

## نقش رهبری تحولی مدیران در توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان

دکتر باقر کرد\*

دکتر عبدالعلی کشته‌گر\*\*

مسلم مبارکی\*\*\*

### چکیده

یکی از عوامل عمده در جهت‌دهی رفتار کارکنان، سبک رهبری اعمال شده در سازمان می‌باشد. هر چه ساختار سازمانی ارگانیک‌تر و سبک رهبری تحول‌آفرین باشد، احتمال توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی از طرف کارکنان بیشتر خواهد بود. گمرک به عنوان مرزبان اقتصادی کشور، جایگاه ویژه و مهمی در اجرای سیاست‌های اقتصادی کشور دارد. یکی از عواملی که می‌تواند بر کیفیت خدمات در این بخش تأثیرات عمیقی بگذارد، رفتار شهروندی سازمانی است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه و ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان گمرک می‌باشد. روش تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان گمرکات سیستان و بلوچستان بود. نمونه مورد بررسی بر اساس جدول کوکران ۱۱۰ نفر تعیین شد که با روش تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده و برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های T و تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. با نظر اساتید و میانگین واریانس، روایی سئوال‌ها در حد مطلوبی ارزیابی شد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده AVE همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید شد. مقدار روایی مرکب CR نیز بزرگتر از AVE است. نتایج تحقیق بیانگر این بود که میان مؤلفه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب تأثیر ۰.۷۱۲ همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی، موفقیت سازمانی

\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروزه تأکید بر مدیریت و رهبری، توجه اکثر سازمان‌های خواستار تحول را به خود جلب کرده است. نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی سازمان، انکارناپذیر است. رهبران از طریق یک فرایند 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 تحول‌آفرین 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. این مقوله به رفتارهای فردی اشاره دارد که برخاسته از بصیرت افراد بوده و علاوه بر این که کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهند، مستقیم و به صورت صریح، از طریق سیستم رسمی پاداش تشویق نمی‌شوند (Burns & Carpenter, 2008). سازمان‌ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخش خرد جمعی خود نیستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه، این مقوله وراء وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان، ابراز می‌کنند. در این حالت، افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (Vigoda, 2000). ادبیات مدیریت، بر لزوم همگامی این دو مفهوم در کنار هم برای ارتقاء سطح موفقیت سازمانی تأکید دارد و با رویکردی تعاملی، به دو مفهوم رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی نگریسته و یکی از عوامل موجد رفتار شهروندی سازمانی را الگوی رهبری تحول‌آفرین رهبران سازمانی می‌داند (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). با توجه به اهمیت گمرک به عنوان مرزبان اقتصادی کشور و هماهنگ‌کننده مبادی ورودی و خروجی کشور و مسئول اعمال حاکمیت دولت در اجرای قانون امور گمرکی و سایر قوانین و مقررات

مربوط به صادرات و واردات کالا، این تحقیق در نظر دارد تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را در این سازمان مورد بررسی قرار دهد.

## ادبیات نظری تحقیق

### رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>

اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را می‌توان به عنوان فرایند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. چگونگی این نفوذ بر حسب رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه و بستری که در آن فرایند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود. رهبری را می‌توان از مدیریت متمایز نمود؛ رهبری مقصودمدار است و به تغییری منتهی می‌شود که بر ارزش‌ها، ایده‌آل‌ها، چشم‌انداز، نمادها و تعاملات احساسی مبتنی می‌باشد، در حالی که مدیریت هدفمدار است و به ثباتی منتهی می‌شود که بر عقلانیت، ابزارهای بروکراتیک و انجام الزامات قراردادی مبتنی است (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبدالی 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 (Oliver & Reddy Kandadi, 2006). بس<sup>۲</sup> از نوع دیگری از رهبری یاد می‌کند که رهبری "نامداخله‌گر" نام دارد. به زعم وی، رهبری نامداخله‌گر، از نقش فعال رهبری خودداری نموده و در طیف رهبری، جزء غیر فعالترین نوع رهبری به شمار می‌رود (Horwitz et al., 2008).

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 آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند. اگر چه مطالعاتی که به 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

1 -Transformational Leadership

2 -Bass

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 (Politis, 2001). رهبری تحول‌گرا از چهار مؤلفه‌ی اساسی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه‌ی فردی تشکیل شده است:

#### نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>:

در مرکز نفوذ آرمانی، ارزش‌هایی قرار دارد که الهام‌بخش بوده و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کند. واژه‌ی دیگری که برای توصیف این شکل از رهبری استفاده می‌شود، کاریزمات است. نفوذ رهبر کاریزماتیک، به عنوان 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، تأکید خواهد نمود (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

#### انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>:

در انگیزه‌ی الهام‌بخش، رهبران تحول‌زا، به روشی رفتار می‌کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آن‌ها انگیزه می‌دهند. ساروس و سانترا (۲۰۰۱) خاطر نشان می‌سازند، رهبرانی که از انگیزش الهام‌بخش، به عنوان 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.

#### ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>:

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

1 -Idealized Influence

2 -Inspirational Motivation

3 -Intellectual Simulation

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 (Elenkov, 2002).

ملاحظه فردی!

در ملاحظات شخصی، رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربی‌گری برای ارضای 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 تحول‌زاه، این ویژگی را از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنان به نمایش می‌گذارند. بر اساس نظر سوسیک و همکاران (۱۹۹۷)، 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 (Sosik, 1997).

### رفتار شهروندی سازمانی

پژوهشی علمی که در آن به بررسی رفتار سازمانی در بین کارگران یقه سفید و یقه آبی در ترکیه پرداخته شده است، تعبیر جالبی از رفتار شهروندی سازمانی به دست می‌دهد. نویسندگان پژوهش مذکور بیان می‌دارند که هر چند در طبخ یک غذا، روغن و نمک ضروری به نظر می‌رسند، اما ادویه می‌تواند طعم غذا را بسیار مطبوع‌تر کند. بدین ترتیب رفتار شهروندی سازمانی تعبیری همچون ادویه در رفتار سازمانی پیدا می‌کند (Cem Ersoy et al, 2011: 356). مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱</sup> را اولین بار باتمان<sup>۲</sup> و ارگان<sup>۳</sup> در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه کردند. پژوهش‌های اولیه در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر بر شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی متمرکز بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجودی که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا

1 - Individual Consideration  
2 - Organizational Citizenship Behavior  
3 - Batman  
4 - Organ

گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock, DeMoranville, & Smith, 2003). این اعمال را که در محیط کار اتفاق می‌افتند این گونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام شده و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (Appelbaum et al., 2004). ارگان (۱۹۸۸) همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله‌ی نظام رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Cohen & Kol, 2004). با این اوصاف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و بر اثر رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (Bienstock et al., 2003).

### انواع رفتارهای شهروندی در سازمان

گراهام<sup>۱</sup> معتقد است رفتارهای شهروندی به انواع مختلف خود را نشان می‌دهند که شامل اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی می‌شود که در ذیل توضیح مختصر هر کدام به اختصار آمده است:

#### اطاعت سازمانی<sup>۲</sup>:

این واژه، توصیف‌کننده‌ی رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیت‌شان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده‌اند. شاخص‌های اطاعت سازمانی، رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیت‌ها با توجه به منابع سازمانی است.

1 -Graham

2 -Organizational Obedience

### وفاداری سازمانی<sup>۱</sup>:

این وفاداری به سازمان، از وفاداری به خود، سایر افراد و بخش‌های سازمانی متفاوت است و بیان‌کننده‌ی میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

### مشارکت سازمانی<sup>۲</sup>:

این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان، حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان معنا پیدا می‌کند (Bienstock et al., 2003).

### ابعاد رفتار شهروندی:

ارگان پنج بعد زیر را به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بیان کرد:

#### وظیفه‌شناسی:

بعد وظیفه‌شناسی، حالتی است که در آن اعضای سازمان، رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند (Eslami & Sayar, 2008). یا به عبارتی دیگر، افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند، در بهترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان دهنده وظیفه‌شناسی بالای آن‌هاست.

#### نوع دوستی:

دومین بعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی<sup>۳</sup>، به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند، کمک می‌کند. البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکف<sup>۴</sup>، ابعاد نوع دوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آن‌ها به عنوان "رفتارهای کمکی"<sup>۵</sup> نام می‌برند (Eslami & Sayar, 2008).

- 
- 1 -Organizational Loyalty
  - 2 -Organizational Participation
  - 3 -Humanist
  - 4 -Podskoff
  - 5 -Helping Virtue

**فضیلت مدنی:**

بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی<sup>۱</sup> نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌شود (Organ, 1988). بر این اساس، یک شهروند سازمانی خوب، نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد، بلکه باید درباره‌ی آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.

**جوانمردی:**

جوانمردی<sup>۲</sup> چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند.

**احترام و تکریم:**

آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان، احترام<sup>۳</sup> و تکریم است. این بعد، بیان‌کننده‌ی نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم، با دیگران رفتار می‌کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی هستند. ارگان بعد از بر شمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است هم‌زمان ظهور پیدا نکنند. مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه‌شناسی، تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد (Barroso Castro et al, 2004).

**رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی**

بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی کارکنان (از قبیل رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت‌گری رهبری)، ویژگی‌های شغلی (همچون،

1 -Civil Virtue

2 -Sportsmanship

3 -Respect



بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت‌مندی درونی شغل)، ویژگی‌های سازمانی (همچون، سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون، سبک رهبری تحول‌آفرین) (Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009).

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 تحول‌آفرین 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 (مقیمی، ۱۳۸۵). بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین 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). رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای 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 تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (Moghali, 2004). رهبران تحول‌آفرین افراد جذابی هستند که زیردستان‌شان را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق‌العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آن‌ها با رهبران حمایتی و تحول‌آفرین کار بکنند. به علاوه رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند. کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه‌یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالایی از

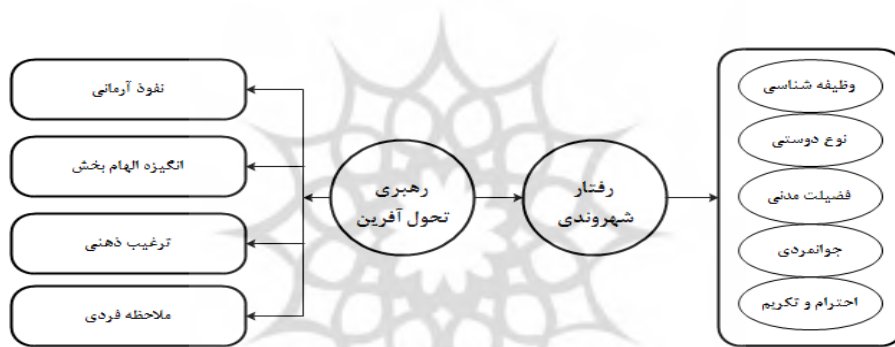
رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. به طور کلی سرپرستانی که با کارکنانشان پیوند و روابط ضعیفی را به وجود می‌آورند و با آن‌ها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستان‌شان را ناآگاه و بی‌مطلع تلقی کنند احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۵).

### پیشینه‌ی پژوهش

پودساکف و همکارانش (۲۰۰۳) بررسی انتقادی دقیقی از عوامل بوجود آورنده و نتایج رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. آن‌ها تقریباً دوپست مطالعه‌ی منتشر شده طی سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۹ را مطالعه نموده و عوامل بوجود آورنده رفتار شهروندی سازمانی را بر مبنای پژوهش‌های تجربی به چهار دسته تقسیم نمودند: ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های وظیفه‌ای، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری (Torklak & Koc, 2007). زارعی‌متین و همکاران (۱۳۸۹) نیز پژوهشی با عنوان ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران انجام دادند. در این پژوهش تأثیر پنج عامل عمده، سبک رهبری مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عوامل ارزشی، فرهنگی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. نتایج پژوهش نشان داد، سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از جمله ثبات هیجانی، برونگرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری و وجدان کاری، ابعادی از فرهنگ سازمانی به زعم هافستد از قبیل فرآیندگرایی، کارمندمداری، سیستم باز و کنترل سخت و ابعاد ارتباطی و ساختاری سرمایه اجتماعی، عدالت مرادده‌ای و عدالت اطلاعاتی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار هستند. در این پژوهش، ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر نبوده است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۸). زارعی‌متین و همکاران (۱۳۸۹) همچنین در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در دستگاه‌های دولتی، به این نتیجه رسیدند که عوامل ساختاری، رهبری، شخصیتی، فرهنگی و ارزشی از جمله عواملی هستند که بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارند. مطابق این یافته‌ها هر چه ساختار سازمانی ارگانیکی‌تر باشد بروز رفتار شهروندی سازمانی بیشتر است. هر اندازه سبک رهبری مدیران به سمت ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین حرکت نماید، بروز رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد بود.

پوروانو و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، ضمن تأیید رابطه‌ی رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی، نشان دادند که ادراک کارکنان از شغل‌شان این رابطه را تعدیل می‌کند. آن‌ها نشان دادند که رهبری تحول آفرین متغیری است که از روی آن می‌توان ادراک کارکنان از شغل‌شان را پیش‌بینی کرد (Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006). کریشنان و آرورا (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود که با استفاده از کارکنان و مدیران پانزده سازمان مختلف شامل هتل‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های فناوری اطلاعات و کارخانه‌های صنعتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد (Krishnan & Arora, 2008). ویتینگتون، 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 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 داشت (Whittington, Goodwin, & Murray, 2004). زاهدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، به این نتیجه رسیدند که میان همه مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنادار وجود دارد. یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، به این نتیجه رسیدند که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. چن و لی فار (۲۰۰۱) در پژوهش خود با عنوان رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی نشان دادند بین رفتارهای 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 & Farh, 2001). فی

چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد که نتیجه تحقیق بیانگر این بود که سبک رهبری تحول‌آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالای در اعضای سازمان می‌شود (Chen M, 2006). تویگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های صنعتی بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند (Twig, Fuller, & Hester, 2008). مدل مفهومی تحقیق در شکل زیر آمده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین ملاحظه فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1 - Chen Fei

2 - Twigg

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوهی جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش کارکنان گمرکات سیستان و بلوچستان در سال ۱۳۹۴ بود. نمونه مورد مطالعه بر اساس جدول کوکران ۱۱۰ نفر تعیین شد که بصورت تصادفی انتخاب گردید. در این پژوهش ابتدا بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای به مطالعه عمیق موضوع پرداخته شده است، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی گردیده و سپس برای طراحی مدل اولیه از نظر مدیران و برای تکمیل آن از دو پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین برنارد و بس (۱۹۸۵) با ۲۰ گویه و رفتار شهروندی سازمانی اورگان و همکارانش (۱۹۹۷) با ۱۵ گویه که با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی و اعتبار آن‌ها تأیید شده، استفاده گردید. در نهایتاً داده‌های کمی لازم جمع‌آوری شدند و الگوی تحقیق بررسی و برازش آن مشخص شد. در این پژوهش از روش نسل دوم روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، روش‌های مؤلفه‌محور<sup>۱</sup> که بعداً به روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) تغییر نام داده‌اند استفاده شده است. PLS-SEM یکی از رویکردهای نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری است و در مقایسه با روش‌های نسل اول که کواریانس‌محور بودند مزیت‌هایی را داراست. روش PLS از دو مرحله اصلی تشکیل شده است:

(۱) بررسی برازش مدل‌های اندزه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی.

(۲) آزمودن روابط میان سازه‌ها (داوری و رضازده، ۱۳۹۳).

### روایی همگرا

اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج<sup>۳</sup> (AVE) و روایی مرکب<sup>۴</sup> (CR) محاسبه می‌شود. باید روابط زیر برقرار باشد:

1- Central component

2 - Partial Least Squares

3-Average Variance Extracted (AVE)

4-Composite Reliability (CR)

$CR > 0.7$

$CR > AVE$

$AVE > 0.5$

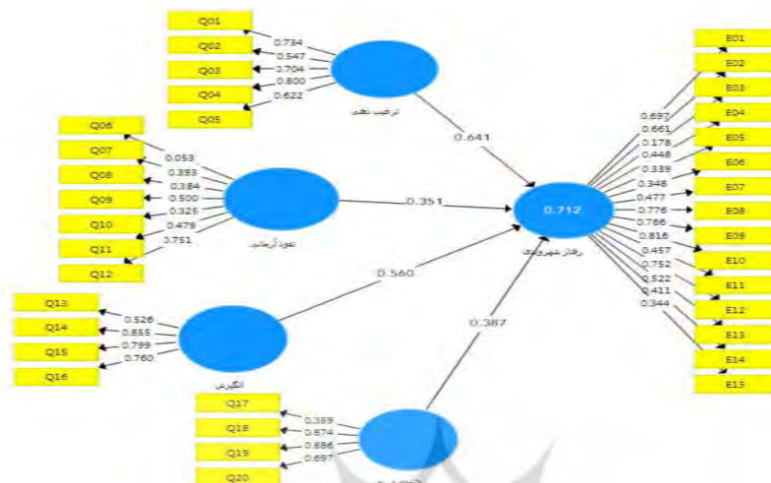
آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده ( $AVE$ ) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تایید می‌شود. مقدار روایی مرکب ( $CR$ ) نیز بزرگتر از  $AVE$  است .

جدول ۱: روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

CR	AVE	آلفای کرونباخ	تعداد سئوالات	
۰/۸۲۷	۰/۵۵۸	۰/۷۲۸	۵	ترغیب ذهنی
۰/۹۰۵	۰/۷۶۱	۰/۸۴۳	۷	نفوذ آرمانی
۰/۸۰۷	۰/۷۳۱	۰/۷۶۱	۴	انگیزش الهام بخش
۰/۷۹۲	۰/۵۸۲	۰/۷۶۵	۴	ملاحظه فردی
۰/۷۰۳	۰/۶۷۲	۰/۷۳۵	۱۵	رفتار شهروندی

