

## بررسی رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش مازندران

دکتر عباس عباس پور، دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران.

محمود آرائی<sup>۱</sup>، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۴

تاریخ وصول: ۹۳/۶/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در سال ۹۳-۱۳۹۲ به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بوده است که تعداد آنها ۱۹۸ نفر و تعداد نمونه مورد پژوهش ۱۳۲ نفر براساس جدول مورگان می باشد که از روش نمونه گیری طبقه ای نسبی استفاده شد. اطلاعات پژوهش با استفاده از دو پرسش نامه رهبری تحولی باس و آوالیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) با پایایی ۰/۹۲۲ و ۰/۷۶ با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد. برای تحلیل داده ها از ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه استفاده شد. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه های رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. هم چنین تحلیل رگرسیون چندگانه بیانگر این است که از میان مؤلفه های رهبری تحولی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

**کلید واژه ها:** رهبری تحولی، رهبری تبدیلی، رفتار شهروندی سازمانی، آموزش و پرورش مازندران

## مقدمه

امروزه منابع انسانی<sup>۱</sup> اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). رهبری و مدیریت سازمان‌های امروزی تقریباً با دانش و ذهنیت دیروز غیر ممکن است و نمی‌توان انتظار داشت که مشکلات آینده را حل کند. این واقعیتی است که دانش در حال توسعه مدیریت امروز، چه در حوزه علم و نظر و چه در حوزه های عمل و تجربه آن را به محک گذارده و بر آن تأکید کرده است (عباس پور، ۱۳۹۱: ۲).

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 بنظر می‌رسد. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به سازمان‌هایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی و حتی ادامه حیات، متحول کنند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات مناسب 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 آن‌ها تعهد و تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبرد-های جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. چنین رهبرانی را، رهبران تحولی می‌نامند (قادری، ۱۳۸۸). این رهبران در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر بسزایی 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.

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده و تلاش برای آن بوده است که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی کنند (دالیویس و هیگس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). نظریه رهبری تحولی، حوزه پژوهشی مهمی در علوم سازمانی است که توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (کاووزوت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر یکی از جدیدترین رویکردها که برای پژوهش رهبری پدید آمده است الگوی رهبری تحولی - تبادللی است، که باس (۱۹۸۵) آن را طراحی و بس و آوولیو (۱۹۹۵) عملیاتی کرده‌اند. به زعم برنز<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) رهبری تحولی، رابطه مبادله‌ای ساده‌ای بین رهبر و پیروانش یا زیردستانش نیست، بلکه ایجاد انگیزه در زیردستان برای تحقق اهداف سطح بالاست (بورخام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ به نقل از رحیمیان و هدایتی، ۱۳۹۲: ۳۱).

از دیدگاه بس و آوولیو (۱۹۹۳)، رهبری تحولی هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود بر می‌انگیزد که کار خود را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحولی یک آگاهی از رسالت یا مینش سازمان ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحولی همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خود، به منافی توجه کنند که به گروه نفع برساند (داکت و مک فارلن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). از آن جایی که رهبران تحولی دید روشنی نسبت به آینده دارند، آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند.

1. human resources  
4. Burns

2. Dulewics & Higgs  
5. Burkham

3. Cavazotte & et al.  
6. Duckett & Macfarlane

بس (۱۹۸۵) با ترکیب کار برنز (۱۹۷۸) رهبری تحولی را برحسب تأثیری که بر زیردستان می‌گذارد، تعریف کرده است. او چنین می‌گوید: سبک رهبری تحولی موجب می‌گردد زیردستان نسبت به رهبر احساس اعتماد، مقبولیت و وفاداری کنند. رهبر تحولی به زیردستان بیش از انتظارات آنان از رهبر، انگیزه می‌دهد؛ هم‌چنین رهبر تحولی فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد و سطح رفتار اخلاقی خود و پیروان خود را تعالی می‌بخشد (کریشنان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به عبارتی دیگر از منظر بس (۱۹۸۵)، رهبری تحولی سبکی است که براساس آن رهبر زیردستان را به «عملکرد فراتر از انتظارات<sup>۲</sup>» ترغیب می‌کند. برخلاف رهبر تبدالی که افراد را با اتکا به نیازهای مادی و پاداش‌ها به کار تشویق می‌کند، رهبر تحولی برانگیزنده نیازهای عالی زیردستان (پیشرفت، استقلال و موفقیت و ...) است (زین آبادی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۱).

برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با عنوان «رهبری» اصطلاحات رهبری تبدالی و تحولی را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دالیویس و هیگس، ۲۰۰۵). رهبران تحولی نیازها و انگیزه‌های پیروان را افزایش می‌دهند و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران تبدالی نیازهای فعلی زیردستان را نشانه می‌روند و توجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دوجانبه و داد و ستدهای دوطرفه) (گاردنر و استوگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). از طرف دیگر، رهبر تبدالی در محیط موجود عمل می‌کند، اجتناب از خطر را ترجیح می‌دهد و بر کارایی و پیش‌بینی پذیر بودن به جای تغییر و خلاقیت تمرکز می‌کند (بلک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). رهبر تحولی به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می‌کند و به منظور شناسایی روش‌های موثر برای انجام دادن کارها فرصت‌های جدید برای سازمان فراهم می‌کند (اصفهان‌ی و قزل سوفلا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

### جدول ۱: تفاوت بین رهبری تحولی و رهبری تبدالی از دیدگاه داوسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۳)

رهبر تبدالی	رهبر تحولی
با کارکنان مذاکره می‌کند	به کارکنان تفویض اختیار می‌کند
وظیفه گراست	ایجاد عقیده و آرمان مشترک می‌کنند
محل کار و منزل را جدا می‌کند	محل کار و منزل را یکی می‌داند
تمرکز کوتاه مدت دارد	تمرکز بلندمدت دارد
تشویق به یادگیری بی چون و چرا و بی درد سر می‌کند	ایجاد یادگیری چالشی می‌کند
پاداش رسمی می‌دهد	پاداش غیررسمی و شخصی می‌دهد
راحت و منظم است	عاطفی و ناآرام است
پیچیده است	ساده است

منبع: جعفری (۱۳۸۹: ۲۱)

براساس نظریه رهبری تحولی، 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 تحولی آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف،

1. Krishnan  
3. Gardner & Stough  
5. Esfahani & Gesell Soflu

2. Performance beyond expectations  
4. Block  
6. Dawson

به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه دورن سیستم را بر طرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می نماید.

