

## بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری تهران

اسداله مهرآرا<sup>۱</sup>، ربابه دیانتي<sup>۲</sup>، سیده فاطمه شفیعی پور<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت تطبیقی و توسعه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت تطبیقی و توسعه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری داوطلبانه و فراتر از نقش در سازمان‌های امروزی از ضرورت بسیاری برخوردار است زیرا سازمان‌ها در محیط پیچیده و بسیار متغیر امروز نمی‌توانند به درستی احتیاجات و نیازمندی‌های شغلی مورد نیاز را در شرح شغل خود مشخص کنند و مشخص سازند که چه رفتارهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت دارد. با توجه به مطالب ارائه شده هدف از پژوهش حاضر تعیین رابطه بین سبک رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۳ شهر تهران است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر نوع روش تحقیق به صورت همبستگی است جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و کارشناسان شهرداری منطقه ۳ شهر تهران که تعدادشان ۷۳۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه ۷۳۰ نفری حجم نمونه ۲۵۲ نفر از طریق فرمول کوکران محاسبه شد. و به روش تصادفی ساده نمونه مورد مطالعه انتخاب گردید. ابزار مورد استفاده شامل پرسشنامه رهبری تحول گرا و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی است. هر دو پرسشنامه استاندارد می‌باشند و دارای روایی و اعتبار قابل قبول می‌باشند، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار آماری SPSS از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد همچنین از آزمون t متغیره جهت بررسی وضعیت رفتار شهروندی و سبک رهبری کارکنان استفاده گردید. نتایج نهایی حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد همه مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی ارتباط دارد و از بین این مؤلفه‌ها ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی ارتباط بالاتری دارد.

### واژگان کلیدی

رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول گرا، سبک رهبری، شهرداری تهران.

## 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 تهدیدهای محیطی، ضروری به نظر می‌رسد (شارپ، متا، ایزن برگ و کروسکال، ۲۰۱۵). در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به سازمان‌هایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی حتی ادامه حیات، متحول کنند (فولر، ۲۰۱۳). 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 چشم اندازی 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 تحول‌گرا می‌نامند (قادری، ۱۳۸۸). 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 (قادری، ۱۳۸۸).

رهبری تحول‌گرا یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول‌گرا، رضایت زبردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول‌گرا را از خود نشان می‌دهند مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش‌های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ می‌شود این است که آن‌ها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند، یعنی آن‌ها کارکنانی دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می‌دهند. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (اسکو و همکاران، ۲۰۱۲). امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان آشکار می‌سازد، نسلی که از آن‌ها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود (ابیلی، ۱۳۸۹).

قرن بیست و یکم، قرن تغییر و تحول در ماهیت کار و الزامات آن است. از این رو، توفیق سازمان‌ها در این شرایط، اقتضائات خاصی را می‌طلبد. واضح است که این موضوع در سازمان‌هایی که از فعالیت پیچیده تری برخوردارند و مشتری محوری، اساس حیات سازمان تلقی می‌گردد، نمود بیشتری دارد (ریکوئی گامس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تحول سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از تئوری‌ها، نظریات، ارزش‌ها و روش‌های تغییر محیط کار با هدف بهبود کسب و کار در نظر گرفته می‌شود (لین و هیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

با توجه به پویایی و آشفتگی بازار رقابتی و گستردگی طیف اقدامات و خواسته‌های سازمان جهت ایجاد تغییر و تطبیق با این پویایی‌ها، مدیریت تحول‌گرا، چالشی اساسی و مهم برای مدیران مطرح می‌شود (توسکا و چیا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). از طرفی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که در صحنه رقابت و در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد واکنش مناسبی از خود نشان دهند (میر محمدی، ۱۳۸۹). پیامدهای مراحل تغییرات از منظر مدیران، به منظور آمادگی در برابر پیچیدگی‌های داخلی و خارجی محیطی، به روز بودن و ساختاردهی مجدد سازمان تمرکز دارد. از این رو رهبری تحول‌گرا می‌تواند رویکردی مناسب به منظور افزایش تحول سازمانی باشد (ریکوئی گامس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). یکی دیگر از عواملی که منجر به تحول سازمانی می‌شود وجود نیروی انسانی متعهد با وجدان کاری، نوع دوستی، نزاکت و آداب اجتماعی است. و طبیعتاً زمانی که سازمان دارای مدیریت تحول‌گرا باشد، در روابط فردی با کارکنان انعطاف پذیرتر است و رفتار کارکنان متأثر از برخورد مدیر سازمان است. کارکنانی که دارای این ویژگی‌های رفتاری باشند از نظر سازمانی رفتار شهروندی مناسبی دارد. باتمان<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی<sup>۵</sup> استفاده کرد و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام

1. Roque Gomes

2. Lin & Hsieh

3. Tsoukas & Chia

4. Batman

5. Organizational Citizenship Behavior

در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (هودسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). ابعاد رفتار شهروندی شامل وجدان کاری، جوانمردی، نوع دوستی، آداب اجتماعی و نزاکت است. شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بهمه گرفته‌ن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است (بروگ، مویانو و پیک کولو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).

## ضرورت و بیان مسئله

رهبری تحول آفرین<sup>۸</sup>، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است (ابد و کوهن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمون الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول آفرین را بررسی کرده‌اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (هامفریس و اینستین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳).

همچنین تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (بأس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۵). در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آن‌ها شکل می‌گیرد (میرمحمدی، ۱۳۸۹). در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آن‌ها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طرز ممکن به کار گیرند. عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (نیاز آزی و همکاران، ۱۳۸۹).

از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه هر چه کیفیت خدمات به کار گیرد، رفتار شهروندی سازمانی است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مرتبط با آن وجود اهمیت زیاد، در سازمان‌ها دارد که کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹).

از سویی ضرورت مطالعه رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی کارکنان در این مسئله این است که این سازه‌ها در ادبیات و پیشینه‌ی مرتبط با رفتار سازمانی به عنوان سازه‌های کلیدی در رفتار سازمانی یاد شده‌اند. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری داوطلبانه و فراتر از نقش در سازمان‌های امروزی از ضرورت بسیاری برخوردار است زیرا سازمان‌ها در محیط پیچیده و بسیار متغیر امروز نمی‌توانند به درستی احتیاجات و نیازمندی‌های شغلی مورد نیاز را در شرح شغل خود مشخص کنند و مشخص سازند که چه رفتارهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت دارد. از این رو، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند موفقیت سازمانی را با فراهم آوردن امکان تخصیص بهتر و مؤثرتر منابع انسانی و مالی فراهم آورد و از سوی دیگر کارمندی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند، بهره‌وری بالاتر دارند. لذا

6. Hodson

7. Bruque, S., Moyano, J., & Piccolo, R

8. Transformational Leadership

9. Abd El Majid, E., & Cohen, A

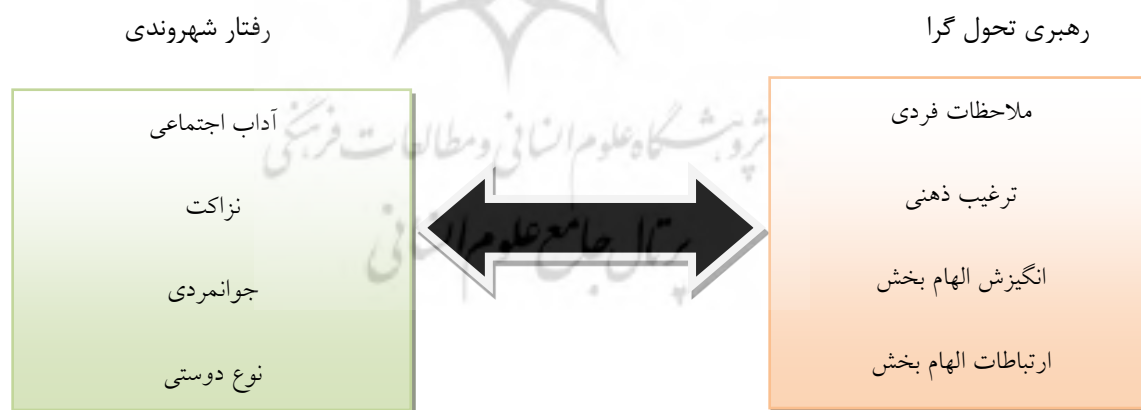
10. Humphreys & Einstein

11. Bass

محققان این تحقیق برآمدند که با توجه به ضرورت و پیشینه‌ی مطرح شده مرتبط با پیامدهای رفتاری فرایندهای تحول، تأثیر اثربخشی‌های دریافت شده از سوی فرایندهای تحول بر رفتار شهروندی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند بنابراین با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول گرا به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. با توجه به اندک بودن پژوهش‌های در این خصوص و مؤثر بودن سبک رهبری بر پیشرفت یک سازمان جای چنین پژوهشی خالی است و پژوهشگر بدنبال پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول گرای مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است و بدنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول گرای مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان منطقه ۳ شهرداری تهران رابطه ای وجود دارد؟