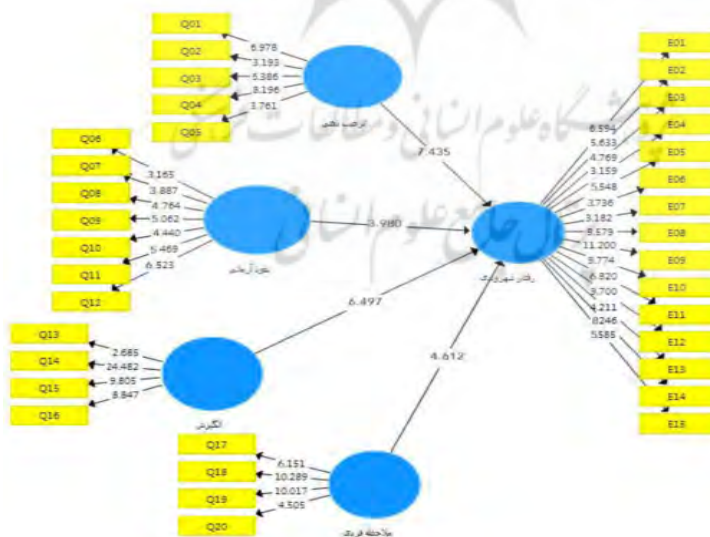
### یافته‌های پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل و متغیر وابسته اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول صورت گرفته است. جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سئوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سئوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. براساس نتایج مدل اندازه‌گیری بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد.



شکل ۲: تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق (معنی داری گویه‌ها)

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مقدار بوت استراپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

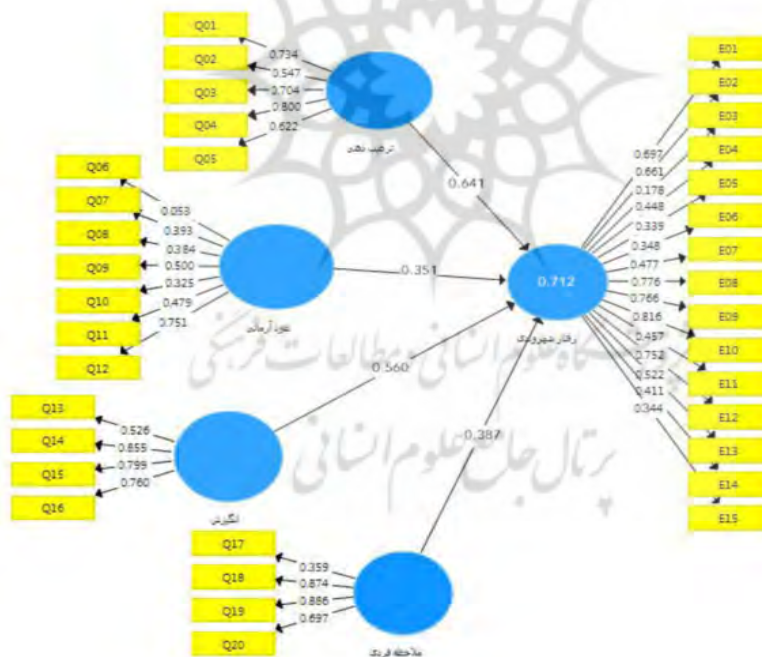


شکل ۳: مقدار آماره t

### معیار R squares یا R2

معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته‌ی ضروری در اینجا این است که R2 تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R2 مربوط به سازه‌های درون‌زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰.۱۹-۰.۳۳-۰.۶۷ را به عنوان ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل تعیین می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

مقدار R2 برای سازه اثربخشی ۰/۷۱۲ است، که در شکل مشخص شده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.



شکل ۴: برازش کلی مدل R2



## برازش کلی مدل (معیار GOF)

توسط این معیار ، برازش مدل کلی معادلات ساختاری کنترل می‌شود.

$$R^2=0.712$$

$$GOF = \sqrt{0.985 \times 0.712} = \sqrt{0.682} = 0.825$$

## آزمودن فرضیه‌ها

## جدول ۲: گویه‌ها و ضرایب آزمون ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی

ترغیب ذهنی					
گویه‌ها	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
ضریب عاملی	۰.۷۳۴	۰.۵۴۷	۰.۷۰۴	۰.۸۰۰	۰.۶۲۲
آماره آزمون	۶.۹۷۸	۳.۱۹۲	۶.۳۸۶	۸.۱۹۶	۳.۷۶۱

## ادامه جدول ۲

نفوذ آرمانی						
Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
۰.۶۵۳	۰.۳۹۳	۰.۳۸۴	۰.۵۰۰	۰.۳۲۵	۰.۴۷۹	۰.۷۵۱
۳.۱۶۵	۳.۸۸۷	۴.۷۶۴	۵.۰۶۲	۴.۴۴۰	۵.۴۶۹	۶.۵۲۳

