

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۰
شماره ۸ - ص ص : ۱۵۰ - ۱۲۵
تاریخ دریافت : ۱۳۸۸ / ۰۵ / ۱۷
تاریخ تصویب : ۱۳۸۹ / ۰۶ / ۲۸

رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان

تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

۱. محمدرضا مرادی^۱ - ۲. مهرزاد حمیدی - ۳. سید نصرآ... سجادی - ۴. اکرم جعفری - ۵. جواد مرادی چالستری
۱. استاد یار گروه تربیت بدنی دانشگاه شهرکرد، ۲. دانشیار دانشگاه تهران، ۳. دانشیار دانشگاه تهران، ۴. استاد یار گروه تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد، ۵. سازمان سما (وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی) (واحد شهرکرد)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی است و اینکه به‌طور ویژه کدامیک از ابعاد این سبک‌ها رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. جامعه آماری پژوهش کلیه (۲۷۳ نفر) کارشناسان ستاد مرکزی سازمان تربیت بدنی بودند که پس از توزیع پرسشنامه بین آنها، ۲۲۰ پرسشنامه قابل استفاده بود که همین تعداد به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، پس از بررسی روایی و پایایی، از پرسشنامه‌های چندبعدی رهبری (باس و اولیو، ۲۰۰۰) و رفتار شهروندی سازمانی (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰)، استفاده شد. نتایج حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی بود. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادلی رابطه معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است. مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. با توجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است، بهتر است مدیران سازمان تربیت بدنی از این شیوه رهبری استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی

رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی، رفتار شهروندی سازمانی، سازمان تربیت بدنی.

مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی به‌سرعت در حال تحول بوده و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل‌انکار است. نقش نیروی انسانی فراتر از نقش دیگر اجزای متشکله سازمان است، چرا که بدون نیروی انسانی، سازمان به‌هیچ‌وجه مصداق پیدا نمی‌کند (۱۰).

در نظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی از اهداف عمده هر سازمان فعالی محسوب می‌شود. اگر منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود (۲).

پژوهشگران سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که برخی کارکنان با انجام مسئولیت‌های فراتر از وظایف تعیین‌شده در شغلشان به کارایی سازمان خود کمک می‌کنند، به این معنی که آنها همکاری‌های اضافی انجام می‌دهند که نه لازم است و نه پیش‌بینی می‌شود (۳۰).

سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. در همکاری داوطلبانه، افراد تلاش و انرژی خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به‌کار می‌گیرند. در این حالت به طور معمول افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (۴).

رایج‌ترین اصطلاح مورد استفاده برای این پدیده در سازمان‌ها، رفتار شهروندی سازمانی^۱ است. ارگان^۲ (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه تعریف کرد: رفتارهای داوطلبانه و اختیاری مرتبط با کار که در حیطه وظایف شغلی رسمی کارمند قرار نمی‌گیرند و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (۲۷). رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است جزء وظایف رسمی فرد نیستند، اما توسط وی انجام و موجب بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (۱۱).

1-Organizational Citizenship Behavior

2-Organ

با این تعاریف، از انسان به‌عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به‌دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (۶).

ارگان (۱۹۸۸) پنج بعد رفتار شهروندی را این‌گونه بیان می‌دارد (۲۷): ۱- وظیفه‌شناسی، ۲- نودوستی، ۳- فضیلت مدنی، ۴- جوانمردی و ۵- ادب و مهربانی.

بعد وظیفه‌شناسی نمونه‌های مختلفی را دربرمی‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است. به‌نظر ارگان افرادی که رفتار شهروندی مترقی دارند، در بدترین شرایط و حتی در بیماری هم به کار ادامه می‌دهند، که نشان‌دهنده وظیفه‌شناسی زیاد آنهاست. نودوستی به رفتارهایی همچون 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. فضیلت مدنی شامل رفتارهایی مانند حضور در فعالیتهای فوق‌برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه‌شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجله و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. جوانمردی یا تحمل‌پذیری چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیتهای مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند. ادب و مهربانی بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با ادب و مهربانی با دیگران رفتار می‌کنند، دارای رفتار شهروندی مترقی‌اند.

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، اغلب بر دو مورد تمرکز داشته‌اند: پیشاپندها و پیامدهای رفتار شهروندی در پژوهش‌های زیادی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد فردی و سازمانی بررسی و بر پیامدهای مثبت آن تأکید شده است (۲۸، ۳۵، ۱۱، ۱۶).

در بیشتر تحقیقات مورد اشاره، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی و بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد سازمان صحنه گذاشته شده است، لیکن پیشاپندها و عوامل ایجادکننده آن کمتر بررسی شده است.

یکی از مهم‌ترین پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی، رهبری است. پادساکوف و همکاران^۱ (۲۰۰۰) چهار عامل مهم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مشخص کردند که عبارتند از: ویژگی‌های شخصی کارکنان، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغل و رفتارهای رهبری (۳۱).

همان‌گونه که اشاره شد، یکی از مهم‌ترین پیشایندهای شهروندی سازمانی، رهبری است. که در این پژوهش به بررسی ارتباط رهبری تبادلی و رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است.

پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبر می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکارزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توانمندسازی پیروان به منظور عملکرد مستقل توجه می‌کنند، تغییر یافته است (۱).

به نظر باس و اولیو^۲ (۱۹۹۷) رهبر تحول‌آفرین علایق کارکنانش را ارتقا می‌بخشد، پذیرش برای مأموریت گروه را ایجاد می‌کند و کارکنان را به فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برمی‌انگیزاند (۱۴).

طی ۲۵ سال گذشته موضوع رهبری تحول‌آفرین به مفهومی رایج در ادبیات رفتار سازمانی تبدیل شده است. در واقع از زمانی که باس (۱۹۸۵) بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی تمایز قائل شد، تحقیقات زیادی ارتباط این نوع سبک‌های رهبری و پیامدهای مختلف سازمانی را مورد آزمون قرار دادند (۱۳). رهبری تبادلی شامل مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف این رهبری توافق بر سر مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه رهبر و پیروان را برآورده سازد. بر خلاف رهبری تبادلی، رهبری تحول‌آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است (۳۶).

بر اساس نظریه باس و اولیو (۱۹۹۷)، رهبری تحول‌آفرین از چهار بعد اصلی (نفوذ آرمانی صفات و رفتار، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) تشکیل شده است. بعد نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، موجب می‌شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. تأکید بر اعتماد متقابل، ارزش‌های اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت، از اجزای مهم این بعد است. در انگیزش الهام‌بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به نفوذ و تأثیرگذاری و به حرکت در آوردن ذهن و احساسات پیروان خود

1 -Podsakoff & et al

2- Bass & Avolio

می‌پردازد. قوی بودن رهبر در بعد ترغیب ذهنی موجب می‌شود که او به همکاران خود کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های جدید و نو فکر کنند و به ارائه راه‌حل‌های جدید بپردازند. بُعد ملاحظات فردی زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که رهبر جهت‌گیری توسعه‌ای (توانمندسازی) درباره پیروان خود داشته باشد و به تک تک آنها به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه کند (۱۸). ابعاد رهبری تبادلی عبارتند از پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناهای فعال و منفعل. در بعد پاداش مشروط، تکیه بر رابطه بده بستانی میان رهبر و پیرو است، نوعی مبادله که بیشتر به جنبه‌های مادی برمی‌گردد. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، رهبر تنها در زمان بروز مشکل وارد عمل می‌شود و تا حد نشدن مسائل، کاری انجام نمی‌دهد. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال، توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است (۱۸).

در چند فراتحلیل رابطه مثبتی، هم بین رهبری تحول‌آفرین و هم رهبری تبادلی با عملکرد پیروان مشاهده شد، لیکن رابطه رهبری تحول‌آفرین و عملکرد قوی‌تر بود (۱۳، ۲۳).

کنت و چلادورای^۱ (۲۰۰۱) در پژوهشی خود با عنوان رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و شهروندی سازمانی در سازمان ورزش بین دانشگاهی آمریکا، دریافتند سبک رابطه تبادلی رهبر - پیرو با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط دارد، لیکن این رابطه در مورد رهبری تحول‌آفرین مشاهده نشد (۲۰).

مادهو و کریشنان^۲ (۲۰۰۵) در پژوهش تجربی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را در چند کارخانه تولیدی در هند مورد آزمون قرار دادند. آنها دریافتند که رهبری تحول‌آفرین رفتارهای نوع‌دوستی و وظیفه‌شناسی کارکنان را افزایش و رفتار فضیلت مدنی را کاهش می‌دهد. این نوع رهبری رفتار جوانمردانه را به‌طور غیرمعنی‌داری کاهش می‌دهد. رهبری تحول‌آفرین تأثیری بر رفتار، ادب و مهربانی کارکنان ندارد (۲۵).

انگونی و همکاران^۳ (۲۰۰۶) در پژوهشی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و تبادلی را بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی کشور تانزانیا بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد

1-Kent & Chelladurai

2- Madhu & Krishnan

3-Nguni et al

ابعاد رهبری تحول‌آفرین تأثیری قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد رهبری تبادلی با متغیرهای مذکور مرتبط است، لیکن نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای این متغیرهاست (۲۶).

پوروانوا و همکاران^۱ (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول‌آفرین، ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، ضمن تأیید رابطه رهبری تحول‌آفرین - رفتار شهروندی سازمانی، نشان دادند که ادراک کارکنان از شغلشان این رابطه را تعدیل می‌کند. آنها نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین متغیری است که از روی آن می‌توان ادراک کارکنان از شغلشان را پیش‌بینی کرد (۳۲).

کریشنان و آرورا^۲ (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 تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد (۲۲).

عسگری و همکاران^۳ (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود بر روی ۲۰۸ نفر از کارکنان یک مؤسسه آموزشی در ایران، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از راه مبادله رهبر - پیرو رفتارهای شهروندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۲).

در تحقیقات زیادی ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با عملکرد کارکنان را گزارش شده است، لیکن همچنان این پرسش بدون پاسخ مانده است که چه سازوکاری موجب افزایش عملکرد کارکنان، با استفاده از این سبک‌های رهبری می‌شود (۱۹). در این تحقیق فرض می‌شود رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌تواند از ساز و کارهای اثرگذار در این زمینه باشد.

