

بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت احیا و انکشاف دهات)

امان الله عزیزی^۱

محمد هاشم شایان^۲

چکیده

رهبری تحول آفرین یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است. این سبک رهبری پیروانش را تشویق می‌کند که فراتر از منافع فردی بیندیشند و با ایجاد فرهنگ توانمند با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور، سبب می‌شود که سازمان در محیط‌های پویا و ارگانیک امروزی موفق‌تر عمل کند. از سوی دیگر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نقش مؤثر در پیشرفت سازمان‌ها داشته و متأثر از رهبری تحول آفرین است. این تحقیق به صورت توصیفی - تحلیلی از نوع کاربردی به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت احیا و انکشاف دهات) صورت گرفته است. یافته‌های آماری تحقیق نشان می‌دهد که رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با معیارهای آماری علمی تأیید شده و رابطه معناداری بین متغیرها وجود دارد. بنابراین به صورت کلی این نتیجه حاصل می‌شود که رابطه معنادار و مثبت بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات افغانستان وجود دارد.

واژگان کلیدی: انگیزش الهام‌بخش، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

۲. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

مقدمه

رهبری نوعی رفتار و مظهر فیزیکی یک رابطه است. سبک‌های رهبری در سازمان‌های مختلف متفاوت است. رهبری تحول‌آفرین، نوعی رهبری است که در آن رهبران برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و بانفوذ بر قلبشان، آن‌ها را هدایت می‌کنند. آن‌ها چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب موجبات دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. هم‌چنین به دنبال برقراری رابطه بین علائق فردی و جمعی هستند تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهند و پیروانشان را تشویق می‌کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. رهبری تحول‌آفرین یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور چشم‌گیر نیست. این سبک رهبری پیروانش را تشویق می‌کند که فراتر از منافع فردی بیندیشند و با ایجاد فرهنگ توانمند با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور سبب می‌شود که سازمان در محیط‌های پویا و ارگانیک امروزی موفق‌تر عمل کند. رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر و با توجه به اهمیت مدیریت تحول‌آفرین به‌عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، لزوم بررسی موضوع مشخص می‌شود.

سازمان‌هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره‌وری پی برده‌اند، ارزش نیروی کار را می‌دانند. بنابراین منابع مهم و انرژی فراوانی را صرف ایجاد محیطی می‌کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهیم باشند. نیاز این سازمان‌ها به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار است. نسلی که از آن‌ها با عنوان «سربازان سازمانی» یاد می‌شود. امروزه تلاش‌های فراتر از انتظار و سودمند را رفتار شهروندی سازمانی می‌گویند که اهمیت آن در اثربخشی سازمان مشخص است. انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی



از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین است و هرکدام رابطه متفاوت با رفتار شهروندی سازمانی دارد. بنابراین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، مسئله مورد بحث در تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهد؛ تحقیقی که در پی بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت انکشاف دهات است.

۱. ادبیات تحقیق

اهمیت رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی، موضوع است که مورد توجه صاحب‌نظران بوده است. با توجه به ایجابات تحقیقات علمی در این بخش به ادبیات تحقیق پرداخته شده است و در آن اهم مباحث نظری تحقیق، رویکردها، ابعاد، مدل و غیره موضوعات مهم تبیین شده است.

۱-۱. رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و سازه‌های تأثیرگذار بر آن مبین این حقیقت است که محققین، چهار گونه از این سازه‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند: خصوصیات شخصی کارمندان (مثل رضایت کارمندان، عهد بستن سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از پشتیبانی رهبری)، خصوصیات وظیفه‌ای (مثل بازخورد وظیفه‌ای، مکرر بودن وظیفه و رضایت‌مندی داخلی وظیفه)، خصوصیات اداری (مثل سیستم انعام و تمجید اداری و درک از پشتیبانی اداری) و رویه‌های رهبری (مثل روش رهبری تحول‌آفرین). (Nielsen et, al 2009: 556)

پژوهش‌های نخستین در این مورد با ارگان و همکارانش صورت گرفته است که اکثراً بر نظاره‌های کارمندان، تمایلات و رویه حمایت‌کننده رهبر تمرکز داشته است. پژوهش‌های بعد از آن که در زمینه رهبری به وسیله پودساکوف و همکارانش تحقیق شده، حیطه‌های رویه‌های رهبری را به اقسام متفاوت رویه‌های رهبری تحولی و تعاملی توسعه داده‌اند. تأثیرات خصوصیات وظیفه‌ای و اداری اکثراً در نظریه‌های مرتبط به جایگزینی‌های رهبری ارائه شده که توسط محققین زیادی تحقیق شده

است. (Moghim, 2006 :15)

طبق نظریهٔ بس (۱۹۹۸) رهبری تحول‌آفرین، سبب کارکردهای دور از انتظارات در پیرامون اداره می‌شود. پژوهش‌ها به‌طور تجربی به اثبات رسانده است که بین کارکرد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت وجود دارد. طبق پژوهش‌های صورت گرفته رابطهٔ مثبت بین رهبری تحول‌آفرین با عهد بستن کارمندان، سطح پایین اضطراب وظیفه‌ای، رضایت وظیفه‌ای و رضایت از رهبر، نوآوری، هوشیاری عواطفی، رویه شهروندی سازمانی وجود دارد. (Boyal & brison, 1988: 63)

رهبران تحول‌آفرین در عقاید، ارزش‌ها و اهداف تابعان نفوذ کرده و تأثیر خارق‌العاده‌ای در تابعان خود به‌جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق رفتار و عملشان تمام اداره را دستخوش تحول می‌کنند. تابعان این رهبران نسبت به رهبرانشان، حس اعتماد به نفس دارند. تأثیر رهبران تحول‌آفرین توسط واژه‌ها، مصاحبه، بصیرت و القا به دیگران است. (۶۹: همان Moghali,) رهبران تحول‌آفرین اشخاص دلربا هستند که فرمان‌بردارانشان را از نگاه عواطف و احساسات مشخص می‌کنند و کارمندان هنگامی به اضافه کردن کوشش‌های اضافی اقدام خواهند کرد که کارمندان با رهبران تحول‌آفرین و پشتیبان کار کنند.

