

# رابطه دشواری هدف و رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی

نویسندگان: دکتر محسن گل پرور<sup>۱</sup>، نفیسه وکیلی<sup>۲</sup> و دکتر سید حمید آتش پور<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

۲. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان

\*Email: drmgolparvar@hotmail.com

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش تعدیل کننده دشواری هدف در رابطه بین رهبری تحول گرا با رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء سپاهان تشکیل دادند که از بین آنها ۳۲۹ نفر به شیوه ی نمونه گیری دو مرحله ای انتخاب شدند. پرسشنامه های پژوهش شامل پرسشنامه ۲۲ سوالی رهبری تحولی (با چهار زیر مقیاس موسوم به اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، پرسشنامه ۸ سوالی تعهد عاطفی، پرسشنامه ۹ سوالی رفتار شهروندی سازمانی و پرسشنامه ۴ سوالی دشواری هدف بودند. داده های حاصل از پرسشنامه ها از طریق همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی (در این تحلیل ابعاد رهبری تحولی بعنوان متغیر پیش بین، دشواری هدف بعنوان متغیر تعدیل کننده و رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی بعنوان متغیرهای ملاک در نظر گرفته شده اند) مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیلها نشان داد که دشواری هدف رابطه دو بعد از رهبری تحولی یعنی حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا را با رفتار شهروندی سازمانی تعدیل می نماید. اما در حوزه رابطه بین ابعاد رهبری تحولی با تعهد عاطفی، دشواری هدف فقط رابطه حمایت شخصی را با تعهد عاطفی تعدیل می نمود. تعدیل های مورد اشاره بدین معنی است که در دو گروه دشواری اهداف بالا و پائین، رابطه ابعاد رهبری تحولی یاد شده با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی متفاوت است.

**واژه های کلیدی:** رهبری تحولی، دشواری هدف، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی.

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۷/۲۹

• پذیرش مقاله: ۹۰/۶/۱۶

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 50  
Dec. Jan 2011-12

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۵۰  
دی ۱۳۹۰

## مقدمه

سبک رهبری و مدیریت سرپرستان و مدیران از زمره متغیرهایی است که به واسطه اثرات قابل توجهی که بر پیامدهای مختلف فردی و سازمانی به جای می‌گذارد، مورد توجه بسیاری از اندیشمندان و محققان حوزه‌های مختلف مدیریت و روانشناسی قرار گرفته است. بر اساس نظروایتینگتون، گودوین و مورای (Whittington, Goodwin a Murray) یکی از این سبکها که بطور جدی در فرهنگها و نمونه‌های مختلف با پیامدهای مثبت متعددی مرتبط گزارش شده است، سبک رهبری تحولی (Transformational leadership) است [۱]. سبک رهبری تحولی که برای اولین بار توسط باس (Bass) معرفی گردید [۲و۳] دارای چند مشخصه اصلی است. این مشخصه‌ها به ویژه عاملان اصلی برای اثرگذاری مثبت این نوع سبک رهبری هستند. اولین مشخصه مورد تأکید در سبک رهبری تحولی، تحریک هوشمندانانه (Intellectual stimulation) است. در تحریک هوشمندانانه، رهبران تحول‌گرا، کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا کارها و مشاغل خود را به گونه‌ای متفاوت تر از آنچه که می‌بینند بنگرند. به عبارت دیگر از طریق خود مختاری و آزادی عمل، رهبران تحول‌گرا تلاش می‌کنند تا کارکنان خود را با رشد و تعالی توانائیها و مهارتهای خود مواجه سازند. دومین ویژگی مطرح در سبک رهبری تحول‌گرا، الهام بخشی و الگوی نقش بودن است. رهبران تحول‌گرا از طریق رفتارهای خود، الگوی نقشی مناسبی برای کارکنان هستند. در واقع اینگونه رهبران زمینه لازم را برای تلاش کارکنان در راستای اهداف حال و آینده سازمان فراهم می‌سازند. این الهام بخشی (Inspiring) موجب می‌شود تا کارکنان در مشاغل خود احساس معنا و اهمیت کنند و از طرف دیگر سطح همانند سازی آنها را با تکالیف کاری شان بالا می‌برد. مشخصه‌های دیگری رهبران تحول‌گرا در سازمانها نظیر اهداف گروهی (Group goals)، حمایت شخصی (Personal support) و انتظارات عملکرد بالا (High performance expectations) نیز به اشکال مختلفی

احساس توانمندی را در کارکنان تحت امر این رهبران بالا می‌برند. برای نمونه از طریق توجه و حمایت شخصی، رهبران تحول‌گرا به نیازهای خاص کارکنان خود توجهات ویژه‌ای می‌نمایند و اغلب تکالیفی را به کارکنان واگذار می‌کنند که با توانائی‌ها و نیازهای آنها تناسب دارد (۵و۴).

اما آنچه در کنار مشخصه‌های رهبران تحول‌گرا دارای اهمیت است، پیامدهای مختلفی است که این مشخصه‌ها برای افراد و سازمان محل کارشان در پی دارد. بر اساس پیشینه‌ای که مرور خواهد شد دو پیامد قابل طرح برای سبک رهبری تحول‌گرا، رفتار شهروندی سازمانی (Organizational citizenship behaviors) و تعهد عاطفی (Affective commitment) است. رفتارهای شهروندی سازمانی، شکلی از رفتارهای فراتر از نقش رسمی هستند که در شرح وظایف شغلی افراد نامی از آنها برده نشده است، ولی افراد به اختیار خود و با آزادی عمل کامل در این نوع رفتارها درگیر می‌شوند. بخاری و علی (Bukhari&Ali) بر اساس مروری که بر پیشینه‌ی پژوهشهای صورت گرفته انجام داده‌اند، رفتارهای شهروندی سازمانی را دارای کارکردهای مختلفی از جمله: حفاظت و دفاع از سازمان در مقابل انتقادات و حملات دیگر سازمانها یا افراد، فراهم سازی فضا و جو کاری مطبوع و خوشایند و زمینه سازی همکاری مطلوب و موثر بین کارکنان سازمان معرفی نموده‌اند [۱۰-۶]. در سطح جزئی نیز می‌توان به اشکال ملموس تری از این رفتارها، نظیر نועدوستی (Altruism)، یاری رسانی (Helping)، جوانمردی و گذشت (Sportsmanship) و فضایل شهروندی (Civic virtue) اشاره کرد [۱۱و۱۲]. بر اساس شواهد متقن و مکرر حاصل از پژوهشهای مختلف، رفتارهای شهروندی سازمانی به اشکال مختلف سطح اثر بخشی و عملکرد سازمانی را بالا می‌برند [۱]. در کنار رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی که دارای اشکال چندگانه‌ای است نیز تحت تأثیر رهبران تحول‌گرا در درون سازمانها قرار می‌گیرد. تعهد سازمانی، به تعلق و

احساس وابستگی فرد به سازمان و اهداف آن مربوط می شود. یکی از اشکال تعهد، که جنبه عاطفی و هیجانی بخود می گیرد، تعهد عاطفی است. توجه سازمانها به اشکال مختلف تعهد سازمانی بیشتر از آن رو بوده که هر یک از اشکال تعهد (از جمله تعهد عاطفی) به انگیزش بالا، رفتار شهروندی سازمانی بالا و حمایت کارکنان از سازمان در شرایط مختلف می انجامند (۱۵ - ۱۳).

