

## تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان نیروی انتظامی استان مرکزی)

ابراهیم رحیمی<sup>۱\*</sup>  
نجیبه عباسی رستمی<sup>۲</sup>  
فرانک صفری شاد<sup>۳</sup>  
حجت ایاصوفی<sup>۴</sup>

### چکیده

رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نقشی حیاتی در ایجاد مدیریت کارآمد دارند و ویژگی‌های رهبری مدیران، تأثیر مستقیم و بسیار مهمی بر رفتار کارکنان دارند. براین اساس هدف از این پژوهش بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان نیروی انتظامی در استان مرکزی تشکیل می‌دهد. با توجه به محدود بودن حجم جامعه، نمونه‌گیری انجام نشد و تمامی افراد به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش شایستگی‌های رهبری از پرسشنامه تدوین شده توسط بوش و کاردونا (۲۰۱۰) و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه لی و آلن (۲۰۰۲) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Smart-PLS انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۱۴، تأثیر دارد.

### واژه‌های کلیدی:

رهبری، شایستگی‌های رهبری، رفتار شهروندی سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

- 
۱. دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیأت علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، مدرس دانشگاه پیام نور استان مرکزی
  ۲. دانش‌آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان
  ۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد
  ۴. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علوم و تحقیقات یزد
- \*نویسنده مسئول: erahimi57@gmail.com

## مقدمه

یکی از عمده‌ترین و ارزشمندترین منابعی که در اختیار سازمان‌ها قرار دارد نیروی انسانی است که شاید آن‌گونه که شایسته است مورد توجه قرار نگرفته، چرا که هنوز اهمیت و توانمندی‌های این منبع گرانقدر برای بسیاری از سازمان‌های ما ناشناخته باقی مانده تا آنکه بتوانند آن را بارور ساخته و نهایت بهره را از این منبع داشته باشند. از طرفی مدیران همواره به دنبال آن هستند که بتوانند کارایی و اثربخشی فردی کارکنان خویش و به تبع آن کارایی و اثربخشی گروهی و سازمانی را پرورش دهند تا در میدان اجتناب ناپذیر رقابت موفق بوده و پایدار باشند؛ بنابراین از آنجا که افزایش رفتار شهروندی سازمانی از متغیرهای کلیدی و اساسی مؤثر بر عملکرد سازمانی شناخته می‌شود، توجه مدیران را بیش از پیش به خود معطوف ساخته است.

یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتارهای اختیاری کارکنان (از جمله رفتار شهروندی سازمانی)، رهبری می‌باشد. رهبران می‌توانند منشأ تغییراتی در رفتار شوند که بدون حضور و اعمال آنان، این تغییرات رخ نمی‌دهد. افراد یا نهادها برای انجام دادن وظایف خود، به رهبران خود متکی هستند (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸). رهبری یعنی تعالی بخشیدن به رویاها و چشم اندازهای افراد و گسترده‌تر نمودن دیدگاه‌ها. یک رهبر خوب می‌تواند سطح عملکرد افراد را بالا ببرد و شخصیتی در آنها ایجاد کند که محدوده آن از مرزهای شناخته شده و معمولی فراتر رود.

سرمایه‌ی انسانی یا به طور قطعی رهبران / مدیران و کارکنان سازمان از مهمترین عوامل تعیین کننده یک سازمان هستند که منابع غیر انسانی-فیزیکی را در عملیات یک سازمان فعال می‌کنند. (خان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در حال حاضر، رهبری و رفتار شهروندی سازمانی مهمترین اقدامات در مدیریت سازمان هستند. رهبری مدیریت عوامل انسانی را در سازمان‌ها تضمین می‌کند؛ در حالی که جهت‌گیری و کنترل فاکتور انسانی توسط رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌شود. ویژگی‌های رهبری مدیران، تأثیر مستقیم و بسیار مهمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. خصوصیات شخصی و حرفه‌ای و شیوه‌های ارتباط و مدیریت آنها عوامل تعیین کننده‌ای برای شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی است. (آوسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نقشی حیاتی در ایجاد مدیریت کارآمد دارند. تحولات سریع که در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها رخ داده است؛ نیاز به سبک‌های کارآمد و مؤثرتر رهبری در سازمان‌ها با هدف دستیابی به موفقیت سازمانی را بیش از پیش آشکار ساخته است

<sup>1</sup>. Khan et al

<sup>2</sup>. AVCI

(آوسی، ۲۰۱۵). عوامل فردی و سازمانی متعددی به عنوان پیشایندهای ممکن در رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. عواملی مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و اعتماد و رهبری در بین این عوامل بیشتر به چشم می‌خورد. (دامیکا، ۲۰۱۴). شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد رفتارهای رهبری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد. لی پاین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که رهبری حمایت‌گرایانه تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی توسط همکاران دارد. مطالعه دیگری که توسط پیکولو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) انجام شده است؛ اثر مستقیم رهبری تحول‌گرای را بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی گزارش می‌کند. به نظر می‌رسد که در حال حاضر رویکرد شایستگی محور به سرعت در حال تبدیل شدن به یکی از غالب‌ترین مدل‌های ارزیابی و توسعه مدیریت و رهبری است. شایستگی‌ها، عبارت است از مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارند آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. برای به‌کارگرفتن فردی در جایگاه مدیریت و رهبری سازمان، برخی شایستگی‌های کلیدی به شدت ضروری‌اند. شایستگی‌هایی نظیر خود‌مدیریتی و توسعه‌ی شخصی، توانایی هدایتگری و مربیگری و اخلاق‌مداری نمونه‌هایی از مهارت‌هایی است که فردی در جایگاه رهبری سازمان باید از آنها برخوردار باشد. پژوهش‌های مختلف نشان داده که شایستگی‌های رهبری یکی از عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد؛ بنابراین، این پژوهش در نظر دارد تا به بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی بپردازد.

