

## بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>، حیدر چوپانی<sup>۲\*</sup>، علی اصغر حیات<sup>۳</sup>، حجت غلامزاده<sup>۴</sup>

- ۱- استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
- ۴- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۸

دریافت: ۱۳۹۰/۹/۱۱

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران» به روش توصیفی- علی صورت گرفته است. تعداد ۹۷ نفر از کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران از طریق روش سرشماری کامل انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده در این پژوهش شامل پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس، آوالیو و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پودساکوف و همکاران (۱۹۹۰) می‌باشد که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۷۸ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان از آن بود که بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گری، نفوذ آرمانی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، وجدان کاری،



جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی) رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، شرکت ملی نفت ایران.

## ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خود خواهند داد، بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان همراه با فرصت‌ها و تهدید محیطی، ضروری به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به سازمان‌هایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی و حتی ادامه حیات، متحول کنند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. همچنین این رهبران چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. چنین رهبرانی را، رهبران تحول‌آفرین می‌نامند [۱]. این رهبران در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر به‌سزایی بر آنها می‌گذارند، همچنین از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند [۱].

از طرفی دیگر امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسلی ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌سازد؛ نسلی که از آنها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود [۲]. بی‌تردید این کارکنان وجه متمایز سازمان‌های اثربخش از غیر اثربخش می‌باشند. کارکنانی که متمایل به پافراثر نهادن از الزامات رسمی شغل خود می‌باشند. این اقدامات فزاینده از الزامات شغلی به «رفتار



شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> اشاره دارد که در ساله‌ای اخیر کانون توجه بسیاری از محققان بوده است [۳]. مطالعات معاصر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را برای سازمان‌های معاصر ضروری شناخته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی می‌کنند، نسبت به دیگر سازمان‌هایی که از چنین جوی برخوردار نیستند، سالم‌تر و موفق‌تر می‌باشند [۲]. نتایج همچنین نشان می‌دهد کارمندی 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 [۴].

از سوی دیگر اظهارات قوی در ادبیات رهبری در خصوص تأثیرات مفید و سودمند رهبری تحول‌آفرین بر زیردستان، به وجود آمده است. شماری از مطالعات پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان دارد. این تأثیر مثبت در زمینه‌های گوناگون از جمله مراقبت‌های بهداشتی، تجارت، نظامی و آموزش مشاهده شده است. مطالعات دیگری تأثیر مثبت آن را بر عملکرد زیردستان به خصوص در یک موقعیت تیمی یا گروهی نشان می‌دهد [۵]. رهبر تحول‌آفرین همچنین سطح بالای تعهد در کارکنان را القا می‌کند، استرس آنها را کاهش داده و روحیه را افزایش می‌دهد. این نتایج به‌طور کلی باعث افزایش عملکرد سازمانی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان می‌شود [۶]. همچنین صاحب‌نظران و نویسندگان زیادی اهمیت رهبری تحول‌آفرین و آثار آن را بر رفتار شهروندی سازمانی مطرح کرده‌اند [۷، ۸، ۹].

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول‌آفرین به‌عنوان روش مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا شیوه رهبری تحول‌آفرین مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد؟



## ۲- رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>

اصطلاح رهبری تحول‌گرا برای اولین بار به وسیله دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت، اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد [۱۰]. رهبری تحول‌آفرین ادر آغاز توسط برنز ۱۹۷۸- دانشمند علوم سیاسی- به طور وسیع به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح شد، پس از آن باس و اولیو ایده‌های برنز (۱۹۷۸) را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند. کارها آنها نه تنها بر مبنای مشارکت برنز، بلکه بر مبنای کار بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، تیچی و دوانا (۱۹۸۶) و دیگران بنا شد [۱۱]. به نظر برنز، رهبر تحول‌آفرین به ایجاد تحول و تحول‌زایی می‌پردازد، ارزش‌هایی که رهبر تحول‌آفرین دنبال می‌کند، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می‌دهند. به طور خلاصه، راز یا محور رهبر تحول‌آفرین از نظر برنز این است «افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می‌کند» [۱۲]. باس و اولیو مفهوم و ایده برنز در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌آفرین را ایجاد کردند. باس و اولیو معتقدند رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند [۱۰].

