

بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

دکتر نورمحمد یعقوبی

عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

مجید مقدمی*

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

عالمه کیخا

عضو هیات علمی دانشگاه زابل

چکیده

رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که آنها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند؛ یعنی آنها کارکنانی دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می دهند. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در این راستا داده های مورد نیاز برای تحلیل این ادعا با استفاده از پرسشنامه های چند عاملی رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از جامعه آماری پژوهش (سازمان مدیریت و برنامه ریزی و اداره امور مالیاتی استان قم) جمع آوری گردید. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه های رهبری تحول آفرین، رفتار های آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

کلید واژه ها: رهبری تحول آفرین، رهبری مبادله ای، رهبری عدم مداخله گر، رفتار شهروندی سازمانی

moghaddami59@gmail.com

*- نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۸/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۱/۲۰

A survey of the relationship between transformational leadership and staff organizational citizenship behavior

Noor Mohammad Yaghoobi

University of Sistan & Baluchestan

Majid Moghaddami

M.A University of Sistan& Baluchestan

Alemah kaikha

University of Zabol

Abstract

A paradigm of leadership in organizational psychology is transformational leadership that has been the subject of extensive research throughout the world. In addition to emotional obligation, transformational leadership raises subordinates satisfaction and their trust in leadership. Those Leaders who demonstrate transformational behaviors create a series of positive effects in the organization. On the other hand, outstanding organizational performance can not be obtained merely from ordinary staff efforts. One of the reasons underling successes in large organizations is the fact that their staff performance is beyond their formal tasks. By the Meaning of that they show Organizational citizenship behavior (OCB). Researches indicate that there's a positive relationship between transformational leadership and Organizational citizenship behavior. The purpose of this study was to investigate the relationship between transformational leadership and Organizational citizenship behavior. Therefore, required data for the analysis of this claim has been obtained by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and Organizational Citizenship Behavior questionnaires from the statistical sample (Qom Management & Planning Organization and State Tax Organization). The findings of our research based on Pearson correlation Co-efficiency show that there is not only a meaningful relationship between transformational leadership and Organizational citizenship behavior, but also this relation is broken down into mutual sub factor of sides. Among the transformational leadership attributes, idealized behaviors and individual considerations are ranked as the most effective attributes on Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez fair leadership, Organizational citizenship behavior.

۱- مقدمه

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره گیری بهینه از منابع و سرمایه هایی هستند که تحصیل آنها هزینه ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه های مذکور را به اثربخش ترین، کاراترین و بهره ورتترین طُرق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی^۱ استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می دانند که ورای الزامات سازمانی است (Hodson, 2006:70).

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت های اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می باشد. بر پایه و اساس تئوری ها و نظریه های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، بهره وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است؛ به عنوان مثال: وفاداری و شور و اشتیاق کارکنان در شرکت فدکس^۲ (شرکت پست بین المللی فدرال اکسپرس) غالباً به عنوان عوامل کلیدی ذکر شده است، که تأثیرات چنین عواملی «غیر قابل انکار و غیر قابل شمارش» می باشد و ارزش عوامل وفاداری، شور و اشتیاق در این نهفته است که به شرکت ها کمک می کند تا در نبرد علیه رقبا برنده شوند. برای نمونه در طول اعتصاب گسترده کارکنان خدمات پستی آمریکا در خلال سال ۱۹۹۷، شرکت فدکس با هشتصد

1 - Organizational Citizenship Behavior

2 - FedEx (Federal Express)

هزار بسته‌بندی اضافی کالا مواجه شد و هزار تن از کارکنان به این چالش‌ها از طریق داوطلب شدن برای چیدن و ردیف کردن بسته بندی‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی از جابجایی‌های برنامه‌ریزی شده و منظم پیروی کرده و پاسخ گفتند. در واقع هرب کلهر استدلال می‌کند که برجسته‌ترین استدلال برای موفقیت شرکت‌ها از «روحیه جمعی» نشأت می‌گیرد. اکثر مشکلات این گونه مباحث به رقباء بر می‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آنها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند، ولی نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را خریداری کنند (Zareei et al., 2006: 3).

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند (Podsakoff & Mackenzie, 1997:135).

از سویی رهبری تحول آفرین^۱، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوبهای نظری در دنیا است، که از سوی برنز^۲ (۱۹۷۸) و بس^۳ (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول آفرین را بررسی کرده‌اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (Humphreys & Einstein, 2003:2).

همچنین تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (Bass, 1985; Smit et al., 1983; Organ, 1988; Boyal & brison, 1988; Yukle, 1989).

1 - Transformational Leadership

2 - Burns

3 - Bass

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری تحول آفرین و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری تحول آفرین

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول آفرین - مبادله‌ای^۱ طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آولیو^۲ (۱۹۹۵) می‌باشد. جیمز مک گریگور برنز^۳ (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مبادله‌ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (Dulewicz & Higgs, 2005:406). برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مبادله‌ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران مبادله‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستد‌های دو طرفه) (Gardner & Stough, 2002:70).

1 - Transactional

2 - Bass & Avolio

3 - Mc Gregore Burns

سبک رهبری تحول آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس ۱۹۸۵، بنیس ۱۹۸۵، تی چی و داوانا ۱۹۸۶، کونگر و کانوگو ۱۹۸۷، کانرت و لوئیز ۱۹۸۷، ساشکین ۱۹۸۸، شامیر و هاوس ۱۹۹۳، هاوس ۱۹۹۷). به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده اند: خونگر می و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می کنند، و می توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (Landrum et al., 2000:152).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب می نماید (Boenke, 2003:5-6). همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله ای و تحول آفرین را تجویز می کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مبادله ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش نامه ای با نام «پرسش نامه چند عاملی رهبری^۱» به صورت عملیاتی درآوردند (Higgs, 2003:276).

بس، رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می کند، کارکنان را تشویق می کند که از نیازهای شخصی فراتر

رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (Burke & Collins, 2001:244).

