانیاً آنها ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد. (Korkmaz&Arpacı,2009:1).

همچنین اورگان، پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی شود، تعریف می کنند (Hall,2009:382).

۲-۶- عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی

نوعی رفتار است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛ نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می باشد؛ رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد؛ رفتاری است که برای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است (Castro et al.,2004:29). با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی های وظیفه ای و رفتارهای رهبری ناشی می شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت کننده و الهام بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی شان کار می کنند (Bolino & turnley,2003:61-62) گراهام با به کار بردن دیدگاه تئوریک خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، مطرح می کند که ما سه نوع رفتار شهروندی داریم:

- ۱- اطاعت؛ این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین، مقررات و رویه های سازمانی را توصیف می کند.
- ۲- وفاداری؛ میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را توضیح می دهد.
- ۳- مشارکت؛ میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می کند. وان داینی، گراهام و داین سچ در کار تجربی نشان دادند مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

الف) مشارکت اجتماعی: این بعد از مشارکت درگیر بودن فعال کارکنان در امور شرکت و مشارکت در فعالیت های اجتماعی در سازمان را توصیف می کند (مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).

ب) مشارکت حمایتی: این بعد از مشارکت به میل کارکنان برای حضوری مؤثر و پر رنگ در مباحث و جلسات سازمانی به منظور بهبود سازمان از طریق پیشنهاد دادن، ابداع و همچنین تشویق کارکنان به بیان آزادانه عقائدشان می پردازد.

ج) مشارکت عملی (وظیفه ای): این بعد، مشارکت کارکنان را که فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام طرح های مهم و ... بنابراین از افراد به عنوان شهروند سازمانی رفتارهای خاصی ناشی می شود که محققان برخی از آنها را شناسایی کرده اند و در اینجا به آنها اشاره گردید. البته ممکن است در تحقیقات دیگری، برخی دیگر از رفتارهای شهروندی مورد شناسایی قرار گیرند و به علاقه مندان این موضوع ارائه گردد. ما در حال حاضر از همین رفتارهایی که تا به حال مورد نظر محققان بوده است، بحث می کنیم (Zareei et al., 2005:15).

۲-۷- مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده اند بین این مفاهیم همپوشانی زیادی وجود دارد و می توان آنها را در هفت طبقه کلی جای داد (Podsakoff et al., 2000:516).

۲-۷-۱- رفتارهای کمکی شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که عملاً مورد توجه هر فردی که در این زمینه کار کرده واقع شده است. از لحاظ مفهومی رفتارهای کمکی، به معنای کمک های داوطلبانه نسبت به دیگران (نوع دوستی، میانجی گری و تشویق) و جلوگیری از وقوع اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است (Organ, 1990:96).

۲-۷-۲- نوع دوستی: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری هستند.

۲-۷-۳- میانجی گری: میانجی گری زمانی اتفاق می افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیش تر افراد گروه شود. فرد میانجی - گر برای رفع تعارضات گام بر می دارد و به آنها کمک می کند که تعارضات را به خاطر جلوگیری از آبروریزی کنار گذاشته و مسائل غیر شخصی را هم در نظر بگیرند (Podsakoff, 1994:355).

۲-۷-۴- تشویق: تجلیل از موفقیت های همکاران (چه کوچک و چه بزرگ) که تقویت کننده های مثبتی را برای ایجاد همکاری های مثبت به دنبال دارد، به طوری که امکان بروز این همکاری ها را در آینده فراهم می کند. خوب است که مدیران از کارهای خوب زیردستان خود تقدیر کنند، اما وقتی که یک یا بیشتر همکاران به آن توجه می کنند تأثیر بیشتری دارد. به دلیل اینکه افراد می دانند که همکاران ارزش آنچه را که آنها انجام می دهند درک کرده و از آن تقدیر به عمل می آورند.

احترام: اورگان بیان کرده است که احترام یک شکل متمایزی از رفتار شهروندی سازمانی است به دلیل اینکه بقیه ابعاد رفتار شهروندی به کاهش و یا حل مشکلات کمک می کنند، اما احترام شامل ابعادی است که از ایجاد مشکلات، قبل از این که اتفاقی بیفتند جلوگیری می کند (Organ, 1990:96).