در سازمان تربیت بدنی به‌عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیر دارد و عملکرد مدیران و کارکنان آن زمینه دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش را میسر می‌سازد، باید درباره عوامل مرتبط با عملکرد آن پژوهش‌های بیشتری انجام

1-Purvanova et al

2- Krishnan & Arora

3 - Asgari et al

گیرد. با توجه به آنکه متغیرهای یادشده از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان‌ها هستند، در این پژوهش این سؤال مطرح می‌شود که با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، مدیران سازمان تربیت‌بدنی از چه سبک رهبری استفاده کنند تا کارکنان سازمان رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و اینکه به‌طور ویژه کدام یک از ابعاد این سبک‌ها احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان را افزایش می‌دهد.

روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی همبستگی است و به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری، کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت‌بدنی کشور بودند. به تعداد جامعه آماری، ۲۷۳ پرسشنامه در اختیار کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی قرار گرفت، لیکن پس از جمع‌آوری، ۲۲۰ عدد پرسشنامه از آنها قابل استفاده بود، که همین تعداد به‌عنوان نمونه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها

۱- پرسشنامه اطلاعات فردی شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، نوع استخدام و سابقه خدمت آزمودنی‌ها.

۲- پرسشنامه چندعاملی رهبری^۱ (MLQ): این پرسشنامه توسط باس و اولیو (۱۹۹۴) تهیه شده و دارای ۳۶ گویه است و تاکنون چند بار ویرایش شده است. در این پژوهش از ویرایش دوم آن که در سال ۲۰۰۰ تهیه شده است، استفاده شد (۱۴).

۳- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی^۲ (OCS): این پرسشنامه توسط پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) تهیه شده و شامل ۲۴ گویه است که به‌وسیله آن پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی سنجش شد (۳۰).

1- Multifactor Leadership Questionnaire

2 - Organizational Citizenship Scale

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، بعد از تدوین آنها از دیدگاه‌ها و راهنمایی‌های ۱۰ تن از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شد و در نهایت روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید ایشان قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها پس از لحاظ کردن نظرها از روش بازآزمایی استفاده شد. به این صورت که در یک مطالعه مقدماتی ابتدا پرسشنامه‌های پژوهش بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد و در مرحله بعد به فاصله پانزده روز، بار دیگر پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و ضریب بازآزمایی برای پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰/۷۲۱ و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۸۵ به‌دست آمد. برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب پایایی درونی برای پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰/۹۰ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۴۵ به‌دست آمد.

روش‌های آماری

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی شامل همبستگی چندگانه، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۵ و Lisrel ۸/۵۳ انجام شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد بررسی در جدول ۱ آمده است.

پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲- توصیف آماری ابعاد رهبری تحول آفرین

متغیرها	شاخص ها	M	SD
نفوذ آرمانی صفات		۲/۴۶	۰/۷۳
نفوذ آرمانی رفتار		۲/۴۴	۰/۸۰
انگیزش الهام بخش		۲/۲۶	۰/۸۶
ترغیب ذهنی		۱/۹۱	۰/۹۳
ملاحظات فردی		۲/۳۲	۰/۵۶
رهبری تحول آفرین		۲/۵۴	۰/۸۱

جدول ۳- توصیف آماری ابعاد رهبری تبادل

متغیرها	شاخص ها	M	SD
پاداش مشروط		۲/۱۰	۰/۸۰
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)		۲/۱۰	۰/۹۷
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)		۲/۱۱	۰/۸۱
رهبری تبادل		۲/۱۰	۰/۹۳

جدول ۴- توصیف آماری ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

متغیرها	شاخص ها	M	SD
وظیفه شناسی		۴/۷۵	۱/۰۴
جوانمردی		۴/۵۹	۰/۸۸
فضیلت مدنی		۴/۲۶	۰/۸۲
ادب و مهربانی		۴/۷۹	۱/۰۷
نوعدوستی		۴/۶۴	۱/۱۳
شهروندی سازمانی		۴/۶۱	۰/۶۶

آزمون فرضیه‌های تحقیق

ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که رابطه مستقیم و معنی‌داری ($P < 0/01$ و $F = 0/51$) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش‌بین (ابعاد رهبری تحول‌آفرین) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۲۶ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی به عوامل مذکور و ۷۴ درصد به دیگر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵- نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R ²	P
---	۲۲۰	۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۰۰

رگرسیون چندمتغیره (جدول ۶) نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی رفتار، نفوذ آرمانی صفات و ملاحظات فردی، شرایط پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارند. شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین رفتار شهروندی سازمانی با نفوذ آرمانی رفتار (۰/۲۹) و نفوذ آرمانی صفات (۰/۲۳) و ملاحظات فردی (۰/۱۰) رابطه وجود دارد. ضریب معیاری بتا نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب نفوذ آرمانی رفتار (۰/۳۴)، نفوذ آرمانی صفات (۰/۲۴) و ملاحظات فردی (۰/۱۳) هستند. ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با متغیر نفوذ آرمانی رفتار مستقل از دو متغیر نفوذ آرمانی صفات و ملاحظات فردی دارای بیشترین ارتباط و برابر با ۰/۳۵ است. براساس نتایج حاصله می‌توان معادله رگرسیون رفتار شهروندی سازمانی را از روی متغیرهای پیش‌بین مربوطه به صورت زیر نوشت:

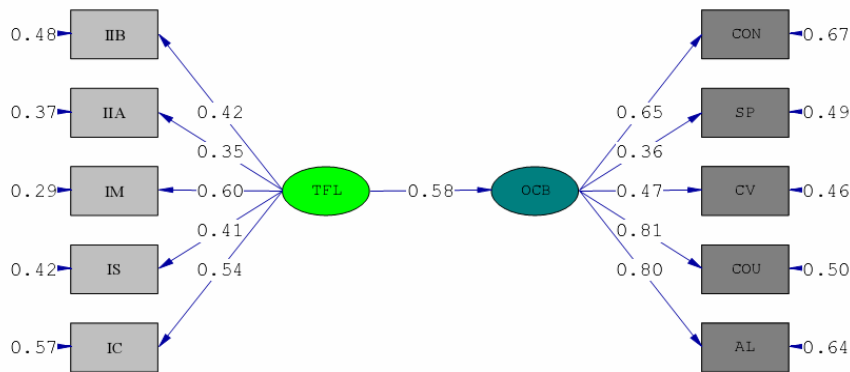
$$OCB = 3/11 + (0/29)IIA + (0/23)IIB + (0/10)IC$$

رفتار شهروندی سازمانی = OCB، نفوذ آرمانی رفتار = IIB، نفوذ آرمانی صفات = IIA، ملاحظات فردی = IC

جدول ۶- معادله رگرسیونی پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی از روی ابعاد رهبری تحول‌آفرین

همبستگی سه‌میه‌ای	P	t	ضرب معیاری	ضرایب غیر معیاری		رگرسیون گام به گام
			Beta	Sd.Er	B	
	۰/۰۰۰	۱۷/۱۳		۰/۱۸	۳/۱۱	(a) عرض از مبدا
۰/۳۵	۰/۰۰۰	۵/۴۹	۰/۳۴	۰/۰۵	۰/۲۹	نفوذ آرمانی رفتار
۰/۲۵	۰/۰۰۰	۳/۷۳	۰/۲۴	۰/۰۶	۰/۲۳	نفوذ آرمانی صفات
۰/۱۴	۰/۰۴۶	۲/۰۰	۰/۱۳	۰/۰۵	۰/۱۰	ملاحظات فردی

به‌منظور بررسی روابط علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، از روش مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شکل ۱ خروجی آزمون رابطه علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین را نشان می‌دهد. در این شکل وظیفه‌شناسی CON، جوانمردی SP، فضیلت مدنی CV، ادب و مهربانی COU، نعدوستی AL، رفتار شهروندی OCB، نفوذ آرمانی رفتار IIB، نفوذ آرمانی صفات IIA، ملاحظات فردی IC، انگیزش الهام‌بخش IM، ترغیب ذهنی IS، رهبری تحول‌آفرین TFL است.



Chi-Square=94.64, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.090, GFI= 0.92, AGFI= 0.90

شکل ۱- خروجی آزمون رابطه علی میان رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی

جدول ۷- نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی

مدل	R	R ²	t- value
رهبری تحول‌آفرین - شهروندی سازمانی	۰/۵۸	۰/۳۳	۵/۹۵

جدول ۷ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد که شامل ضریب استاندارد R، ضریب تعیین R² و ارزش t است. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی کوچکتر از ۳، RMSEA¹ (ریشه میانگین مجذورات پسماند) کوچکتر از ۰/۰۵ و نیز GFI² (شاخص برازندگی) و AGFI³ (شاخص برازندگی اصلاح‌شده) بزرگتر از ۰/۹۰ باشد، مدل برازش مناسبی دارد و اگر ضریب استاندارد t از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشد، مدل در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار خواهد بود.

1-Root Mean Square Error of Approximation

2- Goodness of Fit Index

3-Adjusted Goodness of Fit Index

در این مدل $\chi^2=94/64$ ، نسبت χ^2 به درجه آزادی برابر با $2/78$ ، $RMSEA = 0/090$ ، $GFI = 0/92$ و $AGFI = 0/90$ هستند که نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به اینکه ضریب استاندارد $t = 5/95$ از t بزرگ‌تر است، در سطح اطمینان 99% رابطه علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین معنی‌دار است. ضریب تعیین $R^2 = 0/33$ نشان می‌دهد 33% درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود.