رهبر مبادله ای از نظر بس کسی است که رابطه داد و ستد رهبر-پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنها در برآورده کردن انتظارات پایه ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زیردستان اطمینان می‌دهد و به آنها اجازه رسیدن به هدفها را می‌دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله ای^۱ یا عدم مداخله گر^۲ خوانده می‌شود که سبکی "بی مبالا" در رهبری است که رابطه ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (Gardner & Stough, 2002:70).

۳- مؤلفه های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی^۳ (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام بخش^۴: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

-
- 1 - Non Transactional
 - 2 - Laissez Faire
 - 3 - Idealized Influence
 - 4 - Inspirational Motivation

توغیب ذهنی^۱: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی^۲: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector et al., 2004: 18-19).

رهبری مبادله‌ای

رهبری مبادله‌ای عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود (Yaghoobi & moghaddami, 2009: 129). این سبک رهبری در دو دسته رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط و مبتنی بر مدیریت بر مبنای استثناء تقسیم می‌شود.

• پاداش‌های مشروط^۳

"این رهبران رابطه خود با زیر دستانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، معاملات، یا یک موازنه خدمت/پاداش می‌بینند. این مدیران استانداردهای کار را تعیین می‌کنند، به وضوح این استانداردها را برای زیردستانشان توضیح می‌دهند و این آگاهی را به زیردستان می‌دهند که اگر عملکرد آنها رضایت بخش باشد، چه پاداشی دریافت خواهند کرد. مدیرانی که این سبک رهبری را در پیش می‌گیرند، عموماً یک قرارداد شفاهی یا کتبی با زیر دست خود منعقد می‌کنند تا زیر دست به درستی بداند که از او چه انتظاراتی می‌رود و برآورده شدن یا نشدن انتظارات چه پیامدهایی خواهد داشت. در این حالت به زیردستان قول پاداش در برابر عملکرد مثبت و یا تنبیه در

-
- 1 - Intellectual Stimulation
 - 2 - Individual Consideration
 - 3 - Contingent Reward

برابر عملکرد منفی داده می شود (Burke & Collins, 2001:245).

● مدیریت بر مبنای استثناء^۱

این رهبران هم رابطه خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه ای از قراردادهای، معاملات، یا موازنه خدمت/ پاداش می بینند. اما تفاوتی که باحالت قبل مشاهده می شود این است که اینان معمولاً از قدرت پاداش/ تنبیه زیردستان که بر اساس اختیارات سازمانی خود به دست می آورند استفاده می کنند. این مدیران بر اساس رتبه خود در ساختار سازمانی، اعمال قدرت می کنند. آنها بر تشخیص خطاها و اجرای قوانین و مقررات متمرکز هستند. به عبارت دیگر تمرکز این مدیران بر تشخیص خطا و تادیب کردن زیردستان به خاطر عملکرد نامطلوب است. این سبک رهبری را در دو گونه فعال و غیرفعال (منفعل) تقسیم بندی می کنند (Burke & Collins, 2001:245).

الف) مدیریت بر مبنای استثناء(فعال)^۲

رهبران مبادله ای که بر اساس مدیریت بر مبنای استثناء به طور فعال عمل می کنند، بر کار زیر دستان نظارت دارند و از انجام کارها اطمینان حاصل می کنند. رهبر برای تشخیص انحراف از استانداردها و پیدا کردن اشتباهات و خطاها وظایف ضروری و لازم را انجام می دهند.

ب) مدیریت بر مبنای استثناء(منفعل)^۳

رهبرانی که مدیریت بر مبنای استثناء غیر فعال را عمل می کنند، مجازات های قضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می گیرند. رهبران به طور غیر فعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا وقتی اتفاقی نیفتاده است، عکس العملی نشان نمی دهند.

1 - Management-by- Exception

2 - Management-by- Exception (Active)

3 - Management-by- Exception (Passive)

رهبری عدم مداخله گر^۱

منظور از رهبری عدم مداخله گر عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می آید. در مقابل رهبری مبادله‌ای، حالت عدم مداخله گری، حالتی کاملاً غیر مبادله‌ای و بی تفاوت را نمایان می کند و رهبر از تصمیم گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می کند.

رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب آنها نادیده گرفته می شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock et al., 2003:360). محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می افتد، این گونه تعریف می کنند:

رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می شوند.» (Appelbaum, 2004:19).

بولینو، ترنلی و بلودگود (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده اند. آنان بر این عقیده هستند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: اولاً آنها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی بخشی از شغل یک فرد باشند) و ثانیاً آنها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده‌ای هستند که

1 - Laissez Faire Leadership

سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد (Korkmaz&Arpacı,2009:1). همچنین اورگان، پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی شود، تعریف می کنند (Hall,2009:382). بنابراین عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از :

- نوعی رفتار است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛
 - نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می باشد؛
 - رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد؛
 - رفتاری است که برای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است (Castro et al.,2004:29).
- با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی های وظیفه ای و رفتارهای رهبری ناشی می شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت کننده و الهام بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی شان کار می کنند (Bolino & turnley,2003:61-62). گراهام^۱ با به کار بردن دیدگاه تئوریک خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، مطرح می کند که ما سه نوع رفتار شهروندی داریم:
- « اطاعت »؛ این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین، مقررات و رویه های

1 - Graham

سازمانی را توصیف می کند.

- « وفاداری »؛ میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را توضیح می دهد.
- « مشارکت »؛ میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می کند. وان داینی، گراهام و داین سچ^۱ در کار تجربی نشان دادند مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

الف) مشارکت اجتماعی: این بعد از مشارکت درگیر بودن فعال کارکنان در امور شرکت و مشارکت در فعالیتهای اجتماعی در سازمان را توصیف می کند (مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).

ب) مشارکت حمایتی: این بعد از مشارکت به میل کارکنان برای حضوری مؤثر و پر رنگ در مباحث و جلسات سازمانی به منظور بهبود سازمان از طریق پیشنهاد دادن، ابداع و همچنین تشویق کارکنان به بیان آزادانه عقائدشان می پردازد.

ج) مشارکت عملی (وظیفه ای): این بعد، مشارکت کارکنان را که فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام طرح های مهم و ...)

