

## بررسی نقش و رابطه رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروند سازمانی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش کرمانشاه)

محمد حسینی هاشم‌آبادی<sup>۱</sup>، علیرضا آجیلیان<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه، آموزگار اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

<sup>۲</sup> دانش‌آموخته کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشگاه فرهنگیان، آموزگار اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

نام نویسنده مسئول:

محمد حسینی هاشم‌آبادی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش و رابطه رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروند سازمانی دبیران دوره متوسطه دوم شهر کرمانشاه بوده است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است که از روش‌های کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری کلیه دبیران دوره متوسطه دوم شهر کرمانشاه می‌باشند که تعداد ۲۳۰ با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری پرسش‌نامه است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروند سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** شهروند سازمانی، دبیران، رهبری تحول‌گرا

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزش نیز در مسیر تندباد این تغییر قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها برای دوام و بقا ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب وبی سابقه هماهنگ نمایند و به موازات تغییرات سخت‌افزاری، نیروی انسانی و نرم‌افزاری خود را نیز به‌روز کنند. در این رهگذر، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است، چراکه شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم است (لیتوود<sup>۱</sup> و لیونتوز<sup>۲</sup> ۱۹۹۴ به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع، تعهد سازمانی و شور و حرارت لازم را با رفتار شهروند سازمان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی ایجاد نمایند. این‌گونه رهبران، امروزه رهبران تحول‌آفرین نام گرفتند (برنز<sup>۳</sup>، ۱۹۷۸ به نقل از بس، ۱۹۸۵).

اهمیت دادن به رفتارهای شهروند سازمانی در جوامع امروزی امری آشکار به نظر می‌رسد که «پودساکوف»<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته‌بندی مفصلی از این‌گونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می‌نماید مانند رفتارهای یاریگران، جوانمردی، نوآوری فردی، فضیلت مدنی، تعهد سازمانی که برای سازمان لازم است. البته این‌که رهبران چگونه با پیروان خود ارتباط برقرار کنند و در آن به‌گونه‌ای ایجاد انگیزه و تعهد نمایند که خود و سازمان را با یک نظر واحد ببینند و با یکدیگر برای رسیدن به اهداف سازمانی و تحقق آینده‌ای بهتر برای سازمان تلاش نمایند، بیش از هر چیز به آنچه آنان در مورد رهبری می‌اندیشند بستگی دارد و برحسب شخصیت و رهبر و کیفیت رابطه بین رهبر و تعهد سازمانی تعریف و تبیین می‌شود (رابینز<sup>۵</sup>، ۱۳۷۷ به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). فردی، فضیلت مدنی، تعهد سازمانی که برای سازمان لازم است البته این‌که رهبران چگونه با پیروان خود ارتباط برقرار کنند و در آن به‌گونه‌ای ایجاد انگیزه و تعهد نمایند که خود و سازمان را با یک نظر واحد ببینند و با یکدیگر برای رسیدن به اهداف سازمانی و تحقق آینده‌ای بهتر برای سازمان تلاش نمایند، بیش از هر چیز به آنچه آنان در مورد رهبری می‌اندیشند بستگی دارد و برحسب شخصیت و رهبر و کیفیت رابطه بین رهبر و تعهد سازمانی تعریف و تبیین می‌شود (رابینز<sup>۶</sup>، ۱۳۷۷ به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

## بیان مسئله

یکی از وظایف بسیار مهم رفتار شهروند سازمانی و روانشناسی رفتار شهروندان سازمانی استفاده از روش‌های رفتار اجتماعی و عاطفی برای پاسخ به موضوعات مطرح‌شده در رفتار شهروندان برای روابط با سازمان‌ها است راهنمایی‌ها و رهنمودها رفتار اجتماعی و عاطفی مطرح‌شده با یافته‌های تعدادی از مطالعات انجام‌شده در دهه گذشته بر روی رفتار شهروندان سازمان شکل گرفته است (جودت و کارپنتر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). رفتار اجتماعی و تعهد عاطفی یک احساس و نگرش مهم برای رفتار شهروندان سازمان است و افزایش فشار برای رسیدن به اجراهای رفتار شهروندی بالا می‌تواند یک افزایش در ضعف رفتار شهروندان سازمانی داشته باشد و اگر افزایش فشارهای اجرایی در سازمان را بر روی شهروند سازمان انجام دهند باعث ادراک و احساسات منفی قبل از کار در سازمان‌ها رفتار شهروندان سازمان را افزایش می‌دهد و همچنین بر روی عملکرد شهروندان تأثیر می‌گذارد نظریه پردازان کلاسیک فشار اجرایی برای شهروندان را انگیزه‌ای برای جلوگیری از رفتار منفی می‌دانند (مک کلاند و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۸۵).