## جدول ۳: گویه‌ها و ضرایب آزمون انگیزش و ملاحظه فردی

ملاحظه فردی				انگیزش			
گویه‌ها	Q13	Q14	Q15	Q17	Q18	Q19	Q20
ضریب عاملی	۰.۵۲۶	۰.۸۵۵	۰.۷۹۹	۰.۳۵۹	۰.۸۷۴	۰.۸۸۶	۰.۶۹۷
آماره آزمون	۲.۶۸۵	۲۴.۴۸۴	۹.۸۰۵	۶.۱۵۱	۱۰.۲۹۹	۱۰.۰۱۷	۴.۵۰۵

## جدول ۴: گویه‌ها و ضرایب آزمون رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی							
گویه‌ها	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
ضریب عاملی	۰.۶۹۷	۰.۶۶۱	۰.۲۷۸	۰.۴۴۸	۰.۳۳۹	۰.۳۴۸	۰.۴۷۷
آماره آزمون	۶.۵۹۴	۵.۶۳۳	۴.۷۶۹	۳.۱۵۹	۵.۵۴۸	۳.۷۳۶	۳.۱۸۲

## ادامه جدول ۴

رفتار شهروندی						
E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
۰.۷۷۶	۰.۸۱۶	۰.۴۵۷	۰.۷۵۲	۰.۵۲۲	۰.۴۱۱	۰.۳۴۴
۱۱.۲۰۰	۹.۷۷۴	۶.۸۲۰	۹.۷۰۰	۴.۲۱۱	۸.۲۴۶	۵.۵۸۵

## آزمودن فرضیه‌ها

فرضیه اول: میان نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

ضریب تأثیر ۰.۳۵۱ و آماره آزمون ۴.۷۲۳ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده مثبت و معنادار است.

جدول ۵: نتیجه فرضیه اول: معناداری  $t$ -value نفوذ آرمانی بر رفتار شهروندی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
نفوذ آرمانی	رفتار شهروندی	۳.۹۸۰	۰.۳۵۱	تأیید

فرضیه دوم: میان انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

ضریب تأثیر ۰.۵۶۰ و آماره آزمون ۶.۴۹۷ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده مثبت و معنادار است.

جدول ۶: نتیجه فرضیه دوم: معناداری  $t$ -value انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
انگیزش	رفتار شهروندی	۶.۴۹۷	۰.۵۶۰	تأیید

فرضیه سوم: میان ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

ضریب تأثیر ۰.۶۴۱ و آماره آزمون نیز ۷.۴۳۵ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است.

## جدول ۷: نتیجه فرضیه سوم: معناداری ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
ترغیب ذهنی	رفتار شهروندی	۷.۴۳۵	۰.۶۴۱	تأیید

فرضیه چهارم: میان ملاحظه فردی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

ضریب تأثیر ۰.۳۸۷ و آماره آزمون نیز ۴.۶۱۲ آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ معنادار می باشد.

جدول ۸: نتیجه فرضیه چهارم: معناداری ملاحظه فردی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
ملاحظه فردی	رفتار شهروندی	۳.۷۱۳	۰.۴۲۹	تأیید

ضرایب معنادار متغیرها از ۱.۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. در نتیجه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد از طرفی همانطور که ضرایب مسیر نشان می‌دهد در این مدل بیشترین اثر مربوط به ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی می باشد و کمترین اثر مربوط به نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی می باشد. بار عاملی نیز برای تمامی متغیرهای پنهان در سطح مناسبی است.

#### همبستگی متغیرهای پژوهش

برای سنجش رابطه متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون<sup>۱</sup> استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در سطح معناداری یک درصد وجود همبستگی بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. بیشترین همبستگی در مدل پژوهش مربوط به همبستگی ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی با میزان ۰.۶۵۵ و کمترین میزان مربوط به همبستگی به نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی با میزان ۰.۳۹۰ می باشد. همان طور که مشهود است نتایج آزمون همبستگی و آزمون حداقل مربعات جزئی وجود رابطه معنادار و مثبت بین متغیرهای پژوهش را تأیید می‌کند و گواهی بر تأیید فرضیه‌ها است. بطور کلی نتایج حاصل از بررسی رابطه میان متغیرهای اصلی مطالعه در جدول آمده است :

