

## بررسی رابطه بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل

### آموزش و پرورش استان مازندران

عباس عباس پور<sup>۱</sup>، حمید رحیمیان<sup>۲</sup>، محمود آرائی<sup>۳</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۹۳ به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بوده است که تعداد آنها ۱۹۸ نفر و تعداد نمونه مورد پژوهش ۱۳۲ نفر بر اساس جدول مورگان می‌باشند که از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. اطلاعات پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه رهبری معنوی فرای و همکاران (۲۰۰۶) و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) با پایایی ۰/۹۲ و ۰/۷۶ با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون گام به گام استفاده شد. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری معنوی (چشم انداز، عشق به نوع دوستی، ایمان و امید، معناداری در کار، عضویت سازمانی، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری معنوی، ایمان و امید و بازخورد عملکرد بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

#### کلید واژه‌ها: رهبری معنوی، رفتار شهروندی سازمانی، آموزش و پرورش

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۷/۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۳/۱۲

۱- دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

۲- دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران [hamrahimian@yahoo.com](mailto:hamrahimian@yahoo.com)

۳- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران (نویسنده مسئول) [araei.mahmood@gmail.com](mailto:araei.mahmood@gmail.com)

## مقدمه

در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها بخصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال پیگیری روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (جیجسال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۲۸) و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (رابینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در واقع در حال حاضر یک نیروی شتابان آشکار و نمایان برای تغییر سازمانی و جامعه جهانی در حال حرکت است. از این رو نیاز به رهبری مقدستر بوجود آمده است که چهار عرصه اساسی ماهیت انسان-جسم (فیزیکی)، ذهن (تفکر منطقی)، سرشت (عواطف و احساسات)، و روح را در هم ادغام می‌کند. در واقع پاسخ به این نیازها، نیاز به یک تغییر شکل سازمانی گسترده به پارادایم سازمان یادگیرنده می‌باشد. از این رو نیاز به رهبران معنوی در سازمان‌های یادگیرنده نمود پیدا می‌کند که الگوهای تفکر در آن گسترده و پرورش یافته و اشتیاق همگانی به طور گسترده‌ای در آن تنظیم شده است. در سال‌های اخیر توجه رو به افزایشی در زمینه رهبری معنوی و منافع قابل توجه آن برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع صورت گرفته است (آل آرکوبی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱). رهبری معنوی می‌تواند به عنوان یک سازه در حال ظهور در بافت گسترده‌تر معنویت در محیط کار دیده شود (فرای<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۳). در واقع با تحولی که در توسعه نظریات رهبری از جنگ جهانی دوم بوجود آمده است، چندین نظریه در زمینه انگیزش پیروان شامل نظریه مسیر-هدف، رهبری کاریزماتیک، رهبری تحول آفرین و تعاملی ارائه شده است (فرای، ۲۰۰۳). اما اگر با تعمقی دقیق به سیر تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم، خواهیم دید تاکنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگی‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی

1 - Geijsel , et al

2 - Robbins

3 - Al Arkoubi

4 - fry

خود جلب کرده، ویژگی رهبران معنوی می‌باشد و اینکه چگونه می‌توان با توسل جستن به معنویت، سلامت فردی و سازمانی را به ارمغان آورد (فرای و مائرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). پدیده معنویت باعث می‌شود تا با کارمندان به عنوان یک کل رفتار کنند و عملکرد آنها را درک نمایند، نه این که فقط به عنوان عضوی از سازمان به آنان بنگرند (روپرای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰:۸۵۶).

کلمه spirituality برگرفته از ریشه spiritus به معنی روح و جان است. اغلب از عواطف و معنویت به عنوان جعبه سیاه یاد می‌شود چنین اصطلاحاتی واضح نبوده و نمی‌توان تعاریفی مشخصی برای آنها ارائه نمود (نرگسیان، ۱۳۸۶:۳۰). البته ما در بعضی مواقع که معنویت را تجربه می‌کنیم یا احساسات یا عواطفی را از خود بروز می‌دهیم از آنها آگاهی داریم ولی نمی‌توانیم این تجربیات خود را به زبان آورده و به دیگران منتقل کنیم به غیر از بعضی از عواطف (مانند: عصبانیت، عشق ورزیدن، هیجان و غم) و تجربیات معنوی اصلی (مانند احساس مرتبط بودن با خدا و جهان هستی و آگاهی از وجود خود) تشخیص و تعریف بقیه تجارب معنوی و عاطفی ما اغلب برای خودمان مشکل است تا چه رسد به بیان کردن آنها برای دیگران (نرگسیان، ۱۳۸۶:۳۱). با این اوصاف "معنویت" دارای ماهیتی شخصی است و همین امر باعث شده که دیدگاه‌های چندگانه-ای در مورد آن بوجود آید. بعضی معنویت را برخاسته از درون انسان‌ها می‌دانند و می‌گویند معنویت چیزی فراتر از قواعد مذهبی و مربوط به جریان معنابخشی و خودیابی درونی است که بدون توجه به مذهب افراد در وجود آنها شکل می‌گیرد (دیدگاه درونی بودن معنویت). اگرچه در این دیدگاه به طور قطع صحبت از قدرتی به میان می‌آید که از درون هر فرد سرچشمه می‌گیرد در عین حال این دیدگاه "معنویت" را به طور احساس مرتبط بودن فرد با کار خود و دیگران نیز می‌شود. به گونه‌ای که حتی طرفداران این دیدگاه معنویت را به صورت احساس اصلی فرد در مورد ارتباط با درون خود، دیگران و کل جهان نیز تعریف کرده‌اند (کریشناکومار، ۲۰۰۲ بنقل از رستگار، ۱۳۸۹). معنویت بر خلاف تصورات بعضی‌ها هم تجربیات درونی دارد و هم تاثیرات بیرونی. در بعد درونی با مراقبه، مکاشفه، محاسبه و سیر و سلوک توأم است و زمینه را برای سفر آسمانی و قدسی شدن انسان مهیا می‌کند. این خلوص باطن و تکامل روحی در روابط اجتماعی هم اثر مستقیم می‌گذارد و انسان معنوی را از زورگیری، تجاوز، انحراف و ظلم باز می‌دارد. به همین

1 - Matherly  
2 - Rooprai

دلیل انسان معنوی در محیط اجتماعی، انسانی مهربان، معقول، مسئولیت پذیر، عدالت طلب، آرمان خواه و مولد است (فرای، ۲۰۰۳).

