

بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به

نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی

(مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی استان لرستان)

محمد زاهدی‌پور*

حسین وظیفه‌دوست**

اصغر مشبکی اصفهانی***

چکیده

هدف اصلی از این تحقیق بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی است. پژوهش فوق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی ۳۴۸ نفر کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان لرستان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۸۳ مورد از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها از ۵ پرسشنامه استاندارد رهبری تحولی باس و اولیو، رهبری تبدیلی ویلیام، تعهد سازمانی لانیز، رفتار شهروندی سازمانی چان و سیاست‌های سازمانی کاراتپ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل مسیر و آزمون‌های t به وسیله نرم افزار smartpls بهره گرفته‌ایم. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان (تعهد سازمانی و رفتار شهروندی) رابطه علی مثبت و معناداری وجود دارد، اما بین سبک رهبری تبدیلی و نتایج رفتاری کارکنان رابطه‌ای مشاهده نگردید، همچنین ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی، رابطه بین سبک رهبری تبدیلی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری تبدیلی، سیاست‌های سازمانی، کارکنان.

* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران (m.zahedi58@yahoo.com).

** دکترای بازاریابی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

*** دکترای بازرگانی، عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس تهران.

مقدمه

یکی از موضوعات مهمی که مدیران مؤسسات و سازمانها ملزم به مد نظر قرار دادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می بخشد. در حقیقت از مدیران، به خاطر ماهیت وظایف و مسئولیت های آنها، انتظار می رود متصف به صفات رهبری باشند (امیرکبیری، ۱۳۷۴، ص ۸۸). تعهد سازمانی عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمانهاست و عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول بکار میباشند. شخص دارای تعهد سازمانی، نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد، در این راستا هر عاملی که تعهد و تعلق خاطر کارکنان را افزایش دهد مهم و شایان توجه است (خشنود، ۱۳۹۰، ص ۱۱). آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثر بخشی سازمانی دارند همواره مورد توجه محققان و مدیران بوده است. در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت مناسبات سطحی و غیر قابل اطمینان بین افراد وجود دارد. اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم بوجود می آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک رو به افزایش است. اکنون که اهمیت شهروندان بعنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می تواند بسیار با اهمیت تلقی شود و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار شهروندی سازمانی پرداخته اند (اسلامی و سیار، ۱۳۸۶).

«قدرت و سیاست» پدیده هایی اجتنابناپذیر در زندگی سازمانی هستند؛ امروزه وجود رفتارهای سیاسی در سازمان واقعیتی انکارناپذیر است. میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزشهای فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد، افرادی که شدیداً غیر سیاسی یا بسیار سیاسی اند همگی زیان خواهند دید. اولی ممکن است به کندی ارتقاء یابد و احساس کند که کنار گذاشته شده است، در حالی که دومی ممکن است به خود خدمتی متهم شود و حیثیت و اعتبار خویش را از دست بدهد. افرادی که در دو طرف انتهای طیف سیاسی قرار می گیرند بعنوان افراد ضعیف در تلاش گروهی بشمار می آیند. بطور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده بعنوان ابزار ادامه حیات در سازمانهای پیچیده محسوب می شود. بنابراین درک افراد از فضای سیاسی سازمان می تواند بر روی توانایی برقراری ارتباط آنها در محیط کار تأثیر بگذارد (حسن زاده و رحیم نیا، ۱۳۸۸).

ولی مسأله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرار گیرد، این است که رهبری تأثیر

عمده‌ای بر مدیریت، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی دارد. اینکه کدام یک از دو سبک رهبری مطرح شده، پیامدهای رفتاری کارکنان را با توجه به نقش تعدیل‌کننده‌ی سیاست‌های سازمانی در پی خواهد داشت و تا چه حد این دو سبک رهبری با تعهد و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند و سؤالاتی از این قبیل؛ مسأله اصلی تحقیق حاضر بوده که تحقیق مذکور در صدد است تا جواب صحیحی برای آنها ارائه دهد.

بیان مسأله

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. علت جذابیت گسترده این موضوع آن است که رهبری، فرایندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۲). سبک رهبری که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به‌ویژه زیر دستانش رفتار وی را درک می‌کنند. سبک رهبری، به‌عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد، به صورتی که به‌وسیله دیگران ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). رهبری تأثیر عمده‌ای بر مدیریت، تعهد و رفتار شهروندی-سازمانی دارد. تئوری‌های رهبری تلاش می‌کنند که سبک‌های رهبری را تعریف کنند و آنها را به جنبه‌های متفاوت نتایج سازمان‌ها ارتباط دهند. بیشتر محققان بر روی دو سبک رهبری یعنی سبک رهبری مبادله‌ای^۱ و تحول آفرین^۲ تمرکز می‌کنند. تئوری‌ها در مورد رهبری مطرح می‌کنند که سبک رهبری تحول آفرین به میزان زیاده‌تر روی رفتارهای مرتبط شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و در نهایت در مقایسه با سبک رهبری تبادلی عملکرد کاریشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیاست‌های سازمانی به‌عنوان سابقه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد آنها از طریق رویکردهای متفاوت به‌وسیله محققان توضیح داده شده است. بیشتر مطالعات به تعریف سیاست‌های سازمانی به‌عنوان رفتار فنی طراحی شده یا تخصیص یافته برای به حداکثر رساندن سود و منفعت خود و در تضاد و اختلاف با نتایج کلی مطلوب سازمانی تکیه کرده‌اند.

