

گونه شناسی تجانس نقش عاملیت / خادمیت مدیران عامل و اعضای هیات مدیره و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکتهای صنایع غذایی

دکتر سعید مرتضوی*

دکتر فریبرز رحیم‌نیا**

حسن حکیمی***

چکیده

در محیط رقابتی امروزی، نقش مدیران سازمانها و نوع روابط آنها با کارکنان در دستیابی به اثربخشی سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. این مطالعه با مبنا قرار دادن نظریه عاملیت و خادمیت، به بررسی تأثیر تجانس این دو سازه در ارتباط با نقش مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداخته است. بدین منظور ۱۰۸ نفر از مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره و ۵۰۰ نفر از کارکنان ۲۰ شرکت صنایع غذایی به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد و از تحلیل واریانس و آزمون تی، تفاوت میانگین رفتار شهروندی سازمانی در سه گروه مشخص گردید. نتایج نشان داد که وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره بر حسب عاملیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد. همچنین مشخص گردید که در شرکتهایی که مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره‌های آنها دارای دیدگاه‌های متفاوت از نظر عاملیت و خادمیت می‌باشند، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آنها تفاوت ندارد. اما مشخص شد، وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره بر حسب خادمیت، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

واژه‌های کلیدی: نظریه عاملیت، نظریه خادمیت، رفتار شهروندی سازمانی، مدیران عامل، هیأت مدیره

* نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

** دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش تحول دانشگاه فردوسی مشهد

(۱) مقدمه

موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و سطح عملکرد آنها در سازمان متأثر از دو نوع رفتار است. نوع اول این رفتارها، رفتارهای درون‌نقش^۱ نام دارند که تاکنون محور عمده در اکثر مطالعات سازمانی بوده‌اند و مبین رفتارهای تعیین شده رسمی می‌باشند. اما نوع مهم‌تری از رفتارهای کارکنان که موجب بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی می‌گردد به رفتارهایی مربوط می‌شود که آنها را رفتارهای فرانش^۲ می‌خوانند و جزء وظایف رسمی نیستند و برخاسته از تمایلات فردی خود جوش، برای تلاش فعالانه در راستای انجام فعالیتها و اهداف سازمان است (ارگان^۳، ۱۹۸۸). بروز رفتار فرانش مستلزم وجود شرایط مناسب در سازمان است. در این راستا یکی از عواملی که تا کنون کمتر به آن پرداخته شده‌است تأثیری است که مدیران اجرایی عالی و اعضاء هیأت‌مدیره شرکتها یا سازمانها بر ظهور و نضج رفتارهای فرانش دارند. مدیران عامل و هیأت‌مدیره‌ای که در روابط خود نوعی همگرایی و تجانس دارند، در شکل‌دهی به رفتارها منسجم‌تر عمل کنند، برای مثال اگر هردوی آنها مشارکت طلب و به دنبال منافع جمع باشند، این خود می‌تواند عاملی برای افزایش میزان رفتارهای فرانش در مقابل مدیر عامل و هیأت‌مدیره‌ای که گرایش به کنترل، عدم اعتماد و خودمنفعتی دارند، باشد. در این زمینه استفاده از تقسیم‌بندی رفتارهای مبتنی بر دیدگاه عاملیت^۴ و خادمیت^۵ می‌تواند چهارچوب مناسبی به شمار آید. براساس این تقسیم‌بندی، مدل انسانی نظریه خادمیت مدلی است که در رفتارهای همکارانه و همکاری سازمانی، منافع و مطلوبیت بیشتری را نسبت به رفتارهای خودمنفعتی و خودخدمتی به همراه دارد (دیویس و همکاران^۶، ۱۹۹۷).

اما نظریه عاملیت مدعی است فرد عامل، مدیری است که دارای انگیزه‌های فردگرایانه و منفعت‌طلبانه بوده و تنها در پی بیشینه سازی منافع فردی خود است، لذا در یک رابطه عاملیت به خاطر احتمال عدم اعتماد طرفین به یکدیگر، هیأت‌مدیره می‌بایست ساز و کارهای نظارتی را برای نظارت بر رفتار مدیر و کنترل هزینه‌های آن به کار گیرد (دیویس

1- In-role behavior
 2 -Extra- role behavior
 3 -Organ
 4 -Agency
 5 -Stewardship
 6 -Davis & al

و همکاران، ۱۹۹۷؛ پاستوریزا، ۲۰۰۸). در این صورت از آنجا که فرد عامل گرایش کمتری به معاونت و همکاری با کارکنان دارد باعث کاهش همکاری و مشارکت در سازمان می‌گردد (الوانی، ۱۳۸۱).

مقاله حاضر برآن است با اتکاء به نظریه‌های عاملیت و خادمت، ضمن شناسایی گونه‌های چهارگانه ترکیب مدیران عامل و هیأت مدیره و تجانس بین آنها در قالب ماتریس عاملیت - خادمت، به بررسی نقش پیش بینی کنندگی این گونه‌ها با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، در بیست شرکت فعال در تولید فرآورده‌های غذایی پردازد و از این طریق به شواهد تجربی ممکن نایل گردد.

۱-۱) زمینه و پیشینه تحقیق

۱-۱-۱) رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی برای نخستین بار توسط بارنارد^۱ (۱۹۳۸) و سپس به وسیله کتز^۲ (۱۹۶۴)، بتمان و ارگان^۳ (۱۹۸۳) در ادبیات رفتار سازمانی مطرح گردید. رفتار شهروندی توسط محققین قبل از دهه ۱۹۸۰ تحت عنوان رفتارهای فرانش بیان می‌گردید که از رفتارهای درون نقش متمایز بود، رفتارهای درون نقش به آن دسته از رفتارهایی اطلاق می‌شود که قوانین و رویه‌های سازمان، فرد را مجبور به پیروی و رعایت آنها می‌نماید. بطوری‌که اگر کارکنان در انجام این رفتارها کوتاهی نمایند مورد تنبیه و سرزنش سازمان قرار گرفته و از دست‌یابی به پاداشهای سازمانی محروم می‌گردند، اما رفتارهای فرانش از نظر وان‌داین و لی‌پاین^۴ (۱۹۹۸) رفتارهای اختیاری هستند که در شرح وظایف و شرح شغل کارمند بطور رسمی گنجانیده نشده و در سیستم رسمی پاداش، حقوق و دستمزد عنوان نگردیده‌اند و عدم انجام آنها از سوی کارکنان تنبیه و توبیخی را به همراه نخواهد داشت.

