

## نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رابطه بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان بیمه مرکزی)

عسگر شهباززاد

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - مدیریت مالی دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
shahbazzadeh.asghar@gmail.com

شماره ۵۱ / زمستان ۱۴۰۰ (جلد دوم) / صص ۴۴-۵۸  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره چهارم)

### چکیده

این پژوهش به بررسی نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رابطه بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، از روش پیمایشی استفاده شد. در بخش نظری به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز با توجه به موضوع پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده شد. داده های میدانی پژوهش از طریق توزیع پرسش نامه در بین کارکنان بیمه مرکزی جمع آوری شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسش نامه، از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج بدست آمده از ۱۱۰ نمونه نشان داد که نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و تحریک فرهیختگی به عنوان مولفه های رهبری تحول گرا بر مشارکت، احترام و فضیلت اجتماعی به عنوان مولفه های رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری دارند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول گرا، سیستم های کاری با عملکرد بالا، رفتار شهروندی سازمانی.

### مقدمه

با مطالعه تحقیقات پژوهشگران در می یابیم در نظام های سازمانی بوروکراتیک تمام تلاش مدیران ارشد سازمان در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هر می سازمان بوده است. به همین دلیل مناسبات سطحی و نامطمئن بین افراد وجود دارد؛ اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک، مناسباتی درست و مطمئن در میان مردم به وجود می آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می شود تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک رو به افزایش است. اکنون که اهمیت کارکنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان درک شده است، رفتار آنها هم می تواند بسیار با اهمیت تلقی شود؛ از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار کارکنان پرداخته اند (زندیه و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه رفتارهای کاری فرانش در جنبه ها و حوزه های مختلف در ادبیات مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزه محققان و فعالان اجرایی برای بررسی OCB عمدتاً به حجم بالایی از مطالعاتی مربوط است که براساس آنها، ارتباط بین OCB و مجموعه ای از دستاوردهای فردی و دستاوردهای سازمانی به اثبات رسیده است (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۹). بر مبنای تعریف خود OCB، این مفهوم بر اثربخشی سازمانی متمرکز است و بیشتر پژوهش ها در این جهت کار شده است که چطور می توان OCB را افزایش داد و در همین راستا پیش نیازهای آن مورد مطالعه قرار گرفته است. ولی با جستجو در پژوهش های صورت گرفت مشاهده می شود مطالعات اندکی بر جنبه های تاریک آن متمرکز شده اند. لذا بررسی همه جانبه

پیامدهای OCB از دید پژوهشگران مغفول مانده است (رئوف، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، سیستم های کاری با عملکرد بالا به مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقای عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده اند، اشاره دارد. سیستم های کاری با عملکرد بالا طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه ای از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار است که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت ها، تعهد و انعطاف پذیری کارکنان کمک می کند و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، بجای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل اندازه گیری تأکید دارد (لی تای فونگ و همکاران، ۲۰۱۸). لذا این مطالعه درصدد پاسخ به این سوال می باشد که نقش سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رابطه بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی چگونه می باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سیستم های کاری با عملکرد بالا

سازمان ها از روش های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می کنند تا نگرش ها و رفتارهای کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تجهیز کنند. در طول بیست سال گذشته، به مفهوم بهترین عملکرد در مدیریت منابع انسانی توجه زیادی شده است. محققان تأکید کرده اند که بعضی از شیوه های منابع انسانی مانند سیستم های کاری با عملکرد بالا تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارند (جیانگ و لیو، ۲۰۱۵). مفهوم سازمان ها یا سیستم های کاری با عملکرد بالا که به عبارتی مدیریت منابع انسانی نوین است، در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا ظهور کرد. در میان رشد پاره ای از پژوهش ها در رشته های مختلف، سیستم های کاری با عملکرد بالا به عنوان یک رویکرد مدرن برای بهره وری شرکت ها و به خصوص به عنوان یک شکل نوین مدیریت منابع انسانی ترویج پیدا کرد. محققان مدیریت منابع انسانی استراتژیک از جمله گوتر<sup>۱</sup>، اسپیل<sup>۲</sup> و نیاموری<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، بر این عقیده اند که مجموعه ای از روش های مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق افزایش مشارکت، تعهد و توانمندسازی آنها، عملکرد را بهبود بخشد. این مجموعه نام های متفاوتی را به خود اختصاص داده که عبارتند از: سیستم کاری با مشارکت بالا، سیستم کاری با تعهد بالا یا سیستم های کاری با عملکرد بالا (مانی و محمودشاهی، ۱۳۹۸). تعاریف متعددی از سیستم های کاری با عملکرد بالا ارائه شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود. سیستم های کاری با عملکرد بالا به مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقای عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده اند، اشاره دارد. سیستم های کاری با عملکرد بالا طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه ای است از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت ها، تعهد و انعطاف پذیری کارکنان کمک می کند. و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، بجای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل اندازه گیری تأکید دارد. بسیاری از تعاریف سیستم های کاری با عملکرد بالا دربرگیرنده لیستی از ویژگی های قابل توضیح بوده و دربرگیرنده نظریه «بهترین اقدام» هستند (ابوالفتحی و همکاران، ۱۳۹۷). سیستم کاری با عملکرد بالا، سازمان هایی هستند که از رویکردی کاملاً متفاوت از سیستم سلسله مراتبی سنتی متناسب با مدیریت علمی (تولید انبوه) استفاده می کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. تاکچی و همکارانش (۲۰۰۷)، سیستم های کاری با عملکرد بالا را به عنوان یک مجموعه از روش های منابع انسانی جداگانه اما به هم پیوسته تعریف کرده اند که سازگاری درونی (همسو با روش های منابع انسانی) و سازگاری بیرونی (هماهنگ با استراتژی های سازمان)

