

رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری)

جواد محرابی^۱، مهرداد حاجی اسماعیلی^{۲*}، مریم حاجی اسماعیلی^۳

^۱ هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

^۳ استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

چکیده

هدف این مقاله بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع روش توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری (۲۴۰ نفر) و برای تعیین نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی و جهت تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده و نمونه آماری ۱۴۴ نفر تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه، که به منظور سنجش سبک رهبری تحول آفرین از پرسشنامه بس و آوولیو (۱۹۹۷)، اعتماد سازمانی از پرسشنامه الونن و همکاران (۲۰۰۸) و رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پادساکف و همکارانش (۱۹۹۷) استفاده شده که پایایی آنها بر اساس آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۴۴، ۰/۸۳۷ و ۰/۹۰۸ و روایی آنها توسط هفت تن از اساتید تایید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. نتایج نشان داد، بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین رهبری تحول آفرین (و ابعاد آن شامل تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و رفتار شهروندی سازمانی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

مقدمه

امروزه کارکنان در سازمان‌های نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان‌ها دارند. پژوهش‌های پیشین نشان داده است، کیفیت خدمات سازمان‌ها تحت تأثیر رفتارهای خاصی از کارکنان به نام رفتارهای شهروندی قرار می‌گیرد. با مطرح شدن نقش و اهمیت رفتارهای شهروندی در سازمان‌های، پژوهش‌های وسیعی روی این گونه رفتارها و عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. رفتارهای شهروندی خود تحت تأثیر متغیرهای زیادی همچون عدالت سازمانی، سبک رهبری، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و غیره قرار می‌گیرند.

رفتار شهروندی سازمانی^۱ آن نوع از رفتارهایی است که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان هستند که به طور مستقیم پاداش داده نمی‌شوند و یا به وسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی‌شوند اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند (هی و لام^۲، ۲۰۰۱). با توجه به تعریف می‌توان پیش‌بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر داشته، فعالیت‌های آنها را در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کند و در نهایت بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان اثرگذار است.

در بیشتر تحقیقات مورد اشاره، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد سازمان تاکید شده است، لیکن پیشایندها و عوامل ایجاد کننده آن کمتر بررسی شده است. یکی از مهم‌ترین پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی، رهبری است. تأکید بر مدیریت و رهبری توجه اکثر سازمان‌های خواهان تحول را به خود جلب نموده است. رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. سبک رهبری عبارت است از الگوی رفتار دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود. تحت نفوذ قرار دادن رفتار دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد. ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. دسته‌ای از منابع قدرت مبتنی بر منصب و مقام مدیر و دسته‌ای دیگر مبتنی بر قدرت‌هایی است که بر توانایی‌های شخصی مانند خبرگی، صلاحیت و اطلاعات مدیر دلالت دارد (لوئیس^۳، ۱۹۸۵).

اهمیت و ضرورت این تحقیق کسب شناختی جامع و عمیق در ارتباط با سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری (سابیر) می‌باشد. درک روابط میان سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی موجب افزایش اثربخشی و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می‌شود. هدف این مقاله تعیین رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری، تعیین رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری، تعیین رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری، تعیین رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری است.

¹ Organizational Citizenship Behaviors

² Hui & Lam

³ Lewis

مبانی نظری

رهبری

واژه رهبری بنا بر تحقیقات به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد بر می‌گردد و سابقه‌ای دیرینه دارد. تعریف‌هایی که از رهبری شده است، از نظر تعداد، معادل یا برابر تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند. در عین حال، برای ورود به بحث به بعضی از تعاریف اشاره می‌کنیم:

رهبری، نفوذ در مردم است، به منظور همراه کردن آن‌ها برای رسیدن به یک مقصود مشترک (کونتز و ادانل^۴، ۱۹۵۹: ۴۳۵). رهبری، کار تأثیرگذاری بر مردم است برای وادار کردن آن‌ها به کوشش دلخواه به سوی هدف‌های گروهی (تری، ۱۹۶۰: ۴۹۳). فرآیند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص. از این تعریف رهبری به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند رهبری تابعی از این متغیرهاست: رهبر، پیرو، موقعیت. بنابراین رهبری یعنی رسیدن به اهداف، با کمک و به وسیله دیگران (هرسی و بلانچارد^۵، ۱۹۶۹: ۱۷۱). رهبری کنش متقابل میان اشخاص است که در آن یک فرد نوعی اطلاعات را به طریقی عرضه می‌کند که دیگری می‌پندارد اگر به نحو پیشنهاد شده یا مورد نظر رفتار کند، منافع وی بهبود خواهد یافت (یاکوپز، ۱۹۷۰: ۲۱۰).

رابطه رهبری با رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های 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: 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) (نلسون و همکاران^۶، ۲۰۰۹، نقل از موسی‌خانی).

اعتماد و اعتماد سازمانی

علی‌رغم نوشته‌های فراوان در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، یک تعریف رسمی در این زمینه وجود ندارد. برای مثال باربر^۷ (۱۹۸۳) عنوان می‌کند که مفهوم اعتماد شبیه یک مرداب مفهومی است. همچنین لویز و ویگرت یک سردرگمی مفهومی^۸ را در ادبیات اعتماد مطرح می‌کنند (رامو^۹، ۲۰۰۴: ۷۶۲، نقل از میرزایی).

کانل معتقد است که اگر چه واژه اعتماد به صورت روزمره در ادبیات محاوره‌ای استفاده می‌شود، اما ثابت شده است که تعریف آن در ادبیات سازمانی بسیار مشکل است (کانل و مانیون^{۱۰}، ۲۰۰۶: ۴۱۸). در واقع اعتماد یک مفهوم پیچیده با ابعاد مختلف

^۴ Koontz & O'Donnell

^۵ Hersey & Blanchard

^۶ Nielsen et al

^۷ Barber

^۸ Conceptual Morass

^۹ Ramo

^{۱۰} Connell & Mannion

است (اسمیت و برنی^{۱۱}، ۲۰۰۵: ۴۷۲). با وجود این وضعیت آشفته و مشکل ساز، برخی معتقدند که هنوز مباحث مربوط به اعتماد قابل فهم هستند. تعاریف متعددی از اعتماد مطرح شده است.

