

بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران

علی شعبانی

کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی؛ alishabani@ut.ac.ir

حسین تقوی قره‌بلاغ (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی؛ husen324@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۸/۲۰

چکیده

هدف: تحقیق حاضر با هدف شناسایی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران و مشخص نمودن میزان پیش‌بینی پذیری رفتار مدنی سازمانی بر اساس ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سهم تبیینی هرکدام از آن‌ها انجام شده است.

روش: تحقیق حاضر به لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری شامل کتابخانه‌های دانشگاه تهران و کارکنان شاغل در آن‌ها می‌باشد. داده‌های مطالعه با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از آزمون‌های همبستگی و رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها: نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان دهنده این است که بین ابعاد رفتار آرمانی، نگرش آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی با رفتار مدنی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین عامل کلی رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی سازمانی نیز رابطه معنی‌داری در سطح یک درصد وجود دارد. همچنین از بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین، رفتار آرمانی و نگرش آرمانی به اندازه ۲۰/۷ درصد از واریانس رفتار مدنی سازمانی را به طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، رفتار مدنی سازمانی، کتابخانه‌های دانشگاهی

مقدمه

مبنا و منبع پیشرفت در محیط پیچیده، متنوع و متغیر کنونی از منابع مادی و فیزیکی به منابع غیرفیزیکی و غیرلموس تغییر یافته است. منابع غیر ملموس دانش و سایر برون‌دادهای حاصل از به کارگیری آنست و سازمان‌های خدماتی مانند کتابخانه‌ها به عنوان یکی از عوامل ارتقای چنین منبعی نقش ایفا می‌کنند. از طرف دیگر نیروی حیاتی یک سازمان خدماتی، مانند کتابخانه، کارکنان آن می‌باشد؛ موفقیت سازمان‌های خدماتی به طور مستقیم با کارکنان و نحوه رفتار آنان با مشتری در ارتباط است. بر خلاف محصولات، خدمات در یک زمان تولید و مصرف می‌گردند و کارکنان خدماتی، ذاتاً تولیدکننده خدمات می‌باشند. این جنبه از خدمات باعث شده است تا تمرکز زیادی بر نقش حیاتی کارکنان خدماتی در توزیع خدمات با کیفیت بالا گردد (ناین و مارلو^۱، ۱۹۹۳؛ نقل از نجات و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین در این سازمان‌ها نیاز به وجود رهبرانی است که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی، موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن کارکنان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری در آنها و ایجاد هماهنگی، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کنند و هم موجبات رشد آن را فراهم سازند. اعضای سازمانی نیز در چنین شرایطی باید متشکل از افرادی باشد که راغب‌اند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند.

به تعبیر چین^۲ (۲۰۰۴) سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند و به طور داوطلبانه همکاری جمعی را در جهت تحقق اثربخشی به کار گیرند. رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فراتر رفته‌اند، ولی برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند، به عنوان رفتارهای مدنی سازمانی^۳ تعریف شده‌اند.

پادساکوف و همکاران^۴ (۲۰۰۰) بیش از ۳۰ نوع از رفتارهای مربوط به شهروندی سازمانی را شرح می‌دهند که شناخته شده‌ترین آن‌ها شامل نوع دوستی^۵، تواضع، صلح دوستی، جوانمردی^۶، نزاکت^۷، وظیفه‌شناسی^۸ و فضیلت مدنی^۹ است. این رفتارها، فرائقشی^{۱۰} (وان داین و مک‌لین^{۱۱}، ۱۹۹۵) هستند. همچنین در تحقیقات اخیر سازه‌های گوناگونی مانند، خودانگیزی سازمانی^{۱۲}، رفتارهای سازمانی اجتماعی^{۱۳} و عملکرد موقعیتی برای تبیین رفتار مدنی سازمانی ارائه شده است (پادساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). این مفهوم در اصل از همان ایده معروف کتز و کان (۱۹۶۸؛ نقل از ارگان و همکاران، ۲۰۰۶)، که اثربخشی را منوط به مشارکت داوطلبانه زیردستان می‌کند، نشأت گرفته است. علاوه بر این، اثرگذاری رفتار مدنی سازمانی بر برون‌دادهای سازمانی در عمل نیز بارها مورد تایید قرار گرفته است. به تعبیر پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) رفتار مدنی عامل بسیار مهمی در اثر بخشی سازمان‌ها است؛ تا جایی که اثربخشی فردی و سازمانی را می‌توان نتیجه مستقیم چنین رفتاری دانست. اثر این رفتار بر اثربخشی فردی و سازمانی (لندی و کانت^{۱۴}، ۲۰۰۷) عملکرد فردی و سازمانی (اسپکتور و فاکس^{۱۵}، ۲۰۱۰)، تخصیص مناسب پاداش‌ها و بهره‌وری (گران و کمپل^{۱۶}، ۲۰۰۷) بارها مورد تایید قرار گرفته است.

گذشته از اثرگذاری مثبت رفتار مدنی بر برون‌دادهای سازمانی که امری پذیرفته شده است، این متغیر مهم رفتاری در سازمان متأثر از سازه‌های زیادی است. تحقیقات انجام شده در باب عوامل موثر بر رفتار مدنی نشان می‌دهند که نگرش‌های شغلی مانند رضایت شغلی (دلال^{۱۷}، ۲۰۰۵)، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی (لی‌پاین^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۲ و چو و دانسرو^{۱۹}، ۲۰۱۰)، حمایت سازمانی (پادساکوف و همکاران، ۲۰۰۰)، ویژگی‌های شخصیتی (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶)، جو و نیز فرهنگ سازمانی (لوین^{۲۰}، ۲۰۱۰) و رفتارهای رهبری

(برای مثال کیم^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۰) بر توسعه و بروز رفتار مدنی در سازمان بیش از سایر متغیرها اثر گذارند.

