

## تحلیل رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان

محمدعلی نادی، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران\*  
زهره مشایخی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی به مرحله اجرا درآمد. از جامعه آماری ۷۴۲ نفری کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان براساس فرمول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان (1970) ۲۵۴ نفر، تعیین و سپس براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نسبتی حجم هر ناحیه آموزش و پرورش مشخص شد. ابزارهای پژوهش، پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی جامعه‌پذیری سازمانی تائورمینا (1994)، پرسش‌نامه ۳۶ سؤالی رفتار رهبری کویین و همکاران (2009)، پرسش‌نامه ۶ سؤالی هویت سازمانی مائیل و آشفورث (1992)، پرسش‌نامه ۲۴ سؤالی فرهنگ سازمانی والچ (1983) و پرسش‌نامه ۸ سؤالی رفتار شهروندی سازمانی وانگ (2004) بوده است که روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و پایایی آن با آلفای کرونباخ (جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۸۹۳، رفتار رهبری ۰/۹۸۸، هویت سازمانی ۰/۸۵، فرهنگ سازمانی ۰/۹۱۸ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱۶) تأیید شد. از ۲۵۴ پرسش‌نامه توزیع شده، ۲۵۳ پرسش‌نامه با میزان بازگشت ۰/۹۹ برگردانده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. یافته‌های حاصل از پژوهش در سطح خطای (P≤0/05) نشان داد بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین جامعه‌پذیری به واسطه هویت سازمانی و رفتار رهبری به واسطه فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر داشته‌اند. براساس مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش تعدیل شده برازندگی و جذر واریانس خطای تقریب الگوی معادلات ساختاری، برازش مناسب دارد. **کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی

## مقدمه و بیان مسأله

سازمان‌های آموزشی، الگوی تمام‌نمای رفتارهای فراتر از مثبت یعنی رفتار شهروندی سازمانی در بین سازمان‌های جامعه هستند که زیربنای شخصیت و ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی افراد در این ساختار شکل می‌گیرد. در بیشتر اوقات سازمان‌هایی که نظام پشتیبانی قوی دارند به شکل مطلوب‌تری اهداف از پیش تعیین‌شده خویشتن را محقق می‌کنند و در واقع این کارکنان ستادی هستند که زیرساخت‌های قانونی، علمی و تکنولوژیک و مانند اینها را در آموزش و پرورش رشد می‌دهند و پایه‌ریزی می‌کنند و پیامد آن در نظام آموزشی، تبعات این فرایند مطلوب است. وقتی این نظام‌های ستادی در چرخه ارائه خدمات به مشتریان نیز قرار گیرند، اهمیت این کارکنان و نقش آنها در سازمان دوچندان می‌شود و ارائه‌نکردن خدمات غیروظیفه‌ای که در چارچوب رفتارهای شهروندی سازمانی تبیین می‌شود، پیامدهای منفی اجتماعی مختلفی را سبب خواهد شد؛ بنابراین، حفظ این نوع رفتارها و شناسایی عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند، زمینه‌ساز دستاوردهای کاربردی در نظام آموزشی خواهد شد.

سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری اهمیت فراوانی دارد. در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای قوانین و مقررات و در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد؛ اما در همکاری داوطلبانه، افراد، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۷). سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که خود را درگیر رفتارهای خوب شهروندی کنند؛ به‌طور مثال به اعضای دیگر تیم کمک کنند، داوطلب اضافه کار شوند، از کشمکش‌های غیرضروری اجتناب ورزند، همان‌طور که برای خودشان اهمیت قائلند برای قوانین و مقررات نیز اهمیت قائل شوند و با مشکلات محیط کار به‌خوبی مدارا کنند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۴۵). برخی از پژوهشگران اولیه به این نوع رفتار با عنوان رفتار فراتر از

توجه کردند؛ به‌طوری‌که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها مشخص شده است و به‌طور آشکار و واضح با سیستم پاداش رسمی سازمان قدردانی نمی‌شوند (Castro et al., 2004: 28). رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های آموزشی با رفتار شهروندی در سایر سازمان‌ها متفاوت است. همچنین، سنجش و اندازه‌گیری این نوع رفتارها در سازمان‌های آموزشی نسبت به سازمان‌های غیرآموزشی دشوارتر است (Oplatka, 2006: 377). برخی رفتارهای اختیاری در سازمان‌های آموزشی وجود دارد که در محدوده رفتارهای داوطلبانه عمومی قرار گرفته است و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم برای همه کارکنان ثمربخش است. در صورت نبود چنین رفتارهایی، سازمان‌های آموزشی به‌کندی به سمت اثربخشی حرکت خواهند کرد. نمونه‌هایی از این رفتارهای داوطلبانه مثبت، زمینه‌های ذیل را شامل می‌شود:

- ۱) دادن پیشنهادی نوآورانه برای بهبود کیفیت کلی سازمان؛
  - ۲) خواندن کامل دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها و عمل به آنها؛
  - ۳) سرپیچی نکردن از اجرای قوانین و مقررات در مواقع نبود ناظر رسمی؛
  - ۴) حمایت از اجرای قوانین و مقررات غیررسمی و نانوشته؛
  - ۵) غیبت نکردن حتی در حد مجاز و ۶) مراقبت و محافظت از دارایی‌های سازمان (زین‌آبادی و بهرنگی، ۱۳۸۷: ۱۲).
- در بسیاری از مطالعات، فرهنگ سازمانی، متغیری تأثیرگذار بر نگرش و رفتار کارکنان شناخته شده است و آنان را تشویق می‌کند که هنگام نیاز به یکدیگر کمک کنند و رفتارهای خارج از نقش را به نمایش گذارند؛ ارزش‌هایی که در فرهنگ سازمانی نهفته ممکن است باعث ارتقا یا مانع عملکرد رفتارهای شهروندی سازمانی شود (طبرسا و میرزاده، ۱۳۸۹: ۱۱۵). فرهنگ، نتیجه یک فرایند پیچیده یادگیری گروهی است که تا حدی رفتار رهبر بر آن تأثیر می‌گذارد؛ اما اگر بقای گروه به علت سازگاری نداشتن عناصر فرهنگی تهدید کند این وظیفه رهبری است که موقعیت را تشخیص و اقدام مناسب انجام دهد؛ به این معنا که رهبری و فرهنگ عموماً از نظر مفهومی پیوستگی درونی دارند (شاین، ۱۳۸۲: ۲۰).

منابع انسانی خود در ارتباط هستند. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های لازم برای بهبود هدایت رفتار کارکنان سازمان، تلاش مدیران در دستیابی به خصایص جامع رهبری سازمانی است و چنانچه این دسته از خصایص در رهبران سازمانی حاصل شود، آنان بهتر می‌توانند زمینه‌ساز تحقق ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی در کارمندان باشند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۸). چن و یانگ در پژوهش خود دریافتند ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران بر کارمندان تأثیر مثبتی می‌گذارد و همچنین موجب می‌شود تا کارکنان رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع دوستی را برای کمک به همکاران و مسئولیت وجدانی نسبت به سازمان را به صورت عالی انجام دهند (Chen & Yang, 2012: 107). رهبری تحولی و تبدیلی بر عملکرد تأثیر معناداری می‌گذارند که با رفتار شهروندی سازمانی به وجود آمده است (Ling Tai et al., 2012: 512).

اندیشمندان عرصه مطالعات سازمانی و جامعه‌شناختی، متغیرهای زیادی در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی تحلیل کرده‌اند (سعادت، ۱۳۹۱؛ آصفی سمیری، ۱۳۹۱؛ سلیمانی، ۱۳۹۰؛ سهرابی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ Ozdemir & Ergun, 2015). Chen & Yang, 2012؛ Girilti et al., 2013؛ Jianhua et al., 2010) و در این زمینه به متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی، رفتار رهبری، رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی اشاره کرده‌اند؛ از این رو به دلیل اهمیت و نقش متغیرهای ذکر شده، انجام پژوهش حاضر در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش لازم دانسته شد.

### چارچوب نظری پژوهش

#### رفتار شهروندی سازمانی

اگرچه نخستین بار واژه رفتار شهروندی سازمانی را ارگان و همکارانش در سال 1983 استفاده کردند؛ اما قبل از آنها نیز افرادی مانند کتزوکان با متمایز کردن عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش در سال 1978 و بارنارد در سال 1938

قلی‌پور (۱۳۸۰) بیان می‌کند اصول، فلسفه و ارزش‌های بنیان‌گذاران تعیین‌کننده فرهنگ سازمان است. افرادی که بعدها به سازمان می‌پیوندند خود را با فرهنگ حاکم تطبیق می‌دهند، اصول آن را رعایت و متناسب با آن رفتار می‌کنند. فرایند پذیرش و قبول فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری یا اجتماعی‌شدن نامیده می‌شود (مشایخی، ۱۳۹۲). نتایج پژوهش جیان‌هوا و همکاران نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معناداری بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی بود (Jianhua et al., 2010: 166). هویت به فرد داده نمی‌شود؛ بلکه به صورت مستمر در تعامل با جهان شکل می‌گیرد. بخشی از این تعامل با سازمان‌هاست و افراد، هویت خود را برحسب عضویت در یک سازمان یا شغل تعریف می‌کنند؛ یعنی خود را با سازمانی معرفی می‌کنند که در آن کار می‌کنند و مالکیت روان‌شناختی به آنها دست می‌دهد. وقتی فرد، هویت خود را به اعتقادات، اهداف و فعالیت‌های یک سازمان گره می‌زند، هویت سازمانی پیدا می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۳۸۷).

پژوهش‌های برخی از پژوهشگران نشان می‌دهد افراد با هویت سازمانی بالا مایلند با همکاران خود، تشریک مساعی زیادی داشته باشند و تلاش خود را بیشتر صرف سازمان کنند و با این کار مشتاق رسیدن به اهداف سازمان شوند (Walumbwa et al., 2011: 207). سازمان‌ها سیستم اجتماعی هستند و برای رسیدن به هدف‌های معین ایجاد شده‌اند؛ بنابراین، هویت سازمانی، ابزاری استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست (مرادی و موسوی حجازی، ۱۳۸۷: ۲۰). همکاری داوطلبانه، عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. اجرای هدف‌های تصمیم راهبردی به خلاقیت و اقدام هم‌زمان افراد و هر دو به روحیه همکاری داوطلبانه نیازمند است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۷). توانایی ترغیب کارکنان به بروز رفتار شهروندی سازمانی از مهم‌ترین خصیصه‌های مدیرانی است که به سمت دستیابی به خصایص رهبری در حرکت هستند. بررسی‌ها نشان داده است گوی رقابت آینده را رهبرانی خواهند ربود که به‌طور اثربخشی با

سازمانی که بورمن و موتویدلو (1993) بیان کرده، همه نشان‌دهنده این واژه است و حاصل آن درونی‌کردن و قبول قوانین سازمانی، مقررات و رویه‌ها حتی در حالت نبود نظارت؛ (۵) ابتکار فردی: رفتار فرانش که فراتر از حداقل نیازمندی‌های کلی انتظار می‌رود؛ (۶) فضیلت مدنی: سطحی از علاقه و تعهد به سازمان است که در راستای تمایل به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی مطرح می‌شود و (۷) توسعه شخصی: رفتارهای داوطلبانه کارکنان برای بهبود دانش، مهارت و توانایی (Podsakoff et al., 2000: 516-517).

در برخی موارد ممکن است رفتار شهروندی سازمانی از انگیزه‌های دیگری که احتمالاً کمتر داوطلبانه و خودجوش هستند، مانند رفتارهای انتفاعی و سوءاستفاده‌گرایانه سرپرستان مستقیم، فشار مدیریت و همکاران برای به کار گماری اجباری کارمندان در زمینه‌هایی نشئت گرفته باشد که نمی‌خواهند درگیر آنها شوند. به تازگی این رفتارها در ادبیات مدیریت با عنوان «رفتار شهروندی اجباری»<sup>۱</sup> آمده است. در سه حالت، احتمال به‌وجود آمدن و به‌کارگیری چنین رفتارهایی افزایش می‌یابد:

(۱) نامشخص بودن حد فاصل بین ملزومات رسمی شغلی و رفتارهای خودجوش؛ (۲) افزایش فشارهای بازار و سطوح بالاتری از رقابت و (۳) تعیین حد و مرز رفتار شهروندی سازمانی به کمک سرپرستان و مدیران (Vigoda godot, 2006: 79).

