



The Impact of Vision Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior

*Hani Nikookar*¹, *Parviz Ahi (Ph.D.)*², *Mohsen Akbari (Ph.D.)*^{*3}

(Receipt: 2019.10.15- Acceptance:2020.04.18)

Abstract

What can facilitate achievement of organizational effectiveness in today's dynamic and turbulent world is an array of organizational leadership styles all of which might be subsumed under the umbrella term of vision leadership which can enhance organizational effectiveness by underscoring the very nature of the organization and its perspectives. In addition to efficient leadership, however, the employees' meta-functional behaviors are crucial for attaining optimal organizational effectiveness. The purpose of this applied and descriptive survey was, thus, to explore the extent to which vision leadership might impact organizational effectiveness with a focus on the mediating role of organizational citizenship behavior. The research sample comprised 192 employees at Guilan Agricultural Jihad Organization that was randomly recruited from a population of 385 based on Kukran formula. The research data were collected through a researcher-made and piloted questionnaire that was developed in the initial library research phase of the study to be employed in the subsequent field investigation to obtain the quantitative data necessary to answer the research questions. The collected data were analyzed via Pearson Correlation Coefficient and Structural Equation Modeling (SEM) using SPSS 25 and LISREL 8.8 software. The findings indicated that vision leadership could significantly promote organizational effectiveness and organizational citizenship behavior, and that organizational citizenship behavior had a significant positive impact on organizational effectiveness. That is to say, organizational citizenship behavior was found to mediate the effect of vision leadership on organizational effectiveness.

Key Words: Organizational Effectiveness, Organizational Citizenship Behavior, Vision Leadership

1.Ph.D .Candidate, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

2.Assistant Professor, Department of Disciplinary Prevention, Faculty of Law Enforcement Sciences and Technologies, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran. m.akbari@guilan.ac.ir

3.Associate Professor, Department of business Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran.

*.Corresponding Author: m.akbari@guilan.ac.ir



10.30495/QJOPM.2020.1879598.2632



بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی

هانی نیکوکار گوهری^۱، پرویز آهی^۲، محسن اکبری^{۳*}
(دریافت: ۹۸/۱۱/۲۳- پذیرش نهایی: ۹۹/۰۶/۰۲)

چکیده

در دنیای متغیر و متلاطم امروزی جهت دستیابی به اثربخشی سازمانی، سبک‌های زیادی برای رهبری سازمان‌ها مطرح شده‌اند که تمامی آنها در سبکی به نام رهبری آینده‌نگر خلاصه شده‌اند که با تأکید بر چشم‌اندازها و فلسفه^۴ وجودی سازمان اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. البته فقط رهبری مناسب کافی نیست و به رفتارهای فرانقشی کارکنان نیاز است تا سازمان به اثربخشی شایسته دست یابد. هدف مقاله حاضر شناسایی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان به تعداد ۳۸۵ نفر و نمونه^۵ آماری پژوهش شامل ۱۹۲ نفر از این کارکنان است که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده و بر اساس جدول اعداد تصادفی بوده است. در پژوهش حاضر، هم از مطالعات کتابخانه‌ای و هم از مطالعات میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها و تحقق هدف پژوهش استفاده شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و به وسیله ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 و LISREL 8.8 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی نیز دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است. اثر غیرمستقیم رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری آینده‌نگر

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۲- استادیار گروه پیشگیری انتظامی، دانشکده علوم و فنون انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
*نویسنده مسؤول: m.akbari@guilan.ac.ir

مقدمه

اثربخشی سازمانی یک متغیر وابسته استراتژیک در همه تحلیل‌ها و پژوهش‌های سازمانی است و هدف نهایی همه سازمان‌ها است (کوماری و تاپلی یال^۱، ۲۰۱۷). پژوهش‌های سازمانی برای بیش از یک قرن به دنبال این موضوع بوده‌اند که «اثربخشی سازمانی^۲» و اجزای آن را به درستی بشناسند (تیلور و همکاران^۳، ۲۰۱۴). استیفن رابینز^۴ (۲۰۱۹) در نسخه جدید کتاب نظریه سازمان خود، در تعریف اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرایند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله. اثربخشی سازمانی به استفاده مؤثر، محتاطانه و استراتژیک از همه منابع سازمانی (منابع انسانی، مالی و فناوری) به منظور خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف اشاره دارد (گریث و همکاران^۵، ۲۰۱۸)؛ چیزی که در سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان از آن غفلت شده است و دلیل عمده آن نیز این است که از یک طرف مسؤولان سازمان در مورد مسائل مرتبط با بهره‌وری و عملکرد دغدغه ذهنی ندارند، زیرا در صورت اشتباهات و بهره‌وری ناکارآمد، دست قدرتمند دولت بر سر آنان است و از آنان حمایت می‌کند و ثانیاً معنی استفاده مؤثر و کارآمد برای مدیران دولتی به‌خوبی جاافتاده نیست؛ شاید آنها بخواهند و تلاش کنند که سازمان را از اثربخشی ناکارآمد خارج نمایند اما به دلیل خلأ تئوریک در این زمینه و نبود راه‌حل عملی بر سر راهشان نتوانند سازمان خود را از حالت غیر مولد بودن و غیر اثربخش بودن خارج نمایند؛ این پژوهش قصد دارد در این امر مهم به مسؤولان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان کمک نماید؛ اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمانی، رضایت کارمندان و همچنین تغییرات سازمانی به‌طور نزدیک با سبک رهبری در ارتباط هستند (شوراج و میمتاج^۶، ۲۰۱۷). رهبری موضوعی است که از دیرباز، موضوع مورد مطالعه محققان، دانشمندان و حتی افراد معمولی بوده است (آوولیو^۷، ۱۹۹۹). بحث رهبری و تأثیر آن بر سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است و پژوهش در مورد آن از الزامات حیاتی سازمان‌های امروزی است (شوراج و میمتاج، ۲۰۱۷). رهبری مؤثر^۸ برای ارتقای توسعه مدیریت و مزیت رقابتی پایدار بسیار حیاتی است (آوولیو، ۱۹۹۹). هوگان و کایزر^۹ (۲۰۰۵) ادعا می‌کنند که می‌توان از اثربخشی رهبری به اثربخشی سازمانی دست یافت. نتیجه

1. Kumari & Thapliyal
2. Organizational Effectiveness
3. Taylor, Cornelius, & Colvin
4. Robbins
5. Grace, Namada, & Katuse
6. Shoraj, D & Memetaj
7. Avolio
8. Effective Leadership
9. Hogan & Kaiser

بسیاری از مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بین رهبری با عملکرد و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (وانگ و هاول^۱، ۲۰۱۰؛ جادج و پیکولو^۲، ۲۰۰۴). تحقیقات نشان می‌دهند که به دلیل ناتوانی رویکردهای سنتی رهبری، مانند رویکرد صفات مشخصه، رفتاری و درنهایت اقتضایی، محققان طی دو دهه اخیر، به رویکردهایی پرداختند که از آنها با عنوان رویکردهای نوین رهبری یاد می‌شود؛ این رویکردهای جدید شامل رهبری تحول‌گرا، خدمت‌گزار، فرهمند، خود رهبری، رهبری دموکراتیک و نهایتاً رهبری آینده‌نگر^۳ است؛ محور اساسی همه این رویکردها عنصری به نام آینده‌نگری (Visionary) است؛ امروزه به رهبری آینده‌نگر، به‌عنوان یک پارادایم در حوزه رهبری نگریسته می‌شود (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴)؛ رهبران آینده‌نگر باید چشم‌انداز سازمان خود را از طریق مشارکت افراد و تیم‌ها تنظیم کنند (انواچاکو و همکاران^۴، ۲۰۱۷). رهبری آینده‌نگر یک اقدام و عمل رهبری تلقی می‌شود که می‌تواند دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد و آنها را تشویق نماید تا به خلق و بیان واقع‌بینانه، محقق‌الوقوع، معتقدانه و جذاب چشم‌اندازهای آینده بپردازند، به‌طوری‌که وضعیت فعلی را بهبود بخشد؛ این آینده‌نگری، «آینده‌نگری استراتژیک» هم نامیده می‌شود (انشار^۵، ۲۰۱۷)؛ اما سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان در امر مدیریت و اداره سازمان، از مزیت رهبری‌های جدید علی‌الخصوص رهبری آینده‌نگر بی‌نصیب مانده است و نگاهی به آنها ندارد؛ از طرف دیگر یکی از متغیرهای بسیار مهمی که می‌تواند در رابطه بین رهبری آینده‌نگر و اثربخشی سازمانی نقش میانجی را ایفا کند رفتار شهروندی سازمانی^۶ (OCB) است. رهبری آینده‌نگر دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است (دامیکا^۷، ۲۰۱۶). در واقع رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رفتارهای فرانقشی کارمندان است که کاملاً داوطلبانه^۸ و اختیاری است و در نظام رسمی^۹ سازمان پیش‌بینی نشده است؛ اما می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی شود (ارگان^{۱۰}، ۱۹۸۸)؛ بنابراین به‌طور خلاصه می‌توان انتظار داشت که سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان می‌تواند با استفاده از سبک رهبری مناسب و به‌خصوص سبک «رهبری آینده‌نگر»، منجر به بهبود «عملکرد کارکنان» شود و «اثربخشی و موفقیت سازمانی^{۱۱}» را ارتقا بخشد؛ چیزی که

