

# تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

شمس‌السادات زاهدی<sup>۱</sup> - مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌پردازد. سؤال اصلی تحقیق از اینکه آیا میزان بالای مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین در سازمان، به سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان منتهی می‌شود؟ جامعه آماری پژوهش ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده تعیین گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه حضوری و روش تحقیق نیز توصیفی-میدانی بوده است. نتایج حاصله، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار میان همه مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی:

رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، اثرات رهبری، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

۱. دکترای مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی،

۲. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهیدستاری،

Mkheirandish@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها، بعنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی، خارج خواهند شد. البته منظور تنها آمادگی تکنولوژیکی و تجهیزاتی نیست، بلکه سازمان‌ها باید کارکنان (یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند انسانی) خود را آماده نمایند (نوه ابراهیم، ۱۳۸۵ ص ۱۱). در دنیای متغیر، رقابتی و پرتلاطم کنونی، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوانسالاری، فرماندهی، کنترل و... زیر سؤال رفته است. راهبردهای مبتنی بر کنترل نزدیک، یعنی کاربرد صرف مقررات و قوانین، دستورالعمل‌ها و ... دیگر کارائی چندانی نداشته و بهره زیادی را نصیب سازمان نخواهد نمود. نیروی انسانی، بعنوان محوری‌ترین عنصر حوزه مدیریت که همواره مورد توجه خاص دانشمندان مدیریت بود. در چنین شرایطی، برای بروز استعداد، رفتار شایسته و خلاقیت‌های خود از انگیزه کافی برخوردار نخواهد بود. از طرف دیگر، سازمان نیز فرصت استفاده کافی و کامل از پتانسیل و ظرفیت‌های بالقوه سرمایه انسانی خود را از دست خواهد داد.

در مواجهه با این شرایط، اولین گام‌ها برای کسب بهره‌وری و اثربخشی سازمانی بر نصب سخت‌افزارها و استفاده از فناوری‌ها و تجهیزات مدرن و به روز استوار بود. پس از آن و به موازات آنکه عوامل انسانی و اجتماعی، توجهات فزاینده‌ای را به خود جلب نمود، تلاش‌هایی برای یکپارچه‌سازی نرم‌افزارها و مغزافزارها با موارد پیش گفته صورت پذیرفت. به زعم داوِنپورت و پروساک، اکثر سازمان‌ها گام‌های اولیه فنی و تجهیزاتی مورد نیاز برای ارتقاء سطح بهره‌وری سازمانی را برداشته‌اند، اما اکنون به وضع ثابتی رسیده‌اند که دیگر ارزش افزوده‌ای را برای آنها ایجاد نمی‌کند. تغییر این وضعیت، مستلزم تغییرات عمده و تمرکز بر جنبه‌های کلیدی نظیر فرهنگ و دیگر حوزه‌های اجتماعی سازمان است. (داوِنپورت و پروساک، ۲۰۰۰ ص ۱۰۱)

تاکید بر مدیریت و رهبری، توجه اکثر سازمان‌های خواستار تحول را به خود جلب نموده است. نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی سازمان انکارناپذیر

است. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی، فرهنگ‌سازی نموده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی سازمان هدایت می‌کنند. البته باید توجه داشت که هدایت سازمان‌ها به سرمنزل مقصود تنها از طریق اتخاذ رویکرد تحول آفرین رهبری میسر نبوده و مستلزم ابزار دیگری است که در سایه تلاش‌های پیروان یا کارکنان سازمان حاصل گردیده و موجبات اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد. بهترین توصیف از این مفهوم را می‌توان در عبارت «رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» بیان نمود. مفهومی که تصویری از نیروی انسانی شاغل در سازمان را توصیف می‌کند که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در سازمان فعالیت کند.

ادبیات مدیریت، بر لزوم همگامی این دو مفهوم در کنار هم برای ارتقاء سطح موفقیت سازمانی تاکید دارد و با رویکردی تعاملی، به دو مفهوم رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی نگرینسته و یکی از عوامل موجد رفتار شهروندی سازمانی را الگوی رهبری تحول آفرین رهبران سازمانی می‌داند (پودساکوف، ۲۰۰۰، ص ۲۹ و ۵۲۴). سؤال اساسی این پژوهش این است که آیا اساساً رابطه‌ای بین مفهوم رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه آماری مورد نظر وجود دارد؟ آیا میزان بالای مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین در سازمان به سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی یا بالعکس منتهی خواهد شد؟ بر این اساس، با توجه به مؤلفه‌های اصلی این دو مفهوم، فرضیاتی تدوین و در جامعه آماری مورد نظر، به بوته آزمایش گذاشته شده است. فرضیه اصلی پژوهش حاضر این است که این دو مفهوم با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌داری داشته و سطح بالای مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین به سطح بالای مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کارکنان منتهی می‌شود.

