

رابطه سبک‌های رهبری مدیران با رفتار شهروند سازمانی معلمان در مدارس متوسطه

عباس قلتاش^۱، مسلم صالحی^۲، فاطمه زارعی^۳، صدیقه محمدجانی^۴، زینب سلطان صدوقی^۵

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با رفتار شهروند سازمانی انجام شد. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. کلیه ۵۸ نفر مدیر دبیرستان دخترانه ناحیه ۴ آموزش و پرورش شهر شیراز و ۲۴۲ نفر دبیر از دبیران همان مدارس ناحیه مذکور به عنوان نمونه در تحقیق مشارکت داده شدند. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه سنجش سبک‌های رهبری (باردنز و مترکاس) و پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی صالحی (۱۳۸۸) استفاده شد. ضریب الفای کرونباخ دو پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۱ برآورد گردید. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری رابطه مداری با رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن رابطه مثبت وجود دارد. وجود دارد. بین سبک رهبری و وظیفه مداری با رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن رابطه منفی وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که سبک رهبری رابطه مداری پیش‌بینی کننده معناداری برای مولفه‌های رفتار شهروند به شمار می‌رود.

کلید واژه‌ها: سبک رهبری، رفتار شهروند سازمانی، مدارس متوسطه، شیراز.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۷/۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۴/۱۹

^۱ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

^۲ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

^۳ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه پیام نور فارس، واحد خرامه. (نویسنده مسئول)

razieta@yaho. com

^۴ - دانشجوی دوره دکترای تخصصی علوم تربیتی. مدرس دانشگاه پیام نور واحد شیراز، گروه علوم تربیتی.

^۵ - مدرس گروه علوم تربیتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد. ایران.

مقدمه

رهبران نقش خود را در پهنه وسیعی از سبک‌ها ایفا می‌کنند، برخی از رهبران مستبد، برخی دمکرات منش، تعدادی مشارکت جو و برخی دیگر رهبر آزاد هستند. غالباً سبک‌های رهبری بستگی به موقعیت بستگی به موقعیت باورها، ارزش‌ها، و تصورات مدیران دارد (بنوتیز، ۱۳۸۵). رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌گردد و بهره‌وری سازمان متکی به شیوه‌های مدیران آن متکی است، مطالعات متعدد حاکی از آنند که هر سازمان برای نیل به اهداف شیوه‌های خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد همچنین نتایج حاصل از بررسی خصوصیات شخصیتی افراد حاکی از آنند که رفتار به منش‌ها و خصوصیت‌های شخصیتی آنان بستگی دارد. لذا ویژگی‌های شخصیتی افراد زمینه‌ساز رفتارهای آنان می‌باشند. در این میان مدیران کارآمد و خلاق و اثر بخش به دلیل ابعاد شخصیتی ویژه خود بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارند رفتارهای مدیران در محیط سازمانی بر مسیر تحول‌پویایی و شکوفایی سازمان تأثیر دارند. خشنودی و ناخشنودی کارکنان سازمان وابستگی بسیار زیادی به رفتار مدیران آن دارد (شکر کن، ۱۳۷۰) رفتار شهروند سازمانی در ادبیات مربوط به سازمان و مدیریت توجه خاصی را به خود جلب کرده است و تعاریف‌ها، عوامل تعیین‌کننده، و پیامدهای این پدیده در محیط کار مورد بررسی قرار گرفته است. بعضی از این رفتارها عبارتند از داوطلب شدن برای حقوق همکاران، شرکت داوطلبانه در کمیته‌های تخصصی گروه و... (کیدول و همکاران، ۱۹۹۷، ترجمه صالحی، ۱۳۸۸). اهمیت و ضرورت رفتار مستعدانه سازمانی برای اثر بخشی سازمان مدت‌هاست که توسط مدیران درک شده است اما با این حال تحقیقات انجام شده در مورد عوامل خاصی که باعث افزایش رفتار شهروند سازمانی در محیط‌های سازمانی متفاوت می‌شوند، انگشت شمارند.

