

## نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (کارکنان رسانه های ورزشی در شهر زاهدان)

فربیا مالکی<sup>۱</sup>، مسلم مبارکی<sup>۲\*</sup>، احسان نامدار جویمی<sup>۳</sup>، لیلا تمسکی هرسینی<sup>۴</sup>

۱. کارشناس نشریه سیستم های فازی دانشگاه سیستان و بلوچستان، کارشناس ارشد مدیریت شهری، زاهدان ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۳. پژوهشگر پسادکترای گروه مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

تاریخ ارسال: ۱۳۹۷/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۱

### The Mediator Role of Organizational Culture in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior (Sports Media Staff in Zahedan)

Fariba Maleki<sup>1</sup>, Muslim Mubarak<sup>2\*</sup>, Ehsan Namdar Joyami<sup>3</sup>, Layla Tamasoky Harsini<sup>4</sup>

1. Expert of Fuzzy Systems Journal of Siستان and Baluchestan University, M.S. in Urban Management, Zahedan, Iran

2. M. A. in Management, Siستان and Baluchestan University, Zahedan, Iran

3. Postdoctoral Researcher, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

4. M. A. in Educational Planning, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Received: (2019/03/03)

Accepted: (2019/07/12)

#### Abstract

The purpose of this study was to study the role of organizational culture in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. The research correlational is in terms of data collection, and applied in terms of aim. The statistical population of the study was the staff of sports media in the city of Zahedan who was counted. Data collection tools consisted of three transformational leadership questionnaires including Bernard & Bess (1985), organizational citizenship behavior (Oregon et al., 1997) and Organizer Cultural Inventory (2000). To resubmit research questionnaires, the convergent and divergent validity and combination reliability and their alpha-coronbach were confirmed. The fitting of the model of measurement, structural and general model was verified by partial least squares method and PLS software. The coefficients of F2, Q2, and R2 and GOF were in the acceptable range. The results of the test showed that the significance coefficients of T-value and z-value (Sobel test) are outside the range of the absolute value of 3.27. With a confidence of 0.99, direct and indirect relationships between variables are significant. The results indicate that there is a significant relationship between organizational and organizational citizenship behavior. The transformational leadership has a very strong and positive relationship with organizational culture. Organizational culture also causes organizational citizenship behaviors in the organization, and these two variables have a positive and constructive relationship. Ultimately, organizational culture plays a role as an mediator in the relationship between leadership of transformational leadership and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Transformational Leadership, Citizenship Behavior, Organizational Culture, Sports Media

#### چکیده

این پژوهش با هدف مطالعه نقش فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی انجام شد. پژوهش از لحاظ گردآوری داده ها، همبستگی و از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش کارکنان رسانه های ورزشی در شهر زاهدان به تعداد ۷۰ نفر بودند که سرشماری شدند. ابزارهای گردآوری داده ها شامل سه پرسشنامه رهبری تحول آفرین برنارد و بس (۱۹۸۵)، رفتار شهروندی سازمانی اورگان و همکاران (۱۹۹۷) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی کاتلر (۲۰۰۰) بود. برای بومی سازی پرسشنامه های پژوهش، دوباره روایی همگرا و واگرا و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ آن ها تأیید شد. برازش مدل اندازه گیری، ساختاری و مدل کلی، با روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار پی ال اس احراز شد. ضرایب F2 و Q2 و R2 و GOF در دامنه قابل قبول قرار داشتند. نتایج آزمون نشان داد که ضرایب معناداری سطح اطمینان ۰/۹۹، روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها معنادار بود. نتایج حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار و قابل قبول دارد. رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی رابطه بسیار قوی و مثبت دارد. فرهنگ سازمانی موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان می شود و این دو متغیر با هم رابطه مثبت و سازنده دارند. همچنین فرهنگ سازمانی در رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفا می کند.

**واژه های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی، فرهنگ سازمانی، رسانه ورزشی.

**Corresponding Author:** Muslim Mubarak

**E-mail:** moslem.mo@gmail.com

نویسنده مسئول: مسلم مبارکی

پست الکترونیک: moslem.mo@gmail.com

## مقدمه

۲۰۱۵: ۴۳۷). همچنین فرهنگ سازمانی به‌عنوانی جزئی بنیادی در پیکره سازمان است که هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در سازمان مطالعه می‌کند (زمینی و حسینی‌نسب، ۲۰۰۹: ۱۲۲) و بر مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، مفروض‌ها، تصورات و ادراکات مشترک تأکید دارد که اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند (کلایمز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲).

در این راستا پژوهش حاضر در نظر دارد با توجه به اهمیت رسانه‌های ورزشی به‌عنوان اطلاع‌گیرندگان و اطلاع‌دهندگان ورزشی کشور و هماهنگ‌کننده مبادی ورودی و خروجی اطلاعات ورزشی و اهمیت عملکرد درست کارکنان (رسانه‌های ورزشی) این سازمان، به بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی فرهنگ سازمانی بپردازد و به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

- آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی به‌صورت مستقیم رابطه وجود دارد؟

- آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه وجود دارد؟

- آیا بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه وجود دارد؟

- آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی به‌صورت غیرمستقیم با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه وجود دارد؟

اولین بار بتمن<sup>۴</sup> و ارگان<sup>۵</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۶</sup> را ارائه کردند (مولوی و خنیفر، ۲۰۱۴: ۸۸). پژوهش‌های اولیه در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر بر شناسایی مسئولیت‌ها و رفتارهایی متمرکز بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجودی که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند یا گاهی اوقات از آن‌ها غفلت می‌شد، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). اورگان<sup>۸</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فردی و داوطلبانه می‌داند که پنج بعد وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی و تواضع (احترام و تکریم) دارد که به‌طور مستقیم به‌وسیله نظام رسمی پاداش در

بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به محیط کاری مطلوب و عاری از خطا و اشتباه هستند و نهایت تلاش خود را به‌منظور جلوگیری از بروز خطا، اشتباه و اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی انجام می‌دهند. واقعیت این است که این امر به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست، ولی یکی از راه‌های مؤثر در این زمینه افشاگری سازمانی است. در عصر انسان ارتباطی، نقش توسعه‌ای رسانه‌ها در وضعیتی به ثمر می‌نشیند که سایر سازمان‌های اجتماعی یک کشور پایه‌های رسانه‌ها توسعه یابند. هریک از این رسانه‌ها به‌دلیل ماهیت و ظرفیت‌های ویژه خود کارکردهای خاصی را برای حوزه استفاده‌شده خود فراهم می‌کنند. پیشرفت وسایل ارتباط جمعی در نیم‌قرن اخیر، همه‌جا با توسعه صنعت، اقتصاد و فرهنگ همراه بوده است؛ از این رو توجه به سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت دارد.