### مدل مفهومی تحقیق

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین نماید. بر این مبنا با توجه مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) ارائه شده به وسیله بس و آوولیو می‌باشد. در تبیین رفتار شهروندی نظریه‌های زیادی مطرح شده است گراهام<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۱) با بکار بردن دیدگاه تئوریکی خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، سه نوع رفتار شهروندی مطرح کرده است (اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی). بولینو<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه‌های (وظیفه شناسی، مشارکت اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)، توجه و احترام و فداکاری) را به عنوان شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی معرفی کرده است. اسمیت، ارگان و نی<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۳) به دو حیطه‌ی نوع دوستی و پذیرایی عمومی اشاره کرده‌اند. آندرسون و گرینگ<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را در بعد فردی (OCB-I) شامل رفتار جهت گیری شده به سوی افراد و در بعد سازمانی (OCB-O) تقسیم بندی می‌کنند. معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان (۱۹۸۸) ارائه شده است که در تحقیق‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد که در پژوهش حاضر از این نظریه استفاده گردید.



در مدل فوق رهبری تحول گرا به عنوان متغیر مستقل می‌باشد که با توجه به دیدگاه باس والیوو (۱۹۸۵) این متغیر دارای ۵ مؤلفه (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ارتباطات الهام بخش و نفوذ آرمانی) می‌باشد. و متغیر رفتار

12. Graham

13. Bolino

14. Organ & Nier

15. Anderson & Gerbing

شهروندی نیز باتوجه به دیدگاه اورگان(۱۹۸۸) به عنوان متغیر وابسته می‌باشد که دارای ۵ مؤلفه (نزاکت، جوانمردی، نوع دوستی، وجدان کاری و آداب اجتماعی) است.

### فرضیه تحقیق

#### فرضیه اصلی:

بین رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد.

#### فرضیه های فرعی:

۱. بین ملاحظات فردی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.
۲. بین ترغیب ذهنی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.
۳. بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.
۴. بین ارتباطات الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.
۵. بین نفوذ آرمانی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.

### نظریه رهبری تحول آفرین

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های تئوکاریز ماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند. انتقال یافته است (کارک و همکاران، ۲۰۰۳).

مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری آفرین را به عنوان فرایندی که دران رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل‌های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. در ارتباط با نظریه برنز، سلسله مراتب نیازهای مازلو، این نظریه رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیر دستان اثر گذاری داشته باشند (یوکل، ترجمه از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۴۹۶).

برنز توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمدی و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: تبدالی و تحول آفرین (مگ لیوکا و کریستکس، ۲۰۰۱).

از نظر وی نوع رایج تر آن، رهبری تبدالی می‌باشد که شامل مبادله مشوق‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر جهت حمایت از جانی پیروان می‌باشد؛ هدف این نوع رهبری، توافق بر سر مجموعه ای از اعمال است که اهداف مجزا و فوری رهبر و پیروان، هر دو را بر آورده سازد. اما هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضاء نیازهای فوری می‌باشد؛ رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است. در این جا هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی می‌باشد. پس، بر اساس نظریه برنز در مودر رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی را ارائه نمود. بس، رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به ان‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی تعریف می‌نماید (کارک و همکاران، ۲۰۰۳).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف،

به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (بونکه، ۲۰۰۳)

رهبر مبادله‌ای از نظر بس کسی است که رابطه داد و ستد رهبر-پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آن‌ها در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زبردستان اطمینان می‌دهد و به آن‌ها اجازه رسیدن به هدف‌ها را می‌دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله‌ای یا عدم مداخله گر، خوانده می‌شود که سبکی "بی‌مبالا" در رهبری است که رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زبردستان را پیگیری نمی‌کنند (گراندر و استونگ، ۲۰۰۲).

### مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

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

**نفوذ آرمانی**<sup>۱۶</sup> (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زبردستان است، زبردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

**انگیزش الهام بخش**<sup>۱۷</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

**ترغیب ذهنی**<sup>۱۸</sup>: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

**ملاحظات فردی**<sup>۱۹</sup>: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴).

### رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می‌شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند:

«مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند». با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسیهای محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند

16. Idealized Influence

17. Inspirational Motivation

18. Intellectual Stimulation

19. Individual Consideration

20. Spector et al

رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آن‌ها وظیفه‌ی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آن‌ها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند (بولین و تورنلی، ۲۰۰۳).

لامبرت (۲۰۰۰) علائم مشخص رفتار شهروندی سازمانی را در سه طبقه قرار می‌دهد: طبقه‌ی اول: فرمانبرداری که شامل احترام به ساختارها و فرایندها به طور مرتب می‌شود. این طبقه از نظر لامبرت بعد وظیفه‌شناسی ارگان را در خود جای می‌دهد. طبقه‌ی دوم: وفاداری و توسعه‌ی فعالیت‌ها که شامل ارائه‌ی خدمات مطلوب به کارکنان و حفظ ارزش‌ها می‌شود. به زعم لامبرت وفاداری ابعاد ادب و مهربانی و جوانمردی را دربر می‌گیرد. طبقه‌ی سوم: مشارکت و مسئولیت‌پذیری که شامل خودکنترلی تحت قوانین و مقررات است. ابعاد نوع دوستی و خوش‌خویی در این طبقه قرار می‌گیرد (هویدا و نادری، ۱۳۸۸).

## ابعاد رفتار شهروندی

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مابین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک‌کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده است. (اسلامی، ۱۳۸۷).

اما شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان (۱۹۸۸) ارائه شده است که در تحقیق‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارت‌اند از:

- وظیفه‌شناسی
- نوع دوستی
- فضیلت شهروندی
- جوانمردی
- احترام و تکریم

۱- **وظیفه‌شناسی:** اگر کارکنان، به موقع سر کار حاضر شوند، از زمان به طور اثر بخش استفاده نمایند، ترجیحاً از درخواست مرخصی‌های اضافی خوداری نمایند و تلاش کنند از قوانین و مقررات سازمانی حتی در صورتی که با شخصیت و روحیات آن‌ها سازگاری نباشد، پیروی کنند در این صورت رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است.

۲- **نوع دوستی:** به رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد و نوعی کمک داوطلبانه به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است.

۳- **فضیلت مدنی (مشارکت اجتماعی - حمایتی - وظیفه‌ای):** منظور از فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می‌باشد و شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی است، آن هم زمانی که این حضور الزم نباشد.

۴- **جوانمردی:** به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و نامساعد سازمان بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی اشاره می‌کند. یعنی کارکنان از اجرای تغییرات جدید در بخش‌های مختلف سازمانی اظهار ناخوشنودی و ناراحتی نکنند و به حمایت از خط مشی و فعالیت‌های سازمانی بدون عیب‌جویی و انتقام از فعالیت‌های انجام شده بپردازند.

۵- **احترام و تکریم:** این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است، در این حالت کارکنان تلاش می‌کنند گام‌های ضروری را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری همکاران خود در واحد سازمانی بردارند و جلسات مشاوره مابین مدیران و کارکنان به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری برگزار می‌شود (ارگان، ۱۹۸۸).

## پیشینه تحقیق

مرادی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین - تبدالی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نتایج حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی بود. همچنین نتایج ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های رهبری تحول آفرین - تبدالی رابطه معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قویتری برای رفتار شهروندی سازمانی است. مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. با توجه به اینکه رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قویتری برای رفتار شهروندی سازمانی است، بهتر است مدیران سازمان تربیت بدنی از این شیوه رهبری استفاده کنند.

یعقوبی، محمدی و کیخا (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است. در این راستا داده‌های مورد نیاز برای تحلیل این ادعا با استفاده از پرسشنامه‌های چند عاملی رهبری و رفتار شهروندی سازمانی از جامعه آماری پژوهش (سازمان مدیریت و برنامه ریزی و اداره امور مالیاتی استان قم) جمع آوری گردید. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

نگونی و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی، تأثیر رهبری تحول گرا و تبدالی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول گرا تأثیری قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد همچنین نشان داده شد اگر چه رهبری تبدالی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است. ولی نسبت به رهبری تحول گرا پیش بینی کننده ضعیف تری برای این متغیرهاست.

