

## تحلیل روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی

سیروس قنبری<sup>۱</sup> - خلیل زندی<sup>۲</sup> - اعظم دهقان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** لازمه موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز، برخورداری از کارکنانی است که از وظایف معمول خود فراتر رفته و نمایشی از رفتارهای شهروندی سازمانی را ارائه دهند. این مهم تحقق نمی‌یابد مگر آن‌که رهبران سازمانی، جوی ایمن و مملو از اطمینان را در سازمان فراهم آورند. هدف از این پژوهش بررسی ارتباط رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی امنیت روانی کارکنان بود.

**روش‌ها:** جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان مشتمل بر ۱۵۰ نفر بود که نمونه‌ای به حجم ۱۰۳ نفر از آن‌ها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری اصیل، پرسشنامه امنیت روانی و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظر متخصصان تأیید شد. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با اجرای آن‌ها بر روی نمونه اولیه‌ای مشتمل بر ۲۵ نفر و با استناد به ضریب آلفای کرونباخ، محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، مدل معادلات ساختاری و آزمون همبستگی تفکیکی صورت گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که بین متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، روابط مثبت و معناداری وجود داشت ( $p < .01$ ). با این حال امنیت روانی نمی‌توانست نقش میانجی را در تبیین ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی ایفا نماید.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران می‌توانند با نمایش رفتارهای بیانگر رهبری اصیل، زمینه ارتقای رفتارهای فراتر از سوی کارکنان را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** رهبری اصیل، امنیت روانی، رفتار شهروندی سازمانی

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران [zandikhalil@yahoo.com](mailto:zandikhalil@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

<sup>۳</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

## مقدمه

رهبرانی که اهمیت اعتمادسازی در سازمان را درک می‌کنند احتمالاً تلاش می‌کنند با کمک خالصانه به کارکنان و نشان دادن گشودگی و رفتارهای نوع‌دوستانه، همکاران را به کمک به یکدیگر و انجام رفتارهای فرانقشی تشویق نمایند و در نتیجه انتظار می‌رود که رهبری اصیل با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد.

به‌هرحال اگرچه پژوهش‌ها از ارتباط رهبری اصیل با رفتار شهروندی سازمانی و سایر متغیرهای شغلی همچون خلاقیت کارکنان، درگیری شغلی و رضایت شغلی (ریگو و همکاران، ۲۰۱۴؛ جیالوناردو و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسپنس لاکینگر و همکاران، ۲۰۱۲؛ میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱) حمایت می‌کنند، اما این سؤال مطرح می‌گردد که رهبری اصیل از طریق چه سازوکاری بر رفتار شهروندی سازمانی و سایر متغیرهای مرتبط با آن تأثیر می‌گذارد. در این زمینه از یک‌سو رهبری اصیل با نشان دادن شفافیت و استانداردهای اخلاقی درونی، موجب می‌شود که امنیت روانی کارکنان ارتقا یابد (ریگو و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۲۰۲) و از سوی دیگر سلامت روانی می‌تواند ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی را در پی داشته باشد (سلیمانی و سیری، ۱۳۸۹). با این رویکرد مسأله اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط رهبری اصیل با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان و نقش امنیت روانی در تبیین این ارتباط است. بررسی این موضوع از چند لحاظ دغدغه‌ی پژوهشگران می‌باشد: اول آن‌که رهبری اصیل سازه‌ی نسبتاً جدیدی است که پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون آن در ایران، بسیار معدود است. دوم آن‌که در معدود پژوهش‌های انجام گرفته، اطلاعات زیادی در مورد ارتباط رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی در دسترس نیست. سوم آن‌که با فرض وجود ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی، نقش متغیرهای واسطه‌ای در تبیین این رابطه چندان آشکار

سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده، عملکردی فراتر از انتظارات داشته باشند و به طور داوطلبانه همکاری جمعی را در جهت تحقق اثربخشی سازمان به کار گیرند (شعبانی و تقوی قره‌بلاغ، ۱۳۹۰: ۴۰). چنین رفتارهای فراوظیفه‌ای در ادبیات مدیریت تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یکی از روش‌های ترغیب کارکنان برای درگیر شدن در رفتارهای فرانقشی و انجام رفتار شهروندی سازمانی، تقویت کیفیت ارتباطات رهبران و سرپرستان سازمان با کارکنان است (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). در این زمینه یکی از شیوه‌های نوین در زمینه رهبری سازمان‌ها، تئوری رهبری اصیل است که می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای چالش‌های رهبری معاصر و مطالبات رهبری آینده مطرح شود (تور و افوری، ۲۰۰۸، ۶۲۴). رهبری اصیل به عنوان رفتارها و ویژگی‌های روانی مثبتی تعریف شده است که بر توسعه نقاط قوت، فضایل و اقدامات منطبق بر ارزش‌های اصیل درونی تأکید دارد (دیدامس و چانگ، ۲۰۱۲: ۵۹۳).

