





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکز

دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: منابع انسانی

عنوان:

**بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران بر رفتار شهروندی
سازمانی کارکنان سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی**

استاد راهنما:

آقای دکتر داریوش غلامزاده

استاد مشاور:

آقای دکتر کاوه تیمورنژاد

پژوهشگر:

یداله قره شعبانی

بهمن ۱۳۸۹

تقدیم به :

تقدیم به ساحت مقدس حضرت ولی عصر (عج)،

پدر و مادرم

خواهر و برادرانم

به پاس تمامی محبت ها، فداکاری ها و زحمات بی دریغشان

سپاسگذاری

من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق

سپاس بیکران و پاک تر از ششم فرو نشسته بر خستار کعبه کبری هاست و ستایش بر خاسته از عمق دل و جان بر پیشگاه حضرت دوست، که ستایش زیور زبان است و ساکنان آرایش آرام بخش جان.

رحمت و اسوه دانهای متعال فرصتی داد که به حد توان خویش از محضر اساتید کرامتدربهره جویم. بر خود لازم می دانم بکسر و سپاس خاصانه خود را به پیشگاه این عزیزان تقدیم نمایم.

جناب آقای دکتر داریوش غلامزاده

استاد راهنمای ارجمند که وجودشان سبب دلگرمی و راهنمایی و حمایت های ارزشمند ایشان بدو است و پویایی بود و در طول نگارش این پایان نامه از بیچ تلاش مضائقه نمودند و با نظرات عالمانه موجب غنای علمی این پایان نامه گردیدند. باعث مباهات است که در محضرشان زانوی تعلم زده و به ساکنان ایشان منتخراشته ام.

جناب آقای دکتر کاوه تیمورزاد

استاد مشاور گرامی که مراد تکمیل این پایان نامه بر علم خویش بهواره راهنما بودند. با کسر و قدر و دانی از زحمات و تلاش های بی دریغ و صمیمانه که عزیزانی که مرادید نمودن این راه یاری نمودند.

بسمه تعالی

دانشکده مدیریت تهران مرکزی

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی	کد واحد: ۱۰۱	کد شناسایی پایان نامه: ۱۰۲۱۲۱۰۸۹۱۰۰۱
عنوان پایان نامه: بررسی تاثیر سبک های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی، سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، شهرستان خوی		
نام و نام خانوادگی دانشجو: یدالله قره شعبانی	تاریخ شروع پایان نامه: ۸۸/۱۲/۲۰	تاریخ اتمام پایان نامه: ۸۹/۱۱/۳۰
شماره دانشجویی: ۸۷۰۰۰۱۷۹۵۰۰		

رشته تحصیلی: مدیریت دولتی

نام و نام خانوادگی استاد راهنما: آقای دکتر داریوش غلامزاده نام و نام خانوادگی استاد مشاور: آقای دکتر کاوه تیمورزاد

آدرس شماره تلفن: آذربایجان غربی شهرستان خوی، روستای قره شعبان، موبایل ۰۹۱۴۱۶۱۲۶۱۰، ثابت ۰۴۶۲۲۹۹۷۰۸۸

چکیده پایان نامه (شامل خلاصه، اهداف، روش های اجرا و نتایج به دست آمده):

هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر سبک های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی، سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی می باشد و علاوه بر آن اهداف دیگر شامل:

۱) شناخت تاثیر تغییر سبک رهبری مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

۲) تعیین نوع رابطه بین سبک رهبری مدیر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

۳) تعیین سبک رهبری اعمال شده توسط مدیران در این سازمان

روشی که در این پژوهش استفاده شده است روش توصیفی- پیمایشی است. همچنین با توجه به استفاده از پرسشنامه جهت جمع آوری اطلاعات از حیث روش اجرا، میدانی است و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که در جهت کاربردی کردن مولفه های سبک رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان امور مالیاتی می باشد. در این رساله ضمن مطالعه مباحث نظری و تجربی، پرسشنامه ای با کمک گرفتن مولفه های سبک های رهبری لیکرت و رفتار شهروندی سازمانی ارگان تهیه شده است. هر دو پرسشنامه استاندارد بوده است و تمامی سوالات با مقیاس پنج طیفی لیکرت آماده شده است و در بین تمامی افراد سازمان امور مالیاتی توزیع گردیده است.

در این تحقیق به منظور بررسی رابطه بین عوامل مرتبط با سبکهای رهبری با رفتار شهروندی سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است همچنین جهت بررسی رابطه علت و معلولی هر یک از عوامل مرتبط با رهبری (استبدادی-استثماری، استبدادی- خیر خواهانه، سبک مشاوره ای، سبک مشارکتی) به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته از رگرسیون خطی و چند متغیره استفاده شده است و در ادامه، از تجزیه تحلیل واریانس و مجذور رگرسیون استفاده شده است با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار ۰/۶۴۶ می باشد، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد. عبارت دیگر همزمان با تغییر سبک رهبری مدیران، رفتار شهروندی کارکنان نیز افزایش می یابد و برعکس.

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه

مناسب است

مناسب نیست

فهرست مطالب

فصل اول	۱
کلیات تحقیق	۱
مقدمه	۲
۱-۱) بیان مسأله	۳
۲-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق	۵
۳-۱) بیان اهداف تحقیق :	۷
۴-۱) چهار چوب نظری تحقیق	۷
۵-۱) مدل تحلیلی تحقیق	۹
۶-۱) فرضیات تحقیق	۹
۷-۱) جامعه آماری مورد مطالعه	۱۰
۸-۱) بر آورد حجم نمونه و روش نمونه گیری (در صورت نمونه گیری)	۱۰
۹-۱) قلمرو تحقیق	۱۰
۱۰-۱) روش تحقیق (اعم از میدانی ، پیمایش ، کتابخانه ای و ...)	۱۰
۱۱-۱) ابزار گرد آوری داده ها (پرسشنامه ، مشاهده ، مصاحبه و...)	۱۱
۱۲-۱) تعاریف عملیاتی واژه ها	۱۱
تعاریف مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی:	۱۲
۱. نوع دوستی و فداکاری	۱۲
۲. روحیه جوانمردی	۱۲
۳. احترام و تکریم	۱۳
۴. اطاعت و وجدان کاری	۱۳
۵. مشارکت	۱۳
فصل دوم	۱۴

ادبیات تحقیق	۱۴
بخش اول مبانی نظری تحقیق: سبک های رهبری	۱۵
مقدمه	۱۵
۱-۱-۲- پیشینه رهبری و اهمیت آن:	۱۶
۲-۱-۲- تعاریف رهبری :	۱۷
۳-۱-۲- ابعاد رهبری :	۱۸
۱-۳-۱-۲- بعد عقلایی یا شناختی رهبری	۱۸
۲-۳-۱-۲- بعد عاطفی رهبری:	۱۹
۳-۳-۱-۲- بعد روحانی رهبری:	۱۹
۴-۳-۱-۲- بعد رفتاری رهبری :	۲۰
۴-۱-۲- وظایف رهبری :	۲۰
۵-۱-۲- عوامل مؤثر در موقعیت رهبری :	۲۰
۶-۱-۲- تفاوت رهبری و مدیریت :	۲۱
۷-۱-۲- نظریه های رهبری :	۲۳
۱-۷-۱-۲- نظریه های خصوصیات شخصی رهبری :	۲۳
۲-۷-۱-۲- نظریه های رفتاری رهبری :	۲۴
۱-۲-۷-۱-۲- مطالعات دانشگاه میشیگان :	۲۵
۲-۲-۷-۱-۲- مطالعات رهبری ایالت اوهایو :	۲۵
۳-۲-۷-۱-۲- شبکه مدیریت :	۲۶
۴-۲-۷-۱-۲- نظریه سبک های رهبری لیکرت :	۲۸
۳-۷-۱-۲- نظریه های اقتضایی :	۳۰
۱-۳-۷-۱-۲- نظریه اقتضایی فیدلر :	۳۰
۲-۳-۷-۱-۲- تئوری مسیر-هدف :	۳۲
۳-۳-۷-۱-۲- تئوری رهبری وضعیتی:	۳۳
۴-۳-۷-۱-۲- تئوری سه بعدی اثربخشی رهبری :	۳۴
۴-۷-۱-۲- نظریه های نوین رهبری :	۳۵

۳۶ نظریه رهبری تحول آفرین : ۱-۲-۷-۴-۱
۳۷ نظریه رهبری فرهمند ۱-۲-۷-۴-۲
۳۸ نظریه اسنادی رهبری ۱-۲-۷-۴-۳
۳۹	بخش دوم مبانی نظری: رفتار شهروندی سازمانی
۳۹ مقدمه
۳۹ ۱-۲-۲-۱ تاریخچه و تعاریف
۴۶ ۲-۲-۲ انواع رفتار شهروندی سازمانی :
۴۶ ۱-۲-۲-۱ اطاعت سازمانی :
۴۷ ۲-۲-۲-۲ وفاداری سازمانی :
۴۷ ۳-۲-۲-۲ مشارکت سازمانی :
۴۸ ۳-۲-۲ ویژگی های رفتار شهروندی سازمانی :
۴۹ ۴-۲-۲ ابعاد رفتار شهروندی سازمانی :
۵۴ ۵-۲-۲ عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتار شهروندی سازمانی :
۵۴ ۱-۵-۲-۲ ویژگی های فردی کارکنان :
۵۵ ۲-۵-۲-۲ عوامل سازمانی :
۵۶ ۳-۵-۲-۲ عوامل شغلی :
۵۷ ۴-۵-۲-۲ رفتارهای رهبری :
۵۸ ۶-۲-۲ اشکال رفتارهای کارکنان :
۵۸ ۱-۶-۲-۲ رفتارهای درون نقش :
۵۹ ۲-۶-۲-۲ رفتارهای برون نقش :
۵۹ ۱-۲-۶-۲-۲ رفتارهای ضد شهروندی :
۵۹ ۲-۲-۶-۲-۲ رفتار شهروندی و انصاف در زمینه های خدمات مشتری :
۶۱ ۷-۲-۲ سیاست های تشویق رفتار شهروندی سازمانی :
۶۱ ۱-۷-۲-۲ گزینش و استخدام :

۶۱ آموزش و توسعه :	۲-۷-۲-۲
۶۲ ارزیابی عملکرد و جبران خدمات :	۳-۷-۲-۲
۶۲ سیستم های غیر رسمی :	۴-۷-۲-۲
۶۴ پیشنهاد تحقیق	۳-۲
۶۴ تحقیقات داخلی :	۱
۶۵ تحقیقات خارجی :	۲
۶۸ معرفی سازمان (سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی)	۴-۲
۶۸ تاریخچه مالیات و دارایی در ایران :	۱-۴-۲
۷۰ نقش مالیات در جامعه :	۲-۴-۲
۷۰ تاریخچه سازمان امور مالیاتی کشور :	۳-۴-۲
۷۹ مدیریت امور مالیاتی شهرستان خوی :	۴-۴-۲
۸۳ مقدمه	
۸۳ روش تحقیق	۱-۳
۸۴ ابزار گرد آوری اطلاعات	۲-۳
۸۵ اعتبار و پایایی ابزار سنجش	۳-۳
۸۵ روایی تحقیق (اعتبار) :	۱-۳-۳
۸۶ پایایی ابزار سنجش	۲-۳-۳
۸۷ تجزیه و تحلیل روشهای آماری	۴-۳
۸۸ قلمرو تحقیق	۵-۳
۸۹ متغیرهای تحقیق :	۶-۳
۸۹ جامعه آماری	۷-۳
۸۹ روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه	۸-۳
۹۰ تجزیه و تحلیل داده ها	
۹۱ آمار توصیفی	۱-۴

۹۷.....	۲-۴- آمار استنباطی.....
۹۹.....	۷۴.....
۱۰۹.....	مقدمه.....
۱۱۰.....	۱-۵- نتایج.....
۱۱۰.....	۱- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی اول.....
۱۱۰.....	۲- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی دوم.....
۱۱۱.....	۳- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی سوم.....
۱۱۱.....	۴- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی چهارم.....
۱۱۱.....	تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق.....
۱۱۲.....	۲-۵- پیشنهادات.....
۱۱۲.....	۱-۲-۵- پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق.....
۱۱۵.....	۲-۲-۵- سایر پیشنهادهای پژوهش.....
۱۱۵.....	۳-۲-۵- پیشنهادهایی برای تحقیقات بعدی.....
۱۱۵.....	محدودیت های تحقیق.....
۱۱۷.....	ضمائم تحقیق.....
۱۴۴.....	منابع و مأخذ فارسی:.....
۱۴۶.....	منابع و مأخذ انگلیسی:.....

فهرست جداول

- جدول ۱-۲- مقایسه مدیریت و رهبری، کاتر، ۱۹۹۰..... ۲۲
- جدول ۲-۲- مشخصه های فردی رهبری، افجه، ۱۳۸۶..... ۲۴
- جدول ۳-۲- اشکال رفتارهای کارکنان، فیلیپ و مک کینزی، ۱۹۹۷، ۱۴۷..... ۶۰
- جدول ۴-۲- پیشینه تحقیقات گذشته ۶۷
- جدول ۱-۳- ابعاد پرسشنامه سبک رهبری ۸۵
- جدول ۳-۳- مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه های تحقیق ۸۶
- ۴-۱-۱- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس جنس : ۹۱
- ۴-۱-۲- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس تحصیلات : ۹۲
- ۴-۱-۳- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس رشته شغلی : ۹۳
- ۴-۱-۴- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس پست ثابت سازمانی : ۹۵
- ۴-۱-۵- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس پست سابقه خدمت : ۹۶
- جدول ۴-۲-۱ : جدول مقایسه ای سبک استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی ۹۸
- جدول ۴-۲-۲- جدول مقایسه ای بین سبک رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی ۹۹
- جدول ۴-۲-۳ : جدول مقایسه ای بین سبک مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی ۱۰۰
- جدول ۴-۲-۴ : جدول مقایسه ای بین سبک مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی ۱۰۱
- ۴-۲-۵ : جدول مقایسه ای بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی کارکنان ۱۰۲
- ۴-۲-۷- جدول ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی ۱۰۳
- جدول ۴-۲-۱۲- آزمون فریدمن ۱۰۸
- ۴-۲-۸- ضریب رگرسیون و مجذور رگرسیون ۱۰۵
- ۴-۲-۹- تجزیه تحلیل واریانس ۱۰۵
- ۴-۲-۱۰- ضرایب استاندارد و غیر استاندارد مقدار بتا ۱۰۶
- ۴-۲-۱۱- مولفه هایی که وارد معادله نشدند. ۱۰۷

فهرست نمودار ها

- ۹۲-۱-۱-۴: نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس جنس:.....
- ۹۳-۲-۱-۴- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس تحصیلات:.....
- ۹۴-۳-۱-۴- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس رشته شغلی:.....
- ۹۵-۴-۱-۴- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس پست ثابت سازمانی:.....
- ۹۷-۵-۱-۴- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس پست سابقه خدمت
- ۱۰۲-۶-۲-۴- آمار توصیفی برای فرضیه اصلی
- ۱۰۴-۱-۲-۴- نمودار پراکنش سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱- مدل اجرایی تحقیق ۸
- شکل ۲-۱- مدل تحلیلی تحقیق ۹
- شکل ۱-۲- مطالعات اوهایو، گوردن، ۱۹۸۷، ۳۹۷ ۲۶
- شکل ۲-۲- شبکه مدیریت بلیک و موتون (منبع : بلیک و موتون ، ۱۹۶۴ ، ۱۳۶) ۲۷
- شکل ۳-۲- دستاوردهای الگوی فیدلر (منبع:رایینز، ۱۳۸۰، ۲۲۸) ۳۱
- شکل ۴-۲- اجزای متشکله تنوری مسیر-هدف در رهبری (منبع: رابرت هاوس، ۱۹۷۱، ۳۲۱) ۳۳
- شکل ۵-۲- شیوه های چهار گانه مدل رهبری وضعیتی :بلانچارد و زیگاری، ۱۹۸۵ ۳۴
- شکل ۶-۲- الگوی سه بعدی رهبری، ردین، ۱۹۶۷، ۱۷ ۳۵
- شکل ۷-۲- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، ارگان، ۱۹۸۸ ۵۳
- شکل ۸-۲- عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی، اسلامی، ۱۳۸۷ ۵۸

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

در عصر حاضر تنها به مدد فعالیت اثربخش و کارآی مدیریت است که مأموریت و اهداف سازمانی تحقق می یابد. امروزه مدیریت باید در همه بخش ها در جستجوی تدابیر و راه‌حلهایی باشد که تحقق اهداف را به بهترین وجه ممکن سازد. یکی از راهکارهایی که این مهم را عملی می سازد تغییر سبک و نگرش مدیر و شاخص های رفتاری آن است که به کمک آن می توان با بهره جویی از نظرات کارکنان و با اتخاذ یک روش غیر دستوری و انگیزاننده، بازدهی را فزونی بخشید، به رضایت آنان افزود و سازمانی اثربخش و کارآمد به وجود آورد.

از آنجایی که مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد می تواند با اعمال سبکهای رهبری مناسب باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان شود پس موفقیت سازمانها در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های مؤثر رهبری مدیر است و ارائه خدمات اثربخش به جامعه تا حد زیادی به کار گروهی و رفتار کارکنان در سازمان و سبک رهبری مدیران این سازمان ها بستگی دارد.

موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهشها منجر به ارائه و توسعه تئوری های مختلفی در زمینه سبکهای رهبری مدیران شده است. بررسی این تئوریهای طیف وسیعی از سبکهای رهبری از سبکهای آمرانه و استبدادی تا سبکهای مشارکتی و تحولگرا را نشان می دهد. از این رو یک مدیر می تواند در موقعیت های گوناگون سبک های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان برگزیند.

در حدود ۲۰ سال پیش یعنی در سالهای ۱۹۹۲-۱۹۹۳ روانشناسان صنعتی اراده گرایی و مشارکت داوطلبانه را در سازمانها مورد پژوهش و تفحص قرار دادند، و روانشناسان، زمینه را با محیط حیات سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی نامگذاری کردند. این گونه رفتارها کاملاً داوطلبانه و فردی هستند و این بدین معنی است که افراد برای اجرای این نوع رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی کنند، و نیز به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی شوند. در واقع رفتار شهروندی افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خود گذشتگی کارکنان را به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران تبیین می کند. بعلاوه محیطهای رقابتی کسب کار امروزی کارکنانی را می طلبد که شهروندان خوبی باشند، به شکلی که کارکنان

تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع از خود بروز دهند. (کیم و اسلات، ۱۹۹۰، ۱)

امروزه علاوه بر عوامل سنتی تولید، زمین و سرمایه، ایجاد دانش جمعی به عنوان یک منبع کلیدی و یک وظیفه راهبردی برای موفقیت سازمانها تلقی می شود. تولید دانش منبعی است که در ذهن انسان نهفته است و خلق و نشر آن فعالیت نا محسوس می باشد و با اجبار محقق نمی شود بلکه مستلزم همکاری داوطلبانه افراد و پذیرش مسئولیت های سازمانی، تعهد و اعتماد متقابل و خرد جمعی افراد سازمانی می باشد و بدون آنها سازمان نمی تواند مدت زمان زیادی بقای مؤثر داشته باشد.

در این راستا، سازمانها به منظور رقابت در صحنه پر چالش جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل در تلاشند تا کارکنانی را بکار گیرند که فراتر از وظایف و نقش رسمی و تعریف شده در شرح شغلشان عمل کنند. زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارها می توانند عواملی مؤثر بر یادگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس باشند و مشارکت کارکنان را در برنامه ها تحت تأثیر قرار دهند.

۱-۱) بیان مسأله

از آنجایی که نیروی انسانی مهمترین و ارزشمندترین عامل بین عوامل و منابع مختلف تولید است بنابراین این اهداف و منافع افراد لزوماً با یکدیگر انطباق نداشته و چگونگی اتخاذ سبک های رهبری از سوی مدیران در برخورد با موقعیت های متفاوت سازمانی به منظور حصول اثربخش یکی از مهمترین مباحث اساسی علوم رفتاری در حوزه رهبری است. در این راستا کارکنان هر سازمان مهمترین جزء سازمان محسوب می شوند که بی توجهی به خواست و نظرات آنها غیر قابل اجتناب است. با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد کرد زیرا سالها سرمایه گزاف صرف تربیت و پرورش انسانهای متخصص، فهیم و متعهد شده تا پس از سالها برنامه ریزی به اوج بازدهی برسند. پس یک مدیر باید در موقعیت های گوناگون سبک های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان برگزیند (مصدق راد، ۱۳۸۱)

همچنین امروزه کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است، بنابراین نمی توان مثل گذشته آنها را وادار به انجام کار کرد. در سازمانهای امروزی نیاز بیشتری به مشارکت

کارکنان در مدیریت سازمان می باشد. در حقیقت تغییر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می گردد. سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروههای کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می گردد. علاوه بر این، بکارگیری سبک رهبری حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار در کارکنان می گردد. (سان جان، ۱۹۹۸)

همواره سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل موثر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش بهره وری سازمان به حساب می آید و در دانش مدیریت، رهبری سازمانی در کنار برنامه ریزی و سازماندهی و کنترل یکی از وظایف ضروری مدیر تلقی می شود و نقش پراهمیتی در افزایش اثربخشی سازمان دارد بنابراین سازمانهایی که نیازمند جهش عمده در افزایش کارآمدی می باشند بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، تواناییها و ظرفیتهای خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده سازی این گونه رفتارها فراهم گردد.

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن شامل رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت های اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمانی، حفظ و توسعه نگرش مثبت شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکاری باشد. بر پایه و اساس تئوریها و نظریه های سازمانی مسلمان رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمانها کمک می کند به علاوه رغبت به تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت های روز افزون جهانی اهمیت ویژه ای دارد. (زارعی متین، ۱۳۸۸)

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است چرا که با متغیر های سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره وری سازمانی ارتباط دارد نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران می توانند 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 جامعه پذیری اتکانمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند. (مارکیسون، ۱۹۹۶، ۴۶)

علیرغم پذیرش در حال رشدی که مفهوم رفتار شهروندی سازمانی داشته برخی محققان پرسش هایی را در خصوص اینکه چگونه رفتار شهروندی سازمانی باید از نظر تئوریک تعریف گردیده و مورد اندازه گیری

قرار گیرد مطرح نمودند. موضوع مهمی که در این بین به اندازه کافی روشن است مرز مفهومی بین رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فرا نقشی و رفتار های درون نقشی می باشد که آنها را از هم متمایز می سازد، اما برخی مطالعات نشان می دهد که مرز بین این دو مفهوم از دیدگاه کارکنان متفاوت است. (ماریسون، ۱۵۴۳، ۱۹۹۴)

در این پژوهش سعی خواهد شد با اخذ این پیش فرض که بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد تا نوع این رابطه معلوم گردد.

پس مسئله اصلی و عبارتی پرسش پژوهش این خواهد بود که:

"آیا می توان رابطه معنا داری بین تغییر سبک رهبری شخص مدیر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان یافت؟" و یا در کلامی دیگر، آیا می توان به جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان الگوی خاصی را در مدیریت پیشه کرد و از میان عوامل مربوط به سبک رفتاری مدیر، کدام یک تاثیر بیشتری بر رفتار شهروندی کارکنان سازمان مورد مطالعه خواهد داشت.

۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

سرنوشت هر سازمانی را مدیریت و سازماندهی مناسب تشکیلات آن رقم می زند در این میان، مدیران در رأس هر سازمانی می توانند نقش سازنده، مؤثر و هماهنگ کننده در جنبه های مختلف سازمان داشته باشند آنان می توانند با اعمال سبک مدیریت مناسب در افزایش تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان خود نقش اساسی داشته باشند. موفقیت سازمانهای بزرگ امروزی مرهون هدایت و رهبری شایسته آن است لذا باید در انتخاب مدیران صاحب صلاحیت، دقت نظر و کوشش شود. کارکنان هر سازمانی به دنبال رهبری هستند تا بر اساس انگیزش بیرونی بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین آنان و اهداف سازمان پدید آورد. (حقیقی، ۱۲۳، ۱۳۸۴)

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می باشد. سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه ای از نگرشها، صفات و مهارتهای مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۱)

همچنین سبک رهبری بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارمندان تحت سرپرستی می باشد (پرا، ۲۰۰۰)

امروزه پیوندهای مفهومی و تجربی بیشماری در رابطه با عملکرد شهروندی سازمانی و اثر بخشی سازمانی وجود دارد تحقیقاتی که در رابطه با قلمرو عملکرد نمایش داده شده است عمدتاً و یا بخشهایی از شخصیت تمایل به پیش بینی بهتر عملکرد شهروندی از عملکرد وظایف دارد بنابر این کاربرد سنجش شخصیت احتمالاً منجر به انتخاب افرادی می گردد که می توانند برای شهروندی مناسب و واجد برخی صلاحیتها و شایستگی باشند. بیشترین توجه و رغبت به مقوله شهروندی سازمانی در ۱۵ سال گذشته رخ داده است و سوالی که ممکن است در این رابطه مطرح گردد، این است که آیا اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به تداوم اهمیت آن در آینده می باشد؟

چهار روند و نگرش معاصر به این سؤال پاسخ می دهند:

اولین روند رقابت های جهان بویژه حمایت های سازمانی و ابتکارات ذاتی و درونی کارکنان به طور فزاینده ای به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی افزوده است.

دومین روند به سازمانهای تیم محور مرتبط است که امروزه در این سازمانها بیشتر رایج شده اند و چنین سازمانهایی ممکن است نیاز به مؤلفه های شخصی و حمایتی عملکرد شهروندی را افزایش دهند.

سومین روند خدمت رسانی به مشتریان و رضایت ارباب رجوع می باشد که امروزه به طور فزاینده ای مورد تأکید قرار گرفته است.

و چهارمین روند به عملکرد سازمانی اشاره دارد که ممکن است نیازمند کاهش مستمر تعداد کارکنان به منظور وفق پذیری با تحولات و تمایل برای ظهور و ترویج بیشتر تلاشهای حیاتی آنها باشد (بورمن، ۲۰۰۱،

۴-۱)

رفتار شهروندی سازمانی از نظر فردی اهمیت ناچیز دارد اما بطور کلی هم به سازمان و هم به کارکنان براساس رویکردهای متنوع منفعت می رساند. نسبت به منافع سازمانی، رفتار شهروندی باعث داشتن یک گروه از کارکنان می شود که به شرکت متعهد هستند. به اعتقاد جن ۱۹۸۸ صرف وجود رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می گردد و کارکنانی که به شرکت متعهدند با

شرکت به مدت طولانی باقی می ماند و محصولاتی با کیفیت بالا تولید می کنند و به موقعیت سازمان کمک می کنند. همچنین رفتار شهروندی سازمانی ممکن است یک محیط کاری بهتر درون سازمانی را ارتقاء دهد. (ریچارد کویمن، ۲۰۰۱، ۷)

۳-۱) بیان اهداف تحقیق :

اهداف این پژوهش به شرح ذیل می باشد:

الف- شناخت تأثیر تغییر سبک رهبری مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

ب- تعیین نوع رابطه بین سبک رهبری مدیر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

ج- تعیین سبک رهبری اعمال شده توسط مدیران در این سازمان

د- مشخص کردن سبک رهبری ویژه ای که در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی مؤثرتر است

۱-۴- چهار چوب نظری تحقیق

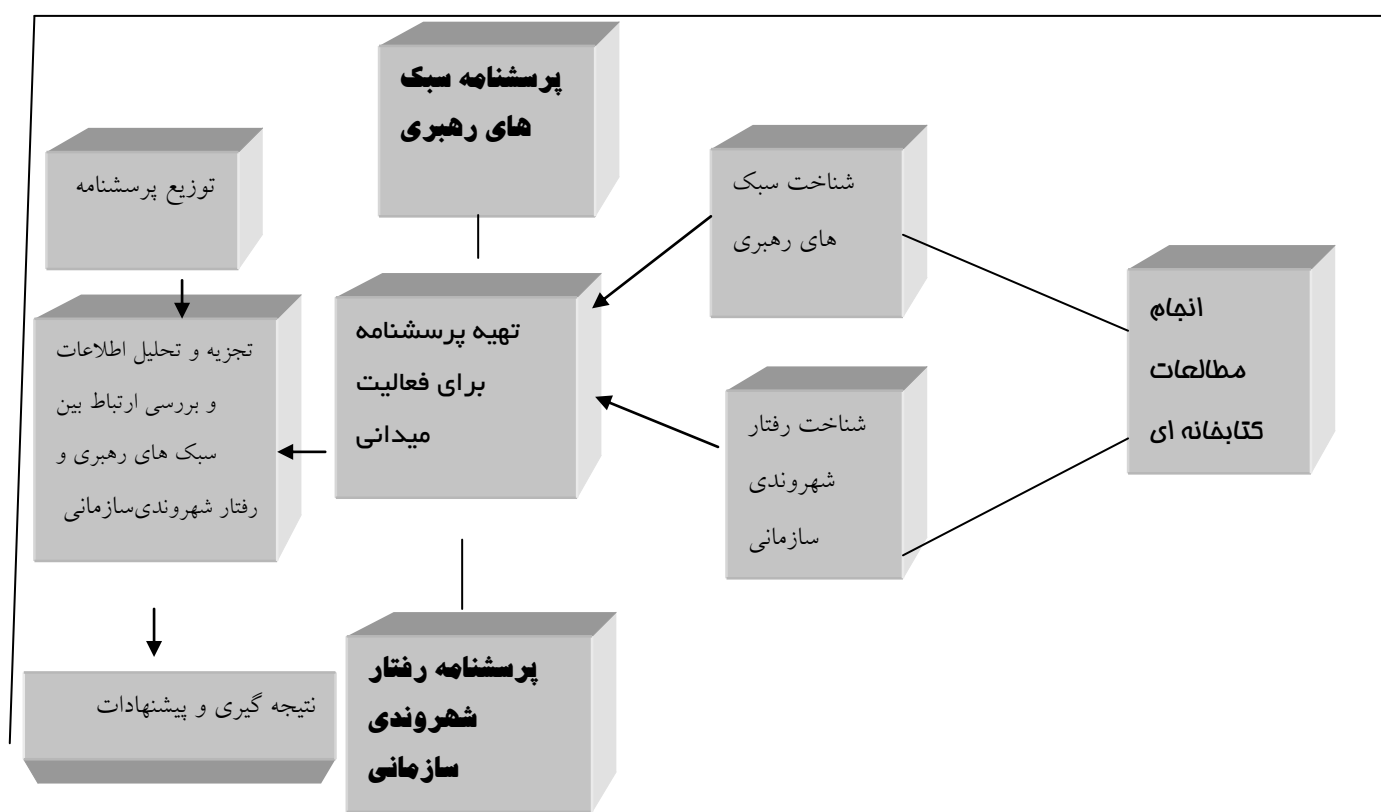
در طول تاریخ ثابت شده که موفقیت یا شکست در جنگ ها، امور تجاری، مسابقه های ورزشی، و گروه های معترض سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آن ها مربوط می شود. علی رغم توجه به اهمیت رهبری، این موضوع هنوز به صورت یک راز باقی مانده است.

رهبری از مفاهیم بنیادین در اداره جامعه بوده و با تحول اجتماعی ملازم است زیرا بنیان نظم و اداره هر جامعه و سازمان بر آن نهاده شده است و بدون رهبری و مدیریت پیشبرد اهداف اجتماعی و رسیدن به مطلوب های آن امکانپذیر نخواهد بود. بی تردید نیاز به مدیریت و رهبری یک واقعیت عینی و خارجی است که حتی تعالی انسانها نیز در گرو آن است.

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید رفتار سازمانی است که بر رفتار های فرانش کارکنان و مدیران تاکید می ورزد و در فرایند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیط پویا و کار آمد نقش تعیین کننده دارد.

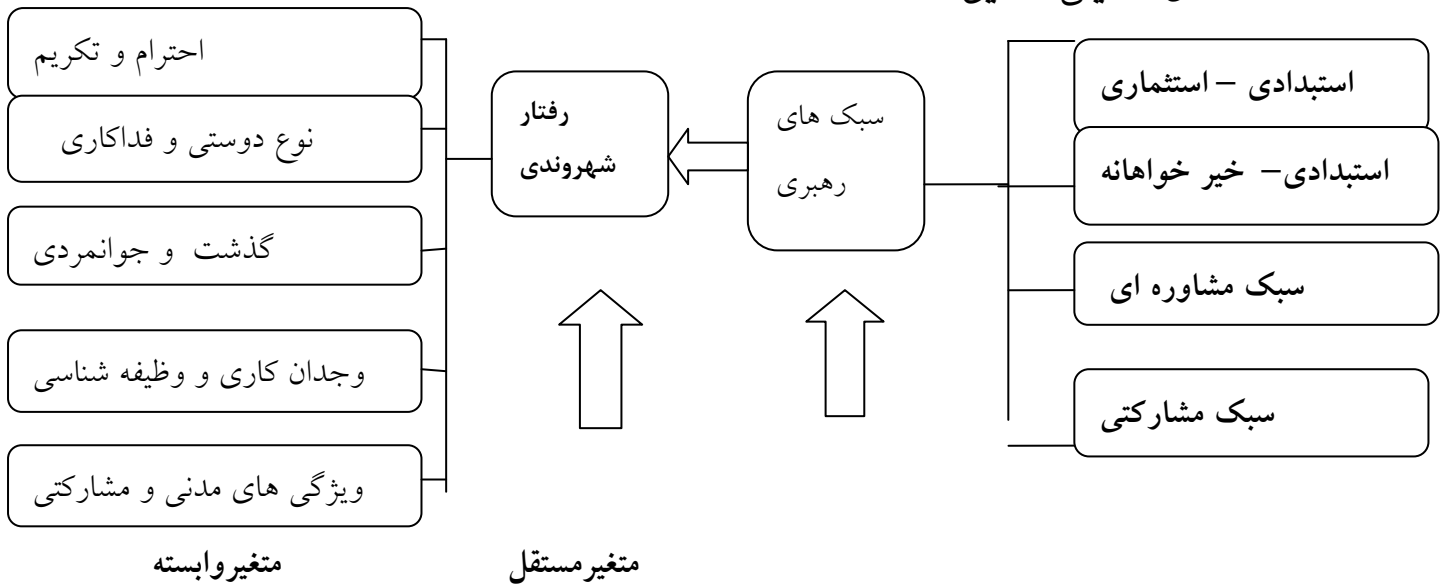
رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش های اجتماعی در یافت می کنند مورد ملاحظه قرار می گیرد بنابر این وقتی کارکنان احساس می کنند، گویا چیزی از سازمان دریافت می کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد بود. (آنگ و همکارانش، ۲۰۰۳، ۵۶۴)

در این تحقیق کوشش شده است رویکرد سبک رهبری لیکرت مبنای مطالعه کارکنان جامعه هدف قرار گیرد. و همچنین به واسطه اهمیت و جایگاه پژوهش های ارگان، در مبنای سنجش رفتار شهروندی سازمانی این مدل مورد مطالعه قرار گرفته است. در زیر مدل اجرایی تحقیق آورده شده است:



شکل ۱-۱- مدل اجرایی تحقیق

۱-۵- مدل تحلیلی تحقیق



شکل ۱-۲- مدل تحلیلی تحقیق

۱-۶- فرضیات تحقیق

فرضیه اهم:

بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی کارکنان همبستگی وجود دارد

فرضیات فرعی:

۱) بین سبک استبدادی - استثماری و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد.

