

بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی

فوژان امیری*

فاطمه ذاکری**

زهرا سالاری***

چکیده

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی می‌شود. هدف این تحقیق بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی بوده است. از ۲۴۰ نفر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات استان هرمزگان، تعداد نمونه ۱۵۷ نفر حجم نمونه برآورد شد. تحقیق کاربردی توصیفی پیمایشی همبستگی است و همچنین از روش کتابخانه‌ای - میدانی استفاده شده است. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق نرم افزار (SPSS) مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.

مقدمه

امروز نگرانی عمده در کار و کسب رقابتی محیط و در تکاپوی سازمانی، توسعه و بقا سازمان‌هاست. مدیران با شناسایی سرمایه‌ها اثربخش‌ترین آنها را پیدا می‌کنند. رفتار شهروندی

Famiri۳۳۴@yahoo.com

Fa.zakeri۲۰@gmail.com

zhraasallarii@gmail.com

* مربی، مدیریت، پیام نور، تهران، ایران

** دانشجوی مدیریت بازرگانی، پیام نور بندرعباس.

*** دانشجوی مدیریت بازرگانی، پیام نور بندرعباس.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵



سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. لازمه تغییر مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا رهبران تحول آفرین است. عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند: بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، اخلاقیات، هوش عاطفی، مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. رهبران تحول آفرین به شناخت نیازهای هر پیرو به عنوان رفتار استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد نیاز دارند. پودساکوف و مکینزی^۱ در سال ۱۹۹۷ بعد از تحقیق در رفتار کارکنان سازمانی، نشان دادند که رفتار شهروندی بین کارکنان متعلق به گروه کاری و سازمانی بیشتر نشان داده شده است. پس در سال ۱۹۹۰ بیان کرد که رهبران قادرند با ویژگی رفتاری تحول آفرین پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار سوق دهند. (هامفری و اینستین^۲، ۲۰۰۳)

رفتار شهروندی

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 اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (بینستوک^۳ و همکاران، ۲۰۰۳، ۳۵۷).

پیشینه تحقیق

^۱Podsakoff & Mackenzie

^۲Humphreys & Einstein

^۳Bienstock



ابراهیمی نژاد و زارعی، ۱۳۹۷ در پژوهش خود که از جهت هدف، کاربردی و از جهت روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود یافتند که بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما افزودن اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به این موضوع رهنمون شد که بین رهبری تحول-آفرین و این دو متغیر رابطه مثبتی وجود دارد؛ همچنین بین اعتماد عاطفی و شناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مهرآرا و همکارانش در سال ۱۳۹۷ به نتایج نهایی حاصل از آزمون فرضیه ها رسیدند که همه مؤلفه های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی ارتباط دارد و از بین این مؤلفه ها ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی ارتباط بالاتری دارد.

شجاعی و خلیلی در سال ۱۳۹۶ نتایجشان نشان داد رهبری تحول آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی ارتباط دارد. همه رابطه ها در مدل به جز رابطه شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی تأیید شد.

ویسه و همکارانش در سال ۱۳۹۳ یافتند که هر چه مدیریت در سازمان رفتارهای مبتنی بر الگوی رهبری تحول آفرین را در سازمان خود نهادینه کند، در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی از کارکنان و افراد درون سازمان بیشتر به وقوع خواهد پیوست و افراد در مقایسه با سایر کارکنان دیگر خود را عضوی از یک خانواده در نظر می گیرند و به دنبال دست یابی به اهداف سازمانی که همان اهداف تمامی کارمندان می باشد، می باشند و اهداف سایر کارکنان هم راستای با اهداف سازمانی خواهد بود و این چنین بهره وری در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت.

یعقوبی و همکارانش در سال ۱۳۸۹ تحقیقاتشان نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. 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 مؤلفه های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تاثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.



روش تحقیق

در این تحقیق از کل جامعه آماری ۲۴۰ نفری کارکنان بخش های خدماتی استان هرمزگان ۱۵۷ نفر به عنوان نمونه منتخب شدند. در این پژوهش روش های جمع-آوری اطلاعات که محقق استفاده نمود شامل:

الف) روش کتابخانه‌ای: شامل بررسی و مطالعه انواع متون فارسی و انگلیسی (کتاب، مقالات و پایان نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی و ..) در رابطه با موضوع تحقیق می‌باشد.

ب) روش میدانی: در روش میدانی، محقق با استفاده از پرسشنامه چند عاملی رهبری و رفتار شهروندی سازمانی و توزیع آن در بین نمونه آماری، داده های مورد نیاز برای انجام تحقیق را جمع آوری می‌کند. سپس با استفاده از داده‌های جمع آوری شده، سوالات و فرضیه‌های تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهد.

پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در تحقیق یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روشهای آماری توصیفی مثل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آزمونهای آمار استنباطی برای بررسی وضعیت مطلوب هر متغیر تحقیق، آزمون همبستگی جهت شناسایی رابطه و آزمون رگرسیون جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته، استفاده شد. کلیه محاسبات عنوان شده از طریق نرم افزار (SPSS) مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره ۱- تعداد سوالات پرسشنامه براساس مولفه‌ها

متغیر	مولفه‌ها	سوالات
رهبری تحولی	ویژگی‌های آرمانی	۱-۳-۵-۸
	رفتارهای آرمانی	۱۰-۱۱-۱۳-۱۵
	انگیزش الهام بخش	۱۶-۱۸-۱۹-۲۰
	ترغیب ذهنی،	۲۱-۲۲-۲۴-۲۵
	ملاحظات فردی	۲۶-۲۷-۲۸-۳۱



جدول شماره ۲- مقدار آلفای محاسبه شده

مقدار آلفا	تعداد موارد	پرسشنامه
۸۴۱	۳۵	پرسشنامه چند عاملی رهبری
۹۵۲	۴۳	پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۳ توزیع فراوانی گروه مورد مطالعه از لحاظ جنسیت

درصد	فراوانی	جنسیت
۷۰,۱	۱۱۰	مرد
۲۱,۷	۳۴	زن
۸,۳	۱۳	نامشخص
۱۰۰,۰	۱۵۷	مجموع

جدول ۴ توزیع فراوانی گروه مورد مطالعه از لحاظ وضعیت تاهل

درصد	فراوانی	وضعیت تاهل
۲۹,۳	۴۶	مجرد
۶۴,۳	۱۰۱	متاهل
۶,۴	۱۰	نامشخص
۱۰۰,۰	۱۵۷	مجموع

بررسی‌ها نشان می‌دهد که غالب کارکنان نمونه آماری (نزدیک ۸۰ درصد)، از تحصیلات دانشگاهی برخوردارند، بنابراین نظرات آنها تا حد زیادی می‌تواند از نظر کارشناسی قابل قبول تر باشد، بیشترین درصد فراوانی پاسخ دهندگان با سطح تحصیلات لیسانس (۳۵,۷) و فوق دیپلم



(۳۴,۴ درصد) می باشند. جدول شماره ۳-۴ و نمودار ۳-۴ پراکندگی افراد نمونه را بر حسب سطح تحصیلات نشان می دهد.

جدول شماره ۵ توزیع فراوانی گروه مورد مطالعه از لحاظ سطح تحصیلات

درصد	فراوانی	سطح تحصیلات
۲,۵	۴	زیر دیپلم
۱۴,۶	۲۳	دیپلم
۳۴,۴	۵۴	فوق دیپلم
۳۵,۷	۵۶	لیسانس
۹,۶	۱۵	فوق لیسانس
۳,۲	۵	نامشخص
۱۰۰,۰	۱۵۷	مجموع

سابقه کار

بررسی ها نشان می دهد که بیشترین فراوانی را افرادی تشکیل می دهند که سابقه کاری آنها بین ۱۱ تا ۲۰ سال است (۳۰,۶ درصد از افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۹,۹ درصد هم بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه دارند) این امر باعث می شود تا افراد با توجه به داشتن سابقه کاری بیشتر در سازمان، آگاهی بیشتری از سازمان و جوانب آن داشته باشند و در نتیجه نظرات و دیدگاه هایشان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. جدول شماره ۴-۴ و نمودار ۴-۴ پراکندگی افراد نمونه را بر حسب سابقه کار نشان می دهد:



جدول ۶ توزیع فراوانی گروه مورد مطالعه از لحاظ سابقه کار

سابقه کار	فراوانی	درصد
تا ۵ سال	۱۵	۹,۶
۶ تا ۱۰	۳۱	۱۹,۷
۱۱ تا ۱۵ سال	۴۷	۲۹,۹
۱۶ تا ۲۰ سال	۴۸	۳۰,۶
۲۱ به بالا	۱۵	۹,۶
نا مشخص	۱	۰,۶
مجموع	۱۵۷	۱۰۰,۰

رشته تحصیلی

بررسی ها نشان می دهد که بیشترین فراوانی (۴۱ درصد) را افرادی تشکیل می دهند که رشته های تحصیلی آنها در گروه علوم انسانی است نزدیک ۲۴ درصد افراد هم در رشته فنی و مهندسی تحصیل نموده اند. جدول شماره ۴-۵ و نمودار ۴-۵ پراکندگی افراد نمونه را بر حسب رشته تحصیلی نشان می دهد:

جدول ۷ توزیع فراوانی گروه مورد مطالعه از لحاظ گروه رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
علوم انسانی	۶۵	۴۱,۴
علوم پایه	۲۱	۱۳,۴
فنی و مهندسی	۳۷	۲۳,۶
کشاورزی	۱۷	۱۰,۸
هنر	۸	۵,۱
نا مشخص	۹	۵,۷
مجموع	۱۵۷	۱۰۰,۰



الف- اطلاعات توصیفی پرسشنامه رهبری تحول آفرین

جدول شماره ۸ اطلاعات توصیفی پرسشنامه رهبری تحول آفرین

ردیف	سوالات	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
۱	به دلیل ارتباط با او احساس غرور می‌کنم.	۱۵۳	۱	۵	۲,۶۸	۱,۲۶۵	
۲	توجه خود را بر بی‌نظمی، خطاها، استثناها و انحراف از استانداردها متمرکز می‌کند.	۱۵۴	۱	۵	۳,۱۲	۰,۸۶۶	
۳	به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم‌پوشی می‌کند.	۱۵۳	۱	۵	۳,۲۹	۰,۷۹۴	
۴	تمام توجه وی بر مقابله با شکست‌ها، اشتباهات و شکایات متمرکز است.	۱۵۳	۱	۵	۳,۴۲	۰,۹۲۳	
۵	رفتارش به گونه‌ای است که مرا و می‌دارد که برایش احترام قائل شوم.	۱۵۴	۱	۵	۳,۴۴	۱,۰۲۳	
۶	معمولاً وی تمامی اشتباهات و خطاها را بی‌گیری می‌کند.	۱۵۴	۱	۵	۳,۳۶	۰,۹۰۵	
۷	موقعه‌ای که مساله مهمی روی می‌دهد از درگیر شدن در آن موضوع اجتناب می‌کند.	۱۵۵	۱	۵	۳,۱۷	۰,۹۸۱	
۸	حسی از قدرت و اعتماد به نفس از خود نشان می‌دهد.	۱۵۴	۱	۵	۳,۵۵	۰,۹۵۷	
۹	او همیشه بر این باور است که اگر	۱۵۰	۱	۵	۳,۲۵	۰,۹۷۱	