<sup>1</sup> Guthrie

<sup>2</sup> Spell

<sup>3</sup> Nyamori

دارد و هدف آن بهبود ظرفیت ها و توانایی کارکنان است (مینق و همکاران، ۲۰۱۴). از نظر بیرکنشا و هود<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، استخدام و پاداش آموزش و ارزیابی عملکرد از جمله این روش ها است که اثربخشی کارکنان را بهبود می بخشد. هم اکنون سیستم های کاری با عملکرد عالی یک منبع بالقوه مزیت رقابتی محسوب می شود. از نظر آرینگا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، ایده اصلی سیستم های کاری با عملکرد بالا خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل افراد، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول بدانند و این را درک کنند که در موفقیت های سازمانی سهیم هستند. یک سیستم کاری به عملکرد بالا، به منظور بهره وری بیشتر نیروی کار طراحی شده که از این طریق می تواند برای سازمان و مشتریان داخلی ارزش افزین باشد. این سیستم به طور کلی شامل استخدام انتخابی، آموزش گسترده، برنامه های طراحی شغل، ارزیابی عملکرد، تیم های خودمدیریت یا خودگردان، طرح های پاداش انگیزشی، امنیت اشتغال و ارتقای داخلی می شود. از نظر لپاک و همکارانش (۲۰۰۶)، سیستم های کاری با عملکرد بالا ساختاری برای مشارکت در تصمیم گیری، بهبود دانش، افزایش انگیزش کارکنان و افزایش توانایی و مهارت کارکنان برای انجام وظایفشان در جهت بهبود عملکرد شرکت، شکل می دهد (بشیر و همکاران، ۲۰۱۱).

### رهبری تحول گرا

اصطلاح رهبری تحول گرا برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت، اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد. کلمه تحول transform گرفته شده از کلمه لاتین transformare به معنی تغییر ماهیت، عملکرد یا موقعیت جدید می باشد. قلب رهبری تحولی تعهد رهبر به ایجاد تغییر یا ایجاد تحول در سازمان یا سیستم می باشد. به تعبیری دیگر رهبری تحولی بعنوان فرایندی که رهبران و پیروان، یکدیگر را به سطوح بالای اخلاقیات و انگیزش رهنمون می سازد، تعریف می گردد (رزوانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). بر اساس نظریه رهبری تحولی، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحولی آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده، موانع بالقوه درون سیستم را بر طرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می کند (بونکی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نفوذ فوق العاده و عمیق دارند و از طریق تعیین وظایف محول شده، الزامات و نقش، پیروان خود را در راستای اهداف مشخص، راهنمایی می کنند و بر می انگیزانند. هدف رهبری تحول گرا فراتر از ارضای نیازهای فوری می باشد. رهبری تحول گرا در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان، جلب توجه آن ها به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است؛ ویژگی متمایزکننده رهبری تحول گرا آن است که رهبران و پیروان، هر دو هدف مشترکی دارند و در جهت رسیدن به آن بسیار تلاش می کنند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰). اتخاذ رهبری تحول گرا به ویژه در موقعیت های غیرمعمول مانند دوره های الزام سازمان به سازگاری با محیط که مستلزم اعمال تغییراتی برای سازگاری است، بسیار اهمیت دارد (سیانگچو کویو و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران تحولی به دنبال فرصت برای تغییر به منظور رشد، نوآوری و بهبود محیط شان می باشند. رهبران تحولی دارای چشم انداز جمعی شفاف بوده و ارتباطات بین کارکنان را به صورت اثربخش اداره کرده و ایشان را به تحرک و حرکت می دارند که در انجام فعالیتهای خود نوآور و خلاق باشند (پوندر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). این نوع رهبری فراتر از نوع سنتی رهبری تبادلی است که تاکید بر فعالیتهای اصلاحی مبادله دو طرفه و پاداش ها دارد. بنابراین می توان چنین بیان