### مبانی نظری: رهبری تحول آفرین

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. (باس، ۱۹۹۰، ص ۱۹) به زعم آنتوناکیس و همکارانش (۲۰۰۴)، اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را بتوان بعنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن

که بین رهبر و پیروانش اتفاق مافتد، تعریف نمود. چگونگی این نفوذ بر حسب رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه و بستری که در آن فرآیند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود.

طی دهه گذشته به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه اساسی شده است. این توجه به اندازه‌ای است که اغلب، رهبری بعنوان فرآیندی که در آن رهبر و پیرو بطور متقابل بر یکدیگر تأثیر و نفوذ دارند تعریف می‌شود (روزنباخ و تیلور، ۱۹۹۳). رهبری را می‌توان از مدیریت متمایز نمود؛ رهبری مقصود مدار است و به تغییری منتهی می‌شود که بر ارزش‌ها، ایده‌آل‌ها، چشم‌انداز، نمادها و تعاملات احساسی مبتنی می‌باشد. در حالی که مدیریت هدف مدار است و به ثباتی منتهی می‌شود که بر عقلانیت، ابزارهای بوروکراتیک و انجام الزامات قراردادی مبتنی است (آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۰۴). مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی بر قدرت و مقام رسمی است، در حالی که رهبری از فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که اهداف از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند، در حالی که مدیران ملزم به انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و... هستند. بنیس و نانوس، تفاوت بین رهبری و مدیریت را این گونه بیان کرده‌اند: رهبری راه‌یابی و مدیریت راهبری است. رهبری درباره انجام کارهای درست و مدیریت درست انجام دادن کارها می‌باشد. (موغلی، ۱۳۸۲ ص ۷۸)

برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبدلی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یک سری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود (کریشیم، ۲۰۰۶ ص ۳۸۰). رهبر تبدلی در چارچوب موجود عمل می‌کند. نقش‌های وظیفه‌ای را در تحقق اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات مذکور، آنها را تقویت نموده و کارائی و قابل پیش‌بینی بودن را بر تغییر و خلاقیت، ترجیح می‌دهد (عابدی جعفری، ۱۳۸۷ ص ۷۸). این نوع رهبری با سه عامل شناخته می‌شود: ۱. پاداش‌های مشروط (بدین معنا که به پیروان بخاطر انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله پاداش داده می‌شود)، ۲. مدیریت بر مبنای استثنای فعال (که

دربرگیرنده مداخله رهبر در کار پیروان پیش از آنکه امور مشکل ساز شوند می باشد) و ۳. مدیریت بر مبنای استثنای منفعل (که رهبر تنها زمانی به مداخله می پردازد که کارها با مشکل مواجه شده باشند). بس<sup>۱</sup> از نوع دیگری از رهبری یاد می کند که «رهبری نامداخله گر» نام دارد. به زعم وی، رهبر نامداخله گر، از نقش فعال رهبری خودداری نموده و در طیف رهبری، جزء غیرفعال ترین نوع رهبری بشمار می رود (هوریتز، ۲۰۰۸ ص ۴-۳). پیشرفت های اخیر در نظریه های رهبری، سناریویی را ترسیم می کند که در آن، نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض کرده و پیروان را وابسته به رهبری می داند، در حال گذار به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین است که بر توسعه و توانمندسازی پیروان، جهت عملکرد مستقل توجه دارد.

تئوری بنیادین تحقیق حاضر براساس، مطالعات رهبری تحول آفرین برنارد بس است که وی آنرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان بعنوان یک کل تعریف می کند. (موغلی، ۱۳۸۲ ص ۷۹).

پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی بر می گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می دارند. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف نمود. تنها رهبران تحول آفرین، قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدید می باشند، زیرا آنها منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع سوار بر موج تغییرات می باشد. (رابینز، ۱۹۹۶ ص ۴۸۴). این رهبران پیروان خود را توانمند ساخته، به آنها برای عملکردی فراتر از انتظارات خودشان انگیزه می دهند و آنها را بجای تعقیب منافع شخصی، به پیروی از اهداف گروهی تشویق می کنند. این رهبران خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از توانایی های شخصی را بکار می گیرند تا آرمان های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد نائل سازند (عابدی جعفری، ۱۳۷۸ ص ۷۹).

