



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال سوم، شماره‌ی ۶، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۰

## تبیین رفتار شهروندی سازمانی در پرتو رهبری معنوی

مطالعه‌ی موردی؛ کارکنان مرکز آموزش صدا و سیما

\* حبیب ابراهیم پور

\*\* حسن خلیلی

\*\*\* سجاد حبیبیان

\*\*\*\* مردعلی کریمی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۰/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱/۲۱

### چکیده

سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و رقابت با دیگر سازمان‌ها نیازمند منابع انسانی متعهد و دارای انگیزه هستند. نیروهایی که افزون بر انجام وظایف محوله، خود را وقف سازمان کرده و برای تحقق اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نمی‌ورزند. این نوع رفتار در تحقیقات امروز مدیریت رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود. عوامل متعددی در شکل‌گیری این نوع رفتارها و پرورش چنین نیروهایی تأثیرگذار هستند. در بررسی حاضر این عوامل بر اساس ویژگی رهبران جستجو شده است که مهم‌ترین این ویژگی‌ها، رهبری معنوی است. تحقیقات نشان داده است که رهبران نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند و رهبری معنوی فراتر از دیگر مشخصه‌ها در این زمینه ظاهر شده است. با توجه به نقش رهبری معنوی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، در این تحقیق به مطالعه‌ی رابطه بین این دو پرداخته شده است. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری کارکنان مرکز آموزش و دانشکده‌ی صدا و سیما به تعداد ۲۵۰ نفر بودند که نمونه‌ی آماری ۱۴۸ نفر تعیین شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده و از فنون آماری فراوانی و درصد برای تجزیه و تحلیل داده و از ضریب همبستگی برای تجزیه و تحلیل سؤال‌ها، رد یا تأیید فرضیه‌ها و برای دستیابی به میزان و شدت رابطه متغیرها استفاده شده است. از مدل معادلات ساختاری برای آزمون اعتبار مدل استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی با هفت متغیر و رفتار شهروندی سازمانی با یازده متغیر در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** معنویت، رهبری، رهبری معنوی، رفتار شهروندی سازمانی

\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه محقق اردبیلی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه شاهد

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه شاهد

\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه شاهد

## ۱- مقدمه

در طلیعه ی قرن جدید که سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه‌اند، تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری نیاز اساسی آن‌ها تلقی می‌شود. عوامل رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده بعد از ده‌ها سال پیگیری روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش گیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری دائمی نیستند بلکه از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (جیجسال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳:۲۲۸) و برای این که از غافله عقب نیفتند، اکثر این سازمان‌ها توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده‌اند و با شجاعت و جسارت خاصی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان سعی دارند؛ چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. در واقع در حال حاضر یک نیروی شتابان آشکار و نمایان برای تغییر سازمانی و جامعه ی جهانی در حال حرکت است. از این‌رو نیاز به رهبری مقدس‌تری به وجود آمده که بتواند چهار عرصه ی اساسی ماهیت انسان یعنی جسم(فیزیکی)، ذهن(تفکر منطقی)، سرشت(عواطف و احساسات) و روح را در هم ادغام کند. در واقع پاسخ به این نیازها، نیاز به تغییر شکل سازمانی گسترده به پارادایم سازمان یادگیرنده را الزام‌آور ساخته است. از این‌رو نیاز به رهبران معنوی در سازمان‌های یادگیرنده رشد و نمو پیدا می‌کند که الگوهای تفکر در آن‌ها گسترده و پرورش یافته و اشتیاق همگانی به طور گسترده‌ای در آن تنظیم شده است. افراد در چنین سازمان‌هایی توانمند هستند و صلاحیت دستیابی به چشم‌انداز روشن سازمانی را به طور نمایانی دارند.

بنابراین وجود رهبری معنوی در چنین سازمان‌هایی مستلزم تغییر و تحول و موفقیت مستمر است. در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت در سازمان آن چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسؤولیت را به ارمغان آورد(جیجسال و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۳۰). اگرچه رهبری یک موضوع مورد علاقه برای هزاران سال بوده است، تحقیق علمی در این زمینه در قرن بیستم شروع شده است(جاج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۷۶۶). رهبری معنوی یکی از عواملی است که باعث بروز رفتار شهروندی می‌شود، بر همین اساس متغیر دیگر این مقاله رفتار شهروندی سازمانی

1-Geijsel et al

2-Judge et al

است که همانند رهبری معنوی در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته ؛ و از حوزه ی خصوصی کم‌کم وارد حوزه ی عمومی شده است(فرهنگی و همکاران، ۲۰۰۶: ۷). باتمن و ارگان(۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند دانسته‌اند که در شرح شغل قید نشده است، اما کارکنان برای کمک برای دیگران در انجام وظایف‌شان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱- معنویت

