

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۳

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هشتم / شماره بیست و ششم / تابستان ۱۳۹۶

اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)

سیما بهادری^۱ - محمود دهگان^۲

چکیده

زمینه: یکی از متغیرهای تاثیرگذار در سازمان سبک رهبری تحول آفرین می باشد که با ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردها، قادر به بروز رفتار شهروندی سازمانی و بهبود آن می باشد.

هدف: تعیین اثر رهبری تحول آفرین و مولفه های آن بر رفتار شهروندی سازمانی و چگونگی بهبود آن در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران.

روش: جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران می باشد که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۲۳۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و با توجه به روش اجرا از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. از روش کتابخانه ای جهت جمع آوری اطلاعات و تدوین پرسشنامه، و برای تحلیل داده ها از نرم افزار اس. پی. اس. اس استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده ها، به کمک آزمون های ناپارامتریک و محاسبه ضرایب همبستگی و معادلات رگرسیون غیرخطی، رابطه بین دو متغیر و مولفه های آن ها برای طراحی مدل تحقیق در سازمان مشخص گردید.

یافته ها: نتایج آزمون، مدل مفهومی پژوهش را مورد تایید قرار داد. رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است.

نتیجه گیری: یافته های پژوهش پیشنهاد می کنند که سازمان ها می توانند با ایجاد سبک رهبری تحول آفرین، و در نتیجه بهبود رفتار شهروندی سازمانی در موفقیت هر چه بیشتر خود گام بردارند.

کلید واژه: رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، تحول محور

^۱ دانشجوی کارشناس ارشد، گروه مدیریت بازرگانی گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران.

simabahadori@gmail.com

^۲ استادیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران.

drdahgan@gmail.com (مسئول مکاتبات)

مقدمه

امروزه رهبری مؤثر، یکی از عوامل اصلی رشد و پیشرفت در سازمان‌ها می‌باشد و با استفاده از مدیریت کار می‌توان زمینه مناسب را برای توسعه پایدار و هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها و همچنین جلوگیری از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی ایجاد کرد. از طرف دیگر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها تا حد زیادی بستگی به نیروی انسانی کارآمد و شایسته دارد (پیلای^۱، ۱۹۹۹).

همچنین با توجه به اینکه محیط پیرامون سازمان‌ها امروزه پویاتر از قبل شده است، ضروری است که سازمان‌ها بالاخص سازمان‌هایی چون فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری برای رسیدن به موفقیت به سمت تحول حرکت نمایند. پیشرفت روز افزون تکنولوژی و کاربرد رو به تزاید آن در سازمان‌های مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره رهبری، نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی، یک مدیر قرار دارد. این شرایط نیاز به رهبری دارد که توانایی شخصی برای پیش‌بینی، ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصت‌های متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمان‌ها شناسایی کند، را داشته باشد. در این خصوص، متغیرها و عوامل مختلف توسط کارشناسان مطرح گردیده است. یکی از متغیرهایی که در سال‌های اخیر توسط محققان مطرح و بر آن تاکید شده است، سبک رهبری به ویژه سبک رهبری تحول آفرین^۲ می‌باشد. رهبری تحول آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است (صادقی افجه، ۱۳۹۳). این سبک رهبری می‌تواند علائق زیردستان برای پذیرش تغییرات

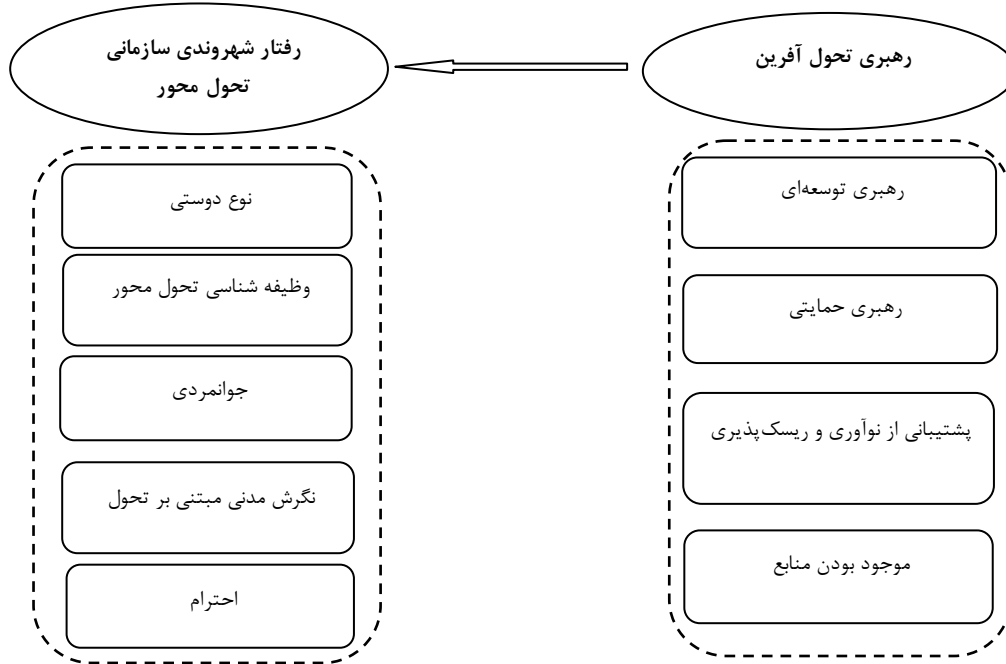
را توسعه داده و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آورد. به عبارت دیگر رهبر، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌نماید تا با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل بنگرند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰).