با تکیه بر نتایج مطالعات انجام شده می‌توان رهبری را یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی کننده رفتار مدنی سازمانی دانست. پادساکوف و همکاران (۱۹۹۶) در مطالعه خود با کنترل متغیرهای دیگر، نتیجه می‌گیرند که رفتار مدنی سازمانی توسط متغیر رهبری پیش‌بینی می‌شود. تحقیقات دیگری نیز چنین رابطه‌ای را تایید کرده‌اند (نگاه کنید به مکنزی و همکاران، ۲۰۰۱؛ کونل^{۲۲}، ۲۰۰۵؛ پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶؛ باو^{۲۳} و همکاران، ۲۰۰۹؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰؛ چو و دانسرو، ۲۰۱۰ و والمبوا^{۲۴} و همکاران، ۲۰۰۸). نتایج مطالعات انجام شده بیانگر این است که سبک رهبری متفاوت، سطوح متفاوتی از رفتار مدنی سازمانی را موجب می‌شود.

یکی از تئوری‌هایی که در زمینه سبک‌های رهبری معرفی شده است، تئوری بس^{۲۵} (۱۹۸۵) است که سبک‌های سه‌گانه رهبری عدم‌مداخله‌گر^{۲۶}، رهبری تبدیلی^{۲۷} و رهبری تحول‌آفرین^{۲۸} را ارائه می‌دهد. ملهم از اثر ارزشمند برنز^{۲۹} (۱۹۷۸) با عنوان «رهبری»، بس (۱۹۸۵) تئوری رهبری را با تاکید بر تحول‌آفرینی توسعه داد. رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری توأم با فرهمندی و الهام‌بخشی است که زیر دستان را به طور ذهنی ترغیب کرده و قدرت حل مساله و چالش‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهد (بس و همکاران، ۲۰۰۳).

تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد فرانقشی اثر مثبتی دارد. برای مثال پادساکوف و دیگران (۱۹۹۶) بحث می‌کنند، هرچند اثرات رهبری بر عملکرد شغلی نکته مهمی است، اثر این نوع رهبری بر عملکرد و رفتارهای فرانقشی (مانند رفتار مدنی سازمانی) بسیار مهم‌تر می‌باشد و از آنجائی‌که رهبران تحول‌آفرین بر اهداف جمعی بیشتر از اهداف فردی تمرکز

دارند و تلاش‌های جمعی را ارج می‌نهند (بس و ریگیو^{۳۰}، ۲۰۰۶) وجود رابطه بین این دو تا حدی قابل پیش‌بینی است. مشخصاً رفتارهای رهبری از طریق اثر بر ادراکات و نگرش‌های فردی می‌تواند پیش‌بینی کننده رفتار مدنی سازمانی باشد (پوروانوا^{۳۱} و همکاران، ۲۰۰۶)؛ این موضوع با ادعای بس (۱۹۸۵) در مورد اثر رهبری تحول‌آفرین بر ارائه رفتار و رای انتظارات معمولی و رسمی عملکرد شغلی و موفقیت در آن سازگار است.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار مدنی، که در تحقیق حاضر مدنظر است، در مطالعات تجربی نیز تا حد زیادی مورد توجه قرار گرفته است (برای مثال نگاه کنید به پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۶؛ کونل، ۲۰۰۵؛ پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶؛ باو و همکاران، ۲۰۰۹؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰؛ همچنین نقوی و همکاران، ۲۰۰۹). با وجود این که تحقیقات موید اثر رهبری بر عملکرد نقشی و فرآیندی هستند، در مورد چگونگی عمل رهبری، حداقل در مسائل اصلی مانند اثر آن بر رفتار مدنی سازمانی (پادساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶ و براولر، هالبلسن و پاول^{۳۲}، ۲۰۱۰) به خصوص اینکه رهبران تحول‌آفرین در محیط واقعی چگونه عمل می‌کنند، آگاهی اندکی وجود دارد. همچنین با وجود اینکه رابطه بین رهبری و رفتار مدنی مورد تایید قرار گرفته است، متأسفانه مکانیزمی که رفتارهای رهبری از طریق آن رفتار مدنی را متأثر می‌سازد، روشن نیست. بعضی از این رفتارها از قبیل رفتار حمایتی ممکن است تأثیر اولیه خود را بر رفتار مدنی سازمانی از طریق قاعده مقابله به مثل داشته باشد. همچنین سایر رفتارهای رهبری از قبیل رفتار پاداش اقتضایی (که مربوط به رفتار تبادلی است نه تحول‌آفرین)، ممکن است تأثیر مستقیمی بر رفتارهای مدنی داشته باشد (پادساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). بنابراین در مورد رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی هنوز ابهامات زیادی باقی است.