<sup>1</sup> Birkenasha&Hud

<sup>2</sup> Aringa

<sup>3</sup> Rezoana

<sup>4</sup> Boenke & et al

<sup>5</sup> Pounder

داشت که رهبری تحولی، فرایند تاثیر تغییرات عمده در نگرش و مفروضات اعضای سازمان و ایجادکننده تعهد برای تغییرات عمده در اهداف و استراتژی می‌باشد. استدلال گسترده ای وجود دارد که تغییرات پویا و پیچیده مانند تغییرات فرهنگی که برای بهبود پایدار مدرسه الزامی است، به احتمال زیاد پیامد رهبری تحولی هستند. این سبک رهبری بر مشارکت افراد و ارتباطات آنها تاکید دارد و نیازمند رویکردی است که احساسات، نگرش ها و باورها را متحول سازد. رهبری تحولی صرفاً ساختار را مدیریت نمی‌کند بلکه به طور هدفمند به دنبال تاثیر بر فرهنگ مدرسه به منظور تغییر آن می‌باشد (رابین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). رهبری تحولی اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می‌کند (بیگره<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران تحول گرا بینش سازمانی پویایی را به وجود می‌آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می‌شود که نوآوری بزرگتر را منعکس کنند. رهبری تحول گرا همچنین به دنبال پیوند بین علایق فردی و جمع می‌باشند تا به زیردستان اجازه می‌دهد برای اهداف متعالی تر کار کنند. برنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) رهبری تحول گرا را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (الحسینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، برنز (۱۹۸۷) رهبری تحول گرا را به عنوان فرایندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان سطح بالایی از اخلاق و انگیزه را افزایش می‌دهند (کراوورد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان هایی نظیر رفتارهای فرانش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می‌شود، به عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای، ۲۰۱۷). واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید که در مطالعه خود به رابطه بین عاطفه و رفتار شهروندی کارکنان پرداختند. ارگان (۱۹۸۸) تحت تأثیر مفهوم «تمایل به همکاری» بارنارد و «تمایز بین عملکرد مربوط به نقش» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» کنتز، رفتار شهروندی سازمانی را این گونه تعریف کرد: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است اختیاری و به طور رسمی پاداش داده نمی‌شود یا به صراحت در سیستم رسمی پاداش سازمان منظور نشده است و اثربخشی کلی سازمان را ارتقا می‌بخشد (سرافرازی و همکاران، ۱۳۹۹). مجموعه رفتارهایی که از ضرورت های رسمی سازمان فراتر رفته، متأثر از ارزش ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می‌گیرند. دنیس ارگان بیان می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع رفتارهای داوطلبانه است که به طور مستقیم و روشن به وسیله نظام های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی‌شود، ولی در عملکرد و کار کردهای وظیفه ای سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (پوجا و همکاران، ۲۰۱۶). با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد. تقسیم بندی های مختلفی درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می‌داند.

<sup>1</sup> Rubin

<sup>2</sup> Beugre

<sup>3</sup> burns

<sup>4</sup> Al-Husseini

<sup>5</sup> Crawford

همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل ترین مدل هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می باشد: جوانمردی، رفتار با فضیلت مدنی، ابتکارات فردی، وفاداری سازمانی، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی و توسعه خود. تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند: ۱. رفتارهایی که به کل سازمان سود می رسانند که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور دارند و ۲. رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند). تیلور (۲۰۱۳) معتقد است این دسته بندی بهتر می تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین بحث می شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله ای در سازمان شرکت می کنند. یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (احمد و فیلاذلفو، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی مفهوم نوینی است که ارزیابی این رفتارها در سازمان امری بسیار مهم و حیاتی است. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. این اعمال که در محیط کار اتفاق می افتند را این گونه تعریف می کنند: «مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند؛ اما با وجود این افراد انجام می دهند و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش های سازمان می شوند. رفتارهای شهروندی سازمانی به کارایی و اثربخشی سازمان ها از طریق تحولات منابع، نوآوری ها و وفق پذیری کمک می کنند. این رفتارها ماشین اجتماعی سازمان را روغن کاری و انعطاف پذیری لازم را برای موقعیت های پیش بینی ناپذیر فراهم می کنند و به کارمندان یک سازمان کمک می کنند با هم کنار بیایند (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۹). بیش از بیست سال است که رفتار شهروندی سازمانی جایگاه بسیار مهمی در ادبیات حوزه تئوری سازمانی در اختیار گرفته است (اورگان، ۲۰۱۸). تحقیق در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا مدیران آن را بسیار سودمند می دانند و افرادی را که درگیر رفتار شهروندی سازمانی اند به عنوان یک سرمایه می بینند (افسر و بدیر، ۲۰۱۶). در راستای این رفتارها، فرد در جست و جوی کسب سود از سازمان نیست، بلکه ایثار می کند و از خودگذشتگی شغلی دارد و برای ارتقای بهره وری سازمان کل توان خود را به کار می گیرد. رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می دهد و، از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه های نظارت رسمی و روش های پُرهزینه می شود. عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارت اند از: ۱. رفتاری است گسترده تر از آنچه توسط سازمان ها تصور می شود؛ ۲. اختیاری است؛ ۳. از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی شود؛ ۴. ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان است. از نظر سلطانی (۱۳۹۱)، از جمله شاخص های عملی شدن رفتار شهروندی عبارت اند از: شرکت مستمر در فعالیت های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری های انسان های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کار داشتن. زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان توسعه و ترویج می یابد به نظر می رسد آن سازمان مکان جذاب تری برای کار باشد و سازمان ها را در زمینه استخدام، آموزش، و حفظ بهترین افراد و همچنین کاهش نرخ ترک شغل و بهبود عملکرد شغلی کارکنان توانمند می سازد (استیری و همکاران، ۱۳۹۹).

پاناگوتیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیرات سیستم های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی کارمندان پرداختند. روش انجام پژوهش معادلات ساختاری با pls می باشد. این مطالعه ابتدا سهم ارزشمند HPWS در ایجاد جو عدالت و خدمات را نشان می دهد، که به نوبه خود بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت می گذارد. در نتیجه، کارکنان با نشان دادن رفتارهای نقشی اضافی و با درگیر شدن در خدمات پاسخگو می باشند. به طور کلی، یافته ها

<sup>1</sup> Panagiotis

سازوکار فرآیند HPWS را که به عنوان "جعبه سیاه" شناخته شناسایی نمود که دانش ارزشمندی برای کارکنان حرفه ای مدیریت منابع انسانی (HRM) روشن می‌کند.

پنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان چگونه می‌توان رفتار سبز کارکنان را تسهیل کرد: نقش مشترک رهبری تحول آفرین سبز و عملکرد مدیریت منابع انسانی سبز، نشان دادند که کارکنان، به عنوان مجریان شیوه های مدیریت محیط زیست، نقش مهمی در مدیریت سبز سازمانی دارند. بنابراین، نحوه تسهیل رفتار سبز کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برای سازمانهای معاصر برخوردار است. رفتار سبز کارکنان به عنوان مجموعه ای از رفتارهای محل کار تعریف شده است که به پایداری محیط کمک می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحولی سبز (مخصوص محیط زیست) و شیوه مدیریت منابع انسانی سبز (HRM) نقش مهمی در شکل گیری رفتار سبز کارکنان ایفا کردند.

ژانگ و اختر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان چگونه سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر نتایج فردی اثر می‌گذارند، به بررسی تأثیر مدیران سطوح مختلف پرداختند. در نهایت به این نتیجه رسیدند که اگر تناسب اهداف مدیران خطی بالا باشد، رابطه مثبت معناداری در سیستم کاری عملکرد بالا در سطح سازمان و سطح فردی وجود دارد.

دیمتریوس و همکاران (۲۰۱۷)، رابطه بین روش‌های کاری عملکرد بالا، نگرش‌های کارکنان (رضایت شغلی و تعهد عاطفی) و کیفیت خدمات را بررسی کرده است. اعتماد، نقش میانجی ارتباط بین درک کارکنان HPWS و نگرش آنها که توسط رضایت شغلی و تعهد عاطفی اندازه‌گیری می‌شود، ایفا می‌کند.

بازارگرد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری تاب‌آوری (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی شهر رشت) پرداختند. نتایج نشان داد که سیستم کاری عملکرد بالا و تاب‌آوری تأثیر معنادار و مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان دارند. در بعدی دیگر سیستم کاری عملکرد بالا و تاب‌آوری تأثیر معنادار و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند. همچنین سیستم کاری عملکرد بالا تأثیر معنادار و مستقیمی بر تاب‌آوری کارکنان دارند. سیستم کاری عملکرد بالا با تأثیرگذاری مستقیم بر تاب‌آوری تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمان کارکنان دارد.

زندیه و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به تأثیر نوع استخدام بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان، با استفاده از متغیرهای میانجی سکون و ناامنی شغلی پرداختند. نتایج حاصل بیانگر آن است که نوع استخدام به واسطه سکون و ناامنی شغلی بر میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان موثر است. لذا با استفاده از نتایج مذکور مدیران شهرداری می‌توانند؛ به منظور سازماندهی سرمایه انسانی و برنامه ریزی صحیح خود در آینده اقدام کنند.

خیراندیش و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی پرداختند. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی و هویت سازمانی تأثیر دارد، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر دارد. هم چنین، رهبری تحول آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی موجب بهبود هویت سازمانی می‌شود. نتیجه‌گیری: مدیران جامعه آماری ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان را از طریق به کارگیری سازوکارهای مناسب ارتقا دهند. هم چنین توسعه شایستگی‌های رهبری در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد.

حسینی گوهری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی مدل معادله ساختاری ویژگی های شخصیتی رهبران تحول آفرین و مسئولیت پذیری اجتماعی؛ نقش واسطه‌گر کارآفرینی سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول آفرین به طور مستقیم پیش‌بینی کننده مسئولیت پذیری

<sup>1</sup> PENG

<sup>2</sup> Zhang

اجتماعی دانشگاه‌ها بود و کارآفرینی سازمانی در این رابطه نقش واسطه‌گری معناداری را ایفاء کرد. لذا پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به بحث کارآفرینی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول آفرین توجه بیش از پیشی شود.

فتح پور (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی با میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان پرداخت. نتایج، تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی، همچنین تاثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان، تاثیر توانمندسازی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمان را مورد تایید قرارداد و همچنین مشخص شد توانمندسازی در این رابطه بعنوان میانجیگر عمل می‌کند.

## فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی:

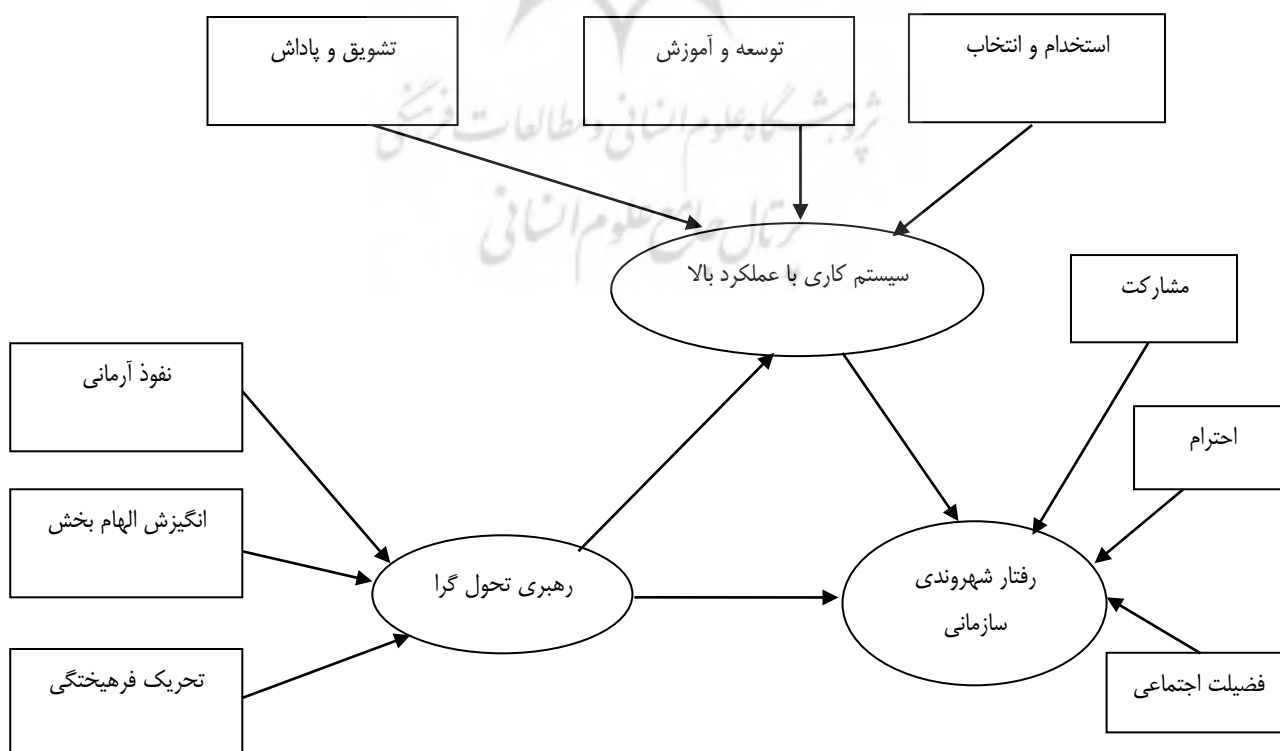
بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین نفوذآرمانی و مشارکت سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.  
۲. بین انگیزش الهام بخش و احترام سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

۳. بین تحریک فرهیختگی و فضیلت اجتماعی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

### نمودار (۱): مدل مفهومی پژوهش



## روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر مطالعه تأثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا در این زمینه است. از این رو، تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از لحاظ جمع آوری اطلاعات توصیفی است. روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی بوده که از متداول ترین روش های مشاهده در علوم اجتماعی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد صورت پذیرفته و با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی در نرم افزارهای آماری نظیر SPSS و در Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ عاملی است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، نشانگر پایایی قابل قبول است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده اند. در جدول (۱) مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل برآورد شده است.

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
رهبری تحول گرا	۰/۸۷۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۳۵
سیستم های کاری با عملکرد بالا	۰/۷۷۲

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان بیمه مرکزی می باشد. نمونه گیری در این پژوهش بر اساس فرمول کوکران صورت می گیرد. نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام شده و تعداد نمونه مورد استفاده در این پژوهش توسط فرمول نمونه گیری کوکران با حجم جامعه نامحدود محاسبه شد:

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{d^2}$$

n = حجم نمونه

Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می باشد

P = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰.۵ در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می رسد.

1-P = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند

d = مقدار اشتباه مجاز برابر با ۵ درصد

بدین ترتیب حجم نمونه در این تحقیق به میزان ۱۱۰ نفر برآورد می گردد.

## تجزیه و تحلیل داده ها

پیش از آزمون فرضیه های پژوهشی به بررسی برازش مدل مفهومی پرداخته می شود. مدل های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل های اندازه گیری (نشان دهنده زیر مؤلفه های متغیرهای پنهان) و مدل های ساختاری (نشان دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. نرم افزار SmartPLS برای برازش مدل های اندازه گیری، پایایی مرکب و متوسط اشتراک (AVE) را محاسبه می کند و مقدار  $R^2$  را برای برازش مدل های ساختاری ارائه می دهد. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای متوسط اشتراک، بیشتر از



۰/۷ برای پایایی مرکب و بیشتر از ۰/۳ برای  $R^2$  بیانگر برازش مناسب مدل هستند (آذر، غلامزاده و قنواتی، ۱۳۹۱). در ادامه آزمون های مربوطه ارائه شده است.

### آزمون کولومگراف اسمیرنوف

قبل از بررسی فرضیه های پژوهشی، ابتدا متعادل بودن توزیع آماری متغیرها مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور، از آزمون «کولومگراف اسمیرنوف» برای مشخص کردن اینکه آیا توزیع آماری متغیرهای پژوهش متعادل است یا خیر، بهره برده شد. جدول (۲) نتایج این آزمون را به نمایش می گذارد.