اگرچه نظریه رهبری اصیل، یک رویکرد جدید در ادبیات سازمان و مدیریت به شمار می‌آید، با این حال شواهد تجربی حکایت از ارتباط مثبت آن با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (کاتریل و همکاران، ۲۰۱۴؛ والومبا و همکاران، ۲۰۱۱). در این زمینه والومبا و همکاران (۲۰۱۱: ۹۰۳) با اشاره به اینکه تقریباً همه‌ی پژوهش‌های پیشین در زمینه شیوه‌های رهبری رابطه‌مدار و رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط بین این دو متغیر را مورد تأیید قرار داده‌اند، معتقدند که احتمالاً منطق پشت این رابطه ناشی از این واقعیت است که کارکنان معمولاً رفتارهایی را نمایش می‌دهند که رهبران با اعمال خود بر آن رفتارها تأکید کرده‌اند. با این استدلال، این صاحب‌نظران نتیجه می‌گیرند،

پیران‌نژاد، ۱۳۹۲: ۳۳۶). تور و آفوری (۲۰۰۸) نیز با جمع‌بندی ادبیات موجود پیرامون رهبری اصیل، این رهبران را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور می‌دانند. از نظر آن‌ها، رهبران اصیل درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار با انگیزه و خودآگاه هستند. آن‌ها دارای سطح بالایی از صداقت، پایبندی عمیق به اهداف، شجاعت در حرکت رو به جلو، شور و شوق و مهارت هدایت افراد هستند.

امنیت روانی (امنیت روانی بیانگر ویژگی‌هایی است که طی آن کارکنان در محیط کار جرأت انجام ریسک را دارند، مورد قبول سایرین هستند، از جانب مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرند و به آسانی و بدون دغدغه می‌توانند از همکاران تقاضای کمک نمایند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۰). به بیان دیگر این سازه نشان می‌دهد که افراد در سازمان تا چه حد باور دارند که می‌توانند بدون استرس و با خیال راحت به انجام فعالیت بپردازند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اردلان و همکاران، ۱۳۹۲). مفهوم مرتبط با امنیت روانی، سلامت روانی است که به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم و همبسته با رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود. در واقع با یک رویکرد سیستمی می‌توان ارتباط بین سلامت روانی، موقعیت‌های اجتماعی و بروز رفتارهای گوناگون را مشاهده کرد، که نوعی از این رفتارها می‌تواند همان رفتارهای شهروندی سازمانی باشد (سلیمانی و سیری، ۱۳۸۹: ۹۱).

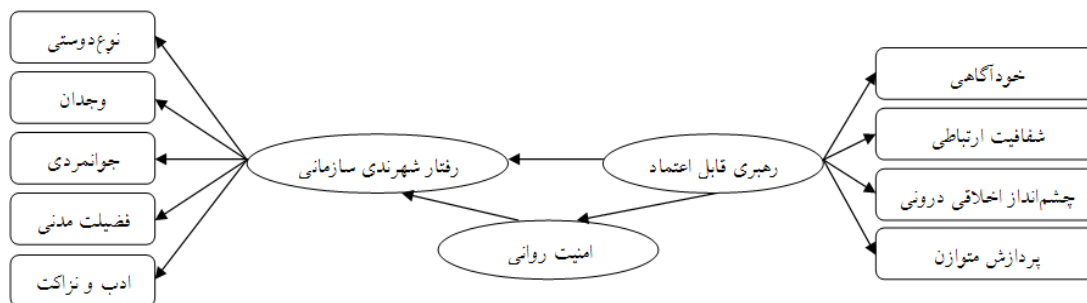
رفتار شهروندی سازمانی (واژه رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار توسط اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید (سهرابی و خانلری، ۱۳۸۸: ۴). این مفهوم که در سه دهه گذشته، توجه بسیاری را به خود جلب نموده است، بیانگر رفتارهای داوطلبانه‌ای است که اگرچه ممکن است پاداش‌های رسمی برای آن در نظر گرفته نشود، اما به هر حال کارکنان به منظور منفعت سازمان، اقدام به انجام آن‌ها می‌کنند

