

بررسی رابطه ی بین رهبری پدرسالار با رفتار شهروند سازمانی از طریق متغیر میانجی تبادل رهبر عضو ادراک شده در شرکت ذغالسنگ کرمان

لاله طهمورثی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور کرمان.

نام نویسنده مسئول:

لاله طهمورثی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه ی بین رهبری پدرسالار با رفتار شهروند سازمانی از طریق متغیر میانجی تبادل رهبر عضو ادراک شده در شرکت ذغالسنگ کرمان می باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش های توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ذغالسنگ کرمان می باشد و تعداد ۱۴۰ نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه های رهبری پدرسالار، تبادل رهبر-عضو ادراک شده و رفتار شهروند سازمانی می باشد. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی از طریق متغیر میانجی تبادل رهبر عضو ادراک شده در کارکنان ذغالسنگ کرمان رابطه معنی دار وجود دارد. **واژگان کلیدی:** رهبری پدرسالار، رفتار شهروند سازمانی، تبادل رهبر عضو ادراک شده، شرکت ذغالسنگ، کرمان.

مقدمه

یکی از مشکلات اصلی سازمان ها در این دریای متحول و به شدت متغیر امروزی شناسایی عواملی است که می تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده های نوظهور در زمینه رفتار سازمانی است تاثیر بگذارد. در مکاتبات اولیه مدیریت افراد با رفتارهایی ارزیابی می شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می رفت. ولی امروز رفتارهایی فراتر از آن ها مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها به مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه ای رفتار خود جوش و یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته است. بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می رفت تا در حد نقش های رسمی عمل کنند. در قراردادهای روان شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است. سازمان های امروزی نیاز به انعطاف پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منفعتی همچون بهره وری بیشتر و بهبود کیفیت زندگی کاری می تواند در جهت ایجاد این مزیت، گامی مهم بر دارد. تحقیقات اول در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و حمایت گری رهبر متمرکز بوده است (Podsakoff et al., 2012, 125).

روابط بین ویژگی های سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تا اندازه ای دارای به هم ریختگی است. به گونه ای که نه رسمیت سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی، حمایت ستادی و نه فاصله فضایی، ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته اند. ولی به هر حال مولفه همبستگی گروهی با تمام مولفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است (Truckenbroot, 2000, 21).

میزان تعهد کارکنان به سازمان می تواند در بروز و یا نوع رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشد. تعهد سازمانی نگرشی است که بیانگر این نکته می باشد که اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می کنند، تعیین هویت می نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می دهد. محققان بسیاری بیان می دارند که افزایش تعهد سازمانی موجب افزایش بروز رفتار شهروندی سازمانی می گردد (Truckenbroot, 2000, 22).

تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می شود و حوزه های بیشتری را تسخیر می کند. در مکاتبات اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می رفت. ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن ها مد نظر است. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه ای، رفتار خودش یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته اند. امروزه این رفتارها جز جدایی ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب می شود و در جنبه های مختلف سازمانی وارد شده اند (Van Dyne et al., 2013, 12).

افراد با توجه به نقش و جایگاه رهبری تصمیم می گیرند که در مورد مسائل و مشکلات سخن بگویند یا خیر. یکی از انواع رهبری که در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی و تبادل رهبر- عضو ادراک شده نقش ایفا می کند، رهبری پدرسالار است که بیش از دو دهه است توجه محققان حوزه سازمانی را به خود جلب کرده است. اما بیش از هشت دهه پیش نهضت روابط انسانی بیان داشت که اگر مدیران به جای تمرکز بر تولید، بر کارکنان تمرکز داشته باشند، آن گاه کارگران رضایت بیشتری داشته و در نتیجه، بهره وری بیشتری خواهند داشت. این نظریه های مدیریت بر این اعتقاد بودند که مدیران باید پدر سالار بوده و گروه های کاری ایجاد کنند که بهره وری و راضی باشند. از طرف دیگر وبر نیز معتقد بود که فعالیت های پدرسالارانه به علت بروراتیک شدن سازمان ها و اتکای آن ها به قوانین و حمایت از حقوق افراد، کهنه شده اند (Pellegrini et al., 2010, 7).

رهبری پدرسالار به عنوان سبکی از رهبری تعریف می شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیر دستان همراه می کند و دارای سه بعد مستبدانه^۱، خیرخواهانه^۲ و اخلاقی است (Chen&Kao, 2009, 9). نتایج مختلف نشان می دهد که رهبری پدرسالار نقش تاثیر گذاری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (Chan, 2013, 12).