اگر کارکنان برای رهبران تحول‌آفرین کار کنند، اغلب انگیزه‌ای برای بهره‌مندی از سازمان فراتر از وظایف رسمی خود دریافت می‌کنند. در همین حال، اگر رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمی، حمایتی و توسعه‌ای را تقویت کنند، کارمندان در آن بالاتر خواهند بود. جهت‌گیری سازمانی به‌طور کلی، سرپرستانی که روابط ضعیفی با کارکنان خود دارند، به‌کندی آن‌ها را می‌شناسند و زمانی که کارمندان سرپرستان خود را ناآگاه می‌دانند، کمتر به رفتار شهروندی سازمانی دست می‌زنند. (۵۹: همان Zareei et al)

۲-۱. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی

در کارگاه رقابتی امروز، دغدغه‌ها و تلاش‌های اصلی سازمان‌ها در راستای بقا و توسعه و پیشرفت همه‌جانبهٔ آن‌ها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران



به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از منابع و وجوهی هستند که دستیابی به آنها نیازمند تلاش و هزینه فراوان است. پس برندگان این حوزه، مدیرانی هستند که از وجوه ذکر شده در مهم‌ترین، کارآمدترین و پربازده‌ترین شکل ممکن استفاده کنند. بیشتر منابع هر سازمانی معطوف به منابع انسانی، مالی و فنی آن است که در واقع همان سرمایه انسانی است که برای سایر سرمایه‌ها تعیین می‌شود؛ زیرا این نیروی انسانی است که با استفاده از منابع و برنامه‌های خود منابع دیگر را جذب می‌کند. باتمان^۱ و ارگان (۱۹۸۳) برای نخستین بار از کلمه رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و به مثابه الزام کارکنان برای ارتقای بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط بین‌شناختی که فراتر از الزامات سازمانی است، استفاده می‌شود. (Hodson, 2006: 70)

شهروند اداری خوب یک فکر و ایده است و شامل رفتارهای مختلف کارکنان از جمله پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و کارهای اضافی، تبعیت از قوانین و مقررات اداره، حفظ و ایجاد نگرش مثبت، صبر و تحمل نارضایتی و مشکلات در کار است. بر اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی قطعاً به رقابت و عملکرد سازمانی کمک می‌کند، علاوه بر این، با رفتار شهروندی سروکار دارد. به‌عنوان مثال، در جریان اعتصاب عاطفی کارکنان خدمات پست ایالات متحده در سال ۱۹۹۷، شرکت FedEx با ۸۰۰۰۰۰ بسته‌بندی اضافی کالا مواجه شد و هزار تن از کارکنان با داوطلب شدن برای چیدن بسته‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی در نوبت‌های برنامه‌ریزی شده و منظم، این چالش‌ها را دنبال کردند و به آنها پاسخ دادند. این «روحیه جمعی برجسته‌ترین استدلال برای موفقیت شرکت‌ها از گونه مباحث به رقبا برمی‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آن‌ها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند، ولی نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را خریداری کنند».

(۳: همان Zareei et al,)

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که کارمندانی که بالاتر از شغل و وظیفه خود عمل می‌کنند رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، به‌نوعی گروه کاری

و سازمانی تعلق دارند که هم سود می‌برند و هم کار را با کیفیت عالی انجام می‌دهند.

(۱۳۵: همان Podsakoff & Mackenzie)

از سویی رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور ما انگشت‌شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است، که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح‌شده است. در این اواخر توجه زیادی به آزمایش مدل مدیریتی جدید رهبری تحول‌آفرین شده است. به‌طوری که تنها در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیشتر از ۱۰۰ مونوگراف و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف جهان، به بررسی مفهوم رهبری تحول‌آفرین پرداخته است. بس در سال ۱۹۹۵ بیان کرد که رهبران می‌توانند با کاربرد خصوصیات رفتاری رهبری تحول‌آفرین، تابعان خود را به کارکرد بالاتر از انتظارات هدایت کنند. (Humphreys & Einstein, 2003: 2)

یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که میان رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارمندان، سطوح پایین اضطراب و وظیفه‌ای، راضی بودن از وظیفه و راضی بودن از رهبر، نوآوری، هوش هیجانی، تبادل رهبر و تابع آن و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد. با در نظر داشت پژوهش‌های که اخیراً صورت گرفته در جهان و با در نظر داشت ارزش‌های فراوان مدیریت تحول‌آفرین من حیث سبک و روش مدیریت کارا و مؤثر در سازمان‌های کنونی و هم‌چنین بررسی رفتار شهروندی سازمانی من حیث عامل مهم و تأثیرگذار بر اثربخشی در سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در وزارت احیا و انکشاف دهات افغانستان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟



۳-۱. رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتاری داوطلبانه و فراتر از نقش در سازمان‌های امروزی از ضرورت بسیاری برخوردار است؛ زیرا سازمان‌ها در محیط پیچیده و بسیار متغیر امروز نمی‌توانند به‌درستی احتیاجات و نیازمندی‌های شغلی موردنیاز را در شرح شغل خود مشخص کنند و مشخص سازند که چه رفتارهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت دارد.