۲) بین سبک استبدادی - خیر خواهانه و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد.

۳) بین سبک مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد.

۴) بین سبک مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد.

۷-۱- جامعه آماری مورد مطالعه

در تحقیق حاضر، جامعه آماری عبارت از کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی می باشد و حجم جامعه آماری برابر با ۷۹ نفر می باشد.

۸-۱- بر آورد حجم نمونه و روش نمونه گیری (در صورت نمونه گیری)

در این تحقیق نمونه گیری انجام نشده و تمامی افراد مورد بررسی و سر شماری قرار گرفته اند.

۹-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی: سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی_ شهرستان خوی

قلمرو موضوعی: موضوع تحقیق حاضر در چهار چوب دانش مدیریت رفتار سازمانی و در مقوله مکتب نئو کلاسیک ها و نهضت روابط انسانی می باشد

قلمرو زمانی: تحقیق حاضر در بازه زمانی دو ماهه یعنی از ۸۹/۹/۷ تا ۸۹/۱۱/۷ انجام گرفته است

۱۰-۱- روش تحقیق (اعم از میدانی، پیمایش، کتابخانه ای و ...)

این تحقیق به روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده به این طریق که جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه و مبانی نظری تحقیق از روش کتابخانه ای و جهت بررسی ارتباطات بین سبک رهبری و رفتار شهروندی در سازمان مورد مطالعه از روش میدانی استفاده شده است.

روش انجام تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا بصورت تحقیق توصیفی پیمایشی می باشد. همچنین در این تحقیق از روش همبستگی نیز استفاده شده است. در تحقیق همبستگی هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه ای بین دو یا چند متغیر وجود دارد و اگر این رابطه وجود دارد حد و اندازه آن چقدر است؟

۱-۱۱- ابزار گرد آوری داده ها (پرسشنامه ، مشاهده ، مصاحبه و...) در گردآوری اطلاعات این تحقیق با توجه به ماهیت و اهداف تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. همچنین از آنجا که هر پرسشنامه باید از استانداردهای ویژه ای برخوردار باشد لذا پرسشنامه این تحقیق از نظر روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفته است.

۱-۱۲- تعاریف عملیاتی واژه ها

سبک یا الگوی رفتاری : الگوی رفتاری که هر فرد به هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران از خود نشان می دهد (هرسی و بلانچارد، ۷۳، ۱۳۸۰)

و یا در تعریف دیگر اینکه ، سبک یا طریقی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می کنند .

الگوی رفتاری مدیریت : تکنیک های مورد استفاده شخص مدیر جهت اعمال نفوذ در راستای رهبری فعالیت دیگران و یا بعبارتی تعبیر و تفسیر کارکنان از نحوه رفتار مدیر در سازمان (رضائیان، ۱۹۵، ۱۳۸۰)

تعاریف مؤلفه های سبک رهبری

۱. سبک رهبری استبدادی -استثماری: به مدیریتی گفته می شود که به مرئوسین اعتماد ندارد و بخش اعظم تصمیمات سازمانی از بالا گرفته می شود و زیر دستان به خاطر ترس و تهدید و مجازات به کار وادار می شوند. (لیکرت، ۱۹۶۱)

۲. سبک رهبری استبدادی -خیر خواهانه: به مدیریتی گفته می شود که مدیر اعتماد تمکین کننده به زیر- دستانش دارد با آنکه روند کنترل همچنان در سطوح بالا متمرکز است اما باز هم قدری از آن به سطوح متوسط و پایین تفویض می شود. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۱)

۳. سبک رهبری مشاوره ای: به مدیریتی گفته می شود که به طبقات پایین اجازه داده می شود تا در تصمیم گیری خاصی شرکت داشته باشند. در این سبک احساس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین وجود دارد. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۴)

۴. سبک رهبری مشارکتی: به مدیریتی گفته می شود که تصمیم گیری به صورت وسیع در کل سازمان پراکنده است و جریان ارتباطات علاوه بر سطوح بالا و پایین بین همکاران به صورت کار گروهی وجود دارد. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۱۵)

تعاریف مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی:

رفتار شهروندی سازمانی عبارتست از اقدامات مفید و خیر خواهانه سازمانی نظیر کمک به کسانی که غیبت کردند و ایجاد علاقه و رغبت شخصی در کارکنان به منظور حجم منظم در سر کار، وقت شناسی ماورای هنجارهای پذیرفته شده، حمایت از خدمات مشاوره ای و مقررات غیر رسمی به منظور حفظ نظم می باشد. (علی محمد، ۲۹، ۲۰۰۴)

۱. نوع دوستی و فداکاری^۱

فداکاری یعنی کمک داوطلبانه به همکاران که مشکلات کاری و حجم کاری سنگینی دارند و در این جهت منافع شخصی خود را فدای منافع جمع و سازمانی می کنند. سازمان خود را با وجود فرصت های بهتر ترک نمی کنند و با داشتن احساس تعلق به سازمان و هویت بالا از طریق سازمان در جهت عملکرد بالای سازمان تلاش بالا دارند. (ارگان، ۱۹۸۸، ۲۴۶ و زارعی متین، ۱۳۸۸، ۲۴۶)

۲. روحیه جوانمردی^۲

کارکنان موقعیت های سخت و ناخوشایند را بدون گلایه و ابراز نارضایتی تحمل می کنند، از خط مشی ها و فعالیت های سازمانی و مدیران حمایت و پشتیبانی می کنند، از عیب جویی و انتقاد از کارها و فعالیت های انجام شده پرهیز می کنند. هم مدیران سازمان را با این روحیه حمایت می کنند و هم کارکنان را در حل مشکلات خودشان یاری می کنند و یک روابط دوستانه و بزرگ منشانه در سازمان ایجاد می کنند. (ارگان، ۱۹۸۸، ۲۴۶ و زارعی متین، ۱۳۸۸، ۲۴۶)

^۱- Altruism
^۲- Sport man ship

۳. احترام و تکریم^۳

یکی دیگر از ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی، رعایت ادب، نزاکت، احترام، تکریم در برخوردها، روابط، انجام فعالیتهای و امورمختلف سازمانی برای مدیران و همکاران است که این مهم می‌تواند در توسعه ارتباطات و رضایت شغلی و بهره‌مندی از یک محیط دوستانه و صمیمی مؤثر باشد. این مهم به ویژه در فرهنگ اسلامی بسیار به آن تأکید شده است. (ارگان، ۱۹۸۸، وزارتعی متین، ۱۳۸۸، ۲۴۷)

۴. اطاعت و وجدان کاری^۴

پیروی توأم با وظیفه شناسی و وجدان کاری و حضور منظم در محیط کار و آمادگی برای انجام کارهای سازمانی در شرایط سخت و همراهی با مدیران و رعایت قوانین و مقررات کاری و کمک به همکاران برای داشتن رفتارهای اثربخش مذکور از رفتارهای شهروندی سازمانی است. (ارگان، ۱۹۸۸، وزارتعی متین، ۱۳۸۸، ۲۴۷)

۵. مشارکت^۵

احساس مسئولیت و مالکیت در سازمان و مشارکت داوطلبانه در پذیرش مسئولیت‌های جدید، ارائه پیشنهاد به منظور بهبود کارها، پذیرش تغییرات سازمانی با وجود مشکلات و عدم ابراز ناراضایتی کمک به همکارانی که مسئولیتهای سنگین دارند، نشان از مشارکت فعال و داوطلبانه افراد براساس بهره‌مندی از رفتار شهروندی سازمانی اثربخش است. (ارگان، ۱۹۸۸، وزارتعی متین، ۱۳۸۸، ۲۴۷)

^۳- Courtesy
^۴- Compliance & Conscientiousness
^۵- Participation

فصل دوم

ادبیات تحقیق

بخش اول مبانی نظری تحقیق: سبک های رهبری

مقدمه

در دنیای سازمانی نوین، مهمترین شاخص تأثیر گذار، مدیریت می باشد که شکل مطلوب آن مدیریت همراه رهبری است. از این رومسأله رهبری در سالهای گذشته مورد توجه بسیاری از اندیشمندان و نظریه پردازان بوده و تحقیقات و مطالعات گسترده ای در خصوص آن صورت گرفته است. رهبری از مفاهیم بنیادین در اداره امور جامعه بوده و با تحول اجتماعی ملازم است، زیرا بنیان نظم و اداره جامعه و سازمان بر آن نهاده شده است و بدون رهبری و مدیریت، پیشبرد اهداف اجتماعی و رسیدن به مطلوبهای آن امکان پذیر نخواهد بود. بی تردید نیاز به مدیریت و رهبری یک واقعیت عینی و خارجی است که حتی تعالی انسان ها نیز در گرو آن است. زیرا حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند که بدانند چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۲۹۸)

با وجود اینکه مردم همیشه در خصوص رهبری نظر یکسانی ندارند، بیشتر آنها احتمالاً قبول دارند که رهبری در تحقق هدفهای سازمان تأثیر قابل توجهی دارد. بنابراین، برای جستجوی اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری مؤثر داشته باشند کوشش مستمر به عمل می آید. کمبود رهبری مؤثر در همه سازمانها اعم از دولتی، تجاری و ... ملاحظه می گردد اما منظور از کمبود استعداد رهبری فقدان افرادی که مقام های اجرایی و اداری را پر می کنند نیست بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش های رهبری مهمی در جامعه باشند و کار خود را به طور مؤثر به ثمر برسانند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۱، ۷۱)

کشورهای صنعتی توسعه خویش را مدیون شیوه های رهبری اثربخش و عملی خود می دانند در حالی که در کشورهای در حال توسعه هنوز با اعمال شیوه های مدیریتی غیرعملی و غیر اثربخش نه تنها امکانات مادی ضعیف را به هدر می دهند بلکه باعث عدم استفاده صحیح از یکی از مهمترین منابع، یعنی نیروی انسانی موجود می گردند.

پس شناخت سبک های مختلف رهبری در سازمان ها باعث خواهد شد تا با توجه به شرایط و فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان و خواست کارکنان، سبک های رهبری مناسب با موقعیت حاکم شناسایی و از این طریق شاهد افزایش اثربخشی نیروی انسانی و اعتلای اهداف سازمانی باشیم.

۲-۱-۱- پیشینه رهبری و اهمیت آن:

مسئله رهبری در طول تاریخ مورد توجه افراد و گروهها بوده و هریک به دلایلی به آن اهمیت می دادند. عده ای برای رهایی از ظلم و جور، عده ای برای رسیدن به مقاصد شوم و عده دیگر برای به حداکثر رساندن منافع و استفاده بیشتر از امکانات موجود و... در پی یافتن رهبری خردمند، هوشمند و با صلاحیت بوده اند. مکتب اسلام نیز به این موضوع اهمیت شایانی داده است و در تعالیم اسلامی بر لزوم تبعیت از فردی شایسته تأکید می ورزد.

نظریه پردازان مدیریت نیز پیرامون آن مطالعات زیادی انجام داده اند. از نظریه ابرمرد که ریشه در افکار یونان باستان دارد تا شیوه اقتضایی و رویکردهای نوین رهبری که مربوط به دهه های اخیر است نشان از اهتمام جدی اندیشمندان مدیریت به این مسأله دارد. بنابراین رهبری مقوله جدیدی نیست و از لحاظ علمی نیز کارهای زیادی در طول دوره های گذشته روی آن صورت گرفته است.

در سال های اولیه ۱۹۰۰ میلادی طرفداران مکتب کلاسیک معتقد بودند که بهترین راه برای افزایش بازدهی در سازمان آن است که امور فنی در روش های مورد استفاده کارکنان بهبود یابد. لذا کارکنان همچون ماشین هایی تصور می شدند که بایستی اطاعت کننده بی چون و چرای دستورات رهبر باشند و رهبر را نیز فردی معرفی می نمود که بایستی وظیفه خود را بصورت برقرار نمودن روند اجرای معیار شخصی خود برای دستیابی به اهداف سازمان و همین طور مورد توجه قرار دادن صرف نیازهای سازمان انجام دهد.

با نقطه نظرانی کاملاً در سالهای بعد یعنی دهه ۱۹۲۰ و اوایل ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توسط التون مایو^۱ مخالف با مکتب مدیریت علمی پایه گذاری شد. البته ایشان معتقد بودند که بایستی در کنار توجه به افزایش بازدهی و کارایی سازمانی، اثربخشی سازمانی افزایش یابد، در نتیجه وظیفه رهبر از دیدگاه این تئوری، ایجاد تسهیل برای دستیابی به اهداف مشترک در میان کارکنان ضمن فراهم نمودن فرصتهایی برای رشد و پیشرفت شخصی پیروان در نظر گرفته می شد.

امروزه به منظور حصول هدف در رابطه با تولید و رقابت که خواسته عصر حاضر است سازمانها خود را به طرف رهبری نیروی انسانی و مطلوب ساختن جو محیط کار سوق می دهند و در این راه از طریق محترم کردن

¹ - Elton mayo

پایگاههای سازمانی در سلسله مراتب، با توجه به کیفیت حقیقی آنها که مکمل کوشش های مدیریت قرار می گیرد اقدام می کنند. (عسگریان، ۱۳۷۸، ۴۴-۴۳)

۲-۱-۲- تعاریف رهبری :

تعاریف زیادی ارائه شده است ولی هیچ یک از آنها مورد پذیرش عام قرار نگرفته است. استاگدیل^۱ برای رهبری در حقیقت تعریف اصلی را از رهبری به عمل آورده است: «تعداد تعاریف مختلف از رهبری به تعداد افرادی است که آن را تعریف کرده اند.» (افجه، ۱۳۸۵، ۴۱۵)

گروهی رهبری را تأثیرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده اند (تانن بوم، ۱۹۶۱) گروهی نیز با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری را نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان تعریف کرده اند (ایوانویچ، ۱۹۷۷)

گروه دیگری از محققان رفتار سازمانی نیز رهبری را از دیدگاه شخصیتی تعریف کرده اند و بیان می کنند که رهبری عبارت است از ترکیب صفات و ویژگی های خاص یا شخصیت هایی که افراد از آن برخوردارند و آنها را قادر می سازد که دیگران را تشویق به انجام کار کنند یا کار را از طریق دیگران انجام دهند. (افجه، ۱۳۸۵، ۴۱۶)

و در نهایت اینکه برخی هم از جنبه رابطه قدرت، رهبری را چنین تعریف کرده اند: «رهبری استفاده از قدرت برای ایجاد تغییر در دیگران می باشد.» (همان منبع)

به دلیل جلوگیری از اطاله کلام به چند تعریف رهبری در ذیل بسنده می شود:

رهبری عبارت از توانایی در اعمال نفوذ یا اثر گذاردن بر یک گروه در جهت تأمین هدف ها است. (رایبزنز، ۱۳۷۸، ۲۱۷)

استونر رهبری را فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان تعریف می کند.

به اعتقاد هرسی و بلانچارد رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند.

¹ - Leadership

رهبری تأثیرگذاری و نفوذ در افراد است برای به تبعیت کشاندن آنها و رسیدن به یک مقصود مشترک. (هارولد کنتز و سریل ادانل، ۱۹۸۷، ۴۳۵)

کیت دیویس رهبری را فعالیت هایی می داند که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می دهد. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۰)

در نهایت اینکه دکترالوانی معتقد است رهبری فرآیندی است که ضمن آن، مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایف شان ترغیب کند. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۳۷)

۲-۱-۳- ابعاد رهبری :

یک دیدگاه جامع و متداول که ارائه کننده یک چارچوب مفهومی جدید و منسجم تری در مورد ابعاد رهبری باشد وجود ندارد روس موکسلی^۱ در سال ۲۰۰۰ به نوع جامع تری از ابعاد رهبری که چهار عرصه از وضعیت انسان را تلفیق می کند اشاره کرده است: ۱. ذهن (تفکر عقلایی) ۲. قلب (عواطف و احساسات) ۳. روح ۴. جسم این ابعاد شکل هایی از هوش هستند که به عنوان پایه و مبنای الگوی اثر بخشی رهبری مورد بحث قرار می گیرند و عبارتند از آنکه رهبری مؤثر به چشم انداز و مأموریت، ارزشهای مشترک، راهبرد، توانمند سازی، نفوذ و انگیزش و الهام بخشی نیاز دارد. (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۳-۱- بعد عقلایی یا شناختی رهبری^۲

شامل توانایی درک و فهم اطلاعات و منشأ آنها، ارزیابی احتمالات، بکارگیری شهود، انجام قضاوت، حل مسأله و تصمیم گیری می باشد. این تواناییها برای خلق مأموریت، چشم انداز و ارزشهای مشترک و راهبردهای طراحی شده جهت تحقق مأموریت و چشم انداز ضروری هستند و در تصمیم گیریها و هدایت گروه در سازمان اهمیت دارند (آدایر، ۱۹۸۹، ۷۳)

در واقع رهبر مؤثر باید از توانایی تفکر در لغات و استفاده از زبان برای بیان و درک مفاهیم پیچیده (هوش زبان شناختی)^۳ درک روابط و ارتباطات علی و معلولی رویدادها (هوش منطقی-ریاضی)^۴، تفکر در تصاویر

^۱ - rose mokseli

^۲ - cognitive

^۳ - Linguistic intelligence

^۴ - logical- mathematical- intelligence

(هوش بصری)^۱ استفاده از تخیل و درک صحیح دنیای تصویری به صورت سه بعدی (هوش فضایی)^۲ برخوردار باشد تا بتواند هم به مسائل در زمینه و بافت و هم بر جزئیات فعالیت ها تمرکز نماید.

۲-۱-۳-۲- بعد عاطفی رهبری:^۳

که شامل توانایی شناخت و مدیریت خود و طرح ریزی مؤثر برای کسب اهداف شخصی (هوش درون فردی)^۴ و توانایی شناخت دیگران و درک احساسات آنها، نمایش همدلی و پاسخ دهی مناسب به دیگران (هوش بین فردی)^۵ می باشد. (گاردنر، ۱۹۹۳)

رهبران دارای بعد عاطفی می توانند در تعاملات پیچیده با دیگران، انعطاف رفتاری، مدیریت تعارض، آگاهی اجتماعی، استدلال، متقاعد سازی و همدلی را از خود به نمایش بگذارند. (زاکارو، ۱۹۹۹) زیرا نادیده گرفتن عواطف زیردستان به نتایجی نظیر سرپیچی، گردن کشی و مبارزه طلبی منجر می شود. (جان هیگینز، ۲۰۰۱)

با این اوصاف، رهبران مؤثر قلوب افراد را به تسخیر خود درمی آورند و از قدرت شخصی هوش عاطفی استفاده می کنند نه از قدرت پست خود.

۲-۱-۳-۳- بعد روحانی رهبری:^۶

این بعد به این نکته اشاره دارد که انسانها نیازمند کسب معنا، ارزش و حس سزاواری در آنچه جستجو و عمل می کنند می باشند. در واقع هوش روحانی به فرد امکان می دهد تا پرسد که آیا دوست دارد در یک وضعیت خاص بماند یا اینکه آن وضعیت را تغییر داده و وضعیت بهتری را خلق کند؟ (یان مارشال، ۲۰۰۰، ۵)

از بین رفتن امنیت و آسایش خاطر در محل کار منجر به بروز یک خلاء روحی برای زیردستان می شود پس رهبران مؤثر باید پیروان خود را به سمت یک کار با معنا که توأم با اعتقادات معنوی، اخلاقیات حرفه ای کار و خودیابی شخصی باشد سوق دهند. (هوآر، ۲۰۰۴)

¹ Visual

² - spatial

³ - Emotional

⁴ - intra personal intelligence

⁵ - inter personal intelligence

⁶ - spiritual

۲-۱-۳-۴- بعد رفتاری رهبری :

شامل مهارت های پاسخ دهی رفتاری که ما در نتیجه دانش ، عقاید ، ارزشها و احساسات خود ارائه می کنیم و استفاده از قدرت شخصی و فعالیت های فیزیکی می باشد. (مارشال، ۱۹۹۱، ۷۵)

مهارت های رفتاری توانایی انتخاب و بکارگیری نقش رهبری متناسب با وضعیت (بوآل، ۲۰۰۰) و رفتار اثر گذار بر بالادستان و زیردستان و هم ترازان را شامل می شود. (یوکل و تریسی، ۱۹۹۲) و به رهبران اجازه می دهد تا از سبک های رفتاری خاصی در شرایط مختلف استفاده نمایند.

۲-۱-۴- وظایف رهبری :

نقش رهبران را می توان با خلاصه ای از وظایف آنها در شرایط و وضعیتهای مختلف توضیح داد. طبیعی است که وظایف رهبری در ارتباط با نوع گروه و ساختار آن و مشخصات داخلی و خارجی گروه تفاوت خواهد کرد. این وظایف به صورت زیر طبقه بندی می شوند : (جاسبی، ۱۳۷۳، ۲۳۰)

۱. رهبر به عنوان داور یا واسطه
۲. رهبر به عنوان سیاستگذار
۳. رهبر به عنوان برنامه ریز
۴. رهبر به عنوان مجری
۵. رهبر به عنوان نمونه و الگو
۶. رهبر به عنوان شبه پدر
۷. رهبر به عنوان سپر بلا
۸. رهبر به عنوان یک شتاب دهنده
۹. رهبر به عنوان تأمین کننده امنیت
۱۰. رهبر به عنوان مسئول تشویق و تمجید
۱۱. رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی
۱۲. رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه
۱۳. رهبر به عنوان دریافت کننده پیشنهاد
۱۴. رهبر به عنوان عرضه کننده اهداف

۲-۱-۵- عوامل مؤثر در موقعیت رهبری :

بسیاری از محققان علم مدیریت ، رهبری را فرآیند نفوذ در فعالیتهای فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی خاص در موقعیتی مشخص می دانند . از این تعریف می توان این نتیجه گیری را

انجام داد که فرآیند رهبری وظیفه سه متغیر زیر است: رهبر، پیرو، موقعیت (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴، ۱۲۳)

اما برخی محققان مهمترین عوامل تأثیرگذار در موقعیت های رهبری را عبارت می دانند از:

سبک و انتظارات رهبر *

سبک و انتظارات و رفتار زیردستان *

انتظارات و رفتار فرادستان *

انتظارات و رفتار همترازان *

شرایط لازم برای انجام کار *

ارزش ها و انتظارات سازمان (علاقه بند، ۱۳۷۷، ۱۰۳) *

۲-۱-۶- تفاوت رهبری و مدیریت:

تفاوت این دو مفهوم در لغت «سازمان» نهفته است. رهبری زمانی صورت می گیرد که کسی سعی داشته باشد بر رفتار فرد یا گروهی بدون در نظر گرفتن علت امر تأثیر بگذارد. اما مدیریت کیفیتی است که پایگاه اداری و رسمی دارد و در سطوح مختلف سازمانی توزیع شده است. مدیر اداره می کند و دنیای او دنیای عمل است در حالی که رهبر به منظور ایجاد تغییر در واقعیت ها هدایت می کند و دنیای او مبتنی بر حقایق و باید باشد ها و ایده آل است. (عسگریان، ۱۳۷۸، ۴۶)

در خصوص تفاوت مفهوم مدیریت و رهبری در میان محققان دو دیدگاه مشخص وجود دارد:

۱- دیدگاه سنتی که اختلاف نظر بر سر وسعت حیطه قلمرو دو مفهوم فوق نسبت به یکدیگر است اما هر دو دارای ماهیتی یکسان می باشند. مکتب کلاسیک معتقد است که مدیریت و قلمرو آن وسیع تر از رهبری است در حالی که مکتب نئوکلاسیک، رهبری را اعم از مدیریت می داند و مدیریت یکی از زیر مجموعه های رهبری قلمداد می شود.

۲- دیدگاه نوین که میان این دو مفهوم تفاوت کیفی قائل است. در این دیدگاه وظیفه اصلی مدیریت، فراهم آوردن نظم و ترتیب و هماهنگی در سازمان است در حالی که وظیفه رهبری ایجاد تغییرات سازنده و جرح و تعدیل است. رهبران بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه می کنند که گاهی فعالیت های آنان توطئه چینی علیه ما به نظر می رسد ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می نشانند در حالی که مدیران تسلیم می شوند. اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می دانند بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می کنند. بنابراین فرد می تواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدفهای سازمانی را تحقق بخشد و مدیر نباشد اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد و کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند و رهبر نباشد. (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴، ۱۲۵-۱۲۴)

زالزنیک^۱ در تفاوت این دو مفهوم تا آنجا پیش می رود که می گوید اصولاً رهبران و مدیران دو انسان متفاوت هستند. مدیران، بیشتر عکس العملی و کمتر احساساتی هستند ولی رهبران، بیشتر حامی پیروان و احساساتی می باشند.

کاتر^۲ وظایف رهبری را با وظایف مدیریت کاملاً متفاوت می داند و تفاوت آنها را بصورت جدول زیر بیان می کند.

مدیریت	رهبری
ایجاد نظم و هماهنگی	ایجاد تغییر و حرکت
برنامه ریزی و بودجه	تصویر سازی و تعبیر سیاست های بلند مدت
سازماندهی و کارگزینی	ارتباط برقرار کردن و متحد کردن مردم
کنترل و حل مسایل سازمانی	برانگیختن و الهام دادن

جدول ۲-۱- مقایسه مدیریت و رهبری، کاتر، ۱۹۹۰

^۱ - Zaleznic

^۲ - Katter

البته با وجود تفاوت های مذکور بین رهبری و مدیریت ، این دو دارای نقاط مشترک مهم نیز می باشند. هر دو در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت هدفهای گروهی و سازمانی نقش اساسی دارند . (افجه، ۱۳۸۵، ۲۲۵)

۲-۱-۷- نظریه های رهبری :

نظریه های بسیاری در خصوص درک بهتر رهبری بیان شده اند که می توان آنها را در چهار گروه زیر خلاصه نمود : (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۰۷)

۱- نظریه های خصوصیات شخصی رهبری

۲- نظریه های رفتاری رهبری

۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی رهبری

۴- نظریه های نوین رهبری

۲-۱-۷-۱. نظریه های خصوصیات شخصی رهبری :

اولین مطالعات رهبری و شخصیت در دهه های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ انجام گرفت که برای رهبران مؤثر ویژگی های خاص و خصوصیات ذاتی در نظر می گرفت و معتقد بود که انسان های به خصوصی در جوامع امروزی صفات رهبری دارند و با این صفات متولد شده اند و همین صفات ، آنها را رهبر می سازد. (بريمن، ۱۹۹۲)

براساس این نظریات ، رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده اند . بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات خاصی باشند . (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۰۸)

البته در مورد این صفات ، بین محققان اتفاق نظر وجود ندارد. ضمن اینکه بر طبق نتایج بدست آمده رهبران از حیث میزان برخورداری از صفات و خصوصیات ویژه با سایر مردم تفاوت چندانی ندارند و برتری نسبی آنها از ۱۵٪ تجاوز نمی کند . البته این میزان در مورد گروه های مختلف دارای نوسان است . (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۱)

آنچه در این تئوریه‌ها تقریباً به اثبات رسیده است میزان هوش رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است و در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظر وجود ندارد. (مایک پدلر، ۲۰۰۴) از آنجایی که رهبران بسیار موفق در سازمان‌ها وجود داشته‌اند که فاقد خصوصیات زیر بوده‌اند پس این تئوری‌ها برای تبیین رهبری محمل جامع و کاملی بشمار نمی‌آیند. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۰)

به دلیل جلوگیری از اطاله کلام و فقدان یک فهرست جامع و مانع از این صفات، مشخصه‌های رهبری از دیدگاه چند پژوهشگر مختلف در جدول ذیل بیان می‌گردد:

استاگدیل (۱۹۴۸)	کیت دیویس (۱۹۷۲)	کرک پاتریک (۱۹۹۱)	پیتر نورتاوز (۱۹۹۷)	جاج (۲۰۰۲)	رانداال پیترسون (۲۰۰۳)
خصوصیات ظاهری و فیزیکی ابتکار خصوصیات اجتماعی برونگرایی هوش زمینه‌های فرهنگی	هوش بلوغ اجتماعی انگیزه توفیق طلبی انسانگرایی	تحرك انگیزش درستی اعتماد هوش توانایی و آگاهی	هوش کمال و درستی اعتماد به نفس تسلط و نفوذ مردم‌آمیزی پایداری مصمم بودن	برونگرایی سازگاری وجدانی بودن گشودگی تجربه	وجدانی بودن ثبات عاطفی موافقت و سازگاری برونگرایی گشودگی انعطاف‌پذیری

جدول ۲-۲- مشخصه‌های فردی رهبری، افجه، ۱۳۸۶

البته برای توجیه رهبری این ویژگی‌ها کافی نیست. زیرا نخستین ضعف اصلی ویژگی‌های مزبور در این است که عوامل موقعیتی نادیده انگاشته می‌شوند. همچنین چگونگی ارتباط خصوصیات رهبری مفروض با نفس رهبری معلوم و ثابت شده نیست. (مورهد و گرین، ۱۳۸۰، ۲۷۷)

۲-۱-۷-۲. نظریه‌های رفتاری رهبری:

فقدان مجموعه منسجمی از ویژگی‌های رهبری که رهبران مؤثر دارا هستند باعث شد که بر حوزه‌های جدیدی تمرکز شود. اینکه رهبران مؤثر چه کار می‌کنند و در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی متوسل

می شوند؟ فرض اساسی نظریه های رفتاری بر این است که می توان به افراد آموزش داد و رفتارهای مناسب رهبری را به آنان آموخت و از آنان رهبری موفق ساخت . (جاگو، ۱۹۸۲)

این تئوری ها بر دو جنبه از رفتار رهبری توجه دارند : جنبه اول از رهبری وظیفه گرای مدیریت علمی تیلور نشأت می گیرد که اهداف سازمانی و رویه ها و شیوه های کارآمد رهبری را در یک بوروکراسی مکانیکی ارتقاء داد و جنبه دوم از جنبش روابط انسانی التون مایو نشأت می گیرد که رهبری را بر اهمیت نیازها ، نگرش ها و احساسات انسان ها متمرکز نمود . اتصال این دو جریان به نظریه های رفتاری رهبری منتهی شده است . (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۷-۲-۱. مطالعات دانشگاه میشیگان :

هدف این مطالعات دستیابی به یک الگوی رفتاری رهبری بود که حاصل آن عملکرد و اثربخشی گروهی باشد . در این مطالعات ، دو نوع رفتار اصلی برای رهبر شناسایی شد که این دو سبک بر روی دو سر یک طیف قرار داشتند و رهبر در آن واحد نمی تواند هر دو رفتار را داشته باشد . در رفتار تولید مدار ، رهبر روش های کار را تشریح می کند و همه امور را بصورت کامل سرپرستی می کند و بطور عمده توجه به عملکرد و انجام اثر بخش وظیفه دارد . اما در رفتار کارمند گرا توجه اصلی رهبر معطوف به رفاه کارکنان ، ایجاد ارتباط و احترام متقابل و مشارکت در تصمیم گیریها برای رسیدن به عملکرد بالا در سازمان است. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، ۲۷۸)

نتیجه تحقیقات میشیگان نشان داد که گروه هایی که زیر نظر رهبران تولید مدار کار می کردند دارای بازدهی بیشتری بودند . (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۱۲) البته ترجیحات متفاوتند: زیردستان رهبر ترجیح می دهند که رهبرشان کارمندگرا باشد در حالی که رؤسای رهبر ترجیح می دهند که ایشان وظیفه گرا باشد . (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۷-۲-۲. مطالعات رهبری ایالت اوهایو :

این مطالعات ، ادراک زیردستان از رفتار واقعی رهبران را مورد ارزیابی قرار می داد . در این مطالعات دو عامل اصلی بر رفتار رهبری شناسایی شد :

که رهبر به احساسات زیر دستانش توجه دارد، به عقاید آنها احترام می‌گذارد و رابطه آنها رفتار مراعات^۱ یک ارتباط دو جانبه است.

که رهبر رابطه خود و زیردستان را به وضوح تعریف می‌کند، شیوه‌های انجام وظایف را رفتار ساخت‌دهی^۲ مشخص می‌کند و پیروان می‌دانند که از آنها چه انتظاری می‌رود. (رابینز، ۱۳۸۰، ۲۲۱)

در این مطالعات برخلاف مطالعات میشیگان، مراعات و ساخت‌دهی دو سر یک طیف تصور نمی‌شوند بلکه هر یک از آنها دارای طیف مستقلی هستند و ترکیب این دو به اثربخشی بستگی دارد. نتایج این تحقیقات به شرح جدول زیر می‌باشد: (مشبکی، ۱۳۸۵، ۲۷۰)

بالا	عملکرد بالا/درصد نارضایتی پایین	عملکرد پایین/درصد نارضایتی پایین
مراعات	عملکرد بالا/درصد نارضایتی بالا	عملکرد پایین/درصد نارضایتی بالا
پایین		

پایین

ساخت‌دهی

بالا

شکل ۲-۱- مطالعات اوهایو، گوردن، ۱۹۸۷، ۳۹۷

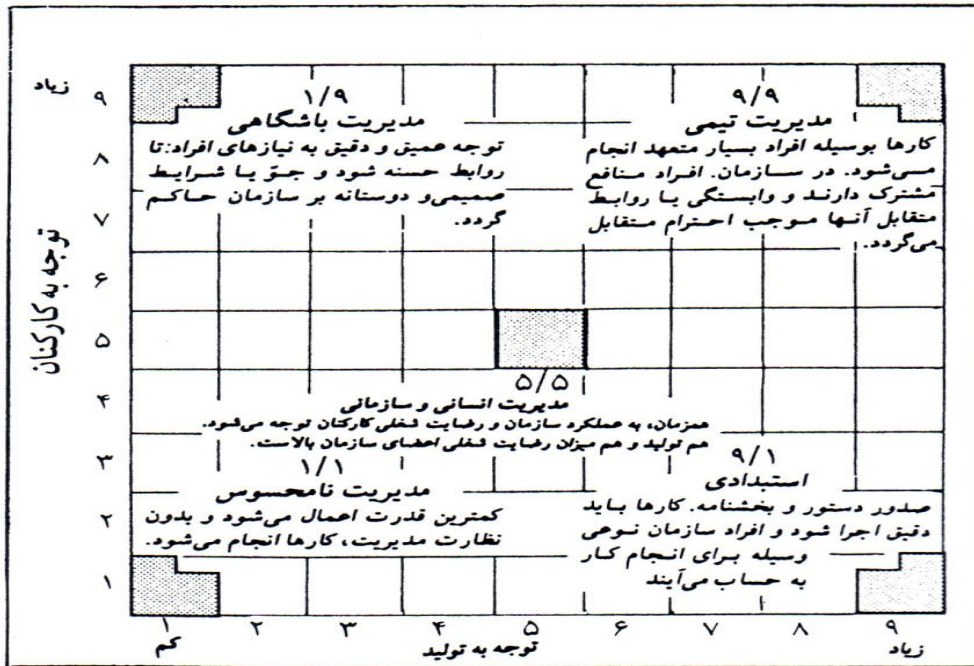
۲-۱-۷-۳. شبکه مدیریت:

این نظریه توسط دو پژوهشگر بنام‌های رابرت بلیک و جین موتون^۳ ارائه شده است و شیوه رهبری بر روی دو محور رسم می‌شود و بر اساس شیوه‌هایی قرار دارد که مدیران به افراد و به تولید توجه می‌کنند. بر روی هر محور ۹ حالت ممکن نشان داده شده است که در مجموع ۸۱ حالت وجود خواهد داشت که شیوه رهبری می‌تواند در یکی از آنها قرار گیرد. در شبکه مدیریت، پنج نوع مختلف رهبری بر اساس توجه به تولید و توجه به افراد قرار می‌گیرند که در شکل زیر نشان داده می‌شوند: (رابینز، ۱۳۸۰، ۲۲۳)

¹ - consideration

² - initiating structure

³ —Rabert Blake- Jane mouton



شکل ۲-۲. شبکه مدیریت بلیک و موتون (منبع: بلیک و موتون، ۱۹۶۴، ۱۳۶)

در سبک (۱-۱) رهبری نامحسوس^۱، حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد صورت می‌گیرد.