۱-۱-۱-۱) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

کمک‌های بین فردی، ابتکار عمل فردی، مجاهدت فردی و تقویت وفاداری (مورمان و بلکلی^۵، ۱۹۹۵)، همچنین رفتارهای کمکی، خودتوسعه‌ای، وفاداری سازمانی، ابتکارات

1- Barnard

2 -Katz

3 -Bateman & Organ

4 -Van Dyne & LePine

5 -Moorman & Blakely

فردی، جوانمردی، اطاعت یا اجابت سازمانی و رفتار مدنی یا آداب اجتماعی از جمله ابعاد رفتار فرانش یا رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده اند (پودساکف و همکاران^۱، ۲۰۰۰). اما معتبرترین و کاربردی‌ترین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، مولفه های پنج گانه‌ای هستند که توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه گردیده و شامل: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت است که سازه رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می دهند.

۱-۱-۲) نظریه عاملیت

این نظریه به عنوان یک نظریه به اصطلاح "بد" مدیریتی (گوشال^۲، ۲۰۰۵)، بر این پیش فرض بنا نهاده شده است که مدیران و مالکان^۳ در تعارضی نمادین اسیرند و این امر به علت ماهیت منفعت طلبی هر دو طرف می باشد. از اینرو مدیران در به دست آوردن منافع خود، منافع سازمان و مالکان را نادیده می گیرند و مالکان و سهامداران نیز به دنبال افزایش سود و کاهش هرچه بیشتر هزینه‌ها و مخارج مدیریتی و سازمانی از طریق به کارگیری سازوکارهای کنترلی و نظارتی هستند. مدل انسانی نظریه عاملیت، انسانی اقتصادی و بازیگری منطقی است که در پی بیشینه سازی منافع فردی خود است. (الوانی، ۱۳۸۱؛ دیویس و همکاران، ۱۹۹۷).

بر اساس نظریه عاملیت افراد، مدیر عامل بودن را بخاطر اینکه فرصت حداکثرسازی منافع خویش را بدست می آورند، می پذیرند. در حقیقت مالکان، قدرت و سرمایه را به عاملان واگذار می نمایند تا در جهت منافع آنها عمل نموده و گام بردارند، اما این تفویض اختیار به عاملان اجازه می دهد که نسبت به هزینه نمودن سرمایه مالکان، فرصت طلبانه رفتار نمایند (جنسن و مک لینگ^۴، ۱۹۷۶). وجود چنین روابط متعارضی در سازمان، رفتارها و فعالیتهای همکاری و مبتنی بر تعاون را تخریب می نماید (والجو^۵، ۲۰۰۹).

۱-۱-۳) نظریه خادمیت

نظریه خادمیت به عنوان یک نظریه به اصطلاح "خوب" مدیریتی، ریشه‌های خود را از روانشناسی و جامعه شناسی گرفته است و بر آن است تا محققین شرایطی را بیازمایند که در آن مدیران و مالکان به عنوان خادمان، انگیزه دارند تا در جهت منافع سازمان به بهترین

1- Podsakoff et al

2 -Ghoshal

3 -Principal

4 -Jensen & Meckling

5 -Vallejo

نحو عمل نمایند. در نظریه خادمیت مدل انسانی بر پایه خادمی است که در دوراهی انتخاب منافع خود و اهداف سازمان، اهداف سازمان و منافع جمع را بر منافع خویش اولی می‌داند. (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ الوانی، ۱۳۸۱). نظریه خادمیت بر این باور است که خادمان فی‌نفسه به وسیله سطح علایق و نیازهای بالاتر، یعنی به وسیله پاداشهای درونی مانند فرصت رشد، موفقیت و پیشرفت، و انگیزه‌ها و پاداشهایی که از نفس کار ناشی می‌شوند، بیش از پاداشهای بیرونی صرف ترغیب می‌شوند (پاستوریزا، ۲۰۰۸).

۱-۴) ماتریس عامل-خادم

دیویس و همکاران (۱۹۹۷) از جمله کسانی هستند که در قالب ماتریس ۲×۲ گونه شناسی ترکیب عاملیت و خادمیت مدیر عامل و هیأت مدیره را به تصویر کشیده‌اند. از طریق این ماتریس می‌توان به سطح تجانس و یا عدم تجانس این دو، دست یافت. نگاره شماره یک ابعاد این ماتریس را نشان می‌دهد:

		هیأت مدیره	
		عامل	خادم
مدیر عامل	عامل	(۱) روابط تقریباً سازگار، بهره‌وری بالای اقتصادی، تأکید بر نظارت و کنترل و کاهش هزینه‌ها. (به دلیل بی‌توجهی به کارکنان بهره‌وری ناپایدار)	(۲) روابط ناسازگار و مخرب، مدیر فرصت طلب، به دلیل اعمال کنترل مطلوب مالکان و هیأت مدیره احساس خیانت و ضرر می‌کند زیرا مشارکت متقابل مشاهده نمی‌شود.
	خادم	(۳) روابط ناسازگار و مخرب، مدیر احساس ناامیدی و ضرر نموده، مالکان و هیأت مدیره فرصت طلب، کنترل و نظارت شدید، عدم مشارکت و همکاری	(۴) روابط متقابل سازگار و سازنده، بهره‌وری بالای مادی و معنوی، تأکید بر مشارکت و همکاری، اثربخشی عملکردها (به دلیل توجه به مسائل انسانی بهره‌وری پایدار)