فرهنگ آکسفورد، اعتماد را به عنوان یک باور که یک فرد ممکن است به آن تکیه کند، تعریف می‌نماید. شاو^{۱۲} (۱۹۹۷) می‌گوید اعتماد عبارت است از این باور که ما به آن‌هایی که متکی هستیم، انتظارات ما را برآورده خواهند ساخت. این انتظارات به ارزیابی ما از مسؤلیت دیگران برای برآوردن نیازهای مان وابسته است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۲۱۷). دانی و کانن^{۱۳} (۱۹۹۷) اعتماد را اعتبار^{۱۴} و خیراندیشی^{۱۵} درک شده توسط اعتماد شونده تعریف می‌کند (بی و یونگ^{۱۶}، ۲۰۰۲: ۱۳۸).

حد و اندازه‌ای که یک نفر تمایل دارد تا به سخنان و اعمال دیگری اطمینان داشته باشد (کوک و وال^{۱۷}، ۱۹۸۰)

رابطه اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی

ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیازمند است. محققان برای تعیین مبانی اعتماد در سازمان‌ها تلاش زیادی کرده‌اند. در تحقیقی که مک کالی و کانرت^{۱۸} (۱۹۹۲)، انجام دادند، دریافتند متغیرهای مربوط به شغل مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال، بازخورد، رفتار حمایتی سرپرست و ارتباطات، به طور قابل توجهی می‌توانند به تشریح اعتماد به مدیریت بپردازند.

بیلماز و اتالی (۲۰۰۹)، عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی را به عوامل سازمانی (شامل: ارزیابی موفقیت کارکنان با استفاده از روش‌های مدرن؛ دارا بودن سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه؛ دادن بازخورهای منظم و به موقع به کارکنان و ...) و عوامل فردی (مانند تمایل به اتکا کردن، ارزش‌ها، عادات و رفتارها و ...) تقسیم‌بندی کرده‌اند. هم چنین، نیهان (۲۰۰۰)، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن بازخور به کارکنان و گرفتن بازخور از آن‌ها، و قدرتمندسازی کارکنان را به عنوان فعالیت‌های ضروری برای افزایش اعتماد در سازمان‌ها مطرح کرده است. در کل، عوامل متعددی در ایجاد اعتماد در سازمان‌ها نقش دارند که شناخت و ایجاد آن‌ها عامل مهمی در بهبود تعهد و عملکرد سازمانی و درک اهداف فردی و سازمانی است.

رفتار شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای هستند که برای سازمان مفیدند، ولی با این حال به عنوان بخشی از فعالیت‌های اصلی شغل در نظر گرفته نمی‌شوند. این رفتارها، اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمان صورت می‌گیرند، هر چند که ممکن است مستقیماً منافع شخصی به دنبال نداشته باشند (هوسام و الناین^{۱۹}، ۲۰۰۸: ۷۲) در تعریف دیگری لی پین و جانسون (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان تمایل به تشریح مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی تعریف کرده‌اند (ریگروت^{۲۰}، ۲۰۰۵، نقل از سیادت).

¹¹ Smith & Birney

¹² Shaw

¹³ Doney & Cannon

¹⁴ Credibility

¹⁵ Benevolence

¹⁶ Yee & Yeung

¹⁷ Cook & Wall

¹⁸ Mccauley & Kuhnert

¹⁹ Hossam & Elanain

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 علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. 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 تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد (کورکمز و ارپک^{۲۱}، ۲۰۰۹).

نظریه‌ها و مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، در تلاش‌ند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شغل‌شان عمل کنند، زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و می‌توان گفت عاملی مؤثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشد (ملکی نیا و صادقی، ۱۳۸۸).

عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی

عوامل زیادی وجود دارد که باعث افزایش بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شود؛ از جمله این عوامل می‌توان: نگرش شغلی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳؛ اسپنک و همکاران، ۱۹۹۵)، عملکرد (بال و همکاران، ۱۹۹۴؛ پیرسی و همکاران، ۲۰۰۶)، رهبری و رفتار رهبری (پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۰؛ واینه و گرین، ۱۹۹۳؛ تراکینبرت، ۲۰۰۰)، اعتماد (دلوگا، ۱۹۹۵؛ پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۶)، عدالت سازمانی (مورمن، ۱۹۹۱؛ شپارد و همکاران، ۱۹۹۲؛ اسکویو، ۱۹۹۳)، رضایت شغلی (اسمیت و دیگران، ۱۹۸۳؛ بیتمن و ارگان، ۱۹۸۳؛ مورمن، ۱۹۸۳)، تعهد سازمانی (اوریلی و چتمن، ۱۹۸۶؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ارگان، ۱۹۹۰؛ تراکینبرت، ۲۰۰۰، نقل از سیادت).

پیشینه تحقیق

شجایی و خلیلی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف پرداختند. جامعه آماری این تحقیق شامل همه ۷۲۰ پرستار بیمارستان‌های دولتی شرق استان گلستان بود. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۵۰ نفر برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. روش این تحقیق توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. داده‌ها با نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی ارتباط دارد. همه رابطه‌ها در مدل به‌جز رابطه شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی تأیید شد.

بهادری و دهگان (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران) پرداختند. جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان فناوری

²⁰ DeGroot

²¹ Korkmaz & Arpac

اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۲۳۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و با توجه به روش اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. از روش کتابخانه‌ای جهت جمع‌آوری اطلاعات و تدوین پرسشنامه، و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌ها، به کمک آزمون‌های ناپارامتریک و محاسبه ضرایب همبستگی و معادلات رگرسیون غیرخطی، رابطه بین دو متغیر و مولفه‌های آن‌ها برای طراحی مدل تحقیق در سازمان مشخص گردید. تایج آزمون، مدل مفهومی پژوهش را مورد تایید قرار داد. رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است.

کارتر و همکاران^{۲۲} (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین، عدالت و رفتار شهروندی: اثرات سن و جنسیت بین سرپرست و زیردست به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

سینگ و اسریواستاوا^{۲۳} (۲۰۰۹) رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کردند و دریافتند فراوانی تعاملات بین افراد، ثبات و صلاحیت، پیش بینی کننده‌های مهم اعتماد بین فردی هستند و اعتماد بین فردی به طور مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

ویویان چن و همکاران^{۲۴} (۲۰۰۷) به بررسی تأثیر مبادله رهبر-عضو بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن اعتماد و حمایت سرپرست به عنوان متغیرهای میانجی پرداختند. داده‌ها از ۲۰۰ پرستار و ۱۴ سرپرستار از ۶ بیمارستان جمع‌آوری و نتایج نشان داد مبادله رهبر-عضو، تأثیر مثبتی بر اعتماد زیردستان به سرپرست و هم چنین بر حمایت ادراک شده سرپرست دارد که در نتیجه موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی پرستاران می‌شود.

