

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۲
دوره ۵، شماره ۴ - صص: ۱۲۴-۱۰۷
تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۱۰
تاریخ تصویب: ۹۱/۰۹/۱۹

مدل یابی تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱. محمدرضا مرادی^۱ - ۲. اکرم جعفری - ۳. علیرضا امیدی - ۴. ابراهیم علی دوست قهفرخی
۳. استادیار دانشگاه شهرکرد، ۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی (شهرکرد)، ۴. استادیار دانشگاه تهران

چکیده

این پژوهش به منظور تحلیل رابطه رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه چندعاملی رهبری، پرسشنامه عدالت سازمانی و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. از مجموع ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شده بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، ۲۲۰ پرسشنامه (۷۸/۵ درصد) قابل استفاده بود که به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی چندگانه، رگرسیون چندمتغیره و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای ضریب اثر ۰/۳۶ بر رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین باتوجه به ضریب اثر ۰/۵۵ رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی و ضریب اثر ۰/۴۴ عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ضریب اثر کل رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۶۰ به دست آمد. مدل ارائه شده در این پژوهش تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا از طریق عدالت سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید کرد. در نتیجه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان با به‌کارگیری این شیوه رهبری علاوه بر افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، می‌توانند بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت عملکرد سازمان خود را ارتقا بخشند.

واژه‌های کلیدی

رهبری، تحول‌گرا، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

امروزه همگان بر این نکته اذعان دارند که منابع انسانی باارزش‌ترین منابع یک سازمان محسوب می‌شوند. با وجود تغییر و تحول سریع در جهان معاصر به‌واسطه ابداع و استفاده از فناوری‌های جدید و ایجاد تحول شگفت‌انگیز در مدیریت سازمان‌ها، هنوز نقش نیروی انسانی در این تحولات انکارناپذیر است و نقش آن به‌مراتب فراتر از نقش سایر منابع سازمانی است. چرا که بدون نیروی انسانی، امکان ادامه فعالیت برای هیچ سازمانی وجود ندارد. تلاش برای بهبود عملکرد سازمان از روزهای اولیه شکل‌گیری مدیریت، اصلی خدشه‌ناپذیر بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می‌شود. ارتقای عملکرد سازمانی و بهره‌وری از جمله موضوعاتی هستند که همیشه مورد توجه مدیران و متخصصان علم مدیریت و روانشناسی بوده و تلاش کرده‌اند تا عوامل عمده اثرگذار بر عملکرد فردی و سازمانی را شناسایی کنند و مورد تحقیق و پژوهش قرار دهند. در این راستا تلاش سازمان‌ها از سویی جذب توانمندترین کارکنان و از سوی دیگر حفظ چنین نیروهایی است.

در مکاتب سنتی مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آنها مدنظر قرار گرفته است. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان در صورتی می‌توانند در کارایی سازمان نقش فعال‌تری داشته باشند که فراتر از وظایف تعیین‌شده در شرح شغل انجام وظیفه کنند (پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۰). رایج‌ترین اصطلاح مورد استفاده برای این پدیده در سازمان‌ها رفتار شهروندی سازمانی^۱ است.

به‌نظر ارگان^۲ (۱۹۸۸) رفتارهای شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری هستند که جزو وظایف رسمی فرد نیستند. با وجود این توسط وی انجام و باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. ارگان از رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان به‌عنوان اقداماتی اثربخش برای بهبود بهره‌وری و انسجام محیط کاری یاد می‌کند که ورای الزامات سازمانی است. به اعتقاد وی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که در شمول نظام‌های رسمی پاداش در سازمان قرار نمی‌گیرد اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (۱۸).

1 . Organizational citizenship behavior

2 . Organ

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شرح شغل رسمی خود عمل می‌کنند و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند، هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری باکیفیت انجام می‌دهند، در حالی که کارکنانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند، این‌گونه عمل نمی‌کنند (۲۷).

مطالعات انجام گرفته در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی اغلب بر دو مورد تمرکز داشته‌اند، پیشایندها و پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی. تحقیقات متعددی پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کرده و بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد سازمان صحت گذاشته‌اند (۲۸). لیکن پژوهش‌های اندکی به بررسی پیشایندهای آن پرداخته‌اند.

