

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف

سامره شجاعی<sup>۱\*</sup>، پرویز خلیلی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران  
۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۳۰)

### چکیده

بعد از گذشت سالها از انجام دادن اصلاحات در بخش دولتی، همچنان پرسش‌های زیادی در خصوص تأثیر رفتارهای رهبری در سازمان‌های دولتی وجود دارد. هدف این پژوهش، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف است. جامعه آماری این تحقیق شامل همه ۷۲۰ پرستار بیمارستان‌های دولتی شرق استان گلستان بود. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۵۰ نفر برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با چهار پرسشنامه رفتارهای شهروندی سازمانی ارگان، رهبری تحول آفرین باس و اولیو، پرسشنامه انگیزه خدمات عمومی، و شفافیت اهداف ریتز و همکاران گردآوری شد. در این مطالعه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد و پایایی بالای ابزار است. روش این تحقیق توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. داده‌ها با نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی ارتباط دارد. همه رابطه‌ها در مدل به جز رابطه شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی تأیید شد.

### کلیدواژگان

انگیزه خدمات عمومی، رفتارهای شهروندی سازمانی، رهبری تحول آفرین، شفافیت اهداف.

## مقدمه

برخلاف تغییرات گسترده‌ای که در بافت جمعیتی ایجاد شده است، همچنان کاهش قصد جابه‌جایی و افزایش انگیزه برای داشتن عملکردی بهتر برای مدیران سازمان‌های دولتی دغدغه است. نه تنها ارتقای انگیزه خدمات دولتی، بلکه داشتن عملکردی فراتر از قراردادهای استخدامی به وظایف جدایی‌ناپذیر رهبران در سازمان‌های دولتی تبدیل شده است. در نتیجه تغییرات فزاینده، فشار فراوانی بر کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی، آموزش و حقوق و مزایا وارد می‌شود. همچنین، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل تمایل دارند کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده در شرح شغلشان عمل می‌کنند. همچنین، طیفی از مهارت‌های رهبری برای مدیران در محیط‌های رقابتی ضروری است و رهبری باید منبعی از رفتارهای فراتر از نقش باشد. در نتیجه، رهبران باید کارکنان بخش دولتی را برانگیزند تا آن‌ها سهم خود را در شکل‌دهی محیط مناسب برای عرضه خدمات به جامعه ایفا کنند (Ritz et al., 2014, p.128). این‌گونه رهبران رهبران تحول‌آفرین<sup>۲</sup> می‌باشند.

## بیان مسئله

بیمارستان‌ها و مراکز عرضه‌کننده خدمات درمانی از نظر کیفیت خدمات بسیار اهمیت دارند. با توجه به شرایط بسیار متحول سازمان‌ها به‌ویژه بیمارستان‌ها و لزوم اثربخشی آن‌ها، نیاز به نسلی از کارکنان ارزشمند آشکار شده است که از آن‌ها با عنوان سربازان سازمانی<sup>۳</sup> یاد می‌شود و اکثر مدیران خواهان کارکنانی‌اند که بیش از وظایف شغلی خود فعالیت کنند. تقریباً ۴۰ سال قبل، کاتز (۱۹۶۴) اهمیت طبقه‌ای از رفتارهای اختیاری و خودجوش را خاطرنشان کرد که فراتر از الزامات

---

1. Extra-role behaviors  
2. Transformational leadership  
3. Organizational soldiers

آشکار نقش است، اما برای کارایی و سودمندی سازمانی لازم و ضروری است. مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها رفتارهای شهروندی بروز می‌دهند، عملکردی بالاتر از بقیه دارند. مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی مانند بیمارستان، باید به این متغیر حساس باشند و برای حفظ، گسترش و تقویت آن در سازمان تلاش کنند (یوسفی امیری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۷۱)، زیرا رفتارهای شهروندی سازمانی برای مشاغل پرستاری که امری حرفه‌ای و انسانی است و به شوق، علاقه و عجزین شدن پرستاران در شغل نیازمند است، اهمیت بسیاری دارد زیرا فعالیت‌های پرستاران در بیمارستان با بیماران (مشتریان) ارتباط دارد و رفتارهای شهروندی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات پرستاران را برای عرضه بهتر کیفیت خدمات به‌کار گیرد. در ایران طبق نظر بیماران در زمینه کیفیت خدمات عرضه‌شده از سوی بیمارستان‌ها به مشتریان مشکلات زیادی وجود دارد. بخشی از این مشکلات به رفتارهای داوطلبانه و سازمانی پرستاران بازمی‌گردد. نتایج تحقیقات گوناگون در بیمارستان‌های کشور نشان می‌دهد وضعیت رفتارهای شهروندی در سطح مطلوبی قرار ندارد.

بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان باعث می‌شود آن سازمان به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل شود، زیرا سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها بالاست با جذب نیروهای کارآمدتر و کاهش میزان ترک خدمت از کارکنان عملکرد بهتری خواهند داشت. به همین دلیل، مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی به‌عنوان یکی از موضوعات اساسی در حوزه رفتار سازمانی مطرح می‌شود که می‌کوشد با مطرح کردن راهکارهایی به‌منظور بالابردن تعهد سازمان‌ها، بهبود عملکرد، رضایت مشتریان، وفاداری و رضایت شغلی آن‌ها قدم‌هایی مؤثر بردارد (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۱).