مفهوم رفتار شهروندی کارکنان<sup>۲</sup> از جمله مفاهیم دیگری در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است که اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (Hodson, 2002: 70). برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی هم وجود دارند. این رفتارها براساس نظریه بال و همکاران<sup>۳</sup> (1994) از بازده کاری

با مفهوم تمایل به همکاری به این موضوع توجه کردند (Podsakoff et al., 2000: 513). مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات آموزشی را برای نخستین بار کوه و همکاران (1995) استفاده کردند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۵۵).

کتر و کان معتقدند مؤسسات برای انجام اثربخش وظایف خود به کارکنانی نیازمند هستند که ماورای الزامات و نیازمندی‌های نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل کنند. آنها اشاره می‌کنند در داخل هر گروه کاری در یک کارخانه در داخل هر بخش از یک سیستم دولتی یا حتی در داخل هر واحدی از یک دانشگاه، فعالیت‌های مشارکتی بی‌شماری وجود دارند که بدون تحقق کامل آنها تمامی این سیستم‌های مذکور به هدف خود نخواهند رسید. آنها اشاره دارند تعداد محدودی از این فعالیت‌ها در شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده‌اند و تعداد زیادی از آنها جزء رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل به صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) هستند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی توجه به آنها ضروری به نظر می‌رسد (نوری و دعائی، ۱۳۸۷: ۲). آنگ (2003)، رفتار شهروندی سازمانی را یک منبع اجتماعی ملاحظه می‌کند که با تبادل رفتار، پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند؛ بنابراین، وقتی کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (مقیمی، ۱۳۸۴: ۲۶).

پودساکف و همکارانش هفت بُعد از رفتار شهروندی سازمانی را به صورت زیر مطرح کردند:

(۱) رفتار یاری‌رسان: کمک‌کردن داوطلبانه به دیگران و جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار؛ (۲) جوانمردی: خوش نیتی کارکنان در تحمل شرایطی که ایده‌آل نیست به همراه ابراز نکردن شکایت؛ (۳) وفاداری سازمانی: طرفداری صادقانه، حسن نیت در حال گسترش، حمایت و طرفداری سازمانی همراه با حمایت و دفاع از اهداف سازمانی؛ (۴) اطاعت سازمانی: فرمانبرداری سازمانی که گراهام (1991) بیان کرده به همراه مفهوم پیروی از قوانین و رویه‌های

<sup>1</sup> Compulsory Citizenship Behavior (CCB)

<sup>2</sup> Employee Citizenship Behavior (ECB)

<sup>3</sup> Ball et al.

جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که در آن یک تازه‌وارد نقش‌هایش را یاد می‌گیرد و خود را با محیط وفق می‌دهد (Van Manen & shein, 1979: 3). به نظر بیگیاردی و همکاران<sup>۲</sup>، جامعه‌پذیری افراد در سازمان‌ها فرایندی است که افراد، ارزش‌های سازمانی، انتظارات مرتبط با رفتارهای شغلی و دانش اجتماعی لازم برای قبول نقش‌ها در سازمان را شناسایی می‌کنند و یاد می‌گیرند (نادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۰). تائورمینا جامعه‌پذیری سازمانی را در چهار بعد آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده بررسی کرد.

آموزش: آموزش در سازمان‌ها معمولاً به انتقال مهارت، دانش یا توانایی از طرف کارمند به تازه‌واردی اشاره می‌کند که باید مهارت یا توانایی را برای انجام شغلی خاص یاد بگیرد. این انتقال با روش‌های مختلف انجام می‌شود، چه به صورت رسمی یا غیررسمی و چه به صورت کلامی یا غیرکلامی.

تفاهم (درک): نشان می‌دهد کارمند در سازمان چه نقشی دارد، چه کارهایی باید انجام شوند و اهداف سازمان چه هستند. سازمان فراتر از آموزش باید مطمئن شود که کارمندان از انجام کارها، اهداف سازمان و نقششان در سازمان درک کاملی دارند.

حمایت همکاران: اگر کارمند درک کند که همکارانش پذیرش شده‌اند سازمان هستند و تلاش‌هایشان سودمند و مؤثر است، سعی می‌کند در سازمان به طور موفقیت‌آمیز جامعه‌پذیر شوند. حمایت همکاران پیامدهای مثبتی مانند رضایت شغلی به همراه دارد.

چشم‌انداز آینده (امید به آینده): براساس طبقه‌بندی مازلو، افراد به برآوردن هر نیازی برانگیخته می‌شوند که در یک زمان معین قوی‌تر از بقیه است. نیازهای اساسی قوی‌تر هستند (که نشان می‌دهد چرا برخی از کارمندان در دوره‌های بلندمدت علاقه‌ای به پیشرفت شغلی نشان نمی‌دهند)؛ اما زمانی که با نیازهای سطح بالا (مانند میل به پیشرفت، مقام و شهرت) مواجه می‌شوند احتمالاً خود را بیشتر آشکار می‌کنند (Taormina, 1994: 134).

فرد مشخص می‌شود و از نتایج مثبت عملکرد افراد می‌کاهد. نمونه‌هایی از این رفتارها عبارتند از: مبارزه طلبی، مقاومت در برابر مسئولیت، حفظ پست و مقام، اجتناب یا فرار از مسئولیت‌های تعیین‌شده، تهاجم و انتقام جویی (اسپکتور، ۱۳۸۷: ۱۸۱). ویگودا گادوت<sup>۱</sup> (2006)، رابطه این نوع رفتارها را با استرس شغلی، تمایل به ترک مؤسسه آموزشی، از زیر کار در رفتن و فرسودگی شغلی کارکنان مستقیم و با نوآوری، رضایت شغلی و حتی رفتار شهروندی سازمانی آنها معکوس می‌داند (نادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۹).

### جامعه‌پذیری سازمانی

پژوهش‌هایی که درباره جامعه‌پذیری سازمانی انجام می‌شود معمولاً تازه و در حال توسعه هستند. منابع قدیمی که برگرفته از تألیفات شاین (1968) است، چارچوب اولیه‌ای برای توسعه جامعه‌پذیری سازمانی فراهم کرد. به طور کلی جامعه‌پذیری سازمانی با محتوا و فرایندی رابطه دارد که با آن یک فرد خود را با نقشی خاص در یک سازمان وفق می‌دهد. پژوهش‌هایی که درباره جامعه‌پذیری سازمانی انجام شده است به فهم مراحل کمک می‌کند که با آن یک تازه‌وارد آن مراحل را می‌گذراند تا خود را به شغل‌ها و نقش‌های سازمانی جدید وفق دهد و از این رو به عنوان یک عضو در سازمان شرکت کند. از لحاظ عملی، جامعه‌پذیری سازمانی به محیط‌های مدیریتی کمک می‌کند تا کارمندان جدید را آموزش دهد و فرهنگ و ارزش‌های سازمانی را القا کند (Jianhua et al., 2010: 167). وقتی افراد به سازمان ملحق می‌شوند، باید یاد بگیرند محیط‌های جدید را بفهمند و درک کنند، روشی که با آن این درک کردن رخ می‌دهد معروف به جامعه‌پذیری سازمانی است (Gruman et al., 2006: 91).

از نظر تائورمینا جامعه‌پذیری سازمانی به فریندی گفته می‌شود که با آن فرد به عنوان یک عضو ویژه سازمانی به نگرش‌ها، رفتار و دانش آن نیاز دارد (Taormina, 2009: 651).

<sup>2</sup> Bigliardi et al.

<sup>1</sup> Vigoda gadot

فلدمن (1981) این فرایند را مطالعه و مراحل سه‌گانه آن را چنین توصیف کرده است:

۱) پیش‌نگرانه: عضو جدید می‌خواهد سازمان را بشناسد و بداند پیوستن به کدام قسمت از سازمان برای وی مناسب‌تر است؛  
 ۲) انطباق: فرد دربارهٔ شغل و پست خود آگاهی‌هایی پیدا می‌کند، با محل کار خود در سازمان آشنا می‌شود و نقش‌های خود و دیگران را می‌شناسد. ممکن است بعضی از این نقش‌ها جزء وظایف رسمی شغلی او و برخی نیز وظایف غیررسمی باشند و ۳) مدیریت نقش: در این مرحله فرد محدودیت‌های شغلی خود و دیگران را می‌شناسد و با ایفای صحیح نقش‌هایی که از او در محل کارش انتظار می‌رود مدیریت این نقش‌ها را عهده‌دار می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۲۷۷).

#### رفتار رهبری

بعضی از پژوهشگران در اواخر سال ۱۹۴۰ مطالعه رهبری را به‌عنوان یک فرایند درخور مشاهده رفتاری شروع کردند. هدف این نگرش رفتاری، شناسایی رفتارهایی بود که با رهبری اثربخش همراه هستند. پژوهشگران تصور می‌کردند رفتارهای رهبران اثربخش به نوعی با رفتارهای رهبران غیراثربخش یا با اثربخشی کمتر تفاوت دارد و در ضمن رفتارهای مدیران اثربخش در همه موقعیت‌ها یکسان است. نگرش‌های رفتاری در مطالعات رهبری، مطالعات میشیگان، اوهایو و شبکه مدیریت را شامل می‌شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰: ۲۷۸). در پژوهش‌های معاصر عمده توجهات متمرکز روی کشف رفتارهایی است که رهبری اثربخش را موجب می‌شود. این فلسفه با ظهور رهبری تحول‌آفرین و رهبری تعاملی در اواخر دههٔ ۱۹۷۰ میلادی حمایت شد. رهبران تعاملی از دیدگاه برنز، رهبری خود را درون مرزهای سازمانی به انجام می‌رسانند و به قوانین و مقررات موجود اعتقاد دارند و هدف آنها اطمینان‌یافتن از انجام تمامی وظایف سازمانی به‌صورت منظم در موعد مقرر است. ب‌آس و همکارانش (1994, 1996) براساس کار اولیه برنز نتیجه‌گیری کردند در

سبک رهبری تعاملی بین رهبر و پیرو مبادله‌ای صورت می‌گیرد که براساس آن، افراد بر مبنای عملکرد کاریشان پاداش می‌گیرند یا تنبیه می‌شوند. صفات مشخصه عاملیت و سبک مستبدانه که قدرت و کنترل عنصر غیرضروری هستند بیشتر به کمک رهبران استفاده می‌شوند. نقاط قوت افراد، ایجاد توافقات با زیردستان در قالب تشریح پاداش‌ها، محرک‌های انگیزشی و نتایج باید زمانی مشخص شود که کارها انجام می‌شود (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰: ۶۷).

سبک رهبری تحول‌گرا مرکب از رفتارهایی است که به ویژگی‌های رفتار مشتری‌محور همچون تقویت کار تیمی و بهبود مهارت‌های زیردستان و حمایت از افراد برای دستیابی به اهداف توجه می‌کند. این ویژگی برای رهبر تحول‌آفرین اصل امری بایسته است؛ زیرا آنها به ایجاد تعهد و بهره‌وری اعضای سازمان کمک می‌کنند (Jogulu, 2010: 707).

جامع‌ترین و مستندترین تئوری‌های رفتاری در نتیجهٔ پژوهش‌هایی شکل گرفته است که اواخر دههٔ ۱۹۴۰، دانشگاه اوهایو انجام داده بود. هدف پژوهشگران اوهایو این بود که ابعاد مستقل، رفتار رهبران را مشخص کنند. این دو بُعد ساختار ابتکاری و مراعات نامگذاری شد. ساختار ابتکاری مشخص می‌کند رهبر تا چه اندازه تمایل دارد ساختار نقش خود و دیگر کارمندان را تعیین کند که سعی بر رسیدن به هدف دارند. مراعات یعنی فرد در روابط کاری تا چه حد به اعتماد متقابل، احترام به ایده‌های کارمندان و در نظر گرفتن احساسات آنها اهمیت می‌دهند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۴۱۹).

طبق آخرین پژوهش‌های انجام‌شده، رهبران به دو دستهٔ تحول‌گرا و عمل‌گرا تقسیم می‌شوند.