پژوهش‌های انجام شده توسط پولیتیس (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری جدید، با ویژگی‌هایی نظیر رفتار مشارکتی، اعتماد متقابل، احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان توصیف می‌شوند. با این وجود، رهبران تحول‌زا سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند. اگر چه مطالعاتی که بر بعد جدیدی از رهبری تمرکز دارند، دارای رویکردهای متفاوتی هستند، ولی اکثر آنها در این زمینه اتفاق نظر دارند که از طریق بیان چشم‌انداز آینده سازمان، تدارک مدلی سازگار با چشم‌انداز، پذیرش اهداف گروه و تدارک حمایت شخصی، رهبران اثربخش می‌توانند ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های اساسی زیردستان را تغییر داده و آنها نیز نسبت به رهبران خود احساس احترام و اعتماد نموده و برای انجام چیزی فراتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود، برانگیخته می‌شوند. به زعم بس (۱۹۹۰)، رهبری تحول‌گرا از چهار مؤلفه اساسی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی تشکیل شده است.

در مرکز نفوذ آرمانی، ارزش‌هایی قرار دارد که الهام‌بخش بوده و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کند. واژه دیگری که برای توصیف این شکل از رهبری استفاده می‌شود، کاریزما است. نفوذ رهبر کاریزماتیک، بعنوان نوعی عامل راهنما، مفهوم‌بخش، برانگیزاننده و تعهدآور است. رهبران کاریزماتیک اعتماد به نفس خود را به دیگران القاء می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد نموده و بر داشتن تعهد قوی برای تحقق رسالت‌های سازمان تاکید خواهد نمود (گاماسلوگلا و ایلسیو، ۲۰۰۸ ص ۸). سرافرازی، فره‌مندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دیده می‌شود. نفوذ آرمانی سبب می‌شود که رهبران، بعنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان خود قرار گیرند. (موغلی، ۱۳۸۲ ص ۷۹).

در انگیزش الهام‌بخش، رهبران تحول‌زا، به روشی رفتار می‌کنند که به افراد پیرامون خود الهام‌بخشیده و به آنها انگیزه می‌دهند. ساروس و سانترا (۲۰۰۱) خاطر نشان می‌سازند، رهبرانی که از انگیزش الهام‌بخش، بعنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، استانداردهای سطح بالایی را تدوین نموده، ایده‌ها و چشم‌انداز خود را به روشنی برای کارکنان بیان و

آنان را به انجام کارها، فراتر از هنجارها، تشویق می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش، توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم‌اندازها، تعهد آنها را افزایش داده و انگیزه ایجاد می‌نمایند. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی و نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو است.

در ترغیب ذهنی رهبران تحول‌زا از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، شکل‌دهی مجدد مسائل و گذر از وضعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید، پیروان خود را جهت خلاقیت و نوآوری ترغیب می‌کنند. الن کوف (۲۰۰۲) معتقد است که تحریک ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری دیده می‌شود که پیروان را به بررسی مجدد برخی از مفروضات درباره کار خود و تفکر مجدد در خصوص چگونگی انجام آنها تشویق می‌کند. در ملاحظات شخصی، رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربیگری برای ارضاء این نیازها و آماده نمودن آنها برای سطوح بالاتر تدارک می‌بینند. همچنین رهبران فرصت‌های جدید یادگیری را به همراه نوعی جو حمایتی ایجاد می‌کنند. بس خاطر نشان می‌کند که رهبران تحول‌زا، این ویژگی را از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنان به نمایش می‌گذارند. براساس نظر سوسیک و همکاران (۲۰۰۴)، ملاحظه شخصی در بردارنده مربیگری، اندرز دادن و توجه به دیگران است. چنین رفتارهایی برای یادگیری، ارزش قائل شده و انتظارات موفقیت شغلی را ارتقاء می‌دهد.

### رفتار شهروندی سازمانی

مباحث مربوط به شهروندی، در آثار و نوشته‌های فلسفی و فلسفه سیاسی ریشه تاریخی دارد. آنتونی گیدنز نظریه‌پرداز اجتماعی برجسته معاصر، معتقد است که پدیده‌های مدرن، از جمله شهروندی از یک پیشینه تاریخی بلندمدت و کوتاه‌مدت هستند. از زمان طرح مفهوم شهروندی، ابعاد مختلفی از آن ارائه شده است. هویس (۲۰۰۰) برای شهروندی ابعاد سیاسی/قانونی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی را مطرح نموده است. به تعبیر وی شهروندی سیاسی بر حقوق و تکالیف سیاسی در رابطه با نظام سیاسی ناظر است، شهروندی اجتماعی به روابط بین افراد در یک جامعه و وفاداری و همبستگی افراد در این جامعه اشاره دارد، شهروندی فرهنگی به آگاهی از میراث فرهنگی مشترک مرتبط است و بالاخره شهروندی



