

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (نمونه موردی دانشگاه کردستان)

آذر شهری<sup>۱</sup>، کلثوم کهریزی<sup>۲</sup>، نسرين حبیبی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان. سنندج. ایران

<sup>۲</sup> آموزگار. تهران. ایران

<sup>۳</sup> آموزگار. مریوان. ایران

نویسنده مسئول:

آذر شهری

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه کردستان است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه کردستان بود که از کل کارکنان تعداد ۱۷۰ نفر به صورت نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری تحول آفرین (بس و اولیو، ۱۹۹۷)، رضایت شغلی (اسمیت کندال و هالین، ۱۹۸۷) و رفتار شهروندی سازمانی (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰) استفاده شد. پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۲ و ۰/۹۱. به دست آمد. سپس داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی، رفتار شهروندی را به طور مثبت پیش بینی می کنند. همچنین از زیر مقیاس های رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی و قوت قلب و همچنین از زیر مقیاس های رضایت شغلی، ماهیت کار، بازخورد سرپرست، و حقوق و مزایا به طور مثبتی رفتار شهروندی را پیش بینی کردند.

**کلید واژه‌ها:** رهبری تحول آفرین - رضایت شغلی - رفتار شهروندی سازمانی

**مقدمه:**

در دنیای پر رقابت کنونی سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان‌شان هستند. سازمانها به منظور رقابت در صحنه جهانی و ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل تمایل دارند و در تلاشند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از نقش و وظیفه تعیین شده در شرح شغل عمل کند. تحقیق در مورد رفتارهای فرا شغلی در محیط کار بیشترین توجه را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است که تحت عنوان رفتار شهروند سازمانی شناخته می‌شود، رفتار شهروند سازمانی<sup>۱</sup> عبارتست از: مجموعه رفتارهایی که جزء الزامات رسمی سازمان و انجام شغل نیستند اما به اثربخشی کار و سازمان کمک می‌کنند (ارگان و ریان، ۱۹۹۵). رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از رفتارهایی دانست که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تاثیر دارند. این نوع رفتار، نوعی رفتار فرانقشی است که در مقابل رفتارهای درون نقشی قرار می‌گیرد. رفتارهای درون نقشی، به آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان، شناسایی و پاداش داده می‌شوند. اما رفتارهای فرا نقشی، به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد. این رفتارها، اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. در نتیجه رفتارهایی فراتر از وظایف معمول شغل آنها هستند. از جمله این نوع رفتارها، می‌توان به اجتناب از تضادهای غیرضروری، کمک به همکاران در محیط کار، تحمل شرایط تحمیل شده به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی اشاره کرد (ارگان و کونوسکی، ۱۹۸۹). رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار به وسیله ارگان و همکارانش، زمانی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را بررسی می‌کردند، در سال ۱۹۸۳ میلادی به کار گرفته شد (به نقل هوسام، ۲۰۰۸). پس رفتار شهروندی سازمانی مشتمل بر اعمال غیر رسمی است که افراد می‌توانند انتخاب کنند که انجام دهند یا خودداری کنند بدون توجه به ملاحظات تحریم‌ها و مشوقهای رسمی و اهمیت عملی OCB<sup>۲</sup> از آنجا ناشی می‌شود که این امور ذاتاً در تعهدات رسمی نقش وجود ندارد، بسیاری از این امور در طول زمان اثربخشی سازمان را بالا می‌برند (ارگان و کونوسکی، ۱۹۸۹). در حقیقت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) مقیاس چند بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد که این پنج بعد عبارتند از: نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی، آداب اجتماعی و نزاکت.

جوانمردی: بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان است. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجفاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت پذیرد. و اینکه فرد مسایل و مشکلات را خیلی بزرگتر از آنچه که هستند، نشان ندهد (پودساکف و مکنزی، ۱۹۹۴).

نوع دوستی: رفتارهای اختیاری است که کارکنان را برای کمک به مسائل و مشکلات کاری کارکنان دیگر بر می‌انگیزد. مانند کمک به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک به افرادی که غایب بوده اند (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴).

وجدان کاری (وظیفه شناسی): به رفتارهایی اختیاری فراتر از نقشی اشاره دارد که از الزامات شغل، وظیفه و اخلاق کاری پا را فراتر می‌گذارد (همانند کار در بعد از ساعت کاری برای سود رساندن به سازمان).

آداب اجتماعی: مشارکت سازنده در عملکرد سازمان با توجه به روند کار شرکت. می‌تواند به عنوان مشارکت در فرایندهای سیاسی سازمان، ابراز عقاید، پرداختن به مسایل کاری در وقت‌های شخصی، مشارکت در رویدادهای سازمان، حضور در جلسه‌ها و درگیر شدن با مسایل سازمانی و غیره در نظر گرفته شود (کرنودل، ۲۰۰۷).

نزاکت: رفتارهای اختیاری است که از ایجاد مشکلات ناشی از کار با دیگران جلوگیری می‌کند. (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴)

مطالعات انجام گرفته در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی اغلب بر دو مورد تمرکز داشته‌اند، پیشایندها و پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی. تحقیقات متعددی پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کرده و بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد

1. Organization Citizenship Behaviour

2. Organization Citizenship Behaviour

3. Organ

سازمان صحه گذاشته‌اند (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰). لیکن پژوهش‌های اندکی به بررسی پیشایندهای آن پرداخته‌اند. یکی از مهم‌ترین پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی رهبری است (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰). پودساکف و همکاران چهار عامل مهم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مشخص کردند که عبارتند از: ویژگی‌های شخصی کارکنان، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغل و رفتارهای رهبری.