از طرف دیگر، امروزه عملکرد مناسب و صحیح کارکنان (رسانه‌های ورزشی) عامل مهمی برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها محسوب می‌شود (دامغانیان و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۸۵). یکی از مواردی که می‌تواند به عملکرد صحیح کارکنان (رسانه‌های ورزشی) کمک کند، رفتار شهروندی سازمانی است (جهانگیر اصفهانی و جهانیان، ۲۰۱۵: ۶۰۲). رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ای مثبت با سطح فردی مثل عملکرد کارکنان (رسانه‌های ورزشی) و سطح سازمانی (مثل بهره‌وری و رضایت مشتری) دارد (ارسوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۸). رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای فرآینقی و اختیاری هستند که از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان تشویق نمی‌شوند. این رفتارها بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما انجام‌دادن آن‌ها توسط فرد موجب بهبود بهره‌وری، انسجام محیط کار و همبستگی میان اعضای سازمان در رسانه‌های ورزشی و در نهایت، ارتقای اثربخشی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (دامغانیان و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۵۶). از طرفی، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی سازمان، انکارناپذیر است. رهبران با فرهنگ‌سازی و اثرگذاری بر کارکنان (رسانه‌های ورزشی) آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی سازمان هدایت می‌کنند. در این راستا سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبران را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهد (تاجی و بردبار، ۲۰۱۵: ۱۵۵) و علاوه بر اثرات سودمند آن بر کارکنان (رسانه‌های ورزشی)، بر مزیت‌های رقابتی سازمان، افزایش عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی اثر دارد و استراتژی مؤثری برای مدیریت محیط در حال تغییر سازمان‌های مدرن در نظر گرفته می‌شود (دسی و هافمن<sup>۲</sup>،

3- Klimas

4- Batman

5- Organ

6- Organizational Citizenship Behavior (OCB)

7- Bienstock

8- Organ

1- CemErsoy

2- Doci&amp;Hofmans

ظهور پیدا نکنند؛ مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند یا اینکه برخی از این ابعاد مانند نوع دوستی و وظیفه‌شناسی، تاکتیکی برای زیر فشار قراردادن مدیران سازمان باشند (باروسو کاسترو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

رهبری، دارای بارز برای شرکت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌هاست (قوزوکارا و سیمسک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵: ۹۶۴). کیت دیویس<sup>۹</sup> (۱۹۸۱) رهبری را ترغیب دیگران برای تلاش مشتاقانه در راستای رسیدن به اهداف معین تعریف می‌کند (به نقل از پورجعفری و رستگار، ۲۰۱۵: ۴).

نخستین بار برنز در سال ۱۹۷۸ رهبری تحول آفرین را مطرح کرد. وی بین رهبری تحول آفرین و رهبری تعاملی تفاوت قائل شد؛ بدین مفهوم که رهبری تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را افزایش می‌دهد و باعث تغییرات برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شود؛ درحالی که رهبری تعاملی توجه زیادی به نیازهای کنونی کارکنان (رسانه‌های ورزشی)، پاداش به‌ازای عملکرد و روابط دوطرفه دارد (رودساز و میرمحرابی، ۲۰۱۵: ۱۲۸). طبق مدل برنارد بس، رهبری تحول آفرین از چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی تشکیل شده است (ونگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴). در مرکز نفوذ آرمانی<sup>۱۱</sup>، ارزش‌های الهام‌بخشی مانند تأکید بر اعتماد به نفس، ارائه مهم‌ترین ارزش‌ها، اهمیت هدف و تعهد و تأکید بر عواقب اخلاقی تصمیم‌گیری‌ها قرار دارد (تامسون<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴). در انگیزش الهام‌بخش<sup>۱۳</sup>، رهبران با بیان چشم‌اندازها و تشویق کردن و با بیان ایده‌ها برای انجام کارهای جدید فراتر از هنجارها، به پیروان خود الهام می‌بخشند و انگیزه می‌دهند (تامسون و همکاران، ۲۰۱۶: ۴). در ترغیب ذهنی<sup>۱۴</sup>، رهبران تحول‌زا از طریق زیرسؤال بردن مفروض‌ها، به‌چالش کشیدن سنت‌ها، عقاید قدیمی، شکل‌دهی مجدد به مسائل و گذر از وضعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید، پیروان خود را برای داشتن خلاقیت و نوآوری ترغیب می‌کنند. آنچه در ملاحظه فردی<sup>۱۵</sup> اهمیت دارد با دقت گوش دادن، آموزش و توجه به نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های پیروان است (نرمان<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴).

شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان عاملی حیاتی، در رأس فعالیت‌های

سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (چیساکول و وارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲؛ فیض و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۳). در ادامه درباره پنج بعد یادشده توضیح داده می‌شود.

وظیفه‌شناسی: کارکنانی (رسانه‌های ورزشی) که در سازمان‌های رسانه‌های ورزشی دارای رفتار شهروندی مترقی هستند، در بهترین وضعیت و حتی در حالت بیماری و ناتوانی نیز به کار خود ادامه می‌دهند که این نشان‌دهنده سطح بالای وظیفه‌شناسی آن‌هاست. وقتی کارکنان رسانه‌های ورزشی به‌موقع سرکار حاضر می‌شوند، از زمان به‌طور اثربخش استفاده کنند، مرخصی اضافی درخواست نکنند و در هر صورت از قوانین پیروی کنند حتی اگر با روحیه آن‌ها ناسازگار باشد، رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌موردنیاز برای انجام دادن آن کار است (جهانگیر اصفهانی و جهانیان، ۲۰۱۵: ۶۰۷).

نوع دوستی: دومین بعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی<sup>۲</sup>، به رفتارهای مفید و سودبخش از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به کارکنان رسانه‌های ورزشی که مشکلات کاری دارند، کمک می‌کند؛ البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکوف<sup>۳</sup>، ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آن‌ها به‌عنوان «رفتارهای کمکی»<sup>۴</sup> نام می‌برند (اسلامی و سایار، ۲۰۰۸).

فضیلت مدنی: بعد سوم رفتار شهروندی یعنی فضیلت مدنی<sup>۵</sup>، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه‌شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود (ارگان، ۱۹۸۸).

جوانمردی: جوانمردی<sup>۶</sup> چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، ناراضی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند.

احترام و تکریم: افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی هستند. ارگان بعد از برشمردن این ابعاد یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است هم‌زمان

7- Barroso Castro

8- Gozukuraa & Simsek

9- Davis

10- Wang

11- Idealized Influence

12- Thomson

13- Inspirational Motivation

14- Intellectual Simulation

15- Individual Consideration

16- Norman

1- Cheasakul & Varma

2- Humanist

3- Podsakoff

4- Helping virtue

5- Civil virtue

6- Sportsmanship

رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار هستند. در این پژوهش، ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر نبود. کریشنان و آرورا<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (رسانه‌های ورزشی) وجود دارد. ویتینگتون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بیان کردند پیروانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، به ارائه سطوح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. زاهدی و خیراندیش (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که میان همه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (رسانه‌های ورزشی)، رابطه معنادار وجود دارد. یعقوبی و همکاران (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است.

