

تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مورد: شهر تهران)

فرزانه شاهرخی^۱

بهزاد شوقی^۲

شیمای شعله کار^۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۴

تاریخ وصول: ۹۵/۱۲/۱۲

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و همین‌طور از نظر نوع داده کمی بود. جامعه آماری پژوهش اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد شهر تهران بودند که با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، تعداد ۷۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد که همگی اعضای هیئت علمی تمام‌وقت بودند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد خرد آردلت (۲۰۰۳)، رفتار شهروند سازمانی اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) و فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار و ... از طریق نرم‌افزار Spss ۲۱ و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-۷۸.۸۰ انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید. ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب بود؛ هم‌چنین خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر داشت.

واژه‌های کلیدی: خرد رهبران، رفتار شهروند سازمانی، فرهنگ سازمانی.

^۱ استاد یار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات متحده عربی، دبی، امارات متحده عربی. F.shahrokhi@iau.ae

^۲ دانشجو دکتری گروه مدیریت آموزش، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران. (نوسنده مسئول)

bsh417@ymail.com

^۳ دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. sh.sholekar@yahoo.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان باارزش ترین و مهم ترین منابع سازمانی محسوب می شوند که می توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان ها شوند. در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه هست، منابع انسانی اثربخش، یکی از مهم ترین دارایی های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن- هاست و لذا اینجاست که نقش رفتار شهروند سازمانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان جلوه می کند (ماتیس، جکسون، ولنتاین و مگلیچ^۱، ۲۰۱۶).

مدیران سازمان ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان ها می باشند و باید دانست که برای رسیدن به این مهم، تصمیم گیری درست بر اساس آنچه که در جهت خیر سازمان و محیط است و هم چنین ایجاد محیطی که روابط متقابل و مؤثری بین کارکنان برقرار باشد، از وظایف مدیریت است که جز از مدیر خردمند^۲ بر نمی آید (دیویس^۳، ۲۰۱۶).

به منظور کسب مزیت رقابتی، سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که خود تمایل دارند پا را فراتر از الزامات رسمی شغلی شان گذاشته و رفتارهایی فراتر از نقش خود بروز دهند. چنین رفتارهایی را رفتار شهروند سازمانی^۴ می خوانند. این رفتار بر مشارکت کارکنان در موفقیت سازمان تأکید ویژه دارد و موجب بهبود عملکرد شغلی آنان می گردد (میرسپاسی و معمارزاده، ۱۳۹۰).

اورگان^۵ (۱۹۸۸)، رفتار شهروند سازمانی را وضعیت مطلوبی می داند که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش و از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به راه های نظارت رسمی و روش های پرهزینه در سازمان می گردد. رفتار شهروند سازمانی موجب به حداقل رسیدن تعارضات به وجود آمده در انتظارات شغل و کاهش احتیاج به منابع کمیاب در سازمان می گردد (هارت، گیلزترپ و بولینو^۶، ۲۰۱۶). اورگان (۱۹۹۸)، ابعاد رفتار شهروند سازمانی را شامل آداب شهروندی^۷، نوع دوستی^۸، وجدان کاری^۹ (وظیفه شناسی) جوانمردی^{۱۰} و نزاکت^{۱۱} می داند.

با توجه به تأکیدی که صاحب نظران به نقش مدیریت و رهبری در ایجاد رفتار شهروند سازمانی دارند، لازم به ذکر است که دنیای امروز پر از عدم قطعیت هایی است که سازمان ها را در زمینه توسعه با مشکلات بسیاری مواجه ساخته و

1. Mathis., Jackson, Valentine & Meglich
4. Organizational citizenship behaviour
7. Civic Virtue
10. Sportsmanship

2. Wisdom manager
5. Organ
8. Altruism
11. Courtesy

3. Davis
6. Hart, Gilstrap & Bolino
9. Conscientiousness

مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است (شفرد و مک مولان^۱، ۲۰۱۶). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که گاهی تصمیمات احمقانه و اشتباه رهبران کم‌خرد، سازمان‌ها را به تباهی کشانده و از طرف دیگر انتخاب افراد خردمند موجب کسب مزیت رقابتی در بین آنان شده است (کوپرز^۲، ۲۰۱۶، رونی و مک کنا^۳، ۲۰۰۷ و رونی^۴، ۲۰۱۶). وایل^۵ (۲۰۰۷) نیز عنوان می‌کند که مدیران موفق حتماً باید از دانش تخصصی برخوردار برخوردار باشند و حال آنکه در عصر هانی‌شدن، دانش حرفه‌ای و تخصصی رهبران در اداره موفق سازمان کافی نیست و اگر رهبران از عنصر مهم خرد برخوردار نباشند، نمی‌توانند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند.

آردلت^۶ (۲۰۰۳)، بیان می‌دارد خرد در رهبران، آن‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به منافع همه افراد موجب ایجاد درک مشترک بین اعضاء شده و عواقب تصمیمات کوتاه‌مدت و بلندمدت را در سازمان خود پیش‌بینی می‌کنند. اورگان (۱۹۸۸)، نیز معتقد است که خرد رهبران مانند رفتار شهروند سازمانی برای اثربخشی سازمانی بسیار مهم است و در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند. خرد رهبران آن‌ها را توانمند می‌سازد تا منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن می‌سازند (کوپرز، ۲۰۱۶).

ویوک^۷ (۲۰۱۶) معتقد است که بروز رفتارهای شهروند سازمانی بدون وجود مدیریت و رهبری اثربخش میسر نخواهد شد. تروننگ توآنگ^۸ (۲۰۱۶)، نیز رهبری را عامل مؤثری در ایجاد رفتار شهروند سازمانی می‌داند. استنلی و مایر^۹ (۲۰۱۶)، در پژوهشی که در زمینه تعهد و عملکرد کارکنان در سازمان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تعهد کارکنان موجب بروز رفتار شهروند سازمانی در آنان شده که این‌گونه رفتار با خرد مدیران سازمان تسهیل می‌گردد. در این خصوص، یان و زیائو^{۱۰} (۲۰۱۶)، در پژوهش خود عنوان کرده‌اند که خرد در رهبران باعث می‌شود تا آن‌ها بتوانند سبک رهبری خود را با توجه به شرایط محیطی تغییر دهند و همچنین می‌تواند منجر به رفتار شهروند سازمانی شوند.

موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ سازمانی آن‌ها جستجو کرد. بنابراین مدیران با دست یافتن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها کرده و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. در هر صورت امروزه فرهنگ، به عنصر مهمی در معادله مدیریت تبدیل شده است و نقش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی برای محققان مدیریت کاملاً مشخص شده است، از این‌رو مدیران خردمند ناگزیر از

1. Shepherd., McMullen & Ocasio
4. Rooney
7. Vivek
10. Yan & Xiao

2. Küpers
5. Vail
8. Trong Tuan

3. Rooney & Mckenna
6. Ardelt
9. Stanley & Meyer

توجه به فرهنگ هستند (رامین مهر، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی بر بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند؛ رفتار فردی، انگیزش، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، رضایت شغلی و اثربخشی تأثیر دارد. بر همین اساس یکی از متغیرهایی مثبت شغلی که به نظر می رسد از فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرد، رفتارهای شهروندی سازمانی است. اسماعیلی، عنوان می کند که فرهنگ سازمانی با رفتار شهروند سازمانی ارتباط معناداری دارد، یعنی با افزایش فرهنگ سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش پیدا می کنند (اسماعیلی، ۱۳۹۳). دوس، پالاشس مارکوس و آلوچیل^۱ (۲۰۱۶)، عنوان می کنند که فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی مؤثر است. تانگ، تانگ، سور^۲ (۲۰۱۶)، بیان می کنند که فرهنگ حمایتگر در سازمان منجر به رفتار شهروند سازمانی می شود. هاویکی^۳ (۲۰۱۶)، نیز فرهنگ سازمانی را مؤثر بر رفتار شهروند سازمانی می داند.

سازمان ها، به ویژه سازمان های آموزشی، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند؛ بنابراین، همکاری داوطلبانه و نه اجباری یاران آموزشی در دانشگاه از اهمیت فراوان برخوردار است. در این سازمان ها، تولید دانش، انتقال و تسهیم آن بر عهده اساتید است. تمایل داوطلبانه اساتید دانشگاه ها به مشارکت و روابط نوع دوستانه موجب تسهیل فرایند انتقال دانش و تجربیات و تسهیم آن می گردد. وجود رهبران خردمند و ایجاد جوسازمانی مناسب نیز می تواند موجب بهبود رفتار شهروند سازمانی اساتید شده و حرکت به سمت دانش محوری کهیکی از نیازهای توسعه دانشگاه است را محقق کند. مدیران خردمند در دانشگاه با نگرش مثبت نسبت به دانشگاه و اعضای هیئت علمی و کارکنان، همچنین با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت کننده و عادل موجب ارتقای حس وظیفه شناسی و وفاداری آنان شده و یک مزیت رقابتی مهم نسبت به سایر واحدهای دانشگاهی به وجود می آورد. بر این اساس این مطالعه تلاش دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که با توجه به نقش فرهنگ در دانشگاه آزاد اسلامی، خرد رهبران چه تأثیری بر رفتار شهروند سازمانی اعضای هیئت علمی این دانشگاه خواهد داشت؟

مبانی نظری

برلی، کریستین و کسلر^۴ (۲۰۰۰) تعریف مختصری از خرد ارائه کردند: آن ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می دانند. آردلت (۲۰۰۳)، معتقد است که خرد دارای سه بعد کلی شناختی، عاطفی و تعمقی است. بعد شناختی دارای مؤلفه های دانش^۵ (هم افزایی ذهن و شخصیتو هماهنگ سازی دانش و فضیلت) (بالتز و استادینگر^۶، ۲۰۰۰)، قضاوت^۷ (توانایی تخصصی و راهنمایی در زمینه موقعیت های مختلف زندگی) (بالتز و

1. Devece, Palacios-Marqués & Alguacil

4. Bierly, Kessler, & Christensen

7. Judgement

10. Balance

2. Tang., Tang., & Tsaur

5. Knowledge

8. Baltes & Staudinger

3. Harwiki

6. Baltes & Staudinger

9. Mickler & Staudinger

و استادینگر^۱، ۲۰۰۰؛ مایکلر و استادینگر^۲، ۲۰۰۸) و توازن^۱ (تشخیص عدم اطمینان زندگی و محدودیت‌های دانش فردی (آردلت، ۲۰۰۳؛ بالتز و استادینگر، ۲۰۰۰). بعد عاطفی شامل شاخص‌های تنظیم هیجانی^۳ (دارای انگیزه مثبت به سمت درک دیگران، حساس نسبت به نیازهای آن‌ها و مشتاق به اشتراک گذاری خرد جهت کمک به آن‌ها (آردلت، ۲۰۰۳؛ کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰) همدردی^۴ (بیان‌همدردی از طریق تجربیات مشترک و متوازن‌سازی منافع درون‌فردی، بین‌فردی و فرافردی (استادینگر و بالتز، ۱۹۹۶؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸) و مشارکت اجتماعی^۵ (بیان‌همدردی از طریق تجربیات مشترک و متوازن‌سازی منافع درون-فردی، بین‌فردی و فرافردی (استادینگر و بالتز، ۱۹۹۶؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸) هست. بعد سوم، خرد تعمقی است که شامل دیدگاه^۶ (یادآوری و مشاهده مسائل از یک دیدگاه بلندمدت و گسترده‌تر (بالتز و استادینگر، ۲۰۰۰)، بصیرت^۷ (توانایی اجتناب از قضاوت، تعمقی بر اختیارات موجود درک اینکه چرا مسائل اتفاق می‌افتند و اینکه چرا تصمیمات اخذ می‌شوند (کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰؛ استرنبرگ، ۲۰۱۶) و عینیت^۸ (توانایی اجتناب از قضاوت، تعمقی بر اختیارات موجود درک اینکه چرا مسائل اتفاق می‌افتند و اینکه چرا تصمیمات اخذ می‌شوند (کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰؛ استرنبرگ، ۲۰۱۶) است. اسپاهرر، باسانو، پیچیوکی و سیدیک، خرد رهبران را عاملی مهم در هوشمندی یک سازمان می‌دانند (اسپاهرر، باسانو، پیچیوکی و سیدیک^۹، ۲۰۱۷).