چن و لی فار (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله ای در سازمان‌های چینی» نشان دادند بین رفتارهای تحول آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد.

پورانو و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین، ویژگیهای شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، ضمن تأیید رابطه رهبری تحول آفرین، 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 پیش بینی کرد.

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

تویگ و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول آفرین در سازمان های صنعتی» بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند.

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



## روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر نوع روش تحقیق به صورت همبستگی است جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و کارشناسان شهرداری منطقه ۳ شهر تهران که تعدادشان ۷۳۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه تعداد افراد نمونه ۲۵۲ نفر از طریق فرمول کوکران محاسبه شد. و به روش تصادفی ساده نمونه مورد مطالعه انتخاب گردید. ابزار مورد استفاده شامل پرسشنامه رهبری تحول گرا و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی است. هر دو پرسشنامه استاندارد می‌باشند و دارای روایی و اعتبار قابل قبول می‌باشند، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار آماری SPSS از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد همچنین از آزمون t متغیره جهت بررسی وضعیت رفتار شهروندی و سبک رهبری کارکنان استفاده گردید.

در اجرای مقدماتی پرسش نامه سبک رهبری، ابتدا اعتبار مولفه‌ها و کل پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه گردید نتایج نشان داد برای مؤلفه ترغیب ذهنی ۰/۸۰، مؤلفه نفوذ آرمانی ۰/۸۲، مؤلفه انگیزش الهام بخش ۰/۶۹، مؤلفه ملاحظات فردی ۰/۸۴، ارتباطات الهام بخش ۰/۷۵ و برای کل پرسش نامه ۰/۹۲ بوده است. برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی نیز 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 و ضرایب آلفای محاسبه شده را برای هر یک از ابعاد به شرح زیر می‌باشد: نوع دوستی ۰/۸۵، وجدان کاری ۰/۸۲، جوانمردی ۰/۸۵، نزاکت ۰/۸۵ و آداب اجتماعی ۰/۷۰ می‌باشد.

هم چنین برای تعیین نوع آزمون آماری لازم است از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شود و با توجه به داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک و یا غیر پارامتریک استفاده کرد. فرض صفر و خلاف عبارت است از

$$H_0 = sig > 0/05$$

$$H_1 = sig \leq 0/05$$

جدول مربوط به آزمون کولموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها

مقیاس	رفتار شهروندی
Z	
سطح معناداری	۱/۰۵۱ ۰/۱۲۱

با توجه به جدول فوق میزان Z برای متغیر اثربخشی در سطح آلفای ۵ صدم معنادار نیست چون مقدار سطح معناداری (p-value) برابر با از مقدار ۰/۰۵ بزرگ تر می‌باشد در نتیجه فرض صفر رد نمی‌شود در واقع داده‌های مربوط به این متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند در نتیجه برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های پارامتریک (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی تک متغیره) استفاده می‌شود.

## تجزیه و تحلیل آماری

**فرضیه اصلی:** بین رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد.  
برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۳۲۵	۰/۰۰۱	۰/۱۰۶	۰/۱۰۲	۰/۳۵۶

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه رهبری تحول‌گرا بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = 0/106$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۱۰/۶ درصد از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط رهبری تحول‌گرا تبیین می‌شود.

**فرضیه فرعی اول:** بین ملاحظات فردی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۲۶۳	۰/۰۰۱	۰/۰۶۹	۰/۰۶۶	۰/۳۶۳

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین ملاحظات فردی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه ملاحظات فردی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = 0/069$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۶/۹ درصد از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط ملاحظات فردی تبیین می‌شود.

**فرضیه فرعی دوم:** بین ترغیب ذهنی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۳۸۱	۰/۰۰۱	۰/۱۴۵	۰/۱۴۲	۰/۳۴۸

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین ترغیب ذهنی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه ترغیب ذهنی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = 0/145$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۱۴/۵ درصد از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط ترغیب ذهنی تبیین می‌شود.

**فرضیه فرعی سوم:** بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۲۴۲	۰/۰۰۱	۰/۰۵۹	۰/۰۵۵	۰/۳۶۵

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه انگیزش الهام بخش بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = ۰/۰۵۹$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۵/۹٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط انگیزش الهام بخش تبیین می‌شود.

**فرضیه فرعی چهارم:** بین ارتباطات الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴	۰/۳۶۵

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین ارتباطات الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه ارتباطات الهام بخش بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = ۰/۰۵۸$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۵/۸٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط ارتباطات الهام بخش تبیین می‌شود.