۲-۷-۵- جوانمردی جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط ناراحت کننده اجتناب ناپذیر در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. برای مثال به اعتقاد ما، مردم خوب، مردمی هستند که هنگامی که با دیگران مشکل پیدا می کنند و کارها بر وفق مراد آنها پیش نمی رود نه تنها ناراحت نشده و شکایت نمی کنند، بلکه با نگرشی مثبت به آنها نگاه می کنند و هنگامی که دیگران به پیشنهادهای آنها توجه نمی کنند دلخور نمی شوند و علایق شخصی خود را فدای علایق گروه می کنند و در مقابل ایده های شخصی دیگران اعتراض نمی کنند (Mackenzie, 2001:402).

۲-۷-۶- رفتار یا فضیلت مدنی: بعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسئولیت پذیری ناشی می شود، رفتار مدنی در سازمان است. رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدها (در نظر

گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات بر سازمان) حتی با هزینه های شخصی نمونه ای از این رفتارهاست. پس این رفتار منعکس کننده شناخت فرد نسبت به این موضوع است که او جزئی از یک کل بزرگتر است و همچون شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار یا فضیلت مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است.

۷-۷-۲- ابتکارات فردی: بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص گردیده، ابتکارات فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از وظایف است که ماوراء حداقل نیازمندی های کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه های از چنین رفتار هایی شامل فعالیت های خلاقانه و طراحی های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. بورمن و موتوویلدو (۱۹۹۳)، انجام مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت های وظیفه ای را به عنوان مؤلفه های این بُعد بیان کرده اند.

۷-۷-۳- وفاداری سازمانی: وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیرسازمان و سازمان به صورت کلی، و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد می باشد (Organ et al., 2006).

این بعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است (Podsakoff et al., 2000:518).

۷-۷-۴- اطاعت سازمانی: این بعد شامل پذیرش و درونی سازی قوانین، مقررات و دستور العمل های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی کند. علت اینکه این بعد را جزء ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی آورده اند این است که اگر چه از هر کسی انتظار می رود که قوانین و مقررات و آیین نامه های سازمانی را در همه زمان ها رعایت کند. اما کارمندان به راحتی این کار را انجام نمی دهند. بنابراین کارمندی که در تمامی زمان ها، همه قوانین و مقررات سازمانی را حتی هنگامی که هیچ کس او را مشاهده نمی کند رعایت می کند به عنوان یک شهروند خوب تعریف شده است (Podsakoff et al., 2000:518).

۷-۷-۵- مشارکت اجتماعی: به معنای اطلاع رسانی تولیدات و خدمات سازمان و حضور فعال در بسیاری از جلسات گروه های بیرونی است که به سازمان سود می رساند.

۷-۷-۶- مشارکت حمایتی: ارائه پیشنهادها، خلاق به همکاران، تشویق مدیران برای نگه داشتن اطلاعات متناسب با دانش روز، تشویق کارمندان دیگر برای شرکت در جلسات سازمان، توصیه به همکاران برای داشتن استقلال رأی و توصیه به مدیر برای این که کارش را در سطح بالاتری انجام دهد را شامل می گردد.

۷-۷-۷- مشارکت شغلی: به معنای افزایش اطلاعات برای بهبود عملکرد، بر عهده گرفتن وظایف و مسئولیت های اضافی در کار و همکاری با دیگران برای انجام تحقیقات است.

۸-۲- رهبری گرا و رفتار شهروندی سازمانی

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 (Nielsen et al., 2009:556).

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 (Moghimi, 2006:15).

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 گرا و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول گرا با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (Bass, 1985; Organ, 1988; Boyal & brison, 1988). رهبران تحول گرا در باورها، ارزش ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده ای در پیروان خود به جای می گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (Moghali, 1383:96). رهبران تحول را افراد جذابی هستند که زیردستان شان را به لحاظ عاطفی

واحساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آنها با رهبران حمایتی و تحول آفرین کار بکنند. به علاوه این گروه رهبران یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند. کارکنانی که برای چنین مدیران کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت.

به طور کلی سرپرستانی که با کارکنانشان پیوند و روابط ضعیفی را به وجود می‌آورند و با آنها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستانشان را ناآگاه و بی مطلع تلقی کنند احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند (Zareei et al., 2005:59).