- 1.Wang & Howell
- 2.Judge & Piccolo
- 3.Visionary Leadership
- 4.Nwachukwu, Chladkova, Zufan, & Olatunji
- 5.Anshar
- 6.Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- 7.Dhammika
- 8.Discretionary
- 9.Official
- 10.Organ
- 11.Organizational Success

اکنون این سازمان دولتی حتی نیم‌نگاهی به آن ندارد و از آن غافل است؛ هرچند این موضوع گریبان گیر اکثر سازمان‌های دولتی کشور است؛ اما در این سازمان این امر بیشتر به چشم می‌خورد و باید در این زمینه تغییری بنیادین و اساسی در این سازمان صورت پذیرد تا بتواند حداقل از حالت هزینه‌زا بودن برای دولت خارج شود (مک‌کال-کندی و اندرسون^۱، ۲۰۰۲؛ والدمن و همکاران^۲، ۲۰۰۴). رفتار شهروندی سازمانی (OCB) نیز به‌شدت مورد توجه محققان قرار گرفته است و مقالات و کتاب‌های بسیار زیادی در این زمینه تألیف شده است، اما در زمینه تأثیرات مستقیم رهبری بر اثربخشی سازمانی و یا تأثیرات غیرمستقیم آن از طریق رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات بسیاری اندکی صورت پذیرفته است (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴).

رهبری آینده‌نگر: گلمن^۳ (۲۰۰۴) بیان می‌کند که رهبری آینده‌نگر یک نوع الگوی رهبری است که در جست‌وجوی تشویق و تحریک افراد به‌سوی رؤیاهای^۴ است و هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که «تغییر»، چشم‌انداز جدیدی را بر سازمان تحمیل می‌کند و یا یک «جهت واضح»^۵ مورد نیاز است. فقدان چشم‌انداز ارتباطی واضح و روشن منجر به عدم پاسخ‌گویی و مسؤلیت‌پذیری افراد نسبت به چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌شود (هیت و هیت^۶، ۲۰۱۰). طبق نظر هانگ و همکاران^۷ (۲۰۱۰) توانمندسازی پیروان به‌وسیله مشارکت آنها در تصمیم‌گیری منجر به تعهد نسبت به چشم‌انداز و سازمان می‌شود. رهبری آینده‌نگر، بر خلق و بیان چشم‌اندازهای واضح و روشن تمرکز می‌کند و به کار کردن در یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد. کانتابوترا و آوری^۸ (۲۰۱۱) اثبات کردند که یک رهبر آینده‌نگر کارمندان را بر می‌انگیزاند تا نسبت به کار خود و چشم‌انداز سازمان متعهد باشند. رهبرانی که به بیان دقیق چشم‌اندازها و فلسفه وجودی^۹ سازمان خود می‌پردازند، الهام‌بخش کارمندان خود هستند و به توانمندسازی آنان می‌پردازند و همچنین تغییری را در عملکرد و رشد سازمانی تجربه می‌کنند. با توجه به موارد ذکر شده می‌توان بیان کرد «چشم‌انداز» هسته اصلی رهبری آینده‌نگر است و مدیران سازمان باید این چشم‌انداز را با کارکنان به اشتراک بگذارد و در مورد راه‌های چگونگی رسیدن به آن با هم توافق نمایند. همان‌طور که بیان شد، رهبران آینده‌نگر دارای

1. McColl-Kennedy & Anderson

2. Waldman, Javidan, & Varella

3. Goleman

4. Dreams

5. Clear Direction

6. Heath & Heath

7. Huang, Yun, Liu, & Gong

8. Kantabutra & Avery

9. Mission

ویژگی‌های رفتاری مثبت بسیار متعددی هستند که در پژوهش حاضر از چارچوب کانگر و کانگو^۱ (۱۹۹۸) به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری رهبران آینده‌نگر استفاده شد. در این چارچوب، چهار ویژگی اصلی رهبران آینده‌نگر عبارت‌اند از: ۱- چشم‌انداز و فن بیان^۲، ۲- حساسیت محیطی^۳، ۳- حساسیت به نیازهای اعضا^۴ و انعطاف‌پذیری در تغییر^۵. این چهار ویژگی به‌عنوان متغیرهای رهبری آینده‌نگر در پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

رفتار شهروندی سازمانی: به نظر ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، یک رفتار فردی اختیاری و داوطلبانه است که به‌صورت مستقیم یا به‌صورت صریح و آشکار توسط نظام پاداش رسمی، سازمان‌دهی نشده است و در کل، عملکرد کارا^۶ و مؤثر^۷ سازمان را ترفیع می‌بخشد. محققان برای رفتار شهروندی سازمانی (OCB) چارچوب‌های متفاوتی را ارائه داده‌اند. اسمیت و همکاران^۸ (۱۹۸۳) دو عامل از رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، یعنی نوع‌دوستی (رفتارهای معطوف به افراد) و توافق عمومی (رفتارهای معطوف به سازمان) را پیشنهاد داده‌اند. ارگان (۱۹۸۸) یک طبقه‌بندی^۹ از رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ارائه داد که عبارت است از: ۱- نوع‌دوستی^{۱۰}: رفتارهایی که هدف آن کمک به افراد خاص برای حل مشکلات مربوط سازمان است، ۲- وظیفه‌شناسی^{۱۱}: رفتارهایی که فراتر از حداقل الزامات شغلی است، ۳- جوانمردی^{۱۲}: تمایل و اشتیاق کارمندان به تحمل شرایط کمتر از حد ایده‌آل بدون شکایت، ۴- ادب و نزاکت^{۱۳}: رفتار داوطلبانه^۶ فرد که قصد آن جلوگیری از مشکلات مرتبط به کار با دیگران است و ۵- فضیلت مدنی: رفتارهایی که نشان می‌دهد یک فرد به‌طور مسئولانه برای پایداری و ثبات سازمان درگیر کارهای مختلف می‌شود، به مشارکت در کارها می‌پردازد و نگران بقای سازمان است. ویلیامز و اندرسون^{۱۴} (۱۹۹۱) برای رفتار شهروندی سازمانی (OCB) دو بعد پیشنهاد می‌دهند؛ بعد اول رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، رفتارهای معطوف به افراد است که با ابعاد نوع‌دوستی و ادب و نزاکت مورد نظر ارگان (۱۹۸۸) متناسب است؛ بعد دوم رفتار

1. Conger & Kanungo
2. Vision & Articulation
3. Environmental Sensivity
4. Sensitivity to Member Needs
5. Flexibility to Change
6. Efficient
7. Effective
8. Smith, Organ & Near
9. Taxonomy
10. Altruism
11. Conscientiousness
12. Sportsmanship
13. Courtesy
14. Williams & Anderson

شهروندی سازمانی (OCB)، رفتارهای معطوف به سازمان است که با سه بعد دیگر طبقه‌بندی ارگان (۱۹۸۸) یعنی وظیفه‌شناسی، جوانمردی و فضیلت مدنی متناسب است. طبق اظهارات اکثر محققان (ایلز، ۲۰۱۰؛ کوماری و تاپلیال، ۲۰۰۹؛ آریانی، ۲۰۱۰). طبقه‌بندی ارائه‌شده توسط ارگان (۱۹۸۸) دربارهٔ ابعاد رفتار شهروندی سازمانی جامع‌ومانع است؛ و در پژوهش کنونی نیز از این طبقه‌بندی سازمانی استفاده شده است.

