

## فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال نهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۷ (پیاپی ۳۴)

بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان متوسطه اول پسرانه

### شهرستان کلاله

سامره شجاعی<sup>۱\*</sup>، منصوره صادقی<sup>۲</sup>، صالح صالحی راد<sup>۳</sup>

### چکیده

در حالیکه پدر سالاری مفهومی برجسته در حوزه خط مشی عمومی است اما بیان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش برانگیز می باشد لذا هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران مقطع دبیرستان دوره اول متوسطه پسرانه شهرستان کلاله است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی است و جامعه آماری آن، کلیه معلمان دوره ی اول دبیرستان های شهرستان کلاله به تعداد ۳۲۰ نفر می باشد و تعداد نمونه نیز بر اساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۱۷۵ نفر بوده است که جهت حصول اطمینان بیشتر ۱۹۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه است که از چهار پرسشنامه رهبری پدرسالارانه شنگ و همکاران (۲۰۰۰)، پرسشنامه اعتماد مک آلیستر (۱۹۹۵)، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱) و پرسشنامه عملکرد مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) استفاده شده است که ضریب آلفای کرونباخ همه آنها بالای ۰/۷ بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری مبتنی بر نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که همه فرضیات تحقیق تایید شده اند.

**واژه های کلیدی:** رهبری پدرسالارانه، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد، عملکرد کارکنان.

۱ گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (نویسنده مسئول) shojaei@aliabadiu.ac.ir  
۲ باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران m\_sadeghi2701@yahoo.com  
۳ گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

## مقدمه

در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان های آموزشی برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول بدارند. دنیای امروز پر از پیچیدگی هایی است که سازمان ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده ای روبه رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه ریزان، سازمان دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش های فراوان روبه رو کرده است. تاثیر و اهمیت رهبری بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیر قابل انکار است. تحقیقات جدید بیشتری رهبری پدر سالارانه را به عنوان یک سبکی که انضباط شدید و قدرت را با رفتاری پدرمابانه ترکیب می کنند، تعریف می کنند(فار و شنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). به طور کل رهبری پدرسالارانه یک نقش پدرمابانه را می پذیرد و حمایت می کند و از زندگی حرفه ای و شخصی کارکنان خود مراقبت انجام می دهد درقبال وفاداری و برآورده کردن وظایف (پلگرین و شاندورا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در رهبری پدرسالارانه تصمیمات اساسا به صورت متمرکز گرفته می شود، و افراد رهبر خود را برای گرفتن این تصمیمات قبول می کنند. هنگامی که این تصمیمات گرفته می شود، آن ها دستورات رهبر خود را بی چون و چرا پیروی می کنند بدون اینکه سؤالی بکنند (پلگرین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). رهبری پدر سالارانه تنها دارای یک سازه یا بعد نیست، بلکه دارای سه بعد می باشد: بعد مستبدانه، بعد خیر خواهانه، و بعد اخلاقی. بعد مستبدانه به رفتار رهبر بر ادعای داشتن اختیاری قوی و همچنین داشتن کنترل بر مرئوسان خود و فرمانبرداری بی چون و چرای آن ها اشاره دارد. بعد خیر خواهانه به تشریح مراقبت شخصی و کل نگر و رفتاری خوشایند و خویشاوند گونه از طرف رهبر به مرئوسین تاکید دارد. و بعد اخلاقی فرد را از جنبه رفتاری به عنوان یک رهبر اشاره دارد که شخصیت اخلاقی مافوق و درستی او را از طریق عمل کردن به صورت غیر خود خواهانه را تشریح می کند (آیکان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). همچنین اعتماد یک موضوع بین رشته ای است و از رشته هایی مانند: روانشناسی و جامعه شناسی نشات می گیرد. به عقیده ی تایلر، اعتماد زمینه ساز است برای درک اینکه چگونه مشارکت موثر را در درون سازمان ها ایجاد کنیم، یعنی اعتماد یک عنصر کلیدی است؛ زیرا مشارکت را می آفریند و می تواند به عنوان عنصری بین رهبری سازمان و عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمان در بین کارکنان نقش به سزایی را داشته باشد. از طرفی دیگر برنادین و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قویترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می کنند. عملکرد سازمانی تاثیر گذار به ویژه در مورد آموزش افراد صرفا از طریق کوشش

---

1 . Farh & Cheng  
 2 . Pellegrini & Scandura  
 3 . Pellegrini & etal  
 4 . Aycan  
 5 . Bernadin & etal

کارکنان حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که آن ها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش نمایند، همانا که یک معلم برای آموزش دانش آموزان خود باید پا را فراتر گذاشته و تلاشی مضاعف نماید. وبی شک نوع رهبری پدرسالارانه در سازمان تاثیر بسزایی در رفتار شهروندی کارکنان خواهد داشت. از جهتی آموزش و پرورش و منابع انسانی آن یعنی معلمان از عناصر مهم هر جامعه ای است و با مطالعه روی سبک های مدیریتی در آموزش و پرورش به بهبود عملکرد آنان و همچنین تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی خواهد گردید (آیکان ۲۰۰۶؛ فار و شنگ ۲۰۰۰). این پژوهش سعی دارد تعابیر و نگرش های گوناگون در زمینه موضوع را بررسی نماید. با وجود اینکه مطالعات زیادی در مورد این زمینه صورت پذیرفته است، ولی با این حال وجود بعضی از محدودیت ها، مطالعه بیشتر را می طلبد، زیرا عمده پژوهش های صورت گرفته بر ارتباط رهبری پدرسالارانه بر خصیصه های کارکنان همانند: رضایت، تعهد و وفاداری تمرکز دارند و مطالعات اندکی در مورد ارتباط بین رهبری پدرسالارانه و عملکرد کارکنان انجام گرفته است و یا اینکه تنها بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی تمرکز کرده اند. همچنین مطالعات اندکی در زمینه مکانیزم های متکی بر رابطه ی بین رهبری پدرسالارانه و عملکرد کارکنان وجود دارد که در مطالعه ی حاضر به بررسی متغیر اعتماد به عنوان متغیر میانجی که نقش مهمی در ارتباط بین رهبری پدرسالارانه و عملکرد کارکنان می پردازد. بنابراین پژوهش حاضر چندین سهم را در رهبری پدرسالارانه و اعتماد ایجاد می کند و همچنین نقش اعتماد در ارتباط با رهبری پدرسالارانه و عملکرد کارکنان را مورد آزمون قرار می دهد و در پایان پرسشی که مطرح می شود این است که آیا بین رهبری پدرسالارانه و عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران مقطع دبیرستان دوره اول متوسطه پسرانه شهرستان کلاله رابطه ای وجود دارد؟

## مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

### رهبری پدرسالارانه

در حالی که پدر سالاری مفهومی برجسته در حوزه خط مشی عمومی است اما بیان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش برانگیز می باشد. شکل پدرسالاری که به شدت انتخاب پیروان را محدود می سازد (به عنوان مثال رهبر با پیروان مانند بچه ها رفتار می کند) از نظر اجتماعی پذیرفته شده نمی باشد. این سبک رهبری مخصوصاً در کشورهای توسعه یافته غربی و جوامع صنعتی مفهومی منفی در نظر گرفته می شود. چنین سبک رهبری در فرهنگ های جمع گرا که تطابق زیاد، مسئولیت بیشتر در قبال دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه می باشد، مفهومی مثبت تلقی می شود ولی در مقابل در فرهنگ های فرد گرا که استقلال، خوداتکایی و خودکارآمدی دارای ارزش می باشد، چندان مورد پسند نمی باشد. در فرهنگ های فرد گرا،

درگیری رهبر پدرسالار در زندگی فردی و شخصی کارمند نوعی نقض حریم خصوصی محسوب می شود. اما بالعکس درگیری رهبر در چنین مسائلی در فرهنگ های جمع گرا کاملاً مطلوب می باشد (اتکن و سنکسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رهبری پدرسالارانه زمانی مورد تشویق واقع می شود که سازمان سیستم مدیریتی مشابه با سیستم مدیریتی دوران انقلاب صنعتی را در پیش بگیرد. ویژگی چنین سیستمی، انحصار قدرت در دستان عده معدودی افراد و شخصیت های پدگونه می باشد که قدرت خود را بر زیردستان اعمال کرده و اعمالشان مبتنی بر عقلانیت و انسجام نیست. پدرسالاری برگرفته شده از واژه لاتین پاتر (pater) به معنای اداره و عمل مدیریت افراد، کسب و کار و ملت به شیوه یک پدر می باشد. این تعریف بیان می کند که پدرسالاری در روابط سلسله مراتبی بین بالادست و زیردست که دارای نقش های متفاوت می باشند، رخ می دهد (ماسولیون و کالابرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). پدر سالاری<sup>۳</sup> بیانگر خانواده ای است که توسط یک پدر که از اختیار خود برای ارتقای رفاه خانواده استفاده می کند، هدایت می شود. بنابراین رهبری پدرسالارانه نوعی رهبری است که خیرخواهی پدران و قدرت را با یکدیگر ترکیب می کند (هامفریس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در فرهنگ های پدرسالار، افراد دارای قدرت خود را مانند یک پدر می بینند و معتقدند که حمایت از افراد تحت نظرشان جزو وظایفشان می باشد. در مقابل چنین حمایتی، افراد وفاداری، اطاعت و احترام خود را نشان خواهند داد (ازسلیس و کنکسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). گلفاند (۲۰۰۷) پدرسالاری را به عنوان روابطی سلسله مراتبی که در آن رهبر، زندگی حرفه ای و شخصی پیروان را به شیوه یک پدر و در ازای وفاداری زیردستان هدایت می کند، تعریف می کند (پیگرینی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). برای انجام این کار، اینگونه رهبران در زندگی غیرکاری پیروان وارد شده و جنبه های عاطفی تعاملات اجتماعی آنها را به گونه ای که نیازمند حمایت می باشند، پالایش می کنند. رهبران پدر سالار همانند یک عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تأکید می ورزند. در اینگونه روابط، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه ای و شخصی پیروان و ایجاد جو حمایتی در حوزه های کاری و غیر کاری برای کارمندان از اهمیت زیادی برخوردار است (سویلو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). با توجه به آنچه گفته شد، رهبری پدر سالارانه را می توان به ابعاد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی تقسیم کرد: از نگاه مستبدانه رهبری پدرسالارانه در واقع نوع شدید مدیریت پدران همان مدیریت دیکتاتوری است اما تصمیمات به نحوی گرفته می شوند که رغبت کارکنان نیز مانند تجارت مورد توجه قرار می گیرند. یک مثال خوب در این مورد می تواند دیوید برنت و مایکل اسکات باشد که مدیریت یک نمایش تلویزیونی تخیلی را بر عهده داشتند. به

---

1 . Otken & Cencki  
 2 . Mussolino & Calabro  
 3. Paternalism  
 4 . Humphreys & etal  
 5 . Ozcelic & Cencki  
 6 . Pellegrini & et al  
 7 . Soylu