یکی از مهم‌ترین پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی رهبری است (۲۸). چهار عامل مهم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مشخص کردند که عبارتند از: ویژگی‌های شخصی کارکنان، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغل و رفتارهای رهبری.

در گذشته سازمان‌ها در محیط‌های ثابت فعالیت می‌کردند، به همین دلیل به تغییر و تحولات کمتری نیاز داشتند. اما امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند. چنین محیطی سازمان‌ها را برای ایجاد تحولات ساختاری و رفتاری به چالش می‌کشد و ایجاد این تحولات مستلزم رهبری خاص خود است (۱۹). تحقیقات متعددی در دنیا و محیط‌های مختلف نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا، نگرش و عملکرد شغلی کارکنان شامل رضایت و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۴، ۱۶، ۲۲).

پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، سناریویی را ترسیم می‌کند که در آن، نظریه‌های رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کند و پیروان را وابسته به رهبری می‌داند، در حال گذار به سمت نظریه‌های نئوکارزماتیک و رهبری تحول‌آفرین است که بر توسعه و توانمندسازی پیروان، به‌منظور عملکرد مستقل توجه دارد (۱). نظریه رهبری تحول‌گرا یکی از چارچوب‌های نظری در دنیاست که از سوی برنز^۱ (۱۹۷۸) و باس^۲ (۱۹۸۵) مطرح شده است.

1 . Burns

2 . Bass

در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است (۱۱). پژوهش‌های انجام‌گرفته در مورد رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی بسیار اندک است و اغلب بر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا در مقایسه با رهبری تبادل‌ی، بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی متمرکز بوده است. برای نمونه، کنت و چلادورای^۱ (۲۰۰۱) در پژوهش خود با عنوان «رهبری تحول‌گرا، تعهد سازمانی و شهروندی سازمانی در سازمان ورزش بین‌دانشگاهی آمریکا» دریافتند که سه بعد رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی و دو بعد رفتار شهروندی سازمانی (نوعدوستی و اطاعت عمومی) ارتباط دارد.

در این پژوهش از الگوی دوبعدی رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده بود. درحالی‌که در تحقیقات اخیر برای رفتار شهروندی سازمانی، پنج بعد شناسایی شده است و در بیشتر آنها از الگوی پنج‌بعدی رفتار شهروندی سازمانی استفاده می‌شود. در پژوهش‌های دیگری نیز به بررسی ارتباط رهبری - شهروندی سازمانی در سازمان‌های مختلف اعم از خدماتی، صنعتی و آموزشی پرداخته شده است. برای نمونه مادهو کریشنان^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای شهروندی سازمانی را در چند کارخانه تولیدی در هند مورد آزمون قرار دادند. آنها دریافتند که رهبری تحول‌گرا رفتارهای نوعدوستی و وظیفه‌شناسی کارکنان را افزایش ولی رفتار فضیلت‌مدنی آنها را کاهش می‌دهد. اگرچه این نوع رهبری، رفتار جوانمردانه را کاهش می‌دهد، لیکن مقدار آن معنادار نبود.

عسگری و همکاران (۲۰۰۸) نیز در پژوهش روی کارکنان و مدیران پنج وزارتخانه در مالزی دریافتند که رهبری تحول‌گرا و تبادل‌ی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی و رابطه رهبر - پیرو بر رفتارهای شهروندی - سازمانی کارکنان تأثیر دارند. در سازمان‌های ورزشی داخلی نیز نشان داده شده است که رهبری تحول‌آفرین نسبت به رهبری تبادل‌گرا تأثیر معنادار بیشتری بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی دارد (۹).

همان‌گونه‌که مشاهده می‌شود، در برخی از این تحقیقات رابطه رهبری تحول‌گرا - شهروندی سازمانی گزارش شده است. اما در این تحقیقات یا از الگوهای نظری متفاوت در شهروندی سازمانی استفاده شده یا

1 . Kent and Chelladurai

2 . Madhu and Krishnan

همبستگی‌های گزارش‌شده بین تمامی ابعاد رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی نبوده و بعضاً نیز نتایج متناقضی گزارش شده است.