رفتار شهروند سازمانی به فعالیت‌ها و رفتارهای اضافی کارکنان اطلاق می‌شود که اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. گرایش به رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط اورگان، مطرح گردید و به‌عنوان رفتارهای فردی داوطلبانه و اختیاری که جزو وظایف رسمی کارکنان نیست و به طور مستقیم توسط سیستم‌های رسمی پاداش مورد شناسایی قرار نمی‌گیرد، معرفی گردید. رفتار شهروندی سازمانی با بهبود اثربخشی و کارآیی، بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش داده، کار تیمی را تشویق کرده، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش، نرخ اشتباهات کاهش داده و موجب مشارکت و درگیر شدن کارکنان در مسائل سازمان می‌شود همچنین، این رفتار با بهبود جوسازمانی منجر به بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت شغلی (ویکمپ و گوریتز^۱، ۲۰۱۶)، کاهش غیبت، کاهش رفتارهای

1. Emotional regulation

4. point of view

7. Spohrer., Bassano., Piciocchi & Siddike

2. Sympathy

5. Intuition

8. Weikamp & Göritz

3. Social participation

6. Realism

9. Deery., Rayton., Walsh & Kinnie

مخرب شغلی می شود. رفتار شهروند سازمانی باعث اثربخشی مدیریت در سازمان می گردد (ویوک، ۲۰۱۶). رفتار شهروند سازمانی نیز موجب بهبود پیامدهای سازمانی می شود (دیری، ریتون، والش و کینی^۱، ۲۰۱۶).

یکی از مهم ترین طبقه بندی ها درباره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان (۱۹۸۸) ارائه شده است و شامل: نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و آداب اجتماعی است. نوع دوستی، رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با توجه به روابط سازمانی است، برای مثال کمک داوطلبانه به کارکنانی که ارباب رجوع زیادتری دارند. وجدان کاری یا وظیفه شناسی، رفتاری داوطلبانه به منظور کمک به سازمان است که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظایفشان، فراتر می روند، برای مثال، انجام داوطلبانه یکسری رفتارها در کنار وظایف اصلی، حفظ قوانین سازمانی و تلف نکردن زمان کاری. جوانمردی، تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که ایده آل آنها نیست، بدون آنکه شکایتی کنند. ادب، شامل فعالیت هایی است که از ایجاد مشکلات مرتبط کاری با دیگران جلوگیری می کند (هارت، گیلستراپ و بولینو^۲، ۲۰۱۶). آداب اجتماعی، نشان دهنده رفتارهایی مشارکتی و مسئولانه فرد در امور سازمان و ارزش قائل شدن او برای سازمان است. برای نمونه، آداب اجتماعی، شامل شرکت در فعالیت های فوق برنامه و اضافی سازمان است، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد (کووشکی و زین آبادی^۳، ۲۰۱۶).

فرهنگ سازمانی الگویی از پیش فرض های بنیادی است که گروه ها مواجه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به انسجام درونی خلق، کشف یا ایجاد می کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و می توان آن را به اعضای سازمان آموخت، تا آن ها نیز با توجه به این بیندیشند و عمل نمایند (شاین^۴، ۱۹۹۰). فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. دنیسون در مدلی که از فرهنگ سازمانی ارائه داد، ویژگی های فرهنگ سازمانی را شامل: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت یارسالت دانست (دنیسون^۵، ۲۰۰۰، صص: ۳۴۸-۳۴۹). در مدل دنیسون، بعد درگیر شدن در کار با سه شاخص، توانمندسازی^۶ (اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را داشته باشند)، تیم سازی^۷ (در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان هم مانند مدیران احساس مسئولیت می کنند) و توسعه قابلیت ها^۸ (سازمان به منظور تأمین نیازها و کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد) معرفی می شود. بعد سازگاری و یکپارچگی، نیز با سه شاخص، ارزش های بنیادین^۹

1. Weikamp & Göritz

4. Kooshki & Zeinabadi

7. Empowerment

10. Coordination & Integration

2. Deery., Rayton., Walsh & Kinnie

5. Schein

8. Team Orientation

11. Creating Change

3. Hart., Gilstrap & Bolino

6. Denison

9. Agreement

(تمام اعضای سازمان دارای ارزش‌های مشترکی هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند)، توافق^۱ (اعضای سازمان می‌توانند در اختلافات مهم نیز به توافق برسند) و هماهنگی^۲ (واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک در کنار همکار کنند). علاوه بر آن، بعد انطباق‌پذیری، با سه شاخص، ایجاد تغییر^۳ (سازمان می‌تواند راه‌هایی برای ایجاد تغییر پیدا کند و از تغییرات جاری جلو افتد)، مشتری‌گرایی^۴ (سازمان مشتریان را درک می‌کند و برای تأمین نیاز آن‌ها تلاش می‌کند) و یادگیری سازمانی^۵ (فرصت‌هایی را که برای ایجاد دانش، مهارت و نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود). بعد رسالت نیز شامل شاخص‌های، گرایش‌های استراتژیک^۶ (این گرایش‌ها، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و هر یک از کارکنان می‌توانند در آن گرایش‌ها شرکت کنند)، اهداف و مقاصد^۷ (اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان ترکیب می‌شود و جهت کار افراد را تعیین می‌کنند) و چشم‌انداز^۸ (اعضای سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارند) (دنسون^۹، ۲۰۰۰).

مروری بر سابقه پژوهش‌های انجام شده در موضوع خرد رهبران، رفتار شهروند سازمانی و فرهنگ سازمانی، نشان داد بیشتر تحقیقات در این حوزه، به بررسی مفاهیم سبک‌رهبی، رفتار شهروند سازمانی و فرهنگ، پرداخته‌اند و پژوهشی مبنی بر بررسی نقش خرد رهبران بر این متغیرها یا تأثیرات خرد رهبران بر سایر مؤلفه‌های سازمانی یافت نشده است. با توجه به موارد عنوان شده می‌توان فرضیه اول را این‌گونه نوشت:

فرضیه ۱. خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد.

