

## رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی

میرعلی سید نقوی<sup>۱</sup> و جواد جعفری فارسانی<sup>۲\*</sup>

### چکیده

امروزه، رفتارهای فراتر از اهمیت زیادی در رسیدن سازمانها به اهدافشان دارند. بنابراین، در این پژوهش رابطه بین سبک رهبری رابطه متقابل رهبر-عضو با رفتار شهروندی سازمانی در سطح سازمانی بررسی شده است. جامعه آماری استادان دانشگاه علامه طباطبایی(ره) هستند که از تعداد ۵۰۰ نفر اعضای جامعه تعداد ۲۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای اجرای آزمون از پرسشنامه لیدن و ماسلین به منظور بررسی میزان کیفیت رابطه متقابل رهبر-عضو ادراک شده از سوی استادان و از پرسشنامه ارگان به منظور بررسی میزان رفتار شهروندی سازمانی استادان استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از آزمون همبستگی اسپیرمن به منظور بررسی فرضیات و از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی برازش کلی مدل تحقیق استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین هر دو بعد رابطه متقابل رهبر-عضو و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در میان استادان دانشگاه علامه طباطبایی(ره) رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

**کلید واژگان:** رابطه متقابل رهبر - عضو، رفتار شهروندی سازمانی، کیفیت، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه.

### مقدمه

به نظر گراش و اولباین علی رغم انجام یافتن هزاران مطالعه و پژوهش در خصوص رهبری، هنوز درک روشنی از اهمیت رهبری و چگونگی ایفای نقش آن وجود ندارد و انسجام و هماهنگی تئوریهای رهبری بسیار کم است (Uhl-Bien, ۲۰۰۰). بخشی این ناهماهنگی را ناشی از رویکردهای طبقه‌بندی مطالعات رهبری می‌دانند و به همین دلیل، آنها یک مدل طبقه‌بندی جدیدی برای مطالعه نظریه‌های مختلف رهبری ارائه و بر مبنای این مدل جایگاه نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو در میان سایر دیدگاهها را نیز روشن کرده‌اند. آنها معتقدند که گروه‌بندیهای موجود نظیر رویکردهای خصیصه‌ای-رفتاری بر مشخصات سرپرست از قبیل خصوصیات فردی و رفتارها تأکید دارند و دلایل میزان کارایی و ناکارایی سرپرست در موقعیتهای مختلف را مشخص می‌کنند و این

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی(ره)، تهران، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)دانشگاه علامه طباطبایی(ره)، تهران، ایران.

\* مسئول مکاتبات : spss.jafari@yahoo.com

پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۸/۴

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۵/۱۲

نوع شناخت، سایر سطوح تحت نظر رهبر نظیر پیرو یا روابط رهبری را مشخص نمی‌کنند و به همین دلیل، گراش و اولیابین معتقدند که رهبری سه بعد دارد که عبارت است از: رهبر، پیرو و روابط زوجی بین رهبر و پیرو (Graen, ۱۹۹۵).

بر مبنای نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو، رهبران سبک مشابهی برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند، بلکه با هر زیردست یک نوع رابطه یا تبادل متفاوت برقرار می‌کنند. تبادل روابط عبارت است از: تبادلات مؤثر و دوجانبه‌ای که در طول زمان به رشد و توسعه روابط اجتماعی منجر می‌شود (Omez, ۲۰۰۱). ارگان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که به طور مستقیم به وسیله نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Organ, ۱۹۹۰).

**مبانی نظری و پیشینه پژوهش:** ظهور نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو این حقیقت را نشان داد که رهبران واقعاً با زیردستان خود به شیوه‌های متفاوتی رفتار می‌کنند. رهبران با هر یک از زیردستان یک نوع رابطه یا تبادل متفاوتی را ایجاد می‌کنند. رهبران با بعضی از زیردستان به صورت دستیاران معتمد (اعضای درون گروه) و با بعضی دیگر به عنوان افراد دستمزدی (اعضای برون گروه) رفتار می‌کنند (Graen, ۱۹۹۵).

طبق نظر گران، نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو از سایر نظریه‌های رهبری با تمرکز بر رابطه زوجی بین یک رهبر و یک عضو متمایز و جایگزین سبک رهبری متوسط شده است (Graen, ۲۰۰۳).