از طرفی، مطالعات نشان داده است یکی از مواردی که باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین نوعی رفتار رهبری است که از

طریق تغییر ارزش‌ها و نگرش‌های پیروان از طریق تدارک هم‌راستایی اهداف و مأموریت سازمانی به ترغیب پیروان برای دستیابی به نتایج عالی منجر می‌شود. همان‌طور که باس<sup>۱</sup> (۱۹۵۸) اشاره می‌کند رهبری تحول‌آفرین پیرو را به سمتی هدایت می‌کند که به ایجاد نتایجی فراتر از انتظارات منجر شود (Ritz et al., 2014, p.149).

رهبری تحول‌آفرین از طریق تغییر نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان به شکل‌گیری رفتارهای شهروندی منجر می‌شود، اما رابطه بین آن‌ها در سازمان‌های بخش دولتی توسط ارزش‌های مربوط به خدمت به جامعه تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین، این پژوهش درصدد است بررسی کند که آیا رابطه‌ای بین رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمات عمومی<sup>۲</sup> و شفافیت اهداف<sup>۳</sup> در بیمارستان‌های دولتی شرق استان گلستان وجود دارد؟

## متون نظری تحقیق

### رهبری تحول‌آفرین

در شرایط متلاطم امروزی، رهبران از مؤثرترین و ضروری‌ترین عناصر برای سازمان‌ها در غلبه بر محدودیت‌ها تلقی می‌شوند (Song et al., 2012, p.68). بیش از ۲۵ سال رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک مدل رفتاری رهبری معرفی شده است که توضیح می‌دهد چگونه رهبران، عملکردی فراتر از انتظارات را موجب می‌شوند (Hobman, 2011, p.554). مفهوم رهبری تحول‌آفرین اولین بار توسط داونت<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد و بر رابطه بین رهبر و پیرو در هدایت عملکرد تیمی تأکید کرد (Song et al., 2012, p.68). رهبری تحول‌آفرین شبیه رهبری کارزماتیک است اما به‌واسطه توانایی ایجاد تغییرات، نوآوری و کارآفرینی از آن متمایز می‌شود (Si & Wei, 2012). رهبری تحول‌آفرین شامل مجموعه‌ای از رفتارها است که پیروان را از طریق تغییر نگرش‌ها، اعتقادات و ارزش‌ها به

- 
1. Bass
  2. Public service motivation
  3. Goal clarity
  4. Downton

عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند (Yucel et al., 2013, p.1171)؛ بنابراین، این نوع رهبری استانداردها و اهداف سطح بالایی تنظیم می‌کند، معنا می‌بخشد، مسیر و جهت کاری افراد را مشخص کرده و پیروان را با شور و شوق، انگیزه و الهام‌بخشی هدایت می‌کند (Furtner et al., 2013, p.437). سبک رهبری تحول‌آفرین توسط بسیاری از محققان و با عنوان‌های مختلف بررسی و مطالعه شده است. به‌طور کلی این پژوهش‌ها، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را به این شرح بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، تمایل به قدرت، بلاغت و فن بیان مناسب، هوش بالا و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگریده می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (Landrum et al., 2000).

باس (۱۹۸۵) ابعاد زیر را برای رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفت:

۱. نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: نفوذ آرمانی زمانی به وجود می‌آید که پیروان اعتماد و اعتقاد به رهبر داشته، و خواهان شبیه‌شدن به او باشند (Brown & Arendt, 2011). به‌عبارت دیگر، رهبر به‌عنوان یک مدل مطلوب و مناسب خدمت می‌کند (Kim, 2014, p.21).
۲. انگیزه الهام‌بخش<sup>۲</sup>: این مورد زمانی به وجود می‌آید که رهبر طوری عمل کند که باعث شود پیروانش برای انجام‌دادن بهتر کارها از طریق القای معناداری در کار برانگیخته شوند. در اینجا رهبر، چشم‌انداز را ترسیم می‌کند (Kim, 2014, p.21).
۳. ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>: ترغیب ذهنی به پیروان کمک می‌کند به راه‌حل‌های خلاقانه را برای حل مشکلات مطرح کنند. نگرش رهبر چارچوب کاری را برای پیروان تأمین می‌کند تا ببینند چگونه آن‌ها با رهبر، سازمان، یکدیگر و اهداف، ارتباط برقرار می‌کنند.

---

1. Idealized influence  
2. Inspirational motivation  
3. Intellectual stimulation

۴. ملاحظات فردی<sup>۱</sup>: ملاحظات فردی به توانایی رهبر برای توجه به تک تک افراد، رفتار با هر یک از پیروان به صورت فردی، هدایت فرایند رشد و پیشرفت آن‌ها و بیان پیشنهادهایی به آن‌ها اشاره می‌کند.

این بعد نه تنها نسل بعدی را آموزش می‌دهد، که رهبر شوند، بلکه نیاز افراد را برای خودشناسی، اعتماد به نفس و ارزش شخصی هدایت می‌کند. این مورد همچنین به طور طبیعی پیروان را کمک می‌کند که رشد و بهره‌وری بیشتری داشته باشند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۲). رهبری تحول‌آفرین می‌تواند آثاری مثبت بر رضایت شغلی، عملکرد درون‌نقشی، نوآوری و مشارکت در شغل داشته باشد (Song et al., 2012, p.68).