**فرضیه فرعی پنجم:** بین نفوذ آرمانی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه ابتدا همبستگی متغیرها محاسبه شد که رابطه بین متغیرها به دست آید و سپس از آزمون رگرسیون چند گانه برای میزان پیش‌بینی متغیر وابسته با توجه به متغیرهای مستقل استفاده گردید.

جدول مربوط به ضریب تعیین رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی		ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای برآورد
	r	sig			
۱	۰/۳۴۴	۰/۰۰۱	۰/۱۱۸	۰/۱۱۵	۰/۲۵۴

نتایج ضریب همبستگی در فوق نشان می‌دهد بین نفوذ آرمانی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود و میزان همبستگی در سطح آلفای ۵٪ با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است جهت رابطه نیز مثبت و مستقیم است یعنی هر چه نفوذ آرمانی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. همچنین میزان ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = 0/118$  می‌باشد که این میزان نشان می‌دهد ۱۱/۸٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط نفوذ آرمانی تبیین می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرا نقشی کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد. بنابراین اگر سازمان‌های موفق و ناموفق در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی به طور قاطع گام‌هایی بردارند، در این صورت کارایی و بهره‌وری سازمانی به صورت بالقوه افزایش خواهد یافت و این امر باعث ارتقاء عملکرد آن‌ها در میان سازمان‌های رقیب خواهد شد. با توجه به نتایج بدست آمده در یک جمع بندی نهایی نشان داده شد از بین مؤلفه‌های مربوط به رهبری تحول آفرین ترغیب ذهنی و سپس نفوذ آرمانی دارای بالاترین قدرت پیش بینی هستند و سپس ملاحظه فردی، انگیزش الهام بخش و ارتباطات الهام بخش قرار دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل سؤالات جانبی نشان داد وضعیت رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول آفرین در نمونه مورد مطالعه بالاتر از میزان متوسط جامعه است.

**فرضیه اصلی:** بین رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد بین رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود یعنی هر چه رهبری تحول گرا بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۱۰/۶ درصد از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط رهبری تحول گرا است. همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد به ازاء یک واحد افزایش در رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۲۵ افزایش می‌یابد. که این نتیجه با این مطالعات سایر دانشمندان (ارگان ۱۹۸۳ پودساکوف و مکینزی ۱۹۹۹)، پودساکوف (۲۰۰۰)، کونل (۲۰۰۵)، چن و لی فار (۲۰۰۱)، فی چن<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۶)، توپگ و همکاران (۲۰۰۷)، عسگری و دیگران (۲۰۰۸) نیز هم خوانی دارد. از دیگر پژوهش هم سو می‌توان به پژوهش نور یعقوبی، مقدم و کیخا (۱۳۸۹) اشاره کرد، نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد 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.

**فرضیه فرعی اول:** بین ملاحظات فردی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد بین ملاحظات فردی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. یعنی هر چه ملاحظات فردی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۶/۹٪ از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط ملاحظات فردی است؛ همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد به ازاء یک واحد افزایش در ملاحظات فردی، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۶۳ افزایش می‌یابد. دلیل این موضوع را می‌توان با توجه به ادعای ارگان توضیح داد که ملاحظات فردی باعث افزایش رضایت شغلی و اعتماد در زیردستان شده که این این دو با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم دارد

**فرضیه فرعی دوم:** بین ترغیب ذهنی با رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد بین ترغیب ذهنی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد یعنی هر چه ترغیب ذهنی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۱۴/۵٪ از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط ترغیب ذهنی است؛ همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد و به ازاء یک واحد افزایش در ترغیب ذهنی، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۸۱ افزایش می‌یابد.

با توجه به نتایج بدست آمده این فرضیه اینگونه تبیین می‌شود: رهبر تحول آفرین پیروانش را ترغیب می‌کند که فعالیت‌های مرتبط با نقش که فراتر از انتظارات وظیفه توسط فرد انجام شود، که رفتارهای فرا نقش نامیده می‌شوند و به عنوان رفتار شهروندی در نظر گرفته می‌شوند، طبیعتاً انجام این رفتارها سازمان را به سوی افزایش بهره‌وری و موفقیت بیشتر سوق می‌دهد

و چنانچه کارکنان در قبال رفتار شهروندی خود هر از گاهی پاداش دریافت نمایند این رفتارها تقویت می‌شود که رسیدن به این اهداف در گروه مدیریت کارآمد و تحول آفرین است.