بنابراین از افراد به عنوان شهروند سازمانی رفتارهای خاصی ناشی می شود که محققان برخی از آنها را شناسایی کرده اند و در اینجا به آنها اشاره گردید. البته ممکن است در تحقیقات دیگری، برخی دیگر از رفتارهای شهروندی مورد شناسایی قرار گیرند و به علاقه مندان این موضوع ارائه گردد. ما در حال حاضر از همین رفتارهایی که تا به حال مورد نظر محققان بوده است، بحث می کنیم (Zareei et al., 2005:15).

مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته

1 - Van Dyne, Graham & Dienesch

نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان دهنده این مفاهیم همپوشانی زیادی وجود دارد و می‌توان آنها را در هفت طبقه کلی جای داد (Podsakoff et al., 2000:516).

رفتارهای کمکی^۱: شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که عملاً مورد توجه هر فردی که در این زمینه کار کرده واقع شده است. از لحاظ مفهومی رفتارهای کمکی، به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران (نوع دوستی، میانجی‌گری و تشویق) و جلوگیری از وقوع اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است (Organ, 1990:96).

- نوع دوستی: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری هستند.
- میانجی‌گری: میانجی‌گری زمانی اتفاق می‌افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیش‌تر افراد گروه شود. فرد میانجی‌گر برای رفع تعارضات گام بر می‌دارد و به آنها کمک می‌کند که تعارضات را به خاطر جلوگیری از آبروریزی کنار گذاشته و مسائل غیر شخصی را هم در نظر بگیرند (Podsakoff, 1994:355).
- تشویق: تجلیل از موفقیت‌های همکاران (چه کوچک و چه بزرگ) که تقویت‌کننده‌های مثبتی را برای ایجاد همکاری‌های مثبت به دنبال دارد، به طوری که امکان بروز این همکاری‌ها را در آینده فراهم می‌کند. خوب است که مدیران از کارهای خوب زیردستان خود تقدیر کنند، اما وقتی که یک و یا بیشتر همکاران به آن توجه می‌کنند تأثیر بیشتری دارد. به دلیل اینکه افراد می‌دانند که همکاران ارزش آنچه را که آنها انجام می‌دهند درک کرده و از آن تقدیر به عمل می‌آورند.
- احترام: اورگان بیان کرده است که احترام یک شکل متمایزی از رفتار شهروندی سازمانی است به دلیل اینکه بقیه ابعاد رفتار شهروندی به کاهش و یا حل مشکلات کمک می‌کنند، اما احترام شامل ابعادی است که از ایجاد مشکلات، قبل از این که اتفاقی بیفتند جلوگیری می‌کند (Organ, 1990:96).

- ۱- **جوانمردی**^۱: جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط ناراحت کننده اجتناب ناپذیر در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. برای مثال به اعتقاد ما، مردم خوب، مردمی هستند که هنگامی که با دیگران مشکل پیدا می کنند و کارها بر وفق مراد آنها پیش نمی رود نه تنها ناراحت نشده و شکایت نمی کنند، بلکه با نگرشی مثبت به آنها نگاه می کنند و هنگامی که دیگران به پیشنهادها آنها توجه نمی کنند دلخور نمی شوند و علایق شخصی خود را فدای علایق گروه می کنند و در مقابل ایده های شخصی دیگران اعتراض نمی کنند (Mackenzie, 2001: 402).
- ۲- **رفتار یا فضیلت مدنی**^۲: بعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسئولیت پذیری ناشی می شود، رفتار مدنی در سازمان است. رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدها (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات بر سازمان) حتی با هزینه های شخصی نمونه ای از این رفتارهاست. پس این رفتار منعکس کننده شناخت فرد نسبت به این موضوع است که او جزئی از یک کل بزرگ تر است و همچون شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار یا فضیلت مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است.
- ۳- **ابتکارات فردی**^۳: بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص گردیده، ابتکارات فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از حدی است که ماوراء حداقل نیازمندی های کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه های از چنین رفتارهایی شامل فعالیت های خلاقانه و طراحی های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. بورمن و موتوویدللو (۱۹۹۳)، انجام مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت های وظیفه ای را به

1 - Sportsmanship

2 - Civil Virtue

3 - Individual Initiative

عنوان مؤلفه های این بُعد بیان کرده اند.

۴- **وفاداری سازمانی**^۱: وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیر سازمان و سازمان به صورت کلی، و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد می باشد (Organ et al., 2006). این بُعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است (Podsakoff et al., 2000:518).

۵- بعضی افراد نسبت به کارفرما احسان و خوبی نشان می دهند. حتی هنگامی که با انتقادات غریبه ها و حقوق بگیران و مشتریان بالقوه آینده مواجه می شوند. از مکانی که در آن کار می کنند به گونه ای مثبت سخن می گویند (Van Dyne et al., 1994). بلیک لی و مورمن (۱۹۹۵) نشان دادند که این نوع رفتار متمایز از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی است. وفاداری سازمانی در برگیرنده مفهوم طرفداری صادقانه گراهام (۱۹۸۹)، مفهوم اشاعه و گسترش حسن نیت و حمایت از سازمان جرج و جونز (۱۹۹۷) و مفهوم طرفداری، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) است.

۶- **اطاعت سازمانی**^۲: این بُعد شامل پذیرش و درونی سازی قوانین، مقررات و دستور العمل های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی کند. علت اینکه این بُعد را جزء ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی آورده اند این است که اگر چه از هر کسی انتظار می رود که قوانین و مقررات و آیین نامه های سازمانی را در همه زمان ها رعایت کند. اما کارمندان به راحتی این کار را انجام نمی دهند. بنابراین کارمندی که در تمامی زمان ها، همه قوانین و مقررات سازمانی را حتی هنگامی که هیچ کس او را مشاهده نمی کند رعایت می کند به عنوان یک شهروند خوب تعریف شده است (Podsakoff et al., 2000:518).

۷- **توسعه خود**^۳: شامل فعالیت های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت ها، توانایی های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می باشد.