در سبک رهبری متوسط محققان رهبری را به عنوان روشی که رهبر با زیردستان خود به یک شکل برخورد می‌کند، در نظر می‌گرفتند. طبق این فرض، رهبران با زیردستان خود به یک شیوه جمعی به عنوان یک گروه رفتار می‌کردند و یک سبک رهبری متوسط را با آنان به کار می‌گرفتند. نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو این فرض را به چالش کشید و توجه محققان را به سوی تفاوت‌های موجود بین روابط رهبر و هر یک از زیردستان جلب کرد. بر خلاف نظریه‌های سنتی که در جستجوی بیان رهبری به عنوان عملکرد خصوصیات شخص رهبر بودند، رابطه متقابل رهبر-عضو در قبول رابطه زوجی به عنوان محلی از تحلیل منحصر به فرد است (Lee, ۲۰۰۵).

طبق نظر دیون رابطه متقابل رهبر-عضو عبارت از این است که چگونه رهبر و زیردست یک رابطه ایجاد می‌کنند، همچنان که آنها در یکدیگر تأثیر دارند و در باره نقش زیردست در سازمان مذاکره می‌کنند. بر این اساس، رابطه توسعه پیدا می‌کند و آزادی اهدا شده به زیردستان از سوی سرپرست می‌تواند افزایش یابد. نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو فرایند نقش‌آفرینی بین رهبر و زیردستان را توصیف می‌کند. به علاوه، این نظریه توصیف‌کننده رابطه رهبران در طول زمان در موقعیتهای مختلف با زیردستان مختلف است (Dionne, ۲۰۰۰).

در اوایل فرایند شکل‌گیری رابطه متقابل رهبر-عضو، رهبران نقشهایی را برای اعضا تعیین می‌کردند و اعضا به این انتظارات پاسخ می‌دادند. در این نظریه رهبر به طور خاص وظایف اعضا را مشخص می‌کند. همچنان که رهبر تقاضا می‌کند و اعضا پاسخ می‌دهند، رهبران شروع می‌کنند به شکل‌دهی دریافتها و ادراکات اعضا بر پایه پاسخهایی که به تقاضا می‌دهند. وقتی رهبر عمل فرانش را از یکی از اعضا درخواست می‌کند، آن عضو می‌تواند بازخوردهای مختلفی به رهبر عرضه کند که دارای معانی ضمنی برای مرحله بعد هستند؛ یعنی در این بازخوردها نوع رابطه رهبر و اعضا مشخص می‌شود (Scandura, ۱۹۹۹).

دامنه روابط رهبر و اعضا از قرارداد صرفاً استخدامی (رابطه متقابل رهبر-عضو پایین) تا روابطی که به وسیله اعتماد، احترام و علاقه و نفوذ متقابل مشخص شده است (رابطه متقابل رهبر-عضو بالا) گسترش می‌یابد.

بدین ترتیب، تبادل رهبر و اعضا به دو نوع تقسیم می شود: روابط درون گروهی با رابطه متقابل رهبر-عضو کیفی بالا، روابط برون گروهی با رابطه متقابل رهبر-عضو کیفی پایین. در این مقاله گرچه در باره دو نوع رابطه بحث شده، ولی کیفیت رابطه به صورت بهنجار پیوسته است؛ یعنی کیفیت رابطه‌های مختلف بین رهبر و زیردستان احتمالاً گستره‌ای بین بسیار ضعیف و بسیار قوی را در بر دارد (Liden, ۲۰۰۰).

کارکنان در رابطه متقابل رهبر-عضو کیفی بالا به دلیل شایستگی و انگیزه بالا و انجام دادن وظایف درون نقش و فرانش مورد توجه و اعتماد سرپرستان خود قرار می‌گیرند. رهبر از اعضای درون گروه حمایت می‌کند؛ یعنی به آنها از نظر روانی و فیزیکی کمک می‌کند، زیرا تجربه مثبتی از آنها دارد. انتظارات و تجربه‌های مثبت رهبر با رفتارهایی از قبیل واگذاری وظایف چالش‌برانگیز، توزیع پاداشها و بازخوردهای سازنده مرتبط است. در تمام موارد، چنین اعضایی قابل اعتمادتر و وفادارترند و بر اساس علائق رهبر رفتار می‌کنند (Graen, ۲۰۰۳).

در واقع، احتمالاً به کارمندان درون گروه هدفهای دشوار و چالش‌برانگیز محول می‌شود که این اقدام به افزایش سطح بالاتر عملکرد منجر می‌شود. اعضای درون گروه نقشهای خود را بیشتر مطابق با سلیقه خود انتخاب می‌کنند و رهبران هم بیشتر تمایل به قبول درخواستهای آنان در ارتباط با فعالیتهای شغلی دارند (Lee, ۲۰۰۵).