**فرضیه فرعی سوم:** بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود یعنی هر چه انگیزش الهام بخش بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۵/۹٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط انگیزش الهام بخش است. همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد به ازاء یک واحد افزایش در انگیزش الهام بخش، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۴۲ افزایش می‌یابد.

**فرضیه فرعی چهارم:** بین ارتباطات الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد بین ارتباطات الهام بخش با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود یعنی هر چه ارتباطات الهام بخش بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۵/۸٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط ارتباطات الهام بخش است. همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد به ازاء یک واحد افزایش در انگیزش الهام بخش، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۴۲ افزایش می‌یابد.

با توجه به دیدگاه ارگان و همکاران (۲۰۰۶) می‌توان گفت که رهبران تحول آفرین ارتباطات الهام بخش را برای پیروان خود فراهم می‌کنند تا تجربه رضایت شغلی بیشتری را داشته باشند. این رهبران از طریق ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش اعتماد لازم را به دست می‌آورند که این مسئله می‌تواند منجر به تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان گردد.

**فرضیه فرعی پنجم:** بین نفوذ آرمانی با رفتار شهروندی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد بین نفوذ آرمانی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار مشاهده می‌شود یعنی هر چه نفوذ آرمانی بالاتر باشد رفتار شهروندی بالاتری است. میزان ضریب تعیین بیانگر تبیین ۱۱/۸٪ از تغییرات حاصل از رفتار شهروندی سازمانی توسط نفوذ آرمانی است. همچنین با توجه به میزان بتا نشان داده شد به ازاء یک واحد افزایش در نفوذ آرمانی، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۴۴ افزایش می‌یابد این فرضیه اینگونه تبیین می‌شود، رهبران تحول آفرین برای چالش کشیدن قیود و فرایندهای موجود آماده هساند آن‌ها، این کارها را از طریق مخاطره پذیری و آزمون انجام می‌دهند. رهبر پیروان را تشویق به پذیرش خطر و آزمایش می‌کند و اشتباهات رابه عنوان فرصتی برای یادگیری و نه سنجش در نظر می‌گیرد. انی بعد به میزانی که رهبر تعهد را در سازمان ترویج می‌دهد تمرکز می‌نماید (پوند، ۲۰۰۳). این رهبران زیر دستان را برای به چالش کشیدن نظرات و ایده‌های جدید آماده می‌کنند و کارکنانش را برای تفکر درباره راه‌های جدید تحریک می‌کنند همچنین بر حل مساله و استفاده از استدلال قبل از عمل تاکید می‌کنند.

## پیشنهادات

- به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ برگزار نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نایستی فقط یک روش یکنواخت را در آن‌ها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد.
- با توجه به تأثیر مؤلفه نفوذ آرمانی بر رفتار شهروندی، مدیران سازمان صرف نظر از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و همچنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران و برای تقویت این ویژگی پیشنهاد می‌شود که تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه ارزشی صورت پذیرد.
- در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق و تأثیر بالای ترغیب ذهنی بر رفتار شهروندی مدیران باید به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آن‌ها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار توجه کنند.

- در خصوص تأثیر ارتباطات الهام بخش بر رفتار شهروندی، توصیه می‌شود مدیران افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند. این امر در پرورش بعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر می‌باشد. الهام و القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند.
- همچنین در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، ملاحظات فردی دارای بالاترین رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. این امر بدین معنی است که مدیران باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و سریع تر یاد می‌گیرند.