براساس پیشینه ذکر شده، فرضیه اول پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

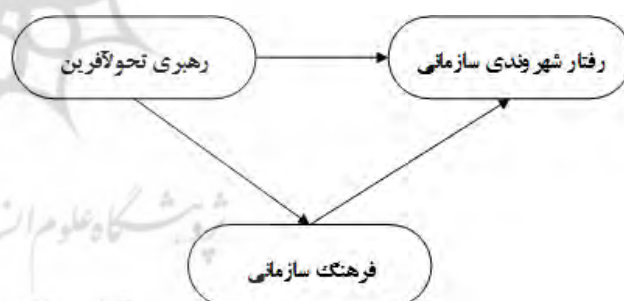
فرضیه اول: بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی به صورت مستقیم در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سنجی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی مرتبط است. همچنین فرهنگ سازمانی با تعهد کارکنان (رسانه‌های ورزشی) رابطه مثبت دارد. رهبران تحول‌آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا قادر خواهند بود زمینه ایجاد تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان (رسانه‌های ورزشی) و همچنین فرهنگ سازمانی را فراهم کنند و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز را به منظور توفیق سازمان ارتقا دهند (حسینی سرخوش، ۲۰۱۰: ۷۰). آغاز (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در تأمین اجتماعی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که بین برخی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

فرضیه دوم: بین سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی مستقیم در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه مستقیم مثبت و معناداری وجود دارد.

مدیران سازمان قرار دارد و تنظیم استراتژی سازمان در حوزه فرهنگی ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، ضامن بقای سازمان است (پاکدل و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۴۴). این واژه اولین بار در دهه ۸۰ میلادی مطرح شد؛ زمانی که آمریکایی‌ها در تلاش برای یافتن علت موفقیت ژاپنی‌ها در عرصه بین‌المللی بودند. در واقع، فرهنگ سازمانی عامل موفقیت ژاپنی‌ها بود. نظریه Z نیز برگرفته از همین تفکر است (صالحی و همکاران، ۲۰۱۵: ۸۵۹). فرهنگ سازمانی که از تنش پویا و متقابل میان گروه‌های سازمان‌های مختلف ناشی می‌شود (معدنچیان<sup>۷</sup> و طاهر دوست، ۲۰۱۶: ۱۰۷۸)، مجموعه‌ای از مفروض‌های مشترک، ارزش‌ها و هنجارهای درون سازمان است که منبع مزیت رقابتی پایدار و عامل اصلی اثربخشی سازمانی محسوب می‌شود (فیض و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۲) و شامل هر چیزی از هنجارهای مشاهده‌شده‌ی مانند هنجارهای لباس یا حتی مشاهده‌نشده‌ی کارکنان (رسانه‌های ورزشی) مانند سازگاری با افکار عمومی می‌شود. همچنین شامل یکپارچه‌سازی وضعیت سازمانی و عامل افزایش تعامل کارکنان (رسانه‌های ورزشی) و رشد بلندمدت می‌شود. سازمان‌ها بدون آن نمی‌توانند مدت زمان طولانی زنده بمانند (پوتتهیوانیت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵: ۴۸۵).

در پژوهش حاضر مدل مفهومی به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual Model of Research

تاکنون در تحقیقات متعددی به بررسی رابطه دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است. تحقیقات اولیه در این حوزه که ارگان و همکارانش انجام داده‌اند، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پودساکوف<sup>۳</sup> و همکارانش تحقیقات بعدی در حوزه رهبری را انجام دادند (مقالی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). زارعی‌متین و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد، سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر توسعه

- 1- Madanchian&Taherdoost
- 2- Putthiwanit
- 3- Podsakoff
- 4- Moghali

گرفته شوند، تعارض‌های میان اعضای سازمان کاهش می‌یابد. با توجه به ادبیات و هدف پژوهش که به بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد، فرضیه چهارم را به صورت زیر ارائه کرده‌ایم:

فرضیه چهارم: بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی به صورت غیرمستقیم با نقش میانجی فرهنگ سازمانی مستقیم در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها، همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کارکنان رسانه‌های ورزشی در شهر زاهدان به تعداد ۷۰ نفر در سال ۱۳۹۷ بودند که سرشماری شدند. در این مطالعه ابتدا بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای به مطالعه عمیق موضوع پژوهش پرداخته شد، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شد و سپس برای طراحی مدل اولیه از نظر مدیران و برای تکمیل آن از سه پرسشنامه رهبری تحول آفرین برنارد و بس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) با ۲۰ گویه، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و همکاران (۱۹۹۷) با ۱۵ گویه و پرسشنامه فرهنگ سازمانی کاتلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) که با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی و اعتبار آن‌ها تأیید شد، استفاده شد. در نهایت، داده‌های کمی لازم جمع‌آوری شدند و الگوی تحقیق بررسی شد و برازش آن مشخص شد. در این پژوهش از روش نسل دوم روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، روش‌های مؤلفه‌محور که بعداً به روش حداقل مربعات جزئی (پی‌ال‌اس)<sup>۳</sup> تغییر نام داده‌اند، استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد (غیربومی) به کار برده شد؛ بنابراین برای بومی‌سازی پرسش‌نامه‌های استفاده‌شده، روایی و پایایی آن‌ها بار دیگر بازآزمایی شد تا در صورت لزوم اصلاحاتی در آن انجام شود. نتایج آن در ادامه پژوهش ارائه شده است. لازم به توضیح است که خبرگان و استادان دانشگاه روایی صوری پرسش‌نامه‌ها را تأیید کردند. برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۴</sup> استفاده شد. از دلایل استفاده از این نرم‌افزار به‌روزر بودن و جدید بودن است که تمامی شاخصه‌های مورد نیاز آماری را به صورت ترسیمی در اختیار محقق قرار می‌دهد و با توجه به ترسیم

پودساکف (۲۰۰۰) مشخص کرده است که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط وجود دارد. علیزاده (۲۰۰۸) بیان کرد که مدارک و شواهد گویای این حقیقت‌اند که فرهنگ سازمانی پیش‌شرطی بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمانی به شمار می‌رود. نتایج پژوهش عسکریان و طاهری‌عطار (۲۰۱۲) نشان داد فرهنگ سازمانی بیشترین نقش را در شکل‌گیری وفاداری سازمانی دارد. افزون‌براین، فرهنگ سازمانی با شکل‌گیری نوع‌دوستی، وجدان کاری، مشارکت سازمان، نزاکت و اطاعت سازمانی رابطه مثبت دارد. نتایج تحقیق آقائی و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد فرهنگ سازمانی عاملی است که بیشترین نفوذ را بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی دارد و نفوذکننده‌ای قوی است و رفتار شهروندی سازمانی نیز نفوذپذیری قوی است. نتایج مطالعات رستگار و همکاران (۲۰۱۴) و فیض و همکاران (۲۰۱۵) نیز حاکی از تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مستقیم در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی رابطه مستقیم مثبت و معناداری وجود دارد.