بیشتر تئوری‌های رهبری مانند پژوهش‌های دانشگاه اوهایو، الگوی فیدلر، تئوری مسیر - هدف و الگوی مشارکت - رهبر در برگیرندهٔ رهبران عمل‌گرا بودند. این دسته از رهبران با شرح وظایف پیروان خود، آنها را برای اهداف ثابت و از پیش تعیین‌شده‌ای سوق می‌دهند و به آنها انگیزه می‌بخشند؛ اما رهبران تحول‌گرا به پیروان خود الهام

سازمانی، آن دسته از ویژگی‌هایی را شامل می‌شود که اعضای سازمان، آنها را ویژگی اصلی سازمان می‌دانند، ویژگی‌هایی که سازمان را به‌طور منحصربه‌فرد توصیف می‌کند و در طول زمان، ثبات نسبی دارند. به عبارتی وقتی به گذشته، حال و آینده سازمان می‌نگرید، آن دسته از ویژگی‌های سازمان، هویت سازمان را تشکیل می‌دهد که محوری‌ترین، پایدارترین و متمایزترین ویژگی‌ها هستند (Puusa, 2006: 26). به نظر میلر و همکاران (2000)، هویت سازمانی همان باورهای کارمند است که خود را بخشی از سازمان می‌دانند و پندارها، ارزش‌ها و اهداف آنان را می‌شناسد و هنگام تصمیم‌گیری مصلحت سازمان را در نظر می‌گیرد (Yi & Uen, 2006: 433).

مقوله هویت سازمانی از نظر ذات مفهوم به دو سطح تفکیک می‌شود؛ سطح بیرونی و سطح درونی. سطح بیرونی هویت سازمانی در قلمرو بازاریابی قرار دارد و با برداشت تصویری از هویت مرتبط است و نمادهای بیرونی آن، الگوها، علائم، نام و علامت تجاری سازمان‌های مورد علاقه پژوهشگران را شامل می‌شود؛ بنابراین این نوع تفسیر از هویت سازمانی برون‌سپاری می‌شود و سازمان‌ها با کمک مشاوران بیرونی آن را شکل می‌دهند و معرفی می‌کنند؛ در حالی که سطح درونی هویت سازمانی با مطالعه رفتار سازمانی و مسائلی از جمله مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد و استراتژی ارتباط دارد و برون‌سپاری نمی‌شود (Puusa, 2006: 26).

بیرکیگت و استدلر (1986) نشان دادند هویت سازمان‌ها چهار مؤلفه است که عبارتند از:

- ۱- رفتار، ۲- ارتباطات، ۳- نمادگرایی و ۴- شخصیت.
- ۱- رفتار: یا عملکرد سازمان، مهم‌ترین و مؤثرترین وسیله‌ای است که هویت با آن ایجاد می‌شود. گروه‌های هدف نیز در نهایت براساس اقدامات و عملکرد سازمان قضاوت می‌کنند.
- ۲- ارتباطات: هر سازمان با مسیرهای متفاوت پیام‌های خود را ارسال می‌کند. ارتباطات منعطف‌ترین بخش هویت

می‌بخشند، به آنها روحیه می‌دهند و آنها را در مسیری هدایت می‌کنند که منافع سازمان تأیید شود. این دسته از رهبران، تأثیر عمیقی بر پیروان خود می‌گذارند (رابینز، ۱۳۸۴: ۴۱۲-۴۱۱). از دیدگاه رابینز و جاج (۱۳۸۹)، هاوس، نخستین پژوهشگری بود که به رهبری کاریزماتیک در مبحث رفتار سازمانی توجه کرد. براساس تئوری رهبری کاریزماتیک هاوس، وقتی پیروان، رفتارهای خاصی از رهبر مشاهده می‌کنند آنها را به توانایی‌های رهبری قهرمانانه یا فوق‌العاده او نسبت می‌دهند. در یکی از بهترین بررسی‌های ادبیات به چهار ویژگی استناد شده است؛ چشم‌انداز دارند، برای دستیابی به چشم‌انداز حاضرند ریسک کنند، نسبت به نیازهای پیروان حساس هستند و رفتارهایی بروز می‌دهند که از عهده افراد عادی خارج است (مشایخی، ۱۳۹۲: ۴۵).

نگرش تحولی یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری است که موضوع بسیاری از پژوهش‌های اوایل سال ۱۹۸۰ بود. این نگرش، بخشی از نمونه رهبری جدید است. رهبری تحولی، فرایندی است که افراد را متغیر و دگرگون می‌کند و با ارزش‌ها، اخلاق، موازین و اهداف بلندمدت آمیخته است. رهبری تحولی در پی ارزیابی انگیزش‌های پیروان و راضی کردن نیازهای آنان، رفتار کاملاً انسانی با آنها و فرایندی است که در طبقه‌بندی رهبری جذاب و رؤیایی می‌گنجد (افجه، ۱۳۸۰: ۴۲۰).

## هویت سازمانی

ریشه هویت سازمانی در دو تئوری به نام تئوری هویت اجتماعی و تئوری خود طبقه‌بندی قرار دارد. این دو تئوری بیان می‌کنند افراد به قرارگرفتن در گروه‌های مورد علاقه تمایل دارند. تئوری هویت اجتماعی معتقد است افراد براساس یک هویت شخصی و مجموعه‌ای از هویت اجتماعی به تعبیر و تفسیر جایگاه خود در دنیای اجتماعی اقدام می‌کنند (نوری و دعائی، ۱۳۸۷: ۷). آلبرت و ویتن در سال ۱۹۸۵ نخستین تعریف از هویت سازمانی را ارائه کردند. از نظر آنان هویت

هستند تا از طریق سازمانی که در آن عضو هستند خود را به دیگران معرفی کنند (Lievens et al., 2007: 16).

هویت‌یابی سازمانی عبارت است از ادراک خود از تعلق سازمانی، وقتی که او خود را با سازمان متبوعش تعریف می‌کند. عضویت در سازمان‌های با پرستیژ، خوداحترامی افراد و نیاز برای ارتقای درونی آنها را ارضا می‌کنند. افراد تمایل به شناسایی شدن از طریق سازمان‌هایی دارند که با پرستیژ شمرده می‌شوند. همچنین افراد جذابیت هویت سازمانی خود را با سنجیدن ویژگی‌های هسته‌ای بودن، منحصربه‌فرد بودن و پایداری هویت مذکور به دست می‌آورند (Fuller et al., 2006: 817).

#### فرهنگ سازمانی

ایده با فرهنگ فرض کردن سازمان‌ها یعنی وجود سیستمی از ارزش‌های مشترک در بین اعضا پدیده‌ای نسبتاً جدید است. تا اواسط دهه ۱۹۸۰، سازمان‌ها را بیشتر ابزاری عقلایی برای هماهنگی و کنترل گروه‌های مردم می‌پنداشتند. سازمان‌ها سطوح عمودی، بخش‌ها، روابط قدرت و مواردی از این دست را داشته‌اند؛ اما سازمان‌ها فراتر از این هستند و مانند انسان‌ها شخصیت دارند و ممکن است انعطاف‌ناپذیر یا منعطف، غیردوستانه یا حامی و نوآور یا محافظه‌کار باشند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۵۶۶).

تیلور، نخستین تعریف جامع و علمی را از فرهنگ ارائه کرد. او در تعریف انسان‌شناختی خود از فرهنگ می‌نویسد: فرهنگ یا تمدن در معنای وسیع قوم‌نگاریش عبارت است از کلیت درهم بافته‌ای شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هرگونه قابلیت‌ها و عاداتی که انسان، عضوی از جامعه، آن را کسب کرده است (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱: ۳۱).

به‌طور کلی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه، این اندیشه را دربر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است؛ درحالی‌که عناصر فرهنگی به ضرورت، منظم نیستند و با نظم پدید نمی‌آیند. در نتیجه، فرهنگ در تعامل با سازمان، بینش‌ها،

است و به سرعت و به شکل راهکاری تاکتیکی از آن استفاده می‌شود.

۳- نمادگرایی: نماد علامتی است که به‌صورت ضمنی نشان می‌دهد سازمان مظهر چه چیزی است یا مایل است مظهر چه چیزی باشد. لوگوها مهم‌ترین نماد برای معرفی سازمان هستند.

۴- شخصیت: بیان ادارک هر سازمان از خویشتن است (عزیزی‌نیا، ۱۳۹۱: ۳۶).

براساس نظریه هویت اجتماعی، خودپنداره هویت شخصی شامل خصوصیات اخلاقی مانند توانایی‌ها و علایق و هویت اجتماعی شامل طبقه‌بندی‌های برجسته گروه است. افراد تمایل دارند خود و دیگران را با گروه‌های اجتماعی مختلف مثل عضو سازمانی، جنس و ... بشناسند. طبقه‌بندی، افراد را به تنظیم محیط اجتماعی و جای‌دادن خود و دیگران در آن قادر می‌کند. این نظریه ادعا می‌کند افراد براساس ویژگی‌های اولیه سنجیده می‌شوند یا از اعضا مجزا می‌شوند؛ بنابراین، هویت سازمانی، درک تعلق‌پذیری به گروه است. فرد خودش را عضو واقعی یا مهم گروه می‌داند (من یک مرد هستم، من تماشاچی تیم فوتبال محلی هستم). وی با سهیم شدن در سرنوشت مشترک و تجربه موفقیت‌ها و شکست‌های گروه به واسطه هویت سازمانی، خودش را از لحاظ روان‌شناسی با سرنوشت گروه درهم تنیده می‌بیند (Mael & Ashforth, 1992: 104).

نظریه پردازان هویت سازمانی معتقدند افراد سعی در بروز تمایز و در نتیجه هویت‌یابی خود با سازمان‌هایی می‌کنند که در مقایسه با سایر گروه‌ها ویژگی‌های منحصر به فردی داشته باشند. افراد تمایل دارند با سازمان‌هایی تعیین هویت شوند که موقعیت اجتماعی بالا یا مطلوبیت اجتماعی (در مقایسه با سایر گروه‌ها) دارند و از این راه، نیاز احترام خود را پاسخ می‌دهند (Bartel, 2001: 36). عزت نفس کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که ارزیابی‌شان از سازمان مثبت باشد و تصور کنند افراد خارج از سازمان نیز دید مثبتی نسبت به آنها دارند. در چنین حالتی افراد با سازمان، هویت‌یابی کرده و به شدت علاقه‌مند



در ایجاد فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارند:

الف) بنیان‌گذاران سازمان (ب) محیط (ج) ماهیت یا طبیعت کار

الف) بنیان‌گذاران سازمان: گفتنی است مؤسسان یا بنیان‌گذاران یک سازمان در ایجاد فرهنگ اولیه آن نقش اساسی و حیاتی دارند. مؤسسان و پایه‌گذاران یک سازمان درباره هویت و موجودیت سازمان تأسیس‌شده خود و هدف‌ها و نحوه حرکت سازمانشان تصمیم می‌گیرند. به‌طور کلی اعتقادات اولیه مؤسسان یک سازمان، منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ می‌تواند باشد.

ب) محیط: محیط تعریف‌کننده سیاست سازمان و نحوه دستیابی به آن است و به‌طور غیرمستقیم در شکل‌دادن فرهنگ سازمان نقش به‌سزایی دارد. سازمان‌هایی که نتوانند فرهنگ خود را با مقتضیات خارج سازمان و محیط پیرامون سازمان مطابق و همسو کنند، هرگز به سوی موفقیت حرکت نخواهند کرد و درنهایت از بین خواهند رفت.

ج) ماهیت یا طبیعت کار: فرهنگ سازمانی تابعی از ماهیت یا طبیعت کار و رسالت هدف‌های سازمان است (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱: ۳۱).

در مجموع گفتنی است هم‌زمان با زندگی اجتماعی انسان در جوامع مختلف، آموزش و پرورش نیز شکل گرفته و وجودش در هر زمان و جامعه‌ای ضروری بوده است (ستوده و بقائی سرابی، ۱۳۸۷). این سازمان نیز مانند هر سازمان دیگری فقط وظیفه نیرویابی، جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی را ندارد؛ بلکه مهم‌تر از آن، دغدغه آشنایی با قوانین، معیارها، چگونگی برخورد با دیگران، عملکرد و مسائلی از این قبیل را نیز داشته است. در بستر فرایند جامعه‌پذیری تا حدودی این دغدغه از بین می‌رود (شاین، ۱۳۸۶: ۱۲). لوئیس، جامعه‌پذیری سازمانی را فرایندی دانست که با آن، فرد، ارزش‌ها، توانایی‌ها، رفتارهای مورد انتظار سازمان و دانش اجتماعی را که برای به عهده‌گرفتن یک نقش سازمانی و مشارکت در سازمان به عنوان یک عضو سازمانی ضروری است را درک می‌کند

کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی پدید می‌آورد که گاهی جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌گشاید. بدین صورت، سازمان یک منبع از کارمایه «ادراکی - عاطفی - فرهنگی» را در اختیار می‌گیرد تا هرگاه با دشواری و تنگنا روبه‌رو شد به یاری آن بشتابد. بی‌گمان چنین ترکیبی، سرشت مولد دارد و به پدیدآوردن پایگاه مساعد تولید و ساخت می‌انجامد (شاین، ۱۳۸۶: ۱۱).

