

تأثیر رهبری تحول آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران)

احمد عطارنیا^۱، شیمیا شعله‌کار^۲، بهزاد شوقی^{۳*}

۱. دکتری مدیریت - سیاست‌گذاری، دانشگاه تهران، ایران
 ۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران
 ۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۹/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۲۸)

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خرد 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 است. جامعه آماری پژوهش استادان هیئت‌علمی دانشگاه‌های آزادشهر تهران‌اند؛ با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری تصادفی - خوشه‌ای چندمرحله‌ای، هفتصد نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که همگی اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت‌اند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو، خرد سازمانی براون و گرین، و فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف‌معیار، و آماره‌های چولگی و کشیدگی از طریق نرم‌افزار Spss-21 انجام شد و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-v8.80 انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسش‌نامه شامل پایایی، روایی همگرا، و روایی واگرا - بررسی شد. از ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج نشان داد درجه تناسب مدل ارائه‌شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب است؛ همچنین، رهبری تحول آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

کلیدواژگان

خرد سازمانی، رهبری تحول آفرین، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی.

مقدمه

امروزه، تغییر و تحولات در محیط اطراف و عدم قطعیت‌های شرایط محیطی باعث شده است تا سازمان‌های بزرگ نتوانند انعطاف‌پذیری، سرعت، و خلاقیت را در خود توسعه دهند (Krishnan et al., 2016: 2-7). در واقع، دنیای امروز پُر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسیاری مواجه ساخته و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان، و رهبران با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است (Shepherd et al., 2016).

مدیران در این سازمان‌ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشند و باید دانست که برای رسیدن به این مهم تصمیم‌گیری درست بر اساس آنچه در جهت خیر سازمان و محیط است و همچنین فراهم کردن محیطی برای روابط متقابل و مؤثر بین کارکنان از وظایف مدیریت است که جز از مدیر خردمند^۱ بر نمی‌آید (Davis, 2016: 65-68).

خرد نقطه ایدئال توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام دادن عمل بهتر را ایجاد می‌کند (Law Staudinger and Pasupath, 2003: 240-251; and Staudinger, 2016: 136-139). براون (۲۰۰۲) خرد را مشتمل بر شش بُعد می‌داند: خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی، و تمایل به یادگیری (Brown, 2002: 30-32).

کوپرایدر و سریواستا (۱۹۹۸) خرد سازمانی^۲ را فرایند پویای قضاوت ماهرانه^۳ تعریف کرده‌اند. با آگاهی از این مسئله که باید همیشه بازتنظیمی^۴ و بازساختاردهی^۵ در آن صورت گیرد تا درک سازمانی به‌وجود آید (Srivastva and Cooperrider, 1998: 240-246). همچنین، آن‌ها بیان کردند که خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند، بلکه آن چیزی

-
1. Wisdom manager
 2. Organizational wisdom
 3. Skill-full judgement
 4. rearranging
 5. Restructuring

است که به وسیله روابط خلق می‌شود. خرد سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزار کارا برای پاسخ‌گویی به محیط نامطمئن باشد. شاهرخی و همکاران (۱۳۹۴: ۶۲) خرد سازمانی را بر اثربخشی کارکنان مؤثر می‌دانند و بیان می‌کنند رهبران در یک بستر فرهنگی مناسب زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم می‌کنند. در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند و ماهر نقش مهمی ایفا می‌کنند. آنان قادرند تا منافع افراد مختلف را در سازمان متوازن کنند (Küpers, 2016).

