

## بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده

\*علیرضا فتحی‌زاده

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

رضا زارع

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

DOI: 10.22067/pmt.v12i2.81527

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

انفعال و بی‌تفاوتی مدیران، بی‌تمدنی را به امری فراگیر در سازمان تبدیل می‌کند و آسیب‌های فراوان مادی و معنوی را به سازمان‌ها و جوامع وارد می‌سازد؛ از این رو تحقیق حاضر به «بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در محیط کار» می‌پردازد. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شرکت عمران کار سیرجان به تعداد ۱۶۲ نفر و روش نمونه‌گیری به شیوه سرشماری است. ابزار اندازه‌گیری شامل سه پرسشنامه رهبری منفعل ب‌اس و اولیوو (۱۹۹۰)، بی‌تمدنی سازمانی بلاو و آندرسون (۲۰۰۵) و بی‌تمدنی تجربه شده کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده رابطه معناداری دارد. همچنین رهبری منفعل با بی‌تمدنی سازمانی، رهبری منفعل با بی‌تمدنی تجربه شده و نیز بی‌تمدنی تجربه شده با بی‌تمدنی سازمانی رابطه معناداری دارد. بر مبنای نتایج این پژوهش در گام اول بایستی از انتخاب مدیران منفعل جلوگیری شود و در مرحله بعد مدیران با مجازات متخلفین شکل دهنده رفتارهای انحرافی و پرداخت پاداش به رفتارهای شایسته و مثبت در جهت تقویت رفتارهای مدنی گام بردارند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری منفعل، بی‌تمدنی سازمانی، بی‌تمدنی تجربه شده، شرکت عمران کار.

° نویسنده مسئول: A\_Fathii@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۶

## مقدمه

رفتارهای بی‌ادبانه، بدون نزاکت یا بی‌احترامی که نماینده بی‌تمدنی هستند تقریباً در تمام جنبه‌های جامعه مدرن به امری عادی تبدیل شده و به‌عنوان یکی از اشکال فراگیر رفتارهای ضد اجتماعی در محل کار شناخته می‌شود (Cortina, 2008). ناسازگاری‌های رفتاری زمانی آغاز می‌شوند که یکی از کارکنان با رفتارهای ناسازگار با دیگری رفتار کند. این امر بازتابی است از اینکه تا چه حد یک کارمند درگیر رفتارهای غیرمدنی است؛ اما بی‌تمدنی تجربی نشان دهنده سطحی از بی‌تمدنی است که یک کارمند در مواجهه با دیگر همکاران خود با آن روبرو می‌شود (Cortina, et al., 2001; Blau & Anderson, 2005). ناسازگاری رفتاری را به‌مثابه رفتاری که به‌قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود، نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده، تعریف می‌کنند. نمونه‌ای از این رفتارها عبارتند از: اجتناب از کار، انجام نادرست وظایف، تعرض فیزیکی، ابراز خصومت لفظی (ناسزاگویی)، خرابکاری و دزدی. برخی اقدامات نظیر تعرض و خصومت، مستقیماً علیه افراد انجام می‌شوند؛ درحالی‌که اقدامات دیگر مثل انجام نادرست وظایف یا خرابکاری، مستقیماً علیه سازمان صورت می‌پذیرند و برخی اقدامات نظیر دزدی نیز ممکن است هم علیه افراد باشد و هم علیه سازمان (Gholipour, SaediNezhad & Hasangholipour, 2012).

رهبری در دهه‌ی اخیر به میزان زیادی مورد توجه قرار گرفته است و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در شکست و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری ۴۵ تا ۵۰ درصد در اثربخشی سازمان نقش دارد. بنابراین سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که به مدد ویژگی‌های شخصیتی، جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع بتوانند تعهد، شور و حرارت لازم را در زیردستان برای به‌کارگیری نهایت استعداد و تلاش‌شان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد نمایند (Lotfi, 2012). امروزه یکی از معضلات سازمان‌ها وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی است. این رفتارها علاوه بر عملکرد سازمان‌ها بر روابط میان فردی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به‌عنوان رفتارهای ضدشهروندی، برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی، رضایت و وفاداری مشتری و بهبود سرمایه‌های اجتماعی می‌شوند، می‌تواند به‌عنوان مانعی برای کارکرد بهینه سازمان و نیز کاهش درآمد و خدشه‌دار شدن اعتبار آن منجر شده و تبعاتی را نیز برای جامعه در پی داشته باشد. در بخش خصوصی، اخراج کارکنان و از دست دادن مشتریان و ورشکستگی بنگاه-

های کم‌بنیه از جمله پیامدهای منفی این‌گونه رفتارها تلقی می‌شود (Gholipour, SaediNezhad & Hasangholipour, 2012).