نیروی انتظامی، تأمین امنیت پایدار جامعه را به عنوان مأموریت اصلی خود برگزیده است. در این سازمان تعامل میان کارکنان و جامعه باید به نحوی باشد که حسی از امنیت، رفاه و آرامش خاطر را در آنها ایجاد نماید. قاعدتاً انتظار مردم از کارکنان این نیرو، انجام وظایف مطابق با انتظارات آنها و شرح شغلی است که از آن آگاه‌اند. با این حال، باید در نظر داشت که افراد جامعه هنگامی که عملی فراتر از آنچه مورد انتظار بوده است را مشاهده نمایند، رضایت‌مندی بیشتری خواهند داشت؛ بنابراین در جهت کسب رضایت بیشتر افراد جامعه، سازمان باید تلاش نماید، بستری فراهم کند که در آن، کارکنان فراتر از آنچه مورد انتظار است، رفتار نمایند. (مصلح و همکاران، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup>. Dhammika

<sup>2</sup> LePine et al

<sup>3</sup>. Piccolo et al

سازمان نیروی انتظامی، گرچه یک سازمان دولتی بسیار مهم خدماتی محسوب می‌شود، اما با توجه به شرایط ویژه شغلی و مأموریتی و نیز ساختار خاص حاکم بر آن، رفتارهای خاصی را می‌طلبد که در برخی موارد با رفتارهای سازمان در بخش خصوصی و نیز سایر سازمان‌های دولتی متفاوت است؛ بنابراین لزوم شناسایی و ارائه الگویی که رفتارهای شهروندی سازمانی در این سازمان را نشان می‌دهد، امری ضروری و مهم است؛ چرا که تأثیر به‌سزایی در بهبود وضعیت امنیت کشور و افزایش نظم و امنیت خواهد داشت. از طرفی با توجه به پیچیدگی‌های مأموریت‌های ناجا و کارکنان این سازمان، استفاده از نیروهای واجد رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌تواند در موفقیت این سازمان بسیار مهم باشد. (یاوری بافقی و همکاران، ۱۳۹۴).

از آنجا که سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران خدماتی را به افراد جامعه ارائه می‌دهد کارایی و عملکرد و کارآمدی نیروی انسانی و سازمان مذکور در قبال مردم و اجتماع از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. عملکرد بهینه، منظم و منضبط آنها ضامن حفظ آرامش و امنیت جامعه می‌باشد که در این زمینه استفاده از نیروهایی با توانایی‌های بالا و استعدادهای مدیریتی و همچنین نقش فرماندهان، روسا و مدیران که الگوی اصلی کارکنان می‌باشند به‌عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل، دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد. (آهی و همکاران، ۱۳۹۴). نیروی انتظامی یکی از نهادهای راهبردی و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن تأمین امنیت اجتماعی است. لازمه تحقق این هدف عظیم وجود رهبران و مدیرانی آینده‌نگر است. ماندگاری نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ تابعی از تغییرپذیری این نیرو به ویژه در ابعاد رهبری و مدیریت است. رهبران و مدیران نیروی انتظامی باید با توجه به تحولات عظیم اجتماعی از ویژگی‌های خاص منحصر به فردی برخوردار باشند. (خورشیدی، ۱۳۹۲).

یکی از مهم‌ترین عوامل در بروز رفتارهای شهروندی کارکنان، فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی می‌باشند که لازم است در این زمینه تحقیق و بررسی جامعی انجام شود و در همین راستا این پژوهش در نظر دارد تا به بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیروی انتظامی بپردازد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بدون تردید رهبری و مدیریت، موتور توسعه هر نظام است و در عصر حاضر کلید رستگاری، رفاه، خلاقیت، نوآوری، استقلال و ... ملت‌ها و آحاد منابع انسانی سازمان‌ها است. به بیان دیگر انسان‌ها برای تحقق اهداف خود نیازمند زندگی جمعی هستند و توسعه زندگی جمعی و کارگروهی در بستر رهبری و مدیریت اثربخش و مطلوب امکان‌پذیر است (خورشیدی و قربانی،

۱۳۹۱). بنیس متخصص رهبری اظهار داشته که سه دلیل عمده در اهمیت رهبری وجود دارد. اولاً، رهبران مسئول اثربخشی سازمان‌ها، می‌باشند. ثانیاً، با توجه به تغییرات سریع، پیروان به منظور هدایت، نیاز به یک رهبر دارند و ثالثاً، در دوران طغیان اخلاقی، رهبری برای کمک به توسعه وجدان و یکپارچگی ضروری است. (بنیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

رهبری در طول دهه‌ها توسط روانشناسان صنعتی‌سازمانی، محققان و متخصصان دانشگاهی تعریف شده است. عنصری که تقریباً در همه تعاریف مشترک است این است که رهبری یک فرایند قانع‌کننده‌ای است که گروه‌های مختلفی را به سمت دستیابی به هدف کمک می‌کند (جرمین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). تعریف رهبری از فرد به فرد دیگر متفاوت است. رهبری فرایند تأثیرگذاری بر دیگران به منظور مشارکت داوطلبانه در دستیابی به اهداف سازمانی است. (الکاسونه و فتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). رهبری فرایند اثرگذار رهبران و پیروانی است که اهداف سازمانی را در میان تغییر بدست می‌آورند. (لوسیر و آچوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

در طول ده سال گذشته تحقیقات در مورد اثربخشی رهبری به سمت شناخت مهارت‌های رهبری مانند دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتار افراد منتهی شده است. (اسپندلاو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). رهبران امروز به دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های جدید برای مقابله اثربخش با تغییرات ساختاری سازمانی نیاز دارند. (الشعایی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