به طور کلی، محققان، رهبری تحول آفرین را چنین تعریف می‌کنند: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود)، و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۳؛ به نقل از هرسی^۳ و همکاران، ۱۹۹۶).

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است، و بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آنها داشته‌اند. اما مبحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب نموده است، رفتار شهروندی سازمانی است (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۸۸؛ شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۰). رفتار شهروندی سازمانی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است (صادقی افجه، ۱۳۹۳)، که مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و بر عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار است. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی، به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند (غلامحسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

مهمترین شاخص رفتار شهروندی سازمانی، تلاش بیشتر برای تحقق اهداف سازمان است، در شرایطی که انتظاری از فرد نمی‌رود و این کار در زمره وظایف فرد

- محدسوب نمی‌شود (لوپز-دومینگوئز^۴ و همکاران، ۲۰۱۳).
- چشم انداز سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران، تحقق شهر الکترونیک با رویکرد شهروند مداری و توسعه فرهنگ استفاده صحیح از آن و استقرار نظام بهینه خودکارسازی شده‌ی فرایندها مبتنی بر دانش و ابزار نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات و تبدیل شدن به بازویی کارآمد و مطمئن برای شهردار تهران است. این سازمان جهت رسیدن به چشم انداز تعیین شده اهداف زیر را سرلوحه عملکرد خویش قرار داده و جهت رسیدن به این اهداف؛ ماموریت‌ها و برنامه‌های خود را تنظیم نموده است؛ که عبارتند از: رضایت مشتریان درون سازمانی؛ رضایت مشتریان برون سازمانی (که اصلی‌ترین مشتری سازمان شهرداری تهران می‌باشد)؛ بهبود فرایندهای درون سازمانی و برون سازمانی با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ بهبود مدیریت اطلاعات سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ کاهش هزینه‌های مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ مدیریت سرمایه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری.
- در این پژوهش به منظور سنجش رهبری تحول آفرین از مدل لوپز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳)، استفاده می‌شود که مولفه‌های آن عبارتند از:
- رهبری حمایتی (به حالتی از رهبری اطلاق می‌شود که مدیران تلاش می‌کنند تا به شیوه‌های مختلف از جمله آموزش، ارتباط موثر و برطرف کردن نیاز کارکنان؛ از آن‌ها برای انجام هر چه بهتر وظایف‌شان حمایت و پشتیبانی کنند).
 - رهبری توسعه‌ای (سبکی از رهبری بر پایه تشویق کارکنان به رشد و بهبود مهارت‌ها و دانش و حرکت رو به جلوی سازمان)
 - همچنین دو مولفه برای جو سازمانی متاثر از سبک رهبری تحول آفرین اضافه می‌گردد که عبارتند از:
- پشتیبانی از نوآوری (به معنای این است که ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی از وجود و توسعه نوآوری در سازمان حمایت نماید و افراد نوآور از جایگاه مناسب‌تری در سازمان برخوردار باشند).
 - موجود بودن منابع (به معنای این است که سازمان از نوآوری و تحول، به واسطه فراهم ساختن امکانات حمایت نماید).
- رفتار شهروندی سازمانی (تحول محور به آن دسته از رفتار شهروندی اطلاق می‌شود که در زمان اجرای برنامه‌های تحول، برای سازمان ارزش و اهمیت بالاتری دارد. به عبارت دیگر، رفتار شهروندی سازمانی تحول محور عبارت است از رفتار شهروندی که نتیجه آن مستقیماً بر عملکرد مدیریت تحول، اثرگذار است. اهمیت رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به این خاطر است که در زمان اجرای برنامه‌های تحول، نیاز بیشتری به رفتار مثبت کارکنان وجود دارد تا بتوان مقاومت پرسنل در برابر تغییر را کاهش داد و رویه‌ها و فرایندهای جدید را با کمک و پشتیبانی کارکنان، اجرایی نمود (لوپز-دومینگوئز و همکاران، ۲۰۱۳).
- در این پژوهش به منظور سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پایان‌نامه میرزایی (۱۳۸۸)، و مقاله لوپز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳)، استفاده می‌شود که مولفه‌های آن عبارتند از:
- نوع دوستی (به معنای علاقه و عواطف انسانی بین همکاران و کارکنان است به نحوی که هر یک از کارکنان، برای دیگر افراد سازمان نیز احساس علاقه و دوستی داشته باشند).
 - وظیفه شناسی (انجام وظایف در زمان و مکان مناسب و حتی فراتر از آن است به نحوی که فرد، در قبال انجام وظایف خود، احساس مسئولیت داشته باشد).
 - جوانمردی (نادیده گرفتن مشکلات و خطاهای احتمالی از سوی همکاران و مافوق‌ها).