بس (۱۹۸۵) ویژگی های رهبران تحولی را در چهار بعد ذیل تشریح می کند. رهبری تحولی برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند (کورلند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی<sup>۳</sup> و رفتارهای آرمانی<sup>۴</sup> است (اسپکتور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۱۸). سرافرازی، فرهنگمدی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می دهد، دیده می شود. نفوذ آرمانی سبب می شود که رهبران، به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان خود قرار گیرند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹). این ویژگی شامل رفتارها و گرایش های رهبر است که در پیروان احترام و ستایش و اعتماد را نسبت به او ایجاد کند. به عبارتی بهتر، پیروان می بینند که یک رهبر به نتایج مطلوب دست می یابد و این باعث می شود با شدت بیشتری رفتارهای رهبر را تقلید کرده و از گرایش ها و ارزش های او تبعیت کنند (آوالیو و همکاران، ۱۹۹۱؛ به نقل از هارتسفیلد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). انگیزش الهام بخش<sup>۷</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می کند 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 (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۸). در انگیزش الهام بخش، رهبران تحولی، به روشی رفتار می کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه می دهند (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۷: ۱۴). ترغیب ذهنی<sup>۸</sup>: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروان شان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۸). ال کوف<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که تحریک ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری دیده می شود که پیروان را به بررسی مجدد برخی از مفروضات درباره کار خود و تفکر مجدد در خصوص چگونگی انجام آنها تشویق می کند. نگرش رهبر چارچوب کاری را برای پیروان تأمین می کند تا ببینند چگونه آنها با رهبر، سازمان، یکدیگر و اهداف، ارتباط برقرار می کنند. زمانی که آنها این تصویر بزرگ از دیدگاه را دارند، آزادی از پیمان پیدا می کنند و می توانند خلاقانه بر هر مانعی در راه و روش مأموریت غلبه کنند. ملاحظات فردی<sup>۱۰</sup>: این مؤلفه رهبری تحولی اشاره دارد بر این که رهبران با توجه به تفاوت های فردی پیروان با تک تک آنان ارتباط برقرار کرده و از طریق واگذاری مسئولیت، آنها را برمی انگیزانند و پیروان برای یادگیری تجربیات خودشان به وسیله رهبران حمایت می شوند. رهبران با این ویژگی نسبت به احساسات و معیارهای شخصی پیروان خود حس دلسوزی و نگرانی دارند (جعفری، ۱۳۸۹: ۲۸). رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند

1. idealized influence

4. idealized behavior

7. inspirational motivation

10. Individual Consideration

2. Kurland

5. Spector &amp; et al

8. intellectual stimulation

3. idealized attribute

6. Hartsefield

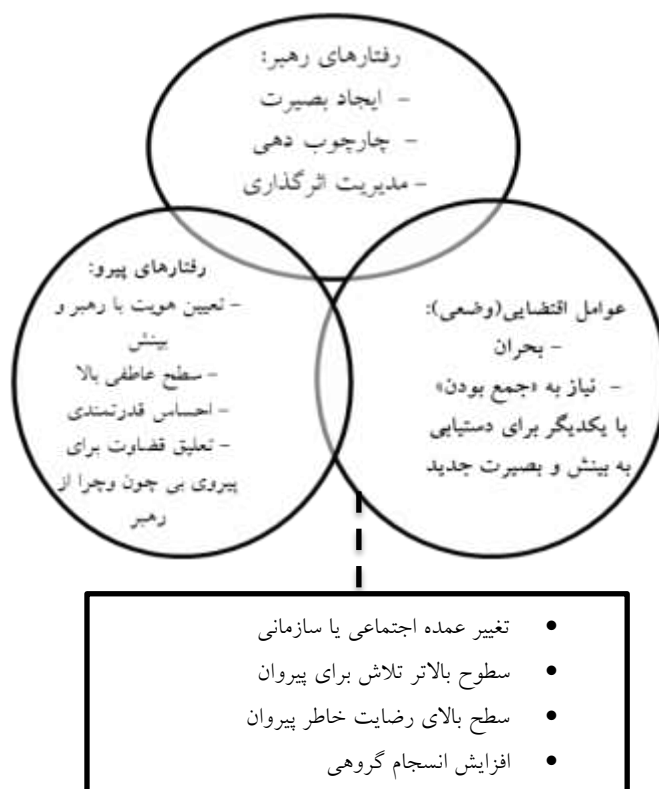
9. Alenkoff

(پیسکولو و کولکیت، ۲۰۰۶).

رهبران تحولی برای نفوذ در دیگران، الگوهای رفتاری مشخص را از خود نشان می‌دهند. براساس دیدگاه دو تن از صاحب نظران، این الگوهای رفتاری عبارتند از بینش و بصیرت بخشی، چارچوب دهی و مدیریت اثرگذاری. شکل شماره ۱ مدل رهبری تحولی را نشان می‌دهد.

همان طور که شکل (۱) نشان می‌دهد رهبری تحولی، حاصل برآیندهای رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی است؛ به عبارت دیگر رهبری تحولی تابع رفتارهای رهبر، پیرو و عوامل اقتضایی است.  $T.L=F(L.B, F.B, C)$  در این تابع  $T.L$  رهبری تحولی،  $L.B$  رفتارهای رهبری،  $F.B$  رفتارهای پیرو و  $C$  بیانگر وضعیت و عوامل اقتضایی است. این فرمول در واقع شبیه تابع رهبری در نظریه اقتضایی رهبری است اما از سوی دیگر به نظر می‌رسد که محتوای رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی از آن چه در نظریه‌های اقتضایی رهبری مطرح شده، متفاوت است. زیرا رفتارهای رهبر و پیروان حاکی از برخورداری رهبر از ویژگی‌های رهبران پرجاذبه است؛ لذا پیروان رهبر تحولی خود را با وی تعیین هویت می‌کنند و از انگیزش در سطح بالایی برخوردار، و تابع بی چون و چرای رهبر هستند.