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند. ماهاار (۲۰۰۴) بیان کرد که رهبران تحول‌آفرین سعی می‌کنند که یک عامل اخلاقی باشند و همچنین پیروان خود را تحریک می‌کنند تا خودشان رهبر تحول‌آفرین باشند [۱۳]. باس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ای مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌نگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند [۱۴]. استون و همکارانش (۲۰۰۴) معتقدند این نوع رهبری زمانی که رهبران علایق کارکنان خود را

---

1. Transformational Leadership



در زمانی که آگاهی و پذیرش اهداف و رسالت گروه را ایجاد می‌کنند و زمانی که کارمندان خود را در جهت فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه بر می‌انگیزانند، رخ می‌دهد [۱۵]. رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل - که به‌عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند - نیاز دارد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

۱- نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: در این حالت فرد، خصوصیات رهبر فرهمند را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند [۱].

۲- انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>: انگیزش الهام‌بخش از توانایی‌های رهبری تحول‌آفرین بوده که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می‌کند که پیروان را با الهام‌بخشی به رفتار مناسب بر می‌انگیزاند. انگیزش الهام‌بخش را بالا بردن و برانگیختن انگیزه در پیروان با استفاده از احساسات آنها توصیف کرده‌اند [۱۶].

۳- ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>: ترغیب ذهنی نقش مهمی در فرایند تغییر در سازمان دارد، رهبران تحول‌آفرین سعی دارند پیروان خود را به خلاقیت و نوآوری ترغیب کنند. این رهبران، تغییر در روش‌های تفکر در مورد حل مسائل را تشویق کرده و از تمثیل و استعاره استفاده می‌کنند [۱].

۴- ملاحظه فردی<sup>۴</sup>: شامل صرف وقت به‌منظور آموزش رفتار و مرادده با افراد برای رشد و توسعه توانایی‌های زیردستان می‌باشد. این عامل در برگیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواست‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است [۱].

پرونده‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### ۳- رفتار شهروندی سازمانی

در گذشته محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه بین رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، بیشتر به رفتارهای درون نقش<sup>۵</sup> توجه می‌کردند. این رفتار ناظر بر کارها، وظایف و

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individualized Consideration
5. In-role Behavior



مسئولیت‌های رسمی مانند آنچه در شرح شغل آمده است، می‌باشد. رفتارهای فراتر از اشاره دارند به فعالیت‌هایی که فی نفسه خودجوش و آگاهانه هستند (مانند کمک به دیگران) و به‌طور مستقیم یا صریح به‌وسیله سیستم رسمی پاداش سازمان پیش‌بینی نشده‌اند، اما کارایی سازمان را به‌عنوان یک کل افزایش می‌دهد [۱۷]. امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه افراد در سازمان با عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود [۱۸]. رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار به‌وسیله اورگان و همکارانش، زمانی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را بررسی می‌کردند، در سال ۱۹۸۳ میلادی به کار گرفته شد [۱۹]، ولی قبل از وی بارنارد با بیان مفهوم اشتیاق به همکاری و کاتز و کان با بیان رفتارهای خودجوش، همکارانه و حمایتی این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند [۲۰].

ادبیات نظری نشان از این امر است که هم اکنون بیشتر پژوهش‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی با توجه به مدل ارگان انجام می‌شود. در زیر به شرح هر یک از این ابعاد رفتار شهروندی سازمانی پرداخته می‌شود:

۱- وجدان کاری: شامل رفتارهای است که به شیوه‌ای فراتر از الزامات تعیین شده نقش سازمانی، یا آنچه انتظار می‌رود، از طرف کارمند در انجام وظایف روی می‌دهد (همانند کار در بعد از ساعت کاری برای سود رساندن به سازمان) [۲۱].

۲- جوانمردی: جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد.

۳- نوع دوستی: نوع دوستی عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان زمانی که در شرایط غیر معمولی قرار دارند.

۴- آداب اجتماعی: آداب اجتماعی به‌عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد [۲۱].

۵- نزاکت: شامل رفتارهای است که از طرف فرد به‌منظور جلوگیری از وقوع مشکلات کاری در ارتباط با دیگر کارکنان، صورت می‌گیرند [۲۲]. احترام به حقوق و امتیازهای دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم یا اقدام فرد قرار گیرند، مطلع ساختن



دیگران قبل انجام هر اقدام مهمی، می‌توانند نشان دهنده نزاكت به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی باشد [۲۳].