مطالعات نشان داده‌اند که رهبران منفعل تمایل کمی به تعریف و روشن کردن انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند. آن‌ها عموماً اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای مدل‌سازی و پاداش رفتار مناسب انجام نمی‌دهند و به دلیل اینکه ناسازگاری رفتاری معمولاً نماینده رفتارهایی با مسئولیت‌پذیری کم است احتمال دارد که رهبران منفعل به راحتی آن‌ها را نادیده بگیرند؛ بنابراین، بعید است که یک رهبر منفعل به سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود که این امر منجر به فراگیری بی‌تمدنی سازمانی می‌شود. تخمین زده شده که ۹۸ درصد از کارگران بی‌تمدنی را تجربه می‌کنند که ۵۰ درصد آن‌ها این رفتار را حداقل در هر هفته تجربه می‌کنند (Porath & Pearson, 2014).

هزینه‌ی مادی تجربه بی‌تمدنی به علت تأخیر در انجام پروژه و حواس‌پرتی شناختی ناشی از کار، ۱۴ هزار دلار در سال برای هر کارمند برآورد می‌شود (Pearson & Porath, 2011). این آمار نگران‌کننده است چراکه نشان می‌دهد بی‌تمدنی بر بسیاری از کارکنان تأثیر می‌گذارد و دارای تأثیر مالی بزرگ بر سازمان-هایی است که این کارکنان برای آن‌ها کار می‌کنند. به علاوه هزینه‌های انسانی کارکنانی که با بی‌تمدنی سازمانی مواجه می‌شوند بسیار بیشتر. برای مثال، آن‌ها ممکن است از کار خود کناره‌گیری کنند و حتی از مشتریان خود محروم و ناامید شوند (Porath & Pearson, 2014). جوهره آسیب روانی بی‌تمدنی، تعویق انداختن، تعلل ورزیدن، سبک گرفتن و سهل‌انگاری در کار را به دنبال دارد. بی‌تمدنی هم در امور فردی و هم در امور سازمانی معنا پیدا می‌کند و آسیب‌های فراوانی را به جامعه هدف وارد می‌کند. متأسفانه تاکنون توجه کمی از نظر علمی بر روی عوامل درگیر در پیش‌زمینه بی‌تمدنی در سازمان‌های بخش خصوصی وجود دارد. گستردگی بی‌تمدنی در محل کار می‌تواند بهره‌وری فردی و به تبع آن اثربخشی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به هزینه‌های فراوان بی‌تمدنی برای سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بخش خصوصی که وابسته به کارگران ماهر خود هستند و از دست دادن آن‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را به آن شرکت‌ها وارد کند، لذا این سازمان‌ها باید عناصری را که به بی‌تمدنی در کار منتهی می‌شوند درک کرده تا بتوانند به اصلاح وضعیت موجود بپردازند؛ بنابراین هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری منفعل

منظور از رهبری منفعل یا غیر مراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. حالت عدم‌مداخله حالتی کاملاً غیرتبادلی و بی‌تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری نموده و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. انگیزش و رضایت پیروان به حداقل می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (Yaghoobi, et al., 2011).

رهبران منفعل تمایل کمی به تعریف و شفاف‌سازی انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند و اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای مدل‌سازی و پاداش رفتار مناسب انجام نمی‌دهند و به دلیل اینکه ناسازگاری رفتاری معمولاً نماینده رفتارهایی با مسئولیت‌پذیری کم است احتمال دارد که رهبران منفعل به راحتی آن‌ها را نادیده بگیرند؛ بنابراین، بعید است که یک رهبر منفعل به سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود. به‌طور کلی، رهبران منفعل حضور هنجاری موردنیاز را برای انتقال انتظارات از رفتارهای کارکنان و درک آن‌ها از یکدیگر را ارائه نمی‌دهد. رابینسون و او لری-کلی (۱۹۹۸) معتقدند هر قدر یک کارمند نسبت به مجازات رفتارهای نامناسب خود بی‌تفاوت باشد احتمال بیشتری وجود دارد که رفتارهای بی‌تمدنی را از خود بروز دهد. رهبران منفعل مجازات‌های قضایی و تنبیهات را برای پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می‌گیرند و بیشتر منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا وقتی اتفاقی نیفتاده است، عکس‌العملی نشان نمی‌دهند (Miner-Rubino, & Reed, 2011).

### بی‌تمدنی سازمانی

بی‌تمدنی سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک حوزه جدید در تحقیقات مربوط به رفتارهای منفی گرا در محل کار معرفی کرد. ناسازگاری و عدم وجود مدنیت در محل کار به‌عنوان "رفتار انحرافی با شدت کم و با قصدی مبهم برای آسیب رساندن به هدف" شناخته شده است (Anderson & Pearson, 1999)، و شامل رفتارهایی از قبیل ساکت کردن دیگران، گفته‌های تحقیرآمیز و گوش ندادن به حرف کسی، برگرداندن نگاه، چک کردن ایمیل در طول جلسات و یا نشان دادن بی‌توجهی به نظرات دیگران است (Porath & Pearson, 2009; Pearson, 2011). مطالعات نشان می‌دهد که بی‌ادبی در محل کار محدود به یک منطقه جغرافیایی نیست بلکه پدیده‌ای است که همه‌جا رخ می‌دهد و دارای عواقب منفی در

سازمان‌هاست. این مفهوم ارزشمند و قابل توجه می‌باشد چراکه تفاوت‌های فرهنگ ملی احتمالاً بر اینکه چگونه «پدیده‌ها به صورت اجتماعی سازمان می‌یابند» و چگونه افراد بی‌ادبی محل کار را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند، تأثیر می‌گذارد (Rousseau, et al., 2008).

