

## نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در گرایش به رفتار شهروندی سازمانی

سیدمحسن طباطبایی مزدآبادی<sup>۱</sup> و آزاده قمری<sup>۲\*</sup>

A. tabatabaeimazdabadi<sup>1\*</sup> & A. Ghamari<sup>2</sup>

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰

Received Date: 2020/05/09

Accepted Date: 2020/09/19

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، تبیین نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران است.

**روش:** این پژوهش، مطالعه‌ای توصیفی-همبستگی می‌باشد جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۲۳۰ نفر است که از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم ۱۴۳ نفر با به کارگیری فرمول نمونه‌گیری کوکران به صورت تصادفی ساده، انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، پرسشنامه رهبری تحول آفرین بس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پودساکوف (۲۰۰۰) استفاده شد. پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹، پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰/۸۳ و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۴ تأیید شد. توصیف و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، انجام گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد رسالت، پیش‌بینی‌کننده اصلی رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت آموزشی، فناوری آموزشی، مدیریت نوآوری، رسانه آموزشی، تربیت‌بدنی.

۱. دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه عالمه طباطبایی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه و بیان مسئله

در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، برطرف کردن نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شغلشان عمل کنند؛ زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس می‌یابد، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌توان گفت عاملی مؤثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس می‌باشد (ملکی‌نیا و صادقی، ۱۳۸۷). امروزه در ادبیات نوین مدیریت، از رفتارهای فراتر از نقش کارکنان که خودجوش و آگاهانه هستند، تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می‌شود. شهروند خوب سازمانی، یک تفکر و ایده است و آن، مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان؛ نظیر پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، فرانش و پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی است که به عملکرد مؤثر سازمان، کمک می‌کند (علیزاده و شهرانی، ۱۳۸۷).

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن، وجوه مشترک دارند و آن همان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد سازمان، آموزش داده می‌شود و نمایانگر نظام ارزشی سازمان می‌باشد و به عنوان هنجارهای رفتاری کارکنان است (رحیمیان و شامی‌زنجانی، ۱۳۸۹). شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ سازمانی و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با تحولات و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری خود را افزایش دهد (محمودی، ۱۳۸۴). قطعاً فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده باعث ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود که این مهم خصوصاً در سازمان‌های آموزشی حائز اهمیت می‌باشد (Harel et al., 2020).

رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش، خودیابی و اعتماد به نفس، انجام کار بیشتر از آنچه انتظار می‌رود را باعث می‌شود. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین با ایجاد زمینه‌ها و بسترهای فرهنگی، موجبات اثربخشی هرچه بیشتر سازمان را فراهم می‌آورد (Barling et al., 2000). پژوهش‌های متعددی نشان‌دهنده ضرورت آشکار شده در خصوص حرکت به سمت رفتار شهروندی سازمانی با توجه به رهبری تحول‌آفرین است که در اظهارات یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، چن و لی‌فار<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، توپگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) و پودساکف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نیز بدان اشاره شده است.

<sup>۱</sup>- Chen & Fahr

<sup>۲</sup>- Twigg

<sup>۳</sup>- Podsakoff

بنابر زمینه‌های مذکور و اینکه گرایش به رفتار شهروندی سازمانی، از ضروریات اساسی سازمان‌ها می‌باشد و خصوصاً در سازمان‌های آموزشی که فرهنگ سازمانی حمایتگر و رهبری ترغیب‌کننده و تأثیرگذار دارند در بروز رفتارهای درست فراتر از انتظار بسیار مؤثر هستند (Al-Sada et al., 2017)؛ لذا پژوهش حاضر به تبیین نقش فرهنگ سازمانی و گرایش به رهبری تحول‌آفرین به گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران پرداخته و در این خصوص فرضیه‌های زیر عنوان شده است:

- ۱- بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- ابعاد پیش‌بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) توانایی پیش‌بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران دارند.
- ۴- ابعاد پیش‌بین رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) توانایی پیش‌بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران دارند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دنيسون<sup>۱</sup> ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی؛ شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر گرفته که هر یک از این ابعاد دارای سه شاخص می‌باشند. در مجموع، ابعاد فرهنگ سازمانی، شامل دوازده مؤلفه توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد که در ادامه به تفصیل به بررسی این مدل، پرداخته می‌شود:

- ۱- درگیر شدن در کار: این بعد با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها، اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش، افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری،

<sup>۱</sup>- Denison

- تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح، توسعه می‌دهند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص، اندازه‌گیری می‌شود:
- توانمندسازی<sup>۱</sup>: کارکنان برای انجام وظایف خود، اختیار، ابتکار و توانایی دارند.
  - تیم‌سازی<sup>۲</sup> (جهت‌گیری تیمی): در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود؛ به طوری که این سازمان‌ها برای انجام وظایف به تیم‌ها و گروه‌های کاری، تکیه می‌کنند.
  - توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (Denison, 2000).
- ۲- سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین، نشأت گرفته است. رهبران و پیروان برای رسیدن به توافق، مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده‌اند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی‌ها با سه شاخص ذیل، اندازه‌گیری می‌شوند:
- ارزش‌های بنیادین<sup>۴</sup> (محوری): اعضای سازمان در ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند.
  - توافق<sup>۵</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم، به توافق برسند. این توافق، شامل توافق در سطوح پایین و نیز توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.
  - هماهنگی و انسجام<sup>۶</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک، منسجم و هماهنگ با هم کار کنند (Denison, 2000).
- ۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص ذیل، مورد بررسی قرار می‌گیرد:
- ایجاد تغییر<sup>۷</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی را برای تغییر و تحول ایجاد کند و می‌تواند محیط سازمان را شناخته، به محرک‌های جاری پاسخ داده و از تغییرات آینده، سبقت گیرد.
  - مشتری‌گرایی<sup>۸</sup>: سازمان، مشتریان را درک می‌کند، به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تأمین نیازهای آینده آنها بر می‌آید.

---

1- Empowerment  
2- Team Orientation  
3- Capability Development  
4- Core Values  
5- Agreement  
6- Coordination and Integration  
7- Creating Change  
8- Customer Focus

- یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>: میزان علائم محیطی که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند را اندازه می‌گیرد (Denison, 2000).

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) گرایش و جهت راهبردی<sup>۲</sup>: گرایش‌های راهبردی روشن، مسیر اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و کارکنان می‌توانند در تعیین این اهداف، مشارکت نمایند.

ب) اهداف و مقاصد<sup>۳</sup>: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان، پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

ج) چشم‌انداز<sup>۴</sup>: سازمان، دیدگاه مشترکی از وضعیت آینده دارد. چشم‌انداز سازمان، ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان، جهت را نیز مشخص می‌کند (Denison, 2002).

فرهنگ سازمانی از پیش‌بایست‌های اساسی و مهم مدیریت استعداد در سازمان‌ها، خصوصاً در توسعه سرمایه‌های انسانی مستعد و بروز رفتارهای فراتر از وظایف تعیین شده آنها می‌باشد (طباطبایی مزدآبادی و قمری، ۱۳۹۸).

پژوهش‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین از سال ۱۹۷۸ با فعالیت‌های برنز<sup>۵</sup> آغاز شد. او بیان کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (موغلی، ۱۳۸۲). پیرو تحقیقات برنز (۱۹۷۸)، بس<sup>۶</sup> در سال ۱۹۸۵ مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبادلی و تحولی را تجویز می‌کرد. بس و اولیو<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی را مشخص کرده

- 
- 1- Organizational Learning
  - 2- Strategic Direction and Itent
  - 3- Goals and Objectives
  - 4- Vision
  - 5- Bruns
  - 6- Bass
  - 7- Avolio

و حتی این مدل را در قالب پرسش‌نامه‌ای با نام پرسش‌نامه رهبری چندعاملی<sup>۱</sup> به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبادلی نیز شامل، پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا است (Higgs, 2003).

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (Al-Husseini, 2006). هم‌چنین در تعریف دیگری برنز (۱۹۸۷) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان سطح بالایی از اخلاق و انگیزه را افزایش می‌دهند (Crawford, 2005). ه باور ماها<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز رهبران تحول‌آفرین سعی می‌کنند که یک عامل اخلاقی باشند و هم‌چنین پیروان خود را تحریک می‌کنند تا خودشان رهبر تحول‌آفرین باشند (Al-Husseini, 2006). تریسی و هینکین<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) نیز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای مأموریت‌های سازمان و اهداف آن تعریف می‌کند.