بر اساس جست‌وجوی انجام‌شده در کلیه پایگاه‌های داده در داخل کشور با کلیدواژه خرد سازمانی، سازمان خردمند، سازمان خردگرا، خرد جمعی، و سایر مفاهیم مرتبط، به‌جرت می‌توان گفت فقط دو مقاله پژوهشی و یک پایان‌نامه (پایان‌نامه «طراحی و تبیین مدل سازمان خردگرا، مورد مطالعه: ادارات کل استان همدان» از سایت ایران داک^۱، مقاله «خرد سازمانی یا دانش مدیریت معکوس» از سایت سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران^۲، و مقاله «سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی» از بانک اطلاعات نشریات کشور^۳) یافت شد که آن‌هم مستقیماً در ارتباط با این پژوهش نبود؛ اما واژه‌های ذکرشده در عنوان آن‌ها یافت می‌شد. بنابراین، مطالعات انجام‌گرفته در حوزه خرد سازمانی بسیار ناچیز است؛ این امر ضرورت اجرای این پژوهش را از نظر موضوع نشان می‌دهد و باید بیشتر به آن پرداخته شود.

بنابراین، با توجه به آنچه گفته شد، هدف از این پژوهش تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران است.

بیان مسئله

رهبری خردمندانه در سازمان در کنار برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و کنترل از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد (رایبیز، ۱۳۹۰: ۶۵). از آنجا که خرد سازمانی در ارتباط بین اعضای سازمان است که بروز پیدا می‌کند و به کمک

1. Irandoc.ac.ir
2. Nlai.ir
3. Magiran.com

رهبری می‌تواند به تعالی سازمانی، از میان سبک‌های مختلف رهبری و رهبری تحول‌گرا^۱، منجر شود، بهترین گزینه برای ایجاد خرد سازمانی است و فرایندی است که در آن رهبران سازمان و کارکنان یکدیگر را به سمت اخلاق‌مداری و انگیزه سوق می‌دهند و در واقع همه اعضای یک سازمان می‌توانند بر یکدیگر اثر بگذارند (Hammond et al., 2017: 737-739). هدف رهبر تحول‌آفرین جلب توجه اعضای گروه به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است؛ درست همان هدفی که رهبر خردمند و ماهر دنبال می‌کند (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹: ۷۳). استرنبرگ، از این حیث که رهبران از ایده‌ها برای شکل‌دهی و انطباق‌دهی با محیط‌ها استفاده می‌کنند، رهبری تحول‌گرا را با خرد سازمانی مرتبط می‌داند (Clayton and Birren, 1980: 104-136; Sternberg, 2016). ففر رهبری را بر خرد و رفتار ماهرانه مؤثر می‌داند (Pfeffer, 2015: 52-53). ساتپاتی و مونیاپان رهبری تحول‌گرا را بر خرد سازمانی مؤثر می‌دانند (Satpathy and Muniapan, 2015). پارکو تریایکالز و دگوزمن نیز رهبری تحول‌آفرین را بر خرد سازمانی مؤثر می‌دانند (Parco-Tropicales and De Guzman, 2014: 548-550).

رهبران خردمند و تحول‌آفرین اشکال مختلف فرهنگی را خلق، معرفی، و مترقی می‌کنند. این رهبران فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به جای حفظ وضع موجود در یک سازمان ایجاد می‌کنند. بنابراین، با فرهنگ بوروکراتیک که بر حفظ ثبات تأکید دارد در تعارض است. فرهنگ سازمانی، که در آن نوآوری و رضایتمندی بسیار زیاد است، احتمال مشاهده رهبران تحول‌آفرین را، که بر مبنای پیش‌فرض‌های اعتماد، هدفمندی، و مشارکت شکل گرفته‌اند، افزایش می‌دهد (Saeidipour et al., 2016: 234).

رهبری تحول‌آفرین سبب تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان می‌شود. همچنین، وجود رهبری تحول‌آفرین در یک سازمان موجب می‌شود تا از طریق مشخصه حمایت‌های توسعه‌گرا به تک‌تک نیازهای اعضا توجه شود و آن‌ها را راهنمایی و هدایت کنند. از این رو، انتظار می‌رود این مشخصه از رهبری تحول‌آفرین موجبات تقویت فرهنگ حمایتی را در سازمان فراهم آورد (Abdullah et al., 2016: 152-154).