به منظور دستیابی به کارایی سازمانی، سازمان‌ها به همکاری، نوع دوستی، از خود گذشتگی و گاهگاهی تلاش اضافی کارکنان نیاز دارد. از این رو کار داوطلبانه کارکنان برای سازمان مهم است. به همین منظور رفتار شهروندی سازمانی با اهمیت جلوه می‌کند. در این زمینه، رابطه رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای متعددی مورد آزمون قرار گرفته است. از جمله این متغیرها می‌توان به نگرش شغلی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)، عملکرد (پیرسی و همکاران، ۲۰۰۶)، اعتماد (دلوگا، ۱۹۹۵؛ پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۶)، تعهد سازمانی (اوریلی و چتمن، ۱۹۸۶؛ تراکینبرت، ۲۰۰۰) [۲۴]. در همین زمینه سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش شرط‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت.

بر اساس مطالعات صورت گرفته سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین اثر را در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد [۲۵]. ویتینگ تون، گودوین و ویکی (۲۰۰۴) نیز در تحقیقی نشان داد پیروانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش پیدا می‌کنند. همچنین در صورتی که 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 [۴]. پودساکوف (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد [۴]. موداسیر و سینگه (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسید که هوش هیجانی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد، همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد [۷]. نتایج تحقیق جیاو و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و پاداش مشروط با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد [۸]. گاه (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش واسطه ای تعهد سازمانی» به این نتایج دست یافت که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و مثبتی بر تعهد هنجاری و عاطفی تأثیر می‌گذارد. در حالی که تأثیر منفی



و مستقیمی بر تعهد مستمر دارد. یافته‌های دیگر تحقیق همچنین نشان داد که رهبری تحول‌آفرین هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. به‌علاوه به‌طور غیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین از طریق تعهد عاطفی و هم تعهد هنجاری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد [۹]. کو و همکاران (۱۹۹۵) یک ارتباط (پیوند) تجربی بین رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین به دست آوردند. آنها به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر رهبری تبادلی در پیش‌بینی بروز رفتار شهروندی دارد [۲۶]. به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌آفرین هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد [۲۶].

#### ۴- فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین سبک رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گری، نفوذ آرمانی) با مؤلفه‌های رفتار شهروندی (نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی) رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

#### ۵- جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمام کارکنانی است که به‌عنوان کارشناس در ستاد شرکت ملی نفت ایران مشغول فعالیت‌اند، تعداد آنها برابر با ۹۷ نفر می‌باشد. صفت مشترک همه آنها این است که پست کارشناسی دارند و در واحدهای ستاد شرکت ملی نفت ایران خدمت می‌کنند. در این پژوهش کل جامعه تحقیق- که ۹۷ نفر از کارشناسان شرکت ملی نفت ایران را شامل می‌شد- به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که در نهایت ۹۲ نفر پرسشنامه پژوهش را تکمیل کردند.





## ۶- ابزارهای پژوهش

### ۶-۱- پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین

اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه رهبری است که باس و آوالیو آن را طراحی کرده‌اند (موغلی، ۱۳۸۱) که ۴ بعد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش) را مورد بررسی قرار می‌دهد که در ۲۰ گویه تنظیم و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای 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 می‌دهد. ضریب پایایی این پرسشنامه در اجرای مقدماتی روی نمونه ۳۰ نفری ۰/۸۸ به دست آمد.

### ۶-۲- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ۲۴ سؤالی که پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)، براساس الگوی پنجگانه ارگان (۱۹۸۸)، یعنی نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، و آداب اجتماعی ساخته‌اند، استفاده شد. آنها ضریب آلفای محاسبه شده را برای هر یک از ابعاد به شرح زیر گزارش دادند: نوع دوستی ۰/۸۵، وجدان کاری ۰/۸۲، جوانمردی ۰/۸۵، نزاکت ۰/۸۵ و آداب اجتماعی ۰/۷۰ [۲].