از سوی دیگر اظهارات قوی در ادبیات رهبری در خصوص تأثیرات مفید و سودمند رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup> بر زیردستان، به وجود آمده است. شماری از مطالعات پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان دارد. این تأثیر مثبت در زمینه‌های گوناگون از جمله مراقبت‌های بهداشتی، تجارت، نظامی و آموزش مشاهده شده است. رهبری تحول آفرین همچنین سطوح بالای تعهد در کارکنان را القا می‌کند، استرس آنها را کاهش داده و روحیه را افزایش می‌دهد. این نتایج باعث افزایش عملکرد سازمانی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان می‌شود (چوپانی، ۱۳۹۰). همچنین صاحب نظران زیادی اهمیت رهبری تحول آفرین و آثار آن را بر رفتار شهروندی سازمانی مطرح کرده‌اند (گاه، ۲۰۰۸، میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۱).

در این پژوهش به دنبال کشف اثرات برخی از متغیرها بر شهروندی سازمانی هستیم که با توجه به پیشینه و مبانی نظری ذکر شده انتظار می‌رود درصد بالایی از رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تبیین کنند. اولین متغیری که در پی بررسی آن هستیم رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین در آغاز توسط برنز<sup>۲</sup> ۱۹۷۸ بکار برده شد و پس از آن باس و آوالیو<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند. به نظر برنز، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول‌زایی می‌پردازد. ارزش‌های که رهبر تحول آفرین دنبال می‌کند، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطح بالای اخلاق و روحیه ارتقا می‌دهند (به نقل از نور شاهی، ۱۳۸۸). رهبری تحول آفرین 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. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. بس، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند این رهبران با ایجاد چشم انداز مشترک و اصلاح نگرش، عقاید و انگیزش پیروان، نقش یک عامل تغییر را بازی می‌کنند. آنان با تشویق پیروان برای تفکر انتقادی درباره مسائل سازمانی، به شکل‌گیری ادراکی جدید در پیروان نسبت به هدف مشترک کمک می‌کنند (والومبو و دیگران، ۲۰۰۴). رهبری تحولی با چهار شاخص شناخته می‌شود. این شاخصها عبارتند از

نفوذ آرمانی<sup>۴</sup> (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی) : در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام بخش<sup>۵</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

ترغیب ذهنی<sup>۶</sup>: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

1 . Transformational Leadership

2 . Burns

3 . Bass & Avolio

4 . Idealized Influence

5 . Inspirational Motivation

6 . Intellectual Stimulation

ملاحظات فردی<sup>۱</sup>: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران ۲۰۰۴ به نقل از یعقوبی و همکاران ۱۳۸۹).

در سالهای اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است (یعقوبی، ۱۳۸۹). پژوهش‌های انجام گرفته در مورد رهبری تحول آفرین و رفتار شهروند سازمانی در سازمان‌های آموزشی اندک است و اغلب به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروند سازمانی، عدالت سازمانی در سازمان ورزش و شرکت نفت پرداخته شده است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج پژوهش راثول لاگو مارزینو<sup>۲</sup> و پابلو کاردونا<sup>۳</sup> تحت عنوان «بررسی رابطه میان رهبری، تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی مؤسسات بهداشت اروگوئه» نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به کمک یک متغیر میانجی یعنی تعهد سازمانی و به صورت غیرمستقیم روی رفتار شهروند سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد (لاگو مارزینو و کاردونا، ۲۰۰۳). کنت و چلادورای<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش خود با عنوان «رهبری تحول گرا، تعهد سازمانی و شهروندی سازمانی در سازمان ورزش بین‌دانشگاهی آمریکا» دریافتند که سه بعد رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی و دو بعد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی و اطاعت عمومی) ارتباط دارد. بر اساس مطالعات صورت گرفته سبک رهبری تحول آفرین بیشترین اثر را در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (یعقوبی، ۱۳۸۹). ویتینگ تون، گودوین و ویکی (۲۰۰۴) نیز در تحقیقی نشان داد پیروانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند، اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش پیدا می‌کنند. همچنین در صورتی که رهبران رابطه نزدیک، صمیمانه و همراه با اعتمادی را با کارکنان برقرار نمایند، آنان به ارائه سطوح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت (به نقل از یعقوبی ۱۳۸۹). پودساکف (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد رفتار تحول آفرین با هر پنج مولفه رفتارهای شهروندی سازمانی مدل ارگان ارتباط معنادار مثبتی دارد. عسگری و همکاران (۲۰۰۸) نیز در پژوهش روی کارکنان و مدیران پنج وزارتخانه در مالزی دریافتند که رهبری تحول گرا و تبادلی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی و رابطه رهبر - پیرو بر رفتارهای شهروندی - سازمانی کارکنان تأثیر دارند. تحقیقات متعددی در دنیا و محیط‌های مختلف نشان داده‌اند که رهبری تحول گرا، نگرش و عملکرد شغلی کارکنان شامل رضایت و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بس و استیدل میر، ۱۹۹۹ و نادیری و تانوا ۲۰۱۰).

بررسی پیشینه ادبیات نشان می‌دهد اگر چه متغیرهای متعددی بر رفتار شهروندی سازمانی موثر هستند ولی در این بین، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد و رضایت شغلی بیشترین فراوانی دارند. آزمون تجربی گوریس<sup>۵</sup>، نشان دهنده نقش واسطه متغیر رضایت شغلی بین رفتارهای شهروندی و عدالت سازمانی است (۲۰۰۰). پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نیز با مروری تفصیلی بر پیشینه تجربی و نظری رفتار شهروندی سازمانی که شامل ۲۰ تحقیق که بین سال‌های ۱۹۹۹-۱۹۸۳ صورت گرفته بود به این نتیجه دست یافتند، که رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد رهبری رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد. فوت و لی پینگ تانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان "رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی؛ آیا تعهد تیمی در تیم‌های خودگردان تفاوتی ایجاد می‌کند؟" به این نتیجه رسیدند که بین رضایت شغلی و تعهد تیمی با رفتار شهروند سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.