در صورت منطبق نبودن با شرایط روز، ادارات کنونی، سریعاً از مسیر رقابت با دیگر ادارات خارج می‌شود. پس مشخص نمودن نقطه ضعف و قوت داخلی سازمان همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، ضروری به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا حکومتی را با رشد و تداوم زندگی بیشتر مهیا سازد. (فولر، ۲۰۱۳: ۷۲) رهبران تحول‌آفرین ادارات را از زمان حاضر به آینده رهنمون ساخته و تبدلات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. هم‌چنین این رهبران چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌گرا می‌نامند. (قادری، ۱۳۸۸: ۴۶) این رهبران بر باورها، ارزش‌ها و پیروان خود تأثیر می‌گذارند و بر اعمال آن‌ها تأثیر می‌گذارند و هم‌چنین با رفتار و اعمال خود کل سازمان را تغییر می‌دهند و تابعان رهبران نیز نسبت به آن‌ها حس اطمینان و دل‌بستگی دارند. (همان)

رهبری تحول‌آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری موردتحقیق در سازمان‌های روانشناسی است. رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش رضایت زیردستان و اعتماد آن‌ها به رهبری و هم‌چنین تعهد عاطفی آن‌ها می‌شود. رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین از خود نشان می‌دهند، یک سری نتایج مثبت در سازمان ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر، عملکرد سازمان کسب و کار از طریق جستجوهای معمولی به دست نمی‌آید. یکی از موفقیت‌های سازمان‌های بزرگ این است که کارکنانی دارند که به وظایف

رسمی خود عمل می‌کنند؛ یعنی افرادی هستند که رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند. (اسکو و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۱) شرایط کاملاً متقابل و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و ضرورت اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از سازمان‌ها، نسلی از آن‌ها به‌عنوان سرباز، می‌طلبد. (ایلی، ۱۳۸۹: ۶۹) قرن بیست و یکم، قرن تغییر و تحول در ماهیت کار و الزامات آن است. بنابراین موفقیت سازمان‌ها در این شرایط نیازمندی‌های خاص خود را می‌طلبد. واضح است که این موضوع بیشتر در سازمان‌هایی است که فعالیت‌های پیچیده‌تر متمرکز و مدیریت ارتباطات را حیات سازمان می‌دانند. (ریکوئی گامس، ۲۰۰۹: ۲۸) تحول سازمانی به‌مثابه مجموعه‌ای از تئوری‌ها، نظریه‌ها، ارزش‌ها و روش‌های تغییر محیط کار با هدف بهتر شدن کسب و کار مدنظر قرار داده می‌شود. (لین و هسون، ۲۰۰۲: ۸۴)

با توجه به رقابت پویا و پرهرج و مرج، رقابت بازار و گسترش در محیط و خواسته‌های سازمان برای ایجاد تغییر و انطباق با این پویایی‌ها، مدیریت تحول‌آفرین چالشی اساسی و مهم برای مدیران است. (توسکا و چیا، ۲۰۰۲: ۳) از سوی دیگر، سازمان‌ها در صورتی موفق خواهند بود که در صحنه رقابت و در مقابل تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد، واکنش مناسب نشان دهند. (میر محمدی، ۱۳۸۹: ۲۴) پیامدهای تغییرات از دیدگاه مدیران برای استفاده در برابر پیچیدگی‌های داخلی و خارجی محیط بر به‌روز بودن و تجدید ساختار سازمان متمرکز است. بنابراین رهبر تحول‌آفرین می‌تواند برای توسعه تحول سازمانی مناسب باشد. (ریکوئی گامس، همان: ۳۱) یکی دیگر از عواملی که منجر به تحول سازمانی می‌شود، وجود نیروی انسانی متعهد با وجدان کاری، نوع دوستی، نزاکت و آداب اجتماعی است. و طبیعتاً زمانی که سازمان دارای مدیریت تحول‌گرا باشد، در روابط فردی با کارکنان انعطاف‌پذیرتر است و رفتار کارکنان متأثر از رفتار و کردار مدیر اداره است. کارمندان با این خصوصیات رفتاری می‌توانند از نگاه اداری رفتار شهروندی معقولی داشته باشند. باتمان برای اولین بار کلمه رفتار شهروندی سازمانی را به کار برد و آن را به‌مثابه شروع قسمتی از کارمندان



برای بهتر شدن منافع و هماهنگی در محل کار می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. (هودسون، ۲۰۰۶: ۴۴) ابعاد رفتار شهروندی شامل وجدان کاری، جوانمردی، نوع دوستی، آداب اجتماعی و نزاکت است. شهروند سازمانی خوب، متفکر و ذهنیتی است و شامل رفتارهای مختلفی از جمله پذیرش و انجام وظایف و وظایف اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و ایجاد نگرش مثبت، صبر و تحمل در برابر نارضایتی و مشکلات است.