اقتصادی به رابطه یک فرد با کار و بازار مصرف و داشتن حق کار و برخورداری از یک سطح حداقلی معیشت مربوط می‌شود. طی دهه‌های اخیر، رفتار فردی در محیط کار، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب نموده و تاکنون انواع مختلف این رفتارها مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از این رفتارها عبارتند از: رفتار مددکارانه، رفتار فرانقشی و رفتار شهروندی سازمانی (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴ ص ۲۸)، این امر نوید افزوده شدن جدیدی دیگر به ابعاد پیشین شهروندی است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، برای اولین بار توسط اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ بکار گرفته شد. با این وجود، قبل از آن هم افرادی همچون کاتز و کان با تمایز قائل شدن میان عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خود جوش<sup>۱</sup> طی دهه ۱۹۷۰ و سپس چستر بارنارد با بیان مفهوم تمایل به همکاری<sup>۲</sup>، این موضوع را مورد توجه قرار داده بودند. (مقیم، ۱۳۸۴ ص ۶)

به اعتقاد اورگان، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که از روی میل و اراده فردی انجام شده و بطور مستقیم یا صریح، از طریق سیستم پاداش رسمی، مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد، ولی باعث ارتقاء عملکرد اثربخش سازمان می‌شود (مورهی، ۲۰۰۲ ص ۲۸۸). جوهره کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده است، ضمن تایید مطلب فوق دلایل مختلفی که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بر اثر بخشی سازمانی تاثیر گذار باشد را بیان می‌کنند. برخی از زمینه‌هایی را که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمان کمک می‌کند، می‌توان با توجه به این مطالعات در قالب موارد زیر خلاصه نمود:

✓ افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان؛

✓ آزادسازی منابع سازمانی که می‌توانند برای مقاصد مولدتر مورد استفاده قرار

گیرند،

✓ کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که صرفاً جنبه نگهدارندگی

دارند،

1. innovative & ipontaneous behaviors  
2. Willingness to Cooperate



- ✓ کمک به فعالیت‌های هماهنگ‌کنندگی درون و میان گروه‌های کاری،
- ✓ تقویت توانایی سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد،
- ✓ افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها،
- ✓ توانمندسازی سازمان برای انطباق موثرتر با تغییرات محیطی (پودساکوف، ۲۰۰۴: ۹-۲۸).

از انسان بعنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی می‌رود. بعنوان مثال، رفتار کارمند باید طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند (زارع، ۱۳۸۳: ۱۵۳). بولینو و تورنلی اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی، به‌طور کلی دارای دو حالت عمومی هستند: به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند و همچنین ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنان انتظار دارند (مقیم، ۱۳۸۵ ص ۱۷۵). به عقیده کاسترو رفتار شهروندی سازمانی دارای ویژگی‌های زیر است:

✓ فراتر از محدوده‌ای است که بطور رسمی برای کارکنان در نظر گرفته شده است،

✓ بطور اختیاری و بر اساس اراده فردی بنا شده است،

✓ بطور مستقیم پاداشی را بهمراه ندارد و از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد،

✓ برای عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان بسیار مهم است (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲۹).

ادبیات موجود حاکی از وجود دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است. اورگان (۱۹۹۸) در رویکرد اول، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانقشی<sup>۱</sup> مورد ملاحظه قرار می‌دهد، به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار، فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و بطور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. دسته دیگری از محققین نظیر

---

1. Extra role

گراهام معتقدند رفتار شهروندی سازمانی نباید بطور مجزا از عملکرد مورد ملاحظه قرار گیرد. بر این اساس، دیگر مشکل تمایز بین محدوده نقش و فرانش و وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی را باید بعنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد (فرهنگی، ۱۳۸۵ ص ۱۸)

تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن بعمل آمده است که البته همپوشی‌های زیادی بین آنها وجود دارد. با این وجود، شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. این ابعاد عبارتند از:

- ✓ آداب اجتماعی: بر مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی دلالت دارد.
- ✓ وجدان کاری: قلمرویی فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کار را در بر می‌گیرد.
- ✓ نوع دوستی: کمک کردن به همکاران در انجام وظایفشان را شامل می‌شود (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴ ص ۳۹). این سه مولفه بعنوان مولفه‌های کمک کننده فعال و مثبت مطرح هستند.
- ✓ جوانمردی: شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری دیگران.
- ✓ نزاکت: توجه به نحوه تاثیرگذاری اقدامات فرد بر دیگران (ماردوکزی و زین، ۲۰۰۴ ص ۳). دو مولفه اخیر بر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان تاکید دارند (اورگان، ۱۹۸۸ ص ۱۱).

### رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی، عمدتاً در سه دسته قابل تقسیم هستند. گروهی از تحقیقات بر پیش‌بینی عوامل ایجادکننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی،

هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر- پیرو و ... بعنوان عوامل ایجادکننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند. برخی از تحقیقات، بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی و ... مطرح شده‌اند. گروهی از تحقیقات نیز منحصراً بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند به عنوان مثال تلاش کرده‌اند تا تعریف جدیدی از آن ارائه دهند، ابعاد آنرا مشخص نمایند یا مقیاس‌های جدیدی برای سنجش این مفهوم ارائه نمایند (فرهنگی، ۱۳۸۵ ص ۱۹). تحقیق حاضر از نوع اول است و قصد دارد رابطه رفتارهای رهبری را با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دهد. پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰). بررسی انتقادی دقیقی از عوامل بوجود آورنده و نتایج رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. آنها تقریباً دو‌سیست مطالعه منتشر شده طی سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۹ را مطالعه نموده و عوامل به وجود آورنده رفتار شهروندی سازمانی را بر مبنای پژوهش‌های تجربی به چهار دسته تقسیم نمودند: ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های وظیفه‌ای، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری (تورلاک و کوک، ۲۰۰۷ ص ۵۸۳).

تحقیقات اولیه اورگان و همکارانش در این حوزه، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و حمایت‌گری رهبر، متمرکز بوده است (مقیم، ۱۳۸۴ ص ۱۵). اما در پژوهش‌های بعدی، قلمرو رفتارهای رهبری، به انواع مختلف تعاملی و تحول آفرین بسط یافته است (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰ ص ۵۲۹).

در پژوهش‌های بسیاری، ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای رهبری مورد حمایت قرار گرفته است. رفتارهای رهبری مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: رفتارهای رهبری تحول آفرین، شامل تعیین چشم‌انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقاء پذیرش اهداف گروهی و.... و رفتارهای تعاملی که شامل رفتارهای پاداش دهی و رفتارهای تنبیهی اقتضائی و غیر اقتضائی.

رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی دارد و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو رفتار پاداش دهی و رفتار تنبیهی اقتضائی، دارای ارتباط معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند.

مطالعه تورلاک و کوک در سال ۲۰۰۷ ارتباط مثبتی را بین اعتماد به رهبر و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی نشان داده است. رابطه قوی بین اعتماد به رهبران و رفتارهای شهروندی سازمانی، در بسیاری از تحقیقات دیگر نیز تایید شده است (ارتارک، ۲۰۰۶: ۲۶۰). راول لامارسینو و پابلو کاردونا<sup>۱</sup> پژوهشی در خصوص ارتباط بین رفتارهای رهبری، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام داده‌اند. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر-هدف، رفتار رهبری حمایتی دارای ارتباط مثبت و معنی داری با همه مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد و نهایتاً تئوری مبادله رهبر-عضو با تمامی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد (مقیمی، ۱۳۸۴ ص ۱۷). در همین راستا تروکن برات در پژوهشی به بررسی ارتباط بین تئوری مبادله رهبر-عضو با رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. نتایج مطالعه نشان داد که بهبود کیفیت مبادله فوق به ارتقاء احساس تعهد و رفتار شهروندی کارکنان منجر می‌شود (تراکبر، ۲۰۰۰ ص ۱۱).

ویتینگ تون، گودوین و ویکی (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که پیروانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش می‌یابند. همچنین در صورتیکه رهبران رابطه نزدیک، صمیمانه و همراه با اعتمادی را با کارکنان برقرار نمایند، آنان به ارائه سطوح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند یافت.