نیست و چهارم آن‌که اگرچه شناسایی پیشایندهای رفتارهای فرانقشی در همه‌ی سازمان‌ها از اهمیت برخوردار است، با این‌حال شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای رفتارهای فرانقشی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان به مثابه نهاد اصلی مسئول در توسعه‌ی کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی استان و یکی از اصلی‌ترین سازمان‌هایی که به صورت مستقیم با امور جوانان و بانوان سروکار دارد، در خور اهمیت ویژه است.

از آن‌جا که در این پژوهش روابط بین سه متغیر رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین در ادامه هر یک از این متغیرها توضیح داده شده و سپس مهم‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون روابط بین این متغیرها گزارش شده است:

رهبری اصیل (پیدایش رهبری اصیل به‌طور برجسته‌ای تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس (۲۰۰۳) بود که در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم «احترام به خود»، بیان کرد که قابلیت اعتماد می‌تواند به عنوان بازتاب اقدامات خالصانه‌ی شخص تعریف شود (دیدامس و چانگ، ۲۰۱۲: ۵۹۴). با این‌حال فعالیت‌های نظری پیرامون مفهوم‌گذاری رهبری اصیل توسط اولیو و گاردنر (۲۰۰۵) و گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) شروع گردید. همچنین والومبا و همکاران (۲۰۰۸) از جمله اولین افرادی بودند که در زمینه تهیه و توسعه‌ی ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل به فعالیت پرداختند (رووف، ۲۰۱۳: ۲). بر اساس جامع‌ترین تعریفی که تاکنون از رهبری اصیل ارائه شده، رهبر اصیل فردی است که عمیقاً از چگونگی تفکر و رفتار خویش آگاه است، به ارزش‌ها، دانش، نقاط قوت و ضعف، اصول اخلاقی و اعتقادات خود و دیگران و قلمرویی که در آن فعالیت می‌کند، واقف است و همچنین فردی قابل اعتماد، خوشبین و امیدوار و اخلاقی است" (اولیو و همکاران، ۲۰۰۴؛ نقل از

- (لوپز- دومینگوئز و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۱۴۷). این رفتارها فراتر از ملزومات اساسی شغلی یک کارمند است و به عنوان رفتاری خودجوش و آگاهانه تعریف می‌شود که به‌طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد (فهیم دوین، ۱۳۹۱: ۶۶). اعتقاد بر این است که در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، کارکنان از رفتارهای مربوط به نقش خود فراتر رفته و در مقام حامی همکاران ظاهر می‌شوند و در مقابل ناملایمات صبر و گذشت پیشه می‌کنند، از این‌رو این رفتارها می‌تواند باعث افزایش ارتباطات دوستانه و بهبود تعاملات کارکنان گردد (عارفی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۵).
- به هر حال اگرچه به دلیل نوین بودن سازه‌ی رهبری اصیل، پژوهش‌های چندانی مبنی بر ارتباط این سبک رهبری با امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی در دسترس نیست، اما در عین حال شواهد تجربی قابل‌اعتنایی در زمینه روابط سبک‌های رهبری رابطه مدار، امنیت رونی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. با این رویکرد در ادامه به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه اشاره شده و به پشتوانه‌ی نتایج این پژوهش‌ها، چارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است.
- میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱) طی پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل از طریق اعتماد بین فردی، میزان دلبستگی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین رهبری معنوی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- سلیمانی و سیری (۱۳۸۹) طی پژوهشی رابطه‌ی سلامت روانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار دادند.
- یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود داشت.
- کاتریل و همکاران (۲۰۱۴) رابطه‌ی رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمودند.
- ریگو و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه دو متغیر امید و احساسات مثبت کارکنان، بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار بود.
- نیلسن و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل و رابطه آن با ادراک از ریسک و جو ایمن" انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری اصیل با احساس خطر رابطه‌ی منفی و با جو ایمن رابطه‌ی مثبتی داشت. نتایج همچنین نشان داد که جو ایمن می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری اصیل و ادراک از خطر ایفا نماید.
- چن و یانگ (۲۰۱۲) پژوهشی به منظور بررسی تأثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران معنوی می‌تواند تسهیل کننده انجام رفتارهای شهروندی سازمانی باشد.
- والومبا و همکاران (۲۰۱۱) طی پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه‌ی دو متغیر احساس هویت و توانمندسازی می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغلی کارکنان تأثیر بگذارد.
- جیالوناردو و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل مربیان: پیش‌بینی کننده درگیری شغلی و رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان پرستاری" انجام دادند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ۲۰ درصد از واریانس رضایت شغلی از طریق رهبری اصیل و درگیری شغلی قابل تبیین بود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان مشتمل بر ۱۵۰ نفر بودند. با استناد به جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۰۸ پرسشنامه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد که از این مقدار ۱۰۳ پرسشنامه، به صورت کامل بازگردانده شد (نرخ پاسخگویی: ۰/۹۵). جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه رهبری اصیل والومبا و همکاران (۲۰۰۸) مشتمل بر ۱۶ ماده و چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متوازن بود. پرسشنامه امنیت روانی ادموندسون (۱۹۹۷)، شامل ۷ ماده و بدون زیر مقیاس بود و سرانجام پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) شامل ۱۵ ماده و پنج مؤلفه‌ی نوع‌دوستی، وجدان، جوانمردی، فضیلت مدنی و ادب و نزاکت بود. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظر متخصصان تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با اجرای آن‌ها بر روی نمونه اولیه‌ای مشتمل بر ۲۵ نفر و با