در سبک (۹-۱) رهبری استبدادی^۲، نتیجه تنظیم کارها به صورتی است که دخالت عوامل انسانی در کارایی سازمان به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

در سبک (۵-۵) رهبری مدیریت انسانی و سازمانی^۳، بازدهی کافی سازمان از طریق ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و انجام کار امکانپذیر است.

در سبک (۱-۹) رهبری باشگاهی^۴، توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حسن روابط و بوجود آمدن محیط دوستانه در سازمان می‌شود.

1 - impoverished

2 - task

3 - Dampened pendulum

4 - Country club

در سبک (۹-۹) رهبری تیمی^۱، افراد متعهد، انجام کارها را بر عهده دارند و روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل برقرار است تا اهداف سازمانی عملی شود.

۲-۱-۷-۲-۴. نظریه سبک های رهبری لیکرت :

رنسیس لیکرت^۲ با استفاده از تحقیقات اولیه میشیگان تحقیقات گسترده ای را انجام داد. او دریافت سرپرستانی که دارای بهترین کارنامه فعالیت هستند بیش از هر چیز به جنبه های انسانی مشکلات زیردستان خود به تلاش برای بوجود آوردن گروه کاری مؤثر با اهداف متعالی توجه دارند. (ردین، ۱۹۶۷ و قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۱۴)

لیکرت روش های متداول مدیریت سازمانی را در یک زنجیره از سبک یک تا سبک چهار به تصویر کشاند: (لیکرت، ۱۹۶۱)

۱. سبک یک یا مدیریت استبدادی بهره کش^۳ - که در آن مدیر اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد، بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف در رده بالای سازمان اتخاذ شده و بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد. زیردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارضای نیازهای جسمی و ایمنی است و تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیر رسمی بطور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۴)

۲. سبک دو یا سبک رهبری استبدادی خیرخواهانه همچنان^۴ که در این سبک، رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان برقرار است اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرانیه است. در این سبک، تصمیم گیری همچنان بر عهده رهبر بوده و پیروان، مجری بی چون و چرای اوامرنند. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۱)

¹ - team

² - Rensis Likert

³ - exploitive authoritative

⁴ - Benevolent authoritative

در این سبک ، طرز سلوک مدیریت با کارکنان محبت آمیز بوده و رفتار زبردستان نسبت به مافوق با اطاعت توأم است . امکان ارتباطات پایین به بالا تاحدودی فراهم است و پیشنهادهایی هم ممکن است ارائه شود . در این نظام ، اعتماد و اطمینان نسبت به زبردستان مانند اعتماد و اطمینانی است که ارباب به خدمتکار خود دارد و انگیزش با اعطای پاداش و گاهی با ترس و تنبیه همراه است . (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۰، ۸۳)

۳. سبک سه یاسبک رهبری مشاوره ای^۱ به مدیریتی گفته می شود که مدیر اعتماد و اطمینانی قابل توجه اما نه کامل به مرئوسین دارد . خط مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالا است ولی به طبقات پایین اجازه داده می شود تا در تصمیم گیری های خاصی شرکت داشته باشند . جریان ارتباطات هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالای سلسله مراتب است . کنش متقابل در حد تعادل میان سرپرست و مرئوس وجود دارد که اغلب با اعتماد و اطمینان همراه است . هر چند جنبه های مهم فرآیند کنترل به پایین تفویض می شود اما احساس مسئولیت در هر دو سطح پایین تر و بالاتر موجود است . (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۱۵)

۴. سبک چهار لیکرت یا سبک رهبری مشارکتی^۲ که اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می باشد . در این سبک ، تصمیم گیری ها کاملاً مشارکتی است و گروه های رسمی و غیررسمی باهم در آمیخته اند . (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۱)

به عقیده لیکرت، این سبک شالوده استواری برای افزایش بازدهی فراهم می آورد . وی دلایل خود را چنین ارائه می دهد : «تمام کارها بوسیله انسان ها انجام می گیرد . دانش، قوه تخیل، وابستگی و ارزش انسانی است که بازدهی را تعیین می کند . در محیط ، اشتراک مساعی آدم ها ترغیب می شوند که اندیشه ها و پیشنهادات خود را مطرح کنند . زبردستان می توانند در فرآیند تصمیم گیری شرکت کنند . در این حالت کل سازمان بصورت یک تیم منسجم برای رسیدن به هدف هایش تلاش می کند.» (مرضیه کاظمی، ۱۳۸۹)

بطور خلاصه، سبک اول طرفدار کار و تولید است و بسیار تشکیلاتی می باشد اما سبک چهارم طرفدار ارتباطات و بر پایه کار گروهی ، اعتماد متقابل و اطمینان بنا نهاده شده است . سبکهای دوم و سوم مراحل

1- consultative

2 - Participative

بینا بین در میان دو سبک دیگر می باشند. (لیکرت، ۱۹۶۱) لازم به ذکر است که در این پژوهش از سبکهای رهبری لیکرت استفاده شده است .

رویکردهای رفتاری رهبری نیز کاستی هایی دارند از جمله اینکه به خاطر تأکید زیاد از حدی که رهبر ، پیروان و وظیفه به قیمت بی توجهی به وضعیت داشتند ناکام ماندند . (ویپ و پتی گریو، ۱۹۹۳، ۲۰۵) همچنین رفتار رهبران میانی را نیز که از آنها انتظار می رفت چشم انداز و راهبرد های تعیین شده توسط رهبران ارشد را به پیروان ترجمه کنند در محاسبه نیاوردند (زاکارو و کلیموسکی، ۲۰۰۱، ۱۶) از دیگر انتقادات وارد بر این نظریه ها نادیده گرفتن رهبری غیررسمی (برایمن، ۱۰، ۱۹۹۲) و ارزش ها می باشد . (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۷-۳. نظریه های اقتضایی :

در این نگرش ، یک سبک رهبری به عنوان بهترین وجود ندارد بلکه رهبر بر مبنای ماهیت وضعیت و پیروان ، سبک های مختلفی را پیش می گیرد صرفنظر از اینکه در گذشته چه سبکی مؤثر واقع شده است . به عبارت دیگر، اثربخشی یک سبک ویژه رهبری به رابطه بین ویژگیهای رهبر، پیروان و وضعیت بستگی دارد. (غلامزاده، ۱۳۸۹)

حال به چند تئوری اقتضایی در ذیل اشاره می شود :

۲-۱-۷-۱. نظریه اقتضایی فیدلر :

در این نظریه شیوه های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب کارمند مدار و وظیفه مدار قرار گرفته اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص های موقعیت و شرایط قلمداد گردیده اند که عبارتند از : (فیدلر، ۱۹۶۹، ۲۳۰)

۱. رابطه بین رهبر و پیروان

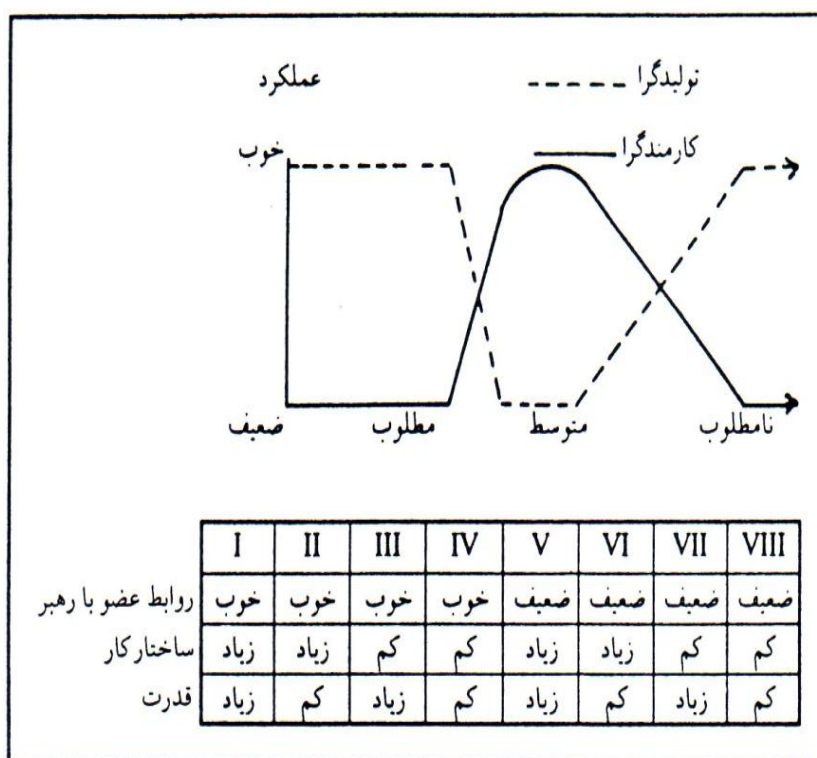
۲. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

۳. نحوه تعریف و ساختار دهی کار

بر طبق این نظریه ، یک وضعیت زمانی بسیار مساعد و مناسب است که کار دارای ساختار شفاف باشد ، رهبر دارای قدرت زیاد و نیز رابطه خوبی با گروه باشد . یک وضعیت نامساعد نیز وضعیتی است که در آن ، کار ساختارمند نبوده ، اختیار رهبر اندک بوده و رابطه اش با پیروان نیز ضعیف باشد .

به اعتقاد فیدلر^۱ تغییر سبک رهبری برای ایجاد تناسب با وضعیت ، بسی دشوارتر از تغییر خود رهبر . جهت ایجاد این تناسب است . (غلامزاده، ۱۳۸۹)

بر اساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه گرا و آمرانه بسیار اثربخش است و زمانی که موقعیت در حد متوسط باشد سبک رهبری کارمندگرا اثربخشی بیشتری دارد . (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۲۱)



شکل ۲-۳. دستاوردهای الگوی فیدلر (منبع: رایینز، ۱۳۸۰، ۲۲۸)

¹ - Fiedler

بنابراین فیدلر پیشنهاد می کند که اگر فرد با شرایط ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ و ۸ روبرو شود رهبری تولید گرا عملکرد بهتری خواهد داشت و اگر شرایط بصورت نسبی مطلوب باشد (۴ و ۶ و ۷) سبک رهبری کارمند مدار عملکرد خوبی خواهد داشت. (رابینز، ۱۳۸۰، ۲۲۸)

۲-۱-۷-۳-۲. تئوری مسیر-هدف^۱:

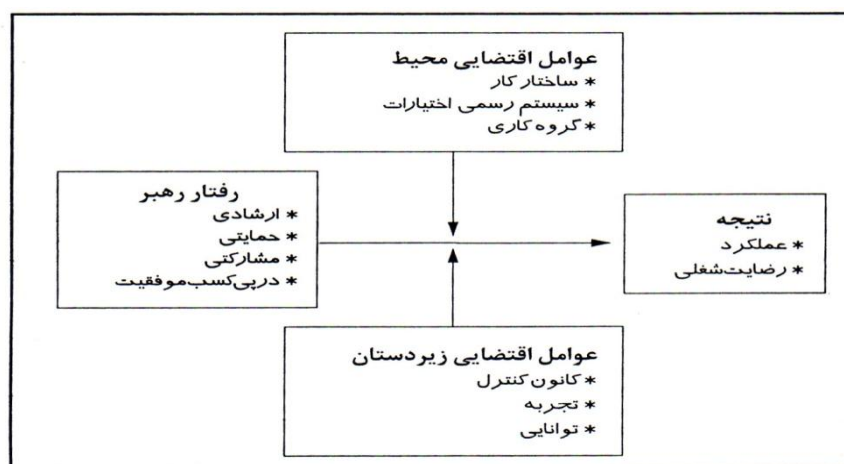
این تئوری در سالهای ۱۹۷۰ بوسیله مارتین ایوانز و رابرت هاوس^۲ ابداع شد. نقطه تمرکز و تأکید آن به جای صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهای رهبر می باشد. بنابر این، این تئوری امکان تطبیق رهبر با موقعیت را فراهم می سازد. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، ۲۸۷)

این نظریه ریشه در تئوری انتظار در انگیزش دارد و فرض می کند که انگیزش یک شخص (میزان تلاش) به ارزیابی وی از احتمال تحقق عملکرد خوب در نتیجه این تلاش، احتمال پاداش مادی یا روانی به عنوان نتیجه عملکرد خوب و ارزیابی پاداش برمی گردد. رهبر با شفاف سازی مسیر، کاهش مشکلات و افزایش رضایت شخصی افراد در طی راه، مسیر حرکت افراد را هموار نموده و بازدهی و نتیجه شخصی زیردستان را در قبال تحقق اهداف کاری افزایش می دهد. طبق این نظریه، رهبران مؤثر در وضعیت های مختلف، سبکهای مختلف زیر را در پیش می گیرند: آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق گرا (غلامزاده، ۱۳۸۹)

رهبر باید با توجه به خصوصیات پیروان خود و عوامل محیطی، سبکی را در پیش گیرد که بتواند انگیزه لازم را در مرئوسان بوجود آورده و آنان را در تحقق اهداف مورد نظر یاری دهد. در غیر این صورت، رفتار رهبر برای پیروان قابل پذیرش نخواهد بود. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۶)

^۱ - Path-goal theory

^۲ - Evans and House



شکل ۲-۴. اجزای متشکله تئوری مسیر-هدف در رهبری (منبع: رابرت هاوس، ۱۹۷۱، ۳۲۱)

در واقع این تئوری، نظریه اقتضایی فیدلر را توسعه داده و انگیزش کارکنان را در انتخاب سبک رهبری وارد معادله می‌کند. اما از کمبودهایی مثل یافته‌های ناهماهنگ، رتبه بندی‌های متوسط گروه، فقدان ملاحظه رهبری غیر رسمی و مسائل مربوط به سنجش و ارزیابی رنج می‌برد. (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۷-۳- تئوری رهبری وضعیتی:^۱

این نظریه که توسط پائول هرسی و کنث بلانچارد^۲ ارائه شده است دو سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار را در قالب چهار سبک، ترکیب و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل: انگیزه توفیق طلبی، مسئولیت پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده است. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۷)

رهبری وضعیتی با توجه به میزان آمادگی و بلوغ پیروان، چهار نوع سبک رهبری را ارائه می‌دهد که به موازات رشد توان و اعتماد افراد، رهبر باید از سبک‌های وظیفه مدار به سمت سبک‌های رابطه مدارتر و در نتیجه تفویضی تغییر سبک دهد. (غلامزاده، ۱۳۸۹)

این چهار سبک عبارتند از: فرماندهی^۳، حمایتی، مربیگری^۴ و تفویضی^۵، (افجه، ۱۳۸۵، ۴۵۱)

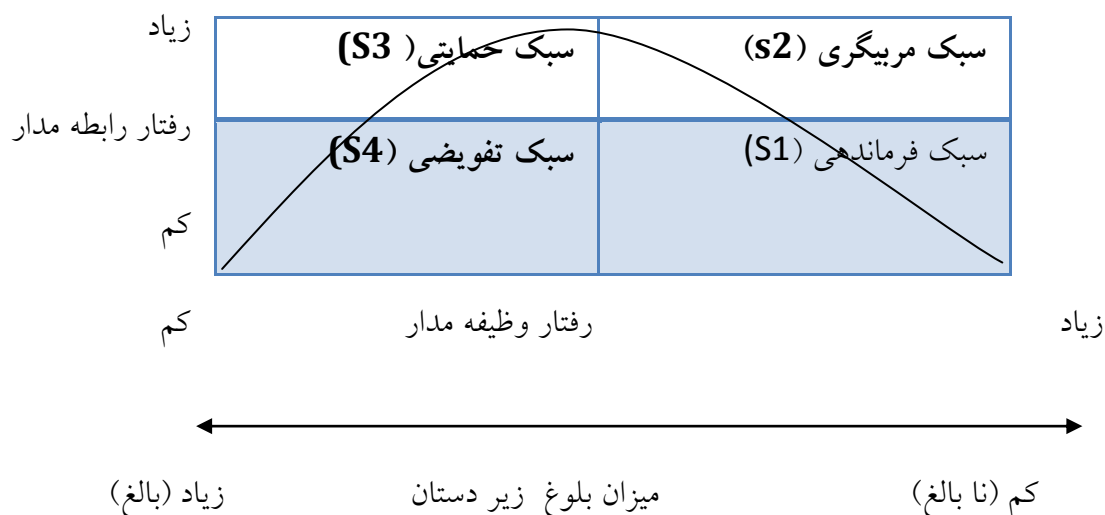
^۱ - Situational leadership theory

^۲ - Hersey and Blanchard

^۳ - Directing

^۴ - coaching

^۵ - delegating



شکل ۲-۵- شیوه های چهار گانه مدل رهبری وضعیتی؛ بلانچارد و زیگاری، ۱۹۸۵

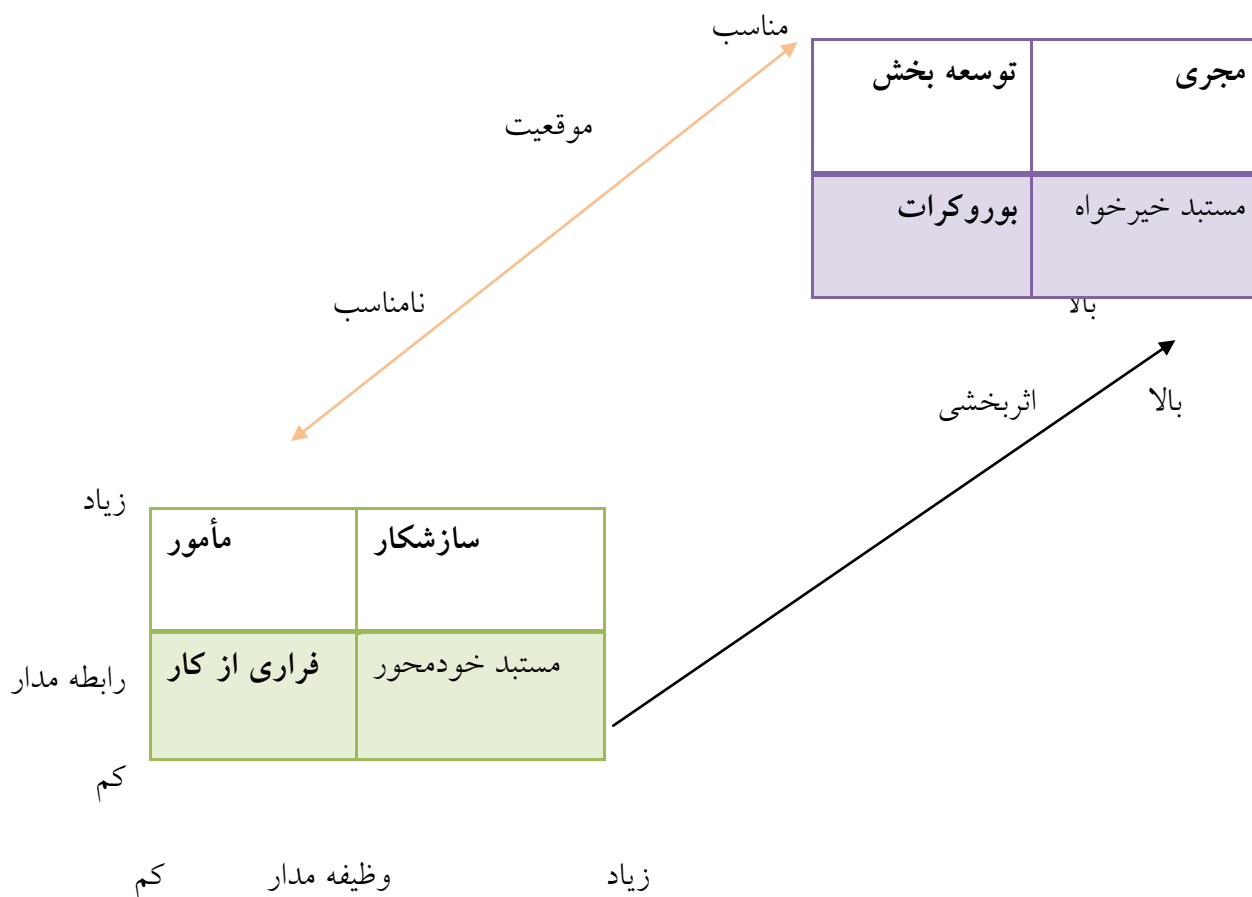
بطور کلی این الگو فرض می کند که انعطاف پذیری سبک در رهبری (مهارت های رفتاری) به اندازه توان تشخیص وضعیت و سبک (توان شناختی) لازم است. (غلامزاده، ۱۳۸۹)

۲-۱-۷-۳-۴- تئوری سه بعدی اثربخشی رهبری :

این نظریه که توسط ویلیام ردین^۱ (۱۹۷۰) ارائه شده است در واقع توسعه شبکه مدیریت می باشد که علاوه بر دو بعد سازمان گرایی و انسان گرایی، بعد شرایط و موقعیت نیز بدان افزوده شده است و رهبری در رابطه با این ابعاد سه گانه مورد بررسی قرار می گیرد. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱۴۴)

این الگو چهار سبک را تشریح می کند که بر مبنای تناسب شان با وضعیت می توانند مؤثر و یا غیر مؤثر باشند چهار سبک مؤثر و غیر مؤثر رهبری در شکل زیر نشان داده شده است : (غلامزاده، ۱۳۸۹)

¹ - W.Redin



شکل ۲-۶- الگوی سه بعدی رهبری، ردین، ۱۹۶۷، ۱۷

۲-۱-۷-۴. نظریه های نوین رهبری :

اگر چه نظریه های سه گانه پیشین تقریباً پذیرفته شده و درباره آن تحقیقات فراوان انجام شده است اما هنوز هم اکثراً عقیده دارند که رهبری با مسائلی خاص مواجه است . بنابراین دیدگاه های متعدد جدیدی نیز در حال شکل گیری است که بیش از پیش در فرآیند رهبری ایجاد می کنند. در زیر تعدادی از نظریه های جدید رهبری ارائه می گردد :

۲-۱-۷-۴-۱- نظریه رهبری تحول آفرین :

این نظریه به ابعاد مناسب قبلی رهبری که شامل ملاحظه و ابداع ساختار می باشد بعد مبتنی بر چشم انداز رهبری و مشارکت عاطفی و پرورش پیروان را اضافه کرده است . (کونه و همکاران، ۲۰۰۲)

در این مدل ، رهبران در سیستم سازمانی و پیروان خود تغییر و تحول بوجود می آورند، نفوذ می کنند و به عنوان قهرمان شناخته می شوند و تأثیر فوق العاده ای را در پیروان خود برجای می گذارند. (مقیم، ۲۸۴، ۱۳۸۶)

بطور کلی در مدل رهبری تحول آفرین^۱ تأثیر گذاری از حد اعضای سازمانی فراتر رفته و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می انجامد . (زارعی متین، ۱۳۸۸، ۱۴۶)

در واقع رهبران تحول آفرین خود را عامل تغییر می دانند ، در مواجهه با خطرات و مقاومتها شجاعت به خرج می دهند، برانگیزش و توانمند سازی و اعتماد تأکید دارند، ارزشهایی قوی دارند، اشتباهات و خطاها و ناکامی ها را همچون فرصتی برای یادگیری تلقی می کنند و با پیچیدگیها، عدم اطمینان و ابهامات کنار می آیند . (غلامزاده، ۱۳۸۹ و نول تی چی و ماری دوانا، ۱۹۸۶)

رهبری تحول آفرین به بسط و گسترش ایده های جدید کمک می کند و اهمیت آن به حدی است که امروزه درباره مجموعه رهبر باید بیندیشیم نه فرد رهبر . یعنی مجموعه ای که باهم همکاری مبتنی بر اعتماد دارند . در این نوع از رهبری ، رابطه بین رهبر و پیروان از سطح بالاتری برخوردار است و رهبر همواره در تلاش است تا شناسایی و تحریک سطوح بالای نیازها و انگیزه ها ، پیروان را تشویق می کند تا استعداد های نهفته خود را شکوفا کنند و به فراتر از منافع خود به منافع عموم فکر کنند . (بورنز، ۱۹۸۷، ۲۰)

رهبری تحول آفرین بر ارزشهای اجتماعی مثل عدالت و برابری تأکید دارد نه بر ارزشهای ابزاری مثل وفاداری همچنین پیروان را توانمند می سازند تا بطور مستقل، اساسی و خلاقانه و با ارتقاء سطوح خطرپذیری، استقلال ، شایستگی ، اعتماد به نفس و خود ارزشی خود تفکر کنند . (غلامزاده، ۱۳۸۹)

وجود رهبری تحول آفرین می تواند در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد. همچنین بر توسعه تعهد و انگیزش پیروان تمرکز دارد . (پورتر و اسمیت، ۲۰۰۶، ۷۹)

¹ - Transformational Leadership

مهمترین ویژگی های رهبری تحول آفرین که حاصل تحقیقات مختلف است بدین قرار می باشند :

۱. چشم انداز- بیان یک تصویر ایده آل از آینده بر مبنای ارزشهای سازمانی و جلب بسیج عمومی برای پذیرش آن

۲. نفوذ آرمانی- نفوذ در باورها، هنجارها و ارزشها و حاکم ساختن ارزشهای جدید بر بافت فکری سازمان

۳. ارتباطات الهام بخش- ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس و توانمندی بالا در پیروان

۴. تحریک استعداد فرهیختگی- فراهم کردن فضای لازم برای دریافت پیشنهادات و ارتقای سطح ابتکار فردی و جمعی جهت تقویت ظرفیت یادگیری پیروان

۵. نهادینه ساختن تغییرات در ساختارها و سیستم ها و ذهن افراد

۶. جلب اعتماد عمومی و ایجاد و توسعه آن در سازمان برای ایجاد انسجام عمومی

۷. رهبری حمایتی- بیان علاقه به پیروان و توجه به نیازهای فردی آنها (زارعی متین، ۱۳۸۸، ۱۵۰)

پردازش این ویژگیها احتیاج به پارادایم فکری رهبری دارد و تغییر پارادایم فکری رهبر نیاز به مطالعه، مصاحبه با مدیران موفق، مسافرتهای علمی به دانشگاهها و سازمانهای موفق دارد.

۲-۱-۷-۴-۲- نظریه رهبری فرهمند^۱

موضوع جاذبه های انسانی اولین بار برای توضیح یک نعمت خاص که افراد خاصی آن را دارند و به آنها ظرفیت انجام کارهای فوق العاده را می بخشد، استفاده شد. در این نظریه مانند تئوریهای خصوصیات فردی رهبر فرض بر این است که فرهمندی نیز یک ویژگی فردی رهبر می باشد و شکلی از جذاب بودن شخصی است که الهام بخش حمایت و اطاعت بوده و می تواند موجب موفقیت بیشتر رفتار سرپرستی که از این ویژگی ها بر خوردار است شود. (مورهدو گریفین، ۱۳۸۰، ۲۸۹)

ماکس وبر جاذبه های انسانی را یک خصوصیت شخصیتی که به شخص قدرت مافوق انسانی یا فوق العاده می بخشد و برای معدودی مبدأ الهی دارد و موجب می شود با شخص مثل یک رهبر رفتار شود

¹ - charismatic leader ship

تعریف کرد. البته او علاوه بر ویژگیهای شخصی خارق العاده رهبر به نقش پیروان و ارزشگذاری به این جاذبه و خصوصیات شخصیتی نیز اشاره می کند. (افجه، ۱۳۸۰، ۴۷۲)

رابرت هاوس معتقد است که یک رهبر کاریزما دارای سطح بسیار بالایی از اعتماد به نفس و اعتقاد راسخ در باورها و عقاید معنوی و صحت و درستی عقاید خود است یا دست کم می تواند پیروان خود را متقاعد سازد که دارای چنین اعتماد به نفسی باشند. یک چنین رهبری همواره دقت می کند تا با ارائه تصویری از موفقیت ها و شایستگی ها، در رفتار و ارزشهای خود به صورت یک الگو درآید. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۳۵)

هاوس رهبران جذاب را دارای رفتارهای منحصر به فردی می داند که پیروان را به خود جذب می کنند. از جمله این خصوصیات می توان به مسلط بودن، اشتیاق قوی برای ایجاد تغییر در دیگران، اعتماد به نفس داشتن، و احساس مسئولیت قوی نسبت به ارزشهای اخلاقی خود اشاره کرد. (افجه، ۴۷۲، ۱۳۸۰)

کانگر و کانونگو^۱ در سال ۱۹۸۸ نیز پنج ویژگی اعتماد به نفس، دیدگاه بلند، اعتقاد راسخ به آن دیدگاه، رفتار خارق العاده و عامل تغییر را وجه تمایز رهبران فرهمند از رهبران غیر فرهمند می داند. (رایبیز، ۱۳۸۰، ۲۳۷)

۲-۱-۷-۴-۳- نظریه اسنادی رهبری^۲

مورهدو گریفین در این نظریه بیان می کنند که ما رفتار دیگران را مشاهده می کنیم و سپس علت آن را حدس می زنیم یا آن علت را به علت هایی که موجب آن رفتار شده اند اسناد می کنیم. بنابر این اگر رهبری، عملکرد ضعیف کارکنانش را به نداشتن کوشش یا به نداشتن توانایی اسناد کند ممکن است واکنش او سرزنش، آموزش، و یا اخراج کارمندان باشد. از طرف دیگر اگر رهبر رفتار کارکنان را به عامل های خارجی مانند سختی وظیفه، طراحی بد شغل و یا حجم زیاد کار اسناد کند ممکن است به جای اینکه نسبت به کارکنانش واکنش نشان دهد توجه خود را به برطرف کردن این گونه مسائل معطوف کند. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۳۳)

^۱ - Conger & Kanungo

^۲ - Leadership Attribution theory

بخش دوم مبانی نظری: رفتار شهروندی سازمانی

مقدمه

اهمیت روز افزون منابع انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی اقتضا کرده است که تحقیقات زیادی در مورد رفتارهای کارکنان به عنوان مهمترین منبع و سرمایه سازمانی انجام گیرد. در اغلب این تحقیقات، این نتیجه حاصل شده است که کارکنان رفتارهایی علاوه بر شرح وظایف و آنچه که در شرح شغل ها می باشد انجام می دهند و این رفتارها روی عملکرد دیگران، وفاداری مشتریان و عملکرد و موفقیت سازمانی تأثیر می گذارد. امروزه تمایل داوطلبانه افراد به همکاری و پذیرش مسئولیت های سازمانی، تعهد و اعتماد متقابل، خرد جمعی، تیم های قهرمان به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمانی تشخیص داده شده است. در واقع برجسته ترین استدلال برای موفقیت سازمان ها از روحیه جمعی نشأت می گیرد. اکثر مشکلات این گونه مباحث به رقبا بر می گردد که می خواهند تقلید کنند. آنها می توانند منابع فیزیکی را بخرند ولی آنها نمی توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را بخرند.

این موضوعی بدیهی در ادبیات مدیریت است که سازمان های امروزی به افرادی نیازمندند که تمایل دارند با هنجارهای موجود همآوردی نمایند و برای آنها قابل قبول نباشد که فعالیتها به روش همیشگی انجام شوند و همچنین افرادی باشند که مسئولیت اقداماتشان را بپذیرند. همانطور که «هرب کله هر» رئیس شرکت هواپیمایی جنوب شرق اظهار می دارد عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاشهای کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت شرکتها می شود این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می کنند و تمام انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی های خود به نفع سازمان ابراز می دارند و معمولاً از منافع شخصی خود می گذرند و مسئولیت پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می دهند. بدین ترتیب است که مسیر نیل به اهداف سازمانی تسهیل می شوند و اعتماد و تعهد اهمیت والایی پیدا می کند.

۲-۱-۲- تاریخچه و تعاریف

هرچند که اولین بار واژه «رفتار شهروندی سازمانی» بوسیله ارگان و باتمن در سال ۱۹۸۳ بکار گرفته شد ولی قبل از آنها افرادی همچون کتز و کاهن با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و

خود جوش در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی و قبل از آنها چستر بارنارد با بیان مفهوم تمایل به همکاری در سال ۱۹۳۸ این موضوع را مورد توجه قرار دادند. (پودساکوف، ۵۱۳، ۲۰۰۰)

ابعاد رفتار نوآورانه و خود جوش که بوسیله کتز ارائه گردیده عبارتند از: همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده های سازنده ی داوطلبانه، خود آموزش و حفظ نگرش مطلوب به سازمان (جکیولین و شاپیرو، ۹۲۹، ۲۰۰۲). همچنین کتز (۱۹۶۴) رفتارهای کارکنان را که برای دستیابی به اثر بخشی سازمانی حیاتی هستند را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارتند از:

۱. افراد باید کارهایی انجام دهند تا در سیستم سازمانی باقی بمانند.

۲. افراد باید تکالیف و نقشهایی را در قالب سبکی مطمئن و معتبر انجام دهند.

۳. افراد باید فعالیت نوآورانه و خود جوش برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند که فراتر از ویژگیهای نقش سازمانی آنهاست.

رفتارهای دسته دوم و سوم نمونه هایی از رفتار شهروندی سازمانی است (چمپو کم و دیر، ۴۰۶، ۲۰۰۴)

البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکارانش صاحب نظران مختلف با بکار بردن مفاهیمی همچون رفتار فرا نقشی کامینگز^۱ (۱۹۹۵)، رفتار سازمانی مدد کارانه بریف^۲ (۱۹۸۶)، خود جوشی سازمانی جونز^۳ (۱۹۹۷) و عملکرد زمینه ای بورمن و موتو ویدلو^۴ در سال ۱۹۹۳ در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته اند. (پودساکوف، ۵۱۴، ۲۰۰۰)

باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳ میلادی رفتار شهروندی سازمانی را در دو قالب زیر مفهوم سازی کردند:

۱. کمک های مثبت همچون وقت شناسی و انجام دادن امور فراتر از آنچه بر طبق وظایف رسمی سازمان برای فرد تعریف شده است.