مبانی نظری و پژوهشی رابطه‌ی میان متغیرهای پژوهش اغلب نظریه پردازان و اندیشمندان حوزه‌ی های سبکهای رهبری و مدیریت بر این باور و نظر تأکید نموده اند که در صورتی که رهبران و مدیران در سازمانها خواهان آنند که بر کارکنان خود اثر مثبت به جای بگذارند لازم است تا مشخصه‌های رهبری مشارکتی (Participative) و فرهنگمدانه (Charismatic) را همراه با توجه به علایق و نیازهای کارکنان در خود تقویت نمایند (۱۶ و ۱۷). این مشخصه‌ها اغلب همان مشخصه‌هایی هستند که در سبک رهبری تحول گرا نیز وجود دارند. بر اساس یافته‌های تحقیقاتی گزارش شده، رهبران تحول گرا با فراهم ساختن زمینه و فضای کاری لازم چه از طریق رفتارهای مشهود خود و چه از طریق انتظاراتی که در رفتار خود به کارکنان منتقل می کنند، باعث ایجاد حس غرور، احترام، تسهیل نظرات خلاقانه و الهام بخشی و راهنمایی در کارکنان گشته و از این طریق باعث ارتقاء سطح رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی در کارکنان می شوند. برای نمونه وایتینگتون و همکاران (۱) بین تحریک هوشمندان، توجه شخصی، الهام بخشی و رهبری فرهنگمدانه که از مشخصه‌های اصلی رهبری تحولی هستند با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی همبستگی معنادار ۰/۲۸ تا ۰/۴۵ را گزارش نموده اند. این همبستگی‌ها در تحقیقات متعدد دیگری نیز بدست آمده اند. این محققان بین سبک رهبری تحول گرای کلی (صرفنظر از ابعاد یا مشخصه‌های جزئی آن) با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی همبستگی ۰/۳۴ تا ۰/۴۶ را گزارش نموده‌اند (۱).

فراتر از رابطه ساده بین رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی، تحقیقات چندی از نقش تعدیل کننده‌ی برخی متغیرها در رابطه بین رهبری تحول گرا با دو متغیر یاد شده سخن به میان آورده اند. یکی از متغیرها که از لحاظ نظری و پژوهشی دارای حمایت‌های چندی است، هدف گذاری (Goal setting) و دشواری هدف (Goal difficulty) است. از لحاظ پیشینه‌ی نظری موجود، دشواری هدف با چالش انگیزی وظایف محوله به افراد و انگیزش پیشرفت پیوندی نزدیک دارد. به این معنی که وقتی افراد تمایل به پیشرفت و ترقی دارند، بطور جدی‌تری اهداف عملکردی و رفتاری پیچیده تر و دشوارتر از حد معمول را ترجیح می دهند. بویژه مک کله لند (Mc Clelland) در حوزه انگیزه پیشرفت بر این باور است که وقتی افراد به طور جدی خواهان پیشرفت و ترقی خود هستند، دشواری و چالش انگیزی اهداف عملکردی و کاری برای آنها اهمیتش افزایش می یابد. این افزایش اهمیت بیشتر از این جهت است که تکالیف دشوار و چالش انگیز از یک طرف انتظارات فرد از خود و بدنبال آن انتظارات دیگران (بویژه سرپرستان و مدیران در محیط‌های کار) را برآورده می سازد (۱۸). بر اساس نظر هاوس (House)، نیز اهداف دشوار و چالش انگیز کاری متغیر مرتبط و تعدیل کننده در رابطه بین مدیران فرهنگمدان و تحول گرا با حالات عاطفی و رفتاری کارکنان است. منطق نظری این رابطه در این واقعیت نهفته است که رهبران تحول گرا، ماهیتاً دارای انتظار عملکرد بالایی از کارکنان تحت سرپرستی خود هستند (۲۰ و ۱۹). این انتظارات بالا در عملکرد باعث بالا رفتن پیچدگی و دشواری اهداف کاری کارکنان می شود. این دشواری و پیچدگی نیز طی یک چرخه تقویت کننده موجب توجه و حمایت هر چه بیشتر سرپرست یا مدیر تحول گرا به کارکنان خود می شود. البته در چنین شرایطی سرپرست یا مدیر نیازها و تواناییهای کارکنان را نیز در نظر می گیرد. بهرحال از طریق توجه و حمایت، رهبران تحول گرا به کارکنان خود احساس اطمینان و اعتماد را نیز منتقل می کنند. از طرف

باشد. بر همین اساس دو فرضیه جهت دار زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.

فرضیه اول: دشواری هدف رابطه بین رهبری تحولی (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) را با رفتار شهروندی سازمانی تعدیل می‌نماید، بگونه‌ای که در دشواری هدف بالا، رابطه رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی نیرومندتر از این رابطه در دشواری هدف پائین است.

فرضیه دوم: دشواری هدف رابطه بین رهبری تحولی (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) را با تعهد عاطفی تعدیل می‌نماید، بگونه‌ای که در دشواری هدف بالا، رابطه رهبری تحولی با تعهد عاطفی نیرومندتر از این رابطه در دشواری هدف پائین است.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان این کارخانجات در دوره‌ی زمانی تحقیق ۲۵۰۰ نفر بود. از این جامعه آماری و بر اساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان هفت کارخانه مربوط به هولدینگ صنایع و معادن به شیوه‌ی نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش چنانچه اشاره شد، برای تعیین حجم نمونه از فرمول خاصی استفاده نشد، بلکه بر اساس جداول حجم نمونه متناسب با حجم جامعه آماری، که برای یک جامعه آماری ۲۶۰۰ نفری، حجم نمونه ۳۳۵ نفر را پیشنهاد داده‌اند، ۳۲۹ نفر برای جامعه آماری ۲۵۰۰ نفری این پژوهش در نظر گرفته شد (۲۱؛ ۳۱۱). شیوه‌ی نمونه‌گیری به این ترتیب بود که از سه مجموعه کارخانه، بزرگ، متوسط و کوچک (بر اساس تعداد کارکنان هر کارخانه این کارخانجات با هماهنگی دفتر مرکزی شرکت احیاء فولاد سپاهان به سه گروه یاد شده تقسیم شدند)، دو کارخانه بزرگ، دو

