

رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی

محبوبه عارفی*، صالح رشید حاجی خواجه‌لو**، عقیل ابوچناری***

چکیده

دانشگاه‌ها مانند سایر سازمان‌ها به منظور انجام اثربخش وظایف و ارتقای کیفیت خود به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از تعهدات نقش رسمی و منافع فردی، رفتار کنند که این رفتارها در مبنای نظری رفتار سازمانی، با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم‌سازی شده است. یکی از عوامل مؤثر در بروز یا بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رهبری تحولی است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان انجام شد. بدین منظور، کلیه کارکنان دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی به عنوان جامعه آماری انتخاب شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که پس از توزیع پرسشنامه بین آن‌ها، ۸۵ پرسشنامه قابل استفاده بود. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های رهبری تحولی (بس و اولیو، ۱۹۹۷) و رفتار شهروندی سازمانی (اورگان و کانوسکی، ۱۹۹۶) به کار گرفته شدند. یافته‌ها نشان دادند که جایگاه رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه، بالاتر از سطح متوسط است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. با تحلیل رگرسیون چندگانه این نتیجه حاصل شد که بعد ترغیب ذهنی، پیش‌بینی کننده قوی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بوده است.

کلیدواژه‌ها: رهبری؛ رهبری تحولی؛ رفتار شهروندی سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۴/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۶/۱۲.

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: m-arefi@sbu.ac.ir

** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

دانشگاه‌ها به مانند سایر سازمان‌ها به منظور انجام اثربخش وظایف و ارتقای کیفیت خود به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از تعهدات نقش رسمی و منافع فردی عمل کنند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است که جزء جدایی‌ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه‌های مختلف سازمانی وارد شده‌اند (خالصی، ۱۳۸۹). این نوع رفتارها، در مبانی نظری رفتار سازمانی، با عنوان رفتار شهروندی سازمانی^۱ مفهوم‌سازی شده است. رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری در محل کار اشاره می‌کند که فراتر از الزامات یک شغل است (Becker and Dan, 2007). در بروز یا بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجموعه عوامل اساسی زیادی اثرگذار هستند و نمی‌توان گفت که یک عامل به تنهایی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. با این حال، این اتفاق نظر وجود دارد که رهبری تحولی^۲ از جمله متغیرهایی است که می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد محیط کاری مثبت پرورش دهد (غلام‌حسینی، بجانی و ملکی نیا، ۱۳۸۹). رهبران تحولی با تأکید بر توسعه پیروان، آنها را به خودشکوفایی و تلاش برای انجام تعهدات فراتر از انتظارات تشویق می‌کنند (Asgari et al., 2008). این رهبران بر تغییر نگرش‌ها و مفروضات کارکنانشان در جهت مأموریت و اهداف سازمانی متمرکز می‌شوند. آن‌ها کارکنانشان را برمی‌انگیزانند تا منافع سازمان را ورای علائق خودشان بنگرند (خانکا، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان (Chiboiwa, Chipunza, Samuel, 2011 and Podsakoff et al., 2000)، از یک سو، پژوهشگران به بررسی و تقسیم‌بندی دلایل و ریشه بروز این رفتارها پرداخته‌اند و در سوی دیگر، به طور قابل توجهی تأثیرات و نتایج رهبری تحولی را بر متغیرهای مختلف بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با دلایل و ریشه بروز رفتار شهروندی سازمانی، هرچند بر خصوصیات فردی کارکنان (از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش کارکنان و...) متمرکز بوده‌اند (Givens, 2008)، اما ویژگی‌های رفتاری مدیران، به‌ویژه سبک رهبری تحولی را به عنوان یکی از پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. در رابطه با مطالعه‌های صورت گرفته در خصوص تأثیرات و نتایج رهبری تحولی نیز، بررسی‌ها نشان می‌دهند که این مطالعه‌های بیشتر متمرکز بر متغیرهای تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی، رضایت شغلی و نگرش کارکنان بوده و بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی به عنوان پسایندهای رهبری تحولی در پژوهش‌های انجام گرفته در کشور جایگاه کم‌رنگی داشته است. لذا از چگونگی تأثیرگذاری و نقش آن در بهبود

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2. Transformational Leadership

رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در محیط دانشگاه درک کاملی وجود ندارد (Becker et al., 2007; Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007). محیطها و فرهنگهای سازمانهای مختلف به تبع ویژگیها، اهداف و سیاستها از یکدیگر متمایز هستند. در این میان، سازمانهای علمی از جمله دانشگاهها و شرایط محیطی آنها از سایر سازمانها، تفاوتهای اساسی دارند. آنان از شیوهها، الگوها و رفتارهای زیستی خاص خود برخوردارند (صباغیان، ۱۳۸۸). این به حدی است که به نحو قابل توجهی این نهاد را از سایر نهادها متمایز می‌سازد و در نتیجه جامعه نیز توقعات و انتظارات ویژه‌ای از این سازمان دارد. به همین دلیل بررسی جایگاه مولفه‌ها و رفتارها از جمله رهبری تحولی در این موسسات می‌تواند نتایج قابل توجهی را در مقایسه، تحلیل و ارزیابی وضعیت آنها در برابر سایر نهادها حاصل نماید. با توجه به این موضوع، این پژوهش درصدد بررسی این سؤال است که رهبری تحولی چگونه بر بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در محیط دانشگاه اثر می‌گذارد و کدام یک از ابعاد آن، پیش‌بینی کننده قوی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. در این میان، دانشگاه شهید بهشتی از یک سو به لحاظ جامعیت و از سوی دیگر به لحاظ اهمیت و نیاز به اطلاعات حاصل از پژوهش‌هایی از این قبیل در تصمیم‌گیری‌های مربوط، مورد مطالعه قرار گرفته است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحولی. مطالعه‌های مختلف رهبری، تعدادی از نظریه‌هایی را که رهبران می‌توانند پیروان را با نفوذ خود قرار داده و در نتیجه منجر به انجام اهداف گسترده‌تر اهداف سازمانی شوند، بیان کرده‌اند (Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007). در این میان، نظریه رهبری تحولی، جاذبه بیشتری نسبت به هر نظریه دیگر دارد. بارلینگ^۱ و همکارانش (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند که در میان پژوهش‌هایی که راجع به رهبری شده است، رهبری تحولی یا تحول‌آفرین که با ایجاد نوآوری و تحول و نفوذ در قلب کارکنان همراه است، بیشتر مورد توجه و بررسی بوده است (ترکان و احمدی، ۱۳۸۹). این نظریه ابتدا توسط برنز^۲ (۱۹۸۷) وارد مبانی نظری حوزه رهبری شد و بعدها توسط پژوهشگرانی نظیر بس^۳ (۱۹۸۵) و بس و اولیو^۴ (۱۹۹۸) بسط یافت (خانکا، ۱۳۸۹). رهبر تحولی، الهام‌بخش منابع انسانی سازمان در بالفعل کردن پتانسیل‌های بالقوه در جهت انجام وظایف در بالاترین سطح عملکردشان است. این نوع رهبران، در عین اینکه توسعه مسؤلیت‌های کارکنان را در نظر دارند، توانایی بالقوه آنها را نیز از لحاظ برآورده کردن تعهدات جاری سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهند. مرور مبانی نظری حوزه رهبری تحولی نشان