بر اساس نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو، رهبران بر مبنای اینکه زیردستان درون گروه (رابطه کیفی بالا) یا برون گروه (رابطه کیفی پایین) هستند، به شکل متفاوتی با آنان رفتار می‌کنند. بر این اساس، رهبران نمی‌توانند به طور یکنواخت با زیردستان تعامل داشته باشند، زیرا توانایی و وقت سرپرستان محدود است. با این وصف، تصمیم عضویت درون گروه یا برون گروه لزوماً بر حسب قضاوتهای رهبر نیست، بلکه بخشی از آن بر اساس بازخوردهای عرضه شده از طرف اعضا شکل می‌گیرد، چرا که بعضی از اعضای گروه تمایل به برون گروه بودن دارند، زیرا آنان مایل به داشتن تلاش بیش از حد در کارشان نیستند و در این حالت وضعیت برون گروهی منصفانه به نظر می‌رسد (Scandura, ۱۹۹۹).

زیردستانی که وظایف خود را صرفاً بر مبنای قرارداد استخدامی انجام می‌دهند، برون گروه هستند. اعضا با تبادل کیفی پایین فقط به اجرای امور روزمره و وظایف خود تمایل دارند و روابطشان با یک تبادل اقتصادی رسمی ارزیابی می‌شود. در مقابل، رهبر برای حصول اطمینان از عملکرد مناسب اعضای برون گروه به قوانین و سیاستهای رسمی تکیه می‌کند. در روابط با کیفیت پایین، اعضا دسترسی اندکی به سرپرست دارند و منابع کم و اطلاعات محدودتری دریافت می‌کنند که بالقوه به نارضایتی از شغل، تعهد سازمانی پایین و ترک شغل منجر می‌شود (Liden, ۱۹۹۸).

**نظریه تبادل اجتماعی و رابطه متقابل رهبر-عضو:** نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که هرگاه شخصی چیز با ارزشی برای دیگران مهیا سازد، بر دریافت کننده واجب می‌شود تا مقابله به مثل کند (Cropanzano, ۲۰۰۵). در کاربرد مستقیم نظریه تبادل اجتماعی در نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو، لیدن و همکارانش شکل‌گیری رابطه متقابل رهبر-عضو را به عنوان مجموعه گامهایی توصیف کرده‌اند که با تعامل اولیه بین اعضای زوج شروع می‌شود. تعامل اولیه به دنبال یک سلسله تبادلهای صورت می‌گیرد که در آن افراد در باره دیگران بررسی می‌کنند تا در باره اینکه آیا آنها می‌توانند اجزای ارتباطی اعتماد، احترام و وظیفه متقابل را برای شکل‌گیری تبادلهای با کیفیت بالا بسازند، تصمیم بگیرند. چنانچه دریافت رفتار تبادلی مثبت و گروه در آغاز تبادل از پاسخها راضی باشد، افراد به تبادل ادامه می‌دهند. اگر پاسخ به یک تبادل مثبت نباشد یا چنانچه تبادلهای هرگز اتفاق نیفتد،

فرصتها برای شکل‌گیری تبادلهایی با کیفیت بالا محدود می‌شود و روابط احتمالاً در سطوح پایینی باقی می‌ماند (Liden, ۲۰۰۰).

روابط سطح پایین رهبر - عضو بر حسب تبادلهای اقتصادی (قراردادی) مشخص شده‌اند که ورای آنچه در قرارداد استخدامی تعیین شده است، پیشرفت نمی‌کند. در حالی که روابط سطح بالای رهبر - عضو بر حسب تبادلهای اجتماعی مشخص شده‌اند که ورای آنچه در قرارداد استخدامی مشخص شده است، توسعه می‌یابند (Cropanzano, ۲۰۰۵).

بر اساس نظر لیدن و ماسلین، نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو مبتنی بر نظریه نقش پایه‌گذاری شده است. این نظریه بیان می‌کند که اعضای یک سازمان وظایف خود را از طریق نقشی که دارند ایفا می‌کنند. اعضای سازمان کارشان را از طریق نقشها یا مجموعه رفتارهایی که مورد انتظار متصدیان مشاغل است، انجام می‌دهند. نقشها به تنهایی توسط شرح شغل نوشته شده یا دیگر مدارک رسمی تعیین نمی‌شوند، بلکه نقشها از طریق فرایندهای غیررسمی شکل می‌گیرند که به عنوان فرایند نقش آفرینی مشخص می‌شود (Liden, ۲۰۰۰). کاتز و کان نقش را بدین صورت تعریف می‌کنند: الگوهای رفتاری استاندارد که برای کلیه افرادی که بخشی از یک رابطه کارکردی را ایفا می‌کنند، لازم است.