رهبری تحولی به پیروان و کارکنانی نیاز دارد که به طور سریع درک و به طور متفاوت تفکر، و اقدامات و نقش‌های جدید سازمانی را ایفا کنند. بنابراین رهبری تحولی قصد دارد در بسیاری از اعضای سازمان، رفتارهای جدیدی ایجاد کند. رهبری تحولی، معمولاً مواقع اضطراری و بحران شناسایی می‌شود. زمان، عامل حیاتی و مهم است و از آنجا که تحول، مانند ارائه پاسخ و واکنش نسبت به بحران سازمانی است، لذا به اقدامات جدید و اضطراری نیاز دارد. بنابراین رهبری تحولی در برگیرنده وضعیت اقتضایی نیز هست. نکته آخر این که رهبری تحولی ترکیبی از نظریه‌های اولیه (صفات مشخصه رهبری) و نظریه اقتضایی رهبری است.



شکل ۱: مدل رهبری تحول آفرین (اقتباس شده از زالی، ۱۳۸۳: ۱۹۱)

رفتارهای رهبری تحولی را می توان به شرح ذیل بیان کرد:

۱- بینش و بصیرت<sup>۱</sup>: شاید مهم ترین رفتاری که رهبر تحولی انجام می دهد، توانایی آنان برای ایجاد بینشی باشد که کارکنان را برای رسیدن به آن مجاب کند. رهبران تحولی که رهبران بصیر نیز خوانده می شوند برای دستیابی به آن بینش نقشه راهنما نیز طراحی می کنند. آن چه مهم است این است که پیروان این بینش را بپذیرند و رهبر برای انرژی دادن به افراد برای دستیابی به آن تلاش کند. هنگامی که کارکنان همگی یا اکثریتشان بینش و بصیرت را بپذیرند در این بینش مشترک که آمل و آرزوی همه کارکنان است ایجاد می شود. در واقع بصیرت، تصور آینده ای روشن و مطلوب برای رسیدن و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن است. بصیرت دارای این ویژگی است که در آن امکان تحقق هدف ها و آمل و امیدهایشان را می بینند (سلینی واسون و نارایانا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ به نقل از زالی، ۱۳۸۳: ۱۹۳). به طور کلی باید گفت که بینش از جمله مهم ترین ویژگی های رفتاری رهبران تحولی تلقی می شود و بدون وجود رهبر بصیر، اگر ایجاد تحول در سازمان یا در جامعه غیر ممکن نباشد، قطعاً مشکل است.

۲- چهارچوب دهی<sup>۳</sup>: چهارچوب دهی فرایندی است که در آن رهبران هدف حرکت (سازمان) خود را با استفاده از واژه های جالب و شوق برانگیز، برای پیروانشان تعریف و تبیین می کنند. چهارچوب دهی در واقع فرایند جهت دهی به

1. vision

2. Sleenivason & Narayana

3. framing

استراتژی کلی سازمان است. بنابراین در چهارچوب دهی رهبر تحولی تلاش می‌کند روابط، نقش‌ها، فرایندها و مأموریت‌ها و اهداف اصلی سازمان، به گونه‌ای در راستا و مکمل هم باشند که نتایج مطلوب به دست آید (هرسی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، به نقل از زالی، ۱۳۸۳: ۱۹۴).

۳- مدیریت اثرگذاری<sup>۲</sup>: تلاش رهبر برای باورهایی است که دیگران درباره وی شکل می‌دهند؛ البته از طریق انجام رفتارهایی که سبب می‌شود رهبر نزد دیگران جذاب و خوشایند شود. به طور کلی همه افراد علاقه‌مندند بدانند که دیگران چه برداشتی از آن‌ها دارند و چگونه آن‌ها را ارزیابی می‌کنند. ارائه تصویری مثبت از خود، سبب محبوبیت نزد دیگران می‌شود ارائه تصویری مثبت از فرد نزد همکاران یا کارکنان در سازمان مزایایی برای فرد دارد؛ برای مثال در زمینه سیاسی، مدیریت اثرگذاری به مدیر کمک می‌کند که توجه او را به دیگران به طور مناسب توزیع کند.

بسیاری از فنون مدیریت اثرگذاری مبتنی بر رفتارهای کلامی است که افراد برای حسن استفاده از اطلاعات درباره خودشان، به کار می‌گیرند (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱، به نقل از زالی، ۱۳۸۳: ۱۹۴). یک نمونه از مدیریت اثرگذاری را می‌توان از کلام امام (رحمه الله علیه) درباره خودشان نام برد: «اگر به من خدمتگذار بگویند بهتر از این است که رهبر بگویند.» به طور کلی مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که مدیریت اثرگذاری در موقعتهایی که همراه با ابهام و عدم قطعیت هستند، بیشتر به کار برده می‌شود. از آنجا که رهبران تحولی به دنبال تغییر و تحول در جامعه یا سازمان هستند و آینده بهتری را برای پیروان خود نوید می‌دهند در نتیجه از قدرت اثرگذاری و فنون آن استفاده می‌کنند.

به هر حال، همانطوری که شکل شماره ۱ نشان می‌دهد این رفتارهای رهبر تحولی همراه با رفتارهای پیرو و عوامل اقتضایی مانند وضعیت بحرانی و احساس نیاز به «جمع بودن» با یکدیگر برای دستیابی به بینش و بصیرت جدید منجر به تغییر و تحول عمده اجتماعی یا سازمانی، سطوح بالاتر تلاش از سوی پیروان، سطح بالای رضایت خاطر آنها و افزایش انجام گروهی می‌شود (زالی، ۱۳۸۳: ۱۹۵).

سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد و همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. تفاوت میان همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است، به این ترتیب مسیر نیل به هدف‌های سازمان تسهیل می‌شود. پیروان رهبران تحولی تعهد بیشتری به رسالت سازمانی، تمایل به کار سخت، سطوح بیشتری از اعتماد به رهبران و انسجام را نشان می‌دهند. انتظار می‌رود که رهبری تحولی منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آن‌ها از سوی پیروان باشد (به نقل از موغلی، ۱۳۸۱). رهبری تحولی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است، به هدایت و انگیزش پیروان برای عملکرد و رای انتظارات و توجه فردی به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی یا الهامی، توجه دارد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۲۰۷).

در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها به خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (جیجسال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۲۲۸)؛ و برای این

1. Hersey & et al.  
4. Geijsel, et al.

2. impression management

3. Rabbins

که از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها توجه خود را معطوف به کارکنانی کرده‌اند که بیش از وظیفه رسمی و قانونی خود برای سازمان متبوعشان وقت صرف می‌کنند (رابینز، ۲۰۰۱). رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان به رغم تأثیر آشکار بر عملکرد سازمان‌ها، در گذشته عمدتاً نادیده گرفته می‌شدند. در واقع، در تعابیر اولیه، این رفتارها خارج از حوزه شغل ملاحظه می‌شدند (بین استوک و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۳۸۵). تعبیر چین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند و به طور داوطلبانه همکاری جمعی را در جهت تحقق اثربخشی به کار گیرند. رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فراتر رفته‌اند، ولی برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند، به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند.

هر چند بتمن و ارگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند؛ مبنای آن به مفاهیمی از قبیل «تمایل به همکاری» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» بر می‌گردد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰: ۵۱۳).

از دید ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر یا ماورای وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است. جوهره کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین، وقتی کارکنان احساس می‌کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد (انگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۵۶۴).

ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را این گونه بیان می‌دارد (اپل بام و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۱۹): وجدان کاری<sup>۶</sup>؛ بعد وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی نمونه‌های گوناگونی را در بر می‌گیرد که در آن اعضای سازمان، رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است (ارگان، ۱۹۹۸: ۹). ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی متری هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان‌دهنده وظیفه‌شناسی بالای آنهاست. نوع دوستی<sup>۷</sup>: نوع دوستی به رفتارهایی هم چون 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؛ رفتارهایی از قبیل کمک داوطلبانه به همکاران جدیدی که مشکلات کاری برایشان به وجود می‌آید، کمک داوطلبانه به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند و افرادی که غیبت کرده‌اند نیز در این بعد قرار دارند. آداب اجتماعی<sup>۸</sup>: بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت شهروندی 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. بر این اساس گراهام<sup>۹</sup> معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته

1. Bienstock & et al.  
4. Ang & et al.  
7. altruism

2. Chein  
5. Appelbaum & et al.  
8. civic virtue

3. Battman & Organ  
6. Conscientiousness  
9. Graham



باشد (ارگان، ۱۹۸۸ به نقل از اسلامی و سیار، ۱۳۸۶: ۵۸). جوانمردی<sup>۱</sup>: جوانمردی یا تحمل پذیری چهارمین بعد رفتار شهروندی است که به شکلیایی در برابر مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی، اشاره می‌کند (پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۰: ۱۱۵). ادب و نزاکت: به این معنی که کارکنان با دیگران با احترام رفتار می‌کنند. این بعد بیان‌کننده 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 متریقی هستند.

لیان و توی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به پژوهشی با عنوان سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی: اثر واسطه‌ای صلاحیت زبردستان و تاکتیک تأثیرگذار پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی زبردستان دارد، در حالی که سبک رهبر تبادللی رابطه منفی با رفتار شهروندی سازمانی دارد. این یافته نشان‌دهنده اثرات مستقیم سبک‌های رهبری بر نتایج زبردستان می‌باشد. علاوه بر این، به واسطه‌ی رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی، جذبه‌القایی و فنون رایزنی و مشاوره، به عنوان فنون نفوذ زیرین و به همین ترتیب، مهارت زبردستان، بر رابطه بین رهبری تحولی و فنون رایزنی و مشاوره کشف شد. این نتایج فقط تا حدی از اثربخشی از تئوری نفوذ حمایت، و در نتیجه به تأیید نظریه‌ها رهبری کمک می‌کند.

هامفری<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به پژوهشی با عنوان رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش شناخت سازمانی، پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد، در حالی که رهبری تحولی، رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کرده بود، اما شناخت سازمانی دارای نقش میانجی‌گری نبود. در واقع، شناخت سازمانی هم در رهبری تحولی و هم در رفتار شهروندی سازمانی همبستگی منفی داشت. از سوی دیگر، رهبری آزاد مستقیماً با شناخت سازمانی دارای ارتباط مثبت و با رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط منفی بود. نظریه هویت اجتماعی هاگک<sup>۴</sup> از رهبری برای ارائه توضیحی احتمالی برای این نتایج پیش‌بینی نشده مورد استفاده قرار گرفت.

دومینگر و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌گرا به عنوان یک مبنایی برای رفتار شهروندی سازمانی تغییرگرا، که جامعه آماری آن کارمندان آموزش عالی اسپانیا بوده‌اند پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تمام فرضیه‌ها معنادار هستند، بنابر این نتایج پژوهش‌های قبلی که نقش واسطه‌ای روابط بین رهبری تحول‌گرا و دیگر ابعاد رفتار شهروندی نشان می‌دهد، تأیید می‌شود.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان از آن بود که بین رهبری تحول-آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گری و نفوذ آرمانی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی) رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

1. sportsmanship  
4. Hagg

2. Lian & Tui  
5. Domínguez & et al.

3. Humphrey

عارفی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کلیه کارکنان دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که جایگاه رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه، بالاتر از سطح متوسط است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. با تحلیل رگرسیون چندگانه این نتیجه حاصل شد که بعد ترغیب ذهنی، پیش بینی کننده قوی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بوده است.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سالهای اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحولی به عنوان روش های مدیریت موفق در سازمان های امروز بخصوص سازمان های آموزشی و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان ها، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که آیا شیوه رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش مازندران تاثیر می گذارد یا خیر؟