-
- 1 - Organizational Loyalty
2 - Organizational Obedient
3 - Self Development

این بعد از رفتار شهروندی سازمانی از لحاظ مفهومی از دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی متفاوت می‌باشد و شامل سه بعد مشارکت اجتماعی، حمایتی و شغلی است (Van Dyne et al., 1994).

- مشارکت اجتماعی: به معنای اطلاع رسانی تولیدات و خدمات سازمان و حضور فعال در بسیاری از جلسات گروه‌های بیرونی است که به سازمان سود می‌رساند.

- مشارکت حمایتی: ارائه پیشنهادهای خلاق به همکاران، تشویق مدیران برای نگه داشتن اطلاعات متناسب با دانش روز، تشویق کارمندان دیگر برای شرکت در جلسات سازمان، توصیه به همکاران برای داشتن استقلال رأی و توصیه به مدیر برای این که کارش را در سطح بالاتری انجام دهد را شامل می‌گردد.

- مشارکت شغلی: به معنای افزایش اطلاعات برای بهبود عملکرد، بر عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی در کار و همکاری با دیگران برای انجام تحقیقات است.

رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از: ویژگی‌های فردی کارکنان (همچون؛ رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت‌گری رهبری)، ویژگی‌های شغلی (همچون؛ بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت مندی درونی شغل)، ویژگی‌های سازمانی (همچون سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون؛ سبک رهبری تحول آفرین) (Nielsen et al., 2009:556).

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش انجام گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (Moghimi, 2006:15).

بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. (Bass, 1985; Organ, 1988; Boyal & brison, 1988)

رهبران تحول آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (Moghali, 1383:96).

رهبران تحول آفرین افراد جذابی هستند که زیردستان شان را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آنها با رهبران حمایتی و تحول آفرین کار بکنند. به علاوه رهبران تحول آفرین یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند.

کارکنانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران تحول آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. به طور کلی سرپرستانی که با کارکنانشان پیوند و روابط ضعیفی را به وجود می‌آورند و با آنها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستانشان را ناآگاه و بی مطلع تلقی کنند احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند (Zareei et al., 2005:59).

۴- پیشینه پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. همچنین نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد عوامل زیادی بر

رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

چن و لی فار^۱ (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «رفتار های رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای در سازمان های چینی» نشان دادند بین رفتار های تحول آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد (Chen & Fahr, 2001).

فی چن^۲ (۲۰۰۶) رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد که نتیجه تحقیق بیانگر این بود که سبک رهبری تحول آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالای در اعضای سازمان می‌شود (Chen fei, 2006).

تویگ^۳ و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول آفرین در سازمان‌های صنعتی» بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند (Twigg, 2007).

ویکتوریا رفلر^۴ (۲۰۰۴) در پژوهشی در مقطع دکترا تأثیر هوش عاطفی مدیران بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان را مورد بررسی قرار داد. وی در پژوهش خود از مدل مایر و سالووی در هوش عاطفی استفاده کرد که نتایج تحقیق حاکی از این بود مدیرانی که هوش عاطفی بالای داشتند دارای کارکنانی بودند که رفتار شهروندی سازمانی بالای را از خودشان نشان می‌دادند و همچنین زیردستان نسبت به سبک مدیریت آنها اعتماد بیش‌تری داشتند (Victoria Refler, 2004).

پودساکوف (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد. و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند که عبارتند از: رفتار پاداش دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می‌باشد

1 - Chen & Fahr

2 - Chen Fei

3 - Twigg

4 - Victoria Refler

(Podsakoff et al.,2000:518).

وانکسیان و وایویو^۱ (۲۰۰۶) به بررسی ارتباط بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و در نظر گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای نقشی پرداختند. طی یک نظر سنجی از ۳۴۹ کارمند شرکت چینی نشان داد کارمندان مومن و زنان به احتمال خیلی بیشتری رفتارهای شهروندی را به عنوان رفتارهای نقشی و یا شغلی در نظر می‌گیرند (Wanxian & Weiwu,2006). زلارز، تی پر و دافی^۲ (۲۰۰۲) با پژوهش خود با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و سرپرستان» معتقدند بین رفتار شهروندی سازمانی زیردستان و رفتار توهین آمیز سرپرستان گارد ملی هوایی ارتش آمریکا رابطه منفی وجود دارد.

در پژوهشی دیگر، ارتباط بین تئوری «مبادله رهبر-عضو»^۳ با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، بهبود کیفیت مبادله رهبر-عضو، احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقا می‌بخشد (همان منبع).

بولینو^۴ و همکاران (۲۰۰۴) طی یک تحقیقی در رابطه با جنبه‌های منفی رفتار شهروندی سازمانی، بیان کردند که تحقیقات قبلی فقط در مورد جنبه‌های مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی به بحث پرداختند. اما رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به دلایل منفی زیر صورت بگیرد:

- ❖ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در نتیجه انگیزه‌های خدمت به خود صورت بگیرد.
- ❖ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است غیر مرتبط و یا حتی ارتباط منفی با عملکرد سازمانی داشته باشد.

❖ رفتار شهروندی سازمانی ممکن است نتایج منفی برای کارمندان داشته باشد (Elahe tavakkoli,2007:46).

همچنین در پژوهشی که به بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد نتایج بیانگر این بود که ارتباط مثبت میان دو متغیر اصلی تحقیق یعنی معنویت در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی تأیید می‌شود (Farhangi,2006:29).

1 - Wanxian & Weiwu

2 - Zellar , Teeper & Duffy

3 - Leader-Member Exchange Theory (LMX)

4 - Bolino

ارائه چارچوب مفهومی تحقیق

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. بر این مبنا با توجه مؤلفه های رهبری تحول آفرین (ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) ارائه شده به وسیله بس و آوولیو و همچنین رفتار شهروندی سازمانی که بر اساس الگوی دانشمندی هم چون باتمن و اورگان (۱۹۸۳)، اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳)، پودساکوف، مکزی و مورمن (۱۹۹۰)، ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)، موتوویدلو و وان اسکوتر (۱۹۹۴)، وان دیام گراهام و دیانسچ (۱۹۹۴)، مورمن و بلکی (۱۹۹۵)، وان اسکوتر و موتوویدلو (۱۹۹۶)، فارح ارلی (۱۹۹۷) و وان دیان و لیپن (۱۹۹۸)، که متناسب با فرهنگ ایرانی تدوین گردیده مدل مفهومی تحقیق و فرضیات آن را ارائه می دهیم.