استناد به ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ برای سه پرسشنامه رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، به ترتیب برابر با ۰/۸۷، ۰/۷۳ و ۰/۸۲ محاسبه شد که مورد تأیید بود. نهایتاً به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون، مدل معادلات ساختاری و آزمون همبستگی تفکیکی استفاده شد. یادآور می‌شود تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل انجام گرفت.

### یافته‌ها

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، برخی اطلاعات توصیفی پیرامون متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول میانگین رهبری اصیل برابر با ۲/۹۶، میانگین امنیت روانی برابر با ۲/۹۹ و میانگین رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۳/۳۶ بوده است. سایر شاخص‌های توصیفی در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی پیرامون متغیرهای اصلی پژوهش

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه	کجی	کشیدگی
۱۰۳	۲/۹۶	۰/۴۴۸	۱/۹۴	۳/۹۴	۰/۰۳۰	-۰/۲۸۷
۱۰۳	۲/۹۹	۰/۳۹۴	۲/۱۴	۴/۰۰	-۰/۰۴۵	-۰/۰۹۹
۱۰۳	۳/۳۶	۰/۳۷۸	۲/۷۳	۴/۳۳	۰/۶۳۶	-۰/۱۴۵

جدول ۲: آزمون همبستگی پیرسون روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی

امنیت روانی	نوع دوستی	وجدان	جوانمردی	فضیلت مدنی	ادب و نزاکت	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۳۵۵ <sup>xx</sup>	۰/۴۳۹ <sup>xx</sup>	۰/۲۰۰ <sup>*</sup>	۰/۰۶	۰/۲۱۲ <sup>*</sup>	۰/۳۹۵ <sup>xx</sup>	۰/۴۵۴ <sup>xx</sup>
۰/۳۱۰ <sup>xx</sup>	۰/۲۷۶ <sup>xx</sup>	۰/۰۳۵	۰/۰۱۲	۰/۱۴۵	۰/۲۵۹ <sup>xx</sup>	۰/۲۶۵ <sup>xx</sup>
۰/۳۴۷ <sup>xx</sup>	۰/۴۰۱ <sup>xx</sup>	۰/۰۶۸	۰/۰۱۱	۰/۱۷۱	۰/۳۲۱ <sup>xx</sup>	۰/۳۶۹ <sup>xx</sup>
۰/۲۹۷ <sup>xx</sup>	۰/۳۳۴ <sup>xx</sup>	۰/۰۷۹	۰/۱۶۸	۰/۳۰۵ <sup>xx</sup>	۰/۳۴۹ <sup>xx</sup>	۰/۳۱۵ <sup>xx</sup>
۰/۳۷۹ <sup>xx</sup>	۰/۴۲۱ <sup>xx</sup>	۰/۰۸۸	۰/۰۷۳	۰/۲۴۱ <sup>*</sup>	۰/۳۸۴ <sup>xx</sup>	۰/۴۰۷ <sup>xx</sup>
۱	۰/۱۶۹	۰/۱۲۷	۰/۰۵۴	۰/۱۳۰	۰/۳۴۵ <sup>xx</sup>	۰/۲۸۱ <sup>xx</sup>

<sup>\*</sup>: در سطح ۰/۰۵ معنادار است

<sup>xx</sup>: در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه دوم: امنیت روانی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌نماید.

مطالعه‌ی نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی، از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که اثر رگرسیونی رهبری اصیل بر امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب با ضریب بتای ۰/۲۶ و ۰/۲۹، در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده است ( $p < .05$ ). با این حال اثر رگرسیونی امنیت روانی بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب بتای ۰/۱۰، معنادار نبود ( $p > .05$ ). عدم معناداری این مسیر نشان می‌دهد که امنیت روانی نمی‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی ایفا نماید. شاخص‌های اصلی برازندگی مدل نیز بیانگر برازش ناکافی مدل مشاهده شده بودند. چراکه ملاک برازندگی کلی مدل آن است که شاخص RMSEA، کمتر از ۰/۱ باشد و نسبت مجذورکای به درجه آزادی نیز کمتر از ۳ باشد.

فرضیه اول: بین رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، روابط معناداری وجود دارد.

جدول ۲ نتایج آزمون همبستگی پیرسون پیرامون روابط بین رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌های جدول ۲، بیانگر آن است که رابطه‌ی بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ی بین رهبری اصیل و امنیت روانی، و رابطه‌ی بین امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار بودند ( $p < .01$ ). در میان متغیرهای اصلی پژوهش، بیشترین همبستگی مربوط به ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۴۰۷ بود و کمترین همبستگی مربوط به ارتباط بین امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۲۸۱ بود. سایر نتایج در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۳: خلاصه مدل معادلات ساختاری

مسیر	$\beta$	t	Sig.	شاخص‌های اصلی برازندگی
				X <sup>2</sup> /df
				RMSEA
رهبری اصیل به رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۹	۳/۸۱	P < .05	
رهبری اصیل به امنیت روانی	۰/۲۶	۳/۱۲	P < .05	۲/۰۵
امنیت روانی به رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۰	۰/۸۹	P > .05	۰/۱۰۲

جدول ۴: خلاصه مدل تعدیل شده پژوهش

شاخص‌های اصلی برازندگی		Sig.	t	β	مسیر
X <sup>2</sup> /df	RMSEA				
۱/۹۶	۰/۰۹۷	P < .05	۴/۵۶	۰/۳۳	رهبری اصیل به رفتار شهروندی سازمانی
		P < .05	۳/۱۴	۰/۲۶	رهبری اصیل به امنیت روانی

رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی کاذب بوده و ناشی از ارتباط این دو متغیر با امنیت روانی باشد. از این رو در ادامه از آزمون همبستگی تفکیکی استفاده شد تا ارتباط واقعی بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی محاسبه گردد. نتایج جدول ۵ نشان داد که ضریب همبستگی مرتبه صفر بین دو متغیر رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۰۷ و ضریب همبستگی تفکیکی بین آن‌ها برابر با ۰/۳۳۹ بود که البته در هر دو حالت، ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار بود ( $p < .01$ ). این نتایج نشان می‌دهد که حدود ۰/۰۷ از ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی کاذب بوده و ناشی از ارتباط این دو متغیر با امنیت روانی بوده است. با این حال همان‌طور که گفته شد، ضریب همبستگی واقعی بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با مقدار ۰/۳۳۹ نیز در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان انجام گرفت.

از آنجا که بر اساس نتایج مدل معادلات ساختاری، برازش مدل پژوهش مبنی بر نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد، لذا در ادامه چارچوب مفهومی اولیه تعدیل شده و مدل رگرسیونی مشاهده شده مبنی بر نقش رهبری اصیل در پیش‌بینی امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی بازآزمایی شد. نتایج جدول ۴، نشان داد که اثر رگرسیونی رهبری اصیل بر امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب با ضریب بتای ۰/۲۶ و ۰/۳۳، در سطح ۰/۰۵ معنادار بود ( $p < .05$ ). مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۹۷ و کوچکتر از ۰/۱ بود. همچنین نسبت مجذور کای به درجه آزادی برابر با ۱/۹۶ و کمتر از ۳ بود. بنابراین برازش مدل تعدیل شده پیرامون اثر رگرسیونی رهبری اصیل بر امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی تأیید گردید.