### ۶-۳- روش تجزیه تحلیل داده‌ها

برای تحلیل آماری سؤالات تحقیق با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) مورد تأیید قرار گرفته است، از این رو در تحلیل‌های آمار استنباطی به وسیله نرم‌افزار آماری spss و لیزرل از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است، بنابراین برای بررسی داده‌ها از همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



## ۷- یافته‌های پژوهش

### ۷-۱- یافته‌های توصیفی

براساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از ۵۱ مرد و ۴۱ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۵۲/۲ درصد افراد با مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۳۳/۵ درصد از کارکنان با مدرک لیسانس و ۱۵/۳ آنان با مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند.

### ۷-۲- آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤال‌های پژوهش

در پاسخ به فرضیه اول پژوهش که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ ماتریس همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی

| مؤلفه                    | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶ |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| ۱- ترغیب ذهنی            | -      |        |        |        |        |   |
| ۲- نفوذ آرمانی           | ۰/۶۲** | -      |        |        |        |   |
| ۳- انگیزش الهام‌بخش      | ۰/۷۵** | ۰/۵۶** | -      |        |        |   |
| ۴- ملاحظه فردی           | ۰/۶۷** | ۰/۷۰** | ۰/۶۳** | -      |        |   |
| ۵- رهبری تحول‌آفرین      | ۰/۸۷** | ۰/۸۶** | ۰/۸۳** | ۰/۸۷** | -      |   |
| ۶- رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۶۲** | ۰/۵۵   | ۰/۶۷*  | ۰/۵۲** | ۰/۷۸** | - |

همان‌طور در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی ( $r = 0/781$ ) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است؛ به عبارت دیگر وجود رهبری تحول‌آفرین در هر سازمانی منجر به

افزایش رفتارهای فراتر از نقش می‌شود. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد. میزان همبستگی هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۰/۶۲، ۰/۵۵، ۰/۶۷ و ۰/۵۲ می‌باشد که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.

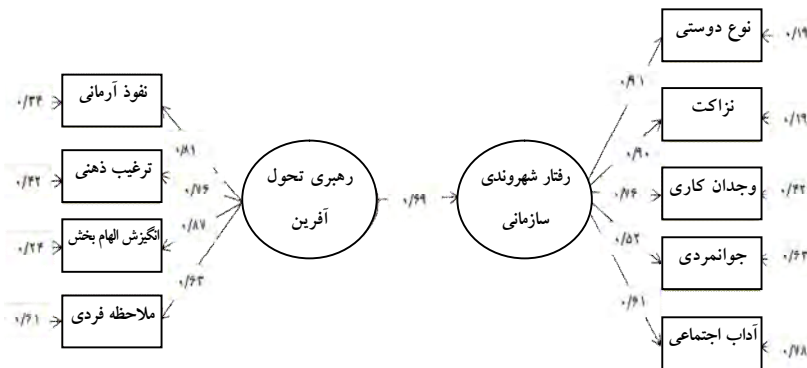
در پاسخ به فرضیه دوم پژوهش که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با رفتار در شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲ ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

| مؤلفه               | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶      | ۷      | ۸      | ۹ |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| ۱- ترغیب ذهنی       | -      |        |        |        |        |        |        |        |   |
| ۲- نفوذ آرمانی      | ۰/۶۲** | -      |        |        |        |        |        |        |   |
| ۳- انگیزش الهام‌بخش | ۰/۷۵** | ۰/۵۶** | -      |        |        |        |        |        |   |
| ۴- ملاحظه فردی      | ۰/۶۷** | ۰/۷۰** | ۰/۶۳** | -      |        |        |        |        |   |
| ۵- نوع‌دوستی        | ۰/۴۱** | ۰/۳۹** | ۰/۴۶** | ۰/۳۶** | -      |        |        |        |   |
| ۶- وجدان کاری       | ۰/۳۳** | ۰/۳۵** | ۰/۲۹** | ۰/۳۷** | ۰/۱۵   | -      |        |        |   |
| ۷- جوانمردی         | ۰/۴۶** | ۰/۳۵** | ۰/۲۷** | ۰/۴۰** | ۰/۰۳۵  | ۰/۳۶*  | -      |        |   |
| ۸- نزاکت            | ۰/۲۶** | ۰/۲۵** | ۰/۵۱** | ۰/۲۴** | ۰/۶۰** | ۰/۰۲۱  | ۰/۲۸*  | -      |   |
| ۹- آداب اجتماعی     | ۰/۲۶** | ۰/۲۰*  | ۰/۳۳** | ۰/۳۱*  | ۰/۳۹** | -۰/۰۹* | ۰/۲۱** | ۰/۵۹** | - |

همان‌طور در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، بین تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد؛ به عبارت دیگر وجود هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین در هر سازمانی منجر به افزایش مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. بیشترین همبستگی بین انگیزش الهام‌بخش و نزاکت وجود دارد و کمترین میزان همبستگی بین نفوذ آرمانی و آداب اجتماعی وجود دارد.