نویسندگان از زوایایی مختلف به معنویت نگاه کرده و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه داده‌اند به طوری که می‌توان گفت هیچ توافقی بر سر تعریف معنویت وجود ندارد (فرای، ۲۰۰۳). درباره حساسیت به تعریف معنویت، آندر هیل در کتاب زندگی معنوی می‌گوید: درحالی که از یک سو ناگزیریم از ابهام و انتزاع جلوگیری کنیم، از سوی دیگر باید مانع تعاریف سخت و شتابزده شویم، چرا که هیچ واژه‌ای در زبان انسانی ما در مورد واقعیت‌های معنوی مناسب و صحیح نیستند (اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). اما تعریف دیگری که تقریباً جامع‌تر از بقیه تعاریف می‌باشد، معنویت را این گونه تعریف کرده است: تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، محیط طبیعی و متافیزیک (ماوراءالطبیعه) که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت‌هاست و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان شدن کامل می‌باشد (هینلس<sup>۲</sup>، ۱۹۵۵؛ بنقل از ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۰). ضمناً، ذکر این نکته ضروری است که تعریف معنویت با معنویت در محیط کار فرق دارد. لذا معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرفا از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی می‌باشد (می‌ریز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ بنقل از ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۰).

از آنجا که یکی از اصلی‌ترین اجزاء محیط کاری، رهبری است سازمان‌ها نیاز دارند که در مسیر تبدیل خود به سازمان‌هایی توانمندتر، معنویت را در محیط کاری خود رواج دهند و به همین خاطر احتیاج به رهبری معنوی دارند. واژه معنویت در علم رهبری در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده و دانشمندان فراوانی درباره این مفهوم مطالعه کرده‌اند. در این میان نقش رهبران معنوی تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی براساس ارزش‌های بشر دوستانه می‌باشد تا کارکنانی فعال، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت نمایند (فرای، ۲۰۰۶). رهبری معنوی می‌تواند به عنوان یک حوزه تحقیق در زمینه

---

1 - Spreitzer  
2 - Hinnells  
3 - Myers

وسیع‌تری از معنویت در محیط کار دیده شود. جورتنز و بارباتو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده‌اند که رهبران معنوی به برخی از ویژگی‌های مهم برای سازمانشان همچون خود شکوفایی و معنا در زندگی اطمینان می‌بخشند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱: ص ۲). رهبری معنوی رفاه معنوی را پرورش می‌دهد و به دنبال آن بر رضایت کارکنان از زندگی، مسئولیت‌پذیری سازمانی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و عملکرد مالی تأثیر مثبت می‌گذارد (فرای و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹۱). علائم رهبران خارق‌العاده در وهله اول به نظر می‌رسد که از میان پیروان بوجود آید به طوری که ماکس دی پری در کتاب خود تحت عنوان "رهبری به عنوان یک هنر" این موضوع را بیان کرده است. همچنین او اضافه کرد که اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس از پیروان است که در میان این دو رهبر باید یک خدمتگزار و وامدار باشد که ماکس دی پری این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان می‌کند (بی‌شاپ و اسکول، ۲۰۰۶). در واقع نهضت رهبری معنوی شامل مدل‌های خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان می‌باشد و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تأکید دارد (کوراک کاکابادس و کوزمین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می‌دهند که جان و سلی از این سه چیز به عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می‌کند (بی‌شاپ و اسکول، ۲۰۰۶). بنابراین رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را در دو مرحله زیر انجام می‌دهد: ۱) در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می‌کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار می‌باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم‌اندازی مشترک می‌کند. ۲) رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزش‌های انسانی موجب می‌گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می‌آید که سایرین نیز دارای اهمیت می‌باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (فرای، ۲۰۰۳: ۷۱۱). در واقع، رهبر معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماوراء و

1 - Goertzen &amp; Barbuto

2 - Korac-Kakabadse &amp; Kouzmin

طبیعت در افراد سازمان، آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقمند می‌کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می‌شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می‌آورد.

**ابعاد رهبری معنوی:** رهبر معنوی، در واقع، باید حائز توانایی‌های زیر باشد و برای عملیاتی کردن آن تلاش کند: ایجاد ارزشهای مشترک، ایجاد چشم‌اندازی از آینده، ایجاد مقصد مشترک، توانمند کردن سایرین، نفوذ و تأثیر در دیگران، بصیرت و بینش، خدمتگزار، تحول در خود، سازمان و دیگران (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۵). فرای (۲۰۰۳) هفت بعد برای رهبری معنوی معرفی کرده که عبارتند از:

**چشم‌انداز<sup>۱</sup>:** در دهه ۱۹۸۰ چشم‌انداز به عنوان یک موضوع مهم در ادبیات رهبری شناخته شده است، زیرا رهبران به دلیل رقابت شدید جهانی، کوتاه تر شدن چرخه‌های توسعه تکنولوژی و استراتژی‌هایی که به واسطه رقابت به سرعت در حال منسوخ شدن هستند، ملزم به توجه بیشتر به آینده سازمان‌ها می‌باشند. چشم‌انداز مقصد واحدهای سازمان و آرمان‌های آنها را منعکس می‌کند، به کارها معنا می‌دهد و امید و ایمان را تشویق می‌کند. چشم‌انداز به تصویری از آینده به همراه تفسیری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد (فرای و همکاران، ۲۰۱۱:۴). **عشق به نوع دوستی<sup>۲</sup>:** عشق به نوع دوستی واژه‌ای است که اغلب با نیکوکاری مترادف است و از طریق ارزش‌هایی نظیر وفاداری، خیرخواهی، تشکر و قدردانی از خود و دیگران نمایان می‌گردد (نورعلیزاده، ۱۳۸۷:۱۰۵). نوع دوستی به معنی عشق و توجه به همه بدون هیچ چشم‌داشتی، خود به جای دیگران رنج بردن و اجتناب از خود محوری می‌باشد (فرای، ۲۰۰۳، ص ۶۹۵؛ ضیایی، ۱۳۸۷، ص ۷۵). **امید و ایمان<sup>۳</sup>:** ایمان، اطمینان و یقین به چیزهایی که آرزویش را داریم و اعتماد به چیزهایی که دیده نمی‌شوند، می‌باشد. در حقیقت ایمان، اعتقاد و باور راسخ به چیزی است که برای اثباتش برهانی وجود ندارد و شواهد فیزیکی و مادی وجودش را ثابت نکرده است (فرای و همکاران، ۲۰۱۱:۴). امید نیز شوق به چیزی است که انتظار داریم تحقق یابد. ایمان به امید حقیقت می‌بخشد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به