### سه ویژگی کلیدی بی‌تمدنی سازمانی

نقص هنجار: آندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) معتقدند که هر سازمانی دارای هنجارهای جامع احترام برای کارکنان خود است که نشان دهنده توافق اخلاقی مشترک میان اعضای سازمانی است و این توافق زمینه همکاری کارکنان را فراهم می‌آورد؛ پس اگر موضوعی در یک سازمان به‌عنوان بی‌تمدنی در نظر گرفته شود ممکن است در سازمان دیگر بی‌تمدنی به حساب نیاید؛ بنابراین هر سازمانی باید هنجارها و خط قرمزهای خود را برای کارکنانش مشخص کند تا آن‌ها بتوانند رفتارهای بی‌تمدنی و غیر بی‌تمدنی را از یکدیگر تمیز دهند.

نیت مبهم: رفتارهای بی‌ادبانه می‌توانند به‌جای عمدی بودن به عوامل دیگری مثل نادانی، اشتباه سهوی یا شخصیت مرتکب شونده نسبت داده شوند. اگر نیت آسیب‌رسانی وجود داشته باشد در صورتی بی‌تمدنی نامیده می‌شود که این تمایل حداقل برای یکی از طرفین واضح نباشد در نتیجه مواجه شدن با این رفتارهای ظریف و مبهم، قربانیان بی‌تمدنی پریشانی قابل توجهی را تجربه می‌کنند که خود موجب می‌شود که قربانیان در مورد چگونگی واکنش به این رفتار مردد شوند. آنان در زمینه اینکه چه اتفاقی در آینده خواهد افتاد، اطمینان ندارند. مرتکب شوندگان اغلب ترجیح می‌دهند که از شکل‌های پنهان و ظریف پرخاشگری که در آن تمایل آسیب‌رسانی مبهم است، استفاده کنند و به همین دلیل اسناد آسیب وارد به پرخاشگر دشوار می‌شود.

شدت کم: رفتارهای بی‌ادبانه به‌طور کلی نسبت به انواع دیگر شدت کمی دارد. به‌علاوه بی‌تمدنی تنها محدود به بدرفتاری کلامی نمی‌شود و رفتارهای غیرمحترمانه غیرکلامی مثل خیره نگاه کردن، نادیده گرفتن یا بی‌اجازه سر وسایل کسی رفتن را نیز در بر می‌گیرد (Akhavan bitaghsir, et al., 2017).

### بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده

مطالعات نشان داده‌اند که متغیرهای تفاوت‌های فردی که با تجربه مکرر بی‌تمدنی سازمانی مرتبط هستند شامل اقلیت نژادی بودن (Cortina, et al., 2013)، سن پایین (Lim & Lee, 2012)، ناسازگار و روان‌رنجوری (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009) هستند. جالب‌توجه، تحقیقاتی است که به

بررسی رابطه بین جنسیت و بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده پرداخته‌اند. نتایج، یافته‌هایی متناقض را نشان می‌دهد. لیم و لی (۲۰۱۲) دریافتند که مردان گزارش می‌دهند که آن‌ها بی‌تمدنی را بسیار بیشتر از زنان تجربه می‌کنند، درحالی‌که کورتینا و همکاران (۲۰۰۲) و لیم و کورتینا (۲۰۰۵) بیان نمودند که زنان برخوردارهای نامتمدن‌تر و متفاوت از مردان را در زمینه آزار و اذیت شغلی گزارش کرده‌اند.

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که بی‌تمدنی تجربه شده در محل کار با پیامدهای مختلف عاطفی، نگرشی و شناختی برای افراد همراه است. برخی از پیامدهای عاطفی عبارتند از: خستگی احساسی (Kern & Grandey, 2009)، افسردگی (Lim & Teo, 2012)، احساسات منفی (Sakurai & Jex, 2012) و کاهش اعتماد (Cameron & Webster, 2012). واکنش‌های عاطفی شامل افزایش خشم، ترس و ناراحتی (Porath & Pearson, 2014) و کاهش خوش‌بینی است (Bunk & Magley, 2014). بی‌تمدنی بر نگرش افراد هدف، در هر دو حوزه کار و زندگی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، افراد دارای رفتار نامتمدن در مقایسه با کارکنانی که در محل کار بی‌تمدنی را تجربه نمی‌کنند، به سازمان تعهد کمتر (Lim & Teo, 2009)، انگیزه پایین و رضایت کمتری از مدیران و همکاران، شغل و زندگی خود دارند (Miner-Rubino, K., & Cortina, 2004). افراد هدف بی‌تمدنی دارای واکنش شناختی نسبت به تجارب بی‌تمدنی نیز هستند که درک عدالت و یادآوری خاطره کاری رضایت بخش را در افراد مورد هدف کاهش می‌دهند (Porath & Erez, 2009).