## فرضیات تحقیق

### فرضیه اصلی

میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

### فرضیات فرعی

✓ میان نفوذ آرمان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

✓ میان ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

✓ میان انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

✓ میان ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

### نوع تحقیق و ابزار مطالعه

تحقیق حاضر از نظر هدف توصیفی، از نظر نوع استفاده کاربردی، از بعد زمانی تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد و معتبری است که توسط صاحب نظران برجسته دنیا برای پژوهش نگرش سنجی طراحی گردیده است. نتایج اعتبار هر یک از مولفه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به تفکیک هر مولفه در بخش تجزیه و تحلیل فرضیات ارائه شده است و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. برای سنجش رهبری تحول آفرین از مجموعه سؤالات پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) برنارد بس و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از مجموعه سؤالات ارائه شده توسط اورگان و فارح و همکارانش استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارکنان واحد مدیریت امور اداری و مدیریت بازرگانی ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که در این تحقیق از میان ۲۳۲ نفر از کارکنان، ۱۴۴ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه شده انتخاب شدند. قلمرو مکانی این پژوهش، ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و قلمرو موضوعی آن بررسی رابطه بین دو مفهوم رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و قلمرو زمانی آن در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ می‌باشد. در تحقیق حاضر، رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها و آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است. در این پژوهش هر یک از مولفه‌های رهبری تحول آفرین، به عنوان یک مولفه مجزا مورد سنجش قرار گرفته است. با این وجود، با جمع‌بندی امتیازات مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (سوالات ۲۱ تا ۳۹ پرسشنامه و با آلفای کرونباخ  $0.875$ ) امتیاز واحدی برای آن منظور شده و برای رد و تایید فرضیات، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن بین چهار مولفه متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی محاسبه شده است.

## یافته‌های تحقیق

**فرضیه اول:** میان نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

چون بر اساس آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، توزیع مولفه‌ها نرمال بوده است. بنابراین می‌توانیم برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های نرمال استفاده نماییم. بدین منظور در پژوهش حاضر برای بررسی تاثیر مولفه‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است.

برای اندازه‌گیری نفوذ آرمانی از سوالات ۱ تا ۸ پرسشنامه استفاده شده است. سطح سنجش این سوالات ترتیبی است. آلفای کرونباخ مولفه نفوذ آرمانی  $0.872$  می‌باشد.

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

جدول ۱. آزمون ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی

|    |                     | t     |
|----|---------------------|-------|
| S1 | Pearson Correlation | 0/644 |
|    | Sig. (2-tailed)     | 0/003 |
|    | N                   | 144   |

با توجه به جدول ۱، ضریب همبستگی بین این مولفه ۵۴ درصد می‌باشد. با توجه به اینکه ارزش کمتر از پنج صدم می‌باشد فرضیه دایر  $H_0$  بر عدم همبستگی بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی رد می‌شود. این امر بدان معنی است که ۶۴ درصد از واریانس تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط نفوذ آرمانی تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت با نفوذ آرمانی بیشتر رهبران سازمانی، بروز رفتار شهروندی سازمانی توسط کارکنان ارتقاء یابد.

**فرضیه دوم:** میان ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

برای اندازه‌گیری ترغیب ذهنی، از سؤالات ۹ تا ۱۲ پرسشنامه استفاده شده است. سطح سنجش این سؤالات ترتیبی است. آلفای کرونباخ مولفه نفوذ آرمانی ۰/۸۱۱ می‌باشد.

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

جدول ۲. آزمون ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی

|    |                     | t    |
|----|---------------------|------|
| S۲ | Pearson Correlation | ۰/۶۷ |
|    | Sig. (2-tailed)     | ۰/۰۰ |
|    | N                   | ۱۴۴  |

با توجه به جدول ۲، ضریب همبستگی بین این مولفه ۵۹ درصد می‌باشد. با توجه به اینکه ارزش کمتر از پنج صدم و صفر می‌باشد  $H_0$  فرضیه دایر بر عدم همبستگی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی با اطمینان ۹۹ درصد رد می‌شود. این امر بدان معنی است که ۶۷ درصد از واریانس تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط ترغیب ذهنی تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت با ترغیب ذهنی بیشتر کارکنان توسط رهبران سازمانی، بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتقاء یابد.

**فرضیه سوم:** میان انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.



برای اندازه‌گیری انگیزش الهام‌بخش، از سؤالات ۱۳ تا ۱۶ پرسشنامه استفاده شده است. سطح سنجش این سؤالات ترتیبی است. آلفای کرونباخ مولفه نفوذ آرمانی ۰/۸۵۴ می‌باشد.

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

جدول ۳: آزمون ضریب همبستگی بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی

|    |                     | t    |
|----|---------------------|------|
| S۳ | Pearson Correlation | ۰/۷۱ |
|    | Sig. (2-tailed)     | ۰/۰۰ |
|    | N                   | ۱۴۴  |

با توجه به جدول ۳، ضریب همبستگی بین این مولفه ۶۳ در صد می‌باشد. با توجه به اینکه ارزش کمتر از پنج صدم و صفر می‌باشد فرضیه  $H_0$  دایر بر عدم همبستگی بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی با اطمینان ۹۹ درصد رد می‌شود. این امر بدان معنی است که ۷۱ درصد از واریانس تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط انگیزش الهام‌بخش تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت با انگیزش الهام‌بخش بیشتر کارکنان توسط رهبران سازمانی، بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتقاء یابد.