### انگیزه خدمات دولتی

مدیریت منابع انسانی مؤثر برای عملکرد هر سازمان ضروری است. اگر سازمانی دولتی، خصوصی یا غیرانتفاعی به جذب، استخدام، برانگیختن، توسعه و نگهداری افراد مستعد قادر نباشد، آنگاه عملکردش تحت تأثیر قرار می‌گیرد، اما متأسفانه بخش دولتی در این زمینه‌ها ضعف دارند و از این رو، فشارهای متعددی را تحمل می‌کنند. این فشارها باعث می‌شود بخش دولتی به دنبال استراتژی‌هایی برای شناسایی و جذب افراد مستعد و متعهد باشد. یکی از این استراتژی‌هایی که می‌تواند به طور بالقوه به کار گرفته شود، انگیزه خدمات عمومی است (Clerkin & Cogburn, 2012, p.210). موضوع انگیزه خدمات عمومی، که علاقه به آن در چند سال اخیر میان اندیشمندان و عملگرایان فزونی یافته است، بیان می‌کند که منشأ عرضه خدمات عمومی چیزی بیش از نفع شخصی است (Vrangbeek, 2013, p.295).

بیش از یک دهه قبل، پری و وایز<sup>۲</sup> مفهوم انگیزه خدمات عمومی را مطرح کردند. نظریه آن‌ها بیان می‌کند بعضی افراد به شدت به کار خدمات عمومی علاقه‌مندند و توسط آن نیز برانگیخته

---

1. Individualized consideration  
2. Perry & Wise

می‌شوند (Bright, 2005, p.138). تحقیقات نشان می‌دهد انگیزه خدمات عمومی، تلاش مربوط به کار، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Lee, 2012, p.105).

رینی و استین بار<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) انگیزه خدمات عمومی را به این شرح تعریف کردند: «انگیزه نوع دوستانه عمومی برای خدمت به علائق افراد جامعه، ملت یا بشر» (Carpenter et al., 2012, p.509). بدین معنا که کارکنان بخش دولتی در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی از طریق تمایل برای کمک به عامه مردم برانگیخته می‌شوند (Coursey & Pandey, 2007, p.547). پری و وایز به وجود رابطه میان انگیزه خدمات عمومی و عملکرد کارکنان بخش دولتی معتقدند (Bright, 2007, p.362). پری و وایز (۱۹۹۰) نیز انگیزه خدمات عمومی را به این شرح تعریف کرده‌اند «تمایل افراد برای پاسخگویی به محرک‌هایی که به صورت اولیه یا منحصراً در سازمان‌ها و نهادهای دولتی وجود دارد و ممکن است افراد را به انجام دادن خدمات عمومی برانگیزد» (Anderson, 2009, p.80).

پری و وایز، انگیزه خدمات دولتی را شامل این چهار بعد می‌دانند:  
اول، تعهد به علائق عمومی<sup>۲</sup> بیان‌کننده تمایل به خدمت به جامعه براساس ارزش و وظیفه است؛ دوم، دلسوزی و محبت<sup>۳</sup> بیان‌کننده انگیزه عاطفی برای انجام دادن کارهای خوب برای دیگران براساس احساس نزدیکی و همدردی است؛ سوم، جذب شدن به خط‌مشی‌گذاری<sup>۴</sup> بیان‌کننده انگیزه بهبود خدمات عمومی از طریق سیستم سیاسی است؛ چهارم، از خودگذشتگی، میزان تمایل برای نادیده گرفتن نیازهای خود برای کمک به دیگران و جامعه را بیان می‌کند. تعهد به علائق عمومی، دلسوزی و جذب شدن به خط‌مشی‌گذاری به ترتیب، متعلق به محرک‌های هنجاری، عاطفی و عقلایی/ ابزاری می‌باشند (Vrangbeek, 2013, p.295).

- 
1. Rainey & Steinbauer
  1. Commitment to public interest
  3. Compassion
  4. Attraction to public policy

### رفتارهای شهروندی سازمانی

مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۸) مطرح شد. آنها رفتارهای شهروندی سازمانی را رفتارهایی که اختیاری بوده و به طور مستقیم توسط دستگاه‌های پاداش شناسایی نمی‌شوند و در کل می‌توانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند، تعریف کردند (Zhao et al., 2014, p.177).

تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها یا رفتارهای کارکنان در سازمان بوده است، اما اغلب آنها نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند، حتی گاهی مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock et al., 2003, p.360). رفتارهای شهروندی سازمانی برای سازمان اهمیت دارد زیرا شرح شغل‌ها نمی‌توانند دربردارنده همه رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی باشند (Lishchinsky & Steijn, 2014, p.681).

محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتد، به این شرح تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، با وجود این، توسط وی انجام می‌گیرد و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شود» (Appelbaum, 2004, p.20).

بولینو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) رفتارهای شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند (Korkmaz & Arpacı, 2009, p.2432).