جدول (۲): نتایج آزمون کولومگراف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهشی	سطح معناداری
رهبری تحول گرا	۰/۰۴۳۵
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۲۶۰
سیستم های کاری با عملکرد بالا	۰/۰۳۹۲

در آزمون کولومگراف اسمیرنوف چنانچه سطح معناداری کمتر از میزان سطح خطا (۰/۰۵) محاسبه شود، نتیجه گرفته می شود که توزیع آماری متغیرهای مورد نظر متعادل است. همان طور که در جدول (۳) ملاحظه می شود؛ سطح معناداری متغیرهای پژوهش کمتر از میزان سطح خطا می باشد؛ بنابراین توزیع آماری متغیرهای پژوهش متعادل است.

### بارهای عاملی

جهت تعیین پایایی سنجها در روش پی. ال. اس، از بار عاملی آنها استفاده می شود. این معیار نشان دهنده همبستگی این سنجها در سازه مربوطه می باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجها بنا به نظر بسیاری از کتب آماری، برابر با ۰/۴ می باشد و سنجه هایی که بار عاملی آنها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول (۴) بارهای عاملی مدل برای سنجه های تحقیق حاضر را نشان می دهد:

جدول (۳): بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

گویه ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
۱	۰/۷۳۸	۰/۰۷۳۵۲	۸/۷۴۴
۲	۰/۸۷۱	۰/۰۶۳۱۸	۹/۷۰۳
۳	۰/۶۳۴	۰/۰۵۲۷۹	۸/۷۵۷
۴	۰/۹۲۵	۰/۰۸۲۰۴	۹/۵۹۹
۵	۰/۸۳۱	۰/۰۵۶۸۷	۷/۵۸۱
۶	۰/۹۱۰	۰/۴۵۵۲	۷/۷۵۴
۷	۰/۷۲۱	۰/۰۴۲۶۹	۷/۴۸۸
۸	۰/۸۹۴	۰/۰۵۷۱۴	۹/۸۲۹
۹	۰/۶۶۳	۰/۷۸۸۲	۸/۸۶۶
۱۰	۰/۸۴۹	۰/۰۶۳۰۲	۱۰/۷۴۸
۱۱	۰/۷۳۰	۰/۰۷۳۲۳	۹/۵۳۳
۱۲	۰/۷۵۰	۰/۰۵۷۷۷	۱۰/۷۷۵
۱۳	۰/۸۵۱	۰/۰۴۴۴۸	۹/۹۹۶
۱۴	۰/۷۸۸	۰/۰۶۱۰۳	۸/۵۰۷

۹/۶۵۵	۰/۰۶۶۸۷	۰/۶۷۹	۱۵
۸/۶۶۳	۰/۰۴۸۸۳	۰/۷۹۲	۱۶
۱۰/۴۳۸	۰/۰۸۰۰۵	۰/۶۴۸	۱۷
۱۰/۰۸۱	۰/۰۹۷۴۲	۰/۷۳۳	۱۸
۷/۰۱۹	۰/۰۸۶۹۵	۰/۸۸۰	۱۹
۸/۴۱۲	۰/۰۹۶۰۲	۰/۸۶۶	۲۰
۹/۷۳۴	۰/۰۷۶۵۵	۰/۹۱۳	۲۱
۱۰/۰۵۶	۰/۰۸۰۲۳	۰/۸۱۴	۲۲
۹/۱۸۹	۰/۰۹۳۰۵	۰/۸۹۷	۲۳
۸/۸۹۹	۰/۰۸۷۵۶	۰/۷۵۵	۲۴

نتایج نشان می دهد که بار عاملی برای تمامی سنجه ها بالاتر از ۰.۴ بوده است. همچنین مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر است. وجود این سوالات در مدل تحقیق منجر بالا رفتن شاخص های روایی سازه می گردد. بنابراین در ادامه با حفظ این سوالات، می توان گفت مدل نهایی تحقیق در بعد اندازه گیری آن حاصل گردیده و زمینه برای آزمون فرضیات در قالب گزاره های علی مهیا شده است.

### پایایی ترکیبی

این معیار توسط ورتس<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه هایشان با یکدیگر محاسبه می گردد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می دهد. ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می رود؛ به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می شوند. در حالی که برای محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص ها با بارعاملی بیشتر، اهمیت بیشتری دارند. این موضوع باعث می شود که مقادیر پایایی ترکیبی سازه ها، معیار واقعی تر و دقیق تری نسبت به آلفای کرونباخ آن ها باشد.

جدول (۴): پایایی ترکیبی

نتیجه	بازه مورد قبول	Composite Reliability	متغیرها
مناسب	۰.۷ <	۰/۹۴۰	رهبری تحول گرا
مناسب	۰.۷ <	۰/۸۹۰	رفتار شهروندی سازمانی
مناسب	۰.۷ <	۰/۸۷۶	سیستم های کاری با عملکرد بالا

چنان که در جدول فوق مشاهده می گردد، تمامی سازه های تحقیق این شرایط حداقلی را برای پایایی ترکیبی (حداقل ۰.۷) برآورده نموده و حتی در سطحی بسیار بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه های تحقیق نشان از برازش قابل قبول مدل های اندازه گیری را دارد.