^۱ - Kamings

^۲ - Beriff

^۳ - Geons

^۴ - Borman Moto widlo

۲. دوری جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و سرزنش دیگران بابت چیزهای کم اهمیت .

اما ارگان در بازنگری خود در سال ۱۹۹۰ این نکته را مورد توجه قرارداد که اجتناب از ایجاد صدمه و مزاحمت از اهمیت زیادی برخوردار است. اگرچه در میان اشکال مختلف رفتار شهروندی سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ۱)

بررسی ادبیات نشان می دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. محققینی همچون ارگان، نیهف و مورمن این نوع رفتار را تحت عنوان رفتارهای خارج از نقش مورد ملاحظه قرار داده اند بگونه ای که کمکهای افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعریف شده است و به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی گیرد. (کاسترو، ۲۰۰۰، ۲۹)

به عبارت دیگر، تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر بر شناسایی مسئولیتها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان برعهده داشتند و آنها را از خود نشان می دادند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابیهای سنتی عملکرد شغلی بطور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند اما در بهبود اثربخش سازمان مؤثر بودند. (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳)

اما هرچه زمان به جلوتر رفته است این رفتارها اهمیت بیشتری پیدا کرده اند و امروزه بعضی محققان در مطالعات اخیر خود، رفتار شهروندی سازمانی را بیشتر به عنوان رفتارهای جزء نقش و شرح شغل ها در نظر گرفته اند (کسلر و کیدر، ۲۰۰۲)

به عبارت دیگر، جریان دیگری از محققان همچون گراهام^۱ پیشنهاد می کنند رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرا نقشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی را باید به عنوان یک مفهوم

¹-Grham

جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است مورد توجه قرارداد تمایز بین عملکرد نقش و فرا نقشی به دلایل مختلفی مشکل خواهد بود .

اول اینکه ادراکات مدیریتی و کارمندی از عملکرد کارکنان و مسئولیت ها ضرورتاً با یکدیگر مشابه نیستند دوم اینکه ادراک کارمندان از عملکرد و مسئولیت هایشان تأثیر گرفته از رضایت آنان در محیط کارشان است. (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۹)

با توجه به چنین پیچیدگی هایی تعریف اولیه ارگان از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتار خارج از نقش^۱ مورد توجه قرار گرفته است. رفتار شهروندی سازمانی از نظر ارگان رفتاری است که از روی میل و اراده فردی بوده و بطور مستقیم یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی گیرد ولی باعث ارتقاء عملکرد اثربخش سازمان می گردد. (ارگان، ۱۹۹۵، ۸۰۲-۷۷۵)

در تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی سازمانی تأکید شده است:

اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد باشد.

دوم اینکه مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد.

سوم اینکه رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

به هر حال در جمع بندی تمام مطالعات برای رفتار شهروندی مؤلفه هایی مانند انجام فعالیت های داوطلبانه برای سازمان و همکاران، مشارکت پیشنهادی در مسئولیت ها، اجتناب از تعارض و درگیری، فداکاری، وجدان کاری، نوع دوستی و از قبیل آن در تعاریف آمده است. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی از نگرش مثبت فرد به سازمان، دیگران و شغل نشأت می گیرد و بصورت داوطلبانه، عاطفی و بدون انتظار از ارزیابی رسمی و پاداش، در جهت کمک به همکاری و پذیرش مسئولیتها است و می تواند موجب بهبود اثربخش سازمان بشود.

بطور کلی تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بر سه نوع می باشند :

¹ -extra role behavior

۱- اکثر تحقیقات اولیه بر روی عوامل تأثیر گذار و ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر- پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است.

۲- گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر روی مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز شده اند و تلاش کرده- اند تعریف جدیدی از آن داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند و یا مقیاس های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند.

۳- بیشتر تحقیقاتی هم که اخیراً صورت گرفته، میزان زیادی از توجه خود را بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی اختصاص داده اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده است. (اسلامی، ۱۳۸۷)

به عبارت دیگر، تحقیقات اخیر بطور خاص بر روی دو موضوع کلیدی متمرکز شده اند:

الف) آثار رفتار شهروندی سازمانی بر ارزیابی مدیریتی از عملکرد و قضاوت ها با توجه به افزایش حقوق، ارتقاعات و...

ب) آثار رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمانی (پودساکف، ۲۰۰۰، ۵۳۳)

با توجه به اینکه رفتار شهروندی سازمانی مفهوم نسبتاً جدیدی است اما تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است که در زیر بعضی از آنها ارائه می گردد:

برخی محققان، رفتار شهروندی سازمانی را نوعی از عملکرد تعریف کرده اند که محیط اجتماعی و روانی سازمان را که عملکردهای وظیفه ای سازمان در آن رخ می دهد مورد حمایت قرار می دهد. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری و آگاهانه کارکنان است که بطور مستقیم باعث ارتقاء اثربخشی اهداف سازمانی می شود و البته ممکن است اثرات آن مستقل از بهره وری خود کارکنان باشد. (مکینزی؛ پودساکف و آهییرن، ۱۹۹۸)

پودساکوف^۱ بر این باور است که شهروند خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می شود که برخی از مصداق های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمانی حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل نا ملایمات در کار.

(بولینو و ترنلی، ۲۰۰۳، ۶۰)

اپلبام^۲ و همکارانش نیز رفتار شهروندی سازمانی را مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری می دانند که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مستمر وظایف و نقش های سازمان می شوند (اپلبام و همکاران، ۱۹، ۲۰۰۰)

به عنوان مثال، یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد اما با این وجود، برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می ماند و به دیگران کمک می کند. (کروپانزانو و بیرن، ۷، ۲۰۰۰)

برخی محققان نیز رفتار شهروندی سازمانی را مجموعه رفتارهایی می دانند که متأثر از ارزشها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان می باشد و در عملکرد سازمانی تأثیر دارد. مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار که باید برای بهبود اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، این رفتار را در سازمان توسعه داد. (ارتورک و سیلان، ۲۰۰۴، ۲۱۰-۱۸۹)

ویلیامز و شیوا معتقدند رفتار کارمند که فراتر از الزاماتی که برای نقش تشریح شده و برای سازمان منفعت دارد به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمانی تشخیص داده شده است که آن را رفتار شهروندی سازمانی تعبیر می کنند. (ویلیامز و شیوا، ۲۰۰۰، ص ۶۵۶)

رفتار شهروندی سازمانی از نظر ارگان عبارتست از اقدامات مفید و خیر خواهانه سازمانی نظیر کمک به کسانی که غیبت کرده اند و ایجاد علاقه و رغبت شخصی در کارکنان به منظور حجم منظم در سر کار،

^۱-podsakoff

^۲-appel baum

وقت شناسی ماورای هنجارهای پذیرفته شده، حمایت از خدمات مشاوره و مقررات غیر رسمی به منظور حفظ نظم می باشد. (علی محمد، ۲۹، ۲۰۰۴)

بالاخره اینکه، دیوید ترنپسید با بررسی تعاریف رفتار شهروندی سازمانی این مفهوم را به «سندرم سرباز خوب» تعبیر می کند (ترنپسید، ۴۲، ۱۹۹۶)

از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است مفهوم «رفتار شهروندی مدیریت»^۱ و «رفتار شهروندی کارکنان»^۲ می باشد. رفتار شهروندی کارکنان به اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و انسجام در محیط کار فراتر یا ماورای وظایف و الزامات شغلی و سازمانی گفته می شود (هاسون، ۷۰، ۲۰۰۲)

رفتار شهروندی مدیریت نیز مکمل رفتار شهروندی سازمانی می باشد که بیانگر سازگاری بین اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار می باشد (همان منبع، ۶۴)

رفتار شهروندی مدیران عبارت است از توسعه هنجارهای کاری بر مبنای رهبری پر جاذبه و احترام به حقوق کارکنان، توجه به مشکلات کارکنان، برقراری ارتباطات دو طرفه و حمایتی، شرکت در برنامه های کارکنان و توسعه عواطف و بهره مندی از نقش پدران در مدیریت کارکنان، توسعه اعتماد، کسب قدرت شخصی، توسعه عدالت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، تفویض اختیار و توانمند سازی کارکنان از عوامل تأثیر گذار بر توسعه رفتار شهروندی مدیریت است. اگر کارکنان در بحران های سازمانی مورد سرزنش قرار گیرند، مسائل و مشکلات آنها نادیده گرفته شود و در تصمیم های مربوط به آنها دخالت داده نشوند رفتار شهروندی سازمانی توسعه پیدا نمی کند. (زارعی متین، ۱۳۸۸)

پس بطور کلی رفتارهای شهروندی دارای دو حالت عمومی هستند: آنها بطور مستقیم قابل تقویت نیستند. به عنوان نمونه، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی به عنوان بخشی از شغل افراد باشند و همچنین آنها ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده هستند که سازمان ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند.

(بولینو و ترنلی، ۲۰۰۳، ۶۰)

¹ -management citizen ship behavior

² - employee citizen ship behavior

جوهره کلیدی در تعریف رفتار شهروندی سازمانی که از سوی محققانی همچون ارگان، مورمن، موتو ویدلو، کونوسکی^۱، پودساکف، مکینزی، جورج^۲ و بتنهاوسن^۳ ارائه شده است این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد. با توجه به مطالعات محققان فوق، برخی از دلایل و زمینه هایی که رفتار شهروندی سازمانی به اثربخشی و موفقیت سازمانی کمک می کند را می توان در قالب موارد ذیل خلاصه نمود:

۱- افزایش بهره وری مدیریت و کارکنان

۲- آزاد نمودن منابع سازمانی که می توانند برای مقاصد مولد تری مورد استفاده قرار گیرند.

۳- افزایش ثبات عملکرد سازمان ها

۴- تقویت توانایی سازمان ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد

۵- کمک به فعالیت های هماهنگ کنندگی هم در درون و هم بین گروه های کاری

۶- توانمند سازی سازمان برای انطباق مؤثرتر با تغییرات محیطی

۷- کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهدارندگی دارند

(پودساکف، ۲۰۰۰، ۵۴۶-۵۴۳)

۲-۲-۲- انواع رفتار شهروندی سازمانی:

گراهام (۱۹۹۱) معتقد است رفتارهای شهروندی در سازمان بر سه نوع زیر می باشند (بینستوک و

همکاران، ۲۰۰۳):

۲-۲-۲-۱- اطاعت سازمانی^۴: که توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و

در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام

به قوانین سازمانی، انجام وظایف بطور کامل و انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی مانند

¹-konovsky

²-georg

³Beten havson

⁴- Organization obedience

حاضر شدن به موقع در محل کار و یا پیروی از قوانین ، مقررات و دستور العمل های موجود در محل کار می باشد.

۲-۲-۲-۲ وفاداری سازمانی:^۱ این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود ، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیانگر میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

۲-۲-۲-۳ مشارکت سازمانی:^۲ که با درگیر بودن در اداره سازمان ظهور می یابد که از آن جمله می توان به حضور در جلسات ، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان اشاره نمود. مشارکت سازمانی ، خود شامل سه بخش زیر می باشد :

الف) مشارکت سیاسی^۳: که شامل مشارکتهای غیر مجادله ای با دیگران است. مانند حضور مؤثر در جلسات سازمان و به اشتراک گذاشتن ایده ها و نقطه نظرات برای بهبود سازمان.

ب) مشارکت حمایتی^۴: که شامل تلاش برای ایجاد تغییرات درون سازمانی که ممکن است با جدال و مباحثه با دیگران نیز همراه باشد. مانند ترغیب و تشویق مدیریت به منظور حفظ مهارتها و دانش جاری سازمان و یا استفاده از داوریهای حرفه ای و تخصصی برای ارزیابی اقداماتی که برای سازمان مفید و یا مضر می باشد.

ج) مشارکت وظیفه ای^۵: منظور ارائه رفتارهایی است که بیشتر جنبه فردی داشته ولی باعث انتفاع سازمان می شود. مانند داوطلب شدن برای اضافه کاری در صورت نیاز و یا عدم تعادل برای دریافت آموزشهای اضافی در سازمان به منظور بهبود عملکرد.

گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می شود. در این چارچوب ، حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. بر این اساس ، وقتی کارکنان

¹ - Organization loyalty

² - Organization participation

³ - political participation

⁴ - Advocacy participation

⁵ - functional participation

می‌بینند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند به احتمال بسیار زیاد از خود رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می‌دهند. در بعد حقوقی یعنی تأثیر حقوق اجتماعی سازمان-که شامل رفتارهای منصفانه با کارکنان نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیت‌های اجتماعی است- وقتی کارکنان می‌بینند که دارای حقوق اجتماعی سازمانی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی از نوع وفاداری از خود بروز می‌دهند. و در نهایت، وقتی که کارکنان می‌بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان احترام گذاشته می‌شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می‌دهند. (ون داین، گراهام و دینش، ۱۹۹۴)

۲-۲-۳- ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی:

محققان رفتار شهروندی سازمانی سه ویژگی زیر را به عنوان ویژگی‌های اصلی رفتار شهروندی سازمانی عنوان نموده‌اند:

۱- این رفتارها یک وظیفه از پیش تعیین شده و یا بخشی از وظایف رسمی فرد در سازمان نیستند بلکه بصورت داوطلبانه و اختیاری بوده و مستقیماً قابل اجرا نمی‌باشند. یعنی برای ارائه این رفتارها از سوی کارکنان، حکم و دستور قطعی و مکتوب وجود ندارد بلکه کارکنان بر اساس علائق فردی، بهترین رفتار را بنا به تشخیص خود ارائه می‌دهند. پس، این طرز تفکر کارکنان و عوامل انگیزشی آنهاست که نحوه اجرای تعاملات را تعیین می‌کند.

۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد و برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است. زیرا انتخاب این رفتار به منافع سازمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، هر یک از کارکنان می‌توانند از میان رفتارهای مختلفی که اثرات متفاوتی بر سازمان دارد رفتاری را که بیشترین منافع را برای سازمان و خود فرد دارد انتخاب نمایند (مک آلیستر، ۱۹۹۱)

۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد. از آنجایی که اثرات ابتکارات و خلاقیت‌های فردی کارکنان بر ادراک مشتریان سازمانی از محیطی به محیط دیگر متفاوت است و اثرات مخصوص خود را بر روی مشتریان و سازمان به دنبال دارد بنابراین، کارکنان باید با توجه به نیازهای مشتریان، عادات و طرز تفکرهای آنها دستورات مدیریت سازمان را به طریقی اجرا نمایند که منافع و رضایتمندی همه طرفین محقق گردد.

۲-۲-۴- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی :

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ما بین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان کاری، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده است.

اولین مطالعه پیرامون رفتار شهروندی سازمانی توسط اسمیت و ارگان و نیر در سال ۱۹۸۳ با تکنیک تجزیه و تحلیل عاملی بر روی ۱۶ معیار در قالب دو بعد نوع دوستی و پذیرش عمومی صورت گرفت. مفهوم نوع دوستی به معنای کمک رساندن به افراد و همکارانی که در سازمان حضور ندارند و یا حجم کاری بالایی دارند می باشد پذیرش عمومی نیز به معنای کمک به کل سازمان می باشد. در مورد نمونه هایی از پذیرش عمومی می توان به حضور در محل کار قبل از زمان معمول و استاندارد آن و یا عدم اتلاف وقت از طریق صحبت های شخصی با تلفن در محل کار اشاره نمود (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳). محققانی چون سامونس (۱۹۹۴)، کوهن و ویگودا (۲۰۰۰)، چانگ (۲۰۰۴) و کیم (۲۰۰۶) نیز رفتار شهروندی سازمانی را در قالب دو بعد مذکور مورد مطالعه قرار داده اند.

در مطالعه ای که توسط پودساکف (۲۰۰۰) و کرنودل^۱ (۲۰۰۷) انجام پذیرفت هفت بُعد برای توصیف رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی گردید که این هفت بعد عبارت بودند از :

۱- رفتار های یاری گرانه: که به معنای کمک داوطلبانه به دیگران و جلوگیری از مشکلات کاری همچون روحیه دادن، صلح و ایثار و احترام می باشد.

۲- توسعه فردی: که شامل فعالیت های داوطلبانه کارکنان برای افزایش معلومات، مهارت ها و تواناییهای شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می باشد.

۳- وفاداری سازمانی: به معنای احساس هویت و پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف فراتر از علائق گروهی افراد می باشد و شامل جدیت در تبلیغ به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها و دفاع از آن در مقابل تهدیدات بیرونی می باشد.

¹ - kernodel

۴- نوآوری فردی: شامل فعالیت های خلاقانه، داوطلبانه و طراحی های نوآورانه برای بهبود وظایف شخصی و یا عملکرد سازمانی است.

۵- اطاعت سازمانی: شامل پذیرش و درونی سازی قوانین و مقررات و دستورالعمل های سازمان است حتی در زمانی که هیچ کسی ناظر بر اعمال فرد نمی باشد.

۶- فضیلت مدنی: رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود و فرد خود را جزئی از یک کل به حساب می آورد. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدات حتی با هزینه شخصی نمونه ای از این رفتارها می باشد.

۷- تحمل پذیری و جوانمردی: که به معنای تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت کننده بدون شکایت و ابراز ناراحتی افراد در سازمان می باشد.

همچنین بولینو و همکارانش در سال ۲۰۰۳ مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی معرفی کرده اند:

۱. وفاداری

۲. وظیفه شناسی

۳. فداکاری

۴. توجه و احترام

۵. تحمل پذیری و روحیه جوانمردی

۶. مشارکت (اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)

شاید بتوان گفت معتبر ترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان ارائه شده است که در تحقیق های محققان مختلفی همچون بینستوک (۲۰۰۳)، کوهن و کول^۱ (۲۰۰۴)،

¹ -Cohen & col

اپل‌بام (۲۰۰۴)، گنزالس^۱ (۲۰۰۵)، راستوجی^۲ (۲۰۰۶) و چین لو^۳ (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفته است. پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی از نظر ارگان (۱۹۸۸) عبارتند از:

۱- نوع دوستی (فداکاری): کمک داوطلبانه به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود. (کاسترو، ۲۰۰۴، ۳۰) به عبارت دیگر، کمک داوطلبانه و با میل و رغبت زیاد به همکارانی که مشکلات کاری و حجم کاری سنگینی دارند و یا غیبت موجه دارند می باشد. کارکنان با چنین رفتاری منافع شخصی خود را فدای منافع جمع و سازمانی می کنند و نسبت به سازمان خود احساس تعلق و هویت بالا داشته و در صورت وجود فرصت های بهتر، سازمان را ترک نمی کنند و همواره در جهت عملکرد بالای سازمان و افزایش کارایی تلاش می کنند. بطور کلی نوع دوستی به رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند (ارگان، ۱۰، ۱۹۸۸).

۲- اطاعت و وجدان کاری (وظیفه شناسی): رفتارهایی هستند که فرد را در انجام وظایف خود در حدی فراتر از حداقل سطوح وظیفه ای مورد انتظار هدایت می کنند (ارگان، ۹، ۱۹۸۸).

حضور منظم در محیط کار و آمادگی برای انجام کارهای سازمانی در شرایط سخت، همراهی با مدیران و رعایت قوانین و مقررات کاری حتی اگر باشخصیت و روحیات آنها سازگار نباشد، کمک به همکاران برای داشتن رفتار- های اثر بخش و استفاده از زمان بطور اثر بخش و خودداری از پذیرش درخواست استراحت و مرخصیهای اضافی نمونه هایی از این نوع رفتار شهروندی سازمانی می باشد. ارگان معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و نا توانی هم به کار ادامه می دهند که این نشان دهنده وظیفه شناسی بالای آنهاست.

البته برخی صاحب نظران مانند پودساکف ابعاد نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می دهند و آنها را «رفتارهای یاری گرانه» می نامند.

¹ - Gonzales

² - Rustoj

³ chinlo

۳- تحمل پذیری و روحیه جوانمردی^۱: عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری و موقعیت‌های نامطلوب و نا مساعد بدون اینکه اعتراض و ناراضی‌تبی و گله و شکایتی صورت گیرد. (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ۳)

در این نوع از رفتار شهروندی، کارکنان موقعیت‌های سخت و ناخوشایند را بدون گلایه و ابراز ناراضی‌تبی تحمل می‌کنند، از خط مشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی و مدیران حمایت و پشتیبانی می‌کنند، از عیب‌جویی و انتقاد از کارها و فعالیت‌های انجام شده پرهیز می‌کنند و کارکنان را در حل مشکلات خود یاری می‌کنند و در نهایت، یک نوع رابطه دوستانه و بزرگ‌منشانه در سازمان ایجاد می‌شود و کارایی و اثربخشی سازمانی ارتقاء می‌یابد.

۴- نزاکت و احترام^۲: رفتارهای مؤدبانه‌ای که از ایجاد مسأله و مشکل در محل کار جلوگیری می‌کنند و بیانگر نحوه رفتار افراد با دیگران می‌باشند (ارگان، ۲۰۰۴).

در واقع نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد. مثلاً فرد تلاش می‌کند از ایجاد مشکلات برای همکارانش اجتناب کند و یا قبل از انجام هر عمل و یا اتخاذ هر تصمیمی با دیگران مشورت نماید و به تبادل اطلاعات بپردازد. همچنین به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری در سازمان، جلسات مشاوره مابین مدیران و کارکنان برگزار شود. این امر باعث توسعه ارتباطات و رضایت شغلی و ایجاد یک محیط دوستانه در سازمان خواهد شد (کاسترو، ۲۰۰۴).

۵- مشارکت^۳ (آداب اجتماعی): احساس مسئولیت و مالکیت در سازمان و مشارکت داوطلبانه در پذیرش مسئولیت‌های جدید، ارائه پیشنهادات نوآورانه به منظور بهبود سازمان و رویه‌های آن، حمایت از توسعه و تغییرات سازنده توسط مدیریت سازمان، پذیرش داوطلبانه وظایف اضافی جهت کمک به همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، افزایش اطلاعات عمومی و تمایل به مطالعه کتاب و مجلات و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران نمونه‌هایی از این نوع رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۲)

¹ - sport man ship

² - courtesy

³ - participation

بر این اساس، گراهام معتقد است یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد (اسلامی، ۱۳۸۷)



شکل ۲-۷ - ابعاد رفتاری شهروندی سازمانی، ارگان، ۱۹۸۸

لازم به ذکر است که رفتارهای مذکور در اثربخشی سازمانی تأثیر دارد. تحقیقات نشان می دهد که این رفتارها در بهبود همکاری، توسعه بهره وری مدیریتی، کارآیی و انجام تغییرات سازمانی، خشنودی کارکنان موجود، جذب کارکنان جدید و وفاداری مشتریان تأثیر دارد (ارتورک، یلماز و سیلان، ۲۰۰۴، ۱۹۰).

ارگان معتقد است که ممکن است هر پنج بعد رفتاری شهروندی سازمانی همزمان ظهور پیدا نکند. مثلاً ممکن است افرادی که تصور می شود دارای بعد وجدان کاری هستند همیشه نوع دوست و فداکار نباشند یا اینکه برخی از این ابعاد مانند نوع دوستی و وجدان کاری تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می کنند با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها تأثیر گذارند. در این حالت، کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنر پیشه خوب» برای سازمان تبدیل می شوند. (کاسترو، آرماریو و رویز، ۲۰۰۴، ۳۰)

پس با توجه به ابعاد رفتاری شهروندی سازمانی می توان رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب دو نوع مدل و الگوی بنیادی زیر طبقه بندی نمود:

۱- الگوی اول شامل رفتارهایی است که سازمان ها بطور معمول و متداول از آن سود می برند. نظیر حفاظت از دارایی های سازمان، ارتقاء اطاعت و تبعیت پذیری و وظیفه شناسی.

۲- الگوی دوم رفتارهایی است که مستقیماً افراد مشخصی از آن سود می برند و آن به شکل غیرمستقیم به عنوان ابزاری در جهت کمک به سازمان به کار می رود. یعنی رویکرد های کمک به کارکنان و همکاران جدید، دادن اطلاعات به همکاران (علی محمد، ۲۰۰۴، ۵۹-۵۸)

۲-۲-۵- عوامل تأثیر گذار بر بروز رفتار شهروندی سازمانی :

بررسی ها نشان می دهد که مجموعه ای از عوامل باید در داخل سازمان و همچنین در درون کارکنان باشد تا امکان این چنین رفتارهایی از سوی کارکنان فراهم آید. این عوامل در چهار دسته زیر قابل تفکیک می باشند:

۲-۲-۵-۱- ویژگی های فردی کارکنان:

درک عوامل فردی مؤثر بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی یکی از اهداف رفتارهای مشارکتی است. در این رابطه عوامل متعددی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفته اند. پژوهش های اولیه دربرگیرنده ویژگی های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و ویژگی های شخصیتی کارکنان متمرکز است. ارگان عامل کلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتارهای حمایتی رهبری تلقی می کند. سایر تحقیقات نیز نشانگر ارتباط معنا دار آنها با رفتار شهروندی سازمانی می باشد. هر چند که شدت این همبستگی ها متفاوت بوده است اما بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می باشد (اسلامی، ۱۳۸۷)

یکی از عوامل مؤثر بر توسعه و گسترش رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی است. (رابینز، ۲۰۰۳، ۲۰). کارکنانی که نگرش مثبت و رضایت شغلی بالایی دارند به دیگران کمک می کنند و مشارکت داوطلبانه در انجام کارهای سازمانی دارند. به عبارت دیگر، حاکم بودن جو رضایت شغلی در سازمان باعث بروز رفتارهای اجتماعی- گرا و مشارکتی می شود (کلارک و آيسن، ۱۹۸۲) مورمن (۱۹۹۳) نیز با مطالعه عناصر ادراکی و احساسی رضایت شغلی به این نتیجه رسید که رضایت شغلی مبتنی بر ادراک و بینش کارکنان در مقابل رضایت شغلی مبتنی بر احساس تعلق و وابستگی به سازمان رابطه قوی تری با بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد. محققان معتقدند که وجود رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می تواند به

واسطه این امر باشد که افرادی که در سازمان از رضایت شغلی بالایی برخوردارند به خاطر نشان دادن عکس العمل متقابل خود در قبال سازمان که توانسته است رضایت شغلی آنها را فراهم آورد اقدام به ارائه رفتارهایی از سوی خود می نمایند که می تواند در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی قرار گیرند. (موتوویدلو و مورمن، ۱۹۹۳)

از دیگر عوامل تأثیر گذار فردی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، ویژگی های شخصیتی کارکنان است. بر اساس تحقیقات، کسانی که از ویژگی های شخصیتی برونگرایی، مردم گرایی، وظیفه شناسی، مثبت گرایی، انعطاف پذیری نمره بالایی دارند بیشتر از دیگران در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می شوند. (زارعی متین، ۱۳۸۸) چن^۱(۲۰۰۴) نیز با استفاده از مدل های متعدد سنجش شخصیت مانند مدل کاتل(۱۹۷۳)، مدل شخصیت جان هالند، مدل شخصیت می یرز و بریجز به این نتیجه رسید که نوع شخصیت کارکنان بر بروز رفتارهای مشارکتی تأثیر فراوان دارد(فرامرزی امید، ۱۳۸۸)

۲-۲-۵-۲-عوامل سازمانی:

یکی از عوامل کلیدی در بروز رفتارهای ماوراء الزامات نقش های اصلی کارکنان، ارزشها و فرهنگ سازمانی است. تحقیقات نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی از ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم و مورد قبول افراد در سازمان نشأت می گیرد. رعایت عدالت به عنوان مهمترین ارزش های حاکم در سازمان در توسعه رفتار شهروندی تأثیر دارد. (باکر، هانت و اندرو، ۲۰۰۶، ۸۵۰)

عدالت به دو صورت در سازمان مطرح می باشد: (گرینبرگ، ۱۹۹۰ و اسلامی، ۱۳۸۷)

الف) عدالت رویه ای^۲: یعنی وجود عدالت و انصاف در رویه ها، ارزشها و فرآیندهایی که منجر به اخذ تصمیم در سازمان در مورد فعالیت های نیروی انسانی می شود. مانند رویه های ارزیابی عملکرد، ارتقاء، تعیین پاداش، جابجایی و...

ب) عدالت توزیعی^۳: یعنی وجود عدالت و انصاف در توزیع پاداش ها و نتایج کاری، ستاده ها و جبران خدمات در بین کارکنان.

^۱-chen

^۲-procedural justice

^۳-distributive

هنگامی که کارکنان ادراک وجود عدالت در سازمان داشته باشند نسبت به سازمان تعهد و تعلق بیشتری خواهند داشت، از آن به نیکی یاد می کنند و در پذیرش مسئولیت ها و سختی ها مشارکت داوطلبانه دارند و بطور کلی نگرش مثبت به سازمان و شغل خود خواهند داشت. ارگان بیان می کند که وقتی کارکنان سازمان این احساس را داشته باشند که در سازمان با آنها به عدالت رفتار می شود حاضر به جبران این عدالت خواهند بود (ارگان، ۱۹۸۸)

بنابراین بازنگری در شاخص های ارزیابی عملکرد و در نظر گرفتن ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در فرآیند ارزیابی رسمی عملکرد کارکنان می تواند به تدریج نقش فرهنگ سازی و نهادینه ساختن رفتار شهروندی سازمانی را داشته باشد (زارعی متین، ۱۳۸۸)

از دیگر عوامل مؤثر سازمانی بر بروز رفتار شهروندی، حمایت های سازمانی است. نتایج مطالعه ای که توسط پیرسی و همکارانش در سال ۲۰۰۳ صورت گرفته نشان می دهد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیازمند مهیا بودن شرایط و عوامل گوناگونی است که یکی از این شرایط، حمایت های سازمانی می باشد (امیدی، ۱۳۸۸) هر قدر حمایت های سازمانی از کارکنان در حد بالایی صورت پذیرد آنها نیز تمایل بیشتری به ارائه رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک خواهد کرد. بنابر این وجود یک سیستم پاداش منصفانه و جبران مؤثر خدمات کسانی که در سازمان رفتار شهروندی مطلوبی دارند بسیار مؤثر است.

سومین عامل مؤثر سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، رهبری پر جاذبه و وجود حس اعتماد بین کارکنان و مدیران و سرپرستان می باشد. یون و سو (۲۰۰۳) در تحقیقی که انجام داده اند اعتماد مدیریت سازمان به کارکنان را یکی از پیش زمینه های بروز رفتار شهروندی سازمانی دانسته اند. رهبری پر جاذبه یک ارتباط عاطفی - حمایتی با کارکنان ایجاد می کند و کارکنان اطاعت داوطلبانه و توأم با همدلی از مدیر خود خواهند داشت و برای مدیر خود حاضرند فداکاری کنند (زارعی متین، ۱۳۸۸)

۲-۲-۵-۳- عوامل شغلی:

پودساکف و همکارانش معتقدند از جمله متغیرهای مرتبط با شغل که با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنا-داری دارند عبارتند از: ۱. رضایتمندی شغلی ۲. یکنواختی شغلی ۳. بازخورد شغلی

و رضایتمندی درونی شغل ارتباط مثبت با رفتار شهروندی سازمانی دارند در حالی که یکنواختی شغلی ارتباط منفی را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد (اسلامی، ۱۳۸۷)

۲-۵-۴- رفتارهای رهبری:

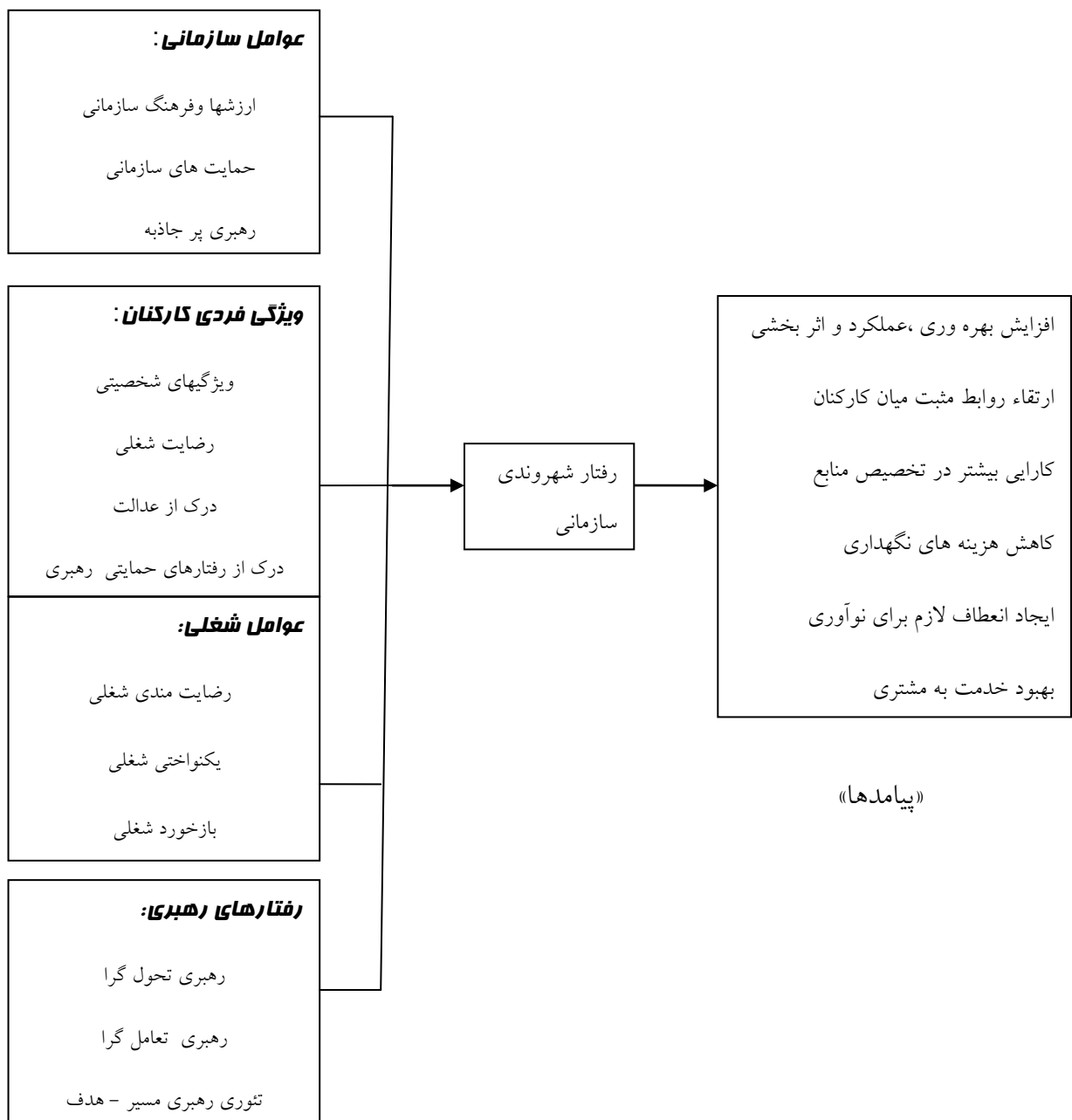
این رفتارها به سه دسته زیر تقسیم می شوند:

۱- رفتارهای رهبری تحول آفرین (برانگیختگی معنوی، انتظارات عملکردی بالا، تعیین چشم انداز و ایجاد مدل مناسب)

۲- رفتارهای رهبری تعامل گرا (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی و غیر اقتضایی)

۳- رفتارهایی با تئوری رهبری مسیر- هدف (رفتارهای تشریح کننده نقش، رویه ها یا رفتار رهبری حمایتی و تئوری مبادله رهبر- عضو)

رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبت دارند اما از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، رفتارهای پاداش دهی اقتضایی ارتباط مثبت با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی دارند و رفتار تنبیهی غیر اقتضایی رابطه منفی با رفتار شهروندی سازمانی دارند. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر- هدف، رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه های نوع دوستی، نزاکت، وظیفه شناسی و جوانمردی دارای ارتباط مثبت است و نهایتاً تئوری مبادله رهبر- عضو نیز با تمام مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت می باشد. (اسلامی، ۱۳۸۷)



«عوامل ایجاد کننده»

شکل ۲-۸- عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی، اسلامی، ۱۳۸۷

۲-۲-۶- اشکال رفتارهای کارکنان :

رفتارهای کارکنان بر دو نوع رفتارهای جزءنقش و خارج از نقش تقسیم می شوند:

۲-۲-۶-۱- رفتارهای درون نقش: به اعتقاد کتز (۱۹۶۴) رفتارهای درون نقش رفتارهایی هستند که

افراد باید تکالیف و نقشهای خود را انجام دهند تا در سازمان باقی بمانند. به عبارت دیگر این رفتارها

وظایف رسمی کارکنان را در برمی گیرند و برای هر فردی شرح شغل خاصی را در نظر می گیرد. این رفتارها از نوع قراردادهای مبادله ای می باشند یعنی ملموس و واضح، اقتصادی و کوتاه مدت می باشند و مأموریت های فروش را شامل می شوند. هدف این نوع قراردادها کسب سود بیشتر می باشد.