اثربخشی سازمانی: اثربخشی سازمانی یکی از گسترده‌ترین موضوعات تحقیق شده از آغاز توسعه نظریه سازمان است (روجاس^۱، ۲۰۰۰). پژوهش در مورد اثربخشی سازمانی از سال ۱۹۶۰ تا میانه سال ۱۹۸۰ کاملاً رایج بود؛ علیرغم این قضیه، تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی در اواسط دهه ۱۹۸۰ رو به افول گذاشتند. با وجود این، اخیراً تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی دوباره احیا شده است و موردعلاقه پژوهشگران قرار گرفته است (کوماری و تاپلی یال، ۲۰۱۷). اثربخشی سازمانی مهم‌ترین متغیر وابسته در همهٔ تحلیل‌های سازمانی و تقریباً نظریه‌های سازمانی است (کامرون و ویتن^۲، ۱۹۸۳؛ سیشور و یاتمن^۳، ۱۹۶۷). مفهوم اثربخشی سازمانی، اهمیت گسترده‌ای در درک و فهم رفتار سازمانی دارد (ویل^۴، ۱۹۸۵). پیتر دراکر^۵ (۱۹۶۴) اثربخشی سازمانی را انجام کارهای صحیح می‌داند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند. هرمان و رنز^۶ (۲۰۰۴) اظهار داشتند که مدل‌های اثربخشی متعددی وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱- رویکرد تحقق هدف، ۲- رویکرد سیستمی، ۳- رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان استراتژیک، ۴- رویکرد ارزش‌های رقابتی، ۵- رویکرد سیستمی و ۶- رویکرد اثربخشی سازمانی پارسونز که در پژوهش حاضر از نظام اثربخشی سازمانی پارسونز استفاده شده است. مدل پارسونز با مخفف حروف AGIL شامل چهار ویژگی است که عبارت‌اند از: الف) کسب هدف، به‌منزله پاداش برای نظام اهداف است؛ این نظام، مقاصد خود را تعیین می‌کند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش، بسیج می‌نماید، ب) انطباق، به نیاز نظام برای پایش محیط خود مربوط است؛ مثل نوآوری و خلاقیت، پ) یگانگی، به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل نظام اشاره می‌کند؛ مثل رضایت کارمندان و ت) حفظ الگوها، عبارت است از حفظ نظام ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی و اجتماعی نظام (شیوا و دامودار^۷، ۲۰۱۲).

1. Rojas
2. Cameron & Whetten
3. Seashore & Yuchtman
4. Vail
5. Peter Drucker
6. Herman & Renz
7. Shiva & Damodar

بسیاری از محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر عملکرد سازمانی است (سیلا و ابراهیم پور^۱، ۲۰۰۵؛ عبدالعزیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ بریوارت و همکاران^۲، ۲۰۱۴؛ اوگیونا و هریس^۳، ۲۰۰۰؛ زو و همکاران^۴، ۲۰۰۵؛ کارملی و شابروک^۵، ۲۰۰۶؛ جینگ و آوری^۶، ۲۰۰۸؛ شیو و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری همچنین، دارای اثر مثبت بر پایداری یا ثبات سازمانی^۷ (داپلت^۸، ۲۰۰۳)، نوآوری^۹ و تطبیق‌پذیری سازمانی (مافورد و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۲؛ رالین^{۱۱}، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (آرنولد و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۰؛ شیما و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۵)، عملکرد تیمی (بأس و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۳؛ انسلی و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۶؛ کارسون و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۷؛ شابروک، ۲۰۰۷) و مسئولیت اجتماعی (انواچاکو و همکارا، ۲۰۱۷)، است. محققان رهبران آینده‌نگری را که به‌طور مثبت بر رشد و موفقیت سازمان تأثیر داشتند، موردبررسی قرار دادند (ابرل^{۱۷}، ۲۰۰۷). نتایج این مطالعات بر این موضوع تأکید کرده است که تمرکز رهبران بر چشم‌انداز شرکت منجر به موفقیت بیشتر می‌شود (چینار و کابان^{۱۸}، ۲۰۱۲)؛ محققان بیان می‌دارند که این نوع از رهبری منجر به بهبود ثبات شرکت‌ها و عملکرد پایدار (کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ آوری^{۱۹}، ۲۰۰۴؛ کانتابوترا، ۲۰۰۶؛ رافرتی و گریفین، ۲۰۰۹؛ آوری و برگستینر^{۲۰}، ۲۰۱۰) و همچنین، اثربخشی سازمانی (پودساکف و همکاران^{۲۱}، ۲۰۰۹؛ والکر^{۲۲}، ۲۰۱۱؛ تیلور و همکاران، ۲۰۱۴؛ دامیکا، ۲۰۱۶) می‌شود؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش به این صورت فرموله می‌شود:

1. Sila & Ebrahimpour
2. Breevaart., Bakker., Hetland., Demerouti., Olsen., & Espevik
3. Ogbonna & Harris
4. Zhu., Chew & Spangler
5. Carmeli & Schaubroek
6. Jing & Avery
7. Organizational Sustainability
8. Doppelt
9. Innovation
10. Mumford., Scott., Gaddis & Strange
11. Raelin
12. Arnold., Arad., Rhoades., & Drasgow
13. Cheema., Akram & Javed
14. Bass., Jung., Avolio & Berson
15. Ensley., Hmieleski., & Pearce
16. Carson., Tesluk., & Marrone
17. Eberl
18. Çınar And Kaban
19. Avery
20. Avery & Bergsteiner
21. Podsakoff., Mackenzie., Paine
22. Walker

فرضیه ۱: رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است. در تحقیقاتی که درباره رفتار شهروندی سازمانی (OCB) صورت پذیرفته است، رضایت شغلی و سایر نگرش‌های مرتبط با کار نسبت به خصیصه‌های شخصیتی و تمایلات درونی افراد، به طور قوی‌تری رفتار شهروندی سازمانی (OCB) را پیش‌بینی می‌کنند (ارگان و رایان، ۱۹۹۵). علاوه بر نگرش‌های مرتبط با کار و خصیصه‌های شخصیتی و تمایلات درونی کارکنان، نحوه اداره و مدیریت مدیران و مسئولان سازمان و به خصوص رهبری سازمان می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی (OCB) کارمندان را برانگیزد؛ و محققان بیان می‌دارند که شیوه رفتاری رهبران آینده‌نگر به رابطه بهتر با مرئوسان منجر می‌شود و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) را بهبود می‌بخشد (والدمن و همکاران، ۲۰۰۴؛ لی و همکاران^۲، ۲۰۱۳؛ دامیکا، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، فرضیه دوم تحقیق به این صورت قابل طرح است:

فرضیه ۲: رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است. آنانتادجایا^۳ (۲۰۰۹) بیان می‌کند که بهبود منابع انسانی دارای اثر معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی هستند. ارگان (۱۹۸۸) بیان می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی (OCB) عملکرد کارا و اثربخش سازمان را ترفیع می‌بخشد؛ همچنین اظهار می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به عنوان یک عامل بسیار مهم برای بقای سازمان‌ها و جلوگیری از خطر مرگ آنهاست. کوماری و تاپلی یال (۲۰۱۷) بیان نمودند برای دستیابی به اثربخشی سازمانی و حفظ آن، سازمان‌ها نیاز به درک این مطلب دارند که تلاش‌های اختیاری و داوطلبانه کارمندان بسیار مهم است؛ همچنین، محققان بیان می‌دارند که رفتار شهروندی سازمانی (OCB) دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با اثربخشی سازمانی است (ویلیام و اندرسون، ۱۹۹۱؛ نیهف^۴، ۲۰۰۰؛ ساندرا و چاتای و زفر، ۲۰۰۶؛ کو^۵، ۲۰۰۸؛ پودساکف و همکاران، ۲۰۰۹؛ چانگ و چانگ^۶، ۲۰۱۰؛ دارسانا^۷، ۲۰۱۳؛ اسپکتور و چی^۸، ۲۰۱۴)؛ بنابراین با توجه با موارد مطروحه فرضیه سوم تحقیق به این شکل قابل بیان است:

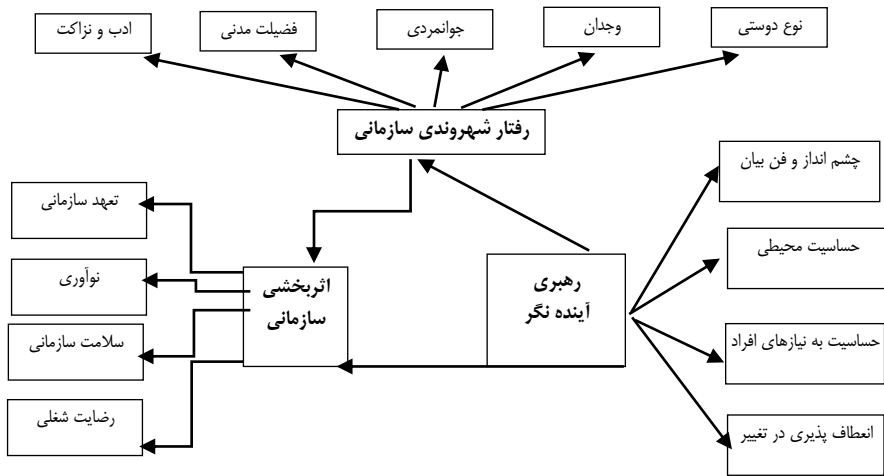
فرضیه ۳: رفتار شهروندی سازمانی (OCB) دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است.