جنبش شایستگی محوری، به سرعت به پیش می‌تازد و در سال‌های اخیر، شاهد گسترش اتحاد و ادغام این رویکرد به ترکیب رهبری و مدیریت بوده‌ایم. بر اساس تمایزی که نویسندگانی چون «زالزینیک» و «کوتر» میان مدیریت و رهبری قائل شده‌اند، غالباً تمرکز شایستگی‌های رهبری از الزامات فنی شغلی خاص، به سمت ویژگی‌های میان فردی افراد در سطوح مختلف سازمان تغییر می‌کند؛ بنابراین، شایستگی‌ها نسبت به کسانی که از آغاز برای آنها ایجاد شده بود، به جمع وسیع‌تری از کارکنان بسط داده شده‌اند. «باکینگهام»<sup>۷</sup> اذعان کرده است که شایستگی‌های رهبری به جای تنوع، انطباق و همسویی را در سطح فردی تشویق می‌کند. او بر

---

1. Bennis

2. Germain

3. Al-Khasawneh and Futa

4. Lussier & Achua

5. Spendlove

6. Al-Shuaiiby

7. Buckingham

اساس تجربه موسسه گالوپ، استدلال می‌کند که به‌رغم تمام حسن نیتی که وجود دارد، رویکرد شایستگی بر سه فرضیه ناقص بنا شده:

(۱) کسانی که در ایفای یک نقش برتری دارند، رفتاری مشابه از خود بروز می‌دهند  
(۲) این رفتارها را می‌توان آموخت

(۳) تمرکز و بهبود نقاط ضعف، منجر به موفقیت می‌شود

او با افزایش استفاده از شایستگی‌ها برای تعیین و ارزیابی رفتارهای مدیریتی، پیشنهاد کرده است که سازمان‌ها به جای آن، باید توجه خود را به اتکا بر نقاط قوت فردی و تفاوت‌ها، با تمرکز بر نتایج و نه رفتارها معطوف دارند. این نتیجه‌گیری در مطالعات متعدد نشان داد که رهبران از طریق رویکردهای مختلف، به نتایجی مشابه دست می‌یابند و با وجود معایب قابل توجهی فردی، می‌توانند هدایت موفقیت داشته باشند. در سطح سازمانی، «سالامان» چهار ویژگی اساسی و کمتر شناخته شده از ویژگی‌های رویکرد شایستگی محور را مطرح می‌کند:

▪ با تشریح نقش مدیریتی یا رهبری، رویکرد شایستگی محور، چارچوبی برای اندازه‌گیری، کنترل، مقایسه و تنظیم رفتار مدیران ایجاد می‌کند.

▪ از آنجا که ممکن است مفروضات کلیدی سازمانی، اهداف و اولویت‌ها، پنهان مانده و یا مورد سؤال واقع نشده باشند، لذا لازم است شایستگی‌ها، از زبان استراتژی به چارچوب سازمانی و مدیریت فردی ترجمه شوند.

▪ همانند تعریف قابلیت‌های مورد نیاز یک مدیر، لازم است لیستی از شایستگی‌ها نیز به عنوان مشخصه‌ای برای توسعه و بهبود بیشتر فراهم شود؛ بنابراین اولین شایستگی مدیریت، تعهد به خود چارچوب شایستگی و پس از آن، پذیرش مسئولیت برای نظم و مدیریت بر خویشتن از منظر این شایستگی‌هاست.

▪ رویکرد شایستگی محور، نسبت به گذشته انتظار بیشتری از مدیران دارد که مسئولیت حفظ انگیزه و توسعه را از کارشناسان منابع انسانی به سطوح فردی انتقال دهند. (صمیمیت، ۱۳۸۹). امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد، اگر چه همه آنها به طور وسیع شبیه هم هستند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند؛ اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد. (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

شایستگی عبارت است از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد. (جکسون و شولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). شایستگی‌های مدیریتی یا رهبری مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران یک سازمان را شامل می‌شود. شایستگی‌های رهبران می‌بایستی به صورت چندبعدی برنامه‌ریزی شود. (افضل آبادی و همکاران، ۱۳۸۹). نویسندگان متعدد، مدل‌های مختلفی از شایستگی‌های رهبری را توسعه داده‌اند. (بویاتزیس و گلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در چارچوب ارائه شده توسط کاردونا و گارسیا شایستگی‌های رهبری عبارتند از:

شایستگی بیرونی: شایستگی‌هایی هستند که به سمت تولید بیشترین ارزش اقتصادی برای شرکت گرایش دارند. این مهارت‌ها با دانش کسب‌وکار و استفاده از منابع که ممکن است سودآوری سازمان را تحت تأثیر قرار دهد مرتبط هستند.

شایستگی میان فردی: شایستگی‌هایی هستند که نسبت به ایجاد روابط مؤثر در سازمان گرایش دارند. این مهارت‌ها با رفتارهایی که ظرفیت‌های رابطه‌ای کارکنان و عملکردشان را در محل کاری توسعه می‌دهد مرتبط هستند.

