

# ارائه و تبیین مدلی برای چگونگی تأثیرگذاری سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی استان گلستان)

نویسندگان: دکتر سید رضا سید جوادین<sup>۱</sup>، حمید رضا یزدانی<sup>۲\*</sup> و حمزه رایج<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکترا مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکترا مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

\*E-mail: Hryazdani@ut.ac.ir

## چکیده

با ورود سازمان‌ها به اقتصاد خدماتی، کیفیت خدمات به موضوع چالش‌برانگیزی برای آنها تبدیل شده است. به طوری که موفقیت سازمان‌ها در این اقتصاد، در گرو داشتن خدمات با کیفیت و کارکنانی مشتری مدار خواهد بود. تحقیقات گذشته نشان داده است که یکی از عوامل تأثیرگذار بر کیفیت خدمات سازمان‌ها، وجود رفتارهای شهروندی در کارکنان بخصوص کارکنانی که به طور مستقیم در تعامل با مشتریان هستند، می باشد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی تأثیر سبک‌های رهبری (تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو) بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان بانک‌های دولتی استان گلستان بوده است. روش تحقیق مورد استفاده پیمایشی- همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده در این تحقیق، می تواند بر رفتارهای شهروندی کارکنان بانک تأثیرگذار باشد. در نهایت محققین به منظور ارتقا و بهبود رفتارهای شهروندی کارکنان از طریق سبک‌های رهبری مربوطه، پیشنهاداتی در باب آموزش رهبری و توجه به ویژگی‌های اولیه رهبری در افراد به هنگام انتخاب و ارتقا آنها ارائه نموده اند.

**کلید واژه‌ها:** کیفیت خدمات، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو، آموزش رهبری، مدل معادلات ساختاری

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۵/۱۵

• پذیرش مقاله: ۸۶/۱۱/۳۰

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year, No.41  
Jun.-Jul. 2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - دوره جدید

شماره ۴۱

تیر ۱۳۸۹

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیری فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فراملی آنها روی می‌دهد [۱]. در این شرایط دشوار سازمان‌هایی موفق هستند که رضایت مشتریان خود را کسب کنند و ارزش اضافی به آنها ارائه دهند. از مهم‌ترین عوامل جهت تحقق این هدف به خصوص در سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات است. کیفیت خدمات یکی از ابزارهای بسیار مهم جهت ارضای نیازها و وفاداری مشتریان، علی‌الخصوص در موسسات مالی می‌باشد. ریچهلد و ساسر (Reichheld & Sasser) بیان کردند ارائه کیفیت خدمات مناسب یکی از استراتژی‌های اساسی برای بقا سازمان‌هاست [۲].

کیفیت شامل دو بعد است: بعد فنی و بعد عملکردی. کیفیت فنی به جنبه‌های محسوس خدمات و به طور کلی اینکه چه چیزی به مشتری تحویل داده می‌شود، اشاره دارد. کیفیت عملکردی به جنبه‌های غیر محسوس خدمات اشاره دارد و اینکه چگونه خدمات عرضه می‌گردد. به طور خاص، کیفیت عملکردی به رفتار کارکنان ارائه‌کننده آن خدمت و چگونگی تعامل میان کارکنان و مشتریان در طول فرایند ارائه خدمات اشاره دارد. فعالیت‌های کارکنان در سازمان با مشتریان سازمان در ارتباط است. این فعالیت‌ها عاملی حیاتی در توسعه مؤثر روابط با مشتری می‌باشند. بنابراین مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان در این زمینه حائز اهمیت هستند، چرا که نهایتاً افراد برای ارائه خدمات با کیفیتی که مورد انتظار مشتری باشد، مسئولیت دارند. از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات به کار گیرد، رفتار شهروندی سازمانی (Organizational citizenship behavior) است [۳]. رفتار

شهروندی سازمانی آن نوع از رفتارهایی است که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان می‌باشند که مستقیماً پاداش داده نمی‌شوند و یا بوسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی‌شوند، اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند [۴، ۵]. با توجه به تعریف می‌توان پیش‌بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر داشته و فعالیت‌های آنها را در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کند و در نهایت بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری اثرگذار است.

## رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار به وسیله ارگان (Organ) و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشته‌های بارنارد در سال ۱۹۳۸، در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کاتز (Katz) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۶، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ نشأت گرفته است [۶]. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست در نتیجه یک شاخص رفتاری جهت پاسخ به روابط همکاران می‌باشد [۷]. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهایی که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تأثیر دارند، تعریف نمود [۸]. این نوع رفتار نوعی رفتار فرانقشی (Extra-role behavior) است که در مقابل رفتارهای درون نقشی (Intra-role behavior) قرار می‌گیرد. رفتارهای درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند. اما رفتارهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند [۹]. در نتیجه رفتارهایی فراتر از وظایف معمول شغل شان می‌باشد. از جمله این نوع رفتارها می‌توان به اجتناب از تضادهای

نت‌مه‌یر (Netemeyer) در ۱۹۹۷، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه بیان نمود، که عبارتند از: جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی؛ که در تحقیق حاضر این چهار ویژگی مورد تأکید قرار گرفت [۱۴].

با توجه به ابعاد ذکر شده باید گفت ویژگی‌های یک شهروند سازمانی خوب (Good citizenship) چیست؟ رابینز (Robbins) ویژگی‌های شهروند سازمانی خوب را به صورت زیر بیان می‌کند:

۱. بیان اظهارات سازنده درباره تیم کاری و سازمان؛
  ۲. اجتناب از تضادهای غیر ضروری؛
  ۳. کمک به اعضای تیم؛
  ۴. داوطلب شدن برای فعالیت‌های فرا وظیفه‌ای؛
  ۵. احترام به قوانین و مقررات؛
  ۶. تحمل وضعیت‌های سخت و تحمیل شده کاری [۵].
- بنابراین به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کار از طریق برنامه ریزی، زمان‌بندی و حل مشکل بهبود ببخشند و در ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات مشارکت کنند [۱۱، ۳، ۱۵]. همچنین سازمان‌هایی که پیشرو در رفتارهای شهروندی خوب می‌باشند محیط کاری جذابی داشته و قادر به جذب و حفظ بهترین افراد را دارند [۱۶]. در تحقیقات گذشته محققان عوامل زیادی را که بر رفتار شهروندی سازمانی اثر هستند را شناسایی کردند. از این عوامل می‌توان به نگرش‌های شغلی، اعتماد بین شخصی، اعتماد و وفاداری به رهبر، ویژگی‌های شغلی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. اما از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، سبک رهبری رهبر به خصوص رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) TFL و مبادله رهبر- پیرو (Leader-member exchange) LMX است [۱۷، ۱۲، ۱۸]. تحقیقات گذشته رابطه مثبتی را بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند [۱۹، ۲۲، ۲۱، ۲۳].

غیر ضروری، کمک به همکاران در محیط کار، تحمل شرایط تحمیل شده به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی اشاره کرد [۵].

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات و پیشینه وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف (Podsakoff) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است [۱۰]. ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده‌اند عبارتند از: نوع دوستی (Altruism)، وجدان کاری (Conscientiousness)، احترام به دیگران (Courtesy)، رادمردی و گذشت (Sportsmanship)، و رفتار مدنی (Civic virtue) [۱۱، ۱۰، ۱۲].

نوع دوستی همان کمک به همکاران در انجام وظایف می‌باشد. از این رفتارها می‌توان به جا به جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه‌های دیگران، کمک به افراد تازه وارد و با مهارت کم و... نام برد [۱۱، ۱۳]. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می‌ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند و زود سر کار حاضر می‌شود [۱۰، ۴، ۱۱]. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که موجب جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می‌شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتارهای این بعد می‌باشد [۱۱، ۱۳]. گذشت و فداکاری رفتارهایی از جمله تحمل پذیری انتقاد، عدم عیبجویی از سازمان، ترجیح افراد شایسته به خود را شامل می‌شود. رفتار مدنی و یا احترام به ارزش‌های اداری، همان تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتن‌ها و اطلاعات بروز شده می‌باشد [۱۱، ۴، ۱۳].