1. Transformational leadership

عبدالله و همکاران به نقش مؤثر رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی تأکید دارند (Abdullah et al., 2016: 152-154). ریجال رهبری تحول‌آفرین را بر فرهنگ یادگیری سازمانی مؤثر می‌داند (Rijal, 2016: 122-123). چانداری و همکاران رهبری تحول‌آفرین را بر فرهنگ سازمانی مؤثر می‌دانند و بر آن‌اند که این نوع رهبری با تغییر فرهنگ سازمانی به رفتار مطلوب شهروند سازمانی منجر می‌شود (Choudhary et al., 2016: 24-25). در مورد رهبران خردمند و تحول‌گرا نیز هیبج و اشمیدپتر بیان می‌کنند که ریشه‌های فرهنگی قوی در سازمان موجب خرد کاربردی^۱ در رهبران می‌شود (Habisch and Schmidpeter, 2016: 10-23).

اما آنچه در سازمان‌ها و نهادهای آموزشی بیشترین اهمیت را دارد دانش محوربودن آن‌هاست. به عبارتی، از محصولات دانشگاه می‌توان به تولید دانش، انتقال، و تسهیم دانش اشاره کرد که به صورت ملموس قابل مشاهده است و این مهم بر عهده استادان محترم گذاشته می‌شود. رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه و حرکت به سمت دانش‌محوری مبتنی بر خرد سازمانی برای تعالی دانشگاه ضروری است؛ زیرا دانش و در سطوح عالی خرد از منابع اساسی دانشگاه است و استفاده از این منابع برای دستیابی به اهداف و متمایز ساختن دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های رقیب اهمیت دارد. در این میان، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان فرایندی که منفعت تمام کارکنان آموزشی را مدنظر قرار می‌دهد می‌تواند با ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور و حمایت‌کننده موجب ارتقای خرد سازمانی و در نهایت به ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد استادان دانشگاه منجر شود. همچنین، می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در ایجاد مزیت رقابتی برای دانشگاه داشته باشد. بر این اساس، در این مطالعه تلاش می‌شود تا به این سؤالات پاسخ داده شود که با توجه به نقش فرهنگ در دانشگاه آزاد اسلامی رهبری تحول‌آفرین چه تأثیری در خرد سازمانی اعضای هیئت علمی این دانشگاه خواهد داشت؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم رهبری تحول‌آفرین را نخست برنز مطرح کرد و در نتیجه تحقیقات توصیفی او در مورد رهبران سیاسی ارائه شد (Bernz, 1978). برنز رهبری تحول‌آفرین را فرایندی تعریف می‌کند که

در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌کشانند. این رهبران تلاش می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایدئال‌های متعالی مانند آزادی^۱، عدالت^۲، برابری^۳، صلح^۴، و انسانیت^۵ را در محیط خود ایجاد کنند و نه خصوصیات پستی مانند ترس^۶، حرص^۷، حسادت^۸، و تنفر^۹. هدف از رهبری تحول‌آفرین ارضای نیازهای ضروری است؛ رهبر تحول‌آفرین در جست‌وجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است. در واقع، هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است (شوقی و شوقی، ۱۳۹۱: ۱۰-۱۵).

باس، بر اساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی ارائه کرد؛ وی رهبر تحول‌آفرین را فردی تعریف کرد که پیروان را توانمند می‌کند و به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به پیروی از اهداف گروهی به جای اهداف فردی تشویق می‌کند (Bass, 1985: 8-10). باس و همکاران رهبری تحول‌آفرین را دارای مؤلفه‌هایی همچون نفوذ آرمانی^{۱۰}، ترغیب ذهنی^{۱۱}، انگیزش الهام‌بخش^{۱۲}، و ملاحظات فردی^{۱۳} می‌دانند (Bass et al., 2016: 5-8). منظور از نفوذ آرمان رهبرانی است که الگویی قوی برای پیروان خود هستند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین، و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد (Wang et al., 2016: 1202-1204).