<sup>1</sup> Werts

## روایی همگرا

بنا به نظر چین (۱۹۹۸) شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای تعیین روایی همگرایی سازه‌های تحقیق می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر نویسندۀ مذکور برابر با ۰/۵ می‌باشد. بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بسیار بالاتر از حد آستانه مذکور می‌باشد و بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار قابل خوبی می‌باشند. این بررسی به طور کامل در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): روایی همگرا

متغیرها	AVE	بازه مورد قبول	نتیجه
رهبری تحول گرا	۰/۶۵۰	۰/۷<	مناسب
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳۵	۰/۷<	مناسب
سیستم های کاری با عملکرد بالا	۰/۷۰۶	۰/۷<	مناسب

## روایی واگرا

محقق برای اثبات این نکته که سازه‌ای به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنجه‌های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل است، باید روایی واگرا برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر چنان که آکین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد. برای سازه‌های تحقیق حاضر، این مقایسه در جدول (۶) ارائه شده است:

جدول (۶): روایی واگرا (معیار فورنل لارکر)

متغیرها	رهبری تحول گرا	رفتار شهروندی سازمانی	سیستم های کاری با عملکرد بالا
رهبری تحول گرا	۰/۸۷۳		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲۰	۰/۷۹۲	
سیستم های کاری با عملکرد بالا	۰/۶۶۴	۰/۶۷۲	۰/۹۰۱

همانطور که در جدول (۶) مشاهده می‌کنید، در بررسی معیار فورنل لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر می‌باشند. این امر نیز نشان دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آنهاست.

## آزمون فرضیه های پژوهش

### فرضیه اصلی

فرض صفر ( $H_0$ ): بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

### جدول (۷): نتایج فرضیه اول

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
سیستم کاری با عملکرد بالا بر تاثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد	۰/۱۶۶	۰/۰۷۲	۲/۵۵۸	۰/۰۲۱

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۷) مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر ۰/۱۶۶ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T برای این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است و از طرفی دیگر با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرض  $H_1$  تایید می‌شود.

### فرضیه فرعی اول

فرض صفر ( $H_0$ ): بین نفوذ آرمانی و مشارکت سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): بین نفوذ آرمانی و مشارکت سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

### جدول (۸): نتایج فرضیه فرعی اول

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
سیستم کاری با عملکرد بالا بر تاثیر نفوذ آرمانی بر مشارکت سازمانی نقش میانجی دارد	۰/۱۵۳	۰/۰۴۷	۲/۸۹۹	۰/۰۳۵

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۸) مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر ۰/۱۵۳ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T برای این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است و از طرفی دیگر با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین نفوذ آرمانی و مشارکت سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرض  $H_1$  تایید می‌شود.

### فرضیه فرعی دوم

فرض صفر ( $H_0$ ): بین انگیزش الهام بخش و احترام سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): بین انگیزش الهام بخش و احترام سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

### جدول (۹): نتایج فرضیه فرعی دوم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
سیستم کاری با عملکرد بالا بر تاثیر انگیزش الهام بخش بر احترام سازمانی نقش میانجی دارد	۰/۱۴۰	۰/۰۳۲	۱/۹۹۰	۰/۰۱۵

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۹) مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر ۰/۱۴۰ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T برای این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است و از طرفی دیگر با توجه به اینکه مقدار

ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می باشد. بنابراین می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین انگیزش الهام بخش و احترام سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرض  $H_1$  تایید می شود.

### فرضیه فرعی سوم

فرض صفر ( $H_0$ ): بین تحریک فرهیختگی و فضیلت اجتماعی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): بین تحریک فرهیختگی و فضیلت اجتماعی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی داری وجود دارد.

### جدول (۱۰): نتایج فرضیه فرعی سوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰/۰۱۵	۱/۹۹۰	۰/۰۳۲	۰/۱۴۰	سیستم کاری با عملکرد بالا بر تاثیر تحریک فرهیختگی بر فضیلت اجتماعی نقش میانجی دارد

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۱۰) مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر ۰/۱۴۰ می باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T برای این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است و از طرفی دیگر با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می باشد. بنابراین می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین تحریک فرهیختگی و فضیلت اجتماعی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرض  $H_1$  تایید می شود.

### نتیجه گیری

بدون تردید بکارگیری سبک رهبری تحول گرا از سوی مدیران سازمان ها می تواند نقش موثری در توسعه ارتباطات اثربخش، ارتقاء فضای کاری، تقویت رضایتمندی، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. انگیزه اصلی این مطالعه بررسی نقش سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رابطه بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی بوده است. آزمون فرضیه اصلی پژوهش بیانگر این بود که بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. سپس به آزمون فرضیه های فرعی پژوهش پرداخته شد؛ نتایج حاصل از آزمون فرعی اول نشان داد که بین مولفه های رهبری تحول گرا و مولفه های رفتار شهروندی با نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در این رابطه استدلال می شود که پایداری به رهبری تحول گرا موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می شود. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی شکلی از مبادله اجتماعی بین فرد و سازمان است، به واسطه فراهم شدن مشوق های لازم ارتقا خواهد یافت. بنابراین، ادراک کارکنان نسبت به منصفانه بودن روابط استخدامی به تقویت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در آن ها منجر می شود. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان بیشتر از آنچه به آن ها وعده داده است برایشان کار انجام داده و می دهد، آنگاه تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیت هایی دارند که به سود سازمان است. اجرای رهبری تحول گرا کارکنان را از طریق درونی سازی نقش شهروند خوب به سازمان متصل می کند و در نتیجه کارکنان بیشتر درگیر بروز رفتارهای شهروندی خواهند شد. اما در مقابل در صورتی که کارکنان با نقض رهبری تحول گرا مواجه شوند، درصد جبران عدم تعادل به وجود آمده در روابط خود با سازمان برخواهند آمد و در نتیجه