محققان و دانش پژوهانی توجه و تحقیق در این جنبه را یادآور شده‌اند (برای مثال کونل، ۲۰۰۵ و چو و دانسرو، ۲۰۱۰). همچنین واندنبرگ (۱۹۹۹؛ نقل در زرنندی، ۱۳۸۵: ۴۳) در حوزه مطالعات مربوط به رهبری تحول‌آفرین، پنج حوزه را نیازمند پژوهش بیشتر معرفی می‌کنند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها تاثیرگذاری‌های زمینه‌ای این متغیر است. همچنین بررسی ادبیات تحقیق بیانگر این است که تحقیقات انجام شده با مسائل و محدودیت‌های گوناگونی روبرو بوده‌اند. مطالعات انجام شده قبلی در محیط‌های صنعتی، تجاری، نظامی و آموزشی به انجام رسیده‌اند که تعمیم‌پذیری آن‌ها را به محیط‌های خدماتی با محدودیت همراه ساخته است. همچنین با توجه به اثر عوامل مختلف موقعیتی (نگاه کنید به هوی و میسکل^{۳۳}، ۲۰۰۸)، مانند ثبات یا بی‌ثباتی محیط، فرهنگ (هتلند و ساندا^{۳۴}، ۲۰۰۳ و فرح^{۳۵} و همکاران، ۱۹۹۷)، خصوصی یا دولتی بودن سازمان (تروتیر، وان وارت و وانگ^{۳۶}، ۲۰۰۸)، انتفاعی یا غیرانتفاعی بودن سازمان (رایت و پاندی^{۳۷}، ۲۰۰۹)، وظایف و اهداف، توزیع قدرت بین رهبران و پیروان (آولیو و دیگران، ۲۰۰۴) ویژگی‌های زیردستان (فلفی و اسکینز^{۳۸}، ۲۰۰۶) در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی سازمانی، بررسی رابطه بین این دو در یک سازمان خدماتی ویژه از اهمیت زیادی برخوردار است.

با توجه به مطالب پیش گفته، برای اعمال رهبری تحول‌آفرین و متعاقب آن توسعه رفتار مدنی، مسائلی مترتب است که طی تحقیقات انجام شده، جوانبی از آن‌ها آشکار شده است. با این وجود، همان‌طور که بررسی مبانی نظری موجود نشان می‌دهد، نتایج این مطالعات با ابهام و نیز با محدودیت‌های روش شناختی همراه است. همچنین در مورد میزان و نحوه ارتباط اطلاعات دقیق و آشکاری بدست نیامده است و مساله چگونگی ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی در سازمان‌های خدماتی مانند کتابخانه‌ها تا حدودی به قوت خود باقی

است. مطالعه حاضر با هدف بررسی میزان پیش‌بینی‌پذیری رفتار مدنی سازمانی بر اساس رهبری تحول‌آفرین، به روشی توصیفی-همبستگی در پی روشن ساختن چنین ابهاماتی است.

چارچوب نظری پژوهش

از نظر بس (۱۹۸۵) رهبری تحول‌آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویاست که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهند و خلاقیت و تحول پیوسته را در افراد و سازمان نهادینه می‌سازد. بر مبنای مطالعات گسترده صاحب‌نظرانی مثل برنز (۱۹۸۷)، بس (۱۹۸۵ و ۲۰۰۶)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶ و ۱۹۹۰) اولیو (۱۹۹۹)، لیث‌وود^{۳۹} (۱۹۹۸)، نسین^{۴۰} (۱۹۹۶)، کونورتی (۲۰۰۸) و محققان دیگر، مدل‌های مختلفی برای شناسایی مبانی و مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین ارائه شده است. بس (۱۹۸۵) بر اساس نظریه برنز بر رهبری با پایداری و اثربخشی بالا تاکید دارد. بر اساس این نظریه میزان تحول‌آفرین بودن رهبر را می‌توان از میزان تاثیر رهبر بر پیروان سنجید. اثرات مدنظر او از طریق ارائه رفتارهای نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد. تحقیقات گسترده‌ای که بر مبنای مدل اولیه بس (۱۹۸۵) به عنوان یک مدل فراگیر، در مورد رهبری تحول‌آفرین انجام شده است (برای مثال نگاه کنید به بس، ۱۹۸۵؛ بس و همکاران، ۲۰۰۳؛ آلیو و بس، ۲۰۰۲) این مولفه‌ها را مورد تایید قرار داده‌اند. لازم به ذکر است که در ساختار بندی‌های جدید، تاثیر آرمانی یا فرهمندی به دو زیر نوع تقسیم می‌شود که شامل ویژگی (نگرش) آرمانی و رفتارهای آرمانی می‌باشد. در متغیر رفتار مدنی سازمانی نیز بعد از سال‌ها تحقیق بر روی آن همه محققان بر ویژگی آگاهانه بودن و عدم دریافت پاداش از سازمان در قبال انجام رفتار، تأکید

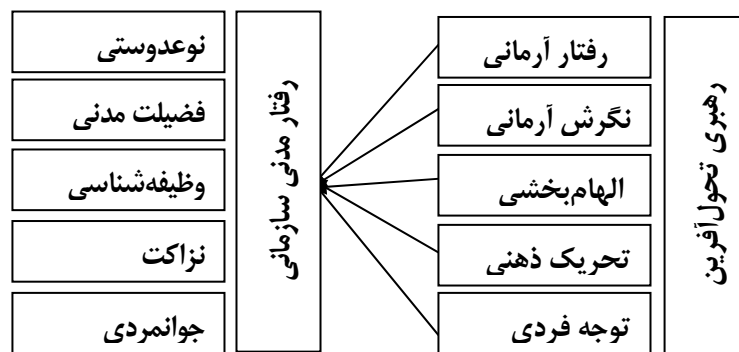
دارند (پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۳). البته در مبانی نظری مربوط به رفتار مدنی سازمانی مفاهیم دیگری نیز همچون خودانگیزی سازمانی و رفتارهای سازمانی اجتماع‌گرا و عملکرد موقعیتی مورد توجه بوده است که با مفهوم رفتار مدنی در ارتباط هستند. وان‌داین^{۴۱} و همکاران (۱۹۹۵) نیز مولفه‌های رفتار مدنی سازمانی را شامل وفاداری، حرف‌شنوی، مشارکت اجتماعی، مشارکت حمایتی^{۴۲} و مشارکت کنشی^{۴۳} می‌دانند. مفهوم دیگری برای تبیین رفتار مدنی به کار گرفته شده است، نشانگان سرباز خوب^{۴۴} می‌باشد که توسط باتمن و ارگان (نقل از ارگان و همکاران، ۲۰۰۶) ارائه شده است. این استعاره تصویری از کارکنان وظیفه‌شناس، مطیع و وفادار را نشان می‌دهد که از تعهد و علاقه معمول به سازمان، فراتر می‌روند. با خلاصه‌سازی ادبیات مربوطه و در نظر گرفتن همپوشی‌ها، مولفه‌های رفتار مدنی شامل پنج مولفه‌ای است که بر مبنای مطالعات جامع پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) حاصل شده است و شامل نوع‌دوستی، فضیلت مدنی، وظیفه‌شناسی، نزاکت و جوانمردی است.