۳- پیشینه پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. همچنین نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند. چن و لی فار (۲۰۰۱) [در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی» نشان دادند بین رفتارهای رهبر تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد (Chen & Fahr, 2001). فی چن (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 تحول‌گرا باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالای در اعضای سازمان می‌شود (Chen fei, 2006). تویگ و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول آفرین در سازمان‌های صنعتی» بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول‌گرا در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند (Twigg, 2007). ویکتوریا رفلر (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 بیشتری داشتند (Victoria Refler, 2004). پودساکوف (۲۰۰۰) (در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتارهای رهبری تحول‌گرا با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد. و از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند که عبارتند از: رفتار پاداش‌دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می‌باشد. (Podsakoff et al., 2000:518)

به بررسی ارتباط بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و در نظر گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای نقشی پرداختند. طی یک نظر سنجی از ۱۳۶ کارمند سازمان نشان داد کارمندان مَسَن و زنان به احتمال خیلی بیشتری رفتارهای شهروندی را به عنوان رفتارهای نقشی و یا شغلی در نظر می‌گیرند. بولینو و همکاران (۲۰۰۴) طی یک تحقیقی در رابطه با جنبه‌های منفی رفتار شهروندی سازمانی، بیان کردند که تحقیقات قبلی فقط در مورد جنبه‌های مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی به بحث پرداختند. اما رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به دلایل منفی زیر صورت بگیرد:

۷ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در نتیجه انگیزه‌های خدمت به خود صورت بگیرد.

۷ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است غیر مرتبط و یا حتی ارتباط منفی با عملکرد سازمانی داشته باشد.

۷ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است نتایج منفی برای کارمندان داشته باشد (Elahe tavakkoli, 2007:46).

همچنین در پژوهشی که به بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد نتایج بیانگر این بود که ارتباط مثبت میان دو متغیر اصلی تحقیق یعنی معنویت در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی تأیید می‌شود (Farhangi, 2006:29).

۴- ارائه چارچوب مفهومی تحقیق

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. بر این مبنا با توجه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای

آرامانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) ارائه شده به وسیله بس و آوولیو و همچنین رفتار شهروندی سازمانی که بر اساس الگوی دانشمندانی هم چون باتمن و اورگان (۱۹۸۳)، اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳)، پودساکوف، مکنزی و مورمن (۱۹۹۰)، ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)، موتویدلو و وان اسکوتر (۱۹۹۴)، وان دیام گراهام و دیانسچ (۱۹۹۴)، مورمن و بلکی (۱۹۹۵)، وان اسکوتر و موتویدلو (۱۹۹۶)، فارح ارلی (۱۹۹۷) و وان دیان و لیپن (۱۹۹۸)، که متناسب با فرهنگ ایرانی تدوین گردیده مدل مفهومی تحقیق و فرضیات آن را ارائه می‌دهیم.

۵- فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین برای درک بهتر رابطه، سبک مدیریت تحول گرا و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی ابعاد سبک رهبری تحول گرا به صورت جداگانه نیز آزمون می‌شود. بنابراین فرضیات فرعی این تحقیق عبارتند از:

فرضیه فرعی ۱: بین ویژگی‌های آرامانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۲: بین رفتارهای آرامانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۳: بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۴: بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۵: بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