بس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (Burke & Collins, 2001). رهبری تحول‌آفرین، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر در وضع موجود و کارکردهای سازمان می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۵).

رهبری تحول‌آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می‌کنند. نوعی رهبری که رهبر علائق و منافع پیروان را توسعه می‌دهد و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌ها به وجود می‌آورد. رهبر فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که با تحریک هوشمندانه پیروان، آنها را در حل مسائل با نگاهی جدید توانمند می‌سازد (میرکمالی، ۱۳۸۵). رهبران تحول‌آفرین، به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که درصدد هستند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در

1- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

2- Mahar

3- Tracey & Hinkin

- ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتر عملکرد آرمانی بسیج نماید که مؤلفه‌های آن به شرح زیر می‌باشد:
- ترغیب ذهنی<sup>۱</sup>: در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را می‌آورند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند (Humphreys, 2005).
  - نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>: اشاره به سرافرازی، فراهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد (موغلی، ۱۳۸۳).
  - انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>: شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان می‌باشد که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد و تأکیدش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است (Krikbride, 2006).
  - ملاحظه فردی<sup>۴</sup>: توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها و توسعه توانایی‌های زیردستان است (موغلی، ۱۳۸۳).

واژه شهروندی سازمانی اولین بار توسط اورگان<sup>۵</sup> و همکارش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد<sup>۶</sup> در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کاتز<sup>۷</sup> در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ ناشی شده است (Castro et al., 2004). در دهه اخیر بسیاری از اصطلاحات برای تشریح چنین رفتاری استفاده شده‌اند؛ نظیر رفتار شهروندی سازمانی (گراهام<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱)، رفتار اجتماعی‌گرایانه (بریف و موتو ویدلو<sup>۹</sup>، ۱۹۸۶)، رفتار فرانقشی (ون داین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱)، خودجوشی سازمانی (جورج و بریف<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۲) (مقیم، ۱۳۸۴).

فعالیت‌های مرتبط با نقش که فراتر از انتظارات وظیفه توسط فرد انجام می‌شود، به عنوان رفتارهای فرانقش تعریف می‌شود (Adebayo, 2005). اورگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش و آگاهانه می‌داند که به طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در

1- Intellectual Stimulation

2- Idealized Influence

3- Inspirational Motivation

4- Individualized Consideration

5- Organ

6- Barnard

7- Katz

8- Graham

9- Brief & Motowidlo

10- Van Dyne

11- George & Brife

آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً، مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود (Alicia, 2008). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند، نسبت به دیگر سازمان‌ها، سالمتر و موفق‌ترند. اهمیت کاربردی رفتار شهروندی سازمانی این است که کارایی سازمانی، نوآوری و مزیت رقابتی را ارتقا می‌دهد (Vigoda-Gadot et al., 2007). مطالعات زیادی حول محور رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن وجود دارد که در جدول ذیل برخی از آن‌ها مطرح شده است:

ابعاد	مدل
اطلاعات سازمانی	گراهام (۱۹۹۱)
وفاداری سازمانی	
مشارکت سازمانی	
شهروندی میان فردی	کولمن و بورمن <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)
شهروندی سازمانی	
شهروندی شغلی	
جوانمردی	نت‌میر <sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۷)
آداب اجتماعی	
وجدان کاری	
نوع‌دوستی	
تسهیل بین فردی	اسپکتور و فوکس <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
از خود گذشتگی شغلی	
نوع‌دوستی	فارع <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۴)
وظیفه‌شناسی	
روحیه جوانمردی	
ادب و مهربانی	

<sup>۱</sup>- Borman & Coleman

<sup>۲</sup>- Netemeyer

<sup>۳</sup>- Spector & Fox

<sup>۴</sup>- Fareh

فضیلت مدنی	اورگان (۱۹۸۸)
مشارکت وظیفه‌ای	
مشارکت دفاعی	
وفاداری سازمانی	
جوانمردی	
نوع دوستی	
آداب اجتماعی	
وجدان کاری	
نزاکت	

به زعم موداسیر و سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی و شغل‌های چالش‌برانگیز را برای پیروانشان فراهم می‌آورند تا تجربه رضایت شغلی بیشتری را داشته باشند. این رهبران از طریق ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش، اعتماد لازم را به دست می‌آورند و سطح انگیزش درونی و تمایل برای رفتارهای فراتر از نقش یعنی رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهند.

یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» بیان داشتند که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

تویگ و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های صنعتی»، بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تأکید کردند.

چن و لی فار (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی» نشان دادند بین رفتارهای تحول‌آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشده است.

## روش تحقیق

با توجه به این که پژوهش حاضر درصدد سنجش رابطه بین متغیرها؛ یعنی فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، روش پژوهش از نوع همبستگی بوده و از نوع تحقیقات کاربردی به حساب می‌آید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۸ است که از جامعه آماری مذکور به تعداد ۲۳۰ نفر، نمونه‌ای به حجم ۱۴۳ نفر با به‌کارگیری فرمول نمونه‌گیری کوکران به صورت تصادفی ساده، انتخاب شد. برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه متشکل از ۶۰ سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای می‌باشد که دارای چهار محور اصلی؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بوده و هر یک از این ابعاد، با سه شاخص، اندازه‌گیری می‌شوند که در مجموع، ابعاد فرهنگ سازمانی؛ شامل دوازده مؤلفه توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد (Denison, 2000). پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ تأیید شد.

رهبری تحول‌آفرین با پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین بس و اولیو (۲۰۰۰) با ۲۰ سؤال اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه دارای چهار بعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی است. پایایی پرسشنامه چندعاملی رهبری با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ تأیید شد.

برای سنجش گرایش به رفتار شهروندی سازمانی، از ابزار پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس الگوی پنجگانه ارگان (۱۹۸۸) یعنی: نوع دوستی، وجدان‌کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی، مشتمل بر ۲۴ سؤال تدوین شده است. پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ تأیید شد.

به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنف<sup>۱</sup>، از آزمون‌های پارامتریک همبستگی پیرسون<sup>۲</sup> و ضریب رگرسیون گام‌به‌گام<sup>۳</sup> استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

در بررسی فرضیه اول «بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد»،  $r$  محاسبه شده در سطح  $P < 0/01$  بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ

<sup>۱</sup>- Kolomogorov-Smirnow Test

<sup>۲</sup>- Pearson Correlation Coefficient

<sup>۳</sup>- Stepwise Regression

سازمانی با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱- ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی	سطح معناداری	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی	گرایش به رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۲۵	۰/۰۰۰	۳/۶۴۵	۰/۵۲۶
درگیر شدن در کار		۰/۸۵۴	۰/۰۰۰	۳/۷۵۰	۰/۴۲۵
سازگاری		۰/۸۱۲	۰/۰۰۰	۴/۰۱۲	۰/۷۲۸
انطباق‌پذیری		۰/۹۵۰	۰/۰۰۰	۳/۸۹۷	۰/۲۳۶
رسالت		۰/۹۴۸	۰/۰۰۰	۴/۱۲۵	۰/۳۵۷

همچنین «۲» محاسبه شده بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران در سطح  $P < 0/01$  می‌باشد. ضریب همبستگی بین حیطه‌های چهارگانه؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران به ترتیب ۰/۸۵۴، ۰/۸۱۲، ۰/۹۵۰ و ۰/۹۴۸ می‌باشد. به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می‌توان اذعان داشت که هرچه توجه به حیطه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در اداره آموزش و پرورش شهر تهران بیشتر باشد، بروز رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران نیز افزایش خواهد یافت (جدول ۱).

در بررسی فرضیه دوم «بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی) با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، رابطه مثبت معناداری وجود دارد.»، «۲» محاسبه شده در سطح  $P < 0/01$  بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد (جدول ۲).

**جدول ۲- ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران**

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی	سطح معناداری	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	گرایش به رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰	۳/۷۲۸	۰/۴۸۷
ترغیب ذهنی		۰/۶۷۷	۰/۰۰۰	۳/۶۲۳	۰/۳۳۹
نفوذ آرمانی		۰/۷۸۴	۰/۰۰۰	۴/۱۶۵	۰/۶۸۹
انگیزش الهام بخش		۰/۶۳۰	۰/۰۰۰	۳/۹۹۶	۰/۳۶۵
ملاحظه فردی		۰/۶۸۸	۰/۰۰۰	۴/۰۵۸	۰/۲۴۱

همچنین «۲» محاسبه شده بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، در سطح  $P < 0/01$  می باشد. ضریب همبستگی بین حیطه های چهارگانه؛ ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، به ترتیب ۰/۶۸۸، ۰/۶۷۷، ۰/۶۳۰ و ۰/۷۸۴ می باشد. به عبارت دیگر براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هرچه میزان حیطه های چهارگانه؛ ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی در بین مدیران مناطق بیشتر باشد، گرایش به تحول سازمانی نیز در آنها افزایش خواهد یافت (جدول ۲).