---

1 - Vision  
2 - Altruistic Love  
3 - Hope & Faith

سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه رسیدن به آن بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهدافشان دوست دارند که با سختی‌ها و ناملايمات مواجه شوند (نورعلیزاده، ۱۳۸۷: ۱۰۶). به طور کلی می‌توان گفت که امید و ایمان منشأ این اعتقاد است که چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان با موفقیت تحقق خواهد یافت (فرای و همکاران، ۲۰۱۱: ۴). **عضویت<sup>۱</sup>**: عضویت دربرگیرنده ساختارهای فرهنگی و اجتماعی است که ما در آن غوطه‌ور هستیم. یک حس درک و قدردانی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشأت می‌گیرد (فرای و همکاران، ۲۰۱۱: ۵). عضویت یعنی احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران که باعث می‌شود که کارکنان جو اعتماد و صمیمیت را بین خود و سایر همکاران تقویت و توسعه دهند، روابط بین رهبران و کارکنان تسهیل شود و در نهایت کارکنان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان شریک و مسئول احساس کنند و به رهبران و سایر همکاران خود در سازمان کمک نمایند (گیوریان و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۳). **معناداری<sup>۲</sup>**: معناداری اشاره دارد به تجربه متعالی یا اینکه چطور یک تفاوت از طریق خدمت به دیگران ایجاد کنیم و بدین طریق معنا و هدف در زندگی ایجاد می‌شود. مردم نه تنها شایستگی و کاردانی از طریق کارشان را جستجو می‌کنند، بلکه این حس که کار، معنا یا ارزش اجتماعی دارد را نیز جستجو می‌کنند (ففر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۳۳). **تعهد سازمانی<sup>۴</sup>**: تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است (باقری و تولایی، ۱۳۸۹: ۷۴). بنابراین وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان و همچنین احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۳). **بهره‌وری و بهبود مستمر<sup>۵</sup> (بازخورد عملکرد)**: بهره‌وری به کار هوشمندانه تعبیر شده است. این تعریف بیانگر آن است که کافی است سازمان هوشمندانه عمل کند و از منابع به گونه بهینه سود ببرد، این بهترین روش بهبود بهره‌وری است. بهبود مستمر یعنی در بهره‌وری به انتها نمی‌-

---

1 - Membership  
 2 - Meaning  
 3 - Pfeffer  
 4 - Organizational commitment  
 5 - Productivity and Continuous improvement

رسیم و با نوآوری همیشه راه‌های جدید را برای افزایش بهروری می‌توان یافت (اولیاء و دهستانی، ۱۳۸۵: ۲۶).

نظریه رهبری معنوی یک نظریه علی برای تحول سازمانی می‌باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی و بقای معنوی می‌باشد. نظریه رهبری معنوی نیازهای اساسی هم رهبر و هم پیروان را برای سلامت معنوی از طریق معناداری منجر می‌گردد که زندگی افراد دارای معنا و هدف شود و تفاوت ایجاد کند و از طریق عضویت، این حس در فرد ایجاد می‌شود که دیگران او را درک می‌کنند و ناخودآگاه او را می‌پذیرند و از او تقدیر می‌کنند (باقری و سعد آبادی، ۱۳۹۰: ۶۶). این رهبران چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد کرده و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت (فرای و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند. به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. از طرف دیگر با رواج فرهنگ نوع‌دوستی درون سازمان موجب می‌گردد که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند. همچنین طی تحقیقات دیگری توسط هنری و ریچارد توسعه رهبری معنوی به شرح ذیل بیان شده است: (جدول ۱).

متغیر دیگر این پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، که همانند رهبری معنوی در دو دهه اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ و در واقع از حوزه خصوصی کم‌کم وارد حوزه عمومی شده است (بین استوک، ۲۰۰۳: ۳۵۷). در دهه ۱۹۳۰ بارنارد، پدیده رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان «رفتارهای فرانقش» مطرح کرد. به اعتقاد وی، تمایلات فردی جهت تلاش فعالانه در راستای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. از نظر او، این تلاشها نه تنها باید در جهت دستیابی به اهداف سازمانی باشند. بلکه ضروری است در جهت حفاظت از خود سازمان نیز مؤثر باشند. بخشهای مختلفی از ایده بارنارد در خصوص عوامل تعیین کننده رفتار شهروندی سازمانی



در قالب تمایلات برای همکاری مطرح شده است. او اهمیت و برجستگی کمکهای خودجوش افراد را که در ماوراء تعهدات قراردادی و اختیارات قانونی قرار می‌گیرند، را در تبیین مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بیش از پیش روشن ساخته است (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۵).

بررسی ادبیات نظری نشان می‌دهد دو رویکرد اساسی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. ارگان (۱۹۸۸) و سایر محققین متقدم در موضوع فوق، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرا نقش مورد مطالعه قرار داده‌اند زیرا فعالیت‌های افراد در محیط کار فراتر الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده بعلاوه رفتارهای آنها به صورت مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. گروه دیگری از محققان همچون گراهام پیشنهاد می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری، مورد ملاحظه قرار گیرد چرا که در این صورت مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرا نقش بوجود نخواهد آمد. در دیدگاه مذکور رفتار شهروندی سازمانی باید به عنوان مفهومی جامع که شامل تمام رفتارهای مثبت کارکنان در درون سازمان است، مورد توجه قرار گیرد (کاسترو به نقل از مقیمی، ۱۳۸۴).

در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی، که باتمن و ارگان آن را در سال ۱۹۸۳ مطرح کردند، به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرد که به رغم اجبار نداشتن سازمان در انجام‌شان، در قبال انجام آنها توسط کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (کونتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین، وقتی کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (انگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۵۶۴). یکی از تعاریف اولیه مورد قبول بسیاری از محققان در زمینه رفتار شهروندی سازمانی را ارگان (۱۹۹۸) به شرح زیر مطرح کرده است: «رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری<sup>۳</sup> کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد».