نگاره ۱: ماتریس ارتباط مدیر عامل-هیأت مدیره در ابعاد عاملیت و خادمیت

منبع: دیویس و همکاران، ۱۹۹۷

موقعیت ۱، بیانگر رابطه عامل-عامل است. در این حالت به دلیل اینکه هر یک از طرفین به دنبال منافع فردی خود می‌باشند، از هر فرصت و شرایطی برای حداکثرسازی منافع خود استفاده می‌نمایند. در حقیقت در یک رابطه عامل-عامل روابط تقریباً سازگار بوده و بیشتر بر بهره‌وری اقتصادی، کنترل هزینه‌ها و نظارت بر انسانها توجه می‌شود (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). از اینرو به دلیل به کارگیری سازوکارهای نظارتی از سوی طرفین جو کنترل در سازمان به وجود می‌آید. این امر فضای مشارکتی و تعاون را در سازمان کاهش داده و منجر به کاهش رضایت و تعهد کارکنان که از جنبه‌های مدیریت

مشارکت محور است، می‌گردد (هرناندرز^۱، ۲۰۰۸). در نقطه مقابل این وضعیت، موقعیت (۴) قرار دارد، وقتی رابطه خادم-خادم است، که در این حالت مدیر مانند یک فرد جمع‌گرا و نوع دوست، منفعت خود را در تحقق اهداف جمع و سازمان می‌داند. در حقیقت مدیر عامل و هیأت مدیره به دلیل آینده‌نگری و تمایلی که به اهداف بلند مدت دارند، در رفتارهای مشارکتی و همکاری سازمانی منافع و مطلوبیت بیشتری را نسبت به رفتارهای خودمنفعتی درمی‌یابند (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ پاستوریزا، ۲۰۰۸) که در نهایت بر بروز رفتارهای مبتنی بر تعاون و همکاری همانند رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار خواهد بود.

موقعیت‌های ۲ و ۳ نیز وضعیت‌های یکسان را نسبت به یکدیگر نشان می‌دهند. در این موقعیت نوع روابط بین مدیر و هیأت‌مدیره حاکی از روابطی ناسازگار و مخرب است (الوانی، ۱۳۸۱). از این رو به کاهش رفتارهای خیرخواهانه و نوع دوستی از سوی طرفین منجر می‌شود (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ پاستوریزا، ۲۰۰۸). بنابراین در وضعیتی که در روابط مدیر و هیأت مدیره از نظر عاملیت و خادمیت تجانس وجود ندارد، محیط کاری، شخصی زدایی شده و مدیر ممکن است خودش را به عنوان قطعه‌ای قابل تعویض تصور کند.

۲-۱) فرضیه‌ها و مدل نظری

بر اساس تحقیقات پیشین رابطه مبتنی بر عاملیت تاثیر منفی بر رضایت شغلی و تلاش فرد دارد. زیرا در روابط کاری مبتنی بر نظریه عاملیت بر زحمات و مشارکت فرد ارج نهاده نمی‌شود و پاداش متناسب با عملکرد و تلاش وی نیز در نظر گرفته نمی‌شود، از اینرو در این موقعیت تلاش برای فرد تنها یک هزینه محسوب می‌گردد (کریستین و همکاران^۲، ۲۰۰۶). مطالعات اسکارلیکی و لاتهام^۳ (۱۹۹۶) نیز نشان داده است زمانیکه رهبران در فعالیتها و رفتارهای متقابل خود با کارکنان به نیازها و اهداف جمعی توجه نکرده و منصفانه برخورد نکنند، کارکنان نیز در صدد جبران آن از طریق انجام رفتارهای فرانقش برخواهند آمد. لذا به دلیل ماهیت این نوع مدیریت در روابط عاملیت نسبت به روابط خادمیت، سازوکارهای کنترلی، رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی فزونی یافته و تأثیر منفی بر رفتارهای فرانقش کارکنان دارد (راوب^۴، ۲۰۰۸). اما به دلیل آنکه در این موقعیت مدیر و هیأت مدیره هر دو رویکرد عاملیت را برگزیده‌اند، در یک رابطه عامل-عامل نسبت به روابطی که تجانس

1- Hernandez

2-Christen et al

3-Skarlicki & Latham

4-Raub

بین دیدگاه مدیر عامل و هیأت مدیره (عامل-خادم و بالعکس) مشاهده نمی‌شود تعارض کمتری وجود دارد، زیرا طرفین در این موقعیت دارای دیدگاه مشابه می‌باشند و همزمان بر بهره‌وری اقتصادی و نظارت افراد تاکید می‌نمایند. بنابراین فرضیه‌های ذیل پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه ۱: وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره برحسب عاملیت در مقایسه با وجود تجانس برحسب خادمیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تاثیر منفی دارد.

فرضیه ۲: وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره برحسب عاملیت در مقایسه با عدم تجانس برحسب عاملیت/خادمیت بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

اما زمانی که تجانس روابط مدیر عامل و هیأت مدیره مبتنی بر دیدگاه خادمیت باشد، به دلیل وجود سطوح بالای اعتماد در بین اعضای سازمان، مشارکت و همکاری، تسهیم دانش، انطباق‌پذیری و سودمندی در سازمان رواج می‌یابد (زهر/ و همکاران^۱، ۲۰۰۸). از اینرو براساس نظریه مبادله اجتماعی و همچنین تأثیر مثبت روابط خادمیت بر تعهد و درگیری شغلی کارکنان (اولسون^۲، ۲۰۰۹؛ والجو^۳، ۲۰۰۹)، کاهش روابط متعارض و تسهیل مشارکت سازمانی (الدستون و کلرمن^۳، ۲۰۰۷) زمانی که افراد در روابط سازمانی احساس رضایت نمایند از طریق رفتارهای مشارکتی و همکاری سعی در جبران آن می‌نمایند. بنابراین در یک رابطه خادم-خادم نسبت به موقعیت‌های عامل-عامل، عامل-خادم و خادم-عامل، روابط سازگار و سازنده بوده و به دلیل فراهم نمودن فضای مشارکتی و تعاون، علاوه بهره‌وری بالای مادی و معنوی و اثربخشی سازمانی (الوانی، ۱۳۸۱)، زمینه برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان فراهم می‌گردد. بنابراین فرضیه ۳ تحقیق بصورت ذیل ارائه می‌گردد:

فرضیه ۳: وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره برحسب خادمیت در مقایسه با تجانس برحسب عاملیت و عدم تجانس برحسب عاملیت/خادمیت بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

1- Zahra et al

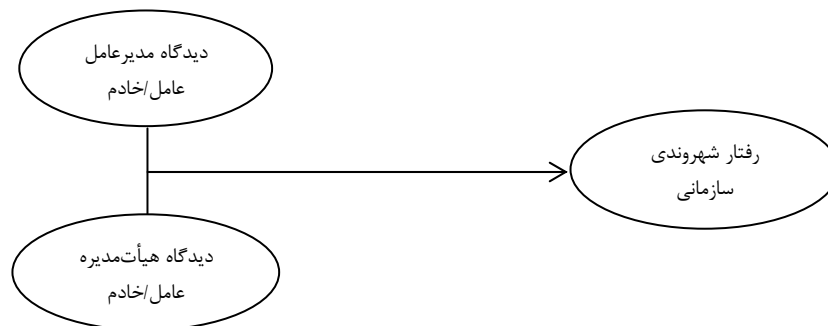
2 -Olson

3 -Eddlestona & Kellermanns

از طرف دیگر اگر در روابط مدیر عامل و هیأت مدیره تجانسی از نظر عاملیت و خادمیت وجود نداشته باشد، به دلیل روابط متعارض بین آنها، تضاد و تعارض در سازمان رواج می‌یابد. زیرا در این موقعیت نوع روابط بین مدیر و هیأت مدیره حاکی از روابطی ناسازگار، مخرب و عدم اعتماد و اطمینان است. از طرفی در یک رابطه عامل-خادم و خادم-عامل به دلیل فقدان نوع دوستی حاصل از روابط خادمیت، روابط متعارض در سازمان افزایش یافته و مشارکت سازمانی کاهش می‌یابد (الدستون و کلرمن، ۲۰۰۷). در چنین محیطی به دلیل عدم اعتماد و اطمینان در بین مدیران عالی و نبود فضای مشارکتی و همیاری در سازمان، ممکن است کارکنان به چیدمان فعالیت‌های مخالفت‌آمیز مثل غیبت، ترک خدمت، دزدی، خشونت، کم‌کاری و ... بپردازند و به دنبال شرایط مناسب‌تر و مساعدتر باشند (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). به عبارت دیگر نه تنها بروز رفتارهای شهروندی مهیا نمی‌شود، بلکه رفتارهای مبتنی بر الزامات نقش نیز آسیب می‌بیند. بنابراین فرضیه ۴ تحقیق اینگونه بیان می‌شود:

فرضیه ۴: وجود عدم تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره برحسب عاملیت/خادمیت در مقایسه با تجانس برحسب خادمیت بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر منفی دارد.

با توجه به جایگاه و نقش مدیریت در بروز رفتارهای بهره‌ورانه از جمله شهروندی سازمانی و ابعاد آن و مبانی مطروحه در قالب نظریه عاملیت/خادمیت و برخی شواهد تجربی حاصل از روابط فی‌مابین رفتار مدیریتی و شهروندی سازمانی و همچنین نتایج برخی از تحقیقات در رابطه با تأثیر رفتارهای خادمیت و عاملیت بر همکاری و مشارکت سازمانی، مدل مفهومی زیر (نگاره ۲) به عنوان مبنای انجام پژوهش حاضر معرفی می‌شود.



نگاره ۲: مدل مفهومی تحقیق

۲) روش انجام پژوهش

۲-۱) جامعه و نمونه مورد مطالعه

جامعه مورد مطالعه این تحقیق شامل مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره موظف شرکت- های صنایع غذایی و کارکنان شاغل در ۲۰ شرکت مستقر در شهر نیشابور، با اندازه کوچک و متوسط است، که دارای هیأت مدیره با تعداد ۷-۵ نفر می باشند. از آنجاکه تعداد کل کارکنان ۲۰ شرکت ۱۱۸۸ نفر است، حداقل حجم نمونه کارکنان از طریق فرمول کوکران^۱ به شرح زیر محاسبه گردید (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۳) و از روش نمونه گیری تصادفی در درون هر شرکت استفاده به عمل آمده است (گال و همکاران، ۱۳۸۴).

$$n = \frac{N(Z)^2 * (\sigma)^2}{e^2(N-1) + (Z)^2 * (\sigma)^2} = \frac{1188(1/96)^2 (1/12)^2}{(0/08)^2(1187) + (1/96)^2 (1/12)^2} = 461$$

پس از توزیع ۸۴۰ پرسشنامه در بین کارکنان ۲۰ شرکت، ۵۰۰ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین به دلیل کم بودن تعداد مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره و نیاز به دیدگاه تمامی اعضاء، روش سرشماری استفاده شد، که در نهایت داده های ۲۰ نفر از مدیران عامل و ۸۸ نفر از اعضای هیأت مدیره جمع آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول شماره (۱) ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه های مورد مطالعه را نشان می دهد:

جدول ۱ : توصیف ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

هیأت مدیره ها	مدیران عامل	کارکنان		
%۹۵/۵	%۱۰۰	%۸۹/۸	مرد	جنسیت
%۴/۵	۰	%۱۰/۲	زن	
%۱۷/۰۴	۰	%۴۶/۶	سال ۲۵-۳۴	متوسط سن
%۲۸/۴۱	%۲۰	%۳۰/۲	سال ۳۵-۴۴	
%۳۴/۰۹	%۵۵	%۷	۴۵-۵۴	
%۱۹/۳۲	%۲۵	%۱	۵۴ سال به بالا	
%۱/۱۴	۰	%۱۵/۲	سایر	تحصیلات
%۶۹/۳	%۷۵	%۸۰/۶	دیپلم و فوق دیپلم	
%۳۰/۷	%۲۵	%۱۸/۲	کارشناسی	
۰	۰	%۱/۲	کارشناسی ارشد و دکترا	

۲-۲) ابزار جمع‌آوری داده

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو نوع پرسشنامه دارای سوالات بسته-پاسخ، با طیف پنج امتیازی لیکرت استفاده شده‌است. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پودساکف و مکینزی^۱ (۱۹۹۷) که توسط برایان دف^۲ (۲۰۰۷) و ساتف^۳ (۲۰۰۹) به کار رفته، استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه است، که آلفای کرونباخ برای بعد نوع دوستی ۰/۷۴۷، ادب و نزاکت ۰/۷۳۰، روحیه جوانمردی ۰/۷۲۶، وجدان کاری ۰/۷۸۵ و آداب اجتماعی ۰/۸۱۳ محاسبه شد.