در مورد ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تبادلی نتایج ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که رابطه مستقیم و معنی‌داری ($P < 0/05$ و $t = 0/32$) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش‌بین (ابعاد رهبری تبادلی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که 11% درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی به عوامل مذکور و 89% درصد به دیگر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸- نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تبادلی و شهروندی سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R ²	P
----	220	0/32	0/11	0/02

نتایج رگرسیون چندمتغیره (جدول ۹) نشان می‌دهد که پاداش‌های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا منفعل واجد شرایط پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی‌اند. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین رفتار شهروندی سازمانی با پاداش‌های اقتضایی ($0/19$) و مدیریت بر مبنای استثنا منفعل ($0/13$) رابطه وجود دارد. نتایج ضریب معیاری بتا نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب پاداش‌های اقتضایی ($0/23$) و مدیریت بر مبنای استثنا منفعل ($0/16$) هستند. نتایج ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با متغیر پاداش‌های اقتضایی مستقل از متغیر مدیریت بر مبنای استثنا منفعل دارای بیشترین ارتباط و برابر با $0/21$ است. براساس نتایج حاصله می‌توان معادله رگرسیون رفتار شهروندی سازمانی را از روی متغیرهای پیش-بین مربوطه به صورت زیر نوشت:

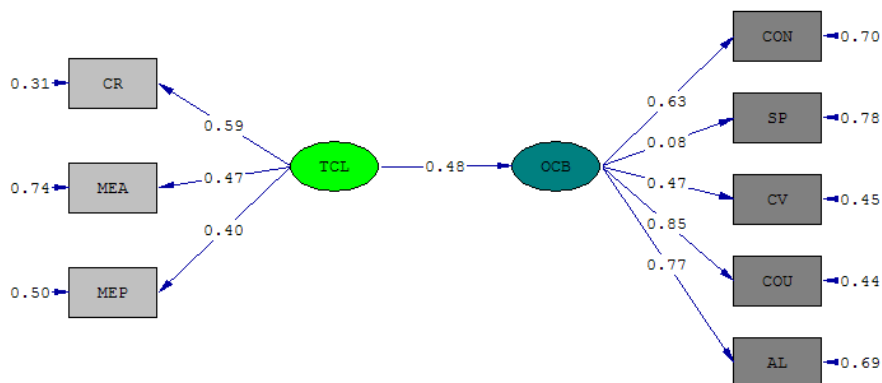
$$OCB = 3/93 + (0/19)CR + (0/13)MEP$$

رفتار شهروندی سازمانی = OCB، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل = MEP، پاداش‌های اقتضایی = CR

جدول ۹- معادله رگرسیونی پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی از روی ابعاد رهبری تبدالی

همبستگی سه‌میه‌ای	P	t	ضرایب غیرمعیاری		رگرسیون گام به گام	
			ضریب معیاری Beta	ضرایب غیرمعیاری Sd.Er B		
	۰/۰۰۰	۲۷/۸۲		۰/۱۴	۳/۹۳	(a) عرض از مبدا
۰/۲۱	۰/۰۰۰	۳/۳۸	۰/۲۳	۰/۰۶	۰/۱۹	پاداش‌های اقتضایی
۰/۱۵	۰/۰۲	۲/۳۱	۰/۱۶	۰/۰۶	۰/۱۳	مدیریت بر مبنای استثنای منفعل

به‌منظور بررسی روابط علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تبدالی، از روش مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شکل ۲ خروجی آزمون رابطه علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین را نشان می‌دهد. در این شکل وظیفه‌شناسی CON، جوانمردی SP، فضیلت مدنی CV، ادب و مهربانی COU، نودوستی AL، رفتار شهروندی OCB، پاداش‌های اقتضایی CR، مدیریت بر مبنای استثنای فعال MEA، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل MEP و رهبری تبدالی TCL، است.



Chi-Square=25.98, df=19, P-value=0.13077, RMSEA=0.041, GFI = 0.97, AGFI=0.95

شکل ۲- خروجی آزمون رابطه علی میان رهبری تبادلی و شهروندی سازمانی

جدول ۱۰- نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان رهبری تبادلی و شهروندی سازمانی

مدل	R	R ^۲	t- value
رهبری تحول آفرین - شهروندی سازمانی	۰/۴۸	۰/۲۳	۴/۵۷

جدول ۱۰ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این مدل $\chi^2=94/64$ ، نسبت χ^2 به درجه آزادی برابر با ۱/۳۶، $RMSEA=0/041$ ، $GFI=0/97$ و $AGFI=0/95$ هستند که نشان می‌دهند مدل برازش مناسبی دارد. با توجه به اینکه ضریب استاندارد $t=4/57$ از ۲ بزرگ‌تر است، در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه علی میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تبادلی معنی‌دار است. ضریب تعیین $R^2=0/23$ نشان می‌دهد ۲۳ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تبادلی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین - تبادلی) با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بود. نتایج حاکی از وجود رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد مختلف آن با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی است.