رهبران خردمند در یک سازمان، کارکنان را به داشتن انگیزه و ارتباط با یکدیگر سوق می‌دهند (هاموند، لستر، کلپ اسمیت و پالانسکی^{۱۰}، ۲۰۱۷). خرد رهبری به مدیران کمک می‌کند تا موجب تغییر نگرش کارکنان نسبت به منافع فردی و همسان کردن آن با منافع جمعی شوند، (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). همین امر موجب بروز رفتارهای متنوع کارکنان مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار می‌شود. اینارسون، اسلند و اوکوگستاد^{۱۱} (۲۰۱۶)، معتقدند که رفتار مخرب رهبرانی که از خرد کافی برخوردار نیستند، جلورفتار شهروند مناسب سازمانی کارکنان را می‌گیرد. مرتضی، عباس، راجا، رکوع، خالد و مشتاق^{۱۲} (۲۰۱۶) نیز معتقدند که رهبران اخلاق مدار، نیت خوب، دانش و خرد را در هم

1. Customer Focus

4. Goals & Objectives

7. Hammond ., Lester., Clapp-Smith & Palanski

10. Mitroff

2. Organizational Learning

5. Vision

8. Einarsen., Aasland & Skogstad

3. Strategic Direction

6. Dennison

9. Murtaza., Abbas., Raja., Roques., Khalid & Mushtaq

آمیخته و رفتارهای آنان موجب ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای مناسب شهروند سازمانی می گردد. علاوه بر آن، میتراف^۱ (۲۰۱۶)، عنوان می کند که خرد همچون اهرمی است که رهبران را در ارائه رفتارهای درست سازمانی و رسیدن به توسعه پایدار یاری می کند. با توجه به موارد عنوان شده می توان فرضیه دوم را این گونه نوشت:

فرضیه ۲. خرد رهبران بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. رهبران در یک سازمان قادرند آشکال فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی نمایند (باس و اولیو^۲، ۱۹۹۳). بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می شود بستگی دارد. این امر به ویژه زمانی به واقعیت می پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. کرگر و ژووتوبریوخ^۳ (۲۰۱۶) عنوان می کنند که خرد راهبردی رهبران در چنین مواقعی موجبات موفقیت سازمان را فراهم می کند که این امر با ایجاد فرهنگ سازمانی امکان پذیر خواهد بود.

سازمان ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن فرهنگ مسلط در سازمان، باید قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به کمک رهبران خود ایجاد نمایند. کوپرز (۲۰۱۶) عنوان می کند که فرهنگ یک سازمان تحت کنترل عوامل مختلفی هست که بر فرایندهای رهبری در آن سازمان اثر می گذارند؛ یکی از این عوامل، خرد رهبران و مدیران هست. از آنجایی که سازمان ها، چالش های قرن بیست و یکم را هدایت و کنترل می کنند، رهبران آن ها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان ها نهادینه کنند، چراکه آن ها باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. عمل خردمندانه، نیز نیازمند فراتر رفتن از حداقل مورد نیاز در سازمان و نفوذ در لایه های آن هست. همان طور که در رویکرد تلفیقی آردلت تشریح شده است، رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی و تعمقی هست و به عبارت دیگر در یک سطح بالاتر از رفتار شهروندی به عمق فرهنگ سازمان نفوذ دارد (رونی، ۲۰۱۶). خرد، میزان حساسیت اعضاء را به فرهنگ سازمانی افزایش می دهد (هیز^۴، ۲۰۱۶). هیز، وجود رهبران خردمند را در سازمان ها حیاتی می داند. پارک^۵ (۲۰۱۶)، با عنوان واژه خرد مشارکتی در رهبران، تأثیر مثبت آن را بر فرهنگ سازمانی گزارش می دهد. با توجه به موارد عنوان شده می توان فرضیه سوم را این گونه نوشت:

فرضیه ۳. فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد.

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد. فرهنگ، عاملی است که از یکطرف پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان و از طرف دیگر، عامل تمایز سازمان با سایر سازمان ها است (فردندال و رایینز^۶، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی، در واقع، ایجادکننده روش زندگی در سازمان است و از مهم ترین زیربنای رفتار سازمانی بشمار می رود (گیلام و آستین^۷،

1. Bass & Avolio
4. Park

2. Kriger & Zhovtobryukh
5. Fredendall & Robbins

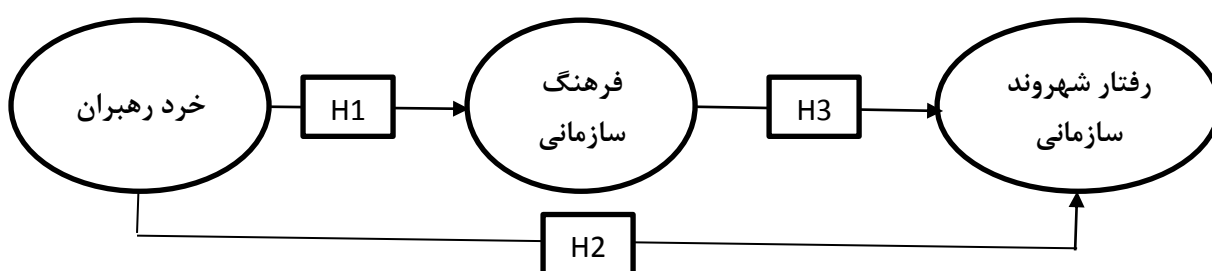
3. HAYS
6. Guillaume & Austin

۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در سازمان چنان با ارزش‌ها، باورها، اندیشه‌ها و احساس و عملکرد کارکنان منطبق است که می‌توان گفت هر رفتاری که در یک سازمان ایجاد می‌شود حاصل فرهنگ آن سازمان است (خلیلی^۱، ۲۰۱۶). احمدی، سلیمی و شاه محمدی^۲ (۲۰۱۶)، رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها را گزارش کرده‌اند. اسلام، خان و بوخاری^۳ (۲۰۱۶)، نیز بر این رابطه تأکید داشته‌اند.

