

تحلیل نقش رهبری در ارتقای عملکرد شغلی با تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی و انسجام

اجتماعی کارکنان در سازمان های دولتی

(مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی شهر تهران)

مهسامیر آبادی، مریم محمدی، زهرا باقری، سجاد نوری

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی-خط و مشی گذاری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
Mirabadi.mahsaa@gmail.com

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی - خط مشی گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
marmarMohammadi@gmail.com

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی - طراحی سازمان های دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
zahrabagheri۱۳۶۶@gmail.com

دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی - خط مشی گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
sajjadnuori۶۱@gmail.com

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۴

Analyzing the role of leadership in improving job performance with emphasis on organizational citizenship behavior and social cohesion of employees in government organizations (Case study: Tehran Tax Affairs Organization)

Mahsamirabadi, Maryam Mohammadi, Zahra Bagheri, Sajjad Nouri

PhD student in Public Administration-Policy Making, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Master's student, Public Administration - Public Policy, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Master's student, Public Administration - Design of Public Organizations, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Master's degree student, Public Administration - Public Policy, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Abstract

The purpose of this study is to analyze the role of leadership in improving job performance with an emphasis on organizational citizenship behavior and social cohesion of employees in the Tehran Tax Affairs Organization. This study is applied in terms of purpose and is descriptive-analytical, using a survey method with a causal approach. The statistical population of the present study includes employees of the Tehran Tax Affairs Organization, whose statistical sample is ۲۱۰ people, selected using the Cochran formula and a simple random method. The primary data collection tool is the standard questionnaire of Qalati et al. (۲۰۲۳), and the validity was confirmed in a formal form and the factor analysis method with the KMO index, as well as their reliability by reporting the total Cronbach's alpha coefficient (۰,۹۳۵). Descriptive and inferential statistical methods were used in data analysis, and in descriptive analyses, SPSS version ۲۱ software was used, and in the inferential analyses and testing of research hypotheses, structural equations and LISREL ۸,۸ software were used. The results of the research using the path analysis technique show that all hypotheses were confirmed, such that transformational leadership has a significant effect on job performance through organizational citizenship behavior and social cohesion of employees in the Tehran Tax Affairs Organization. Keywords: Transformational leadership, job performance, organizational citizenship behavior, employee social cohesion

چکیده

هدف از این پژوهش خصوص تحلیل نقش رهبری در ارتقای عملکرد شغلی با تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی و انسجام اجتماعی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-تحلیلی، به شیوه پیمایشی با رویکرد -علی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران می باشد که نمونه آماری ۲۱۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده های اولیه پرسشنامه استاندارد قلاتی و همکاران (۲۰۲۳)، می باشد و روایی به شکل صوری و روش تحلیل عاملی با شاخص KMO و همچنین پایایی آنها با گزارش ضریب آلفای کرونباخ کل (۰/۹۳۵) مورد تایید قرار گرفت. در تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد، که در تحلیل های توصیفی از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ و در بخش تحلیل های استنباطی و آزمون فرضیه های پژوهش هم از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل ۸/۸ استفاده شد. نتایج پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر نشان می دهند که تمامی فرضیه ها تایید شد به این ترتیب که رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی از طریق رفتار شهروندی سازمانی و انسجام اجتماعی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران تاثیر معناداری می گذارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، انسجام اجتماعی کارکنان

۱. مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان ها دستخوش تغییرند، رهبری ۱ یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهمترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، سبک رهبری تحولگرا است (علامه و همکاران، ۱۳۹۶، ۱۲۳). رهبری تحول گرا یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول گرا رضایت زبردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش

می دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول گرا را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کنند (انگلسن، ۲۰۲۲، ۱۲۷). از سوی عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند، یعنی آنها دارای کارکنانی هستند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می دهند (احمد و همکاران، ۲۰۲۳، ۵۹). رهبری تحول گرا یکی از تأثیرگذارترین سبک های مدیریتی در هدایت سازمان ها به سوی تعالی و رشد

^۱ Engelen

^۲ Ahammad, F. M., Lee, M. S., Malul, M., & Shoham, A.

^۱ Leadership

محسوب نمی شود (کالانتیز و کپ، ۲۰۱۹، ۵۰). یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی کارکنان پیوندهای اجتماعی ۷ میان کارکنان است (قلاتی و همکاران، ۲۰۲۲، ۲). این پیوندها با ایجاد شبکه‌های اجتماعی در محیط کار به گونه‌ای قابل توجه افزایش می‌یابد. این پیوندها اساس تسهیم اطلاعات در سازمان است. به عبارت دیگر، روابط اجتماعی از طریق تاثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه باعث انعطاف پذیری و سهولت تبادل اطلاعات می‌شوند (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۰۸). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان اشاره دارد که فراتر از شرح وظایف رسمی شان بوده و به نفع سازمان است. این رفتارها شامل نوع دوستی، کمک به دیگران، وظیفه‌شناسی، اطاعت از قوانین و حفظ نظم می‌شود که می‌تواند عملکرد را بهبود دهد (رایت ۸ و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۱۲). عملکرد، عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (مورهد و گریفین ۹، ۱۳۸۹، ۳۵۴). مطالعات تجربی که در آن به بررسی تاثیر همزمان رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی با تاکید بر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و انسجام اجتماعی کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران پرداخته شده باشد، از گستردگی چندانی برخوردار نیست لذا انجام این پژوهش خلا عملی موجود در این زمینه را تا حدودی پر خواهد نمود و مدیران سازمان امور مالیاتی شهر تهران را در راستای تامین این دو عامل مهم و اثرگذار ترغیب خواهد نمود که این اقدام می‌تواند مزایایی مانند افزایش کارایی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع، افزایش توان پاسخ به نیازهای سازمان‌های دیگر و امکان تغییر و تطبیق پذیری سریع اشاره کرد. با توجه به بررسیهای محقق به نظر می‌رسد محیط این مجموعه مبتنی بر تشریک مساعی، روابط