ردیف	سوالات	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
	شکستی وجود نداشته باشد اصلاح امور معنا ندارد.					
۱۰	درباره باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می کند.	۱۵۵	۱	۵	۳,۳۷	.۹۲۰
۱۱	بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف صحبت می کند.	۱۵۴	۱	۵	۳,۴۱	.۹۸۸
۱۲	موقعه ای که حضور ایشان نیاز است معمولا حضور ندارد.	۱۵۲	۱	۵	۳,۲۸	۱,۰۹۴
۱۳	پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات را مورد توجه قرار می دهد.	۱۵۳	۱	۵	۳,۴۹	.۹۱۹
۱۴	معمولا برای رسیدن به استانداردها بیشتر شکست ها را مورد توجه قرار می دهد.	۱۵۴	۱	۵	۳,۳۵	۱,۰۰۰
۱۵	بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره ماموریت و رسالت آموزش تاکید می کند.	۱۵۰	۱	۵	۳,۴۲	.۹۷۸
۱۶	ایشان به طور خوش بینانه درباره آینده صحبت می کند.	۱۵۴	۱	۵	۳,۴۹	.۹۳۸
۱۷	ایشان از تصمیم گیری اجتناب می کند.	۱۵۳	۱	۵	۳,۱۸	۱,۰۷۱
۱۸	درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می کند.	۱۵۳	۲	۵	۳,۷۱	.۸۹۵
۱۹	چشم اندازی خوشایندی را از آینده	۱۵۳	۱	۵	۳,۴۲	.۹۰۸



ردیف	سوالات	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	برای ما ترسیم می کند.						
۲۰	به ما اطمینان می دهد که اهداف دست یافتنی می باشند.	۱۵۴	۱	۵	۳,۳۹	.۹۵۹	
۲۱	پیشنهادهای اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.	۱۵۲	۱	۵	۳,۵۱	.۸۹۱	
۲۲	در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار می دهد.	۱۵۴	۱	۵	۳,۴۶	.۹۳۷	
۲۳	نشان داده است که تا مشکلات حاد و مزمن نشوند اقدامی نمی کند.	۱۵۵	۱	۵	۳,۱۸	۱,۰۶۶	
۲۴	به ما اجازه می دهد تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهیم.	۱۵۳	۱	۵	۳,۳۵	.۹۰۶	
۲۵	دیدگاهها و راههای جدیدی را برای چگونگی انجام امور پیشنهاد می دهد.	۱۵۳	۱	۵	۳,۵۰	.۸۵۹	
۲۶	برای راهنمایی و آموزش ما وقت می گذارد.	۱۵۴	۱	۵	۳,۵۱	.۹۴۵	
۲۷	برخورد ایشان با ما ورای یک همکار، به صورت شخصی و صمیمی است.	۱۵۵	۱	۵	۳,۵۵	.۸۹۱	
۲۸	ما به عنوان افرادی که دارای نیازها، تواناییها و خواستههای متفاوتی از دیگران می باشد، مورد توجه قرار	۱۵۰	۱	۵	۳,۴۳	.۹۱۵	



ردیف	سوالات	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	می دهد.						
۲۹	ایشان در پاسخ به موقعیت های فوری، تعلل می کند.	۱۵۵	۱	۵	۳,۲۳	۱,۱۸۲	
۳۰	منتظر می ماند تا اشتباهی رخ دهد سپس برای حل آن اقدام نماید.	۱۵۵	۱	۵	۲,۹۴	۱,۱۶۰	
۳۱	کمک می کند تا توانایی هایم را توسعه و گسترش دهم.	۱۵۴	۱	۵	۳,۳۹	۰,۹۲۴	
۳۲	در ازای تلاش پرسنل به آنها کمک می کند.	۱۵۳	۱	۵	۳,۳۸	۰,۹۸۰	
۳۳	موقعی که افراد انتظارات مدیر را برآورده می سازند رضایتش را بیان می کند.	۱۵۱	۱	۵	۳,۴۶	۰,۹۲۹	
۳۴	در مسائل دخالت نمی کند مگر اینکه به مشکل جدی تبدیل شوند	۱۵۴	۱	۵	۳,۲۷	۰,۹۹۹	
۳۵	وی بطور واضح به افراد می گوید که چه انتظاراتی در قبال تحقق عملکردشان می توانند داشته باشند	۱۵۵	۱	۵	۳,۴۶	۰,۹۴۱	
۳۶	وی با کلمات مشخص و با بحث و تبادل نظر روشن می سازد که چه کسی مسئول دستیابی به اهداف عملکرد است.	۱۵۲	۱	۵	۳,۶۳	۰,۹۶۱	



با عنایت به جدول بالا در مورد:

تعداد آزمودنی‌هایی که به پرسشنامه پاسخ دادند مشخص می‌شود که در قالب سوالات، افراد شرکت کننده در تحقیق به کلیت سوالات پرسشنامه پاسخ دادند و تنها در مورد سه سوال (۹، ۱۵، ۲۸) پنج نفر از افراد شرکت کننده و در مورد سوال (۳۳) چهار نفر از افراد شرکت کننده به سوال پاسخ ندادند و در مورد دیگر سوالات تقریباً همه افراد همه سوالات را پاسخ دادند.