1- Pearson Product - Moment Correlation Coefficient

جدول ۹: میزان همبستگی متغیرهای تحقیق

رفتار شهروندی	ملاحظه فردی	انگیزش الهام بخش	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی		
۰.۶۵۵	۰.۵۰۹	۰.۴۹۶	۰.۲۹۰	۱.۰۰۰	ضریب همبستگی	ترغیب ذهنی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۰	معناداری	
۰.۳۹۰	۰.۱۸۰	۰.۲۲۶	۱.۰۰۰	۰.۲۹۰	ضریب همبستگی	نفوذ آرمانی
۰.۰۰۹	۰.۰۶۱	۰.۰۱۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	معناداری	
۰.۵۹۰	۰.۴۶۳	۱.۰۰۰	۰.۲۲۶	۰.۴۹۶	ضریب همبستگی	انگیزش الهام بخش
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۱۸	۰.۰۰۰	معناداری	
۰.۴۲۶	۱.۰۰۰	۰.۴۶۳	۰.۱۸۰	۰.۵۰۹	ضریب همبستگی	ملاحظه فردی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۶۱	۰.۰۰۰	معناداری	
۱.۰۰۰	۰.۴۲۶	۰.۵۹۰	۰.۳۹۰	۰.۶۵۵	ضریب همبستگی	رفتار شهروندی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۹	۰.۰۰۰	معناداری	

### بحث و نتیجه‌گیری

حساسیت کار در گمرک ایجاب می‌کند به منظور ارتقاء نقش مؤثر افراد فعال در این سازمان‌ها، وظایف، فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان به دقت مورد ارزیابی و آسیب‌شناسی قرار گرفته، زمینه توسعه رفتارهای فراوظیفه‌ای در این نوع سازمان‌ها فراهم گردد. با عنایت به اهمیت ذکر شده، در این پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد. نتایج بیانگر این بود که بین تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در گمرک زاهدان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات پان (۲۰۰۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، موداسیر (۲۰۰۸)، جیائو و همکاران (۲۰۱۰) و اسپیترا (۲۰۰۶) هم‌سویی دارد. بر این اساس، بسیار با اهمیت است که مدیران نیازها و ویژگی‌های پیروان خود را شناخته و رفتارهای رهبری خود را منطبق با آن کنند. ضمن اینکه آنها باید در نقش مربی، مشاور و فراهم‌کننده بازخورد، رشد شخصی و بهبود عملکرد کارکنان را سرعت بخشند. این

امر زمینه مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان در جهت ارتقاء و رشد شخصی‌شان را فراهم می‌نماید. به‌طور طبیعی، افرادی که ذاتاً برانگیخته می‌شوند اهداف سازمانی را بدون انتظار از دریافت پاداش فوری و دستاوردهای ملموس و شخصی به انجام می‌رسانند. اینها افرادی هستند که به این دلیل همکاری و مشارکت می‌کنند تا حس خودارزشی یا خودپنداری آنها در این کمک‌ها و مشارکت‌ها افزایش پیدا کند.

در رابطه با تأثیر مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی نیز نتیجه حاکی از وجود رابطه معنادار بین تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی بود. خصوصیات و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، آنها را در زمره رهبران کاریزماتیک قرار می‌دهد. این امر موجب می‌شود که آنها مورد تحسین دائمی زیردستان بوده و زیردستان آنها را به عنوان الگوهای مورد قبول ببینند. این رهبران با الهام‌بخشی و برانگیختن پیروان به رفتار مناسب و صرف وقت به منظور آموزش رفتار، مراوده با افراد، دلسوزی و توجه جدی به خواست‌های‌شان، سبب رشد و توسعه توانایی‌های آنها می‌شوند. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می‌شوند که کارکنان مسئولیت بسیار بیشتری از آنچه که وظایف رسمی شغل از آنها انتظار دارد داشته باشند. بنابراین رفتارهای خودجوش، حمایتی و همکارانه در این کارکنان به وفور دیده می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه در پیروان از طریق رفتارها و دیدگاه‌های خود نقش فعالانه آنها در محیط کار را تقویت کرده زمینه انجام وظایف، فراتر از الزامات تعیین‌شده به وسیله سازمان را فراهم می‌کنند.

خروجی تحلیل معادلات ساختاری نیز نشان می‌دهد که به‌طور کلی رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معنادار و قابل قبول داشته و بر این اساس مدل پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج خروجی‌ها همچنین بیانگر این بود که مؤلفه‌های ترغیب ذهنی (ضریب تأثیر ۰.۷۲۸) و انگیزش الهام‌بخش (ضریب تأثیر ۰.۶۳۱) نقش بیشتری در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی جامعه مورد آزمون این پژوهش داشته و آثار قابل توجه‌تری در این زمینه را شامل می‌شوند. این نکته بیانگر این است که با تمرکز بیشتر بر این دو مؤلفه و تقویت آنها، متغیر وابسته بیشتر تحت تأثیر قرار گرفته و زمینه‌های بروز آن بیشتر در سازمان فراهم خواهد شد. بنابراین مبتنی بر نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر به مسئولان سازمان مورد بررسی و همچنین محققان آتی پیشنهاد می‌گردد:

(۱) از آنجائی‌که در سازمان مورد بررسی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش نسبت به عوامل دیگر تأثیر بیشتری بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی دارند به مسئولان و

مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد 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 شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف و بررسی مبانی مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار توجه نمایند. (۲) مسئولان سازمان باید مبادرت به تدوین اهداف و آرمان‌های سازمان به‌طور روشن و دقیق نمایند. این امر پیروان را قادر خواهد ساخت تا ضمن شناخت وضع موجود، آن را تحلیلی نموده و در جهت انجام کارها فراتر از چیزی که در شرح وظایف رسمی آمده است، دارای انگیزه مضاعف شوند.