### پیشینه پژوهش

روشن‌ضمیر و همکاران (۲۰۱۷) به شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای انحرافی پرداخت. نتایج نشان داد افرادی که از شغل خود راضی‌اند و تعهد بیشتری به سازمان خود دارند و از حمایت سازمانی بیشتری با استرس شغلی کمتری برخوردارند و با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای بی‌تمدنی می‌شوند. همچنین رفتار بی‌تمدنی می‌تواند به‌عنوان عمل متقابل در برابر رفتارهای ناعادلانه و سیاست‌های سازمانی مشاهده شود. گل پرور و قریشی (۲۰۱۵) طی پژوهشی به بررسی پیش‌بینی رفتارهای مدنی-سازمانی و رفتارهای انحرافی از طریق مولفه‌های مدیریت برداشت پرداختند. نتایج نشان داد که از پنج مؤلفه مدیریت برداشت، فقط ارتقای خود پیش‌بینی‌کننده رفتارهای مدنی-سازمانی معطوف به افراد و ارتقای خود همراه با تهدید و ارباب پیش‌بینی‌کننده رفتارهای مدنی-سازمانی معطوف به سازمان هستند. درینی و همکاران (۲۰۱۴) طی پژوهشی به بررسی تأثیر بیگانگی از کار کارکنان بر بروز رفتارهای نابسامان تیمی پرداخت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بیگانگی از کار بر بروز رفتارهای نابسامان تیمی در سازمان‌های دولتی شهر

ایلام تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. گو (۲۰۱۶) طی پژوهشی به بررسی نقش سبک اسناد خصمانه در رابطه استرس شغلی با رفتارهای انحرافی (ضد تولید) پرداخت. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که اسناد خصمانه رابطه رفتارهای انحرافی و استرس شغلی را در حوزه تعارض بین فردی تعدیل می‌کند. کارن و گیل (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان نقش احساسات در بروز بی‌تمدنی در محل کار انجام دادند. آن‌ها تأکید کردند که احساسات منفی در سازمان در بروز بی‌تمدنی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. سالو و همکاران (۲۰۱۴) طی پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتارهای ناسازگار شغلی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای یگانگی شغلی پرداختند و نشان دادند که بروز رفتارهای نابسامان و ناشایست در محل کار از سوی کارکنان و ترک خدمت از جمله پیامدهای بیگانگی با کار کارکنان در سازمان‌ها است.

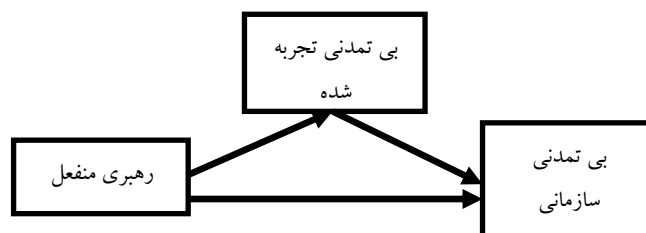
### چارچوب نظری پژوهش

منظور از رهبری منفعل یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است؛ که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید (Yaghoobi, et al., 2011). باس و اولیو (۱۹۹۰) رهبری منفعل را به دو دسته مدیریت بر مبنای استشنا و رهبری بی‌قید و بند تقسیم بندی و آنرا به مثابه رفتاری که به قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود، نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده، تعریف می‌کنند (Karen & Gail, 2015). بی‌تمدنی سازمانی تقریباً در تمام جنبه‌های سازمان‌ها وجود دارند به امری عادی تبدیل شده است، منبع بی‌تمدنی سازمانی مدیران، همکاران و مشتریان می‌باشند. مطابق با تئوری تعامل گرانه اجتماعی، حضور یک رهبر منفعل ممکن است منجر به اثرگذاری قویتر ناسازگاری تجربی بر روی ناسازگاری رفتاری شود. اگر رابطه مثبتی بین رهبری منفعل و ناسازگاری رفتاری وجود داشته باشد، کارمندی که برای رهبری منفعل کار می‌کنند، معمولاً از همکاران‌شان چنین رفتارهایی را به میزان بیشتری مشاهده می‌نمایند. در اصل، ناسازگاری رفتاری و تجربی نشان دهنده دو طرف یک سکه هستند؛ ناسازگاری رفتاری کارمندان، همان ناسازگاری تجربی کارمند است. همچنین رابینسون و او لری-کلی (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند که هرچقدر یک کارمند بابت رفتارهای نامناسب خود تنبیه نشود و این تفاوتی را از طرف مدیران دریافت کند احتمال بیشتری وجود دارد چنین رفتارهایی را دوباره مرتکب شود.

