

## رابطه رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد موثر (مورد مطالعه: استانداری خراسان شمالی)

مدینه بادلو<sup>۱</sup>

وحید میرزایی\*<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد موثر (مورد مطالعه: استانداری خراسان شمالی) صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشد. جامعه آماری محدود در نظر گرفته شده و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردیده است که تعداد ۱۵۵ نفر جهت نمونه در نظر گرفته و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. بدین صورت که برای سنجش رهبری مشارکتی از پرسشنامه آرنولد (۲۰۰۰)، رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه اسپکتور و بایر (۲۰۱۰) و برای اعتماد موثر از پرسشنامه مک آلیستر (۱۹۹۵) استفاده شد. پایایی پرسشنامه مذکور به روش آلفای کرونباخ برای متغیرهای رهبری مشارکتی (۰/۸۳۵)، رفتار شهروندی سازمانی (۰/۸۵۲) و اعتماد موثر (۰/۸۴۶) بدست آمد و روایی صوری و محتوای پرسشنامه نیز مورد تأیید اساتید مدیریت قرار گرفت. داده‌های به‌دست آمده با روش‌های آمار توصیفی از طریق نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و آمار استنباطی (روش معادلات ساختاری) به کمک نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۲ تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ رهبری مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد موثر و رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین اعتماد موثر تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و اینکه رهبری مشارکتی به صورت غیر مستقیم و به واسطه اعتماد موثر بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

### واژگان کلیدی

رهبری مشارکتی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد موثر

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه غیر انتفاعی حکیمان، بجنورد، ایران (نویسنده اول): [dana625955@gmail.com](mailto:dana625955@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول): [Mirzaei\\_va@yahoo.com](mailto:Mirzaei_va@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان ها، افزایش رقابت را در پی داشته و همین امر نیاز سازمان ها به نسلی ارزشمند و کارآمد را بیش از پیش نمایان می کند؛ نسلی که از آنها به عنوان سربازان سازمانی یاد می شود. بی تردید این کارکنان وجه ممیز سازمان های اثربخش از غیر اثربخش هستند (رضازاده، ۱۳۹۸). امروزه سازمان ها به جای استفاده از سلسله مراتب خشک و رسمی، به استفاده از ساختارهای کاری مبتنی بر تیم های مستقل متمایل شده اند. این امر بر اهمیت افزایش و نوآوری کارکنان افزوده است. به طور معمول آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تاثیر آن بر اثربخشی عملیات سازمان زیاد است، مورد توجه بسیاری از محققان و مدیران قرار می گیرد (آزیده و اهنود، ۱۳۹۷).

در ادبیات دو نوع از رفتارهای کاری از هم متمایز شده اند: رفتارهای وظیفه ای که مرتبط با وظایف رسمی است و رفتارهای غیر وظیفه ای که خارج از شرح شغل قرار دارند (عباسی رستمی و همکاران، ۱۳۹۶). افراد بصورت داوطلبانه و کاملاً اختیاری اعمالی را انجام می دهند که در صورت حذف آنها تنبیهی متوجه شان نخواهد بود، زیرا انجام چنین عملی جزو شرح وظایف وی نمی باشد (پودساکوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)؛ بنابراین رفتار شهروندی سازمانی چیزی است که با تحریم و تهدید نمی توان به آن دست یافت زیرا فراتر از وظایف شغلی است. آنها ماشین اجتماعی سازمان را روان کاری می کنند، انعطاف پذیری لازم را در هنگام بروز مسائل پیش بینی نشده برای سازمان فراهم می نمایند و اعضا را به منظور همکاری در مسائل مشترک توانمند می سازند (حسینی، ۱۳۹۸). به همین دلیل کشف ماهیت و منابع رفتار شهروندی سازمانی برای پژوهشگران سازمانی از اولویت بالایی برخوردار بوده و مطالعه درباره دلایل و علل مشارکت کارکنان در این گونه رفتارها از پیشینه غنی برخوردار است (سنوبر و عربلو، ۱۳۹۱). بررسی فراتحلیلی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تایید تحقیقات بوده است که عبارتند از: ویژگی های فردی، ویژگی های شغلی، سازمانی و رهبری (امجدی کیا و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می باشد. سبک رهبری یا مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. شرایط رقابتی، مدیران سازمان ها را مجبور به استفاده از سبک های رهبری، مشارکتی و تیمی می کند. در این راستا سبک و شیوه ای که مدیران برای اداره کارکنان خویش انتخاب می نمایند بر بسیاری از جهات از جمله کارایی کارکنان، انگیزش و ... تاثیر بسزایی خواهد نهاد (رجبی، ۱۳۹۷).

سازمان ها نیاز دارند تا با افزایش مشارکت کارکنان در راستای تغییرات لازمی که مدیران در نظر گرفته اند گام بردارند. یکی از شیوه های رهبری که باعث افزایش مشارکت کارکنان در جهت پویایی و اثربخشی سازمان می شود، رهبری مشارکتی است (پیرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). امروزه رهبری مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است که نوعی سبک رهبری است و مشخصه آن کاربرد فراوان روش تصمیم گیری گروهی، تشویق مساعی، همکاری و همفکری رهبر با زیردستان در انجام وظایف رهبری، تشویق و ترغیب آنان به کار، ارتباطات بطور موازی و عمودی و توجه به روابط انسانی می باشد. سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه

چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد (هوشیار، ۱۳۹۵).

از آنجایی که تغییرات سریع همه جانبه جهانی در محیط رقابتی امروز حیطه فعالیت سازمان ها را دگرگون ساخته است، رفتار و اعتماد تنها کلید بقای سازمان ها محسوب می گردد؛ مدیران می کوشند تا به کمک الگوهای علمی از موثرترین روش ها استفاده نموده و راهکارهای بدیع را امتحان کنند (حجتی، ۱۳۹۶). راهکارهای زیادی برای سازگاری سازمان ها با شرایط جدید از سوی نویسندگان مختلف ارائه شده است ولی موردی که تقریباً در تمامی آنان مشترک است، رفتار و اعتماد کارکنان سازمان ها است. بنابراین ملاحظه در اهمیت اعتماد موثر در رشد، موفقیت، تعالی و شکوفایی سازمان و ضرورت توجه به منافع عمومی در مدیریت دولتی ایجاب می کند که مدیران دولتی در فراگردها و رفتارهای روزمره خود، نوعی جهت گیری عمومی داشته باشند. اعتماد از آنرو دارای اهمیت است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی همکاری موثر در سازمان ها می باشند و در این میان اعتماد عاملی کلیدی است چرا که همکاری را بوجود می آورد (شهبازی و رهگذر، ۱۳۹۶). برخی از تحقیقات نشان داده اند که اعتماد سازمانی باعث می شود افراد در روابط اجتماعی خود با دیگران هر گونه بدگمانی را کنار گذاشته و روابط صمیمانه ای برقرار کنند، احساس اطمینان به رهبری سازمان داشته و آن را در عمل نشان دهند (میرزایی، ۲۰۰۹).