---

1. Organ  
2. Bolino



ارگان (۱۹۹۸) ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی را به شرح زیر بیان می کند ( Polat, 2009, p.1592):

۱. نوع دوستی یا رفتار کمک به دیگران<sup>۱</sup>: این رفتار شامل کمک به دیگران در مشکلات کاری است.
  ۲. وجدان/وظیفه شناسی<sup>۲</sup>: رفتارهایی که نشان می دهد کارکنان قوانین، مقررات و رویه های سازمانی را پذیرفته اند.
  ۳. ادب و احترام<sup>۳</sup>: ادب مرتبط با فعالیت هایی است که رخ دادن مشکلات جلوگیری می کند، مانند جلوگیری از فعالیت هایی که کار دیگران را سخت تر می کند (Kim, 2014, p.8).
  ۴. رادمردی و گذشت<sup>۴</sup>: رادمردی تمایل به تحمل شرایط پایین تر از حد مطلوب و شکایت کمتر درباره مشکلات تعریف می شود.
  ۵. فضیلت مدنی<sup>۵</sup>: رفتارهایی که نشان می دهد کارکنان به زندگی سازمانی خود علاقه مندند (Strobel et al., 2013, p.834). به عبارت دیگر، کارکنان تمایل دارند در مسائل و مشکلات سازمانی و حل آن ها مشارکت داشته باشند (Kim, 2014, p.9).
- تقویت رفتارهای شهروندی مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می زند، به ترغیب و تشویق نیاز دارد. از مواردی که می تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد، سیاست ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین زمینه می توان مواردی مانند گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و سیستم های غیررسمی را نام برد که برای ارتقا و ترغیب رفتارهای شهروندی مناسب اند (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۷۷).

---

1. Altruism
2. Conscientiousness
3. Courtesy
4. Sportsmanship
5. Civic virtue

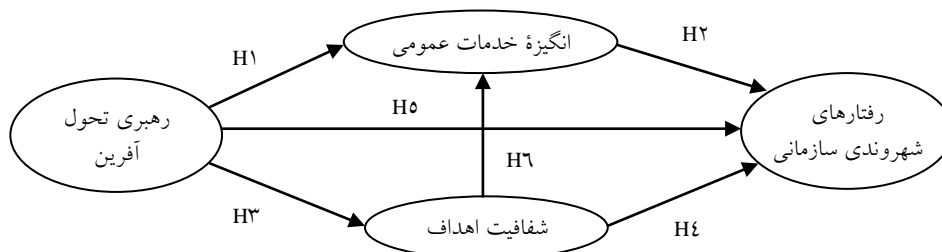
## پیشینه تحقیق

یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»، دریافتند رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی معنادار است. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی نیروهای دانش‌گر شرکت ملی نفت ایران» دریافتند رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گری، نفوذ آرمانی) با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. شعبانی و تقوی (۱۳۹۰) در مقاله خود با عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران» دریافتند بین ابعاد رفتار آرمانی، نگرش آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. جمشیدیان و محمدخانی (۱۳۸۱) در مقاله‌ای با عنوان «آگاهی و شفافیت اهداف سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سرپرستان» دریافتند ۱. هراندازه آگاهی از اهداف بیشتر باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد؛ ۲. هراندازه اهداف درک‌شدنی و ملموس باشند، عملکرد افراد بهتر خواهد شد؛ ۳. رعایت سلسله‌مراتب اهداف و به‌کارگیری آن موجب آگاهی بیشتر سرپرستان از اهداف و در نتیجه، عملکرد بالاتر آنان خواهد شد؛ ۴. هراندازه افراد از اهداف آگاه‌تر باشند، مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای هدف کاهش می‌یابد. ریتز و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف کارکنان» دریافتند رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش انگیزه خدمات عمومی کارکنان و شفافیت اهداف موجب بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود. کارتر و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «رهبری تحول‌آفرین، عدالت و رفتار شهروندی: اثرات سن و جنسیت بین سرپرست و زیردست» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بله (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، تأثیر اجتماعی درک‌شده و انگیزه خدمات عمومی» دریافت بین رهبری

تحول‌آفرین و انگیزه خدمات عمومی رابطه معناداری وجود دارد. کودویلیامز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «انگیزه خدمات عمومی و نتایج کاری کارکنان: نقش میانجی تناسب فرد و سازمان» به این نتیجه دست یافتند که بین انگیزه خدمات عمومی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

الگوی مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از پژوهش ریتز و همکاران (۲۰۱۴) است. گرچه بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای فرانقشی رابطه وجود دارد، برخی دیگر از تحقیقات بیان می‌کند نوع انگیزه افراد در کار و اطلاع از اهداف سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کنند. در این پژوهش متغیر رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر مستقل، رفتارهای شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته و متغیرهای شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر مبنای مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. بین رهبری تحول‌آفرین و انگیزه خدمات عمومی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین انگیزه خدمات عمومی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین رهبری تحول‌آفرین و شفافیت اهداف رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین شفافیت اهداف و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۵. بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

روش این تحقیق توصیفی-همبستگی است. در این تحقیق داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است. برای جمع‌آوری مبانی و رویکردهای نظری تحقیق کتاب‌ها و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق مطالعه شد.