با توجه به مطالب فوق که برگرفته از ادبیات و پیشینه در این حوزه است و اینکه متغیر مستقل خرد رهبران بر متغیر وابسته رفتار شهروند سازمانی؛ متغیر مستقل خرد رهبران بر فرهنگ سازمانی و متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد، می‌توان فرضیه زیر را تدوین کرد:

فرضیه ۴: خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است:



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی نقش خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخت، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه اساتید هیئت علمی تمام وقت دانشگاه‌های آزاد شهر تهران به تعداد ۴۳۰۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای بود. در پژوهش حاضر، ابتدا، واحدهای دانشگاهی شهر تهران به پنج خوشه کلی (واحدهای تهران شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب) تقسیم شدند. سپس با توجه به پراکندگی جغرافیایی دانشکده‌های هر واحد دانشگاهی و عدم تجانس بین گروهی دانشکده‌های هر واحد به‌عنوان خوشه‌ها در نظر گرفته شد که پژوهش‌گر در هر دانشگاه سه دانشکده را تصادفی انتخاب کرد و در نهایت در هر دانشکده دو رشته را به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها را به صورت تصادفی در دسترس در بین اعضای هیئت علمی این رشته‌ها توزیع کرد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده

تعیین شود: $5q \leq n \leq 15q$ ؛ که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۸۴). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۸ آزمودنی و به‌طور کلی ۷۰۰ نفر در نظر گرفته شد. برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، سن و سابقه کار و بخش دیگر شامل سه پرسشنامه استاندارد خرد رهبر آردلت (۲۰۰۳)، شامل، بعد شناختی (۱۴ گویه)، بعد عاطفی (۱۳ گویه) و بعد تعمقی (۱۲ گویه)، رفتار شهروند سازمانی اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) شامل، نوع دوستی (۳ گویه)، وجدان کاری (۳ گویه)، جوانمردی (۴ گویه)، رفتار اجتماعی (۴ گویه) و نزاکت (۲ گویه) و فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل، درگیر شدن در کار (۱۵ گویه)، سازگاری (۲۰ گویه)، انطباق‌پذیری (۱۴ گویه)، رسالت و مأموریت (۱۴ گویه) استفاده شد. این پرسشنامه‌ها به ترتیب دارای ۱۶، ۳۹، ۱۶ و ۶۳ گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تا حدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است.

روایی: به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولین آموزش عالی) به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و... تدوین گردید. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی و سازمانی، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و.. محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های متغیرهای خرد رهبر، رفتار شهروند سازمانی و فرهنگ سازمانی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سؤال‌ی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم-افزار Lisrel استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰.۵ بود؛ میانگین واریانس استخراج‌شده^۴ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس

1. Faced Validity

2. Content Validity

3. Construct Validity

4. Average Variance Extracted

استخراج شده آن بود؛ لذا می توان گفت که روایی همگرای سازه های مدل تأیید می شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می سنجد) و آزمون بار عرضی^۱ (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده پذیر توسط مازولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل های اندازه گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۲ و با استفاده از مازولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده است، محاسبه می شود. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه گیری بود. البته شایان ذکر است که پایایی و روایی هر سه ابزار توسط پژوهش های پیشین تأیید شده است. اطلاعات پرسشنامه، ضرایب پایایی و روایی در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول (۱). اطلاعات پرسشنامه و محاسبه ویژگی های روان سنجی ابزار

رفتار شهروند سازمانی	فرهنگ سازمانی	خرد رهبران	ASV	MSV	AVE	CR	آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها	منبع	بعد
---	---	۰.۷۰۹	۰.۳۱۴	۰.۴۵۰	۰.۵۶۹	۰.۸۲۹	۰.۸۰۶	۳۹	آردلت (۲۰۰۳)	خرد رهبران
---	۰.۷۸۳	۰.۴۰۹	۰.۰۱۲	۰.۱۶۹	۰.۶۶۶	۰.۸۸۹	۰.۸۶۲	۶۳	دنیسون (۲۰۰۰)	فرهنگ سازمانی
۰.۷۴۶	۰.۳۷۵	۰.۶۴۱	۰.۲۴۴	۰.۴۵۰	۰.۵۵۴	۰.۸۷۴	۰.۸۵۲	۱۶	اورگان و کائوسکی (۱۹۹۶)	رفتار شهروند سازمانی

با توجه به جدول فوق می توان گفت: پایایی سازه ها مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $CR > AVE$ ؛ $AVE > 0.5$ و همین طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

1. Cross Loadings

2. Composite Reliability (CR)

برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، جداول و ... با استفاده از نرم افزار Spss-21 و در بخش استنباطی از همبستگی پیرسون، آزمون تی تک گروهی با استفاده از نرم افزار Spss-21 و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار LISREL-v8.80 استفاده شد.

یافته ها

در این بخش به تحلیل کمی داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Lisrel و در حوزه تجزیه و تحلیل (استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می شود. که می توان از آزمون های پارامتریک نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه ای و ... برای بررسی فرضیه ها استفاده کرد. با توجه به اینکه توزیع داده ها نرمال و مقیاس فاصله ای بود، برای بررسی وضعیت موجود متغیرها از آزمون تی تک نمونه ای و هم چنین برای بررسی روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول زیر وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها آورده شده است.

جدول (۲). وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها

بعد	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت	۱	۲	۳
۱. خرد رهبران	۰.۰۰۱	۰.۱۳۵۴	۰.۴۷۳۱	مناسب	---	۰.۵۰	۰.۴۴
۲. فرهنگ سازمانی	۰.۰۰۱	۰.۴۷۷۵	۰.۸۳۴۹	مناسب	۰.۵۰	-----	۰.۴۶
۳. رفتار شهروند سازمانی	۰.۰۰۱	۰.۱۱۸۸	۰.۲۴۱۸	مناسب	۰.۴۴	۰.۴۶	----

همان طور که در جدول فوق قابل مشاهده است نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند ($p < 0,01$). از طرف دیگر نتایج جدول نشان داد که هر سه بعد در وضعیت مناسبی قرار دارد.