این شکل که مدیر اکثر تصمیمات را به کارکنان شرح می دهد و از اینکه احتیاجات اجتماعی و تفریحی شان تامین است اطمینان حاصل می کند. این می تواند کمبود ایجاد انگیزه در کارمندان را که از سوی مدیریت استبدادی ایجاد می شود را تعدیل کند. ارتباط معمولاً از بالا به پایین است، فیدبک و بازخوردی که به مدیر می رسد باعث تشویق و دلگرمی مدیر می شود. این نوع مدیریت آن زمان بیشترین تاثیر خود را دارد که وفاداری را در کارمند ایجاد می کند. رهبری قشر فقیر، قدردانی از اهمیت دادن به نیازهای اجتماعی، عواملی هستند که این نوع مدیریت را در وابسته کردن کارکنان به مدیر شبیه مدیریت استبدادی می کنند. در این سبک مدیر ارشد بیشترین تصمیمات را می گیرد. انگیزش براساس انگیزه های درونی و اقتصادی (تنبیه و پاداش) است. در اغلب موارد ارتباطات از بالا به پایین و یک طرفه است. اساس بازنگری، کنترل و نظارت برعهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست به صورت ارباب و رعیتی است. از طرفی دیگر جنبه خیرخواهانه و اخلاقی که تاکید بیشتری بر بعد پدرانیه بودن رهبری دارد. در برخی گزارش ها، انواع مدیریت را با توجه به میزان اختیارات تفویض شده به همکاران زیر دست، با مدیریت "استبدادی" در یک قطب و سپس مدیریت پدرانیه، مشورتی، و در نهایت مشارکتی در قطب دیگر، روی یک مقیاس دو قطبی قرار می دهند (آرجریس و شون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). با توجه به تفاوت های قابل توجه در ارزش های فرهنگی جوامع غربی و آسیایی و اهمیت هماهنگ بودن ارزش های هر جامعه با ارزش ها و معیارهای فرهنگی سازمان های شغلی آن، در ایران نیز به بررسی رابطه شیوه مدیریت مطلوب با ویژگی های فرهنگی جامعه اقدام شد. بدین منظور یافته های هافستد (۱۹۸۹) نشان می دهد، ایران نیز چون بسیاری از جوامع آسیایی (پاکستان، ژاپن) جزو فرهنگ های جمع گرا قرار می گیرد و در اینگونه جوامع، مدیر ایده آل کسی است که در نقش پدری خیر خواه (مدیریت پدرانیه) پذیرفته شود که این بعد از رفتار پدرسالارانه بیشتر تاکید بر رفتارهای خیر خواهانه و اخلاقی از سوی مدیر نسبت به زیر دستان خود دارد. از دیدگاه آزمودنی های ایرانی یک پدر نسبت به اعضا خانواده احساس مسئولیت کرده، به کمک آنان می شتابد و بر امور خانواده نظارت می کند (مرتضوی و ساحلی، ۱۳۷۰). دلیل اینکه رهبری پدرسالارانه سه بعد تاحدی متضاد دارد را می توان در فرهنگ سنتی چین و در فلسفه بین و یانگ جستجو نمود که دیدگاهی پویا و کل نگر در مورد جهان دارد. بر اساس این فلسفه می توان بحث نمود که ابعاد سه گانه و متضاد رهبری پدرسالارانه تاثیرات متفاوتی بر عملکرد پیروان دارند (یو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

---

1 . Argyris & Schon

2 . Wu & et al

## رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان<sup>۱</sup> و همکاران وی در سال (۱۹۸۸) مطرح گردید. آن‌ها رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهایی که اختیاری بوده و به‌صورت مستقیم توسط دستگاه‌های پاداش شناسایی نمی‌شوند و در کل می‌توانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند، تعریف کردند (ژائو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۷۷). تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش‌تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهای کارکنان در سازمان بوده است، اما اغلب آن‌ها نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بین استوک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۳۶۰). رفتارهای شهروندی سازمانی برای سازمان دارای اهمیت می‌باشند زیرا شرح شغل‌ها نمی‌توانند دربردارنده همه رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی باشند (لیس چین اسکای و تسماج<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتد، این‌گونه تعریف می‌کنند: رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این‌وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند.» (اپلبام و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۲۰). بولینو، ترنلی و بلودگود<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به‌منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند (کورماز و آریاس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۲۴۳۲). رفتار شهروندی سازمانی دارای ابعاد متفاوتی است. اسمیت، ارگان و نی<sup>۸</sup> (۱۹۸۳) به دو حیطه‌ی نوع دوستی و پذیرش عمومی اشاره کرده‌اند. آندرسون و گرینینگ<sup>۹</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را در بعد فردی<sup>۱۰</sup> شامل رفتار جهت‌گیری شده به سوی افراد و در بعد سازمانی<sup>۱۱</sup> شامل رفتار جهت‌گیری شده به سمت سازمان تقسیم‌بندی می‌کنند. ارگان<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را در پنج بعد خلاصه کرده است:

1. Organ
2. Zhao & et al
3. Binstoc & et al
4. Lishchinsky & Tsemach
5. Appelbaum & etal
6. Bolino, Turnley, and Bloodgood
7. Korkmaz & Arpac
8. Smith, Organ & Near
9. Anderson & Gerbing
10. Organizational Citizenship Behavior -Individual
11. Organizational Citizenship Behavior - Organizational
12. Organ

الف- نوع دوستی: به رفتار یاری دهنده ی افراد به صورت کاملاً داوطلبانه و به منظور کمک به همکاران، نوع دوستی می گویند. نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند(ارگان، ۱۹۸۸).

ب- جوانمردی: در این بعد کارکنان همراه با رفتار جوانمردانه ی خود نالیدن ها، شکایت کردن ها، غرولند ها، عیب جویی ها و خرده گیری ها را در سازمان کاهش می دهند و بیشتر اوقات خود را برای کوشش ها و فعالیت های سازمانی تنظیم می کنند. جوانمردی یا تحمل پذیری دومین بُعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی، اشاره می کند(پودساکف و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

ج- خوش خویی: به رفتارهایی که حاکی از مشارکت فعالانه و مسئولانه ی فرد در حین انجام وظایف است و موجب افزایش وجهه ی سازمانی می شود، خوش خویی می گویند. خوش خویی شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده از سوی مدیران سازمان و تمایل به مطالعه ی کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوسترها و اطلاعیه ها در سازمان برای آگاهی دادن به دیگران، می شود. براین اساس ارگان(۱۹۸۸) معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره ی آن ها اظهار نظر کند و در حل آن ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد(ارگان، ۱۹۸۸).

د- ادب و مهربانی: عبارت است از رفتارهای مؤدبانه ای که مانع از ایجاد مشکل و مسأله در محیط کار می شود. این بعد بیان کننده ی نحوه ی رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند(پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰).