جامعه آماری این تحقیق را همه پرستاران بیمارستان‌های دولتی شرق استان گلستان تشکیل می‌دهند. سه شهر در شرق استان گلستان بیمارستان دولتی دارند. گنبد کاووس پنج بیمارستان دولتی (شهید، خاتم‌الانبیاء، پیامبر اعظم، طالقانی و مطهری)، مینودشت یک بیمارستان (فاطمه الزهرا)، و کلاله یک بیمارستان (حضرت رسول اکرم (ص)) دارد. در مجموع، ۷۲۰ پرستار به‌عنوان حجم جامعه آماری این تحقیق در نظر گرفته شده است. حجم نمونه تحقیق براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۵۰ پرستار برآورد شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۶۰	۰٫۶۴
	مرد	۹۰	۰٫۳۶
محل خدمت	بیمارستان شهید	۳۵	۰٫۳۸
	خاتم‌الانبیاء	۶۳	۰٫۲۵
	پیامبر اعظم	۳۳	۰٫۱۳
	طالقانی	۲۵	۰٫۰۹
	مطهری	۴۲	۰٫۱۶
	فاطمه الزهرا	۳۰	۰٫۱۲
	حضرت رسول	۲۲	۰٫۰۸

ادامه جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
سن	زیر ۳۰ سال	۸۸	۳۵٫۲
	بین ۳۰ تا ۳۴	۶۲	۲۴٫۸
	بین ۳۵ تا ۳۹	۵۴	۲۱٫۶
	بین ۴۰ تا ۴۴	۲۸	۱۱٫۲
	بین ۴۵ تا ۴۹	۱۳	۵٫۲
	۵۰ و بیشتر	۵	۰٫۲
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱	۰٫۴
	کاردانی	۳	۱٫۲
	کارشناسی	۲۴۵	۰٫۹۸
	تحصیلات تکمیلی	۲	۰٫۴

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها چهار پرسشنامه به‌کار گرفته شد.

۱. رفتارهای شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸): این پرسشنامه در قالب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است و گویه‌هایی از این قبیل دارند: در اجرای وظایف همکارانم به آن‌ها کمک می‌کنم تا به‌صورت بهره‌ور عمل کنند، دربارهٔ تکالیف و وظایفی که بر عهده من است، اعتراض نمی‌کنم، در جلسات مربوط به مسائل سازمان حضور و مشارکت دارم.
۲. رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰): گویه‌های این پرسشنامه نیز با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. برخی گویه‌ها عبارت‌اند از به‌دلیل همکاری با ما فوقم، احساس غرور می‌کنم، رهبر پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیم‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد، برای توسعهٔ توانایی‌هایم به من کمک می‌کند.
۳. پرسشنامهٔ انگیزهٔ خدمات عمومی: این پرسشنامه شش گویه در قالب طیف لیکرت دارد.

برخی گویه‌ها عبارت‌اند از: من خدمات عمومی را به‌عنوان وظیفه شهروندی خود می‌دانم (تعهد داشتن به منافع عمومی)، اکثر برنامه‌های اجتماعی آنقدر حیاتی هستند که بدون انجام دادن آن‌ها کارها پیش نمی‌رود (شفقت)، من از افرادی هستم که برای کمک به دیگران خطر خسارت شخصی را می‌پذیرم (از خودگذشتگی).

۴. **شفافیت اهداف:** برای سنجش شفافیت اهداف پرسشنامه ریتز و همکاران (۲۰۱۴) به کار گرفته شد. این پرسشنامه سه گویه دارد شامل توضیح دادن اهداف این سازمان به دیگران آسان است، مأموریت این سازمان برای کسانی که در آنجا کار می‌کنند، شفاف است و این سازمان اهدافی دارد که به‌طور شفاف تعریف شده است.

### پایایی و روایی

در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی آزمون روش آلفای کرونباخ اجرا شد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر متغیر در جدول ۲ بیان شده است. بالابودن ضریب آلفای کرونباخ (بیشتر از ۰٫۷) نشان می‌دهد پرسشنامه‌های تحقیق قابلیت اعتماد و پایایی بالایی دارند.

جدول ۲. پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه
۲۰	۰٫۹۴۸	رهبری تحول‌آفرین
۶	۰٫۷۷۵	انگیزه خدمات عمومی
۳	۰٫۸۷۱	شفافیت اهداف
۱۵	۰٫۸۵۳	رفتارهای شهروندی سازمانی

برای بررسی روایی ابزار در این پژوهش، روایی‌های محتوا و سازه بررسی شد. برای بررسی روایی محتوا پرسش‌های پرسشنامه در اختیار افراد متخصص در زمینه موضوع پژوهش قرار گرفت. نظر خبرگان این بود که پرسش‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌هایی است که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد. برای بررسی روایی محتوا نیز پرسشنامه در اختیار چند تن از استادان متخصص قرار گرفت و توسط آن‌ها تأیید شد. برای بررسی روایی سازه نیز تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت.

### آزمون مدل اندازه‌گیری

برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری پایایی مرکب، روایی همگرا و روایی واگرا به کار گرفته شد. برای بررسی اعتبار سازه‌ها، فارنل و لارکر (۱۹۸۱)، سه ملاک معرفی کردند که شامل اعتبار هر یک از گویه‌ها، پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (CR) هر یک از سازه‌ها و متوسط واریانس استخراج‌شده<sup>۲</sup> (AVE) است. مقادیر بیشتر از ۰/۴ برای ضرایب بارهای عاملی، بیشتر از ۰/۴ برای متوسط واریانس استخراج‌شده و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب نشان‌دهنده برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

متغیر مکنون	متغیرهای آشکار	بار عاملی (FL)	AVE	CR
رهبری تحول آفرین (R)	Q۱	۰/۷۴	۰/۶۸	۰/۷۲
	Q۲	۰/۹۰		
	Q۳	۰/۸۱		
	Q۴	۰/۸۸		
	Q۵	۰/۷۷		
شفافیت اهداف (S)	Q۱	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۷۸
	Q۲	۰/۸۸		
	Q۳	۰/۸۷		
انگیزه خدمات عمومی (A)	BI۱	۰/۴۶	۰/۴۰	۰/۴۸
	BI۲	۰/۳۹		
	BI۳	۰/۷۸		
	BI۴	۰/۷۹		
	BI۵	۰/۶۴		
	BI۶	۰/۵۶		