در پژوهش‌های متعددی نیز به بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیامد رهبری تحول آفرین پرداخته شده است. در این میان، سلیم‌زاده و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از این بود که رهبری تحول آفرین با ارتباط با فرهنگ سازمانی به تسهیل نوآوری در سازمان منجر می‌شود. همچنین حسینی و دانایی‌فرد (۲۰۱۲) ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با تسهیم دانش را با مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی بررسی کردند. نتیجه پژوهش نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی میزان ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با تسهیم دانش را بیش از سه‌وینیم برابر افزایش داده است. فیض و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی با هدف ارائه مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی انجام دادند. آن‌ها به این یافته دست یافتند که نقش تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به بهبود اثربخشی سازمانی منجر می‌شود. همچنین کیم و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل رابطه رهبری و فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی» به این نکته اذعان کردند که اگر رهبری تحول آفرین و فرهنگ توافقی به‌طور مناسب برای بهبود عملکرد شغلی در سازمان به کار

1- Bernard & Bass

2- Culture

3- PLS

4- Smart PLS 3

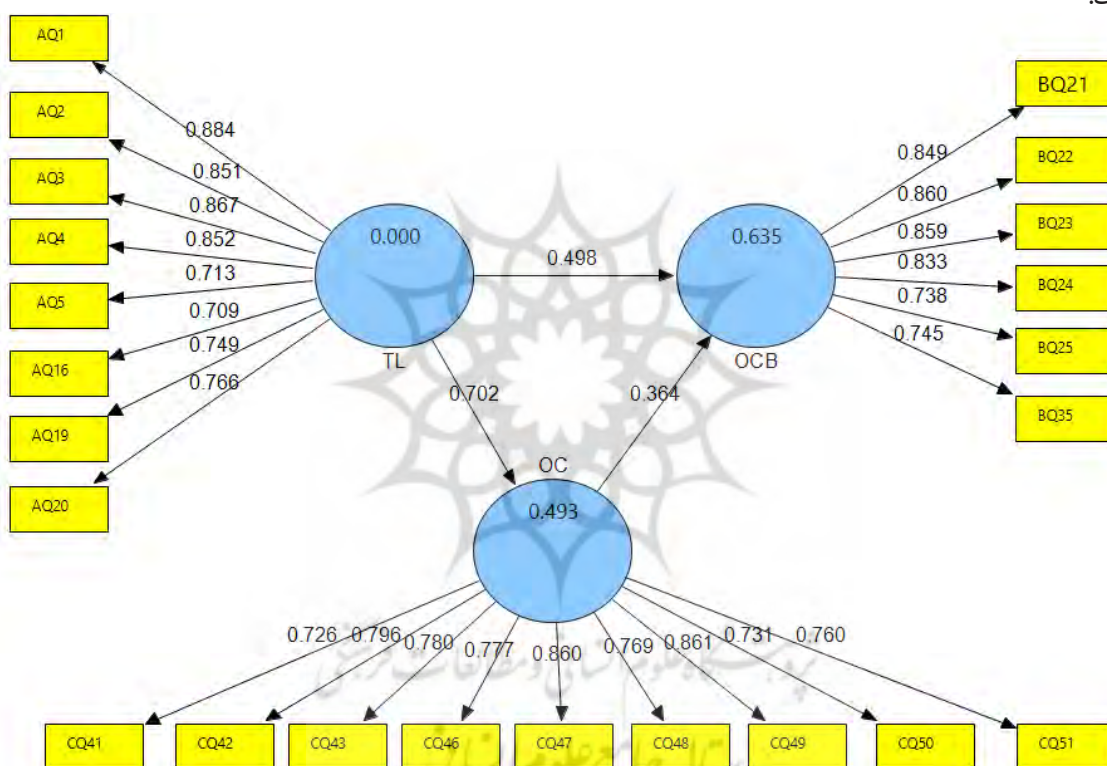
**مرحله اول: برازش مدل‌های اندازه‌گیری**

برازش مدل به بررسی اختلاف مدل پیشنهادی و مدل واقعی می‌پردازد. برای سنجش برازش مدل ابتدا بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری محاسبه شدند. در آزمون اولیه بارهای عاملی همه سؤال‌ها مناسب بودند، اما با توجه به اینکه روایی و اگرایی مناسب نداشتند، سؤال‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۷ داشتند، از مدل حذف شدند و بار دیگر مدل اجرا شد. همان‌طور که از شکل ۲ مشخص است، تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۷ هستند که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

مدل به صورت مدل ساختاری و ترسیمی درک بهتری از یافته‌ها در نمایی کلی می‌توان به دست آورد.

**یافته‌های پژوهش**

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل و متغیر وابسته اطمینان حاصل شود؛ بنابراین در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول انجام شده است.



شکل ۲- برازش روایی مدل اندازه‌گیری توسط بارهای عاملی

Figure 2- Fit the Validity of the Model of Measurement by Factor Load

نتایج بررسی آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی است. مقدار پیشنهادی و قابل قبول آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است که قابل قبول بودن این شاخص را نشان می‌دهد. فرض شاخص آلفای کرونباخ این است که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آن‌ها را با هم برابر می‌گیرد. برای رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران (۱۹۷۴) با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته می‌شود. مقادیر پیشنهادی و قابل قبول پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷ است.

**آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی**

از آنجا که معیار آلفای کرونباخ معیاری سنتی است، روش پی‌ال‌اس معیار مدرن‌تری را به نام پایایی ترکیبی (CR)<sup>۱</sup> در مقایسه با آلفا به کار می‌برد. مقادیر مربوط به این دو معیار بیشتر از ۰/۷ است که بیانگر پایایی مناسب مدل است. برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. برای شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده<sup>۳</sup> (AVE) حداقل مقدار ۰/۵ مقدار قابل قبولی است.

4- Cronbach  
5- Wertz

1- Composite Reliability  
2- Convergent Validity  
3- Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱- ضرایب پایایی

Table 1- Reliability Coefficients

متغیر	آلفای کرونباخ	R Square	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
فرهنگ سازمانی	۰/۹۲۱	۰/۴۹۲	۰/۹۳۵	۰/۶۱۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۶۳۵	۰/۹۲۲	۰/۶۶۵
رهبری تحول آفرین	۰/۹۱۹	۰	۰/۹۳۴	۰/۶۴۳

روایی همگرا

این معیار (AVE) نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴: ۸۱). برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه می شود و باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0.7, AVE > 0.5, CR > AVE \quad (1)$$

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است؛ بنابراین از نظر پایایی، تمامی متغیرها تأیید شده است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده همواره بزرگتر از ۰/۵ است و مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است؛ بنابراین روایی همگرا تأیید می شود.

روایی واگرا

روایی واگرا، سومین معیار سنجش برازش مدل اندازه گیری است. روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر. برای سنجش این معیار از ماتریس فورنل-لارکر استفاده شده است. این ماتریس میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها است. این ماتریس در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴: ۸۴). طبق جدول ۲، اعداد قطر اصلی بیشتر از اعداد زیر قطر اصلی است و بیانگر روایی واگرای مناسب است.