بر این اساس، انتظار این است که رابطه مثبتی میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی و بی‌تمدنی

تجربی وجود داشته باشد.

پیرسون و پوراس (۲۰۱۱) معتقدند که اکثر قریب به اتفاق کارکنانی که بی‌تمدنی را تجربه کرده‌اند به شکلی مشابه به آن رفتار پاسخ می‌دهند. هرگاه کارمندی برای یک رهبر منفعل کار می‌کند بیشتر احتمال دارد که بی‌تمدنی را در محل کار خود تجربه کند، که به نوبه خود احتمال بیشتری دارد که برای بروز این نوع رفتار بیشتر ترغیب شود. نتایج تجربی نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از کارکنانی که تصور بر این دارند که به شکل بدی با آن‌ها رفتار شده است، تمایل دارند که به نوعی به آن رفتار پاسخ دهند (Pearson & Porath, 2011). با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت نمودار (۱)، مفروض می‌باشد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه اصلی تحقیق

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیات فرعی تحقیق:

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

میان بی‌تمدنی تجربه شده و بی‌تمدنی سازمانی در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است.



جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت عمران کار، که تعداد آن‌ها در سال ۲۰۱۷ بالغ بر ۱۶۲ نفر بود که در این تحقیق به دلیل محدود بودن حجم جامعه، تمامی اعضای جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفتند و از شیوه نمونه‌گیری به روش سرشماری استفاده گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه رهبری منفعل ب‌اس و اولیو (۱۹۹۰)، پرسشنامه بی‌تمدنی سازمانی بلاو و آندرسون (۲۰۰۵) و پرسشنامه بی‌تمدنی تجربه شده کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) استفاده گردید که در انتها ۱۵۴ پرسشنامه آماده تحلیل شد. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و روایی همگرا و برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ (که برای پرسشنامه رهبری منفعل به میزان ۰/۸۲؛ بی‌تمدنی سازمانی به مقدار ۰/۷۵ و بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده به میزان ۰/۷۳ بود) استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS و Lisrel، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های آمار توصیفی، از ۱۵۴ نفر ۹۶/۱ درصد (۱۴۸ نفر) مرد و ۳/۹ درصد افراد (۶ نفر) زن، ۴۰ نفر (۲۶ درصد) مجرد و ۱۱۴ نفر (۷۴/۰ درصد) متأهل، ۱۲۲ نفر (۷۹/۲ درصد) دیپلم، ۱۳ نفر (۸/۴ درصد) فوق دیپلم، ۱۶ نفر (۱۰/۴ درصد) لیسانس، ۲ نفر (۱/۳ درصد) فوق لیسانس و ۱ نفر (۰/۶ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکترا، ۴۹ نفر (۳۱/۸ درصد) ۱ تا ۵ سال، ۴۸ نفر (۳۱/۲ درصد) ۶ تا ۱۰ سال، ۲۵ نفر (۱۶/۲ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۰ نفر (۱۳/۰ درصد) ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۲ نفر (۷/۸ درصد) ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه خدمت را داشتند؛ و ۲۵ نفر (۱۶/۲ درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۷۱ نفر (۴۶/۱ درصد) ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۰ نفر (۲۶/۰ درصد) ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۸ نفر (۱۱/۷ درصد) ۵۱ سال به بالا سن داشتند.

قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد که فرض نرمال بودن برای همه متغیرهای تحقیق رد می‌شود؛ چراکه سطح معنی داری آن‌ها کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. با توجه به قانون حد مرکزی وقتی اندازه نمونه به اندازه کافی بزرگ است (بزرگ‌تر از ۳۰ یا ۴۰)، عدول از پیشفرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مسأله‌زا تلقی نمی‌شود لذا استفاده از رویه پارامتریک نیز جایز است.

جدول (۱): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
رهبری منفعل	۳۶۶	۰۰۸۹	۰۰۰۰۴
بی‌تمدنی سازمانی	۳۷۰	۰۰۱۰۲	۰۰۰۰۰
بی‌تمدنی تجربه شده	۳۶۳	۰۰۱۱۷	۰۰۰۰۰

برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای استفاده شد که اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر بود، آن متغیر در پدیده مورد نظر مؤثر تلقی می‌شود.

$H_0$ : میانگین متغیر کمتر از حد متوسط است.

$H_1$ : میانگین متغیر کمتر از حد متوسط نیست.

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ذیل آورده شده است.