^۱ Authoritarian Leadership

^۲ Benevolent Leadership

رهبری پدرسالار در طول تاریخ وجود داشته است و به نظر می‌رسد که قدرت خود را از باور روانی خانواده ای که پدر نقش رهبری را بازی می‌کند بدست آورده است. رهبری پدرسالار وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن، حفاظت کردن و... را به عهده دارد و در واقع می‌توان گفت که همه وظایف یک پدر نسبت به فرزانش را به عهده دارد. پژوهشگران در زمینه مطالعات رهبری به این نتیجه رسیدند که رهبری پدرسالار در کشورهای در حال توسعه طرفداران بیشتری به دست آورده است. پلگرینی و اسکاندورا مدعی شده اند که رهبری پدرسالار یک سبک رهبری موثر در کشورهای شرقی است. در فرهنگ‌های پدرسالار مردم از لحاظ قدرت نقش پدر و مادر را در نظر می‌گیرد که رهبر پدرسالار متعدد است که از پیروان خود در برابر دیگران مراقبت و حمایت و حفاظت کند و رفاهی را برای آن‌ها فراهم کند، در عوض پیروان هم با وفاداری و احترام و اطاعت از رهبران زحمات خدمات آن‌ها را جبران کنند. در واقع رهبری پدرسالار هم خیرخواه و هم اقتدارگر است. ثابت شده است که خیرخواهی رهبری پدرسالار نقش مهمی در اعتماد سازی میان کارمندان ایفا می‌کند. در یک رابطه رهبری پدرسالار پیرو به صورت داوطلبانه به رهبر تکیه می‌کند اما در کشورهای غربی چیزی لزوماً به صورت داوطلبانه انجام نمی‌شود. به همین دلیل یک دید منفی نسبت به رهبری پدرسالار در فرهنگ غرب وجود دارد و در غرب تحقیقات محدودی بر روی رهبری پدرسالار علاوه بر فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی هم اهمیت دارد. سبک رهبری پدرسالار بر وفاداری و اعتماد مرئوس به رئیس و نگرانی رئیس در مورد مرئوس تاکید دارد (Pellegrini et al., 2010, 398).

مطالعه روابط بین فردی مرکز توجه نظریه و تحقیق در مجموعه گسترده ای از رشته هاست. در این میان رهبری در سازمان ها اهمیت ویژه ای دارد و یکپارز زمینه‌های مطالعه تحقیق و تجربه در روانشناسی سازمانی است. رهبری موثر به قدری اهمیت دارد که برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی در تمام سطوح دنیا مورد نیاز است. رهبری در قرن بیست و یکم رو به پیچیده شدن می‌رود. کارکنان دانش آموخته تر هستند و در مورد شیوه ای که با آنان رفتار می‌شود از رهبران انتظار بیشتری دارند. بنابراین اهمیت بسیاری دارد که رهبران از روابط خود و زیر دستان خود آگاه باشند. در گذشته نظریه‌های رهبری بر اساس ویژگی‌های جهان شمول و مشترک (رویکرد صفات مشخص) توجه به وظیفه و رابطه (رویکرد سبکی) بلوغ زیر دستان (رویکرد وضعیتی) به توصیه نحوه هدایت و ارشاد کارکنان برای اجرای وظایف کاریشان می‌پرداختند. این رویکرد ها بر این اصل استوارند که مدیر اساس هر یک از ملاحظات فوق الذکر با تمامی زیر دستان خود یکسان برخورد کند. اما رویکرد مبادله رهبر- پیرو که برخی اوقات پیوند زوجی عمودی بدان گفته می‌شود یک سازه رهبری است که تکوین نظری آن در نظریه‌های نقش و مبادله اجتماعی دارد. بر اساس نظریه نقش انتظارات نقشی یک سرپرست و میزانی که زیر دست این انتظارات را بر آورده می‌سازد فضای ارتباطی فرایند مبادله را شکل می‌دهد. در واقع در رویکرد مزبور مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند. یعنی آن‌ها با همه زیر دستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند (فرزانه دخت، ۱۳۸۸: ۴).

مرکز توجه تئوری مبادله رهبر- پیرو بر روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد. بر طبق تئوری مبادله رهبر- پیرو رهبران و پیروان روابط زوجی را توسعه می‌دهند، رهبران به طور متفاوتی با افراد رفتار می‌کنند که منجر به شکل گیری دو گروه از پیروان (گروه خودمانی و گروه غیر خودمانی) می‌شود. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند. اعضای این گروه مورد توجه بیشتر رهبر قرار گرفته و سهم بیشتری از منابع را دریافت می‌کنند. در مقابل این مزیت ها رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه شرح شغل رسمی را دارند. آن چیزی که در روابط مبادله رهبر - پیرو مبادله می‌شود و یا ابعادی که مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهد عبارتند از: کمک ادراک شده، وفاداری، مهر و علاقه. لیدن و دینش (۲۰۰۹) ادعا نمی‌کنند که تنها همین سه بعد ابعاد مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهند. آن‌ها همچنین افزودند می‌توان متغیرهای دیگری همچون اعتماد، احترام گشودگی و صداقت را نیز به حساب آورد.

یکی از نقاطی که تجربه شغلی را برای کارمند بد یا خوب می‌کند، نوع ارتباط با سرپرست مستقیم است محققان معتقدند زیر دستان دارای کیفیت بالاتر مبادله رهبر- عضو نه تنها پاداش‌های بیرونی به اطر امتیازات عملکردی بهتر و پیشرفت شغلی دریافت می‌کنند، بلکه رضایت درونی بیشتری نیز از لحاظ استقلال و وظایف چالشی دارند. شواهد و مستندات حاکی از آن است که رفتار شهروند سازمانی در کارکنان شرکت معادن زغالسنگ کرمان (شامل جوانمردی، گذشت، احترام و...) به ندرت ملاحظه می‌شوند،

لذا در این تحقیق بر آن هستیم که آیا رهبری پدرسالار و رابطه تبادل رهبر- عضو می‌تواند نقش چشمگیری را روی رفتار شهروند سازمانی داشته باشد.