۴-۱. تأثیر سبک رهبری تحول آفرین در رفتار شهروندی سازمانی

رهبر انقلاب یکی از جدیدترین مباحثی است که در رابطه با رهبری مطرح شده است و تحقیقات مربوط به آن در کشور قابل توجه نیست. این سبک رهبری پیروان خود را به تفکر فراتر از علایق فردی تشویق می‌کند و با ایجاد فرهنگی قدرتمند با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآورانه، سازمان را در محیط‌های پویا و ارگانیک امروزی موفق‌تر می‌کند. با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، رهبران می‌توانند تحقیقات اخیر را مورد توجه قرار دهند و ارزش مدیریت تحول آفرین را به عنوان یک روش مدیریت موفق در دفاتر امروزی و هم‌چنین مطالعه عملکردی فراتر از انتظارات در نظر بگیرند. روش راهنما شهروندی سازمانی به عنوان عامل مهمی در اثربخشی ادارات، ضرورت بررسی موضوع را تعیین می‌کند. سازمان‌هایی که نقش منابع انسانی را در بهتر شدن منافع اداره درک می‌کنند، اهمیت نیروی کار را می‌دانند. بنابراین آن‌ها منابع مهم زیادی را صرف ایجاد محیطی می‌کنند که با قدرت خود به بهبود عملکرد کمک می‌کند. نیاز به این سازمان‌ها نسل ارزشمندی از کار است. نسلی که از آن به عنوان «سربازان تشکیلاتی» یاد می‌شود. فراتر از انتظارات و بررسی‌های سودمند رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود که توسط بخشی از سازمان تعیین می‌شود. اسمیت و اورگان، برای نخستین بار رفتار شهروندی سازمانی را با ساختاری مرکب از دو بعد «نوع دوستی» و «وجدان کاری» معرفی کرده‌اند. پس از آن ویلیامز و اندرسون به ساختاری بدیع و دوبعدی شامل «اوسی بی در جهت مزیت بخشی به افراد سازمانی» و «اوسی بی در جهت مزیت بخشی به سازمان» دست یافتند. هم‌چنین اورگان برای

تشریح و مفهوم‌سازی دقیق‌تر، ساختاری پنج بعدی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی را به‌عنوان ابعاد مهم آن معرفی کرد. در نهایت پودساکوف و همکاران به استناد طبقه‌بندی‌های گذشته، ساختاری جامع و هفت بعدی را بدین شرح معرفی کردند: نوع دوستی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری، ابتکار سازمانی، فضیلت شهروندی و رشد خود. نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که کارکنانی که بالاتر از شغل و وظیفه خود عمل می‌کنند و رویه شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، به‌نوعی گروپ کاری و اداری وابسته‌اند که هم سود می‌برند و هم کار را با کیفیت عالی انجام می‌دهند. (۱۸: همان، Podsakoff et al)

۲. پیشینه تحقیق

یکی از متغیرهایی که در چند دهه اخیر مورد نظر پژوهشگران بوده است، رویه شهروندی سازمانی است. از جمله تحقیقات مرتبط در این خصوص می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. چن ولی فار^۱ در سال (۲۰۰۱) تحقیقی را تحت عنوان رفتارهای «رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی» انجام داد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و رویه شهروندی سازمانی کارمندان، ارتباط معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنی مشاهده نشد. (چن ولی، ۲۰۰۱: ۱۰۷)
۲. فی چن^۲ در سال (۲۰۰۶) مطالعه را تحت عنوان «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» انجام داد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که روش رهبری تحول‌آفرین موجب ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در اعضای سازمان می‌شود. (فی چن، ۲۰۰۶: ۱۳)
۳. تویگ^۳ و همکارانش (۲۰۰۷) پژوهشی را تحت عنوان «رهبری تحول‌آفرین در

1. Chan Wali Far
 2. Fichan
 3. Toyig



سازمان‌های صنعتی» انجام دادند. نتایج این پژوهش بر ارزش نقش روش رهبری تحول آفرین در پیدا شدن رویه‌های شهروندی سازمانی از جانب کارمندان توصیه کردند. (تویگ و همکارانش، ۲۰۰۷: ۱۴)

۴. ویکتوریا رفلز^۱ در سال (۲۰۰۴) در تحقیق وی در مقطع دکتری به بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر اعتماد زیردستان و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. وی در تحقیق خود از مدل میر و سالوی در هوش هیجانی استفاده کرد و یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار بودند، کارمندانی داشتند که رفتار شهروندی سازمانی بالایی از خود بروز می‌دادند و فرمان‌برداران نیز به روش مدیریتی آن‌ها اعتماد زیادی داشتند. (ویکتوریا رفلز، ۲۰۰۴: ۱)

۵. پودساکوف^۲ در سال (۲۰۰۰) در یک تحقیق تحت عنوان «رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی» پرداخت و نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رویه‌های رهبری تحول آفرین با هر پنج شاخصه رویه‌های شهروندی سازمانی مدل ارگان، رابطه معنادار و مثبت دارد. و از آن جمله رویه رهبری تعاملی، دو نوع این رویه‌ها دارای ارتباط معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی است که عبارت است از: رفتار مزد دهی اقتضایی که دارای رابطه مثبت است، رویه تنبیهی غیر اقتضایی که رابطه اش منفی است. (پودساکوف، همان: ۱۳۷)

۶. وانکسیان و وایویو^۳ در سال (۲۰۰۶) مطالعه را تحت عنوان بررسی رابطه میان خصوصیات جمعیت شناختی و با در نظر داشت رویه‌های شهروندی سازمانی به مثابه رویه‌های نقشی انجام دادند. در یک نظرسنجی از ۳۴۹ کارگر کمپنی چینیایی نشان داد که کارکنان با سن بالا و زنان به احتمال بسیار زیاد رویه‌های شهروندی را به مثابه رویه‌های نقشی و یا وظیفه‌ای در نظر می‌گیرند. (وانکسیان و وایویو، ۲۰۰۶: ۳۴)