معنویت یک نگرش یا سبکی از زندگی است که چیزهایی را که ممکن است معنوی خوانده شود، تشخیص می‌دهد. مذهب یک سبک خاصی از به کارگیری معنویت است که معمولاً نیازمند یک وابستگی نهادی است. معنویت نیازمند ارتباط نهادی نمی‌باشد. معنویت ماورای ماست و حتی هر چیزی است که ما انجام می‌دهیم. فرد معنوی تمایل به حساس و عمیق شدن و احترام داشتن به همه یا بیشتر از آنچه که افراد انجام می‌دهند، است و هم چنین فرد معنوی با احترام و با گشودگی به افراد پاسخ می‌دهد. معنویت در باطن افراد وجود دارد و با تلاش آنچه که به فرد انگیزه می‌دهد، کشف می‌کند. معنویت آن چیزی است که در باطن هر شخص یافت می‌شود و در حالتی که برای فرد منحصر به فرد است، تجربه می‌شود. معنویت عمیقاً شخصی است و به همه ی اعتقادات مذهبی و الگوهای کلی و احساسات و رفتاری گفته می‌شود که در نهایت در پیوند با خداوند متعال صورت می‌گیرد(ریزاج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۷). مک نایت(۱۹۸۷) بیان می‌کند معنویت نیرویی روح‌بخش و انگیزاننده ی زندگی است، انرژی ای است که الهام‌بخش فرد به سمت و سوی فرجامی معین، یا هدفی به سوی ورای فردیت می‌باشد(زراعت کار، ۲۰۰۸: ۱۵). با این اوصاف معنویت دارای ماهیتی شخصی است و همین امر موجب شده است که دیدگاه‌های چندگانه‌ای درباره ی آن به وجود آید. بعضی‌ها، معنویت را برخاسته از درون انسان‌ها می‌دانند و می‌گویند معنویت چیزی فراتر از قواعد مذهبی است و مربوط به جریان معنابخشی و خودیابی درونی است که بدون توجه به مذهب افراد در وجود آنان شکل می‌گیرد(دیدگاه درونی بودن معنویت). اگر چه در این دیدگاه به طور قطع صحبت از قدرتی به میان می‌آید که از درون هر فرد سرچشمه می‌گیرد، در

عین حال این دیدگاه شامل 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 ارتباط با درون خود، دیگران و کل جهان نیز تعریف کرده‌اند(کریشنا کومار و نک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۵۴).

## ۲-۲- انواع معنویت در عصر جدید

**معنویت دینی:** معنویتی است که مبتنی بر یک سنت خاص دینی است(همان:۱۵۵). آمال و مقصد نهایی معنویت و همچنین راه‌های رسیدن به آن بر مبنای سنت خاص دینی است و بر یک چارچوب و سیستم خاص اعتقادی استوار است.

**معنویت غیر دینی:** در بر گیرنده ی معنویت‌های انسان‌گرا، طبیعت محور و زمین محور است. عقاید آنان ممکن است بر مبنای انکار وجود خدا یا وحدت وجود خدا باشد. آموزه‌های آنان در برگیرنده ی عمل‌گرایی محیطی و اجتماعی است. در این رویکرد نسبت به معنویت و به ویژه دین نگاهی کاملاً منفی وجود دارد و گفته می‌شود که معنویت و دین هر دو ابزاری در دست مدیران و رهبران هستند تا از طریق آن پیروان یا زیردستان خود را استثمار کنند(برادلی و کایوا نویی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۴۵۱).

## ۲-۳- رهبری معنوی

استاگدیل(۱۹۷۴) بیان می‌کند رهبری یکی از واژه‌هایی است که درباره ی تعریف آن توافق نظر چندان زیادی وجود ندارد و تعاریفی که از رهبری ارائه شده است، از نظر تعداد، برابر با تعداد کسانی است که درصد ارائه ی تعریفی از آن برآمده‌اند(افجه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۳۶). رهبری یعنی فعالیت‌هایی که افراد را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد(تری<sup>۴</sup>، ۱۹۷۷: ۹۳). نیاز به معنویت نیز همانند نیازهای احساسی، ذهنی و فیزیکی یکی از نیازهای عمده ی انسان است. فرد تمام این نیازها را با خود به محیط کار می‌آورد. ریشه ی ارتباط بین معنویت و رهبری شناخت این مسأله است که همگی ما دارای یک صدای درونی هستیم که منبع نهایی در حل

---

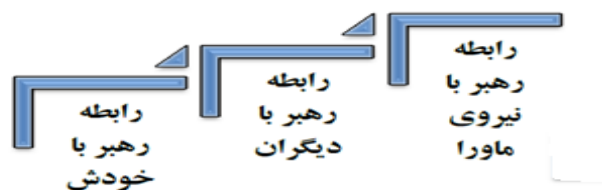
1-Krishnakumar & Neck

2-Bradely & Kauanui

3-Afjeh

4-Terry

مشکلات فردی و کاری و رویارویی با مسائل و مشکلات است (فرای و ملینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۷۰). کییس و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند معنویت، رهبری را رهنمون می‌کند تا بر سه بعد رابطه‌ای تمرکز داشته باشد: ۱- رابطه ی رهبر با خودش، در نظر گرفتن احترام برای خودش به عنوان دروازه ی همه دانش‌ها؛ ۲- رابطه ی رهبر با یک قدرت یا نیروی ماوراء از خودش و ۳- رابطه ی رهبر با دیگران (ریزاچ، ۲۰۰۲: ۳۰).



شکل ۱: روابط رهبر از منظر معنویت

هدف رهبری معنوی این است که نیازهای معنوی رهبر و پیروان را برای بقای معنویت و سعادت معنوی از طریق احساس عضویت و معنا در کار برای خلق بینش و بصیرت و هم‌خوانی ارزشی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و سرانجام پرورش سلامت روانی مثبت و تعهد و بهره‌وری سازمانی تحقق بخشد (فرای، ۲۰۰۵: ۷۵).

#### ۲-۴- رهبری از دیدگاه اسلام

از نظر اسلام رفتار طبیعی انسان را باید طبیعی و با رفتار هدایت کرد و یا برای معضلات و نارسایی‌های رفتاری انسان باید از راه‌حل‌های انسانی (رفتاری) استفاده کرد. راه‌حل‌هایی که آیات الهی و احادیث و روایات اسلامی سرشار از آن‌هاست. از اول نیز انسان بنای هدایت انسان را بر اصلاح رفتار طبیعی انسان‌ها از طریق رفتار انسانی گذاشت. بدین معنا که برای ایجاد تغییر در دیگران، رهبران از تأثیر رفتار و شخصیت خود بر آن‌ها استفاده می‌کنند و نه از زر و زور و تزویر. لذا پیامبر اسلام (ص) و ائمه ی اطهار (ع) رفتارهای اشتباه (دشمنی) انسان‌ها را با رفتار نیکو (دوستی) درمان می‌کردند. به همین لحاظ واژه ی رهبری که از اواخر قرن هیجدهم وارد فرهنگ مدیریت شد از مدت‌ها قبل دستورالعمل سازندگی رفتار انسانی در جامعه ی اسلامی بوده است. خوشبختانه رهبری در مدیریت اسلامی که وظیفه ی هدایت بشر را از اول به عهده