کاتز و کان معتقدند که رهبر با نفوذترین شخص در تعیین وظایف است، زیرا فقط رهبر اختیار حدود فرامین رسمی را دارد و می‌تواند از این راه وظایف افراد را تعیین کند. رهبر انتظارات خود را در زمینه نحوه صحیح رفتار در قبال هر نقش با عضو مطرح می‌کند (انتظار نقش) و سپس، اعضا این انتظارات را دریافت و تفسیر می‌کنند (دریافت نقش) و ممکن است رفتار نقش خود را اصلاح و تعدیل کنند. در نهایت، رفتارهای اعضا در قبال نقشها بازخوردهایی را به رهبر انتقال می‌دهد (رفتارهای آگاهی دهنده) (Katz, ۱۹۷۸).

بسیاری از تحقیقات اولیه در خصوص رابطه متقابل رهبر-عضو آن را تک بعدی در نظر می‌گرفتند. در این تحقیقات فقط بر روابط تبادلی کاری تمرکز می‌شد و تبادلات اجتماعی در نظر گرفته نمی‌شدند. در طی تحقیقات آتی نظریه رابطه متقابل رهبر-عضو با توجه به دو نظریه نقش و تبادلات اجتماعی توسعه پیدا کرد و چون هر دو این نظریات چند بعدی هستند، رابطه متقابل رهبر-عضو نیز باید چند بعدی در نظر گرفته می‌شد. لیدن و ماسلین چهار بعد رابطه متقابل رهبر-عضو را پیشنهاد کرده است که عبارت‌اند از: همکاری و مساعدت (برای مثال، اجرای کار در ورای آنچه در شرح شغلی بیان شده است). عواطف (همچون دوستی و علاقه) وفاداری (همچون وفاداری و تعهد متقابل) و احترام حرفه ای (همچون احترام به تواناییهای حرفه‌ای) (Liden, ۱۹۹۸).

از نظر گرائن و اولباین رابطه متقابل رهبر-عضو دارای سه بعد احترام، اعتماد و وظیفه و دین متقابل است (Graen, ۱۹۹۵). تحقیقات لیدن و همکارانش نشان داد که می‌توان همه ابعاد رابطه متقابل رهبر-عضو را در قالب دو بعد احترام و همکاری در نظر گرفت. بعد احترام در خصوص روابط غیررسمی خارج از کار (کارمند مداری) و بعد همکاری در خصوص روابط رسمی کاری (کار مداری) است (Liden, ۲۰۰۰).

**مدیریت رفتار شهروندی سازمانی:** مفهوم شهروندی سازمانی از جمله موضوعات اساسی در حوزه رفتار سازمانی است که تلاش می‌شود تا با ارائه راهکارهایی به منظور افزایش تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، رضایت شغلی و... گامهای مؤثری در این راه برداشته شود. بر این اساس، توجه به شهروندان رو به افزایش و اهمیت آنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها

می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که امروزه، محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی در سازمانها پرداخته‌اند (Castro, ۲۰۰۴).

مفهوم شهروندی سازمانی به نیروی انسانی سازمانها از منظر بدیعی می‌نگرد و ایشان را به عنوان شهروندان سازمانی می‌شناسد و درصدد است تا زمینه را برای بروز هر چه بهتر این شهروندی فراهم سازد. شهروند سازمانی به فردی اطلاق می‌شود که رفتارهای فراتر از نقش و فراتر از وظایف و شرح شغل رسمی خویش از خود بروز می‌دهد. در واقع، شهروند سازمانی علی‌رغم رفتارهای فراتر از نقش، به دنبال کسب پاداش از سازمان نیست، بلکه از خودگذشتگی شغلی دارد و به اینکه رفتارهای فراتر از نقش وی در تعالی سازمانش مؤثر است، باور دارد و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان خود به کار می‌گیرد. این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتند، این گونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما وی آنها را انجام می‌دهد و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شود (Serroni and Chrystine, ۲۰۰۴). ارگان همچنین، معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فردی و داوطلبانه است که به صورت مستقیم به وسیله نظامهای رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Organ, ۱۹۹۰). از نظر ارگان پنج بعد رفتار شهروندی به قرار زیر است:

**۱. وظیفه‌شناسی:** این بُعد نمونه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را بروز می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام دادن آن کار است (Bienstock, ۲۰۰۳). ارگان همچنین، معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند، در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند که این نشان دهنده وظیفه‌شناسی بالای آنهاست.