۷. بولینو^۴ و همکارانش در سال (۲۰۰۴) در یک مطالعه در رابطه با شاخصه‌های

1. Victorya Refils
2. Podsakoof
3. Vancsian and Vaview
4. Bolino

منفی رویه شهروندی سازمانی، مبین آن بود که پژوهش‌های پیشین تنها در مورد شاخصه‌های مثبت رویه‌های شهروندی سازمانی مطالعه کردند، ولی رویه شهروندی سازمانی امکان دارد به دلایل منفی زیر صورت گیرد:

- امکان دارد رویه شهروندی سازمانی در اخیر به خودخدمتی تبدیل شود؛

(بولینو و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۶)

- امکان دارد رویه شهروندی سازمانی غیرمرتبط یا رابطه منفی با کارکرد اداری

داشته باشد؛ (همان)

- امکان نتایج منفی برای کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

(همان)

۸. فرهنگی و همکارانش در سال (۲۰۰۶) یک پژوهش تحت عنوان «بررسی رابطه

بین معنویت در محیط و نقش آن در بهتر شدن رفتار شهروندی سازمانی» انجام داد

که یافته‌های این تحقیق مبین این بود که رابطه مثبت بین دو متحول اصلی پژوهش

یعنی معنویت در محل کار و رفتار شهروندی سازمانی ثابت می‌شود. (فرهنگی و

همکاران، ۲۰۰۶: ۳)

۹. مرادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین

و رفتار شهروندی سازمانی در اداره ورزش ایران، انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که سطح

رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

متوسط است. هم‌چنین نتایج ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های تحول‌آفرین

با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان

داد که تحول‌آفرینی پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است.

مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر بیشتری بر رفتار

شهروندی سازمانی دارد. با توجه به اینکه تحول پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار

شهروندی سازمانی است، بهتر است مدیران سازمان‌های ورزشی از این سبک رهبری

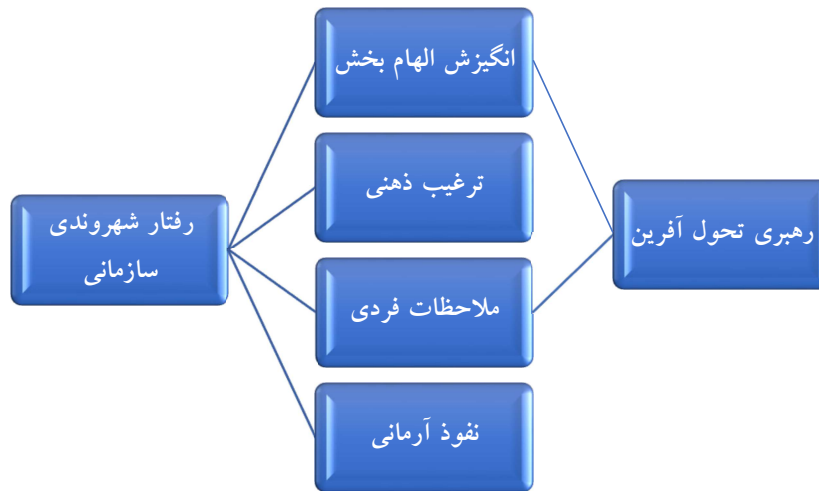
استفاده کنند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۵)

۱۰. یعقوبی، محمدی و همکاران، (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و



رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری مورد تحقیق در سازمان‌های روانشناسی است. تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون انجام شد. این نشان می‌دهد که رابطه بین سبک تحول تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. هم‌چنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. (یعقوبی و همکاران، همان: ۸۱)

۳. مدل مفهومی تحقیق



۴. روش تحقیق

این تحقیق به صورت توصیفی - تحلیلی از نوع کاربردی است. ابتدا به جمع‌آوری معلومات مفید از مقالات و کتب پرداخته و سپس نتایج دست‌یافته از نظر سنجی در مورد بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت انکشاف دهات افغانستان بیان می‌شود. کار با توزیع پرسشنامه در بین کارمندان این

اداره آغاز و بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تحلیل و تجزیه مطالب در برنامه SPSS پرداخته شده است.

۴-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارمندان مدیریتی وزارت انکشاف دهات است. ابتدا تعداد کل کارمندان این اداره محاسبه گردیده و بعد از مجموع کارمندان به روش تصادفی ساده، نمونه‌گیری و به تعداد نمونه‌ها پرسشنامه توزیع شده است.

۴-۲. نمونه آماری

جمعیت نمونه، اعضای از جمعیت آماری است که ویژگی‌های غالب اعضای جمعیت آماری را دارا است و در واقع معرف جمعیت یا مجموعه آزمودنی‌ها است و نتایج حاصل از مطالعه آن، قابل تعمیم به کل جمعیت است. بنابراین جمعیت نمونه در تحقیق حاضر را کارمندان وزارت انکشاف دهات تشکیل می‌دهد.

۴-۳. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات

متداول‌ترین شیوه‌های گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، مطالعه کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک است که در تحقیق حاضر شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی است. در بخش میدانی تحقیق از پرسشنامه و بخش پیشینه و مبانی نظری تحقیق از کتابخانه، مقالات و منابع معتبر اطلاعاتی صورت گرفته است.