شایستگی‌های شخصی: شایستگی‌هایی هستند که در جهت توسعه خود رهبری و حرفه‌ای بودن مدیر گرایش دارند. این شایستگی با فرایند یادگیری و تصمیم‌گیری درونی فرد مرتبط است. (کاردونا و گارسیا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

پادساکوف<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) رفتار رهبری را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند. رفتار شهروندی را می‌توان به عنوان "آن دسته از رفتارهایی که منجر به حفظ و بهبود بسترهای روانی و اجتماعی می‌شود که از عملکرد وظیفه‌ای حمایت می‌کنند" تعریف کرد. (ارگان، ۱۹۸۸). رفتار شهروندی سازمانی رفتارهایی اختیاری هستند که به اثربخشی سازمانی کمک می‌کنند؛ در حالی که به طور واضح و رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند. نمونه‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی کمک به همکاران و انجام فعالیت‌های داوطلبانه مازاد بر شغل می‌باشد. (بهراری فر و همکاران، ۱۳۹۰). نتایج تحقیقات نشان داده است کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری باکیفیت

1. Jackson and Schuler

2. Boyatzis & Goleman

3. Cardona & Garcia

4. Podsakoff

عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند. (پادساکف و مکزی، ۱۹۷۷). برخلاف رفتارهای رسمی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی داوطلبانه است (ارگان و کونوسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸)؛ فراتر از رفتارهای روزمره کاری است (پادساکف و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰)؛ بر اساس دستورات و دستورالعمل‌های صریح نیست (گراهام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱)؛ و منجر به موفقیت سازمانی در کوتاه مدت، متوسط و بلندمدت می‌گردد (ویلیامز و اندرسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱).

یکی از مکانیسم‌های ممکن برای توضیح چگونگی پرورش رفتار شهروندی سازمانی زیردستان توسط رهبران، نظریه مبادله اجتماعی است. با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، هنگامی که سرپرستان با کارکنان خود به خوبی رفتار کنند، احساس مسئولیتی در کارکنان به وجود می‌آید که رفتار متقابل را با نشان دادن رفتارهایی که عواقب مثبت برای شرکای رابطه‌ای خود یا سازمان دارند مانند رفتارهای شهروندی ابراز کنند. شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه روابط اجتماعی مبنی بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی را ترویج می‌دهند. به عنوان مثال زانگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که تبادل رهبر باکیفیت بالا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد.

یکی دیگر از مکانیسم‌های ممکن برای درک رابطه بین رهبری و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان، مدل انگیزشی است. مدل انگیزشی پیشنهاد می‌کند که رفتارهای رهبری مشارکتی، احساس خودکفایی و کنترل زیردستان را ترویج می‌دهند (ساشکین<sup>۶</sup>، ۱۹۷۶). در واقع، شواهد تجربی نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی، انگیزه‌های ذاتی و توانمندسازی روان‌شناختی را ایجاد می‌کند (دسی و رایان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵؛ ارگان و همکاران، ۲۰۰۶؛ آرنولد و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). علاوه بر این، انگیزش ذاتی و توانمندسازی به نتایج مثبت سازمانی مربوط می‌شود، از جمله رفتارهای کاری داوطلبانه نظیر رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶؛ هوآنگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، رهبری می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را از طریق مکانیسم

---

<sup>1</sup>. Organ and Konovsky

<sup>2</sup>. Podsakoff et al

<sup>3</sup>. Graham

<sup>4</sup>. Williams and Anderson

<sup>5</sup>. Zhong

<sup>6</sup>. Sashkin

<sup>7</sup>. Deci & Ryan

<sup>8</sup>. Arnold et al

<sup>9</sup>. Huang et al



انگیزشی ارتقا دهد. در موفقیت سازمان، نقش رهبری مؤثر را نباید نادیده گرفت. یک رهبر کسی است که می‌تواند زندگی در سازمان را تشویق کند و کسی است که ثبات و پایداری سازمان را در اهدافی که برای آن ایجاد شده است، تضمین کند (آبابنه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). ویژگی‌های رهبری مدیران، تأثیر مستقیم و بسیار مهمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. (آوسی، ۲۰۱۵). مِکپور<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با هدف تعیین میزان سبک رهبری بر رفتار داوطلبانه کارکنان انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که هرچند سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا اثر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند، اما رهبری تحول‌آفرین مهم‌تر است. آوسی (۲۰۱۵) پژوهشی با هدف نقش رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در ایجاد و حفظ مدیریت کارآمد انجام داده است. بر اساس پژوهش وی، ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای رهبران و سبک‌های ارتباطی و مدیریت آنها عوامل تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. ویژگی‌هایی مانند داشتن صفات شخصی مثبت، تنظیم اهداف، نوآوری و کارآفرینی، ایجاد ارتباط مؤثر، پرداختن به اهداف فردی، ایجاد انگیزه، در نظر گرفتن کار تیمی، حل کردن مشکلات به سازمان اجازه می‌دهد که به طور مثبت شکل بگیرد و با موفقیت به فعالیت بپردازد. سولیمان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رفتارهای رهبری بر رفتارهای شهروندی سازمانی در بخش بانکی اسلامی انجام دادند. همچنین، نقش رفتارهای شهروندی سازمانی در تأثیرگذاری بر نتایج کار بررسی شده است. نمونه مطالعه از ۱۵۰ کارمند شاغل در چندین بانک اسلامی در امارات متحده عربی (امارات متحده عربی) انتخاب شده است. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری نقش مهمی در رفتارهای شهروندی کارکنان ایفا می‌کند.