1-Fry & Melanie

داشته است بسیار یافت می‌شود. بی‌تردید اخلاق در اسلام و به خصوص برای رهبر دارای اهمیت فراوان است. این امر به لحاظ جنبه‌های زیر است:

- ۱- علاوه بر آن که اخلاق از ارکان اسلام و در ردیف عقاید و احکام به شمار می‌آید، عامل پیوند انسان به پروردگار و همانا این پیوند مقصود اصلی در ایجاد انسان است.
- ۲- اخلاق بزرگ‌ترین کمال ادبی است و تمامیت کمالات رهبر وابسته به اخلاق است.
- ۳- رهبری کامل نمی‌شود مگر آن که در مسیری گام بردارد که خدای متعال در شریعت اسلام برای او ترسیم کرده و این راه همان اخلاق اسلامی است.

لذا رهبران که می‌باید انسان‌های کامل از دیدگاه قرآن باشند، لازم است راهی را بپیمایند که پیامبران و جانشینان آنان در ارائه ی آن کوشش کردند. دیگر آن که آیین مقدس اسلام در تمام زمینه‌ها؛ چه در مسائل اجتماعی، چه در مسائل اقتصادی و سیاسی و غیر آن جز با شیوه ی اخلاقی که دین اسلام بر آن استوار است، تمام و کامل نمی‌گردد(افجه، ۲۰۰۱: ۳۲-۳۴).

از دیدگاه قرآن کریم که گنجینه ی معارف الهی و کتاب هدایت بشریت است بعثت رسولان الهی و کیفیت دعوت آنان از مردم برای ایمان آوردن به خداوند متعال، مشحون از لطایف و نکات ظریف رهبری انبیای عظام است. در فرهنگ شیعی نیز به رهبری جامعه اهتمام خاصی شده و آن را یکی از نیازهای اصیل بشری قلمداد کرده است. نکته ی مهم دیگر این که از دیدگاه تشیع، رهبری اعمال ولایت خداوند در زمین است و رهبر باید حتماً از طرف خداوند متعال بی‌واسطه و یا با واسطه اذن داشته باشد تا در میان مردم به رهبری بپردازد و شیعه این مهم را پس از پیامبر اکرم(ص) در شجره ی طیبه ی اهل بیت(ع) منحصر می‌کند.

امام خمینی(ره) شخصیتی جامع در ابعاد مختلف علمی و عملی بود و یکی از کم‌نظیرترین حادته‌های تاریخ اسلام را آفرید. از بارزترین جلوه‌های رهبری و نقش معنوی حضرت امام خمینی(ره) و تأثیر شگرف آن بر روحیه ی ملت و رزمندگان اسلام، هدایت و رهبری ایشان در هشت سال حماسه ی دفاع مقدس است. بزرگ مردی که حماسه ی رزمش آمیخته به بالاترین مراتب عرفان، فقهش متبلور در فلسفه ی عملی حکومت اسلامی، و حکمتش، شالوده ی سیاست‌های نظام اسلامی بود(شیداییان، ۱۹۹۹).

## ۲-۵- ویژگی‌های رهبران معنوی

**بینش و بصیرت:** در فرایند رهبری معنوی چیزی که از بیش‌ترین اهمیت برخوردار است بینش و بصیرتی روشن از مقصدی می‌باشد که سازمان می‌خواهد در آینده‌ای نه چندان دور به آن جا برسد (نورعلی زاده، ۲۰۰۸: ۱۰۵). کانگر و کانینگو (۱۹۹۸) بیان می‌کنند اصطلاح بینش و بصیرت تا دهه ی ۱۹۸۰ به ندرت در پژوهش‌های مربوط به رهبری و مدیریت مورد استفاده قرار می‌گرفت. از آن زمان بود که رهبران سازمانی به واسطه ی رقابت شدید جهانی، کوتاه شدن چرخه‌های تولید و تکنولوژی و کهنه شدن سریع راهبردها به آینده ی سازمان توجه بیش‌تری مبذول داشتند. از دید دفت و لنگال (۱۹۹۸) بینش و بصیرت سه وظیفه ی مهم در ایجاد و تغییر به عهده دارند:

۱- روشن کردن جهت کلی تغییر؛

۲- آسان‌سازی صدها و هزاران تصمیم جزئی و پیچیده؛

۳- کمک به هماهنگی و یک پارچگی فعالیت‌های گوناگون افراد.

بینش، مسیر حرکت سازمان و این که چرا رهبران و پیروان بایستی در این مسیر حرکت کنند را توصیف می‌کند؛ بینش و بصیرت بایستی به افراد توانایی ببخشد. به کارشان معنا و هدف دهد و تعهد را در آنان به وجود آورد و استانداردهای تعالی را تدوین کند. بینش بایستی در به حرکت در آوردن افراد جذبه‌ای وسیع داشته باشد؛ مقصد و مسیر را مشخص کند و ایده‌آل‌های متعالی را منعکس و ایمان و امید را تقویت کند (همان).

**عشق به نوع دوستی:** عشق به نوع دوستی واژه‌ای است که اغلب با نیکوکاری مترادف است و از طریق ارزش‌هایی نظیر: وفاداری، نیکوکاری، خیرخواهی و تشکر و قدردانی از خود و دیگران نمایان می‌شود. در رهبری معنوی عشق به نوع دوستی عبارت است از حس تمامیت، هماهنگی و بهروزی و خوشبختی به واسطه ی توجه و مراقبه، دلوپسی و قدردانی از خود و دیگران.