**۲. نوع دوستی:** این بُعد به رفتارهای مفید و سودبخش از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به کارکنانی که مشکلات کاری دارند، کمک می‌کند. البته، برخی از صاحب‌نظران در زمینه رفتار شهروندی مانند پودساکف ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آنها به عنوان «رفتارهای کمکی» نام می‌برند (Cohen, ۲۰۰۴).

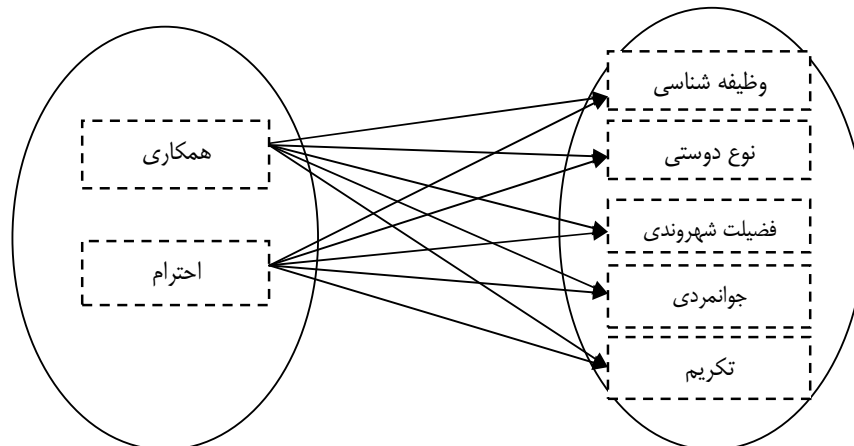
**۳. فضیلت شهروندی:** این بُعد شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیتهای فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود. بر این اساس، گراهام معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها از مباحث روز سازمان آگاه است، بلکه در باره آنها اظهار نظر می‌کند و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه دارد.

**۴. جوانمردی یا تحمل‌پذیری:** این بُعد به شکیبایی در برابر موقعیتهای نامطلوب و نامساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند. کریستین و سرونی جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر و ناراحت‌کننده بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرده‌اند (Chrystine and Serroni, ۲۰۰۴).

۵. **احترام و تکریم**: این بُعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی هستند (Christine, ۲۰۰۴).

**رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی**: بر مبنای بررسی‌های محققان، رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. در طول روابط متقابل بین رهبر و عضو، رهبر در موقعیت احترام و وفاداری، تأیید و پتانسیل بیشتری برای تأثیر و نفوذ به دست می‌آورد و در عوض، اعضا هم پاداشهای درونی و بیرونی از قبیل اقتدار، استقلال، آزادی، ارتقا، پاداش و شغل دلخواه را دریافت می‌کنند. اعضا با قرار گرفتن در این موقعیت دارای تعهد سازمانی بیشتری می‌شوند و میزان رفتار شهروندی سازمانی بیشتری را از خود نشان می‌دهند. وانگ و چن مدلی ارائه کرده‌اند که در آن به دو ویژگی محیط اجتماعی که افراد در آن کار می‌کنند، اشاره شده است: عدالت و کیفیت روابط بین فردی. مطابق این الگو عدالت و انصاف ادراک شده و کیفیت رابطه متقابل رهبر و عضو با ایجاد اعتماد به سرپرست و توانمندسازی کارکنان رابطه دارد و رفتارهای شهروندی سازمانی با عناصری از این ابعاد رابطه دارند. از آنجایی که هر دو رفتار شهروندی سازمانی و رابطه متقابل رهبر-عضو بر مبنای تبادل اجتماعی هستند، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند یکی از نتایج رابطه متقابل رهبر-عضو باشد.

طبق فرضیات وانگ و چن در ارتباط میان رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد و توانمندسازی روانشناسانه به عنوان متغیر میانجی قرار می‌گیرند (Wang, ۲۰۰۵). همچنین، طبق مطالعات لیدن و ماسلین میان ابعاد رابطه متقابل رهبر-عضو و ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. از آنجایی که طبق مطالعات گراهام تعهد سازمانی و اعتماد به سرپرست در ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثرند، در این پژوهش به طور مستقیم به بررسی رابطه بین ابعاد رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته شده است (Liden, ۲۰۰۰). بنابراین، مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر است:



## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی است که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود. هدف روش تحقیق همبستگی مطالعه حدود تغییرات است (Hejazi, ۲۰۰۸). روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بوده است.