در مورد میانگین سوالات بالاترین میانگین (۳,۷۱) به سوال یک پرسشنامه «درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند.» و «وی با کلمات مشخص و با بحث و تبادل نظر روشن می‌سازد که چه کسی مسئول دستیابی به اهداف عملکرد است.» (۳,۶۳) و کمترین میانگین (۲,۶۸) به سوال ۱ پرسشنامه «به دلیل ارتباط با او احساس غرور می‌کنم» و «منتظر می‌ماند تا اشتباهی رخ دهد سپس برای حل آن اقدام نماید.» (۲,۹۴) اختصاص دارد.

نکته بعدی از بررسی سطحی میانگین‌های سوالات این است که تنها در مورد دو سوال یک «به دلیل ارتباط با او احساس غرور می‌کنم» (۲,۶۸) و سوال سی «منتظر می‌ماند تا اشتباهی رخ دهد سپس برای حل آن اقدام نماید.» (۲,۹۴)؛ میانگین سوال از میانگین مقیاس کمتر است و در بقیه سوالات میانگین سوالات از میانگین مقیاس (عدد ۳) بالاتر است.

در مورد انحراف معیار هم می‌توان گفت که بالاترین انحراف معیار به سوال یک پرسشنامه «به دلیل ارتباط با او احساس غرور می‌کنم.» (۱,۲۶۵) و کمترین انحراف معیار به سوال سه پرسشنامه «به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی می‌کند» (۰,۷۹۴) است.

جدول ۹ میانگین، انحراف استاندارد رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن

مولفه‌های رهبری تحول آفرین	تعداد آزمودنی	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	۱۵۵	۳,۳۶۰۷	۰,۳۷۲۳۷
ویژگی‌های آرمانی	۱۵۵	۳,۲۴۴۶	۰,۶۴۰۲۱
رفتارهای آرمانی	۱۵۵	۳,۴۲۱۰	۰,۵۶۲۶۲
انگیزش الهام بخش	۱۵۴	۳,۴۹۹۵	۰,۶۰۱۴۲
ترغیب ذهنی	۱۵۵	۳,۴۴۶۲	۰,۶۲۳۷۴
ملاحظات فردی	۱۵۵	۳,۴۷۷۴	۰,۶۵۵۸۴



از میان مؤلفه های رهبری تحول آفرین، مولفه انگیزش الهام بخش بالاترین میانگین (۳,۴۹) و مولفه ویژگی های آرمانی کمترین میانگین (۳,۲۴) را به خود اختصاص داده است. میانگین کل رهبری تحول آفرین نیز ۳,۳۶ است.

ب- اطلاعات توصیفی پرسشنامه شهروندی سازمانی

جدول شماره ۱۰ اطلاعات توصیفی پرسشنامه شهروندی سازمانی

ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
۱	بدون اینکه دست خودم باشد و علت آن هم بدانم در سلام کردن به همکارانم پیش قدم نمی شوم.	۱۵۵	۱	۵	۱,۷۱	.۹۱۹	
۲	هنگامی که همکارانم از من تقاضای کمک می کنند برای اینکه یاد بگیرند که چگونه روی پای خود بایستند، اغلب به آن‌ها پاسخ مثبت نمی دهم.	۱۵۵	۱	۵	۱,۷۳	.۸۵۵	
۳	عقیده شخصی من این است که برای اینکه همکاران درس عبرت بگیرند باید اشتباهات کاری آنها را افشا کرد.	۱۵۵	۱	۵	۱,۶۸	.۸۵۲	
۴	بدلیل اینکه گوشزد کردن اشتباهات همکاران به صورت مستقیم تاثیر بیشتری دارد اغلب از این روش استفاده می کنم.	۱۵۴	۱	۵	۱,۹۳	.۸۷۲	
۵	شخصیت من به گونه ای است که همان گونه که همکارانم با من رفتار می کنند	۱۵۵	۱	۵	۱,۹۶	۱,۰۵۶	



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	من هم با آن ها رفتار می کنم (اگر به من احترام بگذارند به آنها احترام گذارده و برعکس)						
۶	به علت کمبود وقت به غیر از جلسات اجباری، در بقیه جلسات دیگر، حتی اگر که مهم هم باشند شرکت نمی کنم.	۱۵۴	۱	۵	۱٫۸۱	۰٫۸۹۱	
۷	سازمان اگر خوب کارش را انجام دهد خود به خود معروف خواهد شد به همین علت تا الان برای خوب جلوه دادن آن هیچ تلاشی نکرده ام.	۱۵۲	۱	۴	۱٫۸۴	۰٫۸۷۰	
۸	آنقدر مشغله کاری و فکری دارم که اغلب مواقع نابلوی اعلانات سازمان را نمی خوانم.	۱۵۴	۱	۵	۲٫۱۷	۱٫۱۵۴	
۹	اخلاق من به گونه ای است که هنگامی که حوادث و اتفاقات ناگهانی در سازمان پدید می آید اغلب عصبی می شوم و نمی توانم به راحتی با آنها کنار بیایم.	۱۵۵	۱	۴	۱٫۹۷	۰٫۸۸۶	
۱۰	به نظر من وقتی که سمتی مانند مستخدم وجود دارد هیچ دلیلی برای تلاش در جهت تمیز و سالم نگه داشتن آن نمی بینم	۱۵۵	۱	۵	۱٫۷۷	۰٫۹۵۷	
۱۱	هیچ ضرورتی نمی بینم که فقط از مزایایی	۱۵۳	۱	۵	۱٫۹۴	۰٫۹۷۵	