## رهبری تحول‌آفرین

همانگونه که سازمان‌ها وارد عصر دانش محوری (Knowledge-oriented) می‌شوند، رهبری نیز وارد عصر جدیدی شده است. رهبر در این عصر باید قادر به الهام بخشیدن، ترغیب کردن و متعهد کردن کارکنان در قبال اهداف سازمان باشد [۲۴]. این ویژگی‌ها همان ویژگی‌های یک رهبر تحول‌آفرین است [۲۵]. که به شدت توسط محققان رهبری در سال‌های اخیر مورد مطالعه قرار گرفته است [۲۶]. رهبری تحول‌آفرین اولین بار توسط برنز (Burns) در حیطه علوم سیاسی مطرح شد و بعداً توسط بس (Bass) وارد حیطه رهبری در سازمان‌ها شد [۲۷].

رهبران تحول‌آفرین همواره به عنوان کسانی اطلاق می‌شوند که به پیروان خود الهام داده تا اهداف و ارزش‌هایی را اتخاذ نمایند که با ارزش‌هایی آنها سازگار باشند [۲۸]. بس، یک رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از او انتظار می‌رود می‌کند [۲۹]. بارون و گرینبرگ (Baron and Greenberg) در ۲۰۰۳ رهبری تحول‌آفرین را نوعی سبک رهبری می‌دانند که رهبران از جذب روحانی خود جهت تحول و احیای سازمانشان استفاده می‌کنند [۳۰]. برنز از دیدگاه نویسندگان، بهترین تعریف را از رهبری تحول‌آفرین ارائه کرده است. او رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطوح بالاتر از اخلاق و انگیزش ارتقا می‌دهند تعریف کرد [۳۱]. از تعاریف ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که بر خلاف تئوری‌های سنتی رهبری، که عمدتاً متمرکز بر فرایندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول‌آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تأکید می‌کند. بنابراین رهبری تحول‌آفرین در این تلاش است که رهبری را یک فرایند اجتماعی که رهبران، پیروانشان را ترغیب به فدا کردن اهداف شخصی در قبال اهداف تیم و سازمان می‌کنند، جلوه دهد [۲۸].

رهبری تحول‌آفرین در جستجوی یک حلقه اتصال بین علائق فردی و جمعی است که به زیر دستان اجازه می‌دهد که برای اهداف متعالی تلاش کنند. در نتیجه

رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود هستند اما مهم‌تر اینکه آنها توانایی تغییر اهداف و اعتقادات پیروان را نیز دارند [۳۲]. آنها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان‌ها را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول آنها می‌باشند [۳۳]. تغییر و تحولی که در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی باشد.

بس چهار نوع رفتار مرتبط با رهبری تحول‌آفرین را شناسایی کرد:

۱. کاریزما یا جذبه روحانی (که بعدها نفوذآرمانی (Idealized influence) نامیده شد)؛
  ۲. انگیزش الهام بخش (Inspirational motivation)؛
  ۳. تحریک ذهنی (Intellectual stimulation) (تحریک فرهیختگی)؛
  ۴. ملاحظات فردی (Individual consideration) [۲۵ و ۲۹].
- داشتن یک جذبه روحانی از نگاه پیروان، قدم اساسی در رهبری تحول‌آفرین است [۳۲]. بعد جذب روحانی رهبری تحول‌آفرین شامل فراهم کردن چشم‌انداز (Vision) و حس رسالت‌شناختی، القا کردن افتخار و غرور در گروه و کسب احترام و اعتماد می‌باشد. کاریزما جرقه است که انرژی و تعهد پیروان را جهت کسب نتایج فراتر از انتظارات مشتعل می‌کند [۳۴]. انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت مأموریت سازمان می‌باشد و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد [۳۰ و ۳۲]. تحریک فرهیختگی شامل ارتقا ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسائل می‌شود. رهبری که تحریک فرهیختگی را به کار می‌گیرد سعی در نشان دادن راه‌های جدید حل مسائل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسائل و کنجکاوی ذهنی دارد [۲۶]. ملاحظات فردی متمرکز بر توسعه‌ی پیروان است که این امر مستلزم توجه به نیازهای کارکنان، نشان دادن همدلی و قدردانی، حمایت از ابتکارات و نقطه نظرات آنها است. بنابراین با توجه به تعاریف ارائه شده از ابعاد رهبری تحول‌آفرین می‌توان ابراز داشت که این سبک رهبری انگیزاننده، منطقی، متعالی و نهایتاً اخلاقی است [۳۵].

رهبر- پیرو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرایند نقش سازی می‌داند [۴۲].

مرکز توجه تئوری مبادله رهبر- پیرو بر روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد [۴۳]. بسیاری از تئوری‌های رهبری این حقیقت که رهبران با همه به یک گونه رفتار نمی‌کنند را در نظر نمی‌گیرند. بر طبق تئوری مبادله رهبر- پیرو، رهبران و پیروان روابط زوجی‌ای را توسعه می‌دهند که رهبران به طور متفاوتی با افراد رفتار می‌کنند که منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان-گروه خودمانی و گروه غیر خودمانی- می‌شود [۴۴]. این روابط می‌تواند روابطی را که مستقیماً بر مبنای قراردادهای استخدامی قرار دارد (روابط با کیفیت پایین (Low-quality relationship)، گروه غیر خودمانی) تا روابطی که مبتنی بر اعتماد متقابل و احترام هستند را شامل شود (روابط با کیفیت بالا (High-quality relationship)، گروه خودمانی) [۴۵]. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی (In group) می‌نامند، اعضای این گروه مورد توجه بیشتر رهبر قرار گرفته و سهم بیشتری از منابع را دریافت می‌کنند. در عوض این مزیت‌ها، رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه شرح شغل رسمی را دارند [۴۶ و ۴۷]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اعضای گروه خودمانی عملکرد بالاتر، رضایت بیشتر و جابه‌جایی کمتری دارند. بر عکس افرادی که عضو گروه غیر خودمانی (Out group) می‌باشند مورد مطلوب رهبر نمی‌باشند و منابع کم ارزش تری را کسب می‌کنند [۳۰ و ۳۱]. تحقیقات نشان می‌دهد که در یک سازمان روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) کمتر از روابط با کیفیت پایین (گروه غیر خودمانی) می‌باشد [۴۶ و ۴۷]. و گرین (Wayne and Green) (۱۹۹۳) مفهوم مبادلات گروه خودمانی و غیر خودمانی را شبیه به مفاهیم مبادلات اقتصادی و مبادلات اجتماعی پیتربلا دانستند [۲۲].

گرین و همکارانش بیان داشتند که روابط مبادله رهبر- پیرو، سرمایه اجتماعی (Social capital) را در سازمان ایجاد می‌کند که ممکن است بر عملکرد

بس بیان نمود که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی اثبات کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد [۱۱ و ۲۳]. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان [۳۶]، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر [۳۷ و ۱۳]، خلاقیت [۲۶]، هوش عاطفی [۳۶]، مبادله رهبر- پیرو [۱۲ و ۱۹ و ۳۸] و رفتار شهروندی سازمانی [۱۰ و ۱۱ و ۱۲] ارتباط مثبتی وجود دارد. میزان اثر سبک رهبری تحول‌آفرین وابسته به سطوح مدیریت، محیط‌های کاری و فرهنگ ملی است [۲۸ و ۳۸]. بس بیان داشت که جوامع جمع‌گرا و سطوح رهبری دو عامل پیش‌بینی‌کننده مهم برای رهبری تحول‌آفرین هستند [۲۹]. به طور کلی تئوری‌های رهبری تحول‌آفرین بیان داشتند که رهبری تحول‌آفرین اثرگذارتر (Proactive) و نهایتاً اثربخش‌تر از رهبری تبادلی (Transactional)، اصلاحی (Corrective) و یا اجتنابی (Avoidant) در ترغیب کارکنان به عملکرد بالاتر هستند [۲۵ و ۳۵] و تحقیقات دهه گذشته نیز این امر را تأیید می‌کند [۳۷ و ۳۹]. از آن‌جا که در تحقیقات گذشته تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رهبری مبادله رهبر- پیرو [۱۲، ۱۹ و ۳۸] و رفتارهای شهروندی سازمانی [۱۱، ۱۰ و ۱۲] مورد تأیید قرار گرفته‌اند، نویسندگان در این مقاله سعی کردند تا اولاً بررسی کنند که آیا این سبک رهبری در ایران (بانک) نیز بر رهبری مبادله رهبر- پیرو و رفتارهای شهروندی سازمانی اثرگذار است، و ثانیاً چگونگی تأثیرگذاری بر چه مبنایی است؟