جدول ۲- ماتریس فورنل-لارکر

Table 2- Fornell-Larcker Matrix

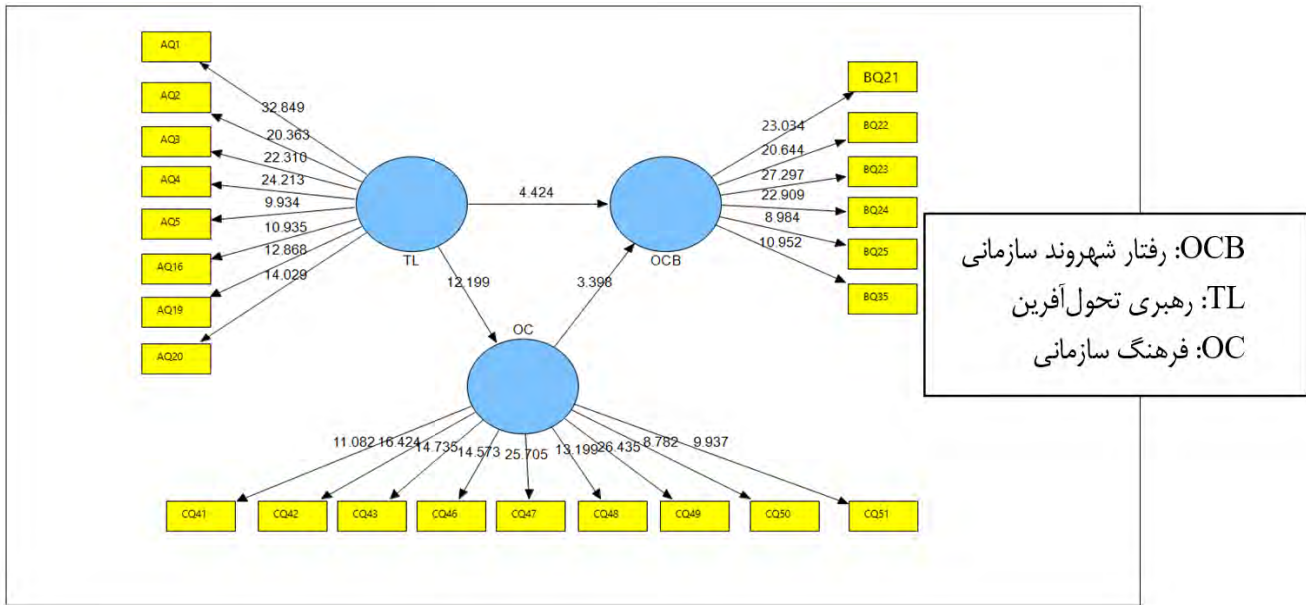
متغیر	فرهنگ سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری تحول آفرین
فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۶		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۱۳	۰/۸۱۶	
رهبری تحول آفرین	۰/۷۰۱	۰/۷۵۳	۰/۸۰۲

برازش مدل ساختاری

ضرایب معناداری (t-values)

روابط بین سازه ها و تأیید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد. همچنین اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۹ درصد به ترتیب برابر با ۲/۵۸ و ۳/۲۷ است.

نخستین معیار برای سنجش رابطه بین سازه ها در مدل اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت



شکل ۳- ضرایب معناداری t

Figure 3- Significant Coefficients t

سازه‌های برون‌زا صفر است. مطابق با شکل ۱، مقادیر R<sup>2</sup> بیشتر از مقدار متوسط یعنی ۰/۳۳ است.

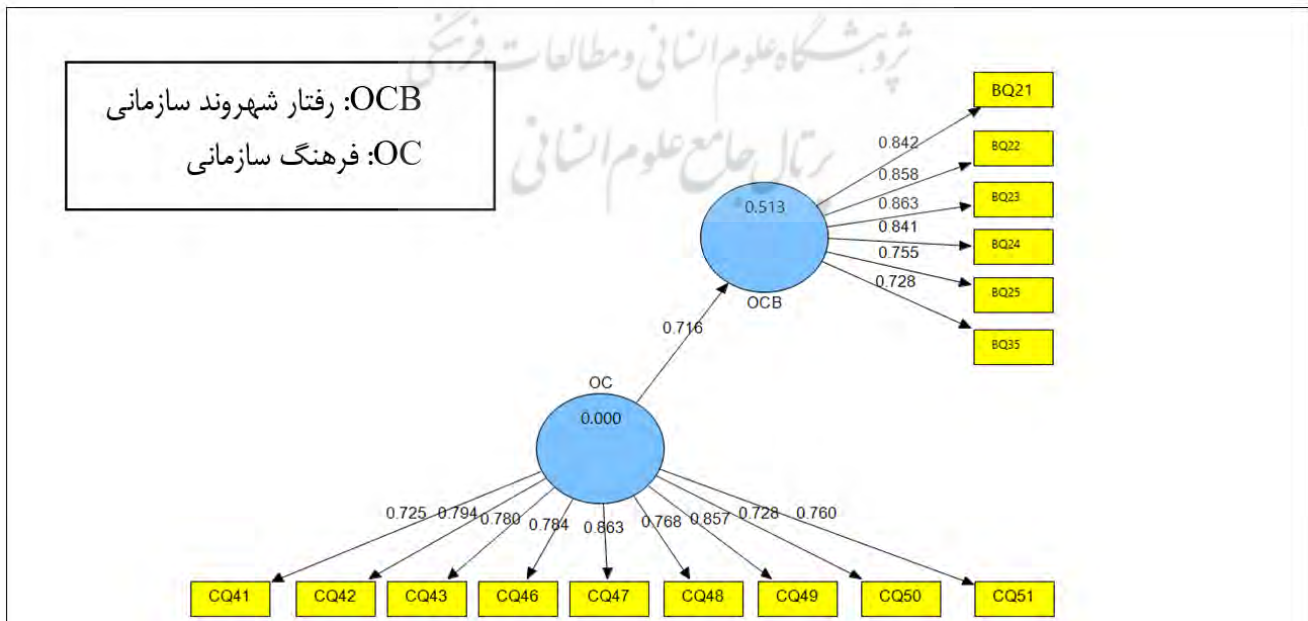
**معیار اندازه تأثیر (رابطه) F2**

این معیار که کوهن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) معرفی کرد، شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. کوهن سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را معرفی کرد که به ترتیب نشان دهنده اندازه رابطه کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴).

با توجه به شکل ۳ ضرایب مسیر هر سه متغیر خارج از دامنه قدر مطلق ۳/۲۷ است؛ بنابراین با سطح اطمینان ۰/۹۹ روابط بین متغیرها معنادار است.

**معیار R2**

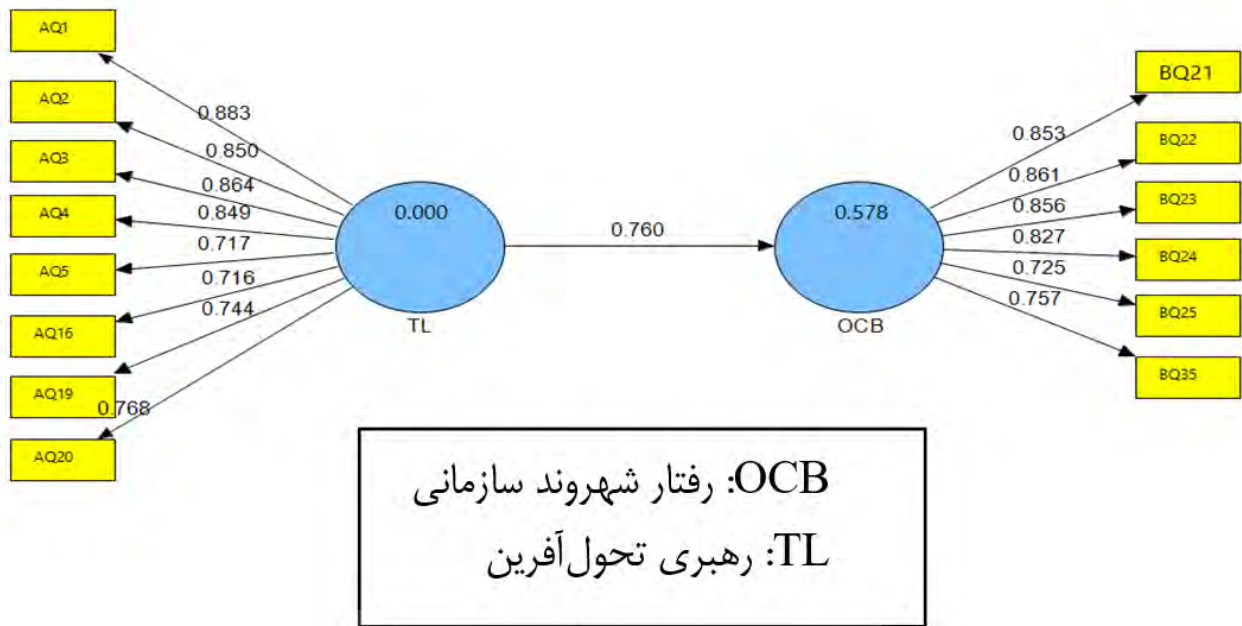
معیار توان دوم همبستگی<sup>۱</sup> که ضریب تعیین نیز نامیده می‌شود، نشان دهنده قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیر مستقل است. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری به کار می‌رود و نشان از ارتباطی دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. این مقدار برای