از دید سندرا و اینگرام (۲۰۰۰) عشق به نوع دوستی و توجه و علاقه به دیگران و تبسم، مزایای عاطفی عظیمی دارد. هم علم پزشکی و هم علم روانشناسی به تأثیر قدرتی

که عشق می‌تواند در غلبه بر چهار گروه عمده از عواطف مخرب داشته باشد پرداخته‌اند که عبارتند از:

۱- ترس: شامل دلهره، نگرانی و دلواپسی

۲- عصبانیت: شامل خصومت، ناخشنودی، حسادت و بخل و تنفر

۳- احساس شکست: شامل مواردی چون یأس، افسردگی و احساس گناه که به خودکشی می‌انجامد.

۴- غرور: شامل پیش داوری، خودخواهی، خودبینی و تکبر.

روماین(۱۹۹۷) بیان می‌کند همه ی این عواطف مخرب، از ترس از دست دادن چیزی که برای فرد ارزشمند است به وجود می‌آید. بنابراین عشق مبنایی، برای از بین بردن ترس فراهم می‌آورد و اساسی برای همه ی عواطف التیام بخش می‌باشد. عشق، توجه و علاقه به دیگران، و هم چنین باعث وفاداری و تعهد به افراد و شبکه ی اجتماعی می‌شود. عشق به نوع دوستی، بقای معنوی، منافع چون مسرت، آرامش، صلح و صفا را برای فرد به دنبال دارد عشق به تعهد و بهره‌وری بالای سازمانی و کاهش استرس می‌انجامد که هدف بیشتر مدیران و سازمان‌ها می‌باشد.

**ایمان و امید:** ایمان، اعتقاد و باور راسخ به آن چیزی است که برای اثباتش برهانی وجود ندارد و شواهد فیزیکی و مادی وجودش را ثابت نکرده است. امام علی (ع) در مورد ایمان می‌فرماید: ایمان ریشه ی حق و حق راه هدایت است(محمدی ری شهری، ۱۹۸۳: ۲۹۹). دسی و رایان(۲۰۰۰) درباره ی ایمان و امید معتقد است امید، شوق به چیزی است که انتظار داریم تحقق یابد. ایمان به امید حقیقت می‌بخشد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند واز نحوه ی رسیدن به آن بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهدافشان دوست دارند که با سختی‌ها و ناملایمات مواجه شوند. بنابراین ایمان و امید منشأ این اعتقاد است که بینش، هدف و رسالت سازمان تحقق خواهد یافت(نورعلی زاده، ۲۰۰۸: ۱۰۹).

## ۲-۶- رفتار شهروندی سازمانی

هر چند بتمن و ارگان(۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> استفاده کردند؛ مبنای آن به مفاهیمی از قبیل «تمایل به همکاری» و «رفتارهای نوآورانه



و خودجوش» بر می‌گردد (پود ساکوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۵۱۳). از دید اورگان رفتار شهروندی سازمانی به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر یا ماورای وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (لادسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۷۰). جوهره ی کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار پاداش های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آن‌ها بیشتر خواهد بود (انگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۵۶۴).

## ۲-۷- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی که اورگان مطرح ساخته عبارتند از: **آداب اجتماعی یا خوشرویی**: آداب اجتماعی، رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد و موجب افزایش وجهه ی سازمانی می‌شود. خوش خویی شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده از سوی مدیران سازمان و تمایل به مطالعه ی کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر ها و اطلاعیه‌ها در سازمان برای آگاهی دادن به دیگران می‌شود. براین اساس ارگان (۱۹۸۸) معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب، نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره ی آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.

**نوع دوستی**: نوع دوستی، کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان است (کاسترو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۳۰).

---

1-Podsakoff et al.

2-Hadson

3-Ang et al

4-Castro et al

**جوانمردی:** جوانمردی، عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد (پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۱۵).

**ادب و نزاکت:** جوانمردی و نزاکت، مؤلفه هایی هستند که گویای اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمانند. نزاکت اندیشیدن به این نکته است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد (مارکوزی و ژین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳).

**وجدان کاری :** وجدان کاری یا وظیفه شناسی، رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله ی سازمان در محیط کار می باشد؛ همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان. بولینو و همکاران معتقدند که رهبران حمایت کننده و الهام بخش موجب می شوند که کارکنان بیش از الزامات رسمی شغلی شان کار کنند (بولینو و تورنلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۶۲). پودساکوف و همکاران به هفت کارکرد رفتار شهروندی سازمانی اشاره می کنند. از نظر آنان رفتار شهروندی سازمانی:

- ۱- موجب افزایش همکاری و بهره وری مدیریتی می شود.
- ۲- نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره کاهش می دهد.
- ۳- باعث آزادی منابع برای اهداف تحقق می شود.
- ۴- هماهنگی فعالیت ها را بین اعضای تیمی و گروه های کاری تسهیل می کند.
- ۵- سازمان ها را قادر می سازد تا از طریق خوشایندتر کردن محیط کاری، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند.
- ۶- با کاهش تغییرپذیری در عملکرد واحدهای کاری عملکرد سازمانی را افزایش می دهد.
- ۷- توانایی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می دهد (پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۰۷ - ۱۴۲).

### ۳- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل های رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی و ترکیب این دو شکل گرفت. از این رو با استناد به ترکیب این دو، مدلی محقق ساخته

---

1-Markoczy & xin

2-Bolino & Turnley

است. فرضیه های تحقیق بر اساس مدل تعدیل شده تعیین و به آزمون گذاشته شده است (نمودار شماره ی یک).



نمودار شماره ی یک - مدل مفهومی تحقیق

#### ۴- فرضیه های تحقیق

فرضیه ی اصلی: بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه ی فرعی: بین چشم انداز (بینش و بصیرت) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

بین عشق به نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بین معنی داری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

بین اهمیت افراد و عضویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.