در سنوات گذشته دفتر نظام پیشنهادها و اکنون دبیرخانه شورای راهبردی سعی بر جذب مشارکت کارکنان دارد و این نوشتار نیز سعی بر تشریح شرایط مناسب این فعالیت های مشارکتی دارد. نیروی انسانی در سازمان ها مهم ترین سرمایه سازمان ها است، بنابراین صیانت از جایگاه این سرمایه از وظایف اصلی مدیران است. در این میان در استانداری خراسان شمالی به علت تغییرات زود به زود و کوتاه مدت استانداران به عنوان مدیران ارشد دولت و آسیب های آن بر توسعه استان و پیامدهای این انتقالات بر شیوه های رهبری مدیران، تمایل کمتری به استفاده از شیوه های رهبری مشارکتی وجود دارد و به دلیل عدم ثبات در رهبری و رسمیت زیاد، افراد در بروز رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف ضعیف عمل می کنند و به نظر می رسد بر خلاف گفته موریسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) که در رفتار شهروندی کارکنان باید گستردگی مسئولیت های خود را تعریف کنند، وظایف محدودی را برای خود در نظر گرفته اند که زیان هایی برای سازمان و سایر دستگاه های وابسته در کوتاه مدت و بلند مدت خواهد داشت (موریسون، ۱۹۹۴).

با توجه به اهمیت نیروی انسانی بهره ور در سازمان ها و نظر به تعدد نقش ها و وظایف افراد در ادارات و به طور خاص در استانداری، سازمان ها برای شناخت و بهبود رفتار منابع انسانی خود تلاش می کنند. با عنایت به دغدغه مدیران سازمان ها در مورد بقا و پیشرفت در محیط های کاری و اینکه تعداد افرادی که از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز می دهند اندک است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل موثر بر آن حائز اهمیت است و می تواند گام موثری در پیشرفت سازمان ها باشد و این مساله اهمیت زیادی در استانداری دارد چرا که این رفتارها انعطاف پذیری لازم را فراهم کرده و به کارکنان کمک می کند در کنار هم باشند و بتوانند با بکارگیری تفکر مدیریتی مناسب و پیاده سازی آن در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کمک کرده و باعث بروز همکاری، همدلی و افزایش همکاری بین کارکنان بویژه افراد مستعد و توانمند و تقویت تعامل و ارتباطات انسانی و اخلاقی می شود تا افراد بیشتر از توان خود در انجام وظایفشان عمل

3. Mirzaee

4. Morrison

کرده و فراتر از نقش خود عمل کنند و عملکرد این نهاد ارتقاء یابد. مساله اصلی این پژوهش آن است که آیا رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد موثر تاثیرگذار است؟ هدف این پژوهش آن است تا بصورت علمی نقش میانجی اعتماد موثر در تاثیر بین رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی استان خراسان شمالی را مورد بررسی قرار دهد.

## ۱. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### ۱-۲. رهبری مشارکتی

مشارکت در فرآیند تحول آفرینی، نیازمند گذشتن از منافع کوتاه مدت و از دست دادن وضع موجود است و تنها کسانی در این فرآیند مشارکت می جویند که وضع آینده را مطلوب تر از وضع موجود بدانند. متداول ترین راه برای برطرف ساختن مشکل ناتوانی سازمان ها در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان، بکارگیری روش رهبری مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارش ها موفقیت اکثر شرکت های بزرگ مرهون بکارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است (رضوی، ۱۳۹۴). در واقع رهبری مشارکتی سبکی از رهبری است که تمام اعضاء یک گروه در تعیین هدف های اصلی سازمان و توسعه استراتژی و رویه ها برای رسیدن به این اهداف نقش موثر ایفا می کنند (فروهان و مهداد، ۱۳۹۶). مفهوم رهبری مشارکتی را از یک دیدگاه می توان اینگونه تعریف کرد: "رهبری مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می سازد (شیخ محمدی و تولیت زاده، ۱۳۹۰).

در واقع رهبر مشارکت جو به عنوان یک تسهیل کننده، چشم اندازها و ارزش های سازمانی را با زیردستان خود تسهیم می کند؛ بنابراین اتخاذ سبک رهبری منجر به نظرخواهی، ارج نهادن به کارهای گروهی و موجب تجمع افکار و توانایی ها شده و در نهایت به اعتماد بیشتر میان کارکنان و مدیران کمک می کند و باعث می شود کارکنان با طیب خاطر بیشتری به فعالیت بپردازند (فروهان و مهداد، ۱۳۹۶).

این شکل از رهبری می تواند به شکلها و شیوه های مختلفی از جمله نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت و گروه های خودگردان در سازمان پیاده شود (شیخ محمدی و تولیت زاده، ۱۳۹۰).

### ۲-۲. اعتماد موثر

اعتماد یکی از جنبه های مهم روابط انسانی است و زمینه ساز مشارکت و همکاری میان اعضاء جامعه است. اعتماد یکی از مفاهیم اساسی است که به طور گسترده از آن صحبت می شود و برای سازمان ها حیاتی است و در عین حال تعریف و تشریح آن با ابهامات زیادی مواجه است. در واقع ارائه یک تعریف مشخص و قطعی از اعتماد کاری سخت و نشدنی است. آنچه موضوع را بیشتر پیچیده می کند مترادف های بسیاری است که برای آن وجود دارد (پروری، ۱۳۹۵).

همه تعاریف ارائه شده نشان می دهد که اعتماد پدیده ای پویاست و همچون چسبی است که افراد انسانی را برای شکل دادن گروه ها بهم ملحق می سازد و باعث تداوم روابط سالم چه در سطح افقی و چه در سطح عمودی سازمان ها می شود (نادی و شاه حسینی، ۱۳۹۷).

اعتماد سازمانی در واقع یک اطمینان میان مدیریت و کارکنان است که هر دو باید در آن سهم شوند و یکی از عوامل موثر در سازمان برقراری اعتماد میان کارمندان و مدیر می باشد (خانی فر، ۲۰۰۹).

لويس<sup>۶</sup> در تشریح مفهوم اعتماد بیان می کند که در حقیقت؛ اعتماد، باور ما به این است که دیگران همان کاری را انجام می دهند که ما از آن ها انتظار داریم، بدون اینکه تحت نظارت باشند (لوویس، ۲۰۰۷). روسو<sup>۷</sup> اعتماد را حالتی روانی می داند که بر اساس آن فرد تمایل دارد تا آسیب پذیری در مقابل دیگری را بپذیرد و بر مبنای انتظارات مثبت از رفتار دیگری عمل کند (روسو، ۱۹۹۸).

گرچه اعتماد به طور روزمره در ادبیات محاوره ای استفاده می شود، اما در ادبیات سازمانی هم تعریفی دارد؛ توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد (جزیی، ۱۳۹۵). از نظر لويسکی<sup>۸</sup> و ویتاف<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) اعتماد در سازمان به جوی اشاره دارد که در آن کارکنان به تصمیمات و سیاست های مدیران ارشد اطمینان دارند و مدیریت از تعهد، کاردانی و تلاش کارکنان مطمئن است (لويسکی و ویتاف، ۲۰۰۰). از دیدگاه متیو<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) اعتماد سازمانی به عنوان احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره آمیز تعریف می شود (متیو، ۱۹۹۰). نیهان<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) بیان می کند اعتماد سازمانی سازه ای است که احساس اطمینان و حمایت یک فرد از مدیرش را شرح می دهد، به طور کلی اعتماد سازمانی سطحی از شایستگی یا اطمینان است که یک فرد نسبت به شایستگی دیگران برای انجام یک کار طبق شیوه ای اخلاقی، بی طرفانه و از روی میل و رغبت دارد (نیهان، ۲۰۰۰). از منظر ایکانن<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) اعتماد به عنوان چسب اجتماعی تعریف شده که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می کند و با القای همکاری و احساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت آمیز تیم ها حیاتی است (ایکانن، ۲۰۱۳).