شاین، فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات مشترک می‌داند که گروه فرا می‌گیرد؛ به‌طوری‌که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و به همین دلیل به‌مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس درخصوص آن مشکلات به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۲۵).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد هفت ویژگی مهم و بنیادین، ماهیت فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد: خلاقیت و ریسک‌پذیری: میزانی که هر یک از کارکنان برای خلاق‌بودن، پذیرش و ریسک تشویق می‌شوند.

توجه به جزئیات: میزانی که از هر یک از کارکنان انتظار می‌رود تا دقیق باشند و به تجزیه و تحلیل بپردازند و به جزئیات توجه کنند.

نتیجه محوری: میزانی که مدیریت به جای توجه به فرایندها و روش‌ها، بر نتایج و پیامدها تأکید دارد.

فردمداری: میزانی که تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اثر خروجی‌ها و پیامدها بر افراد را مدنظر قرار می‌دهد.

تیم‌گرایی: میزانی که فعالیت‌های کاری به جای افراد، حول تیم‌ها سازماندهی می‌شوند.

جسارت و شجاعت: میزان رقابت و جسارت افراد در مقایسه با سهل‌انگاری آنها.

ثبات: میزانی که فعالیت‌های سازمانی، بیشتر بر حفظ وضع موجود تأکید می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۵: ۳۷۱-۳۷۰).

چاندان (1996) به‌طور مختصر عواملی را بیان می‌کند که

فرهنگ غیرکارکردی شد می‌تواند تحول آفرین باشد (شاین، ۱۳۸۲: ۲۱). به نظر قلی‌پور (۱۳۸۶)، افزایش رضایت شغلی، ارتقای بهره‌وری، کاهش غیبت و جابه‌جایی، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، تحکیم و هویت سازمانی، افزایش تعهد و وفاداری سازمانی و عجین شدن با شغل از اهداف مدیریت رفتار سازمانی است (نادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۱).

جایگاه اهمیت رفتار شهروندی سازمانی تا حدودی بررسی شد و چنین رفتارهایی مانع بروز برخی رفتارهای ضداخلاقی نظیر غیبت، تأخیر، کم‌کاری‌های آشکار و پنهان، قانون‌گریزی، مقاومت در برابر تغییر، توجه به منافع شخصی و رفتارهایی دیگر از این دسته می‌شود؛ در نتیجه، پژوهشگر به‌عنوان عضوی از کارکنان سازمان آموزش و پرورش لازم دانست پژوهشی در این زمینه انجام دهد و ضمن بررسی متغیرهایی مانند جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی که عوامل تأثیرگذار و مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی هستند، راهکارهای کاربردی برای نهادینه‌شدن متغیرهای مذکور در کلیه کارکنان ستادی آموزش و پرورش، دست‌اندرکاران امر تعلیم و تربیت فرزندان کشور، ارائه دهند که توسعه و ارتقای آینده ایران به دست آنان رقم خواهد خورد. پژوهشگران متعددی پژوهش‌های فراوانی در زمینه متغیرهای مذکور انجام داده‌اند؛ اما بیشتر آنها ارتباط متغیرها را به صورت دو به دو و به ندرت در سازمان‌های آموزشی بررسی کرده‌اند. چنین پژوهشی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش تاکنون انجام نشده است؛ بنابراین، این پژوهش منحصر به فرد است. هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲، تعیین اثر رفتار رهبری با فرهنگ سازمانی و جامعه‌پذیری سازمانی با هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بوده است و سؤال پژوهش اینکه آیا الگوی معادلات ساختاری روابط بین متغیرها شاخص‌های مطلوب برانزنگی دارند.

(Louis, 1980: 229). این فرایند در صورت اجرای صحیح، هزینه‌های سازمان را تقلیل می‌دهد و در درازمدت به افزایش میزان وفاداری کارکنان و کاهش تقاضا برای جدایی از سازمان می‌انجامد. با ورود فرد به سازمان در وجود او حس کاوش نسبت به سازمان و شغل ایجاد خواهد شد. اگر این تلاطم و حس کاوش در جهت مناسب و مثبتی پیش برود، فرد در سازمان می‌ماند و درگیر شغل می‌شود. در غیر این صورت به‌طوری منفعل عمل می‌کند و در نهایت ممکن است سازمان را ترک کند (فرهنگی و صمدی، ۱۳۸۶: ۸). افرادی که جامعه‌پذیر شده باشند با سازمان خود احساس یکی شدن دارند. مائیل و آشفورث، این احساس تعلق و یکی دانستن را همان هویت سازمانی تعریف کرده‌اند (Mael & Ashforth, 1992: 105).

ائی و یوئن در پژوهشی به رابطه مثبت و معناداری بین این سازه و جامعه‌پذیری سازمانی دست یافتند. همچنین، نوری و دعائی در یافته‌های پژوهش خود، تأثیر مستقیم هویت سازمانی را بر ارائه رفتارهای شهروندی سازمانی نتیجه گرفتند (Yi & Uen, 2006: 432).

رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه ارگان همان رفتارهای اختیاری هستند که در اثربخشی سازمان نقش اساسی دارند و در نظام حقوق و پاداش سازمان‌ها جایگاهی برای آنها در نظر گرفته نشده است. به نمونه‌هایی از این نوع رفتارها مانند یاری‌رسانی به همکاری که غایب است یا داوطلب شدن برای کار بیشتر در زمان نیاز اشاره می‌شود (گل‌پرور و رفیع‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۸). رفتار رهبر هر سازمان در تشویق کارکنان به بروز این نوع رفتارها اثر مهمی دارد. وجود رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی نتیجه یافته‌های پژوهشی سید نقوی و همکارانش بود. در واقع بین متغیر رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و متغیر فردی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود داشت (سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱).

رهبری و فرهنگ سازمانی در یک ارتباط دو سویه با یکدیگرند؛ فرهنگ سازمان، معیارهایی برای انتخاب رهبر مناسب خواهند بود و دیگر اینکه رهبر سازمان در هر زمان که

## پیشینه پژوهش

پژوهش سعادت (۱۳۹۱) با انتخاب ۱۸۰ کارمند شهرداری با هدف رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با اختیاردادن به کارمند انجام شد. وی فرهنگ سازمانی را در ۴ بُعد (انطباق‌پذیری، هماهنگی، درگیربودن در سازمان و رسالت) رفتار شهروندی سازمانی را در ۵ بُعد (نوع‌دوستی، آداب اجتماعی، جوانمردی، نزاکت و وجدان کاری) و اختیاردادن به کارمند را در ۴ بُعد (اهمیت، انتخاب، شایستگی و رابطه) بررسی کرد. نتایج حاصل از پژوهش وجود رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان داد.

آصفی سمیرمی (۱۳۹۱) برای تعیین رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی (مشمول بر آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده) با رفتار شهروندی سازمانی (شامل جوانمردی، آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع‌دوستی) نمونه‌ای ۲۴۹ نفری از ۶۷۲ نفر معلمان هر سه مقطع تحصیلی شهرستان سمیرم انتخاب کرد و به رابطه معناداری بین جامعه‌پذیری سازمانی و سه بُعد از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع‌دوستی) و نداشتن رابطه با بُعد چهارم آن یعنی جوانمردی دست یافت.

سلیمانی (۱۳۹۰) برای بررسی رابطه هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خيام مشهد پژوهش کمی با روش همبستگی انجام داد. نمونه پژوهش وی ۷۵ نفر از کارکنان دانشگاه علوم اسلامی رضوی و ۵۰ نفر از دانشگاه خيام به روش سرشماری بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان‌کننده رابطه مثبت و معنادار بین هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و میانگین رفتار شهروندی سازمانی و هویت سازمانی دانشگاه علوم اسلامی رضوی بالاتر از دانشگاه خيام بود.

سهرابی زاده و همکاران (۱۳۸۹)، عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم

پزشکی شیراز را بررسی کردند. مطالعه توصیفی و تحلیلی آنان به صورت مقطعی روی نمونه ۱۳۰ نفری از بین ۵۰۰ نفر از پرسنل شاغل در حوزه ستادی دانشگاه شیراز به صورت تصادفی انجام شد و نتایج بیان‌کننده رابطه مثبت و معنادار رفتار شهروندی با فرهنگ سازمانی، شخصیت و کنترل درونی و رابطه معکوس و معنادار با استرس شغلی بود. همچنین بین ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی رابطه آماری مثبت و معناداری وجود داشت.

آزدمیر و ایرگان (۲۰۱۵) در پژوهشی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد - محیط کار را بررسی کردند. بدین ترتیب، پرسش‌نامه‌ای شامل جامعه‌پذیری سازمانی در ۵ بُعد (دانش شغلی، اهداف و ارزش‌های سازمانی، مهارت عملکرد، زبان و مردم)، رفتار شهروندی سازمانی در ۴ بُعد (نوع‌دوستی، جوانمردی، تواضع و فضیلت مدنی) و تناسب فرد - محیط کار در ۳ بُعد (تناسب فرد - سازمان، تناسب توانایی - تقاضا، تناسب فرد - ناظر) را بین ۲۰۲ نفر از کارکنان یقه سفید در استانبول توزیع کردند. یافته‌ها اثر واسطه‌ای تناسب فرد - محیط کار را در رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و نتایج تحلیل رگرسیون اثر معناداری ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را نشان داد.

گیرتیلی و همکاران (۲۰۱۳)، تأثیر متقابل رهبری و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ترک را بررسی کردند. آنها ۴۹۹ پرسش‌نامه در بین مدیران ۱۰۷ شرکت توزیع کردند. از نتایج رگرسیون چندمتغیره دریافتند مدیران تمایل دارند سبک‌های مختلف رهبری را اجرا کنند تا کارمندان در کسب و کارشان موفق شوند.

چن و یانگ (۲۰۱۲) برای نشان‌دادن تأثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی در صنایع مالی و خدمات خرده‌فروشی با هدف تعمیم به صنایع دیگر، تحلیل چندنمونه‌ای با انتخاب ۴۶۶ نفر از ۲۸ کمپانی بزرگ در تایوان

انجام دادند و نتیجه گرفتند ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران بر کارمندان تأثیر مثبتی می‌گذارد و همچنین موجب می‌شود کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع‌دوستی را برای کمک به همکاران و مسئولیت وجدانی نسبت به سازمان را به‌صورت عالی انجام دهند.

جیانگ و فو (2011)، پژوهشی با عنوان *رابطه بین فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها، اختیارات روان‌شناختی مدرسان و رفتار شهروندی سازمانی* انجام دادند. تحلیل داده‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی دانشگاه بر اختیارات روان‌شناختی مدرسان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بسیار شدیدی می‌گذارد. فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و بازاری دانشگاه ممکن است به تحریف معنی ضمنی اختیارات روان‌شناختی مدرسان منجر شود؛ همچنین پیش‌بینی شد فرهنگ سازمانی دانشگاه و اختیارات روان‌شناختی مدرسان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

جیانگ‌ها و همکاران (2010)، پژوهشی با عنوان *جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی* را در ۷ کارخانه با تکنولوژی بالای چین انجام دادند و به رابطه مثبت و معناداری بین ابعاد مختلف جامعه‌پذیری سازمانی (زبان، ارزش‌ها، تاریخ سازمانی و جامعه‌پذیری اهداف) با رفتار شهروندی سازمانی و هویت سازمانی با رفتار شهروندی دست یافتند.

سعادتی (۱۳۹۱)، ارتباط فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، آصفی سمیرمی (۱۳۹۱)، رابطه بین جامعه‌پذیری

سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، سلیمانی (۱۳۹۰)، رابطه بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، سهرابی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، آزدمیر و ایرگان (2015)، رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، گیریتلی و همکاران (2013)، تأثیر متقابل رهبری و فرهنگ سازمانی، جیان‌ها و همکاران (2010)، رابطه جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، تاورمینا (2008)، رابطه بین رفتار رهبری، جامعه‌پذیری سازمانی و فرهنگ سازمانی را بررسی کرده‌اند که براساس آنها می‌توان اذعان داشت اثرات به‌دست آمده در مطالعات قبلی تأییدکننده اثرگذاری این متغیرها بر رفتار شهروندی سازمانی است؛ اما هیچ‌یک از این مطالعات در قالب یک الگوی یک‌پارچه و به‌صورت تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم اثرات متغیرهای پیش‌بین (جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی) بر متغیر ملاک (رفتار شهروندی سازمانی) بررسی نشده‌اند؛ بنابراین، الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد. این الگو در شکل ۱ نمایش داده شده است. طبق الگو، رابطه رفتار رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با نقش فرهنگ سازمانی و رابطه جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با نقش هویت سازمانی بررسی شده است. براساس ضریب همبستگی پیرسون، روابط ساده و مبتنی بر الگویابی معادلات ساختاری، روابط علی و ضرایب مسیر بررسی شد.