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حد اقل	حد اکثر	میانگین	معیار	انحراف
	سازمان برای غریبه ها بگوییم بلکه معایب آن را هم می گوییم.						
۱۲	اصولاً نظرات دیگران برای من مهم نیست حتی برای من مهم نیست که دیگران راجع به سازمان محل کارم چه فکر می کنند.	۱۵۵	۱	۵	۱,۹۲	.۹۲۳	
۱۳	به نظر من هنگامی که همکاران از این سازمان انتقاد می کنند حق آن ها است چون واقعاً جای انتقاد دارد.	۱۵۴	۱	۵	۱,۹۴	.۹۶۸	
۱۴	حقوقی که از این سازمان دریافت می کنم زندگی مرا تامین نمی کند اگر سازمان دیگری با همین موقعیت کاری و شغل به من پیشنهاد حقوق بیشتری بدهد پیشنهادش را قبول می کنم و این جا را رها می کنم.	۱۵۵	۱	۵	۲,۰۳	۱,۰۲۲	
۱۵	به علت اینکه همکاران ارزش و منزلت کاری که برای انها انجام می دهم نمی فهمند من هم در غیاب آن ها وظایفشان را انجام نمی دهم.	۱۵۷	۱	۵	۱,۸۵	.۸۱۸	
۱۶	همکارانی که فقط به خاطر منافع شخصی شان اضافه کاری های زیادی می گیرند و	۱۵۷	۱	۵	۲,۰۳	.۹۴۰	



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	همیشه سرشان شلوغ است نباید از من انتظار کمک داشته باشند من هم به آن ها کمک نمی کنم.						
۱۷	از آن جا که از کارمندان قدیمی دل خوشی ندارم حوصله کمک و راهنمایی کارمندان جدید تا ورود را ندارم.	۱۵۶	۱	۴	۱,۸۱	۰,۸۷۳	
۱۸	انقدر مشکلات کاری خودم زیاد است که به مشکلات کاری همکارانم توجهی نمی کنم.	۱۵۷	۱	۵	۲,۴۱	۱,۰۴۴	
۱۹	به دلیل اینکه هیچ وقت از کمک کردن به همکارانم احساس رضایت نکردم اغلب از فرصت های که برای کمک پیش می آید فرار می کنم.	۱۵۶	۱	۴	۱,۹۸	۰,۸۷۶	
۲۰	جو همکاران و مشکلات کاری به گونه ای است که همیشه مرا وادار به شکایت و غر زدن می کند.	۱۵۷	۱	۴	۲,۰۳	۰,۹۰۵	
۲۱	حقوق و مزایایی که از کار کردن در این سازمان دریافت می کنم اغلب به مشکلات و درد سرهای آن نمی ارزد.	۱۵۶	۱	۴	۱,۹۴	۰,۷۸۹	
۲۲	آنقدر دلم از این سازمان گرفته است که مسائلی که به نظر همکاران کوچک جلوه	۱۵۷	۱	۵	۱,۸۹	۰,۹۱۷	



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	می‌کند و به راحتی از آن می‌گذرند از نگاه من بزرگ جلوه می‌کند و نمی‌توانم به راحتی از آن بگذرم.						
۲۳	در مشکلات کاری که با آنها مواجه می‌شوم اغلب سازمان مقصر است.	۱۵۷	۱	۵	۱,۹۰		۰,۹۱۱
۲۴	تجربه من در محیط کار گویایی این حقیقت است که باید خیلی لطیف و با زبانی نرم با همکاران رفتار و صحبت کرد تا مرا در کارهایم کمک کنند.	۱۵۷	۱	۵	۲,۲۰		۱,۱۳۵
۲۵	به دلیل اینکه زندگی شخصی مهمتر است باید خیلی زیاد مرخصی گرفت تا به مسائل زندگی و خانوادگی بیشتر رسیدگی کرد.	۱۵۷	۱	۵	۲,۰۳		۰,۹۹۶
۲۶	صادقانه می‌گویم هنگامی که مدیر حضور دارد قوانین و مقررات سازمان را بیشتر رعایت می‌کنم.	۱۵۶	۱	۵	۲,۲۷		۱,۰۷۴
۲۷	به دلیل این که حقوق دریافتی ام کفاف زندگی ام را نمی‌کند و عدالت و انصاف هم در این زمینه رعایت نشده است به نظر من در چنین محیطی توجه به درآمد حلال و حرام غیر عاقلانه است.	۱۵۷	۱	۴	۱,۸۰		۰,۸۵۱