-
1. Transactional Leadership
 2. Transformational Leadership

بنابراین این چشم‌انداز از دیدگاه اعضاء سازمانی همراه با چندین مطالعه دیگر که سیاست‌های سازمانی را با تئوری عدالت، انصاف و برابری ارتباط می‌دهند، تأثیر منفی دارد؛ در حالی که برخی از مطالعات، سیاست‌های سازمانی را به‌عنوان یک بازی قدرت توضیح می‌دهند و طرح‌های مورد نظر برای دستیابی به بهترین نتایج برای عادت را تحت تأثیر قرار می‌دهند (اسلام و همکاران^۱، ۲۰۱۳). فرض بر این است که بین سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه وجود دارد و سیاست‌های سازمانی نیز در این رابطه تأثیرگذار است، اما تاکنون این قضیه به‌صورت علمی مورد بررسی و موشکافی قرار نگرفته است، این تحقیق با به‌کارگیری تئوری‌ها و ادبیات موجود به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه رابطه‌ای بین سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان از طریق نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی وجود دارد؟

مبانی نظری تحقیق

رهبری از دیر باز توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است، مدیران درباره عواملی بحث می‌کنند که سازنده یک رهبر مؤثر هستند و دانشمندان سازمان، همان موضوع را به شکلی گسترده مورد مطالعه قرار داده‌اند. در بعضی مواقع رهبر به‌طور کلی اثر قابل ملاحظه‌ای بر سازمان ندارد. در موقعیت‌های دیگر رهبر تعیین‌کننده تفاوت بین یک موفقیت بزرگ یا شکست تمام عیار است. بعضی از مدیران در یک سازمان نقش مؤثری داشته، ولی در سازمان دیگر فاقد اثر هستند. بعضی رهبران صرفنظر از نوع سازمان، همواره موفق هستند. با وجود صدها تحقیق انجام شده درباره رهبری، هنوز هم محققان نمی‌توانند علت وجود این تفاوت‌ها و تناقض‌ها را به‌طور قطع بیان کنند. بنابراین آنچه گفته شده چرا باید رهبری را مطالعه کرد؟ دو دلیل عمده برای این اقدام وجود دارد: نخست اینکه، رهبری، یکی از اقدامات عملی مهم سازمان‌ها است و دوم آنکه، بعضی از متغیرهایی که بر اثر بخشی رهبری تأثیر می‌گذارند باید به تفکیک و مورد بررسی قرار گیرند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴).

رهبری تحول‌گرا

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند تعریف کرد (رحمتی، ۱۳۸۹). رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که درصدند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر

تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق فراوان در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند (سنجقی، ۱۳۷۹). رهبران تحول‌آفرین کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، به آنها روحیه می‌دهند و در مسیری هدایتشان می‌کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین این افراد موجب می‌شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (باس، ۱۹۹۰). رهبری تحول‌گرا فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است. این رهبران از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارند. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق پیروانشان را به کارافزایش دهند، آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و تشویق نمایند که فراتر از منافع فردی بیندیشند (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۷۹). برنز، رهبری تحول‌گرا را عامل انگیزه دادن به پیروان از طریق جذاب کردن آرمان‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی تعریف کرد. از آنجایی که رهبران تحول‌گرا دید روشنی نسبت به آینده دارند، به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشد. رهبران تحول‌آفرین کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، به آنها روحیه می‌دهند و در مسیری هدایتشان می‌کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین این افراد موجب می‌شوند که زیر دستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (باس، ۱۹۹۰). برنز^۱ ۱۹۷۸ مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود «تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند؛ زیرا آنها منشأ تغییراند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۸۰).

رهبران تحول‌گرا، پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به‌خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند؛ آنها به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند و آگاهی پیروان در مورد امور را بالا می‌برند تا آنها به مسائل کهنه به شیوه‌ای نو نگاه کنند و توانایی تهییج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست

1. Boronz

یافتن به اهداف را به دست آورند. رهبری تحول‌گرا، افرادی را مد نظر قرار می‌دهد که از خصوصیات خردمندی و ارتباط کیفی برای بالا بردن تمایلات و آرزوها و انتقال نیروها و سیستم‌های سازمانی به سوی یک الگوی جدید یا عملکرد بالا استفاده می‌کند (استون و همکاران، ۲۰۰۴). رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در مبانی پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. هاتر و بس^۱ در سال ۱۹۸۸ بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین از طریق یک ذهنیت سمبلیک، بر مأموریت سازمان و تأکید بر تلاش مضاعف بر پیروان تأثیر می‌گذارد. درحالی که رهبران تبادلی از طریق ساختار و ملاحظات و برانگیختن انتظارات پیروان در رابطه با اهداف تعیین شده عمل می‌کنند (هاتر و بس، ۱۹۸۸).