1 - Kwantes

2 - Ang

3- Discretionary

واژه اختیاری نشان می‌دهد که این رفتارها شامل رفتارهایی نیست که فرد در جهت انجام نیازمندی‌های نقش و یا شرح وظایف شغلی از خود نشان می‌دهد (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴). برمان و موتو وایدلو (۱۹۹۳) رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان عملکرد زمینه‌ای تعریف کردند که عبارت است از حوزه وسیعی از رفتار که صریحا در شرح شغل بیان نشده، ولی بر زندگی سازمانی تاثیرگذار می‌باشد (مندوزا و لارا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۵۶). رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با وجود این توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (اسلامی و سیار به نقل از اپل بام و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶). اورگان در سال ۱۹۹۷ عنوان می‌کند که بهترین تعریف رفتار شهروندی سازمانی عبارتست از: عملکردی که از محیط اجتماعی و روانشناسی سازمان که وظایف و فعالیت‌ها در آن انجام می‌گیرد، حمایت می‌کند (بولینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۳۲). از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان می‌باشد که به عنوان اقدامات و فعالیت‌های مثبت بخشی از کارکنان، برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (هدسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۷۰).

بنابراین عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به صورت رسمی تشریح گردیده است؛
  - نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی شکل می‌گیرد؛
  - نوعی از رفتار است که به صورت مستقیم، پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی، مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
  - نوعی از رفتار است که برای ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و همچنین موفقیت عملیات آن، بسیار مهم است (پراجوگو و مک درموت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۷۱۷).
- با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف

---

1 - Mendoza & lara  
 2 - appelbaum et al  
 3 - Bolino  
 4 - hodson  
 5 - Prajogo & McDermott

رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی شان کار می‌کنند (بولینو و ترنلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۶۱).

**ابعاد رفتار شهروندی سازمانی:** درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافقی واحدی میان محققان وجود ندارد. برای مثال، ابعادی نظیر رفتارهای کمک‌کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی، نوع دوستی و... در تحقیقات مختلف به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند (پادساکف و دیگران، ۲۰۰۰). پنج بعدی که بیش تر مورد قبول محققان بوده‌اند عبارتند از: آداب اجتماعی<sup>۲</sup>، نوع دوستی<sup>۳</sup>، وجدان کاری<sup>۴</sup>، وظیفه‌شناسی و جوانمردی<sup>۵</sup>. این پنج بعد از سوی ارگان (۱۹۸۸) مطرح شدند و در سال‌های بعد مورد استفاده بسیاری از محققان قرار گرفته‌اند. در این تحقیق، ما رفتار شهروندی سازمانی را متشکل از همین پنج بعد در نظر می‌گیریم.

**آداب اجتماعی:** به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد (مقیم، ۱۳۸۵: ۱۷۷). **نوع دوستی:** به رفتار یاری‌دهنده‌ی افراد به صورت کاملاً داوطلبانه و به منظور کمک به همکاران یا کمک در انجام وظایف مربوط به آنها اشاره دارد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۰). **وجدان کاری:** بعد وجدان کاری نمونه‌های گوناگونی را در بر می‌گیرد که در آن اعضای سازمان، رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است (ارگان، ۱۹۹۸: ۹). ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و

---

1 - Bolino & turnley  
2- civic viritue  
3 - Altruism  
4 - Consciousness  
5 - sportmanship

ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان‌دهنده وظیفه‌شناسی بالای آن‌هاست. **وظیفه‌شناسی:** حالتی که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۰). **جوانمردی:** عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۱۷۷).

البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکوف (۲۰۰۰)، ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آن‌ها به عنوان (رفتارهای کمکی) نام می‌برند (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴: ۹). اما ارگان با جدا کردن این دو بعد، معتقد است که نوع دوستی با وظیفه‌شناسی تفاوت دارد. بر این اساس، نوع دوستی بیانگر کمک افراد به یک فرد خاص است، ولی وظیفه‌شناسی نشان‌دهنده عملی است که جنبه غیرشخصی دارد و مزایای آن بیشتر به سازمان تعلق می‌گیرد نه به فردی خاص (ارگان، ۱۹۸۸: ۱۰). در این جا برخی از تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع تحقیق دارند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

چن و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی: تجزیه و تحلیل چند نمونه، پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران اثرات مثبتی بر فراخوانی و عضویت کارکنان دارد، و کارکنان را بیشتر به انجام بسیار عالی رفتارهای شهروندی سازمانی تشویق می‌کند، از جمله نوع دوستی نسبت به همکاران و وجدان مسئولیت نسبت به سازمان. خصوصاً اثر نوع دوستی نسبت به همکاران قوی‌تر است. در نهایت، اثر ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای رهبران بر زندگی معنوی کارکنان قوی‌تر از امور مادی است. فرای و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی به مطالعه‌ی رابطه‌ی پویا بین رهبری معنوی و سلامت روانی با نتایج سازمانی در دانشجویان دانشکده‌ی افسری در ایالت متحده پرداختند. یافته‌های آنان بیانگر وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار بین رهبری معنوی و بعضی از نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی بود. آیدین و سیلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی تاثیر رهبری معنوی بر ظرفیت یادگیری سازمانی پرداختند. هدف از این پژوهش یافتن اثرات رهبری معنوی بر ظرفیت یادگیری سازمانی که ممکن است باعث توسعه

---

1 - Chen & Yang

2 - Aydin & Ceylan

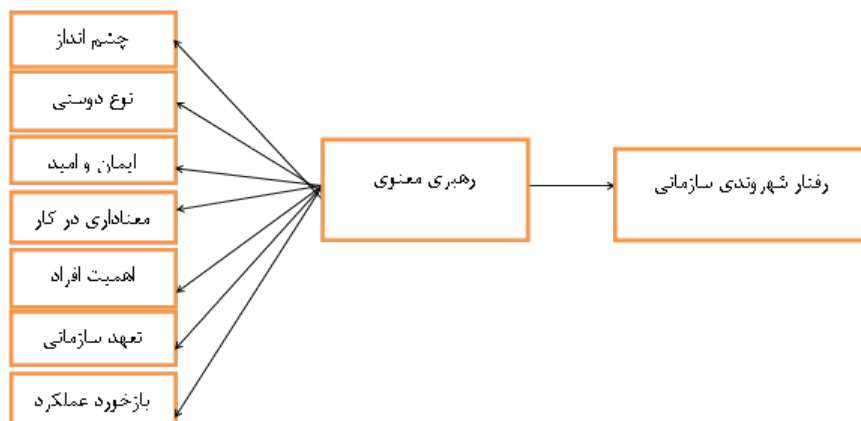
سازمانی شود، بود. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نتیجه‌گیری شده که همبستگی مثبت قابل ملاحظه‌ای بین هر یک از عناصر رهبری معنوی و ظرفیت یادگیری سازمانی وجود دارد. کاراداغ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی پرداخته است. هدف از این مطالعه آزمون رفتارهای رهبری معنوی مدیران در مدل معادله ساختاری است که در آن رفتار رهبری معنوی مدیران به عنوان متغیر مستقل و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توجه زیاد بشدت بر روی عملکرد تاثیر می‌گذارد و در عوض عملکرد نیز بر روی فرهنگ سازمانی مدرسه در سطوح میانی تاثیرگذار است.