رفتارهای شهروندی^۱ به طور کلی دارای دو حالت عمومی هستند، آنها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه آنها از جنبه‌های فنی نیازی نیست به عنوان بخشی از شغل افراد باشند) و همچنین آنها ناشی از تلاش‌های ویژه فوق‌العاده هستند که به سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند (بولیونو و تورنلی^۲، ۲۰۰۳ : ۶۰) رفتار شهروندی سازمانی به

^۱- Citizenship behavior

^۲- Bolino & Turnley

عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند مورد ملاحظه قرار می‌گیرد بنابراین وقتی کارکنان احساس می‌کنند، گویا چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (انگنال^۱، به نقل مقیم، ۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی در سال ۱۹۹۸ به وسیله اورگان این گونه تعریف شده است. رفتاری که از روی میل و اراده فردی بوده و به طور مستقیم و یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد ولی باعث ارتقاء عملکرد اثر بخش سازمان می‌گردد (مارکوسزی، ایکسین^۲، ۲۰۰۴ ص ۱ به نقل مقیم، ۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، به جای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، به فرایندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند تا این رفتار را ایجاد نمایند. وقتی یک فرد در یک سازمان به کار اشتغال می‌ورزد، موافقت می‌کند که وقت و نیروی خود را برای تولید محصول، کالا یا خدمات صرف کند و در مقابل نیز انتظار دارد رئیس واحد محل کار او به نحوی وقت و نیروی صرف شده از جانب وی را جبران کند (ساعتچی، ۱۳۷۹: ۲۰۹)

رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. همچنین نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند. در تحقیقی که توسط استیفن و همکاران^۳ (۲۰۰۸) بر روی مدیران چینی با موضوع ارتباط بین فرسودگی شغلی و اثر منفی آن بر رفتار شهروندی کارمندان صورت گرفت نتایج نشان داد که بین فرسودگی و رفتار شهروندی رابطه منفی وجود دارد. کریشان و آرورا^۴ (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود که با استفاده از کارکنان و مدیران پانزده سازمان مختلف شامل هتل‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های فناوری اطلاعات و کارخانه‌های صنعتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی

1-Angetal

2-Markoczy&Xin

3- Stephen and et al

4- Krishnan and Arora

سازمانی کارکنان وجود دارد. پوروانوا و همکاران^۱ (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، ضمن تأیید رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، نشان دادند که ادراک کارکنان از شغلشان این رابطه را تعدیل می‌کند. آنها نشان دادند که رهبری تحول آفرین متغیری است که از روی آن می‌توان ادراک کارکنان از شغلشان را پیش‌بینی کرد. شاپیرو^۲ و همکاران (۲۰۰۴) تحقیقی روی ۳۸۷ کارمند بیمارستان انجام دادند که در این بررسی درک کارکنان از عدالت آیین‌نامه‌ای، عدالت متعادل، تعهد دو طرفه، دامنه شغل و رفتار شهروندی مد نظر بود، نتایج نشان داد که بین عدالت آیین‌نامه‌ای و عدالت تعاملی با رفتار شهروندی رابطه مستقیم وجود دارد. هردمن (۱۹۸۰) در بررسی خود متوجه شد که سبک رهبری در عملکرد زیردستان تفاوتی ایجاد نمی‌کند اما در میزان رضایت آنان تأثیر می‌گذارد. زمانی که کارایی یک سبک رهبری انسان مدار با یک سبک کارآمد در رابطه با شکل نظارت زیردستان بررسی می‌گردد، دو نوع سبک رهبری تفاوت عمده‌ای با یکدیگر ندارند.

مرادی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی که با عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران انجام داده بودند، نتایج حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی بود. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های رهبری تحول آفرین - تبادلی رابطه معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد رهبری تحولات آفرین پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است. مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی پرداختند و نتیجه گرفتند سبک رهبری به کار رفته در نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا غیر مستقیم باشد. بین سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و معکوس

^۱ - Purvanova and et al.

وجود دارد. در پژوهشی که توسط یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان انجام شد تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

بر این اساس پژوهشگر بر آن شد تا به بررسی رابطه سبک رهبری با رفتار شهروند سازمانی دبیران پردازد، این پژوهش در مدارس متوسطه دخترانه ناحیه ۴ شیراز انجام شد. این بررسی شامل تعیین رابطه انواع سبک‌های رهبری با ابعاد رفتار شهروند سازمانی نیز می‌گردد.