نکته اینکه همواره رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیرهای متعددی مانند رضایت شغلی، ادراک کارکنان از شغلشان و تعهد سازمانی تعدیل شده است (کنت و چلادورای، ۲۰۰۱؛ نادیری و تانوا، ۲۰۱۰ و پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). در این پژوهش رضایت شغلی هم به عنوان یکی از پیشایندهای شهروندی سازمانی و هم به عنوان یک متغیر احتمالی تعدیل کننده رهبری تحول آفرین - شهروندی سازمانی بررسی می‌شود.

بر اساس نتیجه‌گیری کریتنر و کینیکی، رضایت شغلی باعث افزایش انگیزش در محیط کار، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت از زندگی، سلامت ذهنی و فکری و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود یک تحلیل جامع که ۲۸ تحقیق مستقل و ۶۷۴۶ نفر را پوشش می‌دهد، بیانگر رابطه مثبت و متوسط میان رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی است (کریتنر و کینیکی: ترجمه فرهنگی و صفرزاده: ۱۳۸۴ ص ۲۶۶). فراتحلیل انجام گرفته توسط ارگان و رایان (۱۹۹۵) و پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که رابطه مثبت معنادار میان رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت کارکنان از شغل و محیط کار وجود دارد.

براساس بیشتر تحقیقات به نظر می‌رسد رضایت شغلی یکی از عوامل تعیین کننده پیامدهای شغلی نظیر رفتار شهروندی سازمانی است (کنت و چلادورای، ۲۰۰۱). با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به

1. Individual Consideration

2. Raul Lagomarsino

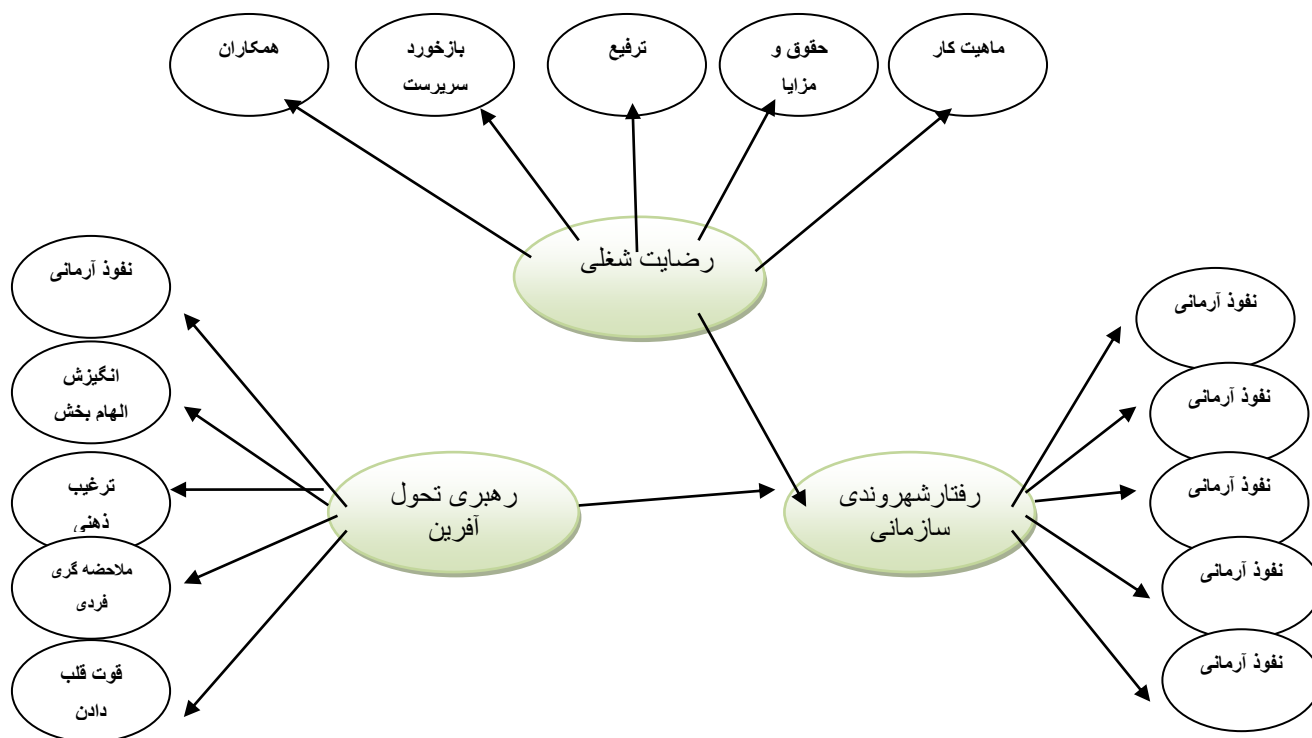
3. Pablo Cardona

4. Kent & Chelladurai

5. Goris

6. Foote & Li-PingTang

عنوان روش مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثر بخشی سازمان‌ها این پژوهش به دنبال آن است که آیا رهبری تحول آفرین مدیران و رضایت شغلی می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاهی را پیش بینی کنند؟ بر اساس این سوال و مرور ادبیات و پیشینه موضوع مورد پژوهش، مدل فرضی و همچنین سوالات تحقیق، در ذیل ترسیم و تدوین شدند.