1. Barling

2. Burns

3. Bass

4. Bass & Avolio

می‌دهد که مشخصه اصلی رهبران تحولی، نفوذ فوق‌العاده بر کارکنان و موفقیت در ایجاد تعهد است (Modassir and Singh, 2008). رهبران تحولی کسانی هستند که می‌توانند به کارکنان خود روحیه بدهند و در مسیری هدایت کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین این افراد موجب می‌شوند که کارکنان با روحیه بالا عمل نموده و تأثیرات عمیقی بر سازمان بگذارند (ترکان و احمدی، ۱۳۸۹). رهبری تحولی دارای ۵ بعد اصلی؛ ویژگی‌های آرمانی^۱، رفتارهای آرمانی^۲، ترغیب ذهنی^۳، انگیزش الهام بخش^۴ و ملاحظات فردی^۵ است.

ویژگی‌های آرمانی: در این حالت، رهبران از تمایلات فردی به خاطر گروه صرف نظر می‌کنند و به شیوه‌هایی که احترام دیگران را برانگیزد، عمل می‌کنند.

رفتارهای آرمانی: در بعد رفتارهای آرمانی، رهبران در مورد مهمترین ارزش‌ها و اعتقادات صحبت می‌کنند، به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات توجه می‌کنند و بر اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف تصریح می‌کنند (انصاری و ارسطو، ۱۳۸۷).

ترغیب ذهنی: در بعد ترغیب ذهنی، رهبران بر بررسی منطقی مفروضات از سوی کارکنان تأکید می‌کنند و سنت‌ها و باورهای قدیمی را زیر سؤال می‌برند.

انگیزش الهام بخش: رهبران با ویژگی انگیزش الهام بخش در کارکنان خود ایجاد انگیزه می‌کنند و با هدایت اقدامات آنها در یک جهت خاص و تحریک اعتماد به نفس، تعهد و وفاداری آنها را به نفع سازمان با تأثیر قرار می‌دهند (Riaz, Akram, and Ijaz, 2011).

ملاحظات فردی: در بعد ملاحظات فردی، رهبران ارتباط فردی برای تک تک نیروهای با مدیریت خود اهمیت قائل می‌شوند و نیازهای مختلف، مهارت‌ها و آرمان‌های فردی آنان را مورد توجه قرار می‌دهند (Gumusluoglu, and Ilsev, 2009).

با نگاهی به ویژگی‌ها و ابعاد مطرح شده، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از بهترین و مساعدترین محیط‌های سازمانی در تحقق بخشیدن به آنها، محیط‌های دانشگاهی است. بر اساس نظریه‌های جدید رهبری در آموزش عالی، از رؤسا و مدیران عالی و میانی دانشگاه‌ها انتظار می‌رود که ضمن تأکید بر طرح چشم‌انداز، در ایجاد هماهنگی و انسجام‌دهی، تواناسازی و توانمندسازی همکاران، خلاقیت و نوآوری، مشروعیت بخشی به قوانین و مقررات و رعایت استانداردها و اصول اخلاقی توانمند باشند که همه آنها به نحوی با ابعاد سبک رهبری تحولی همخوانی و تناظر دارد (نورشاهی، ۱۳۸۸).

-
1. Idealized characteristics
 2. Idealized Behavior
 3. Intellectual simulation
 4. Inspirational motivation
 5. Individualized consideration

رفتار شهروندی سازمانی. در علوم سازمانی، رفتار سازمانی غیر تجویزی، متمایز از رفتار سازمانی تجویزی است. رفتار سازمانی تجویزی رفتارهایی است که می‌تواند بر اساس الزامات نقش رسمی به اجراء گذاشته شود. اما مواردی بسیاری وجود دارد که در آن، عملکرد سازمانی وابسته به رفتارهای فرانقشی‌ای است که نمی‌توان آن را از قبل برای یک نقش پیش‌بینی یا تجویز کرد (Madhu and Krishnan, 2005). در یک چهارچوب سازمانی، چنین رفتارهایی اغلب بخشی از قرارداد روانی غیر رسمی هستند که در آن کارکنان امیدوار هستند تلاش اضافی آنها توسط سازمان و رهبری درک و سپس پاداش داده شود (Chi-Cheng, Meng-Chen, and Meng-Chen, 2011). اورگان و باتمن^۱ (۱۹۸۳) این رفتارها را، به عنوان رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته و برای نخستین بار این اصطلاح را وارد مبانی نظری سازمانی کردند. آن‌ها، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتار منحصر به فرد، داوطلبانه و فراوظیفه‌ای تعریف می‌کنند که توسط سیستم پاداش رسمی سازمان به‌طور مستقیم یا به صراحت، به رسمیت شناخته نمی‌شود، ولی در مجموع در افزایش عملکرد اثربخش سازمان، بهبود اثربخشی فعالیت‌ها و نقش‌های سازمانی مؤثر است (Podsakoff et al., 2000; Khazaei et al., 2011; Chiboiwa et al., 2011). داوطلبانه بودن آن بدین معناست که آن لازمهٔ اجرای نقش و وظایف شغلی که به وضوح در تعهد استخدامی سازمان معین و مشخص شده‌اند، نیست. بلکه رفتاری شخصی است که در صورت کوتاهی از آن، برای کارکنان نیز هیچ‌گونه مجازات یا تنبیهی تعیین نشده است (Organ, 1988). با وجود علاقه‌مندی رو به رشد در مطالعه رفتار شهروندی سازمانی، بررسی مبانی نظری در این زمینه نشان می‌دهد که عدم اجماع در مورد ابعاد رفتار شهروندی وجود داشته است. پاداسکوف^۲ (۲۰۰۰) در یک بررسی نشان داد که تقریباً ۳۰ بعد رفتار شهروندی سازمانی به اشکال مختلف به‌طور بالقوه شناسایی شده‌اند (Podsakoff et al., 2000). به‌دلیل ظرافت و جامعیت مدل ارائه شده اورگان (۱۹۹۰) نسبت به سایر مدل‌ها، در پژوهش حاضر نیز از این مدل استفاده شده است. پنج بعد مدل مزبور عبارتند از: وجدان کاری^۳، نوع‌دوستی^۴، رفتار مدنی^۵، جوانمردی^۶ و احترام و ادب^۷.