نکتهٔ دیگر اینکه همواره رابطهٔ رهبری تحول‌گرا - شهروندی سازمانی از طریق متغیرهایی نظیر خشنودی شغلی، ادراک کارکنان از شغلمان و تعهد سازمانی تعدیل شده است (۲۰، ۲۲، ۲۸). همچنین برخی تحقیقات به‌دنبال مکانیسم تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای شهروندی سازمانی بودند و نشان دادند که ادراک فردی و گروهی از عدالت سازمانی نقش مهمی در رابطهٔ بین ابعاد رهبری تحول‌گرا (ملاحظات فردی و کاریزما) و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (۱۷).

در این پژوهش نیز عدالت سازمانی هم به‌عنوان یکی از پیشایندهای شهروندی سازمانی و هم به‌عنوان یک متغیر احتمالی تعدیل‌کنندهٔ رهبری تحول‌گرا - شهروندی سازمانی بررسی می‌شود. این در حالی است که در دههٔ اخیر، توجه بسیاری به عدالت به‌عنوان یک ساختار مهم و یک زمینهٔ تحقیقی در روانشناسی صنعتی و سازمانی معطوف شده است عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی‌های خود را در یک سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، انتظار دارند. رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانهٔ آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند. به‌طور کلی عدالت موجب انسجام افراد می‌شود و بی‌عدالتی عامل جدایی و تفرقه میان افراد است (۶).

براساس بیشتر تحقیقات به‌نظر می‌رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کنندهٔ پیامدهای شغلی، نظیر رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است (مادهو و کریشنان، ۲۰۰۵). به‌طور مثال، یلماز و تاسدان^۱ (۲۰۰۹) نشان دادند که عدالت سازمانی و رفتار شهروندی معلمان ابتدایی در ترکیه ارتباط معناداری دارند و ۲۱ درصد واریانس رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان با ادراک آنان از عدالت سازمانی تبیین می‌شود. ندیری و تانوا^۲ (۲۰۱۰) نشان دادند که عدالت توزیعی نسبت به عدالت رویه‌ای و تعاملی پیش‌کنندهٔ قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی در صنعت پذیرایی در قبرس بود. مرادی و همکاران (۱۳۸۸) نیز نشان دادند که سبک‌های

1 . Yilmax and Tasdan

2 . Nadiri and Tanova

رهبری تحول‌گرا - تبادل‌ی رابطه معناداری با عدالت سازمانی دارند. همچنین رهبری تحول‌گرا پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای عدالت سازمانی است.

در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار است و عملکرد آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش را می‌سازد. لازم است در زمینه عوامل مرتبط با عملکرد آن، پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد. از این‌رو محقق باتوجه به پیشینه تحقیق و مطالعات میدانی در پی یافتن عوامل اثرگذار بر رفتارهای شهروندی سازمانی و پاسخ به این پرسش است که آیا رهبری تحول‌گرای مدیران تأثیری بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد؟ و در صورت وجود، آیا عدالت سازمانی می‌تواند آن را تعدیل کند؟

روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری، کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان بودند. به تعداد جامعه آماری، ۲۸۰ پرسشنامه در اختیار کارشناسان وزارتخانه قرار گرفت لیکن پس از جمع‌آوری ۲۲۰ پرسشنامه ۷۸/۵ درصد قابل استفاده بود که همین تعداد به‌عنوان نمونه آماری پژوهش در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری داده‌ها

۱. پرسشنامه چندعاملی رهبری^۱ (MLQ): این پرسشنامه توسط باس و اولیو^۲ (۲۰۰۰) تهیه شده که شامل ۳۶ گویه است و پنج بعد سبک رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی صفات و رفتار، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش)، سه بعد رهبری تبادل‌ی (پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل) و تک بعد رهبری عدم مداخله را می‌سنجد و در قالب مقیاس پنج‌ارشی لیکرت ارزش‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه در

1 . Multifactor leadership questionnaire

2 . Boss and Avolio

چندین پژوهش از جمله عابدی و آغاز (۱۳۸۷) و موغلی (۱۳۸۲) مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آن تأیید شده است.

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی^۱ (OCS): این پرسشنامه توسط پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) تهیه شده که شامل ۲۴ گویه است و به وسیله آن پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی (وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، نועدوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی) مورد سنجش قرار می‌گیرد. گویه‌ها براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری می‌شود. روایی و پایایی این پرسشنامه در دو پژوهش جداگانه توسط شکرکن و همکاران (۱۳۸۰) و زرشقایی (۱۳۸۴) تأیید شد.