به منظور بررسی فرضیه سوم «ابعاد پیش بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) توانایی پیش بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران دارند.» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) در پیش بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران، از رگرسیون گام به گام استفاده شد.

**جدول ۳- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش بین فرهنگ سازمانی در پیش بینی**

**گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران**

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	t	سطح معناداری
گام اول	رسالت	۰/۹۳۳	۰/۸۷۱	۰/۹۴۲	۰/۹۳۳	۳۰/۸۰۳	۰/۰۰۰
گام دوم	رسالت	۰/۹۵۱	۰/۹۰۴	۰/۸۹۱	۰/۷۷۴	۲۲/۱۶۰	۰/۰۰۰
	انطباق	۰/۲۲۸		۰/۲۴۱	۶/۹۰۶		
گام سوم	رسالت	۰/۹۵۶	۰/۹۱۳	۰/۸۸۹	۰/۷۷۲	۲۳/۲۰۶	۰/۰۰۰
	انطباق			۰/۳۱۵	۰/۳۳۳	۸/۱۷۵	

						درگیر شدن
--	--	--	--	--	--	-----------

جدول ۴- نتایج مربوط به جدول ANOVA

Sig	F	MS	Df	SS	
.۰۰۰۰	۹۴۸/۸۳۹	۶۹/۵۳۴	۱	۶۹/۵۳۴	رگرسیون
		۰/۰۷۳	۱۴۱	۱۰/۳۳۳	باقیمانده
			۱۴۲	۷۹/۸۶۷	کل
.۰۰۰۰	۶۵۵/۳۹۰	۳۶/۰۸۰	۲	۷۲/۱۶۰	رگرسیون
		۰/۰۵۵	۱۴۰	۷/۷۰۷	باقیمانده
			۱۴۲	۷۹/۸۶۷	کل
.۰۰۰۰	۴۸۶/۴۵۵	۲۴/۳۰۷	۳	۷۹/۹۲۲	رگرسیون
		۰/۰۵۰	۱۳۹	۶/۹۴۶	باقیمانده
			۱۴۲	۷۹/۸۶۷	کل

در گام اول، متغیر رسالت، وارد معادله شد که  $۰/۹۳۳$  گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران توسط این متغیر پیش‌بینی گردید. در گام دوم، متغیرهای رسالت و انطباق به طور هم‌زمان وارد معادله شدند. نتایج نشان داد با ورود متغیر انطباق، سهم متغیر رسالت از  $۰/۹۳۳$  به  $۰/۷۷۴$  کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای رسالت و انطباق به ترتیب  $۰/۷۴۴$  و  $۰/۲۴۱$  گردید. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر رسالت ( $۰/۷۴۴$ ) و انطباق ( $۰/۲۴۱$ ) پیش‌بینی‌کننده گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران هستند. در گام سوم، متغیر درگیر شدن وارد می‌شود و نتایج نشان می‌دهد که متغیر رسالت ( $۰/۷۷۲$ )، انطباق ( $۰/۳۳۳$ ) و درگیر شدن ( $-۰/۱۳۳$ ) پیش‌بینی‌کننده گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران هستند (جدول ۳ و ۴).

به منظور بررسی فرضیه چهارم «ابعاد پیش‌بین رهبری تحول‌آفرین (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی) توانایی پیش‌بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران دارند.» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد رهبری تحول‌آفرین) در پیش‌بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد.