### مبادله رهبر- پیرو

گرین (Graen) و همکارانش از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی را در رهبری سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. این رویکرد ابتدا تئوری روابط دوتایی زوجی عمودی (Vertical dyad linkage) نامیده شد که امروزه از آن به تئوری مبادله رهبر- پیرو نام می‌برند. تئوری‌های مبنای تئوری مبادله رهبر- پیرو را تئوری نقش (Role theory) و تئوری مبادله اجتماعی

نیز از همین پرسشنامه برای تحقیق حاضر استفاده نمودند. لازم به ذکر است که این پرسشنامه در اکثر تحقیقات مبادله رهبر- پیرو مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آن نیز در تحقیقات قبلی و همچنین در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است.

مدل رهبر- پیرو در طی سه دهه گذشته یکی از رویکردهای مهم تحقیقاتی به رهبری بوده است که بسیار مورد پژوهش قرار گرفته است [۴۸]. این تحقیقات نشان دادند مبادله رهبر- پیرو به طور مثبتی با رضایت پیروان، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، روشنی نقش (Role clarity) و عملکرد ارتباط دارد و با تضاد نقش‌ها، جابه‌جایی و استرس شغلی رابطه معکوس دارد [۲۳، ۲۱، ۲۰، ۱۹].

#### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است که مبتنی است بر روابط تنوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با

سازمانی اثرگذار باشد [۴۷]. به طور خلاصه، مبادله رهبر- پیرو مبادله روابط بین سرپرست و زیر دست را تشریح می‌کند. در نتیجه مبادله رهبر- پیرو، نه تنها بر نوع رفتار سرپرست نسبت به زیر دست، بلکه بر نوع نگرش رفتاری زیر دست نسبت به سرپرست نیز اثرگذار است [۲۳].

آن چیزی که در روابط مبادله رهبر- پیرو، مبادله می‌شود و یا ابعادی که مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهند عبارتند از: کمک ادراک شده، وفاداری، مهر و علاقه [۴۵]. لیدن و دینش (Liden and Dienesch) ادعا نمی‌کنند که تنها همین سه بعد ابعاد مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهند. آنها همچنین افزودند که می‌توان متغیرهای دیگری همچون اعتماد، احترام، گشودگی و صداقت را نیز به حساب آورد. [۴۰] اما در سال ۱۹۹۸، لیدن و ماسلین (Liden & Maslyn) چهار بعد اصلی و جامعی را برای مبادله رهبر- پیرو بیان کردند و بر طبق آن پرسشنامه‌ای به نام LMX-MDM را ارائه کردند. این چهار بعد عبارتند از: مهر و علاقه (Affect)، کمک (Contribution)، وفاداری (Loyalty) و احترام حرفه‌ای (Professional respect) [۴۵]. در جدول ۱ این عوامل را در پرسشنامه LMX-MDM مشاهده می‌کنید که نویسندگان

جدول ۱: تعریف متغیرهای مبادله رهبر- پیرو و سؤالات پرسشنامه LMX-MDM

متغیر	تعریف	سؤالات مربوطه
مهر و علاقه	تأثیر متقابل اعضای زوج که مبتنی بر جاذبه‌های بین شخصی است تا ارزش‌های کاری و حرفه‌ای	سرپرستم شخصی است که همه علاقه مند هستند با او دوست شوند.
		من سرپرستم را به عنوان یک انسان، خیلی دوست دارم.
		کار با سرپرست برای من لذت بخش است.
وفاداری	ابراز حمایت و پشتیبانی از اهداف و خصوصیات شخصی اعضای زوج	سرپرستم از کارمن (حتی بدون داشتن دانش کافی راجع به موضوع) در برابر اگر دیگران از کار من انتقاد کنند سرپرستم به دفاع از من بر می‌خیزد.
		اگر من یک اشتباه سهوی انجام دهم سرپرستم در برابر دیگران به دفاع از من بر
		من فراتر از شرح شغلم برای سرپرستم کار می‌کنم.
کمک دو جانبه	سطح جاری فعالیت‌های کاری اعضا در جهت تحقق اهداف	من برای تحقق اهداف کاری سرپرستم از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنم.
		برای من مساله‌ای نیست که به شدت برای سرپرستم کار کنم.
		من مجذوب دانش سرپرستم درباره کار هستم.
احترام حرفه‌ای	میزان ایجاد شهرت هر عضو در درون یا خارج از سازمان برای سرپرست و سازمان	من به دانش و شایستگی کاری سرپرستم احترام می‌گذارم.
		من مهارت‌های حرفه‌ای سرپرستم را تحسین می‌کنم.

۲. مبادله رهبر- پیرو بر روی رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری دارد.
۳. رهبری تحول‌آفرین بر روی رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
۴. مبادله رهبر- پیرو بر روی رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
۵. در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، مبادله رهبر- پیرو نقش میانجی (Mediator) دارد.
۶. در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین نقش میانجی دارد.

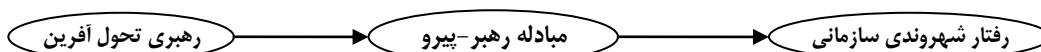
توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققین، مدل‌های مفهومی زیر را برای نحوه تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- عضو و رفتارهای شهروندی سازمانی به شرح زیر ارائه کردند: (توجه: در تمام مدل‌ها متغیرها به صورت مکنون است به همین خاطر شکل آنها به صورت بیضی می‌باشد).

#### فرضیات تحقیق بر مبنای مدل‌های مفهومی فوق

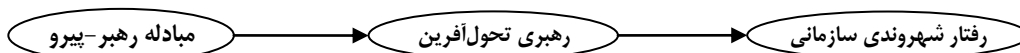
با توجه به الگوهای ذکر شده حداقل فرضیات زیر در نظر گرفته می‌شود:

۱. رهبری تحول‌آفرین بر روی مبادله رهبر- پیرو اثر مثبت و معناداری دارد.

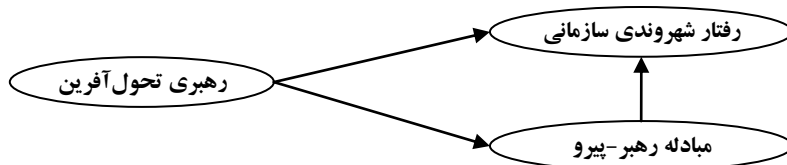
#### ۱- الگوی مفهومی اول [۱۲]



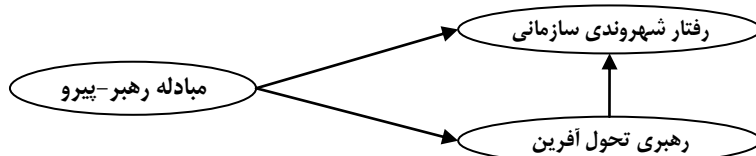
#### ۲- الگوی مفهومی دوم



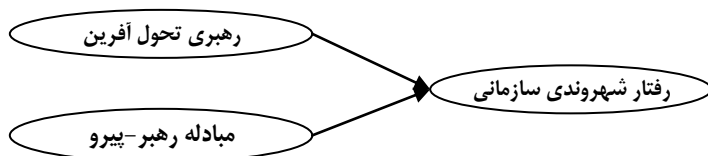
#### ۳- الگوی مفهومی سوم



#### ۴- الگوی مفهومی چهارم



#### ۵- الگوی مفهومی پنجم



## روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر- پیرو و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (Structural equation modeling) است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی ارائه شده است.

یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده (Observed variables) و متغیرهای مکنون (Latent variables) می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشد، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر می‌شود [۵۰].

در مدل‌های تحلیلی اول و سوم رهبری تحول‌آفرین، یک متغیر برونزا (مستقل) و مبادله رهبر- پیرو و رفتارهای شهروندی سازمانی، متغیرهای درونزا (وابسته) هستند. در مدل‌های تحلیل دوم و چهارم، مبادله رهبر- پیرو متغیر برونزا (مستقل) و رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی، متغیرهای درونزا (وابسته) می‌باشند. در مدل تحلیل پنجم رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو متغیرهای برونزا (مستقل) و رفتارهای شهروندی سازمانی متغیر درونزا (وابسته) می‌باشد.

## ابزار تحقیق و روایی و پایایی آن

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۰، ۱۲ و ۱۶ سؤال برای رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر- پیرو و رفتارهای شهروندی سازمانی در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۷۰

پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیر هابه ترتیب، ۰.۹۰۸، برای رهبری تحول‌آفرین، ۰.۸۸۸، برای مبادله رهبر- پیرو و ۰.۷۷۷، برای رفتارهای شهروندی سازمانی به‌دست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور سنجش روایی سئوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید [۵۱]. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون می‌باشد، لازم و ضروری می‌باشد [۵۲]. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول (First-order exploratory factor analysis)، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید که نتایج آن در جدول ۲ ذکر شده است. در ادامه سؤالات مربوط به این عامل‌ها در جدول ۳ نشان داده می‌شود.

## جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان شعب بانک‌های دولتی (ملت، تجارت، کشاورزی، رفاه، صنعت و معدن، توسعه صادرات، پست بانک، سپه، ملی) استان گلستان می‌باشد. تعداد جامعه آماری کارکنان شعب بانک‌های دولتی بر طبق گزارش کمیسیون هماهنگی بانک‌ها استان گلستان برابر با ۱۵۳۶ نفر و محدود فرض شده است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود نمونه‌ای با حجم ۱۵۴ نفر انتخاب گردید. [۵۱]

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq}$$

$$n = \frac{1536 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.075^2 \times 1535 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 154$$



جدول ۲: روش تحلیل مولفه اصلی و روش چرخش واریماکس (Varimax) با نرمال سازی

نام حوزه	نام عامل‌های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
رهبری تحول آفرین	تحریک فرهیختگی / ملاحظات فردی (۳۲،۰۱)، انگیزش الهام بخش (۲۱،۱۲)، جذب روحانی (۱۱،۷۷)	۶۴،۹۲
مبادله رهبر- پیرو	احترام حرفه‌ای (۲۶،۲۹)، علاقه / وفاداری (۲۶،۱۵)، کمک (۱۴،۹۴)	۶۷،۳۸
رفتارهای شهروندی سازمانی	نوع دوستی (۲۲،۹۳)، جوانمردی (۱۶،۸)، وجدان شهروندی (۱۲،۵۸)، وجدان کاری (۱۰،۲۴)	۶۲،۵۵

جدول ۳: سؤالات مربوط به هر سؤال و سؤال‌های حذف شده

نام حوزه	عامل‌های مربوط	سؤالات مربوطه	سؤالات حذف شده به دلیل پایین بودن نسبت اشتراک
رهبری تحول آفرین (TFL)	تحریک فرهیختگی / ملاحظات فردی (STUIND)	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۲-۹-۳-۱	۱۳-۱۱-۱۰-۵-۴
	انگیزش الهام بخش (MOTI)	۲۰- ۱۴- ۸- ۶	
	جذب روحانی (CRIS)	۱۹-۷-۲	
رهبری رهبر- پیرو (LMX)	احترام حرفه‌ای (PRO)	۶-۵-۴-۳-۲-۱	-----
	علاقه / وفاداری (AFFECT)	۹-۸-۷	
	کمک (CONTRI)	۱۲-۱۱-۱۰	
رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	نوع دوستی (ALTR)	۱۶-۱۵-۱۴-۱۳	۷-۶-۳
	جوانمردی (SPORT)	۱۲-۴-۲-۱	
	وجدان شهروندی (CIVIC)	۸-۵	
	وجدان کاری (CONS)	۱۱-۱۰-۹	

جدول ۴: وضعیت نمونه آماری از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، سن و تحصیلات

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیر	تعداد
جنسیت	مرد	۱۱۷
	زن	۳۷
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱۶
	۲۵-۳۰	۵۲
	۳۰-۳۵	۵۵
	۳۵-۴۰	۱۸
	بیشتر از ۴۰ سال	۱۳
تحصیلات	دیپلم	۶۲
	فوق دیپلم	۲۷
	لیسانس	۶۲
	فوق لیسانس	۳

در این فرمول نسبت موفقیت برای داشتن حداکثر حجم نمونه، ۰،۵ فرض شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده بود به این صورت از ۹ بانک مربوطه به‌طور مساوی (نسبت مساوی) ۱۷ نفر انتخاب شده است. در ادامه وضعیت نمونه آماری از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی همچون جنسیت، سن، و سطح تحصیلات در جدول ۴ آورده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو و

بیشترین درصد تبیین<sup>۲</sup> (۰/۸۴) در واریانس سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو می‌باشد و بعد از آن به ترتیب علاقه/وفاداری و کمک قرار دارند. و در نهایت برای متغیر مکنون رفتارهای شهروندی سازمانی، نوع دوستی دارای بالاترین میزان همبستگی می‌باشد و بعد از آن به ترتیب وجدان کاری و وجدان شهروندی به طور مساوی و جوانمردی قرار دارند.

### مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول و مرتبه دوم به سراغ فرضیات تحقیق می‌رویم که نتایج آن به صورت زیر است.

روابط علی بین متغیرها معنادار شده است. میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر روی سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو برابر با ۰/۶۷ (شکل ۲) و عدد معناداری آن ۷/۴۱ (شکل ۳) بوده است. این عدد نشان می‌دهد که به ازای یک واحد بهبود در سبک رهبری تحول‌آفرین، ۰/۶۷ واحد بهبود در مبادله رهبر-پیرو را شاهد خواهیم بود. و میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۹ (شکل ۲) و عدد معناداری آن ۳/۲۴ (شکل ۳) می‌باشد. این عدد نشان می‌دهد که به ازای یک واحد بهبود در سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو، ۰/۴۹ واحد بهبود در رفتارهای شهروندی سازمانی را شاهد خواهیم بود. با تأیید فرضیات اول و سوم، فرضیه پنجم یعنی میانجی بودن مبادله رهبر-پیرو تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory factor analysis) صورت گرفته است.

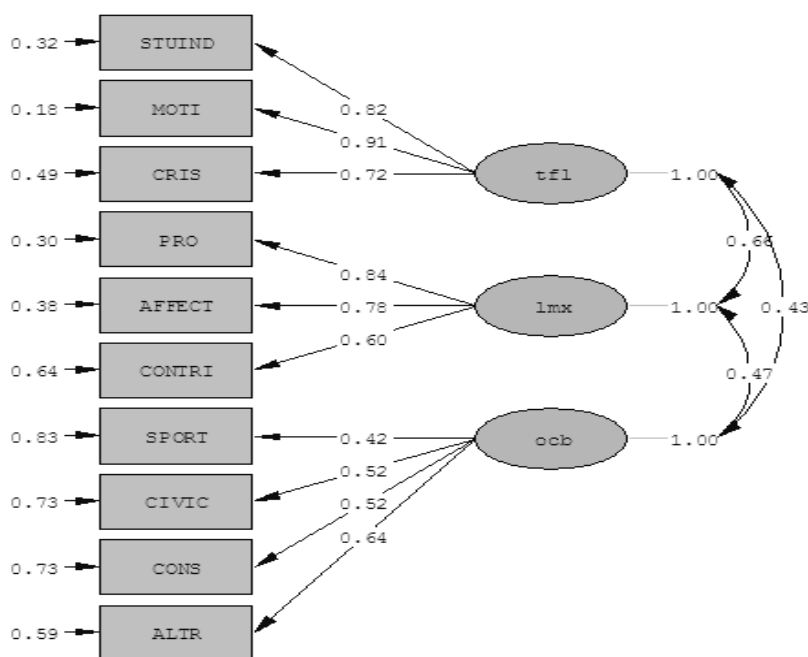
تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است [۵۳].