## ۵- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شد. جامعه ی آماری کارکنان مرکز آموزش و دانشکده ی صدا و سیما است. تعداد جامعه ی آماری ۲۵۰ نفر است. از نمونه‌گیری تصادفی برای گزینش نمونه‌ها استفاده شد. تعداد نمونه ی آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری مورگان ۱۴۸ نفر می‌باشد و برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه استفاده شد. بعد از تعریف شاخص‌های هر یک از متغیرها، پرسش نامه طراحی گردید. پرسش نامه در دو محور تنظیم گردید که محور اول آن مربوط به متغیر مستقل (رهبری معنوی) بود. برای سنجش رهبری معنوی از پرسش نامه ی ویتوسی فرای و سدیلو (ضیایی و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۷) استفاده گردید. این پرسش نامه دارای ۲۵ سؤال است و پس از تعدیل بر اساس جامعه ی آماری برای هر یک از ابعاد ۳ سؤال انتخاب گردید و در مجموع ۲۱ سؤال برای این متغیر طرح شد. محور دوم پرسش نامه به متغیر وابسته یعنی رفتار شهروندی سازمانی با ۱۱ شاخص اختصاص داشت. برای هر شاخص ۲ سؤال و در مجموع ۲۲ سؤال طرح گردید. مجموع سؤال‌های پرسش نامه ۴۳ مورد بود و با ۴ سؤال جمعیت شناختی ۴۷ سؤال پرسش نامه را تشکیل می‌داد. برای تعیین اعتبار پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد و...) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن) استفاده شد.

**روایی و پایایی پرسش‌نامه:** برای تعیین پایایی پرسش‌نامه تعداد ۲۰ پرسش‌نامه در جامعه ی آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ متغیر مستقل رهبری معنوی برای ۲۵ سؤال در بررسی ضیایی و دیگران ۰/۸۸۶ بود و در بررسی حاضر برای ۲۱ سؤال ۰/۷۸۴ بوده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی با ۲۲ سؤال ۰/۷۴۱ و مجموع ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ۰/۷۴۲ بوده است.

روایی پرسش‌ها با استفاده از روایی محتوی و بر اساس نظر خبرگان علمی آزمون شد. برای اینکار در طراحی پرسش‌نامه به دو صورت عمل شد. نخست مراجعه به پرسش‌نامه‌های موجود و مرتبط با موضوع و دوم طرح سؤال و مشورت با خبرگان علمی

و متخصص بود. استفاده از مفاهیم و جمله‌های ساده و بررسی چندباره ی پرسش‌ها با خبرگان به اطمینان از روایی پرسش‌نامه کمک کرد.

#### ۶- یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل آمار توصیفی: نتایج به دست آمده در مورد توزیع سنی پاسخ دهنده‌ها نشان داد که از ۱۰۹ پاسخ دهنده ۹/۲ درصد در دامنه ی سنی ۲۰ تا ۲۷ قرار دارند، ۳۳ درصد در دامنه ی ۲۸ تا ۳۵ هستند که بیش ترین تعداد را شامل می‌شود. ۲۶/۶ درصد در دامنه ی ۳۶ تا ۴۳، ۱۲/۸ درصد ۴۴ تا ۵۰ و ۱۳/۸ درصد ۵۰ سال به بالا بودند. از تعداد ۱۰۹ نفر پاسخ دهنده ۴/۶ درصد مجرد و ۷۷/۱ درصد (۸۴ نفر) متأهل هستند. نتایج به دست آمده در مورد میزان تحصیلات پاسخ دهنده‌ها نشان داد که به ترتیب از بیش ترین تا کم ترین ۵۹/۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۶/۵ درصد مدرک دیپلم، ۱۴/۷ درصد مدرک فوق دیپلم، ۲/۸ درصد مدرک دکتری و ۱/۸ درصد فوق لیسانس هستند.

نتایج به دست آمده در مورد سابقه ی کار نشان داد که ۲۰/۲ درصد پاسخ دهنده‌ها بین ۱ تا ۵ سال سابقه کار دارند، ۲۹/۴ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۸/۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۷ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲/۸ درصد بیش از ۲۱ سال سابقه کار دارند. ۴/۶ درصد به این پرسش پاسخی ارائه نکرده‌اند.

#### ۶-۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل معادلات ساختاری

برای ایجاد نمره‌های مورد نیاز برای تحلیل مسیر مؤلفه‌های مورد مطالعه، از تحلیل عاملی استفاده شد. در این روش پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های تحقیق و تأیید آن‌ها، نمره‌ها برای استفاده در تحلیل مسیر ذخیره می‌شود. انجام تحلیل عاملی برای مؤلفه‌های تحقیق در طی پنج مرحله صورت گرفت: جدول آمار توصیفی، آزمون کرویت بارتلت و KMO، جدول میزان اشتراک، جدول واریانس کل تبیین شده و جدول ماتریس مؤلفه‌ها.

- جدول آمار توصیفی: آمار توصیفی برای رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی اندازه‌گیری شد. مقدار میانگین، انحراف معیار و تعداد مشاهدات به تفکیک برای هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شده است. از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به متغیر مستقل رهبری معنوی، ایمان و امید دارای بیشترین میانگین (۳/۹۶۳۳) و عضویت و اهمیت افراد

دارای کمترین میانگین (۳/۰۱۸۳) است. از میان شاخص های اندازه گیری متغیر وابسته ی رفتار شهروندی سازمانی، از خود گذشتگی دارای بیشترین میانگین (۴/۱۷۴۳) و جوانمردی دارای کمترین میانگین (۳/۰۵۵۰) است (جدول شماره ی یک).