۴-۴. روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی (اعتبار) این است که محتوای ابزار گردآوری اطلاعات یا سؤالات مندرج در ابزار متغیرها و موضوع مورد مطالعه را دقیقاً بسنجد. در این تحقیق پرسشنامه با توجه به جامعه مورد مطالعه ترتیب شده و روایی به دست آمده است. پایایی یا قابلیت اعتماد یکی دیگر از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است که نشان‌دهنده ابزارهای اندازه‌گیری برای سنجش متغیر و صفتی خاص ساخته شده است تا دانسته شود که چه اندازه نتایج یکسانی را در شرایط مشابه به دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر



ابزار پایایی ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و آلفای کرون باخ صورت گرفته است.

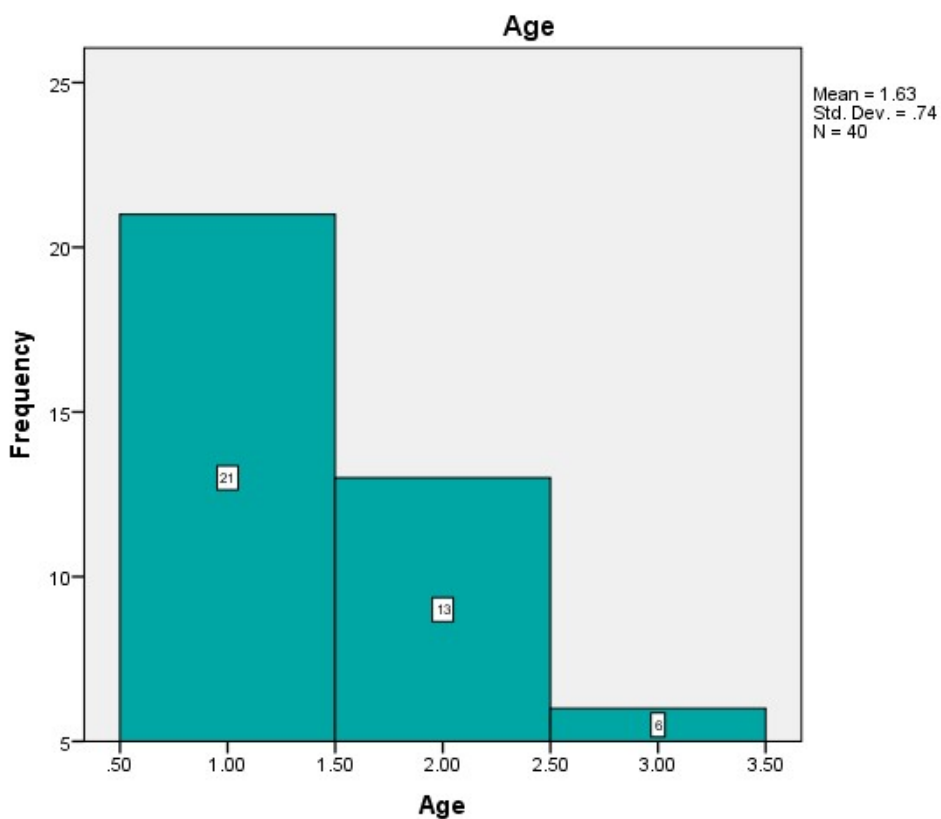
۵. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه اطلاعات میدانی تحقیق توسط پرسشنامه جمع‌آوری شده، برای تحلیل و تجزیه داده‌ها از نرم افزار SPSS و برای آزمون فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

با توجه به ساختار تحقیق در این بخش به نتایج تحقیق پرداخته می‌شود از آنجای که تحقیق از نوع میدانی است کار با توزیع پرسشنامه در بین افراد تحت تحقیق صورت گرفته و نتایج آن با انجام آزمون‌های مرتبط در پروگرام SPSS صورت می‌گیرد.

۵-۱. تحلیل سنی

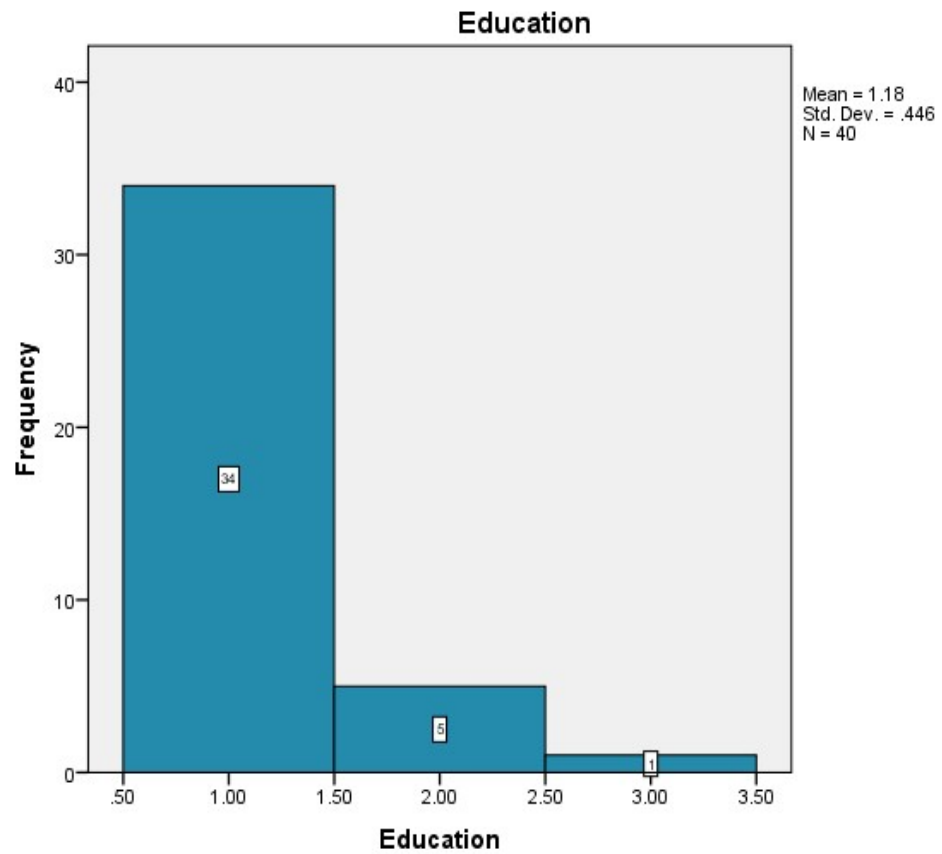
		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30- سال 20	21	52.5	52.5	52.5
	40- سال 30	13	32.5	32.5	85.0
	50- سال 40	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق اشتراک کنندگان را از لحاظ سنی نشان می دهد که بر اساس آن، ۵۲٫۵٪ در سنین (۲۰-۳۰ سال)، ۳۲٫۵٪ در سنین (۳۰-۴۰) و ۱۵٪ در سنین (۴۰-۵۰ سال) بوده اند.