ادبیات پژوهش

رهبری پدرسالار

پدرسالاری از ریشه کلمه pater به معنای پدر گرفته شده است. پدر سالاری در رهبری در طول تاریخ وجود داشته است و به نظر می‌رسد که قدرت خود را از باور روانی خانواده ای که پدر نقش رهبری را بازی می‌کند بدست آورده است. رهبری پدر سالارانه را به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیر دستان همراه می‌کند و دارای سه بعد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی است (Chen & Kao, 2009, 21). رهبری پدر سالارانه نوعی سبک رهبری است که در آن، رهبر، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله مراتبی را هم زمان به کار می‌برد. در فرهنگ‌های پدر سالار، افراد دارای قدرت، خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند حمایت از کارکنانشان جزء وظایفشان محسوب می‌شود. در مقابل حمایت‌های رهبر، افراد نسبت به رهبر وفادار بوده، از وی اطاعت می‌کنند و احترام وی را نگاه می‌دارند. در حالی که پدر سالاری مفهومی برجسته در حوزه خط مشی عمومی است، اما میان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش برانگیز است. شکل پدرسالاری که به شدت انتخاب پیروان را مورد مسایل متعدد محدود می‌سازد (به عنوان مثال رهبر با پیروان مانند بچه‌ها رفتار می‌کند)، از نظر اجتماعی گذیرفته شده نیست و از این رو، این سبک رهبری، بخصوص در کشورهای توسعه‌یافته غربی و جوامع صنعتی، مفهومی منفی در نظر گرفته می‌شود. این سبک رهبری در فرهنگ‌های جمع‌گرا که در آنها تطابق زیاد، مسئولیت بیشتر در قبال پدران و وابستگی بیشتر مورد توجه است، مفهومی مثبت تلقی می‌شود ولی در مقابل، در فرهنگ‌های فردگرا که استقلال، خود اتکایی و خود کار آمدی دارای ارزش است، چندان مورد پسند نیست. در فرهنگ‌های فردگرا درگیری رهبر پدرسالار در زندگی فردی و شخصی کارمند نوعی نقض حریم خصوصی محسوب می‌شود اما بالعکس درگیری رهبر در چنین مسایلی در فرهنگ‌های جمع‌گرا کاملاً مطلوب است (Otken & Cenkeci, 2012, 26). شواهد نشان می‌دهد که سبک رهبری پدرسالارانه، سبک رهبری معمول فرهنگی کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین است (Pellegrini et al., 2010, 399). پدرسالاری برگرفته از واژه لاتین پاتر به معنای پدر است. پدرسالاری در روابط سلسله مراتبی، بین بالادست وزیر دست که دارای نقش‌های متفاوت اند، رخ می‌دهد (Mussolino & Calabro, 2014, 200). پدر سالاری در خانواده‌های که در آن پدر از اختیار خود برای ارتقا رفاه خانواده استفاده می‌کند، کاملاً مشهود است، بنابراین، رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری است که در آن، رهبر، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله مراتبی را هم زمان به کار می‌برد. گلغند (۲۰۰۷) بیان می‌کند که در فرهنگ‌های پدر سالار، افراد دارای قدرت، خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند حمایت از کارکنانشان جزء وظایفشان محسوب می‌شود. در مقابل حمایت‌های رهبر، افراد نسبت به رهبر وفادار بوده، از وی اطاعت می‌کنند و احترام وی را نگاه می‌دارند. برای انجام این کار، این گونه رهبران در زندگی غیر کاری پیروان وارد شده و در مواقع نیاز به حمایت‌های عاطفی، از آنها حمایت می‌کنند. رهبران پدر سالار همانند سبک عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تأکید می‌ورزند. در این گونه روابط، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی پیروان و ایجاد جو حمایتی در حوزه‌های کاری و غیر کاری کارمندان، اهمیت زیادی برای رهبر دارد (Sevilo, 2011, 218).

تبادل رهبر عضو ادراک شده

گرن و همکارانش از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی در رهبری سازمان‌ها، به نام تئوری مبادله رهبر عضو، را مورد مطالعه قرار دادند. تئوری پردازها مبنای تئوری مبادله رهبر- عضو را تئوری مبادله اجتماعی و تئوری نقش دانستند (Harris & Kacmar, 2006, 67). لیدن و همکارانش شکل گیری روابط متقابل رهبر- عضو را به عنوان مجموعه گام‌هایی توصیف کرده‌اند که با تعامل اولیه بین اعضای زوج شروع می‌شود. تعامل اولیه به دنبال یک سلسله تبادل‌ها صورت می‌گیرد، که در این تبادلات افراد ویژگی‌های همدیگر را بررسی می‌کنند تا درباره این که آیا آن‌ها می‌توانند اجزای ارتباطی را برای شکل گیری تبادل‌های با کیفیت بالا بسازند، تصمیم بگیرند. چنان چه دریافت تبادلی مثبت ارزیابی شود و گروه در آغاز تبادل از پاسخ‌ها راضی باشد، افراد به تبادل ادامه می‌دهند.

دهند. اگر پاسخ به یک تبادل، مثبت نباشد یا چنانچه تبادل ها هرگز اتفاق نیفتد، فرصت ها برای شکل گیری تبادل های با کیفیت بالا محدود می شود و احتمالاً روابط در سطوح پایینی باقی میماند (Liden, 2006, 410). روابط سطح پایین رهبر- عضو بر حسب تبادل های اقتصادی و قراردادی مشخص شده اند و به آن چه در قرارداد استنادی تعیین شده است، محدود می شوند. درحالی که روابط سطح بالای رهبر- عضو بر حسب تبادل های اجتماعی مشخص شده اند که وراي آن چه در قرارداد استنادی مشخص شده است، توسعه می یابند (Cropanzano, 2005, 878).