به منظور پاسخ‌گویی به فرضیه سوم پژوهش برای بررسی اینکه رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج آن ارائه شده است.



شکل ۱ مدل خروجی نرم‌افزار لیزرل برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروند سازمانی

با توجه به شکل ۱ اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروند سازمانی مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد. همچنین جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت مدل از برازش لازم برخوردار است و به‌خوبی می‌تواند تأثیر رهبری تحول‌آفرین را بر رفتار شهروند سازمانی نشان دهد (جدول ۳).

جدول ۳ شاخص‌های نیکویی برازش الگوی پژوهش

| شاخص‌های نیکویی برازش                  | مقادیر شاخص‌ها | دامنه مورد قبول | نتیجه     |
|--|----------------|-----------------|-----------|
| خی‌دو ( $X^2$ )                        | ۳۵/۹۵          | -               | تایید مدل |
| معناداری (sig)                         | ۰/۰۰۰          | -               | تایید مدل |
| درجه آزادی (df)                        | ۱۳             | -               | تایید مدل |
| نسبت خی‌دو بر درجه آزادی ( $X^2/df$ )  | ۲/۷۶           | < ۲             | تایید مدل |
| تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA) | ۰/۰۶۳          | < ۰/۰۶          | تایید مدل |
| نیکویی برازش (GFI)                     | ۰/۹۸           | > ۰/۹           | تایید مدل |
| تعدیل‌شده نیکویی برازش (AGFI)          | ۰/۹۵           | > ۰/۹           | تایید مدل |
| برازش مقایسه‌ای (CFI)                  | ۰/۹۹           | > ۰/۹           | تایید مدل |



## ۸- نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان از وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران بود. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات پیشین مطابقت و همخوانی دارد [۹،۲۶،۴،۷،۸].

به‌طور طبیعی افرادی که ذاتاً برانگیخته می‌شوند تا اهداف سازمانی را بدون انتظار از دریافت پاداش فوری و دستاوردهای ملموس و شخصی به انجام برسانند، این تمایل را دارند که در جهت رسیدن به هدف مشترک در محیط کاری فراتر از نقش رسمی که به آنها واگذار شده، به فعالیت بپردازند. اینها افرادی هستند که به این دلیل همکاری و مشارکت می‌کنند تا حس خود ارزشی یا خود پنداره آنها در این کمک‌ها و مشارکت‌ها افزایش پیدا کند [۷]. ویتینگ تون و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن در صورتی که رهبران روابط نزدیک، صمیمانه و حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند، در آن صورت کارکنان برای درگیر شدن در سطوح بالای رفتار شهروندی تمایل خواهند داشت. به‌طور کلی سرپرستانی که با کارکنان پیوند و روابط ضعیفی را به‌وجود می‌آورند و با آنها دیر آشنا می‌شوند و نیز زمانی که کارکنان سرپرستان خود را ناآگاه و بی‌مطلع تلقی کنند، احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند [۴].

در واقع می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی و شغل‌های چالش‌برانگیز را برای پیروان خود فراهم می‌کنند تا تجربه رضایت‌بخشی بیشتری را داشته باشند. این رهبران از طریق ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش اعتماد لازم را به‌دست می‌آورند و ممکن است سطح انگیزش درونی و تمایل برای رفتارهای فراتر از نقش را افزایش دهند [۷]. این رهبران از پیروان خود می‌خواهند که انتظارات فراتر از نقش را به‌وسیله تبیین رسالت (مأموریت)، فراهم آوردن یک مدل نقشی مناسب، پرورش پذیرش اهداف گروه، فراهم آوردن حمایت سازمانی و ترغیب ذهنی و بیان انتظارات عملکردی بالا انجام دهند [۲۷].



دیگر نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان از وجود رابطه معنادار بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران بود.