۲-۲-۶-۲-۲- رفتارهای برون نقش: این رفتارها به دو صورت رفتارهای شهروندی و انصاف در خدمات به مشتری و رفتارهای ضد شهروندی می باشند:

۲-۲-۶-۲-۱- رفتارهای ضد شهروندی: برخی افراد در سازمان موجبات نارضایتی دیگران را از طریق رفتارها و عملکرد خود فراهم می کنند. آنها از طریق صحبت ها، نقل قول ها، مخالفت های شخصی، کوچک شمردن و بی ارزش نمودن ستاده های کاری دیگران، فرار از مسئولیت، مقاومت در برابر مدیران، تعارض مخرب، پرخاشگری و انتقام جویی و مانند آن به رفتارهای ضد شهروندی سازمانی می پردازند. (پودساکف، کویمن و مکینزی، ۱۹۹۷، ۱۴۷)

کار کردن در این شرایط، استرس آفرین است و موجب افزایش جابجایی ها و ترک خدمت و سازمان می گردد. (زارعی متین، ۱۳۸۸)

۲-۲-۶-۲-۲- رفتار شهروندی و انصاف در زمینه های خدمات مشتری:

این رفتارها برعکس رفتارهای درون نقش که از نوع قراردادهای مبادله ای بوده و ماهیت اقتصادی داشتند، از نوع قراردادهای ارتباطی هستند که بر وفاداری و توجه بیشتر به مشتریان تمرکز دارند. مؤلفه های این قرارداد از نوع مبادلات عاطفی می باشند و احساسات شدید را در میان افراد تحریک می کنند. (رایبسون، کرتز، راسو و پارکس، ۱۹۹۲)

مطالعات رایبسون (۱۹۹۵) روشن ساخت کارکنانی که ادراکات منصفانه را نقض می کنند احتمالاً کمتر رفتارهای شهروندی را بروز می دهند و به علاوه بر اساس نظر ارگان و کونووسکی در صورتی که اعتماد کارکنان از طریق ادراکات غیر منصفانه نقض و خدشه دار گردد در آن صورت رفتارهای مبادلات اجتماعی کارکنان بسوی اهداف روشن، ملموس و مبادلات اقتصادی تغییر جهت پیدا می کند.

سطوح بالای خدمات مشتری نظیر کمک و همیاری های مفید، توجه، تأیید، حمایت و تشویق تعامل با دیگران می باشد. پافر (۱۹۸۷) بیان می کند که رفتارهای تخطی شده آسیب جدی را به سازمان، فروش و

خدمات مشتری می‌رسانند. این رفتارها را می‌توان تعهدات و قولهای غیر واقعی فروشندگان به مشتریان به خاطر ایجاد نزدیکی، صمیمیت و حمایت آنها از فروشنده یا ناتوانی برای برخورد رفتارهای منصفانه دانست. کارکنان خدمات مشتری اگر نقض قراردادها یا رفتارهای غیر منصفانه را از طرف سازمان ادراک و احساس کنند احتمالاً رفتار شهروندی سازمانی مثبت و ارائه خدمات بهبود یافته به مشتری را تقلیل می‌دهند و در نتیجه، اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد اما اگر نقض قراردادها یا رفتارهای غیر منصفانه از طرف مشتریان بیرونی باشد کارکنان، کمتر به بهبود و اصلاح خدمات مشتری روی می‌آورند و در نتیجه کیفیت خدمات مشتری کاهش می‌یابد. به علاوه پافر^۱ دریافت که رفتارهای نقض شده، عملکرد را تحلیل می‌برند اما رفتار شهروندی سازمانی مثبت یا رفتارهای حمایتی به عملکردهای ضعیف و محدود کمک نمی‌کنند. همچنین جرج (۱۹۹۱) دریافت که ارتباط بین انصاف سرپرستان و خدمات مشتری نمی‌تواند معنی دار باشد (دونابلانکرو، اسکات جانسون و لاکشمن، ۲۰۰۳، ۱۰-۶)

رفتارها	جهت گیری بسوی مشارکت و سازمان	جهت گیری بسوی مشتریان
درون نقش	رفتارهای شغلی و وظیفه مدار	رفتارهای خدمات و فروش محور
برون نقش	رفتارهای شهروندی سازمانی	رفتارهای مشتری مدار
	رفتارهای ضد شهروندی	

جدول ۲-۳- اشکال رفتارهای کارکنان، فیلیپ و مک کینزی، ۱۹۹۷، ۱۴۷

¹ -puffer

۲-۲-۷- سیاست های تشویق رفتار شهروندی سازمانی :

تقویت رفتار شهروندی سازمانی مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. جهت شکوفا شدن، ارتقاء و تشویق رفتارهای شهروندی سازمانی می توان از سیاست های زیر استفاده نمود :

۲-۲-۷-۱- گزینش و استخدام :

برخی از محققان معتقدند افرادی که علائم شهروندی خوبی را در حوزه زندگی شخصی شان بروز می دهند به همان میزان تمایل دارند تا شهروندان سازمانی خوبی باشند. بر این اساس سازمان ها باید فرایند های جذب و استخدام نیروی خود را طوری طراحی کنند که افرادی با رفتار شهروندی متری جذب سازمان شوند..

از میان ابزارهای انتخاب و گزینش کارکنان که ممکن است برای شناسایی شهروندان خوب سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، مصاحبه ها بهتر از بقیه ابزارها هستند. در انجام مصاحبه ها باید بیشتر بر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تأکید کرد تا احتمال انتخاب کارکنانی که برای بروز رفتار شهروندی مستعد ترند ، بیشتر شود.

البته در فرایندهای گزینش و استخدام افراد، سازمان ها باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که رفتار های شهروندی نباید جایگزین عملکردهای سنتی شغل شوند. بر این اساس ویژگیهایی که به طور سنتی برای انجام یک شغل لازم است نباید به خاطر یک شهروند خوب بودن، نادیده گرفته شوند. (اسلامی، ۱۳۸۶).

۲-۲-۷-۲- آموزش و توسعه :

برخی از سازمان ها ممکن است به تنهایی به شناسایی شهروندان خوب و افرادی با رفتارهای شهروندی بالقوه، قادر نباشند و نتوانند به مقدار مورد نیاز، این افراد را جذب و استخدام کنند. اما آنها می توانند با اجرای طرحهای آموزشی برای کارکنان فعلی سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده بپردازند.

یکی دیگر از روشهای اجرای برنامه های آموزشی، برنامه های توسعه است که مستقیماً با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد. مطالعات و بررسی ها نشان می دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت

سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است. به عبارت دیگر کارکنانی که سرپرستانشان دوره های آموزشی عدالت را طی کرده باشند، نسبت به سایر کارکنان، بیشتر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی از خود نشان می دهند (اسلامی، ۱۳۸۶)

۲-۲-۷-۳- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات :

سازمانها می توانند با ایجاد سیستم هایی منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. تحقیقات گذشته نشان دهنده این مطلب است که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد بیشتر مشارکت می کنند. به همین خاطر توجه به سیستم های پاداش مؤثر و اقتضایی توسط سازمان در شکل دهی شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود. بر این اساس اکثر سازمان ها برای تشویق رفتار شهروندی، پاداش های سالانه را به کارکنانی می دهند که تا حدی به انجام رفتارهای فراتر از نقش، تمایل داشته باشند نه افرادی که فقط دارای ویژگی های مثبت فردی هستند. با وجود اهمیت این موضوع در مباحث رفتار شهروندی، امروزه ارائه پاداش از طرف سازمان به کارکنانی که مستقیماً درگیر انجام رفتارهای شهروندی هستند به طور بالقوه ای کاهش داشته و جهت گیری بیشتر پاداش ها به طرف کارها و وظایف رسمی است. برخی از محققان دلیل این امر را این گونه بیان می کنند که توجه بیش از حد به انجام رفتارهای فراتر از نقش توسط کارکنان، برای گرفتن پاداش، موجب غفلت و کوتاهی از انجام وظایف رسمی سازمانی می شود و کارکنان سازمان به جای انجام وظایف مربوط به خود به کارهایی فراتر از نقش خود می پردازند؛ در حالی که هدف از تشویق رفتار شهروندی، ترویج رفتارهای همکاری در کنار وظایف رسمی (توره، ۱۳۸۵). سازمانی است

در هر صورت سازمانها باید بدانند که برای تشویق و ترغیب رفتار شهروندی باید جهت گیری سیستم های پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار دهند نه سطح فردی، زیرا آنها با این کار به کارکنان نشان می دهند که برای کارهای گروهی که منافع آن به کل سازمان برمی گردد، ارزش بسیاری قائلند و به آن پاداش نیز می دهند..

۲-۲-۷-۴- سیستم های غیر رسمی :

علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرایندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمانها می توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار شهروندی

بپردازند برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه‌های رسمی بر رفتار فردی در سازمانها می‌گذارند. به همین علت توسعه مکانیسم‌های غیر رسمی مانند فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت رفتار شهروندی در محیط کار است البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می‌گیرند و دوره‌های آموزشی لازم را در این خصوص طی می‌کنند. پس توجه به امر جامعه‌پذیری در سازمان برای تقویت رفتار شهروندی نیز می‌تواند مؤثر باشد (سیار، ۱۳۸۶)

۲-۳- بخش سوم: پیشینه تحقیق

۱- تحقیقات داخلی :

- در پژوهشی که ایوب موحد زاده در سال ۱۳۸۸ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران در پایان نامه کارشناسی ارشد خود انجام داده است رابطه بین سبک های رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی دبیران دبیرستان های پسرانه دولتی شهر قزوین را مورد بررسی قرار داده است. ایشان از بین ۶۸۵ دبیر به عنوان جامعه آماری ۲۵۰ نفر را به عنوان نمونه آماری انتخاب کرده و برای اعتبار تعمیم پذیری نتایج در انتخاب نمونه ها از روش طبقه ای تصادفی و در تجزیه و تحلیل آماری از ضریب پیرسون استفاده نموده است همچنین از پرسشنامه های استاندارد چند عاملی بس و اولیو (۱۹۹۷) و پودساکف (۱۹۹۰) استفاده کرده و به نتایج زیر دست یافته است :

بین رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی و ویژگیهای آن در دبیران دبیرستان ها رابطه قوی و معنی داری وجود دارد. به این صورت که ضریب همبستگی متغیرهای ویژگیهای آرمانی ، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخشی و ملاحظات فردی رهبری تحولی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی دبیران در سطح معنی دار ۰/۰۰ به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۸۲، ۰/۷۹، ۰/۸۷، و ۰/۸۰ می باشد که این نشان دهنده رابطه بسیار معنادار و مطمئن بین رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران و بنابراین اهمیت استفاده از مفاهیم آنها در توسعه خدمات مدیریت آموزشی می باشد.

-دکتر محمد مقیمی نیز در سال ۱۳۸۵ در تحقیقی به عنوان بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که رهبری کار آفرینانه با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنا دار متوسطی دارد که برای بالابردن این مؤلفه بایستی ضمن تقویت هماهنگی متقابل شخصی و وجدان کاری، حس نوع دوستی را در کارکنان ارتقا بخشید.

۲- تحقیقات خارجی :

۱. پودساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی طی پژوهشی رابطه رفتارهای رهبری را با مؤلفه های رفتار شهروندی مورد بررسی قرار داد. وی رفتارهای رهبری را در چهار گروه رفتارهای تحول گرا، رفتارهای تعامل گرا، تئوری رهبری مسیر-هدف و تئوری مبادله رهبر-عضو طبقه بندی نمود و به نتایج زیر دست یافت:

- رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحولی اساسی، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب، پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و تحریک معنوی) با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی دارد.

- از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی، رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی غیر اقتضایی) رفتارهای پاداش دهی اقتضایی دارای ارتباط مثبت و رفتارهای تنبیهی غیر اقتضایی دارای ارتباط منفی با مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی می باشند.

- از میان ابعاد تئوری مسیر-هدف (رفتارهای تشریح کنندگی، مشخص کردن رویه ها یا رفتار رهبری حمایتی) رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه های نوع دوستی، نزاکت، وجدان کاری و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد.

- نهایتاً اینکه تئوری مبادله رهبر-عضو با تمامی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت و معنا دار می باشد.

۲- در پژوهشی دیگر توسط تراکن برود در سال ۲۰۰۰ میلادی ارتباط بین تئوری مبادله رهبر-عضو با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج این پژوهش نشان می دهد بهبود مبادله رهبر-عضو، احساس تعهد و رفتار شهروندی سازمانی را ارتقاء می بخشد.

۳- زیلارس و تیر در سال ۲۰۰۲ رابطه بین ادراک زیردستان از سرپرستی نامناسب و ارزیابی سرپرستان از رفتار شهروندی سازمانی در میان ۳۷۳ نمونه از اعضای گارد ملی آمریکا را مورد بررسی قرار داده است که نتایج تحقیق نشان می دهد ارتباط بین سرپرستی نامناسب و رفتار شهروندی زیردستان در میان

زیردستانی که رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتار فرا نقشی تعریف کرده اند در مقایسه با کسانی که رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتار درون نقشی تعریف کرده اند قوی تر است .

۴- همچنین نتایج پژوهش های مختلف که توسط داین، گراهام و داینش (۱۹۹۴) و سومچ و زهاوی (۲۰۰۴) انجام گرفته است نشان می دهد که علاوه بر ارتباط سبک های رهبری با مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ، همبستگی معنادار و مثبتی بین مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی با نگرش های شغلی مثبت ، ارزشهای محیط کاری ، ویژگی های شغلی برانگیزاننده ، یادگیری سازمانی ، استخدام بلند مدت و سطح سازمانی وجود دارد.

در جدول زیر خلاصه تحقیقات گذشته آورده شده است :

یافته های کلیدی	عنوان تحقیق	پژوهشگر	
ارتباط معنی دار مثبتی بین این دو مولفه وجود دارد	بررسی رابطه سبک رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی (۱۳۸۸)	ایوب موحد زاده	تحقیقات داخلی
رابطه متوسطی بین رفتار شهروندی سازمانی و رهبری کار آفرینانه وجود دارد.	بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کار آفرینی (۱۳۸۵)	محمد مقیمی	
از چهار مولفه رفتارهای رهبری سه مولفه رهبری تحول آفرین، مسیر هدف و مبادله رهبر و عضو دارای ارتباط مثبت و رهبری تعامل گرا دارای ارتباط منفی با مولفه های رفتار شهروندی سازمانی می باشند.	بررسی رابطه رفتارهای رهبری با رفتار شهروندی سازمانی (۲۰۰۰)	پودساکوف	تحقیقات خارجی
بهبود این تئوری احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقا می دهد	بررسی رابطه تئوری مبادله رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی (۲۰۰۰)	تراکن برود	
کارکنانی که رفتار شهروندی را به عنوان رفتارهای فرا نقش تعریف کرده اند نسبت به رفتارهایی که رفتار شهروندی را جزء نقش می دانند رابطه قویتر است.	بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از سر پرستی و رفتار شهروندی سازمانی (۲۰۰۲)	زیلارس و تپر	
بین سبک رهبری مدیران با مولفه های رفتار شهروندی همبستگی معنا دار و مثبت وجود دارد.	بررسی رابطه سبک های رهبری با مولفه های رفتار شهروندی سازمانی (۲۰۰۴)	داین و گراهام- سومچ و زهاوی	

جدول ۲-۴- پیشینه تحقیقات گذشته

۲-۴-بخش چهارم : معرفی سازمان (سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی)

۲-۴-۱- تاریخچه مالیات و دارایی در ایران :

به جرأت می توان گفت که عمر مالیات برابر عمر ایجاد حکومت در تاریخ بشر است، به این معنا که همه حکومت ها در هر نقطه ای از جهان و در هر برهه ای از تاریخ در یک نقطه مشترک بوده اند و آن دریافت مالیات و هزینه های حکومت از مردم است. از دیگر سو کمتر حکومتی را می توان یافت که مردم با رضایت تام و تمام به پرداخت مالیات به آن اقدام کرده باشند.

به نظر می رسد که در ایران از قدیمترین دوران، دریافت مالیات از مردم پایه و مبنای منطقی نداشته و صرفاً بر مبنای نیاز و انصاف حکومت وقت تعیین می شده است در حالی که عدالت حکم می کند که در تعیین میزان مالیات باید به دو عامل اساسی: نیازهای مالی حکومت برای انجام وظایف خود- از قبیل دفاع از امنیت مردم و قلمرو کشور در قدیم که اکنون ایجاد زیرساختارهای اقتصادی و انجام خدمات رفاهی برای مردم و مواردی از این دست نیز به آن اضافه شده است و همچنین توان اقتصادی طبقات مختلف مردم کشور و میزان بهره مندی آنان از امکانات توجه شود.

با نگاهی کوتاه به تاریخ ایران مشاهده می شود که طبق نقل قول مورخین در دوران باستان طبقات مرفه کشور با اینکه منابع اقتصادی و مناصب اصلی کشور را در دست داشته اند از دادن مالیات معاف بوده و به جای آنان طبقات متوسط و اقشار فرودست مجبور به پرداخت مالیات بوده اند. البته اغنیا نیز به نوعی مالیات های مقطعی پرداخت می کرده اند اما به هر حال میزان این مالیات به نوعی نبوده است که مشکلاتی را برای آنان پدید آورد. در حالی که طبقات پایین در هر حال موظف به پرداخت مالیات بوده اند و پرداخت این مالیات در سالهایی که به علت خشکسالی و یا علل دیگر امکان برداشت محصول مناسب وجود نداشته برای کشاورزان مشکلات فراوانی ایجاد می کرده است.

دکتر زرین کوب با اینکه از نظارت دقیق داریوش بر اخذ مالیات از رعیت و اینکه این نظارت، رعیت را از استثمار و تعدی ساتراپ ها در امان نگه می داشت سخن می گوید اما با این حال از تعدی ساتراپ ها در اخذ مالیات به عنوان یک عامل عمده سقوط امپراطوری هخامنشی در اواخر عمر آن سلسله یاد می کند.

کریستن سن نیز مصارف دولت در عهد ساسانیان را عبارت از هزینه جنگ و مخارج دربار و حقوق مستخدمین و سایر مصارفی که برای گردانیدن چرخ دولت و انجام امور عام المنفعه و آبادانی کشور

ذکر می کند و می نویسد که مأمورین وصول مالیات در هنگام توزیع خراج و وصول آن اجحافات بسیار می کرده اند. با این حال، در زمان ساسانیان اخذ مالیات صورت کاملتری داشت و سه نوع مالیات به نام های اراضی، سرشماری و سرانه دریافت می شد.

در دوران بعد از اسلام نیز با توجه به عمر نسبتاً کوتاه حکومت ها که بعد از جنگ هایی چند دچار فروپاشی می شد کمر توده مردم در زیر بار فشار تأمین اجباری هزینه های این جنگ ها خم می شد و حتی گاه ساکنان برخی از شهرها مجبور می شدند که در یک سال به علت دست به دست شدن حکومت ها میان مدعیان، مالیات های چندباره پردازند و البته آنچه که مشخص است پرداخت این مالیاتها تنها برای رفع شر حاکمان وقت بوده است.

با این حال مردم ایران تا دوره قاجار نیز به اجبار هزینه های خوشگذرانی ها و بذل و بخشش های حاکمان و یا هزینه های جنگ های متعدد برای سیر کردن عطش پایان ناپذیر آنان برای دستیابی به قلمروهای جدید را هر چند با تحمل فشار فراوان تأمین می کرده اند و در این دوره کار به جایی رسید که فرزندان آنان را نیز در ازای مالیات اسیر کرده و به بردگی فروختند.

رسم مقاطعه دادن مالیات نیز ستمی مضاعف را بر مردم تحمیل می کرد و کسانی که مالیات مردم یک شهر یا ایالت را بطور نقدی به پادشاه می پرداختند و مختار بودند که هر چه بخواهند از مردم به زور بستانند و اجبار ظالمانه مأموران اخذ مالیات در این دوران یکی از دلایل اصلی قیام مردم بر ضد استبداد دوره قاجار به شمار می رود و شاید به همین علت باشد که طبقه تجار که در این میان تحت فشار شدیدی قرار داشت در قیام مشروطیت از پایه های اصلی این قیام بوده و در آگاهی بخشی به توده های مردم و نیز تأمین هزینه های این قیام نقشی در خور توجه ایفا کردند.

بطور کلی علت عدم تمایل مردم به پرداخت مالیات درآمد واقعی خود به حکومت ریشه در تاریخ دارد و اکنون نیز عده ای با داشتن درآمدهای کلان و استفاده بیشتر از امکانات مادی کشور به روشهای گوناگون از زیر بار پرداخت مالیات می گریزند و بار آنان را عده ای از اقشار حقوق بگیر جامعه باید بر دوش بکشند که پیش از دریافت حقوق باید مالیات دقیق درآمد اندک خود را به دولت تحویل دهند.

۲-۴-۲- نقش مالیات در جامعه :

امروزه دولت ها برای ایجاد تعادل اقتصادی،وظایف گوناگونی به عهده می گیرند، بازارهای اقتصادی را کنترل و قیمت ها را تعیین می کنند و بر توزیع مزدها،فرآورده ها و سایر درآمدها نظارت می کنند.اما آنچه از همه اینها در تعادل اقتصادی و تأمین عدالت اجتماعی نقش ویژه ای دارد مالیات است. مالیات دولت را قادر می سازد که بر جریانها و مسائل اقتصادی کشور و افزایش درآمدها و ثروت ها نظارت و کنترل داشته و از رکود و فساد و کساد اقتصادی جلوگیری کند.

البته روشن است در میان انواع مالیات ها ،مالیات های مستقیم از آنجایی که اشخاص پرداخت کننده نمی توانند آنها را به دیگری منتقل سازند اگر بر اساس درآمد تنظیم شود مانع از تمرکز ثروت و اندوخته های سرسام آور و روحیه آن خواهد بود.به این جهت فاصله های وحشتناک طبقاتی را ترمیم و یا تعدیل می کند و از طرف دیگر موجب رونق اقتصادی خواهد بود.در میان مالیات ها سیستم مالیاتی تصاعدی هم از جهت تأمین نیازهای دولت و هم از نظر نقش آن در تعدیل درآمد مؤثرترین سیستم در مسائل اقتصادی می باشد.

بطور روشن این مالیات ها می تواند تقاضای عمومی و قیمت کالاها را تغییر دهد.زیرا مالیات چه مستقیم و چه غیر مستقیم درآمدها را پایین می آورد و در نتیجه تقاضای عمومی نسبت به کالاها و خدمات آن پایین خواهد آمد.از طرف دیگر با کاهش تقاضا با فرض ثبوت سایر متغیرها قیمت ها پایین می آیند.

۲-۴-۳- تاریخچه سازمان امور مالیاتی کشور :

ایرانیان از زمان هخامنشیان برای دریافت مالیات و امور مالی کشور دفاتر و سازمانهای مرتبگی داشتند.در زمان ساسانیان اخذ مالیات صورت کاملتری بخود گرفت و سه نوع مالیات به نامهای اراضی ،سرشماری و سرانه دریافت می شد. پس از تسلط اعراب به ایران ،در زمان حجاج بن یوسف ثقفی دفاتر مالیاتی از فارسی به عربی برگردانده شد و در دوره سلجوقی با دستور عبدالملک کندری وزیر طغرل مجدداً به فارسی برگردانده شد.

در زمان سلطنت صفویه تجارت خارجی و درآمد گمرکی به مالیاتی اضافه و در دوره افشاریان گسترش بیشتری یافت. در دوره قاجاریه وضع مالیه کشور به واسطه جنگها،مسافرتها و ضعف پادشاهان رو به رکود گذاشت و با زحمات طاقت فرسای امیرکبیر گامهای سودمندی برداشته و برای وصول ،نگهداری و مصرف خزانه مقررات جدیدی وضع گردید.

قبل از مشروطیت شاهان تمام در آمدها و عواید کشور را در اختیار داشته و تمام مخارج نیز به فرمان و تصویب شخص او صورت می گرفت. در آن زمان مردم صاحب مجلس و پارلمان نبودند، و شاه شخصی به نام وزیر دفتر (وزیر مالیه) مامور می ساخت تا بودجه کشور را تنظیم کند. در هر استان مسئول هر کتابچه در مرکز یک مستوفی بود. این مستوفیان عده ای کارمند داشتند که آنان را میرزا قلم دان می گفتند. رئیس مستوفی ها را مستوفی الممالک می گفتند که همان وزیر مالیه بود.

با انقلاب مشروطه در سال ۱۲۸۵ اولین کابینه قانونی تشکیل و ناصرالملک بعنوان نخستین وزیر مالیه از مجلس شورای ملی رای اعتماد گرفت ایشان با همان روال سابق ادامه کار داده و به دستور وی محل کنونی رادیو تهران که محل اداره گمرک بود به وزارت مالیه اختصاص یافت. در سال ۱۲۸۹ ادارات هفتگانه وزارت مالیه تصویب و تشکیل گردید و مهمترین ادارات در آن زمان خزانه داری کل، گمرک و وصول عایدات بود. پس از مدتی محل وزارت مالیه به پارک اتابک، محل کنونی سفارت شوروی سابق انتقال یافت.

مطابق قانون ۱۲۹۴ وزارت مالیه به نه اداره تقسیم گردید که عبارت بودند از: دایره وزارت، تشخیص عایدات و خالصه جات و مسکوکات، خزانه داری کل و دیون عمومی و وظائف، گمرکات، محاکمات مالیه، کمسیون تطبیق حوالجات، پرسنل و ملزومات و مجلس مشاور عالی برای محاکمات اداری بود. از سال ۱۳۰۰ به بعد دگرگونیهای زیادی در وزارت مالیه رخ داد. از جمله اینکه تعدادی حدود چهل شرکت دولتی تاسیس و بعداً منحل گردیدند و سازمان به دو قسمت مالی و اقتصادی تقسیم و بوسیله دو معاون و هفت مدیر اداره می گردید و نیز در سال ۱۳۲۹ سازمان وزارت دارائی با تقلیل ادارات مورد تصویب قرار گرفت. و بالاخره در سال ۱۳۵۳ قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارائی با ۶ ماده به تصویب مجلس شورای ملی سابق رسید.

ادارات تابعه آن در شهرستانها که عهده دار انجام وظایف و ماموریتهای محوله از سوی وزارتخانه مذکور بوده اند تا قبل از تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارائی تحت عنوان پیشکار دارائی وجود داشته اند که پس از تصویب مصوبه مذکور از ابتدای سال ۱۳۵۴ تا ۱۳۸۰ ادارات پیشکاری به اداره کل امور اقتصادی و دارائی استانها تغییر نام داده و در سال ۱۳۸۰ موجب ماده (۳) آیین نامه اجرایی بند الف ماده ۵۹ قانون برنامه توسعه سوم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران موضوع تصویب نامه شماره ۲۷۱۳۳ / ۲۳۹۱۳۵ هـ - هیات محترم وزیران سازمان امور مالیاتی کشور دارای شخصیت حقوقی مستقل و بودجه جداگانه از وزارت امور اقتصادی و دارائی شناخته گردید. متعاقب آن در اجرای ماده (۸) آیین نامه یاد شده و همچنین بند ۵ - ماده (۲) قانون فوق الذکر تشکیلات تفضیلی سازمان امور مالیاتی کشور و واحدهای استانی آن سازمان تنظیم و بدین شکل نهایی گردید که در هر استان سازمان امور اقتصادی و دارائی و اداره کل امور مالیاتی به صورت مستقل از هم تشکیل گردند. در سال ۱۳۸۳ به موجب مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان عملاً ردیف بودجه ای سازمان امور اقتصادی و دارائی و اداره کل امور

مالیاتی و همچنین موافقتنامه های آنها از هم منفک گردید و از ابتدای سال ۱۳۸۴ نیز عملاً مکان سازمان امور اقتصادی از سه راه جم واقع در خیابان امام خمینی به بلوار خیام انتقال یافته است. اکنون این سازمان با ۳ معاونت وظایف و فعالیتهای خود را دنبال می کند. این معاونتها شامل ۱- معاونت هزینه و خزانه معین استان ۲- معاونت اقتصادی ۳- معاونت پشتیبانی

در حال حاضر با وقوع انقلاب اسلامی ساختار وزارت امور اقتصادی و دارایی دچار تغییرات چندانی نشد و وصول درآمدهای مالیاتی همچنان از وظایف این وزارتخانه بود تا اینکه در چهار چوب اهداف برنامه سوم توسعه اقتصادی، طرح ساماندهی اقتصادی و سیاست های دولت در زمینه اصلاح ساختار اقتصادی به عهده این وزارتخانه گذاشته شد. از مهم ترین اقدامات این وزارتخانه اصلاح نظام مالیاتی بود که شامل:

۱. تشکیل سازمان امور مالیاتی

سیاستهای کلان نظام اقتصادی در راه دستیابی به اقتصادی سالم و متکی به منابع درون زا و اتکا به منابع ثروت ملی شاخصهای کلی تعیین کننده انتظارات و اهداف مورد نظر برای نظام مالیاتی کشور می باشد. در این رهگذر نظام مالیاتی باید بتواند در آینده ای نه چندان دور نقش محوری عمده ای را در ساختار درآمدی دولت ایفا نماید به عبارت دیگر درآمدهای مالیاتی به عنوان منبع اصلی تامین مالی برنامه های توسعه نقش فزاینده ای بر تحقق رشد و توسعه یافتگی کشور ایفا خواهد نمود. لذا تاسیس یک موسسه مستقل دولتی تحت عنوان "سازمان امور مالیاتی کشور" مدنظر قرار گرفت که هدف از ایجاد این موسسه اعطای آزادی عمل و رهایی آن از مقررات پیچیده عمومی و سلسله مراتب نظام متمرکز اداری بوده تا با آزادی عمل و سرعت تصمیم گیری بیشتر بتواند وظایفی که بعهده او گذاشته شده به منصف ظهور برساند.

در سال ۷۸ با تدوین قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در تعقیب سیاستهای اصلاحی ساماندهی اقتصادی بخشی از سیاستها و احکام قانونی مربوط در قالب برنامه مذکور مورد توجه قرار گرفت و براساس مفاد (بندالف) ماده ۵۹ قانون مزبور سازمان امور مالیاتی کشور به منظور افزایش کارایی نظام مالیاتی و رفع موانع سازمانی موجود و همچنین تمرکز کلیه امور مربوط به اخذ مالیات، سازمان امور مالیاتی کشور زیر نظر وزیر امور اقتصادی و دارایی " ایجاد گردید همچنین آیین نامه اجرایی بند (الف) ماده یاد شده در تاریخ ۸۰/۶/۱۰ در ۱۳ ماده به تصویب هیأت محترم وزیران رسیده و در شهریور همان سال رئیس کل سازمان امور مالیاتی کشور

با تصویب هیأت وزیران و با حکم وزیر متبوع منصوب گردید . و در خرداد ماه سال ۸۱ تشکیلات تفصیلی ستاد سازمان امور مالیاتی در قالب ۷۲۵ پست سازمانی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تأیید و جهت اجرا ابلاغ گردید .

سازمان امور مالیاتی کشور در بهمن ماه سال ۸۱ تشکیلات تفصیلی پیشنهادی ادارات کل امور مالیاتی استانها را به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارسال و در فروردین ماه سال ۸۲ تشکیلات مذکور در قالب ۱۴۸۱۹ پست سازمانی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تأیید و ابلاغ گردیده و وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی نیز تشکیلات مزبور را در تاریخ ۸۲/۱/۱۹ جهت اجرا به سازمانهای امور اقتصادی و دارایی (و ادارات کل امور مالیاتی استانها) ابلاغ فرمودند. شرح وظایف اداره کل امور مالیاتی عبارتند از :

- شناسایی منابع درآمدهای مالیاتی استان و تشخیص و وصول مالیاتهای مستقیم و غیر مستقیم با توجه به قوانین و مقررات مالیاتی کشور
- برنامه ریزی و اتخاذ روشهای مناسب بمنظور افزایش میزان وصولی با اجرای دقیق قوانین و مقررات مالیاتی کشور
- رسیدگی به کلیه اختلافات مالیاتی توسط هیاتهای حل اختلاف مالیاتی به موجب فصل سوم از باب پنجم قانون مالیاتهای مستقیم
- تشخیص و گزارش تخلفات مامورین مالیاتی و همچنین مودیان مالیاتی به مراجع ذیصلاح با توجه به قوانین و مقررات مربوطه
- تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی (درآمد و هزینه) اداره کل امور مالیاتی بر اساس ظرفیت ها و نیازهای واقعی با توجه به هدفها و سیاستها و خط مشهای سازمان امور مالیاتی کشور در چهارچوب سیاست کلی دولت و مفاد دستورالعملها و بخشنامه های مربوطه.
- بررسی و پیشنهاد ایجاد اداره امور مالیاتی در بخش و شهرستانهای تابعه به سازمان امور مالیاتی کشور جهت سیر مراحل اداری . تأیید و ابلاغ.
- حضور در کلیه جلسات . شوراها . کمیته های استانی از قبیل شورای برنامه ریزی استانها . ستاد درآمد و تجهیز منابع . کمیسیون نظارت استان و ...
- انجام کلیه امور مربوط به برقراری پرداخت صندوق بازنشستگان و موظفین و افزایش و یا قطع حقوق آنها بر اساس احکام صادره از سوی سازمان بازنشستگی کشوری.