۶- روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی بوده و از نظر چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی)، از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد. جامعه هدف این پژوهش، سطوح مدیریتی مختلف و هم چنین کارمندان سازمان کشت و صنعت نیشکر در استان خوزستان که بر اساس یک سری شاخص‌های کمی و کیفی به عنوان سازمان‌های موفق شناخته شده بودند توزیع گردید. به دلیل محدود بودن جامعه آماری مدیران از روش نمونه‌گیری سرشماری استفاده گردید که بر اساس آن کلیه مدیران سازمان‌های مربوطه که ۴۲ نفر بودند مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین، نمونه و جامعه آماری مدیران در این پژوهش یکسان است. اما برای یافتن رفتارهای مربوط به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، نمونه آماری از کارکنان شاغل در هر مدیریت به طور تصادفی انتخاب شد (نمونه‌گیری تصادفی). از هر مدیر با توجه به تعداد کارکنان حداقل دو نفر از زیر دستان انتخاب شد که بر اساس آن تعداد کارکنانی که به پرسشنامه‌های رهبری گرا (فرم مخصوص پیروان) و رفتار شهروندی سازمانی پاسخ دادند، ۱۳۶ نفر بود. توزیع پرسشنامه‌ها به گونه‌ای بود که در ابتدا پرسشنامه چند عاملی رهبری (فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان) بین مدیران سطوح مختلف و کارکنان سازمان‌های مذکور توزیع شد، سپس پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان هر دو سازمان توزیع شد و بر این اساس اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید. داده‌های مربوط به رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه چند عاملی رهبری که توسط بس و برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا از همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار آماری علوم اجتماعی (جهت بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی) استفاده شد. سپس برای شناسایی عوامل رهبری تحول گرا مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چند عاملی ساده استفاده شده است. در این پژوهش، برای تعیین روایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی، علی‌رغم استفاده در تحقیقات انجام گرفته در داخل، از دیدگاه‌های متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرات این پرسشنامه دارای روایی محتوایی می‌باشد. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۷۲ به دست آمد. با توجه به این که ضریب آلفای بیش از ۰/۷۰ قابل پذیرش است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از پایایی بالایی برخوردار است. پرسشنامه چند عاملی رهبری نیز پرسشنامه استاندارد است که توسط بس و آوولیو طراحی و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. با این وجود موغلی (۱۳۸۲) برای پایایی بازآزمایی پرسشنامه، آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنی‌های یکسان اجرا کرد. نتیجه به دست آمده دارای همبستگی بوده و نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و بعبارت بهتر، میزان همسانی، قابلیت اعتماد پرسشنامه چند عاملی رهبری از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۳ به دست آمد. پس می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه چند عاملی رهبری نیز از پایایی بالایی برخوردار است.

۷- نتایج تحقیق

برای سنجش معنی دار بودن ضرایب همبستگی از جدول معنی دار بودن ضریب همبستگی که در آن مقادیر بحرانی ضریب همبستگی در درجه آزادی ۰/۰۵ و ۰/۰۱ لحاظ شده است، استفاده شد.

جدول (۱): ماتریس همبستگی ابعاد رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی

ابعاد	رهبری تحول گرا	ویژگی-های آرمانی	رفتارهای آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی	رفتار شهروندی سازمانی
مدیریت تحول گرا	—						
شاخص های آرمانی	۰/۸۸**	—					
رفتارهای آرمانی	۰/۹۲**	۰/۸۲**	—				
ترغیب ذهنی	۰/۸۳**	۰/۶۶**	۰/۷۴**	—			
انگیزش الهام بخش	۰/۸۶**	۰/۸۷**	۰/۷۱**	۰/۷۵**	—		
ملاحظات فردی	۰/۸۱**	۰/۶۱**	۰/۷۷**	۰/۶۸**	۰/۷۰**	—	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۷**	۰/۵۳**	۰/۶۳**	۰/۵۷**	۰/۵۹**	۰/۷۰**	—

همان طور که در جدول شماره یک مشاهده می گردد، بین سبک مدیریت تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۷ است که در سطح خطایی ۱٪ قابل قبول است. همچنین در جدول بالا ضرایب همبستگی عوامل مختلف نیز ارائه شده است که همبستگی مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی در آن مشخص شده است. افزون بر آن، در پژوهش حاضر، به منظور بررسی بیش تر و دقیق تر ارتباط میان سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه رهبری مبادله ای و رهبری عدم مداخله گر نیز با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، که نتایج حاصل در جدول شماره دو ارائه شده است.