پایدار است. این نوع رهبری با الهام‌بخشی، چشم‌اندازسازی، و ایجاد انگیزه در کارکنان، نه تنها عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد، بلکه فرهنگ سازمانی را به سمت انسجام اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی سوق می‌دهد. رهبران تحول‌گرا، با ایجاد اعتماد و تقویت همکاری، محیطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان فراتر از وظایف رسمی خود عمل کرده و با تعهدی عمیق، سازمان را به سمت نوآوری و بهره‌وری هدایت می‌کنند (هامفری ۴، ۲۰۲۰). انسجام اجتماعی در محیط کاری، نه تنها موجب تعاملات مثبت میان کارکنان می‌شود، بلکه بستری مناسب برای ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می‌آورد. در چنین فضایی، افراد احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته و با مسئولیت‌پذیری و حمایت متقابل، به شکوفایی فردی و سازمانی کمک می‌کنند. در نتیجه، رهبری تحول‌گرا می‌تواند نقشی کلیدی در ایجاد فرهنگ مشارکتی، همدلی و رشد حرفه‌ای ایفا کند، که نهایتاً منجر به افزایش عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی خواهد شد (نوحه و همکاران ۵، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان داده که بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (قلاتی و همکاران، ۲۰۲۲، ۲). رفتار شهروندی سازمانی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است (صادقی و افجه، ۱۴۰۰، ۸) که مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و بر عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار است. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی، به کارایی و اثربخشی سازمانها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند (غلامحسینی و همکاران، ۱۳۹۹، ۵۲) مهمترین شاخص رفتار شهروندی سازمانی، تلاش بیشتر برای تحقق اهداف سازمان است، در شرایطی که انتظاری از فرد نمی‌رود و این کار در زمره وظایف فرد

^۶ Kalantzis, and Cope

^۷ social tie

^۸ Wright et al

^۹ Morhed & Graefen

^۴ Humphrey, A

^۵ Nohe, C., & Hertel, G

انسجام اجتماعی کارکنان: انسجام اجتماعی به احساس تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان و همکاریانشان اشاره دارد. کارکنانی که انسجام اجتماعی قوی دارند، احساس تعهد و وفاداری بیشتری به سازمان دارند و تمایل بیشتری به همکاری و کمک به یکدیگر دارند. این بعد حدی را که افراد در سازمان به یکدیگر متصل می‌گردند، در برمی‌گیرد؛ پیوندهای اجتماعی ایجاد کننده کانال‌های اطلاعاتی هستند که زمان و سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش می‌دهند. به طور کلی به الگوی کلی تماس‌های بین افراد اشاره دارد (لی و همکاران، ۲۰۲۳)، انسجام اجتماعی به میزان ارتباطات مثبت، همدلی و همکاری میان کارکنان اشاره دارد. این عامل نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی، کاهش تعارضات و بهبود عملکرد سازمانی دارد. (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۹).

عملکرد شغلی: عملکرد شغلی عملکرد، عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین (آرمسترانگ^{۱۰}، ۱۳۸۹، ۱۲). عملکرد شغلی به میزان اثربخشی و بهره‌وری کارکنان در انجام وظایف محوله اشاره دارد. (حسین زاده و همکاران، ۱۳۹۴) این مفهوم شامل جنبه‌های کمی و کیفی کار، میزان تحقق اهداف سازمانی و رضایت شغلی کارکنان است (آقامرادی و همکاران، ۱۴۰۰). عملکرد شغلی به مجموع رفتارهایی که افراد، در ارتباط با شغل از خود بروز می‌دهند یا به عبارتی میزان پیامد و یا بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغل خود حاصل می‌گردد، تعریف می‌شود (قلیچ‌لی و طباطبائی، ۱۳۹۲، ۹۲). عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که در ارتباط با اهداف سازمان است و می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد. یکی از متغیرهای اساسی رفتار سازمانی عملکرد شغلی است، عملکرد شغلی نقش

دو جانبه و پیوندهای اجتماعی محکم میان کارکنان و رفتارهای فرآینقی، نمی‌باشد. بنابراین محقق بدنبال پاسخ به سوال زیر می‌باشد، آیا رهبری تحول‌گرا از طریق رفتار شهروندی سازمانی و انسجام اجتماعی کارکنان بر عملکرد شغلی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران تاثیر معناداری دارد؟

۲. مرور ادبیات پژوهش

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین یک نظریه رهبری سازمان است که بر مبنای آن رهبر با کارکنان جهت انجام تغییرات زیربنایی همکاری می‌کند. این فرایند شامل شناسایی تغییرات مورد نیاز، خلق یک دیدگاه برای تغییر از طریق هم‌نوایی و اجرای مجدد تغییر همراه با تعهد است. این سبک از رهبری زیربنایی رهبری دیجیتال و مدیریت تحول سازمانی است. این سبک رهبری بر الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان تأکید دارد. رهبران تحول‌گرا با ارائه چشم‌انداز روشن، حمایت از نوآوری و تشویق به یادگیری، کارکنان را به عملکردی فراتر از انتظارات سوق می‌دهند (دهقان و همکاران، ۱۴۰۰).