مدل 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 مبنای توجه به سبک رهبری تحول آفرین (تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) ارائه شده بوسیله (بس و اوولویو، ۱۹۹۷)، اعتماد سازمانی (افقی، عمودی و نهادی) ارائه شده بوسیله (الونن و همکاران^{۲۵}، ۲۰۰۸) و همچنین رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی، جوانمردی، ادب یا نزاکت، آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی) که بر اساس الگوی پادساکف و همکارانش^{۲۶} (۱۹۹۷)، مدل مفهومی زیر برای بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی ارائه می‌گردد.

در این پژوهش متغیر سبک رهبری تحول آفرین (شامل مولفه‌های تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) به عنوان متغیر مستقل، اعتماد سازمانی (شامل مولفه‌های اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) به

²² Carter et al.

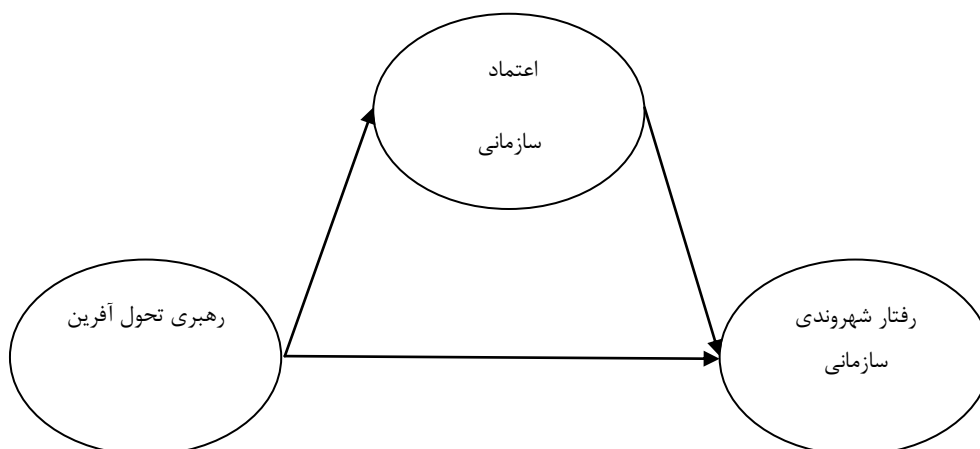
²³ Singh & Srivastava

²⁴ Vivian et al.

²⁵ Ellonen et al.

²⁶ Podsakoff et al.

عنوان متغیر میانجی و متغیر رفتار شهروندی سازمانی (شامل مولفه‌های نوع دوستی، وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی، جوانمردی، ادب یا نزاکت، آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های اصلی

- ۱- بین سبک رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق

- ۱- بین تحریک فرهیختگی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین جذبه‌ی روحانی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین انگیزش الهام بخش (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین ملاحظات فردی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

سرمد و همکارانش (۱۳۸۱) معتقدند پژوهش‌ها براساس نحوه گردآوری داده‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: تحقیق توصیفی و تحقیق آزمایشی. تحقیق توصیفی یا غیرآزمایشی شامل پنج دسته است: پیمایشی، همبستگی، پس‌رویدادی، اقدام پژوهی و بررسی موردی. تحقیق آزمایشی به دو دسته تقسیم می‌شود: تحقیق تمام‌آزمایشی و تحقیق نیمه‌آزمایشی. از آنجائیکه تحقیق حاضر بدنبال بدست آوردن اطلاعاتی درباره‌ی دیدگاه‌ها و نظرها و همچنین یافتن رابطه بین متغیرها است، نوع تحقیق توصیفی- همبستگی می‌باشد.

روش گردآوری داده‌ها

روش کتابخانه‌ای

در پژوهش فوق جهت نگارش تئوری و ادبیات پژوهش علاوه بر کتب از مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی نیز استفاده شده است. همچنین جهت غنی‌سازی ادبیات پژوهش و افزایش اعتبار آن از مجلات و سایت‌های اینترنتی و منابع معتبر داخلی و خارجی بهره گرفته شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های مختلف آمار توصیفی (فروانی، میانگین، واریانس، میانه، مد، جداول و نمودارها) و آمار استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون تی مستقل، آزمون تحلیل واریانس، آزمون همبستگی و تحلیل مسیر) بوسیله نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

آزمون فرضیات پژوهش

در این قسمت با انجام تحلیل‌های مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است. برای آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون ساده/ چندگانه استفاده شده است.

فرضیه اصلی ۱- بین سبک رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۱) ضریب همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	رهبری تحول آفرین
۰/۹۰۶	۰/۸۲۲	۰/۸۱۷	

** در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، تحریک فرهیختگی ($T = ۹/۱۲۶$ ، $B = ۰/۶۸۱$)، جذبه‌ی روحانی ($T = ۰/۴۹۹$)، انگیزش الهام بخش ($T = ۳/۳۰۹$ ، $B = ۰/۲۶۶$)، ملاحظات فردی ($T = ۳/۳۴۲$ ، $B = ۰/۰۹۴$)، به صورت مثبت و معنی‌دار بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. بنابراین فرضیه اصلی ۱ تایید می‌گردد.

جدول (۲) آزمون رگرسیون چندگانه بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۶۱۷	۰/۱۲۶		۹/۹۰۴	۰/۰۰۰
تحریک فرهیختگی	۰/۶۸۱	۰/۰۷۵	۰/۷۶۴	۹/۱۲۶	۰/۰۰۰
جذبه روحانی	۰/۴۹۹	۰/۰۵۴	۰/۶۰۳	۹/۱۷۱	۰/۰۰۰
انگیزش الهام بخش	۰/۲۶۶	۰/۰۶۲	۰/۳۴۵	۳/۳۰۹	۰/۰۰۰
ملاحظات فردی	۰/۰۹۴	۰/۰۴۰	۰/۱۲۸	۲/۳۴۲	۰/۰۲۱

فرضیه اصلی ۲- بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۳) ضریب همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	رهبری تحول آفرین
۰/۹۷۸	۰/۹۵۷	۰/۹۵۶	

** در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، تحریک فرهیختگی ($T = ۵/۳۰۱$ ، $B = ۰/۱۹۶$)، جذبه‌ی روحانی ($T = ۰/۳۲۱$)، انگیزش الهام بخش ($T = ۱۱/۹۴۱$ ، $B = ۰/۲۳۵$)، ملاحظات فردی ($T = ۷/۷۰۱$ ، $B = ۰/۱۵۹$)، به صورت مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. بنابراین فرضیه اصلی ۲ تایید می‌گردد.