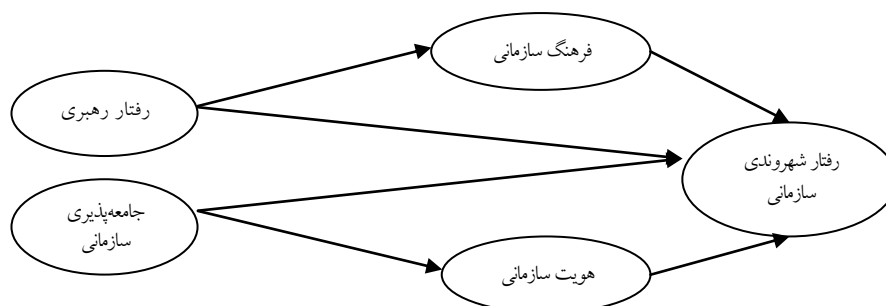
انجام دادند و نتیجه گرفتند ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران بر کارمندان تأثیر مثبتی می‌گذارد و همچنین موجب می‌شود کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع‌دوستی را برای کمک به همکاران و مسئولیت وجدانی نسبت به سازمان را به‌صورت عالی انجام دهند.

جیانگ و فو (2011)، پژوهشی با عنوان *رابطه بین فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها، اختیارات روان‌شناختی مدرسان و رفتار شهروندی سازمانی* انجام دادند. تحلیل داده‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی دانشگاه بر اختیارات روان‌شناختی مدرسان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بسیار شدیدی می‌گذارد. فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و بازاری دانشگاه ممکن است به تحریف معنی ضمنی اختیارات روان‌شناختی مدرسان منجر شود؛ همچنین پیش‌بینی شد فرهنگ سازمانی دانشگاه و اختیارات روان‌شناختی مدرسان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

جیانگ‌ها و همکاران (2010)، پژوهشی با عنوان *جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی* را در ۷ کارخانه با تکنولوژی بالای چین انجام دادند و به رابطه مثبت و معناداری بین ابعاد مختلف جامعه‌پذیری سازمانی (زبان، ارزش‌ها، تاریخ سازمانی و جامعه‌پذیری اهداف) با رفتار شهروندی سازمانی و هویت سازمانی با رفتار شهروندی دست یافتند.

### الگوی مفهومی پژوهش

سعادتی (۱۳۹۱)، ارتباط فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، آصفی سمیرمی (۱۳۹۱)، رابطه بین جامعه‌پذیری



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی بود؛ یعنی از کلیه طبقات موجود در جامعه پژوهش به نسبت سهم آنها در کل در حجم نمونه دخالت داده شد؛ بنابراین، تعداد ۱۸ نفر از ناحیه یک، ۲۷ نفر از ناحیه دو، ۳۱ نفر از ناحیه سه، ۳۴ نفر از ناحیه چهار، ۳۰ نفر از ناحیه پنج، ۱۹ نفر از ناحیه شش و ۹۵ نفر از اداره کل حجم نمونه مدنظر پژوهش را تشکیل دادند.

### ابزار پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه‌های استفاده‌شده عبارتند از: پرسش‌نامه جامعه‌پذیری سازمانی، پرسش‌نامه رفتار رهبری، پرسش‌نامه هویت سازمانی، پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی و پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی. ۲۵۴ پرسش‌نامه در طول یک هفته و به صورت حضوری در اداره کل و شش ناحیه آموزش و پرورش توزیع و جمع‌آوری شد. در ابتدای پرسش‌نامه، توضیحی درباره هدف از ارزیابی نظرات کارکنان آمده بود و همچنین مشخصات فردی آنها شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، وضعیت تأهل، ناحیه، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی از آنان خواسته شده بود. از میان ۲۵۴ پرسش‌نامه توزیع‌شده، ۲۵۳ پرسش‌نامه با میزان بازگشت ۰/۹۹ برگشت داده شد و ۸ پرسش‌نامه به دلیل ناقص بودن پاسخ‌ها از پژوهش کنار گذاشته شد؛ به همین دلیل تحلیل ۲۴۵ پرسش‌نامه ملاک عمل قرار گرفت.

پرسش‌نامه جامعه‌پذیری سازمانی: این پرسش‌نامه ۲۰ سؤال دارد که تأثرمینا تهیه و در پژوهشی استفاده کرده است (Taormina, 2008: 92). همچنین این پرسش‌نامه را نادى و همکاران (نادى و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۴) و بیگیاردی و همکاران (Bigliardi et al., 2006: 424) در پژوهش‌هایی استفاده کردند. این پرسش‌نامه، جامعه‌پذیری سازمانی را در ۴ بُعد (آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده) اندازه‌گیری می‌کند و مقیاس پاسخ‌گویی آن طیف ۵ درجه‌ای (بسیار مخالفم = ۱ تا بسیار موافقم = ۵) است. هر کدام از ابعاد در

فرضیه اصلی این پژوهش بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ساختاری وجود دارد.

### روش شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا به دنبال کاربرد اثرات جامعه‌پذیری سازمانی در تمام ابعاد آن (آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده) به واسطه هویت سازمانی و همچنین اثر رفتار رهبری به واسطه فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است. این پژوهش برحسب موقعیت میدانی است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. هدف پژوهش همبستگی عبارت است از درک الگوهای پیچیده رفتاری با مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرض می‌شود بین آنها رابطه وجود دارد. این روش به‌خصوص در شرایطی مفید است که هدف آن کشف رابطه بین متغیرهایی باشد که درباره آنها پژوهش‌هایی انجام نشده است (دلور، ۱۳۸۰: ۲۰۳).

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲ تشکیل دادند. براساس اطلاعات به دست آمده از دفتر طرح و برنامه سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان تعداد این کارکنان ۷۴۲ نفر بود که ۲۷۸ نفر در اداره کل، ۵۴ نفر ناحیه یک، ۷۵ نفر ناحیه دو، ۹۲ نفر ناحیه سه، ۱۰۰ نفر ناحیه چهار، ۸۷ نفر ناحیه پنج و ۵۶ نفر در ناحیه شش مشغول به کار بودند.

نمونه این پژوهش ۲۵۴ نفر از بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲ بود که با فرمول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان (1970) تعیین شد (خوی‌نژاد، ۱۳۸۹: ۳۳۲)

$$S = \frac{(1/96)^2(742)(0/5)(0/5)}{(0/05)^2(741) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} = 254$$

بزرگتر از یک دارند و ۷۰/۰۰۹٪ از واریانس را با مؤلفه‌های اصلی تبیین می‌کنند؛ بنابراین، رفتار رهبری با چهار عامل اندازه‌گیری می‌شود.

پرسش‌نامه هویت سازمانی: این پرسش‌نامه ۶ سؤالی را مائیل و آشفورث تهیه و استفاده کرده‌اند (Mael & Ashforth, 1992: 110). همچنین این پرسش‌نامه را پژوهشگران متعددی در مطالعات خود استفاده کردند (Epitropaki & Martin, 2005; Yi & Uen, 2006; Jianhua et al., 2010). مقیاس پاسخ‌گویی به این پرسش‌نامه طیف ۵ درجه‌ای (بسیار مخالفم = ۱ تا بسیار موافقم = ۵) است. مائیل و آشفورث، آلفای کرونباخ را در پژوهش خود ۰/۸۱ گزارش دادند (Mael & Ashforth, 1992: 110). ائی و یوئن، آلفای کرونباخ را ۰/۸۳۸ گزارش دادند (Yi & Uen, 2006: 435). پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) براساس مقادیر ضریب کفایت نمونه ۰/۸۰۰، ضریب تقریبی خبی دو ۰/۰۰۱ تأیید شد. مطابق واریانس کل تبیین شده یک عامل مقاداری بزرگتر از یک دارد و ۵۲/۶۵۳٪ از واریانس را با مؤلفه اصلی تبیین می‌کند؛ بنابراین، هویت سازمانی با یک عامل اندازه‌گیری می‌شود.

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: این پرسش‌نامه ۲۴ سؤال را شامل می‌شود که والاچ تهیه کرده است (Wallach, 1983: 33) و تائورمینا در پژوهشی استفاده کرد (Taormina, 2008: 91). این پرسش‌نامه، فرهنگ سازمانی را در ۳ بُعد (نوآوری، حمایتی و بوروکراتیک) می‌سنجد. مقیاس پاسخ‌گویی به سؤالات در این پرسش‌نامه مقیاس ۴ درجه‌ای (اصلاً = ۱ تا اغلب اوقات = ۴) است. هر بُعد در این پرسش‌نامه ۸ سؤال را شامل می‌شود. تائورمینا آلفای کرونباخ را ۰/۸۵ برای بوروکراتیک، ۰/۸۳ برای نوآوری و ۰/۸۴ برای حمایتی گزارش کرده بود (Taormina, 2008). پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ ۰/۷۹۱، ۰/۸۱۰، ۰/۷۴۸

این پرسش‌نامه، ۵ سؤال را شامل می‌شود. تائورمینا آلفای کرونباخ اولیه را ۰/۸۵، ۰/۶۹، ۰/۷۳ و ۰/۷۰ به ترتیب برای زیر مقیاس‌های آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده گزارش کرده بود (Taormina, 2008: 92). نادى و همکارانش در پژوهش خود آلفای کرونباخ را ۰/۸۱۳، ۰/۷۹۵، ۰/۸۱۶ و ۰/۹۳ برای آموزش، تفاهم، حمایت همکاران، چشم‌انداز آینده و کل مقیاس گزارش دادند (نادى و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۰). پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ ۰/۸۵۹ برای آموزش، ۰/۷۹۸ برای تفاهم، ۰/۷۹۹ برای حمایت همکاران، ۰/۸۲۹ برای چشم‌انداز آینده و ۰/۸۹۳ برای کل مقیاس به دست آمد. روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) براساس مقادیر ضریب کفایت نمونه ۰/۸۷۹، ضریب تقریبی خبی دو ۰/۰۰۱ تأیید شد. مطابق واریانس کل تبیین شده، چهار عامل مقاداری بزرگتر از یک دارند و ۶۳/۹۹۷٪ از واریانس را با مؤلفه‌های اصلی تبیین می‌کنند؛ بنابراین، جامعه‌پذیری سازمانی با چهار عامل اندازه‌گیری می‌شود.

پرسش‌نامه رفتار رهبری: این پرسش‌نامه ۳۶ سؤال را شامل می‌شود که کوین و همکاران تهیه کرده‌اند (Quinn et al., 2009: 3) و برای نخستین بار پژوهشگر، ترجمه و در این پژوهش استفاده کرده است. ابعاد این پرسش‌نامه، تشریک مساعی، خلاقیت، کنترل و رقابت را شامل می‌شود و مقیاس پاسخ‌گویی طیف ۵ درجه‌ای (هرگز = ۱ تا همیشه = ۵) است. سؤالات مربوط به هر کدام از ابعاد ۹ سؤال را شامل می‌شود. پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ برای تشریک مساعی ۰/۹۵۱، خلاقیت ۰/۹۴۷، کنترل ۰/۹۵۷، رقابت ۰/۹۶۴ و کل مقیاس ۰/۹۸۸ به دست آمد. روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) براساس مقادیر ضریب کفایت نمونه ۰/۹۵۷، ضریب تقریبی خبی دو ۰/۰۰۱ تأیید شد. مطابق واریانس کل تبیین شده، چهار عامل مقاداری

داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از دو نرم‌افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۱</sup> نسخه ۲۱ و لیزرل<sup>۲</sup> ۸/۷۵ تحلیل شد.

یافته‌های توصیفی و شاخص‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش به صورت زیر هستند.