- انجام کلیه امور مربوط به برقراری و پرداخت حقوق کارمندان رسمی و پیمانی بر اساس احکام صادره توسط مراجع ذیصلاح و همچنین سایر پرداختی ها از جمله پاداش پایان خدمت و ذخیره مرخصی
- تصمیم گیری در خصوص انتصاب عاملین ذیحساب و امنای اموال و آموزش و مراقبت آنها.
- نظارت بر انعقاد قراردادها از طریق شرکت در کمیسیون ماده ۷۹ و ماده ۸۳ قانون محاسبات عمومی
- بررسی . تشخیص و اعلام نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس اختیارات تفویض شده به مقامات مافوق.
- انجام امور دبیرخانه ای اداره کل از قبیل ثبت. صدور . تولید . تکثیر و توزیع نامه ها و نگهداری اسناد بر مدارک مربوط.
- انجام کلیه امور پرسنلی کارکنان از قبیل مرخصی ها . ترفیعات . انتصابات . نقل و انتقال و موارد مشابه کارکنان تابعه بر اساس قوانین ومقررات مربوطه و اختیارات تفویض شده.
- تهیه و تنظیم صورتحساب درآمدهای مالیاتی بصورت ماهانه و سالانه جهت ارسال به مقامات ذیصلاح.
- تحریر و نگهداری دفاتر حسابداری جهت تهیه و تنظیم صورت حسابهای مالی.
- انعقاد قراردادهای خدماتی . پشتیبانی . تاسیسات و ساختمان با سایر اشخاص و رسیدگی و نظارت بر اجرای آنها.
- تامین وسایل و لوازم اداری و فنی مورد نیاز واحدهای تابعه و تنظیم صورت اموال اداره کل.
- مراقبت در حفظ و نگهداری ساختمان . تاسیسات . وسایط نقلیه . برقراری انتظامات و خدمات مورد لزوم واحدهای تابعه.
- تهیه گزارش اقدامات انجام شده و ارسال آن به مقامات مافوق.
- انجام سایر امور محوله حسب دستور مقام مافوق.

۲- اصلاح قانون مالیات های مستقیم :

همزمان با ایجاد سازمان امور مالیاتی قانون مالیاتهای مستقیم نیز اصلاح شد . نرخ مالیاتی در قانون قبلی به ۵۴ درصد می رسید که گاهی با عوارض دیگر برای شرکت ها و واحدهای تولیدی این نرخ به رقم ۶۷ درصد هم می رسید ، با اصلاح قانون مالیاتهای مستقیم حداکثر نرخ مالیاتی برای درآمد اشخاص

حقیقی ۳۵ درصد می باشد و برای اشخاص حقوقی این نرخ، ثابت و ۲۵ درصد می باشد که این موضوع مهم گذشته از آنکه باعث تشویق سرمایه گذاری و تولیدکنندگان می شود بسیاری از زمینه های بروز فساد اداری را نیز مسدود می کند . به علاوه هزینه های تمام شده تولید کالاها هم به نحو قابل ملاحظه ای کاهش می یابد .

متن اولیه پیشنهادی اصلاحیه قانون مالیاتهای مستقیم در اواخر دوره اول دولت آقای خاتمی تهیه و به مجلس شورای اسلامی ارائه شده بود که پس از شروع دوره دوم ریاست جمهوری و انتصاب آقای طهماسب مظاهری به وزارت امور اقتصادی و دارایی و تصدی ریاست کل سازمان امور مالیاتی کشور از سوی آقای خجسته ، تغییراتی کلی در متن پیشنهادی اعمال گردید که یکی از آنها تعیین نرخ ثابت مالیات بر درآمد فعالیتهای اقتصادی بود . همچنین در قانون جدید ، مالیاتهایی از قبیل مالیات بر اراضی بایر و مالیات جمع درآمد ، مالیات مستغلات مسکونی خالی لغو شد و نرخ مالیات حق واگذاری ، فقط به میزان ۲ درصد تعیین شد. به علاوه مالیات برارث نیز دارای نرخ کمتر و معافیت بیشتری شد و مالیات نقل و انتقال نیز به مقدار ثابت ، معادل ۵ درصد ارزش معاملاتی تعیین گردید . برای واحدهای نوساز که برای اولین بار به فروش می رسند (مالیات بساز و بفروش) هم به میزان ۱۰ درصد ارزش معاملاتی اعیان واحد فروش رفته مالیات تعیین شد .

هدف از اصلاح قانون مالیاتها تشویق مودیان به خود اظهاری ، اظهار صحیح درآمد مشمول مالیات ، جلوگیری از فرار مالیاتی و ممانعت از داشتن حسابهای دوگانه است .

برای یکسان سازی مراجع وصول مالیات ، شفاف سازی هزینه های تولید ، کاهش دغدغه تولید کنندگان قانون تجمیع عوارض ۱۳۸۱/۱۱/۱۶ به وزارت امور اقتصادی و دارایی ابلاغ و برای اجرائی کردن آن اقدامات وسیعی با کمیته های خاص تشکیل شد و با همکاری وزارتخانه های دیگر از قبیل وزارت صنایع و وزارت بازرگانی و وزارت کشور فهرست کالاهایی که به صورت نهایی مورد استفاده قرار می گیرند تهیه شد و سازمان امور مالیاتی کشور برای ابلاغ آن به واحدهای تابعه اقدام کرد بر اساس قانون تجمیع عوارض بسیاری از عوارض متعدد که تولید کنندگان کالا موظف به پرداخت آن بودند حذف شد و تولید کنندگان کالاهایی که مشمول این قانون می شوند تنها عوارض و مالیات را به حساب وزارت کشور و سازمان امور مالیاتی کشور پرداخت می کنند و این امر به شفاف سازی و منابع درآمدی دولت و سهولت وصول مالیات کمک زیادی می کند . در حال حاضر ۱۲۳ قلم کالا مشمول این قانون شده اند که تولید کنندگان آنها موظفند ۲ درصد مالیات و یک درصد عوارض بابت آنها پرداخت کنند . لایحه مالیات بر ارزش افزوده که در سال گذشته تقدیم مجلس شورای اسلامی گردید ، مکمل قانون جدید مالیاتهای مستقیم و تجمیع عوارض

است و در صورت اجرا، گامی در جهت استقرار نظام تکمیل شده و جامع مالیاتی را در کشور فراهم می سازد .

اجرای مالیات برارزش افزوده نیازمند استفاده از فناوری اطلاعات می باشد تا با استفاده از نیروهای متخصص بتوان نظامی را بنیان گذاری کرد که از دانش روز بهره مند باشد. در اجرای کارآمد کردن سیستم مالیاتی کشور آموزش کارکنان از اولویت خاصی برخوردار می شود و کارکنان آموزش دیده و مجرب آشنا با فناوری نوین ارتباطی بهتر می توانند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری دهند تکیه بر وصول بیشتر مالیات غیر مستقیم بجای مالیات مستقیم از اهداف کلان سازمان امور مالیاتی کشور باشد .

سهم مالیات از بودجه عمومی کشور در سال ۸۱ در حدود ۲۶ درصد بوده است که با توجه به استعداد بالقوه مالیاتی که در کشور وجود دارد چنین رقمی منطقی نیست و در مقایسه با سایر کشورها نیز درآمدهای مالیاتی کشور ناچیز است . اجرای مالیات برارزش افزوده و اقدامات دیگری که سازمان امور مالیاتی تحت بررسی دارد همگی در راستای سیاست اداره امور کشور بدون نفت می باشد که با تبلیغ و نهادینه کردن فرهنگ مالیاتی و تصویب قوانین لازم تحقق چنین امری دور از ذهن نخواهد بود .

۳-روزآمد کردن نظام مالیاتی کشور :

بعد از تدوین و تهیه آئین نامه های اجرائی قانون تجمیع عوارض که طی آن وصول عوارض متعدد از واحدهای تولیدی ، کنار گذاشته شد و واحدهای تولیدی تنها یکبار مالیات می پردازند گامی مهم برای جلوگیری از بوروکراسی اداری برای وصول مالیاتها برداشت و در ادامه این سیاست ، بررسی و تدوین روشها و دستورالعمل های اجرائی نظام مالیات برارزش افزوده در دست بررسی است که نیاز به بررسیهای کارشناسی وسیعی دارد . تعیین فرآیندها و مراحل مختلف تولید از جمله این اقدامات است . در اجرای موثر این نظام مالیاتی جدید تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری وسیع و آموزش نیروی انسانی بسیاری نیاز است که هم اکنون مقدمات کار توسط سازمان امور مالیاتی در دست پیگیری است .

باتوجه به اهدافی که سازمان امور مالیاتی کشور در نظر گرفته است انجام کارهایی ضروری است که عبارتند از :

الف - استقرار کامل ساختار جدید سازمانی :

با توجه به تایید و ابلاغ تشکیلات ادارات کل امور مالیاتی استانها از طرف سازمان مدیریت و برنامه ریزی استقرار هرچه سریعتر تشکیلات ابلاغی و تهیه و تدوین بودجه ادارات کل، به نحوی که تامین منابع مالی مورد نیاز برای تحقق کلیه برنامه های عملیاتی فراهم شود، انجام خواهد شد.

ب - سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه منابع انسانی :

تعهد تخصص و هماهنگی کارکنان ادارات مالیاتی برای موفقیت سازمان امری حیاتی است، بنابراین ارتقاء توانمندی های علمی، فنی و تخصصی کارکنان مالیاتی در سطوح مختلف از اهمیت ویژه ای برخوردار است در این زمینه مطالعات گسترده ای صورت گرفته است و برنامه های آموزشی مورد نیاز برای رسیدن به بالاترین سطح استاندارد تدوین شده است.

ج - توسعه نظامها (سیستم) :

نظامهای اجرایی قادر نخواهند بود بدون پردازش اطلاعات از طریق تکنولوژیهای اطلاعاتی به عنصر مهمی در فرآیند وصول مالیات تبدیل شوند. به همین منظور شناسایی مودیان با شماره رمز طراحی شده تا همه تلاش های معمول در اکثر کشورها برای توسعه فناوری اطلاعات مشمول این فرآیند شود. توسعه چارچوب های اطلاعاتی و کاربرد موثر این نظامها در سازمان از اولویت های انکارناپذیر است.

د - فرآیندهای عملیاتی :

تدوین راهبرد جامع و آینده نگر و تصویب مبانی قانونی برای تصویب نظام اجرایی به تنهایی و بدون تغییر در فرآیندهای عملیاتی از شیوه های سنتی به روشهای مدرن و کارآمد تلاشی بی ثمر می باشد از این رو ایجاب می نماید روند کلی فرآیند عملیات را از حالت دستی و سنتی به سیستمی مکانیزه و پویا در چارچوب طرح جامع اطلاعات مالیاتی تغییر داد به نحوی که بتوان در کمترین زمان ممکن و صرف هزینه ای معقول مراحل مختلف مطالبه مالیات را به شیوه ای نوین ساماندهی کرد. برنامه های تغییر فرآیندهای عملیاتی به عنوان مبنایی برای ادامه اصلاحات مالیاتی بیشتر مورد نظر می باشد.

ح - خدمات مودیان مالیاتی :

در حال حاضر در نظامهای مالیاتی مدرن ۲۰ تا ۳۰ درصد نیروی انسانی به خدمات رسانی به مودیان اشتغال دارند. در این نظامها ابتدا نیازهای اطلاعاتی مودیان را به روشهای علمی مشخص و سپس با

سازماندهی کردن آن به صورت کارا و انعطاف پذیر خدمات مطلوبی را به آنان ارائه می نمایند معمولاً این خدمات شامل موارد زیر می باشد :

(۱) پاسخگویی به سئوالات مودیان به طرق مختلف کتبی ، تلفنی و حضوری

(۲) ارائه خدمات مشاوره ای و آموزشی به مودیان

(۳) خدمات اطلاعات

- دعوت برای پرداخت به موقع مالیات

- دعوت برای ارائه اظهارنامه

خ - توسعه چارچوب اطلاعات مدیریتی :

این فعالیت محوری ، تحلیل های دقیقی از عملکردها و نحوه بکارگیری منابع را فراهم می سازد و سازمان را از سطح کارآیی عملیات خویش آگاه می نماید و موفقیت در این کار کلیدی با نتایج به دست آمده مورد ارزیابی قرار می گیرد .

ط - برنامه مدرن سازی :

سازمان امورمالیاتی در برنامه های مدرن سازی بخش عمومی و ایجاد مدیریتهای راهبردی مشارکت فعال خواهد داشت . پروژه استقرار مالیات برارزش افزوده که به عنوان مدرن ترین نوع مالیات بر مصرف در دنیای امروز شناخته شده است همزمان با اصلاحات ساختاری و نوسازی سیستم مالیاتی موجود که بر پایه درآمد و ثروت استوار شده است به نظام مالیاتی کشور اضافه خواهد شد. برقراری این نوع مالیات به عنوان یک سیاست اصلاحی جزء اهداف مهم برنامه می باشد که دراین راستا قبلاً واحد مودیان بزرگ مالیاتی شکل گرفته است .

ظ - مقابله با فرارهای مالیاتی :

فرارهای مالیاتی که ناشی از گسترش اقتصاد زیرزمینی ، قاچاق ، عدم ثبت مبادلات تجاری و پیچیده تر شدن فعالیتهای اقتصادی می باشد از مشکلات عمده فرا روی سازمان است . برای مقابله با این پدیده سازمان در نظر دارد با راه اندازی سیستم اطلاعات مالیاتی و گسترش کنترل های دورن و برون سازمانی نه فقط از فرارهای مالیاتی جلوگیری کند بلکه با اجتناب از اتلاف منابع دولت ، رعایت عدالت مالیاتی ،

تعدیل در توزیع درآمد ، کاهش فساد اداری ، در نهایت ایجاد اعتماد عمومی و امنیت اقتصادی را میسر نماید .

م - تمرکززدایی : همزمان با تغییرات موجود در ساختارهای سازمانی در راستای تصمیمات دولت به این موضوع توجه لازم خواهد شد . به همین علت هم سه اداره کل در تهران (اداره کل مالیات برارث ، اداره کل وصول و اجرا ، اداره کل هیاتهای حل اختلاف) در ادارات امور مالیاتی ادغام شدند .

۲-۴-۴- مدیریت امور مالیاتی شهرستان خوی :

مدیریت امور مالیاتی شهرستان خوی دارای ۷۴ نفر نیروی انسانی اعم از رسمی، قراردادی و... است که ۸۵ درصد آنها دارای تحصیلات دانشگاهی است و عموماً در واحدهای مالیاتی مشغول می باشند . مدیریت از دو ممیز کل (امور مالیاتی) تشکیل گردیده است و هر یک از امور مالیاتی نیز دارای چهار گروه مالیاتی است که هر گروه نیز از یک کارشناس ارشد مالیاتی و یک یا چند کارشناس یا کاردان مالیاتی تشکیل گردیده است که به رسیدگی به پرونده های مالیاتی اقدام می نمایند و در نهایت گزارش آن را به تأیید رئیس گروه مالیاتی رسانده و نسبت به تشخیص و وصول مالیات از منابع مختلف مالیاتی می پردازند . در صورتی که مؤدی اعتراض داشته باشد می تواند به رئیس امور مالیاتی مراجعه و نسبت به مالیات مورد مطالبه توافق نماید . در صورت عدم توافق و معترض بودن مؤدی ، پرونده به هیأت حل اختلاف مالیاتی ارسال می گردد .

هیأت حل اختلاف مالیاتی از سه نفر شامل یک نماینده از قوه قضائیه ، یک نفر نماینده مدیریت امور مالیاتی و یک نفر نماینده مجامع امور صنفی تشکیل شده است که اظهارات مؤدی و مأمور تشخیص مالیات را بررسی و تصمیم گیری می نمایند .

حسابداری، پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان شاغل در مدیریت امور مالیاتی، تنظیم اسناد خریدها و هزینه های پرداخت شده، نگهداری حسابهای بانکی، صدور قبض پرداخت مالیات، ثبت و نگهداری حسابهای مالیاتهای وصولی به تفکیک واحدهای مالیاتی و منابع مختلف مالیاتی، ثبت و نگهداری اسناد دریافتی اداره، وصول آنها و صدور تمبر مالیاتی از جمله وظایف امور حسابداری است .

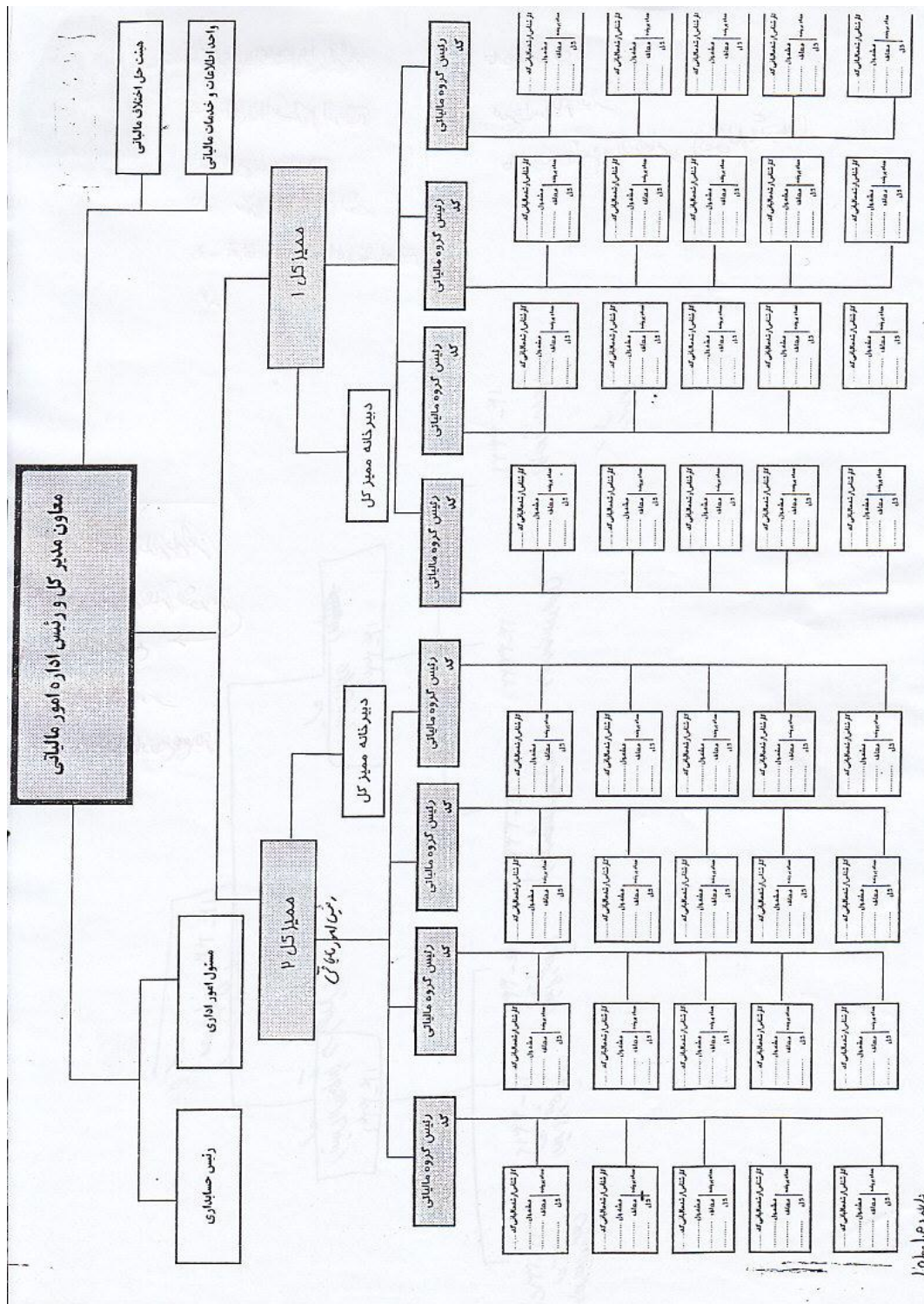
از وظایف امور اداری می توان به برقراری و استقرار سیستم حضور و غیاب کارکنان، پیگیری و صدور احکام کارگزینی کارکنان، احکام ارزشیابی کارکنان، اظهار نظر در مورد ارتقا کارکنان و... اشاره کرد .

واحد اطلاعات و خدمات مالیاتی یکی از واحدهای ستادی مدیریت امور مالیاتی است که به جمع آوری اطلاعات اقتصادی مؤدیان مالیاتی از منابع مختلف می پردازد و پس از پردازش آنها را در اختیار واحدهای مالیاتی قرار می دهد.

واحد وصول و اجرا مدیریت امور مالیاتی به وصول مالیات های معوقه می پردازد. در صورتی که مؤدیان مالیاتی از پرداخت مالیات خودداری نمایند واحد وصول و اجرا نسبت به مطالبه آن و صدور برگ اجرایی و در صورت لزوم توقیف اموال اقدام می نماید.

وصول مالیات مطابق قانون مالیات های مستقیم مهمترین وظیفه مدیریت امور مالیاتی است. تشخیص و وصول عوارض موضوع قانون تجمیع عوارض از دیگر امور جاری مدیریت است. با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات در کارایی سازمانها، این مدیریت نیز همگام با سایر سازمانها اقدامات مؤثری در تجهیز واحدهای مالیاتی و... به رایانه و بکارگیری نرم افزارهای لازم داشته است بطوریکه در حال حاضر کلیه امور مالیاتی واحدهای مالیاتی مشاغل، نقل و انتقال املاک، دبیرخانه، صدور قبض پرداخت مالیات و ثبت و نگهداری آنها و... از طریق شبکه سراسری سازمان امور مالیاتی صورت می گیرد و مدیریت در تلاش است سایر منابع مالیاتی را نیز به رایانه تجهیز نماید.

نمودار (۱-۲) چارت سازمانی مدیریت امور مالیاتی شهرستان خوی را نشان می دهد :



فصل سوم

روش تحقیق

مقدمه

انسان از دیر باز برای شناخت طبیعت و مقابله با قوای آن به کاوش در پدیده های پیرامون خود پرداخته است انسان اولیه با شنیدن صدای رعد و برق که با باران شدید و احتمالاً جاری شدن سیل همراه بود، لحظه های پر اضطرابی را سپری می کرد. او در این اندیشه بود که این حوادث چه زمانی خاتمه می پذیرند و علت وقوع آن چیست؟ زمانی فرا رسید که انسان دریافت پدیده های طبیعی را می توان براساس علل طبیعی تبیین کرد. این جریان موجب حل مجهولات فراوانی شد. دستیابی انسان به روش منظم برای حل مشکلات و به خدمت گرفتن آن، به پیشرفت های چشمگیری انجامید. (دلاور، ۱۳۸۵، ۲)

اصولاً هدف تمام علوم، شناخت و درک پیرامون ماست. وبه منظور آگاهی از مسایل و مشکلات دنیای اجتماعی، روشهای علمی تغییرات قابل ملاحظه ای کرده اند. این روندها و حرکتها که سبب شده است که برای بررسی رشته های مختلف دانش بشری، از روش های علمی تحقیق استفاده شود. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ۹)

دستیابی به هدفهای علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود؛ مگر زمانی که با روش شناسی درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است، که اعتبار می یابد نه موضوع تحقیق. (خاکی، ۱۳۷۸، ۱۵۵)

در این فصل ابتدا به بررسی روش تحقیق و جامعه آماری و سپس روش گرد آوری اطلاعات و نحوه تجزیه تحلیل داده ها و روشهای آماری مورد استفاده تشریح می گردد.

۳-۱- روش تحقیق

پایه هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می رود. روش تحقیق مجموعه ای از قواعد ابزار و راههای معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل های مشکلات است. (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۰۱)

روش انجام تحقیق در این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا بصورت توصیفی و پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. در این نوع تحقیق رابطه بین متغیرها براساس هدف تحقیق مورد تحلیل

قرار می گیرد. در تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه نیز، از تحلیل رگرسیون و نرم افزار spss استفاده شده است.

تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی است که در آنها سعی می شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی، کشف یا تعیین شود. هدف روش تحقیق همبستگی مطالعه ی حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است. مهمترین مزیت روش تحقیق همبستگی این است که به محقق اجازه می دهد متغیرهای زیادی را اندازه گیری کند و همزمان همبستگی درونی بین آنها را نیز، محاسبه نماید. (دلاور، ۱۳۷۸، ۲۰۱)

۳-۲- ابزار گرد آوری اطلاعات

پژوهشگر باید با ابزارهایی داده های لازم را از جامعه آماری جمع آوری نماید با تحلیل، پردازش و تبدیل آنها به اطلاعات به آزمون فرضیه ها پردازد، نوع این ابزار تابع عوامل گوناگونی از جمله ماهیت و روش تحقیق است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش به شرح ذیل می باشد:

پرسشنامه

پرسشنامه یکی از راههای مهم و رایج برای جمع آوری اطلاعات می باشد که نسبت به روشهای دیگر دارای حداقل معایب است. در این تحقیق یکسری پرسشنامه به افراد جامعه آماری ارائه شده است که به صورت بسته و بی نام و با گزینه چند جوابی می باشد. بطور کلی دامنه سؤالات مطرح شده در پرسشنامه درباره سبک های رهبری و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی می باشد.

در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که روایی و پایایی آنها قبلاً توسط محققین آزمایش شده است و نتایج مطلوبی از خود نشان داده اند. برای اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه ها در این تحقیق دوباره آلفای کرونباخ گرفته شده است.

پرسشنامه ها از نوع بسته و براساس روش طیف لیکرت بوده که یک مقیاس سنجش ۵ گزینه ای به صورت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) می باشد که اطلاعات رتبه ای به دست آمده به اطلاعات فاصله ای (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) تبدیل شده و در نهایت آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم.

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است:

۱. پرسشنامه سبک رهبری: این پرسشنامه استاندارد بوده و از مدل لیکرت گرفته شده است و دارای پرسشنامه استاندارد می باشد.

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه هم استاندارد بوده و از مدل اورگان گرفته شده است.

در زیر اینکه ابعاد پرسشنامه ها به کدام سؤال اشاره دارد آمده است.

سؤال	بعد
۱۹،۶،۴،۱	نوع دوستی
۱۴،۱۱،۵،۳	وجدان کاری
۱۶،۱۵،۹،۷	جوانمردی
۱۷،۱۳،۸،۲۰	تکریم
۱۸،۱۲،۱۰،۲	ویژگیهای مدنی

سؤال	بعد
۱۸،۱۶،۱۱،۸،۳	سبک استبدادی
۱۷،۹،۷،۵،۲	سبک استبدادی خیر خواهانه
۲۰،۱۵،۱۲،۱۰،۶	سبک مشاوره ای
۱۹،۱۴،۱۳،۴،۱	سبک مشارکتی

جدول ۳-۲- ابعاد پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۳-۱- ابعاد پرسشنامه سبک رهبری

۳-۳- اعتبار و پایایی ابزار سنجش

ابزار سنجش و اندازه گیری وسایلی هستند که محقق به کمک آن می تواند اطلاعات مورد نیاز را برای تجزیه تحلیل و بررسی پدیده مورد مطالعه و نهایتاً کشف حقیقت گردآوری نماید.

۳-۳-۱- روایی تحقیق (اعتبار):

منظور از روایی این است که محتوای ابزار یا سوالات مندرج در ابزار دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. یعنی اینکه هم داده های گرد آوری شده از طریق ابزار مازاد بر نیاز تحقیق نباشد و هم اینکه بخشی از داده های مورد نیاز در رابطه با سنجش متغیرها در محتوی ابزار حذف نشده باشد یا به

عبارت دیگر، عین واقعیت را بخوبی نشان دهد. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد که قبلاً روایی آن مورد بررسی قرار گرفته، استفاده شده است.

همچنین جهت اطمینان از روایی پرسشنامه از تحقیقات محققین قبلی نیز استفاده شده است.

۳-۳-۲- پایایی ابزار سنجش

پایایی ابزار سنجش که از آن به اعتبار، دقت و اعتماد پذیری تعبیر می شود، عبارت است از اینکه اگر یک وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده است در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار بگیرد و نتایج مشابهی از آن حاصل شود. به عبارت دیگر ابزاری است که از خاصیت تکرار پذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد. (حافظ نیا، ۱۳۷۷، ۱۳۲)

در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد سبک های رهبری لیکرت و رفتار شهروندی سازمانی اورگان استفاده شده است هرچند که پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق قبلاً در تحقیقات مشابه استفاده شده بود و به لحاظ پایایی و روایی مورد آزمون قرار گرفته بود (پرسشنامه استاندارد) لیکن جهت اطمینان بیشتر با استفاده از آلفای کرونباخ مجدداً مورد آزمون قرار گرفت به این ترتیب که با توزیع تعداد ۳۰ پرسشنامه میان افراد نمونه میزان پایایی پرسشنامه ها مورد بررسی قرار گرفت که مقدار آن برای پرسشنامه سبک های رهبری ۰/۸۶۹ و در پرسشنامه دوم (رفتار شهروندی) ۰/۷۹۲ تعیین گردید از آنجاکه ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده بیش از ۰/۷ است بنابراین پرسشنامه ها از پایایی مناسب برخوردار هستند.

مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
سبک های رهبری	۰/۸۶۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۹۲

جدول ۳-۳- مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه های تحقیق

۳-۴- تجزیه و تحلیل روشهای آماری

بطور کلی می‌توان گفت که در تجزیه و تحلیل داده‌ها یک بعد کمی وجود دارد که آن محاسبات آماری خاص است و یک بعد کیفی، که آن تحلیل‌ها، استدلال‌ها و استنتاجی است که بر نتایج محاسبات آماری صورت می‌پذیرد تا بتوان در نهایت آن را به جامعه آماری تعمیم داد. (خاکی، ۱۳۸۷، ۱۶۰)

شیوه تجزیه و تحلیل کمی که به روش تجزیه و تحلیل آماری نیز شهرت دارد، در موارد اطلاعات و داده‌های کمی بکار می‌رود، که به دو شکل توصیفی و استنباطی انجام می‌گیرد. (حافظ‌نیا، ۱۳۷۷، ۲۰۳)

به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های به کار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، آمار توصیفی گفته می‌شود. به طور کلی آمار توصیفی چکیده و تصویری از داده‌های مورد مشاهده را با کمک ارقام استاندارد و نمودارها ارائه می‌دهد. (خاکی، ۱۳۷۹، ۲۸۵)

در این تحقیق ما از این روش برای نشان دادن قسمت اول پرسشنامه یعنی نمایش مشخصات استفاده کرده‌ایم.

در تحلیل‌های آمار استنباطی همواره نظر بر این است که نتایج حاصل از مطالعه گروه کوچکی به نام نمونه چگونه به گروه بزرگتری به نام جامعه تعمیم داده شود. (حافظ‌نیا، ۱۳۷۷، ۲۰۸) برای بخش دوم پرسشنامه نیز از این روش استفاده شده است.

فرضیه یا سؤالات تحقیق راه و روش تحلیل داده‌ها را تعیین می‌کنند. در این پژوهش با توجه به سؤالات تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج از تحلیل همبستگی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است و ضریب همبستگی یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر می‌باشد. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا ۱- است و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر است. (مؤمنی، ۱۳۸۹، ۱۱۰)

مفهوم معنی داری در همبستگی این است که آیا همبستگی به دست آمده بین دو متغیر را می توان شانس و تصادفی دانست یا واقعاً نشان می دهد بین دو متغیر همبستگی وجود دارد. این موضوع که عدد به دست آمده معنی دار است یا نه از خود عدد به دست آمده با اهمیت تر است. (همان منبع، ۱۱۱)

بطور خلاصه می توان گفت که در پژوهش حاضر به ترتیب زیر از روشهای آماری جهت تجزیه و تحلیل داده ها بهره گرفته شده است:

الف) از میانگین، فراوانی، درصد، نمودار، جداول در راستای توصیف داده ها استفاده شده است.

ب) با استفاده از تجزیه تحلیل رگرسیون، همبستگی، شدت همبستگی هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته مورد تجزیه تحلیل قرار می گیرند.

ج) استفاده از آزمون همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه ها.

د) استفاده از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی فرضیه ها

۳-۵- قلمرو تحقیق

مسائل و مشکلات امروز مدیریت، پیچیده و در هم تنیده و چند بعدی است. هر پژوهشگری پس از انتخاب، توضیح دادن و روشن کردن مسأله یا مشکل باید با استفاده از روشها و فنون پژوهش بتواند حدود و مرزهای مسأله یا مشکل را تعیین کند و گر نه گستردگی ابعاد و زوایای مسأله از یک طرف و محدودیت امکانات زمانی و مالی پژوهش از طرف دیگر سبب می شود به جای اینکه پژوهشگر مسأله را حل کند به راه حلهای قطعی در ابعاد و زوایای مورد نظر برسد. مسأله انتخاب شده پژوهشگر را در خود حل می نماید. بدین معنی اگر پژوهشگر نتواند ابعاد و زوایای مشکل مورد نظر را با مرزبندی های دقیق و محدود مشخص کند به زودی با انبوهی از اطلاعات، ارقام و واقعیات مربوط و نامربوط با مسأله روبرو می گردد و به اصطلاح در جمع و جور کردن و جمع بندی مسأله می ماند. بنابراین اولین و مهمترین کار یک پژوهشگر تعیین بخشیدن و محدود کردن آن از بعد زمانی، مکانی و موضوعی است.

قلمرو مکانی: سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی شهرستان خوی

قلمرو موضوعی: موضوع تحقیق حاضر در چارچوب دانش مدیریت رفتار سازمانی می باشد.

قلمرو زمانی: تحقیق حاضر از تاریخ ۸۹/۹/۷ تا ۸۹/۱۱/۷ در بازه زمانی دو ماهه انجام گرفته است.

۳-۶- متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق متغیر مستقل سبک های رهبری است. و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی می باشد.

۳-۷- جامعه آماری

جامعه آماری: مجموعه واحد هایی که حداقل در یک صفت مشترک باشد، یک جامعه آماری را مشخص می سازند. (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۷۳)

محقق باید قبل از آغاز کار پژوهش، چارچوب جامعه آماری آن تحقیق را مشخص و روشن کند تا تکلیف خودش معلوم شود و هم بتواند آن را به سادگی به دیگران معرفی نماید. (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۷، ۲۴۴)

در تحقیق حاضر، جامعه آماری عبارت از کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی با توجه به قلمرو زمانی تحقیق می باشد و حجم جامعه آماری ۷۹ نفر می باشد.