۳. پرسشنامه عدالت سازمانی^۲ (JS): این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن^۳ (۱۹۹۳) تهیه شده که شامل ۲۰ گویه است و به وسیله آن سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) مورد سنجش قرار می‌گیرد. گویه‌ها براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری می‌شود. شکرکن و نعمی (۱۳۸۰) این پرسشنامه را برای اولین بار در کشور ترجمه و در پژوهشی روایی و پایایی آن را تأیید کردند.

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها:

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، بعد از تدوین آنها از نظرها و راهنمایی‌های ۱۰ نفر از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شد و در نهایت، روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید ایشان قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی ابتدا پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد و در مرحله بعد و به فاصله ۱۵ روز، بار دیگر پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت و ضریب بازآزمایی آنها برای پرسشنامه رهبری تحول‌گرا (۰/۷۵۱)، پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۷۲۱ و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۸۵ به دست آمد. همچنین برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

1 . Organizational citizenship scale

2 . Justice scale

3 . Niehoff and Moorman

جدول ۱ - ضرایب پایایی درونی پرسشنامه‌ها

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی (رفتار)	۰/۸۴۷
	نفوذ آرمانی (صفات)	۰/۶۹۵
	ترغیب ذهنی	۰/۷۹۷
	ملاحظات فردی	۰/۷۲۴
	انگیزش الهام بخش	۰/۸۲۱
عدالت سازمانی	توزیعی	۰/۷۱۰
	رویه ای	۰/۷۵۶
	تعاملی	۰/۸۷۲
شهروندی سازمانی	نوعدوستی	۰/۷۹۳
	وظیفه شناسی	۰/۷۸۸
	ادب و مهربانی	۰/۸۱۴
	جوانمردی	۰/۶۲۶
	فضیلت مدنی	۰/۶۸۵

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها : در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی شامل ضریب همبستگی چندگانه، رگرسیون چندگانه و روش مدلسازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) و نرم‌افزارهای SPSS 18 و Lisrel 8.5 استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد بررسی در جدول ۲ آمده است. نمره‌های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در نمونه مورد بررسی به صورت میانگین و انحراف استاندارد در جداول ۳ آمده است. میانگین نمره رهبری تحول‌گرا ۲/۵۴ با انحراف استاندارد ۰/۸۱، عدالت سازمانی ۲/۶۹ با انحراف استاندارد ۰/۴۴، و رفتار شهروندی سازمانی ۴/۶۱ با انحراف استاندارد ۰/۶۶ بود.

1 . Structural equation modeling

جدول ۲ - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد بررسی

وضعیت تحصیلی	وضعیت استخدامی	رشته تحصیلی	وضعیت تحصیلی								سابقه خدمت					سن M±SD	فراوانی	جنسیت
			دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی	فراوانی	پیمانی	رسمی	کمتر از ۵	۱۰-۱۶	۱۵ تا ۱۱	۲۰ تا ۱۶			
۸۸	۲۲	۱۸	۴۲	۸۶	۴	۳۱	۶۷	۱۶	۱۰	۱۶	۲۲	۴۲	۲۹	۱۹	۳۶/۷۹±۶/۷۱	۱۲۸	مرد	
٪۶۹	٪۱۷	٪۱۴	٪۳۳	٪۶۷	٪۳	٪۱۴	٪۵۲	٪۱۳	٪۸	٪۱۲	٪۱۷	٪۳۳	٪۲۳	٪۱۵				
۶۴	۱۴	۱۴	۳۴	۵۸	۰	۱۷	۶۹	۴	۲	۶	۱۹	۳۶	۱۶	۱۵	۳۶/۱۰۵±۶/۱۲۵	۹۲	زن	
٪۷۰	٪۱۵	٪۱۵	٪۳۷	٪۶۳	۰	٪۱۸	٪۷۵	٪۴	٪۲	٪۷	٪۲۱	٪۳۹	٪۱۷	٪۱۶				
۱۵۲	۳۶	۳۲	۷۶	۱۴۴	۴	۴۸	۱۳۶	۲۰	۱۲	۲۲	۴۱	۶۷	۴۵	۳۴	۳۶/۴۸±۶/۵۲	۲۲۰	کل	
٪۶۹	٪۱۶	٪۱۵	٪۳۵	٪۶۵	٪۲	٪۲۳	٪۶۲	٪۹	٪۵	٪۱۰	٪۱۹	٪۳۰	٪۲۰	٪۱۵				