برای سنجش دیدگاه عاملیت و خادمیت مدیران عامل و هیأت مدیره‌ها از پرسشنامه کریچ و همکاران^۴ (۲۰۰۸) استفاده گردید. این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه است. آلفای کرونباخ مولفه‌های پرسشنامه عاملیت/خادمیت برای انگیزه درونی ۰/۸۵۴، هویت سازمانی ۰/۸۳۸، کاربرد قدرت سازمانی ۰/۸۲۷، گرایش به مشارکت ۰/۸۲۱، فاصله قدرت ۰/۸۱۳ و بعد فردگرایی و جمع‌گرایی ۰/۹۰۹ است، که نشان دهنده پایایی خوب و بالای ابزار اندازه‌گیری مطالعه است (سکاران^۵، ۱۳۸۰).

۳) یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۳) ترکیب نوع عامل و خادم بودن مدیران عامل و هیأت مدیره‌ها

جدول شماره (۲) و نگاره شماره (۳) به ترتیب امتیازات کسب شده توسط مدیران عامل و هیأت مدیره‌ها و گونه‌های چهارگانه عامل-خادم را به تفکیک در هر یک از ۲۰ شرکت مورد مطالعه نشان می‌دهند.

1 -Podsakoff & Mackenzie

2 -BryanDuff

3 -Saathof

4 -Craig et al

5 -Sekaran

جدول ۲: میانگین نمره مدیران عامل و هیأت مدیره‌ها و رفتار شهروندی کارکنان به تفکیک هر شرکت

ردیف	مدیر/هیأت مدیره	تعداد	مجموع نمره	میانگین	دیدگاه عاملیت/خادمیت	تعداد کارکنان	میانگین
۱	مدیر عامل	۱	۳۰۴	۶۰/۸۰	عامل - خادم	۲۶	۵۵/۳۵
	هیأت مدیره	۴	۴۰۰	۸۰			
۲	مدیر عامل	۱	۴۲۶	۶۰/۸۶	عامل - عامل	۲۲	۵۹/۰۵
	هیأت مدیره	۶	۴۵۷	۶۵/۲۹			
۳	مدیر عامل	۱	۴۰۳	۵۷/۵۷	عامل - عامل	۲۴	۵۹/۷۹
	هیأت مدیره	۶	۴۶۰	۶۵/۷۱			
۴	مدیر عامل	۱	۴۸۵	۸۰/۸۳	خادم - عامل	۲۳	۷۵
	هیأت مدیره	۵	۳۹۴	۶۵/۶۷			
۵	مدیر عامل	۱	۳۰۶	۶۱/۳۰	عامل - خادم	۲۴	۵۰/۷۹
	هیأت مدیره	۴	۳۹۹	۷۹/۸۰			
۶	مدیر عامل	۱	۴۳۴	۸۶/۸۰	خادم - خادم	۴۰	۷۸/۴۸
	هیأت مدیره	۴	۴۵۴	۹۰/۸۰			
۷	مدیر عامل	۱	۴۴۵	۸۹	خادم - خادم	۲۶	۷۴/۷۷
	هیأت مدیره	۴	۴۳۰	۸۶			
۸	مدیر عامل	۱	۳۷۰	۷۴	خادم - عامل	۲۷	۵۷/۷
	هیأت مدیره	۴	۳۵۱	۷۰/۳۰			
۹	مدیر عامل	۱	۲۹۷	۵۹/۴۰	عامل - عامل	۲۴	۵۸/۵۴
	هیأت مدیره	۴	۳۰۱	۶۰/۳۰			
۱۰	مدیر عامل	۱	۳۳۱	۶۶/۳۰	عامل - عامل	۳۰	۵۹/۰۳
	هیأت مدیره	۴	۳۴۴	۶۸/۸۰			
۱۱	مدیر عامل	۱	۴۶۸	۹۳/۶۰	خادم - خادم	۲۵	۷۲/۴۴
	هیأت مدیره	۴	۴۶۲	۹۲/۴۰			
۱۲	مدیر عامل	۱	۴۹۱	۹۸/۳۰	خادم - خادم	۲۷	۷۵/۰۷
	هیأت مدیره	۴	۴۷۲	۹۴/۴۰			
۱۳	مدیر عامل	۱	۴۲۹	۶۱/۲۹	عامل - عامل	۲۴	۵۵/۳۸
	هیأت مدیره	۶	۴۴۵	۶۳/۵۷			
۱۴	مدیر عامل	۱	۳۲۷	۶۵/۴۰	عامل - عامل	۳۲	۵۷/۷۵
	هیأت مدیره	۴	۳۴۹	۶۹/۸۰			
۱۵	مدیر عامل	۱	۴۶۷	۹۳/۴۰	خادم - خادم	۲۷	۶۸/۱۱
	هیأت مدیره	۴	۴۴۶	۸۹/۳۰			
۱۶	مدیر عامل	۱	۳۴۴	۵۷/۳۳	عامل - عامل	۲۵	۵۳/۴
	هیأت مدیره	۵	۳۵۲	۵۸/۶۷			
۱۷	مدیر عامل	۱	۲۸۲	۵۶/۴۰	عامل - عامل	۲۱	۵۲/۸۱
	هیأت مدیره	۴	۳۰۰	۶۰			
۱۸	مدیر عامل	۱	۴۰۱	۸۰/۳۰	خادم - عامل	۱۸	۵۹/۱۱
	هیأت مدیره	۴	۳۲۴	۶۴/۸۰			
۱۹	مدیر عامل	۱	۳۱۷	۶۳/۴۰	عامل - خادم	۱۹	۵۳/۴۷
	هیأت مدیره	۴	۴۲۲	۸۴/۴۰			
۲۰	مدیر عامل	۱	۳۰۴	۶۰/۸۰	عامل - خادم	۱۶	۵۹/۵
	هیأت مدیره	۴	۳۹۵	۷۹			