**فرضیه چهارم:** میان ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

برای اندازه‌گیری ملاحظات فردی، از سؤالات ۱۷ تا ۲۰ پرسشنامه استفاده شده است. سطح سنجش این سؤالات ترتیبی است. آلفای کرونباخ مولفه نفوذ آرمانی ۰/۹۰۶ می‌باشد.

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

با توجه به جدول ۴، ضریب همبستگی بین این مولفه ۵۰ در صد می‌باشد. با توجه به اینکه ارزش کمتر از پنج صدم می‌باشد فرضیه دایر بر  $H_0$  عدم همبستگی بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با اطمینان ۹۹ درصد رد می‌شود. این امر بدان معنی است

جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی

|                |                     | T    |
|----------------|---------------------|------|
| S <sub>f</sub> | Pearson Correlation | ۰/۷۱ |
|                | Sig. (2-tailed)     | ۰/۰۰ |
|                | N                   | ۱۴۴  |

که ۷۱ درصد از واریانس تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط ملاحظات فردی تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت با ملاحظات فردی بیشتر کارکنان توسط رهبران سازمانی، بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتقاء یابد.

همانگونه که از ادبیات بر می‌آید مطالعه تورلاک و کوک (۲۰۰۷) و ارتاک (۲۰۰۶) حاکی از وجود رابطه‌ای مستقیم بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. چنین رابطه‌ای در پژوهش حاضر نیز تایید شده است. عبارتی دیگر به اعتقاد جامعه آماری با افزایش میزان نفوذ آرمانی رهبران تحول آفرین، شاهد سطح بالاتری از رفتار شهروندی کارکنان در سازمان خواهیم بود. همچنین در مطالعه رائل لامارسینو و پابلو کاردون و مطالعه ویتینگ تون، گودوین و ویکی و نیز مطالعه تراکن برات (۲۰۰۰)، ارتباط مستقیمی بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین و رفتارهای حمایتی رهبر و رفتار شهروندی کارکنان حاصل شده است که از یافته‌های تحقیق حاضر می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در شرایط کنونی، بقاء و اثربخشی سازمانی، مستلزم همت و فداکاری فزاینده کارکنان است. مفهومی که طی دهه حاضر به بهترین وجه در واژگان رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی، بعنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تاکید دارد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد، نقشی تعیین کننده دارد. تحقیقات انجام شده بر عوامل مختلف موجد رفتار شهروندی تمرکز نموده‌اند. این مقاله بر یکی از مهمترین مفاهیم پدیده‌های اجتماعی، یعنی رهبری تحول آفرین تمرکز داشته است. رهبری تحول آفرین، از

ابعاد مختلف بر رفتار شهروندی کارکنان، تاثیر می‌گذارد. رهبران تحول‌آفرین، بواسطه ویژگی‌های مختلف خود، آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به سطوح بالاتری از عملکرد می‌رسانند. این روابط در قالب فرضیاتی در پژوهش حاضر به‌بوته آزمایش گذاشته شده و نتایج آن حاکی از وجود رابطه‌ای معنی‌دار بین این دو مفهوم است. جهت ارتقاء سطح رفتار شهروندی کارکنان بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان موارد زیر را مد نظر قرار داد:

- تقویت ابزار نفوذ رهبران بر کارکنان و ارائه الگوی نقش رهبران از خود: ابزار اصلی نفوذ رهبران بر ابعاد اجتماعی سازمان تمرکز داشته و از این حیث با ابزار نفوذ مدیران متفاوت است. به منظور توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند این موارد را مد نظر قرار دهند. چشم‌پوشی از علایق شخصی بخاطر مصالح گروهی، نشان دادن قدرت و اعتماد به نفس از خود، برقراری ارتباط با پیروان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود، تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف، ایجاد جو رقابتی سالم، برای توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر، تقویت روحیه جمع‌گرایی به‌جای فردگرایی از طریق ایجاد گروه کاری و ارائه پاداش بر پایه مشارکت و همکاری اعضای گروه‌ها. این اقدامات می‌تواند به افزایش انسجام میان اعضا منجر شوند.