فرضیه های پژوهش

- ۱- بین نفوذ آرمانی (ویژگی ها و رفتارها) و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۴- بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سوال های پژوهش

- ۱- وضعیت رهبری تحولی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران چگونه است؟
- ۲- وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران چگونه است؟

## روش شناسی

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شده است. جامعه آماری مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران که بر طبق آمار دقیق سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ به تعداد ۱۹۸ نفر و برای تعیین حجم نمونه براساس جدول برآورد حجم نمونه از جامعه مورگان ۱۳۲ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی (۱۳ نفر معاونت آموزش متوسطه، ۲۲ نفر معاونت پرورشی، ۹ نفر معاونت آموزش ابتدایی، ۱۴ نفر معاونت پژوهش و برنامه ریزی، ۱۰ نفر معاونت تربیت بدنی، ۵۹ نفر معاونت پشتیبانی) انتخاب شدند، سپس آزمون رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی از کارکنان این سازمان به عمل آمد.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه استفاده شد. پرسش نامه های مورد استفاده عبارتند از: پرسش نامه رهبری تحولی و پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی.

پرسش نامه رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسش نامه استاندارد بس و آوالیو (۲۰۰۰) استفاده گردید. سؤال های اختصاصی در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، از ۱ به معنای هرگز تا ۵ به معنای همیشه تنظیم شده است. سؤال های ۱ تا ۴ مؤلفه ترغیب ذهنی، ۵ تا ۱۲ مؤلفه نفوذ آرمانی، ۱۳ تا ۱۶ مؤلفه انگیزش الهام بخش و ۱۷ تا ۲۰ مؤلفه

ملاحظات فردی را مورد سنجش قرار می‌دهند. در طراحی این پرسش نامه تا حد امکان سعی شده پرسش نامه کوتاه بوده و قابل فهم باشد، همچنین از ارائه سؤال های منفی نیز خودداری شده است. برای تعیین پایایی پرسش نامه تعداد ۲۵ پرسش نامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. پرسش نامه رهبری تحولی پرسش نامه استاندارد است که توسط بس و آوالیو طراحی و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. با این وجود موغلی (۱۳۸۲) برای پایایی بازآزمایی پرسش نامه، آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنی‌های یکسان اجرا کرد. نتیجه به دست آمده دارای همبستگی بوده و نشان دهنده پایایی مناسب این پرسش نامه بود. برای تعیین پایایی این پرسش نامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۳ به دست آمد. آلفای کرونباخ پرسش نامه رهبری تحولی در پژوهش حاضر به ترتیب، ترغیب ذهنی ۰/۸۰۶؛ نفوذ آرمانی ۰/۸۱۱؛ انگیزش الهام‌بخش ۰/۸۰۱ و ملاحظه فردی ۰/۸۵۸ و آلفای کرونباخ کل ۰/۹۲۲ به دست آمده است.

پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی: برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی از پرسش نامه ۲۴ سؤالی که پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)، بر اساس الگوی پنجگانه ارگان (۱۹۸۸) یعنی: نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی ساخته‌اند، استفاده شده است. از این میان نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت هر کدام ۵ سؤال و آداب اجتماعی ۴ سؤال را در برمی‌گیرد. پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در تحقیقات مختلف به تأیید رسیده است. در تحقیق پادساکوف و همکاران (۱۹۹۶، ۲۰۰۰) پایایی پرسش نامه به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۸۱. گزارش شده است که نشانگر پایایی نسبتاً بالایی است. در ایران نیز چندین بار پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. برای مثال مهدیون و همکاران (۱۳۸۷) پایایی آن را با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ گزارش دادند؛ در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶۳ به دست آمده است و از آنجا که مقادیر به دست آمده بیشتر از ۰/۷۰ می‌باشند می‌توان گفت که پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روایی محتوی و براساس نظر خبرگان علمی آزمون شد.

مجموع سوال‌های پرسش نامه ۴۴ مورد بود و با ۴ سوال جمعیت شناختی ۴۸ سوال پرسش نامه را تشکیل می‌داد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد و...) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندگانه و آزمون t تک نمونه‌ای) استفاده شد.

## یافته ها

از ۱۳۲ پرسش نامه توزیع شده، ۱۳۲ پرسش نامه (۱۰۰٪) تکمیل شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای متغیر جنسیت، ۸۴ نفر مرد (۶/۶۳٪) و ۴۸ نفر زن (۴/۳۶٪) بودند برای متغیر نوع استخدام مشاهده شد که استخدام رسمی با فراوانی ۱۱۷ (۶/۸۸٪) دارای بیشترین فراوانی، و استخدام قراردادی با فراوانی ۱ (۰/۸٪) دارای کمترین فراوانی می‌باشند. برای متغیر سن، حداقل سن پاسخ‌دهندگان ۲۵ سال و حداکثر آن ۵۶ سال می‌باشد. میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۴۱-۲۹ سال و انحراف معیار آن ۷/۵۳ سال است. هم‌چنین به لحاظ سابقه خدمت، زیر ۵ سال، ۱۲ نفر (۹/۱ درصد)، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۴ نفر (۱۰/۶٪)، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۳ نفر (۹/۸٪)، ۱۶ تا ۲۰ سال، ۴۰ نفر (۳۰/۳٪) و بالای ۲۱ سال سابقه خدمت، ۵۳ نفر (۴۰/۲٪) می‌باشد که بیشترین فراوانی برای افراد دارای سابقه خدمت بالای ۲۱ سال با ۴۰/۲٪ (۵۳ نفر)، و کمترین فراوانی برای افراد دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، با ۹/۱٪ (۱۲ نفر) است.

در جدول شماره ۲ مقدار میانگین و انحراف معیار به تفکیک برای هر یک از مؤلفه ها رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی مشخص شده است.