ابراهیم پور و دیگران (۱۳۹۰)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه ی بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی " به بررسی نقش رهبری معنوی در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان مرکز آموزش و دانشکده ی صدا و سیما پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد (ص ۱). ضیایی و دیگران (۱۳۸۷)، پژوهشی تحت عنوان " نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران " انجام دادند و چنین نتیجه گیری شد که بین چشم‌انداز، ناعدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان با توانمند سازی کارکنان رابطه ی معناداری وجود دارد و بین تعهد سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه ی علی وجود ندارد و در نهایت رابطه ی علی معکوس میان بازخورد عملکرد رهبر و توانمند سازی کارکنان وجود دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که رهبری معنوی باعث توانمند سازی کارکنان دانشگاه می‌شود (ص ۶۷). ملکی و دیگران (۱۳۹۰) هم در پژوهشی به بررسی رابطه ای رهبری معنوی و کیفیت کاری کارکنان در مراکز آموزشی درمانی شهید هاشمی‌نژاد شهر تهران پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که بین رهبری معنوی و هفت بعد آن (چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معنی داری در کار، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) با کیفیت زندگی کاری کارکنان در مرکز آموزشی درمانی هاشمی‌نژاد رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت معنوی به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری معنوی و مهم تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری معنوی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری معنوی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟

جدول ۱. توسعه رهبری معنوی از دیدگاه هنری و ریچارد (به نقل از حسین پور و کوشکی، ۱۳۸۹)

<p><b>چشم‌انداز رهبری</b></p> <p>منابع خویشتن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آنچه که هست</li> <li>• تکثیر موفقیت</li> <li>• غرور</li> <li>• بندگی</li> <li>• تولید رهبر</li> </ul> <p>منابع الهی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مکاشفت الهی</li> </ul>	<p><b>زندگی عبادی رهبر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فعالیت اساسی رهبری</li> <li>• برخورداری از احساس معنوی</li> <li>• برخورداری از دانش الهی</li> <li>• دستیابی به قدرت الهی</li> <li>• کاهش فشار عصبی</li> <li>• اجرای تکلیف الهی</li> </ul>
<p><b>قدرت رهبری</b></p> <p>منابع غیر قانونی / نامشروع (زمینی):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقام</li> <li>• قدرت</li> <li>• شخصیت (مرجعیت)</li> </ul> <p>منابع قانونی / مشروع (آسمانی):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اصالت الهی</li> <li>• ارتباط با خدا</li> <li>• کمال</li> <li>• سیر و سلوک موفقیت آمیز</li> <li>• آماده سازی (تهذیب نفس)</li> </ul>	<p><b>تصمیم‌گیری رهبری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اجازه روح مقدس به هدایت و رهبری</li> <li>• تصمیمات قابل یادگیری‌اند</li> <li>• شناخت شرح و سوابق تصمیمات</li> <li>• رهبران مسئولیت‌پذیرند</li> <li>• پذیرش پیامدها</li> <li>• اعتراف به اشتباهاتشان</li> <li>• ایستادگی روی تصمیمات</li> </ul>
<p><b>نفوذ رهبری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عبادت رهبران</li> <li>• سختکوشی رهبران</li> <li>• ارتباط رهبران</li> <li>• خدمتگزاری رهبران</li> <li>• نگرشهای مثبت</li> </ul>	<p><b>ضمانت رهبری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگو ساختن خودشان</li> <li>• توجه نمودن به توصیه‌های خودشان</li> <li>• تعمق و تفکر در پیامد اشتباهاتشان</li> <li>• توسعه آداب سلامتی</li> <li>• درخواست از دیگران برای دعا در حق آنان</li> </ul>



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

- بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۱. بین چشم‌انداز (بینش و بصیرت) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۲. بین عشق به نوع‌دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۳. بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۴. بین معناداری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۵. بین اهمیت افراد و عضویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۶. بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  ۷. بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری مورد پژوهش عبارت از کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران که بر طبق آمار دقیق سال تحصیلی ۹۳-۹۲ به تعداد ۱۹۸ نفر می‌باشد. از نمونه گیری طبقه‌ای نسبتی برای گزینش نمونه‌ها استفاده شد. تعداد نمونه‌ی آماری بر اساس فرمول

نمونه‌گیری مورگان ۱۳۲ نفر می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه در دو محور تنظیم گردید که محور اول آن مربوط به متغیر مستقل (رهبری معنوی) بود. برای سنجش رهبری معنوی از پرسشنامه استاندارد فرای و همکاران (۲۰۰۶) استفاده گردید. سؤال‌های اختصاصی در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت، از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده است. محور دوم به متغیر وابسته یعنی رفتار شهروندی سازمانی اختصاص داشت. برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ۲۴ سوالی که پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)، بر اساس الگوی پنجگانه ارگان (۱۹۸۸) یعنی: نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، و آداب اجتماعی ساخته‌اند، استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه‌ی آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری معنوی در تحقیق ضیائی و همکاران ۰/۸۸۶ تعیین شده بود ولی در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ کل ۰/۹۲۴ تعیین شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۶۳ بدست آمده است و از آنجا که مقادیر بدست آمده بیشتر از ۰/۷۰ می‌باشند می‌توان گفت که پایایی ابزار تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد و...) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون گام به گام) استفاده شد.