بالین حال نظریه پردازان معاصر، اگر افزایش فشارهای اجرایی را بر روی شهروند سازمان انجام دهند باعث ادراک و احساسات منفی قبل از کاربر روی رفتار شهروندان سازمان می‌شود و همچنین مدل فشارهای اجرایی سازمان کننروی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) باورهایی در مورد عواقب ناشی از فشار اجرایی سازمان که با ارزیابی تهدید و ترساندن رفتار شهروندان سازمان همراه است را پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از (۱) استرس‌های شغلی (۲) بی‌عدالتی به سازمان‌ها (۳) تعهد روان‌شناختی پایین (۴) کاستن از خودارزیابی (۵) داشتن یک آینده نامشخص (۶) از دست دادن علاقه افراد مهم (۷) نگران کردن شهروند سازمان. رهبری تحولی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی<sup>۱۰</sup> میان مدیران سازمان و با

<sup>1</sup> Leithwood

<sup>2</sup> Lontos

<sup>3</sup> Burns

<sup>4</sup> podsukoff

<sup>5</sup> rabeenez

<sup>6</sup> -Jowett & carpenter

<sup>7</sup> - McClellana et all.

<sup>8</sup> - conroy et all

<sup>9</sup> - Ate Fi & shksi

رفتار شهروندان سازمان استوار است به هدایت و انگیزش پیروان برای عملکرد وای انتظارات و توجه فردی به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق علمی یا الهامی توجه دارد.

رهبری تحولی، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می‌گذارد تا به عملکرد فوق‌العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند رهبری تحولی قضایی از روش بینی، شور و اشتیاق، اعتماد، آرمان‌خواهی و تعهد را در پیروان برمی‌انگیزد پیروان را با کار بیشتر و رضایت بیشتر در زمان چالش خیز می‌شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۷). مهم‌ترین هدف ما از انجام این پژوهش تأثیر سبک رهبری تحولی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی دبیران مدارس متوسطه دوم است.

رهبری تحولی<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه توسط ارگان مطرح‌شده است که دربرگیرنده ابعاد نوع‌دوستی، وجدان، ادب و نزاکت، رادردی و فضیلت مدنی است: نوع‌دوستی، کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است؛ مانند کارکنانی که به افراد تازه‌وارد و یا کم‌مهارت کمک می‌کنند. وجدان به رفتارهایی اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). تعهد سازمانی<sup>۲</sup> تعهد سازمانی از نظر آلن و می‌یر (۱۹۹۱) حالتی روان‌شناختی توصیف می‌شود که رابطه‌ی فرد را با سازمان مشخص می‌کند و احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد. تعهد سازمانی در حقیقت نوعی نگرش به کار است که به‌طور مشخص با مشارکت کارکنان و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن در سازمان مرتبط است و در عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). رفتار شهروند سازمانی<sup>۳</sup> بهال (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را اعمال سازمانی سودمندی می‌داند که در قرارداد رسمی کارکنان بیان‌نشده و جزو نقش رسمی فرد نیست اما هدفمند و جدی است و اقدام‌هایی است که به‌طور تصادفی انجام نمی‌شوند. همچنین، او بیان می‌کند یکی از راه‌هایی که کارکنان می‌توانند ارتباطشان با سرپرستان را جبران کنند، گسترش دادن یا محدود کردن نقش خود در سازمان است؛ به‌طوری‌که در روابط باکیفیت بالا نسبت به روابط باکیفیت پایین، رفتارهای خود را به فراتر از الزامات طبیعی نقش که به معنای درگیری بیشتر در رفتار شهروندی سازمانی است، گسترش می‌دهند (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳).

### رهبری چیست؟

با اطمینان می‌توان این نتیجه را از مطالعات در زمینه علمی رفتار سازمانی استنباط نمود که واژه رهبری مفهوم مهمی است هرچند که از آن تعریف موردتوافق عموم وجود ندارد. این نتیجه به گفته (استاد گدیل<sup>۴</sup> به نقل از رابینز، ۱۳۸۶، ص ۶۴۰، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳)؛ که بیان می‌دارد «تعداد تعاریفی که از رهبری شده برابر شمار کسانی است که در صد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند» همسان است. رهبری اثربخش را توانایی اعمال‌نمود، الهام دهی و برانگیختن گروه برای دست یافتن به اهداف می‌داند که عاری از هرگونه جبر و زور باشند و (روزن باک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) رهبری را فرایند نفوذ و تأثیرگذاری دوطرفه دانسته و معتقد است این عملی برای دستیابی به یک هدفمندی ترک صورت می‌پذیرد و (روزن باک، ۲۰۰۳) و این‌که موقعیت مقام لزوماً ایجاد رهبری نمی‌کند و از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر می‌کند (والیز و باندی، ۱۳۸۵، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳) نیز زمینه‌ساز روشن ساختن مفهوم جدید رهبری تحولی است.