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید نتایج تحلیل عاملی تأییدی رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر-پیرو و رفتار شهروندی سازمانی (مدل‌های اندازه‌گیری) نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنا دار است. شاخص‌های تناسب مدل نیز در وضعیت خوبی می‌باشند.

مدل در حالت تخمین استاندارد ارائه و تمام اعداد و ضرایب همبستگی مدل معنادار شده است (شکل ۱). شاخص‌های تناسب مدل نیز در وضعیت خوبی می‌باشند. در بین متغیرهای مشاهده گر تبیین‌کننده متغیر مکنون سبک رهبری تحول‌آفرین، انگیزش الهام بخش دارای بالاترین درصد همبستگی (۰/۹۱) و به عبارتی بیشترین درصد تبیین<sup>۲</sup> (۰/۹۱) در واریانس سبک رهبری تحول‌آفرین می‌باشد و بعد از آن به ترتیب تحریک فرهیختگی / ملاحظات فردی و جذب روحانی قرار دارند. همچنین در بین متغیرهای مشاهده گر تبیین‌کننده متغیر مکنون سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو، احترام حرفه‌ای دارای بالاترین درصد همبستگی (۰/۸۴) و به عبارتی

جدول ۵: مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

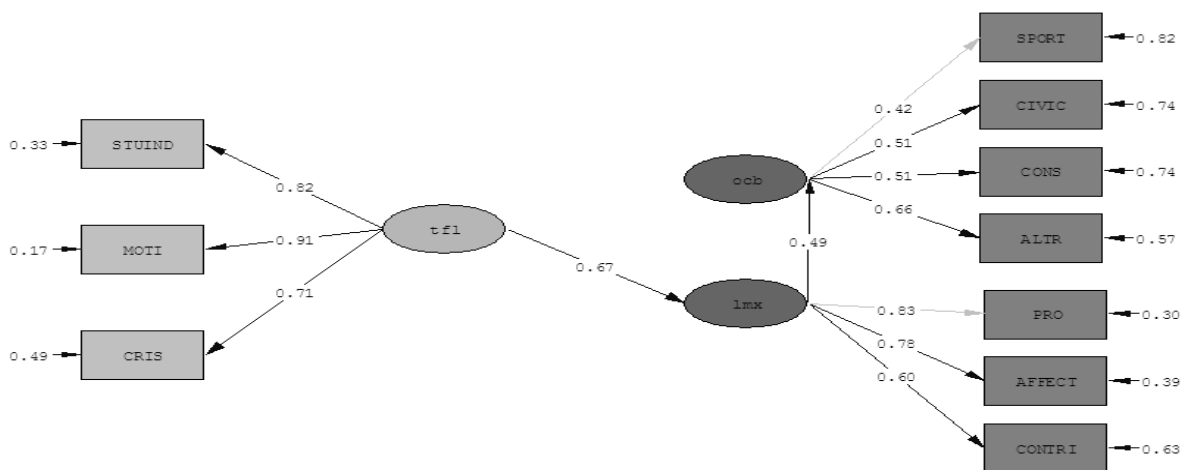
AGFI	GFI	CFI	RMSEA	$\chi^2/df$	درجه آزادی	کای مربع	مدل اندازه‌گیری
۰,۸۴	۰,۹۰	۰,۹۸	۰,۰۸۶	۲,۱۱	۸۳	۱۷۵,۸۶	رهبری تحول‌آفرین
۰,۸۶	۰,۹۲	۰,۹۸	۰,۰۸۱	۲,۰۱	۴۷	۹۴,۶۹	مبادله رهبر - پیرو
۰,۸۷	۰,۹۱	۰,۹۵	۰,۰۷۷	۱,۹۰	۵۹	۱۱۲,۴۱	رفتار شهروندی سازمانی



Chi-Square=43.66, df=32, P-value=0.08206, RMSEA=0.049

شکل ۱: مدل اندازه‌گیری با حضور رفتارهای شهروندی و مبادله رهبر-پیرو و رهبری تحول‌آفرین

♦ مدل مفهومی اول:

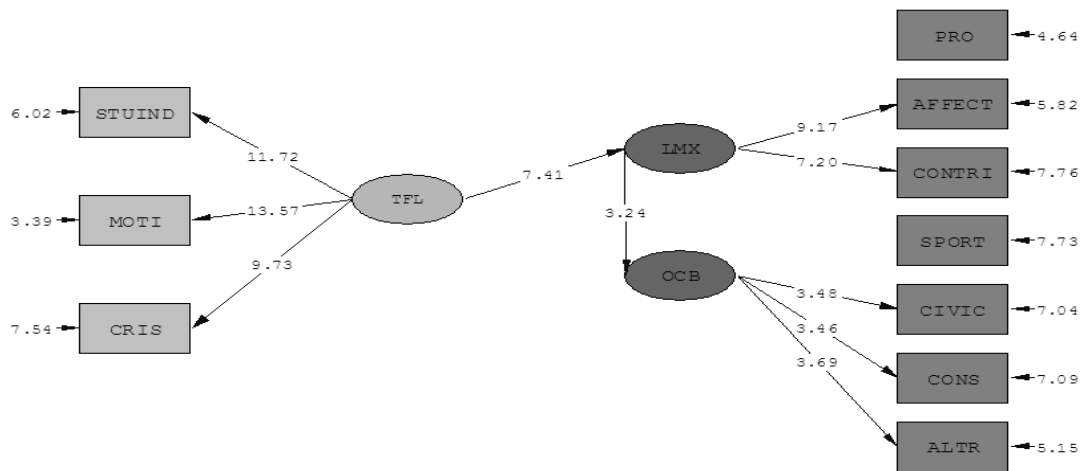


Chi-Square=45.09, df=33, P-value=0.07814, RMSEA=0.049

شکل ۲: مدل مفهومی اول در حالت تخمین استاندارد

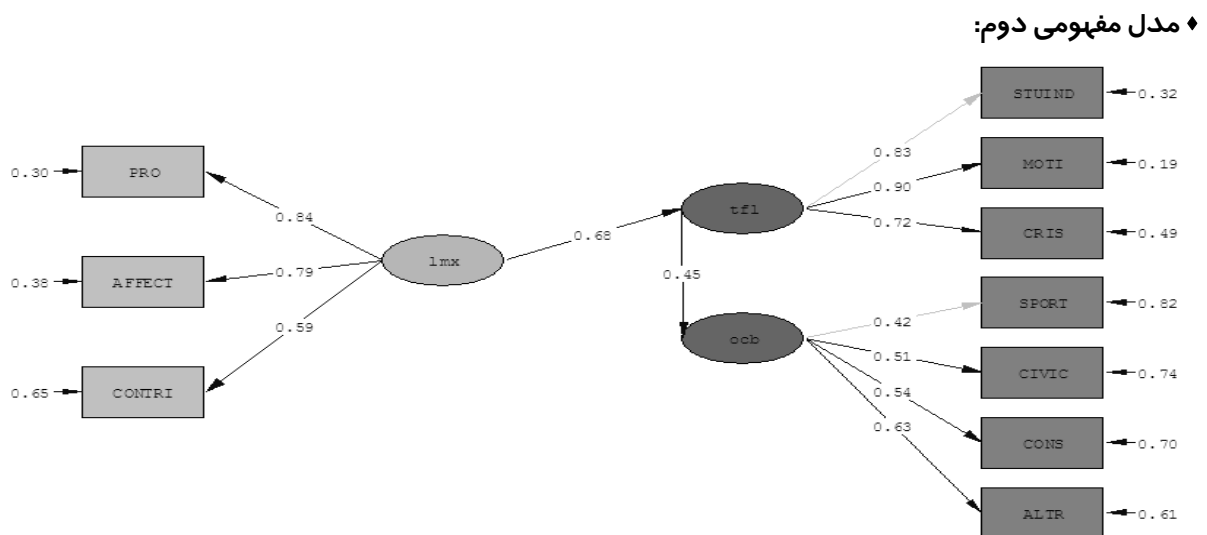
مبادله رهبر-پیرو، ۰/۶۸. واحد بهبود در سبک رهبری تحول‌آفرین را شاهد خواهیم بود. میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۵ (شکل ۴) و عدد معناداری آن ۳/۱۶ (شکل ۵) است.