1. Organ and Ryan
2. Lee., Kim & Kim
3. Anantadjaya
4. Sandra & Niehoff
5. Ko
6. Chang & Chang
7. Darsana
8. Spector & Che

رهبران آینده‌نگر نسبت به نیازها یا ارزش‌های پیروان آینده‌نگری و بینش دارند و یک بیانیه چشم‌اندازی را توسعه و ترویج می‌دهند که منعکس‌کننده ارزش‌ها و نیازهای پیروان است (کرک پاتریک، ۲۰۰۴). این توجه بالای رهبران آینده‌نگر به پیروان، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (لی و همکاران، ۲۰۱۳) و این افزایش رضایت و بروز رفتار شهروندی سازمانی به‌نوبه خود برای سازمان اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت (دارسنا، ۲۰۱۳؛ اسپکتور و چی، ۲۰۱۴؛ کوماری و تاپلی یال، ۲۰۱۷)؛ بنابراین می‌توان بیان نمود رهبری آینده‌نگر از طریق رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر مستقیم بر آن به‌طور غیرمستقیم بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبتی دارد؛ بنابراین با توجه به موارد فوق فرضیه چهارم پژوهش چنین است: فرضیه ۴: رهبری آینده‌نگر از طریق میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است.

این پژوهش با چنین متغیرها و چنین روابطی در پژوهش‌های داخلی و خارجی کمتر موردبررسی قرار گرفته است؛ لذا، هدف از انجام این پژوهش این است که به سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان کمک کند تا عوامل مؤثر بر اثربخشی خود را بهتر شناخته و روی آنها سرمایه‌گذاری نماید؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال اساسی زیر است:

آیا رهبری آینده‌نگر اثر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان دارد؟ برای پاسخ به این سؤال، مدل مفهومی ذیل که برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش و مطالعه مقالات متعدد است (شکل ۱) طراحی شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش
Figure 1: Conceptual model of research

ابزار و روش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و چپستی توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده ۳۸۵ نفر از کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان است و نمونه آماری پژوهش نیز ۱۹۲ نفر از این کارمندان هستند که مقدار آن با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گشت؛ روش نمونه‌گیری نیز، نمونه‌گیری تصادفی ساده به صورت سامانمند است. در پژوهش حاضر هم از مطالعات کتابخانه‌ای به منظور تسلط بر موضوع، ادبیات و پیشینه پژوهش و هم از مطالعات میدانی و توزیع پرسشنامه برای تحقق هدف پژوهش و آزمون فرضیات پژوهش استفاده گشت. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مطالعه میدانی از ۳ پرسشنامه استاندارد با طیف لیکرت از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) استفاده شد. مشخصات پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: مشخصات پرسشنامه‌های مورد استفاده

Table 1: Qualifications of the Questionnaires Used

منبع (Source)	آلفای کل (Total Alpha)	آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)	سؤالات (Items)	ابعاد (Dimensions)	تعداد سؤالات (Number of questions)	متغیرها (Variables)
کاکرو و کاتکو (1988)	0.81	0.77	1-10	چشم‌انداز و فن بیان (vision & articulation)	33	رهبری آینده‌نگر (متغیر مستقل) (Visionary Leadership (VL))
		0.74	11-18	حساسیت محیطی (Environmental sensitivity)		
		0.82	19-26	حساسیت به نیازهای افراد (Sensitivity to Member Needs)		
		0.79	27-33	انعطاف‌پذیری در تغییر (Flexibility to change)		
ارگان و کونوسکی (1989)	0.83	0.89	1-3	نوع‌دوستی (Altruism)	15	رفتار شهروندی سازمانی (متغیر میانجی) (Organizational Citizenship Behavior (OCB))
		0.76	4-6	وجدان کاری (Conscientiousness)		
		0.84	7-10	جوانمردی (Sportsmanship)		
		0.73	11-13	فضیلت مدنی (Civil Virtue)		
		0.84	14-15	ادب و نزاکت (Courtesy)		
زکی و همکاران (۱۳۸۵)	0.85	0.82	1-10	تعهد سازمانی (Organizational Commitment)	40	اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته) (Organizational Effectiveness (OE))
		0.85	11-20	نوآوری (Innovation)		
		0.86	21-30	رضایت شغلی (Job Satisfaction)		
		0.81	31-40	سلامت سازمانی (organizational health)		

به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی استفاده شد و روایی بالای پرسشنامه‌ها توسط آنها مورد تأیید آنان قرار گرفت؛ همچنین به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ جدول فوق (۱) پایایی هر یک از متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کلی پرسشنامه رهبری آینده‌نگر ۰/۸۱، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۳ و اثربخشی سازمانی ۰/۸۵ است؛ تمامی متغیرهای پرسشنامه از نظر پایایی در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ زیرا پایایی همه آنها بالاتر از ۰/۷ است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS 25 و LISREL 8.8 استفاده شد.

یافته

آمار توصیفی

از مجموع ۱۹۲ نمونه کارمندی که در پژوهش استفاده شد:

از نظر جنسیت، بیش‌ترین تعداد مربوط به مردان برابر با ۱۵۳ نفر (۸۰ درصد) است و کمترین تعداد مربوط به زنان برابر با ۳۹ نفر (۲۰ درصد) است؛ از لحاظ سن بالاترین تعداد را فاصله سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با ۶۳ نفر (۳۳ درصد) و سپس به ترتیب ۳۱ تا ۴۰ سال با ۵۴ نفر (۲۸ درصد)، بالای ۵۰ سال با ۳۹ نفر (۲۰ درصد) و زیر ۳۰ با ۳۶ نفر (۱۹ درصد) تشکیل می‌دهند؛ بر مبنای سطح تحصیلات، بیش‌ترین تعداد مربوط به کارشناسی‌ها با ۷۸ نفر (۴۰ درصد) و سپس به ترتیب کاردانی با ۶۲ نفر (۳۲ درصد)، دیپلم با ۳۰ نفر (۱۶ درصد) و ارشد و دکتری با ۲۲ نفر (۱۲ درصد) تشکیل می‌دهند؛ از نظر سابقه خدمت، بیش‌ترین تعداد را بازه سنی ۱۱ تا ۱۵ سال با ۵۷ نفر (۳۰ درصد) و سپس به ترتیب ۱۶ تا ۲۰ سال با ۴۸ نفر (۲۵ درصد)، ۶ تا ۱۰ سال با ۴۷ نفر (۲۴ درصد)، بالای ۲۰ سال با ۲۵ نفر (۱۳ درصد) و زیر ۵ سال با ۱۵ نفر (۸ درصد) تشکیل می‌دهند.

آمار استنباطی

قبل از استفاده از آزمون‌های آماری مختلف و اینکه آیا باید از آمار پارامتریک یا آمار نا پارامتریک استفاده شود باید از آزمون آماری کلموگروف - اسمیرنف^۱ (KS) به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده کرد؛ بدین منظور آزمون فرضیه مناسب را به صورت زیر تشکیل شده است:

H_0 : داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

H_1 : داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۲: آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

Table 2: Kolmogorov-Smirnov Test

نتیجه (Result)	مقدار آماره آزمون (K-S)	سطح خطا (α)	سطح معنی داری (Significance)	ابعاد (Dimensions)	متغیرها (Variables)
تأیید (support) H_0	0.63	0.05	0.12	چشم‌انداز و فن بیان (vision & articulation)	رهبری آینده‌نگر (VL)
تأیید (support) H_0	0.82	0.05	0.23	حساسیت محیطی (Environmental sensitivity)	
تأیید (support) H_0	1.03	0.05	0.06	حساسیت به نیازهای افراد (Sensitivity to Member Needs)	
تأیید (support) H_0	1.23	0.05	0.55	انعطاف‌پذیری در تغییر (Flexibility to change)	رفتار شهروندی سازمانی (OCB)
تأیید (support) H_0	0.98	0.05	0.65	نوع‌دوستی (Altruism)	
تأیید (support) H_0	0.92	0.05	0.73	وجدان کاری (Conscientiousness)	
تأیید (support) H_0	0.85	0.05	0.82	جوانمردی (Sportsmanship)	اثربخشی سازمانی (OE)
تأیید (support) H_0	1.26	0.05	0.71	فضیلت مدنی (Civil Virtue)	
تأیید (support) H_0	1.72	0.05	0.66	ادب و نزاکت (Courtesy)	
تأیید (support) H_0	0.65	0.05	0.32	تعهد سازمانی (Organizational Commitment)	اثربخشی سازمانی (OE)
تأیید (support) H_0	0.36	0.05	0.125	نوآوری (Innovation)	
تأیید (support) H_0	0.25	0.05	0.258	رضایت شغلی (Job Satisfaction)	
تأیید (support) H_0	1.78	0.05	0.956	سلامت سازمانی (organizational health)	