جدول (۴) آزمون رگرسیون چندگانه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۳۲۳	۰/۰۶۲		۵/۲۰۰	۰/۰۰۰
تحریک فرهیختگی	۰/۱۹۶	۰/۰۳۷	۰/۲۱۸	۵/۳۰۱	۰/۰۰۰
جذبه روحانی	۰/۳۲۱	۰/۰۲۷	۰/۳۸۶	۱۱/۹۴۱	۰/۰۰۰

انگیزش الهام بخش	۰/۲۳۵	۰/۰۳۰	۰/۳۰۲	۷/۷۰۱	۰/۰۰۰
ملاحظات فردی	۰/۱۵۹	۰/۰۲۰	۰/۲۱۶	۸/۰۰۵	۰/۰۰۰

فرضیه اصلی ۳- بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی داری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی دار وجود دارد.

جدول (۵) ضریب همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	اعتماد سازمانی
۰/۸۵۸	۰/۷۳۵	۰/۷۳۰	

** در سطح معنی داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، اعتماد افقی ($T = ۳/۰۳۵$ ، $B = ۰/۱۴۴$)، اعتماد عمودی ($T = ۳/۱۰۹$ ، $B = ۰/۵۴۳$) و اعتماد نهادی ($T = ۱۰/۵۷۷$ ، $B = ۰/۵۴۳$)، به صورت مثبت و معنی دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. بنابراین فرضیه اصلی ۳ تایید می‌گردد.

جدول (۶) آزمون رگرسیون چندگانه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۶۴۱	۰/۱۵۷		۴/۰۷۸	۰/۰۰۰
اعتماد افقی	۰/۱۴۴	۰/۰۴۸	۰/۱۸۵	۳/۰۳۵	۰/۰۰۳
اعتماد عمودی	۰/۱۴۴	۰/۰۴۷	۰/۱۶۲	۳/۱۰۹	۰/۰۰۲
اعتماد نهادی	۰/۵۴۳	۰/۰۵۱	۰/۶۲۷	۱۰/۵۷۷	۰/۰۰۰

فرضیه اصلی ۴- بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی داری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی دار وجود دارد.

جدول (۷) ضریب همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	رهبری تحول آفرین
۰/۷۹۸	۰/۶۳۷	۰/۶۳۵	

** در سطح معنی داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون، رهبری تحول آفرین ($T = ۱۵/۷۹۳$ ، $B = ۰/۷۴۲$) به صورت مثبت و معنی دار بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار می باشد.

جدول (۸) آزمون رگرسیون بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۷۸۴	۰/۱۶۹		۴/۶۳۱	۰/۰۰۰
رهبری تحول آفرین	۰/۷۴۲	۰/۰۴۷	۰/۷۹۸	۱۵/۷۹۳	۰/۰۰۰

همچنین براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، رهبری تحول آفرین ($T = ۳/۳۱۶$ ، $B = ۰/۰۶۶$) و اعتماد سازمانی ($T = ۵/۴۶۶$ ، $B = ۰/۲۲۰$) به صورت مثبت و معنی دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می باشند.

جدول (۹) آزمون رگرسیون بین رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۲۰۰	۰/۰۶۳		۳/۱۹۰	۰/۰۰۲
رهبری تحول آفرین	۰/۸۲۳	۰/۰۲۷	۰/۸۸۰	۳۰/۶۱۴	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۱۲۱	۰/۰۲۹	۰/۱۲۰	۴/۱۷۰	۰/۰۰۰

اکنون می توان اثر کل رابطه متغیرها را محاسبه نمود:

جدول (۱۰) اثر کل رابطه بین رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رفتار شهروندی سازمانی >-- رهبری تحول آفرین	۰/۷۴۲	۰/۸۲۳*۰/۱۲۱	۰/۷۴۲ + ۰/۰۹۹ = ۰/۸۴۱
اعتماد سازمانی >-- رهبری تحول آفرین	۰/۸۲۳	-	۰/۸۲۳
رفتار شهروندی سازمانی >-- اعتماد سازمانی	۰/۱۲۱	-	۰/۱۲۱

مطابق نتایج مندرج، اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۸۴۱) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۴۲) است. بنابراین فرضیه اصلی ۴ تایید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۱- بین تحریک فرهیختگی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین تحریک فرهیختگی و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین تحریک فرهیختگی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۱۱) ضریب همبستگی بین متغیرهای تحریک فرهیختگی و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	تحریک فرهیختگی
۰/۸۱۸	۰/۶۶۹	۰/۶۶۷	

* در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون، تحریک فرهیختگی ($T = ۱۶/۹۴۲$ ، $B = ۰/۷۳۰$) به صورت مثبت و معنی‌دار بر اعتماد سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

جدول (۱۲) آزمون رگرسیون بین تحریک فرهیختگی و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۹۲۹	۰/۱۵۰		۶/۲۰۹	۰/۰۰۰
تحریک فرهیختگی	۰/۷۳۰	۰/۰۴۳	۰/۸۱۸	۱۶/۹۴۲	۰/۰۰۰

همچنین براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، تحریک فرهیختگی ($T = ۷/۹۷۸$ ، $B = ۰/۴۹۵$) و اعتماد سازمانی ($T = ۰/۳۷۴$ ، $B = ۵/۳۷۸$) به صورت مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار می‌باشند.

جدول (۱۳) آزمون رگرسیون بین تحریک فرهیختگی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۵۶۷	۰/۱۴۰		۴/۰۵۹	۰/۰۰۰
تحریک فرهیختگی	۰/۴۹۵	۰/۰۶۲	۰/۵۵۱	۷/۹۷۸	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۳۷۴	۰/۰۷۰	۰/۳۷۲	۵/۳۷۸	۰/۰۰۰

اکنون می‌توان اثر کل رابطه متغیرها را محاسبه نمود:

جدول (۱۴) اثر کل رابطه بین تحریک فرهیختگی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رفتار شهروندی سازمانی >-- تحریک فرهیختگی	۰/۷۳۰	۰/۴۹۵*۰/۳۷۴	۰/۷۳۰ + ۰/۱۸۵ = ۰/۹۱۵
اعتماد سازمانی >-- تحریک فرهیختگی	۰/۴۹۵	-	۰/۴۹۵
رفتار شهروندی سازمانی >-- اعتماد سازمانی	۰/۳۷۴	-	۰/۳۷۴

مطابق نتایج مندرج، اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین تحریک فرهیختگی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۹۱۵) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین تحریک فرهیختگی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۳۰) است. بنابراین فرضیه فرعی ۱ تایید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۲- بین جذبه‌ی روحانی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین جذبه‌ی روحانی و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین جذبه‌ی روحانی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۱۵) ضریب همبستگی بین متغیرهای تحریک فرهیختگی و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (Adj R ²)	جذبه‌ی روحانی
۰/۸۱۲	۰/۶۵۹	۰/۶۵۶	

** در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون، جذبه‌ی روحانی (B = ۰/۶۷۱، T = ۱۶/۵۵۴) به صورت مثبت و معنی‌دار بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار می‌باشد.