حال با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه های تحقیق به صورت زیر بیان می شود.

فرضیه اصلی: بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

هم چنین برای درک بهتر رابطه، سبک رهبری تحول آفرین و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی ابعاد سبک رهبری تحول آفرین به صورت جداگانه نیز آزمون می شود. بنابراین فرضیات فرعی این تحقیق عبارتند از:

فرضیه فرعی ۱: بین ویژگی های آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

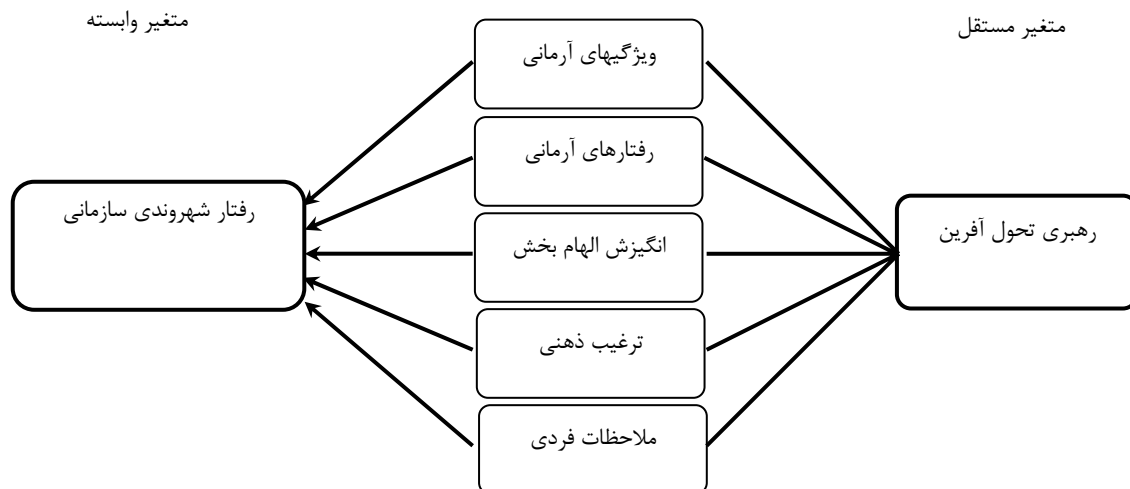
فرضیه فرعی ۲: بین رفتارهای آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۳: بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۴: بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛

فرضیه فرعی ۵: بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود

دارد.



شکل (۱): چارچوب مفهومی تحقیق

۵- روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی بوده و از نظر چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی)، از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد.

جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه هدف این پژوهش، سطوح مدیریتی مختلف و هم چنین کارمندان سازمان مدیریت و برنامه ریزی و اداره امور مالیاتی استان قم که بر اساس یک سری شاخص های کمی و کیفی به عنوان سازمان های موفق شناخته شده بودند توزیع گردید (انتخاب سازمان موفق بر اساس ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور می باشد). به دلیل محدود بودن جامعه آماری مدیران از روش نمونه گیری سرشماری استفاده گردید که بر اساس آن کلیه مدیران سازمان های مربوطه که ۴۷ نفر بودند مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین، نمونه و جامعه آماری مدیران در این پژوهش یکسان است. اما برای یافتن رفتار های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، نمونه

آماري از کارکنان شاغل در هر مدیریت به طور تصادفی انتخاب شد (نمونه گیری تصادفی). از هر مدیر با توجه به تعداد کارکنان حداقل دو نفر از زیر دستانتخاب شد که بر اساس آن تعداد کارکنانی که به پرسشنامه های رهبری تحول آفرین (فرم مخصوص پیروان) و رفتار شهروندی سازمانی پاسخ دادند، ۱۱۶ نفر بود.

توزیع پرسشنامه ها به گونه ای بود که در ابتدا پرسشنامه چند عاملی رهبری (فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان) بین مدیران سطوح مختلف و کارکنان سازمان های مذکور توزیع شد، سپس پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان هر دو سازمان توزیع شد و بر این اساس اطلاعات لازم جمع آوری گردید.

ابزار سنجش و فنون آماری

داده های مربوط به رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه چند عاملی رهبری که توسط بس و آوولیو طراحی شده است، به دست آمد. این پرسشنامه با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه رهبری؛ تحول آفرین، مبادله ای و عدم مداخله گر، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری کنند. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است، که شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می دهد. برای سنجش رفتار شهروندی در سازمان با جستجو و کاوش در ادبیات مربوطه سرانجام پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی را که بر اساس الگوی دانشمندانی همچون باتمن و اورگان (۱۹۸۳)، اسمیت، ارگان و نیر (۱۹۸۳)، پودساکوف، مکنزی و مورمن (۱۹۹۰)، ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)، موتوویدلو و وان اسکوتر (۱۹۹۴)، وان دیام گراهام و دیانسچ (۱۹۹۴)، مورمن و بلکی (۱۹۹۵)، وان اسکوتر و موتوویدلو (۱۹۹۶)، فارح ارلی (۱۹۹۷) و وان دیان و لپین (۱۹۹۸)، که متناسب با فرهنگ ایرانی تدوین گردیده، مورد استفاده قرار دادیم. نحوه نمره گذاری این پرسشنامه در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت می باشد. لازم بذکر است که این پرسشنامه ۴۳ سؤالی توسط منیره صالح نیا و زینب اله توکلی در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی آموزش رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی» در دانشگاه اصفهان مورد استفاده قرار گرفته است.