از ۲۴۰ نفر که جنسیت خود را اعلام کردند، ۵۸ نفر زن (معادل ۲۳/۷٪) و ۱۸ نفر مرد (معادل ۷۴/۳٪) بودند. از ۲۲۵ نفر که سن خود را ذکر کردند، ۵ نفر از ۲۵ تا ۳۰ سال (معادل ۲٪)، ۲۲ نفر از ۳۰ تا ۳۵ سال (معادل ۹٪)، ۵۹ نفر از ۳۵ تا ۴۰ سال (معادل ۲۴/۱٪)، ۱۳۹ نفر بیشتر از ۴۰ سال (معادل ۵۶/۷٪) بوده‌اند. از ۲۳۳ نفر که سابقه خدمت خود را مشخص کردند ۴ نفر (معادل ۱/۶٪) کمتر از ۵ سال، ۸ نفر (معادل ۳/۳٪) از ۵ تا ۱۰ سال، ۲۶ نفر (معادل ۱۰/۶٪) از ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۶ نفر (معادل ۲۰/۸٪) از ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه داشته‌اند. از ۲۴۰ نفر که وضعیت تأهل خود را اظهار نمودند ۱۲ نفر (معادل ۴/۹٪) مجرد و ۲۲۸ نفر (معادل ۹۳/۱٪) متأهل بوده‌اند. محل خدمت ۱۸ نفر (معادل ۷/۳٪) ناحیه ۱، ۲۵ نفر (معادل ۱۰/۲٪) ناحیه ۲، ۳۱ نفر (معادل ۱۲/۷٪) ناحیه ۳، ۳۳ نفر (معادل ۱۳/۵٪) ناحیه ۴، ۲۹ نفر (معادل ۱۱/۸٪) ناحیه ۵، ۱۹ نفر (معادل ۷/۸٪) ناحیه ۶، ۹۰ نفر (معادل ۳۶/۷٪) اداره کل بوده است. از ۲۳۹ نفری که تحصیلات خود را معین کردند، ۸ نفر (معادل ۳/۳٪) دیپلم، ۱۴ نفر (معادل ۵/۷٪) فوق دیپلم، ۱۶۲ نفر (معادل ۶۶/۱٪) لیسانس و ۵۵ نفر (معادل ۲۲/۴٪) فوق لیسانس داشته‌اند.

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

به ترتیب برای ابعاد بوروکراتیک، نوآوری و حمایتی و ۰/۹۱۸ برای کل مقیاس به دست آمد. روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) براساس مقادیر ضریب کفایت نمونه ۰/۷۹۳، ضریب تقریب خبی دو ۱۲۸۴/۷۸۱، درجه آزادی ۲۷۶ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید شد. مطابق واریانس کل تبیین‌شده، سه عامل مقداری بزرگتر از یک دارند و ۴۲/۲۷۷٪ از واریانس را با مؤلفه‌های اصلی تبیین می‌کنند؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی با سه عامل اندازه‌گیری می‌شود.

پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسش‌نامه ۸ سؤال را شامل می‌شود که رفتار شهروندی سازمانی را در دو بُعد (مسئولیت‌پذیری و خونگرمی) اندازه می‌گیرد و نخستین بار وانگ تهیه کرد و در پژوهشی جیان‌هوا و همکاران استفاده کردند (Jianhua et al., 2010: 171). مقیاس پاسخ‌گویی به سؤالات، طیف ۵ درجه‌ای (بسیار مخالفم = ۱ تا بسیار موافقم = ۵) است. در این پرسش‌نامه، بُعد مسئولیت‌پذیری، ۵ سؤال و بُعد خونگرمی، ۳ سؤال را شامل می‌شود. جیان‌هوا و همکاران، آلفای کرونباخ را ۰/۷۸۵ و ۰/۸۳۹ به ترتیب برای دو بُعد مسئولیت‌پذیری و خونگرمی گزارش دادند (Jianhua et al., 2010). پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ ۰/۸۲۹ برای مسئولیت‌پذیری، ۰/۵۰۰ برای خونگرمی و ۰/۸۱۶ برای کل مقیاس به دست آمد. روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) براساس ضریب کفایت نمونه ۰/۸۵، ضریب تقریبی خبی دو ۶۷۷/۲۴۵، درجه آزادی ۲۸ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید شد. مطابق واریانس کل تبیین‌شده، دو عامل مقداری بزرگتر از یک دارند و ۶۰/۴۵۳٪ از واریانس را با مؤلفه‌های اصلی تبیین می‌کنند؛ بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی با دو عامل اندازه‌گیری می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

<sup>1</sup> Statistical Package for Social Science (SPSS)

<sup>2</sup> Linear Structural Relationship (LISREL)

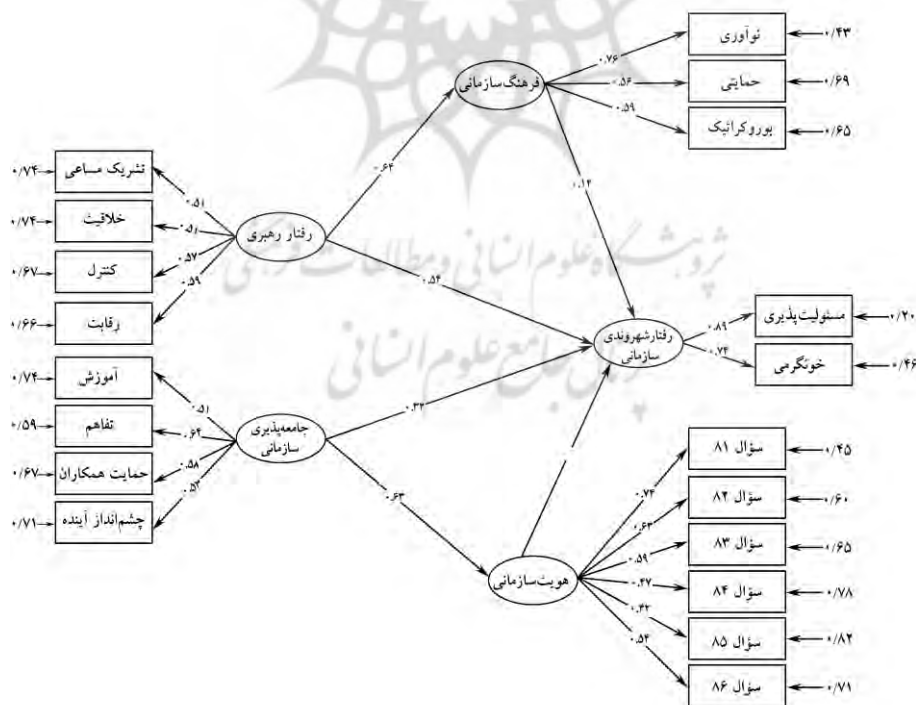
جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
۱	جامعه‌پذیری سازمانی	۳/۴۹	۰/۵۶	۱				
۲	رفتار رهبری	۳/۴۹	۰/۷۹	۰/۵۲۰**	۱			
۳	هویت سازمانی	۳/۶۵	۰/۷۶	۰/۳۱۲**	۰/۴۰۸**	۱		
۴	فرهنگ سازمانی	۲/۷۴	۰/۴۷	۰/۵۳۵**	۰/۶۵۸**	۰/۳۵۳**	۱	
۵	رفتار شهروندی سازمانی	۳/۹۵	۰/۵۸	۰/۲۸۶**	۰/۲۷۹**	۰/۵۴۸**	۰/۳۰۰**	۱

\*\* $P \leq 0/05$ 

سازمانی با مقدار  $0/658$  و کمترین رابطه مربوط به رفتار رهبری با رفتار شهروندی سازمانی با مقدار  $0/279$  است. باتوجه به وجود همبستگی بین متغیرهای پیش بین و ملاک و همچنین خطی بودن رابطه و نرمال بودن داده‌ها شرایط اجرای الگویابی معادلات ساختاری امکان‌پذیر شد.

براساس یافته‌های جدول ۱ بین متغیرهای پژوهشی (جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) در سطح خطای  $P \leq 0/05$  به صورت دو به دو رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین رابطه، مربوط به رفتار رهبری با فرهنگ



الگویابی معادلات ساختاری

فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و انجام رابطه (برحسب ضرایب مسیر)

شکل ۲- الگوی معادلات ساختاری روابط پیچیده بین جامعه‌پذیری سازمانی در تمام ابعاد آن (آموزش، تفاهم، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده)، رفتار رهبری، هویت سازمانی و



جدول ۲- نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی پژوهش

RMSE A	NFI	CFI	AGFI	GF I	RMR	$\chi^2$ (df)	$\chi^2$ (df)	T	R <sup>2</sup>	SE	$\beta$	مسیرهای الگو	$\beta$
											۰/۸۳	جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۸۳
								۷/۱۴	۰/۴۰	۰/۰۸	۰	← هویت سازمانی	۰
								۲/۴۴	۰/۸۸	۰/۰۸	۰/۲۰	← هویت سازمانی	۰/۲۰
											۰	رفتار شهروندی سازمانی	۰
											۰/۳۲	جامعه‌پذیری	۰/۳۲
								۳/۲۳	۰/۸۸	۰/۱۰	۰/۳۲	← سازمانی	۰/۳۲
۰/۰۲۱	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۳۸	۱/۱	۱۶۰/۵ (۱۴۵)					رفتار شهروندی سازمانی	
								۶/۹۲	۰/۴۱	۰/۰۹	۰/۸۴	← رفتار رهبری	۰/۸۴
											۰	فرهنگ سازمانی	۰
								۱/۲۲	۰/۸۸	۰/۰۹	۰/۱۲	← فرهنگ سازمانی	۰/۱۲
											۰	رفتار شهروندی سازمانی	۰
								۴/۹۲	۰/۸۸	۰/۱۱	۰/۵۴	← رفتار رهبری	۰/۵۴
											۰	رفتار شهروندی سازمانی	۰

با مقادیر  $\beta$  (۰/۵۴) معنادار است.

براساس یافته‌های دیگر جدول ۲ اندازه شاخص‌های نیکویی برازش<sup>۱</sup> ۰/۹۴، تعدیل شده برازندگی<sup>۲</sup> ۰/۹۲، نرم شده برازندگی<sup>۳</sup> ۰/۹۴ و برازندگی تطبیقی<sup>۴</sup> ۰/۹۹ به دلیل بزرگ‌تر بودن از ۰/۹۰ یا ۰/۸۰ باعث پذیرفته شدن الگو هستند. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریبی<sup>۵</sup> ۰/۰۲۱ بوده که به دلیل کوچک‌تر بودن از ۰/۰۶، نشانه برازندگی خوب الگو بوده است. نسبت مجذور کا ( $\chi^2$ ) به درجه آزادی (df) نیز برابر ۱/۱ است که چون در یک برازش ایده‌آل این مقدار برابر ۱ است، این الگو برازش خوبی را نشان می‌دهد. در مجموع براساس تمام موارد گفته‌شده بالا گفتنی است الگوی معادلات ساختاری روابط بین متغیرها از شاخص‌های مطلوب برازندگی برخوردار است.

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۴۰٪ واریانس

هویت سازمانی با جامعه‌پذیری سازمانی، ۸۸٪ واریانس رفتار شهروندی سازمانی با هویت سازمانی، ۸۸٪ واریانس رفتار شهروندی سازمانی با جامعه‌پذیری سازمانی مشترک است. همچنین ۴۱٪ واریانس فرهنگ سازمانی با رفتار رهبری، ۸۸٪ واریانس رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ سازمانی، ۸۸٪ واریانس رفتار شهروندی سازمانی با رفتار رهبری مشترک است.

همچنین، اثر مستقیم جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با مقادیر  $\beta$  (۰/۳۲) و  $t$  (۳/۲۳) معنادار و اثر غیرمستقیم جامعه‌پذیری سازمانی به واسطه هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با مقادیر  $\beta$  (۰/۱۳) و  $t$  (۲/۵۲) نیز معنادار و در کل، اثر جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با  $\beta$  (۰/۳۲) و  $t$  (۰/۴۵) معنادار است. همچنین اثر مستقیم رفتار رهبری به واسطه فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با مقادیر  $\beta$  (۰/۰۷) و  $t$  (۱/۲۸) معنادار نیست؛ ولی اثر کل رفتار رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی

<sup>1</sup> Goodness Fit Index (GFI)

<sup>2</sup> Adjusted Goodness Fit Index (AGFI)

<sup>3</sup> Normer Fit Index (NFI)

<sup>4</sup> Comprative Fit Index (CFI)

<sup>5</sup> Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

## بحث و نتیجه

مطابق با یافته‌های جدول ۱، متغیرهای جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به صورت دو به دو در سطح خطای  $P \leq 0/05$  با یکدیگر رابطه مثبت و معنادار دارند.