بر اساس جدول فوق (۲) تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال هستند؛ زیرا سطح Sig یا معنی‌داری به‌دست‌آمده برای همه متغیرها بالای ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرضیه H_0 مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید گشت. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها به‌منظور تعیین میزان همبستگی جفتی متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون (R) استفاده شده است. با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش دارای ابعاد و مؤلفه‌های متعددی هستند، برای نشان دادن ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها از ماتریسی موسوم به ماتریس همبستگی استفاده شده است و معنی‌داری آنها نیز با علامت ستاره در کنار همبستگی‌ها در خانه مربوطه مشخص شده است. جدول (۳) ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی

Table 3: The Correlation Matrix

متغیرها (Variables)	متغیرها (Variables)		رهبیری آینده‌نگر (VL)												
	ابعاد (Dimensions)	ابعاد (Dimensions)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
رهبیری آینده‌نگر (VL)	چشم‌انداز و فن بیان (Vis & Art)														
	حساسیت محیطی (Env Sen)	-0.52													
	حساسیت به نیازهای افراد (Sen. Mem Nee)	0.43	-0.47												
رفتار شهروندی سازمانی (OCB)	انعطاف‌پذیری در تغییر (Fle Cha)	0.41	-0.44	0.52											
	نوع دوستی (Alt)	-0.87	-0.78	-0.63	0.77										
	وجدان (Con)	0.85	0.91	0.88	0.88	0.22									
	جوایز (Spo)	0.71	0.93	0.81	0.81	0.69	0.66								
	فضیلت مدنی (CV)	0.65	0.71	0.82	0.82	0.71	0.65	0.41							
	ادب و نزاکت (Cou)	0.70	0.80	0.70	0.81	0.45	0.32	0.46	0.56						
	تعهد سازمانی (OC)	0.96	0.84	0.74	0.74	0.73	0.69	0.74	0.86	0.92					
	نوآوری (Inn)	0.89	0.76	0.75	0.75	0.91	0.76	0.85	0.97	0.69	0.71				
	رضایت شغلی (JS)	0.99	0.58	0.74	0.74	0.89	0.65	0.75	0.89	0.75	0.83	0.69			
	سلامت سازمانی (OH)	0.89	0.78	0.77	0.77	0.78	0.88	0.71	0.82	0.71	0.75	0.51	0.74		

** در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است * در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بیش‌ترین همبستگی معنی‌دار بین چشم‌انداز و فن بیان و رضایت شغلی با ضریب همبستگی ۹۹ درصد و کمترین همبستگی معنی‌دار بین حساسیت محیطی و حساسیت به نیازهای افراد با ضریب همبستگی ۴۷ درصد است. پس از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها، برای پیش‌بینی اثربخشی سازمانی با توجه به هر یک از ابعاد رهبری آینده‌نگر و رفتار شهروندی سازمانی از رگرسیون چندگانه و روش اینتر استفاده شده است؛ به‌منظور ارائه مدل رگرسیونی ابتدا آماره دوین- واتسون بررسی گشت که مقدار آن بین مقدار مجاز ۱/۵ تا ۲/۵ بود (D-W = ۱/۶۲) و آزمون تحلیل واریانس مرتبط با جدول زیر نیز، معنی‌دار بود (F= 45.36)

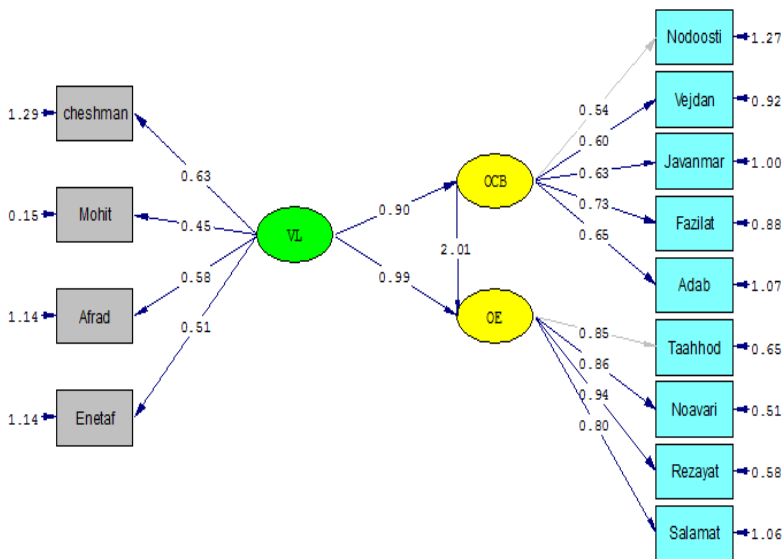
(Sig=0.000). جدول (۴) خروجی نرم‌افزار SPSS 25 است و معنی‌داری و مقدار ضریب بتا هر یک از ابعاد را نشان می‌دهد.

جدول ۴: ضرایب مربوط به رگرسیون خطی چندگانه
Table 4: Multiple Linear Regression Coefficients

Sig.	t	ضرایب استاندارد	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها (Variables)
		(standardized Coefficients) Beta	(Unstandardized Coefficients) Std. Error	B	
0.000	6.32		0.356	2.25	عدد ثابت (Constant)
0.000	17.68	4.09	0.238	4.21	چشم‌انداز و فن بیان (vision & articulation)
0.000	15.63	3.12	0.220	3.44	حساسیت محیطی (Environmental sensitivity)
0.000	10.70	2.11	0.212	2.27	حساسیت به نیازهای افراد (Sensitivity to Member Needs)
0.000	5.16	3.06	0.632	3.26	انعطاف‌پذیری در تغییر (Flexibility to change)
0.000	10.09	5.11	0.523	5.28	نوع‌دوستی (Altruism)
0.000	12.73	3.99	0.322	4.10	وجدان کاری (Conscientiousness)
0.000	14.62	6.27	0.432	6.32	جوانمردی (Sportsmanship)
0.000	10.40	7.35	0.726	7.55	فضیلت مدنی (Civil Virtue)
0.000	13.69	6.11	0.455	6.23	ادب و نزاکت (Courtesy)

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، همه ابعاد رهبری آینده‌نگر و رفتار شهروندی سازمانی به همراه هم توانایی پیش‌بینی اثربخشی سازمانی را دارند؛ زیرا ضرایب معنی‌داری برای همه ابعاد کوچک‌تر از ۰/۰۵ است (Sig=۰/۰۰۰). در میان ابعاد رهبری آینده‌نگر، چشم‌انداز و فن بیان با ضریب بتای ۴/۲۱ ($\beta=4/21$) بیش‌ترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد و حساسیت به نیازهای افراد با ضریب بتای ۲/۲۷ ($\beta=2/27$) کم‌ترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد و از میان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی فضیلت مدنی با ضریب بتای ۷/۵۵ ($\beta=7/55$) بالاترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد و وجدان با ضریب بتای ۴/۱۰ ($\beta=4/10$) پایین‌ترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی

دارد. پس ارائه مدل رگرسیونی و پیش‌بینی اثربخشی سازمانی، نوبت به بررسی رابطه آنها به صورت به‌طور هم‌زمان و چند متغیره می‌رسد. برای این کار از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری از دو بخش تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی تشکیل شده است. تحلیل مسیر به ارائه β یا ضریب مسیر میان متغیرهای مکنون (اصلی) می‌پردازد و تحلیل عاملی تأییدی رابطه بین متغیر مکنون (اصلی) با گویه‌های آشکار مرتبط با خود را نشان می‌دهد؛ به اعداد موجود روی این فلش بار عاملی می‌گویند. شکل (۲) مدل معادلات ساختاری بین متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲: ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت استاندارد

Figure 2: Standardized Path coefficients and Factor loads

شکل فوق (۲) مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد است که از ۲ بخش مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تشکیل شده است. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از معیارهای متعددی استفاده می‌شود که اولین و مهم‌ترین معیار ضریب معنی‌داری t یا همان مقادیر t -test است. در صورتی که این اعداد بزرگ‌تر از $\pm 1/96$ باشند، رابطه بین متغیرها تأیید می‌شود و در نهایت نشان دهنده تأیید فرضیات پژوهش است؛ اما قبل از

بررسی آن، شاخص‌های برازش مدل در حالت کلی مورد ارزیابی قرار گرفتند. جدول (۵) عناوین این شاخص‌ها، مقادیر مطلوب و مقادیر در پژوهش این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۵): شاخص‌های برازش مدل

Table 5: Model Fit Indicators

شاخص‌های برازش (Fit Indicators)	χ^2/df	RMSEA	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMR	SRMR
پژوهش (Research)	1.44	0.045	0.96	0.97	0.99	0.98	0.99	0.99	0.081	0.08
مطلوب (Desired)	≤ 2	≤ 0.08	≥ 0.90	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.05	≥ 0.05