رفتار شهروندی سازمانی: این رفتار شامل اقداماتی فراتر از وظایف رسمی کارکنان است که به بهبود محیط کاری و افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کند. رفتارهایی مانند همکاری، مسئولیت‌پذیری و حمایت از همکاران نمونه‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی هستند. (کاوسیان و همکاران، ۱۴۰۳) رفتار شهروندی سازمانی به عملکردهای فرآینقی (فراتر از نقش‌های محول شده سازمانی فرد) نسبت به رفتارهای شغلی گفته می‌شود که جزء شرح وظایف رسمی کارکنان در یک سازمان نیست. این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (اورگان، ۱۹۹۸). رفتار شهروندی سازمانی: به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان اشاره دارد که فراتر از شرح وظایف رسمی شان بوده و به نفع سازمان است که شامل: نوع دوستی، کمک به دیگران، وظیفه‌شناسی، اطاعت از قوانین و حفظ نظم می‌شود.

^{۱۰} Armestrang

سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی می شود. هدف این تحقیق بررسی رابطه رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی بوده است. از ۲۴۰ نفر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات استان هرمزگان، تعداد نمونه ۱۵۷ نفر حجم نمونه برآورد شد. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق نرم افزار (SPSS) مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. پژوهشی توسط رضایی کلیدبری، سلطانی ابراهیم سرائی، بخشعلی زاده در سال (۱۳۹۹)، با عنوان نقش رهبری اخلاقی در عملکرد شغلی ارائه شد. زمینه یکی از مهمترین دغدغه های هر سازمانی، بهبود و تقویت عملکرد شغلی سازمان است. یکی از سازمان هایی که عملکرد شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است، سازمان های فعال در حوزه بهداشت و درمان می باشند؛ چرا که تاثیر سطح عملکردی آنان به طور مستقیم بر پیکر جامعه نمایان می شود. در پایان، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و LISREL برای تحلیل داده ها استفاده گردید. یافته ها نتایج نشان می دهد رهبری اخلاقی، از طریق رابطه رهبر-عضو، خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه دارند. همچنین رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی تایید نگردید. نتیجه گیری با توجه به یافته ها، می توان گفت افزایش سطح مولفه های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، رابطه رهبر-پیرو، هویت سازمانی و خودکارآمدی در دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، منجر به سطح بیشتری از عملکرد شغلی این دانشگاه خواهد شد. پژوهشی توسط آقاجانی و مهداد در سال (۱۳۹۸) با عنوان تأثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی ارائه شد. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر

تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره‌وری فرد محسوب می‌شوند، یعنی فرد تا چه اندازه‌ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد (اندرسون، ۲۰۱۸) و تا چه اندازه تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هرچند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت و تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد شغلی‌اند. البته نباید از نظر دور داشت که ویژگی‌های شخصیتی یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است. اکثر محققان بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارتند از: عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای (بابائیان و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۲). پژوهشی توسط حمزوی و حاجی آقایی در سال (۱۴۰۲)، با عنوان تاثیر سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی انگیزه کاری و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علمی کاربردی شهرستان بوشهر)، ارائه شد، در این پژوهش به بررسی تاثیر سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی انگیزه کاری و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۴۶ نفر از کارکنان دانشگاه علمی کاربردی شهرستان بوشهر و حجم نمونه از طریق تعیین فرمول کوکران ۱۰۶ نفر از کارکنان می باشد. پس از گردآوری داده ها برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار آماری PLS و معادلات ساختاری SEM استفاده شد. روش نمونه گیری مورد استفاده، نمونه گیری هدفمند بود. نتایج این پژوهش نشان می دهد که سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی انگیزه‌کاری و رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. امیری و همکاران در سال (۱۴۰۱)، با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی ارائه کردند. رفتار شهروندی

اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان داد. هدف از این پژوهش بررسی نقش انگیزش فردی و انسجام اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان صنایع مختلف مریکایی بوده است. اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی سازه یا استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰.۷۰ برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. و از مدل معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار SPSS برای تجزیه و تحلیل روابط استفاده شده است. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد تأثیر انگیزش فردی و انسجام اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان مثبت است. در سال قلاتی و همکاران^{۱۲} (۲۰۲۲)، پژوهشی با عنوان عملکرد شغلی تحت رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی: یک مدل واسطه، پرداخت، در سطح جهانی، سازمان‌های کوچک و متوسط (SMEs) برای بقا و شکوفایی با یکدیگر رقابت می‌کنند و روی پایداری خود کار می‌کنند. پژوهش حاضر همچنین با بررسی اثر میانجی رفتار شهروندی سازمانی، ادبیات را گسترش می‌دهد و جهت‌گیری‌های جدیدی را برای پژوهشگران برای مطالعه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌کند. جایفنگ مو و همکاران^{۱۳} (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "نقش پیوندهای اجتماعی در عملکرد شغلی" انجام دادند. هدف از این پژوهش بررسی نقش و تأثیر نقش پیوندهای اجتماعی در عملکرد شغلی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش کارکنان صنایع غذایی بوده است و اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی سازه یا استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه با نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی انجام گرفت. این مطالعه از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از مدل یابی علی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان (خوراسگان) تشکیل داده اند که از میان تعداد ۲۰۰ نفر از طریق نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیدند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که رهبری تحول‌گرا به عنوان یک متغیر مهم و تأثیرگذار، هم به طریق مستقیم و هم از طریق اشتیاق شغلی سبب افزایش رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه می‌گردد. مقاله‌ای توسط ابراهیمی نژادرفسنجانی و زارعی در سال (۱۳۹۷) با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ارائه شد. لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول-آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در دنیا و نقش آن در بروز رفتار شهروندی سازمانی، در این تحقیق سعی شده رابطه متقابل رهبری تحول‌گرا و میانجی دو متغیر اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از جهت روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان شعب بانک مهر اقتصاد شهر شیراز می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد بین سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما افزودن اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به این موضوع رهنمون شد که بین رهبری تحول‌گرا و این دو متغیر رابطه مثبتی وجود دارد؛ همچنین بین اعتماد عاطفی و شناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هو^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تأثیر انگیزش فردی و انسجام

^{۱۱} Sikandar Ali Qalati a , Zuhaib Zafar b,**, Mingyue Fan c,* , Monica Lorena Sanchez Limon d , Muhammad Bilawal Khaskheli
^{۱۲} Jifeng Mu et al.,

^{۱۱} Hou

سازی سوال ها، محقق در آن ها، تغییراتی جهت قابلیت درک بیشتر پاسخ دهندگان ایجاد کرده است. در کل پرسشنامه پژوهش حاضر ۳۱ سوال را مورد بررسی قرار می دهد که این پرسشنامه همانند سایر پرسشنامه ها از دو بخش سؤالات جمعیت شناسی و سؤالات مربوط به فرضیات پژوهش تشکیل شده است که در بخش اول سؤالات مربوط به متغیرهای جمعیت شناسی پژوهش ۵ سوال شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کار و عنوان شغلی آمده است و سؤالات بخش دوم که ۲۶ سوال است، شامل نظرسنجی پیرامون معیارهای پژوهش می باشد که از چهار قسمت تشکیل شده است.

عبارات پرسشنامه این پژوهش که از چهار قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، متغیر رهبری تحول گرا با ۸ سؤال، قسمت دوم متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ۶ سؤال، قسمت سوم انسجام اجتماعی کارکنان با ۶ سؤال، قسمت چهارم متغیر عملکرد شغلی با ۶ سؤال، طراحی شده است. لازم بذکر است سؤالاتی بصورت بسته طراحی شده است و براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت برای متغیرهای تحقیق از خیلی زیاد تا خیلی کم مقیاس بندی شده است. برای تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و و برای روایی سازه از شاخص (KMO) استفاده شد (شرح در جدول ۱) و مشخص شد که این پرسشنامه اعتبار لازم برای پژوهش را دارا می باشند. در تعیین پایایی پرسشنامه پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار محاسبه شده آن بشرح جدول زیر می باشد که با توجه به ضریب محاسبه شده می توان گفت که پرسشنامه طراحی شده از پایایی و ثبات لازم برخوردار است.

مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ تر از ۰.۷۰٪ برای سازه های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرارداد. و از مدل معادلات ساختاری تحت نرم افزار Lisrel برای تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرها استفاده شد. یافته های پژوهش نشان می دهد که نقش پیوندهای اجتماعی در عملکرد شغلی قابل ملاحظه است.

۳. توسعه فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه های پژوهش بدین شکل تدوین شدند:

۱. رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد.
۲. رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۳. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد.
۴. رهبری تحول گرا بر انسجام اجتماعی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۵. انسجام اجتماعی کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد.
۶. رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.
۷. انسجام اجتماعی کارکنان در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.