لی و همکاران (۲۰۱۳) ۱۱۰۰ کارمند در کره جنوبی را مورد بررسی قرار دادند تا عواملی که منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی در یک مجموعه تولیدی می‌شود را تعیین کنند. محققان سه عامل را شناسایی کردند که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت گذاشت: این سه عامل عبارتند از: عدالت رویه‌ای، رهبری تحول‌گرا و پیچیدگی. پژوهشی با هدف بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ بر روی رابطه بین شایستگی‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی توسط بوش (۲۰۱۰) انجام شد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت بین شایستگی‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی فردی

<sup>۱</sup>. Ababneh

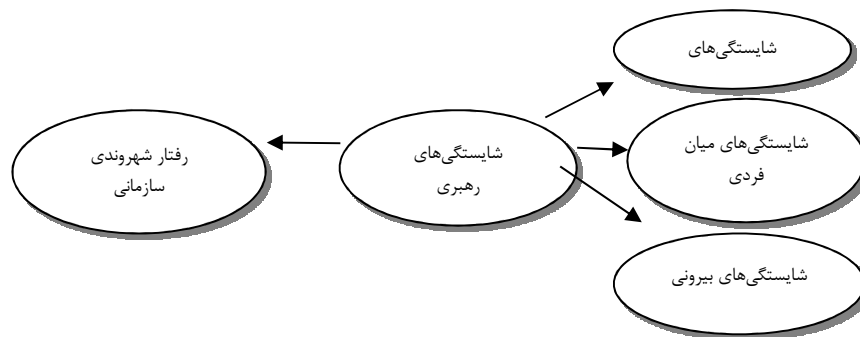
<sup>۲</sup>. Mekpor

<sup>۳</sup>. Suliman

وجود دارد. آهنگری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با هدف بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین متغیر مهارت‌های ارتباطی با رفتار شهروند سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از بین متغیرهای مستقل، متغیرهای مهارت مثبت-گرایی و مهارت خودنظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها (مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی و مهارت حمایت‌گری) با ضرایب متفاوت متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴) فراتحلیلی در رابطه با پژوهش‌های رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایران انجام دادند. نتایج فراتحلیل نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای بالاتر از حد متوسط دارد. همچنین در بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، رفتارهای آرمانی بیشترین اثر و ملاحظات فردی کمترین اثر بر رفتار شهروندی سازمانی داشتند.

احمدی و همتی (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف رابطه مهارت‌های مدیران مؤثر با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با کل مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (شامل: وجدان‌کاری، نوع‌دوستی، آداب اجتماعی، جوانمردی و ادب و نزاکت) نیز معنادار شد. بعد از بررسی منابع نظری و ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱ خواهد بود.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش بدین صورت تعریف می‌شوند:  
**فرضیه اصلی:** شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.  
**فرضیات فرعی:**

شایستگی‌های فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.  
 شایستگی‌های میان فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.  
 شایستگی‌های بیرونی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان نیروی انتظامی در استان مرکزی تشکیل می‌دهد. با توجه به محدودبودن حجم جامعه، نمونه‌گیری انجام نشد و تمامی آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. برای سنجش شایستگی‌های رهبری از پرسشنامه تدوین شده توسط بوش و کاردونا (۲۰۱۰) و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه لی و آلن (۲۰۰۲) استفاده شده است که بعد از بازبینی توسط اساتید و کارشناسان مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. لذا سؤالات پژوهش روایی لازم را دارند. در این پژوهش روایی سازه به وسیله تحلیل عاملی تأییدی بررسی شده است. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای پژوهش از ۰/۷ بالاتر است، بنابراین سؤالات پرسشنامه پایایی لازم را دارد که جزئیات مربوطه را می‌توان در جدول شماره (۱) مشاهده نمود. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فنون آماری شامل: آزمون *t-value*، تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری و با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS در راستای تبیین اجزای مدل و روابط بین آنها تجزیه و تحلیل شده‌اند.

جدول (۱) ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
شایستگی رهبری	.۷۷۳
رفتار شهروندی سازمانی	.۷۵۶
پایایی کل پرسشنامه	.۷۹۱

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

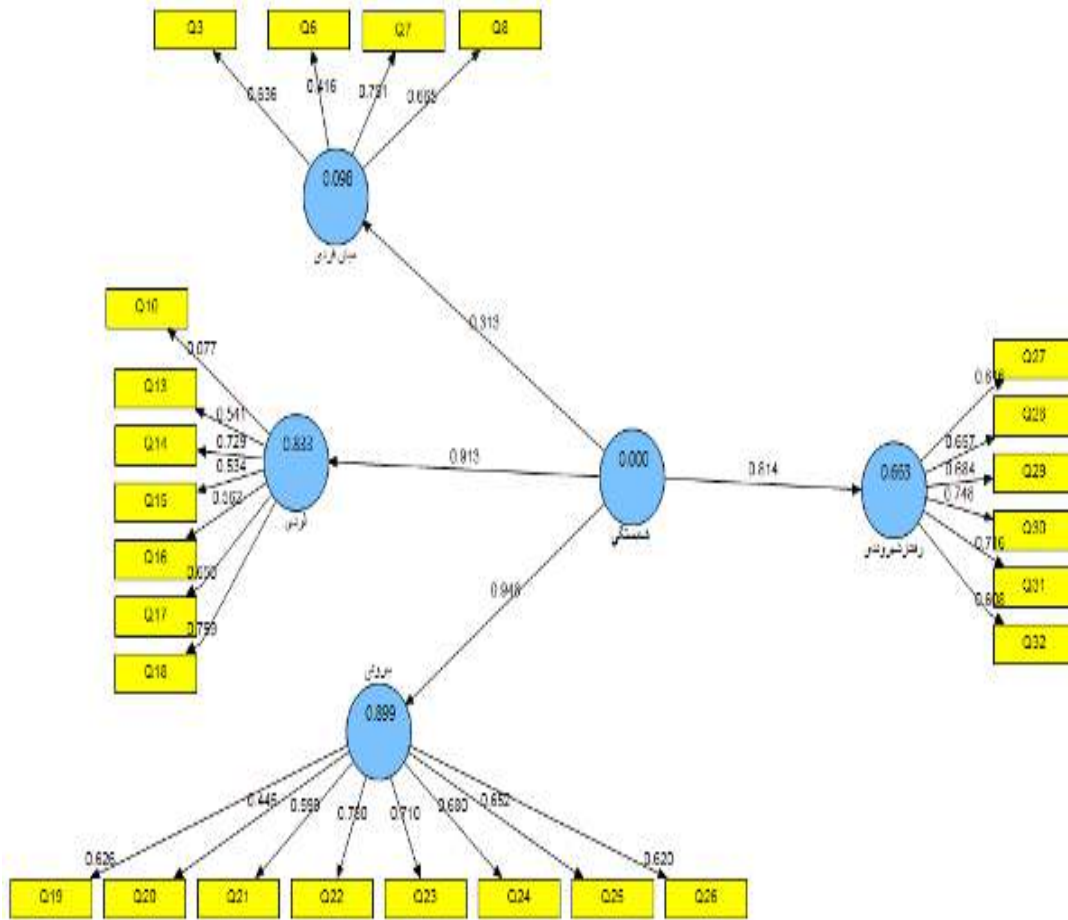
در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری ابتدا لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود سؤال‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می‌شود. شکل ۲ مدل اصلاح شده و بار عاملی باقی سؤالات را پس از فرایند حذف سؤالات با بارعاملی پایین نشان می‌دهد. در Smart-PLS به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) نیز استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه‌یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرای پژوهش به کار گرفته می‌شود. استاندارد بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس توسعه‌یافته مناسب می‌باشد. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری ضریب پایایی بالاتر از ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول ۲ آمده است که نشان از اعتبار بالای مدل تحقیق دارد.