دیگر به باور آولیو (Avolio) رهبران تحول‌گرا از طریق انگیزش مبنی بر الهام بخشی و الگوی نقش بودن، آینده‌ای را برای کارکنان ترسیم می‌کنند که مثبت، با معنا و چالش‌انگیز است (۴). این معنا و چالش‌انگیزی، در همان دشواری و پیچیدگی اهداف کاری برای کارکنان نمود می‌یابد. از طرف دیگر رهبران تحول‌گرا از طریق انتظارات عملکرد بالا و افزایش سطح نسبی دشواری اهداف و مأموریت‌های شغلی و کاری، به گونه‌ای هوشمندانه کارکنان خود را تحریک به افزایش سطح نسبی مهارت‌ها و توانایی‌ها می‌نمایند. این افزایش سطح توانایی‌ها و مهارت‌های افراد که در پاسخ به افزایش سطح دشواری اهداف و مأموریت‌های کاری به وجود می‌آید، زمانی که با حمایت و توجه شخصی سرپرست و مدیر همراه می‌شود، موجب افزایش سطوح عملکرد در کارکنان می‌گردد. بخشی از این افزایش عملکرد، تا اندازه‌ای در رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی به سازمان نمود خود را بر جای می‌گذارند (۱). بنابراین بنظر می‌رسد که با افزایش سطح دشواری هدف، رابطه بین مشخصه‌های رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی نیز نیرومندتر می‌شود. این پدیده در واقع همان نقش تعدیل‌کنندگی دشواری هدف در رابطه بین رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی است. در پژوهش وایتینگتون و همکاران برای نقش تعدیل‌کننده دشواری هدف در روابط فوق شواهد به نسبت حمایت‌کننده فراهم آمده است (۱). بر اساس یافته‌های این محققان، دشواری هدف رابطه‌ی بین رهبری تحولی را بویژه با تعهد عاطفی تعدیل می‌نماید. به این معنی که با افزایش سطح دشواری هدف، رابطه رهبری تحولی با تعهد عاطفی نیرومندتر می‌شود. بنابراین بر پایه مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، مسئله مورد بررسی در این پژوهش این بود که آیا دشواری هدف قادر است رابطه رهبری تحولی را با تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی تعدیل نماید یا خیر؟ بر اساس پیشینه‌ی پژوهشی در خارج از ایران و همچنین بر پایه مبانی نظری مرور شده بنظر می‌رسد که پاسخ این سوال مثبت

کارخانه متوسط و سه کارخانه کوچک در مرحله اول برای انتخاب نمونه نهایی افراد انتخاب شدند. در مرحله دوم از این هفت کارخانه و با رعایت نسبت افراد انتخاب شده از هر کارخانه در نمونه با نسبت کارکنان هر کارخانه به مجموع کل کارکنان هفت کارخانه از روی فهرست اسامی کارکنان به شیوه ی تصادفی ساده، نمونه ۳۲۹ نفری انتخاب شدند.

از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده بعمل آمد.

**۱) رهبری تحولی (تحول گرا):** برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سوالی معرفی شده توسط پودساکف و همکاران استفاده بعمل آمد (۲۲). این ۲۲ سوال در فرم انگلیسی خود شش حوزه اهداف گروهی (۴ سوال)، حمایت شخصی (۴ سوال)، الگوی نقش مناسب (۳ سوال)، تحریک هوشمندانه (۳ سوال)، انتظارات عملکرد بالا (۳ سوال) و صورت بندی چشم انداز (۵ سوال) را مورد سنجش قرار می دهد و مقیاس پاسخگویی آن هفت درجه ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷) است. این پرسشنامه برای اولین بار برای استفاده در این پژوهش ترجمه (طی فرایند دو مرحله ای ترجمه و تطابق محتوایی دقیق توسط افراد متخصص) و آماده اجرا گردید. شواهد مربوط به روایی و پایایی فرم انگلیسی این پرسشنامه در حد قابل قبول و مطلوبی است (۲۲). اما از آنجایی که این پرسشنامه برای اولین بار برای این پژوهش آماده گردیده بود، از طریق تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> و با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس<sup>۲</sup> روایی سازه این پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی اکتشافی در این پژوهش ۲۲ سوال این پرسشنامه را بر روی چهار عامل با ارزشهای ویژه بالاتر از ۱ (KMO) در این تحلیل برابر با ۰/۹۴۶ و آزمون کرویت بار تلت برابر با ۵۷۶۵/۷۶ و معنادار  $P < ۰/۰۰۱$  (بود) قرار داد. عامل اول که دارای بالاترین ارزش ویژه (۱۱/۴۶۷) بود، با ۱۳ سوال الگوی نقش هوشمندانه، عامل

دوم با چهار سوال اهداف گروهی (ارزش ویژه ۱/۵۴)، عامل سوم با دو سوال حمایت شخصی (با ارزش ویژه ۱/۲۹) و عامل چهارم با سه سوال انتظارات عملکرد بالا (با ارزش ویژه ۱/۰۴۷) نامیده شدند. اسکری پلات قابل استخراج بودن چهار عامل را تأیید نمود. آلفای کرونباخ چهار عامل استخراج شده از پرسشنامه رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۶۳ (این عدد همبستگی دو گویه مربوط را به حمایت شخصی است که در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار می باشد)، ۰/۹۵ و ۰/۷۳ بدست آمدند. مؤلفه های کلیدی اهداف گروهی، شامل کار تیمی و گروهی، تشویق همکاری، تأکید بر همکاری تیمی، کارکردن برای اهداف مشترک، مؤلفه های کلیدی حمایت شخصی، توجه به احساسات شخصی کارکنان، احترام برای احساسات شخصی کارکنان، توجه به نیازهای شخصی کارکنان، مؤلفه های انتظار عملکرد بالا شامل، تأکید بر عملکرد مطلوب کارکنان توسط سرپرست، عدم حمایت از کسانی که عملکرد بد و وضعی دارند، انتقال انتظار بالا به کارکنان از نظر عملکرد و الگوی نقش هوشمندانه شامل مؤلفه های کلیدی راهنمایی و هدایت با عملکرد نه با کلام، راهنمایی با مثال های عینی، الگو و سرمشق بودن، تأثیر هدایت گرانه بر نظرات کارکنان، نشان دادن راههای جدید حل مسائل، تحریک کارکنان تا به شیوه ای جدید درباره ی مسائل کهنه بیندیشند، ترسیم آینده مطلوب، ایجاد انگیزه در کارکنان، الهام بخشی به کارکنان و مواردی از این دست است.