جدول شماره ی یک - آمار توصیفی رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	شاخص اندازه گیری	میانگین	انحراف معیار	تعداد مشاهده
رهبری معنوی	بینش و بصیرت	۳/۴۹۵۴	۱/۲۳۶۹۶	۱۰۹
	عشق و نوع دوستی	۳/۳۸۵۳	۱/۲۶۱۳۱	۱۰۹
	ایمان و امید	۳/۹۶۳۳	۰/۹۹۰۰۱	۱۰۹
	معنی داری در کار	۳/۰۸۲۶	۱/۳۴۱۱۵	۱۰۹
	عضویت و اهمیت افراد	۳/۰۱۸۳	۱/۵۵۷۴۳	۱۰۹
	تعهد سازمانی	۳/۳۰۲۸	۱/۴۳۰۵۲	۱۰۹
	باز خورد عملکرد	۳/۲۲۰۲	۱/۴۸۶۷۲	۱۰۹
رفتار شهروندی سازمانی	جوانمردی	۳/۰۵۵۰	۱/۲۵۳۴۰	۱۰۹
	وظیفه شناسی	۴/۳۸۵۳	۰/۷۳۱۶۷	۱۰۹
	وفاداری	۲/۹۶۳۳	۱/۳۹۳۹۵	۱۰۹
	از خود گذشتگی	۴/۱۷۴۳	۰/۶۶۴۵۰	۱۰۹
	ادب و نزاکت	۴/۴۵۸۷	۰/۶۳۱۴۶	۱۰۹
	رفتار مدنی	۳/۹۷۲۵	۱/۰۵۸۱۱	۱۰۹
	مشارکت در کار	۳/۴۴۰۴	۱/۰۱۳۱۷	۱۰۹
	مشارکت حمایتی	۳/۸۵۳۲	۰/۹۱۱۱۰	۱۰۹
	مشارکت اجتماعی	۳/۶۱۴۷	۰/۸۲۶۷۳	۱۰۹
	خود آموزشی و خود بهبودی	۳/۲۴۷۷	۰/۸۶۲۳۴	۱۰۹
	پیشگامی در کار	۳/۶۸۸۱	۱/۳۱۰۲۰	۱۰۹

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون کرویت بارتلت و آزمون <sup>۱</sup> KMO نیز برای مؤلفه های رهبری معنوی دارای مقدار ۰/۷۱۱ می باشد که

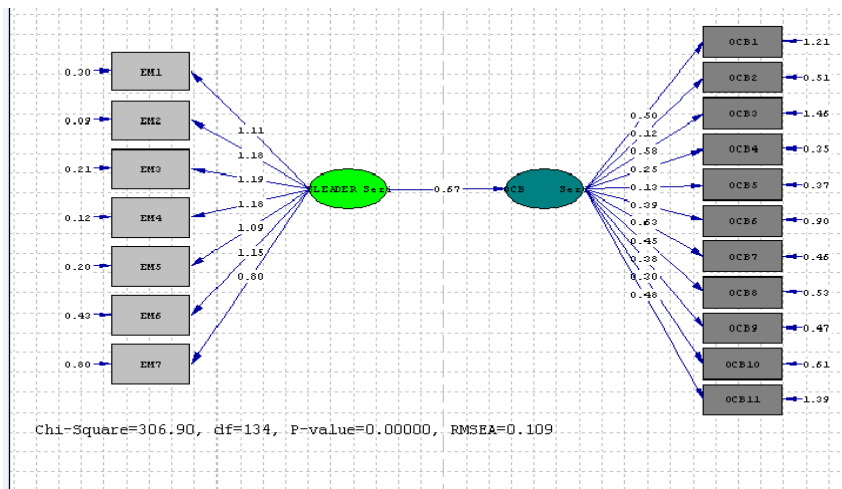
1- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

بیان کننده ی کفایت نمونه‌گیری است. مقدار تقریبی کای دو در آزمون کرویت بارتلت ۱۲۹/۵۴۱ و دارای درجه ی آزادی ۲۸ است که در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه ی معنی‌داری بین متغیرهای آن‌ها وجود دارد و بیان کننده ی مناسب بودن تحلیل این مؤلفه‌ها است. هم‌چنین نتایج آزمون کرویت بارتلت و آزمون KMO برای مؤلفه‌های متغیر وابسته ی رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که مقدار KMO برای این مؤلفه‌ها ۰/۶۹۰ است که با توجه به نزدیک بودن آن به عدد یک (حالت مطلوب نمونه‌گیری) کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار تقریبی کای دو در کرویت برای ۵۰۶/۶۲۳ و دارای درجه ی آزادی ۶۶ در سطح خطای ۰/۰۱ رابطه ی معنی‌داری بین متغیرهای این مؤلفه‌ها وجود دارد، هم‌چنین بیان کننده ی مناسب بودن تحلیل برای این مولفه است.

#### ۶-۲- یافته‌های مدل معادلات ساختاری

**اعتبار کلی مدل:** مدل مفهومی تحقیق بر اساس معیارهای نیکویی برازش آزمون شد. این معیارها عبارت بودند از: CFI، GFI و AGFI. شاخص‌های برازش نیکویی، مقایسه‌ای و نیکویی تنظیم شده بین صفر و یک تغییر می‌کند. هر چه این معیارها به یک نزدیک‌تر باشند، برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که این معیارها به ترتیب دارای کمیت ۰/۹۳، ۰/۸۹، ۰/۹۱ هستند که نشان از برازش بسیار خوب مدل دارد. میزان کای دو (۳۰۶/۹۰) در مقایسه با درجه ی آزادی (۱۳۴) کمتر از ۳، میزان RMSEA ۰/۱۰۹ و میزان ارزش پی ۰/۰۰ می‌باشد که بیان کننده ی برازش مناسب مدل است (نمودار شماره ی دو).

نمودار شماره ی دو - مدل معادلات ساختاری (مدل آزمون شده رهبری معنوی و رفتار شهروندی)



نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد (فرضیه ی اصلی). بر اساس یافته‌های مدل، فرضیه ی اصلی با ضریب ۰/۶۷ تأیید شد. در نتیجه رهبری معنوی تأثیر علی مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (نمودار شماره ی دو). یافته های معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس فرضیه‌های فرعی با تعیین انحراف استاندارد در جدول شماره ی دو آمده است.