۴. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-تحلیلی، به شیوه پیمایشی با رویکرد علی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران می باشد که نمونه آماری ۲۱۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده های اولیه پرسشنامه استاندارد قلاتی و همکاران (۲۰۲۳)، می باشد ولی بنا به شرایطی و جهت بومی

جدول ۲- مربوط به پایایی و روایی پرسشنامه

متغیرهای پژوهش	kmo	آلفا	مجموع
رهبری تحول گرا	۰/۸۲۸	۰/۷۶۷	۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۰۳	۰/۹۲	۶
انسجام اجتماعی کارکنان	۰/۷۹۴	۰/۷۲۸	۶
عملکرد شغلی	۰/۸۴	۰/۸۷	۶
کل		۰/۹۳۵	۲۶

پاسخ دهندگان گزینه های زیاد، خیلی زیاد را بیشتر

انتخاب نموده اند، پس از دید پاسخگویان هر کدام از متغیرها، متغیرهای حائز اهمیت می باشند، در آمار استنباطی با توجه به سطح اندازه گیری متغیرها ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها و سپس از آزمون تحلیل مسیر و معادلات ساختاری استفاده می شود. در آزمون کولموگروف اسمیرنف داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند. در صورتی که مقدار احتمال یعنی $P < 0/05$ فرض صفر یعنی فرض نرمال بودن توزیع نمونه در سطح خطای ۵ درصد رد، در غیر این صورت فرض صفر تائید می شود. در ادامه پژوهش برای بررسی روابط علی بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون استفاده شد همچنین برای ارزیابی نیکویی برازش تمام مدل ها از معیارهای زیر استفاده شده: شاخص GFI مقدار نسبی واریانس ها و کواریانس ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می کند. شاخص برازندگی دیگر $AGFI$ همان مقدار تعدیل یافته شاخص GFI برای درجه آزادی می باشد. شاخص $RMSEA$ ، ریشه میانگین مجذورات تقریب می باشد. شاخص NFI که (شاخص بنتلر- بونت هم نامیده می شود) نشانه برازندگی مناسب مدل است. شاخص CFI که نشانه برازندگی مدل است. اولین معیار قضاوت برازش مدل مفهومی، مقدار کای اسکور بر روی درجه آزادی $df/2x$ است که برای تک بعدی

در تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و لیزرل ۸/۸ نتایج زیر بدست آمد، در بخش آمار توصیفی پژوهش از مجموع ۲۱۰ پاسخگویی که به پرسش های این تحقیق پاسخ گفته اند، ۶۱ نفر یعنی ۲۹ درصد زن و ۱۴۹ نفر یعنی ۷۱ درصد مرد هستند. بنابراین بیشتر پاسخ دهندگان این تحقیق مرد هستند. بیشترین پاسخگویان مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ (با مقدار ۷۳/۸ درصد) است و پس از آن گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (با مقدار ۲۳/۸ درصد) است، حدود ۲/۴ درصد پاسخگویان این تحقیق ۲۰ تا ۳۰ سال و هیچ پاسخگویی در گروه سنی بالای ۵۱ سال نبوده است. پاسخگویانی که مقطع تحصیلی خود را کارشناسی ارشد و بالاتر اعلام کرده اند با ۷۹ درصد بیشترین گروه پاسخگویان این تحقیق را تشکیل می دهند، همچنین ۴۹ نفر یعنی ۲۳/۳ درصد کمتر از پنج سال، ۱۹ نفر یعنی ۹ درصد ۱۰-۵ سال، ۲۲ نفر یعنی ۱۰/۵ درصد ۱۵-۱۱ سال، ۸۸ نفر یعنی ۴۱/۹ درصد ۲۰-۱۶ سال، ۳۲ نفر یعنی ۱۵/۲ درصد بیشتر از بیست سال سابقه کار هستند. بنابراین بیشتر پاسخ دهندگان این تحقیق ۲۰-۱۶ سال سابقه کار دارند. از میان ۲۱۰ پاسخگویی که به پرسش های این تحقیق پاسخ گفته اند، ۴۸ نفر یعنی ۲۲/۹ درصد مجرد، ۱۶۲ نفر یعنی ۷۷/۱ درصد متأهل، هستند. بنابراین بیشتر پاسخ دهندگان این تحقیق متأهل هستند. در تحلیل توصیفی متغیرها، میانگین کل سؤالات متغیرها از میانگین نظری یعنی مقدار ۳ بیشتر بوده، یعنی

مورد این شاخص به برازش کامل دست یافته است. همچنین بررسی نتایج شاخص‌های برازش متغیرها حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد و همه شاخص‌های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین هر کدام از مدل‌ها بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می‌باشد.