جدول ۳ - توصیف آماری ابعاد رهبری تحول‌گرا، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی

متغیرها	شاخص‌ها	M	SD
نفوذ آرمانی صفات	۲/۴۶	۰/۷۲۳	
نفوذ آرمانی رفتار	۲/۴۴	۰/۸۰	
انگیزش الهام بخش	۲/۲۶	۰/۸۶	
ترغیب ذهنی	۱/۹۱	۰/۹۳	
ملاحظات فردی	۲/۳۲	۰/۵۶	
رهبری تحول آفرین	۲/۵۴	۰/۸۱	
عدالت توزیعی	۲/۴۸	۰/۶۱	
عدالت رویه ای	۲/۶۶	۰/۶۱	
عدالت تعاملی	۲/۹۴	۰/۶۷	
عدالت سازمانی	۲/۶۹	۰/۴۴	
وظیفه شناسی	۴/۷۵	۱/۰۴	
جوانمردی	۴/۵۹	۰/۸۸	
فضیلت مدنی	۴/۲۶	۰/۸۲	
ادب و مهربانی	۴/۷۹	۱/۰۷	
نوع دوستی	۴/۶۴	۱/۱۳	
شهروندی سازمانی	۴/۶۱	۰/۶۶	

ضریب همبستگی چندگانه نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری ($P = ۰/۰۰۱$ و $r = ۰/۵۲$) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش‌بین (رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۲۷ درصد تغییرات شهروندی سازمانی به عوامل مذکور و ۷۳ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴ - نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R ²	P
	۲۲۰	۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۰۰۱

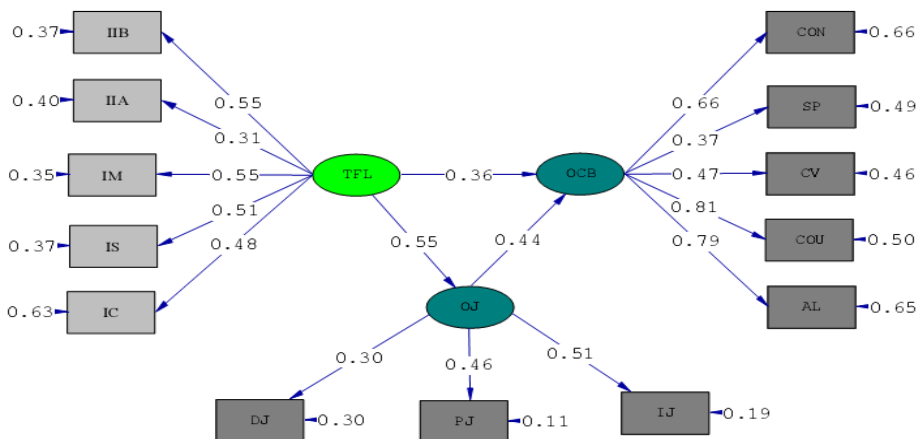
همچنین رگرسیون چندمتغیره (جدول ۵) نشان داد که رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی واجد شرایط پیش‌بینی شهروندی سازمانی هستند. شیب رگرسیون (B) نشان می‌دهد که بین شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌گرا (۰/۵۰) و عدالت سازمانی (۰/۲۴) رابطه وجود دارد. ضریب معیاری بتا (Beta) نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده شهروندی سازمانی رهبری تحول‌گرا (۰/۴۲) و عدالت سازمانی (۰/۲۷) هستند. ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط بین شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌گرا مستقل از عدالت سازمانی دارای بیشترین ارتباط و برابر با ۰/۴۰ است.