(۳) مسئولان سازمان باید تصویری خوش بینانه درباره آینده سازمان برای کارکنان فراهم نمایند تا آنها بیشتر در تحقق اهداف درگیر شوند و مشارکت کنند چرا که این تفکر خوش بینانه نسبت به آینده باعث می‌شود که کارکنان نسبت به انجام کار انگیزش بیشتری پیدا کنند و زیردستان را ترغیب می‌کند که عملکرد بالاتری داشته باشند.

## منابع و مأخذ

- ۱- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۳)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار pls، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ دوم، ص ۶۸.
- ۲- زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا. وتوره، ناصر (۱۳۸۵)، بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی"، قم، پایان نامه در سطح کارشناسی ارشد، دانشگاه پردیس قم.
- ۳- زارعی متین، حسن؛ احمدی، فریدون؛ همایونی، غلامحسین (۱۳۸۸)، ارائه مدلی جامع برای بررسی عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در دستگاه‌های دولتی، نشریه دانش ارزیابی، سال اول، شماره ۱، صص ۱۵۰-۱۲۵.
- ۴- زارعی متین، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی، فریدون (۱۳۸۹)، ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی، مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵، صص ۵۶-۳۹.
- ۵- زاهدی، شمس‌السادات، خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۵، ص ۹.
- ۶- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان های دولتی، فرهنگ مدیریت سال چهارم، شماره سیزدهم، تابستان ۱۳۸۵ صفحه ۱۹۲ - ۱۷
- ۷- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید، عالمه، کیخا (۱۳۸۹)، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، صص ۶۴-۹۶.
- 8- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership, 3-15.
- 9- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., . . . Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. Management decision, 42(1), 13-40.
- 10- Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. International journal of Service industry management, 15(1), 27-53.

- 11-Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations: Free Press; Collier Macmillan.
- 12- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- 13-Burns, T., & Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. *Journal of cross-disciplinary perspectives in education*, 1(1), 51-58.
- 14-Cem Ersoy N. Marise Ph. B. Derous, E., and Van der Molen, H. T. (2011). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 356–367.
- 15- Chen, X., & Farh, J.-L. (2001). Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: Differential effects in People's Republic of China and Taiwan. *Advances in global leadership*.
- 16-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](http://www.sciencedirect.com)
- 17-Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 386-405.
- 18-Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of business research*, 55(6), 467-480.
- 19-Eslami, h., & Sayar, a. (2008). Organizational Citizenship Behavior. *ofogh Journal*, 34. (in persian)
- 20-Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- 21-Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49-59.
- 22-Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia*



- Pacific Business Review, 4(1), 34-43
- 23-Moghali, A. (2006). Transformational leadership and multifactor leadership questionnaire. management study, 4(No), 19-48.
- 24-Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. Small Group Research.
- 25-Oliver, S., & Reddy Kandadi, K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. Journal of knowledge management, 10(4), 6-24.
- 26-Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome: Lexington Books/DC Heath and Com.
- 27- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of management, 26(3), 513-563.
- 28-Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. Leadership & Organization Development Journal, 22(8), 354-364.
- 29-Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. Human performance, 19(1), 1-22.
- 30-Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. Group & Organization Management, 22(4), 460-487.
- 31-Torlak, O., & Koc, U. (2007). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. Management Research News, 30(8), 581-596.
- 32-Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester, K. (2008). Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. Journal of Labor Research, 29(1), 27-41.
- 33-Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. Public personnel management, 29(2), 185-210.
- 34-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(5), 593-606.
- 35-Zareimatin , H., Ahmadi, F., & Homayooni , G. (2010). Presenting a

comprehensive model for analyzing the factors affecting the organizational citizenship behavior development in governmental agencies, Assessment Knowledge Journal, First year, No. 1, Pages 125-150. (in persian).

36-Zareimatin , H., Alvani , S. M., Jandaghi , Q., & Ahmadi , F. (2011). Presenting the comprehensive model of factors affecting organizational citizenship behavior development, Case study: National Iranian Oil Company, Journal of Governmental Management, Vol. 2, No. 5, Pages 56-39. (in persian).

37-Zareimatin, H., Jandaghi, G., & 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).