### ۳-۲. رفتار شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط باتمن و ارگان<sup>۱۳</sup> معرفی شده است (کهریزی، ۱۳۹۸) و به عنوان رفتارهای اختیاری و ارادی کارکنان که در شرح وظایف شغلی نیست، تعریف می شود (مهرداد، ۱۳۹۷). رفتار شهروندی سازمانی به رفتار کاری کارکنان یک سازمان نظیر یاری رسانی به همکاران، بیش از لزوم کار کردن، کارکردن در روزهای غیر کاری، عمل کردن در امور شغلی بالاتر از استانداردهایی که توسط سازمان تعیین شده است، اطلاق می گردد (همت پناه و همکاران، ۱۳۹۷).

بررسی بیشتر مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان می دهد که تقریباً سی و چهار شکل از رفتار شهروندی سازمانی تا کنون شناخته شده است. در پژوهشی فراتحلیلی که لی پاین<sup>۱۴</sup> در سال ۲۰۰۲ انجام داده است به این نتیجه رسیده که بین اشکال مختلف رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده از سوی صاحب نظران مختلف هم پوشانی زیاد وجود دارد (لی پاین، ۲۰۰۲). رفتارهای متفاوتی همچون نوع دوستی، یاری رسانی، فضائل شهروندی، جوانمردی و ادب و احترام از زمره معروف ترین و شناخته ترین رفتارهایی هستند که می توان زیر چتر رفتار شهروندی سازمانی قرار داد. این رفتارها از این نظر دارای اهمیت هستند که بیش از سه دهه پژوهش در این ارتباط نشان می دهد که نقش انکارناپذیر در ایجاد فضای کاری مثبت همراه با رضایت شغلی، عملکرد سطح بالاتر و اثربخشی مطلوب تر دارند (رضازاده، ۱۳۹۸).

6. Lewis
7. Rousseau
8. Lewicki
9. Wiethoff
10. Mathieu
11. Nyhan
12. Ikonen
13. Batman & Organ
14. LePine

در یکی از تقسیم بندی های دیگر، رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان و رفتارهای معطوف به همکاران تقسیم بندی شده است. رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به سازمان، رفتارهایی را در بر می گیرد که منافع انجام چنین رفتارهایی به صورت مستقیم متوجه سازمان است (مانند مسئولیت پذیری فراتر از وظایف و مشارکت در امور سازمان و فراتر از شرح وظایف شغلی) در مقابل رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به افراد یا همکاران رفتارهایی را در بر می گیرد که به نوعی موجب یاری و نفع به افراد و بالاخص به همکاران (مانند یاری رسانی در لحظات دشوار) می گردد (لی پاین<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲).

### ۳. پیشینه پژوهش

≠ یاسینی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی استراتژی سبک رهبری توزیع شده بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با نقش میانجی احساس خود کارآمدی و اعتماد در سازمان پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان رسانه های ورزشی در استان ایلام تشکیل داده بودند. برای نمونه گیری از شیوه خوشه ای استفاده گردید و تعداد ۱۰۳ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد رهبری با احساس کارآمدی و اعتماد در سازمان ارتباط معناداری دارد. احساس کارآمدی و اعتماد در سازمان با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. اعتماد سازمانی تاثیر مثبتی بر احساس کارآمدی دارد و اینکه رهبری به صورت غیر مستقیم به واسطه احساس کارآمدی و اعتماد در سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر گذار است (یاسینی، ۱۳۹۸).

≠ آژیده و اهنود (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش را معلمان آموزش و پرورش در شهر تهران تشکیل داده بودند. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردید و تعداد ۲۱۷ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد بین رهبری مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (آژیده و اهنود، ۱۳۹۷).

≠ لای و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان هتلی در کشور اندونزی که بیشتر از یکسال در هتل شاغل بودند تشکیل داده بودند. تعداد ۵۲ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد اعتماد سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر گذار است. اعتماد سازمانی بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارد. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. همچنین شهروندی سازمانی به عنوان یک متغیر مداخله گر می تواند اعتماد سازمانی را برای عملکرد کارکنان بهبود بخشد (لای و همکاران، ۲۰۲۰).

≠ باهاتی و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی گری اعتماد موثر و اعتماد شناختی با نقش تعدیلگری تعهد مستمر پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارمندان صنعت هتلداری در کشور پاکستان تشکیل داده بودند. تعداد ۴۰۰ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد رهبری مشارکتی به صورت غیر مستقیم و به واسطه اعتماد موثر و شناختی بر رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری مشارکتی بر اعتماد موثر و شناختی تاثیر مثبت و معناداری دارد. اعتماد موثر و شناختی تاثیر مثبتی بر رفتار شهروندی

15. LePine

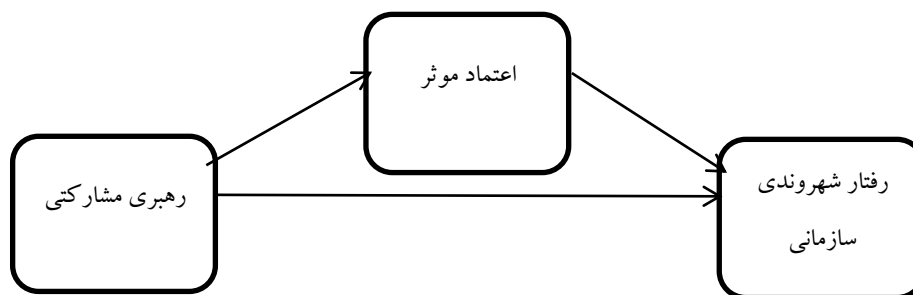
16. Lay & et al

17. Bhatti & et al

سازمانی دارد و همچنین تعهد مستمر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیلگری می کند (باهاتی و همکاران، ۲۰۱۹).

#### ۴. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدلی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد، رهبری مشارکتی به عنوان متغیر مستقل، اعتماد موثر به عنوان متغیر میانجی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته ایفای نقش می کنند که برگرفته از مدل باهاتی و همکاران (۲۰۱۹)؛ بوده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (باهاتی<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)

#### ۵. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی که تعداد ۲۶۰ نفر بودند می باشد و براساس جدول مورگان تعداد ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی ساده تعیین شد. به دلیل اینکه پژوهش حاضر پیمایشی است و در قلمرو مکانی استانداری خراسان شمالی، به صورت میدانی انجام و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش، تعداد ۲۱ سؤال از طریق تلفیق پرسشنامه های چند محقق طراحی شد که در جدول ۱ متغیرهای پژوهش و تعداد سؤالات مربوط به هر یک نشان داده شده است.

برای ارزیابی گویه های پرسشنامه از طیف پنج رتبه ای لیکرت و همچنین از نظر اساتید رشته مدیریت برای بررسی روایی صوری و برای روایی سازه متغیرهای پژوهش از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۱۹</sup> استفاده شده است. همچنین سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ نشان داده شد که مقدار این ضریب برای همه ی متغیرها بیشتر از ۰/۷ می باشد و پایایی ابزار سنجش مورد تأیید قرار گرفت که در در جدول ۲ ضریب بدست آمده هر متغیر نشان داده شده است.

در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات ابتدا ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان از جمله جنسیت، سن و میزان تحصیلات بود که به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی فرضیه های پژوهش، روابط بین متغیرها و به عبارتی تعمیم نتایج به دست آمده از نمونه به جامعه آماری پژوهش، از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو نرم افزار Amos<sup>۲۰</sup> و Spss<sup>۲۱</sup> استفاده شد است.

18. Bhatti

19. Average Variance Extracted

20. Analysis of Moment Structures (AMOS)

21. Statistica Packge For Social Sciences (SPSS)

## جدول ۱. متغیرها، تعداد سؤالات و منابع پرسشنامه

منبع	تعداد سؤالها	متغیر
آرنولد <sup>۲۲</sup> (۲۰۰۰)	۶	رهبری مشارکتی
اسپکتور و بایر <sup>۲۳</sup> (۲۰۱۰)	۱۰	رفتار شهروندی سازمانی
مک آلیستر <sup>۲۴</sup> (۱۹۹۵)	۵	اعتماد موثر

## جدول ۲. پایایی آلفای کرونباخ متغیرها

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۳۵	رهبری مشارکتی
۰/۸۵۲	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۸۴۶	اعتماد موثر

## ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مطالعات حوزه علوم انسانی و اجتماعی، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش طبق فرایندی با قالب کلی مشخص و یکسان صورت می‌پذیرد که مرتبط با آن روش‌های تحلیل آماری متعددی تابه‌حال معرفی شده است. در این میان، مدل‌سازی معادلات ساختاری که در اواخر دهه شصت میلادی معرفی شد، ابزاری در دست محققین جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل فراهم می‌ساخت. قدرت این تکنیک در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و سیستم‌های اطلاعاتی شده است. یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده زیاد پژوهشگران از SEM، قابلیت آزمودن تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرهاست. دلیل دیگر لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری توسط این روش است که به محقق اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل داده‌های خود را با احتساب خطای اندازه‌گیری گزارش دهد. مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در واقع متشکل از دو بخش هستند. مدل اندازه‌گیری که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (سؤالات) مربوطه را بررسی می‌نماید و مدل ساختاری که نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند. استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مزایای زیادی دارد که پنج عدد از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: الف) تخمین روابط چندگانه ب) قابلیت سنجش متغیرهای پنهان (مفاهیم مشاهده نشده) ج) محاسبه خطای اندازه‌گیری د) قابلیت بررسی تأثیر هم خطی ه) آزمون روابط جعلی و غیرواقعی (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای Amos22 و spss26 انجام پذیرفت و ضرایب مسیر از لحاظ بزرگی، علامت معناداری بررسی شدند. ضرایب مسیر مثبت، نشان‌دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا و در مقابل، ضرایب مسیر منفی رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا را نشان می‌دهند.

22. Arnold

23. Spector &amp; Bauer

24. McAllister



### ۶-۱. پایایی نشانگرهای متغیرهای مکنون:

پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون، در مدل AMOS توسط میزان بارهای عاملی هر نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای نشانگرهای متغیرهای مکنون تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. پایایی نتایج تحلیل عاملی تأییدی

بعد	نام متغیر	ضریب مسیر استاندارد	C.R.	بعد	نام متغیر	ضریب مسیر استاندارد	C.R.
رهبری مشارکتی	سوال ۱	۰/۶۰۹		اعتماد موثر	سوال ۱۷	۰/۶۷۲	
	سوال ۲	۰/۷۲۰	۶/۴۸۲		سوال ۱۸	۰/۷۲۰	۷/۰۷۱
	سوال ۳	۰/۷۴۷	۶/۶۵۰		سوال ۱۹	۰/۶۶۹	۶/۶۲۹
	سوال ۴	۰/۶۶۹	۶/۱۳۵		سوال ۲۰	۰/۷۴۰	۷/۲۴۱
	سوال ۵	۰/۷۲۹	۶/۵۴۰		سوال ۲۱	۰/۸۰۰	۷/۷۲۴
رفتار شهروندی سازمانی	سوال ۶	۰/۶۴۴	۵/۹۶۰				
	سوال ۷	۰/۶۵۱					
	سوال ۸	۰/۶۹۲	۶/۷۹۴				
	سوال ۹	۰/۵۵۶	۵/۶۱۱				
	سوال ۱۰	۰/۴۵۷	۴/۶۹۸				
	سوال ۱۱	۰/۶۲۸	۶/۲۵۳				
	سوال ۱۲	۰/۶۱۱	۶/۱۰۳				
	سوال ۱۳	۰/۶۱۵	۶/۱۳۹				
	سوال ۱۴	۰/۷۸۸	۷/۵۵۹				
	سوال ۱۵	۰/۶۵۱	۶/۴۴۴				
	سوال ۱۶	۰/۴۳۴	۴/۴۷۸				

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر ضرایب استاندارد بالاتر از ۰/۴ است. بنابراین می‌توان گفت این مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. در جدول فوق مقادیر نسبت بحرانی (CR) نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند چراکه روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده‌اند. همانطور که ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶-، ۱/۹۶) می‌باشد و معنی‌دار بوده در نتیجه ابزار تحقیق از روایی مناسب برخوردار است.

### ۶-۲. ارزیابی برازش مدل (model Fit)

به‌عنوان اولین قدم برای انجام تحلیل عاملی تأییدی، بار عاملی استاندارد شده‌ی نشانگرها بررسی می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد.

## جدول ۴. شاخص‌های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
$\chi^2/df$	کای اسکوئر نسبی	$< 3$	۲/۴۴۲
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< 0.1$	۰/۱
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها	$< 0.1$	۰/۰۷۰
GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$> 0.9$	۰/۸۷۸
NFI	شاخص برازش نرم	$> 0.9$	۰/۸۸۱
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	$> 0.9$	۰/۹۱۶

با توجه به جدول شماره ۴ مقدار RMR برابر با ۰/۰۷ می باشد، این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان دهنده این است که میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۲/۴۴۲) بین ۱ و ۳ می باشد و میزان شاخص CFI نیز از ۰/۹ بیشتر می باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه‌ی قابل قبول داشته باشند می توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

## ۳-۶. پایایی سازه (سازگاری درونی)

پایایی سازه این امکان را فراهم می سازد تا سازگاری درونی شاخص‌هایی که یک مفهوم را می سنجند بررسی شود؛ به عبارت دیگر پایایی سازه نشان می دهد که متغیرهای مشاهده شده (نشانگرها) با چه دقتی متغیر مکنون را می سنجند. برای اندازه گیری این پایایی، شاخص پایایی ترکیبی در مدل معادلات ساختاری ارائه می شود. مقدار این شاخص باید بزرگتر یا مساوی ۰/۶ باشد. جدول شماره ۵ مقدار پایایی سازه را برای هر یک از متغیرهای مکنون نشان می دهد.

## جدول ۵. مقدار پایایی سازه برای هر یک از متغیرهای مکنون

متغیر	پایایی ترکیبی (CR)
رهبری مشارکتی	۰/۸۴۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۵۶
اعتماد مؤثر	۰/۸۴۴

همان طور که مشاهده می شود مقدار پایایی ترکیبی در جدول فوق نشان داده شده و ملاحظه می شود که این ضرایب همگی بالاتر از ۰/۶ می باشند؛ بنابراین مدل اندازه گیری از پایایی مناسبی برخوردار است.

## ۴-۶. روایی (اعتبار) همگرا

روایی (اعتبار) همگرا در مدل AMOS توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد تحلیل قرار می گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه (متغیر مکنون) از نشانگرهایش بدست می آورد. برای این معیار مقادیر بیشتر از ۰/۴ را پیشنهاد می کنند چرا که این مقدار تضمین می کند حداقل ۴۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می شود. در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در تحقیق حاضر ارائه شده است.

### جدول ۶. روایی همگرایی سازه‌های (متغیرهای مکنون) تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری مشارکتی	۰/۴۷۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸۰
اعتماد مؤثر	۰/۵۲۱

با توجه به جداول ۵ و ۶ چون مقادیر CR از AVE بیشتر است و همچنین مقادیر AVE از ۰/۴ بیشتر است، بنابراین شرط روایی همگرایی برای تمامی سازه‌ها برقرار است.

### ۷. یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین افراد با جنسیت مرد (۶۹/۷ درصد)، میزان تحصیلات کارشناسی (۴۳/۲ درصد) و در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۴۲/۶ درصد) بوده‌اند؛ و برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روابط علی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و برآورد ضرایب رگرسیونی استفاده شده است.

≠ فرضیه اول

" بین رهبری مشارکتی و رفتاری شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد."

در بررسی اثرات متغیر بین رهبری مشارکتی با رفتار شهروندی، با توجه به جدول ۷ و شکل ۲ مقدار ضریب مسیر به میزان (۰/۵۳۶) برآورد شده است همچنین نسبت بحرانی (CR) برابر ۳/۷۳۷ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین این فرضیه تایید می‌گردد.

≠ فرضیه دوم

" بین رهبری مشارکتی و اعتماد موثر سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد."

در بررسی اثرات متغیر بین رهبری مشارکتی با اعتماد مؤثر، با توجه به جدول ۷ و شکل ۲ مقدار ضریب مسیر به میزان (۰/۷۹۴) برآورد شده است همچنین نسبت بحرانی (CR) برابر ۵/۶۰۴ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی رهبری مشارکتی بر اعتماد مؤثر تأثیر معنی داری دارد. بنابراین این فرضیه تایید می‌گردد.

≠ فرضیه سوم

" بین اعتماد موثر و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد."

در بررسی اثرات متغیر بین اعتماد مؤثر با رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به جدول ۷ و شکل ۲ مقدار ضریب مسیر به میزان (۰/۴۶۳) برآورد شده است همچنین نسبت بحرانی (CR) برابر ۳/۴۴۱ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در

سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی اعتماد مؤثر با رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین این فرضیه تایید می‌گردد.

≠ فرضیه چهارم

"اعتماد مؤثر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید"

برای بررسی اثر میانجی متغیر اعتماد مؤثر از روش بوت استرپینگ استفاده گردید. در این روش به ترتیب مراحل زیر انجام می‌گردد.

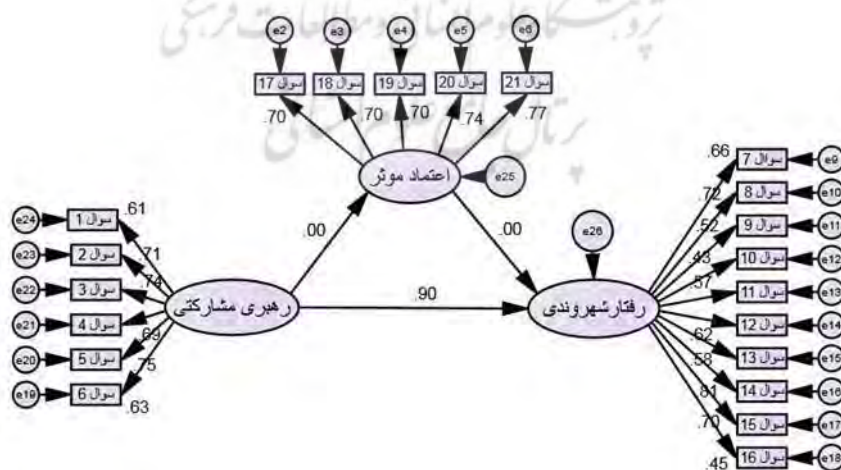
۱. بررسی رابطه مستقیم بین دو متغیر رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی (total effect)

۲. بررسی مسیر غیرمستقیم بین دو متغیر رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر سوم یعنی اعتماد مؤثر

۳. بررسی رابطه مستقیم بین دو متغیر رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر میانجی که در مرحله دوم تأیید شده است.

برای بررسی میانجی‌گری یک متغیر، ابتدا مرحله اول انجام می‌شود و شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول می‌باشد. در مرحله دوم در صورت تأیید مسیر، میانجی‌گری تأیید می‌گردد. بررسی مرحله سوم به منظور روشن شدن میانجی‌گری کامل یا جزئی می‌باشد. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیر مستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند؛ اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیر مستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کلی (total effect) و معنی داری این مسیر انجام شود.



شکل ۲ مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اصلی اول در حالت اثر کل

**جدول ۷ ضرایب رگرسیونی (اثرات کل) مربوط به فرضیه چهارم**

P	نسبت بحرانی ((CR)	برآورد مسیر	نام مسیر	
			<---	اعتماد مؤثر
		۰/۰۰۰	<---	رهبری مشارکتی
		۰/۰۰۰	<---	اعتماد مؤثر
***	۵/۸۲۷	۰/۹۰۳	<---	رفتار شهروندی

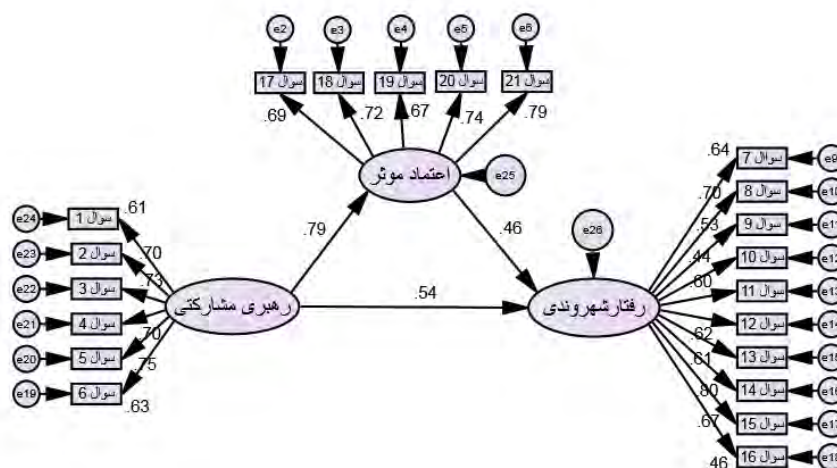
همانطور که در شکل ۲ و جدول ۷، مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین متغیر رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی در مدل اثر کامل با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۰۳ و نسبت بحرانی ۵/۸۲۷ (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است)، با ۹۵٪ اطمینان معنی دار است.

بنابراین طبق نمودار تصمیم‌گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی‌گری برای متغیر اعتماد مؤثر وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیر مستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می‌شود.

**جدول ۸ اثر غیر مستقیم و معناداری ضرایب (با حضور متغیر سوم: اعتماد مؤثر)**

رهبری مشارکتی	
۰/۰۰	اعتماد مؤثر
۰/۳۶۷ سطح معناداری: (۰/۰۰۱)	رفتار شهروندی

در جدول ۸ ضریب مسیر غیر مستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۸ مسیر غیر مستقیم رهبری مشارکتی ← اعتماد مؤثر ← رفتار شهروندی با ۹۵٪ اطمینان (در سطح ۰/۰۰۱) معنی دار است. بدین معنا که متغیر اعتماد مؤثر متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، به آزمودن مرحله بعد می‌پردازیم. مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت استرپ مرحله آخر، آزمودن مسیر مستقیم بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی در مدل با تاثیر متغیر میانجی اعتماد مؤثر است. بدین منظور از شکل ۳ و جدول ۹ استفاده می‌شود.



شکل ۳ مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اصلی اول در حضور متغیر میانجی

جدول ۹ برآورد ضرایب رگرسیونی مربوط به فرضیه اصلی اول در حضور میانجی

P	نسبت بحرانی ((CR))	برآورد مسیر	نام مسیر	
***	۵/۶۰۴	۰/۷۹۴	اعتماد مؤثر	<---
***	۳/۴۴۱	۰/۴۶۳	رفتار شهروندی	<---
***	۳/۷۳۷	۰/۵۳۶	رفتار شهروندی	<---

همانطور که در جدول ۹ ملاحظه می شود، ضریب مسیر بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی (۰/۵۳۶) معنی دار است؛ بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، اعتماد مؤثر تاثیر مثبت رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی را به صورت جزئی میانجی گری می کند لذا فرضیه تأیید می گردد. *پژوهشی در زمینه مطالعات رفتاری*

۱-۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	مسیر			نتیجه
	از	به	ضریب مسیر	
۱	رهبری مشارکتی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳۶	تایید می شود
۲	رهبری مشارکتی	اعتماد مؤثر	۰/۷۹۴	تایید می شود
۳	اعتماد مؤثر	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۶۳	تایید می شود

### جدول ۱۱. نتایج آزمون فرضیه مربوط به نقش میانجی گری

نتیجه	نقش میانجی	فرضیه
تایید می شود	رفتار شهروندی سازمانی ← اعتماد موثر ← رفتار شهروندی سازمانی	۴

### ۸. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجیگری اعتماد موثر صورت پذیرفت. این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد دارد از طریق روش های علمی به افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در بلند مدت کمک کند.

≠ بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. یافته های این پژوهش حاکی از این است که رهبری مشارکتی باعث رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می گردد. این نتیجه با یافته های طبیعی و همکاران (۱۳۹۳)، باقری و همکاران (۱۳۹۵)، اریک<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۰)، پنگ<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۰) هم جهت و هم سوء می باشد. همچنین قاسم زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی نقش هویت سازمانی در رابطه ی بین اخلاق حرفه ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار پرداختند که رابطه بین رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی را تایید کردند.

رفتار شهروندی سازمانی موجب انسجام سازمان، کسب دانش های اساسی و کیفیت کار مدیران می شود. لذا برای توضیح بیشتر این نتیجه باید اذعان کرد که توانایی مدیران در انتخاب رهبری مشارکتی منجر به اتخاذ تصمیمات راهبردی مناسب و اثربخش در جهت بهبود موقعیت سازمان و همچنین موجب شایستگی، اعتبار، خوش نامی و تخصص آن ها خواهد شد تا کارکنان بیشتر با سازمان خود هویت یابی کنند و در نتیجه با اشتیاق و انگیزه بیشتری به انجام وظایف بپردازند و عملکرد شغلی خود را افزایش دهند (کلارک<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۲).

همان گونه نتایج آزمون انجام شده نشان داد رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. به استاندار و مدیران عالی استانداری خراسان شمالی پیشنهاد می گردد بایستی موانع رویاروی رهبری مشارکتی را شناسایی کرده و با به حداقل رساندن آن، اصول رهبری مشارکتی را با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان بکار برند. آنها می توانند با تغییر برنامه های زمانی و کاری سازمان، به گونه ای برنامه ریزی نمایند که ضمن تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت ها و تفویض اختیار برای آنان در چارچوب مقررات موجود در تصمیم گیری های شغلی و سازمانی دخیل بوده و با ایجاد گروه های تخصصی و کاری از ظرفیت های علمی و عملی همه کارکنان استفاده کنند تا بتوانند موجب بهره وری بیشتر کارکنان از طریق انجام فعالیت های داوطلبانه و خارج از شرح شغل های تعریف شده شوند. هنگامی که سبک رهبری مشارکتی در سازمان اجرا گردد باعث ایجاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان خواهد شد که با رغبت و علاقه کارکنان علاوه بر وظیفه های سازمانی خود انجام می پذیرد که باعث اثربخشی و کارایی در سازمان خواهد شد.

25. Eric

26. Peng

27. Clarke

≠ بین رهبری مشارکتی و اعتماد موثر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی تاثیر مثبت و معناداری بر اعتماد موثر دارد. یافته های این پژوهش حاکی از این است که رهبری مشارکتی باعث کسب اعتماد موثر کارکنان می گردد. این نتیجه با یافته های فیضی و میائو<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

لاولر<sup>۲۹</sup> بیان می کند که تغییرات مستمر در محیط کار، سبک های مدیریت مشارکتی و استقرار تیم های کاری را ایجاد کرده و ایجاد اعتماد در تیم های کاری و مدیریت مشارکتی، ضرورت ایجاد اعتماد در سازمان ها را دوچندان ساخته است. مدیریت مشارکتی یعنی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی در قبال کیفیت کار و تولید، حمایت و پاداش دادن به رفتار کارکنان که ارباب رجوع را راضی و عملکرد سازمان را بهبود می بخشند (مکی، ۱۳۹۳).

همان گونه نتایج آزمون انجام شده نشان داد رهبری مشارکتی بر اعتماد موثر تاثیر مثبت و معناداری دارد. به استناداری و مدیران عالی استناداری خراسان شمالی پیشنهاد می گردد. سبک رهبری مشارکتی یکی از بهترین نوع سبک های است می توان در استناداری پیاده سازی کرد تا حجم کاری کارکنان کم شود و این امر باعث اعتماد کارکنان به مدیریت و شکوفایی توانایی آنها خواهد شد و زمانی که مدیریت اهداف سازمان را برای کارکنان تشریح نموده و با تقسیم کار از مهارت ها و تجربه های آنها استفاده کرده و با ایجاد رابطه اعتماد، کارکنان را ترغیب به تحقق اهداف سازمانی نمایند. آن ها می توانند با تقویت جنبه های شخصی اعتماد از جمله وظیفه شناسی، خوشایندی، ثبات انسانی، گشودگی تجربی و برونگرایی موجب شوند کارکنان به یکدیگر اعتماد کنند، احساس همبستگی عمیقی میان آنها به وجود آید تا نسبت به همکاران شان و کار آنها ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل شوند. در واقع مشارکت، همفکری و نظرخواهی از کارکنان موجب تجمیع افکار، توانایی ها و انجام تمامی امور به بهترین وجه خواهد گردید و کارکنان خود را در موفقیت سازمان سهیم و شریک می دانند و همین امر موجب افزایش اعتماد سازمانی کارکنان می شود.

≠ بین اعتماد موثر و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که اعتماد موثر تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. یافته های این پژوهش حاکی از این است که اعتماد موثر کارکنان می تواند باعث شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان گردد. این نتیجه با یافته های باهاتی و همکاران (۲۰۱۹)، شوهانی و همکاران (۱۳۹۵)، باقری و همکاران (۱۳۹۵)، خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۲)، بیداریان و همکاران (۱۳۹۲) هم جهت و هم سوء می باشد. همچنین شیرازی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی تاثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی پرداختند که رابطه بین اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تایید کردند.

اعتماد سازمانی شامل دو مولفه بین فردی و سیستمی می باشد. از بین این مولفه ها اعتماد بین فردی رابطه بیشتری با رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ این بیانگر رابطه قوی بین شایستگی هر فرد با دیگر افراد سازمان و با رهبر سازمان است. از سوی دیگر اعتماد سیستمی به میزان اطمینان افراد به سیستم ها و ساختارهای سازمانی اشاره دارد که با رفتار شهروندی

28. Miao

29. Lowler



سازمانی رابطه دارد؛ که بیانگر آن است که هر چه افراد به سازمان اطمینان بیشتری داشته باشند رفتار شهروندی بالاتری را بروز می دهند (بیداریان و همکاران، ۱۳۹۲).

همان گونه نتایج آزمون انجام شده نشان داد اعتماد موثر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. به استانداری و مدیران عالی استانداری خراسان شمالی پیشنهاد می گردد. برای کسب اعتماد کارکنان به مدیریت و سازمان بهتر است عدالت سازمانی بین کارکنان را اجرا کنند تا باعث کاهش بروز رفتارهای انحرافی مابین کارکنان خواهد گردید و باعث افزایش رضایت شغلی می گردد که همه این موارد باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می گردد که به صورت داوطلبانه، کارهای فراتر از وظایف سازمانی را انجام خواهند داد که باعث کارایی و اثر بخشی کارها در سازمان و رسیدن سازمان به اهداف خواهد شد.

محول کردن کارها به کارکنان باعث ایجاد اعتماد کارکنان به مدیریت سازمان خواهد شد و زمینه ساز مشارکت و حضور داوطلبانه کارکنان بیشتر شده و با یادگیری مهارت های جدید در رشد و تحقق اهداف سازمان تاثیر بیشتری خواهند داشت. این امر باعث می شود تا کارکنان خود را از سازمان بدانند، از یکدیگر حمایت کرده و خود را با مأموریت ها و اهداف سازمان عجین کنند و همین تلاش مضاعف به منظور به دست آوردن اهداف سازمانی را می توان در زمره رفتار شهروندی سازمانی دسته بندی کرد.

≠ اعتماد موثر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می نماید.

نتایج آزمون حاصل از فرضیه چهارم پژوهش نشان می دهد که اعتماد موثر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری می نماید.

یافته های پژوهش نشان می دهد رهبری مشارکتی به صورت غیر مستقیم و به واسطه اعتماد موثر بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با یافته های باهاتی و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

تحولات جدید در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت تئوری های نئو کاریزماتیک و رهبری مشارکتی که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است. به اعتقاد گونو<sup>۳۰</sup> سبک شخصیت مدیریت مشارکتی اصلی است که بر اساس آن مدیران باید اعتماد کامل به زیردستان داشته باشند (کلارک، ۲۰۱۲).

همان گونه نتایج آزمون انجام شده نشان داد اعتماد موثر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری می نماید بنابراین به استانداری و مدیران عالی استانداری خراسان شمالی پیشنهاد می گردد. با انتخاب سبک رهبری مشارکتی باعث افزایش اعتماد موثر بین کارکنان و افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می گردد. چرا که اعتماد کارکنان موجب وظیفه شناسی، اتحاد، انسجام اجتماعی و ثبات و نظم می شود. مدیران سازمان وقتی کارکنان خود را در تصمیم گیری ها مشارکت دهند، به طور معمول اطمینان کاملی به زیردستان خود دارند، آن ها نیز به راحتی عقاید خود را بیان می کنند و در این سیستم کار تیمی وجود دارد و همه اعضاء سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می کنند. کارکنان از طریق پاداش های اقتصادی و شرکت در تصمیم گیری ها و دستیابی به اهداف انگیزش پیدا می کنند و در نتیجه اعتماد سازمانی آن ها افزایش می یابد و همین امر باعث می شود افراد به تعهدات و مسئولیت هایشان عمل نموده و موقعیت دیگران را درک کرده و روابط بهتری با اطرافیان خود داشته باشند و حتی فراتر از مسئولیت های خویش عمل کرده و با

غنی تر کردن چارچوب اجتماعی محیط کاری تاثیر بسزایی در اثربخشی کل سازمان داشته باشند که باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می گردد که به صورت خود جوش تمایل به همکاری و انجام دادن رفتارهای اختیاری آنها می گردد که اثر بخشی کل سازمان را ارتقاء می بخشد.

## ۹. منابع و مآخذ

۱. آژیده، وکیل؛ اهنود، علی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروند سازمانی معلمان، پنجمین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران (با رویکرد فرهنگ مشارکتی)، تهران.
۲. امجدی کیا، فاطمه؛ نژادایرانی، فرهاد و بهلولی، نادر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و فساد اداری مطالعه موردی: دستگاه های دولتی شهرستان ارومیه، فصلنامه دانش ارزیابی، سال پنجم؛ شماره هفدهم: ۷۲-۴۹.
۳. باقری، مسلم؛ صالحی، محمد و رحیم پور، علی. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری. فصلنامه نگرش های نو در جغرافیای انسانی، شماره ۳۰، ۱۰۹-۱۲۶.
۴. بیداریان، شبنم؛ جعفری، پریش و احمدی، فخرالدین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۲۴، ۳۱-۴۴.
۵. پروری، پیمان؛ سهرابی، روح اله و نقدی، اسداله. (۱۳۹۵). پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا، فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸، سال ششم: ۱۶۰-۱۳۶.
۶. جزینی، نسرین؛ سلطانی، شاروخ. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول ۲۵: ۲۷-۳۶.
۷. حجتی، صادق. (۱۳۹۶). تغییرات سازمانی، مجله تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۳، زمستان ۹۶: ۱۰۸-۱۰۴.
۸. حسینی، سید صمد؛ صنوبر، ناصر. (۱۳۹۸). اثر فعالیت های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی، دو فصلنامه جامعه شناسی اقتصادی و توسعه، سال هشتم: ۱۲۹-۱۰۳.
۹. خطیب زاده، مهدی؛ امامی، محسن. (۱۳۹۲). ارتباط بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی استان خراسان شمالی. همایش ملی دستاوردهای نوین علمی در تربیت بدنی و علوم ورزشی مازندران، دوره اول.
۱۰. داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
۱۱. رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی با میانجی گری توانمندسازی روان شناختی، مجله پژوهش های مدیریت عمومی سال یازدهم شماره ۳۹: ۱۶۲-۱۸۰.
۱۲. رضازاده، اکبر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سرمایه روان شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی ۱: ۲۰۰-۱۸۵.
۱۳. رضوی امیری، زهرا؛ سعیدی، زهرا (۱۳۹۴). ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۲.

۱۴. شوهانی، محمدحسین؛ صالحی پور، مژگان؛ محبی نژاد، مهدی؛ کریمیان حاتم، مهدی و رزم آرا، طه. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی در رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان سازمان های ورزشی. فصلنامه مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی، دوره اول، شماره ۱، ۱-۱۰.
۱۵. شهبازی، ابودر؛ رهگذر، حسن. (۱۳۹۶). رابطه هوش اخلاقی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۸، شماره ۳۰: ۲۳۴-۲۰۹.
۱۶. شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا. (۱۳۹۰). مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، انستیتو ایزیران.
۱۷. شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد. (۱۳۹۱). تاثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی. پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره ۴، شماره ۷، ۱۳۳-۱۵۴.
۱۸. صنوبر، ناصر؛ عربلوی مقدم، سعید. (۱۳۹۱). بررسی تاثیرات دینداری بر رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه مدیریت تهران، دوره ۴، شماره ۴: ۵۲-۳۵.
۱۹. طیبی، محسن؛ ایوبی، فاطمه و سید عامری، میر حسن. (۱۳۹۳). ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان. فصلنامه علوم کاربردی در مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه، دوره ۲، شماره ۴، ۱۱۳-۱۲۸.
۲۰. عباسی رستمی، نجیبه؛ رحیمی، ابراهیم؛ قاضی نورنائینی، شراره و احمدی، زینب. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای داوطلبانه کارکنان اداره جهاد کشاورزی استان اصفهان، پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و سوم، شماره ۶۷.
۲۱. فروهان، نازیلا؛ مهداد، علی. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر ادراک امنیت شغلی کارکنان کارخانه پایدار فولاد آریک اصفهان، نقش میانجیگرانه سلامت روان شناختی محیط کار، مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی سال هجدهم، شماره ۲: ۳۴-۲۵.
۲۲. قاسم زاده، ابوالفضل؛ ملکی، شیوا و بروکی میلان، شعبان. (۱۳۹۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه ی بین اخلاق حرفه ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار. فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی. شماره ۴، ۶۶-۷۹.
۲۳. کهریزی، کلثوم؛ تدین، پروین و احمدآبادی، آرزو. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان، فصلنامه توسعه حرفه ای معلم، سال چهارم، شماره یک: ۵۹-۴۳.
۲۴. مکی، منوچهر؛ لطفی بور بور، میلاد و منتصر کوهساری، مصطفی. (۱۳۹۳). نقش مشارکت شهروندی در جهت رسیدن به الگوی مناسب مدیریت شهری (با استفاده از مدل SWOT، شهرستان بابلسر)، دومین همایش ملی پژوهش های کاربردی در جغرافیا و گردشگری، تهران، دانشگاه جامع علمی کاربردی.
۲۵. نادى، محمدعلی؛ شاه حسینی، سکینه. (۱۳۹۷). الگوی ساختاری رابطه بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی با رفتار تسهیم دانش: تبیین سهم واسطه گری فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی دیران دوره دوم متوسطه شهر اصفهان، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۳: ۳۱۰-۲۹۱.
۲۶. همت پناه، امیر؛ مهداد، علی و فارسی، زهرا. (۱۳۹۷). تاثیر ادراک پایبندی به قرارداد روان شناختی بر عملکرد شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت صنعتی: نقش میانجیگرانه وفاداری سازمانی، فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی

۲۷. هوشیار، جواد؛ بهرام زاده، حسینعلی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری فرماندهان با میزان کارایی کارکنان مرزبانی خراسان شمالی، فصلنامه دانش انتظامی خراسان شمالی دفتر تحقیقات کاربردی فا.ا، سال سوم، شماره ۱۲.

۸۸. یاسینی، علی؛ پناه، یسرا و نامدار جویمی، احسان. (۱۳۹۸). استراتژی سبک رهبری توزیع شده بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با نقش میانجی احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان: مورد مطالعه کارکنان رسانه های ورزشی در استان ایلام، مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی.

29. Arnold, Josh, Arad, Sharon; Rhoades, Jonathan A; Drasgow, Fritz (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *J. Organ. Behav.*, 21, 249–269
30. Bhatti, Misbah Hayat, Yanbin Ju, Umair Akram, Muhammad Hasnat Bhatti, Zubair Akram and Muhammad Bilal (2019) Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment Evidence from the Pakistan Hotel Industry.
31. Clarke, N. (2012), Shared leadership in projects: A matter of substance over style. *Team performance management.* 18. 3/4, 196-209.
32. Eric, G. Lambert. (2010). the relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies.* 361–380.
33. Gono, C. (2001). The Impact of Participatory Management on Productivity, Quality, and morale' ' Morale, University of Wisconsin-Stout Menomonie, Wisconsin 54741.
34. Ikonen, M. (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies.* University of Eastern Finland.
35. JEI-CHEN PENG (2010), An Integrative Model Linking Feedback Environment and organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 2010, 150(6), 582–607
36. Kelloway, k, Loughlin, C, Barling, J. and Nault, A. (2000). Organizational citizenship behaviours; separate but related constructs? A confirmatory factor analytic study. *Journal of Occupational Psychology*, 73, 185–198.
37. Khanifar, H., Moghimi, S.M., Jandaghi, G.R. & Zarvandi, N. (2009), Examining the relationship between trust and organizational commitment and Education in Agricultural Jihad Organization of Qom province), *Public Administration*, 1(2), 3-18 (Persian).
38. LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52-65.
39. Lewicki, R. & C. Witt (2000) "Trust Development in Organizations: An Integrative Model" In Lewicki, R. & L. L. Weimer (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice.* San Francisco: Jossey-Bass.
40. Lewis, D.E. (2007). An Investigation into the Relationship between Product Innovation, Trust, and Diversity. A PhD Dissertation, Capella University.
41. Lay, Y, Ronni Basana, S, Wiliater oaloon, T, (2020). The effect of organizational citizenship behavior on employee performance, *SHS web of conferences* 76.
42. Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
43. McAllister, D.J. (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Acad. Manag. J.*, 38, 24–59.
44. Miao, Q. Newman, A. Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management* 25(20).

45. Mirzaee, Halima, (2013) Examining the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in intelligence and moral education Mashhad city. MA Thesis, university of Mashhad.
46. Morrison Elizabeth (1994), "Role definitions and organizational citizenship behaviour: importance of the employees perspective", Academy of Management Journal, vol. 37, N.6, pp. 1543 – 1567.
47. Ny (0000) LLaaderiii Deii sinn aa kigg a Orgiii ztt iaaal ssss t maaagmmttt Dcciiinn.. Available at:
48. Pearce,C.L &Sims, H.J (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams, Group dynamic: Theory, research and practice, 6(2), 172-197
49. kkkkkkkkf, aa cKezzi .. B aaiee J. B & Barr a D G. (2))) . ggggiii ztt iaaal ii tizsss hip behaviors: A critical review of the theoretical andempirical literature and suggestions for future rsserr"" rrrr nll ff aa aagemttt (((3)33333563.
50. 3 ssss aa D;; ii tki R Brr t & C Cmrrrr (999) ooot Diffrrttt fftrr ll: Acrsss-Discipline View ff ssss tccccccmyofaa nggmmttt Rvvi333333333-404.
51. Spector, P.E.; Bauer, J.A.; Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? J. Appl. Psychol., 95.



## The relationship between participatory leadership and organizational citizenship behavior with the mediating role of trust (Case of: North Khorasan Governorate)

Madinah Badloo<sup>1</sup>  
Vahid Mirzaei<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2020/10/17 Date of Issue: 2020/10/27

### Abstract

The present of this study was to the The relationship between participatory leadership and organizational citizenship behavior with the mediating role of trust (Case of North Khorasan Governorate) This research was applied in terms of purpose and correlational in terms of method and descriptive-survey nature. The statistical population of the study includes all employees of North Khorasan governorate. The statistical population was considered limited and Morgan table was used to determine the sample size. 155 people were considered for the sample and selected by simple random sampling method. A questionnaire was used to collect data. The Arnold Questionnaire (2000) was used to measure participatory leadership, the Spector and Bayer Questionnaire (2010) was used to measure organizational citizenship behavior, and the McAllister Questionnaire (1995) was used to measure effective trust. The reliability of the questionnaire was obtained by Cronbach's alpha method for the variables of participatory leadership (0.835), organizational citizenship behavior (0.852) and effective trust (0.846) and the face validity and content of the questionnaire were approved by management professors. The obtained data were analyzed by descriptive statistics using SPSS software version 26 and inferential statistics (structural equation method) by AMOS software version 22. Research findings showed; Participatory leadership has a positive and significant effect on effective trust and organizational citizenship behavior. Also, effective trust has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior and that participatory leadership indirectly affects organizational citizenship behavior through effective trust.

### Keywords

Participatory leadership, Organizational citizenship behavior, Effective trust

<sup>1</sup> Master of public Administration Hakimian Institute of Higher Education Non-governmental M.A Thesis, Bojnourd, Iran (First Author: dana625955@gmail.com)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Bojnourd Branch, Bojnourd, Iran (Author in charge: Mirzaei\_va@yahoo.com)