**جدول ۲: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش**

شاخص های آماری		متغیر
انحراف استاندارد	میانگین	
۳/۱۴	۱۴/۴۱	ترغیب ذهنی
۵/۳۹	۲۸/۸۱	نفوذ آرمانی
۲/۹۸	۱۵/۷۶	انگیزش الهام بخش
۳/۷۳	۳/۷۶	ملاحظه فردی
۹/۲۲	۷۸/۹۸	رفتار شهروندی سازمانی

براساس داده های جدول شماره ۲ میانگین رفتار شهروندی سازمانی برابر ۸۷/۹۸ و انحراف استاندارد آن ۹/۲۲ است. در بین زیر مقیاس های رهبری تحولی، نفوذ آرمانی دارای بیشترین میانگین (۲۸/۸۱) و ملاحظه فردی دارای کمترین میانگین (۳/۷۶) است. بنابراین با مقایسه خرده مقیاس های رهبری تحولی می توان نتیجه گرفت بیشترین میزان رهبری تحولی در خرده مقیاس نفوذ آرمانی و کمترین در خرده مقیاس ملاحظه فردی بوده است. (جدول شماره ۲).

آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤال های پژوهش: نتایج آزمون های فرض و تحلیل نمودارهای پراکنش برای تمام فرضیه ها در جدول ۳ آمده است. چهارچوب کلی الگوی مفهومی پژوهش بر پایه داده ها، مورد تأیید واقع شد.

**جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پیش بین و ملاک**

تعداد	سطح معناداری	میزان همبستگی	متغیرهای پیش بین
۱۳۲	۰/۰۰۱	۰/۲۶۵	نفوذ آرمانی
۱۳۲	۰/۰۰۱	۰/۳۲۱	ترغیب ذهنی
۱۳۲	۰/۰۳۴	۰/۱۸۵	انگیزش الهام بخش
۱۳۲	۰/۰۰۱	۰/۳۴۵	ملاحظه فردی

متغیر ملاک: رفتار شهروندی سازمانی

براساس داده های جدول شماره ۳، ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی با رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۰/۲۶۵، ۰/۳۲۱، ۰/۱۸۵ و ۰/۳۴۵ می باشد و هم چنین با توجه به این که سطح معناداری مشاهده شده برای ضریب همبستگی برای همه مؤلفه ها رهبری تحولی کوچکتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفرها رد و نتیجه گرفته می شود بین نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی

با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

قبل از اجرای تحلیل رگرسیون مفروضات آن بررسی شد. آماره دوربین واتسون<sup>۱</sup> ۲/۱۱ نشان دهنده استقلال باقی مانده‌ها بود. آماره VIF برای کلیه متغیرها کمتر از ۱۰ بود که نشان دهنده عدم وجود همخطی چندگانه بین متغیرهای پیش بین بود. نرمال بودن باقی مانده‌ها و همگنی پراکنش با استفاده از نمودار P-P و نمودار پراکنش باقی مانده‌ها در مقابل مقادیر پیش بینی شده استاندارد بررسی شد که شواهد بیانگر برقراری مفروضات بود. پس از اطمینان از برقراری مفروضات تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام اجرا شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی رفتار شهروندی**

گام‌ها و متغیرهای پیش‌بین	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	β
گام ۱	۰/۱۷۶**	۰/۱۷۶**		
انگیزش الهام بخش			۲۹۴/۱**	۰/۴۱۹**
گام ۲	۰/۰۵۸**	۰/۲۳۳*		
انگیزش الهام بخش			۰/۹۶۸**	۰/۳۱۳**
ملاحظات فردی			۰/۶۴۷**	۰/۲۶۲**

\*\* P < ۰/۱۰

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در گام اول انگیزش الهام بخش وارد معادله رگرسیون شده است. مقدار  $\Delta R^2 = 0/176$  نشان می‌دهد انگیزش الهام بخش حدود ۱۸ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کند. در گام دوم ملاحظه فردی وارد مدل شده است که  $\Delta R^2 = 0/233$  نشان می‌دهد ملاحظات فردی حدود ۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کند. مقدار  $R^2 = 0/058$  در گام دوم نشان می‌دهد انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی در مجموع حدود ۲۳ درصد از واریانس رفتار شهروندی را تبیین می‌کنند. به علاوه ضرایب رگرسیون استاندارد گام دوم برای متغیرهای انگیزش الهام بخش ( $Beta = 0/313$ ) و ملاحظات فردی ( $Beta = 0/262$ ) معنی دار است، این متغیرها پیش بینی کننده های معناداری برای رفتار شهروندی هستند که انگیزش الهام بخش نقش بیشتری در پیش بینی رفتار شهروندی دارد. سایر مؤلفه های رهبری تحولی به دلیل معنادار نبودن ضرایب وارد مدل رگرسیون نشده اند.

برای بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحولی در اداره کل آموزش و پرورش مازندران از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده بود.

وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران چگونه است؟

**جدول ۵: نتایج آزمون t تک نمونه برای رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش مازندران**

میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	میانگین نظری	درجه آزادی	t	سطح معناداری
۸۷/۹۸	۹/۲۲	۷۲	۱۳۱	۱۹/۹۲	۰/۰۰۱

<sup>۱</sup> - Wattson

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می شود، میانگین رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد ( $P < 0/01$ ,  $t = 19/92$ ). با توجه به این که میانگین مشاهده شده (۸۷/۹۸) بیشتر از میانگین نظری (۷۲) است می توان وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بالاتر از حد متوسط است. وضعیت رهبری تحولی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران چگونه است؟

#### جدول ۶: نتایج آزمون t تک نمونه برای وضعیت رهبری تحولی در اداره کل آموزش و پرورش مازندران

میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	میانگین نظری	درجه آزادی	t	سطح معناداری
۷۲/۷۶	۱۲/۹۶	۶۰	۱۳۱	۱۱/۳۱	۰/۰۰۱

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، میانگین رهبری تحولی تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد ( $t = 11/31$ ,  $P < 0/01$ ). با توجه به این میانگین مشاهده شده (۱۱/۳۱) بیشتر از میانگین نظری (۶۰) است می توان وضعیت رهبری تحولی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بالاتر از حد متوسط دانست.

#### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله، رابطه رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بررسی شد. در رابطه با فرضیه ۱ نتایج حاصل براساس اطلاعات به دست آمده حاکی از این است که بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۲۶۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. براساس ویژگی نفوذ آرمانی و از آنجایی که این رهبران مورد اعتماد و تحسین زیردستان هستند، زیردستان آنها را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند همانند او شوند. بعد نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، موجب می شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. تأکید بر اعتماد متقابل، ارزش های اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت، از اجزای مهم این بعد است. بنابراین الگویی بسیار خوب برای کارکنان خود جهت انجام رفتارهای فرانش در سازمان هستند چرا که یکی از پیش فرض های رفتار شهروندی سازمانی این است که مدیران و سرپرستان خود رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند تا به تبع آن کارکنان نیز از آنان پیروی کرده و این رفتارها را از خود بروز دهند. برای توسعه نفوذ آرمانی باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرد: عمل کردن به نحوی که سبب احساس غرور و افتخار کارکنان شود؛ صرف نظر کردن از علایق شخصی به خاطر گروه؛ تبیین کردن باور ها و ارزش های اساسی فردی؛ مدنظر داشتن پیامد های اخلاقی و دینی تصمیمات؛ عمل کردن به شیوه ای که سبب احترام دیگران شود؛ عمل کردن به گونه ای که الگو و آسوه اعتماد به نفس و قدرت باشد. اظهار نظر کردن درباره لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف یا اهداف.

در رابطه با فرضیه ۲ پژوهش، نتایج حاصل بر اساس اطلاعات به دست آمده حاکی از این است که بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. طبق یافته های پژوهش میزان این رابطه ۳۲۱/۰ است که نشان دهنده رابطه خوب و مثبت است. این نتیجه بیان می دارد که رفتارهایی نظیر نشان دادن روش انجام کار به کارکنان، بررسی دقیق پیشنهادات کارکنان و هدایت کارکنان به سمت دیدگاهی همه جانبه در حل مشکلات، منجر به بهبود کیفیت زندگی کارکنان می شود. زیرا در این صورت کارکنان درک خواهند کرد که چه انتظاری از آنها می رود و راه های انجام

کار و چگونگی برخورد و حل مشکلات را فرا گرفته و این خود می تواند به کاهش استرس ناشی از کار انجامد و رفتار شهروندی کارکنان را بهبود بخشد. به منظور بالا بردن ترغیب ذهنی پیشنهاداتی ارائه می شود. مد نظر قرار دادن دیدگاه‌ها و جوانب گوناگون حین حل مشکلات؛ ایجاد علاقه و انگیزه در کارمندان در نگرستن به مسائل از زوایا و جوانب مختلف و مورد مذاقه قرار دادن پیشنهادهای اساسی و حصول اطمینان از مناسب بودن آنها.

در رابطه با فرضیه ۳ پژوهش، نتایج حاصل بر اساس اطلاعات به دست آمده حاکی از این است که بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ( $R=0/185$ ). در انگیزش الهام بخش، رهبران تحول زا، به روشی رفتار می کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه می دهند. این ویژگی در مدیران موجب ایجاد تعهد و آگاهی کارکنان به ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان و افزایش اعتماد به توانایی‌های خود جهت حصول به این ایده‌آل‌ها می گردد. به منظور توسعه انگیزش الهام بخش پیشنهاداتی ارائه می شود. تلاش به رفع ابهامات و مشکلات قبل از به اشتباه کشیده شدن مسائل؛ صحبت کردن با جدیت و شوق، پیرامون کارهایی که باید انجام شود و ارائه تصویری خوش بینانه درباره آینده و ایجاد یک دورنمای مشترک آن.

در رابطه با فرضیه ۴ پژوهش، نتایج حاصل بر اساس اطلاعات به دست آمده حاکی از این است که بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب همبستگی  $0/345$  رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این فرضیه نشان دهنده این است که ملاحظات فردی موجب شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی می شود. وجود این ارتباط را می توان این گونه تبیین کرد که ملاحظات فردی، خصوصیتی در رهبران را بیان می دارد که موجب می گردد آنان با هر یک از کارکنان، متناسب با سطح بلوغ و توانایی و نیازهای ایشان رفتار نموده و برای افزایش توانایی کارکنان و راهنمایی و آموزش آنان تلاش کنند. به منظور توسعه ملاحظات فردی پیشنهاداتی ارائه می شود. اختصاص وقت برای راهنمایی و آموزش پیروان و رفتار تعامل آمیز با کارمندان به منزله یک شخص تا در حکم عضوی از گروه، کمک کردن به کارمندان به منظور تسهیل مسیر توسعه و گسترش توانایی‌هایشان؛ ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی.

بنابراین نتایج حاصل از تمام فرضیه‌های این پژوهش کاملاً با تحقیقات دومینیگز و دیگران (۲۰۱۳)، هامفری (۲۰۱۲)، لیان و توی (۲۰۱۲)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱) و عارفی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می باشد. نتایج این تحقیقات بر این امر توافق دارند که بین مولفه‌های رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

در رابطه با سوال ۱ و ۲ پژوهش، نتایج حاصل بر اساس اطلاعات به دست آمده حاکی از این است که در این تحقیق میانگین مشاهده شده رهبری تحولی کارکنان  $72/76$  و انحراف معیار  $12/96$  به دست آمده و با توجه به نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای بین میانگین مشاهده شده و میانگین نظری رهبری تحولی تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به این که میانگین مشاهده شده از میانگین نظری بیشتر است، می توان نتیجه گرفت که میزان رهبری تحولی کارکنان بالاتر از حد متوسط است. هم چنین در این تحقیق میانگین مشاهده شده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان  $87/98$  و انحراف معیار  $9/22$  می باشد و با توجه به نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای بین میانگین مشاهده شده و میانگین نظری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به این که میانگین مشاهده شده از میانگین آماری بیشتر است، می توان نتیجه گرفت که میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بالاتر از حد متوسط است.