اگرچه نتایج پژوهش حاکی از عدم تأیید نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی بود؛ با این حال همبستگی‌های بین هر سه متغیر معنادار بود. بنابراین همچنان این احتمال وجود داشت که بخش از همبستگی بین

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی تفکیکی پیرامون رابطه اصیل رهبری اصیل رفتار شهروندی سازمانی

ضرایب همبستگی				متغیرهای پژوهش
سطح معناداری	ضریب همبستگی تفکیکی	سطح معناداری	ضریب همبستگی مرتبه صفر	
۰/۰۰۰	۰/۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۰۷	متغیر پیش‌بین رهبری اصیل
				متغیر ملاک رفتار شهروندی سازمانی
				متغیر کنترل امنیت روانی

همچنین به واسطه‌ی شفافیت، صداقت و صراحتی که از خود نشان می‌دهند، موجب می‌شوند که افکار و رفتارشان برای زیردستان روشن و بدون ابهام باشد و در نتیجه احتمالاً زیردستان با اطمینان خاطر و احساس امنیت بیشتری در فعالیت‌های کاری خود درگیر می‌شوند.

نتایج پژوهش مبنی بر نقش رهبری اصیل در پیش‌بینی امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان با استفاده از مفهوم «عدالت» نیز تبیین نمود. آنچه منطقی و قابل پذیرش به نظر می‌رسد این است که کارکنان زمانی از امنیت روانی برخوردار خواهند بود و زمانی به نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی تمایل نشان خواهند داد که احساس کنند با آن‌ها با عدالت برخورد می‌شود. این ویژگی هر انسانی است که با مشاهده بی‌عدالتی امنیت روانی خود را در خطر خواهد دید و انگیزه‌اش برای موفقیت و بهبود عملکرد کاسته می‌شود. در عوض چنانچه کارکنان احساس کننده در زمینه‌های مختلف با آن‌ها با عدالت برخورد می‌شود و کرامت انسانی آن‌ها حفظ می‌شود، احتمالاً از آرامش روانی بیشتری برخوردار خواهند بود و شوق بیشتری برای انجام رفتارهای فراتر از وظایف خود در این زمینه به پرورش عدالت در سازمان کمک نماید. از یک سو دو ویژگی پردازش متوازن و شفافیت ارتباطی رهبران اصیل می‌تواند به‌طور مستقیم به بهبود ادراک کارکنان از عدالت در سازمان منجر شود و از سوی دیگر دو ویژگی خودآگاهی و عمل بر مبنای چشم‌انداز اخلاقی نیز می‌تواند بستر مناسبی برای تبلور ارزش‌های اخلاقی از قبیل عدالت فراهم آورد. با این توضیحات، منطقی است که نتایج پژوهش حاکی از تأثیر رهبری اصیل بر امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشد.

اگرچه یافته‌های پژوهش حاکی از روابط دوجه‌دوی رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی

نتایج نشان داد که رهبری اصیل، رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی داشت. این نتایج با یافته‌های کاتریل و همکاران (۲۰۱۴) و والومبا و همکاران (۲۰۱۱) هم‌سو بود. نتایج همچنین در راستای یافته‌های پژوهش‌های ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، و چن و یانگ (۲۰۱۲) بود که رابطه‌ی سایر آشکال رهبری رابطه‌مدار با رفتار شهروندی سازمانی را نشان دادند. یافته‌ها همچنین نشان داد که رهبری اصیل، رابطه مثبت و معناداری با امنیت روانی کارکنان داشت. این نتایج در راستای یافته‌های پژوهشی ریگو و همکاران (۲۰۱۴) و نیلسن و همکاران (۲۰۱۳) بود که نشان دادند رهبری اصیل با احساسات مثبت کارکنان و ادراک آن‌ها از جو ایمن همبستگی مثبتی دارد.