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
۲۸	آن قدر بریز و پاش و بی عدالتی در محیط کار زیاد است که توجه به وجدان و امثال آن برایم بی ارزش جلوه کرده است.	۱۵۷	۱	۵	۱٫۸۳	۰٫۸۶۴	
۲۹	چون سود و منافع این سازمان برای افراد خاصی است هیچ ضرورتی نمی بینم که بیشتر از ساعات کاری تعیین شده برای این سازمان وقت بگذارم.	۱۵۲	۱	۵	۱٫۹۵	۰٫۹۸۹	
۳۰	به دلیل مشغله های زیاد زندگی در محل کارم دیر حاضر می شوم.	۱۵۲	۱	۵	۲٫۱۳	۰٫۹۱۱	
۳۱	به دلیل اینکه امکانات و وسایل درستی در اختیار کارمندان قرار نمی دهند من هیچ اتنگیزه ای برای اینکه کارم را در سطح بالاتری انجام دهم ندارم.	۱۵۳	۱	۵	۱٫۹۱	۰٫۸۷۶	
۳۲	به به دلیل اینکه ضرب الجل های مدیر مرا عصبی می کند و نمی توانم کارم را به نحو احسن انجام دهم اصولاً به آنها توجهی می کنم.	۱۵۱	۱	۴	۱٫۷۹	۰٫۸۱۱	
۳۳	مشغله های فکری باعث شده است که هنگام انجام کار متوجه آن چه که انجام می دهم نباشم.	۱۵۳	۱	۴	۱٫۷۲	۰٫۸۱۵	
۳۴	چون که هیچ منطقی در پشت قوانین و	۱۵۳	۱	۵	۱٫۷۶	۰٫۸۵۷	



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حد اقل	حد اکثر	میانگین	معیار	انحراف
	مقررات سازمان نمی بینم اغلب آن ها را رعایت نمی کنم.						
۳۵	این که برای با لا بردن کیفیت کارها و انجام بهتر کلرها لازم است که اطلاعات شغلی خود را افزایش دهم اعتقاد دارم اما عملاً فرصت دست زدن به این کارها را نداشته ام.	۱۵۳	۱	۵	۱,۹۳		.۹۳۰
۳۶	درست است که بعضی فعالیت ها و اضافه کاری ها لازم و ضروری است اما من هیچ وقت فرصت کافی برای انجام آن ها را نداشته ام.	۱۵۳	۱	۴	۱,۹۲		.۸۶۶
۳۷	به دلیل این که احساس می کنم که انجام پروژها و تحقیقات به نفع افراد خاصی است اغلب همکاری ام در این زمینه که بوده است.	۱۵۲	۱	۴	۱,۸۷		.۸۶۶
۳۸	سعی میکنم که بیشتر از مسئولیت های کاری که به من محول شده است مسئولیت های اضافی بر عهده نگیرم به دلیل این که تجربه قبلی ام نشان داده است که درد سرهای آن خیلی زیاد است.	۱۵۲	۱	۵	۱,۹۸		.۹۱۷
۳۹	آن قدر جو سازمان برای من ناراضی	۱۵۱	۱	۵	۱,۹۴		.۹۶۸



ردیف	تا چه اندازه جملات زیر با عقاید و باورها و اعمال شما در محیط کار مطابقت دارد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	معیار	انحراف
	کننده است که حاضر نیستم حتی یک ساعت بیشتر از آن چه در شرح وظایف شغلی ام شرح داده شده است کاری بیشتر انجام دهم.						
۴۰	چون که از طرح و ایده‌های که همکاران برای پیشرفت سازمان می‌دهند خیلی استقبال نمی‌شود من هم انگیزه‌ای برای طرح و ایده دادن ندارم.	۱۵۲	۱	۵	۱,۹۱	.۹۷۲	
۴۱	به نظر من یک مدیر خود باید بداند که کارش را چگونه انجام دهد به همین دلیل هیچ پیشنهادی برای اینکه کارش را در سطح بالاتری انجام دهد نمی‌دهم.	۱۵۲	۱	۵	۱,۹۳	.۹۴۰	
۴۲	به دلیل این که همکاران از جلساتی که در سازمان تشکیل می‌شود خود اطلاع دارند من هم آن‌ها را برای شرکت در این جلسات دعوت نمی‌کنم.	۱۵۱	۱	۵	۱,۷۴	.۸۴۴	
۴۳	به دلیل این که از این سازمان دل خوشی ندارم حتی اطلاعاتی که به ضرر آن است را افشا می‌کنم.	۱۵۲	۱	۵	۱,۶۸	.۹۰۲	

با عنایت به جدول بالا در مورد:



تعداد آزمودنی هایی که به پرسشنامه پاسخ دادند مشخص می شود که در قالب سوالات، افراد شرکت کننده در تحقیق به کلیت سوالات پرسشنامه پاسخ دادند در مورد میانگین سوالات بالاترین میانگین (۲,۴۱) به سوال «انقدر مشکلات کاری خودم زیاد است که به مشکلات کاری همکارانم توجهی نمی کنم» و «صادقانه می گویم هنگامی که مدیر حضور دارد قوانین ومقررات سازمان را بیشتر رعایت می کنم» (۲,۲۷) و کمترین میانگین (۱,۶۸) به سوال «به دلیل این که از این سازمان دل خوشی ندارم حتی اطلاعاتی که به ضرر آن است را افشا می کنم» و «عقیده شخصی من این است که برای اینکه همکاران درس عبرت بگیرند باید اشتباهات کاری آنها را افشا کرد» اختصاص دارد.