**۲) تعهد عاطفی:** برای سنجش تعهد عاطفی از ۸ سوال زیر مقیاس پرسشنامه تعهدسازمانی آلن و میسر (Allen & Meyer) که میزان دلبستگی و تعلق عاطفی و هیجانی کارکنان را به سازمان محل کارشان مورد سنجش قرار می دهد استفاده بعمل آمد (۲۳). بدلیل عدم دسترسی به نسخه فارسی، این ۸ سوال در زمان اجرای پژوهش، نیز طی فرایند دو مرحله ای از زبان انگلیسی ترجمه و آماده اجرا گردید. پرسشنامه آلن و میسر از پرسشنامه های بسیار شناخته شده در حوزه ی سنجش تعهد سازمانی است (در

<sup>۱</sup> Exploratory factor analysis.  
<sup>۲</sup> Varimax.

سه زیر مقیاس تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد (هنجاری) که شواهد روایی و پایایی آن در خارج به تفصیل بررسی شده است (۲۳). بهرحال از آنجایی که ۸ سوال این پرسشنامه برای اولین بار برای این پژوهش آماده اجرا گردید، برای روایی سازه آن از تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس استفاده بعمل آمد. تحلیل عاملی اکتشافی طی دو مرحله ۸ سوال این پرسشنامه را بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۹ قرار داد.

**۳) رفتار شهروندی سازمانی:** برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از ۹ سوال معرفی شده توسط بخاری و علی (۶) که مبتنی بر پیشینه ی پژوهشی و نظری در باب رفتار شهروندی سازمانی است (۲۵ و ۲۴) استفاده بعمل آمد. این ۹ سوال نیز بر اساس فرایند دو مرحله ای برای اولین بار برای این پژوهش ترجمه و آماده اجرا گردید و مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای آن هفت درجه ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) بوده است. ۹ سوال مطرح در این پرسشنامه رفتارهای مختلف نوعدوستانه و همکارانه فراتر از نقشهای رسمی افراد که به افراد و سازمان هر دو معطوف است را مورد سنجش قرار می دهد. شواهد روایی و پایایی ۹ سوال انگلیسی آن در بخاری و علی (Bukhari & Ali) موجود است (۶). برای بررسی روایی سازه این ۹ سوال، از تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس استفاده بعمل آمد و همسو با گزارش بخاری و علی (۶) هر ۹ سوال آن بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۹۱۵ قرار گرفت.

**۴) دشواری هدف:** برای سنجش دشواری هدف، همسو با چهار سوال بکار گرفته شده در پژوهش و ایتینگتون و همکاران (۱) و متناسب با پیشینه ی مطرح در پژوهش این محققان (۲۶) ۴ سوال با مقیاس پاسخگویی هفت درجه ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) برای این پژوهش آماده اجرا گردید. روایی صوری و محتوایی این ۴ سوال توسط تنی چند از متخصصان بررسی و تأیید گردید. محتوای اصلی این ۴ سوال بر محور پیچیدگی و دشواری اهداف شغلی و کاری فرد در سازمان دور می

زند. برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس استفاده بعمل آمد که نتایج آن نشان داد که تک عاملی در نظر گرفتن این چهار سوال بعنوان دشواری هدف منطقی و قابل قبول است. به ترتیبی که آلفای کرونباخ این چهار سوال ۰/۷ بدست آمد.

کلیه پرسشنامه های پژوهش طی یک مرحله در اختیار پاسخگویان (اعضای گروه نمونه) قرار گرفته تا بصورت خود گزارش دهی پاسخ دهند. پرسشنامه ها به گونه ای تنظیم شده بود که عناوین آنها قابل تشخیص نباشد. زمان پاسخگویی برای ۷۱ سوال کل پرسشنامه ها ۱۵ تا ۲۰ دقیقه بوده است. داده های حاصل از پرسشنامه ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی مورد تحلیل قرار گرفت. بدلیل استفاده از جملات تعامل در تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی، داده ها به صورت استاندارد شده (۲۷) در آمده اند. نحوه تحلیل داده ها، یعنی رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی، بدین ترتیب بوده که ابتدا ابعاد رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) و دشواری هدف برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی وارد معادلات پیش بینی شده اند، سپس از آنجایی که هدف بررسی نقش تعدیل کنندگی دشواری هدف بوده، جملات تعامل ابعاد رهبری تحولی با دشواری هدف در بلوک دوم وارد معادلات پیش بینی شده اند. در این مرحله چنانچه  $\Delta F$  معنادار گشته، برای هر یک از جملات تعامل که دارای ضریب رگرسیون (شیب خط) معنادار بوده اند، بر مبنای دشواری هدف بالا و پائین، تحلیل رگرسیون تعقیبی و تحلیل ساده شیب خط برای بعد رهبری تحولی که در تعامل با دشواری هدف دارای توان پیش بین معنادار برای رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی بوده صورت گرفته است. این تحلیل رگرسیون تعقیبی بر اساس توصیه های مطرح کنونی بصورت نمودار در این پژوهش ارائه شده اند (۲۷).

### نتایج تحقیق

تحصیلات دیپلم و بالاتر تشکیل دادند. همچنین اکثریت افراد نمونه در مشاغل غیر مدیریتی (حدود ۱۰ درصد از نمونه به نوعی در یکی از مشاغل مدیریتی و سرپرستی مشغول به کار بودند) مشغول به کار بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۶/۰۳ سال (با انحراف معیار ۸/۱۸) و میانگین سابقه شغلی آنها نیز ۱۰/۸۷ سال (با انحراف معیار ۷/۰۸) بود. در جدول ۱، شاخص های توصیفی و همبستگی درونی بین متغیر های پژوهش ارائه شده است.

از کل نمونه ۳۲۹ نفر، ۱۷ نفر زن (معادل ۵/۲ درصد) و ۳۱۲ نفر مرد (۹۴/۸ درصد) بودند. اکثریت افراد نمونه متأهل (حدود ۷۵ درصد) و حدود نیمی، معادل ۵۴/۴ درصد (معادل ۱۷۹ نفر) را افراد دارای تحصیلات تا دوره ی متوسطه و باقیمانده را افراد (حدود ۴۵/۶ درصد) دارای

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیر های پژوهش

ردیف	متغیر های پژوهش	میانگین	انحراف معیار	دشواری هدف	تعهد عاطفی	رفتار شهروندی سازمانی	اهداف گروهی	حمایت شخصی	الگوی نقش هوشمندانه
۱	دشواری هدف	۹/۸۱	۳/۹۰	-					
۲	تعهد عاطفی	۴۱/۳۴	۹/۶۱	*-۰/۱۲۶					
۳	رفتار شهروندی سازمانی	۱۷/۵۲	۷/۷۴	**۰/۵۴۱	**۳۲۵ -۰/				
۴	اهداف گروهی	۲۱/۵۵	۵/۹	-۰/۰۷۳	**۵۳۲ ۰/	**۰/۲۴			
۵	حمایت شخصی	۹	۳/۵۷	-۰/۰۵۸	**۳۹۷ ۰/	۰/۰۲	**۰/۳۱۲		
۶	الگوی نقش هوشمندانه	۶۵/۱	۱۶/۹۵	-۰/۰۶	**۶۵۴ ۰/	**۰/۲۲۸	**۰/۷۶۶	**۰/۴۲۶	
۷	انتظارات عملکرد بالا	۱۵/۲	۳/۳۱	-	**۰/۲۳۲ ۰/	**۰/۲۰۴	**۰/۴۵۷	**۰/۱۹۷	**۰/۴۳۷