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted

ادامه جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

متغیر مکنون	متغیرهای آشکار	بار عاملی (FL)	AVE	CR
	Q۱	۰,۳۹		
رفتارهای شهروندی	Q۲	۰,۴۳		
سازمانی	Q۳	۰,۶۶	۰,۴۱	۰,۵۰
(O)	Q۴	۰,۸۳		
	Q۵	۰,۷۳		

پس از انجام دادن تحلیل عاملی تأییدی که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شد. مشخص شد همه گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ملاک ۰,۴، متوسط واریانس استخراج شده بالای ۰,۴ و پایایی مرکب بالای ۰,۵ دارند که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار و پایایی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

روایی واگرایی قابل قبول یک مدل نشان می‌دهد یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فارنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر در مدل باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). براساس نتایج همبستگی‌ها و جذر AVE که روی قطر جدول ۴ قرار داده شد، می‌توان روایی واگرایی مدل را در سطح سازه از نظر معیار فارنل-لارکر نتیجه گرفت (قطر ماتریس مقادیر جذر AVE است).

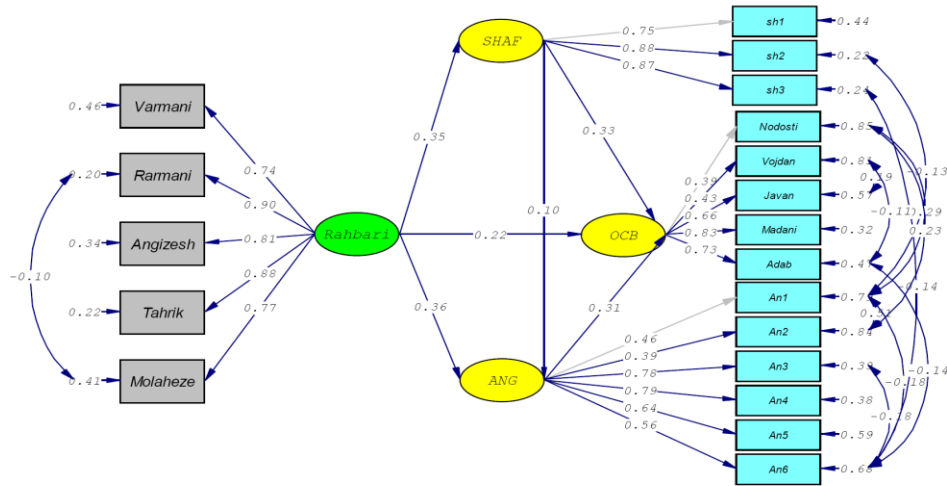
جدول ۴. بررسی روایی واگرایی

رهبری	شفافیت	انگیزه خدمت	رفتارهای شهروندی
تحول آفرین	اهداف	عمومی	سازمانی
۰,۸۲			
۰,۵۶	۰,۸۴		
۰,۳۶	۰,۱۲	۰,۶۳	
۰,۲۹	۰,۳۸	۰,۳۷	۰,۶۴



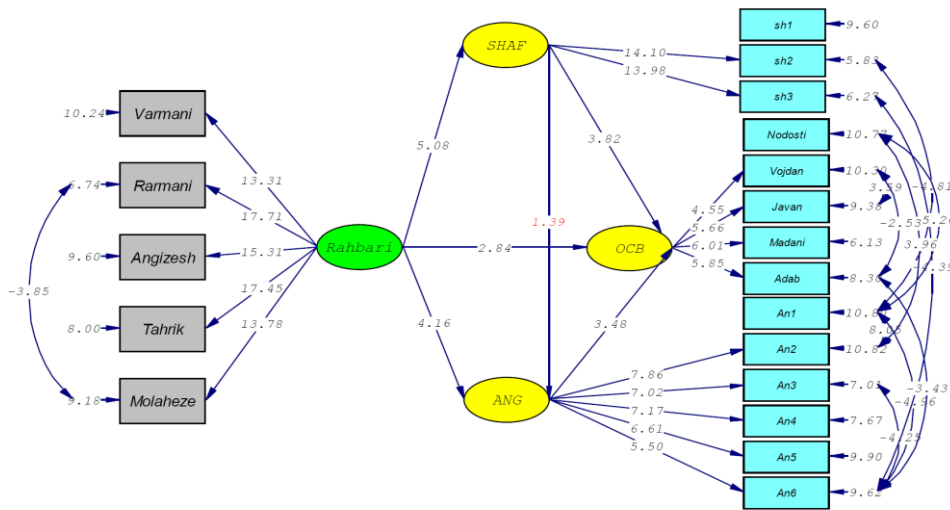
### تحلیل مسیر و آزمون فرضیه‌های تحقیق

مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و معناداری در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.