در پژوهش حاضر بیشتر مدیران در ابعاد نفوذ آرمانی، رفتار و صفات و انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی نمرهٔ بهتری کسب کرده‌اند که با یافته‌های موغلی (۱۳۸۴) که به شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های اداری موفق و تعیین ابعاد رهبری تحول‌آفرین در آنها پرداخته و پژوهش نورشاهی و یمینی‌دوزی (۱۳۸۵) که به بررسی سبک رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، و آغاز (۱۳۸۷) که به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی وزارت رفاه را بررسی کردند، همخوانی دارد (۱، ۸، ۹). براساس پژوهش موغلی (۱۳۸۴) انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی صفات و رفتار، ترغیب ذهنی و ملاحظهٔ فردی به‌عنوان ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران پذیرفته شد. اما نکتهٔ قابل توجه در این پژوهش آن است که میانگین نمره‌های رهبری تحول‌آفرین در ابعاد مذکور در مقایسه با میانگین نمره‌های به‌دست آمده در دو پژوهش مذکور پایین‌تر است (۸). نکته از این نظر قابل توجه است که موغلی (۱۳۸۴) در پژوهش خود نمره‌های رهبران سازمان‌های اداری موفق ایران را سنجید، قرار داد و پایین‌تر بودن نمره‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که آیا این مدیران جزء مدیران موفق محسوب می‌شوند یا خیر؟ با توجه به متفاوت بودن تعاریف و شاخص‌های موفقیت در سازمان‌های اداری و سازمان تربیت‌بدنی، این نکته قابل توجیه است. نکتهٔ دیگر در پژوهش حاضر این است که در بعد ترغیب ذهنی مدیران سازمان تربیت‌بدنی امتیاز پایینی کسب کردند و این نتیجه با نتایج موغلی (۱۳۸۴)، نورشاهی و یمینی‌دوزی (۱۳۸۵) و آغاز (۱۳۸۷) مغایر است، لیکن با پژوهش خداداد کاشی (۱۳۸۴) همخوانی دارد (۱، ۳، ۸، ۹). در پژوهش وی نیز رؤسای دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران در بعد ترغیب ذهنی نمره‌های پایینی کسب کردند. این مسئله بیانگر آن است که مدیران سازمان تربیت‌بدنی نتوانسته‌اند کارکنان خود را به گونه‌ای برانگیزانند که مسائل و مشکلات را از زوایای جدید مورد توجه و دقت قرار دهند. به عبارت دیگر، در این سازمان پویایی و تحرک ذهنی از سوی مدیران به کارکنان القا نشده و به مسائل و مشکلات به شیوه‌های معمول و مرسوم رسیدگی می‌شود. به هر حال هر یک از

ابعاد رهبری تحول‌آفرین، بروز رفتارها و مهارت‌های خاصی را در رهبران به همراه دارد. بر این اساس نمره بالای مدیران مورد بررسی در بعد نفوذ آرمانی رفتار و صفات، ملاحظات فردی و نیز انگیزش الهام‌بخش نقطه قوت و نمره متوسط آنها در بعد ترغیب ذهنی نیاز به توجه و دقت به مهارت‌های خلاقیت و نوآوری و کاستی این مهارت‌ها در میان مدیران سازمان تربیت بدنی را گوشزد می‌کند.

بیشتر مدیران سازمان تربیت بدنی در ابعاد پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل امتیاز متوسط دریافت کردند که با نتایج تحقیق نورشاهی و یمنی‌دوزی (۱۳۸۵) همخوانی دارد (۹). در تحقیق وی نیز رؤسای دانشگاه‌ها در ابعاد رهبری تبدالی نمره‌های متوسطی به‌دست آوردند. دلیل این نتایج ممکن است این باشد که در بعد پاداش مشروط تکیه بر رابطه بده بستانی میان رهبر و پیروانش است که بیشتر بر جنبه‌های مادی تکیه دارد و در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل، توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است. این دو بعد با توجه به ماهیت سازمان تربیت بدنی که بیشتر نقش ستادی و تصمیم‌گیری دارد، نمی‌تواند نتایج مثبتی قلمداد شود. در مجموع پایین‌تر از متوسط بودن نمره سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران سازمان تربیت بدنی با نتایج پژوهش قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) و خداداد کاشی (۱۳۸۵) همخوانی دارد (۳، ۷)، به این معنی که مدیران مورد بررسی در این تحقیق به مانند مدیران مورد بررسی در دو تحقیق یادشده، در ایجاد چشم‌انداز، ایجاد تعهد به آن و دیگر ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین باید به تقویت و توسعه مهارت‌های خود بپردازند. نکته دیگر اینکه براساس نظریه باس (۱۹۸۵)، سبک رهبری تحول‌آفرین بر پایه رهبری تبدالی شکل می‌گیرد و به این دلیل در میان رهبران مورد بررسی نمره پایین و متوسط سبک رهبری تبدالی، یکی از عوامل مؤثر در عدم شکل‌گیری رهبری تحول‌آفرین است.

در پژوهش حاضر میانگین نمره‌های کارشناسان سازمان تربیت بدنی در رفتار شهروندی سازمانی $0/66 \pm$ و $4/61$ و کمی بیشتر از میانگین (۴) بود. در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نیز ادب و مهربانی، وظیفه‌شناسی، نودوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی، به ترتیب بالاترین رتبه‌ها را به دست آوردند. در پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۸۵) در بین سازمان‌های مورد بررسی وظیفه‌شناسی با میانگین $4/76$ بالاترین رتبه (۴) و جوانمردی با میانگین $3/62$ پایین‌ترین رتبه را در بین ابعاد رفتار شهروندی به‌دست آورد. نتایج مذکور با نتایج پژوهش حاضر تقریباً مشابه است. در مقایسه با پژوهش شکرکن و همکاران (۱۳۸۰) که بر روی برخی کارخانه-

های صنعتی انجام گرفت، نتایج تقریباً مشابه است، با این تفاوت که میانگین کل رفتار شهروندی سازمانی در تحقیق آنها ۲/۸۷ بود که کمتر از میانگین پژوهش حاضر (۴/۶۱) است (۵). همچنین در پژوهش آنها جوانمردی بالاترین میانگین و نعدوستی کم‌ترین میانگین را به‌دست آورد که با نتایج این تحقیق مغایرت دارد. دلایل این امر احتمالاً مربوط به نوع نمونه‌های مورد بررسی است. شرایط کار در محیط‌های صنعتی و نوع رفتارهای کارکنان این محیط‌ها نسبت به سازمان‌های اداری متفاوت است.