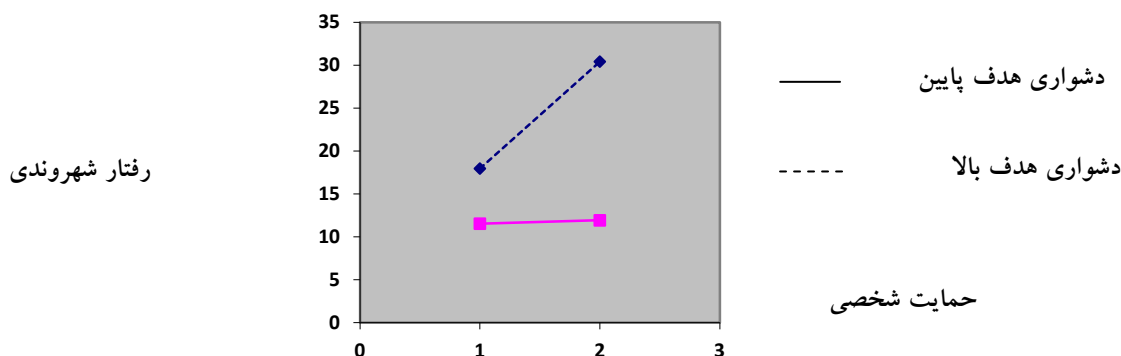
$P < 0.05$

$** P < 0.01$

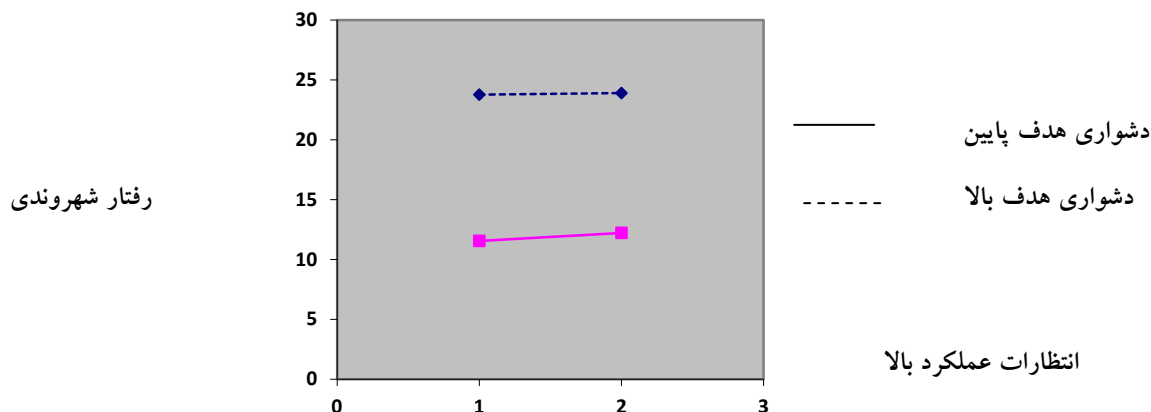
( $r = 0.339$ ) دارای رابطه مثبت و معنا دار است. رفتار شهروندی سازمانی با اهداف گروهی ( $r = -0.24$ )، الگوی نقش هوشمندانه ( $r = -0.228$ ) با انتظارات عملکرد بالا ( $r = -0.204$ ) دارای رابطه منفی و معنا دار است. بین ابعاد رهبری تحولی شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، انتظارات عملکرد بالا و الگوی نقش هوشمندانه نیز روابط مثبت و معنا دار وجود داشته است. اما همانطور که در جدول ۱ قابل مشاهده است، بین دشواری هدف

چنانچه در جدول ۱ مشاهده می شود، دشواری هدف با تعهد عاطفی ( $r = -0.126$ ) و با انتظارات عملکرد بالا ( $r = -0.232$ ) دارای رابطه منفی و معنا دار ولی با رفتار شهروندی سازمانی ( $r = 0.541$ ) دارای رابطه مثبت و معنا دار است. تعهد عاطفی نیز با رفتار شهروندی سازمانی ( $r = -0.325$ ) دارای رابطه منفی، ولی با اهداف گروهی ( $r = 0.532$ ) با حمایت شخصی ( $r = 0.397$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $r = 0.654$ ) و با انتظارات عملکرد

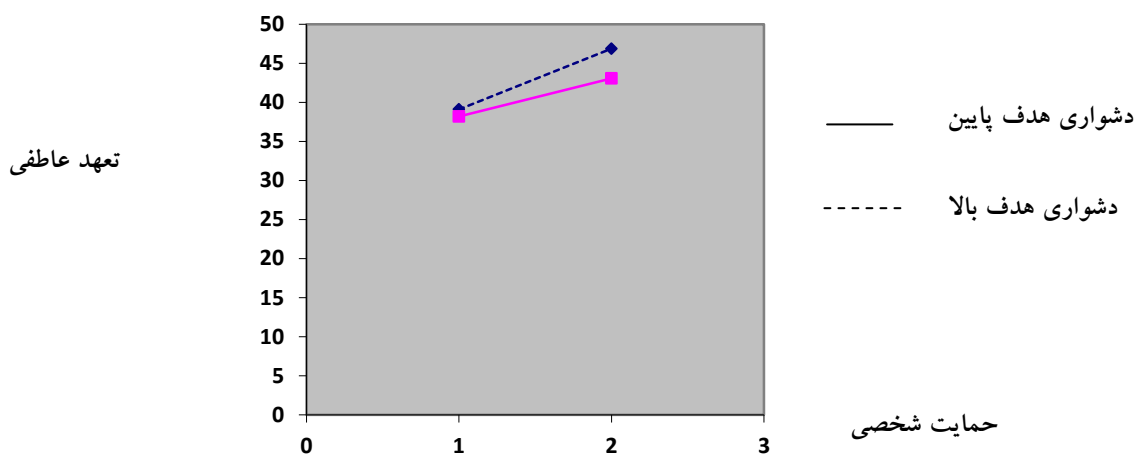
با اهداف گروه، حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه و بین رفتار شهروندی سازمانی با حمایت شخصی رابطه معناداری وجود نداشته است ( $P > 0/05$ ).