برای آزمون فرضیه ها ابتدا از همبستگی پیرسون^۱ با استفاده از نرم افزار آماری علوم اجتماعی^۲ (جهت بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی) استفاده شد. سپس برای شناسایی عوامل رهبری تحول آفرین مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چند عاملی ساده استفاده شده است.

روایی و پایایی ابزار تحقیق

در این پژوهش، برای تعیین روایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی، علی رغم استفاده در تحقیقات انجام گرفته در داخل، از دیدگاه‌های متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرات این پرسشنامه دارای روایی محتوایی می‌باشد. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۷۲ به دست آمد. با توجه به این که ضریب آلفای بیش از ۰/۷۰ قابل پذیرش است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از پایایی بالایی برخوردار است. پرسشنامه چند عاملی رهبری نیز پرسشنامه استاندارد است که توسط بس و آوولیو طراحی و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. با این وجود موغلی (۱۳۸۲) برای پایایی بازآزمایی پرسشنامه، آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنی‌های یکسان اجرا کرد. نتیجه به دست آمده دارای همبستگی بوده و نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و بعبارت بهتر، میزان همسانی، قابلیت اعتماد پرسشنامه چند عاملی رهبری از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۳ به دست آمد. پس می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه چند عاملی رهبری نیز از پایایی بالایی برخوردار است.

۶- یافته های پژوهش

برای سنجش معنی دار بودن ضرایب همبستگی از جدول معنی دار بودن ضریب همبستگی که

1- Pearson Correlation Coefficient

2 - Statistical Package for Social Sciences(SPSS)

در آن مقادیر بحرانی ضریب همبستگی در درجه آزادی ۰/۰۵ و ۰/۰۱ لحاظ شده است، استفاده شد.

جدول (۱): ماتریس همبستگی ابعاد رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی

ابعاد	رهبری تحول آفرین	ویژگی‌های آرمانی	رفتارهای آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی	رفتار شهروندی سازمانی
رهبری تحول آفرین	—						
ویژگی‌های آرمانی	۰/۸۸***	—					
رفتارهای آرمانی	۰/۹۲***	۰/۸۲***	—				
ترغیب ذهنی	۰/۸۳***	۰/۶۶***	۰/۷۴***	—			
انگیزش الهام بخش	۰/۸۶***	۰/۸۷***	۰/۷۱***	۰/۷۵***	—		
ملاحظات فردی	۰/۸۱***	۰/۶۱***	۰/۷۷***	۰/۶۸***	۰/۷۰***	—	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۷***	۰/۵۳***	۰/۶۳***	۰/۵۷***	۰/۵۹***	۰/۷۰***	—

* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

همان طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌گردد، بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۷ است که در سطح خطایی ۱٪ قابل قبول است. همچنین در جدول بالا ضرایب همبستگی عوامل مختلف نیز ارائه شده است که همبستگی مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در آن مشخص شده است. افزون بر آن، در پژوهش حاضر، به منظور بررسی بیش تر و دقیق تر ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه رهبری مبادله ای و رهبری عدم مداخله گر نیز با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، که نتایج حاصل در جدول شماره دو ارائه شده است.

جدول (۲): ماتریس همبستگی سبک های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی

ابعاد	رهبری تحول آفرین	رهبری مبادله ای	رهبری عدم مداخله گر	رفتار شهروندی سازمانی
رهبری تحول آفرین	—			
رهبری مبادله ای	* ۰/۳۱	—		
رهبری عدم مداخله گر	** ۰/۴۰	-۰/۲۴	—	
رفتار شهروندی سازمانی	** ۰/۷۷	۰/۲۹	-۰/۲۷	—

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

با توجه به جدول شماره سه و با در نظر گرفتن ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۹ بین دو متغیر سبک رهبری مبادله ای و رفتار شهروندی سازمانی می توان نتیجه گرفت که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک رهبری عدم مداخله گر و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۲۷- است؛ یعنی این که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد.

برای بررسی تأثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چند عاملی نیز استفاده شد. ورود متغیرهای مستقل در تحلیل رگرسیون چند عاملی به روش گام به گام بوده است. در این روش ورود متغیرهای مستقل در دست محقق نبوده و بر اساس ضریب همبستگی صورت می گیرد و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی مانده، در غیر این صورت حذف می شوند (Sarmad, 2001: 93-94). در نهایت دو متغیر رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی معیار ورود را کسب کرده و سه متغیر ویژگی های آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش از معادله رگرسیون خارج شدند.

جدول (۳): نتایج رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R ^۲)
۱	* ۰/۶۸۷	۰/۴۳۶
۲	** ۰/۶۸۶	۰/۴۵۱
۳	*** ۰/۶۸۱	۰/۴۶۷
۴	*** ۰/۶۵۳	۰/۴۸۲

a متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی؛

b متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی؛

c متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی؛

d متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، رفتارهای آرمانی، ملاحظات فردی.

جدول شماره (۴): ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۳*

سطح معنی‌داری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
۰/۰۰۰	۴/۷۳۵		۰/۳۷۲	ضریب ثابت
۰/۰۳۵	۲/۴۶۲	۰/۴۱۶	۰/۱۳۴	رفتارهای آرمانی
۰/۰۷۱	۱/۸۲۳	۰/۳۵۶	۰/۱۴۶	ملاحظات فردی

*متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی

همان‌طور که از جدول شماره چهار استنباط می‌شود از بین عوامل مختلف رهبری تحول آفرین؛ رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیش‌ترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارند.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بس و آوولیو سبک رهبری تحول آفرین را دارای پنج مؤلفه می‌دانند. بر این اساس در این پژوهش رابطه میان پنج مؤلفه سبک رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. آن‌گاه با توجه به میانگین این پنج مؤلفه، رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی، به دست آمده است. همچنین با توجه به اینکه داده‌های مربوط به سبک رهبری مبادله‌ای و سبک رهبری عدم مداخله گر نیز در اختیار بود به بررسی رابطه این دو سبک رهبری با رفتار شهروندی سازمانی نیز پرداختیم.