شکل ۴- ضرایب معیار اندازه (رابطه) F2

Figure 4- The Coefficients of the Size Criterion (Relation) F2





شکل ۵- ضرایب معیار اندازه (رابطه) F2

Figure 5- The Coefficients of the Size Criterion (Relation) F2

وتزلس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند. مدل هایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم افزارهای واریانس محور مانند اسمارت پی ال اس بررسی می شوند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یک جا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کوواریانس محور (مانند رویکرد نرم افزار لیزرل) وجود ندارد، اما تننهاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد کردند از شاخصی به نام GOF به جای شاخص های برازشی که در رویکردهای کوواریانس محور وجود دارد، می توان استفاده کرد. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه گیری را به صورت یک جا در نظر می گیرد و کیفیت آن ها را آزمون می کند. این شاخص به صورت مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی است و به صورت دستی محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communalities}) \times \text{Avg}R^2}$$

$$\text{Avg}(\text{Communalities}) = /641$$

$$\text{Avg}R^2 = /564$$

$$GOF = \sqrt{/641 \times \sqrt{/564}} = 0.601$$

نتایج محاسبات، مقادیر ۰/۶۱۷ را برای فرهنگ سازمانی، ۰/۶۶۶ را برای رفتار شهروندی سازمانی و ۰/۶۴۳ را برای رهبری تحول آفرین نشان

با توجه به شکل ۲، R<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی قبل از حذف رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی مقدار ۰/۶۳۵ است. همچنین R<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی بعد از حذف رهبری تحول آفرین با توجه به شکل ۴، مقدار ۰/۵۱۳ و بعد از حذف فرهنگ سازمان با توجه به شکل ۵، مقدار ۰/۵۷۸ است.

$$F2(TL, OCB) = \frac{(/635 - /513)}{1 - /635} = 0/3342$$

$$F2(OC, OCB) = \frac{(/635 - /578)}{1 - /635} = 0/156$$

با توجه به مقدار ۰/۳۳۴ و نزدیک بودن آن به مقدار کوهن ۰/۳۵ می توان گفت متغیر رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط نسبتاً زیادی دارد. همچنین عدد ۰/۱۵۶ بیانگر رابطه فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی است که با توجه به مقادیر کوهن بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

#### معیار Q2

مقادیر این معیار برای فرهنگ سازمانی ۰/۲۸۷ و برای رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۶۵ است که بیشتر از ۰/۱۵ است و بیانگر قدرت پیش بینی مناسب مدل است.

#### برازش مدل کلی (محاسبه معیار GOF)

توسط این معیار، برازش مدل کلی معادله ساختاری کنترل می شود.

متغیر خارج از دامنه قدر مطلق ۳/۲۷ قرار دارد؛ بنابراین با سطح اطمینان ۰/۹۹ روابط بین متغیرها معنادار است و باعث تأیید سه فرضیه اول تحقیق می‌شود.

می‌دهد. با توجه به مقادیری که وتزلس و همکاران ذکر کردند، مقادیر هر سه متغیر بیشتر از ۰/۳۶ است که بیانگر برازش کلی و قوی مدل است.

### مرحله دوم: آزمون فرضیه‌های تحقیق

بررسی ضرایب معناداری Z: با توجه به شکل ۳ ضرایب مسیر هر سه

جدول ۳- نتایج فرضیه‌های اول، دوم و سوم

Table 3- The Results of the Three First Hypotheses

فرضیه	متغیر مستقل (پیش‌بین)	متغیر وابسته (ملاک)	t-value	ضریب همبستگی	نتیجه
اول	رهبری تحول‌آفرین	رفتار شهروندی سازمانی	۴/۴۲۴	۰/۴۹۸	تأیید
دوم	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ سازمانی	۱۲/۱۹۹	۰/۷۰۲	تأیید
سوم	فرهنگ سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۳/۳۹۸	۰/۳۶۴	تأیید

### جدول ۴- نتیجه فرضیه چهارم

Table 4- The Result of Hypothesis 4

متغیر مستقل (پیش‌بین)	متغیر میانجی	متغیر وابسته (ملاک)	z-value	ضریب همبستگی	نتیجه
رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۳۹/۹۵۶	۰/۳۴۰	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

می‌کند. به‌طور طبیعی، افرادی که برانگیخته می‌شوند، اهداف سازمانی را بدون انتظار از دریافت پاداش فوری و دستاوردهای ملموس و شخصی به انجام می‌رسانند. این‌ها افرادی هستند که به این دلیل همکاری و مشارکت می‌کنند تا حس خودارزشی یا خودپنداری آن‌ها در این کمک‌ها و مشارکت‌ها افزایش پیدا کند. خصوصیات و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، آن‌ها را در زمره رهبران کاریزماتیک قرار می‌دهد. این امر موجب می‌شود که آن‌ها مورد تحسین دائمی زیردستان باشند و زیردستان آن‌ها را به‌عنوان الگوهای پذیرفته‌شده بپذیرند. این رهبران با الهام‌بخشی و برانگیختن پیروان به رفتار مناسب و صرف وقت به‌منظور آموزش رفتار، مراد با افراد، دلسوزی و توجه جدی به خواسته‌هایشان، سبب رشد و توسعه توانایی‌های آن‌ها می‌شوند. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به‌نوبه خود باعث می‌شوند که کارکنان (رسانه‌های ورزشی) مسئولیت بسیار بیشتری از آنچه وظایف رسمی شغل از آن‌ها انتظار دارد داشته باشند؛ بنابراین رفتارهای خودجوش، حمایتی و همکارانه در این کارکنان (رسانه‌های ورزشی) به‌وفور دیده می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه در پیروان از طریق رفتارها و دیدگاه‌های خود نقش فعالانه آن‌ها در محیط کار را تقویت می‌کنند و زمینه انجام‌دادن وظایف فراتر از الزامات تعیین‌شده به‌وسیله سازمان را فراهم می‌کنند. خروجی تحلیل معادلات ساختاری نیز نشان داد که به‌طور کلی رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار و قابل قبول دارد؛ از این رو مدل پژوهش تأیید می‌شود. نتایج فرضیه دوم پژوهش با آماره آزمون ۱۲/۱۹۹ نشان داد همبستگی