جدول ۵ - معادله رگرسیونی پیش‌بینی شهروندی سازمانی از روی رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی

رگرسیون گام به گام	ضرایب غیرمعیاری		ضریب معیاری		همبستگی سهمیه‌ای
	B	Sd.Er	Beta	T	
(a) عرض از مبدا	۲/۸۱	۰/۲۴		۱۱/۵۳	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌گرا	۰/۵۰	۰/۰۷	۰/۴۲	۶/۳۶	۰/۰۰۰
عدالت سازمانی	۰/۲۴	۰/۱۰	۰/۲۷	۲/۳۸	۰/۰۱۸

در نهایت، مدل شهروندی سازمانی برحسب متغیرهای رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به صورت شکل ۱ به دست آمد. در این شکل، نفوذ آرمانی رفتار IIB، نفوذ آرمانی صفات IIA، ملاحظات فردی IC، انگیزش الهام‌بخش IM، ترغیب ذهنی JS، رهبری تحول‌گرا TFL، عدالت

توزیعی DJ، عدالت رویه‌ای PJ، عدالت تعاملی IJ، عدالت سازمانی OJ، وظیفه‌شناسی CON، جوانمردی SP، فضیلت مدنی CV، ادب و مهربانی COU، نعدوستی AL و رفتار شهروندی سازمانی OCB است.



Chi-Square=113.60, df=62, P-value=0.00007, RMSEA=0.062 GFI= 0.93 AGFI = 0.89

شکل ۱ - خروجی آزمون رابطه علی میان رهبری تحول‌گرا، عدالت سازمانی و شهروندی سازمانی

جدول ۶ - نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی با شهروندی سازمانی

مدل	R	R ²	t-Value
رهبری تحول‌گرا- شهروندی سازمانی	۰/۳۶	۰/۲۸	۳/۵۹
عدالت سازمانی- شهروندی سازمانی	۰/۴۴	۰/۱۹	۳/۷۸
رهبری تحول‌گرا- عدالت سازمانی	۰/۵۵	۰/۳۰	۵/۰۲

جدول ۶ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این مدل، $X^2 = 113/60$ نسبت به درجه آزادی، $RMSEA = 0.062$ ، $GFI = 0.93$ و $AGFI = 0.89$ هستند که نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به مدل می‌توان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم و کل رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی را بر شهروندی سازمانی محاسبه کرد. نتایج جدول ۶، این تأثیرات را نشان می‌دهد.

جدول ۷ - برآورد ضرایب اثر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی

کل	مستقیم	غیرمستقیم	
۰/۶۰	۰/۳۶	۰/۴۴ × ۰/۵۵	رهبری تحول‌گرا
۰/۴۴	۰/۴۴	-	عدالت سازمانی

بنابراین رهبری تحول‌گرا دارای ضریب اثر بیشتری (۰/۶۰) نسبت به عدالت سازمانی (۰/۴۴) بر رفتارهای شهروندی سازمانی است و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌گرا نقش مهم‌تری در تبیین رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نشان داده شد که رهبری تحول‌گرا دارای تأثیری مستقیم بر عدالت سازمانی است که خود عدالت سازمانی نیز تأثیر مستقیمی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. همان‌طور که پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) بحث کرده‌اند، رهبران تحول‌گرا، کارکنان را به عملکرد بیش از آنچه از آنها انتظار می‌رود، ترغیب می‌کنند. این تحقیق، نظر آنها را تأیید کرد. و علاوه بر آن، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار داد. براساس نتایج تحقیق یکی از پیشایندهای کلیدی رفتار شهروندی سازمانی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی است که تا اندازه زیادی تحت کنترل مدیران سازمان است. این نتیجه در تحقیقات پیشین نظیر ویلیامز^۱ و همکاران (۲۰۰۲)، انگونی^۲ و همکاران (۲۰۰۶)، ندیری و تانوا (۲۰۱۰) به‌دست آمد که نشان می‌دهد شیوه رفتاری رهبران سازمانی در بروز رفتارهای مطلوب کارکنان تأثیر بسزایی دارد (۲۲،۲۸،۳۰).

1 . Williams

2 . Nguni

پیلای^۱ و همکاران (۱۹۹۹) نیز دریافتند که رهبری تحول‌گرا تأثیری غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. نتایج این تحقیق نیز این فرضیه را که رهبران تحول‌گرا کارکنان را به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی برمی‌انگیزانند، تأیید کرد (۲۶).

رادوستینا^۲ و همکاران (۲۰۰۶) نیز در مدل خود نشان دادند که ادراک کارکنان از محتوای شغلشان ارتباط رهبری تحول‌گرا - رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و رهبری تحول‌گرا نه تنها به‌طور مستقیم با شهروندی سازمانی در ارتباط است، بلکه با ارتقای ادراک کارکنان از محتوای شغلشان موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که همواره رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتارهای شهروندی سازمانی به‌وسیله متغیرهای دیگر تعدیل شده است و در این تحقیق نیز نشان داده شد که عدالت سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کند. این تحقیق نتایج مفیدی را در جهت درک عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی در یک سازمان ورزشی به‌وسیله نشان دادن تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی ارائه کرد (۲۹).