جدول (۲) مقادیر AVE و پایایی مرکب (CR)

متغیر	CR	AVE
شایستگی رهبری	۰/۷۸۹	۰/۵۰۴
شایستگی میان فردی	۰/۷۱۵	۰/۵۹۵
شایستگی فردی	۰/۷۶۴	۰/۷۴۷
شایستگی بیرونی	۰/۸۴۸	۰/۵۱۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۳۱	۰/۶۵۳

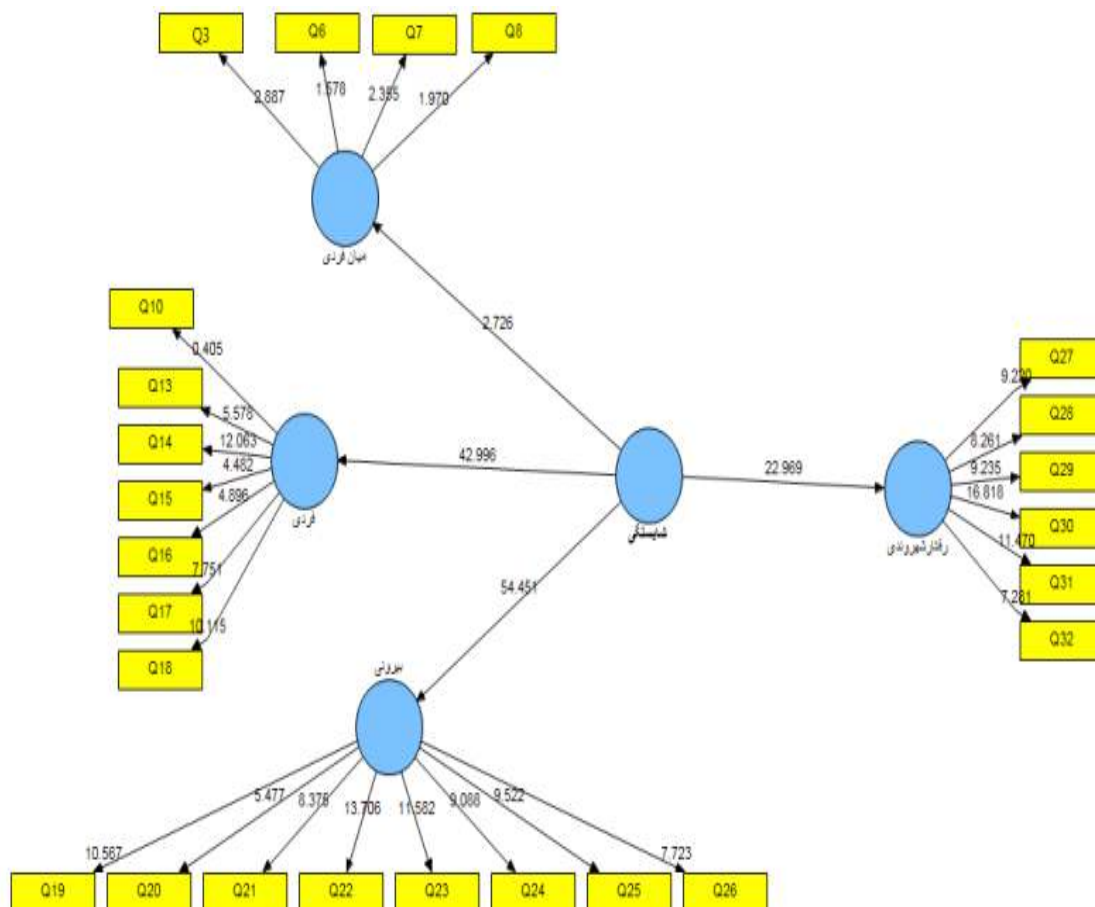
### آزمون الگوی ساختاری

آزمون الگوی ساختاری به منظور تأیید و یا رد فرضیه‌های پژوهش انجام می‌شود. الگوی ساختاری آزمون شده در شکل ۴ ارائه شده است. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضرایب مسیر هستند.



شکل (۴) مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر مدل

به منظور بررسی معناداری ضرایب مسیر، لازم است مقادیر T-value برای هر مسیر محاسبه شود. این مقادیر در شکل ۵ ارائه شده است.