روابط علی بین متغیرها معنادار شده است. میزان تأثیر مستقیم سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو بر روی سبک رهبری تحول‌آفرین برابر با ۰/۶۸ (شکل ۴) و عدد معناداری آن ۷/۳۴ (شکل ۵) بوده است. این عدد نشان می‌دهد که به ازای یک واحد بهبود در سبک رهبری



Chi-Square=45.09, df=33, P-value=0.07814, RMSEA=0.049

شکل ۳: مدل مفهومی اول در حالت اعداد معنا داری



Chi-Square=47.34, df=33, P-value=0.05061, RMSEA=0.053

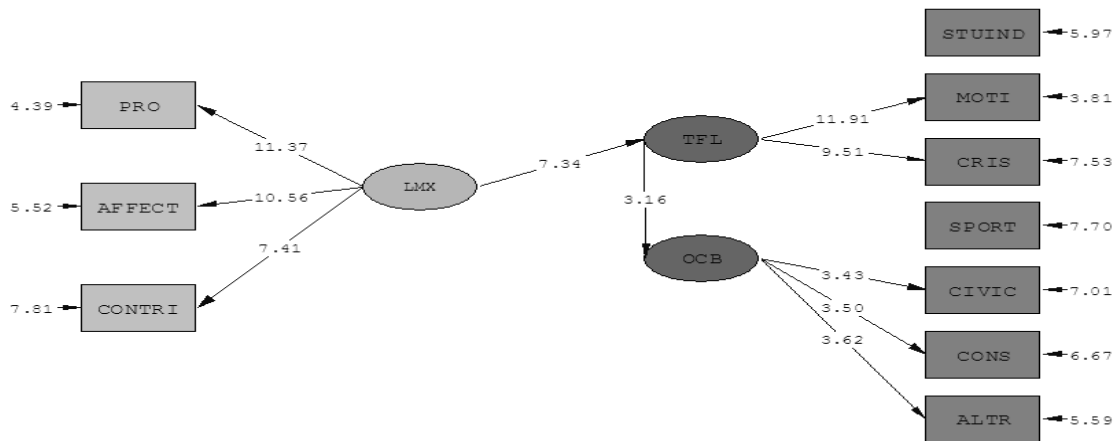
شکل ۴: مدل مفهومی دوم در حالت تخمین استاندارد

رهبری مبادله رهبر پیرو ۶۶٪ می‌باشد (شکل ۶). در این مدل فقط فرضیه اول تأیید شده است.

روابط علی مدل مفهومی چهارم تنها رابطه علی LMX-TFL تأیید شده است. و بقیه روابط علی تأیید نشده است. میزان اثر مستقیم رهبری مبادله رهبر- پیرو بر رهبری تحول‌آفرین ۶۶٪ است (شکل ۷). در این مدل فقط فرضیه دوم تأیید شده است.

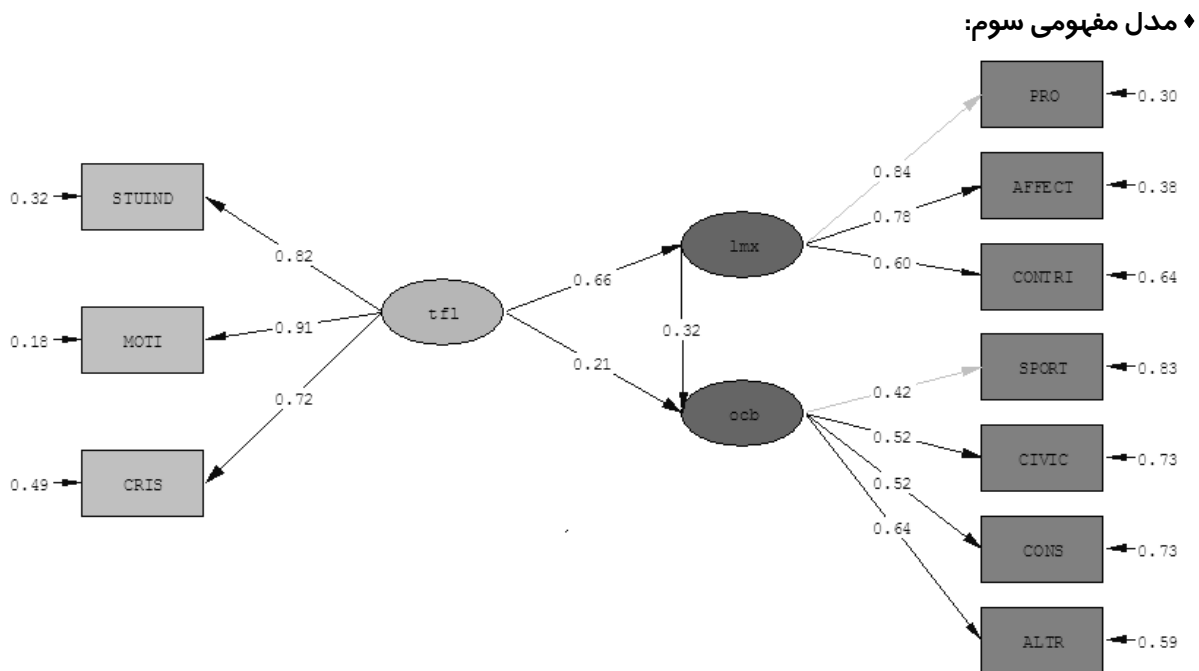
این عدد نشان می‌دهد که به ازای یک واحد بهبود در سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو، ۴۵٪ واحد بهبود در رفتارهای شهروندی سازمانی را شاهد خواهیم بود. با تأیید فرضیات دوم و چهارم، فرضیه ششم یعنی میانجی بودن رهبری تحول‌آفرین تأیید می‌شود.

از روابط علی مدل مفهومی سوم تنها رابطه علی TFL - LMX تأیید شده است و بقیه روابط علی تأیید نشده است. میزان اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر



Chi-Square=47.34, df=33, P-value=0.05061, RMSEA=0.053

شکل ۵: مدل مفهومی دوم در حالت معناداری



Chi-Square=43.66, df=32, P-value=0.08206, RMSEA=0.049

شکل ۶: مدل مفهومی سوم در حالت تخمین استاندارد

### مقایسه الگوهای مفهومی

با توجه به جداول ۶ و ۷ و ۸ مدل مفهومی اول مدل بهتری برای تبیین روابط علی بین رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر-پیرو و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، به علت اینکه مدل هم از لحاظ شاخص‌های برازش و