نتایج تحقیق بیانگر آن است که رهبری تحول‌گرا کارکنان را به انجام رفتارهایی ترغیب می‌کند که هم برای سازمان و هم برای کارکنان سودمند است. رفتارهایی که به‌طور مستقیم سازمان از آنها سود می‌برد (فضیلت مدنی و وظیفه‌شناسی) و رفتارهایی که سایر کارکنان از آنها منتفع می‌شوند (نوعدوستی، جوانمردی، ادب و مهربانی). نکته دیگر اینکه رهبری تحول‌گرا باعث ادراک بهتر کارکنان از عدالت در سازمان می‌شود که خود عدالت سازمانی نیز از پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی است. بنابراین می‌توان گفت عدالت سازمانی سازوکاری است که از طریق آن، رهبری تحول‌گرا، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را موجب می‌شود.

به لحاظ علمی می‌توان از نتایج این پژوهش بر آموزش مهارت رهبری تحول‌گرا به مدیران برای بهبود عملکرد آنان در رفتار با کارکنان و مواجهه با نگرش‌های آنان در جهت ارتقای عملکرد استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز حداقل اکنون می‌توان فهمید که چگونه نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان (رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی) تحت تأثیر رفتارهای رهبری قرار می‌گیرد. اگرچه در این تحقیق تأثیرات رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان نشان داده شد، لیکن پایین بودن میزان هر یک از متغیرها در

1 . Pillai

2 . Radostina

وزارت ورزش و جوانان باید به‌عنوان یک هشدار مدنظر مدیران سازمان قرار گیرد. بنابراین لزوم وجود رهبران تحول‌گرا در سازمان توصیه می‌شود تا علاوه بر ارتقای ادراک کارکنان از عدالت در سازمان، موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت ارتقای عملکرد سازمان شوند. در این راستا توصیه می‌شود:

به روز کردن اطلاعات مدیران در مورد شیوه‌های نوین رهبری و ارتقای مهارت‌های آنان در این زمینه؛ فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو؛ درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه در مورد آینده به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار؛ توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی؛ ایجاد سیستم‌های جبران خدمات و سیستم عادلانه پرداخت در جهت ایجاد عدالت توزیعی؛ ایجاد نظام ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها جهت عدالت رویه‌ای؛ ایجاد نظام‌های اطلاعاتی مناسب در سازمان، به‌منظور ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان در زمینه رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری در جهت ارتقای عدالت تعاملی.

منابع و مآخذ

۱. زاهدی، شمس السادات. خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۷). "تأثیری رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران". نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۵، صص: ۳۰ - ۹.
۲. زرشقایی، محمد. (۱۳۸۴). "هنجاریابی و اعتباریابی مقیاس همدلی و رفتار مدنی سازمانی". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، روانشناسی عمومی، دانشکده روانشناسی دانشگاه اصفهان. صص: ۶۸-۶۷.
۳. شکرکن، حسین. نعمی، عبدالزهرا. (۱۳۸۳). "بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی". مجله علوم تربیتی و روانشناسی، ۳، صص: ۷۰ - ۵۷.

۴. شکرکن، حسین. نعمی، عبدالزهررا. نیسی، عبدالکاظم. مهربانی زاده هنرمند، مهناز. (۱۳۸۰). "بررسی رابطه‌ی خشنودی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز". مجله‌ی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۴ و ۳، صص: ۲۲ - ۱.
۵. عابدی، حسن. آغاز، عسل. (۱۳۸۷). "رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی: مطالعه‌ی موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی". دانش مدیریت، ۸۰، صص: ۹۲ - ۷۷.
۶. عباسپور، اصغر. (۱۳۸۶). "بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی". پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد، رشته‌ی مدیریت دولتی، دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران. صص: ۷۸-۷۴.
۷. قلی‌پور، آرین. حسینی کاخکی، احمد. (۱۳۸۶). "رفتار شهروندی سازمانی: گامی در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری". فصلنامه‌ی پژوهش‌های بازرگانی، ۴۵، صص: ۱۴۵ - ۱۱۵.
۸. مرادی، محمدرضا. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سیدنصراله. جعفری، اکرم. مرادی چالستری، جواد. (۱۳۹۰). "رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌گرا - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". مدیریت ورزشی، ۸، صص: ۱۳۹ - ۱۲۵.
۹. مرادی، محمدرضا. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سیدنصراله. کاظم نژاد، انوشیروان. جعفری، اکرم. مرادی چالستری، جواد. (۱۳۹۰). "رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌گرا - تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه‌ی مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". مدیریت ورزشی، ۲، صص: ۸۸ - ۷۳.
۱۰. موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). "طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های اداری ایران". دانش مدیریت، ۶۲، صص: ۱۰۰ - ۷۷.
۱۱. یعقوبی، نورمحمد. مقدمی، مجید. کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان". پژوهشنامه‌ی مدیریت تحول، سال دوم، ۴، صص: ۹۶ - ۶۴.