### رهبری عدم مداخله‌گر

منظور از رهبری «عدم مداخله‌گر» عدم حضور رهبری یا اجتناب از رهبری کردن است که درواقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در مقابل رهبری مبادله‌ای، حالت عدم‌مداخله‌گری، حالتی کاملاً غیر مبادله‌ای و بی‌تفاوت را نمایان می‌کند.

### تئوری رهبری تحولی

رهبری تحولی یک فرایند متقابل است که افراد (رهبران و زیردستان) یکدیگر را به ارزش‌ها و انگیزه‌ها و منابع متفاوت مانند منابع اقتصادی و سیاسی برای تحقق بخشیدن به اهداف به‌صورت مستقل یا دوطرفه مجهز می‌نمایند (برنز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۸، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). بس (۱۹۸۵) با ترکیب کار برنز (۱۹۷۸) رهبری تحولی را برحسب تأثیری که بر زیردستان می‌گذارد تعریف کرده است. او چنین می‌گوید: سبک رهبری تحولی موجب می‌گردد زیردستان نسبت به رهبری احساس اعتماد، مقبولیت و وفاداری کنند. رهبر تحولی به زیردستان

<sup>1</sup> - Transformational Leadership

<sup>2</sup> - Allen and Meyer

<sup>3</sup> - Care

<sup>4</sup> - Stoyall

<sup>5</sup> - Rosenbach

<sup>6</sup> - laissez faire leadership

<sup>7</sup> - Burns

بیش از انتظارات آنان از رهبری، انگیزه می‌دهد؛ همچنین رهبری تحولی فرهنگ‌سازمانی را تغییر می‌دهد و سطح رفتار اخلاق خود و پیروان را تعالی می‌بخشد (کریشنن؛ ۲۰۰۵). رهبری تحولی فراتر از عملکردهای فردی و تیمی موجود عمل می‌کند و توانایی ایجاد تغییر در اعضای گروه و به‌طور کلی سازمان را دارد و به سازمان در وضعیت آشفته کمک می‌کند تا به عملکرد مطلوب خود بازگردد (ا. لیری، ۲۰۰۰، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین (بولینو و ترنلی؛ ۲۰۰۳، ص ۶۲) عواملی را که سبب ارتقا و افزایش رهبری تحولی در رفتار شهروندی می‌شود در قالب جدول شماره ۱ ارائه نموده است.

| عامل                     | مثال                                                                                                                                                       |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رضایت شغلی               | کارکنان خوشحال، شهروندان سازمانی خوبی هستند                                                                                                                |
| رهبری تحولی و حمایتگر    | کارکنان زمانی که برای مدیران الهام‌بخش و حمایتگر کار می‌کنند، تمایل دارند که دوندگی فوق‌العاده داشته باشند.                                                |
| کار لذت‌بخش و درگیر شغلی | وقتی که به کارکنان وظایف و مشاغل موردعلاقه‌شان را می‌سپارند، آن‌ها واقعاً غرق در کار می‌شوند و به تکالیف مشخص شده بسنده نمی‌کنند و از آن‌ها فراتر می‌روند. |
| حمایت سازمانی            | کارکنانی که احساس می‌کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آن‌هاست، احتمالاً آن‌ها نیز سطح رفتار شهروندی بالاتری برای حمایت از سازمان بروز خواهند داد.     |
| اعتماد، عدالت سازمانی    | رفتار شهروند سازمانی، بیشتر زمانی رخ می‌دهد که کارفرمایان قابل‌اعتماد و منصف باشند و در مورد کارکنان به تعهدات خود عمل می‌کنند.                            |
| ویژگی‌های کارکنان        | کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت نگر، برونگرا، روحیه همدلی و گروه‌گرا هستند، تمایل دارند که نوع خاصی از رفتار شهروندی را از خود بروز دهند.                |

### اهداف رهبری تحولی آموزشی در مدارس:

لیت وود هدف اصلی رهبران تحولی را در مدارس چنین مطرح می‌کند:

۱- کمک به رشد کارکنان، برقراری و بقای تشریک‌مساعی و فرهنگ قوی در مدرسه: از آنجاکه کارکنان غالباً با یکدیگر صحبت کرده و یکدیگر را مشاهده و نقد می‌کنند بنابراین، هنجارهای مسئولیت جمعی و بهبود مداوم، آن‌ها را برای آموزش به یکدیگر برای تدریس بهتر ترغیب می‌کنند. رهبری تحولی کارکنان را به صحنه تعیین اهداف مشترک می‌کشاند و از انزوای معلمان می‌کاهد این رهبری از سازوکارهای دیوانسالاری یا بوروکراسی اداری و منطقی برای کمک به ایجاد تغییرات فرهنگی بهره می‌گیرد و دیگران را از طریق تفویض اختیار و قدرت در رهبری سهیم می‌کند و فعالانه اعتقاداتشان را با هنجارهای مدارس ارتباط می‌دهد.