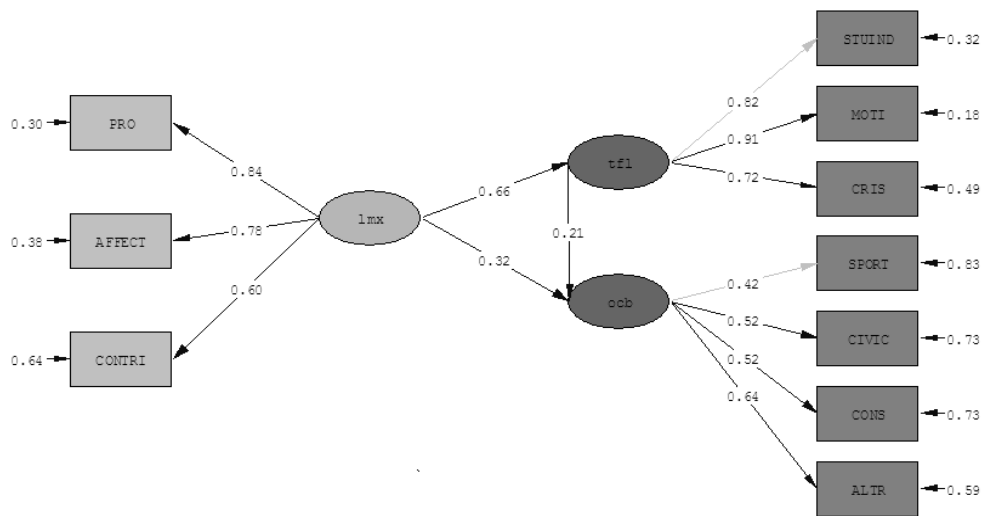
مدل مفهومی پنجم از برازش خوبی برخوردار است ولی روابط علی بین TFL-OCB و LMX-OCB غیرمعنادار است، لذا فرضیات علی یا تاثیرگذار LMX و TFL بر روی OCB در مدل مفهومی پنجم رد می‌شود. (شکل ۸)

### نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادات

همانطور که در جداول آماری ۶ و ۷ و ۸ مشاهده می‌شود نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته [۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۹ و ۳۸] به خصوص در مدل مفهومی اول یکسان می‌باشد. وان، لواو و دیگران در سال ۲۰۰۵ مدل‌های مختلف ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر - پیرو و رفتار

هم از لحاظ میزان اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم و اثر کل از سایر مدل‌های دیگر بهتر است. نکته قابل توجه این است که سبک‌های رهبری فقط از طریق یک الگوی تحلیل مسیر مانند می‌توانند بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشند.

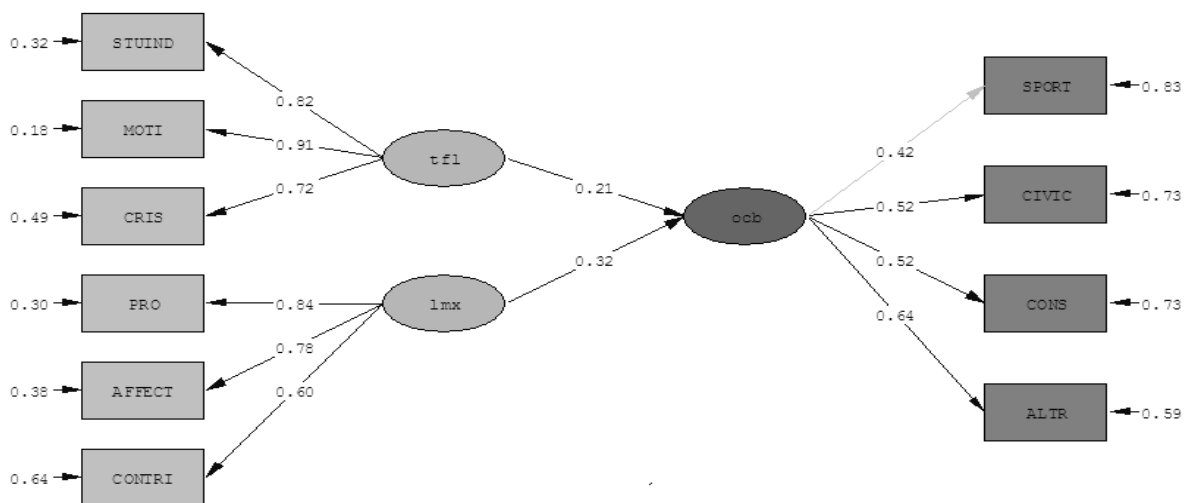
#### ♦ مدل مفهومی چهارم:



Chi-Square=43.66, df=32, P-value=0.08206, RMSEA=0.049

شکل ۷: مدل مفهومی چهارم در حالت تخمین استاندارد

#### ♦ مدل مفهومی پنجم:



Chi-Square=43.66, df=32, P-value=0.08206, RMSEA=0.049

شکل ۸: مدل مفهومی پنجم در حالت تخمین استاندارد

جدول ۶: مقایسه شاخص‌های تناسب مدل‌های مفهومی تحقیق

شماره مدل	کای-دو	RMSEA	GFI	AGFI	روابط علی تأیید شده	میزان اثر
۱	۴۵٫۹	۰٫۰۴۹	۰٫۹۴	۰٫۹۱	OCB بر LMX و LMX بر TFL	TFL-LMX=0.67 LMX-OCB=0.49
۲	۴۷٫۳۴	۰٫۰۵۳	۰٫۹۴	۰٫۹۰	OCB بر TFL و TFL بر LMX	LMX-TFL=0.66 TFL-OCB=0.45
۳	۴۳٫۶۶	۰٫۰۴۹	۰٫۹۵	۰٫۹۱	فقط TFL بر LMX	TFL-LMX=0.66
۴	۴۳٫۶۶	۰٫۰۴۹	۰٫۹۵	۰٫۹۱	فقط LMX بر TFL	LMX-TFL=0.67
۵	۴۳٫۶۶	۰٫۰۴۹	۰٫۹۵	۰٫۹۱	فاقد روابط علی تأیید شده	-----

جدول ۷: جدول محاسبه اثرات کل مدل مفهومی اول

مدل	اثر مستقیم TFL بر LMX	اثر غیر مستقیم TFL بر OCB	اثر کل
۱	۰٫۶۷	۰٫۳۲۳۸	۰٫۹۹۳۸

جدول ۸: جدول محاسبه اثرات کل مدل مفهومی دوم

مدل	اثر مستقیم LMX بر TFL	اثر غیر مستقیم LMX بر OCB	اثر کل
۲	۰٫۶۶	۰٫۳۰۶	۰٫۹۶۶

تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی به چگونگی تجربه شخصی پیروان و تفسیر از رفتارها بستگی دارد. به علاوه تحقیق حاضر بینشی جهت چگونگی بهبود روابط مبادله رهبر-پیرو با کیفیت (High-quality) فراهم کرده است. از آنجا که ادبیات مبادله رهبر-پیرو متمرکز بر پیامدهای مبادله رهبر-پیرو با کیفیت بالا بوده است، و کمتر بر این موضوع که چگونه رهبران می‌توانند روابط با کیفیت بالا با پیروان برقرار کنند تاکید داشته است، در نتایج این تحقیق نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین ابزاری جهت ارتقا روابط با کیفیت بالای مبادله رهبر-پیرو می‌باشد. همچنین نتایج این تحقیق حاکی از آن است زمانی که هدف برنامه‌های آموزش رهبری افزایش کیفیت روابط بین رهبر و پیرو باشد آموزش مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین می‌تواند مفید واقع شود. سازمان‌ها می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری در بحث آموزش سبک رهبری به سرپرستان و مدیران خود، بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و نهایتاً بر کیفیت خدمات خود اثرگذار باشند. نکته‌ای که به‌طور ضمنی از این تحقیق استنتاج می‌شود این است که سازمان‌ها می‌توانند

شهروندی سازمانی را در کشور چین بررسی کردند. نتایج آنها بیانگر نقش میانجی مبادله رهبر پیرو در رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی بود [۱۲]. ارگان و ریان (Organ and Ryan) (۱۹۹۵) در مورد پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی یک تحقیق با روش فراتحلیلی (Meta-analysis) انجام دادند و نتیجه گرفته‌اند سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو از عوامل تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده مهم رفتار شهروندی سازمانی هستند [۱۱]. بنابراین نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته که در کشورهای دیگر انجام شده است مطابقت داشته و یکسان است. از تحقیق حاضر چهار نتیجه جامع می‌توان اتخاذ کرد: (۱) رفتارهای رهبری تحول‌آفرین موجب ارتقا و بهبود مبادله رهبر-پیرو با کیفیت بالا می‌شود، (۲) رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و مستقیمی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد، (۳) رهبری تحول‌آفرین قدرت پذیرش پیروان جهت انجام نقش‌های فرا وظیفه‌ای و رفتارهای فراتنقشی را از طریق فرایندهای شخصی و هویت اجتماعی (Social identification) فراهم می‌سازد و (۴) تأثیر رهبری

- Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 6, pp.692-703
8. Organ D.W.; (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome; Lexington, MA: Lexington Books.
  9. Hui C., Law K.S., Chen Z.X.; (1999) A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case; Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.77, pp.3-21.
  10. 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, Vol.26, pp.513-563
  11. Organ D.W., Ryan K.; (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior; Personnel Psychology, Vol.48, pp.775-802
  12. Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.; (2005) Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior; Academy of Management Journal, Vol.48, No.3, pp.420-432
  13. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H.; (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors; Journal of Management, Vol.22, pp.259-298.
  14. Netemeyer R., Boles T.S., Mckee D.O., McMurrian R.; (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context ; Journal of marketing ,Vol.61 , pp.85-98.
  15. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Fetter R.; (1991) OCB and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance; Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, pp.123-150.
  16. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B.;(1997) The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research; Human Performance, Vol.10, pp.133-155
  17. Bhal K.T.:(2006) LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, No. 2, pp.106-117

از طریق سازوکارها و ابزارهای نرم و رفتاری و غیرمالی همچون رهبری بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان خود تأثیرگذار باشند. محققین بر مبنای نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌کنند که در هنگام انتخاب و ارتقا مدیران شعب و سرپرستان، به سبک‌های رهبری آنها توجه ویژه‌ای معطوف شود چونکه نتایج این تحقیق نشان داد که سبک رهبری می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان داشته باشد. در پایان از آنجا که در تحقیق حاضر متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای که می‌تواند بر روابط بین متغیرها تأثیرگذار باشد (مانند عدالت سازمان [۱۷]، فرهنگ، تعهد و رضایت کارکنان [۱۳]) و در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است، محققین برای تحقیقات آتی، به سایر محققین پیشنهاد می‌کنند که تحقیقاتی پیرامون این متغیرها صورت گرفته و همچنین تأثیرات این عوامل را در کنار سبک رهبری با همدیگر مقایسه کنند.

## منابع

۱. کردناجی ا. (۱۳۸۳) مشتری مداری: رمز موفقیت سازمان‌های متعالی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۳ و ۴۴، صص ۱۵۳-۱۸۳
2. Reichheld, F., Sasser, W.E.Jr. (1990); Zero defection: quality comes to services; Harvard Business Review, Vol.68, September-October, pp.105-111
3. Hui C., Lam S.S.K., Schaubroeck J.; (2001) Can good citizens lead the way in providing quality service?; Academy of Management Journal, Vol.44, No.5, pp.988-995
4. Organ D.W., Konovsky M.; (1989) Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior; Journal of Applied Psychology, Vol.74, pp.157-164
5. Robbins S.P.; (2001) Organizational Behavior; Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
6. Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.; (2004) The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty; International Journal Of Service Industry Management, Vol.15, No.1, pp.27-30.
7. Dyne L.V, Ang S.; (1998) Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore;



31. Burns J.M.; (1978) Leadership; New York: Harper & Row,
32. Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003) Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; Management Decision, Vol.41, No.1, pp.85-95
33. Krishnan R.V.:(2004) Impact of transformational leadership on followers' influence strategies; Leadership & Organization Development Journal, Vol.25, No 1/2, pp.58-72
34. Klein K.J., House R.J.; (1995) On fire: charismatic leadership and levels of analysis; The Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, pp.183-198
35. Bass B.M., Avolio B.J.; (1994) Shatter the glass ceiling: women may make better managers; Human Resource Management journal, Vol. 33 No. 4,pp.549-560
36. Barling J., Loughlin C., Kelloway E.K.; (2001) Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety ; Journal of Applied Psychology, Vol.87, pp.488-496
37. Avolio B.J., Zhu W., Koh W., Bhatia.:(2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance;Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp.951-968
38. Howell J.M., Avolio B.J.; (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance; Journal of Applied Psychology, Vol.78, pp.891-902
39. Howell J.M., Shamir B.; (2005) The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences; Academy of Management Review, Vol.30 No.1, pp.96-112
40. Dienesch R. M, Liden, R.C.; (1986) Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development; Academy of Management Review, Vol 11, pp.618-634
41. Harris K., Kacmar M.; (2006) Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress; The Journal of Social Psychology, Vol.146, No.1, pp.65-84
42. Graen G.B., Uhl-Bien M.; (1995) Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, The Leadership Quarterly ,Vol. 6, No2, pp.219-247
18. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., (1986) Perceived organizational support; Journal of Applied Psychology, Vol.71,pp.500-507
19. Deluga R.J.; (1994) Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior; Journal of Occupational and Organizational Psychology; Vol 67, pp.315-326
20. Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman R., Fetter R.; (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors; The Leadership Quarterly, Vol.1, pp.107-142
21. Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C.; (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity; Journal of Applied Psychology, Vol. 81, pp.219-227
22. Wayne S.J., Green S.A.; (1993) The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior; Human Relations, Vol.46, No.12,pp.1431-1441
23. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C.:(1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective; Academy of Management Journal, Vol.40, pp.82-111
24. Hetland H., Sandal G.M.:(2003) Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlate; European Journal of World and Organizational Psychology, Vol. 12, No.2, pp.147-170
25. Bass B.M.:(1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?; American Psychologist, Vol. 52, pp.130-139
26. Shin S.J., Zhou j.; (2003) Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea, Academy of Management Journal; Vol.46, No.6, pp.703-714
27. Elkins T., Keller R.T.; (2003) Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework; The Leadership Quarterly, Vol.14, pp.587-606
28. Xenikou A., Simosi M.; (2006) Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance; Journal of Managerial Psychology, Vol.21, No.6, pp.566-579
29. Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L.:(1987) Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level; Journal of Management, Vol. 13, pp.7-19
30. Greenberg J., Baron R.A.; (2003) Behavior in organization: Prentice-Hall, India,

48. Schriesheima C.A., Castroa L.S., Zhoua X., Yammarino J.F.; (2001) The folly of theorizing “A” but testing “B” A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader-Member Exchange illustration; *The Leadership Quarterly*, Vol.12 , pp.515-551
49. Erdogan B., Kraimer M.L., Liden R.C.;(2002) Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange ; *Academy of Management Proceedings* , pp.1-6
50. Segares A.H.; (1997) Assessing the unidimensionality of measurement: a paradigm and illustration within the context of information system; *International Journal of Management Science* , Vol.25, No.1, pp.107-122
51. سرمد زه، بازرگان ع، حجازی ا؛ (۱۳۸۱) «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»؛ انتشارات آگاه،
52. کلایین پ؛ (۱۳۸۰) «راهنمای آسان تحلیل عاملی»؛ ترجمه: صدرالسادات س ج، مینابی ا؛ انتشارات سمت،
53. Byrne M.B.;(1994) Structural equation modeling with EQS and EQS/WINDOWS; sage publications.
43. افجه س.ع.ا؛ (۱۳۸۱) میان‌بانی فلسفی تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی؛ انتشارات سمت.
44. Liden R.C., Graen G.; (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of Leadership ; *Academy Of Management Journal*, Vol 23, pp.451-465
45. Liden R.C., Maslyn J.M.; (1998) Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development; *Journal of Management*, Vol.24, pp.43-72
46. Yu D., Liang J., (2004) A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory; *Human Resource Development International*, Vol.7, No.2, pp.251-264
47. Graen G.B., Hui C., Taylor E.A.;(2006) Experience-Based Learning About LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional Approach; *Academy of Management Learning & Education*, Vol.5, No.4, pp.448-460