#### سوالات تحقیق

- رابطه رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه به چه صورت است؟
- آیا مولفه‌های رهبری تحول آفرین پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی هستند؟
- آیا مولفه‌های رضایت شغلی پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی هستند؟
- تا چه اندازه رهبری تحول آفرین مدیران و رضایت شغلی کارکنان می‌تواند پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی کارکنان باشد؟

#### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، از نوع همبستگی بود. سپس داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه کردستان است که از کل کارکنان تعداد ۱۷۰ نفر به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور طراحی و تدوین پرسشنامه و سنجش هر یک از متغیرها، از نمونه‌های استاندارد قبلی استفاده شده است که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شمار (۱) متغیر ها و مؤلفه‌های تحقیق

| متغیر                 | مؤلفه            | منبع                                                 | ضریب الفبای کرنباخ |
|-----------------------|------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| رهبری تحول آفرین      | نفوذ آرمانی      | (پرسشنامه چند عاملی استاندارد MLQ) بس و اولیو (۱۹۹۷) | ۰/۹۱               |
|                       | انگیزش الهام بخش |                                                      |                    |
|                       | ترغیب ذهنی       |                                                      |                    |
|                       | ملاحظات فردی     |                                                      |                    |
| رضایت شغلی            | ماهیت کار        | اسمیت کندال و هالین (۱۹۸۷)                           | ۰/۹۲               |
|                       | حقوق و مزایا     |                                                      |                    |
|                       | ترفیع            |                                                      |                    |
|                       | بازخورد سرپرست   |                                                      |                    |
|                       | همکاران          |                                                      |                    |
| رفتار شهروندی سازمانی | نوع دوستی        | پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)                             | ۰/۹۱               |
|                       | وظیفه شناسی      |                                                      |                    |
|                       | جوانمردی         |                                                      |                    |
|                       | آداب اجتماعی     |                                                      |                    |
|                       | نزاکت.           |                                                      |                    |

روایی و پایایی ابزار اندازه گیری

همچنین به منظور سنجش روایی پرسشنامه ها از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می آید. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. قبل از انجام تحلیل عاملی تاییدی لازم است از کفایت حجم نمونه برای متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون کایزر مایر الکین و کروییت بارتلت، اطمینان حاصل شود. با توجه به معیار KMO (بزرگتر از ۰/۷۰) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $sig < ۰/۰۵$ ) می توان ادعا کرد که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول (۲) مقادیر آزمون KMO و کروییت بارتلت

|                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| آزمون کایزر - مایر - الکین (KMO) | ۰/۸۳                 |
| آزمون کروییت بارتلت              | ضریب خی: ۱۱۳۰۶/۹۹۷   |
|                                  | درجه آزادی: ۲۷۰۱     |
|                                  | سطح معنی داری: ۰/۰۰۰ |

در ادامه تحلیل عاملی تاییدی هر یک از پرسشنامه ها مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۳) بار عاملی شاخص های بیانگر سازه های رهبری تحول آفرین، رضایت شغلی، و رفتار شهروندی سازمانی و مقادیر بحرانی متناظر با آنها

| سازه و مولفه ها                           | مقدار بحرانی (CR) | بار عاملی استاندارد |
|-------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| نفوذ آرمانی <---- رهبری تحول آفرین        |                   | .۸۵                 |
| انگیزش الهام بخش <--- رهبری تحول آفرین    | ۷/۴۲              | ۱                   |
| ترغیب ذهنی <--- رهبری تحول آفرین          | ۶/۳۶              | .۹۱                 |
| ملاحظه گری فردی <--- رهبری تحول آفرین     | ۳/۸۲              | .۵۰                 |
| قوت قلب دادن <--- رهبری تحول آفرین        | ۴/۱۸              | .۵۲                 |
| ماهیت کار <--- رضایت شغلی                 |                   | .۹۱                 |
| حقوق و مزایا <--- رضایت شغلی              | ۸/۱۸              | .۹۶                 |
| ترفیع و ارتقاء <--- رضایت شغلی            | ۵/۰۱              | .۵۹                 |
| بازخورد سرپرست <--- رضایت شغلی            | ۵/۱۳              | .۵۷                 |
| همکاران <--- رضایت شغلی                   | ۵/۵۶              | .۵۸                 |
| نوع دوستی <--- رفتار شهروندی سازمانی      |                   | .۴۶                 |
| وجدان کاری <--- رفتار شهروندی سازمانی     | ۴/۲۶              | ۱/۰۷                |
| فداکاری <--- رفتار شهروندی سازمانی        | ۴/۹۸              | .۹۳                 |
| فضیلت مدنی <--- رفتار شهروندی سازمانی     | ۵                 | .۸۹                 |
| احترام و تکریم <--- رفتار شهروندی سازمانی | ۴/۷۳              | .۸۷                 |

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می شود، پرسشنامه های رهبری تحول آفرین، رضایت شغلی، و رفتار شهروندی سازمانی هر کدام با ۵ مولفه در تحلیل عاملی تاییدی مشخص شدند. با توجه به CR یا مقدار بحرانی داده شده، چون تمام مولفه ها خارج از مقدار بحرانی  $1/96$  تا  $1/96$  می باشد همه بارهای عاملی معنادار می باشند. همچنین مقدار بارهای عاملی استاندارد یا پارامتر  $\lambda$  برای هر یک از مولفه ها در حد مطلوبی قرار دارند ( $0.40 < \lambda$ ) و به خوبی می توانند سازه های خود را تبیین کنند. در نتیجه تمام سازه ها با مولفه های مورد نظر وارد مدل نهایی شدند.