به هر حال امروزه تغییرات فزاینده در جنبه‌های مختلف زندگی اجتماعی، ماهیت فعالیت‌ها و وظایف سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده است. در چنین شرایطی سازمان‌ها بیش از پیش نیازمند کارکنانی هستند که از احساس امنیت و آرامش روانی در محیط کار برخوردار باشند تا بتوانند از وظایف معمول خود فراتر رفته، با نشان دادن رفتارهایی همچون کمک به کارکنان تازه وارد و کارکنان دارای مشکلات کاری، سعه‌ی صدر و گذشت در مقابل ناملازمات احتمالی، رعایت ادب و نزاکت در برخورد با ذی‌نفعان مختلف و بسیاری دیگر از این قبیل رفتارها، سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری نمایند. در این راستا همان‌گونه که والومبا و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند، به‌نظر می‌رسد رهبران اصیل اهمیت اعتمادسازی در سازمان را درک کرده، احتمالاً تلاش می‌کنند با کمک خالصانه به کارکنان و نشان دادن گشودگی و رفتارهای نوع‌دوستانه، همکاران را به کمک به یکدیگر و انجام رفتارهای فراتر از تشویق نمایند و در نتیجه انتظار می‌رود که رهبری اصیل با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد. این رهبران



شهروندی سازمانی را فراهم آورد، در ادامه ارائه شده است:

- مدیران انتظارات خود از کارکنان را به روشنی و بدون ابهام بیان نمایند.
- مدیران با سعه صدر و خویشتن‌داری بیشتری به شنیدن و بررسی نظرات و ایده‌های مخالف بپردازند.
- مدیران در تصمیم‌گیری‌ها همواره اصول اخلاقی را مورد توجه قرار دهند.
- مدیران با گشودگی، اطلاعات را با کارکنان به اشتراک بگذارند.
- مدیران از طریق فعالیت‌های نوع‌دوستانه خود در سازمان، الگویی از گذشت و فداکاری را برای کارکنان فراهم آورند.
- مدیران قبل از قضاوت در مورد رفتار و عملکرد کارکنان، مطمئن شوند که تمام جوانب مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را سنجیده‌اند.
- مدیران با نشان دادن صداقت و یکرنگی خود، اطمینان خاطر و احساس امنیت روانی کارکنان را ارتقا بخشند.
- رفتار و گفتار مدیران هم‌سو با یکدیگر باشد.
- گفتار و افکار مدیران هم‌سو با یکدیگر باشد.
- مدیران ارزش‌های اخلاقی را فدای رابطه‌های خویشاوندی یا تعارفات روزمره نکنند.
- مدیران به‌عنوان الگویی از امانت‌داری رفتار کنند و اعتماد و اطمینان خاطر کارکنان را به خهد جلب کنند.
- مدیران با نشان دادن رفتارهای فرانقشی، الگویی از شهروندی خوب سازمانی را نزد کارکنان به نمایش بگذارند.
- مدیران به‌صورت رسمی یا غیر رسمی، تلاش‌های تسهیم دانش و تجربیات کارکنان را مورد ارج قرار دهند.

بود، اما در عین حال سایر نتایج نشان داد که امنیت روانی نمی‌تواند به‌طور معناداری نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی ایفا نماید. این نتایج بیانگر آن است که احتمالاً متغیرهای مرتبط‌تر دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند در تبیین ارتباط رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش داشته باشند.

پژوهش حاضر همانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی همراه بوده است که آگاهی از آنها از یک‌سو موجب برداشت واقع‌بینانه‌تر از نتایج پژوهش می‌گردد و از سوی دیگر در انجام بهتر پژوهش‌های آتی مفید باشد. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر عدم کنترل اثر متغیرهایی همچون نظام جبران خدمت و ساختار سازمانی در ارتباط بین رهبری اصیل با امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی بوده است و لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این مسائل لحاظ گردد. همچنین با توجه به ارتباط معنادار رهبری اصیل با امنیت روانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، پیشنهاد می‌شود از یک‌سو ارتباط رهبری اصیل با سایر متغیرهای شغلی و سازمانی نیز مورد بررسی قرار گیرد و از سوی دیگر نقش میانجی متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی و جو سازمانی در تبیین ارتباط رهبری اصیل با متغیرهای شغلی و سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. در نهایت با توجه به روابط معنادار بین رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان و مدیران سایر سازمان‌ها توصیه می‌شود، با کاربست رفتارهای بیانگر خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده و پردازش متوازن اطلاعات، احساس امنیت روانی نزد کارکنان را فراهم آورده، در عمل آن‌ها را به انجام رفتارهای فرانقشی تشویق نمایند. به‌طور ویژه، برخی از پیشنهادهایی که کاربست مناسب آن‌ها می‌تواند زمینه ارتقای امنیت روانی و رفتارهای

کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵ (۵۷)، ۶۲-۳۹.