گرن مبادله رهبر- عضو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرآیند نقش سازی میداند (Graen, 2003, 16). نظریه نقش بیان می کند که اعضای سازمان وظایف خود را از راه نقشی که دارند، ایفا می کنند. اعضای سازمان کارشان را از راه نقش ها یا مجموعه رفتارهایی که مورد انتظار متصدیان مشاغل است، انجام می دهند. نقش ها به تنهایی به وسیله شرح شغل نوشته شده و یا مدارک رسمی تعیین نمی شوند، بلکه نقش ها از راه فرایندهای غیر رسمی به نام فرایندهای نقش آفرینی شکل می گیرند (Liden, 2006, 410-411). از نظر کاتز و کان نقش ها الگوهای رفتاری استاندارد هستند و لازم است برای تمامی افرادی که بخشی از یک رابطه کارکردی را ایفا می کنند وجود داشته باشند. کاتز و کان معتقدند که رهبر با نفوذترین شخص در تعیین وظایف است؛ زیرا فقط رهبر اختیار حدود فرامین رسمی را دارد و می تواند از این راه وظایف افراد را تعیین کند. رهبر انتظارات خود را در زمینه نحوه صحیح رفتار در قبال هر نقش با عضو مطرح می کند (انتظار نقش)، و سپس اعضا این انتظارات را دریافت و تفسیر می کنند (دریافت نقش)، و ممکن است رفتار نقش خود را اصلاح و تعدیل کنند. در نهایت رفتارهای اعضا در قبال نقش ها بازخوردهایی را به رهبر انتقال می دهد (رفتارهای آگاهی دهنده) (Katz & Kahn, 1978, 126).

رفتار شهروند سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار توسط ارگان و بتمن (۱۹۸۳) مطرح شد (Nielsen et al., 2011, 561) و علیرغم رفتارهای فراتر، در جستجوی کسب سود از سازمان نیست بلکه ایثار می کند و از خود گذشتگی شغلی دارد و جهت ارتقای بهره وری سازمان، کل توان خود را به کار می گیرد (Chrystine & Serroni, 2004, 15). از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که در ادامه به آنها اشاره می شود:

رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه ای که سبب بهبود عملکرد سازمان می گردد گفته می شود (هال، ۲۰۰۹: ۸). به عقیده ارگان رفتار شهروند سازمانی وضعیت مطلوبی است، که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش و از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه های نظارت رسمی و روش های پرهزینه می گردد (Banks, 2008, 131). در یک جمع بندی، عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: ۱) رفتاری است گسترده تر از آنچه توسط سازمان ها تصور می شود (۲) اختیاری است (۳) از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی شود (۴) ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان می باشد (Prajogo & McDermott, 2011, 721). تاکید بر رفتار شهروند سازمانی سبب به حداقل رسیدن تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل میگردد و نیز کاهش احتیاج به منابع کمیاب را موجب می شود (Izhar & Oplatka, 2009, 5).

از جمله شاخص های عملی شدن رفتار شهروندی عبارتند از: شرکت مستمر در فعالیت های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری های انسان های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کار داشتن و ... (سلطانی، ۱۳۹۱: ۴۹-۴۸).

شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط هادی زاده و همکاران (۲۰۱۱) ارائه شده است که تحقیقات زیادی مبنای مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است. ابعاد این مدل عبارتند از آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت. در این پژوهش از ابعاد این مدل استفاده شده است.

عزیزی (۱۳۹۷) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع «تاثیر رهبری پدرسالار بر احساس تنهایی در کار با میانجی دلبستگی کاری» به این نتیجه رسید که رهبر پدرسالار بر احساس تنهایی در کار و دلبستگی کاری تاثیر معنادار دارد.

نجات و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات در آژانس های مسافرتی شهر تهران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.

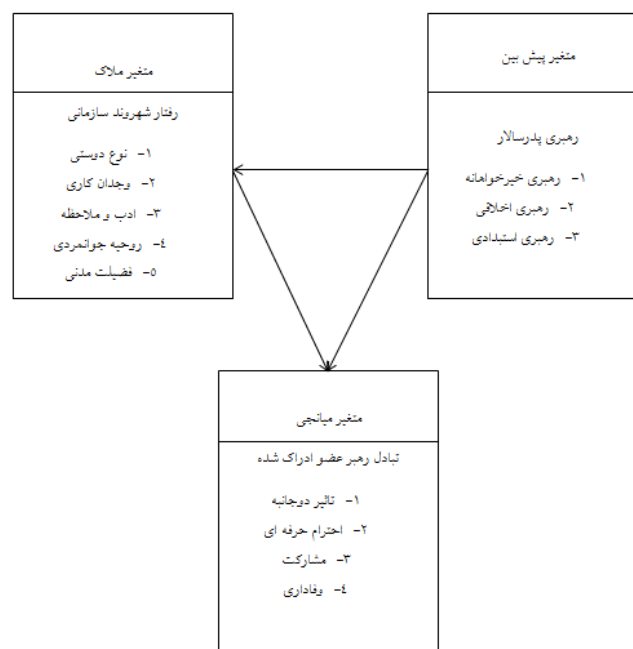
جعفر صالحی (۱۳۹۵) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع بررسی رابطه رهبری نیکخواه با تسهیل کار-خانواده، بهزیستی سازمانی و بهزیستی معنوی از طریق میانجی گری تبادل رهبر - عضو به این نتیجه رسید که رهبری نیکخواه بر بهزیستی سازمانی، تسهیل کار خانواده و تبادل رهبر - عضو اثر مستقیم و بر بهزیستی معنوی و بهزیستی سازمانی با میانجی گری کامل تبادل رهبر - عضو، اثر غیرمستقیم دارد.