در ادامه، بعد از انجام تحلیل عاملی تاییدی، میزان آلفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه های رهبری تحول آفرین ( $0.91$ )، رضایت شغلی ( $0.92$ )، و رفتار شهروندی سازمانی ( $0.91$ ) محاسبه شد و نشان داده شد که همه پرسشنامه ها دارای پایایی خوبی (بالاتر از  $0.70$ ) بودند. بنابراین می توان گفت که پایایی پرسشنامه ها مورد تایید قرار گرفتند.

## یافته های تحقیق

در جدول ۴ متغیرهای جمعیت شناختی گروه نمونه بر اساس میزان تحصیلات و میزان سابقه خدمت در دانشگاه، ارائه شده است.

جدول ۴: مقادیر جمعیت شناختی افراد تحت بررسی

| متغیر            | طبقه          | فراوانی | درصد |
|------------------|---------------|---------|------|
| میزان تحصیلات    | کاردانی       | ۳۵      | ۲۰   |
|                  | کارشناسی      | ۳۵      | ۲۰   |
|                  | کارشناسی ارشد | ۱۰۰     | ۶۰   |
| میزان سابقه خدمت | ۵-۱           | ۲۶      | ۱۵   |
|                  | ۱۰-۶          | ۴۲      | ۲۵   |
|                  | ۱۵-۱۱         | ۶۴      | ۳۸   |
|                  | ۲۰-۱۶         | ۲۵      | ۱۵   |
|                  | ۲۵-۲۱         | ۱۳      | ۸    |

مطابق جدول بالا در می یابیم که بیشتر افراد تحت بررسی دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، و در دامنه میزان سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال قرار دارند.

در ادامه هر یک از سوالات تحقیق مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرند.

سوال ۱: رابطه رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه به چه صورت است؟  
با توجه به جدول ۵ رهبری تحول آفرین و مولفه های مربوط به آن و همچنین رضایت شغلی و تمام مولفه های آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری را در سطح خطای کمتر از  $p < 0.01$  دارند. همچنین نتایج نشان می دهد که رضایت شغلی همبستگی بیشتری (۰/۸۵) نسبت به رهبری تحول آفرین (۰/۷۷) با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

جدول ۵: مقادیر توصیفی و ضریب های همبستگی متغیرهای پژوهش

| متغیر            | میانگین | انحراف استاندارد | رفتار شهروندی سازمانی | سطح معناداری |
|------------------|---------|------------------|-----------------------|--------------|
| رهبری تحول آفرین | ۳/۴۵    | ۰/۶۴             | ۰/۷۷                  | ۰/۰۰۰        |
| نفوذ آرمانی      | ۳/۲۲    | ۰/۹۶             | ۰/۵۷                  | ۰/۰۰۰        |
| انگیزش الهام بخش | ۳/۴۳    | ۰/۸۹             | ۰/۶۱                  | ۰/۰۰۰        |
| ترغیب ذهنی       | ۳/۳۰    | ۰/۸۰             | ۰/۴۸                  | ۰/۰۰۰        |
| ملاحظات فردی     | ۳/۵۱    | ۰/۷۵             | ۰/۶۳                  | ۰/۰۰۰        |
| قوت قلب دادن     | ۳/۳۰    | ۰/۷۳             | ۰/۶۰                  | ۰/۰۰۰        |
| رضایت شغلی       | ۳/۳۵    | ۰/۷۸             | ۰/۸۵                  | ۰/۰۰۰        |
| ماهیت کار        | ۳/۱     | ۱/۱۳             | ۰/۸۴                  | ۰/۰۰۰        |
| حقوق و مزایا     | ۳/۲۴    | ۱/۰۴             | ۰/۷۷                  | ۰/۰۰۰        |
| ترفیع و ارتقاء   | ۳/۵۱    | ۰/۷۸             | ۰/۴۹                  | ۰/۰۰۰        |
| بازخورد سرپرست   | ۳/۵۴    | ۰/۸۵             | ۰/۵۵                  | ۰/۰۰۰        |
| همکاران          | ۳/۲۳    | ۱                | ۰/۴۸                  | ۰/۰۰۰        |

در سطح معنی داری  $P < 0.01$

سوال ۲: آیا مولفه های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه گری، نفوذ آرمانی، قوت قلب دادن) پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی هستند؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج جدول ۶ نشان می دهد که در قسمت اول این آزمون که مربوط به تحلیل واریانس است با توجه به معناداری مقدار  $F$  و همچنین ضریب های بتا ( $\beta$ ) در قسمت دوم برای یک از مولفه های رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، و قوت قلب به طور مثبت و معناداری رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را با سطح خطای کمتر از  $P < 0.05$  پیش بینی می نمایند. بنابراین می توان گفت که از میان تمام مولفه ها، مولفه ملاحظات فردی در رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده بهتری از رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه است ( $\beta = 0.37$ ) که نشان می دهد با فرض ثابت بودن سایر متغیر ها، با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه ملاحظات فردی رهبر سازمان، به اندازه ۰/۳۷ واحد انحراف استاندارد در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان افزایش ایجاد می شود.

همچنین در بررسی توان پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق مولفه های رهبری تحول آفرین مشخص شد که مولفه های رهبری تحول آفرین در مجموع  $R^2 = 0.59$  از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می کنند.