جدول ۵- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی

گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	سطح معناداری
-----	-------	---	----------------	---	------	---	--------------

گام اول	انگیزش الهام بخش	۰/۷۸۴	۰/۶۱۴	۰/۵۳۷	۰/۷۸۴	۱۲/۷۹۹	۰/۰۰۰
گام دوم	انگیزش الهام بخش	۰/۸۱۶	۰/۶۶۵	۰/۴۳۰	۰/۶۲۸	۹/۰۲۹	۰/۰۰۰
	نفوذ آرمانی			۰/۲۶۱	۰/۲۷۵	۳/۹۴۹	

#### جدول ۶- نتایج مربوط به جدول ANOVA

	Sig	F	MS	Df	SS	
رگرسیون			۲۵/۷۶۸	۱	۲۵/۷۶۸	
باقیمانده	۰/۰۰۰	۱۶۳/۸۱۲	۰/۱۵۷	۱۰۳	۱۶/۲۰۲	
کل				۱۰۴	۴۱/۹۷۱	
رگرسیون			۱۳/۹۵۸	۲	۲۷/۹۱۶	
باقیمانده	۰/۰۰۰	۱۰۱/۳۰۴	۰/۱۳۸	۱۰۲	۱۴/۰۵۴	
کل				۱۰۴	۴۱/۹۷۱	

در گام اول، متغیر انگیزش الهام بخش، وارد معادله شد که ۰/۷۸۴ گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران توسط این متغیر پیش بینی گردید. در گام دوم، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی به طور همزمان وارد معادله شدند، نتایج نشان داد با ورود متغیر نفوذ آرمانی، سهم متغیر انگیزش الهام بخش از ۰/۷۸۴ به ۰/۶۲۸ کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی به ترتیب ۰/۶۲۸ و ۰/۲۷۵ گردید. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی پیش بینی کننده گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران هستند (جدول ۵ و ۶).

#### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از تبیین نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در گرایش به رفتار شهروندی سازمانی نشان داد، همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و گرایش به رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و گرایش به رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر هر چقدر در آموزش و پرورش شهر تهران توجه بیشتری به فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین شود، امکان افزایش گرایش مدیران آن‌ها به گرایش رفتار شهروندی سازمانی نیز بیشتر خواهد بود. این یافته نشان دهنده ضرورت آشکار شده در خصوص گرایش به رفتار شهروندی سازمانی به متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در آموزش و پرورش شهر تهران است که در اظهارات عسگری و همکاران (۲۰۰۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، قریشی (۱۳۹۳)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، (Hwang & Choi, 2017)، (Khan, 2020) نیز به آن اشاره شده است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی مدیران آموزش و پرورش رابطه مثبتی و معناداری وجود دارد. در واقع، اگر اداره آموزش و پرورش، مدیران

خود را در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌ها درگیر نماید، در خصوص تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌های مدیران برنامه‌ریزی کند، مدیران از ارزش‌های بنیادی سازمان مطلع و آگاه باشند، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی در آموزش و پرورش وجود داشته باشد و مدیران از رسالت و فلسفه وجودی، مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها آگاهی داشته باشند، این موارد باعث بروز رفتار شهروندی سازمانی مدیران آموزش و پرورش خواهد شد. همچنین براساس یافته‌های پژوهش از میان ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد رسالت، پیش‌بینی‌کننده اصلی رفتار شهروندی سازمانی مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد. اگر اداره آموزش و پرورش، درک روشنی از اهداف و جهت حرکت خود داشته باشد؛ به طوری که اهداف سازمانی و راهبردی را تعریف و چشم‌انداز خود را به‌درستی ترسیم کند، تمامی مدیران نیز از آن مطلع باشند و این موضوع در سطح مدارس نیز تسری پیدا کند، قطعاً شاهد بروز رفتارهای فراتر از وظایف مشخص شده در مدیران، معلمان، کارکنان آموزش و پرورش خواهیم بود.

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن؛ ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی با گرایش به رفتار شهروندی سازمانی در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد. در حقیقت، اگر مدیران ارشد اداره آموزش و پرورش با مدیران میانی زیرمجموعه خود رابطه مثبتی داشته باشند، در آنها نفوذ کرده و آنها را به سوی اهداف سازمانی ترغیب نمایند، احترام متقابل را در نظر داشته باشند، انگیزش کاری پیروان خود را بالا ببرند و به تفاوت‌های فردی پیروان خود توجه کنند قطعاً گرایش بروز رفتار شهروندی سازمانی در پیروان ایجاد خواهد شد. از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، بعد انگیزش الهام‌بخش بیشترین توانایی پیش‌بینی گرایش به رفتار شهروندی سازمانی را دارد. اگر سازمان آموزش و پرورش، در برانگیختن و بالا بردن انگیزش شغلی و فردی مدیران خود برنامه‌ریزی نماید و سعی کند با تکیه بر برانگیزاننده‌های درونی و بیرونی، مدیران را به سوی اهداف و چشم‌انداز مشخص شده بکشاند، قطعاً شاهد بروز رفتار شهروندی سازمانی مدیران خواهیم بود.