۲-۵. تحلیل تحصیلی

		Education			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لیسانس	34	85.0	85.0	85.0
	ماستر	5	12.5	12.5	97.5
	دوکتورا	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق درجه تحصیل اشتراک کنندگان را نشان می دهد که بر اساس آن، ۸۵٪ (لیسانس)، ۱۲/۵٪ (ماستر) و ۲/۵٪ دارای درجه تحصیل (دوکتورا) بوده است.

۳-۵. تحلیل سابقه کاری

Work_Experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سال	21	52.5	52.5	52.5
	10 سال	10	25.0	25.0	77.5
	15 سال	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق سابقه کاری اشتراک کنندگان را نشان می دهد که بر اساس آن، ۵۲٫۵٪ دارای سابقه کاری (۵ سال)، ۲۵٪ دارای سابقه کاری (۱۰ سال) و ۲۲٫۵٪ دارای سابقه کاری (۱۵ سال) بودند.

۴-۵. تحلیل استنباطی

تحلیل فرضیه اول: به نظر می‌رسد بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

Correlations			
		انگیزش الهام‌بخش	رفتار شهروندی سازمانی
انگیزش الهام‌بخش	Pearson Correlation	1	.363*
	Sig. (2-tailed)		.021
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.363*	1
	Sig. (2-tailed)	.021	
	N	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

با توجه به اینکه توزیع داده‌ها در تحقیق حاضر نرمال است، قواعد موجود در تحلیل آمار جهت تحلیل نتیجه استنباطی و آزمون فرضیات در تحقیق حاضر از آزمون پیرسون استفاده شد. بنابراین جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد که بر اساس آن رابطه بین انگیزش الهام‌بخش که یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین است و رفتار شهروندی سازمانی موردسنجش و محاسبه قرار گرفته است. لذا فرضیه اول تحقیق با اندازه $\text{Sig} = 0.021$ تأیید گردیده است؛ زیرا بر اساس قواعد موجود در آزمون همبستگی پیرسون، هرگاه قیمت به دست آمده (Sig) کوچک‌تر از (0.05) باشد رابطه معنادار است. بنابراین یافته‌های به دست آمده در مورد این فرضیه، موجودیت رابطه معنادار بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی را نشان داده و فرضیه اول تحقیق را تأیید می‌نماید. از سوی دیگر قیمت r یا (Pearson Correlation) برابر با $(r = 0.363)$ به دست آمده است که همبستگی نسبتاً خوبی را بین مؤلفه‌های موردبررسی نشان می‌دهد. در نتیجه



یافته‌های به دست آمده در مورد فرضیه اول بدین شرح تفسیر می‌گردد که انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، بر رفتار شهروند سازمانی تأثیرگذار بوده است.

تحلیل فرضیه دوم: به نظر می‌رسد بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان، رابطه معنادار وجود دارد.

Correlations			
		نفوذ آرمانی	رفتار شهروندی سازمانی
نفوذ آرمانی	Pearson Correlation	1	.446**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.446**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد، مؤلفه‌های مورد بررسی (نفوذ آرمانی) و رفتار شهروندی سازمانی است که بر اساس آن، فرضیه دوم تحقیق با اندازه $\text{Sig} = 0.004$ تأیید گردیده و رابطه معنادار بین نفوذ آرمانی یا رهبری با ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی با رفتار شهروند سازمانی (رفتارهای مثبت و سازنده کارمندان که به نفع سازمان انجام می‌دهد) وجود داشته است.

هم‌چنین بر اساس نتایج به دست آمده، قیمت r یا ضریب همبستگی برابر با $r = 0.446$ است که نشان دهنده همبستگی نسبی بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروند سازمانی است. بنابراین می‌توان گفت، نفوذ آرمانی تأثیر مستقیم بالایی رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات داشته و مدیران با به‌کارگیری آن می‌تواند الگوی ارزش اخلاقی برای کارکنان باشد.

تحلیل فرضیه سوم: به نظر می‌رسد بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.



Correlations			
		ترغیب ذهنی	رفتار شهروندی سازمانی
ترغیب ذهنی	Pearson Correlation	1	.015*
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.015*	1
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه سوم تحقیق نشان می دهد، بر اساس جدول فوق فرض موجودیت رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی موردسنجش قرار گرفته و با قیمت $\text{Sig} = 0.048$ تأیید گردیده است؛ اما بر اساس قیمت به دست آمده Sig رابطه نسبتاً ضعیف بین متغیرها مشاهده می گردد. هم چنین قیمت t که نشان دهنده همبستگی بین متغیرهای موردبررسی است برابر با $t = 0.15$ به دست آمده است که نشان دهنده همبستگی بسیار ضعیف است. بنابراین یافته های به دست آمده مبین این است که رابطه نسبی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات وجود داشته است.