شکل (۱). مدل تحلیلی پژوهش (لوپز-دومینگوئز و همکاران، ۲۰۱۳)

رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. در پژوهشی دیگر شعبانی و تقوی قره باغ (۱۳۹۰)، به شناسایی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران و مشخص نمودن میزان پیش‌بینی‌پذیری رفتار مدنی سازمانی بر اساس ابعاد رهبری تحول آفرین و سهم تبیینی هرکدام از آن‌ها پرداختند. نتایج نشان دهنده این است که بین ابعاد رفتار آرمانی، نگرش آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی با رفتار مدنی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین عامل کلی رهبری تحول آفرین و رفتار مدنی سازمانی نیز رابطه معناداری وجود دارد. میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (۱۳۹۰)، رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی را بررسی کردند و دریافتند که بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین و مولفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش شیخ اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۰)، حاکی از وجود ارتباط معنادار بین هوش هیجانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شعب بانکی مورد مطالعه است. میرکمالی، چوپانی، حیات و غلام

• نگرش مدنی (توجه و احترام به ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی و رعایت کامل قوانین و پایبندی به ارزش‌های نانوشته).

• احترام (برخورد مناسب با همکاران و مافوق‌ها به نحوی که به بهبود روابط منجر گردد. احترام بر پایه پذیرش ارزش‌ها و خواسته‌های سایر کارکنان سازمان شکل می‌گیرد).

در این راستا، لوپز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی تحول محور انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین به شکل معناداری بر رفتار شهروندی تحول محور اثرگذار است.

پژوهش یعقوبی و همکاران (۱۳۹۰) با هدف بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مدیریت و برنامه ریزی و اداره امور مالیاتی استان قم نشان داد که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. و از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین،

نظر داد؛ چرا که مطالعات اندکی در این زمینه در سازمان‌های ایرانی به انجام رسیده است. لذا با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان روش مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثر بخشی سازمان‌ها، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا سبک رهبری تحول آفرین می‌تواند بر بهبود رفتار شهروندی سازمانی تحول محور اثرگذار باشد؟

اهداف و فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

هدف از پژوهش حاضر تعیین اثر رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن بر رفتار شهروندی سازمانی و چگونگی بهبود آن در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بود.

- فرضیه اصلی: رهبری تحول محور بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران اثرگذار است.
- فرضیه فرعی ۱: رهبری توسعه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران اثرگذار است.
- فرضیه فرعی ۲: رهبری حمایتی بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران اثرگذار است.
- فرضیه فرعی ۳: پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران اثرگذار است.
- فرضیه فرعی ۴: موجود بودن منابع بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران اثرگذار است.

زاده (۱۳۹۱)، با بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، دریافتند که بین تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نیز بیانگر این مطلب بود که رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نتایج پژوهش‌های رانا^۵ و همکاران (۲۰۱۰)، نیز ارتباط میان رهبری تحولی و یادگیری سازمانی را تایید می‌کنند. جیائو^۶ و همکاران (۲۰۱۰)، نشان دادند که بین رهبری تحول آفرین و پاداش مشروط با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. گاه^۷ (۲۰۰۸)، در تحقیق خود تحت عنوان تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی، به این نتیجه دست یافت که رهبری تحول آفرین هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

مطالعات معاصر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را برای سازمان‌های معاصر ضروری شناخته‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که تاکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی می‌کنند، نسبت به دیگر سازمان‌هایی که از چنین جوی برخوردار نیستند سالم‌تر و موفق‌تر می‌باشند (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۹). از سوی دیگر صاحب‌نظران و نویسندگان زیادی اهمیت رهبری تحول آفرین و آثار آن را بر رفتار شهروندی سازمانی مطرح کرده‌اند (ژانگ^۸ و همکاران، ۲۰۱۰؛ گاه، ۲۰۰۸).