در ارتباط با فرضیه مهم این پژوهش، که بیان می‌کند سبک رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد، نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه‌ای قوی میان این دو متغیر می‌باشد ($P < ۰/۰۱$ و $r = ۰/۷۷$) که این نتیجه با مطالعات سایر دانشمندان (ارگان

۱۹۸۳ پودساکوف و مکینزی ۱۹۹۹، پودساکوف ۲۰۰۰، کونل ۲۰۰۵، سولان ۲۰۰۸، عسگری و دیگران (۲۰۰۸) نیز هم خوانی دارد.

اگر به جدول شماره یک توجه شود می توان ملاحظه کرد که همه ابعاد رهبری سبک تحول آفرین رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. در نتیجه می توان گفت فرضیات فرعی تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می گیرند. از مقایسه نتایج آماری برای تک تک مؤلفه های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی نیز این نتیجه به دست آمد که رفتار شهروندی سازمانی با مؤلفه ملاحظات فردی ارتباط بیش تری دارد. دلیل این موضوع را می توان با توجه به ادعای ارگان توضیح داد که ملاحظات فردی باعث افزایش رضایت شغلی و اعتماد در زیردستان شده که این این دو با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم دارد (Podsakoff et al., 1999:135). با توجه به یافته های فرعی تحقیق (جدول شماره دو) بین سبک رهبری مبادله ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد و این امر با یافته های پودساکوف (۱۹۹۶)، هادسن (۲۰۰۲)، پودساکوف (۲۰۰۲)، کونل (۲۰۰۵) و تویگ و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی و تجانس لازم را نداشت.

از یافته های فرعی دیگر این تحقیق، رابطه منفی بین سبک رهبری عدم مداخله گر و رفتار شهروندی سازمانی بود. با توجه به اینکه این سبک رهبری غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می آید و حالتی بی تفاوت در رهبری را نمایان می سازد، که این امر انگیزش و رضایت پیروان را به حداقل موجود می رساند، نتیجه چندان دور از انتظار نبود.

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که دو متغیر رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رفتار شهروندی سازمانی (متغیر ملاک) را دارا هستند. نتیجه حاصله بیانگر این نکته است که در بین عوامل مختلف سبک رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. این نتیجه با یافته های پودساکوف و مکینزی همخوانی دارد، زیرا به گفته آنان ملاحظات فردی با رضایت زیردستان، اعتماد آنان نسبت به مدیر، وفاداری به سازمان و رفتار های جوانمردی و وجدان کار رابطه مثبت داشته و با تعارض رابطه منفی دارد (Podsakoff et al., 1996:290). با توجه به جدول شماره سه، ستون ضریب تعیین حاکی از این است که مدل ۴ مدل نهایی است که ۴۸٪ تغییرات در رفتار شهروندی سازمانی، توسط دو متغیر

رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی قابل توضیح است. همچنین آنالیز واریانس نشان می‌دهد این رگرسیون بسیار معنادار بوده ($P < 0/01$ و $F(2, 33) = 17,127$) و حاکی از این است که واقعاً رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

با توجه به جدول شماره چهار ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی داری هر یک ارائه شده است، و ستون بتا نیز نشانگر این است که با تغییر یک انحراف معیار در رفتارهای آرمانی، ۴۱٪ انحراف معیار در رفتار شهروندی سازمانی رخ خواهد داد، همچنین به ازای تغییر یک انحراف معیار در ملاحظات فردی، ۳۵٪ انحراف معیار در رفتار شهروندی سازمانی رخ خواهد داد.

با عنایت به یافته‌های تحقیق، در راستای فرضیه اول پیشنهاد می‌شود به اعضای سازمان نسبت به همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند. مدیران برای ایجاد فرهنگ مشارکت در سازمان باید عوامل بازدارنده آن را شناسایی و در جهت رفع آن اقدامات لازم را انجام دهند. اصولاً عوامل بازدارنده را می‌توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

– فرهنگ فردگرایی و تک روی در بین کارکنان؛

– بدبینی زیردستان نسبت به اثر بخشی مدیریت مشارکتی؛

– اعتقاد برخی از مدیران به مفروضات تئوری X؛

– و این که مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می‌دانند.

برای از بین بردن موانع بالا، مدیران باید نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان اقدام کنند. در این زمینه مدیران سعی کنند هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نبایستی فقط یک روش یکنواخت را در آنها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد.

همچنین با توجه به مؤلفه ویژگی‌های آرمانی، مدیران سازمان صرف نظر از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و همچنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران و برای تقویت این ویژگی پیشنهاد می‌شود که تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه ارزشی صورت

پذیرد.

در راستای فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود مدیران اعتماد عمومی را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند. برای افزایش اعتماد عمومی اقدامات زیر بسیار مؤثر است:

- مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده های خود سخت پایبند باشند؛
- باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
- مدیران باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛
- باید به طرق مختلف در دسترس کارکنان سازمان باشند؛
- مدیران باید به کارکنان احترام گذاشته و در انجام امور منصف و مصر باشند؛
- مدیران باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند. و...

در ارتباط با فرضیه سوم تحقیق مدیران باید به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار توجه کنند.

در خصوص فرضیه چهارم مدیران باید افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند. این امر در پرورش بعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر می‌باشد. الهام و القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند.

همچنین در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، ملاحظات فردی دارای بالاترین رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. این امر بدین معنی است که مدیران باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیش تری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش تری می‌کنند و سریع تر یاد می‌گیرند.

و در نهایت سازمان ها و مدیران در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی باید گام به گام

حرکت کنند. چون فرایند رفتار شهروندی سازمانی یک فرایند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید آن را به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان بر است. در ارتباط با نتایج جنبی پژوهش، که بیان می‌کرد بین سبک رهبری مبادله‌ای و سبک رهبری عدم مداخله گر با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد، بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم گردد.