پیشینه تحقیقات عملی انجام گرفته در مورد رفتار مدنی سازمانی در چهار مقوله اساسی، شامل ویژگی‌های فردی (برای مثال نگرش‌های کارکنان، شخصیت)، ویژگی‌های وظیفه (برای مثال بازخورد وظیفه و روزمرگی)، ویژگی‌های سازمانی (برای مثال ساختار پاداش، حمایت دریافت شده سازمانی، رسمی‌سازی)، و رفتارهای رهبری (برای مثال رهبری متعالی؛ انتظارات عملکردی بالا)، متمرکز شده است. بررسی‌های نشان می‌دهند که رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، شخصیت (به خصوص بعد وظیفه‌شناسی) و فرهنگ سازمانی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار مدنی سازمانی می‌باشند.

باتکیه بر نتایج مطالعات انجام شده می‌توان رهبری را یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار مدنی سازمانی دانست. در این رابطه پوروانوا و

همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که با وجود رهبری تحول‌آفرین احتمال ارائه رفتار مدنی سازمانی از طرف پیروان بالاتر می‌رود و در عین حال رهبری تحول‌آفرین بر ادراک شغلی زیردستان تاثیر می‌گذارد و از این ناحیه نیز رفتار مدنی را متأثر می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین یک نوع رهبری متعالی و توأم با حمایت از زیردستان است که بر عملکرد فراتر از انتظارات معمول تاکید می‌کند؛ بنابراین انتظار می‌رود که اثر مثبتی بر رفتار مدنی سازمانی داشته باشد.

بر مبنای پیشینه نظری و تحقیقاتی موضوع مورد پژوهش، می‌توان چارچوب مفهومی زیر را برای تحقیق در نظر گرفت و بر مبنای آن به تدوین فرضیه‌ها و آزمون آن‌ها اقدام نمود.



نمودار ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی: بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی

بین رفتار آرمانی مدیران و رفتار مدنی سازمانی کارکنان در کتابخانه‌ها رابطه وجود

دارد.

بین نگرش آرمانی مدیران و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها رابطه وجود دارد.

بین الهام بخشی مدیران و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها رابطه وجود دارد.
بین تحریک ذهنی کارمندان از طرف مدیران و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها
رابطه وجود دارد.

بین توجه به فرد فرد کارمندان از طرف مدیر و رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها
رابطه وجود دارد.

سوال پژوهش

سهم تبیینی هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی
در کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه تهران به چه میزان می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. از جهت دیگر تحقیق
حاضر با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و به روش
تحقیق همبستگی است. با توجه به ماهیت این تحقیق برای رسیدن به هدف تعریف شده از
روش‌های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه (با روش گام به گام) استفاده شده
است. تحلیل رگرسیون این امکان را برای محقق فراهم می‌کند تا تغییرات متغیر وابسته را از
طریق متغیرهای مستقل، پیش‌بینی و سهم هر یک از متغیرهای مستقل را در تبیین متغیر
وابسته تعیین کند.

متغیرهای پژوهش: رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن به عنوان متغیر پیش‌بین، و رفتار
مدنی سازمانی به عنوان متغیر ملاک مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.
جامعه و نمونه آماری: کارکنان کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه تهران به عنوان
جامعه آماری در نظر گرفته شدند. نمونه آماری شامل ۱۷۶ نفر از کارکنان شاغل در

کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات: برای گردآوری داده‌ها و جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق و دستیابی به اهداف، از دو پرسشنامه استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین، آخرین نسخه پرسشنامه چند عاملی رهبری^{۴۵} (MLQ) مورد استفاده قرار گرفته است که در سال‌های اخیر توسط بس و اولیو (۲۰۰۰ و ۲۰۰۴) توسعه داده شده است و در تحقیقات مختلف پایایی و روایی قابل قبولی برای آن گزارش شده است. راولد (۲۰۰۵) یک تحقیق گسترده برای بررسی پایایی و روایی و نیز هنجاریابی پرسشنامه MLQ-5X انجام داده است. او با استفاده از این ابزار داده‌هایی را با نظرخواهی از هفت دسته از افراد که شامل افرادی از طیف‌های مختلف (افرادی از بخش‌های دولتی، کارخانجات، حمل و نقل عمومی، دانشجویان و ...) و رهبرانشان بود، جمع‌آوری کرد. تعداد این افراد ۱۲۶۷ نفر بود. او برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرد که نشان داد همه عوامل پرسشنامه MLQ، به غیر از ملاحظات فردی دارای پایایی قابل قبول در سطح ۰/۰۱ هستند. زرنندی (۱۳۸۵) نیز پایایی ابزار MLQ-5X را با استفاده از آلفای کرونباخ، برای عامل کلی رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۵ بدست آورد. در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۶۹ به دست آمد.