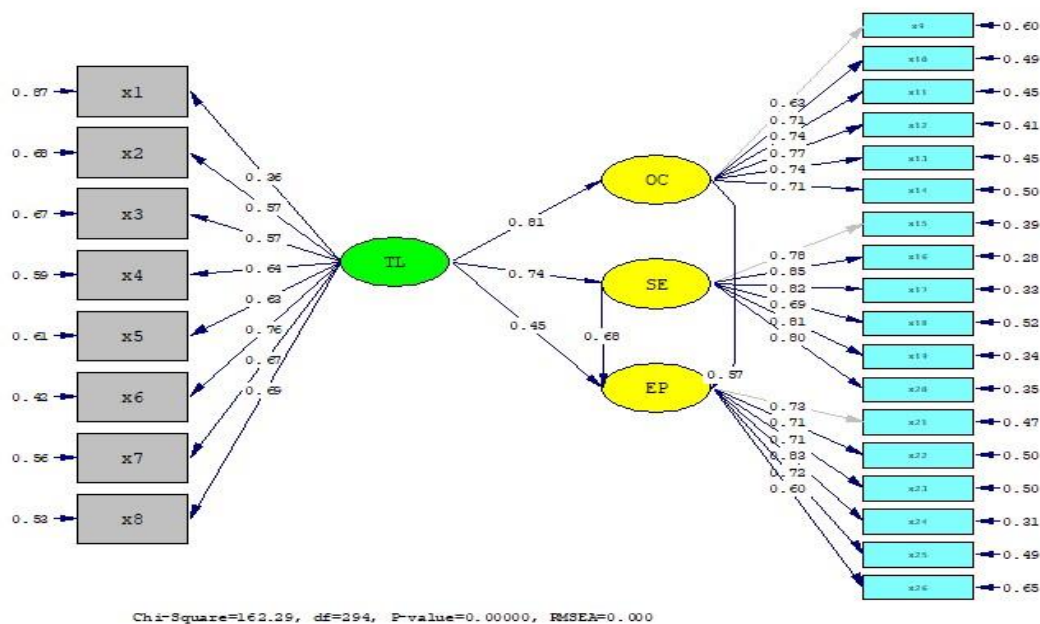
بودن سازه‌ها استفاده می‌شود و مقدار آن باید کمتر از ۳ باشد. مقدار این شاخص‌ها برای مدل حاضر $(\chi^2/df = 0/552)$ است. همچنین مقدار $RMSEA = 0/000$ است که این مقدار کوچکتر از مقدار $0/1$ است. شاخص‌های برازش مهم در جدول زیر آورده شده است. همانگونه که در جدول ۵ دیده می‌شود تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری داشته، بنابراین با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در

جدول ۳: گزیده ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

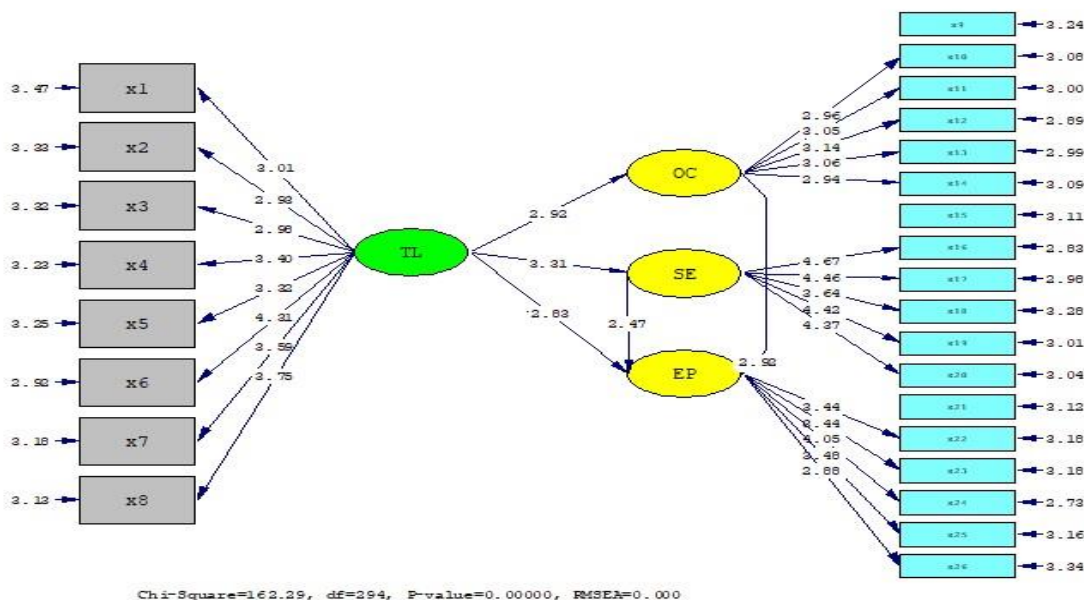
شاخص	سطح تحت پوشش	شاخص نیکویی برازش	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	شاخص برازش تطبیقی	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۵ درصد	$GFI > 0/90$	$AGFI > 0/90$	$CFI > 0/90$	$RMSEA < 0/10$
رهبری تحول گرا	۳/۳۳	۰/۹۶	۰/۹۳	۱/۰۰	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۳۲	۰/۹۲	۰/۹۸	۱/۰۰	۰/۰۰۰
انسجام اجتماعی کارکنان	۶/۱۳	۰/۹۲	۰/۹۸	۱/۰۰	۰/۰۰۰
عملکرد شغلی	۴۲/۸۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۰۰۰
شاخص برازش مدل ترسیمی	۲۳۶۱/۴۰	۰/۹۲	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۰۰۰

و T -Valuse قرار دارد. همچنین مقادیر مربوط به بارهای عاملی در شکل ۳ ارائه شده است.

شکل ۲ و ۳ مدل نهایی پژوهش است، این مدل با توجه به مدل مفهومی و با پشتوانه مبانی نظری تدوین شده است، این مدل در حالت Standard Solution



شکل ۲ مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت Standard Solution



شکل ۳ مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت T-Valus

جدول ۴. خلاصه ضرایب مسیر معادلات ساختاری این مدل در حالت T و استاندارد آورده شده است. تحقیق را نمایش می‌دهد، در این جدول مقادیر هر دو