عناصر و ابعاد رهبری تحول‌گرا

به نظر باس و اولیو (۱۹۹۴) رهبری تحول‌گرا، دارای ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است که در جدول شماره ۱، به‌طور خلاصه بیان شده است.

جدول شماره ۱: ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه بس و اولیو (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹)

ابعاد رهبری تحول‌آفرین	شاخص‌های مربوط به هر بُعد
نفوذ آرمانی	<ul style="list-style-type: none"> - القای حس افتخار و غرور به اعضاء برای ارتباط با دیگران. - نشان دادن احساس قدرت و شایستگی. - عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزاند. - فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران.
انگیزش الهام‌بخش	<ul style="list-style-type: none"> - صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده. - جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود. - تأکید بر اهمیت آینده‌نگری. - امید دادن به اعضاء در این زمینه که اهداف دست‌یافتنی است.

1. Hater and Bass

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخص‌های مربوط به هر بُعد
ترغیب ذهنی	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی دقیق پیشنهادات جهت اطمینان از مناسب بودن آنها. - در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات. - درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف. - پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار.
ملاحظات فردی	<ul style="list-style-type: none"> - در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضاء. - رفتار با اعضا به‌عنوان یک شخص و نه به‌عنوان یک عضو. - در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف. - کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی آنان.

رهبری تبادلی

رهبری تبادلی، مجموعه‌ای از داد و ستدها و چانه‌زنی‌ها میان رهبران و پیروان است. در واقع پیروان را رشد داده، تحریک هوشی کرده و الهام می‌بخشد تا منافع شخصی خود را در ازای هدف جمعی بالاتری، بیشتر کنند (کارک، ۲۰۰۴). رهبری تبادلی‌گرا با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود. رهبر تبادلی‌گرا در چهارچوب موجود عمل می‌کند، نقش‌های وظیفه‌ای را در جذب اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات ذکر شده آنها را تقویت می‌کند (موغلی، ۱۳۸۲: ۸۰). برنز رهبری تعامل‌گرا را به‌عنوان یک فرایند مبادله‌ای اجتماعی در نظر گرفت؛ جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانشان به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل‌گرا پیروانشان را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت شده و مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند (رابینز، ۱۳۸۱).

عناصر رهبری تبادلی‌گرا

این سبک رهبری شامل دو دسته؛ رهبری مبتنی بر «پاداش‌های مشروط» و مبتنی بر «مدیریت بر مبنای استثناء» می‌باشد.

الف) پاداش‌های مشروط: رهبران تبادلی‌گرا از پاداش‌های مشروط استفاده می‌کنند که این پاداش‌ها بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو، مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شوند (موغلی، ۳۸۲، ص ۸۰).

ب) مدیریت بر مبنای استثناء: به دو گونه فعال و غیرفعال (منفعل) به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)^۱: رهبر با رفتار پیش‌کنشانه، انحراف و نواقص موجود در رویه‌های استاندارد را مورد بررسی قرار می‌دهد و در صورت رفع اشکالات و موانع، شروع به اقدام می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۰).

۲. مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل)^۲: رهبر به‌جای اینکه از قبل، انحرافات را مورد بررسی قرار دهد، منتظر می‌ماند تا مشکلات، خود را نشان دهند و سپس شروع به اقدام می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۰).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در مدیریت، به‌طور گسترده‌ای به عنوان عامل اساسی در رابطه میان افراد و سازمان‌ها شناخته شده است. برای مثال برخی محققان بر این باورند که تعهد سازمانی، عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می‌دهد؛ همچنین با مدیریت تعهد کارکنان، بسیاری از عواقب ناخواسته در سازمان‌ها از میان می‌رود. از اوایل دهه ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در رفتار سازمانی مطرح شد، این مقوله یکی از موضوع‌هایی است که همیشه در رأس علایق محققان قرار گرفته؛ چراکه آنان معتقدند مدیریت صحیح تعهد سازمانی می‌تواند به نتایج سودمندی از قبیل: اثربخشی، بهبود عملکرد، کاهش جابه‌جایی و همچنین کاهش غیبت منجر شود (کاظمی و درخشیده، ۱۳۹۳). تعهد یکی از مشخصه‌های مؤثر در حفظ ارتباط است و به‌طور معمول یکی از عوامل موفقیت ارتباط نیز به حساب می‌آید (پیساما و همکاران، ۲۰۱۳). تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است، به‌گونه‌ای که کارکنان به‌شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (ماویس و همکاران، ۲۰۱۲).