جدول (۲): ماتریس همبستگی سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

ابعاد	رهبری تحول گرا	رهبری مبادله ای	رهبری عدم مداخله گر	رفتار شهروندی سازمانی
رهبری تحول گرا	—			
رهبری مبادله ای	۰/۳۱*	—		
رهبری عدم مداخله گر	-۰/۴۰**	-۰/۲۴	—	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۷**	۰/۲۹	-۰/۲۷	—

با توجه به جدول شماره سه و با در نظر گرفتن ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۹ بین دو متغیر سبک رهبری مبادله ای و رفتار شهروندی سازمانی می توان نتیجه گرفت که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک رهبری عدم مداخله گر و رفتار شهروندی سازمانی برابر با -۰/۲۷ است؛ یعنی این که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد. برای بررسی تأثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول گرا بر روی رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چند عاملی نیز استفاده شد. ورود متغیرهای مستقل در تحلیل رگرسیون چند عاملی به روش گام به گام بوده است. در این روش ورود متغیرهای مستقل در دست محقق نبوده و بر اساس ضریب همبستگی صورت می گیرد و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی مانده، در غیر این صورت حذف می-

شوند (Sarmad, 2001: 93-94) در نهایت دو متغیر رفتار های آرمانی و ملاحظات فردی معیار ورود را کسب کرده و سه متغیر ویژگی- های آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش از معادله رگرسیون خارج شدند.

جدول (۳): نتایج رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین
۱	۰/۶۹۸*	۰/۴۴۶
۲	۰/۷۸۶**	۰/۴۹۱
۳	۰/۶۸۱***	۰/۴۶۷
۴	۰/۶۵۳***	۰/۴۸۲

a متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، ویژگی‌های آرمانی، رفتار های آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی؛
b متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتار های آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی؛
c متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتار های آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی؛
d متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتار های آرمانی، ملاحظات فردی.

جدول شماره (۴): ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۳*

ضرایب رگرسیون	بتا	t	سطح معنی‌داری
ضریب ثابت	۰/۳۸۲	۴/۸۳۵	۰/۰۰۰
رفتار های آرمانی	۰/۱۳۴	۲/۴۶۲	۰/۰۳۵
ملاحظات فردی	۰/۱۴۶	۱/۸۲۳	۰/۰۷۱

*متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی

همان طور که از جدول شماره چهار استنباط می‌شود از بین عوامل مختلف رهبری تحول‌گرا؛ رفتار های آرمانی و ملاحظات فردی بیش-ترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارند.

۸- نتیجه‌گیری

همچنین با توجه به اینکه داده‌های مربوط به سبک رهبری مبادله‌ای و سبک رهبری عدم مداخله‌گر نیز در اختیار بود به بررسی رابطه این دو سبک رهبری با رفتار شهروندی سازمانی نیز پرداختیم. در ارتباط با فرضیه‌های مهم این پژوهش، که بیان می‌کند سبک رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد، نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه‌ای قوی میان این دو متغیر می‌باشد ($P > 0/01$) و $r = 0/77$ (که این نتیجه با مطالعات سایر دانشمندان) ارگان ۱۹۸۳ پودساکوف و مکینزی ۱۹۹۹، پودساکوف ۲۰۰۰، کونل ۲۰۰۵، سولان ۲۰۰۸، عسگری و دیگران ۲۰۰۸ نیز هم خوانی دارد.

اگر به جدول شماره یک توجه شود می‌توان ملاحظه کرد که همه ابعاد مدیریت سبک تحول‌گرا رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. در نتیجه می‌توان گفت فرضیات فرعی تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرند. از مقایسه نتایج آماری برای تک تک مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی نیز این نتیجه به دست آمد که رفتار شهروندی سازمانی با مؤلفه ملاحظات فردی ارتباط بیش‌تری دارد. دلیل این موضوع را می‌توان با توجه به ادعای ارگان توضیح داد که ملاحظات فردی باعث افزایش رضایت شغلی و اعتماد در زیردستان شده که این دو با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم دارد.

با توجه به یافته‌های فرعی تحقیق (جدول شماره دو) بین سبک رهبری مبادله‌ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. از یافته‌های فرعی دیگر این تحقیق، رابطه منفی بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر و رفتار شهروندی سازمانی بود. با توجه به اینکه این سبک رهبری غیر فعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید و حالتی بی‌تفاوت در رهبری را نمایان می‌سازد، که این امر انگیزش و رضایت

پیروان را به حداقل موجود می‌رساند، نتیجه چندان دور از انتظار نبود.