۲- پرورش رشد معلم: لیت وود بر اساس بررسی‌های خود بیان می‌کند که انگیزه معلمان برای رشد زمانی فزونی می‌یابد که آن‌ها اهداف را برای رشد حرفه‌ای (کاری) در خود درونی کرده باشند وقتی که رهبران به کارکنان وظیفه حل مسائل غیرمعمول در مدرسه را محول می‌کنند، آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که اهداف، صریح و بلندپروازانه هستند نه وهم و خیالی.

۳- کمک کردن به معلمان برای حل مسائل به صورت اثربخش‌تر: لیت وود و نیز سرجیووانی و هور و دیگران بیان می‌کند که رهبری تحولی، به این دلیل باارزش است که معلمان را برای تعهد داشتن نسبت به فعالیت‌هایشان ترغیب می‌کند و به «تلاش بیشتر» وامی‌دارد لیت وود دریافت که رهبران تحولی اصولاً شیوه‌هایی را برای کمک کردن کارکنان برای این‌گونه رهبران کارکنان را در یک باور واقعی چنان سهیم می‌سازند که آن‌ها می‌توانند در حکم یک گروه بهتر از انفرادی عمل کردن مشکل‌گشایی نمایند (لین بالستر، ۱۹۹۲، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). به‌طور کلی با توجه به نظر بولدون و همکارانش می‌توان بیان کرد که هدف غایی رهبری تحولی ایجاد تحول در افراد و سازمان‌ها به معنای واقعی است، بنابراین باید مفهوم آن را با ایجاد کردن تغییر در ذهن و بسط و توسعه بینش، آگاهی و درک، روشن‌سازی

<sup>1</sup> - krishnan

<sup>2</sup> -Bolino & Turnley

<sup>3</sup>-leithwood

<sup>4</sup>-Explicitahanaambitlous

<sup>5</sup> -Hooveraha others

اهداف؛ همخوان کردن رفتار با باروها و اصول اخلاقی یا ارزش‌ها و ایجاد تغییرات مداومی که سبب جاودانگی در خود و پیروانش تغییر در سرعت حرکت می‌شود، معنا بخشید (بولدن و همکارانش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت (شامل برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، کنترل، تصمیم‌گیری و بیان مسئله) مجموعه‌ای از فرایندهای پیچیده است که می‌تواند نیروی انسانی و فناوری را به‌آسانی در کنار یکدیگر اداره کند. رهبری، آینده را برای افراد تعریف می‌کند، با کمک چشم‌انداز آینده، افراد را با یکدیگر متحد می‌کند و انگیزه‌ای را در آن‌ها به وجود می‌آورد که علیرغم موانع، به آن دست یابند. بررسی دقیق نشان می‌دهد که تحول موفقیت‌آمیز ۷۰ تا ۹۰ درصد رهبری است و فقط ۱۰ تا ۳۰ درصد مدیریت تحول مستلزم فداکاری، تعهد خلاقیت است که هیچ‌کدام را معمولاً نمی‌تواند با فشار و اجبار تزریق کرد. در کوشش‌های تحولی که مدیریت زده و فاقد رهبری هستند، معمولاً به‌جا درگیر کردن صدها یا هزاران نفر از کارکنان گروه کوچکی اجرای تغییر را بر عهده می‌گیرند و نتیجه نهایی بسیار ناامیدکننده است.

### مهم‌ترین دلایل ناکامی برنامه‌های تحولی:

۱- ناتوانی در ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر در کارکنان

۲- ناکامی در ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر در کارکنان

۳- نداشتن چشم‌انداز مطلوب

۴- کوتاهی در انتقال چشم‌انداز به کارکنان و تبدیل آن به چشم‌انداز مشترک

۵- غفلت از توانمندسازی کارکنان

۶- غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمان

رهبر، البته باید پیشاپیش و جلوتر از مردم باشد. رهبر البته باید ادراکی واضح‌تر و روشن‌تر از مردم داشته باشد ولی مردم را نیز باید همراه خود ببرد. رهبر باید مردم را متقاعد سازد، تحریک و تشویق کند و نیز برانگیزد. او باید رضایت مردم را نسبت به چشم‌انداز خیالی خود که در برابرشان مجسم ساخته است جلب کند. آثار زیان‌بار گروه اندیشی می‌تواند شامل موارد هم چون توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یک‌سوگرایی و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار بر اعضا، اغماض لغزش‌ها، توافق جمعی بی‌منطق نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تعصبات اتخاذشده باشد (الوانی، ۱۳۷۲، صص ۸۶-۸۲). مایر (۱۹۹۱) بیان کردند که از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی تعهدی عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و ارتباط آن با تعهد مداوم منفی و ضعیف است. ویلیام مسن و اندرسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بیان کردند که تعهد سازمانی با هیچ‌کدام از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ارتباط ندارد.