سوال‌های تحقیق

۱. چه رابطه‌ای بین سبک رهبری رابطه مدار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی معلمان وجود دارد؟
۲. چه رابطه‌ای بین سبک رهبری ضابطه مدار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی معلمان وجود دارد؟
۳. آیا بر اساس سبک‌های رهبری مدیران مدارس می‌توان رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش‌بینی نمود؟

روش

در این پژوهش، روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران (۵۸ نفر) و دبیران زن (۷۰۳ نفر) دوره متوسطه نظری دولتی ناحیه ۴ شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ بودند. از جامعه دبیران به صورت تصادفی ساده و بر اساس جدول کرجسی ومورگان ۲۴۸ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند، که در نهایت ۲۳۰ نفر از آنان پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند بر این اساس در این نمونه گیری برای هرمدیر تقریباً ۴ دبیرانتخاب شده است و به پرسشنامه پاسخ داده‌اند. اما از جامعه مدیران کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. در این تحقیق از دو پرسشنامه به نام‌های پرسشنامه سبک‌های رهبری (باردنز و مترکاس) و پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی صالحی (۱۳۸۸) استفاده شده است. پرسشنامه

سبک رهبری به وسیله «باردنرومتز کاس» تهیه شده است. این ابزار شامل ۳۴ سوال ۵ گزینه‌ای است. پایدار سال ۱۳۷۳، پایایی پرسشنامه سبک رهبری باردنز و متز کاس را ۰/۷۶ گزارش نمود. والی زاده، سال ۱۳۸۲، پایایی این پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ ۰/۶۷ بدست آورد. در این پژوهش جهت سنجش پایایی اقدام به توزیع مقدماتی پرسشنامه در بین ۳۰ نفر از مدیران نواحی مختلف شهر شیراز شد. داده‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ تحلیل شد که ضریب ۰/۸۱ برای رابطه مداری و برای سبک وظیفه مداری ۰/۷۹ بدست آمد.

پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی با مطالعه گسترده صالحی (۱۳۸۸) برای رساله دکتری تخصصی و به منظور سنجش میزان بروز رفتار شهروند سازمانی بر اساس پنج مولفه زیر طراحی گردیده است: ۱- وجدان کاری ۲- جوانمردی ۳- ادب و نزاکت ۴- نوع دوستی ۵- شرافت شهروندی. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری رفتار شهروند سازمانی نیز از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است، به این صورت که ابتدا پرسشنامه‌های مورد نظر در بین ۲۰ نفر از دبیران شهر شیراز توزیع و جمع‌آوری گردید و سپس با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه محاسبه گردید که پایایی کل رفتار شهروند سازمانی برابر با ۰/۹۱ گردیده که این مقدار پایایی از لحاظ آماری قابل قبول است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص‌های آمار توصیفی و نیز آزمون‌های آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

یافته‌ها

۱. چه رابطه‌ای بین سبک رهبری رابطه مدار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی با ابعاد آن وجود دارد؟

جدول ۱. همبستگی بین سبک رهبری رابطه مدار با رفتار شهروند سازمانی و ابعاد آن

	وجدان کاری	جوانمردی	ادب و نزاکت	نوع دوستی	شرافت	رفتار شهروندی سازمانی
سبک رهبری	۰/۰۰۲	۰/۰۲	*۰/۴۴	*۰/۳۹	*۰/۴۱	*۰/۱
رابطه مدار	۰/۹۸	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	تعداد	230	230	230	230	230

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱ می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری رابطه مدار با رفتار شهروند سازمانی کارکنان در سطح کمتر از ۵ صدم رابطه مثبت و معنادار دارد و نیز سبک

رهبری رابطه مدار با مولفه‌های بین مولفه‌های ادب و نزاکت و نیز نوع دوستی و شرافت شهروندی در سطح کمتر از ۵ صدم رابطه مثبت و معنادار دارد ولی رابطه معناداری بین سبک رهبری رابطه مدار با مولفه‌های وجدان کاری و جوانمردی مشاهده نگردد.