حساسیت در سازمان‌های رسانه‌های ورزشی ایجاب می‌کند به‌منظور ارتقای نقش مؤثر افراد فعال در این سازمان، وظایف، فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان (رسانه‌های ورزشی) به‌دقت ارزیابی و آسیب‌شناسی شود و زمینه توسعه رفتارهای فراوظیفه‌ای در این نوع سازمان‌ها فراهم شود. با توجه به اهمیت ذکرشده، در این پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی پرداخته شد. نتایج فرضیه اول پژوهش بیانگر این بود که بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان‌های رسانه‌های ورزشی در شهر زاهدان با آماره ۴/۴۲۴ و سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه مثبت معنادار وجود دارد. شدت رابطه ۴۹/۸ درصد بود. این نتیجه با یافته‌های مطالعات اسچتیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، پان (۲۰۰۸)، موداسیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، جیائو و همکاران (۲۰۱۰) و یعقوبی و همکاران (۲۰۱۰) همسویی دارد؛ براین اساس، بسیار بااهمیت است که مدیران نیازها و ویژگی‌های پیروان خود را بشناسند و رفتارهای رهبری خود را با آن منطبق کنند. ضمن اینکه آن‌ها باید در نقش مربی، مشاور و فراهم‌کننده بازخورد، رشد شخصی و بهبود عملکرد کارکنان (رسانه‌های ورزشی) را سرعت بخشند. این امر زمینه مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان (رسانه‌های ورزشی) در جهت ارتقا و رشد شخصی‌شان را فراهم

1- Aschether

2- Modasir

همکاران (۲۰۱۴)، فیض و همکاران (۲۰۱۵) همسوست.

در فرضیه چهارم پژوهش به بررسی رابطه متغیر میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی پرداخته شد. نتایج پژوهش با مقدار  $39/956$  نشان داد این رابطه در سطح اطمینان  $0/99$  معنادار است و مقدار این رابطه به صورت غیرمستقیم  $34$  درصد است؛ بنابراین می‌توان اظهار کرد که مدیران با اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین می‌توانند فرهنگ سازمانی را تحت ارتباط و رابطه قرار دهند و زمینه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی را فراهم کنند. نتایج پژوهش در این فرضیه با پژوهش‌های سلیم‌زاده و همکاران (۲۰۱۶)، فیض و همکاران (۲۰۱۵) و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) همسویی دارد. در این پژوهش‌ها فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی و متغیرهای مرتبط بررسی شده است؛ بنابراین مبتنی بر نتایج پژوهش این-گونه می‌توان استنباط کرد که رهبران تحول‌آفرین این توانایی را دارند که با ایجاد چشم‌اندازهای نو و بازنگری در مفروض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک سازمانی، فرهنگ سازمان را مطابق با اهداف سازمان، جهت‌دهی کنند. نقش رهبران سازمانی از این منظر دارای اهمیت است که الزامات جدید سازمانی ایجاد می‌کند آن‌ها با برخورداری از جامعیت در نگرش و چشم‌انداز سازمانی به خط‌دهی مسیر آینده سازمان کمک کنند و ضمن پایش فرهنگ موجود، سازمان را به سمت فرهنگی قوی و اثرگذار هدایت کنند. با این رویکرد، مدیران و رهبران سازمانی ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان (رسانه‌های ورزشی) برای تحول‌آفرینی می‌توانند با تقویت و بهبود ابعاد تحولی در خود، سبب نهادینه کردن فرهنگ مطلوب در سطح فرد، گروه و سازمان شوند. این فرهنگ می‌تواند دارای مشخصه‌هایی باشد که بر شکل‌گیری نوع‌دوستی، وجدان کاری، مشارکت سازمانی و انگیزش کارکنان (رسانه‌های ورزشی) برای انجام دادن رفتارهای فراوظیفه‌ای اثرگذار باشد؛ چراکه وقتی فرهنگ سازمانی به حد کافی قوی و اثرگذار باشد، می‌تواند به همسویی اهداف کارکنان (رسانه‌های ورزشی) و سازمان منجر شود. همسوسدن اعضای سازمان با فرهنگ سازمان باعث خواهد شد که کارکنان (رسانه‌های ورزشی) حداکثرشدن منافع خود را درگرو حداکثرکردن منافع سازمان بدانند. از این رهگذر، رفتارهای مثبت و به‌ویژه رفتارهای شهروندی پیامد توجه به فرهنگ سازمانی قوی در سازمان خواهد بود.

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که محدودیت‌های زمانی و مکانی دارد و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست، ولی با توجه به اینکه این

مشاهده‌شده بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان  $0/99$  مثبت و معنادار است و شدت این رابطه نیز  $70/2$  درصد است. در این پژوهش بیشترین رابطه یا به‌عبارتی قوی‌ترین رابطه بین این دو متغیر برقرار بود؛ بنابراین رهبران تحول‌آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا قادر خواهند بود زمینه ایجاد تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان (رسانه‌های ورزشی) و همچنین فرهنگ سازمانی را فراهم کنند و از این طریق، قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهند. نتایج این فرضیه با یافته‌های مطالعات حسینی سرخوش (۲۰۱۰)، حسینی سرخوش و همکاران (۲۰۱۰)، سنجقی و همکاران (۲۰۱۱)، آقاجانی و همکاران (۲۰۱۲) و حسینی و همکاران (۲۰۱۰) همسوست.

در ارتباط با فرضیه سوم پژوهش، با توجه به آزمون فرض انجام‌شده، فرهنگ سازمانی با آماره آزمون  $3/398$  و سطح اطمینان  $0/99$  موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود؛ یعنی فرهنگ سازمانی قوی موجب می‌شود افراد بدون اینکه پاداشی از سازمان دریافت کنند، فراتر از شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. شدت این رابطه نیز  $36$  درصد به دست آمد. درواقع، از آنجاکه فرهنگ سازمانی ایجادکننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده‌ترین زیربناهای رفتار سازمانی به شمار می‌رود. واضح است که اگر در سازمان فرهنگ سازنده حاکم باشد، کارکنان به کارکردن با دیگران و انجام دادن وظایف و طرح‌هایی تشویق می‌شوند که به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه رشد و پیشرفت آن‌ها منجر می‌شود. فرهنگ، باورهای هنجاری را تأیید می‌کند. فردی که تعهد سازمانی زیادی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش‌ازحد یا حتی ایثار نشان می‌دهد و وجدان کاری زیادی دارد. همچنین در صورتی که در سازمان عدالت رویه‌ای برقرار باشد، یعنی همه کارکنان در مقابل رویه‌ها و قوانین و مقررات یکسان باشند و همه کارکنان ارزشیابی عملکرد شوند، به این ترتیب همه قوانین و رویه‌های موجود در سازمان را می‌پذیرند و اطاعت سازمانی در آن‌ها شکل می‌گیرد از آنجاکه فرهنگ خود سازنده، زمینه‌ساز تقویت خودکنترلی، نوع‌دوستی و رشد فردی است، مدیران می‌باید بیش‌ازپیش برای استقرار فرهنگ سازنده، برنامه‌ریزی و تلاش کنند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌های ورزشی در شهر زاهدان بهبود یابد تا موجب بروز رفتارهای شهروندی و توسعه آن‌ها شود. نتایج این فرض با پژوهش‌های عسکریان و طاهری عطار (۲۰۱۲)، آقائی و همکاران (۲۰۱۳)، رستگار و

دیگر بررسی کنند و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود ارتباط متغیرهای به‌کاررفته در این پژوهش را با سایر متغیرهای سازمانی بررسی کنند.