در یک جمع بندی کلی می توان گفت بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد. هم-چنین با تحلیل رگرسیون چندگانه تاثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تبیین گشته و این که تغییرات متغیر رفتار شهروندی سازمانی از روی مولفه های رهبری معنوی قابل تبیین است.

## منابع

### فارسی

- اسلامی، ح. و سیار، ا. (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۸۷، صص ۵۹-۵۶.
- اکبری، م. کارنما، ا. و ملاحسینی، ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان های دولتی استان کرمان). دو ماهنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۵، صص ۸۶-۶۳.
- ایران نژاد پاریزی، م. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی در عصر جهانی شدن، تهران، انتشارات مدیران.
- بهرنگی، م و موحد زاده، ا. (۱۳۸۹). توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۶، صص ۲۹-۸.
- جعفری، م. (۱۳۸۹). سبک های رهبری (رهبری تحولی و مبادله ای)، مجله مدیریت، سال بیست و یکم، شماره ۱۵۵-۱۵۶، صص ۳۲-۲۷.
- رحیمیان، ح. و هدایتی، ف. (۱۳۹۲)، مروری بر پژوهش های رهبری تحولی در مدارس "ارائه چارچوب مفهومی از ترکیب نتایج مرتبط"، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال هفتم، شماره ۵۵، صص ۳۹-۳۰.
- زالی، م. (۱۳۸۳). رهبری تحولی، فصلنامه مصباح، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۱۳۴-۱۱۳.
- زاهدی، ش. و خیراندیش، م. (۱۳۸۷). تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت، سال دوم، شماره ۵، صص ۹-۲۹.
- زین آبادی، ح. ؛ بهرنگی، م.؛ نوه ابراهیم، ع. و فرزاد، و. (۱۳۸۹). نقش مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدارس ابتدایی پسرانه ی شهر تهران: آزمون اثر سبک رهبری تحولی، فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۴۳، سال نهم، صص ۱۲۶-۸۹.
- ساجدی، ف. و امیدواری، ا. (۱۳۸۶)، کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم - شماره ۱۸۱.
- عارفی، م.؛ حاجی خواجه لو، ص. و ابوچناری، ع. (۱۳۹۱). رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، صص ۱۶۷-۱۴۷.
- عباس پور، ع. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران، انتشارات سمت.



- قادری، ا. (۱۳۸۸)، رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی، مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲ و ۱۳.
- مهدیون، ر.؛ نارنجی ثانی، ف. و شالچی، ب. (۱۳۸۷). تبیین رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ابعاد شخصیت در میان کارکنان دانشگاه تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران
- موغلی، ع. (۱۳۸۱). رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. رساله دکتری، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- موغلی، ع. (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲
- میرکمالی، م.، چوپانی، ح.، حیات، ع. و غلام زاده، ح. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۵۵-۱۳۷.

#### انگلیسی

- Ang, S. & Dye Linn, V. & Begley, T. (2003). **The Employment Relationships of Foreign Workers versus Local Employees: a Field of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB**, *Journal of Organizational Behavior*, N.24, pp. 561-583.
- Appelbaum, S.; Bartolomucci, N.; Beaumier, E.; Boulanger, J.; Corrigan, R.; Dore, Isabelle; G. C. & Serroni, C. (2004). **Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust**. *management decision*, Vol.42, No.1, pp. 13-40
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**, New York: Free Press.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W. and Smith R.K. (2003). **Organizational citizenship behavior and service quality**, *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.4/5, pp.357-373.
- Block, L. 2003. **The Leadership-culture Connection: An Exploratory Investigation**. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 24, pp.318 – 334.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2011). **Effects of Leader Intelligent, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance**. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp.1-13.
- Chein, M. H. (2004). **An Investigation of Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior**. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5:p. 428.
- 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.

- Dominguez, M. L; Enache, M; Sallan, J. M & Simo, P. (2013). **Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior**. Journal of Business Research. Vol. 66, pp. 2147–2152.
- Duckett, H, & Macfarlane, E. 2003. **Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, pp. 309-317.
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). **Assessing leadership styles and organizational context**, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, pp.105-123.
- Esfahani, N., & Gheze Soflu, H. (2011). **Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers**. Procedia- Social and Behavioral Sciences, vol. 30, pp. 2384-2393.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). **Examining the relationship between leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers**. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 2, pp. 68-78.
- Geijsel, f.; Slegers, p.; Leithwood, k. & Jantzi, D. (2003). **Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform**, Journal of Educational Administration, Vol.41.No.3 pp.228-256
- Hartsefield, M. (2003). **The internal Dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, Emotional Intelligence, and self- Efficacy**. Dissertation (school of leadership studies).
- Humphrey, A. (2012). **Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification**. The Psychologist-Manager Journal, Vol.15, Issue 4, pp. 247-268.
- Judge, T.A., Bono, J.E. Ilies, R & .Gerhardt, M.W. (2002). **Personality and leadership: A qualitative and quantitative review**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4 , 765-780.
- Krishnan, V. R. (2005). **Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration Leadership & Organization**. Development Journal. Vol. 26, No. 6, pp. 442-457.
- Kurland, H. et al. (2010). **Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision**, Journal of Educational Administration, Vol. 48, No. 1, pp. 7-30.
- Lian, L.K and Tui, L. G. (2012). **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics**, Journal of Applied Business and Economics vol. 13, No. 2, pp.59-96.
- Organ, D.W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: the GoodSoldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, M.A.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**, Prentico Hall, Upper Saddle River, N.J.

- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). **Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics**. *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 327–340.
- 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*, vol.26, No.3, pp. 513-563.
- Robbins, S.P. (2002). **Organizational Behavior**, 9th ed. Prentice-Hall, Inc.
- Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (2004). **Emotional intelligence and leadership styles**, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb, pp.17-18.