جدول ۴. خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

T	ضریب β استاندارد شده	مسیر (Formative- Reflective)	
۲/۹۲	۰/۸۱	رفتار شهروندی سازمانی (OC)	← رهبری تحول گرا (TL)
۳/۳۱	۰/۷۴	انسجام اجتماعی کارکنان (SE)	← رهبری تحول گرا (TL)
۲/۸۳	۰/۴۵	عملکرد شغلی (EP)	← رهبری تحول گرا (TL)
۲/۹۲	۰/۵۷	عملکرد شغلی (EP)	← رفتار شهروندی سازمانی (OC)
۲/۴۷	۰/۶۸	عملکرد شغلی (EP)	← انسجام اجتماعی کارکنان (SE)

۳.۴. آزمون فرضیه‌ها

می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه اول تأیید می‌شود. رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا، ما شاهد افزایش ۰/۴۵ واحدی در عملکرد شغلی هستیم. ضریب استاندارد رهبری تحول گرا و رفتار

در ادامه برای آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر جدول فوق ضریب استاندارد رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی مقدار ۰/۴۵ و $(T = ۲/۸۳)$ و $(T = |۲/۸۳| > ۱/۹۶)$ که معنا داری تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی را نشان

شغلی هستیم. ضریب استاندارد رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی مقدار ۰/۸۱ و $(T=2/92)$ و رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی ۰/۵۷ و $(T=2/92)$ می باشد، بنابراین ضریب غیر مستقیم

رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی $(0/81 * 0/57 = 0/46)$ و $(T = |2/92| > 1/96)$ که معناداری تاثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه ششم تأیید می شود. رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی ، ما شاهد افزایش ۰/۴۶ واحدی در عملکرد شغلی هستیم. ضریب استاندارد رهبری تحول گرا و انسجام اجتماعی کارکنان مقدار ۰/۷۴ و $(T=3/31)$ و انسجام اجتماعی کارکنان و عملکرد شغلی ۰/۶۸ و $(T=2/47)$ می باشد، بنابراین ضریب غیر مستقیم رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجیگری انسجام اجتماعی کارکنان $(0/74 * 0/68 = 0/50)$ و با توجه به $(T = |3/31| > 1/96)$ که معناداری تاثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجی گری انسجام اجتماعی کارکنان را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه هفتم تأیید می شود. انسجام اجتماعی کارکنان در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا با انسجام اجتماعی کارکنان، ما شاهد افزایش ۰/۵۰ واحدی در عملکرد شغلی هستیم.

شهروندی سازمانی مقدار ۰/۸۱ و $(T=2/92)$ و $(T = |2/92| > 1/96)$ که معناداری تاثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه دوم تأیید می شود. رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا، ما شاهد افزایش ۰/۸۱ واحدی در رفتار شهروندی سازمانی هستیم. ضریب استاندارد رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی مقدار ۰/۵۷ و $(T=2/92)$ و $(T = |2/92| > 1/96)$ که معناداری تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه سوم تأیید می شود. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رفتار شهروندی سازمانی، ما شاهد افزایش ۰/۵۷ واحدی در عملکرد شغلی هستیم. ضریب استاندارد رهبری تحول گرا و انسجام اجتماعی کارکنان مقدار ۰/۷۴ و $(T=3/31)$ و $(T = |3/31| > 1/96)$ که معناداری تاثیر رهبری تحول گرا بر انسجام اجتماعی کارکنان را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه چهارم تأیید می شود. رهبری تحول گرا بر انسجام اجتماعی کارکنان تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا، ما شاهد افزایش ۰/۷۴ واحدی در انسجام اجتماعی کارکنان هستیم. ضریب استاندارد انسجام اجتماعی کارکنان و عملکرد شغلی مقدار ۰/۶۸ و $(T=2/47)$ و $(T = |2/47| > 1/96)$ که معناداری تاثیر انسجام اجتماعی کارکنان بر عملکرد شغلی را نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد، فرض H_0 رد شده و فرضیه پنجم تأیید می شود. انسجام اجتماعی کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با یک واحد تغییر در انسجام اجتماعی کارکنان، ما شاهد افزایش ۰/۶۸ واحدی در عملکرد

۵. بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف این پژوهش که تاثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با تاکید بر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و انسجام اجتماعی کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران را بررسی می کند و براساس یافته های پژوهش به ویژه بر طبق نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها، نتایج پژوهش نشان می دهند که، شناسایی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان حائز اهمیت می باشد. نتایج و یافته های حاصل از ادبیات پژوهش و یافته های حاصل از آزمون فرضیه ها و مدل نهایی پژوهش در فصل چهارم نشان دادند، بین هر یک از متغیرهای پژوهش رابطه معناداری وجود دارد. با انجام این پژوهش دریافته ایم که رهبری تحول گرا سبکی از رهبری است که بر الهام بخشیدن، انگیزه دادن و توانمندسازی پیروان برای فراتر رفتن از وظایف تعریف شده شان تمرکز دارد. رهبران تحول گرا با اتکا به ویژگی هایی مانند دیدگاه آرمانی، تحریک فکری، الهام بخشی، ملاحظات فردی و حمایت، پیروان خود را به سوی اهداف مشترک هدایت می کنند و عملکرد شغلی را بهبود می بخشد و عملکرد، یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می رود؛ چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می گیرد؛ به عبارتی، موفقیت سازمان ها را می توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد. از دیگر عوامل موثر بر عملکرد، ارتباط متقابل میان افراد یا همان انسجام اجتماعی میان آنهاست، که در آن هر فرد به دنبال منافع خود از دیگری است. این نگاه به مبادلات اجتماعی که از طریق وضع هنجارها و قواعد رفتاری است امروزه رواج و احتمال بیشتری داشته که در انتها افراد متعهد به انجام اشتراک اطلاعات شوند. همچنین رفتار شهروندی سازمانی نیز به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان اشاره دارد که فراتر از شرح وظایف رسمی شان بوده و به نفع سازمان است.