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازش اصلی مدل در حالت بسیار مطلوبی قرار دارند و مدل معنی‌دار خواهد بود. حالا نوبت به بررسی ضرایب معنی‌داری یا t برای مسیرهای مختلف پژوهش به‌منظور رد یا پذیرش فرضیات پژوهش است. در شکل (۳) ضرایب معنی‌داری t برای مسیرها نشان داده شده است:

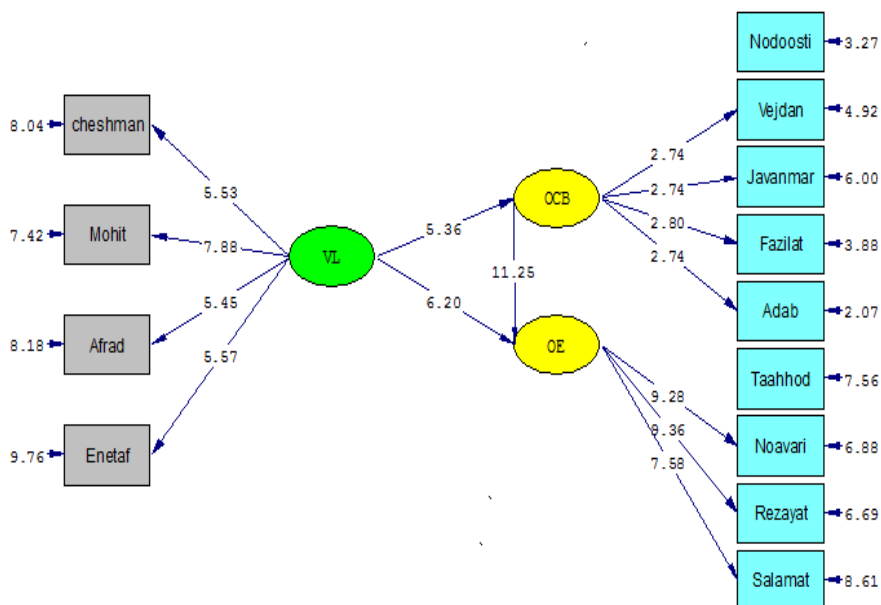
شکل ۳: آماره t در حالت معنی‌داری

Figure 3: T-test statistics in Significance

در جدول (۶) نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هریک از متغیرها و ابعاد پژوهش نشان داده شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تمام بارهای عاملی بالاتر از $0/4$ هستند، لذا هیچ‌کدام از مؤلفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه حذف نشدند و همه آنها در تبیین متغیر پنهان مرتبط با خود اثرگذار بودند؛ همچنین مقادیر t تمامی مسیرها بالاتر از $1/96 \pm$ است؛ بنابراین تمامی رابطه‌ها معنی‌دار است.

جدول ۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

Table 6: Confirmatory Factor Analysis (CFA) Results

t	بار عاملی (Factor Load))		ابعاد (Dimension)	متغیرها (Variables)
	استاندارد (Unstandardized Coefficients)	غیراستاندارد (Unstandardized Coefficients)		
5.53	0.63	0.61	چشم‌انداز و فن بیان (vision & articulation)	رهبری آینده‌نگر (Visionary Leadership(VL))
7.88	0.45	0.42	حساسیت محیطی (Environmental) sensitivity	
5.45	0.58	0.55	حساسیت به نیازهای افراد (Sensitivity to Member Needs)	
5.57	0.51	0.48	انعطاف‌پذیری در تغییر (Flexibility to change)	
-	0.54	0.51	نوع‌دوستی (Altruism)	
2.74	0.60	0.56	وجدان کاری (Conscientiousness)	رفتار شهروندی سازمانی (Organizational Citizenship Behavior (OCB))
2.74	0.63	0.61	جوانمردی (Sportsmanship)	
2.80	0.73	0.70	فضیلت مدنی (Civil Virtue)	
2.74	0.65	0.61	ادب و نزاکت (Courtesy)	
-	0.85	0.81	تعهد سازمانی (Organizational Commitment)	اثربخشی سازمانی (Organizational Effectiveness (OE))
9.28	0.86	0.82	نوآوری (Innovation)	
9.36	0.94	0.91	رضایت شغلی (Job Satisfaction)	
7.58	0.80	0.81	سلامت سازمانی (organizational health)	

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود در رهبری آینده‌نگر چشم‌انداز و فن بیان بار عاملی $۰/۶۳$ دارای بالاترین اولویت است و در رفتار شهروندی سازمانی، فضیلت مدنی با بار عاملی $۰/۷۳$ دارای بالاترین اولویت در اثرگذاری بر اثربخشی سازمانی هستند. در جدول (۷) نتایج تحلیل مسیر برای هریک از فرضیه‌های مستقیم پژوهش نشان داده شده است (۳ فرضیه‌اول پژوهش).

جدول ۷: آزمون فرضیات پژوهش برای روابط مستقیم

Table 7: Research Hypotheses Test for Direct Relationships

t	ضریب مسیر (β) (Path Coefficients)	فرضیات مستقیم (Direct Hypotheses)
6.20	0.99	رهبری آینده‌نگر (VL) ← اثربخشی سازمانی (OE)
5.36	0.90	رهبری آینده‌نگر (VL) ← رفتار شهروندی سازمانی (OCB)
11.25	2.01	رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ← اثربخشی سازمانی (OE)

با توجه به جدول فوق همه فرضیات مستقیم پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند؛ زیرا تمامی مقادیر t بالاتر از $۱/۹۶ \pm$ هستند. ضرایب بتا (β) نیز در حالت مطلوبی قرار دارند. جدول (۸) آزمون فرضیات پژوهش برای فرضیه غیرمستقیم پژوهش (فرضیه چهارم) را نشان می‌دهد.

جدول ۸: آزمون فرضیات پژوهش برای روابط غیرمستقیم

Table 8: Research Hypotheses Test for Indirect Relationships

t	ضریب مسیر (β) (Path Coefficients)	فرضیه غیرمستقیم (Indirect Hypothesis)
۵.۳۶ و ۱.۲۵	۱.۸۱ (۰.۹۰*۲.۰۱)	رهبری آینده‌نگر (VL) ← رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ← اثربخشی سازمانی (OE)

با توجه به جدول فوق فرضیه غیرمستقیم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت؛ زیرا مقدار t بالاتر از $۱/۹۶ \pm$ است. همچنین با مقایسه ضرایب بتا (β) در حالت مستقیم و غیرمستقیم مشاهده می‌نماییم که تأثیر غیرمستقیم رهبری آینده‌نگر ($\beta = ۱/۸۱$) به مراتب بیشتر از تأثیر مستقیم سبک رهبری آینده‌نگر ($\beta = ۰/۹۹$) بر اثربخشی سازمانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای کنونی در اقتصاد تمامی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، اگر هدف سازمان‌ها دستیابی به اثربخشی سازمانی قرار گیرد، کشورها بدون تردید با سرعت بالا به تولید، توسعه و پیشرفت ادامه خواهند داد؛ بنابراین در این کشورها دستیابی به اثربخشی به اولویتی ملی تبدیل شده

است. برای کشورهایی که تنها منبع پایدار آنها منابع انسانی است، دستیابی به اثربخشی سازمانی یعنی نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی از اجزای لاینفک بقا و توسعه و پیشرفت آن کشور خواهد بود. دستیابی به اثربخشی سازمانی و جا انداختن فرهنگ اثربخشی در میان سازمان‌های یک کشور، موجبات رشد و توسعه اقتصادی و کنترل تورم را فراهم می‌آورد و دستیابی به سطوح بالای استاندارد در زندگی را میسر می‌سازد. وجود اثربخشی سازمانی در سازمان‌ها بدون شک پیامد و نتیجه کارایی مدیریت و رهبری آن است و حفظ و رشد اثربخشی مسئولیت اصلی مدیریت و رهبری سازمان است. درواقع، ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالا، اساس اثربخشی است.