به‌طور کلی در مورد نتایج و نقش مثبت رفتار شهروندی سازمانی، تردیدی وجود ندارد و همه محققان بر تاثیرات سازنده رفتار شهروندی تاکید می‌کنند. از طرفی به نظر می‌رسد، رهبری تحول آفرین می‌تواند به بهبود رفتار شهروندی سازمانی تحول محور، منجر شود اما در این مورد با قاطعیت نمی‌توان

روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه پرسنل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران، برابر با ۵۵۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده بوده و حجم نمونه براساس فرمول کوکران و با فرض خطای ۵ درصد، و پوشش خطای احتمالی برابر با ۲۳۰ نفر در نظر گرفته شد،

روش گردآوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای (جهت استخراج و جمع‌آوری اطلاعات اولیه به خصوص در تدوین پرسشنامه)، و میدانی (به منظور جمع‌آوری اطلاعات اصلی)، بود. به این ترتیب که پرسشنامه‌ها به تعداد مورد نیاز در میان جامعه آماری توزیع و نمونه آماری مورد نظر مشخص گردید. سپس پرسشنامه‌ها جمع‌آوری، و اطلاعات آنها به نرم افزار اس. پی. اس. اس منتقل شده و با توجه به نرمال نبودن توزیع داده‌ها، از آمار غیرپارامتریک و رگرسیون جهت تجزیه و تحلیل نهایی بر روی اطلاعات استفاده شد.

پرسشنامه مورد استفاده از دو بخش اصلی تشکیل شده است. بخش اول در ارتباط با ویژگی‌ها و مشخصات عمومی فرد پاسخگوست. در این بخش متغیرهای جمعیت شناختی فردی که پرسشنامه را پر می‌نماید مشخص می‌گردد. بخش دوم پرسشنامه در ارتباط با بررسی متغیرهای پژوهش طراحی شده است و تک تک متغیرها را از نقطه نظر پاسخ دهندگان مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

به منظور سنجش متغیر رهبری تحول آفرین، در این تحقیق از پرسشنامه لویز-دومینگوئز^۹ و همکاران (۲۰۱۳)، و به منظور تعیین گویه‌ها و مولفه‌های رفتارهای شهروندی سازمانی، از پرسشنامه مورد استفاده در پایان نامه میرزایی (۱۳۸۸)، استفاده گردید. روایی پرسشنامه در این پژوهش به علت استفاده از پرسشنامه استاندارد که قبلاً توسط محققین مورد

آزمایش قرار گرفته است، مورد تایید می‌باشد. پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرارگرفت و برای همه گویه‌های اصلی بالاتر از ۰/۷ حاصل شد و این نشان‌دهنده تایید شدن پایایی گویه‌های اصلی مورد ارزیابی بود.

نتایج و یافته‌های پژوهش

پاسخگویان به پرسشنامه‌ها، ۲۳۰ نفر از کارکنان سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بودند که به سوالات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول آفرین، پاسخ داده‌اند. از بین این شرکت‌کنندگان، ۱۲۹ نفر را مردان، و ۱۰۱ نفر را زنان تشکیل دادند. بیشترین میزان پاسخ‌دهندگان از نظر تحصیلاتی دارای مدرک کارشناسی بودند، از نظر سنی، بیشترین تعداد بین سنین ۳۰-۴۵ سال، و از نظر سابقه شغلی نیز بیشترین تعداد شرکت‌کنندگان در پژوهش، دارای سابقه ۵-۱۰ سال بودند.

با توجه به نتایج آمار توصیفی متغیرهای تحقیق (رهبری توسعه‌ای، رهبری حمایتی، پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری، موجود بودن منابع)، بیشترین میانگین مربوط به داده‌های رهبری حمایتی می‌باشد. به عبارت دیگر، پاسخ‌گویان بیش از هر چیز، در مورد رهبری حمایتی توافق داشته و آن را با بالاترین میانگین گزارش نموده‌اند. میانه تمامی مؤلفه‌ها یکسان و برابر عدد ۴ است ولی میانه متغیر رفتارهای شهروندی کمتر از سایر مؤلفه‌ها می‌باشد. همچنین با توجه به انحراف معیار مؤلفه‌ها، بیشترین پراکندگی مربوط به مؤلفه پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری است که نشان می‌دهد که پاسخگویان در این مورد، اختلاف نظر بیشتری داشته‌اند و داده‌های جمع‌آوری شده، بیشترین تفاوت نسبت به میانگین را داشته است.