عارفی، محبوبه؛ شهودی، مریم؛ زندی، خلیل. (۱۳۹۱). «رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان»، مشاوره شغلی و سازمانی، ۴ (۱۲)، ۴۹-۳۱.

فهیم دوین، حسن؛ عقبائی، بتول؛ اسداللهی، احسان. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین وجدان کاری و رفتار شهروندی سازمانی در دبیران تربیت بدنی نواحی هفت‌گانه مشهد»، تحقیقات علوم ورزشی، ۳ (۹)، ۷۰-۶۵.

مرتضوی، سعید؛ رضایی راد، مصطفی؛ جاویدی، امین؛ عزیز، مرتضی. (۱۳۹۰). «نقش باورهای کارکنان در زمینه امنیت روانی و سودمندی واحدها بر عملکرد تیم‌های انتظامی (شهرستان همدان)»، مطالعات امنیت اجتماعی، (۲۸)، ۱۶۷-۱۴۳.

میرمحمدی، سیدمحمد؛ رحیمیان، محمد؛ جلالی‌خان‌آبادی، طاهره. (۱۳۹۱). «رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۲)، ۳۴-۱۵.

یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲ (۴)، ۹۶-۶۴.

Avolio BJ, Gardner WL. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*; 16: 315-338.

Chen CY, Yang CF. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*; 105: 107-114.

Cottrill K, Denise Lopez P, Hoffman CC. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 33 (3): 275-292.

Diddams M, Chang GC. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*; 23: 593-603.

- مدیران علاقه خود به شنیدن پیشنهادهای و انتقادات کارکنان نشان دهند و در تصمیم‌گیری‌های خود این دیدگاه را مد نظر داشته باشند.

### منابع و مأخذ

ابراهیم‌پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاده؛ کریمی، مردعلی (۱۳۹۰). «تبیین رفتار شهروندی سازمانی در پرتو رهبری معنوی مطالعه‌ی موردی کارکنان مرکز آموزش صدا و سیما»، مدیریت اجرایی، ۳ (۶)، ۵۶-۳۵.

اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سیف پناهی، حامد. (۱۳۹۲). «مدل‌یابی روابط توانمندسازی روانشناختی، معنویت در کار و امنیت روانی پرستاران»، مدیریت پرستاری، ۲ (۳)، ۷۸-۶۹.

بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخ‌شبان، سید اسماعیل؛ نعیمی، عبدالزهرا. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی؛ نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۱)، ۱۹-۱.

پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۲). «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۲)، ۳۵۰-۳۲۹.

سلیمانی، نادر؛ سیری، محمد حسین. (۱۳۸۹). «رابطه‌ی سلامت روانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان»، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، ۱ (۴)، ۸۷-۱۰۱.

سهرابی، بابک؛ خانلری، امیر. (۱۳۸۸). «اخلاق فناوری اطلاعات و رفتار شهروندی سازمانی»، اخلاق در علوم و فناوری، ۴ (۱ و ۲)، ۱۰-۱.

شعبانی، علی؛ تقوی قره‌بلاغ، حسین (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران»، نشریه تحقیقات

- Giallonardo LM, Wong CA, Iwasiw CL. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*; 18: 993-1003.
- López-Domínguez, Mercedes. Enache, Mihaela. Sallan, Jose M. Simo, Pep. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research* (66): 2147-2152.
- Nielsen MB, Eid J, Mearns K, Larsson G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership & Organization Development Journal*; 34 (4): 308-325.
- Rego A, Sousa F, Marques C, Pina e Cunha M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*; 67: 200-210.
- Roof R. (2013). Authentic leadership questionnaire (ALQ) psychometrics. *Asian Journal of Business Ethics*; 3 (1): 1-8.
- Spence Laschinger HK, Wong CA, Grau AL. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*; 49: 1266-1276.
- Toor SR, Ofori G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*; 26: 620-630.
- Walumbwa FO, Christensen AL, Hailey F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers. *Organizational Dynamics*; 40: 110-118.