در این پژوهش تعداد ۴۲۰ مدیر شرکت داشتند، ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. پرسشنامه‌ها دارای سه قسمت بوده‌اند: قسمت اول مربوط به رهبری تحولی. قسمت دوم درباره تعهد سازمانی. قسمت سوم: درباره رفتار شهروندی سازمانی با پرسشنامه بین شهروندان سازمان و تعداد ۱۵۰ نفر از مدیران مدارس توزیع شد پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل به این نتیجه رسیدند شهروندان سازمانی که دارای موفقیت بیشتری بودند از تعهد عاطفی مدیران استفاده کرده بودند و پرسشنامه‌های رهبری تحولی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تعیین شد. ارگان و ریان (۱۹۹۵) در یک فرا تحلیل که بر روی ۵۵ مطالعه انجام شده است به این نتیجه رسیدند که بین نگرش‌های کاری از جمله رهبری تحولی و تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.

بولون<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) بیان کرد که از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. پودساکف<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتارهای رهبری تحولی آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد و از میان رفتارهای رهبری تحولی، دو نوع این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند که عبارت‌اند از:

- رفتار پاداش‌دهی اقتضایی که دارای ارتباط منفی است.

- رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی است.

<sup>1</sup> -Bolaen et al

<sup>2</sup> -williamsaha Anderson

<sup>3</sup> -Bolon

<sup>4</sup> - podsakoff

هفینر و رینچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تأثیر همکاری‌های متقابل گروه کاری را بر تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد که همکاری‌های اجتماعی گروه و یا واحد بر تعهد عاطفی واحد کاری تأثیر می‌گذارد و همچنین همکاری‌های متقابل سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. مایر و همکاران (۲۰۰۲) بیان کردند که در میان سه بعد تعهد سازمانی ابتدا تعهد عاطفی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین ارتباط را با رفتار شهروندی سازمانی دارد اما تعهد مستمر هیچ ارتباطی ندارد.

مایر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) طی فراتحلیلی راجع به پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی بیان کردند که هر سه شکل تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) به صورت منفی یا غیبت و جابجایی ارتباط دارند، اما تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با نتایج کاری مثبت همانند (حضور، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی) دارد. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند که تعهد هنجاری پیش‌بینی کننده مثبتی برای رفتار شهروندی سازمانی است، اما نسبت به تعهد عاطفی ارتباط ضعیف‌تری دارد. آن‌ها همچنین ارتباط بین تعهد مستمر و رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف می‌دانند. در طی یک مطالعه فراتحلیلی اورگان و ریان (۲۰۰۲) نشان دادند که تعهد عاطفی سازمانی با ابعاد ایثار و اطاعت رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

رائول (اگومارزینو<sup>۳</sup> و پابلو کاردونا<sup>۴</sup> ۲۰۰۳) در نتایج پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه میان رهبری تحولی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مؤسسات اروگوئه» نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به کمک یک متغیر میانجی یعنی تعهد سازمانی و به صورت غیرمستقیم روی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. ویکتوریا فلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی در مقطع دکترا تأثیر رابطه هوش عاطفی مدیران بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان را مورد بررسی قرار داد. وی در پژوهش خود از مدل مایر و سالووی در هوش عاطفی استفاده کرد که نتایج تحقیق حاکی از این بود مدیرانی که هوش عاطفی بالایی داشتند دارای کارکنانی بودند که رفتار شهروندی سازمانی بالایی را از خودشان نشان می‌دادند و همچنین زیردستان نسبت به سبک مدیریت آن‌ها اعتماد بیش‌تری داشتند.

پاول و مایر<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) طی تحقیقی در خصوص رابطه نظریه (سایدبت بکر) و مدل سه مؤلفه‌ای تعهد سازمان بیان کردند که تعهد عاطفی قوی‌ترین ارتباط را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تعهد هنجاری نیز با رفتار شهروندی سازمانی ضعیف‌تر است آن ارتباط بین تعهد مداوم با رفتارهای شهروندی سازمانی را ضعیف و حتی منفی می‌دانند.