۲. چه رابطه‌ای بین سبک رهبری ضابطه مدار مدیران مدارس و رفتار شهروند سازمانی و ابعاد آن وجود دارد؟

جدول ۲. همبستگی بین سبک رهبری وظیفه مدار با رفتار شهروند سازمانی و ابعاد آن

سبک رهبری	ضابطه مدار	جودان کاری	جوانمردی	ادب و نزاکت	نوع دوستی	شرافت شهروندی	رفتار شهروندی سازمانی
سبک رهبری	ضابطه مدار	جودان کاری	جوانمردی	ادب و نزاکت	نوع دوستی	شرافت شهروندی	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۲۱	۰/۴۵*	۰/۲۳	۰/۰۴*
۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰

نتایج و داده‌های مربوط به جدول ۲ نشان می‌دهد که سبک رهبری رابطه مدار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی معنادار دارد یعنی با شدت یافتن سبک رهبری و ضابطه مدار میزان نمره رفتار شهروندی کارکنان پایین خواهد آمد. نتایج جدول همچنین نشان می‌دهد که سبک رهبری ضابطه مدار با مولفه‌های وجدان کاری و نوع دوستی نیز رابطه منفی معنی‌دار دارد اما با مولفه‌های جوانمردی، ادب و نزاکت و شرافت شهروندی رابطه معنی‌دار ندارد.

۳. آیا بر اساس سبک‌های رهبری مدیران مدارس می‌توان رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش‌بینی نمود؟

حال به منظور تعیین اینکه حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین (سبک‌های رابطه مدار و ضابطه مدار) متغیر ملاک (رفتار شهروند سازمانی) را می‌تواند پیش‌بینی کنند، از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون

متغیرها	R	R ²	F	P	β	T	p
رابطه مدار	۰/۶۶	۰/۴۳	۲۱/۱۸	۰/۰۰۱	۰/۴۹	۴/۸	۰/۰۰۱
ضابطه مدار					-۰/۵۲	-۵/۰۸	۰/۰۰۱

همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار F برابر با $۲۱/۱۸$ گردیده که این مقدار در سطح $۰/۰۰۱$ معنادار گردیده و چون سطح قابل قبول معناداری برای تایید فرضیه تحقیق کمتر از $۰/۰۵$ می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین می‌تواند متغیر ملاک را

پیش‌بینی کنند، از طرفی مقدار مجذور R برابر با ۰/۴۳ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می‌توانند ۴۳ درصد از تغییرات متغیر رفتار شهروند سازمانی را پیش‌بینی کنند و همانگونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری مقدار بتای متغیرهای سبک رهبری رابطه مدار و ضابطه مدار کمتر از سطح قابل قبول معناداری (۰/۰۵) می‌باشد، بدین معنا که هر دو سبک‌های رهبری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروند سازمانی می‌باشند. بنابراین می‌توان معادله خط رگرسیون را بر اساس مقادیر بتای متغیرهای پیش بین به شرح زیر نوشت.

$$Y = (-0/52) X1 + (0/49) X2$$

لازم به ذکر است که سبک رهبری رابطه مدار قادر به پیش‌بینی رفتار شهروند سازمانی در جهت مثبت و سبک رهبری ضابطه مدار قادر به پیش‌بینی رفتار شهروند سازمانی در جهت معکوس می‌باشد یعنی اینکه هر چه که سبک رهبری مدیران به سمت رابطه مداری پیش رود، سطح رفتار شهروند سازمانی دیران افزایش و هر چه که سبک رهبری مدیران به سمت ضابطه مداری پیش رود، سطح رفتار شهروند سازمانی دیران کاهش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندسازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همانگونه که در جداول ملاحظه گردید برای بررسی این فرضیه از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید و این نتیجه بدست آمد که بین سبک‌های رهبری رابطه مدار و ضابطه مدار و رفتار شهروندی در سطح ۰/۰۵. / رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دقیق‌تر بین سبک رهبری رابطه مدار با رفتار شهروندی و مولفه‌های آن رابطه مثبت و معنادار وجود دارد یعنی هرچه نمره رهبری رابطه مدار بالاتر رود نمره رفتارهای شهروندی دیران نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که بین رهبری ضابطه مدار با رفتارهای شهروندی رابطه منفی وجود داشت یعنی هرچه رهبر بیشتر از سبک رهبری ضابطه مدار استفاده نماید میزان بروز رفتارهای شهروندی کمتر خواهد شد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات پوروانوا و همکاران (۲۰۰۶) و مرادی و همکاران (۱۳۹۰) هم‌سو می‌باشد. در تحقیقات ذکر شده البته رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی مورد مطالعه قرار گرفته است. در تبیین یافته فوق می‌توان ادعان نمود که در سبک رهبری رابطه مدار مدیر یا رهبر رابطه نزدیک و صمیمانه‌ای با اعضای گروه برقرار می‌نماید و آنان را از لحاظ روانی یا عاطفی مورد حمایت قرار می‌دهد. باتوجه به