پرسشنامه دوم برای سنجش رفتار مدنی سازمانی می‌باشد که توسط پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰) تهیه شده است و شامل ابعاد نوع‌دوستی، فضیلت مدنی، جوانمردی، وظیفه‌شناسی و نزاکت می‌باشد. پایایی پرسشنامه مذکور در تحقیقات مختلف به تایید رسیده است (همان منبع). در تحقیق پادساکوف و همکاران (۱۹۹۶ و نیز ۲۰۰۰) پایایی پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۸۱ گزارش شده است که

نشانگر پایایی نسبتاً بالایی است. در ایران نیز چندین بار پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای مثال مهدیون و همکاران (۱۳۸۶) پایایی آن را با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳، گزارش دادند؛ در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمده است.

یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها، داده‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن به عنوان متغیر پیش‌بین با استفاده از ضرایب همبستگی (ماتریس همبستگی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحلیل در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک

متغیرهای پیش‌بین	میزان همبستگی	سطح معناداری
رفتار آرمانی	۰/۴۰۴	۰/۰۱
نگرش آرمانی	۰/۱۸۴	۰/۰۵
انگیزش الهام‌بخش	۰/۱۰۶	معنادار نیست.
تحریک ذهنی	۰/۳۱۲	۰/۰۱
ملاحظات فردی	۰/۱۵۷	۰/۰۵
رهبری تحول‌آفرین	۰/۴۰۳	۰/۰۱

متغیر ملاک: رفتار مدنی سازمانی

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهند (جدول ۱) که رفتار مدنی سازمانی کارکنان کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه تهران با عامل کلی رهبری و نیز ابعاد رفتار آرمانی، تحریک ذهنی (در سطح ۰/۰۱)، نگرش آرمانی و ملاحظات فردی (در سطح ۰/۰۵) رابطه معنادار (با جهت مثبت) دارند. بیشترین میزان همبستگی (۰/۴۰۴)، مربوط به متغیر رفتار آرمانی و کمترین میزان (۰/۱۵۷) نیز مربوط به متغیر ملاحظات فردی است. با وجود اینکه بعد انگیزش الهام‌بخش نیز، به اندازه ۰/۱۰۶ با رفتار مدنی همبستگی دارد، رابطه این دو متغیر در هیچ‌کدام از سطوح ۱ و ۵ درصد

معنادار نیست. بنابر نتایج تحلیل، فرضیه‌های اول، دوم، چهار و پنج تایید می‌شوند. با توجه به معنادار نبودن همبستگی بین الهام‌بخشی و رفتار مدنی، فرضیه سوم تحقیق تایید نمی‌شود.

برای مشخص ساختن سهم تبیینی هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و عامل کلی رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی رفتار مدنی در کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه تهران، از تحلیل رگرسیون چند گانه^{۴۶} به روش گام به گام، استفاده شده است. با توجه به معنا دار نبودن همبستگی بین الهام‌بخشی و رفتار مدنی، متغیرهای پیش‌بین دیگر، به ترتیب میزان همبستگی با رفتار مدنی سازمانی، در مدل رگرسیون وارد شدند. نتایج حاصل از تحلیل و آماره‌های ضریب همبستگی چندگانه، ضریب تبیین^{۴۷} و میزان تغییرات در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲: خلاصه مدل رگرسیون بر اساس متغیرها

مدل	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تبیین	میزان تغییرات
۱	۰/۴۰۴	۰/۱۶۳	۰/۱۶۳
۲	۰/۴۵۶	۰/۲۰۷	۰/۰۴۴۹
۳	۰/۴۹۰	۰/۲۴۰	۰/۰۳۳۵
۴	۰/۵۱۵	۰/۲۶۵	۰/۰۲۴۶

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده بین پنج متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و متغیر ملاک، برابر ۰/۵۱۵ و مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۲۶۵ است. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که حدود ۲۶/۵ درصد از تغییرات رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها توسط رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن تبیین می‌گردد؛ واریانس باقیمانده مربوط به رفتار مدنی سازمانی (۷۳/۵ درصد) توسط متغیرهای دیگری تبیین می‌گردد که با توجه به ادبیات تحقیق می‌تواند شامل متغیرهایی چون نگرش‌های شغلی مانند رضایت شغلی (دلال، ۲۰۰۵)، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی (چو و دانسرو، ۲۰۱۰)، حمایت سازمانی (پادساکوف و همکاران،

(۲۰۰۰)، ویژگی‌های شخصیتی (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶)، جو و فرهنگ سازمانی (لوین، ۲۰۱۰) باشد. برای بررسی معناداری رگرسیون از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آمده است.

جدول ۳: نتایج محاسبه تحلیل واریانس یک راهه مربوط به متغیرهای پیش‌بین

منبع تغییرات	SS	d.f	MS	F	Sig
رگرسیون	۳۳۱۰/۷	۴	۱۰۱۳/۹۴	۱۱/۱۹	۰/۰۱
خطا	۱۲۴/۵۲	۱۷۱	۷۳/۹۲		
کل	۱۵۹۵۱/۸۱	۱۷۵			