### یافته‌ها

بر اساس نتایج جدول آمار توصیفی مشخص گردید که برای متغیر جنسیت، ۸۴ نفر مرد (۶۳.۶) و ۴۸ نفر زن (۳۶.۴) هستند که افراد مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند. برای متغیر نوع استخدام مشاهده شد که استخدام رسمی با فراوانی ۱۱۷ (۸۸/۶ درصد) دارای بیشترین فراوانی، و استخدام قراردادی با فراوانی ۱ (۰/۸ درصد) دارای کمترین فراوانی می‌باشند. برای متغیر سن، حداقل سن پاسخ‌دهندگان ۲۵ سال و حداکثر آن ۵۶ سال می‌باشد. میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۴۱.۲۹ سال و انحراف معیار آن ۷.۵۳ سال است. همچنین برای متغیر سابقه خدمت، زیر ۵ سال، ۱۲ نفر (۹.۱ درصد)، ۶-۱۰ سال، ۱۴ نفر (۱۰.۶ درصد)، ۱۱-۱۵ سال، ۱۳ نفر (۹.۸ درصد)، ۱۶-۲۰ سال، ۴۰ نفر (۳۰.۳ درصد) و بالای ۲۱ سال سابقه خدمت، ۵۳ نفر (۴۰.۲ درصد) می‌باشد که



بیشترین فراوانی برای افراد دارای سابقه خدمت بالای ۲۱ سال با ۴۰.۲٪ (۵۳ نفر)، و کمترین فراوانی برای افراد دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، با ۹.۱٪ (۱۲ نفر) است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص‌های آماری	
	میانگین	انحراف استاندارد
چشم‌انداز	۱۲.۳۶	۱.۸۰
نوع دوستی	۲۰.۴۴	۴.۴۰
ایمان	۱۱.۷۲	۲.۱۶
معناداری	۱۲.۱۵	۲.۷۳
عضویت	۹.۵۹	۲.۹۱
تعهد سازمانی	۱۴.۶۱	۳.۲۸
بازخورد	۱۰.۰۴	۲.۴۶
رفتار شهروندی سازمانی	۸۷.۹۸	۹.۲۲

آمار توصیفی برای رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی اندازه‌گیری شد. مقدار میانگین و انحراف معیار به تفکیک برای هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شده است. همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود میانگین رفتار شهروندی سازمانی برابر ۸۷/۹۸ و انحراف استاندارد آن ۹/۲۲ است. در بین زیر مقیاس‌های رهبری معنوی، نوع دوستی دارای بیشترین میانگین (۲۰/۴۴) و عضویت دارای کمترین میانگین (۹/۵۹) است. (جدول شماره یک).

### تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پیش بین و ملاک

متغیرهای پیش بین	میزان همبستگی	سطح معناداری	تعداد
چشم‌انداز	۰/۱۸۱	۰/۰۳۸	۱۳۲
عشق به نوع دوستی	۰/۴۱۲	۰/۰۰۱	۱۳۲
ایمان و امید	۰/۵۴۱	۰/۰۰۱	۱۳۲
معناداری در کار	۰/۲۰۵	۰/۰۱۹	۱۳۲
اهمیت افراد و عضویت سازمانی	۰/۳۲۱	۰/۰۰۱	۱۳۲
تعهد سازمانی	۰/۳۰۵	۰/۰۰۱	۱۳۲
بازخورد عملکرد	۰/۳۵۲	۰/۰۰۱	۱۳۲

متغیر ملاک: رفتار شهروندی سازمانی

بین چشم‌انداز (بینش و بصیرت) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۱). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین چشم‌انداز (بینش و بصیرت) و رفتار شهروندی سازمانی  $r=0/181$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری

مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین چشم‌انداز (بیش و بصیرت) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین عشق به نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۲). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین عشق به نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۴۱۲ می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین عشق به نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۳). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی  $I=0/541$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود که بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین معناداری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۴). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین معناداری در کار و رفتار شهروندی سازمانی  $I=0/205$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین معناداری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین اهمیت افراد و عضویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۵). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین اهمیت افراد و عضویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی  $I=0/321$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین اهمیت افراد و عضویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۶). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی  $I=0/305$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری

مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه ۷). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی  $r=0/352$  می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای ضریب همبستگی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد و نتیجه گرفته می‌شود بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی

گام‌ها و متغیرهای پیش‌بین	$R^2$	$\Delta R^2$	B	$\beta$
گام ۱	۰/۳۰۷**	۰/۳۰۷**		
ایمان و امید			۲/۳۵۴**	۰/۵۵۴**
گام ۲	۰/۳۶۴**	۰/۰۵۷*		
ایمان و امید			۱/۹۷**	۰/۴۶۵**
بازخورد عملکرد			۰/۹۵**	۰/۲۵۵**

\*\* $P < 0/01$ 

قبل از اجرای تحلیل رگرسیون مفروضات آن بررسی شد. آماره دوربین واتسون ۱/۹۲ نشان دهنده استقلال باقی مانده‌ها بود. آماره VIF برای کلیه متغیرها کمتر از ۱۰ بود که نشان دهنده عدم وجود همخطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین بود. نرمال بودن باقی مانده‌ها و همگنی پراکنش با استفاده از نمودار P\_P و نمودار پراکنش باقی مانده‌ها در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده استاندارد بررسی شد که شواهد بیانگر برقراری مفروضات بود. پس از اطمینان از برقراری مفروضات تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام اجرا شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در گام اول ایمان وارد معادله رگرسیون شده است. مقدار  $\Delta R^2=0/307$  نشان می‌دهد امیدواری حدود ۳۱ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کند. در گام دوم بازخورد وارد مدل شده است که  $\Delta R^2=0/057$  نشان می‌دهد بهزیستی حدود ۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کند. مقدار  $R^2=0/364$  در گام دوم نشان می‌دهد ایمان و بازخورد در مجموع حدود ۳۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کنند. بعلاوه ضرایب رگرسیون استاندارد گام دوم برای متغیرهای ایمان ( $Beta=0/465$ ) و بازخورد (۰/۲۵۵)