جدول شماره ی دو - یافته های معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج آزمون	ضریب استاندارد	فرضیه ها
تأیید فرضیه	۰/۶۷	فرضیه ی اصلی: بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۱/۱۱	بینش و بصیرت و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۱/۱۸	عشق و نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۱/۱۹	ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۱/۱۸	معنی داری در کار و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۱/۰۹	عضویت و اهمیت افراد در سازمان و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۱/۱۵	تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۸۰	بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی



### ۶-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آزمون همبستگی اسپیرمن

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. نتایج به دست آمده در مورد هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در جدول شماره ۳ ی سه آمده است. نتیجه ی تجزیه و تحلیل نشان داد که بین متغیرهای رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شد.

ضریب همبستگی بین متغیرهای رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی به شرح زیر است: بینش و بصیرت با ضریب ۰/۴۸۴، عشق و نوع دوستی ۰/۶۳۸، ایمان و امید ۰/۴۳۸، معنی‌داری در کار ۰/۵۱۲، عضویت و اهمیت افراد در سازمان با ۰/۵۰۶، تعهد سازمانی ۰/۴۴۹ و بازخورد عملکرد با ۰/۶۶۸ با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی دارند. در مجموع بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۵۸۲ رابطه ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (جدول شماره ۳ ی سه).

#### جدول شماره ۳ ی سه - آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای رهبری

معنوی و رفتار شهروندی

شاخص‌ها	بینش و بصیرت	نوع دوستی	ایمان و امید	معنی‌داری در کار	عضویت و اهمیت افراد	تعهد سازمانی	بازخورد عملکرد	رهبری معنوی	رفتار شهروندی سازمانی
بینش و بصیرت	۱								
نوع دوستی	۰/۶۶۹	۱							
ایمان و امید	۰/۶۰۶	۰/۶۵۵	۱						
معنی‌داری در کار	۰/۷۸۷	۰/۵۶۷	۰/۵۷۰	۱					
عضویت و اهمیت افراد	۰/۵۴۷	۰/۵۹۶	۰/۵۵۳	۰/۷۳۹	۱				
تعهد سازمانی	۰/۲۴۹	۰/۳۷۱	۰/۳۴۸	۰/۳۰۶	۰/۲۸۲	۱			
بازخورد عملکرد	۰/۲۶۷	۰/۳۲۲	۰/۲۹۹	۰/۱۸۶	۰/۲۲۷	۰/۳۷۴	۱		
رهبری معنوی	۰/۴۲۴	۰/۳۹۴	۰/۵۵۶	۰/۲۷۷	۰/۳۰۵	۰/۴۳۹	۰/۳۱۹	۱	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸۴	۰/۶۳۸	۰/۴۳۸	۰/۵۱۲	۰/۵۰۶	۰/۴۴۹	۰/۶۶۸	۰/۵۸۲	۱

## ۷- نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی است. رهبری معنوی با متغیرهای بینش و بصیرت، نوع دوستی، ایمان و امید، معنی داری در کار، عضویت و اهمیت افراد، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه ی آماری رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد (تأیید فرضیه ی اصلی تحقیق  $R=0.582$ ).

بررسی نتایج بر اساس فرضیه های فرعی تحقیق:

۱- فرضیه ی فرعی ۱ تحقیق مبنی بر این بود که بین بینش و بصیرت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که بین بینش و بصیرت با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد ( $R=0.484$ ). از آن جایی که بینش مسیر حرکت سازمان و این که چرا رهبران و پیروان بایستی در این مسیر حرکت کنند را توصیف می کند و به افراد توانایی طی طریق در جهت اهداف سازمانی را فراهم می کند. بنابراین پیشنهاد می شود سازمان ها برای ایجاد رفتار شهروندی بینش روشنی از آینده سازمان برای آن ها تعریف کنند. یکی از راه های احتمالی در این زمینه مشارکت دادن آن ها در هدف گذاری های سازمانی است.

۲- براساس فرضیه ی فرعی ۲ بین عشق و نوع دوستی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. از این رو میزان ضریب همبستگی  $0.638$  است که نشان دهنده ی رابطه ی بالایی است. بنابراین، عشق و نوع دوستی در توسعه ی 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، دلوپسی و قدردانی از خود و دیگران حاصل می شود. رواج این ویژگی در سازمان از سوی رهبران موجب توسعه ی رفتار شهروندی سازمانی شده و از طریق شکل گیری احترام متقابل بین افراد اعتماد سازمانی را افزایش داده و سرمایه ی اجتماعی منتهی به عملکرد سازمانی در سازمان به وجود می آورد.

۳- فرضیه ی فرعی ۳ بر این دلالت دارد که بین ایمان و امید و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ۰/۴۳۸ است که نشان دهنده ی رابطه ی مثبتی است. نتایج تحقیق نشان داد که ایمان و امید در شکل گیری رفتاری شهروندی سازمان نقش دارد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه ی رسیدن به آن بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهدافشان دوست دارند که با سختی ها و ناملایمات 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 مأموریت های سازمان و وضوح مسیر دستیابی به این اهداف موجب شکل گیری رفتارهای کارکردی در سازمان خواهد شد.

۴- فرضیه ی فرعی ۴ ناظر بر این است که بین معنی داری در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. طبق یافته های پژوهش میزان این رابطه ۰/۵۱۲ است که نشان دهنده ی رابطه ی خوب و مثبت است. معنی داری در کار، عضویت و اهمیت افراد در سازمان و بازخورد عملکرد موجب شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی می شوند. از این رو پیشنهاد می شود با استفاده از فنون جدید طراحی شغل به ویژه مدل ویژگی های شغلی نسبت به بازطراحی مشاغل اقدام شود، به طوری که ۱- تنوع مهارت به معنی درجه ی نیازمندی شغل به فعالیت های متنوع که لازمه ی آن داشتن مهارت ها و استعداد های مختلف است رعایت شود و اجازه ی استفاده از مهارت ها، شایستگی ها و توانایی های فردی به کارمند داده شود؛ ۲- 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؛ ۳- وظایف شغلی از ابتدا تا انتها به نحوی معین شده اند 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؛ ۵- و زمینه ای فراهم شود که فرد بتواند از نتایج کار خود و تأثیر آن بر عملکرد سازمان آگاهی یابد.