همان‌گونه که انتظار می‌رفت، رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری داشت. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی بود.

این نتایج با نتایج پژوهش‌های انگونی و همکاران (۲۰۰۶)، پوروانوا و همکاران (۲۰۰۶)، مادهو و کریشنان (۲۰۰۵)، کریشنان و آرورا (۲۰۰۸)، عسگری و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی ولی با تحقیق کنت و چلادورای (۲۰۰۱) مغایرت دارد (۲۷، ۳۳، ۲۶، ۲۳، ۲۱). در این پژوهش‌ها رابطه رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی مثبت و معنی دار گزارش شده است، با این تفاوت که در پژوهش‌های مذکور از مدل‌های نظری متفاوتی در رهبری تحول‌آفرین و شهروندی سازمانی استفاده شده است. برای مثال در پژوهش انگونی و همکاران (۲۰۰۶) از مدل اسمیت و همکاران^۱ (۱۹۸۳) در شهروندی سازمانی استفاده شد که مدلی تک‌بعدی است. پوروانوا و همکاران (۲۰۰۶) نیز از مدل رهبری تحول‌آفرین ساشکین استفاده کرده بودند (۲۶، ۳۲).

کنت و چلادورای (۲۰۰۱) نیز در تحقیق خود در سازمان ورزش بین‌دانشگاهی آمریکا دریافتند که رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی رابطه دارد، لیکن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباطی مشاهده نشد. آنها گزارش کردند که رهبری تحول‌آفرین ۱۸ درصد رفتار نعدوستی و ۱۰ درصد رفتار اطاعت عمومی (دو بعد رفتار شهروندی سازمانی در مدل مکنزی و همکاران، ۱۹۹۱) را تبیین می‌کند. لیکن در این تحقیق رهبری تحول‌آفرین ۳۳ درصد رفتارهای شهروندی سازمانی را تبیین کرد. به نظر آنها ممکن است آثار مثبت رفتارهای رهبر تحول‌آفرین در سطوح عالی سازمان توسط مدیران میانی تعدیل شود و از تأثیرات آن بکاهد (۲۰).

1- Smith et al

براساس نظر کونوفسکی و پاق^۱ (۱۹۹۴)، رفتارهای شهروندی سازمانی در محیطی رخ می‌دهند که در آن کیفیت روابط رهبر و پیرو براساس نظریه مبادله اجتماعی باشد. رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که توسط افرادی که دریافت‌کننده پاداش‌های اجتماعی‌اند، تبادل می‌شود. همان‌گونه که باس (۱۹۸۵) بیان می‌کند، رهبری تحول‌آفرین براساس مبادله اجتماعی بنا شده است و رفتارهای شهروندی کارکنان می‌تواند به نوعی مبادله اجتماعی میان پیروان و رهبر تحول‌آفرین باشد. بنابراین رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان عمل متقابلی در برابر رفتارهای رهبر تحول‌آفرین است (۲۱).

به‌نظر دیون و همکاران^۲ (۲۰۰۴) رهبری تحول‌آفرین می‌تواند موجب تقویت هویت مشترک در افراد یک گروه شود که هویت مشترک محرکی برای بروز برخی رفتارهای شهروندی سازمانی مانند نועدوستی، جوانمردی و ادب و مهربانی است (۱۷).

از سویی برخی محققان رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی را ناشی از رضایت شغلی می‌دانند. به‌طور مثال به‌نظر اشنیک^۳ (۱۹۹۱) کارکنانی که در سطوح بالای رضایت شغلی قرار داشته باشند، در حالت روحی مناسبی قرار می‌گیرند و احتمال بروز رفتارهای کمک‌کننده در آنها افزایش می‌یابد (۳۳).

مشابه نتایج این پژوهش، مکیزی و همکاران^۴ (۲۰۰۱) گزارش کردند که ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای نועدوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به‌طور متوسط حدود ۰/۱۴ است، لیکن در پژوهش پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) این ضریب بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای ادب و مهربانی، نועدوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی و وظیفه‌شناسی ۰/۱۸ گزارش شد (۲۴).

در بین مؤلفه‌های رهبری تبدالی نیز مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و پاداش مشروط بیشترین اثر را بر رفتار شهروندی سازمانی داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین‌شده، کارکنان را به لحاظ مادی مورد تشویق قرار دهند، آنها ادراک بهتری از رفتار شهروندی سازمانی خواهند داشت.

1- Konovsky & Pugh

2- Dionne. et al

3- Schnake

4- Mackenzie

دلیل این مسئله می‌تواند نیاز بیشتر کارکنان به تشویق‌های مادی و عدم تمایل آنها به دخالت مدیران در کارشان، مگر در مراحل بحرانی باشد.