مورهد و گریفین^۳ تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند، از نظر آنها تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (میرحاجی، ۱۳۹۰). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته، مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی، خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی، بوده است (رکنی نژاد، ۱۳۸۶). پورتر و همکاران وی (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به معنای همسان‌سازی با یک سازمان

1. Management –by- Exception (Active)
2. Management –by- Exception (Passive)
3. Morhead & Grifin

و پیوند با آن تعریف می‌کنند (جاودانی، ۱۳۸۱).

رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB)^۱، اولین بار توسط باتمان و اورگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳). رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند، ولی اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند. واژه اختیاری در تعریف اورگان نشان می‌دهد که این رفتارها شامل رفتارهایی نیست که فرد در جهت انجام نیازمندی‌های نقش و شرح شغل از خود نشان می‌دهد (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴).

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی دارای ابعاد متفاوتی است، ابعادی که بیشترین توجه را در میان محققین به خود جلب کرده، شامل پنج بعد مورد اشاره در پژوهش‌های اورگان و همکارانش (۲۰۰۰) به شرح نمودار ذیل است:

نمودار شماره ۱: الگوی رفتار شهروندی سازمانی اورگان



اورگان این پنج بُعد رفتار شهروندی را این‌گونه بیان می‌دارد:

وظیفه‌شناسی: وظیفه‌شناسی نمونه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد و در آن، اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار است.

نوع دوستی: دومین بُعد رفتار شهروندی، یعنی نوع دوستی، به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل؛ ایجاد صمیمت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند.

فضیلت مدنی: بُعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل؛ حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد.

جوانمردی: جوانمردی یا تحمل‌پذیری، چهارمین بُعد رفتار شهروندی است که به شکلی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند (مرادی و همکاران، ۱۳۸۷).

ادب و مهربانی: آخرین بُعد رفتار شهروندی سازمانی ادب و مهربانی است. این بُعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با ادب و مهربانی با دیگران رفتار می‌کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی هستند (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

سیاست‌های سازمانی

سیاست، شامل بحث‌های غیررسمی است که موجب می‌شود طرفین به توافق برسند و تصمیماتی گرفته شود که اگر غیر از این بود آنان به بن بست می‌رسیدند و آن مسائل حل نمی‌شد (دفت، ۱۳۷۷). سیاسی بودن محیط یک سازمان از نظر کارکنان متفاوت است؛ زیرا انگاشت و برداشت آنها با هم تفاوت دارد که این امر می‌تواند بر روی تمایلات افراد، برای برقراری ارتباط تأثیر بگذارد. بنابراین سیاسی‌شناسی سازمانی، مفهومی بحث‌انگیز است، بدون شک «سیاسی‌شناسی» پدیده‌ای متعارف و مرسوم در هر سازمانی است به گونه‌ای که رابینز (۱۹۸۳) معتقد است که همه رفتارها در سازمان سیاسی‌اند اما درباره ماهیت و مرزهای آن شناخت کمی وجود دارد. مدیران نه می‌توانند و نباید رفتارهای سیاسی را در سازمان از بین ببرند، چراکه برخی از این رفتارها کارکردی هستند و می‌توان از آنها برای نیل به اهداف سازمان بهره گرفت.

مرادی و همکاران (۱۳۸۹)، تحقیقی تحت عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین- تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران انجام دادند. نتایج حاکی از متوسط بودن

میزان رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی بود. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین-تبادلی رابطه معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دادند.

الماسیان و رحیمی کیا (۱۳۹۱) تحقیقی را با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد. همچنین وجود ارتباط بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان، توجه هرچه بیشتر مدیران به کارکنان و استفاده از شیوه‌های علمی مدیریت را می‌طلبد.

ناظم و حدادپور (۱۳۹۲)، تحقیق دیگری را با عنوان ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن انجام دادند و به این نتایج رسیدند که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری عمل‌گرا با عدالت سازمانی رابطه معناداری دارند و بیشترین اثر تحت تأثیر رهبری تحول‌گرا است. کاکمار (۱۹۹۲) و کالمار و فریز^۱ (۱۹۹۱) و (۱۹۹۴-۱۹۹۳) بیان کردند که درک و آگاهی از سیاست‌های سازمانی به شکلی معکوس با برابری، انصاف و عدالت مرتبط است.

چارلز و همکاران^۲ (۲۰۰۷)، معتقدند بین عوامل رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. لمسیلا و اوگانلانا^۳ (۲۰۰۸) در پژوهشی عنوان کردند که سبک رهبری تحول‌گرا با عملکرد و تعهد کارکنان نسبت به سبک رهبری عمل‌گرا ارتباط مثبت و قوی برخوردار است. طبق یافته‌های بلنکن شپپ^۴ (۲۰۱۰)، کارکنانی که سبک رهبری مدیرشان را تحول‌آفرین و تبادلی درک کرده‌اند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را دارند.