تصویر ۱. رابطه حمایت شخصی با رفتار شهروندی سازمانی در گروه‌های دشواری هدف بالا و پائین



تصویر ۲. رابطه انتظارات عملکرد بالا با رفتار شهروندی سازمانی در گروه‌های دشواری هدف بالا و پائین



تصویر ۳. رابطه حمایت شخصی با تعهد عاطفی در گروه‌های دشواری هدف بالا و پائین



جدول ۱. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق رهبری تحولی و دشواری

هدف

بلوک	متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	B	$\beta$	R	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
۱	اهداف گروهی	رفتار شهروندی - سازمانی	۰/۹۵۲	-۰/۱۲۳	۰/۵۹۹	۰/۳۵۹	-	۳۶/۲۲۶**	۱
	حمایت شخصی		۱/۲۵۷**	۰/۱۶۲					
	الگوی نقش هوشمندانه		-۱/۴۰۱*	-۰/۱۸۱					
	انتظارات عملکرد بالا		۰/۱۷۹	۰/۰۲۳					
	دشواری هدف		۴/۱۵۰**	۰/۵۳۶					
۲	اهداف گروهی × دشواری اهداف	رفتار شهروندی - سازمانی	-۰/۸	-۰/۰۹۶	۰/۶۷۴	۰/۴۵۴	۰/۰۹۴	۲۹/۴۴۲**	۱۳/۷۹**
	حمایت شخصی × دشواری هدف		۲/۲۳**	۰/۳					
	الگوی نقش هوشمندانه × دشواری هدف		۰/۰۵۷	۰/۰۰۷					
	انتظارات عملکرد بالا × دشواری هدف		۰/۹۹۹*	۰/۱۱۳					

\*  $P < 0.05$

\*\*  $P < 0.01$

چنانکه در جدول ۲ دیده می شود، در بلوک اول ۳ متغیر حمایت شخصی ( $\beta = 0.162$ )، الگوی نقش هوشمندانه ( $\beta = 0.181$ ) و دشواری هدف ( $\beta = 0.536$ ) دارای توان پیش بین معنادار با توان تبیین واریانس ۳۵/۹ درصد برای رفتار شهروندی سازمانی بوده اند. در بلوک دوم که تعامل چهار بعد رهبری تحولی (اهداف گروهی،

حمایت شخصی، انتظارات عملکرد بالا و الگوی نقش هوشمندانه) با دشواری هدف وارد شده اند، دو تعامل حمایت شخصی × دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا × دشواری هدف با توان تبیین واریانس انحصاری افزوده ۹/۴ درصد و با ضرایب بتای استاندارد ۰/۳ و ۰/۱۱۳ به ترتیب دارای توان پیش بین معنادار برای رفتار

غیر استاندارد ۶/۳۲ و بتای استاندارد ۰/۴۳۲ سطح معناداری  $(P < ۰/۰۱)$  است. نتایج تحلیل ساده شیب خط در تصویر ۱ ارائه شده است. نتایج تحلیل رگرسیون تفکیکی برای گروه‌های دشواری هدف بالا و پائین (یک انحراف معیار بالا و یک انحراف معیار پائین) حاکی از آن بود که در گروه دشواری هدف پائین انتظارات عملکرد بالا با رفتار شهروندی سازمانی (با بتای غیر استاندارد ۰/۳۷۷- و بتای استاندارد ۰/۱۰۸-) دارای رابطه نیرومندتری نسبت به همین رابطه در گروه دشواری هدف بالا (با بتای غیر استاندارد ۰/۰۶۶ و بتای استاندارد ۰/۰۰۵) است. نتایج تحلیل ساده شیب خط مربوط به این مورد نیز در تصویر ۲ ارائه شده است.

شهروندی سازمانی بوده اند. تعامل‌های معنادار مذکور بدین معنی است که دشواری هدف رابطه حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا را با رفتار شهروندی سازمانی تعدیل می‌نماید. نتایج تحلیل رگرسیون تفکیکی دو گروه دشواری هدف بالا و پائین (یک انحراف معیار بالاتر و پائین از میانگین) بر اساس آنچه در نمودار ۱ دیده می‌شود حاکی از آن بود که در گروه دشواری هدف پائین، حمایت شخصی سرپرست با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دارای رابطه معنادار نیست (بتای غیر استاندارد ۰/۱۹۴ و بتای استاندارد ۰/۰۸۲ و غیر معنادار) ولی در گروه دشواری هدف بالا، حمایت شخصی سرپرست از کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی آنها دارای رابطه معنادار (بتای

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی برای پیش‌بینی تعهد عاطفی از طریق رهبری تحولی و دشواری هدف

بلوک	متغیرهای پیش‌بینی	متغیر ملاک	B	B	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
۱	اهداف گروهی	تعهد عاطفی	۰/۶۳۴	۰/۰۶۶	۰/۶۷۴	۰/۴۵۴	—	۵۳/۸۰۸**	—
	حمایت شخصی		۱/۳۷**	۰/۱۴۲					
	الگوی نقش هوشمندانه		۵/۰۲۳**	۰/۵۲۳					
	انتظارات عملکرد بالا		۰/۳۴۴	۰/۰۳۶					
	دشواری هدف		-۰/۷۰۳	-۰/۰۷۳					
۲	اهداف گروهی × دشواری اهداف	تعهد عاطفی	۰/۸۴۰	۰/۰۸۱	۰/۶۸۲	۰/۴۶۵	۰/۰۱	۳۰/۷۷۸**	۱/۵۴
	حمایت شخصی × دشواری هدف		-۰/۷۲۸	-۰/۰۷۹					
	الگوی نقش هوشمندانه × دشواری هدف		۰/۲۶۷	۰/۰۲۷					
	انتظارات عملکرد بالا × دشواری هدف		-۰/۱۶۲	-۰/۰۱۵					

\*  $P < ۰/۰۵$

\*\*  $P < ۰/۰۱$

حمایت شخصی ( $\beta = ۰/۱۴۲$ ) دارای توان پیش‌بین معنادار و توان تبیین واریانس ۴۵/۴ درصدی برای پیش

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در بلوک اول، دو متغیر الگوی نقش هوشمندانه ( $\beta = ۰/۵۲۳$ ) و

بینی تعهد عاطفی بوده اند. در بلوک دوم که ابعاد رهبری تحولی (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، انتظارات عملکرد بالا و الگوی نقش هوشمندان) در تعامل با دشواری هدف وارد معادلات پیش بینی شده اند، تعامل حمایت شخصی  $\times$  دشواری هدف دارای توان پیش بین معنا دار مرزی با توان تبیین واریانس افزوده ۱ درصدی برای پیش بینی تعهد عاطفی بوده است. معنا داری مرزی این تعامل بدین معنی است که دشواری هدف رابطه حمایت شخصی سرپرستان از کارکنان با تعهد عاطفی آنها را با احتمال زیاد دچار تعدیل می نماید. نتایج تحلیل رگرسیون تفکیکی انجام شده حاکی از آن بود که در گروه دشواری هدف پائین (یک انحراف معیار پائین تر از میانگین) حمایت شخصی سرپرستان (با بتای غیر استاندارد ۳/۸۷ و بتای استاندارد ۰/۴۷۷ و در سطح  $P < 0/01$ ) با تعهد عاطفی کارکنان دارای رابطه معنا دار است، اما در گروه دشواری هدف بالا (با بتای غیر استاندارد ۲/۴۴ و بتای استاندارد ۰/۲۲۴ و غیر معنادار) این رابطه معنا دار نیست. نتایج تحلیل ساده شیب خط در تصویر ۳ ارائه شده است.