قلی پور و حضرتی (۱۳۹۵) در مقاله ای به بررسی رهبری پدرسالار بر اعتماد سازی و توانمندسازی در سازمان های دولتی پرداختند و رهنمودهایی را برای اثربخشی هر چه بیشتر مدیران دولتی ارائه کردند. نتایج حاصله بر وجود رابطه قوی بین رهبری پدرسالار و اعتماد سازی و توانمند سازی کارکنان دلالت دارد.

لایدن و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که رهبری پدرسالار باعث می شود ۳ نتیجه مهم به دست آید: ۱- رفتارهای مدنی اجتماعی کارکنان ۲- عملکرد درون شغلی کارکنان و ۳- تعهد کارکنان به سازمان و به طور کلی می توان گفت که رهبری پدرسالار در سطح گروهی بر رفتارها و نگرش های اشخاص تأثیر می گذارد. همچنین نتایج تحقیق آن ها نشان داد که رهبری خدمتگزار پیش بینی کننده مهمی برای رفتار مدنی اجتماعی عملکرد درون شغلی و تعهد سازمانی است و تأثیر موثری بر رفتارهای مدنی اجتماعی دارد.

بورنر^۳ و دیگران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان روحیات معنوی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با میزان استرس و فرسودگی شغلی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبتی میان رفتار شهروندی سازمانی و روحیات معنوی کارکنان وجود دارد و همچنین رابطه منفی میان رفتار شهروندی سازمانی و روحیات معنوی کارکنان با میزان استرس و ترک خدمت کارکنان وجود دارد.

مدل مفهومی تحقیق



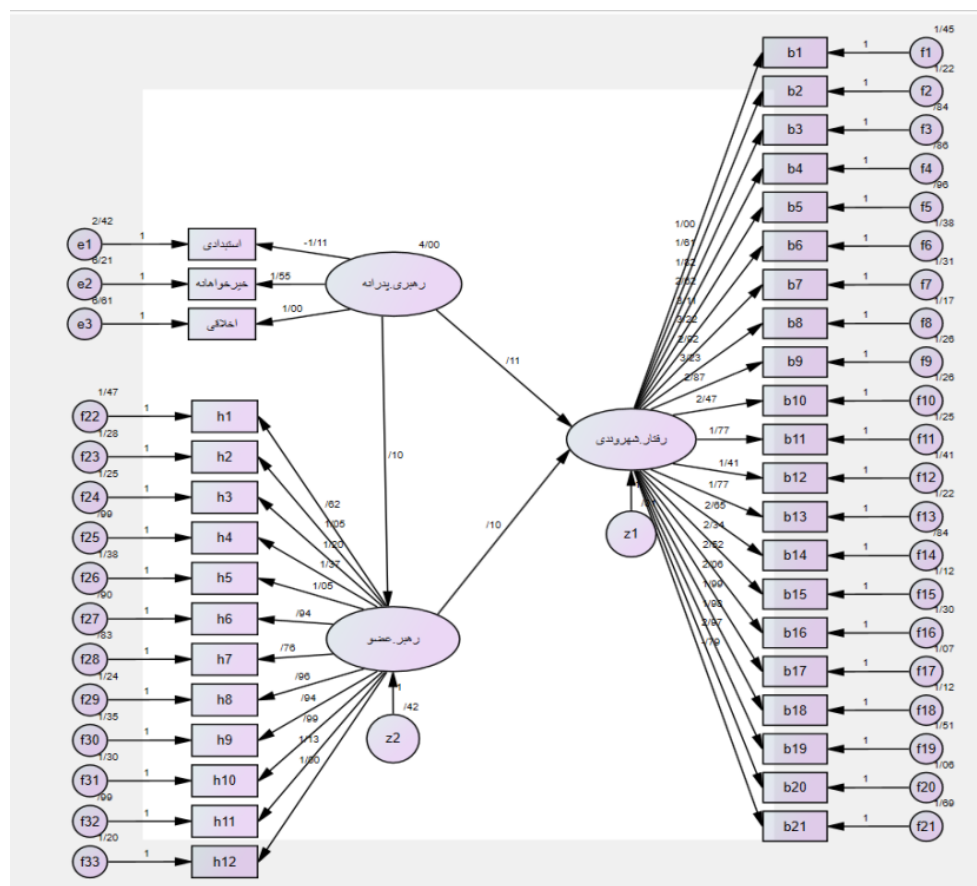
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش ها

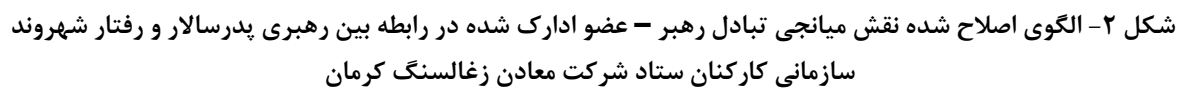
پژوهش حاضر از نوع توصیفی می باشد. این پژوهش را می توان از نوع پژوهش های میدانی به حساب آورد. روش انجم این پژوهش، پیمایشی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ذغالسنگ کرمان بوده، که تعداد آن ها ۲۰۰ نفر می باشد. در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از جدول موران ۱۴۰ نفر محاسبه گردید. در این پژوهش به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از سه پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه اول برای سنجش رهبری پدرسالار که شامل ۱۲ سوال می باشد. پرسشنامه دوم پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی با ۲۱ سوال و پرسشنامه سوم تبادل رهبر عضو ادراک شده با ۱۲ سوال می باشد.