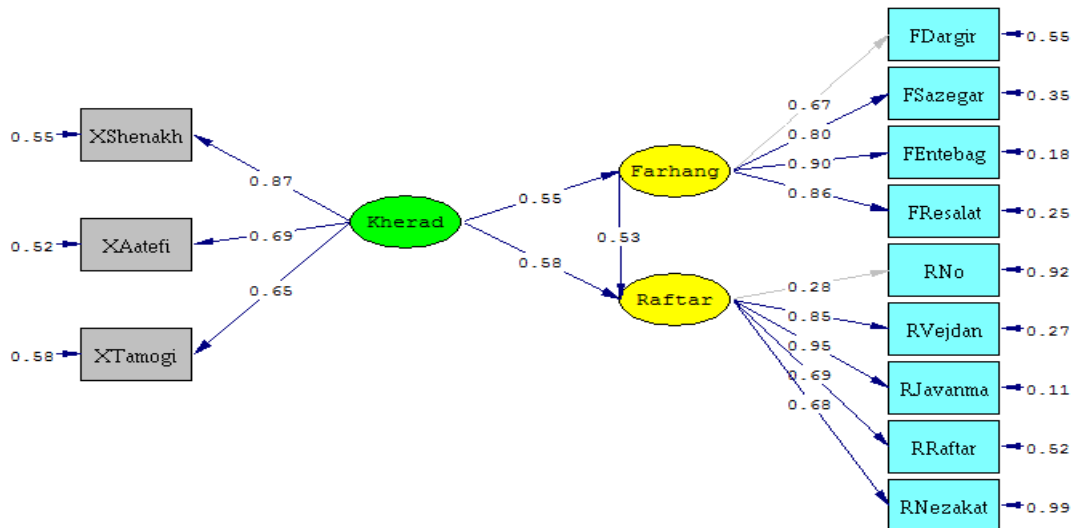
بررسی مدل های اندازه گیری سازه های پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری متغیر مستقل (خرد رهبران)، متغیر میانجی (فرهنگ سازمانی) و متغیر وابسته (رفتار شهروند سازمانی) اطمینان حاصل شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد خرد رهبران، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی نشان داد، کلیه مدل های اندازه گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. در بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی، مؤلفه انطباق پذیری؛ در بین مؤلفه های خرد رهبران مؤلفه عاطفی؛ و در بین مؤلفه های رفتار شهروند سازمانی مؤلفه نوع دوستی دارای بیشترین اهمیت هست. هم چنین شاخص های تناسب مدل اندازه گیری نشانگر مناسب بودن کلیه مدل های اندازه گیری است.

بررسی مدل های ساختاری پژوهش

پس از آزمون مدل های اندازه گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می توان به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخت. در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به منظور تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آورده شده است:

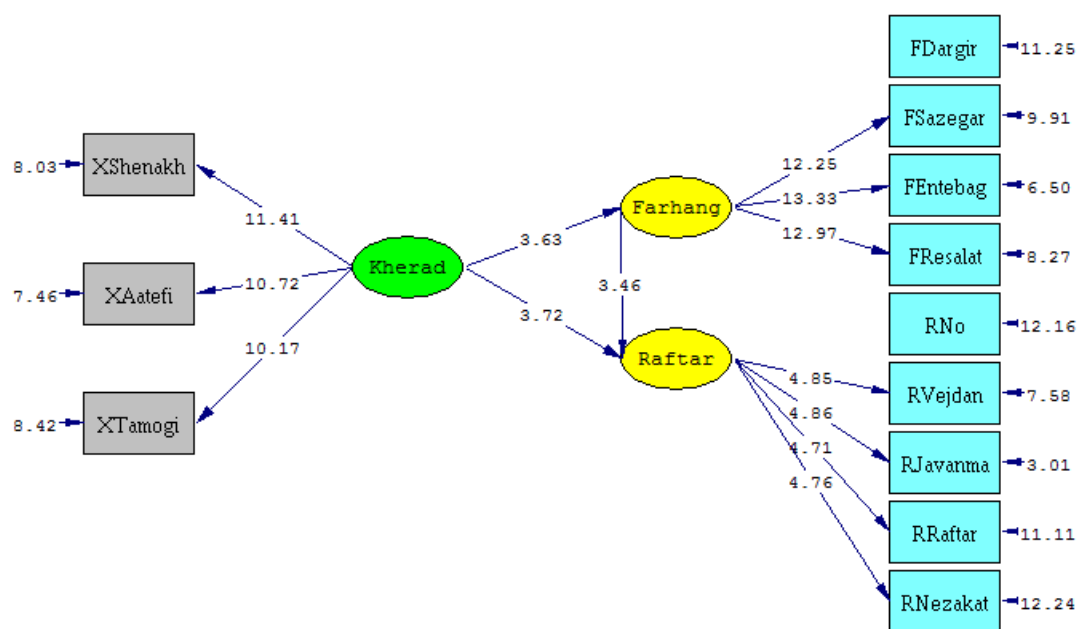
شکل (۲). مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=182.54, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آورده شده است که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار هست؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک مسیرها از عدد ۲.۵۸ بزرگ تر و از عدد ۲.۵۸- کوچک تر است.

شکل (۳). مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب



Chi-Square=182.54, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

با توجه به مقادیر به دست آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می توان مشاهده کرد.

جدول (۳). نتایج آزمون مدل پژوهش

پذیرش / رد فرضیه ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه ها
پذیرش	۳.۷۲	۰.۵۸	تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی
پذیرش	۳.۶۳	۰.۵۵	تأثیر خرد رهبران بر فرهنگ سازمانی
پذیرش	۳.۴۶	۰.۵۳	تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی

بر اساس جدول بالا می توان نوع و میزان اثر هر یک از متغیرهای پژوهش را در اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول (۴). تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

اثر			متغیر مستقل	متغیر وابسته
کل	غیرمستقیم	مستقیم		
۰.۵۵	----	۰.۵۵	خرد رهبران	فرهنگ سازمانی
۰.۵۳	-----	۰.۵۳	فرهنگ سازمانی	رفتار شهروند سازمانی
۰.۸۷	۰.۲۹	۰.۵۸	خرد رهبران	رفتار شهروند سازمانی

همان طور که در جدول قابل مشاهده است، تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی به میزان ۰.۸۷ است.

بررسی برازش مدل پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می توان نتیجه گرفت آن است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ($P=0/000$) می توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می شود. حال که شاخص ها برازش خوبی را از داده ها نسبت به مدل نشان می دهد نوبت به سنجش شاخص های جزئی برازش می رسد. تفاوت شاخص های برازش با شاخص های سه گانه برازش کلی در این است که شاخص های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می کنند و شاخص های جزئی در مورد رابطه های جزئی مدل قضاوت می کنند. شاخص های جزئی برازش (نسبت های بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان می دهند که همه بارهای عاملی دارای معنا دارند. نتایج این تحلیل ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵). نتایج آزمون مدل سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
سطح تحت پوشش کای اسکور	χ^2	۱۸۲.۵۴	-
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۳	بزرگ تر از ۹۰ درصد
نیکویی برازش	GFI	۰.۹۱	بزرگ تر از ۸۰ درصد
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰.۹۳	بزرگ تر از ۹۰ درصد
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۵۳	کمتر از ۸ درصد
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۳.۵۸	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰.۸۶	بزرگ تر از ۸۰ درصد
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	۰.۹۱	بزرگ تر از ۹۰ درصد