پولینو و همکاران، (۲۰۰۴) طی یک تحقیق در رابطه با جنبه‌های منفی رفتار شهروندی سازمانی بیان کردند که تحقیقات قبلی فقط در مورد جنبه‌های مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی به بحث پرداختند اما رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به دلایل منفی زیر صورت بگیرد:

- رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در نتیجه انگیزه‌های خدمت به خود صورت بگیرد.
- رفتار شهروندی سازمانی ممکن است غیر مرتبط و حتی ارتباط منفی با عملکرد سازمانی داشته باشد.
- رفتار شهروندی سازمانی ممکن است نتایج منفی برای کارمند داشته باشد.

ریکتاودیک (۲۰۰۵) طی فراتحلیلی با عنوان کانون‌های دل‌بستگی در سازمان‌ها بیان کردند که تعهد سازمانی و هویت با رضایت شغلی، قصد جابه‌جایی، غیبت ارتباط دارد اما با درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی ارتباط قوی‌تری دارد. آلوتیبی<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داد، نتایج پژوهش او نشان داد که فقط تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد. واستی<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) پیشایندها و نتایج تعهد سازمانی را در دو بعد تعهد عاطفی و تعهد مداوم مورد بررسی قرار داد، نتایج نشان داد که تعهد عاطفی از نتایج کاری مثبت ایجاد می‌شود و همچنین نتایج مطلوبی را پیش‌بینی می‌کند و تعهد مداوم تحت تأثیر هنجارهای است.

واکسنیان و وایویو<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) به بررسی ارتباط بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و در نظر گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای نقشی پرداختند طی یک نظرسنجی از ۳۴۹ کارمند شرکت چینی نشان داد کارمندان مسن و زنان به احتمال خیلی بیشتر رفتارهای شهروندی را به عنوان رفتارهای نقشی و یا شغلی در نظر می‌گیرند. توینگ و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق با عنوان «رهبری تحولی در

1 - he ffinerahu Rentsch

2 - meyer et al

3 - Raul lagomarsion

4 - pablo caraona

5 - Victoria refler

6 - powell &amp; meyer

7 - Alotaibi

8 -wasti

9 -wanxian &amp; weiwa

10 - twigy et al

سازمان‌های صنعتی» بر اهمیت نقش سبک رهبری تحولی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند که رابطه معنادار مثبتی دارد. المپیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با هدف بررسی اهمیت رابطه رهبری تحولی و تعهد سازمانی در شهروندان سازمان رابطه مثبت معناداری در آن‌ها اثرگذار است. المپیو و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیق خود با هدف بررسی اهمیت رابطه رهبری تحولی و تعهد سازمانی در شهروندان سازمان رابطه مثبت معناداری در آن‌ها اثرگذار است.

## اهداف پژوهش

بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی دبیران مدارس متوسطه.

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات همبستگی است. مسئله پژوهشی موقعی از نوع همبستگی است که پژوهشگر با استفاده از یک گروه آزمودنی دست‌کم درباره دو متغیر، بدون آن‌که هیچ‌یک از آن‌ها دست‌کاری یا کنترل شود، اطلاعاتی به دست آورد. این‌گونه مطالعات را می‌توان برای مطلب بکار برد که آیا متغیرهایی که مورد مطالعه قرار می‌گیرند باهم ارتباط دارند و در صورتی که رابطه‌ی کشف شود این ارتباط مثبت یا منفی است و شدت و قدرت آنچه اندازه است. مطالعات همبستگی می‌تواند ذاتاً توصیفی یا استنباطی باشد و هر یک از مشخصه‌های آماری حاصل از آن‌ها شاخص عدد به دست می‌دهد که نشان‌دهنده قدرت ارتباط بین متغیرهای اندازه‌گیری شده از مجموعه‌های معینی از داده‌ها است. نکته مهم این است که مقصود از گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های همبستگی هرگز تحقیق درباره یک رابطه علت و معلولی قاطع نیست.

## جامعه آماری

عبارت است از همه اعضای واقعی و فرضی که علاقه‌مند هستیم یافته‌های پژوهش را از آن‌ها دریافت کنیم جامعه آماری در این تحقیق تمامی دبیران مدارس دخترانه شهر کرمانشاه است؛ که تعداد آن‌ها ۴۲۰ نفر می‌باشد.