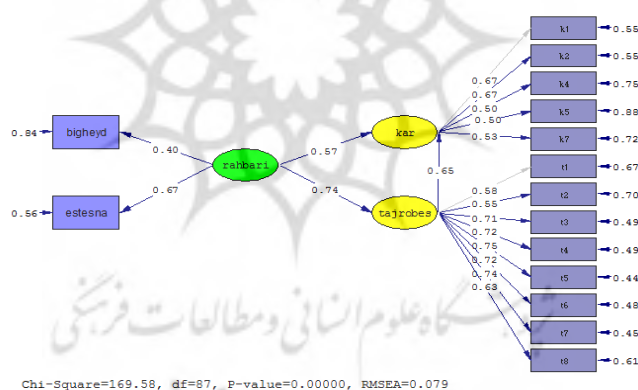
جدول (۲): نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه

متغیر	میانگین نظری = ۳/۰		
	میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	آماره $t$ درجه آزادی
رهبری منفعل	۳۶۶	۰۰۴۶۴	۱۷۵۴۹
بی‌تمدنی سازمانی	۳۷۰	۰۰۶۵۴	۱۳۲۷۸
بی‌تمدنی تجربه شده	۳۶۳	۰۰۶۱۴	۱۲۸۲۳

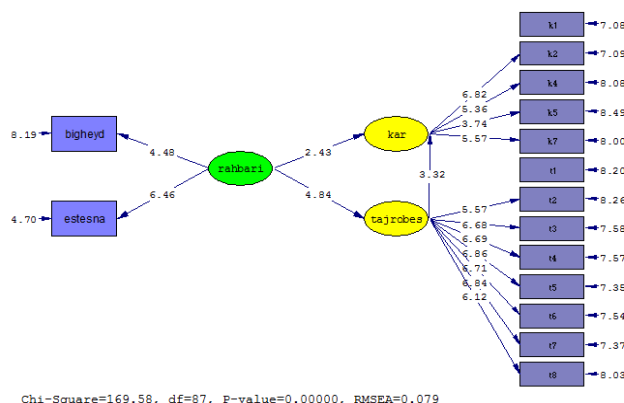
نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که مؤلفه رهبری منفعل آماره  $t$  مثبت و برابر با ۱۷۵۴۹ می‌باشد که حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آن‌ها بیشتر از ۳۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰۰۵ می‌باشد، بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. مؤلفه بی‌تمدنی سازمانی آماره  $t$  مثبت و برابر با ۱۳۲۷۸ می‌باشد و حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آن‌ها بیشتر از ۳۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰۰۵ می‌باشد بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. مؤلفه بی‌تمدنی تجربه شده آماره  $t$

مثبت و برابر با ۱۲۸۲۳ می‌باشد و حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد میانگین آن‌ها بیشتر از ۳۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می‌شود.

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. از این رو، در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. به منظور تأیید یا رد فرضیات از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده گردید. منظور از عدد معناداری در نرم افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم افزار spss است با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از -۱/۹۶ باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق بکار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد نشان دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قویتری روی متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد بارهای عاملی‌اند، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید و به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار کمتر از ۰/۳ باشد، متوسط اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد خوب و اگر بالای ۰/۶ باشد عالی است. مدل تحلیلی پژوهش و خروجی حاصل از نرم افزار Lisrel در حالت استاندارد و مقادیر t در ادامه بیان شده است.



نمودار ۲: مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه اصلی



نمودار ۳: مقادیر معناداری (t) حاصل از گویایی معادلات ساختاری فرضیه اصلی

با توجه به نمودار (۲ و ۳)، میزان تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی سازمانی برابر  $(t=۲.۴۳, r=۰.۵۷)$ ، مقدار تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی تجربه شده برابر  $(t=۴.۸۴, r=۰.۷۴)$ ، و مقدار تأثیر بی‌تمدنی تجربه شده بر بی‌تمدنی سازمانی  $(t=۳.۳۲, r=۰.۶۶)$ ، است و مقدار  $t$ ، مقادیری بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشند، بنابراین فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند؛ بنابراین میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. خلاصه نتایج گویایی معادلات ساختاری در جدول شماره ۳ ارائه شده است:

جدول (۳): نتایج اجرای گویایی معادلات ساختاری فرضیه اصلی

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه
رهبری منفعل - بی‌تمدنی سازمانی	۲.۴۳	۰.۵۷	-	۰.۵۷	تأیید
رهبری منفعل - بی‌تمدنی تجربه شده	۴.۸۴	۰.۷۴	-	۰.۷۴	تأیید
بی‌تمدنی تجربه شده - بی‌تمدنی سازمانی	۳.۳۲	۰.۶۵	-	۰.۶۵	تأیید
رهبری منفعل - بی‌تمدنی تجربه شده - بی‌تمدنی سازمانی	-	۰.۴۸	۰.۷۴ * ۰.۶۵ = ۰.۴۸	۰.۴۸	تأیید