Reference

- 1- Appelbaum, S ., Bartolomucci, N., Baumier, E ., Boulanger, J ., Corrigan, R ., Dore, I ., Girard, C ., and Serroni, C.(2004). "**Organizational citizenship behavior : a**" case study of culture , leadership and trust management decision Vol.42 No.1 , pp13-40
- 2- Bass, B. M. (1985). "**Leadership and performance beyond expectations**", New York: Free Press.
- 3- Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985). "**Leaders: the strategies for taking charge**", New York: Harper & Row.
- 4- Bienstock, C., Demoranville, W. C., and Smith, K .R. (2003). "**Organizational citizenship behavior and service quality**", journal of services marketing, Vol .17 No.4 ,pp. 357-378
- 5- Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). "**Transformational leadership**", Leadership and Organizational journal, Vol.1, No.24, p.5-6.
- 6- Bolino, M., turnley, C., and William h. (2003). "**Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior**". Academy of management executive.
- 7- Brightman, B., Robert, M., and john W. (1999)."**Building organizational citizenship**", journal management decision London, vol .37, p78.
- 8- Burke, S., and Collins, K.M. (2001). "**Gender differences in leadership styles and management skills**", Women in Management Review, Vol. 16, No.5.pp 244-256.
- 9- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004). "**The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty**", International journal of Service industry management, Vol.15 No.1, pp 27-53.
- 10-Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001)."**Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan** ", Advances in Global Leadership,

- Vol 2, pp 101 – 126.
- 11-Chen, M. f. (2006). **"The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company"**, www.sciencedirect.com
 - 12-Chen, C.ch. (2005). **"Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: taking C bank as an example"**, www.sciencedirect.com
 - 13-Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). **"Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings"**, Academy of Management Review, 12(4): 637- 47.
 - 14-Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). **"Assessing leadership styles and organizational context"**, journal of Managerial Psychology, Vol.20, No.2, pp.105-123.
 - 15-Elahe tavakkoli, Z. (2007). **"Relationship of organizational citizenship behavior and organizational commitment"**, Esfahan ,Thesis in level MS, University of Esfahan.(in Persian)
 - 16-Farhangi, A., Fattahi, M., and Vasegh, B. (2006).**" Workplace spirituality and its role in improving organizational citizenship behavior**, Journal of Management culture", Vol. 4, No. 13, Pp5-36.(in Persian)
 - 17-Gardner, L., and Stough, C. (2002). **"Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers"**, Leadership and Development journal, Vol.23, No.2, pp: 68-79.
 - 18-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 Volume 15 Number 4, pp 381-392.
 - 19-Higgs, M. (2003).**"How can we make sense of leadership in the 21st century"**, Leadership and Organization Development Journal, Vol.24, No.5, pp271-284.
 - 20-Hodson, R. (2002). **"Management citizenship behavior and its consequences"**, work and occupations, Vol .29 No.1 ,pp64-96
 - 21-House, R. J. (1997). **"A 1976 theory of charismatic leadership"**, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
 - 22-Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting **"New under the sun: transformational leadership from a historical perspective"**, Management Decision, vol.41, No.1, pp 85-95.
 - 23-Korkmaz, T., and Arpacı.Ebru. (2009).**"Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence"**, Procedia Social and Behavioral Sciences vol 1, pp 2432–2435.
 - 24-Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). **"Transactional and transformational leadership: a constructive/ developmental analysis"**, Academy of

- Management Review, 12(4): 648- 57.
- 25-Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "**Leadership for strategic change**", Leadership & Organization Development Journal, 21(3): 150- 156.
- 26-Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001). "**Transformational and transactional leadership and salesperson performance**". Journal of academy of marketing science, 29, pp396- 410.
- 27-Moghimi, M. (2006). "Organizational citizenship behavior; from theory to applying, Journal of **Management culture**", Vol. 4, No. 13, Pp19-48. (in Persian)
- 28-Moghali, A. (2004). "**Transformational leadership and multifactor leadership questionnaire, management study**", No. 43-44, Pp96-112. (in Persian)
- 29-Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). "**Organizational citizenship behavior and performance**", the journal of Small Group Research, Vol, 40, No.5.
- 30-Organ, W. P., Podsakoff, M. P., and Mackenzie, B. S. (2006). "**Organizational citizenship behavior is nature antecedents and consequences**". A sage publication series.
- 31-Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994). "**Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness**". Journal of marketing research, 3(1), pp 351- 363.
- 32-Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., and Bommer, W. H. (1996). "**Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors**", Journal of Management, Vol. 22, No. 2, Pp259-298.
- 33-Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1997). "**Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research**". Journal of Human Performance, Vol.10, pp.133-151.
- 34-Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). "**Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research**". Journal of management, Vol. 26, pp 513 - 563.
- 35-Refler S, V. (2004). "**The effects of a leaders emotional intelligence on employees, trust in their leader and employee organizational citizenship behavior**", Submitted to Regent University School of Leadership Studies In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, www.sciencedirect.com
- 36-Sarmad, Z., Bazarghan, A., and Hejazi, E. (2001). "**Research methods for science social**", published by Agah, Tehran. (in Persian)
- 37-Sashkin, M. (1988). "**The visionary leader**", San Francisco: Jossey- Bass.

- 38-Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). "**The motivational effects of charismatic leadership: a self- concept based theory**", Organization Science, 4(4), pp 577- 94.
- 39-Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "**Emotional intelligence and leadership styles**", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- 40-Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986). "**The transformational leader**", New York: Wiley.
- 41-Twigg, N. W., Fuller, J. B., and Hester, K. (2007). "**Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors**", Journal of Labor Research, Vol 29, No 1, pp27-41.
- 42-Van Dyne, L., Graham, J., and Dienesch, R. (1994). "**Organizational citizenship behavior; construct measurement and validation**". Academy of management, journal, 37, pp765- 802.
- 43-Wanxian, L., and Weiwu, W. (2006). "**A demographic study on citizenship behavior as in- role orientation. personality and individual differences**", xxx. Xxx- xxx.
- 44-Yaghoobi, N.M., Moghaddami, M., and Yazdani, B. (2009), "**The effect of emotional intelligence on the leadership styles**", Journal of Executive management (JEM), Vol 9, No 1 (33), pp119-144. (in Persian)
- 45-Zareei Matin, H., Jandaghi, GH. and Toreh, H. (2006). "**Survey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance**", Qom ,Thesis in level MS, University of Pardis Qom. (in Persian).