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است و بدین منظور، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس، با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات عدد ۹۳ صدم به دست آمد؛ هر گاه این ضریب بزرگ‌تر از ۷۰ صدم باشد، نشان دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق است. برای سؤالات دو متغیر رابطه متقابل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب اعداد ۸۱ و ۸۷ صدم به دست آمد که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده قابلیت اعتماد یا به عبارت دیگر، پایایی لازم را دارد. اعتبار محتوای این پرسشنامه را تعدادی از استادان و چند نفر از خبرگان تأیید کردند و از اعتبار لازم برخوردار است.

در این پژوهش جامعه آماری استادان دانشگاه علامه طباطبائی (ره) هستند. یکی از عمده‌ترین دلایل انتخاب این جامعه اهمیت رفتارهای شهروندی سازمانی در میان استادان دانشگاهی است و از طرفی، یکی از بهترین راههای ایجاد انگیزه در استادان و ترغیب آنان به نشر دانش ضمنی ایشان برقراری روابط مناسب در مبادلات کاری و غیرکاری با آنهاست. تعداد جامعه آماری این پژوهش ۵۰۰ نفرند و حجم نمونه با استفاده از فرمول محاسبه نمونه از جامعه محدود ۲۷۵ نفر به دست آمد که ۳۲۰ پرسشنامه توزیع و ۲۸۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون آماری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است، زیرا متغیرهای تحقیق با مقیاس رتبه‌ای اندازه‌گیری شده‌اند و در پایان نیز برای بررسی برازش کلی مدل تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدلسازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر، معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخصهای برازش مناسب مدل شامل  $\chi^2$ ، AGFI و GFI، RMSEA است، بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱ و مقدار AGFI، GFI بیشتر از ۸۰ درصد باشد (Kalantari, ۲۰۰۹). برای انجام دادن تحلیلها از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شده است. این پژوهش یک فرضیه مهم و ده فرضیه اخص دارد که فرضیه مهم به صورت زیر است و با توجه به ابعاد دو متغیر به ده فرضیه اخص تقسیم می‌شود. در ادامه هر کدام از این فرضیه‌ها بررسی شده است.

**فرضیه اهم:** رابطه معناداری بین کیفیت ادراک شده توسط اعضا از رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی اعضا وجود ندارد.  $H_0: \rho = 0$

رابطه معناداری بین کیفیت ادراک شده توسط اعضا از رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی اعضا وجود دارد.  $H_1: \rho \neq 0$

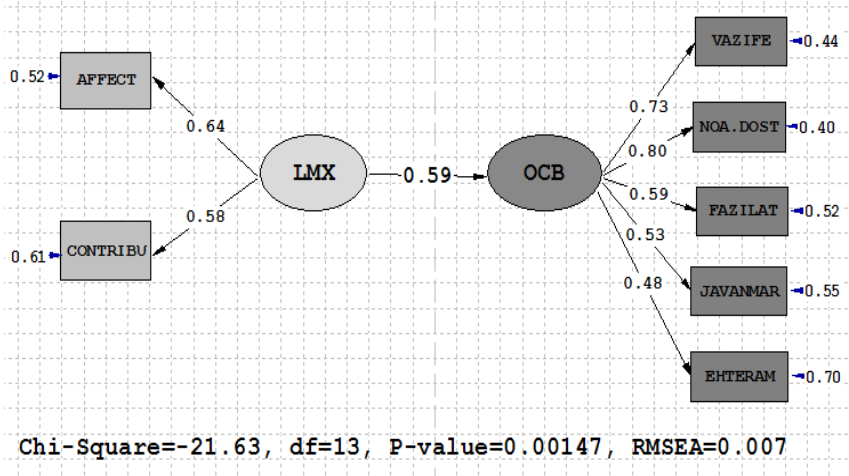
با انجام دادن آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، هرگاه P-value کوچک‌تر از سطح خطا ۰/۰۵ باشد، شواهد لازم برای تأیید فرض صفر به دست نیامده است و فرض مقابل را می‌پذیریم؛ یعنی رابطه معناداری بین این دو بُعد وجود دارد و میزان این ارتباط با توجه به ضریب همبستگی آنها را بررسی می‌کنیم.