## نمونه آماری

حجم نمونه عبارت است از گزینش بخشی از یک مجموعه گروه یا جامعه باشد. در این پژوهش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری تحقیق تمامی دبیران مدارس متوسطه دوم شهر کرمانشاه به تعداد ۴۲۰ نفر می‌باشد که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران حدود ۲۳۰ نفر برآورد شده است؛ و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع گردید. پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده بررسی شد و تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ابزار پژوهش، روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش، برای تعیین روایی پرسشنامه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی، به ترغیب علی‌رغم استفاده در تحقیقات انجام گرفته در داخل، از دیدگاه‌های متخصصان اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره که به تعداد ۵ تن بودند نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرات این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۵ و ۰/۷۶ تعیین شد با توجه به این‌که ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۷۰ درصد قابل‌پذیرش است. پرسشنامه چندعاملی رهبری نیز پرسشنامه استاندارد است که توسط بس و اوولینو طراحی و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است با این وجود موغلی برای پایایی بازآزمایی پرسشنامه آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنی‌های یکسان اجرا کرد. نتیجه به دست آمده دارای همبستگی بوده و نشان‌دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و به عبارت دیگر، میزان همسانی قابلیت اعتماد پرسشنامه چندعاملی رهبری از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۹۳ درصد به دست آمد پس می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه چندعاملی رهبری نیز از پایایی بالایی برخوردار است.

### پرسشنامه رهبری تحولی

برای اندازه‌گیری رهبری تحولی از پرسشنامه رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) استفاده شد. داده‌های مربوط به رهبری تحولی با استفاده از پرسشنامه چندعاملی رهبری که توسط بس و اولیو طراحی شده است به دست آمد. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و شامل ۴ خرده مقیاس است در قابل مقیاس پنج گزینه‌ای و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است که شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می‌دهد. حدود مقیاس گویه‌ها از کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف است.

### پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

پادساکف و همکارانش (۱۹۹۲) این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد است که توسط پادساکف و همکاران طراحی شده و در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است؛ بنابراین دارای روایی و پایایی قابل قبول است این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است و در پنج خرده مقیاس استفاده شده است و در مقیاس پاسخگویی پنج ارزشی لیکرت برای پاسخگویی استفاده شده است از (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف) است.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

محقق برای جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی ابتدا معرفی‌نامه‌هایی از دانشگاه برای سازمان‌ها و مدارس دریافت نموده و با مراجعه به سازمان‌ها و مدارس موردنظر، در محل رفتار سازمانی و مدیران مدارس حضور داشته و از آن‌ها در انجام تحقیق کمک گرفته است محقق پس از ارائه پرسشنامه به آزمودنی‌ها، توضیحات لازم در خصوص نحوه تکمیل پرسشنامه را داده، پس به آن‌ها وقت کافی داده تا بتوانند به سؤالات جواب دهند و هرجایی که ابهامی برای آن‌ها پیش می‌آمد محقق نسبت به رفع آن‌ها اقدام می‌کرد پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، محقق پرسشنامه‌هایی را که تکمیل نشده و یا ناقص بودند را از پرسشنامه‌های تکمیل شده اجرا کرده و سپس به تجزیه و تحلیل ۲۰۰ پرسشنامه پرداخته است؛ و همچنین محقق برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر از روش کتابخانه‌ای نیز استفاده کرده است.

### روش‌های آماری (تجزیه و تحلیل داده‌ها)

به منظور بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، جداول) و آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین ارتباط بین متغیرها، در راستای مقایسه بین مدیران مدارس از آزمون t و روش‌های آماری آزمون کلوموگروف-اسمیرنوف رگرسیون چندگانه گام به گام در نرم افزار spss و در سطح معناداری  $p < 5\%$  استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی بین مؤلفه‌های رهبری تحولی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی دبیران مدارس شهر کرمانشاه رابطه معنادار وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحولی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مدیران با توجه به وضعیت نرمال بودن داده‌ها از آزمون رگرسیون چندگانه به شیوه هم‌زمان استفاده گردید که نتایج در جداول زیر مشاهده می‌گردد:

| جدول شماره ۱ مدل رگرسیون                                                                              |       |         |                   |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------------------|----------------|
| مدل                                                                                                   | R     | مجذور R | مجذور R تعدیل شده | خطای استاندارد |
| 1                                                                                                     | .727a | .529    | .511              | 12.90          |
| a. متغیرهای پیش‌بین: ثابت، (تعهد هنجاری، ملاحظات، انگیزش، نفوذ آرمانی، ترغیب، تعهد مستمر، تعهد عاطفی) |       |         |                   |                |

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود مجذور R تعدیل شده برابر با ۰/۷۲۷ به دست آمده است که این بدین معناست که ۷۲/۷ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط متغیرهای تعهد هنجاری، ملاحظات، انگیزش، نفوذ آرمانی، ترغیب، تعهد مستمر، تعهد

عاطفی قابل پیش‌بینی است در جدول شماره ۲ آزمون ANOVA نشان می‌دهد که رگرسیون رفتار شهروندی سازمانی توسط متغیرهای پیش‌بین در سطح  $P < 0.01$  معنی‌دار است:

| جدول شماره ۲ آزمون ANOVA |       |               |            |              |            |   |
|--------------------------|-------|---------------|------------|--------------|------------|---|
| سطح معنی‌داری            | F     | مجذور میانگین | درجه آزادی | مجموع مربعات | مدل        |   |
| .000                     | 30.76 | 5120.177      | 7          | 35841.237    | رگرسیون    | 1 |
|                          |       | 166.456       | 192        | 31959.558    | باقی‌مانده |   |
|                          |       |               | 199        | 67800.795    | مجموع      |   |