جدول (۱۶) آزمون رگرسیون بین جذبه‌ی روحانی و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۱/۰۶۰	۰/۱۴۵		۷/۲۸۶	۰/۰۰۰
جذبه‌ی روحانی	۰/۶۷۱	۰/۰۴۱	۰/۸۱۲	۱۶/۵۵۴	۰/۰۰۰

همچنین براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، جذبه‌ی روحانی (B = ۰/۵۵۸، T = ۱۱/۲۹۵) و اعتماد سازمانی (B = ۰/۲۸۰، T = ۴/۶۸۱) به صورت مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

جدول (۱۷) آزمون رگرسیون بین جذبه‌ی روحانی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۶۱۶	۰/۱۲۱		۵/۰۷۳	۰/۰۰۰
جذبه‌ی روحانی	۰/۵۵۸	۰/۰۴۹	۰/۶۷۱	۱۱/۲۹۵	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۲۸۰	۰/۰۶۰	۰/۲۷۸	۴/۶۸۱	۰/۰۰۰

اکنون می‌توان اثر کل رابطه متغیرها را محاسبه نمود:

جدول (۱۸) اثر کل رابطه بین جذبه‌ی روحانی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رفتار شهروندی سازمانی >> جذبه‌ی روحانی	۰/۶۷۱	۰/۵۵۸*۰/۲۸۰	۰/۶۷۱ + ۰/۱۵۶ = ۰/۸۲۷
اعتماد سازمانی >> جذبه‌ی روحانی	۰/۵۵۸	-	۰/۵۵۸
رفتار شهروندی سازمانی >> اعتماد سازمانی	۰/۲۸۰	-	۰/۲۸۰

مطابق نتایج مندرج، اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین جذبه‌ی روحانی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۸۲۷) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین جذبه‌ی روحانی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۷۱) است. بنابراین فرضیه فرعی ۲ تایید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۳- بین انگیزش الهام بخش (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین انگیزش الهام بخش و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین انگیزش الهام بخش و اعتماد سازمانی رابطه مثبت (قوی) و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۱۹) ضریب همبستگی بین متغیرهای انگیزش الهام بخش و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (Adj R ²)	انگیزش الهام بخش
۰/۶۶۴	۰/۴۴۱	۰/۴۳۷	

** در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون، انگیزش الهام بخش (B = ۰/۵۱۲، T = ۱۰/۵۷۸) به صورت مثبت و معنی‌دار بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار می‌باشد.

جدول (۲۰) آزمون رگرسیون بین انگیزش الهام بخش و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۱/۶۵۸	۰/۱۷۰		۹/۷۲۳	۰/۰۰۰
انگیزش الهام بخش	۰/۵۱۲	۰/۰۴۸	۰/۶۶۴	۱۰/۵۷۸	۰/۰۰۰

همچنین براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، انگیزش الهام بخش ($B = ۰/۰۶۶$ ، $T = ۳/۳۱۶$) و اعتماد سازمانی ($B = ۰/۲۲۰$ ، $T = ۵/۴۶۶$) به صورت مثبت و معنی دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

جدول (۲۱) آزمون رگرسیون بین انگیزش الهام بخش، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۴۸۸	۰/۱۱۳		۴/۳۲۸	۰/۰۰۰
انگیزش الهام بخش	۰/۴۴۰	۰/۰۳۳	۰/۵۶۷	۱۳/۲۶۴	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۴۴۹	۰/۰۴۳	۰/۴۴۶	۱۰/۴۵۱	۰/۰۰۰

اکنون می‌توان اثر کل رابطه متغیرها را محاسبه نمود:

جدول (۲۲) اثر کل رابطه بین انگیزش الهام بخش، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رفتار شهروندی سازمانی \rightarrow انگیزش الهام بخش	۰/۵۱۲	۰/۴۴۰ * ۰/۴۴۹	$۰/۵۱۲ + ۰/۱۹۷ = ۰/۷۰۹$
اعتماد سازمانی \rightarrow انگیزش الهام بخش	۰/۴۴۰	-	۰/۴۴۰
رفتار شهروندی سازمانی \rightarrow اعتماد سازمانی	۰/۴۴۹	-	۰/۴۴۹

مطابق نتایج مندرج، اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی ($۰/۷۰۹$) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی ($۰/۵۱۲$) است. بنابراین فرضیه فرعی ۳ تایید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۴ - بین ملاحظات فردی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری رابطه معنی داری وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین ملاحظات فردی و اعتماد سازمانی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین ملاحظات فردی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت () و معنی دار وجود دارد.

جدول (۲۳) ضریب همبستگی بین متغیرهای ملاحظات فردی و اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی			متغیر
ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj R^2$)	ملاحظات فردی
۰/۴۹۶	۰/۲۴۶	۰/۲۴۰	

** در سطح معنی داری ۰/۰۱

از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون، ملاحظات فردی ($B = ۰/۳۶۳$ ، $T = ۶/۸۰۰$) به صورت مثبت و معنی دار بر اعتماد سازمانی تاثیر گذار می باشد.

جدول (۲۴) آزمون رگرسیون بین ملاحظات فردی و اعتماد سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۲/۰۲۱	۰/۲۱۰		۹/۶۳۶	۰/۴۴۰
ملاحظات فردی	۰/۳۶۳	۰/۰۵۳	۰/۴۹۶	۶/۸۰۰	۰/۴۴۹

همچنین براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، ملاحظات فردی ($B = ۰/۰۶۶$ ، $T = ۳/۳۱۶$) و اعتماد سازمانی ($B = ۰/۲۲۰$)، $T = ۵/۴۶۶$ ، به صورت مثبت و معنی دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر گذار می باشند.