تحلیل فرضیه چهارم: به نظر می رسد بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی وجود دارد.

Correlations			
		ملاحظات فردی	رفتار شهروندی سازمانی
ملاحظات فردی	Pearson Correlation	1	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه چهارم نشان می‌دهد که بر اساس آن، فرضیه چهارم با قیمت Sig=0.000 نیز با درجه احتمال ۹۵٪ تأیید شده است. قیمت به دست آمده Sig=0.000 مبین بلندترین احتمال (۹۵٪) رابطه بین متغیرها در آزمون پیرسون است. بنابراین از بین مؤلفه‌های مورد بررسی رهبری تحول‌آفرین، ملاحظات فردی دارای بیشترین سطح همبستگی و معنادار بودن رابطه با رفتار شهروندی سازمانی است؛ زیرا قیمت به دست آمده $r=738$ نشان دهنده همبستگی بسیار خوب بین متحولین مورد بررسی است. بنابراین نتایج به دست آمده در خصوص این فرضیه، بدین شرح تفسیر می‌گردد که ملاحظات فردی در مقایسه با سایر مؤلفه‌های مورد رابطه، قوی‌تر و تأثیر بیشتر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر ۴۰ نفر برای نظرسنجی اشتراک داشتند که در کتگوری‌های مختلف سنی، تحصیلی و سابقه کاری دسته بندی شدند. از لحاظ سنی ۵/۵۲٪ در سنین (۲۰-۳۰) سال، ۵/۳۲٪ در سنین (۳۰-۴۰) سال و ۱۵٪ در سنین (۴۰-۵۰) سال قرار داشته است. از لحاظ درجه تحصیل ۱۵٪ دارای تحصیلات (لیسانس)، ۱۲٪ (ماستر) و ۲/۵٪ (دوکتورا) بوده است. از لحاظ سابقه کاری ۵/۵۲٪ دارای سابقه

کاری (۵-۱) سال، ۲۵٪ دارای سابقه کاری (۵-۱۰) سال و ۲۲/۵٪ دیگر دارای سابقه کاری بیشتر از ۱۰ سال بوده است.

تحلیل استنباطی تحقیق به کمک آزمون پیرسون صورت گرفت. متغیرهای موردبررسی که فرضیات تحقیق حاضر را پوشش می‌دهد، عبارت است از نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرضیه اول تحقیق که مبین رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی است، با اندازه $Sig=0.021$ تأیید شد. فرضیه دوم تحقیق با اندازه $Sig=0.004$ تأیید شد و رابطه معنادار بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. فرضیه سوم با اندازه $Sig=0.048$ تأیید شد و رابطه نسبی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. هم‌چنین فرضیه چهارم تحقیق با اندازه $Sig=0.000$ تأیید و رابطه معنادار بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. در ارتباط با نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق، فرضیه چهارم تحقیق با اندازه ($Sig=0.000$ و $r=738$) رابطه قوی با احتمال ۹۵٪ میان دو متغیر «ملاحظات فردی» و «رفتار شهروندی سازمانی» نشان داده است.



فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. ایلی، خدایار و همکاران، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران، دانشور رفتار، دوره ۸، شماره ۱.
۲. مرادی چالشتی و همکاران، (۱۳۸۸)، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، شماره ۲.
۳. میرمحمدی سمانه، (۱۳۸۹)، تغییرات سازمانی، جنگ صنعت و فناوری، سال ۲۷، شماره ۱۱۳، خرداد و تیر.
۴. یعقوبی، نورمحمد و همکاران، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت، دوره ۲، شماره ۴.

ب. منابع انگلیسی

5. Bolino, M., Turnley, C., and Williams, H. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of Management Executive*.
6. Chen, X. P. and Fahr, J.L. (2001) "Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of China and Taiwan", *Advances in Global Leadership*, vol2.
7. Farhangi, A. Fattahi, M., and Vasegh, B. (2006). "Workplace spirituality and its role in important organization citizenship behavior, *Journal of Management Culture*", Vol. 4, No. 13.
8. Fi 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.



9. Fowler, A. (Ed.). (2013). *striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of nongovernmental organisations in international development*. Routledge.
10. Hodson, R. (2002). "Management citizenship behavior and its consequences", *work and occupations*, Vol.29 No.1.
11. Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1.
12. Lin, S., Hsieh, A. (2002). "Constraints of task identity on organizational commitment" *International Journal of Manpower*, 23.
13. Moghimi, M. (2006). "Organizational citizenship behavior; from theory to applying" *Journal of Management culture*", Vol. 4, No. 13.
14. Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). "Organizational citizenship behavior and performance", *the journal of Small Group Research*, Vol, 40, No.5.
15. Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, Vol. 26.
16. Roque Gomes, D. (2009). *Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organization commitment*, *exedra*. 1. Junho.
17. Schuh, S. & Other's, R. (2012). *Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2).
18. Twigg, N. W., Fuller, J. B., and Hester, K. (2007). "Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors", *Journal of Labor Research*, Vol 29, No 1.

19. Wanxian, L., and Weiwu, W. (2006). "A demographic study on citizenship behavior as in- role orientation. Personality and individual differences".
20. Zareei Matin, H., Jandaghi, GH. And Toreh, H. (2006). "Survey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance", Qom, Thesis in level MS, University of Pardis Qom.