بحث و نتیجه گیری

دنیای امروز مملو از عدم قطعیت‌هایی است که نظام آموزش عالی و همچنین سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی را در راه توسعه و پیشرفت با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و متعاقباً مدیران، به‌عنوان رهبران آموزشی در کلیه سطوح با چالش‌های متعددی مواجه هستند. در این شرایط استفاده از خرد رهبری به‌منظور بهبود و ارتقاء رفتار شهروند سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد می‌تواند نه تنها موجب ایجاد حس مشارکت، انعطاف‌پذیری، توجه به قوانین گردد بلکه با ایجاد فرهنگ نوع دوستی و فداکاری، رفتارهای دگر دوستانه را در آن‌ها تقویت کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز، درصدد بررسی تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی نظام آموزش عالی باشد. در ادامه مطابق نتایج پژوهش، به تبیین و تفسیر فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، در خصوص فرضیه اول، خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی تأثیر گذار است. بنابراین، داده‌های این پژوهش نشان داد خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد رهبران و مدیران در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش رفتار شهروند سازمانی در اعضای هیئت علمی خواهیم بود.

در این خصوص، کوپر (۲۰۱۶) بیان می‌کند که در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند نقش مهمی دارند چراکه منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن می‌نمایند، چنین رهبری می‌تواند منافع همه افراد را در نظر بگیرد و موجب جلب نظر تمام اعضای گروه شود و همچنین، رفتارهای عاقلانه و فداکارانه را به آن‌ها آموزش دهد تا ضمن برآوردن نیاز همه اعضا، به‌سوی بهبود تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضای هیئت علمی و نهایتاً رشد همه‌جانبه سازمانی گام بردارد. وجود

رهبری خردمند با توانایی تخصصی در هدایت کارکنان در موقعیت های متفاوت در سازمان، آن ها را به سوی تخصص گرایی و قبا مسئولیت سوق دهند. همچنین، خرد در رهبران دانشگاهی موجب حساس شدن آنان نسبت به نیاز کارکنان و اعضای هیأت علمی گشته و در جهت رفع نیازها به منظور دستیابی به رضایت شغلی گام بر می دارند. از طرف دیگر، تشخیص به موقع عدم قطعیت های محیطی، بر عهده رهبری خردمند است، بطوریکه وی با تشخیص عدم اطمینان های محیطی و شناسایی محدودیت های دانش فردی، اعضای هیئت علمی را به سمت نوآوری و یادگیری سازمانی و مشارکت سوق می دهد. رهبر خردمند از ایده های مختلف جهت ایجاد تغییر و تطبیق با محیط های پیرامون استفاده می کند (استرنبرگ، ۲۰۱۶). نتایج حاصل با مطالعات میتراف (۲۰۱۶)، مرتضی و همکاران (۲۰۱۶)، اینارسون و همکاران (۲۰۱۶)، همسو است.

همچنین، در خصوص فرضیه دوم، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش نشان داد خرد رهبران بر فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد رهبران در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی در اعضای هیئت علمی خواهیم بود. فرهنگ سازمانی تحت کنترل عوامل مختلفی، از جمله خرد رهبران هست. رهبر خردمند در نظام دانشگاهی نیز مانند سایر نظام ها، قادر است اشکال مختلف فرهنگی را معرفی کند و با مشارکت تمام اعضاء در جهت ارتقاء آن گام بردارد. رهبران خردمند، عامل تغییر فرهنگ در سازمان هستند و موجبات رشد و توسعه فرهنگ سازمانی را نیز فراهم آورند. از طرف دیگر با ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه، میزان رضایت اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان بالا می رود و علاوه بر بروز نوآوری و خلاقیت در امور مختلف دانشگاه، موجب رفتارهای فداکارانه و مشارکت بین اعضاء می گردد. از طرف دیگر، ایجاد فرهنگ مسلط عدالت محور و دانشی که مبتنی بر اعتماد، نوع دوستی، ادب، آداب اجتماعی، وجدان کاری و مشارکت شکل گرفته است، وجود رهبر باهوش و خردمند را می طلبد تا با ارائه راهکارهای مؤثر در جهت یکسان سازی منافع فردی و سازمانی موجبان ترقی دانشگاه را فراهم آورد. رهبر خردمند با هماهنگ سازی دانش و فضیلت به ارتقای فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی کمک می کند. رهبران خردمند در دانشگاه ها همچنین می توانند با همدردی و یکسان سازی منافع فردی و سازمانی، فرهنگ مشارکت را در بین اعضای هیئت علمی بهبود بخشند. علاوه بر این، این رهبران با تشویق به هم افزایی دانش در بین اعضای هیئت علمی، موجب تبلور ذهنی اعضاء و افزایش دانش شده و همچنین با فرهنگ سازی مناسب، راه های به اشتراک گذاری دانش را در بین اعضای هیئت علمی نهادینه می سازند. در نتایج حاصل با مطالعات کرگر و ژووتوریوخ (۲۰۱۶)، کوپرز (۲۰۱۶)، هیز (۲۰۱۶). پارک (۲۰۱۶)، همسو است.

از طرف دیگر، در خصوص فرضیه سوم، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از فرهنگ سازمانی مناسب و قوی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش رفتار شهروند سازمانی در اعضای هیئت علمی خواهیم بود.

از طرفی، فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. وجود فرهنگ مناسب در دانشگاه، موجب می شود تا اعضای هیئت علمی، اختیار، ابتکار و توانایی لازم برای اداره کردن کارشان را داشته باشند، همچنین، به کار گروهی در

جهت اهداف مشترک فردی و دانشگاه، ارزش قائل شوند. در این صورت، اعضای هیئت علمی، مانند رهبران سازمان احساس مسئولیت کرده و خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی متعهد می‌دانند. از طرف دیگر، در صورتیکه دانشگاه به توسعه قابلیت‌های اعضای هیئت علمی و در جهت کسب مزیت رقابتی به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان پردازد، موجب رضایت شغلی و رفتار مطلوب شهروندی اعضای هیئت علمی می‌گردد. بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح سازمان‌های آموزشی با توجه به گستردگی و اهمیت آن‌ها بسیار مهم است. اشاعه رفتارهای شهروندی سازمانی در دانشگاه باعث افزایش اعتماد عمومی نسبت به این سازمان شده، عملکرد و کارآیی آنرا ارتقاء می‌بخشد و همچنین، موجب افزایش تعهد در بین اعضای هیئت علمی می‌گردد.