جدول (۲۵) آزمون رگرسیون بین ملاحظات فردی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

معیارها / ضریب	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره تی (t)	سطح معنی داری
	بی (B)	انحراف معیار	بتا (Beta)		
ضریب ثابت	۰/۱۷۸	۰/۱۲۵		۱/۴۲۵	۰/۱۵۶
ملاحظات فردی	۰/۳۴۵	۰/۰۲۸	۰/۴۶۷	۱۲/۱۰۷	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۵۹۴	۰/۰۳۹	۰/۵۹۱	۱۵/۳۰۴	۰/۰۰۰

اکنون می توان اثر کل رابطه متغیرها را محاسبه نمود:

جدول (۲۶) اثر کل رابطه بین ملاحظات فردی، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رفتار شهرونی سازمانی --> ملاحظات فردی	۰/۳۶۳	۰/۳۴۵*۰/۵۹۴	۰/۳۶۳ + ۰/۲۰۴ = ۰/۵۶۷
اعتماد سازمانی --> ملاحظات فردی	۰/۳۴۵	-	۰/۳۴۵
رفتار شهروندی سازمانی --> اعتماد سازمانی	۰/۵۹۴	-	۰/۵۹۴

مطابق نتایج مندرج، اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۵۶۷) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۶۳) است. بنابراین فرضیه فرعی ۴ تایید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تحولاتی که در دهه های گذشته در سازمان‌ها رخ داده، توجه به موضوع رهبری نیز بیشتر شده است. مطالعات نشان داده است یکی از مواردی که باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین نوعی رفتار رهبری است که از طریق تغییر ارزش‌ها و نگرش‌های پیروان از طریق تدارک هم راستایی اهداف و مأموریت سازمانی به ترغیب پیروان برای دستیابی به نتایج عالی منجر می‌شود. همان طور که باس^{۲۷} (۱۹۵۸) اشاره می‌کند رهبری تحول آفرین پیرو را به سمتی هدایت می‌کند که به ایجاد نتایجی فراتر از انتظارات منجر شود.

رهبری تحول آفرین از طریق تغییر نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان به شکل‌گیری رفتارهای شهروندی منجر می‌شود، اما رابطه بین آن‌ها در سازمان توسط ارزش‌های مربوط اعتماد سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. تقویت رفتارهای شهروندی مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، به ترغیب و تشویق نیاز دارد. از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد، سیاست‌ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین زمینه می‌توان مواردی مانند گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و سیستم‌های غیررسمی را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتارهای شهروندی مناسب‌اند.

مطالعه حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی انجام گردید. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری (سابیر) تشکیل داده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. یافته‌های جمعیت‌شناختی تحقیق نشان داد، اکثریت پاسخگویان مرد (۶۷/۴ درصد)، دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۶۷/۴ درصد)، دارای سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۴۴/۴ درصد) و دارای سابقه‌کاری بین ۱۰ تا ۱۵ از ۵ سال (۴۷/۲) می‌باشند. آمارهای توصیفی متغیرهای رهبری تحول آفرین (تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی)، اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) و رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و نزاکت، آداب اجتماعی) نشان داد که میانگین این متغیرها بیشتر از عدد ۳ بوده و تا حدود زیادی به میانه نزدیک می‌باشند. همچنین براساس مقادیر انحراف معیار می‌توان بیان کرد که پراکندگی حول میانگین برای این متغیرها کم می‌باشد.

یافته‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد توزیع داده‌ها نرمال است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد وضعیت متغیرهای رهبری تحول آفرین (تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی)، اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) و رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و نزاکت، آداب اجتماعی) براساس دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت ساختمان سد و تأسیسات آبیاری (سابیر) مطلوب است. همچنین براساس نتایج آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس بین میانگین متغیرهای رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برحسب جنسیت و تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

²⁷ Bass

در بررسی فرضیه‌ی اصلی ۱، رابطه بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده و ضریب همبستگی برابر $0/906$ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و قوی میان رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی می‌باشد. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $0/822$ می‌باشد و بیانگر این مطلب است که $82/2$ درصد از تغییرات اعتماد سازمانی، تحت تاثیر رهبری تحول آفرین است. از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، تحریک فرهیختگی ($T = 9/126$ ، $B = 0/681$)، جذبه‌ی روحانی ($T = 9/171$ ، $B = 0/499$)، انگیزش الهام بخش ($T = 3/309$ ، $B = 0/266$)، ملاحظات فردی ($T = 3/342$ ، $B = 0/094$)، به صورت مثبت و معنی‌دار بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

در بررسی فرضیه‌ی اصلی ۲، رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده و ضریب همبستگی برابر $0/978$ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و قوی میان رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $0/957$ می‌باشد و بیانگر این مطلب است که $95/7$ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی، تحت تاثیر رهبری تحول آفرین است. از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، تحریک فرهیختگی ($T = 5/301$ ، $B = 0/196$)، جذبه‌ی روحانی ($T = 11/941$ ، $B = 0/321$)، انگیزش الهام بخش ($T = 7/701$ ، $B = 0/235$)، ملاحظات فردی ($T = 8/005$ ، $B = 0/159$)، به صورت مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

در بررسی فرضیه‌ی اصلی ۳، رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده و ضریب همبستگی برابر $0/858$ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و قوی میان اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $0/735$ می‌باشد و بیانگر این مطلب است که $73/5$ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی، تحت تاثیر اعتماد سازمانی است. از طرفی براساس نتایج آزمون رگرسیون چندگانه، اعتماد افقی ($T = 3/035$ ، $B = 0/144$)، اعتماد عمودی ($T = 3/109$ ، $B = 0/146$)، و اعتماد نهادی ($T = 10/577$ ، $B = 0/543$)، به صورت مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

در بررسی فرضیه‌ی اصلی ۴، رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی ($0/841$) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ($0/742$) است.

در بررسی فرضیه‌ی فرعی ۱، رابطه بین تحریک فرهیختگی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین تحریک فرهیختگی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی ($0/915$) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین تحریک فرهیختگی و رفتار شهروندی سازمانی ($0/730$) است.

در بررسی فرضیه‌ی فرعی ۲، رابطه بین جذبه‌ی روحانی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین جذبه‌ی روحانی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۸۲۷) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین جذبه‌ی روحانی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۷۱) است.

در بررسی فرضیه‌ی فرعی ۳، رابطه بین انگیزش الهام بخش (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۷۰۹) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۵۱۲) است.

در بررسی فرضیه‌ی فرعی ۴، رابطه بین ملاحظات فردی (از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه از آزمون همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد اثر کل (اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (۰/۵۶۷) بیشتر از اثر مستقیم رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۶۳) است.

نتایج این فرضیه‌ها با تحقیقات ریتز و همکاران^{۲۸} (۲۰۱۴)، کارتر و همکاران^{۲۹} (۲۰۱۴)، سینگ و اسریواستاوا^{۳۰} (۲۰۰۹)، شجایی و خلیلی (۱۳۹۶)، بهادری و دهگان (۱۳۹۶)، سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۱) همسو بوده و نشان دهنده آن است که سبک رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی مؤثر می‌باشد.