رهبران تحول آفرین خصوصیات رهبران کاریزماتیک را دارند؛ مورد اعتماد و تحسین زبردستان می‌باشند و زبردستان آنها را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند. همچنین این رهبران، پیروان را با الهام‌بخشی و برانگیختن به رفتار مناسب و صرف وقت به منظور آموزش رفتار، مراوده با افراد، دلسوزی و توجه جدی به خواست‌های پیروان، سبب رشد و توسعه توانایی‌های آنان می‌شوند. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان احساس مسئولیتی فراتر از آنچه که شغلشان برای آنها ایجاد می‌کنند، داشته و رفتارهای خودجوش، همکارانه، حمایتی و فراتر از نقش وظایف رسمی بیشتری از خود نشان دهد، همچنین فعالیت بیشتری در خدمت رسیدن سازمان به اهداف خود داشته باشد. به‌طور کلی می‌توان اذعان داشت که رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می‌کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان خود را به مشارکت فعال در محیط کار ترغیب می‌کنند و این منطقی است که پیروان نیز تحت تأثیر چنین ویژگی‌هایی در محیط کار خود فراتر از الزامات تعیین شده به‌وسیله سازمان رفتارکنند؛ به عبارت دیگر از خود رفتارهای شهروندی بیشتری نشان دهند.

نتایج تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نشان داد که رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معنادار و قابل قبولی داشته و فاکتورهای ارزیابی در صحت این مدل نیز مؤید این مطلب می‌باشد. همچنین خروجی‌ها نشان می‌دهد که از بین ابعاد تعریف شده برای متغیر رهبری تحول آفرین (متغیر مستقل)، عوامل انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را داشته و می‌توانند منجر به آثار قابل توجهی شوند. از سوی دیگر نیز در شاخص‌های متغیر وابسته، فاکتورهای نوع دوستی و نزاکت بیشترین بازنمایی از این مفهوم را نشان می‌دهد.

در نتیجه می‌توان گفت که با تقویت متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی می‌توان تأثیر بیشتری بر متغیر وابسته گذاشته و از سوی دیگر هر گونه تأثیر در متغیر وابسته بیش از همه در مؤلفه نوع دوستی و نزاکت نمودار می‌شود.

در واقع می‌توان گفت که الهام و القای تصویر خوش‌بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند چرا که این رهبران از این طریق، در زیرمجموعه خود ایجاد امید می‌کنند، چشم‌انداز آتی سازمان را روشن و دست‌یافتنی معرفی می‌کند و پیروان خود را ترغیب می‌کند که عملکرد بالاتری داشته باشند.

از طرف دیگر براساس ویژگی نفوذ آرمانی و از آن جایی که این رهبران مورد اعتماد و تحسین زیردستان هستند، زیردستان آنها را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. بنابراین الگویی بسیار خوبی برای کارکنان خود جهت انجام رفتارهای فراتر از نقش در سازمان هستند چرا که «یکی از پیش‌فرض‌های رفتار شهروندی سازمانی این است که مدیران و سرپرستان خود رفتارهای شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند تا به تبع آن کارکنان نیز از آنان پیروی کرده و این رفتارها را از خود بروز دهند» [۲۸].

#### ۸-۱- پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای توجه به عوامل رهبری تحول‌آفرین و در نتیجه بهبود رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌شود:
- ۱- از آن جایی که عامل انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی نسبت به عوامل دیگر دارای اهمیت زیاد و بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی دارد، از این رو پیشنهادات تحقیق در راستای نتایج خواهد بود:
  - ۲- به مدیران شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌شود که هدف یا آرمان خاصی را به‌طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه و تمایل به انجام کارها فراتر از آن چیزی که در شرح وظایف رسمی آماده است، باشند.
  - ۳- مدیران شرکت ملی نفت ایران باید تصویر خوش‌بینانه درباره آینده را در کارکنان سازمان ایجاد کند تا آن‌ها بیشتر در تحقق اهداف درگیر شوند و مشارکت کنند چرا که این



تفکر خوش‌بینانه نسبت به آینده باعث می‌شود که کارکنان نسبت به انجام کار انگیزش بیشتری پیدا کنند و زیردستان خود را ترغیب می‌کند که عملکرد بالاتری داشته باشند.