جدول ۱- آزمون فرضیات

نتیجه	P-value	سطح خطا	ضریب همبستگی اسپیرمن	فرضیات
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۱۰	فرضیه اخص اول: رابطه بین احترام ادراک شده و وظیفه شناسی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۲۶	فرضیه اخص دوم: رابطه بین احترام ادراک شده و نوع دوستی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۵۱	فرضیه اخص سوم: رابطه بین احترام ادراک شده و فضیلت شهروندی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۱۱	فرضیه اخص چهارم: رابطه بین احترام ادراک شده و جوانمردی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۷۱	فرضیه اخص پنجم: رابطه بین احترام ادراک شده و احترام و تکریم
پذیرش $H_1$	۰/۰۱۰	۰/۰۵	۰/۴۱۷	فرضیه اخص ششم: رابطه بین همکاری ادراک شده و وظیفه شناسی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۵	۰/۰۵	۰/۴۲۱	فرضیه اخص هفتم: رابطه بین همکاری ادراک شده و نوع دوستی اعضا
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۵۰۱	فرضیه اخص هشتم: رابطه بین همکاری ادراک شده و فضیلت شهروندی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۳	۰/۰۵	۰/۴۸۱	فرضیه اخص نهم: رابطه بین همکاری ادراک شده و جوانمردی
پذیرش $H_1$	۰/۰۰۴	۰/۰۵	۰/۴۹۱	فرضیه اخص دهم: رابطه بین همکاری ادراک شده و احترام و تکریم

با انجام دادن آزمونهای مربوط، P-value به دست آمده برای هر ده فرضیه کوچک‌تر از سطح خطا ۰/۰۵ است و بنابراین، فرض مقابل برای تمام فرضیات تأیید می‌شود؛ یعنی رابطه معناداری بین همه ابعاد کیفیت ادراک شده توسط اعضا از رابطه متقابل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی اعضا وجود دارد. برای بررسی برازش کلی مدل مفهومی تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.





سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری برای بررسی رابطه بین کیفیت ادراک شده توسط اعضا در رابطه متقابل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی اعضا مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش لازم است آماره  $\chi^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل بررسی شود.

Goodness of Fit Index (GFI) = ۰/۹۴  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = ۰/۹۲

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیر استاندارد مدل متوجه می شویم که مدل اندازه‌گیری بررسی رابطه بین کیفیت ادراک شده توسط اعضا در رابطه متقابل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی مدل مناسبی است، چون مقدار کای دو آن به درجه آزادی کوچک‌تر از ۳ است و مقدار RMSEA آن کم و مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

امروزه، با مشخص شدن نقش رفتارهای شهروندی سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی مطالعات گسترده‌ای در خصوص عوامل مؤثر بر ایجاد این رفتارها صورت پذیرفته است و یکی از عوامل شناخته شده مؤثر بر ایجاد این رفتارها رابطه بین رهبران و زیردستان آنهاست. بنابراین، در این پژوهش رابطه بین سبک رهبری رابطه متقابل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است، به طوری که ابتدا میزان رابطه بین ابعاد این دو متغیر و در پایان برازش کلی مدل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه مثبتی بین کیفیت ادراک شده در رابطه متقابل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که این نتایج با یافته‌های وانگ (Wang, ۲۰۰۵) و چن (Cohen, ۲۰۰۴) همسان است.

بنابراین، استادانی که از روابط خود با مدیران گروه و رؤسای دانشکده‌ها و دانشگاه ادراک بهتری دارند، رفتارهای فراتر از خود نشان می‌دهند. در این میان، بعد احترام در مبادله رهبر-عضو همبستگی بیشتری در مقایسه با بعد همکاری با همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارد. از آنجا که بعد همکاری در خصوص مبادلات کاری بین رهبر و عضو و بعد احترام در خصوص مبادلات غیرکاری بین رهبر و عضو است، می‌توان نتیجه گرفت که میان استادان دانشگاه کیفیت روابط غیرکاری بیشتر از کیفیت روابط کاری اهمیت دارد. بنابراین، مدیران دانشگاه می‌توانند با بهبود روابط غیرکاری خود با استادان به بهبود رفتارهای آنان کمک کنند. مشابه یافته‌های لیدن و ماسلین در این پژوهش نیز کیفیت ادراک شده در رابطه متقابل رهبر-عضو بیشترین رابطه را با بعد احترام و تکریم از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارد. بعد احترام و تکریم بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است که در اینجا همان دانشجویان هستند و بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مبادلات کیفی سطح بالا در بین مدیران دانشگاه و استادان می‌تواند به بروز رفتارهای محترمانه‌تر استادان با همکاران و دانشجویان منجر شود.