$\beta$  (Beta) معنی دار است، این متغیرها پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای رفتار شهروندی هستند که ایمان نقش بیشتری در پیش‌بینی رفتار شهروندی دارد. سایر مولفه‌های رهبری معنوی به دلیل معنی‌دار نبودن ضرایب وارد مدل رگرسیون نشده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی است. رهبری معنوی با متغیرهای چشم‌انداز، نوع دوستی، ایمان و امید، معنی‌داری در کار، عضویت و اهمیت افراد، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه‌ی آماری رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرضیه‌ی فرعی اول تحقیق مبنی بر این بود که بین بینش و بصیرت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که بین بینش و بصیرت با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $R=0/181$ ). از آن جایی که بینش مسیر حرکت سازمان و این که چرا رهبران و پیروان بایستی در این مسیر حرکت کنند را توصیف می‌کند و به افراد توانایی طی طریق در جهت اهداف سازمانی را فراهم می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای ایجاد رفتار شهروندی بینش روشنی از آینده سازمان برای آن‌ها تعریف کنند. یکی از راه‌های احتمالی در این زمینه مشارکت دادن آن‌ها در هدف‌گذاری‌های سازمانی است. براساس فرضیه‌ی دوم بین عشق به نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از این رو میزان ضریب همبستگی  $0/412$  است که نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی مثبتی است. بنابراین، عشق و نوع دوستی در توسعه‌ی رفتاری شهروندی سازمان تاثیرگذار است. در رهبری معنوی عشق به نوع دوستی به صورت حس تمامیت، هماهنگی و بهروزی و خوشبختی به واسطه توجه و مراقبه، دلواپسی و قدردانی از خود و دیگران حاصل می‌شود. رواج این ویژگی در سازمان از سوی رهبران موجب توسعه‌ی رفتار شهروندی سازمانی شده و از طریق شکل‌گیری احترام متقابل بین افراد اعتماد سازمانی را افزایش داده و سرمایه‌ی اجتماعی منتهی به عملکرد سازمانی در سازمان به وجود می‌آورد. فرضیه‌ی سوم بر این دلالت دارد که بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی  $0/541$  است که نشان‌دهنده‌ی

رابطه‌ی بالایی است. نتایج تحقیق نشان داد که ایمان و امید در شکل‌گیری رفتاری شهروندی سازمان نقش موثرتری دارد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه‌ی رسیدن به آن بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهداف شان دوست دارند که با سختی‌ها و ناملازمات مواجه شوند. بنابراین ایمان و امید منشأ این اعتقاد است که بینش، هدف و رسالت سازمان تحقق خواهد یافت. از این رو تقویت ایمان و امید در مورد درستی اهداف و مأموریت‌های سازمان و وضوح مسیر دستیابی به این اهداف موجب شکل‌گیری رفتارهای کارکردی در سازمان خواهد شد. فرضیه‌ی فرعی چهارم ناظر بر این است که بین معنی داری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. طبق یافته‌های پژوهش میزان این رابطه ۰/۲۰۵ است که نشان دهنده‌ی رابطه‌ی خوب و مثبت است. معنی داری در کار، عضویت و اهمیت افراد در سازمان و بازخورد عملکرد موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند. از این رو پیشنهاد می‌شود با استفاده از فنون جدید طراحی شغل به ویژه مدل ویژگی‌های شغلی نسبت به بازطراحی مشاغل اقدام شود، به طوری که ۱- اهمیت شغلی به معنی میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران، در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان بستگی لحاظ شود؛ ۲- تنوع مهارت به معنی درجه‌ی نیازمندی شغل به فعالیت‌های متنوع که لازمه‌ی آن داشتن مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف است رعایت شود و اجازه‌ی استفاده از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های فردی به کارمند داده شود؛ ۳- وظایف شغلی از ابتدا تا انتها به نحوی معین شده‌اند که فرد تصویر کاملی از وظایف خود داشته باشد و خود را بخش مهمی از کار تلقی کند، به عبارتی دیگر کار واجد ماهیت یا معنی داری باشد؛ و ۴- زمینه‌ای فراهم شود که فرد بتواند از نتایج کار خود و تأثیر آن بر عملکرد سازمان آگاهی یابد. بر اساس فرضیه‌ی فرعی پنجم بین عضویت و اهمیت افراد در سازمان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد (با ضریب همبستگی ۰/۳۲۱). نتایج این فرضیه نشان دهنده‌ی این است که عضویت افراد در گروه‌های رسمی و غیر رسمی سازمانی باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود، در سازمان گروه‌های رسمی و غیر رسمی مردم نهاد تشکیل شود تا از این طریق باعث افزایش رفتار شهروندی در سازمان گردد. فرضیه‌ی ششم بر این دلالت دارد که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۳۰۵ رابطه‌ی مثبت

و معنی‌داری وجود دارد. نتایج این فرضیه نشان دهنده‌ی این است که تعهد سازمانی موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. احساس تعلق به سازمان، سازمان را از آن خود دانستن، وفاداری به سازمان و سازمان را محل امنی برای زندگی تلقی کردن، ویژگی‌هایی است که وجود آن‌ها و توسعه‌ی آن‌ها از سوی رهبران موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. پیشنهاد می‌شود زمینه‌های شکل‌گیری چنین مشخصه‌هایی در سازمان بر اساس مدل‌های تعهد سازمانی تقویت شود. آخرین فرضیه ناظر بر این است که بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ( $R=0/352$ ). بنابراین پیشنهاد می‌شود سیستم بازخورد عملکرد توسط مدیران و سرپرستان تقویت گردد تا بتواند در بهبود رفتار شهروندی مؤثر باشد. نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که دو متغیر ایمان و امید و بازخورد عملکرد به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رفتار شهروندی سازمانی (متغیر ملاک) را دارا هستند. نتیجه حاصله بیانگر این نکته است که در بین عوامل مختلف سبک رهبری معنوی، ایمان و امید و بازخورد عملکرد بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات چن و یانگ (۲۰۱۲)، فرای و همکاران (۲۰۱۱)، کاراداغ (۲۰۰۹) آیدین و سیلان (۲۰۰۹)، ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰)، ملکی و دیگران (۱۳۹۰) و ضیائی و همکاران (۱۳۸۷) همسو و همخوان می‌باشد.

### منابع

- ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن، حبیبیان، سجاد و مراد علی کریمی (۱۳۹۰). تبیین رفتار شهروندی سازمانی در پرتو رهبری معنوی، مطالعه موردی کارکنان مرکز آموزش صدا و سیما. **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، سال سوم، شماره ۶.
- اسلامی، حسن و سیار ابوالقاسم (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی، **مجله تدبیر**، شماره ۱۸۷، صص ۵۹-۵۶.
- اولیاء، محمد صالح و دهستان، فهیمه (۱۳۸۵). بررسی نقش نظام پیشنهادات در مدیریت جامع و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری سازمان، **روش**، سال نوزدهم، شماره ۱۲۴، صص ۲۷-۲۵.
- باقری، مسلم و تولایی، روح‌الله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال هفتم، شماره ۳۰، صص ۹۶-۷۳.