همین شرایط رفتار شهروند سازمانی به سمت ارتقاء سوق داده می‌شود. چراکه رفتارهای شهروندی رفتارهای خارج از ضوابط از پیش تعیین شده و به صورت داوطلبانه می‌باشند، طبیعی است هرچه رفتار رهبری مطلوبتر و بازتر باشد این رفتارهای شهروندی نیز قابلیت ارتقاء خواهد داشت و در رفتار دبیران بیشتر مشهود خواهند بود. کارکنان وقتی از سبکی تبعیت می‌کنند که باعث احترام و اعتماد رهبران خود شوند و به آنها بیشتر توجه شود و رهبر توانایی درک نیازهای آنها را داشته باشد بنابراین رفتار شهروندی بیشتری از خود نشان می‌دهند. برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ضد شهروندی توصیه می‌شود به سبک رهبری رابطه مدار توجه شود چرا که این عامل با این رفتارها رابطه معنی‌داری در شرکت‌های موفق نشان داده است.

ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش پیدا می‌کند که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی و تحمل پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود. مدیران بایستی اطلاعات خود را در مورد شیوه‌های نوین و اثر بخش مدیریت به روز نمایند سعی نمایند بیشتر از سبک رهبری رابطه مدار استفاده نمایند و علاوه بر تشویق کارکنان، نسبت به مسائل و مشکلات و شکایات کارکنان قضاوت واقع بینانه و درست ارائه نمایند و مهارت‌های خود را به منظور تصمیم‌گیری اثر بخش حل مشکلات تقویت نمایند. در نهایت سازمان‌ها و مدیران در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی باید گام به گام حرکت کنند. چون فرایند رفتار شهروندی سازمانی یک فرایند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید آن را به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان بر است.

منابع

- بنوویتز، آلن (۱۳۸۵). **اصول مدیریت** (ترجمه شاپور امین شایان جهرمی و جعفر معافیان). تهران: ترمه.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۹). **روانشناسی کار (کاربرد روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت)**. تهران: ویرایش.

صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). **ارائه مدلی جهت تعیین عوامل شغلی و سازمانی موثر بر رفتار شهروند سازمانی اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی**. پایان نامه دوره دکترای تخصصی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

کرمی‌نیا، رضا. (۱۳۸۹). رابطه سبک و تعهد سازمانی در رهبری با فرهنگ نیروهای نظامی. **مجله طب نظامی**، دوره ۱۲، شماره ۲، ۷۰-۸۳.

شکر شکن، حسین و نعیمی، عبدالزهرا. (۱۳۷۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز، **مجله علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه چمران اهواز**، دوره سوم، سال ۱۳، شماره ۱.

مقیمی، محمد. (۱۳۸۴). **سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی**. تهران: انتشارات امیر کبیر.
مقیمی، محمد. (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. **نشریه فرهنگ مدیریت**، شماره ۱۱.

یعقوبی، نور محمد. مقدمی، مجیدوکیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، سال دوم، شماره ۴.

Bolino, M. T & William, H. (2003). **Going the extra mile: cultivating & managing employee citizenship behavior**. Academy of management executive Report. Unpublished report .

Herdman ,E , V. (1980). **The Relationship of leadership style , subordinate locus of control ,and task structure to Productivity and Satisfaction** ,dissertation. Abstracts Ph. D. , unpublished. Washington University .

Krishnan, V. R. , Arora , P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. **Asia-Pacific Business Review**, IV (1), PP:34-4

Markoczy, L. , and Xin. K. (2004). **The virtues of mission in organizational citizenship behavior**, research report, university of California .

Purvanova, K. R. , Bono, E. J. , Dzieweczynski, J. , (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. **Human Performance**, 19, PP: 1-22 .

Shapiro ,J. C ,Kessler ,L & Purell. J. (2004). Exploring organization directed citizenship behavior. **Management studies** ,41 (1) ,85-106 .