در مجموع در این پژوهش نشان داده شد که شد رهبری تبدالی هم با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است، لیکن نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است. بنابراین اگر رهبران، رهبرانی تحول‌آفرین باشند، انتظار می‌رود که کارکنان رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز دهند.

با توجه به تأیید فرضیه اصلی تحقیق و وجود رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی، لزوم وجود رهبران تحول‌آفرین در سازمان توصیه می‌شود تا با اتخاذ این شیوه رهبری به افزایش رفتارهای نועدوستی، جوانمردی، ادب و مهربانی، وظیفه‌شناسی و فضیلت مدنی کارکنان سازمان کمک کند تا در نهایت عملکرد سازمان ارتقا یابد، در این راستا موارد زیر به مدیران سازمان تربیت بدنی توصیه می‌شود:

- تسهیل مشارکت بیشتر پیروان با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت داشتن تعهد قوی به هدف؛
- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو؛
- تفویض مسئولیت و اقتدار به پیروان در راستای توانمندسازی آنها؛
- درگیر ساختن پیروان در ارائه چشم‌انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه به آینده برای افزایش انگیزه کارکنان به کار؛
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصی؛
- به روز ساختن اطلاعات مدیران سازمان در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش رهبری و ارتقای مهارت‌های آنان در این زمینه.

منابع و مأخذ

۱. آغاز، عسل (۱۳۸۴). " بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲. استیفن. پی. رابینز. (۱۳۷۸). " رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها ". ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. خداداد کاشی، شعله. (۱۳۸۵). "ارتباط بین سبک‌های رهبری (تحول‌گرا، عملگرا و بدون رهبری) و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران ". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۴. زارعی متین، حسن. جندقی، غلامرضا. توره، ناصر. (۱۳۸۵). " شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان ". فرهنگ مدیریت، ۱۲، ۳۱-۶۳.
۵. شکرکن، حسین. نعمی، عبدالزهرا. نیسی، عبدالکاسم. مهربانی‌زاده هنرمند، مهناز. (۱۳۸۰). " بررسی رابطه خشنودی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز ". مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران، ۴ و ۳، ۲۲-۱.
۶. عباسپور، اصغر. (۱۳۸۶). " بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی ". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۷. قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۸۴). "ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه‌های تربیت بدنی در سراسر کشور ". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.
۸. موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). " طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران ". دانش مدیریت، ۶۲: ۱۰۰-۷۷.

۹. نورشاهی، نسرين. یمنی‌دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی". فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۱، ۲۱-۹.

۱۰. هنری، حبیب. (۱۳۸۲). "طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی". فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیته المپیک، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

11. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, Ch., Serroni, C., (2004). *Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust*, Management Decision, Vol.42 No.1, PP: 13-40.

12. Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Abu Samah, B., (2008). "The relationship between transformational leadership behaviors, and organizational justice and organizational citizenship behavior (OCB)". *European Journal of Scientific Research*, Vol.23 No.2, PP: 227-242

13. Bass, B. M.. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". New York and London: Free Press.

14. Bass, B. M., Avolio, B.J. (1997). "Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire". California: Mind Garden Inc.

15. Bass, B.M., Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-Short*, 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.

16. Chio, S. F., Tsai, M. C., (2006). "Relationship among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Psychology*, 140, 6, PP: 517- 530

17. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). "Transformational leadership and team performance". *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), PP: 177-193.
18. Horwitz, I. B.; Horwitz, S. K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunnicardi, F. Ch. and 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*, 45, (2), PP: 1- 11.
19. Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, 89, PP:755-768
20. Kent, A., Chelladurai, P., (2001). "Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics". *Journal of Sport Management*, 15, PP:135-159.
21. Konovsky, M. A., Pugh, S. D., (1994). "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*, 37, PP: 656-669.
22. Krishnan, V. R., Arora, P., (2008). "Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". *Asia-Pacific Business Review*, IV (1), PP:34-43.
23. Lowe, K.B, Kroeck, K.G, Sivasubramaniam, N., (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quarterly*, Vol. 7 No.3, PP:385-425.
24. Mackenzie, S. B., Podsakoff, P.M., Rich, G.A., (2001). "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, 2, PP:115-134.

25. Madhu, B., Krishnan, V. R., (2005). "Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on". *Organizational Citizenship Behavior. Prestige Journal of Management and Research*, 9 (1),PP: 1-20.

26. Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E., (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case, School Effectiveness and School Improvement* , 17, 2, PP:145 – 177.

27. Organ, D. W., (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*.

28. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*,31, PP:351–36

29. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours". *Leadership Quarterly*, 1, PP:107–142

30. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R., (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours". *Leadership Quarterly*, 1, PP:107–142.

31. 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*, 6(3), PP:513-563.

31. Purvanova, K. R., Bono, E. J.,Dzieweczynski, J., (2006). "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance". *Human Performance*, 19,1,PP: 1–22.

32. Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, 44, 1, PP:735-758.

33. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), PP:653 – 663.

34. Walz, S. M., Niehoff, B. P., (2000). "Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24: PP:108-126.

35. Yukl, G., (2002). "Leadership in organizations (Fifth Edition)". Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