تجزیه و تحلیل داده ها

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگو یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین شده) شکل ۱-۱- گزارش شده است که نشان می دهد مقادیر بعضی از شاخص های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخص های اصلاحی (MI) در خروجی 18Amos مسیرهای کواریانس ابعاد متغیرهای تحقیق (شکل ۲-۲) به مدل اضافه گردید پس از اعمال این تغییرات تحلیل دیگری روی داده ها انجام شد که نتایج شاخص های برازندگی آن در ردیف الگوی دوم جدول ۴-۷ آورده شده است. همانگونه که مندرجات جدول ۴-۷ نشان می دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی باشد در مراحل بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول می باشد.



شکل ۲- مدل تدوین شده نقش میانجی تبادل رهبر - عضو ادراک شده در رابطه بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن ذغالسنگ کرمان



شاخصهای برازندگی الگو	X2	Df	X2/Df	NPAR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۱۶۵۰/۱۹	۵۹۱	۲/۷۹۲	۷۵	۰/۶۷۷	۰/۵۲۲	۰/۴۸۲	۰/۵۱۴	۰/۱۱۴
مدل اصلاحی (نهایی)	۱۵۵۹/۶۲۸	۵۸۵	۲/۶۶۶	۸۱	۰/۸۹۴	۰/۹۴	۰/۹۲۱	۰/۹۳۸	۰/۰۷۴
مدل استقلال	۲۸۰۹/۱۷۵	۶۳۰	۴/۴۵۹	۳۶	۰/۳۳۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۱۵۸

تبیین فرضیه‌های تحقیق

بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می دهد که بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه معنی داری وجود دارد، ($p < 0/05$ ، $C.R. 2.47$).

$\beta = 0.252$). لذا فرض وجود رابطه رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی با بیش از ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد.

تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغال‌سنگ کرمان نقش میانجی را دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون سوبل نشان می‌دهد که Z برابر ۱۲/۶ و با p مقدار ۰/۰۰۰ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ هستند، در نتیجه تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی نقش میانجی دارد، مقدار VAF برابر ۰/۱۳۱ می‌باشد و این بدان معناست که ۰/۱۳۱ درصد از رابطه بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی تبادل رهبر - عضو اداری شده تبیین می‌شود.

بین رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که بین رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه معنی داری وجود دارد، $p < 0.05$ ، $C.R = 6.85$ ، $\beta = 0.779$. لذا فرض وجود رابطه رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی با بیش از ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد.

بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه معنی داری وجود دارد، $p < 0.05$ ، $C.R = 5.12$ ، $\beta = 0.597$. لذا فرض وجود رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی با بیش از ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد.

بین رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که بین رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستاد شرکت معادن زغالسنگ کرمان رابطه معنی داری وجود دارد، $p < 0.05$ ، $C.R = 7.08$ ، $\beta = -0.828$. لذا فرض وجود رابطه رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی با بیش از ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. با توجه به منفی بودن ضرایب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود ندارد.

تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شرکت معادن زغالسنگ کرمان نقش میانجی را دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون سوبل نشان می‌دهد که Z برابر ۳/۵۶ و با p مقدار ۰/۰۱ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ هستند، در نتیجه تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی نقش میانجی دارد، مقدار VAF برابر ۰/۱۵۲ می‌باشد و این بدان معناست که ۰/۱۵۲ درصد از رابطه بین رهبری خیرخواهانه و رفتار شهروند سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی تبادل رهبر - عضو اداری شده تبیین می‌شود.

تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شرکت معادن زغالسنگ کرمان نقش میانجی را دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون سوبل نشان می‌دهد که Z برابر ۵/۴۲ و با p مقدار ۰/۰۰۳ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ هستند، در نتیجه تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی نقش میانجی دارد، مقدار VAF برابر ۰/۱۴۴ می‌باشد و این بدان معناست که ۰/۱۴۴ درصد از رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروند سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی تبادل رهبر - عضو اداری شده تبیین می‌شود.

تبادل رهبر - عضو اداری شده در رابطه بین رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شرکت معادن زغالسنگ کرمان نقش میانجی را دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها از طریق آزمون سوبل نشان می دهد که Z برابر ۴/۱۴ و با مقدار ۰/۰۰۲ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ هستند، لذا در این سطح فرض H_۱ رد می شود و در نتیجه تبادل رهبر - عضو ادراک شده در رابطه بین رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی نقش میانجی دارد، مقدار VAF برابر ۰/۱۱۱ می باشد و این بدان معناست که ۰/۱۱۱ درصد از رابطه بین رهبری استبدادی و رفتار شهروند سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی تبادل رهبر - عضو ادراک شده تبیین می شود.