در تحقیقی که توسط لیدیمو و افیلیا^۵ (۲۰۱۴) تحت عنوان بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بود. پرسشنامه تمرین رهبری (LPI) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی (OCI) در یک نمونه تصادفی در بین ۲۳۸ نفر اجرا شد، از یک جمعیت ۴۳۵۰ نفر از کارکنان در سازمان و خدمات

1. Kacmar, K.M., and Ferris

2. Charles et al

3. limsila & Ogunlana

4. Blankenship

5. Ledimo & Ophelia

عمومی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی در یک سازمان با خدمات عمومی وجود دارد.

مونتانز^۱ (۲۰۱۴) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی در مدارس بزرگسالان با رهبری تحولی در مقابل عدم رهبری^۲ در سراسر لس‌آنجلس انجام شد، در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو سبک رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیقی که ایرینا ژویلاتووا (۲۰۱۵) با عنوان مطالعه همبستگی رهبری تحولی و تبدالی و تعهدسازمانی در شرکت‌های کوچک کارآفرینی انجام داد، داده‌ها از ۷۱ اعضای سازمان از دو شرکت کارآفرینی در نیوجرسی جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحولی و ابعاد تعهدسازمانی را نشان داد. نتایج نشان داد که رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری تحولی و تعهد عاطفی وجود دارد. همچنین بین سبک رهبری تحولی با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که ۲۶/۸ درصد از واریانس در سطح تعهد عاطفی و ۱۱/۹ درصد از واریانس در سطح تعهد هنجاری توسط سبک رهبری تحولی به‌دست آمد. ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تبدالی و تعهد مستمر $R=0.235, p<0.05$ و ۲/۸ در واریانس در سطح تعهد مستمر مشخص شد.

با توجه به شواهد موجود مبنی بر رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با پیامدهای رفتاری کارکنان از جمله تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی و نظر به عدم قابلیت تعمیم تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌های مختلف، محقق درصدد برآمد تا برای دستیابی به نتایج علمی در زمینه رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با پیامدهای مهم رفتاری کارکنان (تعهدسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی به انجام تحقیق حاضر اقدام نماید. از آنجا که در ایران، در رابطه با این تحقق مطالعات کمی صورت گرفته است، لذا مسلماً نتایج حاصل از این پژوهش و پژوهش‌های مشابه می‌تواند به بهبود وضعیت حاضر و در نتیجه بالا بردن سطح بازدهی و عملکرد مدیران و کارکنان سازمان، کمک چشمگیرینماید. بنابراین در این پژوهش محقق به‌دنبال آن است تا از دیدگاه کارکنان، رابطه بین سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان را با توجه به نقش

1. Montanez

2. Non Transformational

میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی مورد مطالعه قرار دهد و به فرضیات این تحقیق پاسخ دهد.

روش تحقیق

این تحقیق به بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی می‌پردازد، روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۴۸ نفر کارکنان رسمی و غیررسمی شعب سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان در سال ۱۳۹۲ است. در این میان، ۱۸۳ نفر از آنها براساس فرمول کوکران به شیوه تصادفی طبقه‌بندی و به‌عنوان نمونه مورد نظر انتخاب شدند. در این تحقیق جمع‌آوری اطلاعات از دو طریق (کتابخانه‌ای و میدانی) انجام پذیرفت. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تعیین سبک رهبری از پرسشنامه ۳۲ سؤالی که در قالب مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی گردید، استفاده شده است. این پرسش‌نامه سبک رهبری تحول‌آفرین را در قالب ۵ جنبه (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب‌ذهنی، انگیزش‌بخش و ملاحظات فردی) و سبک رهبری تبدیلی را در قالب ۴ بُعد (علاقه متقابل، وفاداری، کمک به فعالیت‌های کاری و احترام) مشخص کرد. برای تعیین میزان تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و درک سیاست‌های سازمانی کارکنان به ترتیب از پرسش‌نامه‌های ۷، ۲۲، ۱۰ سؤالی استفاده شد. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسش‌نامه، از نظرات متخصصان، اساتید محترم دانشگاه و کارشناسان خبره سازمان تأمین اجتماعی استفاده شده که جهت آزمون اولیه، پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از کارکنان، جهت بررسی نظر آنان در مورد سؤالات و پی‌بردن به نقاط ضعف آن توزیع شد، سرانجام پس از دخالت دادن نظرات اصلاحی افراد مذکور، اصلاحات لازم در سؤالات به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه، خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجد، که در نهایت آنها روایی پرسش‌نامه‌ها را تایید کردند. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. این آزمون به بررسی و محاسبه هم‌مانگی درونی پرسش‌نامه طراحی شده می‌پردازد. ضریب آلفای به‌دست آمده برای پرسش‌نامه سبک رهبری تحول‌گرا ۰/۹۰۹، رهبری تبدیلی ۰/۸۴۳، تعهد سازمانی ۰/۸۵۴، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۵۴، سیاست‌های سازمانی ۰/۸۳۴ و ضریب آلفای کلی نیز ۰/۹۱۰ به دست آمد که چون بیش از ۰/۸ می‌باشد نمایانگر آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و پایایی بالا برخوردار است. در این تحقیق، برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده نمودیم. در آمار توصیفی، توصیف داده‌ها بر حسب فراوانی همراه با رسم نمودار و جدول ارائه می‌شود و آمار استنباطی به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌پردازد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل مسیر و آزمون‌های t به‌وسیله نرم افزار smartpls استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به هریک از فرضیه‌های تحقیق به همراه جدول‌های مربوط به آن به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