امروزه به‌منظور ایجاد اثربخشی و پیشرفت در سازمان‌ها، تنها وظایف موجود در شرح شغل افراد کافی نیست، بلکه به رفتارهای خودجوش و فرانقشی نیاز است و این چیزی است که در مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نهفته است؛ بنابراین رفتار شهروندی سازمانی مفهومی است که بدون صرف هیچ هزینه‌ای می‌تواند برای سازمان مزایا به همراه داشته باشد؛ بنابراین رهبر سازمان مخصوصاً رهبر آینده‌نگر می‌تواند با ابزارهایی که در اختیار دارد، هرچه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی را برانگیزد و متعاقب آن از مزایای آن نظیر اثربخشی سازمانی بهره‌برداری نماید.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی بوده است. رهبران آینده‌نگر با نفوذ بر جان و روح کارمندان و ایجاد تغییر در آنها و انعطاف‌پذیری‌ای که دارند، می‌توانند سازمان را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و به‌طور مستقیم منجر به اثربخشی سازمانی شوند؛ همچنین، رهبری آینده‌نگر با رویکرد تحول‌گرایی که دارد می‌تواند منجر به تغییر ذهنیت افراد در مورد مسائل مختلف شود و با توجه به نفوذ کاریزماتیک بر کارمندان و ایجاد کارمندان متعهد به سازمان در تمامی شرایط و ایجاد انگیزه‌ای که الهام گرفته از چشم‌انداز سازمان است، رفتار شهروندی سازمانی را تقویت نماید و به‌طور غیرمستقیم اثربخشی را ارتقا دهد. در پژوهش کنونی داده‌های حاصل از پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و فرضیات پژوهش به‌وسیله مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار LISREL 8.8 مورد آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل حاصل شد:

با بررسی فرضیه اول درمی‌یابیم: آماره t در سطح ۹۹ درصد برابر با $۶/۲۰$ است و بزرگ‌تر از $۱/۹۶ \pm$ است؛ بنابراین، رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است و رابطه این متغیرها با هم مستقیم و خطی است. ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با $۰/۹۹$ ($\beta = ۰/۹۹$) است و این نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد رهبری آینده‌نگر، $۰/۹۹$ اثربخشی سازمانی افزایش می‌یابد. این فرضیه با متغیر رهبری آینده‌نگر کاملاً جدید است و تحقیقی که

رابطه بین رهبری آینده‌نگر و اثربخشی سازمانی را بسنجد وجود نداشت؛ نتیجه این فرضیه به‌طور غیرمستقیم با تحقیقات دامیکا (۲۰۱۶)، تیلور و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالعزیز و همکاران (۲۰۱۳)، چینار و کابان (۲۰۱۲)، والکر (۲۰۱۱)، آوری و برگستینر (۲۰۱۱)، ویکو و همکاران (۲۰۱۰)، رافرتی و گریفین (۲۰۰۹)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، ابرل (۲۰۰۷)، اینسلی و همکاران (۲۰۰۶)، کانتابوترا (۲۰۰۶)، همخوانی دارد.

با بررسی فرضیه دوم درمی‌یابیم: آماره t در سطح ۹۹ درصد برابر با $۵/۳۶$ است و بزرگ‌تر از $۱/۹۶ \pm$ است؛ بنابراین، رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی است و رابطه این متغیرها با هم مستقیم و خطی است. ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با $۰/۹۰$ ($\beta = ۰/۹۰$) است و این نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد رهبری آینده‌نگر، $۰/۹۰$ رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. این فرضیه با متغیر رهبری آینده‌نگر کاملاً جدید است و تحقیقی که رابطه بین رهبری آینده‌نگر و رفتار شهروندی سازمانی را بسنجد وجود نداشت؛ نتیجه این فرضیه به‌طور غیرمستقیم با تحقیقات دامیکا (۲۰۱۴)، لی و همکاران (۲۰۱۳)، یوکل (۲۰۰۶)، والدمن و همکاران (۲۰۰۴)، ارگان و رایان (۱۹۹۵)، ارگان و کانوسکی (۱۹۸۹) همخوانی دارد.

با بررسی فرضیه سوم درمی‌یابیم: آماره t در سطح ۹۹ درصد برابر با $۱۱/۲۵$ است و بزرگ‌تر از $۱/۹۶ \pm$ است؛ بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی است و رابطه این متغیرها با هم مستقیم و خطی است. ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با $۲/۰۱$ ($\beta = ۲/۰۱$) است و این نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد رفتار شهروندی سازمانی، $۲/۰۱$ اثربخشی سازمانی افزایش می‌یابد. نتیجه این فرضیه به‌طور مستقیم با تحقیقات کوماری و تاپلی یال (۲۰۱۷)، چوراج و لاسی (۲۰۱۵)، اسپکتور و چی (۲۰۱۴)، دارسانا (۲۰۱۳)، آنانتادجایا (۲۰۰۹)، چانگ و چانگ (۲۰۱۰)، کو (۲۰۰۸)، چاتای و زفر (۲۰۰۶)، ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)، ارگان (۱۹۸۸) و پودساکف و مک کنزی (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

با بررسی فرضیه چهارم درمی‌یابیم: آماره t در سطح ۹۹ درصد برابر با $۵/۳۶$ و $۱۱/۲۵$ است که هر دو بزرگ‌تر از $۱/۹۶ \pm$ است؛ بنابراین، رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی است و رابطه این متغیرها با هم غیرمستقیم و خطی است. ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با $۱/۸۱$ ($۰/۹۰ * ۰/۹۰ = ۰/۸۱$) ($\beta = ۱/۸۱$) است و این نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد رهبری آینده‌نگر، $۱/۸۱$ اثربخشی سازمانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی بهبود می‌یابد. تحقیقی که تأثیر غیرمستقیم بین رهبری آینده‌نگر و اثربخشی سازمانی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی را بسنجد وجود نداشت؛ لذا این فرضیه کاملاً جدید و ابتکاری است و می‌تواند مرجع تحقیقات دیگر قرار گیرد.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج برگرفته از تحقیق، پیشنهادهای تحقیق بر اساس هر فرضیه به شرح ذیل است:

پیشنهاد بر اساس فرضیه اول

بر اساس فرضیه اول رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت بر اثربخشی سازمانی است؛ بنابراین، در گام اول و در واقع مهم‌ترین گام، مدیران و مسئولان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان باید با به‌کارگیری فنون رهبری آینده‌نگر به‌عنوان یکی از وظایف خود به‌عنوان یک مدیر؛ ابتدا «فن بیان خود» را تقویت نمایند تا توانایی انتقال واقعی موضوعات مهم «چشم‌انداز سازمان» به مرئوسان خود را داشته باشد؛ سپس، اهداف و مقاصد سازمان خود را به‌طور واضح و با لحنی شیوا و قابل‌درک برای کارکنان بیان نمایند و نقطه‌ای که سازمان قصد دستیابی به آن را دارد به‌طور کامل شفاف‌سازی کنند؛ همچنین، باید ایده‌های جدیدی که رهبران برای آینده‌سازمان در نظر دارند، به‌طور کامل برای کارمندان تشریح شود تا کارمندان سازمان در مورد اهداف و چشم‌انداز سازمان به یک درک متقابل با مدیران خود دست یابند؛ و در واقع بین هدف فرد و سازمان آشتی برقرار گردد و هدف فردی و سازمانی ترکیب شود؛ فقط در این صورت است که اولاً کارمندان دقیقاً می‌دانند باید در سازمان چه کار کنند و هدف و مقصد چیست و ثانیاً هدف سازمان را هدف خود خواهند دانست و با جان و دل برای سازمان خود جان‌فشانی می‌نمایند. در گام بعدی، مدیران و مسئولان سازمان باید به‌شدت نسبت به «محیط» حساس باشند؛ آن‌هم محیطی که به‌شدت متلاطم و متغیر است و در یک چشم به هم زدن یک محصول یا خدمت از دور خارج می‌شود؛ لذا، رهبران این سازمان باید، محدودیت‌های سیاسی، اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی که ممکن است مانعی در راه دستیابی به اهداف باشند و همچنین فرصت‌های موجود در محیط و در نهایت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان را شناسایی نمایند و حتی با استفاده از ابزارهای کمی و علم آمار به پیش‌بینی دست بزنند و یافته‌ها و دانش جدید خود در مورد محیط را برای کارمندان سازمان به‌طور کامل و صریح تشریح نمایند؛ و در نهایت رهبران سازمان برای دستیابی به اهداف و ایجاد توسعه و پیشرفت و انطباق سازمان با تغییرات متلاطم محیط باید از تغییر و تحول حمایت کنند، ریسک‌پذیری را در میان کارمندان تشویق نمایند، از ورود ایده‌های جدید به سیستم حمایت نمایند و باید سازمان را با سازمان‌های دیگر مقایسه نمایند و ایده‌های جدید را از آنها اتخاذ نمایند تا سازمان به سازمانی الگو و اثربخش در جامعه تبدیل شود.