### بحث و نتیجه‌گیری

یک رابطه کلیدی در حوزه سازمان رابطه بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی است این رابطه نقش مهمی در پیشرفت اجتماعی شهروندان سازمانی دارد (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۱) در روانشناسی رفتار شهروندی، یافته‌های مطالعات متعدد، نشان می‌دهد که رفتارهای آشکار شده رهبری تحولی و تعهد سازمانی توسط مدیران بر رضایت و عملکرد شهروندان (ریمر و تون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، اعتماد به نفس و کاهش استرس‌های شهروندان سازمانی (کنو و ویلیامز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) اثر می‌گذارد. همچنین رفتارهای مدیران مؤثر می‌تواند سطح عملکرد شهروندان سازمان مانند تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد و لذت بردن از کار در سازمان، پشتکار و اعتماد به نفس آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (مورفی میلز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در تحقیقات مربوط به رفتار شهروندی، از آنجاکه تعهد کاری، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت کارایی افراد بالا می‌رود و فقدان این عامل، عدم رضایت شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، گندکاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را در پی دارد (چومپوکوم و دیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). ساگار و استویر (۲۰۰۹) بیان کردند که فشار رفتار ضد شهروندی از سوی مدیران ممکن است نسبت به فشار رفتار ضد شهروندی از سوی والدین برای شهروندان مهم‌تر باشد این امر می‌تواند نشان‌دهنده این واقعیت باشد که مدیران مدارس و سازمان‌ها بیشتر از والدین تأثیر مستقیم روی شهروندان دارند بنابراین شهروندان ممکن است روی مواجهه با انتظارات و معیارهای عملکردی مدیرانشان بیشتر از والدینشان تلاش و تمرکز کنند.

شهروندان سازمانی در مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا، نیاز به حمایت عاطفی بیشتری به‌ویژه از جانب مدیران خود دارند. حمایت عاطفی، می‌تواند به‌سادگی با در نظر گرفتن احساسات شهروندان، با گوش دادن و تلاش برای درک تجربه کار و ماندن در سازمان و نیز تشویق شهروندان انجام شود، بخصوص در شرایط ناگهانی و غیرمنتظره، این امر که مدیر قادر باشد احساسات شخصی خود را کنترل کند، مهم است چراکه شهروندان به حالت عاطفی مدیران خود حساس هستند. یافته‌های این پژوهش بر نقش مهم مدیران، رهبری تحولی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی دوجانبه بین مدیران و شهروندان سازمانی تأکید می‌کند و نیز مؤید این است که این ارتباط همچنین تفاوت مشاهده‌شده بین ادراکات شهروندان در مورد کیفیت رابطه رهبری تحولی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی و مدیران مدارس نشان داده شده است که شهروندان سازمانی ممکن است روابط خود با مدیرانشان را به‌اندازه هم‌تایان خود در سازمان، به هم وابسته و نزدیک نبینند، بنابراین مدیران در سازمان‌ها می‌توانند بر توسعه روابط خوب با هر یک از شهروندان خود به‌صورت جداگانه به همان اندازه که مدیران مدارس در شهروندان انفرادی انجام می‌دهند، تمرکز کنند این امر می‌تواند به ترویج یک جو مناسب و صمیمی و موفقیت بیشتر در سازمان کمک کند.

<sup>1</sup> Riemer & Toon<sup>2</sup> Kenow & Williams<sup>3</sup> Marphy-Mills<sup>4</sup> Chompookum & Der

## منابع و مراجع

- [۱] بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخ شبانی، سیداسماعیل؛ نعیمی، عبدالزهرّا. بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۳، صص ۱۹ - ۱.
- [۲] جعفری، حسن؛ صادقی، احمد؛ خدایاری زرنق، رحیم. (۱۳۹۰). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران. فصل‌نامه علمی - پژوهشی علوم بهداشتی، سال سوم، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۰، صص ۵۴ - ۴۷.
- [۳] رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۷) رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [4] Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press.
- [5] Bolino, M. turnley, C. and William h. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". Academy of management executive.
- [6] Jowett, S, Carpenter, P. (2004a). "Coaches and athletes perceptions of rules in the coach-athlete relationship" Poster presented at the annual conference of the Association of the Advancement of Applied Sport Psychology, Minnesota. USA, October.
- [7] Landrum, N. E. Howell, J. P. and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", Leadership & Organization Development Journal, 21(3): 150- 156.