مطالعات بی‌شماری تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتارهای درون‌نقشی را تأیید کرده‌اند، اما مطالعات اخیر تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی را تأیید می‌کند. پودساکوف، مک کنزی و بومر تأکید می‌کنند تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم‌تر از تأثیر بر رفتارهای درون‌نقشی است. این تأثیر به شیوه‌های گوناگونی بروز می‌کند. برخی آثار به طور مستقیم است، برای مثال، رفتار ملاحظه‌فردی که یکی از ابعاد رهبری تحول آفرین است، تأثیری مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی پیروان می‌گذارد یا اینکه رهبران تحول آفرین تمایل دارند پیروان را برانگیزانند تا رفتارهای جوانمردانه و بانزاکتی از قبیل توجه به تأثیر اعمال خود بر دیگران، احترام به حقوق دیگران در منابع مشترک و شکایت نکردن درباره‌ی مسائل جزئی را انجام دهند.

یکی دیگر از موارد رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی، جایگاه رهبر به عنوان یک مدل است. این بدین معناست که رهبران خود را به عنوان مدل‌های نقشی تعریف می‌کنند و پیروان نیز تمایل دارند تا از رهبران تقلید کنند. اگر پیروان بتوانند رفتارهای تحول آفرینانه رهبران را به عنوان رفتارهای فرانقشی در نظر بگیرند به احتمال بیشتری درگیر رفتارهای فرانقشی در حوزه کاری خود خواهند شد.

²⁸ Ritz et al.

²⁹ Carter et al.

³⁰ Singh & Srivastava

رهبران برای اینکه بتوانند تحول آفرین در نظر گرفته شوند و رفتارهای شهروندی پیروان را موجب شوند، باید مدیریت تصویرسازی مناسبی انجام دهند، نه اینکه فقط روی خود کار به تنهایی تمرکز کنند. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی به طور غیرمستقیم نیز می‌تواند تأثیر داشته باشد. برای مثال، تأثیر بر متغیرهای میانجی مانند اعتماد سازمانی. می‌توان گفت هرچه نگرش کارکنان نسبت به اعتماد سازمانی نگرش مثبت‌تری باشد، به طور قطع، تمایل بیشتری خواهند داشت تا وظیفه خود را انجام دهند. هرچه افراد بیشتر توسط اعتماد سازمانی برانگیخته شوند، بهتر نیز عملکرد وظیفه‌ای خود را انجام خواهند داد، حتی در انجام دادن رفتارهایی که فراتر از عملکرد وظیفه‌ای آن‌ها باشد، تلاش خواهند کرد.

پیشنهادات برگرفته از تحقیق

پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه اصلی ۱

از آنجاییکه بین سبک رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری کشف شده است، به مدیران سازمان پیشنهاد گردد:

- با انتخاب سبک رهبری تحول آفرین، زمینه لازم برای افزایش اعتماد سازمانی در زیرمجموعه خود فراهم آورند. مدیران باید الگو و مرجع مناسبی برای کارکنان خود بوده و از طریق الگو بودن رهبری نمایند. بنابراین مدیران باید با ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های رهبری، زمینه مرجعیت و الگو بودن خود را فراهم نمایند.
- مدیران باید تلاش نمایند فعالانه به دنبال راه‌هایی برای بهره‌گیری از تفاوت‌های فردی کارمندان جهت کمک به سازمان باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران به تفاوت‌های فردی کارکنان خود توجه نموده و از این تفاوت‌ها برای ایجاد اعتماد سازمانی استفاده نمایند.
- نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد مدیران سازمان‌ها به آسانی به محدودیت‌ها و ضعف‌هایشان اعتراف نمی‌کنند و اشتباهاتشان را نمی‌پذیرند. چنین ویژگی با خصوصیات یک رهبر همخوانی نداشته و بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران از روحیه انتقادپذیری بیشتری برخوردار باشند و تلاش نمایند که در فرآیند انتقاد، به اصلاح ضعف‌های خود بپردازند.
- پیشنهاد می‌شود روابط مدیران سازمان با کارکنان عادلانه باشد. وجود جو عدالت در سازمان و احساس بالای کارکنان از میزان عدالت، یکی از نیروهای مهم انگیزشی در سازمان است، که به ارتقای روابط صادقانه و در نهایت اعتماد کمک می‌کند.

پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه اصلی ۲

از آنجاییکه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری کشف شده است، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود:

- لزوم توجه به وجود رهبران تحول آفرین 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.
- مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛
- مدیران 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

پیشنهادهای مربوط به فرضیه اصلی ۳

از آنجاییکه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری کشف شده است، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود:

- زمینه لازم برای افزایش اعتماد سازمانی را فراهم آورند. اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می‌شود.
- اعتمادسازی نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک شروع می‌شود. ایجاد اعتماد نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل است. پس توصیه می‌شود که سازمان‌ها به دنبال ایجاد یک جو آکنده از اعتماد باشند باید توجه داشت که ایجاد اعتماد یک فرآیند ساده نیست، بلکه پدیده‌ای پویاست و مزایایی که از اعتماد ناشی می‌شود آن را با ارزش‌تر می‌کند. بنابراین، به سازمان پیشنهاد می‌شود که با تدابیری به رشد اعتماد سازمانی، به ویژه اعتماد نهادی در بین کارکنان و مدیران سازمان‌های خود کمک کنند.

پیشنهادهای مربوط به فرضیه اصلی ۴ و فرضیه‌های فرعی

از آنجاییکه بین سبک رهبری تحول آفرین (تحریک فرهیختگی، جذبه‌ی روحانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری کشف شده است، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود:

- لزوم توجه به وجود رهبران تحول آفرین در سازمان توصیه می‌شود تا با اتخاذ این شیوه رهبری به افزایش رفتارهای نועدوستی، جوانمردی، ادب و مهربانی، وظیفه‌شناسی و فضیلت مدنی کارکنان سازمان کمک کند تا در نهایت عملکرد سازمان ارتقا یابد،
- زمینه لازم برای افزایش اعتماد سازمانی را فراهم آورند،
- 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 شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار توجه کنند.
- 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 هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند.

- مدیران باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌هایشان 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.

- و 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 زمان بر است.