هر پژوهشی با یک سری محدودیتها رو به روست که این پژوهش نیز از این اصل مستثنا نبود. عمده‌ترین محدودیت این پژوهش تعریف دقیق رهبر و عضو میان استادان دانشگاه است، زیرا تمام آنان به طور نسبی از استقلال خاصی برخوردارند و درک اولیه‌ای از رهبر در آنان وجود ندارد. به منظور تقلیل این محدودیت در پرسشنامه به طور مشخص ذکر شده است که منظور از رهبر در این پژوهش مدیران گروه هستند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل زیادی می‌توانند به رفتارهای شهروندی سازمانی منجر شوند و در این پژوهش فقط یکی از این عوامل در نظر گرفته شده است. بنابراین، توصیه می‌شود که محققان در پژوهش‌های آتی با در نظر گرفتن عوامل میانجیگر، در خصوص رابطه بین کیفیت مبادله رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی بررسی کنند.

### قدردانی

از تمام استادان دانشگاه علامه طباطبایی (ره) که ما را در انجام دادن این پژوهش یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

### References

1. Bienstock, C. (۲۰۰۳); "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality"; *Journal of Services Marketing*, pp. ۳۵۷-۳۷۸.
2. Castro, C. (۲۰۰۴); "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty"; *International Journal of Service Industry Management*, pp. ۱۳۴-۱۵۱.
3. Chrystine and C. Serroni (۲۰۰۴); "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust"; *Manamement Decision*, pp. ۱۳-۴۰.

۴. Cohen, A. (۲۰۰۴); "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Examination among Israeli Nurses"; *Journal of Managerial Psychology*, pp. ۱۹-۳۴.
۵. Cropanzano, R. (۲۰۰۵); "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review"; *Journal of Management*, pp. ۸۷۴-۹۰۰.
۶. Cropanzano, R. (۲۰۰۰); "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance Rating, and Organizational Citizenship Behaviors"; Fifteenth Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology in New Orleans, pp. ۱۳-۲۹.
۷. Dionne, S. Y.(۲۰۰۰); "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-source Bias"; *Journal of Applied Psychology*, pp. ۴۵۴-۴۶۴.
۸. Graen, G.(۲۰۰۳); "Role-making into the Starting Workteam Using LMX Leadership: Diversity as an Asset"; *Journal of Managerial Psychology*, pp. ۷۶-۸۹.
۹. Graen, G. U. B. (۱۹۹۵); "Development of Leader-member Exchange Theory of Leadership over ۲۵ Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective"; *Leadership Quarterly*, pp. ۴۷-۲۱۹.
۱۰. Hejazi, Z. S. (۲۰۰۸); *Research Methodology in Social Sciences*; Tehran: Agah Publishing(in Persian).
۱۱. Kalantari, K. (۲۰۰۹); *Structural Equation Modeling in Social and Economical Sciences*; Tehran: Saba Publishing (in Persian).
۱۲. Katz, D. K. (۱۹۷۸); *The Social Psychology of Organizations*; New York: Wiley.
۱۳. Lee, F. A. (۲۰۰۵); Affect and Organizational Citizenship Behavior: The Impact of Leader-member Exchange; ۲<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles.
۱۴. Liden, R. M. (۱۹۹۸); "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development"; *Journal of Management*, pp. ۴۳-۷۲.

۱۵. Liden, R. W. (۲۰۰۰); "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes"; *Journal of Applied Psychology*, pp. ۴۰۷-۴۱۶.
۱۶. Omez, C. R. (۲۰۰۱); "The Leader-member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment"; *Group and Organization Management*, pp. ۵۳-۶۹.
۱۷. Organ, D. (۱۹۹۰); "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior"; in Staw, B.M., *Cummings, Research in Organizational Behavior*; pp. ۴۳-۷۲.
۱۸. Scandura, T. (۱۹۹۹); "Rethinking Leader-member Exchange and Organizational Justice Perspective"; *Leadership Quarterly*, pp. ۲۵-۴۰.
۱۹. Uhl-Bien, M. G. (۲۰۰۰); "Implications of Leader-member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage"; *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. ۱۳۷-۱۸۵.
۲۰. Wang, H. L. (۲۰۰۵); "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior"; *Academy of Management Journal*, pp. ۴۲۰-۴۳۲