بحث

در حالیکه پدرسالاری مفهومی برجسته در حوزه خط مشی عمومی است اما بیان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش برانگیز می باشد شکل پدرسالاری که به شدت انتخاب پیروان را محدود می سازد از نظر اجتماعی پذیرفته شده نمی باشد. این سبک رهبری مخصوصاً در کشورهای توسعه یافته غربی و جوامع صنعتی مفهومی منفی در نظر گرفته می شود. چنین سبک رهبری در فرهنگ های جمع گرا که تطابق زیاد، مسئولیت بیشتر در قبال دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه می باشد، مفهومی مثبت تلقی می شود و لیدر مقابل در فرهنگ های فردگرا که استقلال، خود اتکایی و خود کارآمدی دارای ارزش می باشد، چندان مورد پسند نمی باشد. در فرهنگ های فردگرا، درگیری رهبر پدرسالار در زندگی فردی و شخصی کارمند نوعی نقض حریم خصوصی محسوب می شود. اما بالعکس درگیر رهبر در چنین مسائلی در فرهنگ های جمعگرا کاملاً مطلوب می باشد (Otken & Cenkci, 2012). یکی از مهم ترین متغیرهایی که بر رهبری پدرسالار تأثیرگذار می باشد رفتار شهروند سازمانی است. لذا هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر ابعاد سه گانه رهبری پدرسالار بر رفتار شهروند سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تبادل رهبر عضو ادراک شده در کارکنان شرکت ذغالسنگ کرمان می باشد.

بر اساس نتایج می توان گفت که بین رهبری پدر سالار و رفتار شهروند سازمانی با توجه به نقش میانجی تبادل رهبر عضو ادراک شده رابطه معنی دار وجود دارد. پوچینگ چو (۲۰۰۹) در به بررسی های خود در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و ارتباط میان ادراک رهبر عضو به این نتیجه رسید که رهبری پدرسالارانه نقش مهمی در ادراک رهبر عضو در سازمان بازی می کند. نتایج کلی بررسی های پوچینگ چو به صورت زیر است: ۱- رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی اثرات مثبتی روی احترام و مشارکت حرفه ای دارند، در حالی که رهبری استبدادی تأثیر منفی دارد، ۲- رهبری پدرسالار اثر مثبتی در ارتباط میان رهبر و تبادل رهبر عضو دارد، ۳- رابطه بین رهبری پدرسالارانه و احترام حرفه ای در بین رابطه رهبر - عضو قرار خواهد گرفت (Chu, 2009, 102). اعتقاد بر این است که رهبری پدرسالار نقش مهمی در ارتباطات سازمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان بازی می کند. به طور کل طبق نظر چو و هوانگ (۲۰۰۹) رابطه رهبری پدرسالار با رفتار شهروند سازمانی به صورت زیر است: ۱- رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی روی رفتار شهروند سازمانی رو به بالا دارند، در حالی که رهبری استبدادی تأثیر منفی روی رفتار شهروند سازمانی دارد. ۲- رهبری پدرسالار رابطه مثبتی با رفتار شهروند سازمانی دارد. ۳- ارتباطات رو به بالا اثر واسطه گری بین رهبری پدرسالار و رفتار شهروند سازمانی دارد (Chu & Hung, 2009, 131).

جوزف و وینستون (۲۰۱۵) از رابطه قوی میان تبادل رهبر عضو ادراک شده و رفتار شهروند سازمانی سخن به میان آورده اند. همچنین معتقدند که تبادل رهبر عضو ادراک شده بر رفتار سازمانی کارکنان تأثیر می گذارد و به ایجاد اعتماد میان اشخاص و سازمانها کمک می کند (Jozef & winestone, 2015, 22).

یافته ها نشان می دهد که بین رهبری استبدادی با رفتار شهروند سازمانی و تبادل رهبر عضو ادراک شده رابطه منفی برقرار است. به عبارت دیگر، هنگامی که رهبران از کارمندان خود بخواهند که به طور کامل از دستورالعمل های آنان اطاعت کنند و آنها را موظف به انجام بی چون و چرای قوانین سازمان کنند، باعث کاهش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می شود. رهبران مستبد، رفتار شهروند سازمانی کارکنان را به عنوان رفتارهای مشکل آفرین از جانب کارکنان متمرّد توصیف می کنند و کارکنان نیز از بیان ایده هایشان هراس دارند. یافته های ما سازگار با مطالعه چان (۲۰۱۴) و رحمان و لکتور (۲۰۱۲) که ارتباط منفی بین رهبری استبدادی و تبادل رهبر عضو ادراک شده و رفتار شهروند سازمانی است.

در همین حال، نتایج نشان می‌دهد که رهبری خیرخواهانه به طور قابل توجهی با رفتار شهروند سازمانی و تبادل رهبر عضو ادراک شده رابطه دارد. به عبارت دیگر، رهبر خیرخواه با توجه به زندگی روزمره کارکنان و اختصاص دادن انرژی به مراقبت از آنها بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان تاثیر نمی‌گذارد تا کارکنان نگرانی‌های خود را در مورد مسائل مرتبط با کار مطرح کنند. به طور معمول افراد تفاوت بین روابط مربوط به کار و روابط شخصی را تشخیص می‌دهند. سبک‌های رهبری استبدادی و اخلاقی به روابط کاری بسیار نزدیک است، در حالی که ارزیابی رهبری خیرخواهانه، روابط شخصی رهبران با کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند. از آنجا که رفتار شهروند سازمانی با ابراز نظرات در مورد مسائل مربوط به کار مرتبط است، رفتارهای رهبری که با روابط و مسائل مربوط به کار ارتباط دارند، ممکن است دارای ارتباط قابل توجهی باشد و رفتار رهبری که مربوط به مسائل مربوط به کار نیست، ممکن است ارتباط معناداری با رفتار شهروند سازمانی نداشته باشد. نتایج این تحقیق با تحقیقات رحمان و لکتور (۲۰۱۲) و چو و هونگ (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