این رفتارها شامل نوع دوستی، کمک به دیگران، وظیفه شناسی، اطاعت از قوانین و حفظ نظم می شود که می تواند عملکرد را بهبود دهد، عملکرد، عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهند.

۶. ارائه پیشنهادات

- ✓ رهبران می توانند کارکنان خود را دعوت کنند تا برای چشم انداز مأموریت سازمان همکاری کنند. آنها باید در کار خود صداقت داشته باشند و رفتاری از خود نشان دهند که مطابق با ارزشهای اتخاذ شده توسط سازمان باشد. با ارزیابی مهارهای کارکنان خود بهتر می توانند نقاط قوت را به نمایش، بگذارند و نقاط ضعف را بهبود بخشند.
- ✓ پیشنهاد می گردد رهبران به آنچه کارکنان می گویند گوش فرا دهند و با تشویق کارکنان به رعایت تبادل اطلاعات، از جمله در اختیار قرار دادن دانش و تجربیات خود زمینه لازم برای انسجام اجتماعی در میان کارکنان فراهم آورند.
- ✓ تقدیر از فعالیت های همکاری کارکنان با یکدیگر توسط رهبران به وسیله لحاظ کردن آن به عنوان معیاری از ارزیابی عملکرد کارکنان و ارتباط دهی عملکرد کارکنان در زمینه انسجام اجتماعی با میزان و نرخ افزایش پاداش آنان و پرداخت پاداش نقدی به طور سنجیده، منطقی و قطعی
- ✓ به مدیران و برنامه ریزان پیشنهاد می شود با ایجاد برنامه های انگیزشی از قبیل، ارتقای شغلی، تشویق های رفاهی و ارائه پاداش

✓ پیشنهاد می‌شود مدیران با در نظر گرفتن شاخص ترغیب ذهنی به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی کنند و طوری رفتار کنند که کارکنان برایش احترام قایل شوند. همچنین درباره باورها و ارزش های اساسی خود صحبت کنند تا حس اعتماد و قدرت خود را نشان دهند.

های درونی و بیرونی و اجتماعی، رفتارهای شهروندی را به ارزش فردی تبدیل کنند.

✓ تغییر نگرش و دیدگاه مسئولان نسبت به نقش و جایگاه همکاری فی مابین کارکنان، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد، به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند.

۱. منابع و مواخذ

بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. حمزوی، حسین و حاجی آقایی، آرمین، ۱۴۰۱، تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی انگیزه کاری و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علمی کاربردی شهرستان بوشهر)، پنجمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران، ۲۳-۱۴۵-۱۸۷ دهقان، م.، موقر، م.، & حسینی، ا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار نوآورانه با تأکید بر نقش میانجی رفتار پیشاهنگی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۰(۴)، ۸۷-۱۱۲. رضایی کلیدبری، حمیدرضا، سلطانی ابراهیم سرائی، فاطمه، و بخشعلی زاده، داوود. (۱۳۹۹). نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱(۱۵)، ۱۰۸-۱۱۵. SID. <https://sid.ir/paper/952594/fa>

ابراهیمی نژادرفسنجانی، مهدی، و زارعی، مژگان. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷(۹۰)، ۱۴۱-۱۶۰. SID. آقاجانی، مینا، و مهداد، علی. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی. دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، ۲۰(۱) (پیاپی ۷۵)، ۳۵-۴۶. SID. <https://sid.ir/paper/163866/fa>

امیری، فوژان، ذاکری، فاطمه، و سالاری، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی. پژوهشنامه اورمزد، ۵۴(ضمیمه شماره ۲)، ۱۲۶-۱۵۲. SID.

حسین زاده، ه.، & سعیدی، ر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان: با در نظر گرفتن تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و یادگیری سازمانی. اولین کنفرانس Aboramadan, M., Dahleez, K.A., ۲۰۲۰. Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. J. Manag. Dev. ۲۹ (۷/۸), ۸۶۹-۸۹۳.

Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat M.A., Elçi, A., ۲۰۱۹. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. J. Innov. Knowl. ۴ (۲), ۱۰۴-۱۱۴.

Advani, A., ۲۰۱۵. Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan. Global J. Manag. Bus. Res.: Administr. Manag. ۱۵ (۵), ۱-۹.

Afriyie, S., Du, J., Ibn Musah, A.-A., ۲۰۱۹. Innovation and marketing performance of SME

in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. J. Global Entrepreneurship Res. ۹ (۱), ۱-۲۵.

Al-Amin, M., ۲۰۱۷. Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. North South Business Rev. ۷ (۲), ۲۸-۴۰.

Humphrey, A. (۲۰۲۰). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. The Psychologist-Manager Journa ۲۱۴-۲۳۵-