۳-۸- روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

در این تحقیق سرشماری انجام گرفته و تمامی افراد در سازمان مورد بررسی قرار گرفته اند. بنابراین حجم نمونه آماری تحقیق حاضر ۷۹ نفر می باشد. که ۵ نفر از آنها پرسشنامه را تکمیل نکردند بنابراین کار تجزیه تحلیل آماری بین ۷۴ نفر انجام گرفته است.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه

تجزیه تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد تحقیق می باشد. تجزیه تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهمترین بخش های تحقیق محسوب می شود. داده های

خام با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه تحلیل شده و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند. (نسخه ۱۷ نرم افزار spss)

در تحقیق حاضر برای تجزیه تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا آمار توصیفی که شامل متغیرهای جمعیت شناختی از جمله جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه سازمانی، رشته شغلی، پست سازمانی و سابقه کار است را مورد بررسی قرار دادیم و سپس به آمار تحلیلی پرداخته ایم. در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور بررسی رابطه بین عوامل مرتبط با سبکهای رهبری با رفتار شهروندی سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است همچنین جهت بررسی رابطه علت و معلولی هر یک از عوامل مرتبط با رهبری (استبدادی-استثماری، استبدادی- خیر خواهانه ، سبک مشاوره ای ، سبک مشارکتی) به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته از رگرسیون خطی و چند متغیره استفاده شده است و در ادامه، از تجزیه تحلیل واریانس و مجذور رگرسیون استفاده شده است با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار ۰/۶۴۶ می باشد، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد عبارت دیگر همزمان با تغییر سبک رهبری مدیران، رفتار شهروندی کارکنان نیز افزایش می یابد و برعکس.

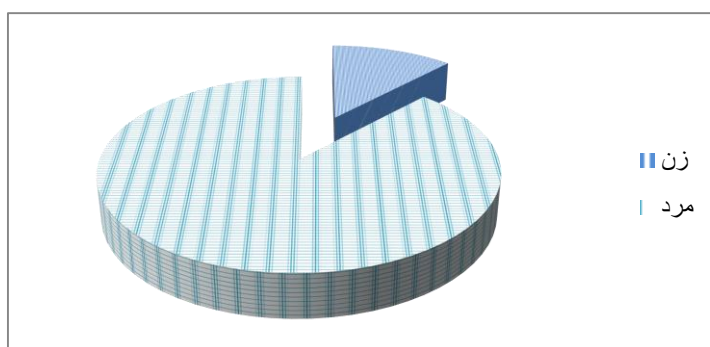
۴-۱) آمار توصیفی

به یک مجموعه از مفاهیم و روشهای بکار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده های جمع آوری شده آمار توصیفی گفته می شود. (خاکی، ۱۳۸۸، ۲۸۵) در این قسمت اطلاعات مربوط به مشخصات فردی که در بخش اول سؤالات پرسشنامه بیان شده است و شامل سن، جنسیت تحصیلات و سابقه کار می باشد، مورد بررسی قرار گرفتند. فراوانی، درصد فراوانی و درصد فراوانی تجمعی و نمودار آنها توصیف شده است.

۴-۱-۱- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس جنس :

جنست	درصد	فراوانی	درصد فراوانی تجمعی	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
زن	۱۲/۲	۹	۱۲/۲	۷۴/۶۶	۳/۵۹	۱/۱۸۵	/۰۰۰
مرد	۸۷/۸	۶۵	۱۰۰	۷۳/۹۶	۷/۸۶		
جمع	۱۰۰	۷۴					

۴-۱-۱: نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس جنس:



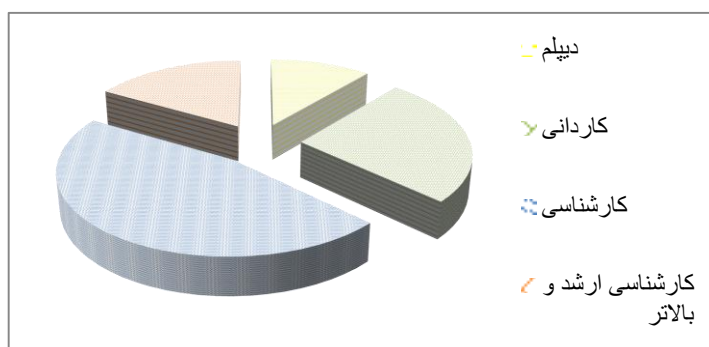
یافته های جدول بالا نشان می دهد که افرادی که دارای جنسیت زن هستند با ۱۲ درصد کمترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند و افرادی که دارای جنسیت مرد هستند با ۸۸ درصد بیشترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند. همچنین با توجه به بررسی رابطه جنسیت افراد نمونه با رفتار شهروندی سازمانی می توان نتیجه گرفت که بین این دو رابطه همبستگی از نوع مستقیم و ناقص وجود دارد اما چون ضریب همبستگی کوچکتر از آلفای آزمون است بنابراین نمی توان نتایج آن را به جامعه تعمیم داد. به عبارت دیگر، جنسیت افراد در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر بسیار ناچیزی دارد و این تأثیر در سازمان مورد مطالعه در حدود ۰.۳٪ می باشد.

۴-۱-۲: جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس تحصیلات:

تحصیلات	درصد	فراوانی	درصد	میانگین	انحراف	ضریب	سطح
---------	------	---------	------	---------	--------	------	-----

معنی داری	همبستگی	معیار	فراوانی تجمعی				
/۰۰۰	/۰۰۸۷	۵/۶۱	۷۵/۲۲	۱۲/۲	۹	۱۲/۲	دیپلم
		۸/۹۶	۷۴/۳۳	۴۰/۵	۲۱	۲۸/۴	کاردانی
		۷/۵۳	۷۳/۷۴	۸۲/۴	۳۱	۴۱/۹	کارشناسی
		۵/۶۶	۷۳/۵۳	۱۰۰	۱۳	۱۷/۶	کارشناسی ارشد و بالاتر
					۷۴	۱۰۰	جمع

۴-۱-۲- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس تحصیلات:

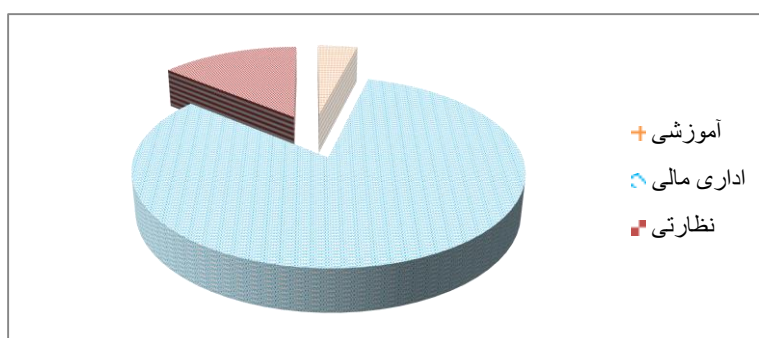


یافته های جدول بالا نشان می دهد که افرادی که دارای مدرک دیپلم هستند با ۱۲ درصد کمترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند و افرادی که دارای مدرک کارشناسی هستند با ۴۱/۹ درصد بیشترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند. همچنین رابطه بین تحصیلات کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی مثبت بوده اما چون ضریب همبستگی کوچکتر از ۰.۵٪ است بنابراین این ضریب معنا دار نیست و می توان نتیجه گرفت که ارتقا میزان تحصیلات کارکنان در بروز یا افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر خیلی کمی دارند.

۴-۱-۳- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس رشته شغلی :

سطح معنی دار	ضریب همبستگی	انحراف معیار	میانگین	درصد فراوانی تجمعی	فراوانی	درصد	رسته شغلی
/۰۰۰	/۰۲۲	۱۲/۳۷	۷۷/۶۶	۴/۱	۳	۴/۱	آموزشی
		۷/۹۶	۷۳/۹۸	۸۶/۵	۶۱	۸۲/۴	اداری مالی
		۷/۰۴	۷۳/۴۰	۱۰۰	۱۰	۱۳/۵	نظارتی
					۷۴	۱۰۰	جمع

۴-۱-۳- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس رسته شغلی:

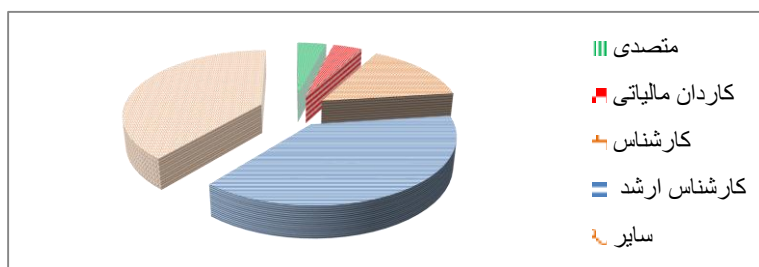


یافته های جدول بالا نشان می دهد که افرادی که دارای رسته شغلی ، آموزشی هستند با ۴/۱ درصد کمترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند و افرادی که دارای رسته شغلی ، اداری مالی هستند با ۸۲/۴ درصد بیشترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند. با توجه به نتایج بدست آمده رابطه میان رسته شغلی افراد با رفتار شهروندی کارکنان از نوع همبستگی مستقیم و ناقص است اما چون این ضریب از آلفای آزمون کوچکتر است بنابر این ضریب همبستگی معنی دار نیست و رسته شغلی در بروز یا افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر ناچیز دارد.

۴-۱-۴- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس پست ثابت سازمانی :

پست سازمانی	درصد	فراوانی	درصد فراوانی تجمعی	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	سطح معنی دار
متصدی	۴/۱	۳	۴/۱	۷۷/۳۳	۴/۶۰	۰/۰۲۵۸	۰/۰۰۰
کاردان مالیاتی	۴/۱	۳	۸/۲	۶۷/۶۶	۰/۹۳۹		
کارشناس	۱۴/۹	۱۱	۲۳/۱	۷۰/۳۶	۶/۰۰۳		
کارشناس ارشد	۳۷/۸	۲۸	۶۰/۹	۷۰/۶۴	۸/۱۵		
سایر	۳۹/۲	۲۹	۱۰۰	۷۶/۵۸	۷/۱۸		
جمع	۱۰۰	۷۴					

۴-۱-۴- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس پست ثابت سازمانی:



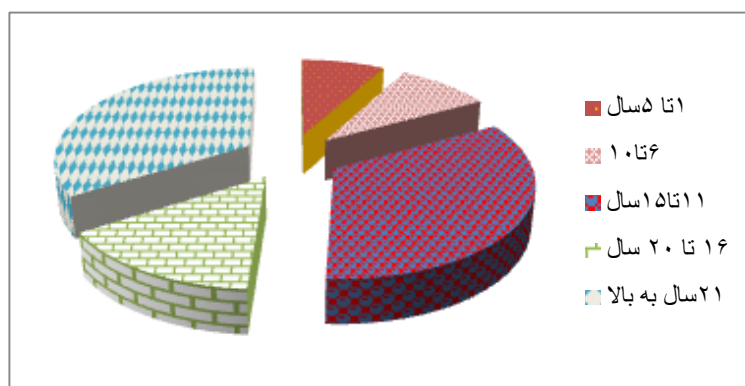
یافته های جدول بالا نشان می دهد که افرادی که دارای پست سازمانی متصدی و یا کاردان مالیاتی هستند هر کدام با ۴ درصد کمترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند و افرادی که در سایر پست های سازمان هستند با ۳۹ درصد بیشترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند. همچنین رابطه میان پست سازمانی و

رفتار شهروندی از نوع همبستگی مثبت بوده اما چون این ضریب از آلفای آزمون کوچکتر است پس پست سازمانی تاثیر بسیار کمی در بروز یا افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

۴-۱-۵- جدول بررسی افراد گروه نمونه بر اساس پست سابقه خدمت :

سابقه خدمت	درصد	فراوانی	درصد فراوانی تجمعی	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	سطح معنی دار
۱ تا ۵ سال	۸/۱	۶	۸/۱	۷۴/۵	۴/۲۳	-۰/۰۳	/۰۰۰
۶ تا ۱۰ سال	۹/۵	۷	۱۷/۶	۷۲/۲۸	۷/۸۱		
۱۱ تا ۱۵ سال	۳۳/۸	۲۵	۵۱/۴	۷۲/۹۲	۸/۴۷		
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۴/۹	۱۱	۶۶/۲	۷۳/۵۴	۵/۲۹		
۲۱ سال به بالا	۳۳/۸	۲۵	۱۰۰	۷۶/۲۰	۷/۷۳		
جمع	۱۰۰	۷۴					

۴-۱-۵- نمودار دایره ای افراد گروه نمونه بر اساس پست سابقه خدمت



یافته های جدول بالا نشان می دهد که افرادی که سابقه خدمت آنها از ۱ تا ۵ سال می باشد با ۸ درصد کمترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند و افرادی که سابقه خدمت آنها از ۱۱ تا ۱۵ سال و افرادی که سابقه خدمت آنها ۲۱ سال به بالا هر کدام با ۳۳/۸ درصد، بیشترین افراد گروه نمونه را تشکیل می دهند. همچنین نوع رابطه همبستگی بین سابقه خدمت کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی از نوع ناقص و معکوس می باشد، بدین معنی که افزایش سابقه خدمت در میزان رفتار شهروندی تاثیر کمی دارد و این تاثیر نیز منفی می باشد.

۴-۲- آمار استنباطی

فرضیه یا سؤالات تحقیق راه و روش تحلیل داده ها را تعیین می کنند. در این پایان نامه با توجه به فرضیات تحقیق و تجزیه و تحلیل داده ها و تفسیر نتایج با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون میزان همبستگی بین متغیرها را اندازه گرفته ایم.

فرضیه اول:

H0: بین سبک رهبری استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان

خوی رابطه همبستگی وجود ندارد.

H1: بین سبک رهبری استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود دارد.

جدول ۴-۲-۱: جدول مقایسه ای سبک استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (p)
سبک استبدادی-استثماری	۷۴	۶۹/۶۳۵۱	۱۲/۲۰۳۲	.879**	.000
رفتار شهروندی کارکنان	۷۴	۱۶/۹۸۶۵	۴/۲۸۲۷		

باتوجه به جدول بالا مشخص گردید چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار $p=0$ ، از مقدار آلفای آزمون یعنی مقدار $0/05$ کوچکتر می باشد بنابراین فرض پژوهش تأیید می گردد. در نتیجه بین سبک استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی وجود دارد.

همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار $0/879$ می باشد، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد بعبارت دیگر همزمان با تغییر سبک استبدادی-استثماری، رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد و برعکس

فرضیه دوم :

H0 : بین سبک رهبری استبدادی-خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود ندارد.

H1 : بین سبک رهبری استبدادی-خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود دارد.

جدول ۴-۲-۲- جدول مقایسه ای بین سبک رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (p)
سبک استبدادی- خیرخواهانه	۷۴	۶۹/۶۳۵۱	۱۲/۲۰۳۲	.885**	.000
رفتار شهروندی سازمانی	۷۴	۱۷/۵۵۴۱	۳/۶۶۸۲		

باتوجه به جدول بالا مشخص گردید چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار $p=0$ ، از مقدار آلفای آزمون یعنی مقدار ۰/۰۵ کوچکتر می باشد بنابراین فرض پژوهش تأیید می گردد. در نتیجه بین سبک استبدادی-خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی ، همبستگی وجود دارد.

همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار ۰/۸۸۵ می باشد ، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد بعبارت دیگر همزمان با تغییر سبک استبدادی- خیرخواهانه ، رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد و برعکس

فرضیه ۳:

H0: بینسبک رهبری مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود ندارد.

H1: بینسبک رهبری مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود دارد.

جدول ۴-۲-۳: جدول مقایسه ای بین سبک مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	سطح معنای داری (p)
سبک مشاوره ای	۷۴	۶۹/۶۳۵۱	۱۲/۲۰۳۲	.934**	.000
رفتار شهروندی سازمانی	۷۴	۲۱/۰۲۷۰	۳/۷۴۵۲۲		

باتوجه به جدول بالا مشخص گردید چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار $p=0$ ، از مقدار آلفای آزمون یعنی مقدار ۰/۰۵ کوچکتر می باشد بنابراین فرض پژوهش تأیید می گردد. در نتیجه بین سبک مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی وجود دارد.

همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار ۰/۹۳۴ می باشد، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد بعبارت دیگر همزمان با شدت گرفتن سبک مشاوره ای، رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد و برعکس

فرضیه ۴:

H0 بینسبک رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود ندارد.

H1 بینسبک رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود دارد.

جدول ۴-۲-۴: جدول مقایسه ای بین سبک مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	سطح معنای (p)
سبک مشارکتی	۷۴	۶۹/۶۳۵۱	۱۲/۲۰۳۲	.787**	.000
رفتار شهروندی سازمانی	۷۴	۱۴/۳۱۰۸	۲/۷۲۹۴۷		

باتوجه به جدول بالا مشخص گردید چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار $p=0$ ، از مقدار آلفای آزمون یعنی مقدار $0/05$ کوچکتر می باشد بنابراین فرض پژوهش تأیید می گردد. در نتیجه بین سبک مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی وجود دارد.

همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار $0/787$ می باشد، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد بعبارت دیگر همزمان با شدت گرفتن سبک مشارکتی، رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد و برعکس

فرضیه اهم:

H0 بینسبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود ندارد.

H1 بینسبکهای رهبری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان خوی همبستگی وجود دارد.

۴-۲-۵: جدول مقایسه ای بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی کارکنان

متغیر ها	حجم نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (p)
سبک رهبری مدیران	۷۴	۶۹/۶۳۵۱	۱۲/۲۰۳۲	.646**	.000
رفتار شهروندی کارکنان	۷۴	۷۴/۰۵۴۱	۷/۵۵۷۸		

باتوجه به جدول بالا مشخص گردید چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار $p=0$ از مقدار آلفای آزمون یعنی مقدار $0/05$ کوچکتر می باشد بنابراین فرض پژوهش تأیید می گردد. در نتیجه بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی کارکنان ، همبستگی وجود دارد.

همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر مقدار $0/646$ می باشد ، می توان نتیجه گرفت این ارتباط معنی دار مثبت می باشد بعبارت دیگر همزمان با تغییر سبک رهبری مدیران، رفتار شهروندی کارکنان نیز افزایش می یابد و برعکس.

۴-۲-۶- آمار توصیفی برای فرضیه اصلی

انحراف معیار	میانگین	نمونه	
۱۲/۲۰۳۲۷	۶۹/۶۳۵۱	۷۴	سبک های رهبری
۷/۵۵۷۸۰	۷۴/۰۵۴۱	۷۴	رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۷-۲-۴ ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی

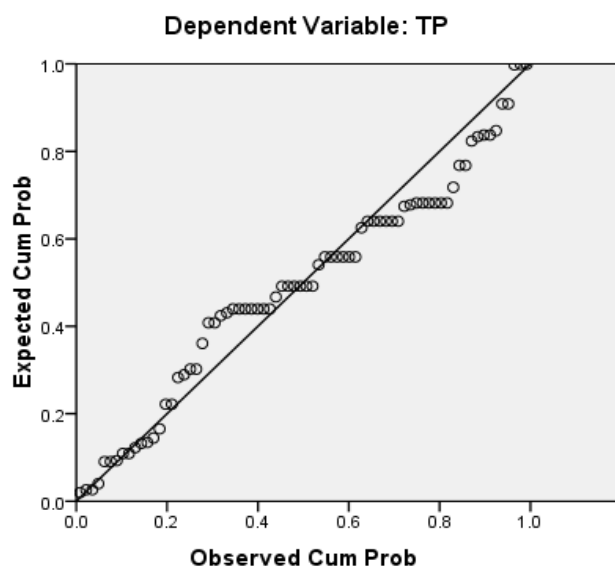
همبستگی **Correlations**

رفتار شهروندی سازمانی	سبک رهبری	
		ضریب همبستگی پیرسون سبکهای رهبری Sig. (2-tailed) تعداد
/۶۴۶	۱	
/۰۰۰		
۷۴	۷۴	
		ضریب همبستگی پیرسون رفتار شهروندی سازمانی Sig. (2-tailed) تعداد
۱	/۶۴۶	
	/۰۰۰	
۷۴	۷۴	

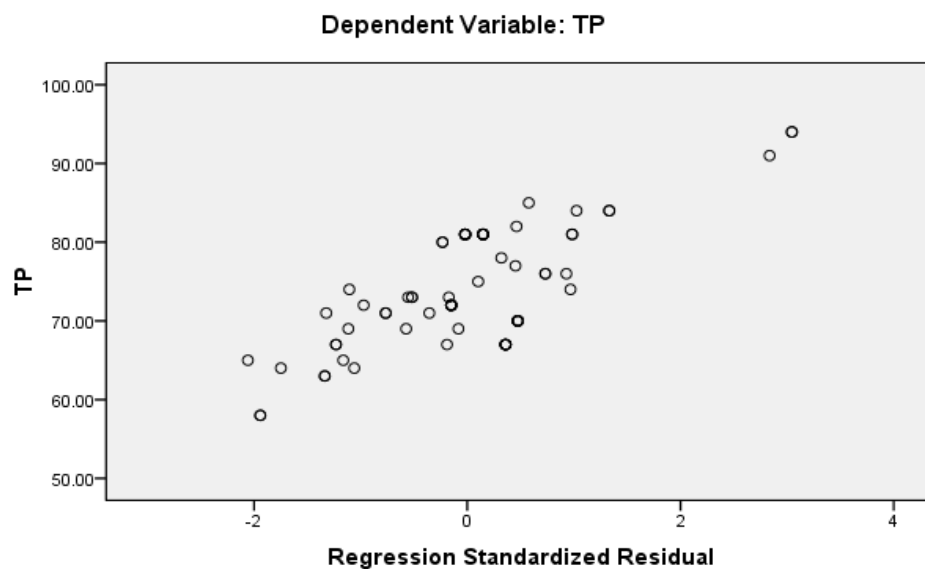
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

۴-۲-۱- نمودار پراکنش سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



۴-۲-۸- ضریب رگرسیون و مجذور رگرسیون

Model Summary^b

مدل	رگرسیون	مجذور رگرسیون	مجذور رگرسیون تعدیل شده	خطای برآورد استاندارد
۱	^a /۶۲۴	/۳۹۰	/۳۸۱	۵ /۹۴۳۹۸
۲	^b /۶۶۶	/۴۴۴	/۴۲۸	۵ /۷۱۶۱۷

a. Predictors: (Constant), Farzi2

b. Predictors: (Constant), Farzi2, Farzi1

در جدول فوق مقدار رگرسیون، مجذور رگرسیون تعدیل شده گزارش شده است و با توجه به مقدار $۰/۳۸۱$ مجذور رگرسیون تعدیل شده در مدل اول و $۰/۴۲۸$ در مدل دوم، می توان اظهار کرد که $۳۸/۱$ درصد تغییرات یا واریانس رفتار شهروندی سازمانی مربوط به سبک استبدادی خیر خواهانه و $۴۲/۸$ درصد تغییرات مربوط به دو سبک استبدادی خیر خواهانه و استبدادی استثمارگری است.

۴-۲-۹- تجزیه تحلیل واریانس

ANOVA^b

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی دار
رگرسیون	۱۶۲۵/۹۵۵	۱	۱۶۲۵/۹۵۵	۴۶/۰۲۱	^a /۰۰۰
باقیمانده	۲۵۴۳/۸۲۹	۷۲	۳۵/۳۳۱		
جمع	۴۱۶۹/۷۸۴	۷۳			
رگرسیون	۱۸۴۹/۸۸۴	۲	۹۲۴/۹۴۲	۲۸/۳۰۸	^b /۰۰۰
باقیمانده	۲۳۱۹/۸۹۹	۷۱	۳۲/۶۷۵		
جمع	۴۱۶۹/۷۸۴	۷۳			

a. Predictors: (Constant), Farzi2

b. Predictors: (Constant), Farzi2, Farzi1

c. Dependent Variable: TP

چون طبق جدول فوق نتیجه تحلیل واریانس کمتر از ۰/۰۱ می باشد بنابراین این می توان نتیجه گرفت مقدار رگرسیون معنی دار است.

Sig= /۰۱>/ ۰۰۰ F1=۴۶/۰۲۱

Sig= /۰۱>/ ۰۰۰ F2=۲۸/۳۰۸

۴-۲-۱۰- ضرایب استاندارد و غیر استاندارد مقدار بتا

Coefficients^a

سطح معنی دار	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
			خطای	بتا استاندارد	
/۰۰۰	۱۵/۱۳۸		۳/۴۰۰	۵۱/۴۶۹	Constant
/۰۰۰	۶/۷۸۴	/۶۲۴	/۱۹۰	۱/۲۸۷	فرضیه دوم
/۰۰۰	۱۵/۱۴۰		۳/۳۱۰	۵۰/۱۱۹	Constant
/۰۰۳	۳/۰۴۷	/۳۸۷	/۲۶۱	/۷۹۶	فرضیه اول
/۰۱۱	۲/۶۱۸	/۳۳۲	/۲۲۴	/۵۸۶	فرضیه دوم

a. Dependent Variable: TP

ع-۲-۱۱- مولفه هایی که وارد معادله نشدند.

Excluded Variables^c

مدل	بتای وارد نشده	T	سطح معنی دار
فرضیه ۱	a/۳۳۲	۲/۶۱۸	/۰۱۱
فرضیه ۳	a/۲۶۶	۱/۸۸۹	/۰۶۳
فرضیه ۴	a-/۰۸۵	-/۶۵۸	/۵۱۳
فرضیه ۳	b/۱۰۵	/۶۴۲	/۵۲۳
فرضیه ۴	b-/۰۹۶	-/۷۷۰	/۴۴۴

در جدول فوق مؤلفه هایی که حذف شدند یا وارد معادله نشدند گزارش شده است. چون مقدار سطح معنی دار آنها بزرگتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان نتیجه گرفت که از بین سبک های رهبری، سبک رهبری استبدادی و سبک رهبری خیرخواهانه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر ندارند و دو سبک رهبری مشاوره ای و مشارکتی نقشی در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

جدول ۴-۲-۱۲- آزمون فریدمن

اولویتها	حداقل	حداکثر	انحراف استاندارد	میانگین	میانگین رتبه ها	
۱	۲۷	۲۷	۳/۷۴۵	۲۱/۰۲	۳/۷۹	سبک مشاوره ای
۲	۱۲	۲۳	۳/۶۶۸	۱۷/۵۵	۲/۵۱	سبک خیرخواهانه
۳	۹	۲۴	۴/۲۸۲	۱۶/۹۸	۲/۳۶	سبک استبدادی
۴	۲۰	۱۴	۲/۷۲۹	۱۴/۳۱	۱/۳۴	سبک مشارکتی

با توجه نتایج توصیفی آزمون فریدمن می توان گفت که بالاترین مقدار میانگین سبک های رهبری مربوط به سبک رهبری مشاوره ای است که مقدار آن برابر ۳/۷۹ می باشد به عبارت دیگر به نظر می رسد در سازمان مذکور سبک رهبری مشاوره ای به عنوان سبک غالب بیشترین تأثیر را بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد و پس از آن سبک رهبری خیرخواهانه، سبک رهبری استبدادی و سبک رهبری مشارکتی در رتبه های بعدی قرار دارند.

فصل پنجم

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مقدمه

هدف اصلی این تحقیق شناخت یا تعیین هر یک از عوامل مؤثر بر سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی می باشد.

پس از ارائه یافته ها، پژوهشگر می تواند به ارزیابی و تفسیر آنها بپردازد این بخش بهتر است با ارائه گزارش مختصر درباره مسأله تحقیق و یافته های مربوط به سوالها یا فرضیه های پژوهش آغاز گردد. بدین ترتیب خواننده قادر خواهد بود، تا تصویری کل از یافته های پژوهش بدست آورد و بهتر متوجه روند بحث و تفسیر نتایج گردد.

آنچه ما در این تحقیق به دنبال آن بودیم این بود که آیا بین مؤلفه های سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد یا خیر؟

مؤلفه های سبک رهبری شامل (استبدادی-استثماری، استبدادی خیر خواهانه، مشاوره ای و مشارکتی) بودند که ارتباط آنها با مؤلفه ی رفتار شهروندی سازمانی سنجیده شده است.

در راستای تحقیق حاضر ابتدا فرضیاتی تدوین گردید و سپس با انجام مطالعات میدانی همسو با فرضیات و اهداف تحقیق به جمع آوری اطلاعات در مورد فرضیات پرداخته و از پردازش و تحلیل داده ها و اطلاعات موجود با استفاده از روش همبستگی پیرسون فرضیات را مورد آزمون قرار دادیم.

۵-۱- نتایج

۱- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی اول

بین سبک رهبری استبدادی - استثماری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی وجود دارد.

در این تحقیق به دنبال تأیید یا رد معنی دار بودن بین سبک استبدادی-استثماری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان بودیم که ضریب همبستگی پیرسون آن با رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۷۹ در سطح معنی دار ۰/۰۰ به دست آمد بنابر این چون از ۰/۰۵ کوچکتر است فرضیه تأیید می شود. پس همبستگی بین آنها از نوع ناقص و مستقیم است. همچنین با توجه به آزمون فریدمن می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری استبدادی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد.

۲- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی دوم

بین سبک رهبری استبدادی - خیر خواهانه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی وجود دارد. در این تحقیق به دنبال تأیید یا رد معنی دار بودن بین سبک استبدادی-خیر خواهانه و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان بودیم که ضریب همبستگی پیرسون آن با رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۸۵ در سطح

معنی دار ۰/۰۰ به دست آمد بنابراین چون از ۰/۰۵ کوچکتر است فرضیه تأیید می شود. پس همبستگی بین آنها از نوع ناقص و مستقیم است. همچنین با توجه به آزمون فریدمن می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد.

۳- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی سوم

بین سبک رهبری مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی وجود دارد. در این تحقیق به دنبال تأیید یا رد معنی دار بودن بین سبک مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان بودیم که ضریب همبستگی پیرسون آن با رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۳۴ در سطح معنی دار ۰/۰۰۰ به دست آمد بنابراین چون از ۰/۰۵ کوچکتر است فرضیه تأیید می شود. پس همبستگی بین آنها از نوع ناقص و مستقیم است. همچنین با توجه به آزمون فریدمن می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری مشاوره ای و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی قوی وجود دارد.

۴- نتیجه گیری بر مبنای آزمون فرض فرعی چهارم

بین سبک رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی وجود دارد. در این تحقیق به دنبال تأیید یا رد معنی دار بودن بین سبک مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان بودیم که ضریب همبستگی پیرسون آن با رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۸۷ در سطح معنی داری ۰/۰۰ به دست آمد و چون از ۰/۰۵ کوچکتر است فرضیه تأیید می شود. پس همبستگی بین آنها از نوع ناقص و مستقیم است. همچنین با توجه به آزمون فریدمن می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی ضعیف وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

در بررسی و تحلیل یافته های مربوط به تعیین سبک رهبری جاری در سازمان امور مالیاتی شهرستان خوی از آزمون فریدمن استفاده گردید. طبق نتایج بدست آمده و با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری آزمون از آلفای آزمون کوچکتر است در نتیجه بین سبک های مختلف رهبری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی وجود دارد. همچنین با توجه به آزمون فریدمن مشخص گردید که بالاترین مقدار میانگین سبک های رهبری مربوط به سبک رهبری مشاوره ای می باشد که مقدار آن (۳/۷۹) است. به عبارت دیگر، به نظر می رسد در زمان جمع آوری اطلاعات از سازمان مذکور توسط محقق، سبک رهبری مشاوره ای به عنوان

سبک غالب در حال اجرا بوده است. لذا، بر اساس نتایج ارائه شده و بر اساس نظریه بلوغ آرجریس می توان نتیجه گرفت که کارکنان سازمان مورد بررسی از سطح بلوغ پایینی برخوردار هستند. به عبارت دیگر، این سازمان یک سازمان منفعل و بلوغ نیافته است چرا که علیرغم اجرای سبک رهبری مشاوره ای که با تفویض اختیار به کارکنان، اعتماد و اطمینان متعادل بین مافوق و زیردست، تمرکزگرایی کمتر و ارتباطات دو طرفه همراه است نتوانسته تأثیر قابل ملاحظه ای بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بگذارد. بنابراین، سبک رهبری مناسب برای مدیران سازمان مورد بررسی باید به سمت سبک رهبری خیرخواهانه که با مواردی مانند تفویض اختیار کمتر به کارکنان، اخذ تصمیمات سازمانی جز در موارد محدود در سطوح عالی سازمان و کنترل متمرکزتر توأم می باشد گرایش پیدا کند.

۵-۲-پیشنهادات

تحقیقات زمانی می توانند جنبه کاربردی داشته باشند که به نتایجی برسد و بتواند پیشنهادها و راهکارهای عملی برای موضوع مورد تحقیق داشته باشد. از آنجا که با توجه به موضوع تحقیق و نیز دایره محدود تحقیقات محقق می تواند تنها در مورد مسائلی که تحقیق کرده اظهار نظر کند در تحقیق حاضر با توجه به موضوع تحقیق (تأثیر سبک های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی) پیشنهادها و راهکارهایی ارائه می گردد. و نیز با توجه به اینکه هر تحقیق تنها می تواند جنبه هایی از موضوع را بررسی کند به ارائه پیشنهادهایی در مورد تحقیقات برای کسانی که در آینده تحقیق کنند اشاره می شود.

۵-۲-۱- پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق

فرضیه اول - اگر قرار باشد سبک رهبری استبدادی به عنوان سبکی که باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان می گردد بکار گرفته شود بایستی به سمت سبک های مشارکت گرایانه تر و رابطه مدارتر حرکت نماید بنابراین پیشنهاد می گردد:

۱- برنامه هایی به منظور برقراری ارتباطات بین کارکنان و مدیران جهت تبادل فکر و تجربه و نیز ایجاد

اعتماد متقابل ایجاد گردد.

۲- جهت ایجاد انگیزه در کارکنان از برنامه های تشویقی استفاده شود.

۳- به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری داده شود. چرا که به قول گریس آرجریس اگر افراد بالغ به سازمان آورده شود و اختیارات کمی برای آنان در محیط کاری داده شود آنان وابسته به رؤسای خود می شوند و میزان خیلی کمی از استعدادهای آنها بکار گرفته می شود.