Chi-Square=314.68, df=135, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=314.68, df=135, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق (ضرایب معناداری)

برای برآورد مدل از روش حداکثر احتمال و به منظور بررسی برازش مدل شاخص‌هایی بررسی شد که نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$\chi^2/df$ (شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی)	کمتر از ۳	۲,۳۳	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	بیش از ۰,۹	۰,۹۴	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	بیش از ۰,۹	۰,۹۴	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	بیش از ۰,۹	۰,۹۲	مناسب
NFI (شاخص نرم‌شده برازندگی)	بیش از ۰,۹	۰,۹۱	مناسب
NNFI (شاخص نرم‌نشده برازندگی)	بیش از ۰,۹	۰,۹۳	مناسب
RMSEA (خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب)	کمتر از ۰,۰۸	۰,۰۷۳	مناسب

نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش نشان‌دهنده برازش مدل است. شاخص RMSEA برابر با ۰,۰۷۳ و کمتر از ۰,۰۸ است. همچنین، مقادیر CFI، GFI، AGFI، NFI، NNFI همگی بالاتر از ۰,۹ به دست آمد که همگی برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. به منظور بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. در صورتی که ضرایب معناداری برای هر رابطه بزرگ‌تر از ۱,۹۶ یا کوچک‌تر از -۱,۹۶ باشد، آن رابطه معنادار است.

در آزمون فرضیه اول تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی برابر با ۰,۲۲ به دست آمد. عدد معناداری (T-value) برای این رابطه نیز برابر با ۲,۸۴ و بالاتر از ۱,۹۶ است. بنابراین، فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه دوم تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و انگیزه خدمات عمومی برابر با ۰,۳۶ به دست آمد. عدد معناداری برای این رابطه نیز برابر با ۴,۱۶ و بالاتر از ۱,۹۶ است. بنابراین، فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر بین رهبری تحول‌آفرین و انگیزه خدمات عمومی رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه سوم تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و شفافیت اهداف برابر با ۰/۳۵ به دست آمد. عدد معناداری برای این رابطه نیز برابر با ۵/۰۸ و بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین رهبری تحول‌آفرین و شفافیت اهداف رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه چهارم تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین شفافیت اهداف و رفتارهای شهروندی سازمانی برابر با ۰/۳۳ به دست آمد. عدد معناداری برای این رابطه نیز برابر با ۳/۸۲ و بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر بین شفافیت اهداف و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه پنجم تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین انگیزه خدمات عمومی و رفتارهای شهروندی سازمانی برابر با ۰/۳۱ به دست آمد. عدد معناداری برای این رابطه نیز برابر با ۳/۴۸ و بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌شود.

در آزمون فرضیه ششم تحقیق، ضریب استاندارد برای رابطه بین شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی برابر با ۰/۱۰ به دست آمد. عدد معناداری برای این رابطه نیز برابر با ۱/۳۹ و کمتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، فرضیه ششم تحقیق رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی رابطه معناداری وجود ندارد.

## بحث و نتیجه

با توجه به تحولاتی که در دهه‌های گذشته در بخش دولتی رخ داده، توجه به موضوع رهبری نیز بیشتر شده است. در این تحقیق سعی شد رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نتایج پژوهش حاضر نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات پیشین از جمله ریتز و همکاران (۲۰۱۴)، بله (۲۰۱۵)، کارتر و همکاران (۲۰۱۴)، کود ویلیامز (۲۰۱۳)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، شعبانی و تقوی (۱۳۹۰)، و جمشیدیان و محمدخانی (۱۳۸۱) مطابقت دارد.

مطالعات بی‌شماری تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای درون‌نقشی را تأیید کرده‌اند، اما مطالعات اخیر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی را تأیید می‌کند. پودساکوف، مک‌کنزی و بومر تأکید می‌کنند تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم‌تر از تأثیر بر رفتارهای درون‌نقشی است. این تأثیر به شیوه‌های گوناگونی بروز می‌کند. برخی آثار به‌طور مستقیم است، برای مثال، رفتار ملاحظه‌فردی که یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین است، تأثیری مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی پیروان می‌گذارد یا اینکه رهبران تحول‌آفرین تمایل دارند پیروان را برانگیزانند تا رفتارهای جوانمردانه و بانزاکتی از قبیل توجه به تأثیر اعمال خود بر دیگران، احترام به حقوق دیگران در منابع مشترک و شکایت‌نکردن درباره مسائل جزئی را انجام دهند (Krishnan & Arora, 2008, p.39). یکی دیگر از موارد رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی، جایگاه رهبر به‌عنوان یک مدل است. این بدین معناست که رهبران خود را به‌عنوان مدل‌های نقشی تعریف می‌کنند و پیروان نیز تمایل دارند تا از رهبران تقلید کنند. اگر پیروان بتوانند رفتارهای تحول‌آفرینانه رهبران را به‌عنوان رفتارهای فرانقشی در نظر بگیرند به احتمال بیشتری درگیر رفتارهای فرانقشی در حوزه کاری خود خواهند شد (Kent & Chelladurai, 2001, p.143). رهبران برای اینکه بتوانند تحول‌آفرین در نظر گرفته شوند و رفتارهای شهروندی پیروان را موجب شوند، باید مدیریت تصویرسازی مناسبی انجام دهند، نه اینکه فقط روی خود کار به‌تنهایی تمرکز کنند (Meihami et al., 2013, p.73).

علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم نیز می‌تواند تأثیر داشته باشد. برای مثال، تأثیر بر متغیرهای میانجی مانند انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف. می‌توان گفت هرچه نگرش کارکنان نسبت به خدمات عمومی نگرش مثبت‌تری باشد، به‌طور قطع، تمایل بیشتری خواهند داشت تا وظیفه خود را انجام دهند. پری و وایز نیز اشاره کرده‌اند که هرچه افراد بیشتر توسط انگیزه خدمات عمومی برانگیخته شوند، بهتر نیز عملکرد وظیفه‌ای خود را انجام خواهند داد، حتی در انجام‌دادن رفتارهایی که فراتر از عملکرد وظیفه‌ای آن‌ها باشد، تلاش خواهند کرد. بنابراین، کارکنان باید دریابند که سازمان‌های دولتی برای

عرضه خدمت به مردم به وجود آمده‌اند و باید بیشتر از آنچه از سازمان دریافت می‌کنند به جامعه پس دهند (Ritz et al., 2014, p.141).

همچنین، رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. این آثار از مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم و از طریق متغیرهای انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف حاصل می‌شود. همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داده است بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزه خدمات عمومی رابطه وجود دارد. افرادی با انگیزه بالای خدمات عمومی شهروندان بهتری برای سازمان هستند و نسبت به همکاران خود ملاحظه بیشتری دارند و به احتمال بیشتری نیز به آن‌ها در انجام دادن وظایف کاری کمک می‌کنند. همچنین، زمانی که کارکنان حس کنند رهبران‌شان در شفاف‌سازی اهداف می‌کوشند احساس بهتری نسبت به سازمان‌شان خواهند داشت و در نتیجه، سطوح بالاتری از رفتارهای شهروندی را نشان خواهند داد.

## منابع و مأخذ

۱. تابلی، حمید، تیرگر، هدایت‌ا...، مظفری، لیلا، مرتضوی، حمید، و مهرابی‌فر، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، سال ۲، شماره ۵، صفحات ۲۶-۱.
۲. جمشیدیان، مهدی، و محمدخانی، مسعود (۱۳۸۱). آگاهی و شفافیت اهداف سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد: سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه. *مجله شیخ بهایی*، شماره ۱، صفحات ۴۱-۲۹.
۳. داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۴. سلیمی، محمد، حسنی، افسانه، رعداآبادی، مهدی، طاهری میرقائد، مسعود، حسینی، سید هادی، و بختیاری، محمد (۱۳۹۲). همبستگی بین رفتارهای شهروندی سازمانی و ابعاد آن با مشارکت شغلی در کارکنان دو بیمارستان خصوصی و دولتی شهر تهران. *فصل‌نامه مدیریت ارتقای سلامت*، دوره ۲، شماره ۴، صفحات ۵۶-۵۰.
۵. سهرابی، شهلا، و علوی، محمد (۱۳۸۹). رفتار شهروندی. *فصل‌نامه مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۸، صفحات ۱۴۶-۱۳۷. میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، حیات، علی‌اصغر، و غلامزاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی سازمانی نیروهای دانش‌گر شرکت ملی نفت ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۲، شماره ۱، صفحات ۱۵۵-۱۳۸.
۶. یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، دوره ۲، شماره ۴، صفحات ۹۶-۶۴.
۷. یوسفی‌امیری، مظاهر، قلی‌پور، آرین، سیدجوادین، سید رضا، و وکیلی، محمدمسعود (۱۳۹۲). بررسی ارتباط ویژگی‌های شخصیتی پرستاران با رفتارهای شهروندی سازمانی در

بیمارستان‌های آموزشی شهر زنجان سال ۱۳۹۱. مجله مراقبت‌های پیشگیرانه در پرستاری و مامایی، دوره ۳، شماره ۲، صفحات ۸۰-۷۰.

1. Anderson, L. (2009). Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 79-97.
2. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture. *Leadership and Trust Management Decision*, 42(1), 13-40.
3. Bienstock, C., Demoranville, W. C., & Smith, K. R. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
4. Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: who are they, where they are, and what do they want?. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
5. Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
6. Brown, E., & Arendt, S. (2011). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 45-59.
7. Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, F. R. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 509-523.
8. Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice and organizational citizenship behavior: the effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group and Organization Management*, 39(6), 691-719.
9. Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work references. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.
10. Coursey, H. D., & Pandey, K. S. (2007). Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration and Society*, 39(5), 547-568.
11. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
12. Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-fair leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
13. Hobman, E., Jackson, C., Jimmieson, N., & Martin, R. (2011). The effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes: An identity-based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 553-580.
14. Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.

15. Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
16. Korkmaz, T., & Arpaci, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2432-2435.
17. Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia-Pacific Business Review*, 5(1), 34-43.
18. Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150- 156.
19. Lee, Y. (2012). Behavioral implications of public service motivation: volunteering by public and nonprofit employees. *The American Review of Public Administration*, 42(1), 104-121.
20. Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
21. Meihami, B., Varmaghani, Z., & Meihami, H. (2013). A survey on the impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior in public organization in Kurdistan province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8, 66-76.
22. Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596.
23. Ritz, A., Giaque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: When Values matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128-152.
24. Si.S.,Wei,F.(2012)." Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
25. Song, J., Kolb, J., Lee, U., & Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
26. Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. (2013). The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. *Human Relations*, 66(6), 829-856.
27. Vrangbeek, K. (2013). Public values and public service motivation: conceptual and empirical relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.
28. Yucel, I., Mcmillan, A., & Richard, O. (2013). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?. *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
29. Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. (2013). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.