– *وجدان کاری*: به رفتارهای داوطلبانه فراتر از الزامات نقش، شغل و همچنین اخلاق کار اشاره دارد (Chi-Cheng et al., 2011). به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای چنین ویژگی‌های هستند،

-
1. Organ & Bateman
 2. Podsakoff
 3. Conscientiousness
 4. Altruism
 5. Citizenship virtue
 6. Generosity
 7. Respect

رفتارهای نقش (یعنی عملکرد کاری فردی) را فراتر از حداقل سطح مورد نیاز انجام می‌دهند (Khazaei, 2011).

- نوع دوستی: کمک و اقدامات داوطلبانه از سوی کارکنان برای همکارانی که دارای مشکلات کاری هستند (Givens, 2008).

- رفتار مدنی: عبارت است از مشارکت مسئولانه و علاقه‌مندانه کارکنان در حیات سازمان (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹) و در سطح کلان به معنای علاقه یا تعهد به کل سازمان است (Chi-Cheng et al., 2011).

- جوانمردی: این ویژگی تمایل به تحمل مشکلات اجتناب‌ناپذیر کاری بدون اعتراض و شکایت کردن است (Appelbaum et al., 2004).

- احترام و ادب: عبارت است از رفتارهای مؤدبانه‌ای که مانع از ایجاد مشکل و مسأله در محیط کار می‌شود. این بعد بیان‌کننده‌ی نحوه‌ی رفتار افراد با همکاران و سرپرستان و مخاطبان سازمان است (Appelbaum et al., 2004).

مطالعه‌های متعدد نشان می‌دهد رهبری تحولی نقش مثبتی در رفتار شهروندی سازمانی دارد. ویتینگتون^۱ و دیگران (Organ, 1998) بیان می‌کنند که پیروانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش می‌یابند. زین‌آبادی و دیگران (زین‌آبادی، ۱۳۸۷)، در تحقیقی با عنوان رفتار شهروندی سازمانی معلمان: تحلیلی بر ماهیت، روش شناسی، پیشایندها و پسایندها: دریافتند که شهروندی سازمانی یکی از مهم‌ترین پسایندهای رهبری تحولی است. آپلبام و دیگران (Appelbaum et al., 2004) دریافتند که بین شیوه رهبری و میزان رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. مرادی چالستری و دیگران (مرادی چالستری، ۱۳۸۸)، در پژوهش خود میانگین نمره ابعاد رهبری تحول‌آفرین را در سطح متوسط گزارش کردند. یعقوبی و دیگران (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹)، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بررسی کرده‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این بود که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارد. در پژوهش چایبورو و لیم^۲ (۲۰۰۸) و بکر و دان‌آهایر^۳ (۲۰۰۷) میانگین نمره کل رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از سطح متوسط و در پژوهش بوگler و سومج^۴ (۲۰۰۴) این میزان کمتر از سطح متوسط بود. مرادی چالستری (۱۳۸۷)، در پژوهشی با عنوان مدل‌سازی و تحلیل

1. Whittington

2. Chiaburu and Lim

3. Becker, and O'Hair

4. Bogler, and Somech

رابطه رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، نتایج تحلیل مسیر، نشانگر این بود که رهبری تحول‌آفرین نسبت به عدالت سازمانی ضریب اثر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. دجیبو و همکاران^۱ (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای نقش رفتار درک شده رهبری روی تعهد کارکنان پیمانی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده‌اند. نتایج مطالعه آن‌ها بیانگر این بود که رابطه بین تعهد عاطفی کارکنان پیمانی و رفتار شهروندی سازمانی با رفتار درک شده رهبری مثبت است. نورشاهی (۱۳۸۸) در بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، نشان داد که بیشتر رؤسای دانشگاه‌های مورد مطالعه، در بعد نفوذ آرمانی نمره بالا و در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظات فردی نمره پایین کسب کرده‌اند. همچنین بین نمره رؤسا در همه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با هر سه پیامد رهبری همبستگی مثبت معناداری مشاهده شد. هویدا و نادری (۱۳۸۸)، با بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان دریافتند که همه‌ی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان به جزء نوع‌دوستی (کمتر از سطح متوسط) بیش از حد متوسط بوده است. موغلی (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دریافت که ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران قابل پذیرش هستند و با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. شوکو آی و ژیانمین^۲ (۲۰۰۸)، نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافت. وی دریافت که رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. زارعی متین و دیگران (۱۳۸۵) دریافتند که سبک رهبری تحولی مدیران، بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار هستند. پوروانووا و دیگران^۳ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و عملکرد شهروندی سازمانی نشان دادند بین رفتارهای رهبری تحولی و عملکرد شهروندی سازمانی پیروان رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج تحقیق بورنر و دیگران^۴ (۲۰۰۸)، بیانگر این بود که بین رهبری کاریزماتیک و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد و رهبری کاریزماتیک منجر به کاهش بالقوه اثرات مضر که پیروان ممکن است بر روی رفتار فرا نقشی (رفتار شهروندی سازمانی) خود داشته باشند، می‌شود. مطالعه زاهدی و خیراندیش (۱۳۸۷) نشان داده است که بین تمام ابعاد رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. حق‌شناس و دیگران (۱۳۸۶)، دریافتند سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان مورد مطالعه آنان