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان داد که در بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، با توجه به کمتر بودن سطح معناداری همه متغیرها از ۰/۰۵، و با ۹۵

جدول (۱). بررسی همبستگی متغیر رهبری توسعه‌ای با رفتار شهروندی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	ضریب اسپیرمن	Sig	ضریب تعیین	درجه آزادی
۱	رهبری توسعه ای	رفتار شهروندی	۲۳۰	۰/۴۷۹	۰۰۰	۰/۲۲۹	۲۲۹

است (جدول ۶)، که به این ترتیب، معادله غیرخطی توانی به شرح زیر قابل ارائه است:

$$\ln y = \ln 2/389 + 0/341 \ln x$$

که $\ln x$ همان لگاریتم طبیعی x می‌باشد. با توجه به معادله غیرخطی فوق، می‌توان گفت که رهبری توسعه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور اثرگذار است. بنابراین فرضیه اول تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه دوم اثر رهبری حمایتی بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بررسی شد.

طبق جدول (۲)، نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان رهبری حمایتی و رفتار شهروندی وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۷۴۵ می‌باشد که نشان دهنده رابطه‌ای از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از ۰/۰۱ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ۵۵٪ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست. بنابراین رهبری حمایتی بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به شکل معناداری اثرگذار است.

نتایج تجزیه و تحلیل آنووا و محاسبه ضرایب نشان داد که مقدار F با سطح معناداری بالا (Sig = .000) در همه موارد به شدت معنادار بود در نتیجه فرض ارائه معادله برقرار است. در ادامه مقادیر F به ازای صورت‌های مختلف معادله، مقایسه شد. با توجه به اینکه مقدار F به ازای معادله توانی بیش از سایر موارد گزارش شد، می‌توان گفت که معادله توانی بهترین حالت ممکن است. ضریب ثابت محاسبه شده برابر با ۲/۳۸۹ و ضریب متغیر برابر با ۰/۳۴۱ گزارش شده

درصد اطمینان، فرض نرمال بودن رد شد، بنابراین می‌توان گفت توزیع داده‌ها در هیچ یک از مولفه‌ها نرمال نیست.

در بخش استنباطی ابتدا میزان همبستگی و رابطه میان پارامترهای مختلف تحقیق از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن بررسی شده است. در ادامه و بر اساس نتایج آزمون‌های همبستگی، به ارائه معادله‌های رگرسیون پرداخته شده است.

در فرضیه اول اثر رهبری توسعه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بررسی شد.

با توجه به جدول (۱)، نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین رهبری توسعه‌ای و رفتار شهروندی وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۴۷۹ می‌باشد که نشان دهنده رابطه‌ای از نوع متوسط رو به قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار است چرا که سطح sig کمتر از ۰/۰۱ گزارش شده است. بنابراین رهبری توسعه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی تحول محور رابطه معناداری دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل آنووا و محاسبه ضرایب نشان داد که مقدار F با سطح معناداری بالا (Sig = .000) در همه موارد به شدت معنادار بود در نتیجه فرض ارائه معادله برقرار است. در ادامه مقادیر F به ازای صورت‌های مختلف معادله، مقایسه شد. با توجه به اینکه مقدار F به ازای معادله توانی بیش از سایر موارد گزارش شد، می‌توان گفت که معادله توانی بهترین حالت ممکن است. ضریب ثابت محاسبه شده برابر با ۲/۳۸۹ و ضریب متغیر برابر با ۰/۳۴۱ گزارش شده

جدول (۲). بررسی همبستگی متغیر رهبری حمایتی با رفتار شهروندی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	ضریب اسپیرمن	Sig	ضریب تعیین	درجه آزادی
۲	رهبری حمایتی	رفتار شهروندی	۲۳۰	۰/۷۴۵	۰۰۰	۰/۵۵	۲۲۹

جدول (۳). بررسی همبستگی متغیر پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری با رفتار شهروندی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	ضریب اسپیرمن	Sig	ضریب تعیین	درجه آزادی
۳	پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری	رفتار شهروندی	۲۳۰	۰/۴۶۷	۰/۰۰۱	۰/۲۱	۲۲۹

به ازای معادله توانی بیش از سایر موارد گزارش شده است. بنابراین در این حالت، معادله توانی بهترین حالت ممکن است.

با توجه به جدول (۶)، ضریب ثابت محاسبه شده برابر با $2/762$ و ضریب متغیر برابر با $0/268$ می‌باشد که به این ترتیب، معادله غیر خطی توانی به شرح زیر قابل ارائه است:

$$\text{Ln } y = \text{Ln } 2/762 + 0/268 \text{ Ln } x$$

که $\ln x$ همان لگاریتم طبیعی x می‌باشد. با توجه به معادله غیر خطی فوق، می‌توان گفت که پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور موثر است. بنابراین فرضیه سوم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه چهارم اثر موجود بودن منابع بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفت.