شکل (۵) مقادیر T-value

در شکل فوق اعداد مشخص شده نشان‌دهنده مقادیر T-value هستند. مقادیر بزرگتر و مساوی ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. بدین ترتیب خلاصه بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است

جدول (۳) آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر (β)	مقادیر t	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه‌های- پژوهش
تأیید	.۸۱۴	۲۲/۹۶۹	رفتار شهروندی سازمانی	← شایستگی‌های رهبری	فرضیه اصلی
عدم تأیید	.۱۱۷	۱/۶۸۴	رفتار شهروندی سازمانی	← شایستگی‌های میان فردی	فرضیه فرعی ۱
تأیید	.۴۴۴	۵/۴۴۳	رفتار شهروندی سازمانی	← شایستگی‌های فردی	فرضیه فرعی ۲
تأیید	.۴۰۰	۴/۹۳۸	رفتار شهروندی سازمانی	← شایستگی‌های بیرونی	فرضیه فرعی ۳

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نقشی حیاتی در ایجاد مدیریت کارآمد دارند. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی بود. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از وجود تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی است. بطوریکه نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی بیانگر تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۱۴ می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت که سازمان‌هایی که به دنبال بروز رفتارهای شهروندی از سوی کارکنان خود هستند، می‌توانند با افزایش شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری زمینه بروز این رفتارها را در سازمان فراهم کنند؛ و با توجه به پیامدهای مفیدی که این گونه رفتارها در سازمان دارد، به نظر می‌رسد تلاش در جهت عوامل مؤثر بر این رفتارها تلاشی مفید و سازنده از سوی مدیران سازمانها خواهد بود که با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر یکی از این عوامل مؤثر، وجود رهبرانی با شایستگی‌های کلیدی می‌باشد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز بیانگر تأثیر شایستگی‌های فردی و بیرونی بر رفتار شهروندی سازمانی است. همانطور که نتایج نشان داد شایستگی‌های فردی با ضریب ۰/۴۴۴؛ و شایستگی‌های بیرونی با ضریب ۰/۴۰۰. بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر داشتند؛ بنابراین با بهبود شایستگی‌های فردی و بیرونی می‌توان امیدوار بود که رفتارهای شهروندی در بین کارکنان افزایش یابد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش بوش (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در پژوهش وی رابطه مثبت بین شایستگی‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی فردی وجود دارد. پژوهش ما نیز این رابطه را تأیید می‌کند. بر اساس پژوهش انجام شده توسط آوسی

(۲۰۱۵) رهبر نقش مهمی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی دارد و ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای رهبران و سبک‌های ارتباطی و مدیریت آنها عوامل تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. در پژوهش ما نیز ویژگی‌های شخصی رهبران که در قالب شایستگی‌های فردی بیان شده است بر رفتار شهروندی تأثیر داشت؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که بین این دو پژوهش همخوانی وجود دارد.

پژوهش حاضر با پژوهش سولیمان و همکاران (۲۰۱۳) که بیان می‌کند که رفتارهای رهبری بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد، نیز هم‌خوانی دارد. از طرفی پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده توسط آهنگری و همکاران (۱۳۹۶) و احمدی و هممتی (۱۳۹۴) که به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند، همخوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان بیان کرد که شایستگی‌ها و صلاحیت‌های رهبری می‌تواند منجر به بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان گردد. رویدادهایی مانند آموزش شایستگی‌های رهبری، کنفرانس‌ها، سمینارها و آموزش‌های داخلی می‌تواند شایستگی‌های رهبری در مدیران را بهبود بخشیده و به ایجاد رفتار شهروندی کمک خواهد کرد. با این حال، مدل‌های رهبری منحصر به بخش‌های مختلف باید توسعه یابد و زیرساخت‌ها و محیط لازم برای آموزش آماده شوند. رهبران در بخش‌های مختلف با هدف تشکیل رفتارهای شهروندی سازمانی باید با عدالت با کارکنان رفتار کنند. نشان دادن سبک مدیریت منصفانه در رابطه با اجرای تعهدات خود، ایجاد یک محیط کار که در آن همه ایده‌های کارکنان و پیشنهادات در نظر گرفته شود، دخالت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری نیز در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی مفید می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، شایستگی‌های فردی بیشترین تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی داشتند. در ادامه پیشنهاداتی به منظور بهبود شایستگی‌های فردی ارائه می‌گردد:

- با غیر متمرکز کردن تصمیم‌گیری و مشارکت افراد، اعتماد آنها را جلب نمایید.
- در قضاوت‌های خود انصاف را رعایت نمایید.
- برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری و مساعدت نمایید.
- به جای ایجاد درگیری با دیگران سعی کنید با کارکنان خود مذاکره نمایید.
- بازخوری سازنده به کارکنان خود ارائه دهید و از آنها نیز بازخور دریافت کنید.
- در رویارویی با مشکلات و مسائل کارکنان صبور و مقاوم باشید و سعی کنند یکباره و بدون تفکر وارد عمل نشوید.



- از اشتباهات خود استقبال کنید و اشتباهات یا شکست‌های دیگران را وقتی یک چیز جدید را امتحان می‌کنند و موفق نمی‌شوند را نیز تحمل کنید.
  - از مهارت‌های بین فردی استفاده کنید.
  - به یکدیگر گوش دهید.
  - سؤال کنید.
  - نشان دهید که می‌فهمید.
  - دیدگاه خود را ارائه دهید.
  - منازعات را مدیریت کنید.
- برای افزایش مهارت‌های میان فردی خود در دوره‌های آموزشی شرکت کنید.