1. Djibo
 2. Shuku and Xiaomin
 3. Purvanova
 4. Boerner

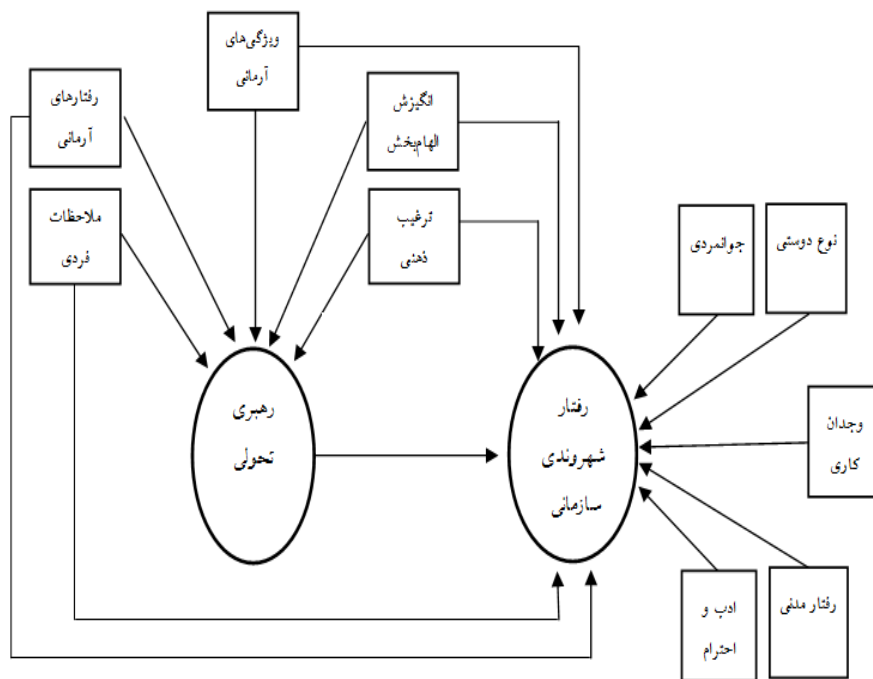
چندان مورد استفاده قرار نگرفته است. یافته‌های عسگری و دیگران (۲۰۰۸)، در پژوهشی، رابطه بین رفتارهای رهبری تحولی، رهبری عضو - تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی نموده اند. نتایج حاکی از آن بوده است که رهبری تحولی نسبت به رهبری عضو - تبادلی از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری در بروز رفتار شهروندی سازمانی برخوردار است. نورشاهی و یمینی دوزی سرخابی (۱۳۸۵)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان روسای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نشان دادند که اغلب رؤسای دانشگاه‌ها، در بعدها نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش امتیاز بالا و در بعد ملاحظه فردی امتیاز پائین دارند. پژوهشی توسط اگوز^۱ (۲۰۱۰)، با عنوان رابطه بین سبک رهبری مدیران و رفتار شهروندی سازمانی معلمان روشن ساخت که سبک رهبری مدیران مدارس (تحولی و تبادلی) تأثیر معناداری در روند بدست آوردن رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد. چن و لی فار^۲ (۲۰۰۱)، در پژوهشی با عنوان رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مبادله در سازمان‌های چینی پی بردند بین رفتارهای تحول‌آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و از بین ابعاد رهبری تحولی، ابعاد حمایت فردی و توسعه همکاری تأثیر قابل توجهی در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان داشته است. یان، کوکس و جی آر (هویدا و نادری، ۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه، مورد بررسی قرار گیرد که شهروندی سازمانی بیشتر از سطح متوسط بوده و با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مستقیم وجود دارد.

همان‌طور که در پیشینه تحقیق هم ملاحظه می‌شود، پژوهش‌های انجام شده عمدتاً به بررسی رهبری تحولی و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی در نظام‌هایی غیر از آموزش عالی و دانشگاه‌ها پرداخته‌اند و کمتر جایگاه این مولفه‌ها در موسسات آموزش عالی، بررسی شده است. با توجه به ماهیت سازگار رهبری تحولی با مؤسسات آموزش عالی، جا دارد که جایگاه رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه، مورد بررسی قرار گیرد که در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

مدل مفهومی تحقیق. با توجه به پیشینه نظری و تجربی پژوهش، مدل مفهومی ذیل (شکل شماره ۱) مورد توجه قرار گرفت. مدل مفهومی تحقیق (چهارچوب نظری تحقیق) مبنایی است که تمام تحقیق بر روی آن قرار داده می‌شود. مدل مفهومی یک شبکه منطقی، توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرایندهایی مانند مشاهده، مصاحبه و بررسی مبانی نظری موضوع (پیشینه تحقیق) فراهم آمده است (خاکی، ۱۳۸۳).

1. Oguz

2. Chen and Lih Fahr



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- لذا، بر اساس مباحث ذکر شده در خصوص رهبری تحولی، رفتار شهروندی سازمانی و مدل مفهومی ارائه شده سوالات زیر طراحی و بررسی شده است:
- جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه شهید بهشتی در چه سطحی قرار دارد؟
 - میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در چه سطحی است؟
 - آیا بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
 - کدام یک از ابعاد رهبری تحولی، بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهتر پیش‌بینی می‌کند؟

۳. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - همبستگی است. کارکنان دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند که بالغ بر ۱۴۰ نفر بود. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای نسبی انجام گرفت و در مجموع ۱۰۳ نفر به عنوان حجم نمونه آماری برآورد شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