۵- بر اساس فرضیه ی فرعی ۵ بین عضویت و اهمیت افراد در سازمان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد (با ضریب همبستگی ۰/۵۰۶). نتایج این فرضیه نشان دهنده ی این است که عضویت افراد در گروه های رسمی و غیر رسمی سازمانی باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی می شود. بنابراین پیشنهاد می شود، در سازمان گروه های رسمی و غیر رسمی مردم نهاد تشکیل شود تا از این طریق باعث افزایش رفتار شهروندی در سازمان گردد.

۶- فرضیه ی فرعی ۶ بر این دلالت دارد که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۴۴۹ رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج این فرضیه نشان دهنده ی این است که تعهد سازمانی موجب شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی می شود. احساس تعلق به سازمان، سازمان را از آن خود دانستن، وفاداری به سازمان و سازمان را محل امنی برای زندگی تلقی کردن ویژگی هایی است که وجود آن ها و توسعه ی آن ها از سوی رهبران موجب شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی می شود. پیشنهاد می شود زمینه های شکل گیری چنین مشخصه هایی در سازمان بر اساس مدل های تعهد سازمانی تقویت شود.

۷- فرضیه ی فرعی ۷ ناظر بر این است که بین بازخورد عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۶۶۸ رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می شود سیستم بازخورد عملکرد توسط مدیران و سرپرستان تقویت گردد تا بتواند در بهبود رفتار شهروندی مؤثر باشد.

۸- بر اساس فرضیه ی اصلی تحقیق « بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد». نتایج یافته های تحقیق با ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین این دو متغیر با ضریب همبستگی ۰/۵۸۲ رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های مدل معادلات ساختاری نیز با ضریب استاندارد ۰/۶۷ رابطه ی علی بین این دو را تأیید کرد.

یافته های مدل معادلات ساختاری وجود رابطه ی علی بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کرد. یافته های تحقیق نشان داد که مدل مفهومی تحقیق از برازش بسیار خوبی برخوردار است و تأیید فرضیه های تحقیق که بر اساس مدل تحقیق تعیین شده بود نشان داد که مدل از اعتبار خوبی برخوردار است. بنابراین یافته های مدل معادلات ساختاری نشان داد که متغیرهای هفت گانه رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذار است. در نتیجه تقویت این ابعاد و لحاظ آن در سازمان به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کمک خواهد کرد.

## منابع

- Afjeh, S.A. (2001) « Leadership and Islamic management », *Knowledge & Development*, No. 13, pp. 27-42.
- Afjeh, S.A. (2006) *Foundamention of philosophy and Leadership Theories and organization behavioral*, samt publication.
- 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.
- Bolino M and Turnley W. (2003) «Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior», *Academy of Management Executive*, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71.
- Bradley J and Kauanui S. (2003) «Comparing Spritiruality on three Southern California Coolege Campuses», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 448-462.
- Castro & Armario and Ruiz (2004) « the influence of employee organiztional Citizenship Behaviour customer Layalty », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, N.1, pp.27 – 53
- Farhangi A et al. (2006) «spitiruality in job environment and its role in OCB development», *management culture*, Vol. 4, No. 13, pp. 5-36.
- Fry, L. W. (2005) *toward a theory of Ethical and spiritual well beiny*, positive psychology in Business ethics and corporare responsibility (information age poblishing), pp 47. 83.
- Fry, L.W. & Cohen melanie, (2008) « Splritual leadership as a paradigm for ovгани zarionaltransformanonind recovery from entended work hours Coltvre », *journal of Business Ethics*. pp.256-278.
- Geijsel, f .Sleegers , p. Leithwood ,k. and Jantzi , D (2003) «Transformational leadership effect onteachers, Commitment and effort toward school reform», *Journal of Educational Administration* , Vol.41.No.3 pp.228-256

- Hodson Randy (2002)«management citizenship behaviour and its consequences», *Work and Occupations*, vol.29, No.1, pp.64-96.
- Judge,T.A., Bono ,J.E. Ilies, R & ,Gerhardt , M.W.(2002), «prsonality and leadership: A qualitative and quantativereview», *Journal of Applied Psychology*,87(4),765-780.
- Krishnakumar,S and Neck,C.P.(2002)« The what , why , and how of spirituality in thework place», *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.3, pp.153-164.
- Markoczy l and xin K.(2004) *The virtues of omission in organizational citizenship behaviour*, university of californial.
- Mohamadiereyshari, M.(1983), *Mizanolhekameh*, Qom, maktabata ol aalam ol eslami.
- Nouralizadeh R.(2008)« spiturality leadership», *police human develop*, Vol. 5, No. 16, pp. 101-111.
- Podskoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R. & fetter, R. (1990) «Transformational leader behaviors and their effects on organizational behaviors», *The leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Rezach Karen.(2002) *Spiritual leadership as a model of effective leadership in independent schools*, Dissertation Ph.D, Seton Hall University.
- Sheidaian.(1999)«Spituralit leadership of imam khopmeini in holy munition», used in: <http://www.navideshahed.com>.
- Terry, G.R.(1977) *Principles of Management*, 7th ed., Homewood,I11: Richard D. Irwin.
- Zeraatkar, S.(2008) *Survey releationship between spiturality and organization commitment*, master thesis , faculty of management, Tehran university, Qom Pardis.
- Ziai, M.S et al.(2008)«Rols of spiturality leadership in Tehran university employees empowerment», *public administration journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 67-86.