نتایج حاصل با مطالعات گیلام و آستین (۲۰۱۶)، خلیلی (۲۰۱۶)، احمدی و همکاران (۲۰۱۶)، اسلام و همکاران (۲۰۱۶)، همسو است.

منابع

فارسی

- اسماعیلی، ا (۱۳۹۳). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲(۱)، ۱۷۸-۱۵۳.
- حاجی‌زاده، ا و اصغری، م (۱۳۹۰). روش‌های و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی. تهران، جهاد دانشگاهی.
- حسینی سرخوش، س. م (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۳)، ۷۲-۵۹.
- رامین مهر، ح؛ هادی زاده مقدم، ا و احمدی، ا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: (شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ستاد تهران). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱(۲)، ۸۹-۶۵.
- میرسپاسی، ن و معمارزاده، غ (۱۳۹۰). بررسی رابطه رفتار شهروند سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری. شهرداری‌ها، ۱۱(۱۰۰)، ۹۳-۱۰۹.
- هومن، ح. ع. (۱۳۸۴). مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل. تهران: سمت.

انگلیسی

- Ahmadi, B., Salimi, M., & Shahmohammadi, N. (2016). **Comparison of organizational culture and organizational citizenship behavior of Azad and state universities faculty members in Qazvin. INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED BIOTECHNOLOGY AND RESEARCH, 7, 1279-1286.**
- Ardel, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging, 25(3), 275-324.*
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). **Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. American psychologist, 55(1), 122.**

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Byrne, B. M. (1994). **Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming**. Sage.
- Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. J. (2016). **Effects of Transformational Leadership on Follower's Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Culture**. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(7), 23-35.
- Christensen, E. W., Bierly, P. E., & Kessler, E. H. (2000). **Organizational Wisdom as a Strategic Weapon**. *Strategies and Tactics in Business Management for The New Millennium*, 13-37.
- Clayton, V. P., & Birren, J. E. (1980). **The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic**. *Life-span development and behavior*, 3, 103-135.
- Davis, J. (2016). **The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers**. Nicholas Brealey Publishing.
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2016). **The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior**. *Human Resource Management*.
- Denison, D. R. (2000). **Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change**. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). **Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment**. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). **the nature and outcomes of destructive leadership behavior in Organizations**. *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*, 323.
- FREDENDALL, L. D., & ROBBINS, T. L. (2006, August). **ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY PRACTICES IN SIX SIGMA**. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2006, No. 1, pp. F1-F6)*. Academy of Management.
- Guillaume, O., & Austin, A. (2016). **Understanding organizational culture to transform a workplace behavior: Evidence from a liberal arts University**. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, 3(4), 89-96.
- Hammond, M. M., Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). **Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages**. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 737-759). Palgrave Macmillan UK.

- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). **Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity.** *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.
- Harwiki, W. (2016). **The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- HAYS, J. (2016). **Transformation and Transcendence for Wisdom: The Emergence and Sustainment of Wise Leaders and Organizations.** *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*, 17.
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). **The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior.** *The Learning Organization*, 23(2/3).
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). **The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating.** *International Review*, (1-2), 7-21.
- Kriger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). **Strategic Leadership Wisdom. In Strategic Leadership for Turbulent Times (pp. 93-114).** Palgrave Macmillan US.
- Küpers, W. (2016). **A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice.** Routledge.
- Law, A., & Staudinger, U. M. (2016). **Eudaimonia and wisdom. In Handbook of Eudaimonic Well-Being (pp. 135-146).** Springer International Publishing.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). **Human resource management.** Nelson Education.
- Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2008). **Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure.** *Psychology and aging*, 23(4), 787.
- Mitroff, I. I. (2016). **Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values.** In *Combatting Disruptive Change*(pp. 47-63). Palgrave Macmillan US.
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). **Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors.** *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325-333.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.** Lexington Books/DC Heath and Com.
- Park, G. (2016). **Collaborative Wisdom: From Pervasive Logic to Effective Operational Leadership.** Routledge.

- Rooney, D. (2016). **Knowledge appreciates your generosity: exploring a meeting point between knowledge and wisdom.** *Prometheus*, 1-16.
- Rooney, D., & McKenna, B. (2007). **Wisdom in organizations: Whence and whither.** *Social Epistemology*, 21(2), 113–138.
- Saeidipour, B., Kazemi, S. M. M., Mohamadabadi, A. J., & Azizi, M. (2016). **The Study of the Relationship between Transformative Leadership and Individual Creativity of Staff in Organizations.** *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 S1), 234.
- Schein, E. H. (1990). **Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109).** American Psychological Association.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2016). **Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action.** *Strategic Management Journal*.
- Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M. A. K. (2017). **What Makes a System Smart? Wise?.** In *Advances in The Human Side of Service Engineering* (pp. 23-34). Springer International Publishing.
- Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational wisdom and executive courage.* Lexington Books.
- Stanley, D. J., & Meyer, J. P. (2016). 15. **Employee commitment and performance.** *Handbook of Employee Commitment*, 208.
- Staudinger, U. M., & Pasupathi, M. (2003). **Correlates of wisdom- related performance in adolescence and adulthood: Age- graded differences in “paths” toward desirable development.** *Journal of Research on Adolescence*, 13(3), 239-268.
- Sternberg, R. (2016). **Wisdom Applied: The secret sauce that has allowed me already to have achieved immortality.** *Education Review//Reseñas Educativas*, 23.
- Tang, Y. Y., Tang, Y. Y., Tsaur, S. H., & Tsaur, S. H. (2016). **Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.
- Trong Tuan, L. (2016). **Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior.** *International Journal of Public Administration*, 1-13.
- Vaill, P. B. (2007). **Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom.** *Handbook of organizational and managerial wisdom*, 327.
- Vivek, S. A. (2016). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Managerial Effectiveness.** *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(2), 7-18.

- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). **Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective.** *Human Relations*, 0018726716633512.
- Xhelili, D. (2016). Organizational culture and leadership: A qualitative study assessing the impact of leaders on organizational culture.
- Yan, A., & Xiao, Y. (2016). **Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China.** *SpringerPlus*, 5(1), 1595.