پرسشنامه بوده است. به منظور سنجش جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه، از پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و اولیو (۱۹۹۷) و برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی، از پرسشنامه طراحی شده اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) استفاده شده است. پایایی بدست آمده از طریق فرمول ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری تحولی $\alpha = ۰/۹۲۶$ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی $\alpha = ۰/۸۹۳$ است. روایی پرسشنامه‌های بکار گرفته شده نیز با استفاده از نظر ۷ نفر از اساتید دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. به منظور بررسی جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه و میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (سؤالات ۱ و ۲ پژوهش) از آزمون t تک گروهی و آزمون فریدمن و برای بررسی سوال سوم پژوهش یعنی رابطه همبستگی بین رهبری تحولی و ابعاد آن (متغیر مستقل) و رفتار شهروندی سازمانی (متغیر وابسته) از آزمون همبستگی پیرسون، و در نهایت برای تعیین اینکه کدام یک از ابعاد رهبری تحولی از پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان برخوردار است (سؤال چهارم پژوهش)، از آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

سؤال ۱. جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه شهید بهشتی در چه سطحی قرار دارد؟ نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد از دیدگاه کارکنان، جایگاه و میزان بکارگیری ابعاد رهبری تحولی از سوی مدیران دانشگاه بزرگتر از سطح متوسط ($M=3$) است و با توجه به این که مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی ۸۴ در سطح $۰/۰۵$ در همه ابعاد (به جز بعد ملاحظات فردی) معنادار است، لذا می‌توان گفت که جایگاه و میزان بکارگیری ابعاد رهبری تحولی (بجز در بعد ملاحظات فردی) بیشتر از حد متوسط است. همچنین با توجه به نتایج آزمون فریدمن، آماره فریدمن در سطح $\alpha = ۰/۰۰۱$ معنادار است، بنابراین بین ابعاد رهبری تحولی تفاوت وجود دارد. بیشترین مقدار مربوط به بعد رفتارهای آرمانی و کمترین مقدار به بعد ملاحظات فردی است (جدول شماره ۲).

جدول ۱. جایگاه رهبری تحولی در دانشگاه شهید بهشتی در مقایسه با میانگین نظری ۳

| متغیرها | تعداد | میانگن اکتسابی | انحراف استاندارد | خطای استاندارد | مقدار t | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------------------|-------|----------------|------------------|----------------|---------|------------|--------------|
| ویژگی‌های آرمانی | ۸۵ | ۳/۲۴ | ۰/۸۸۹ | ۰/۰۹۶ | ۲/۵۶ | ۸۴ | ۰/۰۱۲ |
| رفتارهای آرمانی | ۸۵ | ۳/۲۹ | ۰/۸۸۷ | ۰/۰۹۶ | ۴/۰۹ | ۸۴ | ۰/۰۰۰ |
| ترغیب ذهنی | ۸۵ | ۳/۲۲ | ۰/۹۶۲ | ۰/۱۰۴ | ۲/۱۴ | ۸۴ | ۰/۰۳۵ |
| انگیزش الهام‌بخش | ۸۵ | ۳/۴۰ | ۰/۹۳۱ | ۰/۱۰۱ | ۳/۹۵ | ۸۴ | ۰/۰۰۰ |
| ملاحظات فردی | ۸۵ | ۳/۰۷ | ۰/۹۸۰ | ۰/۱۰۶ | ۰/۶۹۲ | ۸۴ | ۰/۴۹۱ |
| رهبری تحولی | ۸۵ | ۳/۲۶ | ۰/۹۴۶ | ۰/۰۹۱ | ۲/۹۱ | ۸۴ | ۰/۰۰۵ |

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن

| ویژگی‌های آرمانی | رفتارهای آرمانی | ترغیب ذهنی | انگیزش الهام‌بخش | ملاحظات فردی |
|--|-----------------|------------|------------------|--------------|
| ۳/۰۱ | ۳/۵۰ | ۲/۷۸ | ۳/۳۸ | ۲/۳۴ |
| df = ۴ sig = ۰/۰۰۰ ۳۲/۸۲۷ = آماره فریدمن | | | | |

سؤال ۲. میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در چه سطحی است؟

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد میزان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بزرگتر از سطح متوسط ($M=3$) است و با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی ۸۴ در سطح ۰/۰۵، در همه ابعاد (بجز بعد ادب و ملاحظه) معنادار است، لذا می‌توان گفت که میزان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (بجز بعد ادب و ملاحظه) بیشتر از حد متوسط است. همچنین آماره فریدمن در سطح $\alpha=0/001$ معنادار است، بنابراین بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تفاوت وجود دارد. بیشترین مقدار مربوط به بعد وجدان کاری و کمترین مقدار به بعد ادب و ملاحظه است (جدول شماره ۴).

جدول ۳. میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در مقایسه با میانگین نظری ۳

| متغیرها | تعداد اکتسابی | میانگین استاندارد | انحراف استاندارد | خطای t | مقدار آزادی | درجه / سطح معناداری |
|-----------------------|---------------|-------------------|------------------|--------|-------------|---------------------|
| وجدان کاری | ۸۵ | ۳/۲۴ | ۰/۵۶۸ | ۰/۰۶۱ | ۲۳/۲ | ۸۴ |
| نوع دوستی | ۸۵ | ۴/۰۳ | ۰/۶۵۸ | ۰/۰۷۱ | ۱۴/۴ | ۸۴ |
| رفتار مدنی | ۸۵ | ۳/۵۰ | ۰/۶۵۱ | ۰/۰۷۰ | ۷/۱۵ | ۸۴ |
| جوانمردی | ۸۵ | ۳/۳۲ | ۰/۶۰۷ | ۰/۰۶۵ | ۴/۹۵ | ۸۴ |
| ادب و ملاحظه | ۸۵ | ۳/۱۵ | ۰/۶۰۴ | ۰/۲۲۲ | ۷/۱۵ | ۸۴ |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۸۵ | ۳/۶۹ | ۰/۵۹۳ | ۰/۰۶۴ | ۱۰/۷ | ۸۴ |

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن

| وجدان کاری | نوع دوستی | رفتار مدنی | جوانمردی | ادب و ملاحظه |
|---|-----------|------------|----------|--------------|
| ۴/۴۱ | ۳/۶۹ | ۲/۶۶ | ۲/۲۴ | ۱/۹۹ |
| df= ۴ sig= ۰/۰۰۰ ۱۵۱/۱۴۲ = آماره فریدمن | | | | |