## منابع و مأخذ

۱. ابیلی خ، حیات ع. آ، چوپانی ح. اسمی ک؛ «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران»؛ دانشور رفتار. ۱، (۴۲)، ۱۳۸۹.
۲. اسلامی حسن، سیار ابوقاسم. آذر ۱۳۸۷، "رفتار شهروندی سازمانی"، تدبیر شماره ۱۸۷ - صص ۵۶-۵۹.
۳. طبرسا غلامعلی، اسمعیلی گیوی محمدرضا، اسمعیلی گیوی حمیدرضا، (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۹۳-۹۹.
۴. قادری، آ؛ (۱۳۸۸). رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی؛ "مجله عصر مدیریت؛ سال چهارم، ش: ۱۳-۱۲.
۵. میثم. سام بند، انگویی. فنوش، اسفند ۱۳۸۹ "عدالت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان" توسعه مدیریت، شماره ۸۴ صص ۲۸-۳۵
۶. میرمحمدی سمانه، (۱۳۸۹)، تغییرات سازمانی، جنگ صنعت و فناوری، سال ۲۰، شماره ۱۱۳، خرداد و تیر.
۷. نیاز آزی ک، تقوایی یزدی، م، نیاز آزی، م. (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت تحول گرا در ارتقاء کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی واحد مازندران، فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات آموزشی، شماره چهارم.
۸. یعقوبی ن.م؛ مقدمیم، کیخا ع. «بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»؛ پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، ش. ۴، ۱۳۸۹.

9. Abd El Majid, E., & Cohen, A. (2015). The role of values and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3).
10. Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press.
11. Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985). "Leaders: the strategies for taking charge", New York: Harper & Row.
12. Boenke.k, B.N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.
13. Bolino, M., turnley, C., and William h. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of management executive*.

14. Bruque, S., Moyano, J., & Piccolo, R. (2015). OCB and external° internal social networks: effects on individual performance and adaptation to change. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-22.
15. Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International journal of Service industry management*, Vol.15 No.1, pp 27-53.
16. Chen, C.ch. (2005). "Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: taking C bank as an example", [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
17. Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001)."Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan ", *Advances in Global Leadership*, Vol 2, pp 101 ° 126.
18. 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.
19. Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12(4): 637- 47.
20. Farhangi, A., Fattahi, M., and Vasegh, B. (2006)." Workplace spirituality and its role in improving organizational citizenship behavior, *Journal of Management culture*", Vol. 4, No. 13, Pp5-36. (in Persian)
21. Fowler, A. (Ed.). (2013). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Routledge.
22. Gardner, L., and Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, pp: 68-79.
23. Hall, A. T., Zinko, R. P., Alexia A. F., and Gerald R. (2009). "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume 15 Number 4, pp 381-392.
24. Higgs, M. (2003)."How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24, No.5, pp271-284.
25. Hodson, R. (2002). "Management citizenship behavior and its consequences", *work and occupations*, Vol.29 No.1 pp64-96
26. House, R. J. (1997). "A 1976 theory of charismatic leadership", Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
27. Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1, pp 85-95.
28. Husseini A. M.:(2006), "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.
29. Korkmaz, T., and Arpac .Ebru. (2009) ."Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence", *Procedia Social and Behavioral Sciences* vol 1, pp 2432° 2435.
30. Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). "Transactional and transformational leadership: a constructive/ developmental analysis", *Academy of Management Review*, 12(4): 648- 57.
31. Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 150- 156.

32. Lih farh, Jiin and Bo Zhong, Chen and organ. Dennis, (2004). Organizational Citizenship behavior in the people s republic of china, journal Organizational Science, Vol.15, No.20.
33. Lin, S., Hsieh, A. (2002). "Constraints of task identity on organiza tional commitment" Inte rnational Journal of Manpowe r, 23, pp. 151-165.
34. Mackenzie, S. B., podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001). "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". Journal of academy of marketing science, 29 pp396- 410.
35. Victoria Refler, A. (2004). "Transformational leadership and multifactor leadership questionnaire, management study", No. 43-44, Pp96-112. (in Persian)
36. Moghimi, M. (2006). "Organizational citizenship behavior; from theory to appling" Journal of Management culture", Vol. 4, No. 13, Pp19-48. (in Persian)
37. 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
38. Chen & Fahr, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366.
39. Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). "Organizational citizenship behavior and performance", the journal of Small Group Research, Vol, 40, No.5.
40. Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
41. Organ, W. P., Podsakoff, M. P., and Mackenzie, B. S. (2006)."Organizational citizenship behavior is nature antecedents and consequences". A sage publication series.
42. Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research". Journal of management, Vol. 26, pp 513 - 563.
43. Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1997). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". Journal of Human Performance, Vol.10, pp.133-151.
44. Refler S, V. (2004). "The effects of a leaders emotional intelligence on employees, trust in their leader and employee organizational citizenship behavior", Submitted to Regent University School of Leadership Studies In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
45. Roque Gomes, D. (2009). Organiza tional change and job satisfaction: the mediatin g role of organizational commitment, exedra. 1. Junho.
46. Schuh, S. C., Zhang, X. A., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., & van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421-432.