بررسی معناداری رگرسیون نشان می‌دهد که F بدست آمده (۱۵/۸۴) در سطح ۱ صدم معنادار است که نشانگر معناداری رگرسیون است. همچنین با توجه به معنی‌داری این آزمون می‌توان نتیجه گرفت که حداقل یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی موثر است. برای بررسی این که کدام متغیر (یا متغیرها) به طور معنی‌داری رفتار مدنی را پیش‌بینی می‌کنند، از آزمون t وابسته شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون t مربوط به متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای پیش‌بین	آزمون t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۲۲/۱	۰/۰۱
۱- رفتار آرمانی	۵/۸۶	۰/۰۱
۲- تحریک ذهنی	۱/۰۱	۰/۳۱
۳- نگرش آرمانی	۲/۵۹	۰/۰۵
۴- ملاحظات فردی	۱/۵۱	۰/۱۳

متغیر ملاک: رفتار مدنی سازمانی

با توجه به جدول (۴) می‌توان گفت، ابعاد رفتار آرمانی و نگرش آرمانی از بین متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل در پیش‌بینی متغیر ملاک موثر هستند. با توجه به

نتایج تحلیل متغیرهای تحریک ذهنی و ملاحظات فردی پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای رفتار مدنی سازمانی نیستند. همچنین بیشترین میزان «تی» مربوط به متغیر «رفتار آرمانی» با مقدار ۵/۸۶ می‌باشد. با وجود این که این دو متغیر پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای متغیر ملاک، یعنی رفتار مدنی، هستند، هنوز میزان اثرگذاری آن‌ها و نقش آن‌ها در پیش‌بینی رفتار مدنی مشخص نیست. برای بررسی میزان تاثیر هر کدام از ابعاد و نقش آن‌ها در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی باید ضرایب B و Beta را مورد ملاحظه قرار دهیم. مقادیر مربوط به این آماره‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ضرایب مدل پیش‌بینی متغیر ملاک، بر اساس متغیرهای پیش‌بین

ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای پیش‌بین
	Beta	B	
--	خطای استاندارد ۳/۶	۸۰/۱۷۹	مقدار ثابت
۰/۶۰۳	۰/۳	۱/۸۴	رفتار آرمانی
۰/۲۶۷	۰/۳	۰/۸۸۱	نگرش آرمانی

همان‌گونه که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، مقادیر ضرایب استاندارد نشده B برای ابعاد رفتار و نگرش آرمانی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین به ترتیب ۱/۸۴ و ۰/۸۸ می‌باشد. مقادیر ضرایب استاندارد شده Beta برای متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل نیز برابر با ۰/۶ و ۰/۲۶ می‌باشد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که بیشترین مقدار آن متعلق به بعد رفتار آرمانی با مقدار ۰/۶ می‌باشد. بنابر یافته‌های به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، رفتار آرمانی و نگرش آرمانی بیشترین تاثیر را بر متغیر رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌ها دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر بیانگر وجود رابطه بین ابعاد رفتار آرمانی، نگرش آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی با رفتار مدنی سازمانی است. همچنین عامل کلی

رهبری تحول‌آفرین نیز رابطه معنی‌داری با رهبری تحول‌آفرین دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. از این منظر تحقیق حاضر موید نتایج اغلب تحقیقاتی است که قبلاً انجام گرفته است.

از آنجایی که رهبران تحول‌آفرین بر اهداف جمعی بیشتر از اهداف فردی تمرکز دارند و تلاش‌های جمعی را ارجح می‌نهند (بس و ریگیو، ۲۰۰۶) بنابراین می‌توانند رفتارهای فرانشی مانند رفتار مدنی سازمانی را تشویق کنند. مطابق با نتایج مطالعه حاضر، تحقیقات بسیاری نیز اثر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد فرانشی را تأیید کرده‌اند. برای مثال پادساکوف و دیگران (۱۹۹۶) بحث می‌کنند، هرچند اثرات رهبری بر عملکرد شغلی نکته مهمی است، اثر این نوع رهبری بر عملکرد و رفتارهای فرانشی (مانند رفتار مدنی سازمانی) بسیار مهم‌تر می‌باشد. این موضوع با ادعای بس (۱۹۸۵) در مورد اثر رهبری تحول‌آفرین بر ارائه رفتار و رای انتظارت معمولی و رسمی عملکرد شغلی و موفقیت در آن سازگار است.

انگاره اصلی رهبری تحول‌آفرین بر این امر استوار است که این سبک رهبری پیروان را در جهت تلاش و رای آنچه در نقش افراد تعریف شده و سطوح عملکردی که به شکل رسمی از آن‌ها انتظار می‌رود، بر می‌انگیزاند (بس، ۱۹۸۵). این ادعا در عمل نیز توسط تحقیقات گوناگون مورد تأیید قرار گرفته است (برای مثال نگاه کنید به پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۶ و سارور، ۲۰۰۵). همچنین رهبری تحول‌آفرین با معنی‌داری شغل از طریق غنی‌سازی و هویت‌بخشی به وظیفه و نیز بر انگیزختن توجه افراد به اهداف سطوح بالاتر، افراد سازمانی را تهییج می‌کند. این مفروضه نیز در عمل مورد تأیید قرار گرفته است (بس و همکاران، ۲۰۰۳). بس (۱۹۹۰) بیان می‌کند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند موجب برانگیختگی، فداکاری بیشتر و ارائه رفتارهای جمع‌گرا در کارکنان شود. در تبیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار مدنی سازمانی مفهوم رفتار فرانشی و اثر رهبری تحول‌آفرین بر آن نقش اصلی را ایفا

می‌کند. در عمل نیز، مطابق با یافته‌های تحقیق حاضر، تحقیقات دیگری نیز چنین رابطه‌ای را تایید کرده‌اند (نگاه کنید به کونل، ۲۰۰۵؛ باو و همکاران، ۲۰۰۹؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰؛ چو و دانسرو، ۲۰۱۰ و والمبوا و همکاران، ۲۰۱۰).