محدودیت‌ها جزئی از هر پژوهش محسوب می‌شوند و جزء جدانشدنی پژوهش‌های انسانی‌اند، از بیان آن‌ها صرف‌نظر شده است.

### ارائه راهکارهای اجرایی

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود عنوان پژوهش حاضر را در سازمان‌های

## References

- 1- Aghaei, R., Aghaei, M., & Aghaei, A. (2013). Investigating relationship between burnout, organizational citizenship behavior, organization and organizational culture. *Journal of Public Administration*, 5(4), 1-18. (Persian)
- 2- Aghaz, A. (2005). The study of the relationship between transformational leadership and organizational culture at the ministry of welfare and social security (Unpublished master's thesis). Tehran University, Tehran, Iran. (Persian)
- 3- Alizadeh, M., & Shahrani, A. (2008). Explaining the role of organizational culture in organizational citizenship behavior. Paper presented at the First National Conference on Organizational Citizenship Behavior, University of Tehran, Tehran. (Persian)
- 4- Askarian, M., & Taheri Attar, F. (2012). Organizational culture and its role in the formation of organizational citizenship behavior from the viewpoint of the headquarters staff of the ministry of education. *New Approach to Educational Management*, 3(2), 21-34. (Persian)
- 5- Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- 6- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- 7- Borubandar Jafari, M., & Raftegar, A. (2015). Studying the effect of transformational leaders on employee empowerment with learning mediation: Semnan University. *Research on Organizational Resource Management*, 5(1), 1-18. (Persian)
- 8- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría Y Administración*, 61(3), 422-440.
- 9- Damghanian, H., Jafari, S., & Zandampour, H. (2014). The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior by mediating quality of work life. *Organizational Culture Management*, 12(4), 655-679. (Persian)
- 10- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Tehran University Press. (Persian)
- 11- Doci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *Leadership Quarterly*, 26(3), 436-447.
- 12- Ersoy, N. C., Derous, E., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in The Netherlands and Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 68-79.
- 13- Eslami, H., & Sayar, A. (2008). Organizational citizenship behavior. *Ofogh Journal*, 34, 1-20. (Persian)
- 14- Feyz, D., AkbarzadehSafoli, M., & Zangian, S. (2015). Designing an interactive model for organizational culture and organizational citizenship behavior and its effect on organizational effectiveness with knowledge management mediation. *Organizational Culture Management*, 13(1), 47-6. (Persian)
- 15- Gozukara, İ., & Simsek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- 16- Hosseini Searshahs, S. M., Farahiboosanjani, U., & Aghghi, M. E. (2009). The effect of organizational culture mediation on the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 2(1), 87-105. (Persian)
- 17- Hosseini SeshKhosh, S. M. (2010). The conceptual framework of the influence of transformational leaders on organizational culture. *Police Development Human Development*, 7(30), 59-72. (Persian)
- 18- Hosseini, F., Rajai, H., Steari, M., & Sharifi, S. M. (2010). Investigating the relationship between organi-

- zational culture and transformational leadership styles and exchange leadership. *Journal of Public Administration*, 2(4), 55-72. (Persian)
- 19- Hosseini, S. M., & Danaeifard, H. (2012). The effect of organizational citizenship behavior on knowledge sharing: A study on the mediating role of organizational culture. *Journal of Management Science of Iran*, 7(28), 109-131. (Persian)
- 20- Jahangir Isfahani, N., & Jahanian, R. (2015). The relationship between spiritual intelligence and organizational citizenship behavior (Staff: department of education, Qom province). *Management of Organizational Culture*, 13(2), 601-622. (Persian)
- 21- Keshavarz, N., Salehi, M., & Goltash, A. (2014). The relationship between life orientation and organizational citizenship behavior and job performance of female secretaries. *Journal of Women and Society*, 5(20), 18-38. (Persian)
- 22- Kim, J. H., & Kim, C. ., & Kim, J. M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17(1), 201-206.
- 23- Klimas, P. (2016). Organizational culture and competition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91-102.
- 24- Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.
- 25- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2016). Perusing of organizational culture effects on E-mail communication. *Procedia Technology*, 22, 1076-1083.
- 26- Moghali, A. (2004). Transformational leadership and Multifactor Leadership Questionnaire. *Management Study*, 3, 96-112.
- 27- Molavi, Z., & Khannifar, H. (2014). The effect of organizational citizenship behavior on organizational information system success. *Organizational Culture Management*, 12(1), 83-104.
- 28- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books/DC Heath and Com.
- 29- Pakdel, S., Ebrahimi, M., & Aristotle, I. (2014). Recognition of organizational culture based on the Denison model (Case study: Shiraz & Dudley (Tina) Flour Factory Complex. *Management of Organizational Culture*, 12(4), 741-761. (Persian)
- 30- Podsakoff, P. M. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- 31- Putthiwanit, C. (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 483-491.
- 32- Rastgar, A., Abdorzadeh, P., & Fototo, B. (2014). The effect of organizational culture on organizational citizenship behavior (Case study: tehran pedagogical administration staff). *North Central Sports Management and Physiology*, 2(1), 56-65. (Persian)
- 33- Rudaz, H., & Mirmohrabi, R. (2015). Investigating the mediating role of positive ethical sphere in explaining the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(5), 123-147. (Persian)
- 34- Salehi, S. M. R., Mirsepasi, N., & Farhangi, A. A. (2015). Organizational culture detection based on the denison model (Case study: Islamic Republic of Iran Audiovisual Organization). *Organizational Culture Management*, 13(3), 857-878. (Persian)
- 35- Salimzadeh, J., Viseh, S. M., Mohammadi, E., & Abedini, I. (2016). The study of the transformational leadership role in facilitating innovation with the role of mediator of innovative culture in abadan oil refinery. *Journal of Proceeding of New Process*, (53), 102-114. (Persian)
- 36- Sanjaghi, M. E., Farahi Bozanjani, B., & Hosseini-Sarkhosh, S. M. (2011). The effect of evolutionary leadership on organizational culture and organizational commitment in a defensive organization. *Defensive Strategy*, 9(32), 2-18. (Persian)
- 37- Taji, Z., & Bordbar, Gh. (2015). The relationship between transformational leadership and human resource agility. *Human Resource Management Research*, 7(2), 153-177. (Persian)
- 38- Zahedi, Sh., & Kheirandish, M. (2009). Effect of transformational leadership on employee citizenship behavior: A case study at Iran National Oil Products Distribution Company. *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 2, 9-30. (Persian)
- 39- Zamini, S., & Hosseininezab, D. (2009). Investigating the relationship between organizational culture and job satisfaction (Among faculty members and employees of Tabriz University). *Organizational Culture Management*, 17(20), 121- 138.

40- Zareemitin, H., Alvani, S. M., Jandaghi, Gh., & Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model of organizational factors influencing the development of organizational citizenship behavior (Case study: National Iranian Oil Company). *Journal of Public Administration*, 2(5), 56-89. (Persian)

41- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership. *Academic Radiology*, 23(5), 592-599.

42- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(6), 3231-3239.

43- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.