ه- وظیفه شناسی: به تلاشی که فراسوی الزامات رسمی است وظیفه شناسی می گویند. نگویند و سبیز معتقدند بعد وظیفه شناسی رفتارهای کارکنان را در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می کند. وظیفه شناسی حاکی از رفتاری است که فرد در اجرای یک شغل به بیش از الزامات وظیفه ای عمل می کند. این گونه رفتارها اعتماد را در میان کارکنان افزایش می دهد. بالینو و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند رهبران حمایت کننده و الهام بخش موجب می شوند که کارکنان بیش از الزامات رسمی شغلی شان کارکنند. ارگان (۱۹۸۸) همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند، که این نشان دهنده ی وظیفه شناسی

بالای آنان است ( ارگان، ۱۹۸۸). تقویت رفتار شهروندی مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد سیاست‌ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می‌توان مواردی چون: گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و سیستم‌های غیررسمی را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتار شهروندی مناسباند (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۷).

### اعتماد

اعتماد عبارت است از تمایل فرد در معرض آسیب قرار گرفتن نسبت به اعمال شریک دیگر و داشتن انتظار اینکه دیگری به طریقی عمل می‌کند که برای اعتماد کننده مهم باشد (مایرو همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه ای کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و به کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی مؤثر باشد. مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسان‌ها در روابط خود آن را به کار می‌گیرند؛ اما تا کنون بدان به عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره گرفت، نگریسته نشده است. چارلتون می‌گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند تا انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان باشد (مارتینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). تعاریف متنوع در باب اعتماد نشان می‌دهد که اعتماد پدیده ای پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی است که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (تایلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). در تعریف اعتماد بین فردی باید به سه عنصر توجه کرد: پیامدهای شناختی بالقوه؛ وابستگی؛ احساس امنیت.

- پیامدهای شناختی بالقوه: اعتماد را با اهمیت می‌کند اما، در عین حال، مشکل ساز است. بعضی از محققان پیامدهای شناختی را یک ریسک می‌دانند درحالی که بعضی دیگر آن را به عدم اطمینان تعریف می‌کنند. به هر حال، محققان معتقدند که تعاملات آنگاه نیازمند اعتماد است که نتایج شناختی ممکن باشد.
- وابستگی: اعتماد وابستگی به طرف مقابل است. شماری از محققان به این امر اشاره می‌کنند. اگر یک طرف نیازمند وابستگی به طرف دیگر نباشد به وی اعتماد نخواهد کرد. امرسون وابستگی را به منبعی برای قدرت تعریف می‌کند؛ در این حالت، وقتی که یک طرف به طرف دیگر وابسته است طرف مقابل

1 . Mayer

2 .Martins

3 . Tyler



بر او اعمال قدرت می کند. در ادبیات اعتماد به تأثیر متقابل بین اعتماد و قدرت توجه شده است، به هر حال، قدرت و اعتماد واضح تعریف نشده اند.

- احساس امنیت: در اعتماد، فرد با پیامدهای شناختی مواجه است و برای اینکه احساس امنیت کند باید با اختیار خود، به طرف دیگری وابسته شود؛ همچنین از اینکه کارها مطابق میل وی انجام داده نمی شود ترس نداشته باشد، بلکه، از این لحاظ، احساس آرامش و امنیت نسبی کند (ساوندرو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

اعتماد در روابط بین افراد و گروه های انسانی مؤثر است. برای مثال، اعتماد در روابط بین زوج ها و والدین و بچه ها، معلمان و دانش آموزان، شهروندان و دولت ها، پزشکان و بیماران، مدیران مدرسه و معلمان و مدیران و کارکنان مؤثر نقش دارد (دفوریا و فسیلی تیتور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). توجه به مفهوم اعتماد از دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۵ بیشتر شد. این واژه از دیدگاه های متفاوتی، در طی چندین دهه، مطالعه شده است (کیپنیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین کننده اعتماد هستند، توجه خاصی کرده اند. همه آن ها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه دفاعی بین طرف های مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوءاستفاده نمی کند. ترتیبات سازمانی جدید زنجیره ای وفاداری را که اعتماد را در گذشته ممکن ساخته بود شکسته اند و باید توجه داشت که اعتماد برای توسعه یافتن زمان می برد (رینولدز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). بنابر نظر رایینز اعتماد برای ایجاد شدن وقت زیادی می طلبد. همچنین زمانی که از شکست اعتماد سوءظن ناشی می شود، اعتماد به توجه زیادی از جانب مدیریت نیاز دارد. اثر اعتماد توسط شاو این طور خلاصه می شود که، با اعتماد زندگی خیلی آسانتر می شود. با اعتماد، ما می توانیم توجه خود را به گستره خیلی وسیعی از فعالیت ها اختصاص دهیم تا بتوانیم در یک محیط پر از سوءظن احتمال ماندن داشته باشیم (مک نایت و وبستر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

## عملکرد کارکنان

عملکرد عبارت است از دست یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن ها تعیین شده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد (بایرز و رو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). و نشان می دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که

---

1 . Sounders & etal  
2 . De Furia & Facilitator  
3 . Kipnis  
4 . Reynolds  
5 . Mcknight & Webster  
6 . Byars & Rue

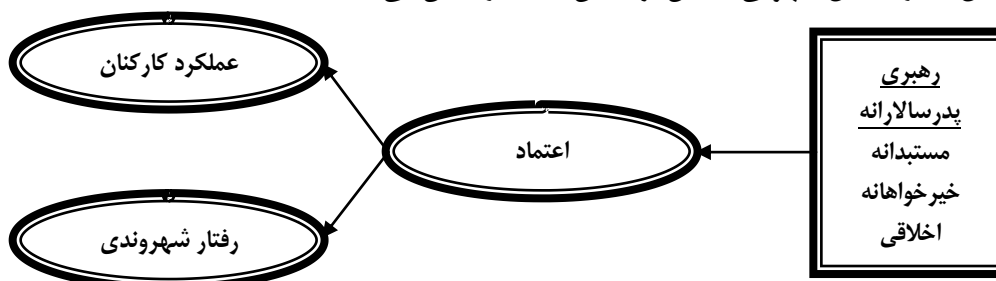
اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال: یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون به کار گیرد اما نمره کمی دریافت کند. در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز ورو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیری که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند. نو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند که این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. البته عملکرد تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب‌نظران به جنبه‌های خاصی از آن اشاره کرده‌اند. آرمسترانگ (۱۹۹۴) عملکرد را این چنین تعریف کرده است «دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده است». بنابراین عملکرد را می‌توان به عنوان رفتار تلقی کرد. صاحب‌نظران دیگری عملکرد را این چنین بیان کرده‌اند «عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش» (ترنس، ۱۳۷۶). کنی (۱۹۹۶) استدلال می‌کند که عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. برنادین (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. براماچ (۱۹۸۸) دیدگاه جامع‌تری از عملکرد را ارائه می‌دهد که در بر گیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می‌کند که «عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می‌باشد. رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می‌کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می‌باشند که از محصول فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی گرفته شده‌اند و می‌توان آن‌ها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). در جدول ۱ برخی از پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش نشان داده شده‌اند.

بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی ... □ ۷۱

### جدول ۱. خلاصه نتایج تحقیق انجام شده در ایران و جهان

ردیف	موضوع پژوهش	نام پژوهشگر (ان)	نتایج پژوهش
۱	بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمان و عملکرد کارکنان	علی نژاد و همکاران (۱۳۹۴)	نتایج نشان داد میان رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معنا داری وجود دارد. همچنین وجود این رابطه معنا دار در خصوص تک تک مولفه‌های تعریف شده‌ی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان نیز تصدیق گردید.
۲	اثرات اعتماد سازمانی بر رفتار های ضد تولید کارکنان از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت توکا فولاد اصفهان	ابراهیم زاده و همکاران (۱۳۹۳)	نتایج حاصل از مدل تحقیق نشان داد که طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده، اعتماد سازمانی از طریق رفتار شهروندی بر رفتارهای ضد تولید کارکنان شرکت مورد بررسی، تأثیر دارد؛ و همچنین اثر مستقیم اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی مورد تأیید قرار گرفت.
۳	بررسی نقش میانجیگری اعتماد سازمانی در تبیین رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با خشنودی شغلی و عملکرد شغلی	تقی پور و همکاران (۱۳۹۳)	نتایج پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن (معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری)، با خشنودی شغلی و عملکرد شغلی و بین اعتماد سازمانی با خشنودی شغلی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
۴	اعتماد عاطفی به رهبران چینی: ارتباط رهبری پدرسالارانه با عملکرد درون نقش و فرا نقش کارکنان	چن و همکاران (۲۰۱۴)	جنبه اخلاقی و خیرخواهانه از رهبری پدرسالارانه به صورت مثبتی با عملکرد درونی و عملکرد بیرونی تأثیر گذار است و همچنین نتایج نشان داد که جنبه‌ی رهبری مستبدانه رابطه‌ی منفی با عملکرد دارد و اعتماد رابطه‌ی بین رهبری خیرخواهانه و اخلاقی را با عملکرد کارکنان تعدیل می‌کند؛ اما رابطه‌ی بین رهبری مستبدانه و عملکرد کارکنان را تعدیل نمی‌کند.
۵	تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد کارکنان: پژوهشی هندی	راوات و لیندون (۲۰۱۶)	نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد خیرخواهانه و اخلاقی منجر به شکل‌گیری اعتماد در کارکنان می‌گردند اما بعد مستبدانه منجر به اعتماد کارکنان نمی‌شود.

شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق بر اساس ادبیات را نشان می‌دهد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (چن و همکاران، ۲۰۱۴)

با توجه به مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱، متغیر رهبری پدرسالارانه متغیر مستقل پژوهش محسوب می شود. متغیر عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی متغیر مکنون وابسته پژوهش محسوب می شود و متغیرهایی که در مدل مفهومی دارای دو نقش علت و معلول هستند، یعنی نسبت به بعضی از متغیرها نقش علت و نسبت به بعضی دیگر نقش معلول را دارند، به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده اند که در این پژوهش متغیر اعتماد به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

- بر اساس شکل شماره ۱ فرضیات پژوهش بصورت زیر بیان می شوند:
- فرضیه اول: بین رهبری مستبدانه و اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین رهبری اخلاقی و اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین اعتماد و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه پنجم: بین اعتماد و رفتار شهروندی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی تحلیلی و مبتنی بر دو روش مطالعات کتابخانه ای و میدانی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه معلمان مقطع اول متوسطه دبیرستان های شهرستان کلاله در سال ۱۳۹۵ می باشند که در مجموع ۳۲۰ نفر بوده اند و از این میان ۱۷۵ نفر براساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین جهت حصول اطمینان بیشتر، ۱۹۰ نفر را به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق برای دستیابی به هدف تحقیق و برای بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار Lisrel 8.8 استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه است که از چهار پرسشنامه رهبری پدرسالارانه شنگ و همکاران (۲۰۰۰) با ۱۱ سوال، پرسشنامه اعتماد مک آلیستر (۱۹۹۵) با ۵ سوال، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱) با ۴ سوال و پرسشنامه عملکرد مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) با ۴ سوال استفاده شده است که ضریب آلفای کرونباخ همه آن ها بالای ۰/۷ بوده است.

### آزمون فرضیات تحقیق

برای برآورد مدل از روش حداکثر احتمال و به منظور بررسی برازش مدل از شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی  $(-\frac{x^2}{df})$ ، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی

بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی ... □ ۷۳

(AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

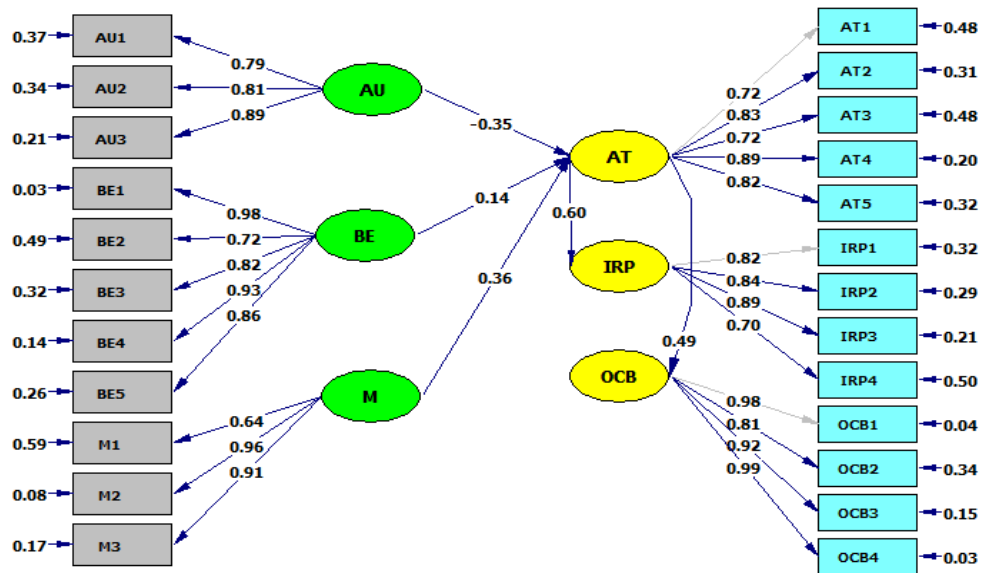
شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$\chi^2/df$ (شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی)	< ۳	2.50	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	> ۰,۹	0.95	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	> ۰,۹	0.96	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	> ۰,۹	0.95	مناسب
NFI (شاخص نرم شده برازندگی)	> ۰,۹	0.97	مناسب
NNFI (شاخص نرم نشده برازندگی)	> ۰,۹	0.96	مناسب
RMSEA (خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب)	< ۰,۰۸	0.069	مناسب

نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش، نشان‌دهنده برازش مدل است، چرا که میزان کمتر از ۰,۰۸ RMSEA نشانگر برازش قابل قبول مدل ساختاری است. همچنین مقادیر GFI، CFI، AGFI، NFI، NNFI همگی بالاتر از ۰/۹ هستند. در جدول ۲ ضرایب مسیر و معناداری بین متغیرهای پژوهش آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای ۵ رابطه در سطح ۰/۰۵ (t بزرگتر از ۱/۹۶ و t کوچکتر از -۱/۹۶) معنادار بدست آمده است.

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Lisrel پرداخته می‌شود. قبل از پرداختن به تحلیل داده‌ها، نمادگذاری‌هایی برای متغیرهای پژوهش در نظر گرفته شده است که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است:

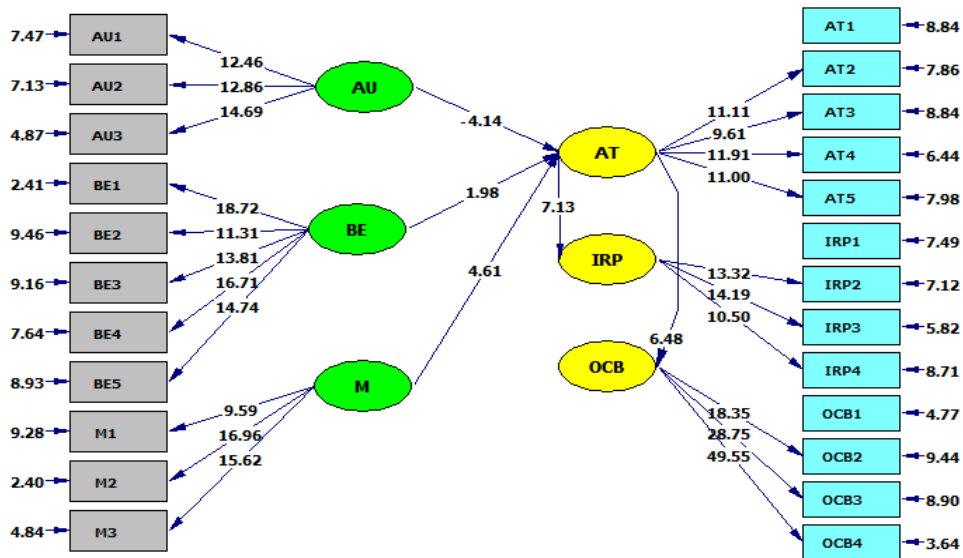
جدول ۳: نمادگذاری متغیرها

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری
مستبدانه	AU
خیرخواهانه	BE
اخلاقی	M
اعتماد	AT
عملکرد	IRP
رفتار شهروندی سازمانی	OCB



Chi-Square=610.66, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=610.66, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

بر اساس شکل های شماره ۲ و ۳ تحلیل فرضیات بصورت زیر می باشد:

فرضیه ۱. بین رهبری مستبدانه و اعتماد رابطه منفی و معناداری دارد: ضریب مسیر رابطه میان رهبری مستبدانه و اعتماد ۰,۳۵- است. آماره تی برای این ضریب نیز ۴,۱۴- است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. با توجه به موارد بالا می توان نتیجه گرفت رهبری مستبدانه و اعتماد رابطه منفی و معناداری دارد. لذا فرضیه اول این تحقیق تأیید می شود.

فرضیه ۲. بین رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد: ضریب مسیر رهبری خیرخواهانه و اعتماد ۰,۱۴ به دست آمده است. آماره تی برای این رابطه ۱,۹۸ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱,۹۶ به دست آمده است. با توجه به موارد بالا می توان نتیجه گرفت رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه دوم این تحقیق تأیید می شود. به عبارتی هر گاه سبک رهبری بیشتر از نوع خیرخواهانه باشد، اعتماد نیز بیشتر خواهد شد.

فرضیه ۳. بین رهبری اخلاقی و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد: مدل برازش شده نشان می دهد مقدار ضریب مسیر میان رهبری اخلاقی و اعتماد ۰,۳۶ است. از آنجا که مقدار تی برای این ضریب، ۴,۶۱ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱/۹۶ بدست آمده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که ضریب به دست آمده معنادار می باشد. به عبارت دیگر رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد. یعنی هر چه میزان سبک رهبری اخلاقی بیشتر باشد، اعتماد نیز بین کارکنان و مدیران افزایش خواهد یافت.

فرضیه ۴. بین اعتماد و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد: ضریب مسیر رابطه بین اعتماد و عملکرد کارکنان ۰,۶۰ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۷,۱۳ است، و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. بنابراین اعتماد و عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد، به عبارتی با افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران، عملکرد کارکنان نیز افزایش می یابد. لذا فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود.