انگیزش الهام‌بخش رهبرانی را توصیف می‌کند که با مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان، آن‌ها را متعهد می‌کنند و در آن‌ها انگیزه ایجاد می‌نمایند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۳).

-
1. Freedom
 2. Justice
 3. Equality
 4. Peace
 5. Humanity
 6. Fear
 7. Greed
 8. Jealousy
 9. Hate
 10. Idealized Influence
 11. Intellectual Simulation
 12. Inspirational Motivation
 13. Individual Consideration

در بُعد ترغیب ذهنی سبب می‌شود که رهبر به همکاران خود کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های نو فکر کنند و راه‌حل‌های جدید ارائه دهند. ملاحظات فردی نیز هنگامی به‌وقوع می‌پیوندد که رهبر دارای جهت‌گیری توسعه‌ای (توانمندسازی) پیروان خود باشد و به تک‌تک آن‌ها به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه کند (سلاجه و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۳).

خرد سازمانی حالتی است که در آن گروه واحد اصلی اقدام شجاعانه و خردمندانه در امور سازمانی است (Vail, 2007: 5-8). کریستین و همکاران (۲۰۰۰) تعریف مختصری از خرد سازمانی ارائه کردند: آن‌ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در زمینه‌ای خاص و برای کاری خاص می‌دانند (Christensen et al., 2000: 13-15).

خرد سازمانی از دیدگاه براون (۲۰۰۲) دارای شش بُعد کلی است: خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی، و تمایل به یادگیری: خودشناسی: شناخت استعدادها، بینش، ارزش‌های مورد پذیرش، توانایی تصمیم‌گیری در افراد.

درک دیگران: درک عمیق از طیف گسترده‌ای از افراد در محتواهای مختلف فردی، گروهی، و سیستمی. توانایی درگیر شدن آن‌ها، قابلیت درک آن‌ها، توجه اصلی در یادگیری در مورد آن‌ها، و تمایل به کمک آن‌ها.

قضاوت: توانایی جذب، یک‌پارچگی، و پذیرش اطلاعات زندگی فرد. دانش زندگی: ادراک متداول فرد، روشن‌فکر بودن، و درک واقعیت‌های زندگی. مهارت‌های زندگی: تخصص در تعادل بین نقش‌های چندگانه، اداره امور روزانه، پیش‌بینی مشکلات، غلبه کردن بر موانع، داشتن ابزارهای عملی و استراتژی‌های برخورد با محتوای چندگانه زندگی.

تمایل به یادگیری: اعتماد به آنچه فرد می‌داند و باور به اینکه او به‌سادگی هر چیزی را نمی‌داند و علاقه به یادگیری.

ادگار شاین بر آن است که فرهنگ سازمانی الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادی است که

گروه‌های مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یک‌پارچگی و انسجام درونی خلق، کشف یا ایجاد می‌کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و می‌توان آن را به اعضای سازمان آموخت تا آن‌ها نیز با توجه به آن بیندیشند و عمل کنند (Schein, 1990: 109). فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد و می‌تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک تحت تأثیر قرار دهد. دنیسون در مدلی که از فرهنگ سازمانی ارائه داد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، و مأموریت یا رسالت دانست (Denison, 2000: 348-349). در مدل دنیسون، بُعد درگیر شدن در کار با سه شاخص معرفی می‌شود: توانمندسازی^۱ (افراد اختیار، ابتکار، و توانایی برای اداره کردن کارشان را داشته باشند)؛ تیم‌سازی^۲ (در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده می‌شود؛ به طوری که کارکنان هم مانند مدیران احساس مسئولیت می‌کنند)؛ و توسعه قابلیت‌ها^۳ (سازمان به منظور تأمین نیازها و کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد). بُعد سازگاری و یک‌پارچگی نیز با سه شاخص معرفی می‌شود: ارزش‌های بنیادین^۴ (همه اعضای سازمان دارای ارزش‌های مشترکی هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهد)؛ توافق^۵ (اعضای سازمان می‌توانند در اختلافات مهم نیز به توافق برسند)؛ و هماهنگی^۶ (واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک در کنار هم کار کنند). علاوه بر آن، بُعد انطباق‌پذیری شامل سه شاخص است: ایجاد تغییر^۷ (سازمان می‌تواند راه‌هایی برای ایجاد تغییر پیدا کند و از تغییرات تغییرات جاری جلو افتد)؛ مشتری‌گرایی^۸ (سازمان مشتریان را درک می‌کند و برای تأمین نیاز