12. Appelbaums, S. Bartolomucci, N. Beaumier, E., Boulanger, J. Corrigan, R. Dore, I., Girard, Ch. Serroni, C. (2004). "Organizational citizenship behavior: a

case study of culture, leadership and trust". *Management Eecision*. 42, 1, PP: 13-40.

13. Asgari, A., silong, A. D. Ahmad, A. Abu Samah, B. (2008). **"The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader – member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors"**. *European journal of scientific research*, 23, 2, PP:227-242.

14. Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). **"Ethics, character and authentic transformational leadership behavior"**. *Leadership quarterly*, 10, P:181.

15. Bass, B. M. Avolio, B. J. (2000). **"MLQ multifactor leadership questionnaire sampler Set"**. *Thecnical report, leader from, rater from, and scoring key for MLQ from 5x – short, 2nd ed. Mind Garden Palo Alto, CA*.PP:1-12.

16. Bycio, P. Hackett, R. D. and Allen, J. S. (1995). **"Further assessments of Bass's (1985) conceptulization transactional and transformational leadership"**. *Journal of applied psychology*, 80 (4). PP:468-478.

17. Cho, J. Dansereau, F. (2010). **"Are transformational leaders fair? A multi – level study of transformational leadership, justice perceptions and organizational citizenship behaviors"**. *The leadership quarterly*, 21, 3. PP:409-421.

18. Hodson, Randy (2002). **"Management citizenship behavior and its consequence"**. *Work and occupations*, 29 (1).PP: 64-96.

19. Kark, R. (2004). **"The transformation leader: who is (s)he? A feminist perspective"**. *Journal of organization change management*, 17, 2.PP: 160-176.

20. Kent, A., Chelladurai, P. (2001). **"Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics"**. *Journal of sport management*, 15,PP: 135-159.

21. Madhu, B., Krishnan, V. R. (2005). **“Impact of transformational leadership and Karma – Yoga on organizational citizenship behavior”**. *Journal of management and research*, 9, PP:1-20.
22. Nadiri, H. Tanova, C. (2010). **“An investigation of the role of justice in turn over intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry”**. *International Journal of Hospitality Management*, 29, PP:33-41.
23. Nguni, S., Slegers, P. Denessen, E. (2006). **“Transformational and transactional leadership effects on teacher's job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case”**. *School effectiveness and school improvement*, 17, 2, PP:145-177.
24. Niehoff, B. P. moorman, R. H. (1993). **“Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”**. *Academy of management journal*, 36, PP:527-556.
25. Organ, d. W. (1988). **“Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome”**. Lexington, MA: Lexington books.PP:160-174.
26. Pillai, R., Schriesheim, C. A. Williams, E. S. (1999). **“Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two – sample study”**. *Journal of management*, 25, PP:897-933.
27. Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). **“Transformational leader behaviors and their effects of follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors”**. *Leadership quarterly*, 1, PP:107-142.
28. 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*, 6 (3). PP:513-563.

29. Radostina, K. P. Joyce, E. B. Jessica, D. (2006). **“Transformational leadership, job characteristics and organizational citizenship performance”**. *Human performance*, 19, PP:1-22.

30. williams, S., Pitre, R. Zainuba, M. (2002). **“Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment”**. *The journal of social psychology*, 142, 1. PP:33-44.

31. Yilmaz, K. Tasdan, M. (2009). **“Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools”**. *Journal of educational administration*, 47, 1, PP:108-26.