نکته بعدی از بررسی سطحی میانگین های سوالات این است که میانگین همه سوالات پرسشنامه از میانگین مقیاس کمتر (عدد ۳) کمتر است.

در مورد انحراف معیار هم می توان گفت که بالاترین انحراف معیار به سوال «آنقدر مشغله کاری وفکری دارم که اغلب مواقع نابلوی اعلانات سازمان را نمی خوانم.» (۱,۱۵۴) و کمترین انحراف معیار به سوال «حقوق ومزایایی که از کار کردن در این سازمان دریافت می کنم اغلب به مشکلات ودرد سرهای آن نمی ارزد» (۰,۷۸۹) است.

جدول ۱۱ میانگین، انحراف استاندارد شهروند سازمانی

بعده	تعداد آزمودنی	میانگین	انحراف معیار
شهروند سازمانی	۱۵۷	۱,۹۱۹۶	۰,۵۳۱۲۸

تحلیل استنباطی داده های تحقیق

قبل از اینکه ورود به فرضیه های تحقیق، میانگین نمره سازه رهبری تحول آفرین و مولفه های آن و نیز سازه رفتار شهروندی سازمانی را با میانگین فرضی ۳ (در مقیاس پنج درجه ای لیکرت) از نظر معنی داری مورد مقایسه قرار می دهیم.



جدول شماره ۱۲ مقایسه میانگین نمره سازه رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن با میانگین

فرضی ۳

مولفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
سازه رهبری تحول آفرین	۳,۳۶۰۷	.۳۷۲۳۷	۱۵۴	۱۲,۰۶۱	.۰۰۰
ویژگی‌های آرمانی	۳,۲۴۴۶	.۶۴۰۲۱	۱۵۴	۴,۷۵۷	.۰۰۰
رفتارهای آرمانی	۳,۴۲۱۰	.۵۶۲۶۲	۱۵۴	۹,۳۱۵	.۰۰۰
انگیزش الهام بخش	۳,۴۹۹۵	.۶۰۱۴۲	۱۵۳	۱۰,۳۰۶	.۰۰۰
ترغیب ذهنی	۳,۴۴۶۲	.۶۲۳۷۴	۱۵۴	۸,۹۰۷	.۰۰۰
ملاحظات فردی	۳,۴۷۷۴	.۶۵۵۸۴	۱۵۴	۹,۰۶۳	.۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۴-۱۱ چون میانگین سازه رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن از میانگین فرضی ۳ (در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت) بیشتر است و از نظر معنی داری آماری تفاوت آن با عدد سه زیاد است می‌توان اینطور نتیجه‌گیری کرد که سازه رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن در سازمان بیش از حد متوسط است.

جدول شماره ۱۳ مقایسه میانگین نمره سازه رفتار شهروندی سازمانی با میانگین فرضی ۳

مولفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
سازه رفتار شهروندی سازمانی	۱,۹۱۹۶	.۵۳۱۲۸	۱۵۶	- ۲۵,۴۸۲	.۰۰۰



بر اساس یافته های جدول شماره ۴-۱۱ چون میانگین سازه رفتار شهروندی سازمانی از میانگین فرضی ۳ (در مقیاس پنج درجه ای لیکرت) کمتر است و از نظر معنی داری آماری تفاوت آن با عدد سه زیاد است می توان اینطور نتیجه گیری کرد که سازه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان کمتر از حد متوسط است.

آزمون فرضیه های پژوهش

رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد.

جدول ۱۴ آزمون همبستگی بین رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

مؤلفه	شاخص	رفتار شهروندی سازمانی
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	(**)۰.۲۱۴-
	معناداری	۰.۰۰۷
	تعداد	۱۵۵

نتیجه آزمون نشان می دهد که همبستگی معنی داری بین رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد. مقدار همبستگی پیرسون {(**)۰.۲۱۴-} محاسبه شده که در سطح ۰,۰۱ معنی دار است. نتیجه این آزمون قبول فرض کلی پژوهش است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین مدیران همبستگی معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. ثانیاً این همبستگی منفی شده است یعنی این دو متغیر با هم رابطه منفی دارند. ویژگی های آرمانی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر می آید:



جدول ۱۵ آزمون همبستگی بین ویژگی‌های آرمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

مؤلفه	شاخص	رفتار شهروندی سازمانی
ویژگی‌های آرمانی	همبستگی پیرسون	-۰.۴۹
	معناداری	.۵۴۶
	تعداد	۱۵۵

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که همبستگی معنی داری بین ویژگی‌های آرمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود ندارد. مقدار همبستگی پیرسون (-۰.۴۹) محاسبه شده که در سطح ۰,۰۵ معنی دار نیست. شدت همبستگی بین دو متغیر منفی و ضعیف (-۰.۴۹) است نتیجه این آزمون رد فرض پژوهش است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌های آرمانی مدیران همبستگی معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ندارد.

رفتارهای آرمانی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر می‌آید:

جدول ۱۶ آزمون همبستگی بین رفتارهای آرمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

مؤلفه	شاخص	رفتار شهروندی سازمانی
رفتارهای آرمانی	همبستگی پیرسون	-۰.۱۰۷
	معناداری	.۱۸۳
	تعداد	۱۵۵

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که همبستگی مثبت و معنی داری بین رفتارهای آرمانی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود ندارد. مقدار همبستگی پیرسون (-۰.۱۰۷) محاسبه شده که در سطح ۰,۰۵ معنی دار نیست. شدت همبستگی بین دو متغیر منفی و ضعیف (-۰.۱۰۷) است. نتیجه این آزمون رد فرض دوم پژوهش است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رفتارهای آرمانی مدیران همبستگی معنی داری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ندارد.



انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر می آید:

جدول ۱۷ آزمون همبستگی بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

مؤلفه	شاخص	رفتار شهروندی سازمانی
انگیزش الهام بخش	همبستگی پیرسون	-.۱۷۷(*)
	معناداری	.۰۲۹
	تعداد	۱۵۴

نتیجه آزمون نشان می دهد که همبستگی منفی و معنی داری بین انگیزش الهام بخش با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد. مقدار همبستگی پیرسون (**) (-۰.۱۷۷) محاسبه شده که در سطح ۰,۰۵ معنی دار است. نتیجه این آزمون تایید فرض دوم پژوهش است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که انگیزش الهام بخش تاثیر معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

تحلیل و یافته پژوهش

با توجه به اطلاعات ارائه شده در فصل چهارم، مشخص شد ۷۰ درصد پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها مرد و نزدیک به ۲۲ درصد زن بودند اند، لذا غالب افراد گروه مورد مطالعه مرد هستند و نگاه جنسیتی احتمالا در نتایج تحقیق موثر باشد.

همچنین بررسی ها نشان می دهد که غالب کارکنان نمونه آماری (نزدیک ۸۰ درصد)، از تحصیلات دانشگاهی برخوردارند، بنابراین نظرات آنها تا حد زیادی می تواند از نظر کارشناسی قابل قبول تر باشد.

از نظر سابقه کاری نیز با توجه به اطلاعات ارائه شده در فصل چهارم مشخص می شود؛ بیشترین فراوانی را افرادی تشکیل می دهند که سابقه کاری آنها بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۰,۶ درصد از افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۹,۹ درصد هم بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه دارند) است این امر باعث می شود تا افراد با توجه به داشتن سابقه کاری نسبتا مناسب در سازمان، آگاهی بیشتری از سازمان و جوانب آن



داشته باشند و در نتیجه نظرات و دیدگاه هایشان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. همچنین اطلاعات ارائه شده نشان می دهد بیشترین فراوانی افراد نمونه را افرادی تشکیل می دهند که محدوده سنی آنها ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۸ درصد افراد ۳۱ تا ۳۵ سال و ۳۲٫۵ درصد هم بین ۳۶ تا ۴۰ سال سن دارند) است، بنابراین همان گونه که ملاحظه می شود درصد قابل ملاحظه ای از افراد را جمعیت نسبتاً جوان تشکیل می دهد که به دنبال ساختن، بهبود، تغییر و پیشرفت هستند.

در مورد وضعیت استخدامی نیز اطلاعات ارائه شده نشان می دهد که بیشترین تعداد افراد نمونه را افرادی تشکیل می دهند که وضعیت استخدامی آنها قراردادی و رسمی هست. تا حدی این امر باعث می شود تا افراد با توجه به داشتن وضعیت نسبتاً پایداری تری در سازمان، با خیال و آرامش و شرایط ناشی از ثبات شغلی بهتری به سنجش و ارزیابی مؤلفه های پژوهش بپردازند.

پیشنادهای پژوهشی

- بررسی راهکارهای بهره گیری از مزیت های رهبری تحول آفرین
- بررسی زمینه های استقرار سبک رهبری تحول آفرین
- بررسی راهکارهای موثر در سازمانها برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی
- بررسی علل پیدایش رفتار شهروندی سازمانی

منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی، زارعی، مژگان. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۹۰)، ۱۴۱-۱۶۰. doi: ۱۰,۲۲۰۵۴/jmsd.۲۰۱۹,۹۳۹۹
- شجاعی، سامره، خلیلی، پرویز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۵(۱)، ۹۳-۱۱۶. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jomc.۲۰۱۷,۶۱۲۷۹



- مهرآرا، ا.، دیانتی ر.، & شفیع پور س. ف. (۱۳۹۷). بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری تهران. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲(۶)، ۱۸۶-۲۰۱. Retrieved <http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/۷۶>
- ویسه، صیدمهدی و نوری زاده، همایون و نامدار جویمی، احسان، ۱۳۹۳، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه، کارکنان دانشگاه دولتی ایلام)، اولین همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/۳۵۸۹۴۴>
- یعقوبی، ن.، و مقدمی، م.، و کیخا، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، ۲(۴)، ۶۴-۹۶. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۱۲۸۴۷۷>
- Bass، B. M. (۱۹۸۵). "Leadership and performance beyond expectations New York: Free Press.
- Bienstock، C.، Demoranville، W. C.، and Smith، K .R. (۲۰۰۳). "Organizational citizenship behavior and service quality"، journal of services marketing، Vol .۱۷ No.۴،pp. ۳۵۷-۳۷۸
- Humphreys، J. H.، and Einstein، W. O. (۲۰۰۳). Noting "New under the sun transformational leadership from a historical perspective"، Management Decision، vol.۴۱، No.۱، pp ۸۵-۹۵.
- Podsakoff، P. M.، and Mackenzie، S. B. (۱۹۹۷). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". Journal of Human Performance، Vol.۱۰، pp.۱۳۳-۱۵۱.