فرضیه ۵. بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد: مدل برازش شده نشان می دهد مقدار ضریب مسیر رابطه بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی ۰,۴۹ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۶,۴۸ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. به عبارت دیگر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد، یعنی با افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیران رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد. لذا فرضیه پنجم تحقیق نیز تأیید می شود.

نتایج رابطه مستقسم بین متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

مسیر	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
رهبری مستبدانه --- اعتماد	AU---AT	-۰,۳۵	-۴,۱۴	قبول
رهبری خیرخواهانه --- اعتماد	BE --- AT	۰,۱۴	۱,۹۸	قبول
رهبری اخلاقی --- اعتماد	M --- AT	۰,۳۶	۴,۶۱	قبول
اعتماد --- عملکرد کارکنان	AT --- IRP	۰,۶۰	۷,۱۳	قبول
اعتماد --- رفتار شهروندی کارکنان	AT ---OCB	۰,۴۹	۶,۴۸	قبول

همچنین رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان دهنده میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول شماره ۵ ارائه می شود.

جدول ۵. میزان رابطه کل متغیرها در مدل اصلی تحقیق

نوع رابطه	رابطه مستقیم	رابطه غیر مستقیم	رابطه کل
AU بر AT	-0.35	-----	-0.35
BE بر AT	0.14	-----	0.14
M بر AT	0.36	-----	0.36
AU بر IRP	-----	$-0.35 \times 0.60 = -0.21$	-0.21
AU بر OCB	-----	$-0.35 \times 0.49 = -0.17$	-0.17
BE بر IRP	-----	$0.14 \times 0.60 = 0.08$	0.08
BE بر OCB	-----	$0.14 \times 0.49 = 0.06$	0.06
M بر IRP	-----	$0.36 \times 0.60 = 0.21$	0.21
M بر OCB	-----	$0.36 \times 0.49 = 0.17$	0.17
AT بر IRP	0.60	-----	0.60
AT بر OCB	0.49	-----	0.49

#### بحث و مقایسه:

با توجه به نتایج تحقیق که در جداول ۲ و ۳ آمده است بین رهبری مستبدانه و اعتماد رابطه منفی و معنا داری دارد. لذا فرضیه اول این تحقیق تأیید می شود. نتیجه ی حاصل از این تحقیق با نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۴) و راوات و لیندون (۲۰۱۶) همسو می باشد.

با توجه به نتایج تحقیق که در جداول ۲ و ۳ آمده است بین رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد لذا فرضیه دوم این تحقیق تأیید می شود. به عبارتی هر گاه سبک رهبری بیشتر از نوع



خیرخواهانه باشد، اعتماد نیز بیشتر خواهد شد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۴) و راوات و لندون (۲۰۱۶) همسو می باشد.

با توجه به نتایج تحقیق که در جداول ۲ و ۳ آمده است بین رهبری اخلاقی و اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۴) و راوات و لندون (۲۰۱۶) همسو می باشد.

با توجه به نتایج تحقیق که در جداول ۲ و ۳ آمده است بین اعتماد و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج پژوهش های چن و همکاران (۲۰۱۴) و تقی پور و همکاران (۱۳۹۳) همسو می باشد.

با توجه به نتایج تحقیق که در جداول ۲ و ۳ آمده است بین اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج پژوهش های چن و همکاران (۲۰۱۴) و ابراهیم زاده و همکاران (۱۳۹۳) همسو می باشد.

### پیشنهادها

از آنجایی که بین رهبری مستبدانه و اعتماد رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ لذا پیشنهاد می گردد که مدیران این مدارس از سبک رهبری مستبدانه در مواجهه با کارکنان خود استفاده نکنند؛ زیرا این سبک رهبری منجر به از بین رفتن اعتماد میان آن ها می شود. جهت انجام این امر باید مدیر موارد زیر را رعایت کند:

- ۱) تصمیمات را به صورت مشارکتی بگیرد و نه انفرادی.
  - ۲) اختیار کامل در دست مدیر نباشد و در مواردی همکاران خود نیز را مشارکت دهد.
  - ۳) از ابزار سرزنش و تنبیه به صورت مداوم استفاده نکند.
- همچنین پیشنهاد می گردد که مدیران را با انواع سبک های رهبری آشنا سازند تا بتوانند با دانشی بیشتر در این مقوله برای اداره مدارس از آن بهره ببرند.

نتیجه دیگر مطالعه نشان داد که بین رهبری خیرخواهانه و اعتماد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد بنابراین پیشنهاد می گردد که: مدیران سعی کنند از سبک رهبری خیرخواهانه استفاده کنند تا اعتماد بین کارکنان و مدیران ایجاد گردد. در این راستا مدیران باید سعی کنند که:

- ۱) به مسائل زندگی روزانه کارکنان نیز اهمیت نشان دهد.
- ۲) مدیر سعی کند نگرشی مهربانانه با کارکنان داشته باشد.
- ۳) هنگام مواجهه کارکنان با مشکلات سعی کنند که به آن ها دلگرمی دهند.
- ۴) در موقع نیاز به کمک، مدیران به کارکنان خود کمک مالی و معنوی کنند.
- ۵) مدیران باید به اعضای خانواده کارکنان خود نیز اهمیت قائل شوند و جویای حال آن ها نیز باشد.

فرضیه سوم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و اعتماد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد لذا پیشنهاد می گردد: جهت ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی مدیران باید:

(۱) سعی کنند رفتاری از خود در مواجهه با امور اداری و کارکنان نشان دهد که الگوی مناسبی برای دیگر کارکنان و همکاران باشد.

(۲) همچنین خودخواهی را باید مدیران در منش خود از بین ببرند.

(۳) در صورت کسب موفقیت در کارها توسط کارکنان، مدیران این موفقیت ها را به اسم خود تمام نکند. فرضیه های چهارم و پنجم نشان داد که بین اعتماد و عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین پیشنهاد می گردد که: جهت افزایش عملکرد کارکنان از طریق ایجاد اعتماد مدیران باید:

(۱) روی قول های داده شده ی خود پایبند باشند .

(۲) بین کارکنان تبعیض قائل نشود.

(۳) بستری ایجاد کند تا احترام متقابل بین کارکنان و مدیران ایجاد گردد.