پیشنهاد بر اساس فرضیه دوم

بر اساس فرضیه دوم رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی است؛ با توجه به ظرفیت‌هایی که رهبری آینده‌نگر و یک رهبر آینده‌نگر دارد؛ می‌تواند تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد؛ یکی از ویژگی‌های اساسی رهبران آینده‌نگر «حساسیت نسبت به

نیازهای افراد» است که این ویژگی می‌تواند تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی افراد داشته باشد؛ لذا رهبران سازمان باید در اغلب موارد به فکر نیازها و علائق شخصی افراد باشند و القاکننده^۴ احساس خوبی به کارمندان باشند، ارتباط آنها با کارمندان مبتنی بر احترام متقابل باشد، رهبران باید، در اغلب موارد علاقه خود را به ارضای نیازها، احساسات اعضای سازمان و درک وضعیت خانوادگی کارمندان ابراز و اظهار نمایند، به نظرات و شکایتهای افراد گوش فرا دهند، کارمندان را در موقعیت‌های بحرانی چه خانوادگی و چه کاری درک و حمایت کنند، کارمندان را در پذیرش ریسک حمایت نمایند و ایده‌های جدید کارمندان را با آغوش باز بپذیرند؛ و درنهایت رهبران سازمان‌ها باید استعدادها را شناسایی نمایند و به حفظ آنها بپردازند، استعدادها را توسعه دهند و درنهایت به بهره‌برداری از آن بپردازند؛ فقط وجود استعدادها کافی نیست، بلکه باید برای حفظ، توسعه و بهره‌برداری از آنها تلاش شود.

پیشنهاد بر اساس فرضیه سوم

بر اساس فرضیه سوم رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبتی بر اثربخشی سازمانی است؛ بنابراین مسئولان سازمان می‌توانند با تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به تقویت اثربخشی سازمانی بپردازند؛ مسئولان سازمان به‌منظور ارتقا و بهبود رفتار شهروندی سازمانی باید موارد ذیل را مدنظر قرار دهند:

۱- به طرق مختلف از کارکنان سازمان بخواهند که در انجام وظایف به یکدیگر کمک نمایند؛ به‌خصوص کمک به کارکنانی که وظایفشان سنگین است یا کمک به کارکنانی که در حضور بر سر کار غیبت داشته‌اند؛

۲- باید از کارکنان بخواهند که به‌موقع سر کار حاضر شوند و به‌موقع کار را تمام کنند و نباید در این مورد از زور استفاده کرد؛ بلکه کارمندان باید با اراده و خواسته^۵ خودشان و به‌خاطر سازمان نظم را رعایت کنند؛

۳- باید به کارکنان آموزش داد که همانند خانه^۶ اول خود، محیط کاری خود را نیز پاک و پاکیزه نگه دارند؛

۴- باید این درک به کارمندان انتقال داده شود که در مورد مسائل جزئی و پیش‌پاافتاده لب به شکایت نگشایند و کمی سعه^۷ صدر داشته باشند و همچنین به جای اینکه همیشه دنبال کمبودها و نواقص سازمان باشند، نقاط مثبت سازمان را بلد کنند؛ همچنین، به دنبال هر تغییری توسط مدیریت انجام می‌شود اعتراض نکنند؛

۵- مسئولان سازمان باید کارمندان را از پیشرفت و توسعه سازمان مطلع نمایند و در جلسات مهم و به‌خصوصی در جلساتی که به حوزه^۸ کاری آنها برمی‌گردد، شرکت داده شوند؛ در مورد هر

کار مهمی که در سازمان انجام می‌شود کارکنان را مطلع نمایند و نهایتاً در مورد مسائل یا موضوعاتی که ممکن است رفتار یا تصمیمات کارمند بر آنها اثر بگذارند، با کارمند مشورت کنند.

پیشنهادها برای تحقیقات آتی

به سایر محققین پیشنهاد می‌شود که این تحقیق را در تعداد زیادی از سازمان‌ها و در سطح تحلیل سازمانی انجام دهند. همچنین سایر محققین می‌توانند این تحقیق را در بخش صنعت و تولید انجام دهند. پیشنهاد می‌شود سایر محققین این تحقیق در چند دوره سال انجام دهند و میانگین اثربخشی را برای اثربخشی سال محاسبه کنند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

- Abdul Aziz, R; Abdullah, M, H; Tajudin, A & Mahmood, R (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of Smes In Malaysia, *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52.
- Anantadjaya, P. D. (2009). Measuring Human Resources: a Case Study In Small and Medium Enterprises. *Seminar National Industrial Services*, 101-114
- Anshar, M. (2017). The Impact of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional. *International Journal of Human Capital Management* 1(2),52-60
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269
- Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership*. London: Sage.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. NSW: Allen and Unwin, 1-274
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy and Leadership*, pp. 39(3), 5-15
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 12(1), 99-102
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily

- Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157
- Cameron, K. And Whetten, D.A., (1984). *Organizational Effectiveness: a Comparison of Multiple Models*. Academic Press, New York, Ny, 3(3), 477-478
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organisational Decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453
- Carson, J.B., Tesluk, P. E., & Marrone, J.A. (2007). Shared Leadership in Teams: an Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234
- Conger J. A & Kanungo R. N (1988). *Behavioral dimension of Charismatic Leadership*. Jossey, Bass inc. Sanfrancisco, 789-797
- Chang, C.S. And Chang, H.C. (2010). Moderating Effect of Nurses Customer-Oriented Perception between Organizational Citizenship Behaviors and Satisfaction. *Western Journal of Nursing Research*, 32(5), 628-643
- Cheema, S., Akram, A. & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. *Journal of Business Studies*, 7(2), 140-148
- Çınar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: an Application in Hospital Organizations. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 58, 197-206
- Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last*. New York, NY: HarperCollins, 1-336
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647

- Darsana, M. (2013). The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. *International Journal of Management*, 2(4), 35-42
- Dharmika K. A. S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1), 1-10
- Doppelt, B. (2003). *Leading Change Toward Sustainability: a Change-Management Guide for Business. Government and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L., (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Administration*. Pitman. New York, NY
- Goodman, J. M. Pennings, & Associates, (1998). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. New York, N., 1-275
- Goleman, D. (2004). *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi, terjemahan Susi Purwoko* Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama. New York, NY
- Grace, M., Namada, j., & Katuse, P(2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations?. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64
- Heath, C. And Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Crown Publishing Group, New York, NY, 1-309
- Herman, R. And Renz, D, (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Non-Profit Organizations, a Panel Study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704
- Hogan, R. And Kaiser, R. B. (2005). *What We Know About Leadership*.

- Review of General Psychology, 9(2), 169-180
- Huang, X., Yun, J., Liu, J., & Gong, Y. (2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment and Trust? The Different Effect on Managerial and Non- Managerial Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 49, 122-143
- Jing, F., & Avery, G. (2008). Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organisational Performance. *International Business and Economics Research, Journal*, 7(5), 67-78
- Kantabutra, S. (2006). Relating Vision-Based Leadership to Sustainable Business Performance: a Thai Perspective. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6(1), 37-53
- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2011). Sustainable Leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 32-41
- Lee, U.H., Kim, H.K. & Kim, Y.H.(2013) .Determinant Of Organizational Citizenship Behavior And Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65
- Ko, Y.K. (2008). Identification of factors related to hospital nurses organizational citizenship behavior using a multilevel analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 38(2), 287-297
- Kumari, P. & Thapliyal, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21
- Mccoll-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559
- Mott, P. E. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. New York: Harper And Row

- Mumford, M.D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(4), 1302-1311
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organisational Culture, and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788
- Organ, D., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Solider Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 1-132
- Organ, D.W. And Konovsky, M. (1989) Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164
- Organ, D.W. And Ryan, K. (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802
- Posdakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2009). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151
- Raelin, J. A. (2005). We The Leaders: in Order to Form a Leaderful Organization. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 18-30
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2009). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *the Leadership quarterly*, 15(3), 329-359
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational Theory: Structure, Design and Applications (3rd Ed.)*. New Delhi, India: Prentice-Hall of India Private Limited

- Sandra, M. W. & Niehoff, P. N. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319
- Seashore, S., & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395
- Shoraj, D & Memetaj, (2017). Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 170-176
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2005). Critical Linkages among TQM Factors and Businessresults. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123-1154
- Smith, A.C., Organ, D.W. And Near, J.P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4), 653–663
- Spector, P. E., & Che, X. X. (2014). Re-Examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationships of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables. *Human Performance*, 27(2), 165-182
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and Its Relationship To Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583
- Vail, S.E., (1985). Organizational Effectiveness and National Sport Governing Bodies: a Multiple Constituency Approach, Sport Governing Bodies: a Multiple Constituency Approach. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Ottawa, Ottawa
- Waldman, D.A., Javidan, M. and Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380
- Walker, A. (2011). *Organizational Behaviour in Construction*, Wiley_Blackwell, London, 1-336

- Williams, L. J. & Anderson, S. E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and in-Role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617
- Zaky. M.A., Adibi Sadeh, Mehdi & Yazdkhasti, Bahjat (2006). An Investigation of the Organizational Effectiveness of Education Schools in Isfahan, Shiraz: *Journal of Social Sciences and Humanities*, 27-42. [In Persian]
- Zhu, W., Chew, I .K.H. & Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, the *Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52