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که دو متغیر رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رفتار شهروندی سازمانی (متغیر ملاک) را دارا هستند. نتیجه حاصله بیانگر این نکته است که در بین عوامل مختلف سبک رهبری تحول گرا، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. این نتیجه با یافته های پودساکوف و مکینزی همخوانی دارد، زیرا به گفته آنان ملاحظات فردی با رضایت زیردستان، اعتماد آنان نسبت به مدیر، وفاداری به سازمان و رفتار های جوانمردی و وجدان کار رابطه مثبت داشته و با تعارض رابطه منفی دارد.

با توجه به جدول شماره سه، ستون ضریب تعیین حاکی از این است که مدل ۴ مدل نهایی است که ۴۸٪ تغییرات در رفتار شهروندی سازمانی، توسط دو متغیر رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی قابل توضیح است. همچنین آنالیز واریانس نشان می‌دهد این رگرسیون بسیار معنادار بوده ($P < 0.01$ و $F_{(2,127)} = 33$) و حاکی از این است که واقعاً رابطه خطی بین متغیر ها وجود دارد.

با توجه به جدول شماره چهار ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی داری هر یک ارائه شده است، و ستون بتا نیز نشانگر این است که با تغییر یک انحراف معیار در رفتارهای آرمانی، ۴۱٪ انحراف معیار در رفتار شهروندی سازمانی رخ خواهد داد، همچنین به ازای تغییر یک انحراف معیار در ملاحظات فردی، ۳۵٪ انحراف معیار در رفتار شهروندی سازمانی رخ خواهد داد.

با عنایت به یافته های تحقیق، در راستای فرضیه اول پیشنهاد می‌شود 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 می‌توان 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؛
- و این که مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می‌دانند.

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 نیابستی 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. همچنین با توجه به مؤلفه ویژگی های آرمانی، مدیران سازمان صرف نظر از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و همچنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران و برای تقویت این ویژگی پیشنهاد می‌شود که تلفیق هدف های فرد و سازمان از دیدگاه ارزشی صورت پذیرد.

در راستای فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود مدیران اعتماد عمومی را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند. برای افزایش اعتماد عمومی اقدامات زیر بسیار مؤثر است:

- مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده های خود سخت پایبند باشند؛
- باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
- مدیران باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛
- باید به طرق مختلف در دسترس کارکنان سازمان باشند؛
- مدیران باید به کارکنان احترام گذاشته و در انجام امور منصف و مصر باشند؛
- مدیران باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند. و ...
- در ارتباط با فرضیه سوم تحقیق مدیران باید به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار توجه کنند.
- در خصوص فرضیه چهارم مدیران باید افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند.
- این امر در پرورش بعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر می‌باشد. الهام و القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند. همچنین در میان ابعاد رهبری تحول گرا، ملاحظات فردی دارای بالاترین رابطه با رفتار شهروندی سازمانی

می‌باشد. این امر بدین معنی است که مدیران باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیش‌تری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش‌تری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند. در نهایت سازمان‌ها 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 زمان‌بر است.

مراجع

- [۱] احمدی، س. ع. ا.، دهنوی، ف.، ۱۳۸۷، اشکال و چالش‌ها و معرفی گونه‌شناسی های سوء رفتار سازمانی، نشر جمعیت.
- [۲] برومند، ز.، ۱۳۹۲، بهبود و بازسازی سازمان مدیریت تحول، انتشارات جنگل، جاودانه.
- [۳] حسنی، ک.، ا. و قلی‌پور، آ.، ۱۳۸۶، رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهش‌های بازرگانی، شمار ۴۵، ص ۱۱۸-۱۴۵.
- [۴] سلاجقه، س.، ۱۳۸۹، پژوهش تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان، عصر مدیریت، سال ۴ شماره ۱۴، ۱۰۵-۱۰۲.
- [۵] سید جوادین، س. ر.، رایج، ح.، آقا میری، س. ع. و یزدانی، حمیدرضا، ۱۳۸۹، بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ نشریه مدرس علوم انسانی: پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱۴، ص ۹۷-۶۷.
- [۶] کریمی، ع.، ۱۳۸۷، مدیریت رفتار سیاسی در سازمان، نشر پترون، تهران.
- [۷] نجات، س. ا. ر.، کوثر نشان، م. ر. و میرزاده، ا.، ۱۳۸۸، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت (مطالعه موردی: آژانس های مسافرتی شهر تهران)، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۸، خرداد و تیر، ص ۸۴-۷۲.