همانطور که در جدول (۴)، مشاهده می‌شود، رابطه مثبت و معناداری میان موجود بودن منابع و رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با $0/182$ می‌باشد که نشان دهنده رابطه‌ای از نوع متوسط رو به ضعیف است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از $0/01$ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ۳٪ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست. بنابراین موجود بودن منابع بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور به شکل معناداری مرتبط است.

جدول (۴). بررسی همبستگی متغیر موجود بودن منابع با رفتار شهروندی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	ضریب اسپیرمن	Sig	ضریب تعیین	درجه آزادی
۴	موجود بودن منابع	رفتار شهروندی	۲۳۰	۰/۱۸۲	۰/۰۰۱	۰/۰۳	۲۲۹

با توجه به جدول (۶)، ضریب ثابت محاسبه شده برابر با $1/859$ و ضریب متغیر برابر با $0/504$ می‌باشد که به این ترتیب، معادله غیر خطی مرکب به شرح زیر قابل ارائه است:

$$\text{Ln } y = \text{Ln } 1/859 + \text{Ln } (0/504) x$$

که $\ln x$ همان لگاریتم طبیعی x می‌باشد. با توجه به معادله غیر خطی فوق، می‌توان گفت که رهبری حمایتی بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور موثر است.

در فرضیه سوم اثر پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفت.

با توجه به جدول (۳)، نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با $0/467$ می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه‌ای از نوع متوسط رو به قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از $0/01$ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ۲۱٪ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست. بنابراین پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به شکل معناداری مرتبط است.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل آنووا و محاسبه ضرایب مقدار F با سطح معناداری بالا $\text{Sig} = .000$ در همه موارد به شدت معنادار گزارش شد، در نتیجه فرض ارائه معادله برقرار است. در ادامه مقادیر F به ازای صورت‌های مختلف معادله، مقایسه شد. مقدار F

جدول (۵). بررسی همبستگی متغیر رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	ضریب اسپیرمن	Sig	ضریب تعیین	درجه آزادی
اصلی	رهبری تحول آفرین	رفتار شهروندی	۲۳۰	۰٫۷۱۴	۰۰۰٫	۰/۵۱	۲۲۹

محور وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۷۱۴ می باشد که نشان دهنده رابطه ای از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می باشد، چرا که سطح sig کمتر از ۰/۰۵ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می دهد که ۵۱٪ تغییرات متغیر وابسته را می توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست. بنابراین رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به شکل معناداری مرتبط است.

در نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آنووا و محاسبه ضرایب، مقدار F با سطح معناداری بالا Sig = .000 در همه موارد به شدت معنادار گزارش شد، در نتیجه فرض ارائه معادله برقرار است. در ادامه مقادیر F به ازای صورت های مختلف معادله، مقایسه شد. و مشخص شد که مقدار F به ازای معادله توانی بیش از سایر موارد است. بنابراین در این حالت، معادله توانی بهترین حالت ممکن است.

با توجه به جدول (۶)، ضریب ثابت محاسبه شده برابر با ۱/۰۰۷ و ضریب متغیر برابر با ۰/۷۰۹ می باشد که به این ترتیب، معادله غیر خطی توانی به شرح زیر قابل ارائه است:

$$\ln y = \ln 1/007 + 0/709 \ln x$$

که $\ln x$ همان لگاریتم طبیعی x می باشد. با توجه

در نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آنووا و محاسبه ضرایب، مقدار F با سطح معناداری بالا Sig = .000 در همه موارد به شدت معنادار گزارش شد، بنابراین فرض ارائه معادله برقرار است. در ادامه مقادیر F به ازای صورت های مختلف معادله، مقایسه شد، که مشخص شد مقدار F به ازای معادله مرکب بیش از سایر موارد است. لذا در این حالت، معادله مرکب بهترین حالت ممکن است.

با توجه به جدول (۶)، ضریب ثابت محاسبه شده برابر با ۳/۲۷۷ و ضریب متغیر برابر با ۰/۱۴۶ می باشد که به این ترتیب، معادله غیر خطی مرکب به شرح زیر قابل ارائه است:

$$\ln y = \ln 3/277 + \ln (0/146) x$$

که $\ln x$ همان لگاریتم طبیعی x می باشد. با توجه به معادله غیر خطی فوق، می توان گفت که موجود بودن منابع بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به شکل معناداری اثرگذار است. بنابراین فرضیه ۴ تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

در فرضیه اصلی تحقیق اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بررسی شد.

نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری میان رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی تحول

جدول (۶). تجزیه تحلیل ANOVA فرضیه ها و محاسبه ضرایب

فرضیه	معادله	خلاصه مدل				محاسبه ضرایب				
		R Square	F	df1	df2	Sig.	ضریب ثابت	b1	b2	b3
فرضیه اول	معادله توانی	۰/۲۴۹	۷۵/۴۳۳	۱	۲۲۸	۰/۰۰۱	۲/۳۸۹	۰/۳۴۱		
فرضیه دوم	معادله مرکب	۰/۵۵۲	۲۸۱/۳۷۶	۱	۲۲۸	۰/۰۰۱	۱/۸۵۹	۰/۵۰۴		
فرضیه سوم	معادله توانی	۰/۲۰۷	۵۹/۵۹۰	۱	۲۲۸	۰/۰۰۱	۲/۷۶۲	۰/۲۶۸		
فرضیه چهارم	معادله مرکب	۰/۰۳۳	۷/۸۴۳	۱	۲۲۸	۰/۰۰۶	۳/۲۷۷	۰/۱۴۶		
فرضیه اصلی	معادله توانی	۰/۴۹۸	۲۲۶/۴۱۰	۱	۲۲۸	۰/۰۰۱	۱/۰۰۷	۰/۷۰۹		

رفته در تحقیق حاضر است (مولفه‌های متغیر رهبری تحول آفرین در پرسشنامه، متفاوت از تحقیقات ذکر شده است).

در مجموع با توجه به مولفه‌های موجود و نتایج بدست آمده می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که در صورتی که مدیران به طور مستمر، کارکنان را به پیشرفت و رشد تشویق کنند و شرایط ویژه‌ای برای پیشرفت کارکنان فراهم آورند و فرصت‌های آموزشی و یادگیری به طور مستمر از سوی مدیران برای کارکنان فراهم گردد، کارکنان در این شرایط خود را ملزم می‌دانند که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی خود تجدید نظر کرده و رفتاری مطلوب را در پیش گیرند. به‌علاوه اگر در سازمانی مدیران به کارکنان در مسیر انجام وظایف شان کمک کنند، و تلاش کنند تا از ایده‌ها و نظرات کارکنان، حمایت نمایند، تا این احساس در میان کارکنان سازمان وجود داشته باشد که مدیران، از آنها حمایت و پشتیبانی می‌کنند، در این صورت است که کارکنان در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی خود اقدام می‌نمایند.

همچنین در سازمان در صورتی کارکنان در جهت بهبود و ارتقای کیفیت رفتار شهروندی سازمانی خود گام برمی‌دارند، که نوآوری و خلاقیت از جانب مدیران حمایت گردد و به ایده‌های نوآورانه، از سوی مدیران پاداش تعلق گیرد. در این صورت است که کارکنان مشتاق‌تر برای بهبود نوع رفتار شهروندی سازمانی خود خواهند گردید.

و نهایتاً اگر در سازمان رفتار مدیران و سرپرستان، در تامین منابع مورد نیاز برای کارکنان، مناسب باشد و مدیران و مافوق‌های باهوشی در سازمان حضور داشته باشند، همواره تلاش شود تا نیازهای شغلی کارکنان، مورد توجه قرار گیرد، در این صورت است که رهبری تحول آفرین می‌تواند بر بهبود رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت داشته باشد.

به معادله غیر خطی فوق، می‌توان گفت که رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور به شکل معناداری اثرگذار است. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل آماری، عامل رهبری توسعه‌ای، رهبری حمایتی، پشتیبانی از نوآوری و ریسک‌پذیری، موجود بودن منابع، و متغیر اصلی تحقیق یعنی رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور اثرگذار هستند. همچنین بین رهبری حمایتی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مستقیم و قوی، بین رهبری توسعه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و پشتیبانی از نوآوری و ریسک با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط متوسط رو به قوی، و نیز بین موجود بودن منابع با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط متوسط رو به ضعیف وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات لویز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳)، مبنی بر اثرگذاری معنادار رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی، همچنین با پژوهش‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۹۰)، میرکمالی، چوپانی، حیات و غلام زاده (۱۳۹۱)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)، و جیائو و همکاران (۲۰۱۰)، مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین و تمام مولفه‌های آن (تناقض با پژوهش حاضر در اینکه رابطه یکی از مولفه‌ها بسیار ضعیف و دو تا از مولفه‌ها متوسط می‌باشد)، با رفتار شهروندی سازمانی، و اثرگذاری سبک رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همخوانی دارد. همچنین با پژوهش گاه (۲۰۰۸)، که نشان داد رهبری تحول آفرین هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد، نیز همسو می‌باشد. لازم به ذکر است که وجه تمایز تحقیق حاضر با تحقیقات ذکر شده، تفاوت در پرسشنامه بکار

بهبود رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان و در نهایت کسب مزیت رقابتی در میان رقبای خود بپردازد.

منابع

رعدی افسوران، نقی؛ پارسا، عبدالله؛ محمد شفیع، محبوبه؛ دهدشتی، مریم (۱۳۹۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبک‌های تحول آفرین، تبدلی و عدم مداخله. نشریه علمی- پژوهشی آموزش و ارزشیابی. سال هفتم، شماره ۲۷. ص: ۱۱۷-۱۳۵.