فرضیه شماره ۱ تحقیق: بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی با پیامدهای رفتاری کارکنان (تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۲: نتایج ضریب همبستگی سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی با پیامدهای رفتاری کارکنان

معنی دار بودن / نبودن مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	مسیرها
معنی دار	۰,۳۷۶	۲,۷۰۲***	سبک رهبری تحول‌گرا ← تعهد سازمانی
معنی دار	۰,۷۵۸	۱۱,۱۸***	سبک رهبری تحول‌گرا ← رفتار شهروندی سازمانی
غیر معنی دار	۰,۰۵۴	۰,۳۴۲	سبک رهبری تبدالی ← تعهد سازمانی
غیر معنی دار	-۰,۰۳۲	۰,۳۱۷	سبک رهبری تبدالی ← رفتار شهروندی سازمانی

*P<0/05 **P<0/01***P<0/001

همچنان‌که در جدول بالا قابل مشاهده است:

الف: براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیرهای سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان (تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به جدول بالا، مقدار ضریب مسیر (همبستگی) به‌دست آمده سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان {تعهد سازمانی (۰/۳۷۶) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۵۸)} نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ب: براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیرهای سبک رهبری تبدالی و پیامدهای رفتاری کارکنان (تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) کوچک‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری تبدالی و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه علی معناداری وجود ندارد. فرضیه شماره ۲ تحقیق: بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۳: نتایج ضریب همبستگی بین سبک رهبری تحول‌گرا با ادراک از سیاست‌های سازمانی

معنی دار بودن / نبودن مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	مسیرها
غیر معنی‌دار	-۰,۴۶۴	۱,۷۱۶	سبک رهبری تحول‌گرا ← ادراک از سیاست‌های سازمانی

*P<0/05 **P<0/01***P<0/001

براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیرهای سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک از سیاست‌های سازمانی کوچک‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه شماره ۳ تحقیق: بین سبک رهبری تبدالی و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۴: نتایج ضریب همبستگی بین سبک رهبری تبدالی با ادراک از سیاست‌های سازمانی

معنی دار بودن / نبودن مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	مسیرها
معنی‌دار	۰,۶۰۵	۲,۵۹۹	سبک رهبری تبدالی ← ادراک از سیاست‌های سازمانی

*P<0/05**P<0/01***P<0/001

براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیرهای سبک رهبری تبدالی و ادراک از سیاست‌های سازمانی بزرگ‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری تبدالی و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به جدول بالا، مقدار ضریب مسیر (همبستگی) به دست آمده، نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تبدالی و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه شماره ۴ تحقیق: بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۵: نتایج ضریب همبستگی بین ادراک از سیاست‌های سازمانی با تعهد سازمانی

معنی دار بودن / نبودن مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	مسیرها
غیر معنی دار	۰,۰۸۲	۰,۵۸۹	ادراک از سیاست‌های سازمانی ← تعهد سازمانی

*P<0/05 **P<0/01***P<0/001

براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیر ادراک از ای سازمانی و تعهد سازمانی کوچک‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه شماره ۵ تحقیق: بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۶: نتایج ضریب همبستگی بین ادراک از سیاست‌های سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی

معنی دار بودن / نبودن مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	مسیرها
غیر معنی دار	-۰,۵۵۴	۰,۹۹۴	ادراک از سیاست‌های سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی

*P<0./05 **P<0/001***P<0/001

براساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره t، در مسیرهای ادراک از سیاست‌های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کوچک‌تر از ۱,۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه شماره ۶ تحقیق: ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی از یک طرف و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طرف دیگر را میانجی‌گری می‌کند.