جدول ۶: تحلیل واریانس و ضریب های رگرسیون برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق مولفه های رهبری تحول آفرین

| منبع تغییرات          |  |  |  |  |  |  | مجموع مجدورها |  | درجه آزادی |  | میانگین مجدورها |  | مقدار F |  | سطح معناداری |  | R <sup>2</sup> |  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|---------------|--|------------|--|-----------------|--|---------|--|--------------|--|----------------|--|
| رگرسیون               |  |  |  |  |  |  | ۶۲/۵۷         |  | ۵          |  | ۱۲/۵۱           |  | ۴۹/۴۴   |  | ۰/۰۰۰        |  | ۰/۵۹           |  |
|                       |  |  |  |  |  |  | ۴۱/۵۱         |  | ۱۶۴        |  | ۰/۲۵            |  |         |  |              |  |                |  |
| پیش بین               |  |  |  |  |  |  | مقدار ثابت    |  | B          |  | خطای استاندارد  |  | β       |  | T            |  | سطح معناداری   |  |
| رفتار شهروندی سازمانی |  |  |  |  |  |  | ۰/۱۸          |  | ۰/۱۶       |  | ۰/۰۶            |  | ۰/۲۰    |  | ۲/۸۶         |  | ۰/۰۰۵          |  |
|                       |  |  |  |  |  |  | ۰/۲۸          |  | ۰/۰۸       |  | ۰/۳۲            |  | ۳/۴۱    |  | ۰/۰۰۱        |  |                |  |
|                       |  |  |  |  |  |  | -۰/۰۳         |  | ۰/۰۸       |  | -۰/۰۳           |  | -۰/۴۱   |  | ۰/۶۸         |  |                |  |
|                       |  |  |  |  |  |  | ۰/۳۹          |  | ۰/۰۷       |  | ۰/۳۷            |  | ۵/۶۲    |  | ۰/۰۰۰        |  |                |  |
|                       |  |  |  |  |  |  | ۰/۱۵          |  | ۰/۰۷       |  | ۰/۱۴            |  | ۲/۰۸    |  | ۰/۰۳۹        |  |                |  |

سوال ۳: آیا مولفه های رضایت شغلی (ماهیت کار، حقوق و مزایا، ترفیع و ارتقاء، بازخورد سرپرست، همکاران) پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی هستند؟

با توجه به جدول ۷ و معناداری F و همچنین علائم ضریب های بتا می توان مطرح نمود که در این مدل ماهیت کار، حقوق و مزایا، و بازخورد سرپرست می توانند به طور مثبت و معناداری رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان دانشگاه با ۰/۹۹ اطمینان ( $<0/01$ ) پیش بینی کنند. همچنین با توجه به مقدار ضریب های بتا می توان گفت ماهیت کار بیشترین پیش بینی را در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد ( $\beta=0/56$ ). همچنین نتایج نشان می دهد که مولفه های رضایت شغلی طور کلی واریانس رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را به میزان  $R^2=0/78$  تبیین می کنند.

جدول ۷: تحلیل واریانس و ضریب های رگرسیون برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق مولفه های رضایت شغلی

|                       |  | منبع تغییرات   |  | مجموع مجدورها |  | درجه آزادی |  | میانگین مجدورها |  | مقدار F |  | سطح معناداری |  | R <sup>2</sup> |  |
|-----------------------|--|----------------|--|---------------|--|------------|--|-----------------|--|---------|--|--------------|--|----------------|--|
|                       |  | رگرسیون        |  | ۸۱/۸۹         |  | ۵          |  | ۱۶/۳۸           |  | ۱۲۱/۰۶  |  | ۰/۰۰۰        |  | ۰/۷۸           |  |
|                       |  | باقی مانده     |  | ۲۲/۱۹         |  | ۱۶۴        |  | ۰/۱۳            |  |         |  |              |  |                |  |
| ملاک                  |  | پیش بین        |  | مقدار ثابت    |  | B          |  | خطای استاندارد  |  | β       |  | T            |  | سطح معناداری   |  |
| رفتار شهروندی سازمانی |  | ماهیت کار      |  | ۰/۷۸          |  | ۰/۳۹       |  | ۰/۰۵            |  | ۰/۵۶    |  | ۸/۵۷         |  | ۰/۰۰۰          |  |
|                       |  | حقوق           |  | ۰/۱۶          |  | ۰/۱۶       |  | ۰/۰۵            |  | ۰/۲۲    |  | ۳/۱۹         |  | ۰/۰۰۲          |  |
|                       |  | ارتقاء         |  | -۰/۰۴         |  | -۰/۰۴      |  | ۰/۰۶            |  | -۰/۰۴   |  | -۰/۶۹        |  | ۰/۴۹           |  |
|                       |  | بازخورد سرپرست |  | ۰/۲۹          |  | ۰/۲۹       |  | ۰/۰۵            |  | ۰/۳۱    |  | ۵/۳۰         |  | ۰/۰۰۰          |  |
|                       |  | همکاران        |  | -۰/۰۰۶        |  | -۰/۰۰۶     |  | ۰/۰۴            |  | -۰/۰۰۸  |  | -۰/۱۵        |  | ۰/۸۸           |  |

سوال ۴: تا چه اندازه رهبری تحول آفرین مدیران و رضایت شغلی کارکنان می تواند پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشد؟

نتایج جدول ۸ نشان می دهد که با توجه به معنادار بودن مقدار F در تمامی موارد و همچنین علائم ضریب های بتا می توان مطرح نمود که در مدل نهایی، رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را به طور مثبت در سطح معناداری  $p < 0/01$  پیش بینی می کنند. با توجه به مقدار ضریب های بتا، رضایت شغلی پیش بینی کننده قوی تری برای رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان است ( $\beta=0/63$ ) همچنین نتایج نشان داد که توان تبیین واریانس رفتار شهروندی سازمانی از طریق رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی در بین کارکنان به میزان  $R^2=0/75$  است.