سؤال ۳. آیا بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ با توجه به یافته‌های جدول شماره ۵، ضریب همبستگی برای دو متغیر رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ۰/۴۷۰ و سطح معناداری $\alpha=۰/۰۰۰$ است. لذا میان این دو متغیر با احتمال ۹۹ درصد رابطه معنی‌داری مشاهده می‌شود. این ضرایب برای هر یک از متغیرهای ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با متغیر رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۰/۳۵۰، ۰/۴۱۷، ۰/۵۱۱، ۰/۴۳۴، ۰/۴۲۳ و ۰/۴۷۰ بوده و سطح معناداری $\alpha= ۰/۰۰۰$ نشان می‌دهد بین این متغیرها و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵. ضرایب همبستگی بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی

| رابطه بین دو متغیر | ضریب همبستگی | سطح خطا | سطح معناداری | نتیجه |
|--|--------------|---------|--------------|-------|
| ویژگی‌های آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی | /۳۵۰ | /۰۰۱ | /۰۰۱ | تأیید |
| رفتارهای آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی | /۴۱۷ | /۰۰۱ | /۰۰۰ | تأیید |
| ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی | /۵۱۱ | /۰۰۱ | /۰۰۰ | تأیید |
| انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی | /۴۳۴ | /۰۰۱ | /۰۰۰ | تأیید |
| ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی | /۴۲۳ | /۰۰۱ | /۰۰۰ | تأیید |
| رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی | /۴۷۰ | /۰۰۱ | /۰۰۰ | تأیید |

سؤال ۴. کدام یک از ابعاد رهبری تحولی، بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهتر پیش‌بینی می‌کند؟

برای بررسی تعیین تأثیر ابعاد پنج‌گانه رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از معادله رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده شد. در این روش، ترتیب ورود متغیرهای پیش‌بین در اختیار محقق نیست و با توجه به همبستگی متغیرها، متغیر مستقلی که دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی است وارد معادله می‌شود. در این روش ممکن است برخی یا همه‌ی متغیرهای مستقل به دلیل ناچیز بودن قدرت پیش‌بینی آنها، از معادله حذف شوند (نجاتی و اشرفی، ۱۳۸۹). نتایج خروجی تحلیل آماری این آزمون در جدول‌های ۶ و ۷ آمده است. آماره‌های مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد در مجموع، فقط متغیر ترغیب ذهنی معیار ورود را کسب کرده و چهار متغیر ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی از معادله رگرسیون خارج شدند. بنابراین می‌توان گفت که متغیر ترغیب ذهنی بیشترین نقش را در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان داشته است که مطابق با جدول شماره ۶ ضریب تعیین (R^2) این متغیر ۰/۲۶۱ است. طبق داده‌های جدول شماره ۷، ضریب رگرسیون (B) متغیر وارد شده ۰/۳۱۵ و "ثابت" رگرسیون نیز ۲/۶۷ است. در نهایت، مدل رگرسیونی استخراج شده‌ای که می‌تواند بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند، بدین شکل است:

$$\text{ترغیب ذهنی} = ۰/۳۱۵ + ۲/۶۷ = \text{رفتار شهروندی سازمانی کارکنان}$$

جدول ۶. متغیرهای وارد شده در مدل رگرسیون

| مدل | متغیرهای وارد شده | ضریب تعیین (R^2) |
|-----|-------------------|----------------------|
| ۱ | ترغیب ذهنی | .۲۶۱ |

متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

جدول ۷. ضرایب رگرسیون گام به گام متغیرهای وارد شده

| مدل متغیر وارد شده B | ضرایب استاندارد نشده | ضرایب استاندارد شده | ارزش t | معنی داری |
|----------------------|----------------------|---------------------|--------|-----------|
| | انحراف استاندارد | Beta | | |
| ۱ ثابت | ۲/۶۷ | ۱۳/۶۹ | ۱/۰۰۰ | |
| انگیزش الهام‌بخش | ۰/۳۱۵ | ۰/۵۱۱ | ۵/۴۱ | |
| | | | ۱/۰۰۰ | |

متغیر وابسته: رفتار شهروندی سازمانی کارکنان

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی جایگاه رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بود. بدین منظور، ابتدا وضعیت میانگین نمره در دو متغیر رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی با میانگین نظری ۳ (سطح متوسط) مقایسه شد تا از این طریق (محاسبه میانگین) بتوان همبستگی آن‌ها را تحلیل کرد. نتایج نشان داد مدیران دانشگاه شهید بهشتی در چهار بعد ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش میانگین نمره بالاتر از سطح متوسط، و در بعد ملاحظات فردی میانگین نمره سطح متوسط را کسب کرده‌اند (جدول شماره ۱). همچنین بکارگیری آزمون فریدمن تفاوت معنی‌دار میانگین نمره ابعاد مختلف را تأیید نمود (جدول شماره ۲). چالش‌تری و دیگران (۱۳۸۸)، و موغلی (۱۳۸۲) در پژوهش خود میانگین ابعاد پنجگانه سبک رهبری مزبور را در سطح متوسط، و نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی (۱۳۸۵)، و نورشاهی (۱۳۸۸) در بعد نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی) نمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظات فردی نمره پایین را گزارش کرده بودند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، میانگین نمره کارکنان در کلیه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (به جز بعد ادب و ملاحظه) بالاتر از سطح متوسط (جدول شماره ۳) و تفاوت میانگین نمره آن‌ها معنادار است (جدول شماره ۴). این نتایج با یافته‌های هویدا و نادری (۱۳۸۸) در ابعاد وجدان کاری، رفتار مدنی، جوانمردی و ادب و ملاحظه همخوانی و در بعد نوع‌دوستی ناهمخوانی دارد. وی میانگین نمره این بعد را کمتر از سطح متوسط ارزیابی کرده بود. همچنین میانگین نمره کل رفتار شهروندی سازمانی با توجه به جدول شماره ۳، بیشتر از حد متوسط است که با یافته‌های پژوهش

کوکس و جی آر (۱۳۸۸)، چاپورو و لیم (۲۰۰۸) و بکر و دان اُهایر (۲۰۰۷) همخوانی و با یافته‌های پژوهش بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) ناهمخوانی دارد. در پژوهش بوگلر و سومچ این میانگین در سطح متوسط بود.