با توجه به بعد ملاحظات فردی، رهبران به نیازهای خاص هر فرد برای رشد و تعالی در سازمان همچون یک مربی یا مرشد^{۴۸} توجه می‌کنند تا موجب بروز و توسعه رفتار مناسب در محل کار شوند. به تعبیر بس و همکاران (۲۰۰۳). زیردستان به واسطه مورد توجه واقع شدن، توانایی‌های بالقوه‌شان به رشد و پیشرفت می‌رسند؛ فرصت‌های جدید یادگیری از طریق شرایط حمایتی در سازمان بوجود می‌آید و تفاوت‌های شخصی نهفته در نیازها و انتظارات مشخص می‌گردد و چنین چیزی منجر به بروز رفتارهای ویرای نقش و انتظارات عادی می‌شود. از طرف دیگر این رهبران نیازهای تک تک افراد را در نظر می‌گیرند و در جهت ارضای آن‌ها، از طریق رفتارهای حمایتی و توانمندسازی افراد تلاش می‌کنند (بس و وریگیو، ۲۰۰۶) این نوع رهبری دوستانه، نزدیک و توأم با برقراری عدالت است (بس، ۱۹۸۵). زمانی که پیروان کمک و حمایت رهبر را در انجام وظایف ملاحظه می‌کنند، احساس احترام می‌کنند و با ارضای نیاز به احترام و توجه توأم با توانمندسازی حس خودکارآمدی و بارارزش بودن در آن‌ها برانگیخته می‌شود. چنین امری در مولفه‌های فضیلت مدنی که بر مشارکت داوطلبانه و حمایت از کارکردهای سازمانی در ماهیت اجتماعی و حرفه‌ای آن و در مجموع حفاظت از منافع مطلوب سازمان اشاره دارد (پادساکوف و مکنزی، ۱۹۹۶) و وظیفه‌شناسی که بیانگر رفتارهایی هستند که فرد را در انجام دادن وظایف خود در بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می‌کنند (شکرکن و همکاران، ۱۳۸۰)، متبلور است. در عمل نیز یافته‌های تحقیق پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰) و نیز شناک و داملرد (۲۰۰۳) موید رابطه معنادار بین حمایت رهبری و رفتار مدنی سازمانی می‌باشد.

در رابطه با بعد تاثیر آرمانی، مطابق نظر بس و ریگیو (۲۰۰۶) جز فرهنگ‌های رهبری تحول‌آفرین متشکل از سه عنصر اصلی رفتار آرمانی، نگرش آرمانی و انگیزش الهام‌بخش است. دو عنصر اول بر اهمیت وجود یک ویژن (ماموریت) جمعی تاکید می‌کنند؛ متعاقباً تسهیم و تحقق این ماموریت مشترک نیازمند تلاش‌های هدفمند و مشترک است و نیازمند تلاش‌های فداکارانه توأم با استادان‌های اخلاقی و معنوی سطح بالاست. عنصر سوم فرهنگ‌های نیز به همین طریق عمل می‌کند و از طریق شکل دهی به آینده مطلوب موجب انگیزش می‌شوند.

از آنجا که رهبران تحول‌آفرین به پیروان و شایستگی‌های آنان در انجام تلاش‌های جمعی اعتماد زیادی دارند، روحیه تیمی را ارتقا می‌بخشند (بس و ریگیو، ۲۰۰۶). همچنین شامیر و همکاران (۱۹۹۳) استدلال می‌کنند که رهبران کاریزماتیک با ارائه و تسهیم یک ویژن مشترک، تاکید بر هویت جمعی، اعتماد و ارتقای حس خودکارآمدی جمعی و فردی موجبات رفتارهای فراتر از فرامی‌آورند.

به طور خلاصه این رهبران تمایل به شکل‌دهی و یکپارچه‌سازی تلاش‌های جمعی در جهت اهداف مشترک و جمعی دارند و بر اهمیت شکل‌گیری و حفظ روحیه تیمی، استانداردهای اخلاقی و معنوی جمعی آگاهی دارند. چنین ویژگی‌هایی ارزش‌ها، ایده‌ها و اعتقادات زیردستان را متأثر می‌سازد (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸). ماحصل جمعی سازی اقدامات و فرایندها، شکل‌گیری نوعی هویت جمعی خواهد شد. از نظر بس (۱۹۸۵) نیز برقراری هدف گروهی و ویژن مشترک زیردستان را متوجه یک نقطه مطلوب مشترک کرده و خودکارآمدی و حس جستجوگری و چالش‌پذیری آنان را افزایش می‌دهد. همچنین این نوع رهبری نه تنها معنی‌داری و چالش‌برانگیز کردن کار را مورد توجه قرار می‌دهد، روحیه تیمی را به وسیله تاکید بر سطوح بالای اعتماد به زیردستان بالا می‌برد. رفتارها و فراگردهای این چنینی به زیردستان این امکان را می‌دهد که جهت‌گیری خود نسبت به اهداف جمعی را حفظ کرده و فراتر از

آنچه به طور معمول از آن‌ها انتظار می‌رود، تلاش کنند. زمانی که مدیران به اهداف و
علاقه جمعی بیش از علاقه فردی تمرکز کنند، فرصت‌هایی برای کنش اثر بخش در
سطح گروهی فراهم خواهد آمد.