در راستای نتایج و یافته‌های حاصل از پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- سیاست‌گذاران آموزش و پرورش، بیش از پیش، سعی در بهبود فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین نمایند تا بدین وسیله موجبات آمادگی مدیران برای بروز رفتار شهروندی سازمانی را فراهم آورند.

- سیاست‌گذاران آموزش و پرورش باید ساختار سازمانی خود را به‌طور پیوسته، بازمهندسی کنند و سرمایه‌های ساختاری خود را اعم فرهنگ سازمانی، غنی‌تر کنند تا موجبات بروز رفتار شهروندی سازمانی را در مدیران ایجاد کنند.

- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی برای آشنایی مدیران با مبانی نظری فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، مدل‌های سنجش و اندازه‌گیری آن برگزار شود.

- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی برای آشنایی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی برگزار شود تا مدیران با رفتارهایی که برای سازمان مفید است ولی به عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نشده، آشنا شوند.

## References:

- تونکه‌نژاد، ماندنی. (۱۳۸۵). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا. *نشریه ماهنامه تدبیر*، ۱۷(۱۷۴)، ۲۲-۲۵.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *نشریه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی*، ۱۰(۱)، ۱۷۰-۱۴۲.
- رحیمیان، حمید؛ شامی‌زنجانی، هانیه. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. *علوم فناوری اطلاعات ایران*، ۲۶(۴)، ۹۸۹-۱۰۰۸.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. *فرهنگ مدیریت*، ۴(۱۲)، ۳۱-۶۳.
- طباطبایی مزادآبادی، سید محسن؛ قمری، آزاده. (۱۳۹۸). *مدیریت استعداد در نظام بانکی*. تهران: کوهسار.
- علیزاده، مهدی؛ شهرانی، عباس. (۱۳۸۷). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در رفتار شهروند سازمانی مطالعه شرکت‌های EPC. *اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی*، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- فتاحی، مهدی. (۱۳۸۶). *بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- قریشی، زهرا سادات (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان*. تهران: کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
- محمودی، مهدی. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. *مجله تدبیر*، شماره ۱.
- مقیم، سید محمد. (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. *فرهنگ مدیریت*، ۳(۱۱)، ۴۸-۱۹.
- ملکی‌نیا، عماد؛ صادقی، مهدی. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه. *اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی*. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. *مجله دانش مدیریت*، ۴۲(۳)، ۷۲-۱۰۰.
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن. *نشریه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۳ و ۴۴، ۹۵-۱۱۲.
- میرکمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر؛ غلامزاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲(۱)، ۱۳۸-۱۵۵.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۵). *رهبری و مدیریت آموزشی*. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات یسطرون.
- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۴)، ۶۴-۹۶.
- Adebayo, D. O. (2005). Ethical attitudes and prosocially behavior in the Nigeria police: Moderator effects of perceived organizational support and public recognition. *Policing*, 28(4), 684-705.
- Al-Husseini, A. M. (2006). The impact of transformational leadership and empowerment on project management. *Dissertation Abstracts International*, 68(03).
- Alicia, S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra role behaviors in a collective work setting. *Journal of Business Ethics*, 79: 43-55.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*.

- Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), pp. 27-53.
- Chen, X. P., 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*, 2(3), 101-126.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*, in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4(4), 249-78.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2020). Organizational culture processes for promoting innovation in small businesses. *EuroMed Journal of Business*.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Journal of Leadership and Organization Development*, 24(5), 273-284.
- Humphreys, H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership; *Management Decision*. 43(10), 1410-1431.
- Hwang, K., & Choi, M. (2017). Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system security stemming from mimetic isomorphism. *Government Information Quarterly*, 34(2), 183-198.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*.
- Modassir, A., Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies*, 4(1), 3-21.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61(3), 85-98.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.
- Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester, K. (2008). Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 29(1), 27-41.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.