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتیجه حاصل از تحلیل داده ها شرح بررسی فرضیه های پژوهش بدین ترتیب است: فرضیه اول پژوهش فقط در حوزه ی تعدیل رابطه حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا با رفتار شهروندی سازمانی از طریق دشواری هدف مورد تأیید قرار گرفت. به ترتیبی که شواهد حاصل از رگرسیون تفکیکی گروههای دشواری هدف بالا و پائین (یک انحراف معیار بالاتر و پائین تر از میانگین) همراه با تحلیل ساده شیب خط حاکی از آن بود که در گروه دشواری هدف بالا، حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا با رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه نیرومند تری است. به بیان مدیریتی می توان گفت وقتی سطح دشواری تکالیف و وظایف محوله به کارکنان بالاست و سرپرستان و مدیران در سازمانها از کارکنان خود حمایت شخصی لازم را بعمل می آورند و از آنها

انتظارات عملکرد بالایی را دارند، کارکنان تحت امر آنها رفتار شهروندی سازمانی می شوند. فرضیه دوم پژوهش نیز فقط در حوزه ی تعدیل رابطه حمایت شخصی با تعهد عاطفی از طریق دشواری هدف مورد تأیید قرار گرفت. به ترتیبی که تحلیل رگرسیون تفکیکی گروههای دشواری هدف بالا و پائین و تحلیل ساده شیب خط حاکی از آن بود که در گروه دشواری هدف پائین حمایت شخصی سرپرست با تعهد عاطفی دارای رابطه به نسبت نیرومندتری نسبت به گروه دشواری هدف بالاست. در این خصوص نیز به بیانی مدیریتی می توان گفت، وقتی سطح دشواری تکالیف و وظایف محوله برای کارکنان پائین است، حمایت شخصی سرپرستان و مدیران از کارکنان، باعث تعهد عاطفی و هیجانی آنها به سازمان می شود. نتایج در سطح روابط ساده بین ابعاد یا مشخصه های رهبری تحولی (تحول گرا) و دشواری هدف (جدول ۱) با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی تا اندازه ای همسو با نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بود، به ترتیبی که دشواری هدف با رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه مثبت و با تعهد عاطفی دارای رابطه منفی و ابعاد رهبری تحولی نیز با تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی (بجز رابطه حمایت شخصی بار رفتار شهروندی سازمانی که معنا دار نبود) دارای رابطه مثبت بودند. به هر حال شواهد حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از تحقیقات و نظرات محققان چندی از جمله و ایتینگتون و همکاران (۱)، کون و بنکس (۱۳) و لابات مدین و همکاران (۱۴) همسویی نسبی نشان می دهد. و ایتینگتون و همکاران (۱) که تحقیقی به نسبت مشابه را بر روی ۲۰۹ نفر از مدیران و کارکنان آنها از ۱۲ سازمان مختلف به انجام رسانده اند، به این نتیجه رسیده اند که در دشواری هدف بالا، رابطه رهبری تحولی (به صورت نمرات کل مجموعه خرده مقیاسها و نه در سطح تک تک خرده مقیاسها آنگونه که ساده تر و راحت تر متمایل به رفتارهای یار رسانی، نועدوستی، جوانمردی و امثال آن بعنوان مؤلفه های اصلی در پژوهش حاضر صورت گرفته است) با تعهد عاطفی در گروه دشواری هدف بالا نیرومند تر از این رابطه در گروه

دشواری هدف پائین است. در عین حال یافته‌های این محققان حاکی از آن است که رابطه رهبری تحولی کلی با رفتار شهروندی سازمانی از طریق دشواری هدف تعدیل نمی‌شود. از آنجایی که پژوهشگران پژوهش حاضر هر یک از مشخصه‌های رهبری تحول‌گرا در سازمان را دارای نموده‌ها و اثرات متفاوتی می‌دانستند، در این پژوهش به جای امتیازات کلی رهبری تحولی (تحول‌گرا) برای استفاده در تحلیل رگرسیون، امتیازات گروه نمونه در هر یک از چهار مشخصه رهبری تحولی یعنی اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا به تفکیک مورد استفاده قرار گرفت، تا به صورت دقیق تری مشخص گردد که دشواری هدف رابطه کدامیک از ابعاد یا مشخصه‌های رهبری تحولی را با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی تعدیل می‌نماید. بنابراین با احتمال زیاد برخی از نا همسویی‌های به دست آمده در نتایج این تحقیق با تحقیقات محققانی چون وایتینگتون و همکاران (۱) ناشی از همین بررسی‌های جزئی‌تر در پژوهش حاضر می‌باشد. همچنین در پیوند بین یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهشی پیشین می‌توان گفت که یافته‌های حاصل از این پژوهش با نظرات و یافته‌های هاوس (۱۹) و باس (۲۰) مبنی بر اینکه رهبران تحول‌گرا از کارکنان تحت سرپرستی خود انتظارات عملکردی بالایی دارند، و همین امر باعث می‌شود تا سطح دشواری و پیچیدگی تکالیف و وظایف محوله برای کارکنان زمینه افزایش تعهد و رفتارهای شهروندی را فراهم سازد، همسویی‌هایی را نشان می‌دهد. در عین حال اولیو (۴) نیز معتقد است که الهام بخشی و الگوی نقش بودن نیز از زمره مواردی است که از آن طریق رهبران تحول‌گرا زمینه‌سازی افزایش پیچیدگی و دشواری اهداف کاری را فراهم می‌سازند و در این بین پیچیدگی و دشواری اهداف کاری خود در یک چرخه رو به جلو، زمینه‌ساز افزایش سطح توانمندی کارکنان و بدنبال آن تمایل به رفتارهای شهروندی را فراهم می‌سازد. به هر حال آنگونه که در مبانی نظری ارائه شده در مقدمه مشخص گردید، رهبران تحول‌گرا به واسطه‌ی چشم