جدول شماره ۷: خلاصه مسیرهای تأثیر میانجی‌گری ادراک از سیاست‌های سازمانی

مسیرها	قبل از تأثیر میانجی	بعد از تأثیر میانجی	معنی‌دار بودن/نبودن مسیرها
سبک رهبری تحول‌گرا ← ادراک از سیاست‌های سازمانی ← تعهد	۰,۴۸۰	-۰,۳۸۲	رد فرضیه
سبک رهبری تبدالی ← ادراک از سیاست‌های سازمانی ← تعهد	۰,۰۵۴	۰,۶۸۷	تایید فرضیه
سبک رهبری تحول‌گرا ← ادراک از سیاست‌های سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰,۷۵۸	-۰,۰۱۸	رد فرضیه
سبک رهبری تبدالی ← ادراک از سیاست‌های سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰,۵۲۲	۰,۰۵۱	رد فرضیه

براساس مدل تحلیل مسیر، در این تحقیق ادراک از سیاست‌های سازمانی تنها رابطه بین سبک رهبری تبدالی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند، اما تأثیر میانجی‌گرانه آن بر سایر مسیرها رد می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت و رهبری، همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست هر سازمانی قلمداد شده و مطالعات و تحقیقات فراوانی را به خود اختصاص داده است. به‌نظر می‌رسد اکثر این مطالعات به بررسی سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری و نیز ارتباط آن با متغیرهای مهم سازمانی پرداخته‌اند و سعی در روشن نمودن نقاط ضعف و قوت هر یک از سبک‌ها از حیث تأثیر بر متغیرهای مذکور نمودند. گفتنی است، طی ده سال اخیر، پژوهش پیرامون رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا به یک رویکرد مسلط تبدیل شده و بیشتر تحقیقات حوزه مدیریت و رهبری را به خود معطوف داشته است (بس، ۱۹۹۰). این تحقیق نیز گامی در این راستا است که به بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی پرداخته و سعی در پاسخگویی به سؤالاتی در این باره دارد. براساس نتایج پژوهش، بین سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های موغلی (۱۳۸۱)، خدایاری (۱۳۸۵)، جاودانی (۱۳۸۱)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، اسلام و همکاران

(۲۰۱۳)، ریستو^۱ و همکاران (۱۹۹۹)، یانگ (۲۰۰۱)، چن ولی فار (۲۰۰۱)، باس (۱۹۸۵)، فی چن^۲ (۲۰۰۲) و پادساکف (۲۰۰۰)، همخوانی دارد. درحالی که بین سبک رهبری تبادلی و پیامدهای رفتاری کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های خدایاری (۱۳۸۵)، اسلام و همکاران (۲۰۱۳)، ریستو و همکاران (۱۹۹۹)، یانگ (۲۰۰۱) و چن ولی فار (۲۰۰۱)، همخوانی دارد.

نتیجه دیگر این پژوهش آن است که بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های اسلام و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. براساس نتایج دیگر بین سبک رهبری تبادلی و ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های اسلام و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی ندارد. از سوی دیگر بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه علی معناداری وجود ندارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های اسلام و همکاران (۲۰۱۳) و هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) و بگوم^۳ (۲۰۰۵) همخوانی دارد. همچنین ادراک از سیاست‌های سازمانی تنها رابطه بین سبک رهبری تبادلی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند، اما تأثیر میانجی گرانه آن بر سایر مسیرها رد می‌شود. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های اسلام و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد که رهبران سازمان مذکور در جهت تقویت و افزایش پیامدهای رفتاری (تعهد و رفتار شهروندی سازمانی) و همچنین ادراک از سیاست‌های سازمانی کارکنان خود توصیه‌های زیر را به کار گیرند:

۱. مدیران باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌های آنان را در یک فرایند منظم، رشد و توسعه دهند؛ کارمندی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، بیشتر به ابتکار دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند و همین امر می‌تواند بر افزایش رضایت شغلی آنها و در نتیجه تعهد سازمان منجر شود.

۲. مدیران سازمان باید پیروان را به بهره‌گیری از یک نگرش شخصی، ترغیب نموده و به‌جای آنکه با سیستم موجود کار کنند، با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی به پیشبرد اهداف سازمانی کمک نمایند.

1. Ristow
2. Fei Chen
3. Begum

۳. مدیران باید افراد متفاوت را تحت نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند این امر در پرورش بُعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر است. الهام و القای تصویر خوش‌بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند.

۴. مدیران باید به عامل ترغیب ذهنی به‌عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قراردادن آنها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به‌عنوان یک راهکار توجه کنند.

۵. یکی از دلایل وجود رفتار سیاسی در سازمان عدم وجود عدالت و انصاف در سازمان است که منجر به بروز رفتارهای سیاسی می‌شود و وجود عدالت یا بی‌عدالتی در سبک رهبری مدیران متبلور می‌گردد، لذا پیشنهاد می‌شود از سبک رهبری تبادلی در سازمان که باعث افزایش بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌گردد، استفاده نشود.

۶. رهبری تبادلی در سازمان باید فضایی غیرسیاسی بر سازمان حاکم کند، زیرا این امر می‌تواند بر تعهد و رفتار شهروندی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد.