در جدول شماره (۴) شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

جدول (۴): شاخص‌های برازش برای مدل فرضیه اصلی

متغیر	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	RMR	CFI	IFI	NFI	NNFI
فرضیه	۱.۹۴	۰.۰۷۹	۰.۸۷	۰.۰۴۵	۰.۹۶	۰.۹۶	۰.۹۲	۰.۹۵
سطح مناسب	< ۵	< ۰.۱	> ۰.۹۰	< ۰.۵	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰	> ۰.۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	نامناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات، هزینه‌های شخصی و سازمانی زیادی را برای درمان بی‌تمدنی سازمانی نشان می‌دهد. شکست در نشان دادن فعالانه هنجارهای اجتماعی مثبت و اقدامات پیشگیرانه لازم برای کنترل رفتار منفی می‌تواند شرایط محیطی را در محیط کار به شکل رفتارهای غیررسمی افزایش دهد و در نتیجه بی‌تمدنی رشد خواهد کرد. عوامل موقعیتی که باعث غیررسمی شدن رفتارها می‌شوند به‌عنوان مثال، شیوه‌های مدیریتی و سیاست‌ها، باعث افزایش ناامنی در محل کار می‌شوند. چارچوب تعاملات اجتماعی نشان می‌دهد که عوامل موقعیتی نیز بر افزایش تکرار ناسازگاری رفتاری از نوع بی‌تمدنی تأثیر می‌گذارد (Karen & Gail, 2015). مدیرانی که فعالانه به رهبری کارکنان خود مشغولند، در هنگام بروز رفتارهای منفی گرا و غیرمتمدن گونه کارکنان مجبور به دخالت برای رفع مشکل می‌شوند و در نتیجه ناسازگاری‌های رفتاری از این نوع کاهش می‌یابد؛ برعکس، یک رهبر که نتواند مداخله کند و مجرم را مجازات یا اصلاح کند، نمی‌تواند در صورت لزوم رفتار مناسب را تقویت کند و به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که رفتار غیرمناسب قابل قبول است و در نتیجه بی‌تمدنی روند افزایشی به خود خواهد گرفت (Pearson & Porath, 2011).

نتیجه این پژوهش نشان داد که میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. سبک رهبری که

توسط مدیران نمایش داده می‌شود عاملی مهم است که می‌تواند بر ناسازگاری در محیط کار تأثیر بگذارد. مدیران باید هنجارهای مشخصی را که رفتار قابل قبول را متناسب با پیروی از هنجارها ایجاد کرده، تعیین کنند و با اصلاح یا مجازات نقض کنندگان این قوانین آن‌ها را تقویت نمایند. نتیجه فرضیه اصلی این پژوهش با یافته‌های پوراس و اریز (2009)؛ پیرسون و پوراس (2011)؛ کورتینا و همکاران (2013) و هولتز و هرلد (2014) مشابهت دارد. با توجه به بازدارندگی ناسازگاری در محل کار، رهبران باید فعالانه اظهار کنند که رفتارهای ناسازگارانه، ضدتولید و منفی‌گرا تحمل نخواهند شد، همچنین پیامدهای ناشی از رفتار ناسازگار را روشن و اجرا کنند. در غیاب یک رهبری پیشگیرانه، ممکن است محل‌های کار بیش از حد غیررسمی و بدون هنجارهای روشن، به شکل دادن رفتارهای نامناسب کمک کرده باشد. به همین دلیل انتظار می‌رود که ناسازگاری در محل‌های کار به احتمال زیاد به دلیل عملکرد مدیران منفعل رخ دهد. نتایج نشان می‌دهد که اثرات منفی رهبری منفعل، تأثیر مثبت رفتارهای مؤثر رهبری را خنثی می‌کند (Holtz & Harold, 2014). رهبری منفعل یک الگوی بی‌ثبات کننده است که توسط یک شخص در مقام مسئولیتش نمایش داده می‌شود. رهبران منفعل کمتر تمایلی به تعریف و روشن کردن انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند لذا بعید است که یک رهبر منفعل به سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود. به‌طورکلی، رهبران منفعل حضور هنجاری موردنیاز را برای انتقال انتظارات از رفتارهای کارکنان و درک آن‌ها از یکدیگر را ارائه نمی‌دهد.

اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) بر نظریه کنش متقابل اجتماعی برای ارائه یک چارچوب دقیق برای شکل‌گیری به ناسازگاری تجربی و رفتاری تمرکز کردند به این معنی که اگر شاهد، درک کند که فردی عمداً هنجارهای رفتارهای محترمانه را نقض کرده است، بیشتر احتمال دارد که احساسات و نگرش‌های منفی ایجاد شود که به تبع آن ممکن است یک پاسخ غیرواقعی ایجاد کند. پاسخ غیرمنتظره ممکن است صرفاً نشان دهنده افکار منفی یا احساساتی باشد. علاوه بر این، فردی که متوجه می‌شود هدف طرف مقابل ایجاد بی‌تمدنی است، ممکن است با پاسخ دادن ناسازگار گونه (تلافی کردن) یا انتقال رفتار نامناسب به شخص ثالث بی‌گناه این ناسازگاری را منتقل کند. به این ترتیب، ناسازگاری می‌تواند به راحتی در سراسر سازمان پخش شود (Blau & Andersson, 2005). این عمل ممکن است تا جایی ادامه پیدا کند که افراد به‌طور واضح قصد دارند به یکدیگر آسیب برسانند؛ در این صورت این پدیده فراتر از دامنه ساختار ناسازگاری است. (Pearson & Porath, 2011) در نهایت می‌توان گفت که اقدامات زیر در راستای شکل‌گیری تمدن سازمانی مؤثر هستند:

- ۱- با ارزیابی سبک رهبری مدیران در مرحله انتخاب از انتصاب مدیران بی‌انگیزه و منفعل جلوگیری شود.
- ۲- در مرحله انتخاب مدیران شاخص‌های مانند تحول‌گرایی و اخلاق‌مداری مدیران را مدنظر قرار گیرند.
- ۳- در نظر گرفتن قوانینی جهت اصلاح یا مجازات نقض‌کننده رفتارهای هنجاری مورد قبول سازمان توسط مدیران سازمان
- ۴- در نظر گرفتن پاداش برای کارکنانی که رفتارهای شایسته و مثبت دارند
- ۵- برگزاری دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی برای مدیران و کارکنان سازمان به صورت مستمر
- ۶- ترویج ارزش‌های فرهنگی جهت نهادینه سازی آن توسط مدیران و کارکنان سازمان

## References

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Akhavan bitaghsir, S.; Safari, A., & Shaemi Barzaki, A. (2017). Investigation of organizational civilization: the role of cyber-civilization and other factors, *Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(3). (In Persian)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full-range of leadership development: manual for the multifactor leadership question-naire. palo alto, ca: mind garden.
- Blau, G., & Andersson, L. M. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18,87-105.
- Cameron, A. F., & Webster, J. (2012). Relational outcomes of multi-communicating: Integrating incivility and social exchange perspectives. *Organization Science*, 22, 754-771.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55-75.
- Cortina, L. M.; Kabat-Farr, D.; Leskinen, E. A.; Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39, 1579-1605.

Cortina, L. M.; Lonsway, K. A.; Magley, V. J.; Freeman, L. V.; Collinsworth, L. L.; Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry*, 27(2), 235–270.

Cortina, L. M.; Magley, V. J.; Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64–80.

Darini, V.; Taban, M.; Sharafi, V., & Veisheh, S. (2016). Examining the impact of employees' job alienation on appearing group anti-citizenship behaviors. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(1), 65-76. (In Persian)

Gholipour, A.; Saeedi Nezhad, M., & Hassangholopour, H. (2012), The effect of Ramadan fasting on organizational civil conduct, *Journal of Islamic Management Science and Research*, 20(2), 55-73. (In Persian)

Goh, A. (2016). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*. unpublished doctoral dissertation, department of psychology, university of South Florida.

Golparvar, M., & Ghorayshi R. S. (2015). Prediction of organizational citizenship behaviors and deviant behaviors through impression management components. *Social work mag*, 4(1), 3-15. (In Persian)

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 16–38

Karen, S., & Gail, Sears Humiston, (2015). The role of emotion in workplace incivility, *Journal of Managerial Psychology*, 30(4); 390-405.

Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 46–57.

Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment, *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.

Lim, S., & Lee, A. (2012). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 95–111.

Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees. *work attitude and behavior Information & Management*, 46, 419–425.



Lotfi, M. H. (2012). Comparing management and leadership from the viewpoint of islam and the west, the first international conference on management, innovation and national production, Qom, Payam Noor University of Khuzestan province. (In Persian)

Mahmodroshanzamir, S.; Irani, H., & Yazdani, H. (2017). Identifying organizational factors affecting employees' deviant behavior (a survey: tehran university headquarters). *culture in the islamic university*, 7(23), 183-204. (In Persian)

Milam, A. C.; Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 58–69.

Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 107–122.

Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2011). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: the roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148–3168.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2011). On incivility, its impact, and directions for future research. In R. W. Griffin, & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *the dark side of organizational behavior* (pp. 403–425). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*, New York: Penguin.

Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: how rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29–44.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2014). The price of incivility: Lack of respect hurts morale—and the bottom line. *harvard busi-ness review*, January–February, 115–121.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employee. *Academy of Management Journal*, 41, 658–672.

Rousseau, D. M.; Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 475–515.

Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: the moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 150–161.

Sulu, S.; Cylan. A., & Kaynak, R. (2014). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare. *Professionals international journal of business and management*, 5(8), 27-38.

Yaghoobi, N. M.; Moghaddami, M., & Kaikha, A. (2011). A survey of the relationship between transformational leadership and staff organizational citizenship behavior. *Management (TMJ)*, 2(4), 64-96. (In Persian)