به گمان عباس‌پور، نخستین گام در فرایند بهسازی منابع انسانی، آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان است. هر کارمند تازه‌واردی برای سازمان باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار کند. آنگاه با برنامه‌های آموزش و بهسازی، شرایط لازم برای ارتقای کارکنان مهیا شود (حسینی، ۱۳۸۵: ۷۷). پاسداشت و کاربست جامعه‌پذیری سازمانی در خلأ اتفاق نمی‌افتد. بخش‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی و گزینش باید آستین همت را در این زمینه بالا بزنند و به‌طور حرفه‌ای به موضوع نگاه کنند (سلیمی دانشگر، ۱۳۸۱). ویلسون و والمان<sup>۱</sup> دریافته‌اند تاکتیک‌های جامعه‌پذیری در انتقال ارزش‌های فرهنگی سازمانی مهم هستند (Taormina, 2008: 90). بیشتر آنچه در قلب فرهنگ وجود دارد در قوانین رفتاری (که به تازه‌واردها آموخته می‌شود) آشکار نخواهد شد؛ بلکه تنها زمانی برای اعضا آشکار خواهد شد که آنها جایگاه اجتماعی دائمی به دست آورند و مجاز باشند به دوایر داخلی گروه وارد شوند که اسرار مشترک گروه قرار دارد (شاین، ۱۳۸۲: ۳۱). وجود رابطه مثبت و معنادار بین جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نتایج پژوهش صلواتی و همکاران (۱۳۹۰) هم‌خوان است. صلواتی و همکارانش که رابطه سطوح جامعه‌پذیری سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی در مؤسسات آموزش عالی سنندج را بررسی کرده بودند به رابطه مثبت و معناداری بین این دو سازه دست یافتند (صلواتی، ۱۳۹۰). تشابه بین جامعه آماری پژوهش آنان و پژوهش حاضر که هر دو از مؤسسات آموزشی بوده تا حدی نتایج هم‌خوانی به دست داده است. در طی فرایند

جامعه‌پذیری تاریخیچه، زبان، ارزش‌ها و اهداف، نوع هویت فرد یعنی اعتقادات وی به ویژگی‌های مشخص، مهم و بادوام به‌عنوان تصویری قدرتمند به وی کمک می‌کند (Dutton et al., 239: 1994). هویت سازمانی از احساس وحدت و تعلق افراد در محدوده یک سازمان پدید می‌آید (Puusa & Tolvanen, 29: 2006). اینطور برداشت می‌شود که این احساس وحدت در بین کارکنان باعث می‌شود در موارد ضروری به یکدیگر کمک کنند و نواقص کاری دیگر همکاران را بی‌توقع و دلسوزانه جبران کنند. کارکنانی که به درستی جامعه‌پذیر شده باشند و احساس هویت سازمانی زیادی داشته باشند، تمایل بیشتری به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت. هویت سازمانی به افراد کمک می‌کند برای دستیابی سازمان به موفقیت از هیچ تلاش و همکاری دریغ نکنند. نتایج پژوهش‌های بلو و همکارانش درباره تأثیر هویت سازمانی و احترام به نفس روی رفتارهای شهروندی سازمانی بیان می‌کند احترام به نفس و هویت سازمانی پزشکان و پرستاران بر رفتار شهروندی سازمانی اثر داشته است و همچنین کارمندان اینگونه مراکز، تلاش‌های فراوانی برای افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌ها دارند (Bellou et al., 2005: 307). همسویی نتایج پژوهش آنان با پژوهش حاضر که به ارتباط معنادار بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی منجر شد بدین معنی است که درک هویت سازمانی کارکنان در هر بافت جغرافیایی و هر ساختار سازمانی، انگیزه‌ای قوی برای رفتارهای مطلوب و پسندیده اجتماعی می‌شود. از متغیرهای دیگر پژوهش، رفتار رهبری است که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. سید نقوی و همکاران (۱۳۸۷) نیز در بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت طراحی مهندسی صنایع پتروشیمی و آگاز (2010) در بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری تحولی - تبادل‌مدیران مدرسه به نتایجی مشابه دست یافتند. از نظر آنان سازمان‌ها برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی باید گام‌به‌گام حرکت

<sup>1</sup> Wilson & Elman

هرچه بیشتر این رفتارها و بهبود عملکرد سازمان را موجب می‌شود (سهرابی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۵). از نظر جیانگ و فو که نتایجی همسو با نتایج پژوهش حاضر داشتند، برقرارکردن فرهنگ سازمانی، منعکس کردن ماهیت و منطق دانشگاه، قدردانی از مقام مدرسان و احترام به حقوق علمی آنان برای توسعه و اصلاح اساسی دانشگاه اهمیت زیادی دارد (Jiang & fu, 2011: 699). چنین به نظر می‌رسد که ارزشمندی رفتارهای شهروندی سازمانی در هر فرهنگ سازمانی که به خوبی نهاده شده باشد به پیامدهای مثبت و ارتقای کارایی و دستیابی بهتر و سریع‌تر به اهداف سازمانی منجر می‌شود. کارکنان یک سازمان که فرهنگ سازمان را پذیرفته باشند الگوی مشترکی از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی دارند؛ بنابراین، تعارض کمتری ایجاد خواهند کرد. به نظر هافستد، فرهنگ، هدایت رفتارها در جامعه در ظاهر و گاهی روش‌های غیرقابل توجه را سبب می‌شود و به‌طور عمیق بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد (Erkutlu, 2011: 534).

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد جامعه‌پذیری سازمانی با هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر دارد. به عبارتی در سازمان آموزش و پرورش، جامعه‌پذیری سازمانی توانسته است احساس هویت سازمانی در کارکنان ایجاد کند و بروز رفتار شهروندی سازمانی را موجب شود. نتایج پژوهش جیانگ‌هوآ و همکاران (2010) که رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در یک سازمان صنعتی و تولیدی را بررسی کردند با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. از نظر آنان وقتی اعضا خصوصیات سازمان را همان خصوصیات خود بدانند و هویت سازمانی، شاخه‌ای از روان‌شناسی تصور شود، جامعه‌پذیری را به افراد القا می‌کند تا با توجه به مصلحت سازمان فکر و عمل کنند (نادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۰). به نظر دوگی و گلین<sup>۱</sup> هویت سازمانی، چارچوبی ایستا و ثابت نیست؛ بلکه الگویی از باورها، ارزش‌ها و احساسات است که در تعامل ویژه‌ای میان

کنند؛ زیرا چنین رفتارهایی فرایندی یک روزه نیست؛ بلکه مداوم و زمان‌بر است. مدیران باید عوامل موجد اینگونه رفتارها مانند رضایت شغلی، فضای سیاسی مثبت، پشتیبانی ادراک‌شده سازمان و اعتماد و تعهد سازمانی را در محیط کاری ایجاد کنند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۷). آگاز معتقد بود نقش مدیران مدرسه در ایجاد احساس عضویت سازمانی معلمان و کار مؤثر آنها انکارنشده است؛ بنابراین، مهم است مدیران مدرسه، افرادی با اهداف روشن و انعطاف‌پذیر باشند و توانایی اتخاذ تصمیمات مناسب را داشته است و نظرات معلمان را محترم شمارند (Oguz, 2010: 1189). رفتار مدیریت ارشد بر فرهنگ سازمان نیز تأثیر به‌سزایی دارد. مدیران ارشد با آنچه می‌گویند و رفتارهایی که از خود بروز می‌دهند هنجارهایی به وجود می‌آورند که براساس آن در سازمان مشخص می‌شود آیا ریسک‌کردن مطلوب است یا خیر، مدیران باید چقدر کارمندان خود را آزاد بگذارند، چه کارهایی با افزایش دستمزد، ترفیع و پاداش‌های دیگر تشویق می‌شود و مواردی از این قبیل (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۵۷۵). به احتمال قوی کارکنانی که فرهنگ سازمانی را به خوبی پذیرفته‌اند و نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاهی کامل داشته باشند متعهدند اهداف فردی خود را در راستای اهداف و ارزش‌های سازمان و جامعه همسو کنند و برای دستیابی به اثربخشی بهتر به انجام رفتارهای مطلوب اجتماعی مبادرت ورزند. از نتایج دیگر جدول ۱، وجود رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی است که با پژوهش‌های سهرابی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) و جیانگ و فو (2011) هم‌خوان است. سهرابی‌زاده و همکارانش در پژوهش خود دریافتند کاهش استرس شغلی، وجود عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی مشوق جمع‌گرایی و رفتارهای شهروندی و همچنین خصوصیت فردی کارکنان (دانشگاه علوم پزشکی شیراز) از جمله شخصیت، قانون کنترل و ... بر میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و توجه مدیران به هر یک از این فاکتورهای کلیدی و حمایت از آنها، اشاعه

<sup>1</sup> Dugay & Glynn

موجبات اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد. بهترین توصیف از این مفهوم در عبارت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بیان می‌شود (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۸: ۱۱). دیگر یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد الگوی معادلات ساختاری به دلیل مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (۰/۹۴)، تعدیل‌شده برازندگی (۰/۹۲)، نرم‌شده برازندگی (۰/۹۴)، برازندگی تطبیقی (۰/۹۹) و جذر واریانس خطای تقریبی (۰/۲۱)، برازندگی مناسب و مطلوب دارد. این الگو قبلاً در پژوهش دیگری ارائه نشده است؛ بنابراین، منحصر به فرد است.

باتوجه به یافته‌های جدول‌های ۱ و ۲ پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان آموزش و پرورش به جامعه‌پذیرکردن کارکنان تازه‌وارد به سازمان اعم از آشنایی با بخش‌های مختلف سازمان، مدیران و دیگر همکارانشان، قوانین و مقررات، رویه‌های رسمی و غیررسمی سازمان توجه ویژه باشند؛ به ارائه شرح شغل و انتظارات مدنظر کارکنان تازه‌وارد اقدام کنند؛ سیستم پاداش و ترفیع در سازمان را شفاف‌سازی و از هرگونه مخفی‌کاری در این زمینه پرهیز کنند؛ به توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی کارکنان اهمیت دهند؛ از دانش ضمنی (کارکنان بازنشسته) سازمان برای جامعه‌پذیری سازمانی استفاده بهینه کنند؛ به کارکنانی توجه کنند که رفتارهای ضداخلاقی دارند و اینگونه رفتارها را ریشه‌یابی کنند. محیط کاری و نوع وظایف کارکنان را متناسب با تیپ شخصیتی آنان در نظر بگیرند. توجه به نیازهای کارکنان و در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی متنوع و جذاب متناسب با نیاز آنان را فراموش نکنند.

از محدودیت‌های این پژوهش آن است که روابط علت و معلولی در پژوهش حاضر براساس معادلات ساختاری است و نتایج حاصل از آن خالص نیست و با استنتاج پژوهش‌های آزمایشی که نتایج حاصل از آن خالص است نباید اشتباه گرفته شود. همچنین روابط علت و معلولی در پژوهش حاضر براساس روابط همبستگی است و تأثیر احتمالی متغیرهای دیگر در این روابط از دید پژوهشگر مخفی یا نادیده گرفته

افراد و محیط پیرامونشان در بستر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد (رحیم‌نیا و نیکخواه، ۱۳۹۰: ۴). همچنین مطابق با یافته‌های جدول ۲ رفتار رهبری با فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. محتمل است فلسفه وجودی سازمان‌ها تصادفی نیست؛ بلکه دستیابی به اهداف متصور شده که این دستیابی از عهده یک فرد، رهبر سازمان، خارج بوده است و عزم و تلاش دسته‌جمعی کارکنان را می‌طلبد؛ از این‌رو نقش رهبر سازمان در جلب توجه همگان، عاملی کلیدی محسوب می‌شود. اهداف ایده‌آل و آرمانی از کوشش‌های فوق‌العاده و سخت به دست می‌آید. مسلماً کارکنانی که به یک فرهنگ قوی سازمانی دست نیافته باشند به دنبال فرصت‌گریز از وظایف رسمی خود هستند. غیبت‌های فراوان، کم‌کاری‌های آشکار و پنهان، حیف و میل اموال و اعتراض‌های گوناگون، نمونه‌های رفتارهای مخرب این دسته از کارکنان است. رهبرانی که نتوانسته باشند فرهنگ یک‌پارچه سازمانی ایجاد کنند و به نقش کارکنان در عملکرد سازمان به خوبی واقف نباشند زمینه بروز چنان رفتارهای غیراخلاقی را فراهم می‌کنند.

بررسی تأثیر متقابل رهبری و فرهنگ سازمانی، حاصل پژوهش‌های گیریتلی و همکاران در سازمان‌های ترک آنان را به این نتیجه رساند که مدیران تمایل دارند سبک‌های رهبری مختلف را اجرا کنند تا کارمندان در کسب و کارشان موفق شوند (Giritli et al., 2013: 228). ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران بر کارمندان تأثیر مثبتی می‌گذارد و علاوه بر آن موجب می‌شود، کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع‌دوستی را برای کمک به همکاران و مسئولیت وجدانی نسبت به سازمان را به صورت عالی انجام دهند (Dutton, 2009: 25).