| منبع تغییرات     | مجموع مجذورها | درجه آزادی | میانگین مجذورها | مقدار F | سطح معناداری | R <sup>2</sup> |
|------------------|---------------|------------|-----------------|---------|--------------|----------------|
| رگرسیون          | ۷۸/۸۲         | ۲          | ۳۹/۴۱           | ۲۶۰/۵۴  | ۰/۰۰۰        | ۰/۷۵           |
| باقی مانده       | ۲۵/۲۶         | ۱۶۷        | ۰/۱۵            |         |              |                |
| پیش بین          | مقدار ثابت    | B          | خطای استاندارد  | β       | T            | سطح معناداری   |
| رهبری تحول آفرین | ۰/۰۸          | ۰/۳۶       | ۰/۰۷            | ۰/۲۹    | ۵/۰۴         | ۰/۰۰۰          |
| رضایت شغلی       |               | ۰/۶۳       | ۰/۰۶            | ۰/۶۳    | ۱۰/۷۷        | ۰/۰۰۰          |

## بحث و نتیجه گیری

تحقیقات صورت گرفته در حوزه رفتار شهروندی سازمانی عمدتاً بر سه نوع است. یکسری از تحقیقات، بر پیش بینی و آزمون تجربی عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی متمرکز هستند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، انواع عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو، به عنوان عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند. دسته دیگر تحقیقات، بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز هستند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده‌اند. نوع سوم نیز بر خود مفهوم OCB متمرکز است (پودساکف، ۲۰۰۰). جهت گیری این پژوهش، بر عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی بود. در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای زیادی دخیل است از جمله مهمترین آنها رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری... می‌باشد. پژوهش حاضر به بررسی رابطه رضایت شغلی و رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه کردستان پرداخته است. در این مطالعه مواردی چون تعیین رابطه بین رضایت شغلی و رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش همچنین به بررسی میزان پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق مؤلفه‌های رضایت شغلی و رهبری تحول آفرین پرداخته شد. در زیر نتایج حاصل از این مطالعه مورد بحث و بررسی بیشتر قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی نشان از وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه کردستان بود. این نتیجه با یافته های گوریس، ۲۰۰۰؛ کنت و چلادورای، ۲۰۰۱؛ نادیری و تانوا، ۲۰۱۰ و پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ ارگان و رایان، ۱۹۹۵ مطابقت و هم خوانی دارد.

به طور طبیعی افرادی که ذاتاً برانگیخته می‌شوند تا اهداف سازمانی را بدون انتظار از دریافت پاداش فوری و دستاوردهای ملموس و شخصی به انجام برسانند این تمایل را دارند که در جهت رسیدن به هدف مشترک در محیط کاری فراتر از نقش رسمی که به آنها واگذار شده، به فعالیت بپردازند. ویتینگ تون و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند کارکنانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند. در واقع می‌توان گفت که رهبران تحول آفرین ترغیب ذهنی و شغل‌های چالش بر انگیز را برای پیروان خود فراهم می‌کنند تا تجربه رضایت شغلی بیشتری را داشته باشند. این رهبران از پیروان خود می‌خواهند که انتظارات فراتر از نقش را به وسیله تبیین رسالت، فراهم آوردن مدل نقشی مناسب، پرورش پذیرش اهداف گروه و ترغیب ذهنی و بیان انتظارات عملکردی بالا انجام دهند (به نقل از یعقوبی، ۱۳۸۹).

دیگر نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان از وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های مربوط به آن و همچنین رضایت شغلی و تمام مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه کردستان بود. همچنین نتایج نشان داد که رضایت شغلی همبستگی بیشتری (۰/۸۵) را نسبت به رهبری تحول آفرین (۰/۷۷) با رفتار شهروندی سازمانی دارد. این نتیجه با یافته های پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) و فوت و لی پینگ تانگ (۲۰۰۸) مطابقت دارد. وجود رابطه نشان دهنده این است که میزان رضایت شغلی کارکنان از سازمان در بروز یا نوع رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند مؤثر باشد. به عبارت دیگر حاکم بودن جو رضایت شغلی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و احساس دلبستگی و علاقه به سازمان در افراد می‌شود. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است این بدان مفهوم است که واقعا شغلش را دوست دارد احساسات خوبی درباره‌ی کارش داشته و برای شغلش ارزش زیادی قایل است و این منطقی است که چنین کارمندی رفتارهای خودجوش، همکارانه، حمایتی و فراتر از نقش وظایف رسمی بیشتری از خود نشان دهد و فعالیت بیشتری در خدمت رسیدن سازمان به اهداف داشته باشد. صاحب نظران معتقدند که وجود رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به واسطه این امر باشد که افرادی که در سازمان از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند به خاطر نشان دادن عکس العمل متقابل خود در قبال سازمان که توانسته است رضایت شغلی آنها را فراهم آورد به ارایه‌ی رفتارهایی از سوی خود اقدام می‌نمایند که می‌تواند در قالب رفتار شهروندی سازمانی قرار گیرند (نوری و دعایی، ۱۳۸۸).

نتایج تحقیق کنت و چلادورای، ۲۰۰۱؛ نادیری و تانوا، ۲۰۱۰ و پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰ نشان داد که همواره رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی به وسیله متغیرهای دیگر تعدیل شده است و در این تحقیق نیز نشان داده شد که رضایت شغلی این رابطه را تعدیل می‌کند. این تحقیق نتایج مفیدی را در جهت درک عوامل مؤثر در بروز رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه کردستان به وسیله نشان دادن تأثیر رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی ارائه کرد.