۴- می‌باید در شرکت ملی نفت ایران، مدیران و سرپرستان، خود رفتارهای شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند تا به تبع آن کارشناسان نیز از آنان پیروی کرده و این رفتارها را از خود بروز دهند.

## ۹- منابع

- [۱] قادری ا؛ «رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی»؛ مجله عصر مدیریت، سال چهارم، ش. ۱۳، ۱۲، ۱۳۸۸.
- [۲] ایلی خ، حیات ع. ا، چوپانی ح، اسمی ک؛ «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران»؛ دانشور رفتار. ۱، (۴۲)، ۱۳۸۹.
- [3] Morrison, E.(1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: importance of the employees perspective. *Academy of management journal*, vol. 37, N. 6, pp. 1543- 1567, 1994
- [۴] یعقوبی ن.م؛ مقدمی م. ، کیخا ع. «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»؛ پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، ش. ۴، ۱۳۸۹.
- [5] Banerji, P & Krishnan ,V. R.(2000)."Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21, NO.8. PP.405- 413,2000.
- [۶] چوپانی ح؛ «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز»؛ پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ۱۳۹۰.
- [7] Modassir A., Singh T.;"Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior"; *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4, Iss. 1, 2008.





- [8] Jiao C., Richards D. A., Zhang K.; Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators; *J Bus Psychol*, 2010.
- [9] Guh Wei-Yuan; "The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: Using organizational commitment as a mediator (article written in Chinese"; *Journal of Education and Psychology*, Vol. 31 No. 1, 2008.
- [۱۰] تونکه‌نژاد م.؛ «مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا دو محیط، دو سبک رهبری»؛ ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، ش. ۱۷۲، ۱۳۸۵.
- [۱۱] تقوی قره بلاغ ح.؛ «بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران»؛ پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- [۱۲] نورشاهی ن.؛ «بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران»؛ مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم. ش. ۳، ۱۳۸۸.
- [13] Al-Husseini A. M.; "The impact of transformational leadership and empowerment on project management"; A Dissertation Presented In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Management In Organizational Leadership, 2006.
- [14] Burke S., Collins K. M. ; "Gender differences in leadership styles and management skills"; *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 5, 2001.
- [15] Stone A. G., Russell F. R., Patterson K.; "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus"; *Leadership and Organization development Journal*, 25(4), 2004.
- [16] Gumusluoglu L., Ilsev A.; "Transformational leadership, creativity and organizational innovation"; *Journal of Business Research*, 62, 2009.



- [۱۷] ایلیلی خ.، شاطری ک.، یوزباشی ع.، فرجی ح.؛ رفتار شهروندی سازمانی (OCB): ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها؛ اولین کنفرانس ملی رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- [۱۸] علیزاده م.، شهرانی ع.؛ تبیین نقش فرهنگ سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه شرکت‌های EPC). مجموعه مقالات اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.
- [19] Hossam M. Abu Elanain; "An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior"; *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 2008.
- [20] Turnipseed D., Murkison G.; "Organizational citizenship behavior: An examination of the influence of the work place"; *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 1996.
- [21] Castro Carmen B., Armario Enrique M., Ruiz David M.; "The influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty"; *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 2004.
- [22] Chu Cheng I.; "Examining organizational citizenship behavior among nurses using Price and Mueller S model. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Hospital and Health Administration in the Graduate of The University of Iowa, 2001.
- [۲۳] مرزوقی ر.؛ اسمی ک.؛ چوپانی ح.، حیات ع. ا.؛ «بررسی رابطه بین رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران»؛ *مجله مطالعات آموزش و یادگیری*، دوره دوم، ش. ۲، ۱۳۸۹.
- [24] Yılmaz K., Tasdan M.; "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools"; *Journal of Educational Administration*, 47(1), 2009.



[۲۵] فتاحی م.؛ «بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی»؛ پایان‌نامه کارشناسی

ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۶

[26] Schechter A. F., Engelbrecht A. S.;"The relationship between transformational leadership, meaning and organizational citizenship behaviors"; Management Dynamics ,Vol. 15, No. 4, 2006.

[27] Organ D. W., Podsakoff P. M., MacKenzie S. B.;"Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences"; Beverly Hills, CA: Sage, 2006.

[۲۸] شاطری ک.؛ «ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران»؛ پایان‌نامه

کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.