رهبران با یک فرایند نفوذ اجتماعی، فرهنگ‌سازی کرده‌اند و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی سازمان هدایت می‌کنند؛ البته باید توجه داشت هدایت سازمان‌ها به سرمنزل مقصود تنها با رویکرد تحول‌آفرین رهبری میسر نیست و به ابزار دیگری نیازمند است که در سایه تلاش پیروان یا کارکنان سازمان حاصل می‌شود و

رحیم‌نیا، ف. و نیکخواه فرخانی، ز. (۱۳۹۰). «تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان»، *اخلاق در علوم و فناوری*، ش ۶، ص ۸۴-۹۲.

زارعی متین، ح.، الوانی، س.م.، جندقی، غ. و احمدی، ف. (۱۳۸۸). «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی، مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران»، *مدیریت دولتی*، ش ۵، ص ۷۲-۵۵.

زاهدی، ش. و خیراندیش، م. (۱۳۸۸). «تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران». *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ش ۵، ص ۲۹-۹.

زین‌آبادی، ح. و بهرنگی، م. (۱۳۸۷). «نگاهی به ضرورت‌ها، ریشه‌ها، دیدگاه‌های نوین و نشانگان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) معلمان»، *اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی*، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ص ۱۵-۱.

ساعتچی، م. (۱۳۸۲). *روان‌شناسی کار*، چاپ دوم، تهران: نشر ویرایش.

سبحانی‌نژاد، م.، یوزباشی، ع. و شاطری، ک. (۱۳۸۹). *رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)*، چاپ اول، تهران: یسپرون.

ستوده، ه. و بقائی سرابی، ع. (۱۳۸۷). *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، چاپ اول، تهران: ندای آریانا.

سعادت‌نژاد، س.ا. (۱۳۹۱). «رابطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با پیشرفت کارکنان»، *علم مدیریت*، ش ۲، ص ۲۱۸۶-۲۱۷۵.

سلیمانی، ا. (۱۳۹۰). *رابطه هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خيام مشهد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد.

سلیمی دانشگر، م. (۱۳۸۱). «فرایند جامعه‌پذیری نیروی انسانی

شده است. جامعه آماری این پژوهش در محدوده کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان بوده است؛ بنابراین، تعمیم آن به سایر کارکنان، سازمان‌های دیگر به‌خصوص سازمان‌های غیرآموزشی و مناطق دیگر جغرافیایی باید محتاطانه صورت گیرد. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود پژوهش‌هایی مشابه با پژوهش حاضر در شهرها و سازمان‌های دیگر، مدیران و معلمان مقاطع مختلف تحصیلی انجام دهند تا استنتاج از این الگو در سطح وسیع‌تری به عمل آورده شود.

## منابع

- اسپکتور، پ. (۱۳۸۷). *روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه: محمدی، ش.، چاپ اول، تهران: نشر ارسباران.
- اصفی سمیرمی، ح. (۱۳۹۱). *رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در میان معلمان شهرستان سمیرم*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- افجه، س.ع.ا. (۱۳۸۰). *مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی*، چاپ اول، تهران: سمت.
- حسینی، س.ع. (۱۳۸۵). «جامعه‌پذیری سازمانی و اثربخشی آن»، *نشریه علوم انسانی دانشگاه امام حسین*، ش ۶۵، ص ۷۵-۹۳.
- خوی‌نژاد، غ. (۱۳۸۹). *روش‌های پژوهش در علوم تربیتی*، چاپ پنجم، تهران: سمت.
- دلاور، ع. (۱۳۸۰). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، چاپ اول، تهران: رشد.
- رابینز، ا. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه: امیدواران، ف.، چاپ اول، تهران: کتاب مهربان نشر.
- رابینز، ا. (۱۳۸۵). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه: امیدواران، ف.، اخوان، م.، عظیمی، ن.، مدیری، م. و محلوچی، ش.، چاپ اول، تهران: کتاب مهربان نشر.
- رابینز، ا. و جاج، ت. (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*، ترجمه: زارع، ح.، چاپ دوم، تهران: نص.

- دوم، قم: مهر.
- فرهنگی، ع. و صمدی، م. (۱۳۸۶). «جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تأثیر آن در نگهداشت کارکنان»، بصیرت، ش ۲۸، ص ۳۱-۸.
- فرهنگی، ع.، شاه میرزایی، و. و حسین‌زاده، ع. (۱۳۹۲). نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت، چاپ اول، تهران: کتاب مهربان.
- گل‌پرور، م. و رفیع‌زاده، پ. (۱۳۸۸). «الگوی ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی»، فصلنامه بصیرت، ش ۴۴، ص ۴۵-۲۷.
- گودرزی، ا. و گمینیان، و. (۱۳۸۱). اصول و مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، چاپ اول، اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- مرادی، م. و موسوی حجازی، ب. (۱۳۸۷). «نقش طراحان در روند خلق هویت سازمانی»، تدبیر، ش ۱۹۴، ص ۲۴-۱۹.
- مشایخی، ز. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- مقیمی، س.م. (۱۳۸۴). «رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل»، فرهنگ مدیریت، ش ۱۱، ص ۴۸-۱۹.
- مقیمی، س.م. و رمضان، م. (۱۳۹۰). مدیریت و رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، چاپ اول، تهران: راه دان.
- مورهد، ج. و گریفین، آ. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی، ترجمه: الوانی، م. و معمارزاده، غ.ر.، چاپ ششم، تهران: مروارید.
- نادی، م.ع.، گل‌پرور، م. و سیادت، س.ع. (۱۳۸۸). «جامعه‌پذیری سازمانی و آرزوهای شغلی کارکنان در محیط‌های کاری»، جامعه‌شناسی کاربردی، ش ۳۷، ص ۱۶۸-۱۷۴.
- در بستر فرهنگ سازمانی»، مدیریت و توسعه، ش ۱۴، ص ۸۰-۶۶.
- سهرابی‌زاده، س.، باستانی، پ. و روانگرد، ر. (۱۳۸۹). «بررسی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۸۸»، فصلنامه بیمارستان، ش ۳۴، ص ۸۲-۷۵.
- سید نقوی، م.، رفعتی آلاشتی، ک. و میری، م. (۱۳۸۷). «رهبری تحول آفرین و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی»، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ص ۱۱-۱.
- شاین، ا. (۱۳۸۲). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه: فرهی بوزنجانی، ب. و نوری نجفی، ش.ا.، چاپ اول. تهران: سیمای جوان.
- شاین، ا. (۱۳۸۶). روان‌شناسی سازمانی. ترجمه: حسین خلیج، ب.، چاپ اول، تهران: اتحاد.
- صلواتی، ع.، احمدی، ف.، شیخ اسماعیلی، س. و میرزاده، م. (۱۳۹۰). «اثر جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی»، پژوهش‌های معاصر در تجارت، ش ۵، ص ۴۱۰-۳۹۵.
- طبرسا، غ. و میرزاده، ل. (۱۳۸۹). «تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی (OCB)؛ ماهیت، محتوی و کارکردها»، راهبرد یاس، ش ۲۳، ص ۱۳۴-۱۱۴.
- عزیزی‌نیا، م. (۱۳۹۱). نقش از خودبیگانگی کاری بر رفتار شهروندی از طریق هویت سازمانی در کارکنان هلدینگ سرمایه‌گذاری توکافولاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، چاپ دهم، تهران: سمت.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی [رفتار فردی]، چاپ

- Organizational Identification". *The Leadership Quarterly*, 16:569-589.
- Erkutlu, H. (2011) "The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership and Organizational*, 32(6):532-554.
- Fuller J. B., Hester, K. Barnett, T. Frey, L. Relyea, C. Bey, D. (2006) "Perceived External Prestige And Internal Respect: New Insights Into The Organizational Identification Process". *Human Relations*, 59(6):815-846.
- Giritli, H., Oney-Yazici, E. Topcu-Oraz, G. Acar, E. (2013) "The Interplay between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector". *Journal of Project Management*, 31:228-238.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. Zweige, D.I. (2006) "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study". *Journal Of Vocational Behavior*, 69:90-104.
- Hodson, R. (2002) "Management Citizenship Behavior And Its Consequences". *Work and Occupations*, 29(1):64-96.
- Jiang, X. & Fu, Q. (2011) "Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior". *Proceeding of the Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization. Yunna, China*, 15(19):699-703.
- Jianhua, GE. Xuemei, S. Yan, Z. (2010) "Organizational Socialization, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior". *Nankai Business Review*, 1(2):166-179.
- Jogulu, U. D. (2010) "Culturally- Linked Leadership Styles". *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8):705-719.
- Lawrence, K. A., Lenk, P. Quinn, R.E. (2009) "Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of A New Instrument to Measure Behavioral Repertoire". *The Leadership Quarterly*, 20(2):87-102.
- Lievens, F., Hoye, G.V. Anseel, F. (2007) "Organizational Identity and Employer Image: Towards A Unifying Framework". *British Journal of Management*, 18: 45-59.
- Ling Tai, C.H., Chang, CH. Hong, JH. Chen, LI. (2012) "Alternative Models for the Relationship Among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study of New Product Development Team In Taiwan". *Social and Behavioral Sciences*, 57:511-517.
- نادی، م.ع.، ابراهیم‌زاده، ر. و مشایخی، ز. (۱۳۹۲). «الگوی ساختاری رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان»، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ش ۳۲(۴)، ص ۵۰-۳۷.
- نوری، ع. و دعائی، ح. (۱۳۸۷). «بررسی تأثیر هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: هتل پنج ستاره پارس)»، *اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی*، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ص ۲۲-۱.
- Bartel, C.A. (2001) "Social Comparisons In Boundary-Spanning Work: Effects Of Community Outreach On Members". *Organizational Identity And Identification Administrative Science Quarterly*, 46: 379-413.
- Bellou, V., Chitiris, L. Bellou, A. (2005) "The Impact of Organizational Identification and Self-Esteem Organizational Citizenship Behavior: the Case of Greek Public Hospitals". *An International Journal*, 5(2):305-318.
- Bigliardi, B., Petroni, A. Dormio, A.I. (2006) "Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers". *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6):424-441.
- 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*, 15(1):27-53.
- Chen, C.Y., Yang, C.F. (2012) "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis". *J Bus Ethics*, 105:107-114.
- Dutton J. E., Dukerich, J.M. Harquail, C.V. (1994) "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, 39(2):239-263.
- Dutton, J.E. (2009) "Time to Socialize Organizational Socialization Structures and Temporality". *Journal of Buisness Communication*, 48(2):179-207.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005) "The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational /Transactional Leadership Perceptions and

- Journal of The Theory of Social Behavior*, 36(1): 77-93.
- Wallach, E. (1983) "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, 12:28-36.
- Walumbwa, F. Mayer, D. Wang, H. Workman, K. Christensen, A. (2011) "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115:204-213.
- Yi, X., & Uen, J. (2006) "Relationship between Organizational Socialization and Organization Identification of Professionals: Moderating Effects of Personal Work Experience and Growth Need Strength". *Journal of Americal Academy of Bysiness*, 10(1):362-371.
- Louis, M.R. (1980) "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings". *Administrative Science Quarterly*, 25(2):226-251.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992) "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 13:103-123.
- Oguz, E. (2010) "The Relationship between the Leadership Styles of the School Administrators and the Organizational Citizenship Behaviors of Teachers". *Social and Behavioral Sciences, Sciences*, 9:1188-1193.
- Oplatka, I. (2006) "Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior". *Educational Administration Quarterly*, 42(3):385-423.
- Ozdemir, Y., Ergun, S. (2015) "The Relationship Between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Environment Fit". *Social and Behavioral Sciences*, 207:432-443.
- Podsakoff, Ph. M., Mackenzie, S.B. Paine, J.B. Bachroch, D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3):513-563.
- Puusa, A. (2006) "Conducting Research on Organizational Identity". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2):24-28.
- Puusa, A., Tolvanen, U. (2006) "Organizational Identity and Trust". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2):29-33.
- Taormina, R. (1994) "The Organizational Socialization Inventory". *Organizational Socialization*, 2(3):133-145.
- Taormina, R. (2008) "Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture". *Development Journal*, 29(1):85-102.
- Taormina, R. (2009) "Organizational Socialization: The Missing Link between Employee Needs and Organizational Culture". *Journal of Managerial Psychology*, 24(7):650-676.
- Van maanen, J. Shein, E.H. (1979) "Toward A Theory of Organizational Socialization", *Research In Organizational Behavior*, 1:209-264.
- Vigoda Gadot, E. (2006) "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations".