

## بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش روابط رهبر - عضو و تعهد سازمانی

مرتضی مرادی \*

ایمان حکیمی \*\*

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۲۹

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۷/۰۳

### چکیده

ارزش‌های اسلامی از مباحثی است که در زندگی انسانی و سازمانی مورد توجه افراد در یک جامعه اسلامی است و توجه به آن می‌تواند تبعات مثبتی برای فرد و سازمان داشته باشد. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی روابط رهبر - عضو و تعهد سازمانی است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری ۲۳۰ نفر کارکنان اداره تأمین اجتماعی استان همدان بود. حجم نمونه از جدول مورگان به روش طبقه‌ای نسبی ۱۴۴ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۲)، روابط رهبر - عضو (۰/۵۹) و تعهد سازمانی (۰/۵۳) اثر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین روابط رهبر - عضو و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است (به ترتیب ۰/۵۷ و ۰/۶۱). همچنین روابط رهبر - عضو بر تعهد سازمانی (۰/۶۸) اثر می‌گذارد. نتایج، نشان داد که توجه به ارزش‌های اسلامی در سازمان به رفتار شهروندی کمک می‌کند، همچنین رفتار شهروندی سازمانی در افراد متعهد به سازمان و کارکنانی که به روابط رهبر - عضو پایبندند، به احتمال قوی، بیشتر است. پیشنهاد می‌شود ارزش‌های اسلامی بیشتر مبنای عمل کارکنان قرار گیرد و افرادی که در سازمان به این ارزش‌ها پایبندی بیشتری دارند، مورد تشویق قرار گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های اسلامی؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ رابطه رهبر - عضو

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

morteza\_moradi@pnu.ac.ir

hakimi\_iman@pnu.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

در بررسی و تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، دستیابی به درک مفاهیم اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات حیاتی است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها ظهور و بروز یافته است (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشت تا در جستجوی مبانی نظری در این زمینه باشند و بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. اخلاق حرفه‌ای به دلیل هویت اسلامی، ملاک نهایی اخلاق است و اصول راهبردی آن از قرآن و روایات گرفته می‌شود و روش تعلیم اخلاق و زبان آموزش‌های اخلاقی را نیز از زبان وحی می‌آموزد. بنابراین، اخلاق حرفه‌ای که بتواند این توقعات را برآورد، باید درعین حرفه‌ای بودن، اسلامی نیز باشد. مراد از اسلامی بودن، بهره‌مندی از منبع بسیار مهم قرآن و روایات است و البته این به معنای بی‌نیازی از دیگر منابع نیست (عباسی و همکاران، ۲۰۱۱). در این راستا، یکی از پیامدهای اعمال ارزش‌های اخلاقی در سازمان، باید تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان به عنوان رفتارهایی داوطلبانه و فراتر از الزامات شغلی به منظور بهبود ارتباطات اثربخش باشد. به رغم توجه به رفتار فرائقشی و پیشایندهای آن در مدیریت، آموزه‌های وحیانی در این حوزه عمدتاً مغفول واقع شده است (دیالمه و افضل‌قادی، ۱۳۹۴). مطلب مهمی که باید به آن دقت کرد، روشن شدن میزان و چگونگی تأثیر اخلاق کار اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی است. اخلاق کار اسلامی سبب می‌شود که مدیران بر مبنای درک فوق‌العاده‌ای از تأثیر متغیرهای اخلاق کار اسلامی بر نگرش کارکنان به دلیل ایجاد رفتار مطلوب در سازمان تلاش و موانع ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی را آسیب‌شناسی کنند و دریابند چه متغیرهای دیگری در تأثیر و تأثر رفتار شهروندی سازمانی و اخلاق کار اسلامی دخالت دارد (ارسوی و همکاران، ۲۰۱۱). متغیرهای دیگری که در این راستا در این پژوهش به آن پرداخته شده، تعهد سازمانی و روابط رهبر - عضو است. بنابراین، هدف پژوهش، بررسی نقش ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی و روابط رهبر - عضو در اداره کل تأمین اجتماعی و شعب آن در استان همدان است؛ چراکه اعتقاد بر این است طبق دستور و اصول اسلام، افراد باید از تعهد قوی نسبت به یکدیگر و

1 - Abbasi &amp; et al

2 - Ersoy et al

سازمان برخوردار بوده و روابط حسنه‌ای با یکدیگر داشته باشند و در کمک به دیگران از هیچ کوششی دریغ نورزند. ماهیت سازمان‌های دولتی به گونه‌ای است که باید در هر صورت رضایت شهروندان را حاصل کرده و با رفتار مناسب آنچه کارگزاران دولتی از عهده آن برمی‌آیند برای شهروندان انجام دهند. از آنجا که سازمان تأمین اجتماعی، سازمانی دولتی است که هدف آن عرضه خدمت به گروهی از جامعه است که زیرمجموعه این سازمان قرار دارند، علاوه بر عرضه خدمت، تکریم شهروندان و برخورد مناسب با افراد یکی از ملزومات این سازمان است. بنابراین، انتظار می‌رود در هر سازمان دولتی که در جامعه اسلامی فعالیت می‌کند و هدف آن عرضه خدمت به شهروندان است، رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه و اولویت کارکنان و مدیران قرار گیرد. براین اساس، بروز رفتار شهروندی سازمانی در سازمانی دولتی، که اولویت اول آن عرضه خدمت به مردم است و نقش ارزش‌های اسلامی در تحقق این مهم، مسئله مورد توجه این تحقیق است.

ارزش، متغیری است که به‌طور قابل توجهی بر تصمیم‌گیری افراد و تشخیص خوبی‌ها و بدی‌ها تأثیرگذار است (لیختن‌اشتاین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). ارزشها نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ است مبنی بر اینکه از نظر شخص یا دید اجتماع، شیوه خاص رفتاری یا حالت غایی وجود، نسبت به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت غایی وجود دیگری برتری دارد (رابینز، ۱۳۸۰: ۷۵). اعتقاد بر این است که ارزش‌ها، مفاهیم و یا باورهایی است که در اهمیت و خدمت به‌عنوان قوانین رفتاری متفاوت است. افراد با ارزش‌های حاکم خود توصیف می‌شوند؛ ارزش‌هایی که می‌تواند به توضیح و پیش‌بینی تفاوت در رفتارهای کاری میان مردم از فرهنگ‌های مختلف کمک کند (باتمن و اورگان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳: ۵۹۱).

ارزش‌های اسلامی شامل اصول و قواعدی است که فرد را در تمام جنبه‌های زندگی هدایت و به سوی قرب الهی رهنمون می‌کند. رعایت این ارزش‌های رفتاری راه رسیدن به کمال و رستگاری است (صنوبر و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۲). ارزش‌های دینی مطلق، و برآمده از اراده الهی است؛ به عبارتی منشأ تمام ارزش‌های اسلامی فرمان خداوند است که از سنت و قرآن استنباط می‌شود (سید و علی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). ارزش در اسلام هر آن چیزی است که از دیدگاه اسلامی اهمیت دارد. پوریانی (۱۳۸۷) با بررسی نظام ارزشی از دیدگاه اسلام معتقد است که سامانه ارزش‌های اسلامی با

1 - Lichtenstein

2 - Bateman & Organ

3 - Syed & Ali

ورودی ایمان آغاز می‌شود و عمل به این ارزش‌ها، کمال انسان و قرب پروردگار را در پی دارد. ارزش‌های زیادی در دین اسلام مطرح شده است که پرداختن به همه آنها امکان‌پذیر نیست و هر تحقیقی به‌طور خاص مواردی از آنها را مدنظر قرار داده است؛ ارزش‌هایی مانند تقوی، سعه‌صدر، حسن‌خلق، تواضع، توکل، انتقادپذیری، قاطعیت، تشویق و تنبیه، عدم خودکامگی، مسئولیت‌پذیری، خوش‌رفتاری، جوانمردی، خیرخواهی، کرامت، امانتداری و... از این قبیل است. پوریانی (۱۳۸۷)، تقوی و ایمان را مهم‌ترین ارزش و معیار بهره‌وری افراد و جامعه می‌داند. علی‌احمدی (۱۳۸۳)، حق‌محوری، آخرت‌گرایی، عدالت‌طلبی، معنویت‌طلبی، صداقت، خدامحوری و وحی‌گرایی را ارزش‌های اسلامی معرفی می‌کند. دعایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود سه ارزش: تقوی، سعه‌صدر و توکل را در بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه قرار دادند؛ لذا از آنجا که گستردگی این ارزش‌ها زیاد است و امکان بررسی همه آنها وجود ندارد، در این پژوهش چهار نوع ارزش به‌طور خاص مدنظر قرار گرفته که عبارت است از: تقوی، سعه‌صدر، توکل و تواضع. سه مورد اول از تحقیق دعایی و همکاران (۱۳۹۴) اقتباس شده است. تواضع نیز به‌عنوان ارزشی که در مدیریت اهمیت بسیاری دارد، به ارزش‌های اسلامی مورد مطالعه در این پژوهش اضافه شد. در ادامه توضیحاتی درباره هر یک از این متغیرها به‌طور خلاصه ارائه شده است.

تقوی از ریشه «وقی» گرفته شده که به‌معنای حافظ و سپر است. اگر انسان بخواهد تقوی را مراعات کند باید به خدا معرفت داشته باشد؛ یعنی به خدا ایمان آورده باشد. در قرآن آمده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ... وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...»: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، تقوای الهی را به نحو احسن و کمال آن به‌جا آورید... و همگی به ریسمان الهی تمسک جوید و متفرق نشوید...» (آل‌عمران/ ۱۰۲ و ۱۰۳). جامعه‌ای که بر پایه تقوای استوار است به وحدت و اتحاد دست می‌یابد و از آثار آن برخوردار می‌شود. از این روست که خداوند می‌فرماید: «وَإِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ»: «و این امت شما امت واحدی است و من پروردگار شما هستم؛ پس تنها از من بترسید» (مؤمنون/ ۵۲). «سعه‌صدر» به‌معنای داشتن روح بزرگ است. حضرت علی(ع) می‌فرماید: «آلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»: «شرط لازم پذیرش هر مسئولیتی، سعه‌صدر است» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۷۶). حضرت موسی(ع) پس از رسیدن به مقام نبوت از خداوند خواست: «رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي» (طه/ ۲۷). البته موسی از خدا درخواست، و خدا به او عطا کرد؛ ولی خداوند قبل از اینکه پیامبر(ص) درخواست کند به او سعه‌صدر داد و فرمود: «أَلَمْ نَشْرَحْ

لک صدرک» (انشراح/۱). معنای توکل، همان سپردن کار به دست خداست تا آدمی را در تمام موارد کمک کند و نارسایی‌های او را برطرف سازد. انسان در طول زندگی خود با مشکلات و پیچیدگی‌ها روبه‌روست و احساس می‌کند که به تنهایی قادر به انجام دادن کار نیست؛ چنین انسانی برای رفع حقارت و ضعف خود باید با تشبّث به عوامل طبیعی و اسباب مادی، از نیروی غیبی و قدرت بی‌پایان خدا استمداد جوید که او را در راه هدف موفق گرداند: «وَتَوَكَّلْ عَلَى الَّذِي لَا يَمُوتُ وَ سَبِّحْ بِحَمْدِهِ وَ كَفَىٰ بِهِ بَدُّ تَوْبِ عِبَادِهِ خَيْرًا؛ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَ مَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ الرَّحْمَنُ فَسُئِلَ بِهِ خَيْرًا»: «بر خدایی که همیشه زنده است و هرگز نمی‌میرد توکل بنما و او را تسبیح و ستایش کن و او خود برای آگاهی از گناهان بندگان کافی است. خداوندی که آسمان‌ها و زمین و آنچه را در میان آنها قرار دارد در شش روز (دوران) آفرید؛ سپس بر عرش قدرت، مستولی شد. (او خدای) رحمان است. از او پرس که به همه چیز آگاه است» (فرقان/۵۸ و ۵۹). تواضع این است که انسان، خود را از کسانی که در جاه و مقام از او پایین‌ترند، برتر نداند. همچنین به معنای شکسته‌نفسی و افتادگی آمده است که آدمی خود را از دیگران بالاتر نبیند (نراقی، ۱۳۷۷: ۵۱). خداوند سبحان به پیامبر اسلام (ص) چنین سفارش می‌کند: «وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ». «در برابر هر یک از مؤمنان که از تو پیروی می‌کند، فروتنی کن» (شعراء/۲۱۵). امام علی (ع) می‌فرماید: «فروتنی، نردبان شرافت و بزرگی است» (غررالحکم و دررالکلم: ۵۷). «با تواضع، کارها مرتب می‌شود» (غررالحکم و دررالکلم: ۳۰۲) و یا «میوه فروتنی، مهربانی است» (غررالحکم و دررالکلم: ۳۲۷). بنابراین، از افراد متعهد به ارزش‌های اسلامی انتظار می‌رود براساس اصول اسلام در برخورد با دیگران، تقوای الهی پیشه کنند و آنچه را به خیر و صلاح دیگران است، انجام دهند.

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> توسط اورگان و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) ارائه شد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۱). رفتار شهروندی سازمانی به نوعی رفتار اختیاری اشاره می‌کند که به‌طور مستقیم به رسمیت شناخته نشده و پاداشی برای آن تعیین نشده است؛ اما می‌تواند اثربخشی و عملکرد کلی سازمان را افزایش دهد (اورگان و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۲)؛ به عبارتی، رفتار شهروندی سازمانی اقدامات مثبت کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری است

1 - Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2 - Organ & et al

که ورای الزامات سازمانی است (اورگان و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۲). گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، معتقد است رفتار شهروندی در سه نوع مختلف خود را نشان می‌دهد: اطاعت سازمانی<sup>۲</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۳</sup> و مشارکت سازمانی<sup>۴</sup>. اطاعت سازمانی میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین و مقررات و روش‌های سازمانی را توصیف می‌کند. وفاداری سازمانی میل کارکنان به وفاداری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را تشریح می‌کند؛ به عبارت دیگر، این وفاداری، بیان‌کننده میزان وفاداری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است (احمدی، ۱۳۸۸: ۳۸). مشارکت سازمانی با مشارکت فعال کارکنان در اداره سازمان معنا پیدا می‌کند؛ یعنی حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان (هادی‌زاده مقدم و فرجیان، ۱۳۸۷: ۱۰۹).

اورگان (۱۹۸۸) پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی از قبیل نوع دوستی<sup>۵</sup>، وجدان کاری<sup>۶</sup>، جوانمردی، ادب و نزاکت و رفتارهای مدنی را ارائه کرد. چند سال پس از اینکه اولین شاخص رفتار شهروندی سازمانی ارائه شد، فارح و همکاران<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) با تعمق در اینکه آیا رفتارهای شهروندی در فرهنگ‌های مختلف، شکل‌های متفاوتی می‌گیرد، مطالعه‌ای را در تایوان انجام دادند. در این مطالعه پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی با ۲۰ شاخص از طریق برخی عوامل تحلیلی به دست آمد که توسط شرکت مشخص شده بود. این ابعاد به ترتیب عبارت بود از: هماهنگی شدن با شرکت<sup>۸</sup>، نوع دوستی در مورد همکاران<sup>۹</sup>، وجدان<sup>۱۰</sup> (دیانت)، هماهنگی بین فردی<sup>۱۱</sup> و حفاظت از منابع شرکت<sup>۱۲</sup>.

رفتار شهروندی در صورتی که خاستگاه دینی داشته باشد، برای سازمان تأثیرات نامطلوب نخواهد داشت. این رویکرد بر این پیش فرض استوار است که انسان نمی‌تواند بدون داشتن فکر و

- 1 - Graham
- 2 - Organizational Obedience
- 3 - Organizational Loyalty
- 4 - Organizational Participation
- 5 - Altruism
- 6 - Conscientiousness
- 7 - Farh & et al
- 8 - Identification with company
- 9 - Altruism toward colleagues
- 10 - Conscientiousness
- 11 - Interpersonal harmony
- 12 - Protecting company resources

آرمان و ایمان، زندگی سالم داشته باشد (مطهری، ۱۳۵۷: ۴۶). تپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مطلبی باعنوان رفتار شهروندی سازمانی و کارکنان معنوی نشان داد که کارکنان معنوی، دارای کارها و تجربیات معنادارتر و هدفمندتر هستند؛ بنابراین، قدردان‌تر هستند و رفتارهای شهروندی بیشتری را بروز می‌دهند. اگر براین اساس بپذیریم که ریشه ارزش‌های اخلاقی را می‌توان در ایمان دینی جستجو کرد، می‌توان گفت مبنای رفتارهای شهروندی کارکنان در سازمان نیز در این ارزش‌ها ریشه دارد (قشقایی‌زاده و موسوی، ۱۳۹۵). از این دیدگاه، همواره تمایل و گرایش به بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان سازمان هست. در نتیجه، با مشترکاتی که بین رفتارهای شهروندی و ارزش‌های اخلاقی و انسانی وجود دارد، آموزه‌های اسلامی منبع غنی و سرشاری برای تبیین این رفتارها به‌شمار می‌رود (رعنائی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۹). همه انسان‌ها آفریده خدا و متعلق به او هستند. انسان مؤمن و موحد که به ارزش‌های اسلامی توجه ویژه‌ای می‌کند، براساس این بینش، عاطفه خاصی نسبت به همه انسان‌ها پیدا می‌کند. این اصل، بینشی است که بر اثر گرایش انسان‌دوستانه پدید می‌آید. وقتی بینش توحیدی در نظر گرفته می‌شود، گرایشی که از آن برمی‌خیزد، همان عاطفه یا انسان‌دوستی است که در سازمان می‌توان از آن به رفتار شهروندی سازمانی نام برد. بنابراین، به‌نظر می‌رسد توجه به ارزش‌های اسلامی و رعایت آنها بتواند به بروز رفتارهای شهروندی در سازمان منجر شود.

نیرومندی روابط کاری که در مبادله کارمند با سرپرستش رخ می‌دهد، تبادل رهبر - عضو<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (دژبان و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۱). نظریه تبدلی رهبر - عضو به روابط متقابل رئیس - مرئوس برمی‌گردد که بر نگرش کاری مرئوس، اثر می‌گذارد (چودری و تکلیب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). به‌عبارتی، این نظریه بر این باور است که تأثیر فرودستان بر رهبران و رفتار آنها به همان اندازه تأثیر رهبران بر رفتار فرودستان است. البته کیفیت رابطه رهبر - عضو می‌تواند کم یا زیاد باشد (ژونگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۶۱۷). زمانی که کیفیت رابطه رهبر - عضو خوب باشد، به تسهیم منابع و اطلاعات و تلاش فکری و فیزیکی منجر می‌شود (دیویس و گاردنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۴۴۸). لیدن و ماسلین<sup>۶</sup>

- 1 - Tepper
- 2 - Leader - Member Exchange (LMX)
- 3 - Chaudhry & Tekleab
- 4 - Zhong & et al
- 5 - Davis & Gardner
- 6 - Liden & Maslyn

(۱۹۹۸) چهار بعد روابط تبادلی رهبر - عضو را مطرح کردند که شامل احساسات<sup>۱</sup>، وفاداری<sup>۲</sup>، همکاری<sup>۳</sup> و احترام حرفه‌ای<sup>۴</sup> می‌شود. احساسات بیشتر از اینکه به ارزش‌های حرفه‌ای برگردد به علاقه متقابل اعضای دو طرف به یکدیگر بر مبنای جذابیت‌های اولیه و بین‌فردی اشاره دارد. وفاداری، شامل نوعی خوش‌عهدی افرادی است که از موقعیتی به موقعیت دیگر ثابت‌قدم هستند. همکاری درک سطح رایج فعالیت کار، محور هریک از اعضا به‌سوی اهداف متقابل است و احترام حرفه‌ای میزان درکی است که هر عضو در درون و بیرون سازمان اعتبار به‌وجود می‌آورد (وانگ و ونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۸۵۲). لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) در پژوهش خود نشان دادند که این چهار بعد را می‌توان در قالب دو بعد احترام و همکاری در نظر گرفت. بعد احترام در زمینه روابط غیررسمی خارج از کار و بعد همکاری درباره روابط رسمی کاری است.

روابط رهبر - عضو با کیفیت ضعیف به‌صورت مبادله‌ای میان سرپرست و زیردست مشخص شده است و به آنچه در قرارداد استخدام تعریف شده است، محدود می‌شود (کات و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۶۴۹). در مقابل، روابط رهبر - عضو با کیفیت خوب به‌صورت مبادله کالاهای مادی و غیرمادی، فراتر از آن چیزی مشخص می‌شود که در قرارداد استخدام، تعریف شده است. این رابطه معمولاً دربرگیرنده سطوح بالاتر اعتماد دو‌جانبه و وفاداری، ارتباط راحت و نفوذ دوطرفه است (کیم و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۵۹۵).

رابطه با کیفیت خوب بین رهبر و اعضا بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر قابل توجهی دارد (کولکوئت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ کوهن، بن‌تورا و وشدی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). نظریه تبادل اجتماعی<sup>۱۰</sup> به‌طور گسترده‌ای به‌منظور بررسی تأثیر این متغیرهای سطح فردی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است (کولکوئت و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به این نظریه، ارزش منابع تبادلی مدیر و کارمند، کیفیت ارتباط آنها را تعیین می‌کند (چودری و تکلیب،

- 1 - Affect
- 2 - Loyalty
- 3 - Contribution
- 4 - Professional respect
- 5 - Wang & Wong
- 6 - Kath & et al
- 7 - Kim & et al
- 8 - Colquitt & et al
- 9 - Cohen, Ben - Tur & Vashdi
- 10 - Social Exchange Theory



۲۰۱۳) و روابط با کیفیت خوب، رفتار شهروندی سازمانی را ارتقا می‌دهد (میشل و تیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، چنانچه کارمند، روابط نامطلوبی با رهبر و همکاران خود داشته و یا با قوانین انعطاف‌ناپذیری که مانع کمک به همکاران می‌شود، روبه‌رو باشد، هرگونه تلاشی فراتر از الزامات قراردادی شغل می‌تواند بسیار دشوار باشد (اینلمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). رهبران می‌توانند با توجه به نوع رابطه‌ای که با هریک از زیردستان خود برقرار می‌کنند، بهبود برخی نگرش‌های کارکنان همچون تعهد سازمانی و در نتیجه، بهبود تعهد سازمانی و مشارکت زیردستان در رفتارهای فراتر از وظایف را موجب شوند (استرینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۳۴). بنابراین، به نظر می‌رسد رابطه رهبر - عضو در بروز رفتار شهروندی سازمانی نقش بسزایی داشته باشد.

تعهد سازمانی در مدیریت به‌عنوان عاملی کلیدی در روابط بین افراد و سازمان‌ها مطرح است. بسیاری از نظریه‌پردازان، تعهد سازمانی را عاملی مدنظر قرار می‌دهند که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می‌کند (وحدتی، ۱۳۸۹: ۳۷). امروزه تعهد سازمانی، عمومیت بیشتری یافته و برای درک و پیش‌بینی رفتار سازمانی اهمیت پیدا کرده است (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۵). فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به دلیل آنها و برای حفظ پیمان بسته است، صیانت کند (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴: ۸۱). مایر و آلن<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) سه نوع تعهد را در سازمان معرفی کردند: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. تعهد عاطفی به وابستگی هیجانی نسبت به سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر از درک افزایش هزینه‌های ترک سازمان ناشی می‌شود و تعهد هنجاری تعلق درک شده افراد برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن را تشریح می‌کند. مطالعات نشان داده است افراد متعهد نسبت به سازمان، افرادی وفادار و مسئولیت‌پذیرترند و بر عملکرد سازمانی به‌گونه‌ای مثبت تأثیر می‌گذارند (اورگان و رایان، ۱۹۹۵: ۷۸۲). رفتار شهروندی سازمانی موجب گردآمدن گروهی از کارکنان متعهد به سازمان و همچنین کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود (اورگان و همکاران، ۲۰۰۶: ۹۱). کارکنانی که به سازمان متعهد هستند به مدت طولانی در سازمان باقی می‌مانند و رفتار آنها نیز به نوبه خود به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (شمس‌الدینی مطلق و محمدجانی، ۱۳۹۳). حمدی و مرادی (۱۳۹۰) نشان دادند بین رفتار

---

1 - Michel & Tews

2 - Inelmen

3 - Stringer

4 - Meyer & Allen

شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۲) نیز با بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در مورد عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، دریافتند که تعهد سازمانی، نقش میانجی در رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی ایفا می‌کند. بنابراین، به احتمال زیاد، افراد متعهد بیشتر درگیر رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند؛ رفتارهایی که به وسیله نظام پاداش‌های رسمی، طراحی نشده است؛ اما عملکرد و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

تعهد سازمانی مفهومی است که به رفتارهای کارکنان اشاره دارد. آلن و مایر (۱۹۹۶)، تعهد سازمانی را ارتباط روان‌شناسی بین شخص و سازمان می‌دانند که در صورت وجود این روابط، احتمال ترک داوطلبانه سازمان به حداقل می‌رسد. آنها سه نوع تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را از یکدیگر جدا می‌کنند. تعهد سازمانی به معنای حمایت و پیوستگی با اهداف و ارزش‌های سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن است (مرادی و روستایی، ۱۳۹۴). در سال‌های اخیر، بسیاری از مطالعات، این سه نوع تعهد را مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار داده‌اند. از طرفی، همان‌طور که بیان شد، ارزش‌های اسلامی در رفتارهای مثبت در درون سازمان نقشی مهم دارد. معنویت یکی از مؤلفه‌هایی است که با ارزش‌های اسلامی ارتباط نزدیکی دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند، معنویت محیط کاری، تجربه حس قوی از همسویی بین ارزش‌های فردی کارکنان با رسالت، مأموریت و ارزش‌های سازمان است. این بعد از معنویت محیط کاری، تعهد و تعامل کارکنان با اهداف کلی سازمان را شامل می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). در قرآن نیز آمده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ...»: ای کسانی که ایمان آورده‌اید به عهد خود وفا کنید (مائده/۱). بنابراین، متصدی اسلامی و کسی که به ارزش‌های اسلامی معتقد است باید به انجام خدمت صادقانه متعهد باشد (رجبی‌پور و دهقانی، ۱۳۹۱). همچنین تحقیقات زیادی به رابطه ارزش‌ها و اخلاق اسلامی و تعهد پرداخته‌اند؛ برای مثال، در تحقیقی رابطه اخلاق کاری اسلامی و ابعاد تعهد سازمانی مثبت و معنی‌دار گزارش شده است (اسدی و شیرزاد، ۱۳۹۱)؛ لذا می‌توان انتظار داشت ارزش‌های اسلامی، تقویت‌کننده تعهد سازمانی باشد.

با مطالعه منابع اسلامی، می‌توان به خوبی درک کرد که اسلام نه تنها بر جنبه‌های معنوی انسان، اخلاقیات، تقوی و رابطه انسان با خدا تأکید می‌کند، بلکه به روابط اجتماعی میان مردم و اداره جامعه، عنایت زیادی داشته است (اسماعیلی و یوسف‌زاده، ۱۳۹۱). مدیران باید از نظر ارتباطات،

علاوه بر ارباب رجوع با کارکنان نیز روابط حسنه‌ای داشته باشند. در ارزش‌های مورد تأکید اسلام برای رفتار مدیران و روابط رهبر - عضو چارچوبی در نظر گرفته شده است که اگر مدیران بتوانند آن را رعایت کنند، بی‌شک در ارتباط با زیردستان موفق خواهند بود. در حوزه ارزش‌های اسلامی، این روابط از جنبه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته که یکی از آنها معنویت در محیط کار است. علاقه‌مندی سازمان‌ها به معنویت در محیط کار، عامل افزایش اثربخشی سازمانی است. شواهد تجربی، رابطه مثبتی را بین معنویت در محیط کار با خلاقیت، صداقت و اعتماد درون سازمانی، افزایش حس کامیابی شخصی، تعهد سازمانی و نگرش‌های شغلی از قبیل رضایت شغلی، مشارکت شغلی، کاهش میل به خروج و... نشان می‌دهد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). یک جنبه اساسی معنویت در کار، حس عمیق از معنا و مقصود در کار است. این بعد از معنویت محیط کاری، مشخص می‌کند که چگونه کارکنان در کار روزمره خود در سطح فردی تعامل دارند. همچنین بعد اساسی دیگر معنویت محیط کاری، برقراری پیوند با دیگران به عنوان نوعی احساس همبستگی عمیق است. این بعد از معنویت محیط کاری در سطح گروهی از رفتار انسانی رخ می‌دهد و بر تعاملات بین کارکنان و همکارانشان دلالت دارد. بنابراین، به نظر می‌رسد افرادی که به ارزش‌های اسلامی معتقد هستند در برقراری ارتباط با زیرمجموعه و همکاران خود نیز بهتر عمل می‌کنند.

کیفیت روابط رهبر - عضو یکی از عوامل سازنده در درون سازمان است. وانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقدند، کیفیت روابط رهبر - عضو، موجب تعهد و انگیزش کارکنان و به پیشرفت و ترقی سازمان منجر می‌شود. موروس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود نشان دادند که حمایت نظارتی که ممکن است نتیجه کیفیت تبادل رهبر - عضو باشد با تعهد سازمانی ارتباط مثبت دارد. اسکینز و وولفرام<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقدند بین تبادل رهبر - عضو و تعهد ارتباط وجود دارد، به طوری که کارکنان در برابر رابطه خوب به تعهد تمایل دارند؛ به عبارتی، گاهی اوقات کارکنان عدم تعهد خود را ناشی از روابط نامناسب با سرپرستان خود می‌دانند. همچنین بهارلو و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به نقش و رابطه مثبت تبادل رهبر - عضو و تعهد سازمانی اشاره کردند. وانگ و وانگ

1 - Wang & et al

2 - Morrows & et al

3 - Schyns & Wolfram

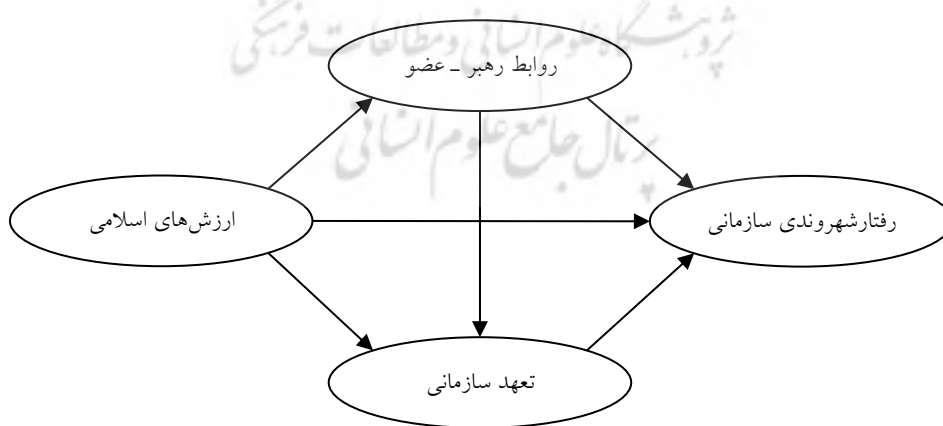
(۲۰۱۱) نیز نشان دادند که رابطه رهبر - عضو اثر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارد. در این رابطه، شواهد حاکی است که ارتباط اعضای گروه با یکدیگر، میزان تعهد افراد را افزایش داده و رضایت از سرپرستان و رفتار صمیمانه آنها نیز به این امر کمک می‌کند (رجبی‌پور و دهقانی، ۱۳۹۱). بنابراین، می‌توان انتظار داشت هرچه روابط کاری مدیران و کارکنان (تبادل رهبر - عضو) بهتر و گسترده‌تر باشد، تعهد سازمانی نیز افزایش یابد. پیش از طرح الگو، متغیرهای تحقیق همراه با شاخص‌ها و منابع آنها به‌طور خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی شاخص‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی پژوهش	شاخص‌های مربوط	منبع
ارزش‌های اسلامی	تقوی، سع‌صدر، توکل، تواضع	دعایی و همکاران (۱۳۹۴)؛ شاخص تواضع (پژوهشگران)
رفتار شهروندی سازمانی	نوع‌دوستی، وجدان‌کاری، جوانمردی، ادب و نزاکت و رفتارهای مدنی	اورگان (۱۹۸۸)
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری	آلن و مایر (۱۹۹۰)
روابط رهبر - عضو	تأثیر‌گذاری، وفاداری، احترام حرفه‌ای، کمک و پشتیبانی	لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)

باتوجه به این مباحث، در شکل ۱، الگوی مفهومی و در ادامه فرضیه‌های پژوهش ارائه شده

است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول: ارزش‌های اسلامی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.
- فرضیه دوم: ارزش‌های اسلامی با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.
- فرضیه سوم: ارزش‌های اسلامی با روابط تبادل‌ی رهبر - عضو، رابطه معنی‌داری دارد.
- فرضیه چهارم: روابط تبادل‌ی رهبر - عضو با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.
- فرضیه پنجم: روابط تبادل‌ی رهبر - عضو با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.
- فرضیه ششم: تعهد سازمانی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است، زیرا از الگوی مسیر برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی و شعب آن در استان همدان بود که ۲۳۰ نفر بودند. تعداد نمونه آماری طبق جدول مورگان، ۱۴۴ نفر تعیین شد که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی برحسب هر شهرستان انتخاب شدند. خلاصه جامعه و نمونه آماری در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. تعداد جامعه آماری و نسبت نمونه آماری به هر طبقه

نام شهرستان	تعداد جامعه آماری	تعداد نمونه آماری
همدان	۳۸	۲۴
تویسرکان	۳۲	۲۰
نهاوند	۳۰	۱۹
ملایر	۳۵	۲۲
بهار	۳۰	۱۹
اسدآباد	۳۳	۲۰
رزن	۳۲	۲۰
جمع کل	۲۳۰	۱۴۴

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد بود. سؤالات مربوط به ارزش‌های اسلامی از کرمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ سؤالات مربوط به تعهد سازمانی از آلن و میر (۱۹۹۰)؛ سؤالات مربوط به رابطه رهبر - عضو از گراین و ماری<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) و سؤالات رفتار شهروندی سازمانی از کانوسکی و ارگان<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اقتباس شده است. روایی ابزار از نوع همگرا و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. در این مورد پیشنهاد می‌شود که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید از مقدار ۰/۷ بزرگتر باشد. برای بررسی روایی همگرا نیز از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> استفاده شد. میزان میانگین واریانس استخراج و محاسبه شده برای هر شاخص، باید از مقدار ۰/۵ بزرگتر باشد. بنابراین، باتوجه به نتایج جدول (۳) می‌توان گفت نتیجه‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۳. بررسی روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای اصلی پژوهش	آلفای کرونباخ	CR	AVE
ارزش‌های اسلامی (VLT)	۰/۵۰۱	۰/۹۲۸	۰/۵۰۱
رفتار شهروندی سازمانی (OCBT)	۰/۵۱۲	۰/۸۵۰	۰/۵۱۲
تعهد سازمانی (OCT)	۰/۵۲۴	۰/۸۶۹	۰/۵۲۴
روابط رهبر - عضو (LMT)	۰/۶۳۲	۰/۸۶۱	۰/۶۳۲

برای برازش الگوی ساختاری فرضیه‌های تحقیق از تعدادی از شاخص‌های نیکویی برازش، استفاده شده است. جدول ۴ بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش است. جدول ۴ نشان می‌دهد که الگوی مفهومی پژوهش برای تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

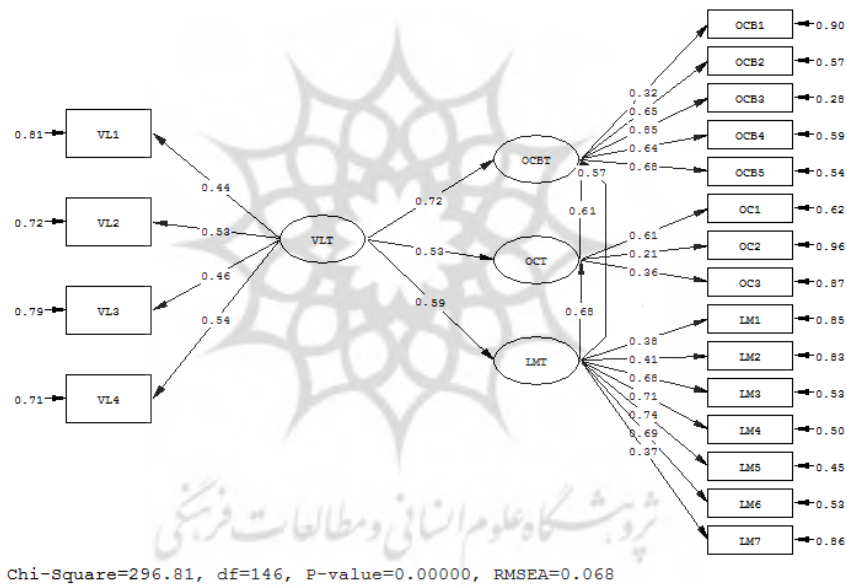
جدول ۴. شاخص‌های برازش الگوی ساختاری

شاخص	Chi-Square/Df	NFI	IFI	CFI	GFI	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	$\leq 3$	$0/90 \leq$	$0/90 \leq$	$0/90 \leq$	$0/90 \leq$	$\leq 0/10$
مقدار گزارش شده	۲/۰۳۳	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۶۸

- 1 - Graen & Mary
- 2 - Konovsky & Organ
- 3 - Average Variance Extracted (AVE)

## یافته‌های پژوهش

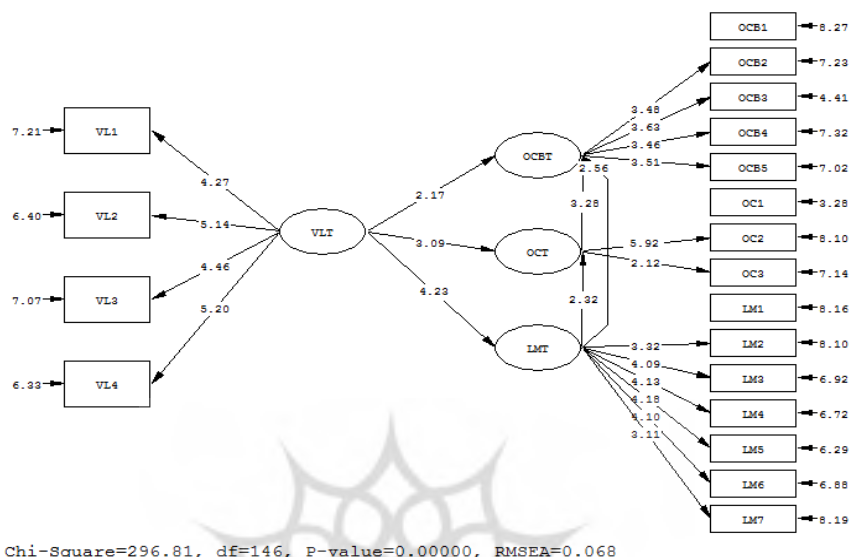
برای آزمون فرضیه‌ها و برازش الگوی مفهومی از الگوسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. الگوسازی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۱</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس و یا الگویابی علی نامیده شده است. الگوی مفهومی برازش داده‌شده برای بررسی فرضیه‌های پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی ساختاری پژوهش براساس ضرایب تخمین استاندارد

1 - Observed variables

2 - Latent variables



شکل ۳. الگوی ساختاری پژوهش در حالت ارقام معنی داری

در ادامه با توجه به اینکه الگوی ساختاری پژوهش تأیید شده است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معنی داری هر یک از ضرائب تأیید، پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

عدد معناداری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		از متغیر	به متغیر
۲/۱۷	۰/۷۲	رفتار شهروندی سازمانی (OCBT)	ارزش‌های اسلامی (VLT)
۳/۰۹	۰/۵۳	تعهد سازمانی (OCT)	ارزش‌های اسلامی (VLT)
۴/۲۳	۰/۵۹	روابط مبادله رهبر - عضو (LMT)	ارزش‌های اسلامی (VLT)
۲/۵۶	۰/۵۷	رفتار شهروندی سازمانی (OCBT)	روابط مبادله رهبر - عضو (LMT)
۲/۳۲	۰/۶۸	تعهد سازمانی (OCT)	روابط مبادله رهبر - عضو (LMT)
۳/۲۸	۰/۶۱	رفتار شهروندی سازمانی (OCBT)	تعهد سازمانی (OCT)



همان‌طور که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، مقدار آماره  $t$  بین متغیر ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی برابر  $۲/۱۷$  و از مقدار  $۱/۹۶$  بزرگتر است. این عدد نشان می‌دهد ارتباط میان ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان  $۹۵\%$  معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر  $۰/۷۲$  است که میزان زیادی را نشان می‌دهد؛ به عبارتی، می‌توان بیان کرد که ارزش‌های اسلامی می‌تواند به میزان  $۷۲\%$  از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کند. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. همچنین مقدار آماره  $t$  بین متغیر ارزش‌های اسلامی و تعهد سازمانی برابر  $۳/۰۹$  است که از مقدار  $۱/۹۶$  بزرگتر و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان ارزش‌های اسلامی و تعهد سازمانی در سطح اطمینان  $۹۵\%$  معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر  $۰/۵۳$  است و میزان اثرگذاری متغیر ارزش‌های اسلامی بر تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی، می‌توان بیان کرد که ارزش‌های اسلامی می‌تواند به میزان  $۵۳\%$  از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین کند؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان بیان کرد که ارزش‌های اسلامی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان همدان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج نشان داد ارزش‌های اسلامی به‌طور مثبت بر روابط مبادله رهبر - عضو تأثیر دارد. مقدار آماره  $t$  بین متغیر ارزش‌های اسلامی و روابط مبادله رهبر - عضو برابر  $۴/۲۳$  است که از مقدار  $۱/۹۶$  بزرگتر و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان ارزش‌های اسلامی و روابط مبادله رهبر - عضو در سطح اطمینان  $۹۵\%$  معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر  $۰/۵۹$  است و میزان اثرگذاری متغیر ارزش‌های اسلامی بر روابط مبادله رهبر - عضو را نشان می‌دهد. به عبارتی، می‌توان بیان کرد که ارزش‌های اسلامی می‌تواند به میزان  $۵۹\%$  از تغییرات روابط مبادله رهبر - عضو را توجیه کند.

نتایج در ارتباط رابطه رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد مقدار آماره  $t$  بین متغیر روابط مبادله رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی برابر  $۲/۵۶$  است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان روابط مبادله رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان  $۹۵\%$  معنی‌دار است. ضریب مسیر این دو متغیر برابر  $۰/۵۷$  و میزان اثرگذاری متغیر روابط مبادله رهبر - عضو بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد؛ یعنی روابط مبادله رهبر - عضو می‌تواند به میزان  $۵۷\%$  از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کند (تأیید فرضیه چهارم). فرضیه پنجم به بررسی روابط مبادله رهبر - عضو و تعهد سازمانی اشاره دارد. عدد معنی‌داری  $۲/۳۲$  نشان‌دهنده این است که

ارتباط روابط مبادله رهبر - عضو و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است و میزان اثرگذاری متغیر روابط مبادله رهبر - عضو و تعهد سازمانی را ۶۸٪ بود. بنابراین، فرضیه پنجم نیز تأیید شد و نشان‌دهنده این است که روابط مبادله رهبر - عضو بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان همدان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. درنهایت، رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز تأیید شد. از آنجا که آماره آزمون از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر بود، ارتباط تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار مورد تأیید قرار گرفت. ضریب مسیر ۰/۶۱ نشان‌دهنده این است که تعهد سازمانی می‌تواند به میزان ۶۱٪ از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را توجیه کند؛ یعنی تعهد سازمانی می‌تواند شکل‌دهنده رفتارهای شهروندی سازمانی در جامعه مورد مطالعه باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، تأثیر ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق تعهد سازمانی و روابط رهبر - عضو مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به الگوی طراحی شده، شش فرضیه تدوین شد. نتایج نشان داد ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد؛ یعنی افرادی که به ارزش‌های اسلامی اعتقاد بیشتری دارند و یا ارزش‌های اسلامی را رعایت می‌کنند در محیط کار نیز رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۴). رفتارهای مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی از قبیل: نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و نزاکت و رفتارهای مدنی چارچوب‌هایی است که در اسلام هم بر آنها تأکید زیادی شده است. فرضیه دوم به بررسی اثر ارزش‌های اسلامی بر تعهد سازمانی اشاره کرد. نتایج نشان داد ارزش‌های اسلامی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بدین مفهوم که کارکنانی که ارزش‌های اسلامی مانند تقوی، سعه صدر، توکل و... در آنها ریشه عمیق‌تری دارد از تعهد سازمانی بیشتری برخوردارند (سرمدی، ۱۳۹۵). از نتایج، می‌توان این گونه استنباط کرد که ریشه تعهد و رفتار شهروندی می‌تواند در ارزش‌های اسلامی باشد. اسلام، اصولی را به بشریت عرضه کرده است که عمل و اعتقاد به آنها در محیط کار نیز به کمک افراد می‌آید و رفتارهای مثبت را به دنبال

خواهد داشت. در این راستا، گه<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای تجربی با بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و معنویت در کار با واسطه تعهد سازمانی دریافت که تعهد عاطفی در رابطه معنویت در کار و رفتار شهروندی سازمانی نقش معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان داد ارزش‌های اسلامی به‌طور مثبت بر روابط رهبر - عضو اثر دارد. ارزش‌های اسلامی بر این نکته تأکید دارد که ارتباط و برقراری رابطه با دیگران باید به بهترین شکل ممکن باشد. بنابراین، اعتقاد به ارزش‌های اسلامی باعث افزایش کیفیت رابطه رهبر - عضو می‌شود و رابطه‌ای متقابل و مثبت شکل می‌گیرد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

فرضیه چهارم به بررسی رابطه روابط رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی اشاره داشت. همان‌طور که نتایج خروجی معادلات ساختاری نشان داد، این رابطه مثبت و معنی‌دار بود. طبق نظریه مبادله رهبر - عضو، رهبران تمایل دارند بر اساس نگرش و رفتار کارکنان آنها را به دو گروه خودی و غیر خودی تقسیم و با آنها متفاوت رفتار کنند. افراد در گروه خودی تحت حمایت و مراقبت رهبران قرار می‌گیرند. کارکنانی که کیفیت رابطه بهتری را با رهبران خود درک کنند، به‌منظور کمک به سازمان، رفتارهای شهروندی بیشتری از خود بروز می‌دهند (کولکوئت و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین در فرضیه پنجم استنباط شد که روابط رهبر - عضو بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. نتایج نشان از تأیید فرضیه داشت. همان‌طور که بیان شد در نظریه رهبر - عضو رابطه متقابلی بین دو طرف ایجاد می‌شود. رهبرانی که کیفیت روابط بهتری را درک کنند، بیشتر کارکنان خود را مورد حمایت قرار داده و انرژی بیشتری به آنها می‌دهند. این حمایت باعث وفاداری و همچنین تعهد آنها نسبت به سازمان می‌شود. پس هر قدر مدیران بتوانند ارتباط مؤثرتر و با کیفیتی با کارکنان خود برقرار کنند به تعهد بیشتر کارکنان منجر می‌شود (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). در نهایت فرضیه آخر به بررسی رابطه تعهد و رفتار شهروندی سازمانی اشاره داشت. اعداد معناداری نیز نشان از تأیید این فرضیه دارد. همان‌طور که در نظریه‌های رفتاری بیان شد، رفتار انسان تحت تأثیر نگرش‌های اوست. تعهد داشتن و متعهد بودن می‌تواند شکل‌دهنده رفتارهای مثبتی مثل رفتارهای شهروندی سازمانی شود که از الزامات شغلی کارکنان فراتر است. فرد متعهد، کاری را انجام می‌دهد که خیلی از اوقات جزء وظایف و شرح شغل او نیست (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲).

باتوجه به نتایج، به مدیران سازمان‌ها بویژه سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود توجه به ارزش‌های اسلامی را مورد توجه قرار دهند و کارکنانی را که به این ارزش‌ها پایبندند و آنها را در رفتارهای روزمره خود به‌خصوص در ارتباط با ارباب‌رجوع به منصف‌ظهور می‌رسانند، مورد تشویق و حمایت قرار دهند تا الگوی خوبی برای دیگران باشند. سازمان‌های دولتی می‌توانند باتأکید بر این چهار ارزش اسلامی ذکرشده، محیط کاری مناسبی را ایجاد کنند. همچنین از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری پسندیده در سازمان به‌شمار می‌رود، به‌منظور فراگیر کردن این گونه رفتارها، پیشنهاد می‌شود که مدیران، ارتباط و تعامل خود را با کارکنان بیشتر و بدین طریق، زمینه بروز رفتار شهروندی سازمانی را مساعد کنند. به‌دلیل گستردگی و تنوع ارزش‌های اسلامی، در این مطالعه فقط چهار ارزش تقوی، سعۀ صدر، توکل و تواضع مورد بررسی قرار گرفت که به‌نوعی می‌تواند محدودیت تحقیق به‌شمار آید. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که ارزش‌های بیشتری را در تحقیقات خود مورد توجه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌منظور دسته‌بندی ارزش‌های کاربردی در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت، تحقیقات کیفی و مراجعه به خبرگان را مورد توجه قرار دهند. این تحقیق در سطح فردی انجام گرفت؛ لذا برای بررسی دقیق‌تر، شایسته است تحقیقات بیشتری نیز در سطح گروهی و سازمانی نیز صورت گیرد.

#### منابع فارسی

- قرآن کریم. ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای، قم: انتشارات بوستان.
- نهج‌البلاغه. ترجمه محمد دشتی.
- احمدی، فریدون (۱۳۸۸)، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و ارائه الگو برای شرکت ملی نفت ایران، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- اسماعیلی، رفیع‌الدین و یوسف‌زاده، حسن (۱۳۹۱)، اصل مردم‌داری در مدیریت اسلامی و معیارهای آن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، س اول، ش ۴: ۱۴۷ - ۱۳۱.
- اسدی، محسن و شیرزاد، مهران (۱۳۹۱)، نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی، دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، س ۱، ش ۲: ۱۵۰ - ۱۳۳.
- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخ‌شبان، سیداسماعیل و نعمی، عبدالزهرا (۱۳۹۳)، بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، ش ۱: ۱۹ - ۱.

- پوریانی، محمدحسین (۱۳۸۷)، تحلیل جامعه‌شناختی نظام ارزشی دین اسلام، پژوهش‌های اعتقادی کلامی (علوم اسلامی)، س سوم، ش ۱۲: ۷۴ - ۵۵.
- حمدی، کریم و مرادی، سمیه (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فرد آذربایجان)، فصلنامه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۵، ش ۱۹: ۵۱ - ۲۳.
- تقی‌زاده، جهان؛ رسولی، رضا و بابائی، شاهرخ (۱۳۹۴)، تأثیر عدالت سازمانی و امنیت شغلی بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد به مدیران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س هفتم، ش ۲: ۷۷ - ۵۳.
- دژبان، ریحانه؛ نوری، ابوالقاسم و سماواتیان، حسین (۱۳۹۰)، بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، پژوهش‌های روان‌شناختی اجتماعی، دوره ۱، ش ۳: ۱۵۳ - ۱۳۴.
- دعایی، حبیب‌الله؛ یعقوبی، نورمحمد و ارجمندی‌نژاد، آفاق (۱۳۹۴)، اکتشاف مؤلفه‌ها و ابعاد ارزش‌های اسلامی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران: مؤسسه سرآمد همایش کارین.
- دیالمه، نیکو و افضل‌قادی، منا (۱۳۹۴)، پیشایندهای بسترآفرین رفتار فراترغشی در سازمان‌های آموزشی از دید قرآن کریم، دوفصلنامه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ش ۳ (۴): ۳۳ - ۵.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، چ سوم، ج اول، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رجبی‌پور میبدی، علی‌رضا و دهقانی‌فیروزآبادی، مرتضی (۱۳۹۱)، رابطه اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران، فصلنامه اخلاق زیستی، س دوم، ش ۶: ۹۱ - ۴۹.
- رعنائی‌کردشولی، حبیب‌الله؛ شکر، عبدالعلی؛ پورمولا، سیدمحمدحاشم و شهیدیان، زهراسادات (۱۳۹۲)، تبیین رفتارهای شهروندی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۱، ش ۱: ۸۲ - ۴۵.
- سرمدی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های شغلی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، س هفتم، ش ۳: ۷۴ - ۶۱.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ عابدی، احسان؛ یزدانی، حمیدرضا و پورولی، بهروز (۱۳۹۲)، بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها، مدیریت بازرگانی، دوره ۵، ش ۱: ۱۱۸ - ۱۰۵.
- شمس‌الدینی مطلق، محمدحسن و محمدجانی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مطالعه تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی میان معلمان شهر کرمان، مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، دوره ۳، ش ۳: ۴۷۱ - ۴۴۷.
- صنوبر، ناصر؛ متفکرآزاد، محمد و راضی، نسرين (۱۳۸۹)، اثر ارزش‌های اسلامی در تصمیمات آمیخته بازاریابی (مطالعه موردی: شرکت‌های صنایع غذایی)، فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد اسلامی، دوره ۸، ش ۲۱: ۳۲ -

.۵

علی‌احمدی، علی‌رضا (۱۳۸۳)، مدیریت ارزشی باتکیه بر ارزش‌های اسلامی، تهران: انتشارات تولید دانش. قشقایی‌زاده، نصرالله و موسوی، نسابگم (۱۳۹۵)، بررسی رابطه معنویت سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان، تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره ۸، ش ۳۰: ۷۰-۴۹.

کرمی، مرتضی؛ فرحبخش، کیومرث؛ عباس‌پور، عباس و رضایت، غلامحسین (۱۳۹۵)، کاوشی در عوامل اصلی تربیت اخلاقی: شناسایی ویژگی‌های اخلاقی الگوی مبتنی بر بافت‌شناسی عمل تربیت (مطالعه موردی: بافت استادان، مربیان، و مدیران آموزشی یک دانشگاه سازمانی)، پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، سال بیست و چهارم، ش ۳۰: ۱۳۸-۱۱۳.

محمدی، فرشته؛ حضرتی، محمود و جعفری، احمد (۱۳۹۲)، بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمت‌گزار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۶ (۲۰): ۱۶۴-۱۴۵.  
مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۴)، تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجی‌گری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، نظارت و بازرسی، س نهم، ش ۳۱: ۹۸-۷۳.

مرادی، مرتضی و روستایی، ساناز (۱۳۹۴)، بررسی اثر جامعه‌پذیری بر جو اخلاقی، تعهد، هویت و رفتار شهروندی سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، س ۷، ش ۱۴: ۱۵۴-۱۲۹.  
مطهری، مرتضی (۱۳۵۷)، انسان و ایمان، ج دوم، قم: انتشارات صدرا.

موغلی، علی‌رضا؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ احمدی، سیدعلی‌اکبر و علوی، آزاده (۱۳۹۲)، تبیین الگوی اخلاق کار اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی با واسطه ارزش‌های شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان)، مدیریت اطلاعات سلامت، ش ۱۰ (۲): ۱۰-۱. نراقی، ملا احمد (۱۳۷۷)، معراج السعاده، ج ۲، قم: هجرت.

وحدتی، مهناز (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت نفت و گاز پارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه پیام‌نور تهران.

هادی‌زاده مقدم، اکرم و فرجیان، مرجان (۱۳۸۷)، بررسی تأثیرگذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ کردن نقش تعهد عاطفی (مورد مطالعه: بانک ملت)، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۷، ش ۲۸: ۱۲۸-۱۰۳.

#### منابع انگلیسی

- Abbasi, A. S., Rehman, K. U., & Bibi, A. (2011). Islamic work ethics: How it affects business performance. *Actual Problems of Economics*, 12, 312-322.
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R. (2014). The relationship between spirituality in the workplace and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 262-264.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitments to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1° 18.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587° 595.
- Chaudhry, A., & Tekleab, A. G. (2013). A Social Exchange Model of Psychological Contract Fulfillment: Where Do Promises, Expectations, LMX, and POS Fit In? *Organization Management Journal*, 10(3), 158-171.
- Cohen, A., Ben-Tura, E., & Vashdi, D. R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance: what happens when you consider group characteristics?. *Personnel Review*, 41(6), 705-731.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-218.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader° member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439° 465.
- Ersoy, N. C., Born, M. P., Deros, E., & van der Molen, H. T. (2011). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue-and white-collar workers in Turkey. *International journal of intercultural relations*, 35(3), 356-367.
- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421° 444.
- Geh, Z. Y. E. (2010). A study of the effects of mediators between spirituality at work and organizational citizenship behaviors. Master thesis. Singapore management University. retrieved from: [http://ink.library.smu.edu.sg/etd\\_coll/2](http://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll/2).
- Graen, George, B., & Mary, Uhl-Bien (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249° 270.
- Inelmen, K., Selekler-Goksen, N., & Yildirim-Öktem, Ö. (2017). Understanding citizenship behavior of academics in American-vs Continental European-modeled universities in Turkey. *Personnel Review*, 46(6), 1142-1164.
- Kath, L. M., Marks, K. M., & Ranney, J. (2010). Safety climate dimensions, leader-member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science*, 48, 643-650.
- Kim, B.C., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591-597.
- Konovsky, A. Mary., & Organ, W. Dennis. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253° 266.
- Lichtenstein, S., Lichtenstein, G., & Higgs, M. (2017). Personal values at work: A mixed-methods study of executives' strategic decision-making. *Journal of General Management*, 43(1), 15-23.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader° member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43° 72.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61° 89.
- Michel, J. W., & Tews, M. J. (2016). Does Leader° Member Exchange Accentuate the Relationship Between Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 13-26.
- Morrows, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R. & Pautsch, R. R. G. (2005). The role of Leader-Member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 681-694.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775° 802.
- Organ, D. W., Podsakoff, M. P., & Mackenzie, B. S. (2006). *Organizational citizenship behavior, is nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schyns, B., & Wolfram, H. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 631-646.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125° 142.
- Syed, J., & Ali, A. J. (2010). Principles of employment relations in Islam: a normative view. *Employee Relations*, 32(5), 454-469.
- Tepper, B. J. (2003). Organizational citizenship behavior and the spiritual employee. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 181° 190). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D & Chen, Z. X. (2005). Leader- member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420- 432.
- Wang, J., & Wong, Ch. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 845-854.
- Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader member exchange and organization citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment. *Asia Pac Journal Management*, 28, 609-626.