منابع

- اسلامی، حسن. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۸۶)، رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر- سال هجدهم، شماره ۱۸۷، صص ۵۹-۵۶.
- امیر کیبری، علیرضا (۱۳۷۴)، سازمان و مدیریت: تئوری اقتضاء، چاپ اول، تهران، انتشارات هور.
- جاودانی، محمد. (۱۳۸۱)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان، پایان نامه کارشناسی، شیراز، دانشگاه شیراز.
- خدایاری، ابراهیم. (۱۳۸۵)، رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی یا تعهد سازمانی کارکنان در شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکزی تهران.
- خشنود، الهام. (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر ابعاد اصلی شغل بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر سنندج، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ص ۱۱.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمتی، الهام. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران (تحولی و تبادلی) و تعارض در محل کار در بیمارستان شهدای عشایر خرم‌آباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.
- رحیم نیا، فریبرز. حسن زاده، ژاله فرزانه، بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، نیمه دوم ۱۳۸۸، صص ۴۶-۲۱.
- سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۷۹)، نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول آفرین، نشریه دانش مدیریت، ۵۰، صص ۶۳-۴۳.
- فاتح، ناظم. حدادپور، سمانه. (۱۳۹۲)، ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۶۶-۵۱.
- قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۸۴)، ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمان با خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت بدنی در سراسر کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- کاظمی، علی. درخشیده، حامد. (۱۳۹۳)، تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از معادلات ساختاری، مطالعات جامعه‌شناسی کاربردی، شماره سوم، صص ۱۰۱-۸۹.
- مرادی، محمدرضا. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سید نصرآ. جعفری، اکرم. مرادی چالستری، جواد. (۱۳۸۹). بررسی

- رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین- تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص ۱۵۰-۱۲۵.
- موغلی، علی‌رضا. (۱۳۸۱). طراحی الگوی تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- موغلی، علی رضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۱۰۰-۷۷.
- نوشادی، سکینه. (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران با تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی معلمان ابتدایی شهرستان باشت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- هادوی نژاد، مصطفی. خائف الهی، احمد علی. عزیزدانهانی، محسن. (۱۳۸۸). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۱۳۷-۱۱۹.
- هرسی، پال. بلانچارد، کنث (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی علاقه‌بند، چاپ هجدهم، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- یعقوبی، نورمحمد. مقدمی، مجید. کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، نشریه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، صص ۹۶-۶۴.
- یوکل، گری. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، قاسم ازگلی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین.
- Bass, B. M., (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol, 13, pp.26-40.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance Beyond Expectations*, Free press, New York, NY.
- Blankenship S. (2010). The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the Air Force Medical Service. United States, Florida: Nova Southeastern University.
- Burns, J., (1978), *Leadership*. New York, NY: Harper Row.
- Charles, R. & katherin, J. & barker, J. (2007), The effect of Transactional and

Transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel" journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Vol. 11(1), pp 77-90.

Hater, B., & Bass, B.M. (1988), Superiors evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of applied psychology, Vol. 73 (4), pp. 695-702.

lung, D.I.,(2001),Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups.Creativity Research journal,Vol.13,pp.185-195

Kacmar K., Michele, F.G. (1993)." Politics at Work: Sharpening the focus of Political behavior in Organizational " Business Horizon, July-August.

Kacmar, K.M., and Ferris, G.R.(1991)."Perceptions of Organizational Politics scale (POPS): development and construct validation",Educational & Psychological Measurement, Vol.51(1), pp.193-205.

Kark,R.(2004),The transformational leader. Who is (s)he?A feminist Perspective, Journal of Organizational Change Management,Vol.17 (2), 160-176.

Ledimo, O. (2014, March).An exploratory study of transformational leadership and organizational culture in a public service organization. In *European Conference on Management,Leadership & Governance* (p.434).Academic Conferences International Limited.

linsila , K & Ogunlana, S.O. (2008), 'Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment' Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 15(2), pp. 164-184.

Mehdzadeh Tavasani, M. (2005). Studying the relationship between leadership styles (based on contingency theory Fiddler) with teachers' job satisfaction primary, elementary and high schools in Noshahr city. MA Thesis, Shahid Beheshti University.

Montanez, A. (2014). *A study examining the organizational culture of adult schools that are led by transformational versus nontransformational principals as perceived by school faculty* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF LA VERNE).



- Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. Pesämaa, O., Pieper, T., da Silva, R. V., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(2), 81-92.
- Osman M. Karatepe, (2012), "Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Iss: 1.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Pain, J.B., & Bacharach, D.G. (2000), Organizational citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and
- Ristow A.M., Amos T.I., Staude G.E. (1999), Transformational leadership and Organizational effectiveness in the administration of cricket in South Africa. *South African Journal of Business Management*, Vol. 30(1), pp.1-5.
- Stone A., Gregory Russel, I.F. Robert, Patterson Kathleen. (2004) leadership studies, *Defining Servant Leadership*: pp1-15 .
- Talat Islam, T., Saif Rehman, S, and Ishfaq, A. (2013) Investigating the mediating role of Organizational Politics between leadership style and followers' behavioral outcomes , *Business Strategy*, Vol. 14, Pp.80-96.