با نگاهی به جدول شماره (۲) می‌توان دریافت که از بین ۲۰ شرکت، مدیران عامل و هیأت مدیره‌ی ۸ شرکت دارای دیدگاه عامل-عامل، ۴ شرکت دارای دیدگاه عامل-خادم، ۳ شرکت خادم-عامل و در نهایت فقط مدیر عامل و هیأت مدیره ۵ شرکت از دیدگاه خادم-خادم برخوردارند.

در نگاره شماره (۳) میزان رفتار شهروندی سازمانی بر حسب میانگین امتیازات هر یک از سه گروه، با توجه به نوع تجانس و یا عدم تجانس دیدگاه مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره‌ها ارائه شده است.

		هیأت مدیره	
		عامل	خادم
مدیر عامل	عامل	(۱) عامل-عامل رفتار شهروندی سازمانی زیر متوسط (۵۷/۰۸)	(۲) عامل-خادم رفتار شهروندی سازمانی زیر متوسط (۵۸/۶۵)
	خادم	(۳) خادم-عامل رفتار شهروندی سازمانی زیر متوسط (۵۸/۶۵)	(۴) خادم-خادم رفتار شهروندی سازمانی بالای متوسط (۷۴/۲۱)

نگاره ۳: ماتریس ارتباط دیدگاه عاملیت/خادمیت مدیر عامل-هیأت مدیره با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

برای دستیابی به استنباطی درست از یافته‌های توصیفی بالا، از آزمون تحلیل واریانس استفاده به عمل آمده است. جدول شماره ۳ نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس میانگین‌های سه گروه از شرکتها را به تصویر کشیده است. با توجه به سطح معناداری حاصل شده در آزمون آنالیز واریانس (۰/۰۰۰) و مقایسه آن با سطح معنی داری (۰/۰۵)، با اطمینان (۰/۹۵) می‌توان گفت دلیلی بر رد فرض تأثیرگذاری تجانس دیدگاه مدیران و هیأت مدیره بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وجود ندارد.

جدول ۳: تحلیل واریانس میانگین‌های نوع دیدگاه عامل/خادم

مجموع	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معنی‌داری	
۲۸۰۶۸/۳۰	۲	۱۴۰۳۴/۱۵۴	۱۶۶/۶۰۹	۰/۰۰۰	بین گروهی
۴۱۸۶۴/۳۰	۴۹۷	۸۴/۲۳۴	---	---	درون گروهی
۶۹۹۳۲/۶۱	۴۹۹	---	---	---	کل

بنابراین برای اینکه مشخص شود که تفاوت میانگین بین کدام گروه از شرکتها رخ داده است از آزمون‌های تعقیبی تامهان^۱ استفاده شده است (جدول شماره ۴).

جدول ۴: مقایسه چندگانه آزمون تامهان

نوع دیدگاه	میانگین تفاوت ها	خطای استاندارد	سطح معنی داری
عامل-عامل	-۱.۵۶۳	۱.۰۵۱	۰.۳۶
عامل-خادم و خادم-عامل	-۱۷.۱۲۳	۰.۹۱۵	۰.۰۰۰
عامل-خادم و خادم-عامل	۱.۵۶۳	۱.۰۵۱	۰.۳۶
خادم-خادم	-۱۵.۵۶۰	۱.۰۹۲	۰.۰۰۰
خادم-خادم	۱۷.۱۲۳	۰.۹۱۵	۰.۰۰۰
عامل-خادم و خادم-عامل	۱۵.۵۶۰	۱.۰۹۲	۰.۰۰۰

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تامهان (مندرج در جدول شماره ۴) چنین استنباط می‌گردد که میانگین نمره رفتار شهروندی شرکت‌هایی که عدم تجانس در دیدگاه مدیر و هیأت مدیره را دارند با میانگین شرکت‌هایی که تجانس از نظر عاملیت را دارا هستند، دارای تفاوت معنی‌دار نمی‌باشد. هم چنین با بررسی و مقایسه سایر موقعیت‌ها می‌توان نتیجه گرفت که میانگین رفتار شهروندی شرکت‌هایی که در آنها بین دیدگاه مدیر و هیأت مدیره از نظر خادمیت تجانس وجود دارد با میانگین سایر شرکت‌ها (عامل-عامل، عامل-خادم و خادم-عامل) در سطح (۰/۰۵) تفاوت دارد و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین رفتار شهروندی سازمانی این شرکت‌ها بالاتر از سایر شرکت‌ها بوده است.

۲-۳) آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲

فرضیه شماره ۱ تحقیق از طریق آزمون t مستقل مورد آزمون قرار گرفته است، همانطور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود، این فرضیه با ارزش (t = -۱۸/۵۲۳) و ضریب معنی‌داری (۰/۰۰۰) در سطح (P < ۰/۰۵) تایید می‌شود. به عبارت دیگر وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره بر حسب عاملیت در مقایسه با وجود تجانس بر حسب خادمیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تاثیر منفی دارد. فرضیه ۲ تحقیق نیز با ارزش (t = -۱/۴۸۷) و ضریب معنی‌داری ۰/۱۳۸ در سطح (P < ۰/۰۵) رد می‌شود. یعنی

میانگین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکت‌هایی که مدیران عامل و هیأت مدیره، هر دو دارای دیدگاه عاملیت هستند با میانگین رفتار شهروندی سازمانی شرکت‌هایی که عدم تجانس در دیدگاه مدیر و هیأت مدیره از نظر عاملیت و خادمیت وجود دارد، تفاوت معنی داری ندارد.