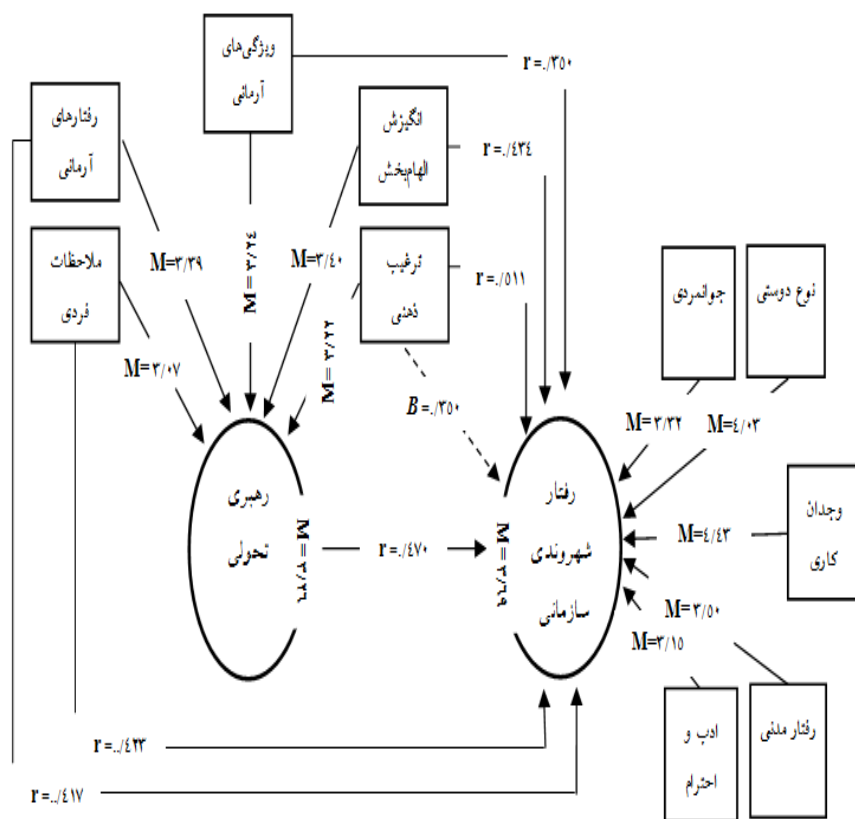
در ادامه، پس از وضعیت بررسی رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق آزمون مربوطه، همبستگی بین این دو متغیر محاسبه شد. نتایج آزمون همبستگی ارتباط معنی‌دار بین رهبری تحولی و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه را با ضریب همبستگی ۰/۴۷۷، مورد تأیید قرار داد. یعنی هرچه جایگاه و میزان بکارگیری رهبری تحولی در بین مدیران دانشگاه در سطح بالاتری قرار بگیرد، وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بهبود می‌یابد. رابطه معنی‌دار مزبور در بین ابعاد مختلف رهبری تحولی و بهبود رفتار شهروندی سازمانی نیز مشاهده شد (جدول شماره ۵). در این راستا، تحقیق یعقوبی و دیگران (۱۳۸۹) و زاهدی و خیراندیش (۱۳۸۷) نیز موید این امر است که بین رهبری تحولی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، وجود رابطه معنادار بین دو متغیر پژوهش حاضر، با یافته‌های پژوهش آپلبائوم و دیگران (۲۰۰۴)، چالستری و دیگران (۱۳۸۷)، دجیوو و همکاران (۲۰۱۰)، شوکو آی و ژیانمین (۲۰۰۸)، زارعی متین و دیگران (۱۳۸۵)، پوروانووا و دیگران (۲۰۰۶)، بورنر و دیگران (۲۰۰۸)، عسگری و دیگران (۲۰۰۸)، آگوز (۲۰۱۰)، چن و لی فار (۲۰۰۱) همخوانی دارد. ویتینگتون و دیگران در خصوص رابطه بین دو متغیر فوق، تصریح می‌کنند افرادی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش می‌یابند (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۷). بنابراین، بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه، رفتار رهبری خود را در راستای سبک رهبری تحولی و الزامات آن بهبود بخشند و با بکار گرفتن راهکارهای عملی، امکان نفوذ و ترغیب خود بر کارکنان را در جهت عملکردهای فراتر از الزامات رسمی شغل فراهم سازند. در این خصوص دو راهکار ذیل توصیه می‌شود:

- در تدوین چشم‌اندازهای مربوط به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت اداره امور و توسعه دانشگاه، مشارکت و همکاری کارکنان را مد نظر قرار دهند. زیرا چنین رفتاری احتمال همسویی اهداف و منافع کارکنان با اهداف و منافع سازمانی را افزایش داده و رفتارهای فرا شغلی و متعاقب با آن، اثر بخشی کلی سازمان دانشگاه را توسعه می‌دهند.

- در معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان به رفتارهای فراتر از نقش‌های خود توجه شود و در قبال آن ساز و کارها و مکانیسم‌های انگیزشی و قوام بخش لازم در نظام پاداش‌دهی در جهت ترویج و تقویت آن بین کارکنان طراحی گردد.