با توجه به معنی‌داری اثر رفتار آرمانی و نگرش آرمانی بر رفتارهای مدنی، نتایج
تحقیق حاضر نیز در همین راستا و موید چنین ادعاهایی است. همچنین مکنزی و
همکاران (۱۹۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رفتارهای رهبری متعالی به
صورت مثبتی با رفتار مدنی سازمانی ارتباط دارد. با توجه به اینکه رفتارهای متعالی
یکی از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین می‌باشد (بس، ۱۹۸۵)، می‌تواند هم‌تراز با تاثیر
آرمانی رهبری که اشاره به ابعاد رفتار و نگرش آرمانی رهبری دارد، در نظر گرفته شود؛
بنابراین همسویی قابل توجهی بین ادبیات موجود و نتایج تحقیق حاضر وجود دارد.

پی‌نوشت‌ها

- 1 Nyhan & Marlowe
- 2 Chien
- 3 organizational citizenship behavior
- 4 Podsakoff, et al
- 5 Altruism
- 6 Sportsmanship
- 7 Courtesy
- 8 Conscientiousness
- 9 Civic virtue
- 10 Extra role behavior
- 11 Van Dyne & Mclean
- 12 Organizational spontaneity
- 13 Prosocial organizational behavior
- 14 Landy & Conte
- 15 Spector & Suzy Fox
- 16 Grant & Campbell
- 17 Dalal
- 18 LePine
- 19 Cho & Dansereau
- 20 Levine
- 21 Kim
- 22 Connell

- 23 Bove
- 24 Walumbwa
- 25 Bass
- 26 -laissez-faire
- 27 transactional
- 28 transformational leadership
- 29 Burns
- 30 Bass & Riggio
- 31 Purvanova
- 32 Bowler; Halbesleben & Paul
- 33 Hoy & Miskel
- 34 Hetland & Sandal
- 35 Farh
- 36 Trottier, Van Wart, and Wang
- 37 Wright & Pandey
- 38 -Felfe & Schyns
- 39 Leithwood
- 40 - Nissinen
- 41 Van Dyne
- 42 Advocacy Participation
- 43 Functional Participation
- 44 Good soldier syndrome
- 45 Multifactor-Leadership Questionnaire
- 46 Multiple Regresysson
- 47 Regression square
- 48 Mentor

منابع

- زرنندی، علیرضا (۱۳۸۵). بررسی رابطه ابعاد پنج گانه شخصیت و خودانسجامی با رهبری تحول آفرین و عملکرد مدیران در کارخانجات صنعتی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی عمومی دانشگاه تهران.
- سیدنقوی، علی؛ رفعتی، کبری و میری، محبوبه (۲۰۰۹). رهبری تحول آفرین و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی. اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شکرکن، حسین؛ نعامی نیسی و مهربانی زاده هنرمند (۱۳۸۰). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان کارخانه های اهواز. مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، سال هشتم، ۳ و ۴: ۲۲ - ۱.
- نجات، امیر رضا؛ کوثر نشان، محمدرضا و میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات مطالعه موردی: آژانس های مسافرتی شهر تهران. بررسی های بازرگانی، ۳۵.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J.; Zhu, W.; Koh, W & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951- 968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.(2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ* (Form 5x-Short). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, J.B., Jung, D. I.& Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2) : 207–218.
- Bove, L.; Pervan, S. ; Beatty, S.& Shiu, E.(2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62: 698–705.
- Bowler, M.; Halbesleben, J. & Paul, J.(2010). The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20: 309–316.
- Chein, M. H.(2004). An Investigation of Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of American Academy of Business*, 5: 428.
- Cho, J.& Dansereau, F.(2010). A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 409–421.
- Connell, P. W.(2005). *Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), and OCB: The Role of Motives*. Phd thesis, University of South Florida.
- Dalal, R. S.(2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counter productive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6) : 1241–1255.
- Farh, J. L.; Earley, P. C. & Line, S. C.(1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and OCB in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3) : 708–739.
- Grant, A. M. & Campbell, E. M. (2007). The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 665-691.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(2) : 147-171.
- Hoy, W. K.& Miskel, C. G.(2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill,
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: CA Sage.

- Kim, S.; O'Neill, J. W. & Cho. H. M.(2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 530-537.
- Konorti, E.,(2008). The 3D Transformational Leadership Model. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 14, (1) : 10
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*, (2nd ed.). Malden MA: Blackwell Publishing.
- Leithwood, K. (1998). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4): 498-518.
- LePine, J. A.; Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- Levine, E.(2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20: 4-17.
- Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.& Paine(1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Academy of Marketing science Journal*, 27(4): 70 – 80.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 115-134.
- Organ, D. W. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its true nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Podsakoff, E.; MacKenzie, J.; Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B.(1994). Organizational citizenship behavior and sale unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* , 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22:259-298.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B. & Hui,C.(1993). Organizational citizenship behavior and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11: 1-40.
- Podsakoff .P.M, Machenzie & Hui (2001). Organization citizenship behavior and Management evaluation of employs performance . *Research in personal and Human Resources Management*, 11:1-40.

- Purvanova, R.k, Bono, J., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1): 1-22.
- Rowold, J.(2005).*Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold* , Redwood City, CA: Published by Mind Garden Inc.
- Sarver, A.N.(2005). *The effect of religiosity and spirituality on transformational leadership characteristics of hospital food and nutrition managers*. MS thesis, Brigham Young University.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4): 577.
- Spector, P. & Fox, S.(2010). Theorizing about the deviant citizen. *Human Resource Management Review*, 20: 132–143.
- Trottier, T.; Van Wart, M.& Wang, X. H.(2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68: 319–333.
- Van Dyne, C. & Mclean, P. (1995).Extra-role behaviors : in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17.
- Walumbwa, F.; Wu, C. & Orwa, B.(2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 19: 251–265.
- Wright, B. E. & Pandey, S. K.,(2009). Transformational Leadership in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Retrieved April 30, 2011, From: <http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/reprint/mup003v1>