- **ترغیب ذهنی کارکنان.** در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی بعنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سوال قرار دادن آنها و ترغیب دیگران به نگرش به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید و نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد فرآیندها و وظایف بعنوان یک راهکار مورد نظر نگارندگان است. تفویض وظایف و امور به کارکنان و بررسی آن از دیدگاه‌های مختلف سبب گشایش افق‌های جدید در نحوه نگرش به مسائل و چگونگی انجام کار، ایجاد دانش جدید در زمینه مسایل و فعالیت‌های موجود و پذیرش آسان‌تر راه‌حل‌های پیشنهادی توسط کارکنان و توانمندسازی کارکنان می‌شود.

- **ترسیم آینده‌ای امیدبخش از آینده.** امیدواری نسبت به آینده، از مکانیسم‌های

مورد تاکید تئوری‌های جدید رهبری است. در این راستا ضروری است رهبران ضمن تاکید بر اهمیت آینده‌نگری، با تدوین اهداف سطح بالا و دست‌یافتنی، جدیت و شوق کارکنان را برانگیخته و دیدگاه خوش بینانه‌ای نسبت به آینده در آنان ایجاد نمایند.

- **توجه ویژه به تک تک کارکنان.** ملاحظه فرد به فرد و توجه به تمامی کارکنان از ساز و کارهای تئوری‌های جدید رهبری است. بدین معنی که رهبر همه افراد را می‌بیند و از وضعیت و شرایط آنها آگاهی دارد. بر این اساس رهبران باید ضمن شناخت وضعیت تک‌تک افراد و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان را بشناسند و برنامه‌هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی‌ها تنظیم نمایند. این موضوع تاثیر مثبتی بر رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. با این ترتیب، پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی‌هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می‌یابد.

## منابع و ماخذ

### منابع فارسی

- رایینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عابدی جعفری، حسن، آغاز، عمل، (۱۳۸۷)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت، بهار، شماره ۸۰.
- مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۴)، رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم.
- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲.
- نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.

منابع لاتین

- Antonakis, J. Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (2004), the nature of leadership, California, Thousands oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M, (1990), from transactional to transformational leadership: learning to share the vision, Organizational dynamics, Vol. 18, pp: 19-31
- Bryant, S.E. (2003), the role of transformational & transactional leadership on creating, sharing and exploiting organizational knowledge, Journal of leadership and organizational study, Vol.9 no.4.
- 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
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000), working knowledge: How organizations manage what they know? Harvard business school press, Boston, MA.
- Elenkov, D.S, (2002), The effects of leadership on organizational performance in Russian companies, Journal of Business research, Vol. 55, pp: 467- 480
- Goh, S. C. (2002), Managing effective knowledge transfers: an integrative framework and some practice implication, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No, 1, pp: 23-30
- Gumusluoglu, I. and Ilsev, A. (2008), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research, pp: 1-13
- Horwitz, I. B , Daram, B (2008) "Transformational, Transactional & Passive-Avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort" , Journal of surgical research, pp: 1-11
- Oliver, S. Kandadi, K.R. (2006) How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, no. 4, pp. 6-24.
- Pickering, J. and Matson, R., (1992), Why Executive Development Program (Alone) Donot Work, training and Development, Vol. 46, May, pp. 91-95.
- Politis, J.D., (2001a), The relationship of various leadership styles to knowledge management, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, No. 8, pp. 354-364
- Rosenbach, W., Taylor, (1993), Contemporary issues in leadership (3r Ed.),

Boulder, co: Westview.

- Schriesheim, Ch. A & Proctor- Thomson, S.R., (2003) Leadership, culture and performance ,The case of newzealand public sector, Journal of Change management, Vol 3. iss4. pp: 376-393
- Sosik, J.J. (1997), Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups, Group and Organisational Management, Vol. 22, pp. 460-479.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. and Bachrach, D. (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research, Journal of Management, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Murphy, G., Athanasou, J. and King, N. (2002), Job satisfaction and organizational citizenship behavior: a study of Australian human-service professionals, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, pp. 287-97.
- Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.
- Castro, C.B. Armario, E.M. & 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
- Torlak, O. and Koc, U. (2007), Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior, Management Research News, Vol. 30 No. 8, pp. 581-596
- Ertu`rk, A. (2007), increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 257-270
- Truckenbroot Yolanda (2000), the relationship between leader-member Exchange and commitment & organizational citizenship behavior, Acquisition Review quarterly, summer 2000.
- Whittington,j.L., Goodwin, V. L., Murray, B.( 2004), .Transformational leadership,goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes., The leadership Quarterly 15, 593-606