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره نشان داد که مؤلفه های رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معنادار و قابل قبولی داشته است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که از بین مؤلفه های تعریف شده برای متغیر رهبری تحول آفرین مؤلفه ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را داشته و می‌تواند منجر به آثار قابل توجهی شود. در واقع می‌توان گفت که دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص

توجه جدی به خواسته های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان منبع انگیزش و تحرک کافی برای حرکت در مسیر هدف های سازمان پدید می آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می کند چرا که این رهبران از این طریق پیروان خود را ترغیب می کند که عملکرد بالاتری داشته باشند. این نتیجه با یافته های پودساکف و مکینزی همخوانی دارد، زیرا به گفته آنان ملاحظات فردی با رضایت زیردستان، اعتماد آنان نسبت به مدیر، وفاداری به سازمان و رفتار های جوانمردی و وجدان کار رابطه مثبت داشته و با تعارض رابطه منفی دارد (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰). اگر به جدول شماره ۶ توجه شود می توان ملاحظه کرد که ماهیت کار، حقوق و مزایا و بازخورد سرپرست به طور مثبت و معناداری رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه پیش بینی می کنند. که در بین مؤلفه ها ماهیت کار بیشترین پیش بینی را در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان داشته است. همچنین نتایج جدول ۷ نشان داد ۷۵٪ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه از طریق رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی تبیین شده است.

رفتار شهروندی سازمانی نیازمند متغیرهای پیشینی است که زمینه را برای بروز این رفتار فراهم می آورند. از عمده ترین این متغیرهای پیشین رضایت شغلی و رهبری تحول آفرین است. وقتی زمینه برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی به وجود آمد به طور مسلم وجود این رفتارها در سازمان پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت که مهمترین آنها افزایش بهره وری، عملکرد و اثربخشی، کاهش هزینه های نگهداری، فراهم کردن انعطاف لازم برای ابداع و نوآوری، بهبود خدمات به مشتری می باشد. بر این اساس دانشگاه کردستان باید سنجش و ارتقای رضایت کارکنان خود را در قالب برنامه های منسجم و عملیاتی برای کلیه واحدهای خود تعریف و هدف گذاری نموده، چرا که در سازمان های خدماتی کارکنان معرف سازمان بوده و نگرش و رفتارهای آنها در کیفیت خدمات و رضایت مشتری تأثیر گذار می باشد و بی شک سازمان برای رسیدن به چشم انداز و اهداف بلند مدت خود به کارکنانی نیاز دارد که فراتر از ملزومات تعیین شده نقش سازمانی عمل کنند.

به لحاظ علمی میتوان از نتایج این پژوهش بر آموزش مهارت رهبری تحول آفرین به مدیران برای بهبود عملکرد آنان در رفتار با کارکنان و مواجهه با نگرشهای آنان در جهت ارتقای عملکرد استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز حداقل اکنون میتوان فهمید که چگونه نگرشها و رفتارهای کاری کارکنان رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی تحت تأثیر رفتارهای رهبری قرار میگیرد. کاربردهای عملی پژوهش

۱. کارکنان در صورتی رفتار شهروندی فراتر از نقش خود خواهند داشت که از شغل خود راضی باشند. بر این اساس می توان پیشنهاد نمود که برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، مدیریت سازمان باید افزایش رضایت شغلی کارکنان را با پرداخت حقوق مکفی، ارتقای به موقع و شرایط کاری مناسب در اولویت قرار دهند.
۲. از آن جایی که عامل ملاحظات فردی نسبت به عوامل دیگر بیشترین تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، از این پیشنهاد می شود که مدیران دانشگاه کردستان باید کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتر دست می زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش تری می کنند و سریع تر یاد می گیرند.

## منابع

- چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). "بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز" پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران
- کینیکی . آنجلو ، کریتنر . رابرت (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی (ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده). چاپ اول. انتشارات پیام پویا. تهران.
- میر کمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر و غلام زاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی. دوره ۲، شماره ۱
- نور شاهی، نسرين (۱۳۸۸). "بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران" مطالعات تربیتی و روانشناسی. سال دهم، شماره ۳
- نوری، علی و دعایی، حبیب الله (۱۳۸۸). بررسی تأثیر هویت سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی (مطالعه موردی: هتل پنج ستاره ی پارس). اولین کنفرانس ملی رفتار شهروند سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- یعقوبی، نور محمد؛ مقدمی، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴

- Asgari, A., silong, A. D., Ahmad, A. & Abu Samah, B. (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, PP:227-242.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, character and authentic transformational leadership behavior". *Leadership quarterly*, 10, P:181.
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). "Transformational leadership: a response to critiques", in Chemers, M.M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, CA, pp. 49-80.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- 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).
- Foote, D. A. & Li-PingTang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46 (6): 933-947.
- Goris, J. R. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *J Bus Commun*. 4:348-68
- Guh W. Y. (2008). "The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: Using organizational commitment as a mediator article written in Chinese". *Journal of Education and Psychology*, Vol. 31 No. 1
- Hossam, M. Abu Elanain. (2008). "An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior". *Journal of American Academy of Business*. 13(1): 72-78
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). "Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics". *Journal of sport management*, 15, PP: 135-159.
- Kernodle, T. A. (2007). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A hierarchical linear modeling study. Ph.D. Dissertation Tours University.
- Lagomarsino, R. & Cardona, P. (2003). Relationship among leadership organizational commitment and OCB in Uruguayan health institutions. University of Navarra. IESE Business School.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turn over intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29, PP:33-41.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol*. 74:157-64.
- Organ, D.W. & Ryan, k. (1995). A meta- analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel psychology*, vol. 48
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J Manag*;26:513-63.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3): 351-363
- 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*, 6 (3). PP:513-563.
- Walumbwa, F. O., Peng, W., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(5), 515-530.