رفتارهای شهروندی را کاهش خواهند داد. به طور کلی، در صورت وقوع کاهش رهبری تحول گرا، افراد تنها براساس شرح شغل خود کار می کنند و فقط آنچه از آن ها خواسته شود انجام می دهند. به منظور تقویت تحقق رهبری تحول گرا، به مدیران پیشنهاد می شود که به طور منظم محتوا و وضعیت رضایت را در بین کارکنان پایش کنند و به مطالبات واقعی آنان نیز پی ببرند. این پایش می تواند از طریق برقراری تعامل های منظم و پیوسته مدیران با کارکنان جهت فهم دقیق انتظارات آن ها انجام پذیرد. به مدیران پیشنهاد می شود، به منظور تحقق رهبری تحول گرا، به مسائل و نیازهای کارکنان در جهت جلب رضایت و ارزش دهی به آن ها توجه کنند. مدیران باید به وعده های خود در زمینه توسعه مسیر شغلی کارکنان و فراهم نمودن فرصت های ترفیح و ارتقا پایبند باشند و در این زمینه جانب انصاف را رعایت کنند و به شایستگی های کارکنان توجه داشته باشند، مسیر شغلی واضح و روشنی برای کارکنان تعریف نمایند و به آن پایبند باشند. سازمان ها باید این امکان را فراهم کنند که کارکنان نیز در برنامه ریزی مسیر شغلی خود نقش داشته باشند و از طرفی این فرصت را برای آنان به وجود می آورند تا برای رشد شغلی خود تلاش کنند. در تحقیقات آینده محققان می توانند با مطالعه و بررسی بیشتر ادبیات تحقیق مدل این تحقیق را توسعه دهند. مثلاً، آن ها می توانند تأثیر سایر متغیرهای میانجی و تعدیلگر مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی درک شده، و جو اخلاقی را در رابطه میان رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی بررسی کنند. همچنین، به پژوهشگران پیشنهاد می شود نتایج این تحقیق را در یک جامعه آماری گسترده و متنوع تر بررسی کنند. مورد مطالعه این تحقیق سازمان بیمه مرکزی بود که سازمانی خدماتی است. پژوهشگران می توانند نتایج این تحقیق را در جوامع صنعتی مطالعه کنند. با توجه به محدودیت های ابزار پرسش نامه، محققان می توانند با روش های کیفی به بررسی موضوع مورد نظر این تحقیق بپردازند و نتایج را مقایسه کنند.

## منابع

- ✓ رضایی دیزگاه، مراد، (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر تسهیم دانش با تاکید بر نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان شرکت مخابرات شهرستان رشت، توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۸۳-۹۴.
- ✓ فرزانبجو، محمد، یولدوشف پرداختچی، محمدحسن، فتحی واجارگاه، کوروش، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی و آزاد اسلامی سیستان و بلوچستان، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۹، شماره ۱۷، صص ۴۱-۶۸.
- ✓ مرتضوی، سعید، نیک کار، امیر، (۱۳۹۳)، چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از طریق عدالت سازمانی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، دوره ۶، شماره ۱۱، صص ۱۰۳-۱۲۲.
- ✓ مهرابی طالقانی، علیرضا، محمدیان ساروی، محسن؛ شیخ الاسلامی، نادر، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سبک های رهبری (تحول آفرین، تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان، کنفرانس بین المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی، مدیریت و اقتصاد.
- ✓ Barker, A. M. (1992). Transformational nursing leadership: A vision for the future. New York: National League for Nursing Press.
- ✓ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In Research in organizational change and development, Vol. 4, pp: 231-272.
- ✓ Cropanzano, R., Mitchell, M.S., 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. J. Manage. 31 (6), 874-900.

- ✓ De Roeck, K., Maon, F., 2018. Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: an integrative conceptual framework and research agenda. *J. Bus. Ethics* 149 (3), 609–625.
- ✓ Greenberg, J. (1990). Organizational justice; Yesterday, today and tomorrow. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago; Rand McNally.
- ✓ Greenberg, J., 2001. Setting the justice agenda: seven unanswered questions about “what, why, and how”. *J. Vocat. Behav.* 58 (2), 210–219.
- ✓ Kark, R. (2004) , “The Transformational leader. Who is (s)he? A feminist Perspective” , *Journal of Organizational Change Management*, Vol 17, issue 2, pp: 160-176
- ✓ Kim, Jungsun (Sunny). Milliman, John F. Lucas, Anthony F (2021) Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 92.
- ✓ Manurung, D., Suhartadi, A. R., & Saefudin, N. (2015). The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1064–1072
- ✓ Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 78 (4), 538–551.
- ✓ Northouse, P. G. (2001) , *Leadership theory and practice* , London :sage.
- ✓ Pierce, J.L., Gardner, D.G., 2004. Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *J. Manage.* 30 (5), 591–622.
- ✓ Sitter, L., (2003). Communication style as a predictor of interactional justice. Victoria, International Leadership Studies Conference.
- ✓ Tyler, T.R., Blader, S.L., 2003. The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personal. Soc. Psychol. Rev.* 7 (4), 349–361.