فهرست منابع

۱. احمدنور، یوسف (۱۳۷۸)، فرهنگمدی و رهبری مدیریتی: موهبتی تحقق نیافته، ترجمه نیکو سرخوش، نشریه فراز، شماره ۱۲.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی در عمل، مترجم ابوالفضل سهرابی، انتشارات: نوای دانش.
۳. آذر عادل و مومنی منصور (۱۳۸۵)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم.
۴. آغاز، عسل (۱۳۸۴)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵. بهادری، سیما و دهگان، محمود، (۱۳۹۶)، اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)، نشریه خط مشی‌گذاری در مدیریت، دوره ۸، شماره ۲.
۶. پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. سرمد، زهره و دیگران (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ اول.
۸. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳)، نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران، انتشارات رسا.
۹. زارعی متین، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ جندقی، غلام رضا (۱۳۸۹)، رایحه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه‌ی موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران)، مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵.
۱۰. زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلام رضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵)، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم: صص ۳۱-۶۳.
۱۱. دانایی‌فرد؛ حسن؛ رجب زاده، حسن، حصیری، اسد (۱۳۸۸)، ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.
۱۲. شاطری، کریم (۱۳۸۸)، ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۳. شجایی، سامره و خلیلی، پرویز، (۱۳۹۶)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱.
۱۴. شرمه‌ورن. جان آر، جیمز هانت جی و ریچاردان ازبورن (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی - ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمد علی سبحان‌اللهی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش.

۱۵. فتاحی، مهدی (۱۳۸۶)، بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تامین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۶. فتاحی، مهدی؛ اعظمی، امیر (۱۳۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی: بیان تعاریف، عوامل ایجاد کننده، پیامدها و ارائه یک مدل اولیه، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
17. Alicia, SM., Leung(2008), Matching ethical work climate to in-role and extra role behaviors in a collective work setting, *Journal of Business Ethics*, 79: 43-55.
18. Alper Erturk. (2007), Increasing OCBs of Turkish academicians International. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 260-261.
19. Asgari, A. Silong, AD. Ahmad, A. Bahaman, AS.(2008), theRelationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors.*European Journal of Social Sciences – Volume 6, Number 4.*
20. Cohen, A & Kol,Y.(2004), Professionalism and organizational citizenship behavior an empirical examination among Israeli nurses, *journalof managerial psychology*, Vol.19 No.4.
21. Boon, S.D.& Holmes, J.G, (1991), The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk, in Hinde, R.A., Groebel, J. (Eds),*Co-operation and Pro-social Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
22. Chen, M. f. (2006), The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior – a study of network department in a telecommunication company.
23. Connell N.A.D and Mannion R. (2006), conceptualization of trust in the organisational literature", *Journal of Health Organization and Management*, Vol.20, No.5, PP.417-433.
24. Conger, A. Jay and Kanungo, N. Rabindra and associates, Eds , (1988), *Charismatic Leadership": The Blusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey – Bass).
25. De Pree, (1989), *Leadership Is an Act*, Doubleday, New York, NY.
26. Decotlis, Kochan, schmidt, (1979), *Science and Human Behavior*, McGraw –Hill, p. 11.
27. Dietz Graham (2004), partnership and development of trust iv British workplaces, *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No.1, PP.5-24.
28. Dietz Graham and Hartog Deanne N. Den (2006), Measuring trust inside organizations, *Personnel Review*, Vol.35, No.5, PP.557-588.
29. Ditcher, Ernest, (1987), *How Hot A Manager Are You?*, New York – McGraw – Hill.
30. Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008), The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
31. House, R. J. (1997), *The Social Scientific Study of Leadership: Quovadis?*, (*Journal of Management*, Vol. 23).
32. Hui C. Lam S.S.K. Schaubroeck J. (2001), Can good citizens lead the way in providing quality service? *Academy of Management Journal*, 44(5), 988-995.
33. Hodson, R. (2006), Management citizenship behavior and its consequences, work and occupations, Vol .29 No.1. pp64-96.
34. Jahangir, N. Muzahid A, Mohammad, Haq, M.(2004), anizational citizenship behavior: it s nature and antecedents, *BRAC University Journal*, vol. I, No. 2, pp. 75-85.
35. Jeon, J. H. (2009), The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management, A dissertation, faculty of the graduate school of the university of Minesota.38.

36. Lambert, Eric G. Hogan, Nancy L. Griffin, Marie L. (2008), Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 35 No.1. pp 55-68.
37. Lee Hyun-Jung (2004), The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Management Psychology*, Vol.19, No.6, PP.623-639.
38. Lewicki, R., McAllister, D.J., Bies, R.J. (1998), Trust and distrust: new relationships and realities, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No.3, pp.438-58.
39. Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985), Trust as a social reality, *Social Forces*, 63, 967-85.
40. Liden, R. C and Wayne, S. J and Stillwell, D, (1993), A Longitudinal study of the early Development of Leader – Member Exchange, *Applied psychology Journal*, August, pp. 662.
41. Luthans, Fred and Martinko, J. Mark, (1988), *The Practice of Supervisor*, McGraw – Hill.
42. Mccauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992), A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-282.
43. Martins, N. (2002), a model for managing trust, *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8;
44. Moghimi, M. (2006), Organizational citizenship behavior; from theory to applying, *Journal of Management culture*, Vol. 4, No. 13, Pp19-48. (in Persian).
45. 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.
46. Organ, DW(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
47. Perra, B. M. (2000), Leadership: the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*, 24(2):56-61.
48. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997), Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research, *Human Performance*, 10, 133-151.
49. Podsakoff P.M. MacKenzie S.B. Paine J.B. Bachrach D.G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
50. Smith, C. A; Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents.
51. Smith Page A. and Birney Larry L. (2005), The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying, *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.6, PP.469-485.
52. Stogdill, M. Ralph and Coons, Alvin, Eds, (1957), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
53. McGraw – Hill.Terry, R. George, (1960), *Princip les of Management*, 3rd ed. Homewood, III:Irwin, p. 493.
54. Nyhan, R. C. (2000), Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
55. 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.
56. Vigoda, E.(2000), Internal politics in public administration systems: an empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance", *Public Personnel Management*, .29, No.2, pp.185.

57. Vigoda-Gadot, E& Itai B.(2007), Taly Birman-Shemesh and Anit Somech. Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, Vol. 43 No. 4 pp. 462- 493.
58. Vivian Chen, C.; Chang, W., & Hu, C. (2007), The relationship between leadermember exchange, trust, supervisor support, and organizational citizenship behaviora case study of nurses, Proceedings of the 13th asia pacific management conference, Melbourne, Australia. 692-697.
59. Weber, Max, (1947), The Theory of Social and Economic Organization, New York: Oxford University Press.
60. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998), Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour, Academy of Management Review, Vol. 23 No.3, pp.513-30.
61. Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009), A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, European Journal of Social Sciences, 8(2), 341-352.
62. Yilmaz, K. Tasdan, M.(2009), Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools.Journal of Educational Administration. Vol. 47, No. 1, pp. 108-126.