### منابع

- احمدی، مسعود و همتی گلپان، سید ابراهیم. (۱۳۹۴). "رابطه مهارت‌های مدیران مؤثر با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر"، نشریه آموزش علوم دریایی، دوره ۲، شماره ۱ - شماره پیاپی ۳، صفحه ۵۵۶-۶۶
- آهنگری، نوید؛ حاجی نژاد، صادق و خان محمدی، نادر. (۱۳۹۶). "ارزیابی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان"، مطالعات مدیریت شهری، مقاله ۲، دوره ۹، شماره ۳۰، تابستان ۱۳۹۶، صفحه ۲۱-۳۴
- آهی، پرویز؛ عامری، محمدعلی و نوروز زاده، محمدرضا. (۱۳۹۴). "رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و تخلفات انضباطی کارکنان فرماندهی انتظامی استان سمنان در سال ۱۳۹۲"، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا، شماره: ۴۲ دوره چهارم، ص ۱۳۵ تا ۱۶۴
- افضل‌آبادی، محمدحسین؛ زارع، حبیب؛ افضل‌آبادی، محمدرضا و آقا باقری، فهیمه. (۱۳۸۹). "نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهاد نصر یزد)"، تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش.
- بهاری فر، علی؛ جواهری کامل، مهدی و احمدی، سید علی‌اکبر. (۱۳۹۰). "رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۴۲-۲۳.
- خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). "شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره چهارم، ص ۵۹۲-۵۸۰.

- خورشیدی، عباس و قربانی، رضا. (۱۳۹۱). "عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده"، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۴۷، سال دوازدهم، ص ۱۱-۳۴.
- صمیمیت، مجید. (۱۳۸۹). شایستگی‌های رهبری، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۴۴.
- محمدی مقدم، یوسف و عباس پور، جعفر. (۱۳۹۴). فراتحلیل پژوهش‌های رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایران، مطالعات بهبود و تحول، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، ص ۱۵۲-۱۲۵.
- مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد و جعفرپور، یونس. (۱۳۹۴). "رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا: اثر کیفیت ادراک شده کارکنان از خدمات درونی"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۲، ص ۱۶۳-۱۴۳.
- یآوری بافقی، امیرحسین؛ نعیم یآوری، مجید؛ نایب زاده، شهناز و تقی زاده، علیرضا. (۱۳۹۴). "شناسایی و ارائه الگوی رفتار شهروندی سازمانی در ناجا، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی"، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره: ۱۲ دوره سوم، ص ۸۵-۱۰۴.

- Ahmet AVCI. (2015). "The role of leadership and organizational citizenship behaviour in efficient management", African Journal of Business Management, Vol. 9(20), pp. 727 - 734, 28.
- Al-Shuaiby, A. (2009). *Factors contributing to leadership effectiveness among Deans of Graduate Schools of Education*. Dissertation Doctor of Education. The George Washington University.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. 2000. *The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*. Journal of Organizational Behavior, 21(3): 249-269.
- Al-Khasawneh, A. L. and S. M. Futa (2013), *the impact of leadership styles used by the academic staff in the Jordanian Public Universities on modifying students' behavior: A field study in the northern region of Jordan*. International Journal of Business and Management, Volume 8(1), pp. 1-10. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p1>
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader: The leadership classic updated*. New York, NY: Basic Books.
- Bosch, M. J., & Cardona, P. 2010. *A map of managerial competencies: A 15 country study*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Montreal
- Cardona, P., & Garcia, P. 2005. *How to develop leadership competences* EUNSA Universidad de Navarra .

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Dhammika, K. A. S. (2014). "Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference", Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finan (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12 October 2014, ISBN: 978-1-941505-16-8 Paper ID\_D422
- Graham JW (1991). *An essay on organizational citizenship behavior . Employee Responsibilities Rights J.* 4(4):249-270.
- Germain, M. L. (2012), *Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy?* Performance Improvement, Volume 51 (5 ,(pp. 32-39. <http://dx.doi.org/10.1002/pfi.21265>
- Holmes, J. 1991. *Trust and the appraisal process in close relationships*. London: Jessica Kingsley .Huang, X. Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. 2010. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1): 122-143.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S (۲۰۰۳), Jackson, S.E. and Schuler, R.S . (۲۰۰۳), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*^ ,th ed., Southwestern, Mason, OH.
- Khan, N. R., Ghouri, A. M., & Awang, M. (2013). "LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM SCALE FIRMS", *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol. IV, Issue. 2, p. 144-154.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: Therole of affect and cognitions*. *Journal of Applied Psychology* ۸۷: ۱۳۱-۱۴۲.
- LePine, J. A. Erez, A. & Johnson, D. E. 2002. *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis.* , 87: 52-65.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). *Determinates of organizational citizenship behavior and its outcomes*. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54-65. Retrieved from [https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.5no.1/5-Lee et al ., .۲۰۱۳pdf.](https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.5no.1/5-Lee%20et%20al.pdf)
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017) "Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.74-88, <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0207>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.

- Organ DW, Konovsky M (1988). *Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior*.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadersh. Quart.* 1(2):107-142.
- Piccolo, R. & Colquitt, J. A. 2006. *Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics*. *Academy of Management Journal*, 49(2):۳۴۰-۳۶۷
- Sashkin, M. 1976. *Changing toward participative management approaches: A model and methods*. *The Academy of Management Review*, 1(3): pp. 75-86.
- Suliman, A. & Al Obaidli, H. (2013) "*Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE*", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5 Issue: 2, pp.115-134, <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>
- Spendlove.M. (2007). *Competencies for effective leadership in higher education*. *International Journal of Educational Management*. Aston University, Birmingham, UK. 21(5) pp 407- 417
- Williams LJ, Anderson SE (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *J. Manage.* 17 (3):601-617.
- Zhong, J. A., Lam, W., & Ziguang, C. 2009. *Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment*. *Asia Pac J Manag.*