(۴) نیازهای کارکنان را باید مدیران در اولویت امور قرار دهند.

(۵) همچنین بستری ایجاد کند که کارکنان به توانمندی های مدیران خود اعتماد کنند.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعیل کاووسی، تهران: انتشارات ترمه.
- ابراهیم زاده، رضا؛ لاجوردی، معصومه ؛ خادمی، شهاب ؛ جان نثاری، طاهره. (۱۳۹۳). اثرات اعتماد سازمانی بر رفتار های ضد تولید کارکنان از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی: مطالعه موردی در شرکت توکا فولاد اصفهان، دومین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان.
- ترنس، آرمیچل. (۱۳۷۶). مردم در سازمان ها زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
- تقی پور، سجاد؛ خداداد نژاد، علی؛ تقی پور، خداداد ؛ احمدی، طاهره. (۱۳۹۳). بررسی نقش میانجی گری اعتماد سازمانی در تبیین رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با خشنودی شغلی و عملکرد شغلی به منظور ارائه الگوی مناسب در بین کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- سهرابی، شهلا ؛ علوی، محمد. (۱۳۸۹). رفتار شهروندی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۸، ص ۱۷۷.

بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی ... □ ۷۹

-علی نژاد، علیرضا؛ کاظمی، ابوالفضل؛ پیشاهنگ بناب، مهسا. (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت، سال ۲۳، شماره ۷۴، ص ۷۳ - ۹۸.

- مرتضوی، ش؛ ساحلی، ا. (۱۳۷۰). مدیریت، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی. یک پیش تحقیق در پنج سازمان دولتی. گزارش پژوهشی. انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی. شماره ۱۹۸۳۲.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice : a review and recommended two – step approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103 ,No.18,PP. 411-423.
- Appelbaum, S. Bartolomucci, N. Beaumier, E. Boulanger, J. Corrigan, R. Dore, I. Girard, C. Serroni, C.( 2004). Organizational citizenship behavior: a" case study of culture, *leadership and trust management decision*, Vol.42, No.1 ,PP.13-40.
- Argyris, S. D. (1974). Theory in practice: increasing professional effectiveness.San Francisco, Jossey Bass.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*:PP. 445-466.
- Bernadin, H. K., Kane, J. S., Spina, J. D. R., Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Barnum (Eds.). *Handbook of human resource management*, Blackwell, Cambridge, mass.
- Bienstock, C., Demoranville, W.C., Smith, K .R.(2003). Organizational citizenship behavior and service quality, *journal of services marketing*, Vol .17 No.4 ,PP. 357-378.
- Byars, L.I ., Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- De Furia, G.L., Facilitator, s. (1996) .Guide to the interpersonal Trust Surveys, Jossey-Bass. San Francisco, C.A.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: PP.84-127.
- Hofstede, G. (1989), Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht. In Gisela Trommsdorf (Hgb). *Sozialisation am Arbeitsplatz*. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart,PP 156-173.
- Humphreys,J., Randolph-Seng,B., Pane Haden,S., Novicevic,M.(2014). Integrating libertarian paternalism into paternalistic leadership: the choice architecture of H. J. Heinz, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, PP.1-15.
- Kipnis, D. (1996) . Trust and technology in Kramer, R.M and Tyler, T. R. (Eds),

- Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage, Thousand Oaks, CA. pp. 39-50.
- Korkmaz, T., and Arpacı.Ebru. (2009) .Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol .1, pp 2432–2435.
  - Lishchinsky,O., Tsemach,S.(2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors, *Educational Administration Quarterly*,PP.1-38.
  - Martins, N. (2002). a model for managing trust, *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8.
  - Mayer, C. R., Davis, J. H. Schoorman, F. D. (1993).An integrative model of organizational trust, *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 34-709.
  - Mcknight, D. H. ,Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion. Trust Climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems, in Cartwright. S. Early, P. C. (Eds), *The international handbook of organizational Culture and climate* , John Wiley, Chichester, PP. 538.
  - Mussolino ,M Calabro,A.(2014), Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession, *Journal of Family Business Strategy* ,Vol.5, PP.197–210.
  - Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B .,Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
  - Organ, D. W. (1988).A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes – performance hypothesis. *Academy of management Review*, Vol. 2,PP. 46-53.
  - Otken,A.B., Cenkci,T.(2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *J Bus Ethics* ,Vol.108,PP.525–536.
  - Ozcelik,G.,Cenkci,T.(2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-Role Job Performance, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ,PP. 872 – 880.
  - Pellegrini,E.K., Scandura,T.A., Jayaraman,V.(2010). Cross-Cultural Generalizability of PaternalisticLeadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, Vol. 35, No.4, PP. 391–420.
  - Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, Vol .34, PP.566-593.
  - Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory (LMX), *Group and Organization Management*, Vol.35, PP. 391-420.
  - Podskoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R. ,fetter, R. (1990).Transformational

- leader behaviors and their effects on organizational behaviors, *The leadership Quarterly*, Vol.1, PP. 107- 142.
- Rawat,P.S., Lyndon,S. (2016) Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 8 ,No. 4, PP.264-277.
  - Reynolds, L. (1997). The trust effect: Crating the High Trust, High Perfomance , organization, Nicholas Brealy.
  - Smith, C. A., Organ, D. W., Near , J. P. (1983) .Organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 68, PP. 653-663.
  - Chen,X.,Eberly,M.B.,Chiang,T.,Farh,J., Cheng,B.( 2014).Affective trust in chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*,Vol.40,No.3,PP.796-819.
  - Sounders, Mark. N. K. Thornhill, A. (2003). organizational Justice, Trust and the management of changen, *personal Review*, Vol. 32 , No, 3.
  - Soylu,S.(2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalisti Leadership on Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, PP.217–231.
  - Tyler, T. R., (2003).Trust within irganization, *personal review*,Vol. 32, No. 5.
  - Wu,M., Huang,X.,Li,C.,Liu,w.(2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership, *Management and Organization Review* ,Vol.8,No. 1, PP 97–121.
  - Zhao.h.,Peng,Z.,Chen,H.(2013). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice, *the Journal of Psychology*, Vol.148, No. 2, PP. 177–196.