فرضیه دوم - با توجه به یافته های تحقیق پیشنهادهای زیر برای سبک رهبری خیرخواهانه ارائه می گردد:

۱- برگزاری کلاس های آموزش ضمن خدمت، ارائه سمینارها و چاپ مجلات و ... جهت آموزش مدیران و کارکنان در مورد نحوه بکارگیری علمی از سبکهای مختلف رهبری و تقویت سطح بلوغ سازمانی کارکنان

۲- قدردانی کردن از کار خوب کارکنان و استفاده از پاداش های مادی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان

۳- احترام گذاشتن به نظرات کارکنان و نظر سنجی از آنها و استقرار نظام پیشنهادات تا فرهنگ نقد و انتقاد پذیری در سازمان جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان و عملکرد سازمانی صورت پذیرد.

۴- ایجاد مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی همچون هماهنگی متقابل شخصی و حس جوانمردی و نزاکت به منظور افزایش اعتماد بین طرفین و حاکم نمودن فضای اعتمادآمیز در سازمان می باشد در واقع، اعتماد باعث ایجاد صداقت و انسجام و گشودگی روابط، ایجاد همدلی و همکاریهای داوطلبانه بیشتر کارکنان می شود و در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی می گردد.

فرضیه سوم - با توجه به اینکه سبک مشاوره ای بیشترین تأثیر را بر رفتارهای شهروندی سازمانی در این تحقیق دارد پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱- برگزاری دوره های آموزشی و کلاس های کارگروهی و حل مسأله به منظور تقویت روحیه همکاری در کارکنان و مدیران

۲- طراحی شغل بگونه ای که واگذاری کارها بصورت گروهی و مشارکتی میسر گردد

۳- تقویت خودکنترلی و وجدان کاری در کارکنان

۴- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری هایی که مربوط به کار آنها باشد تا تعهد سازمانی افزایش یابد

۵- تقویت توان و تمایل کارکنان جهت انجام کارها از طریق آموزش و تجربه اندوزی

فرضیه چهارم - با توجه به نتایج تحقیق ، کمترین مقدار میانگین سبک های رهبری مربوط به سبک مشارکتی می باشد. بنابراین برای اینکه سازمان مذکور به سمت سبک رهبری مشارکتی حرکت نماید پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱- دادن آموزش و آگاهی لازم به مدیران در زمینه بکارگیری علمی سبک رهبری مشارکتی

۲- ایجاد برنامه هایی جهت ارتقای بلوغ سازمانی کارکنان تا بتوان با تفویض اختیارات بیشتر ، کارها را به آنها واگذار کرد

۳- بستر سازی در زمینه نحوه بکارگیری این سبک طوری که کار گروهی و مشارکت در کارها بصورت فرهنگ سازمانی در آید، که این امر می تواند از طریق آموزش و تشویق کارکنان جهت انجام کارها بصورت مشارکتی انجام گیرد.

۴- ارتقای دانش کاری کارکنان و تقویت برخی از مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی بویژه آداب اجتماعی به گونه ای که کارکنان با شرکت در جلسات به ارائه پیشنهادهای سازنده بپردازند

۵-۲-۲- سایر پیشنهادهای پژوهش

۱. باید به مدیران آموزش ها و آگاهی های لازم و کافی داده شود تا سبک رهبری مناسب را برای سازمان خود انتخاب کنند. باید خاطر نشان ساخت سبک رهبری مشارکتی همیشه نوسدارو نیست بلکه ابتدا باید مدیران در زمینه روش بکارگیری علمی سبک مشارکتی آموزش ببینند سپس با تعیین و ارتقای درجه بلوغ سازمانی کارکنان این سبک را بکار گیرند. به عبارت دیگر بعد از آموزش های لازم و بستر سازی لازم در سازمان در زمینه نحوه بکارگیری آن اقدام نمایند

۲. فرهنگ حاکم بر سازمان نیز نقش بسزایی در موفقیت سبک رهبری مدیران دارد بنابراین مدیران قبل از بکارگیری سبک مشارکتی نسبت به بهبود فرهنگ سازمانی اقدام نمایند و پیش زمینه های لازم برای مشارکت کارکنان را فراهم نمایند به عبارت دیگر مدیران باید فرهنگ مشارکتی و تیم کاری و انجام کارها بصورت گروهی را در سازمان نهادینه سازند و اجازه دهند کارکنان در مسائل سازمانی مشارکت نمایند.

۵-۲-۳- پیشنهادهایی برای تحقیقات بعدی

۱. پیشنهاد می شود که تحقیق حاضر را در سازمانهای دیگری انجام دهند و نتایج آن را با نتایج این تحقیق مقایسه نمایند .

۲. پیشنهاد می شود اثر متغیرهای دیگری جز سبک رهبری مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیط کاری، شخصیت و نظام پیشنهادات بر رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

محدودیت های تحقیق

حرکت به سوی هر هدفی ، توسط محدودیت ها به عنوان یک واقعیت دچار کندی می شود . محدودیت های احتمالی که بر سر راه پژوهش حاضر وجود داشت عبارتند از :

۱- محدودیت زمانی مربوط به اجرای تحقیق.

۲- در پاسخگویی به پرسشنامه ها تعداد بسیار اندکی از کارکنان محافظه کارانه برخورد نموده بودند.

۳- محدودیت ناشی از عدم همکاری لازم برخی از افراد جامعه آماری جهت تکمیل پرسشنامه به دلایل مختلف از جمله کمبود وقت

ضمان تحقیق

ضمیمہ الف:

پرسشنامہ پڑوہش

بسمہ تعالیٰ

پرسشنامه سنجش سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

پاسخگوی گرامی :

با سلام و احترام ، پرسشنامه ای که پیش رو دارید بدون نام بوده و به منظور انجام پروژه تحقیق دانشگاهی تحت عنوان (تاثیر سبک های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی) در سه قسمت تهیه شده است. قسمت اول سوال های مربوط به اطلاعات شخصی و عمومی شما شامل (جنست ، میزان تحصیلات و ...) قسمت دوم ، سوالهای مربوط به سبک های رهبری و قسمت سوم، سوالهای مربوط به رفتار شهروندی سازمانی می باشد . خواهشمند است نظر خود را با زدن علامت ضربدر در گزینه انتخابی قسمت دوم و سوم (خیلی کم.....خیلی زیاد) در هر دو پرسشنامه درج نمایید.

شما همانند افراد دیگری که از آنها برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه کمک گرفته شده ، به صورت تصادفی بعنوان نمونه انتخاب شده اید .

به جهت آن که باید از لحاظ علمی بودن نتایج تمام نقطه نظرهای افراد نمونه در تحقیق منعکس می شود لذا خواهشمند است بعد از مطالعه دستور العمل تکمیل پرسشنامه به دقت به کلیه پرسشها پاسخ دهید، توجه داشته باشید که پرسشنامه ها توسط افرادی غیر از شما تکمیل نگردد .

اطمینان می دهد که هر گونه اطلاعاتی که توسط پرسشنامه در اختیار اینجانب قرار می گیرد کاملاً محرمانه خواهد ماند و پاسخهای شما تحت هیچ شرایطی در اختیار هیچ فرد یا منبع دیگری قرار نخواهد گرفت. تنها استفاده ای که از این اطلاعات می شود تجزیه و تحلیل آماری است . "پیشاپیش از همکاری شما کمال تشکر دارم"

الف:اطلاعات زمینه ای (شخصی، عمومی) :

۱- جنسیت : زن مرد

۲- میزان تحصیلات: الف) کمتر از دیپلم ب) دیپلم ج) کاردانی د) کارشناسی
ه) کارشناسی ارشد و بالاتر

۳- رشته شغلی : الف)آموزشی ب) اداری مالی ج) نظارتی

۴- پست ثابت سازمانی : الف)متصدی ب)کمک کارشناس ج) کارشناس د) مسئول ه) سایر

- ۵- سابقه خدمت در این سازمان : الف) ۱-۵ سال ب) ۶-۱۰ سال ج) ۱۱-۱۵ سال
 د) ۱۶-۲۰ سال ه) ۲۱ سال به بالا

۶- سابقه خدمت در شغل فعلی :

ب : پرسشنامه سبک های رهبری : (مدل لیکرت)

سوالات	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم
۱ من به افراد سازمان اجازه می دهم از ابتکار فردی در کار استفاده کنند؟					
۲ وقتی در گروه ایجاد تنش می شود آن را فرو می نشانم؟					
۳ به اجرای بخشنامه ها و آیین نامه ها در سازمان خود تا چه حد تاکید دارید؟					
۴ کارکنان سازمان در انجام وظایف محوله تا چه حد آزادی عمل دارند؟					
۵ تا چه حد علاقمندید به عنوان سخنگوی گروه عمل کنید؟					
۶ شما به چه میزان علاقمند به ایجاد تغییر در جهت بهبود امور سازمان هستید؟					
۷ به چه میزان از تشویق برای ترغیب کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها استفاده می کنید؟					
۸ تا چه حد کارکنان سازمان توسط سرپرستان تحت کنترل و نظارت دقیق قرار می گیرند؟					
۹ قدردانی کردن از کار خوب کارکنان تا چه اندازه در سازمان شما مرسوم است؟					
۱۰ تا چه حد از تصمیمات سازنده کارکنان در محیط کاری خود استفاده می کنید؟					

					۱۱	چقدر معتقدید که تصمیمات مهم و سرنوشت ساز سازمان باید شخصاً توسط خود شما گرفته شود؟
					۱۲	به نظر شما کارکنان تا چه اندازه قادرند نظارت و کنترل جریان کارها را خود بر عهده بگیرند؟
					۱۳	در سازمانی که شما مسئولیت آن را برعهده دارید تا چه حد همکاری گروهی وجود دارد؟
					۱۴	برقراری ارتباط صمیمانه با کارکنان و توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی آنها چقدر برای شما اهمیت دارد؟
					۱۵	معمولاً قبل از اخذ تصمیمات سازمانی به چه میزان نظرات خود را با کارکنان در میان گذاشته و از واکنش آنها مطلع می شوید؟
					۱۶	شما چقدر به این موضوع معتقدید « چون اشتباهات صورت گرفته توسط دیگران پرهزینه است پس بهتر است کارها را به آنها محول نکرد و خود انجام داد»؟
					۱۷	معمولاً در حین برنامه ها قبل از رسیدن به هدف نهایی چقدر برنامه ها را شخصا مورد ارزیابی و بررسی قرار می دهید؟
					۱۸	من به افراد تحت امر خود تاکید می کنم که از گروههای رقیب پیشی بگیرند؟
					۱۹	من به افراد تحت امر خود اجازه می دهم که در حل مسأله از قضاوت فردی خود استفاده کنند؟
					۲۰	من افراد در گردش شغلی آزاد می گذارم و اجازه می دهم در مشاغل مختلف گردش داشته باشند؟

ج: پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: (مدل ارگان)

سوالات	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم
۱					
تا چه حد افراد به دیگر همکارانشان که حجم کارهایشان سنگین است کمک می کنند؟					
۲					
تا چه حد کارکنان برای بهبود رویه ها و خط مشی های سازمان پیشنهاد ارائه می دهند؟					
۳					
تا چه حد کارکنان از تکالیف کاری چالش جدید نگران می شوند؟					
۴					
تا چه میزان تمایل دارید با همکاران خود به هماهنگی و برقراری ارتباط پردازید؟					
۵					
تا چه حد کارکنان از قوانین و مقررات سازمانی حتی در زمانی که هیچ کس ناظر بر فعالیتهای آنها نیست تبعیت می کنند؟					
۶					
تا چه میزان تمایل دارید به همکاران برای حل مشکلات مرتبط با کار کمک کنید؟					
۷					
تا چه میزان کارکنان وقت خود را صرف شکایات راجع به مسائل جزئی می کنند؟					
۸					
کارکنان به چه میزان حقوق یکدیگر را رعایت می کنند؟					
۹					
تا چه حد کارکنان تمایل دارند مسائل را از آنچه که هست بزرگتر نشان دهند؟					
۱۰					
کارکنان به چه میزان در جلساتی که در سازمان برگزار می شود شرکت می کنند؟					
۱۱					
تا چه حد کارکنان به دستیابی به اهداف کاری پیش از موعد مقرر و شروع کار جدید بدون وقفه تمایل دارند؟					

					تا چه حد کارکنان از تغییرات و پیشرفتهایی که در این سازمان روی می دهد با خبر هستند؟	۱۲
					کارکنان به چه میزان با دیگر همکارانشان که ممکن است در اثر اقدامات یا تصمیمات آنها تحت تاثیر قرار گیرند مشورت می کنند؟	۱۳
					تا چه میزان کارکنان در انجام شغل جدید دارند و اشتباهات کاریشان کمتر است؟	۱۴
					کارکنان به چه میزان به چیزهایی که در کارشان مشکل ایجاد می کند تمرکز می نمایند؟	۱۵
					کارکنان به چه میزان از هم ایراد می گیرند؟	۱۶
					کارکنان به چه میزان به منظور جلوگیری از بروز مشکلات به دیگر همکارانشان کمک می کنند؟	۱۷
					کارکنان به چه میزان از فعالیتهایی که ضروری نیستند اما در وجهه سازمان تاثیر دارند مشارکت می کنند؟	۱۸
					تا چه حد تمایل دارید به همکاران جدید خود کمک کنید تا خود را با محیط کاری وفق دهند؟	۱۹
					تا چه حد کارکنان همدیگر را قبل از انجام کارهای مهم با خبر می کنند؟	۲۰

ضمیمه ب:

خروجی های نرم افزار تحلیل آماری

جنسیت

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid زن	9	12.2	12.2
مرد	65	87.8	0.100
Total	74	0.100	

تحصیلات

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid دیپلم	9	12.2	12.2
کاردانی	21	28.4	40.5
کارشناسی	31	41.9	82.4
کارشناسی ارشد و بالاتر	13	17.6	0.100
Total	74	0.100	

رسته

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid آموزشی	3	4.1	4.1
اداری و مالی	61	82.4	86.5
نظارتی	10	13.5	0.100
Total	74	0.100	

پست ثابت

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid متصدی	3	4.1	4.1
کاردان مالیاتی	3	4.1	8.2
کارشناس	11	14.9	23.1
کارشناس ارشد	28	37.8	60.9
سایر	29	39.2	0.100
Total	74	0.100	

سابقه سازمان

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ۱ تا ۵ سال	6	8.1	8.1
۶ تا ۱۰ سال	7	9.5	17.6
۱۱ تا ۱۵ سال	25	33.8	51.4
۱۶ تا ۲۰ سال	11	14.9	66.2
۲۱ سال به بالا	25	33.8	0.100
Total	74	0.100	

Reliability

Notes

Output Created		23-Jun-2009 11:36:57
Comments		
Input	Data	\\ADMIN-PC\Users\Public\Documents\spssSabkiRahb ari\DATD2.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	74
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.016

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	2.9730	1.35458	74
Q2	3.4324	1.27227	74
Q3	3.7027	1.00314	74
Q4	3.4054	.94968	74
Q5	3.4730	1.26299	74
Q6	3.6622	1.33732	74
Q7	3.1081	1.21145	74
Q8	3.0135	1.26592	74
Q9	3.4730	1.28450	74
Q10	3.4595	.95357	74
Q11	3.5811	1.03377	74
Q12	3.2568	1.23932	74
Q13	3.6351	.86917	74
Q14	3.8649	1.08948	74
Q15	3.6081	.94821	74
Q16	3.7568	.99051	74
Q17	3.6757	1.06125	74
Q18	3.4189	1.20509	74
Q19	3.4595	1.11268	74
Q20	3.6757	1.13606	74

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	66.6622	126.802	.665	.855
Q2	66.2027	133.506	.469	.864
Q3	65.9324	136.447	.489	.863
Q4	66.2297	134.727	.603	.860
Q5	66.1622	131.124	.560	.860
Q6	65.9730	130.383	.548	.860
Q7	66.5270	126.965	.750	.852
Q8	66.6216	125.444	.771	.851
Q9	66.1622	125.480	.757	.851
Q10	66.1757	133.544	.656	.858
Q11	66.0541	135.942	.494	.863
Q12	66.3784	130.019	.614	.858
Q13	66.0000	143.205	.238	.870
Q14	65.7703	141.029	.259	.871
Q15	66.0270	146.164	.081	.875
Q16	65.8784	148.629	-.029	.879
Q17	65.9595	136.889	.439	.864
Q18	66.2162	148.528	-.036	.882
Q19	66.1757	137.188	.403	.866
Q20	65.9595	134.450	.500	.862

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
69.6351	148.920	12.20327	20

```

DATASET ACTIVATE DataSet1. RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8
P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /SCALE('ALL VARIABLES')
ALL /MODEL=ALPHA.
    
```

Notes

Output Created		23-Jun-2009 11:38:33
Comments		
Input	Data	\\ADMIN-PC\Users\Public\Documents\spssSabkiRahbari\DATD2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	74
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.000

[DataSet1] \\ADMIN-PC\Users\Public\Documents\spssSabkiRahbari\DATD2.sav

Reliability

Notes

Output Created		23-Jun-2009 11:39:09
Comments		
Input	Data	\\ADMIN-PC\Users\Public\Documents\spssSabkiRahbari\DATD2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	74
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<pre> RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.016

[DataSet1] \\ADMIN-PC\Users\Public\Documents\spssSabkiRahbari\DATD2.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.7027	.90250	74
P2	3.8649	.81635	74
P3	3.7162	1.04055	74
P4	3.8378	1.22784	74
P5	3.8378	.82805	74
P6	4.0811	.87204	74
P7	3.9595	.86704	74
P8	3.4459	1.09971	74
P9	3.4730	.86362	74
P10	3.7162	1.05363	74
P11	3.9459	.70013	74
P12	3.9324	.99768	74
P13	3.4324	.89260	74
P14	3.0541	1.03225	74
P15	3.6486	.71063	74
P16	3.9324	.91159	74
P17	3.5405	.98188	74
P18	3.6622	.95483	74
P19	3.4730	1.00986	74
P20	3.7973	1.04658	74

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	70.3514	55.108	.089	.726
P2	70.1892	54.923	.127	.722
P3	70.3378	48.747	.502	.689
P4	70.2162	49.377	.361	.703
P5	70.2162	53.898	.209	.716
P6	69.9730	55.807	.042	.729
P7	70.0946	53.785	.203	.717
P8	70.6081	54.105	.112	.728
P9	70.5811	52.630	.299	.709
P10	70.3378	50.802	.347	.704
P11	70.1081	55.632	.096	.723
P12	70.1216	51.917	.293	.710
P13	70.6216	53.060	.251	.713
P14	71.0000	51.260	.324	.707
P15	70.4054	51.943	.456	.700
P16	70.1216	52.958	.251	.713
P17	70.5135	49.240	.502	.690
P18	70.3919	50.625	.411	.699
P19	70.5811	49.918	.433	.696
P20	70.2568	50.440	.376	.702

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
74.0541	57.120	7.55780	20

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
TP	74.0541	7.55780	74

Correlations

		TQ	TP
TQ	Pearson Correlation	1	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
TP	Pearson Correlation	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
Farzi1	16.9865	4.28279	74

Correlations

		TQ	Farzi1
TQ	Pearson Correlation	1	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
Farzi1	Pearson Correlation	.879**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[DataSet1] F:\SPSS\spssSamadi\dataSAmadi.sav

Correlations

		Tq	Farzei2
Tq	Pearson Correlation	1	.159 [*]
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	250	250
Farzei2	Pearson Correlation	.159 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	250	250

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

[DataSet1] F:\SPSS\spssSamadi\dataSAmadi.sav

Correlations

		Tq	Farzei3
Tq	Pearson Correlation	1	.860 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	250	250
Farzei3	Pearson Correlation	.860 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	250	250

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
Farzi4	14.3108	2.72947	74

Correlations

		TQ	Farzi4
TQ	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
Farzi4	Pearson Correlation	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
Farzi2	17.5541	3.66823	74

Correlations

		TQ	Farzi2
TQ	Pearson Correlation	1	.885**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
Farzi2	Pearson Correlation	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
Farzi3	21.0270	3.74522	74

Correlations

		TQ	Farzi3
TQ	Pearson Correlation	1	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
Farzi3	Pearson Correlation	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TQ	69.6351	12.20327	74
Farzi4	14.3108	2.72947	74

Correlations

		TQ	Farzi4
TQ	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
Farzi4	Pearson Correlation	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT TP /METHOD=STEPWISE
Farzi1 Farzi2 Farzi3 Farzi4.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\spssSabkiRahbari\DATD2.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Farzi2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Farzi1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: TP

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.390	.381	5.94398
2	.666 ^b	.444	.428	5.71617

a. Predictors: (Constant), Farzi2

b. Predictors: (Constant), Farzi2, Farzi1

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1625.955	1	1625.955	46.021	.000 ^a
	Residual	2543.829	72	35.331		
	Total	4169.784	73			
2	Regression	1849.884	2	924.942	28.308	.000 ^b
	Residual	2319.899	71	32.675		
	Total	4169.784	73			

a. Predictors: (Constant), Farzi2

b. Predictors: (Constant), Farzi2, Farzi1

c. Dependent Variable: TP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.469	3.400		15.138	.000
	Farzi2	1.287	.190	.624	6.784	.000
2	(Constant)	50.119	3.310		15.140	.000
	Farzi2	.796	.261	.387	3.047	.003
	Farzi1	.586	.224	.332	2.618	.011

a. Dependent Variable: TP

Excluded Variables^c

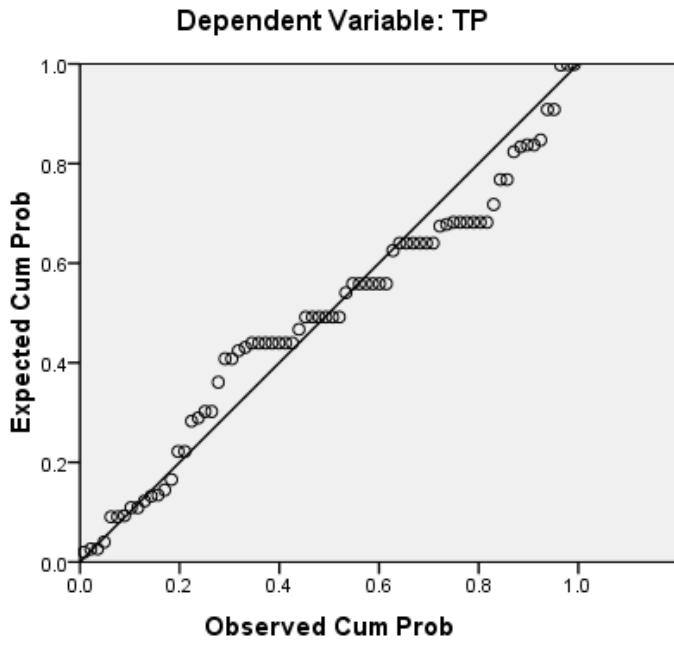
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Farzi1	.332 ^a	2.618	.011	.297	.487
	Farzi3	.266 ^a	1.889	.063	.219	.412
	Farzi4	-.085 ^a	-.658	.513	-.078	.509
2	Farzi3	.105 ^b	.642	.523	.077	.297
	Farzi4	-.096 ^b	-.770	.444	-.092	.508

a. Predictors in the Model: (Constant), Farzi2

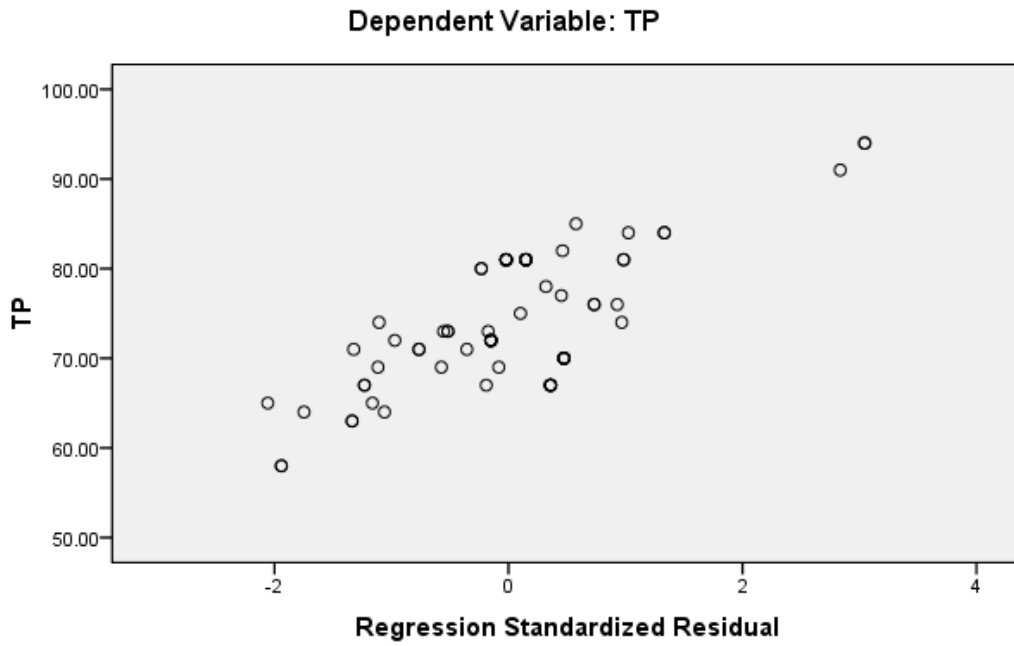
b. Predictors in the Model: (Constant), Farzi2, Farzi1

c. Dependent Variable: TP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



```

+++++
+++++

```

```

NPAR TESTS      /FRIEDMAN=Farzi1 Farzi2 Farzi3 Farzi4      /STATISTICS
DESCRIPTIVES  /MISSING LISTWISE.

```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\spssSabkiRahbari\DATD2.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Farzi1	74	16.9865	4.28279	9.00	24.00
Farzi2	74	17.5541	3.66823	12.00	23.00
Farzi3	74	21.0270	3.74522	14.00	27.00
Farzi4	74	14.3108	2.72947	9.00	20.00

Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
Farzi1	2.36
Farzi2	2.51
Farzi3	3.79
Farzi4	1.34

Test Statistics^a

N	74
Chi-Square	137.228
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

منابع و مأخذ فارسی :

- ۱- اسلامی، حسن و سیار، ابوالقاسم، رفتار شهروندی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۸۷، آذرماه ۱۳۸۶
- ۲- افجه، سیدعلی اکبر، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، ۱۳۸۵، چاپ پنجم، تهران انتشارات سمت
- ۳- اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، ۱۳۷۸، چاپ سی و یکم، تهران، انتشارات مولوی
- ۴- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۰، چاپ شانزدهم، تهران، نشرنی
- ۵- امیدی، فرامرز، بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی بارضایت‌مندی مشتریان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۱۳۸۸
- ۶- ایران نژادپاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ۱۳۸۰، چاپ پنجم، تهران، انتشارات بانک مرکزی
- ۷- بلانچارد، کنت و هرسی، پائول، رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، ترجمه قاسم کبیری، چاپ هشتم، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸- توره، ناصر، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، ۱۳۸۵
- ۹- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۷۳، چاپ ششم، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ۱۰- جمالی، حسن، بررسی تاثیر سبکهای رهبری بر اساس مدل رهبری لیکرت مدیران بر رضایت شغلی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۱۳۸۶
- ۱۱- حافظ نیا، محمدرضا، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۷۷، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت
- ۱۲- حقیقی، محمد علی، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، چاپ سوم، تهران، انتشارات ترمه
- ۱۳- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق در مدیریت، ۱۳۸۳، چاپ سوم، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ۱۴- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، ۱۳۸۷، چاپ چهارم، تهران، انتشارات بازتاب
- ۱۵- دانایی فرد، حسن و ابراهیمی، بلوطبازه، رفتار شهروندی در سازمانهای دولتی: تأملی بر مبانی و رویکردهای تئوریک، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷
- ۱۶- دلاور، علی، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، ۱۳۸۷، چاپ ششم، تهران، انتشارات رشد
- ۱۷- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۱۸- رضائیان، علی، رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، تهران انتشارات سمت
- ۱۹- رضائیان، علی، اصول مدیریت، ۱۳۸۰، چاپ سیزدهم، تهران، انتشارات سمت
- ۲۰- زارعی متین، حسن، رفتار سازمانی پیشرفته، ۱۳۸۸، چاپ اول، تهران، انتشارات آگاه
- ۲۱- زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲، بهار ۱۳۸۵، صص ۱۹۲-۱۷۱
- ۲۲- سید جوادین، سید رضا، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۳، تهران، انتشارات نگاه دانش
- ۲۳- سکاران، اوما، روشهای تحقیق در مدیریت، ۱۳۸۱، ترجمه محمد صابی و محمود شیرازی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی

- ۲۴- صادقی، سیدعلی اکبر، مطالعه عملکرد مدیران بر اساس سبک رهبری لیکرت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۴
- ۲۵- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج، تحلیل آماری پیشرفته، ۱۳۸۷، چاپ سوم، تهران، انتشارات هستان
- ۲۶- غلامزاده، داریوش، رهبری در عرصه سازمان، ۱۳۸۹، در مرحله چاپ، تهران، انتشارات رسا
- ۲۷- فتاحی، مهدی، اثرات معنویت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات و وفاداری مشتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۶
- ۲۸- فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین، روشهای تحقیق در علوم انسانی با نگرشی بر پایان نامه نویسی، ۱۳۸۵، تهران، انتشارات پیام پویا
- ۲۹- قاسمی، بهروز، تئوریهای رفتار سازمانی، ۱۳۸۲، چاپ اول، تهران، انتشارات هیأت
- ۳۰- کاظمی، مرضیه، بررسی رابطه سبکهای رهبری لیکرت با رضایت شغلی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۱۳۸۸
- ۳۱- گریفین و مورهد، رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهران، چاپ پنجم، تهران، انتشارات مروارید
- ۳۲- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۷۷، تهران، انتشارات ترمه
- ۳۳- مصدق راد، علی محمد، بررسی رابطه سبکهای رهبری لیکرت با کارآیی بیمارستانهای استان اصفهان، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال ۱۷، شماره ۴، ۱۳۸۴
- ۳۴- مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، ۱۳۸۶، چاپ پنجم، تهران، انتشارات ترمه
- ۳۵- مقیمی، سید محمد، رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۸۴، صص ۴۸-۱۹
- ۳۶- مقیمی، سید محمد، بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۸۵، صص ۱۹۲-۱۷۱
- ۳۷- موحدزاده، ایوب، بررسی رابطه سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۸
- ۳۸- مجموعه مقالات ارائه شده در اولین کنفرانس مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷
- ۳۹- مومنی، منصور، تحلیل های آماری با استفاده از SPSS، ۱۳۸۹، چاپ سوم، تهران، انتشارات کتاب نو

منابع و مأخذ انگلیسی :

1. Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " *manamement decision* Vol.42 No.1, (2004) , pp. 13-40
2. Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel " organizational citizenship behavior and service quality " *journal of services marketing*, Vol .17 No.4 (2003), pp. 357-378
- 3 .Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522
4. Bolino Mark and Turnley William (2003), "*Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior*", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71
5. Castro & Armario and Ruiz (2004), "*the influence of employee organizational Citizenship Behaviour customer Loyalty*", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, N.1, pp.27 – 53
6. Cohen, Aaron & Kol, Yardena , " professionalism and organizational citizenship behavior " an empirical examination among Israeli nurses , *journal of managerial psychology* , Vol.19 No.4, (2004)
7. Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta " the relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors " *fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans*, April 13-16 , (2000)
8. Dyne Linn van & Graham Jill & Dienesch Richard (1994), "*organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement and validation*",
9. Dyne & vandewalle & kostova latham and cummings (2000) , "*collectivism, propensity to trust and self – esteem as predictors of organizational citizenship in a non – work setting*" , *Journal of organizational Behaviour*, N.21, pp.3 – 23
10. Hodson Randy(2002) , "*management citizenship behaviour and its Consequences* " , *Work and Occupations*,vol.29,No.1,pp.64-96.
11. Moorman Robert &Blakely Gerald (1995) , "*individualism-collectivism asan individual difference predictor of organizational citizenship behaviour*" , *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, No.2, pp.127-142.
12. Morrison Elizabeth (1994), "*Role definitions and organizational citizenship behaviour: importance of the employees perspective*", *Academy of Management Journal*, vol. 37, N.6, pp. 1543 – 1567
13. Organ, D.W.(1988), or ganizational citizenship behavior : the good soldier syndrome , Lexington book, Lexington, MA

14. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
15. 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.
16. Truckenbroot Yolanda (2000), "*The relationship between leader – member Exchange and commitment and organizational Citizenship Behaviour*", *Acquisition Review Quarterly*, summer 2000.
17. Turnipseed David & Murkison Gene (1996), "*Organization Citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace*", *leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, N.2, pp. 42 – 47
18. Van de Van, A.H. (1993), "*The development of an infrastructure for entrepreneurship*", *Journal of Business venturing*, 8(3) , 211 – 230
19. Vigoda Eran (2000) , "*Internal politics in public administration Systems: an empirical examination of its relationship with Job congruence, organizational citizenship behaviour and in – role performance*", *public personnel Management*, vol. 29, N.2, pp.185- 203
20. Williams Steve & Shiaw (1999) mood and organizational citizenship behaviours the effects of positive affect on employee O.C.B intentions , *the journal of psychology* , vol. 133, N.6, pp.656 – 668
21. Zellars Kelly and Tepper Bennett (2002), "*Abusive Supervision and Subordinates organizational citizenship behaviour*", *Journal of Applied psychology*, vol. 87, N.6, pp.1068 – 1079

Thesis abstract (including the summary, objectives, implementation methods and results):

The main purpose of this research is investigation Effects of leadership styles on organizational citizenship behavior , the tax administration of West Azarbaijan province,Khoy city and in addition other purposes including:

(1 Understanding the impact of changing styles on employee organizational citizenship behavior

(2 determining The relationship between manager's leadership style and organizational citizenship behavior of employees

(3 determining Style of leadership exercised by managers in the organization

The method used in this research is descriptive-survey method. Also, the use of questionnaires to collect data in terms of method, the field The purpose of applied research from which the functional components of leadership style to organizational citizenship behavior is the organization's tax affairs In this paper, the theoretical and experimental study, a questionnaire With the help of Likert's leadership styles and organizational citizenship behavior component is produced by the body Both questionnaires are standard and All inquiries with a range of five Likert scale is readya and The Tax Office has been distributed among all people...

Relationship between factors associated with leadership styles and organizational citizenship behavior Pearson correlation test was used. To investigate the cause and effect relationship of each of the factors associated with leadership (Authoritarian - exploitative, authoritarian - No Khvahanh, style consultations, participatory style) As independent variables and organizational citizenship behavior as the dependent variable and multivariate linear regression model is used and More, analysis of variance and regression square are used, Given that the correlation coefficient between these two variables is $.7146$, it can be concluded This relationship is significantly positive In other words, the changing styles, as well as increased employee citizenship behavior, and vice versa.



ISLSMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of Management-Governmental Management
Department

Thesis For Achieve To Master's Degree(M.A)

Major:Human Resource

Subject:

The Study Of Relationship Between Leadership Style Manageres And
City Khoy Tax Organization Employee Organizational Citizenship
Behaviour

Thesis Advisor:

Dariush Golam Zadeh Ph.D.

Consulting Advisor:

Kaveh Teymornejad Ph.D.

By:

Gareshabani Yadolah

Feb 2011