اندازه‌های روبه رشد و گسترش که برای سازمان خود متصور هستند، از کارکنان خود انتظار عملکرد بالا را دارند. این انتظار عملکرد بالا وقتی با حمایت و توجه شخصی همراه می‌شود، شرایط کار و شغل را برای کارکنان با معنا و چالش‌انگیز می‌کند. از طرف دیگر به طور طبیعی وقتی کارکنان در وظایف کاری و شغلی خود که در دشواری هدف نمود می‌یابد، دارای شرایط پیچیده و دشواری هستند، انتظارات عملکرد بالا از طرف سرپرستان همراه با حمایت شخصی آنها، کارکنان را در راستای عملکرد موثرتر و سطح بالاتر که بخشهایی از آن در رفتار شهروندی سازمانی به عنوان شکلی از عملکرد زمینه‌ای نمود می‌یابد. از این منظر نیز نقش تعدیل‌کننده دشواری هدف در رابطه حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا بعنوان دو مشخصه‌ی رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی بخوبی قابل توضیح است، چرا که هر چه دشواری هدف در مشاغل و امور افراد بالاتر بوده، به همان میزان حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا با رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه نیرومندتری بوده است. اما وضعیت برای تعهد عاطفی متفاوت بوده است. در رابطه بین حمایت شخصی با تعهد عاطفی و نقش تعدیل‌کننده دشواری هدف نتایج حاصله عکس نتایج به دست آمده برای رفتار شهروندی سازمانی بود. بدین ترتیب که در گروه دشواری هدف پائین به جای گروه دشواری هدف بالا، حمایت شخصی با تعهد عاطفی دارای رابطه نیرومندتری بود. شواهد حاصل از این بخش یک تمایز احتمالی را در حوزه نقش تعدیل‌کننده دشواری هدف در رابطه بین رهبری تحولی با پیامدهای نگرشی و رفتاری نظیر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی مطرح می‌نماید. تعهد عاطفی که دارای بار عاطفی و هیجانی است و میزان تعلق و دلبستگی کارکنان یک سازمان را به سازمان متبوعشان نشان می‌دهد، از زمره نگرشهای حرفه‌ای-شغلی است، اما رفتار شهروندی سازمانی بیشتر جنبه‌ی رفتاری دارد. بنابراین تمایز احتمالی مطرح این است که دشواری هدف بسته به متغیر پیامد مورد بررسی دارای نقشهای تعدیل‌کنندگی متفاوتی

سازمانی می‌تواند سطح تعهد عاطفی کارکنان را نیز تقویت نماید.

### فهرست منابع

1. Whittington J,L., Goodwin, V.L.,&Murry, B.(2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 593-606.
2. Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52,130-139.
3. Howell, J.,& Avolio, B. (1993). Transformational leadership , transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
4. Avolio, B. (1999). Full leadership development. Thousand Oaks, CA7 Sage Publication.
5. Simic, I. (1998). Transformational leadership: the key to successful management of transformational organizational changes. *Economics and Organization*, 1(6), 49-55.
6. Bukhari, Z.u.,& Ali, u. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior & counterproductive work behavior in the geographical context of Pakistan *International Journal of Bussiness and Management*, 4 (1), 85-92.
7. Turnipseed, D.L.,& Rassuli,A.(2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: A bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, 16, 231-244.
8. Poncheri, R.M.(2006). The impact of work context on the prediction of job performance. North Carolina State University.
9. Joireman, J., Daniels, D.,Falvy, J.,& Kamdar, D.(2006). Organizational citizenship behavior as function of empathy consideration of future consequences, and employee tine horizon: An initial exploration using an in-basket simulation of ocbs. *Journal of Applied Social Psychology*, 36,9,2266-2292.
10. Kelloway, E.K.,Loughlin, C.,Barling, J.,& Norult, A. (2002). Self reported counter productive behavior and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10,2,35-52.

در رابطه رهبری تحولی با این متغیرها است. نظر پژوهشگران پژوهش حاضر آن است که در بافتها و شرایط کاری شغلی افراد باید از متغیرهای تعدیل کننده دارای اثر متفاوت سخن به میان آورد. بدین معنی که متغیرهایی نظیر دشواری هدف برای تمام متغیرهای پیامد نگرشی و رفتاری که دارای بار عاطفی و هیجانی، شناختی و رفتاری متفاوتی هستند دارای نقش یکسانی نیست. چنانکه یافته های این پژوهش حاکی از آن است که دشواری هدف، برای متغیر نگرشی با بار عاطفی و هیجانی نسبت به متغیری رفتاری با بار هیجانی و عاطفی کمتر نتایج متفاوتی را بیار می آورد. در حوزه تعهد عاطفی، وقتی حمایت شخصی سرپرست بالاست، در صورتی که افراد با دشواری در تکلیف شغلی رو به پائین مواجه باشند، در آن صورت سطح تعهد عاطفی بالا می رود، ولی در دشواری هدف بالا چنین اتفاقی نمی افتد. به هر حال باید در تفسیر و تعبیر نتایج به این محدودیت توجه داشت که گروه نمونه پژوهش از گروه صنایع تولیدی معادن و فلزات بوده اند، لذا در تعمیم نتایج به گروه صنایع و سازمانهایی با اهداف و ساختار متفاوت باید با احتیاط عمل شود. محدودیت دیگر پژوهش اینکه رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش به جای گزارش دهی سرپرست یا همکاران، به صورت خود گزارش دهی سنجش شده است. رهنمودهای عملی مطرح برای کاربران (بویژه سازمانها) بر اساس یافته‌های این پژوهش بر توجه جدی به نقش مؤلفه‌های رهبری تحولی (تحول‌گرا) و دشواری هدف برای تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی متمرکز است. بر پایه یافته‌های گزارش شده در جدول ۲، آموزش حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه تحول‌گرا، یعنی آنگونه که در رهبری تحول‌گرا مطرح است، همراه با افزایش سطح دشواری تکالیف در حد تواناییها و مهارتهای بالفعل کارکنان در سازمانها بخوبی قادر است تمایل به رفتارهای شهروندی سازمانی که برای اثر بخشی سازمانی لازم است را تقویت نماید. آموزش در حوزه‌های رهبری تحولی مورد اشاره (حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه) علاوه بر رفتارهای شهروندی

25. Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M.J. (1997). A theory of individual difference in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
26. Steers, R. (1973). Task goals, individual need strength, and supervisory performance. Unpublished Doctoral Dissertation, University of California at Irvine.
27. Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury park, CA: Sage Publications.
11. Todd, S.Y. (2003). A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior. The Florida State University College of Education.
12. Coole, D.R. (2003). The effects of citizenship performance, task performance, and voting format on performance Judgements. College of Arts and Sciences, University of South Florida.
13. Kwon, I.G., & Banks, D.W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19 (5), 606-622.
14. Labatmediene, Endriulaitiene, A., Gustaniene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
15. Marchiori, D.M., & Henkin, A.B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlated and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
16. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
17. Puffer, S.M., & Mc Carthy, D.L. (1996). A framework for leadership in a TQM context. *Journal of Quality Management*, 1, 109-130.
۱۸. محی‌الدین بناب، مهدی. (۱۳۷۵). روانشناسی انگیزش و هیجان. چاپ دوم، تهران: نشر دانا
19. House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt, & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois university Press.
20. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
۲۱. سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. چاپ دوم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
22. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
23. Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment of the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
24. Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behaviors: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.