آزمون t برای برابری میانگین‌های گروه‌ها					آزمون برای واریانس		میانگین ر.ش.س	نوع دیدگاه
خطای استاندارد	تفاوت میانگین‌ها	سطح معنی داری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	سطح معنی داری	آماره فیشر		
۱/۰۲۳	-۱/۵۶۳	۰/۱۲۳	۳۵۳	-۱/۵۲۷	۰/۰۲۰	۵/۴۷۲	۵۷/۰۸	ر.ش.س.عامل-عامل
۱/۰۵۱	-۱/۵۶۳	۰/۱۳۸	۲۹۰/۲۳۱	-۱/۴۸۷			۵۸/۶۵	ر.ش.س.عامل-خادم و بالعکس
۰/۹۲۴	-۱۷/۱۲۳	۰/۰۰۰	۳۴۵	-۱۸/۵۲۳	۰/۳۰۷	۱/۵۹۶	۵۷/۰۸	ر.ش.س.عامل-عامل
۰/۹۱۵	-۱۷/۱۲۳	۰/۰۰۰	۳۲۰/۷۷۸	-۱۸/۷۰۵			۷۴/۲۱	ر.ش.س.خادم-خادم
۱/۱۰۰	-۱۵/۵۶۰	۰/۰۰۰	۲۹۶	-۱۴/۱۴۸	۰/۰۰۲	۱۰/۰۲۶	۵۸/۶۵	ر.ش.س.عامل-خادم و بالعکس
۱/۰۹۲	-۱۵/۵۶۰	۰/۰۰۰	۲۸۴/۹۸۵	-۱۴/۲۴۳			۷۴/۲۱	ر.ش.س.خادم-خادم

۳-۳) آزمون فرضیه ۳

در ارتباط با آزمون فرضیه ۳ تحقیق نیز، همانطور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌گردد، فرضیه مذکور با ارزش (t = -۱۴/۲۴۳) و ضریب معنی داری (۰/۰۰۰) -مقایسه وضعیت خادم-خادم با عدم تجانس از نظر عاملیت و خادمیت- و ارزش (t = -۱۸/۵۲۳) و ضریب معنی داری (۰/۰۰۰) -مقایسه وضعیت خادم-خادم با تجانس از نظر عاملیت- در سطح (P < ۰/۰۵) تایید می‌شود. درحقیقت میانگین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکت‌هایی که مدیران عامل و هیأت مدیره هر دو دارای دیدگاه خادمیت هستند (۷۴/۲۱)، نسبت به میانگین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت‌هایی که بین مدیران عامل و هیأت مدیره از نظر عاملیت و خادمیت عدم تجانس وجود دارد (۵۸/۶۵)، و همچنین شرکت‌هایی که مدیر عامل و هیأت مدیره آن دارای دیدگاه عاملیت (۵۷/۰۸) می‌باشند، بالاتر است. با نگاهی به جدول شماره ۳ نیز می‌توان این تفاوت را مشاهده نمود.

۳-۴) آزمون فرضیه ۴

فرضیه ۴ تحقیق نیز با ارزش (t = -۱۴/۲۴۳) و ضریب معنی داری (۰/۰۰۰) در سطح (P < ۰/۰۵) تایید می‌شود. با مقایسه میانگین به دست آمده در جدول آماره‌های توصیفی

(جدول شماره ۳) مشاهده می‌شود که میانگین رفتار سازمانی کارکنان در شرکتهای دارای عدم تجانس (۵۸/۶۵) کمتر از گروه دارای تجانس از نظر خادمیت (۷۴/۲۱) است.

۵) بحث و نتیجه گیری

از آنجا که رفتارهای رهبری و مدیران سازمان و کیفیت روابط آنان با یکدیگر و با زیردستان برحسب نظریه‌های عاملیت و خادمیت متفاوت می‌باشد و به دلیل اینکه مدیران عامل و خادم از نظر تاکید بر رفتارهای همکاری و مشارکتی، تحقق اهداف جمعی، اعتماد و اطمینان به سایرین و برقراری ارتباط با دیگران متفاوت رفتار می‌نمایند. این مطالعه برای اولین بار به بررسی و تحلیل تأثیر تجانس دیدگاه عاملیت و خادمیت مدیر عامل و هیأت مدیره بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداخته است.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وجود تجانس در دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره برحسب عاملیت در مقایسه با وجود تجانس برحسب خادمیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد. یافته‌های این بخش از تحقیق، از جهتی با یافته‌های حاصل از مطالعه والجو (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. زیرا والجو نیز نشان داده‌است که در یک رابطه عامل-عامل همکاری و تعهد اعضای سازمان نسبت به سازمان و اهداف آن کوتاه مدت و پایین‌تر از یک رابطه خادم-خادم است.

یافته‌های دیگر مطالعه حاضر مشخص نمود که در بین شرکتهایی که مدیران عامل و هیأت مدیره‌های آنها هر دو عامل (عامل-عامل) هستند با شرکتهایی که مدیران عامل و هیأت مدیره‌های آنها دارای دیدگاه‌های متفاوت از نظر عاملیت و خادمیت (عامل-خادم و بالعکس) می‌باشند، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تفاوت چندانی با یکدیگر ندارد. در حقیقت رفتار شهروندی کارکنان در هر دو گروه پایین بوده است. یافته‌های این بخش از مطالعه حاضر می‌تواند بدان دلیل باشد که در هر دوی این شرکت‌ها یعنی در یک رابطه عامل-عامل و یا عامل-خادم و بالعکس به جهت آنکه روابط تقریباً ناسازگار است، مدیران عالی سازمان بیشتر به دنبال کنترل هزینه‌ها و نظارت بر کارکنان هستند و کمتر به یکدیگر و سایرین اعتماد می‌نمایند. بنابراین محیط سازمان دارای جو کنترلی و نظارتی بوده و فضای مشارکت و تعاون در سازمان کاهش می‌یابد.

نتایج دیگر این مطالعه نیز نشان می‌دهد که عدم تجانس در دیدگاه مدیر عامل و هیأت مدیره برحسب عاملیت/خادمیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در مقایسه با

وجود تجانس برحسب خادمیت، تأثیر منفی دارد. زیرا در سازمانهای دارای عدم تجانس، فضای سازمان را عواملی مانند تعارض، تضاد و بی اعتمادی به شدت مخدوش نموده و علاوه بر کاهش رفتارهای شهروندی، رفتارهای درون نقش افراد نیز تحت تأثیر منفی آن قرار گرفته است. همچنین در این مطالعه مشخص شد که وجود تجانس در دیدگاه مدیر عامل و هیأت مدیره برحسب خادمیت بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. هرچند که مطالعات قبلی به بررسی تأثیر رفتارهای مبتنی بر دیدگاه عاملیت و خادمیت مدیران عامل و هیأت مدیره‌ها بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نپرداخته‌اند، اما نتایج این بخش از مطالعه از جهاتی با یافته‌های مطالعات محققانی مانند والجو (۲۰۰۹) همسو می‌باشد، این محقق در مطالعه خود به این نتیجه دست یافت که روابط خادمیت بین مالکان سازمان و کارکنان تأثیر مثبتی بر ساختارهای تعهد سازمانی و مولفه‌های آن مانند تعیین هویت، مشارکت و همکاری، وفاداری و همچنین بر عملکرد سازمان (سودآوری و بقا) دارد. کریچ و همکاران (۲۰۰۸) و اولسون (۲۰۰۹) نیز در مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که روابط خادمیت و فرهنگ خادمیت در سازمان تعهد اعضای سازمان درگیری شغلی آنان را افزایش می‌دهد. از طرفی الدستون و کلرمن (۲۰۰۷) نیز در مطالعه خود بیان نموده‌اند که روابط مبتنی بر نظریه عاملیت در شرکتهای فامیلی فقدان نوع دوستی را به همراه داشته و موجب افزایش روابط متعارض و کاهش مشارکت سازمانی می‌گردد و با عملکرد سازمان رابطه‌ای منفی دارد. اما مدیریت از چشم انداز نظریه خادمیت در سازمان از طریق افزایش نوع دوستی در سازمان، روابط متعارض را کاهش داده و با افزایش مشارکت سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. بنابراین با توجه به یافته‌های این مطالعه و تحقیقات پیشین، همکاری و مشارکت اعضای سازمان می‌تواند از سوی مدیران رده عالی سازمان تقویت و یا تضعیف گردد. در واقع رفتارهای خادمیت مدیران عامل و هیأت مدیره مانند: توجه به منافع جمعی، پرهیز از خود منفعتی و خود خدمتی در سازمانها تأثیر مثبتی بر ساختارهای رضایت، تعهد سازمانی و مولفه‌های آن مانند تعیین هویت، مشارکت و همکاری، وفاداری و همچنین بر عملکرد سازمان دارد و رفتارهای مبتنی بر عاملیت مدیران عامل و هیأت مدیره تأثیرات منفی را به بار خواهد آورد.

منابع فارسی

- ۱- آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۳). «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، تهران، سمت.
- ۲- الوانی، مهدی، (۱۳۸۱). «نظریه عاملیت و خادامت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنها می‌گردد» مدیریت و توسعه، شماره ۵۵، صص ۶-۱۱.
- ۳- سکاران، اوما، (۱۳۸۰). «روشهای تحقیق در مدیریت»، ترجمه: صائبی، محمد و شیرازی، محمد، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴- گال، مردیت؛ والتر، بورگ و جویس، گال، (۱۳۸۴). «روشهای تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی»، مترجمان: نصر، احمد رضا؛ عریضی، حمید رضا؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پاک سرشت، محمد جعفر؛ کیامنش، علیرضا؛ باقری، خسرو؛ خیر، محمد؛ شهنی بیلاق، منیجه و خسروی، زهره، تهران: سمت.

منابع انگلیسی

- 1-Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 2-Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 587-595.
- 3-BryanDuff, D. (2007). The relation between organizational climate, personality factors and organizational citizenship behaviors in a university extension, For degree of Doctor of philosophy in human resource education, University of Illinois at Urbana-Champaign, On line: www.Proquest.com. Retrieved November 12, 2009,
- 4-Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp.137-150.
- 5-Craig, J. B., Dibrell, C., & Neubaum, D. O. (2008). Stewardship behaviour as governance in family businesses, *Family Business Review*, pp. 1-33, Online: <http://www.business.auckland.ac.nz>, Retrieved December 22, 2009.
- 6-Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson. L. (1997). Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 20-47.

- 7-Eldestona, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 545–565.
- 8-Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, pp. 75-91.
- 9-Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, pp. 121–128.
- 10-Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- 11-Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, Vol. 9, pp. 131-146.
- 12-Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 2, pp. 127-142.
- 13-Olson, K. (2009). How virtuous, generative leaders create extreme employee engagement: A case study exploration of the linkage between stewardship theory on management and employee engagement, for degree of Doctor of philosophy in organization development, Benedictine University, Benedictine University, Online: <http://gradworks.umi.com>, Retrieved February 28, 2010.
- 14-Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, M. A. :Lexington Books.
- 15-Pastoriza, D. (2008), When agents become stewards: Introducing learning in the stewardship theory, 1st IESE conference on Humanizing the firm and the management profession, Barcelona, IESE Business school, Online: <http://papers.ssrn.com>
- 16-Podsakoff, P. M., & Mackenzie. S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 133-151.
- 17-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*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.

18-Raub, E. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 179-186.

19-Saathof, K. I. (2009). Adapting to supervisor styles: The moderating role of employee emotional intelligence on organizational citizenship behavior, Faculty of the Graduate College University of Nebraska, Online: www.Proquest.com, Retrieved February 8, 2010.

20-Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 161-9.

21-Vallejo, C., M. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp.379-390.

22-VanDyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119.

23-Zahra, A. S., Hayton, C. J., Neubaum, O. D., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 1035-1054.