می‌توان گفت که رهبری اخلاقی بر افزایش رفتار شهروند سازمانی کارکنان می‌افزاید. همچنین رهبری اخلاقی تاثیر مثبت بر تبادل رهبر عضو ادراک شده دارد. اگر رهبر نمونه خوبی در سازمان و در میان کارکنان باشد، دیگر افراد سازمان را نیز، به همان سو سوق می‌دهد، کارکنان سازمان نیز پیرو رفتار رهبر خود می‌شوند و تشویق می‌شوند که در این محیط به نحو احسن به فعالیت و کار بپردازند. این نتیجه با تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۴) راوات و کیندون (۲۰۱۶) مطابقت دارد.

منابع و مراجع

- [1] Azizi, m. (2017). The Impact of Patriarchal Leadership on Loneliness in Work with the Intermediary of Affective Affinity. Master's thesis at AllamehTabataba'i University.
- [2] Banks, J.A. (2008), "Diversity, group identity and citizenship education in aglobal age". Education Resarcher, 37 (3), 129-139. [In Persian]
- [3] Chan, S. (2013). "Paternalistic leadership and employee voice: does knowledge sharing matter? Human relations", Vol.1, No.1, pp1-27.
- [4] Chan, S.C. (2014), "Paternalistic leadership and employee voice: does information sharing matter?", Human Relations, Vol. 67 No. 6, pp. 667-693.
- [5] Chen, H. Kao. S., (2009). "Chinese paternalistic leadership and non-chinese subordinates' psychological health". The international journal of human resource management, Vol. 20, No. 12, pp2533-2546.
- [6] Chrystine and Serroni (2004); "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust"; *Manamement Decision*, pp. 13-40.
- [7] Chu, K., (2009). The construction model of customer trust, perceived value and customer loyalty, *JornaloF American Academy of Business*, Chambridge Vol. 14, No.9, pp. 98-103.
- [8] Chu, P & Hung, Ch., (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 5, Num. 2, December 2009.
- [9] Cropanzano, R. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review"; *Journal of Management*, Vol. 31, No.6, pp. 874-900.
- [10] Farzaneh Dukht, N. (2009). Investigating the Effect of Leadership-Following on Creating a Feeling of Energy and Creativity in the Workplace Case Study of Al-Zahra University Staff. Master thesis of Payam Noor University of Tehran. [In Persian]
- [11] Gholipour, E, Hazrati, M. (2016). Examination of Patriarchal Leadership on Confidence Building and Empowerment in Government Organizations. *Management research*. Year 2 Number 3. [In Persian]
- [12] Graen, G. (2003). "Role-making into the Starting Workteam Using LMX Leadership: Diversity as an Asset", *Leadership & Organization Development Journal - Emerald*, www.emeraldinsight.com/journals.htm.
- [13] Hadizadeh. M. Akram, and Tehrani. Maryam, (2011), "Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs)", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(23), PP.9877-9888. [In Persian]
- [14] Hall, A. T & Zinko, R. P & Alexia A. F and Gerald R, (2009), Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, Num 4, pp381-392.
- [15] Harris K. Kacmar M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress; *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 1, pp. 65-84.
- [16] Izhar, Oplatka. (2009). "Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers", pupils and the school. *International journal of educational management*, Vol.23, No.5.
- [17] Ja'far Salehi, S. (2013). Review of the relationship between good leadership and family labor facilitation, organizational well-being through the mediation of the leader's member exchange. Master thesis of Chamran University of Ahvaz. [In Persian]
- [18] Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- [19] Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (2009). "Multi dimensionality of leader _ member exchange an empirical assessment theory scale development". *Journal of Management*, 24, 43-72.
- [20] Liden, R. W. (2006); "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3, pp. 407-416.
- [21] Mussolino, M., & Calabro., A. (2014). Paternalistic Leadership in family firms: type and implication for intergeneration succession. *Journal of family Bussiness Strategy*, 5, 197-210.

- [22]Nielsen. T. M &Hrivnak, A & Shaw, M. (2011):"Organizational CitizenshipBehavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research". SmallGroup Research. Volume 40 Number, 5, 555-577.
- [23]Otken, A.B., Cencki,T.(2012). The Impact of Paternalistic Leadership on EthicalClimate: The Moderating Role of Trust in Leader. *J Bus Ethics*, Vol.108, PP.525–536.
- [24]Pellegrini, E.K.Scandura,T.A, Jayaraman,V.(2010). "Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory". *Group and organizational management*, Vol. 35, No.4, 391-420.
- [25]Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2012). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513–563.
- [26]Prajogo, Daniel, I. & McDermott, (2011), "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.31, No.7, pp.712-735.
- [27]Rehman, M & Lecturer, B. A., (2012).The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behavior. *Journal of Business Management and Applied Economics* <http://jbmae.scientificpapers.org>.
- [28]Truckenbrodt Yolanda (2000), "the relationship between leader-member Exchange and commitment and Organizational Citizenship behavior", *Acquisition Review Quarterly*, summer 2000.
- [29]Van Dyne, L. V., Ang. S. & Botero, I. C. (2013). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1359- 1392.