نتایج حاصله از رگرسیون چندگانه گام به گام، بیانگر آن بود که از بین ابعاد پنجگانه رهبری تحولی، بعد ترغیب ذهنی پیش‌بینی‌کننده قوی برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. این در حالی است که یعقوبی، مقدمی و کیخا (۱۳۸۹)، دو بعد رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی، و چن و لی فار (۲۰۰۱)، بعد حمایت فردی و بعد توسعه همکاری را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ترین ابعاد رهبری تحولی در بروز یا بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معرفی کرده بودند. بس (۱۹۸۵)، ترغیب ذهنی را محرک کارکنان برای تفکر در خصوص باورها، ارزش‌ها و نیز تلاش برای یافتن راه‌حل آنها دانسته است که البته از اقدامات شتابزده برای حل سریع، سطحی و غیر عمیق مسأله نیز خواهد کاست (سبحانی نژاد، یوزباشی و شاطری، ۱۳۸۹). در راستای تقویت ترغیب ذهنی، راهکارهای ذیل پیشنهاد می‌شود:

- دانشگاه با تشکیل گفتمان‌های آزاد و هم‌اندیشی‌های انتقادی در خصوص مسائل و مشکلات جاری سازمان، کارکنان را به بررسی و ارائه راهکارهای خلاقانه و چالش‌برانگیز ترغیب کنند. چنین راهکاری باعث خواهد شد کارکنان در قبال مسائل مطرح شده و منتج از آن، رفتار شهروندی خود را ارتقا دهند.
 - تشویق کارکنان به تفکر و بازبینی مجدد تکنیک‌های حل مسأله و تحلیل مبانی آن از چشم‌اندازهای مختلف، و کاربرد این تکنیک‌ها در حل مسائلی که با آنها روبرو می‌شوند.
- نتایج و روابط بدست آمده از چهار سؤال پژوهش حاضر، را می‌توان در قالب مدل تجربی ذیل نشان داد.



شکل ۲. مدل تجربی پژوهش

منابع

۱. انصاری رنای، قاسم و ارسطو، ایمان. (۱۳۸۷). هوش هیجانی و مدیران تحول‌آفرین در شرکت‌های بیمه ایرانی، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۱ (۲)، صص ۹۱-۱۲۱.
۲. ترکان، مرضیه و احمدی، غلامرضا. (۱۳۸۹). رابطه بین رهبری تحولی و هوش هیجانی مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان، فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، شماره ۲۵، صص ۹۹-۱۱۹.
۳. حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان‌شناس، علی. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸، صص ۷۳-۳۱.
۴. خالصی، نادر؛ قادری، اعظم؛ خوشگام، معصومه؛ برهانی‌نژاد، وحید رضا و طرسکی، مهدی. (۱۳۸۹). رابطه‌ی رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران: ۱۳۸۸، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۴۲، صص ۸۲-۷۵.
۵. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۳). روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ سوم.
۶. خانکا، اس. اس. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، نشر آبیژن، چاپ اول.
۷. زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و توره، ناصر. (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۲، صص ۶۳-۳۱.
۸. زاهدی، شمس‌السادات و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۷). تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه‌ی موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۵، صص ۲۹-۹.
۹. زین‌آبادی، حسن رضا؛ بهرنگی، محمد رضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و فرزاد، ولی‌اله. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی معلمان تحلیلی بر ماهیت، روش‌شناسی پژوهش، پیشاهندها و پسایندها، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۲۸، صص ۷۵-۱۱۰.
۱۰. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری کریم. (۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)، نشر یسترون. چاپ اول.
۱۱. صباغیان، زهرا. (۱۳۸۸). فرهنگ دانشگاهی، یک چارچوب پژوهشی در: رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، به اهتمام محمد یمنی دوزی سرخابی، پژوهشکده مطالعه‌های فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول.
۱۲. غلام‌حسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین و ملکی‌نیا، عماد. (۱۳۸۹). عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، شماره ۳۱، صص ۳۴-۱۱.
۱۳. مرادی چالشتی، محمد رضا؛ حمیدی، مهرداد؛ سجادی، سید نصرالله؛ کاظم‌نژاد، انوشیروان؛ جعفری، اکرم و مرادی چالشتی، جواد. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادل با عدالت

- سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۲، صص ۹۶-۷۳.
۱۴. مرادی چالشتی، محمدرضا. (۱۳۸۷). مدل سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۵. موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۱۰۰-۷۷.
۱۶. نجاتی، رضا و اشرفی، حمید رضا. (۱۳۸۹). آمار کاربردی به زبان ساده، انتشارات دانشگاه شهید رجایی. چاپ اول.
۱۷. نورشاهی، نسرين و یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۱، صص ۳۶-۱۷.
۱۸. نورشاهی، نسرين. (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، فصلنامه مطالعه های تربیتی و روانشناسی، شماره ۳، صص ۱۸۶-۱۶۳.
۱۹. هویدا، رضا و نادری، ناهید. (۱۳۸۸). بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۳۳، صص ۱۱۸-۱۰۳.
۲۰. یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت، شماره ۴، صص ۱۴۴-۱۱۹.
21. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. and Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
22. Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A. and Abu Sama, B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
23. Becker, J. A. H. and Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
24. Boerner, S., tschke, E. D. and Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.
25. Bogler, R. and Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers 'organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
26. Chen, X. P. and Lih Fahr, J. (2001). Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan. *Advances in Global Leadership*, 2, 101 - 126.

27. Chiaburu, D.S. and Lim, A. S.(2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83,453-467.
28. Chiboiwa, M. W., Chipunza, C. and Samuel, M. O.(2011). Evaluation of job satisfaction and organizational citizenship behavior: Case study of selected organizations in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2910-2918.
29. Chi-Cheng, Ch., Meng-Chen, T. and Meng-Chen, SH.(2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
30. Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P. and Price, N. M.(2010).Examining the Role of Perceived Leader Behavior on Temporary Employees' Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 321-342.
31. Givens, R. J.(2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
32. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A.(2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
33. Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P.(2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
34. Khazaei, K., Khalkhali, A. and Eslami, A.(2011). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324-330.
35. Madhu, B. And Krishnan, V. (2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Prestige Journal of Management and Research*, 9(1), 1-20.
36. Modassir, A .and Singh, T.(2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.
37. Oguz .E.(2010) .The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
38. Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
39. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Beth, P. J. and Bachrach, D.G.(2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
40. Purvanova, R. K., Bono, J.E. and Dzieweczynski, J.(2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
41. Riaz, T., Akram, M. U. and Ijaz, H.(2011). Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees, Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.

42. Shuku, HE. and Xiaomin, YU.(2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment:
AmetaanalyticalExplanation.Aailableat//seoifblueontoin.com/uploude/products/
200910glhy04a5.pdf