شعبانی، علی؛ تقوی قره باغ، حسین (۱۳۹۰). رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. سال ۴۵. شماره ۵۷. ص: ۳۹-۶۲.

شیخ اسمعیلی، سامان (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی شهر سمنجان). پایان‌نامه اخذ کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان.

صادقی افجه، سعیده (۱۳۹۳). بررسی رابطه مولفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه شهرداری منطقه ۸ تهران). پایان‌نامه اخذ کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.

غلامحسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسن؛ ملکی نیا، عماد (۱۳۸۹). عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی. توسعه انسانی پلیس. دوره ۷. شماره ۳۱. صص ۳۴-۱۱.

محمدی مقدم، یوسف؛ عباس پور، جعفر (۱۳۹۴). فراتحلیل پژوهش‌های رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و سوم. شماره ۷۷. ص: ۱۲۵-۱۵۲.

به طور کلی بیشترین اثر و همبستگی بین رهبری حمایتی و رفتار شهروندی سازمانی تحول محور وجود دارد. به عبارت دیگر می‌توان عنوان کرد در این پژوهش و از نظر پاسخ دهندگان، مؤلفه رهبری حمایتی بیشترین میزان اثرگذاری از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین بر روی رفتار شهروندی سازمانی تحول محور دارد و در این میان موجود بودن منابع کمترین اثر و میزان همبستگی را داراست.

پیشنهادها

با توجه به نتایج کلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق مبنی بر اینکه موجود بودن منابع کمترین تأثیر را بر روی رفتار شهروندی سازمانی دارد، نیاز است به منظور بالا بردن سطح رفتار شهروندی، در سازمان کمی و کاستی‌های منابع جستجو شود، چرا که دلیل تأثیرپذیری کم می‌تواند عدم توجه مدیران به این مؤلفه (موجود بودن منابع) باشد، کم بودن ضریب همبستگی نشان از عدم اهمیت مؤلفه نیست. میزان توجه به این مؤلفه در سازمان مربوطه به نسبت سایر موارد کمتر بوده است. بنابراین سازمان به منظور رشد و ترقی خود و همچنین تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان خود به انجام نظرسنجی در مورد منابع مورد نیاز افراد در سازمان بپردازد و پس از آن با پیاده سازی و فراهم نمودن این منابع می‌تواند شاهد تغییرات محسوس در رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان خود باشد.

همچنین کارکنان موافق بوده‌اند که رهبری حمایتی تأثیر بسیار زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی خواهد داشت، بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که کارکنان رهبری حمایتی را در این سازمان لمس نموده‌اند. بنابراین مدیران سازمان در جهت تقویت هر چه بیشتر این مؤلفه نیز بایستی بپردازند چرا که به نوعی نقطه قوت سازمان محسوب می‌گردد. بنابراین سازمان با در اولویت قرار دادن نقاط ضعف خود (موجود بودن منابع)، و اهمیت ویژه به نقاط قوت خود در جهت

Rana, T. et al, (2010). Role of Jordanian school leadership in transforming schools into organizational learning culture, IJAES, 2(1), 13-23.

یادداشت‌ها

¹ Pillai

² Transformational Leadership

³ Hersey

⁴ Lopez-Dominguez

⁵ Rana

⁶ Jiao

⁷ Guh

⁸ Jung

⁹ Lopez Dominguez

میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا).

پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال سوم. شماره ۶.

میرکمالی، محمد؛ چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای. صنعت بیمه. دوره بیست و ششم. شماره ۳. صص ۱۵۵-۱۸۱.

میرکمالی، محمد؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر؛ غلام زاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۵. صص ۱۵۵-۱۳۷.

یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کینخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبر تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. مدیریت تحول. سال دوم. شماره ۴. صص ۹۶-۶۴.

Guh Wei-Yuan; (2008). "The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior using organizational commitment as mediators article written in Chines"; Journal of Education and psychology, Vol. 31 No. 1.

Hersey, Paul and Blanchard, H. Kenneth and Dewey, Johnson. (1996). "Management of Organizational Behavior", 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice – Hall.

Jiao C, Richards, D. A, zhang K; (2010). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meaning as mediators; J Bus Psychol.

Jung D, Wu A, Chow CW (2010). Toward understanding the direct and indirect effect of CEOs transformational leadership on firm innovation. The leadership quarterly, (19): 582-594.

Lopez- Dominguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change- oriented organizational citizenship behavior. Journal of Business Research, 66 (10), 2147-2152

Pillai, R., Schriesheim , A., Williams, S., (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study", Journal of management, 25, PP: 897-933.