- باقری، مصباح الهدی و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰). طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی، **اندیشه مدیریت راهبردی**، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۲۲-۵۷.
- حسین پور، داوود و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۸۹). **تحلیل رابطه بین رهبری معنوی با کارآفرینی سازمانی، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- رستگار، عباسعلی؛ جانقلی، محمود؛ حیدری، فائزه و حیدری، حامد (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، سال پنجم، شماره شانزدهم، صص ۶۳-۳۹.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۸۹). **رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)**. نشر یسطرون، چاپ اول.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۸۹). **رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)**. نشر یسطرون، چاپ اول.
- ضیایی، محمد صادق؛ نرگسیان، عباس و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران، **نشریه ی مدیریت دولتی**، دوره یک، شماره ۱، صص ۶۷-۸۶.
- عابدی جعفری، حسن و مرادی، محمد (۱۳۸۵)، «رهبری معنوی» در **همایش رهبری در سازمان**، تهران.
- گیوریان، حسین؛ دیندار فرکوش، فیروز و چرمیان، احمد (۱۳۹۰). تبیین رهبری معنوی و رابطه‌ی متقابل رهبر- پیرو. **فصلنامه مدیریت**، سال هشتم، شماره ۲۴، صص ۷۹-۷۰.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵). بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، **فرهنگ مدیریت**، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۹۲-۱۷۱.
- ملکی، محمد رضا؛ جعفری، حسن؛ صفری، حسین و خدایاری زرنق، رحیم (۱۳۹۰). رابطه‌ی رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری کارکنان در مرکز آموزشی درمانی شهیدهاشمی نژاد شهر تهران. **مدیریت اطلاعات سلامت**، دوره هشتم، شماره هشتم، صص ۱۰۲۴-۱۰۱۷.
- مهدیون، روح‌الله؛ نارنجی ثانی، فاطمه و شالچی، بهزاد (۱۳۸۷). **تبیین رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ابعاد شخصیت در میان کارکنان دانشگاه تهران**، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران.

موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲ صص ۱۱۹-۱۳۲.

نرگسیان، عباس (۱۳۸۶). رهبری معنوی سازمان‌های معاصر، **مجله تدبیر**، سال هیجدهم، شماره ۱۸۹، صص ۲۹-۳۳.

نورعلیزاده، رحمان (۱۳۸۷). رهبری معنوی (الگوی جدید رهبری در هزاره سوم)، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۱۱۱-۱۰۱.

Ahmadi, Parviz, & Forouzandeh, Saeideh & Safari Kahreh, Mohammad. (2010) The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs, **European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences** - Issue 19, pp.107-120.

Al Arkoubi, Khadija, (2008) "**Spiritual leadership and identity in Moroccan business: an ethnographic study of YNNA holding**", New Mexico State university, A dissertation submitted to the Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy in Business Administration Specialization in Human Resources Management.

Ang, Soon & Dye Linn Van & Begley Thomas (2003). The Employment Relationships of Foreign Workers versus Local Employees: a Field of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB, **Journal of Organizational Behavior**, N.24, p.561-583.

Aydin, B & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organization learning capacity. **African journal of business management**, 3(5).184-190

Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W. and Smith R.K. (2003) "**Organizational citizenship behavior and service quality**", Journal of Service Marketing, Vol.17, No.4/5, pp.357-373.

Bishop, John, Schol. R. (2006), **Becoming a spiritual leader**, Lewis Center for Church Leadership

Bolino M.C., Turnely W.H., Niehoff B.P., (2004), "The other side of the story: Reexamining assumptions about organizationl citizenship behavior". **Human Resource Management Review**. 14, pp. 229-246.

Castro C. B., Armario E. M., Ruiz M.; (2004)"The influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty"; **International Journal of Service Industry Management**, Vol.15, N.1, Pp.27-53.



- Chen, Chin-Yi & Yang, Chin-Fang (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. **Journal of Business Ethics**, Volume 105, Issue 1, pp. 107-114.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(6), 693-728.
- Fry, L. W.; Hannah, T. Sean; Noel, Michael; Walumbwa, O. Fred (2011) , Impact of spiritual leadership on unit performance, **The Leadership Quarterly**, No. 22, pp: 259-270.
- Fry, L.W & Matherly L. L & Ouimet.J.R. (2010), "The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu Tomasso Corporation", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 7, No. 4, 283-314.
- Fry, L.W. (2003) toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.14 pp.693-727.
- Fry, L.W.and Matherly, L.L. (2006), **Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study**, Tarleton State University – Central Texas.
- Geijsel,f.;Slegers,p.;Leithwood,k.& Jantzi,D.(2003), Transformational leadership effect on teachers, Commitment and effort toward school reform, **Journal of Educational Administration**,Vol.41.No.3 pp.228-256.
- Hodson, Randy. (2002) "**Management citizenship behavior and its consequences**", *work and occupations*, Vol.29 No.1 pp.64-96
- Karadag, E. (2009), **Spiritual leadership and organization culture: a study of structural equation modeling**. *Educational science: theory & practice*, 9(3).
- Korac-Kakabadse, N; Kouzmin, A. (2002), Spirituality and leadership Praxis, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No.3, pp.165-182.
- Bishop, John, Schol. R. (2006), **Becoming a spiritual leader**, Lewis Center for Church Leadership
- Kwantes, C.T. (2003), Organizational citizenship and withdrawal behaviors in usa and India, **International Journal of Cross Cultural Management**, 3(1),5.
- Mendoza, M.J.S. and Lara, P.Z.M. (2007). "The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Island" **International Journal of organizational Analysis**, Vol. 15, No.1, PP.56-76.

- Organ, D.W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, M.A. Robbins, S.P (2001). "**Organizational Behavior**", Prentico Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Pfeffer, J. (2003), " **Business and the spirit: Management practices that sustain values**", In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**, New York: M. E. Sharp, pp. 29-45.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., 2000, Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3) 513-563.
- Robbins, S.P (2002), "**Organizational Behavior**", 9th ed. Prentice-Hall, Inc.
- Rooprai, Yashpal Kaur, (2010), **a model of workplace spirituality leading towards spiritual organization**, AIMS International Conference on Value based Management, PP: 853-858.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, **the Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), pp. 1442-1465.