-
1. Empowerment
 2. Team Orientation
 3. Capability Development
 4. Core Values
 5. Agreement
 6. Coordination & Integration
 7. Creating Change
 8. Customer Focus

نیاز آن‌ها تلاش می‌کند؛ و یادگیری سازمانی^۱ (فرصت‌هایی که برای ایجاد دانش، مهارت، و نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود). بعد رسالت نیز شامل چند شاخص است: گرایش‌های استراتژیک^۲ (این گرایش‌ها جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر یک از کارکنان می‌توانند در آن گرایش‌ها شرکت کنند)؛ اهداف و مقاصد^۳ (اهداف با استراتژی، مأموریت، و افق دید سازمان ترکیب می‌شود و جهت کار افراد را تعیین می‌کند)؛ و چشم‌انداز^۴ (اعضای سازمان دیدگاهی مشترک از وضعیت آینده دارند) (Denison, 2000: 348-349). مروری بر سابقه پژوهش‌های انجام‌شده در موضوع رهبری تحول‌آفرین، خرد سازمانی، و فرهنگ نشان می‌دهد که در بیشتر تحقیقات، در این حوزه، به بررسی دوجه‌دوی مفاهیم رهبری و فرهنگ پرداخته شده است و پژوهشی مبنی بر بررسی نقش این متغیرها بر خرد سازمانی یا تأثیرات خرد سازمانی و مؤلفه‌های سازمانی یافت نشده است.

با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان فرضیه اول را این‌گونه نوشت:

فرضیه ۱. رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی تأثیر دارد

رهبری تحول‌آفرین به رهبری گفته می‌شود که پیروان را توانمند می‌کند، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد، و آن‌ها را، به‌جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، به پیروی از هدف‌های جمعی تشویق می‌کند (Bass et al., 2016: 5-8). رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق توجه به نیازها و خواسته‌های تک‌تک افراد یک سازمان، در جهت رفع نیازها گام بردارد. رهبران تحول‌آفرین در پیروان خود نفوذ دارند و پیروان آن‌ها را به‌عنوان الگوهای رفتاری قبول می‌کنند. این نوع رهبران، با به‌چالش کشیدن و معنابخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند (بوربور جعفری و رستگار، ۱۳۹۴). رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار می‌کند تا همه نیازها و مهارت‌های آنان را درک کند (Wang et al., 2016: 1202-1204).

-
1. Organizational Learning
 2. Strategic Direction
 3. Goals & Objectives
 4. Vision

بهترین انتخاب برای خلق خرد سازمانی رهبری تحول‌آفرین است و در آن رهبران سازمان و کارکنان یکدیگر را به داشتن انگیزه و ارتباط با یکدیگر سوق می‌دهند (Hammond et al., 2017: 737-739). رهبر تحول‌آفرین موجب تغییر نگرش نسبت به منافع فردی و همسان‌کردن آن با منافع جمعی است؛ خرد سازمانی نیز همین هدف را پیش می‌گیرد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹: ۷۳). استرنبرگ بر آن است که رابطه مثبتی بین رهبری تحول‌گرا و خرد سازمانی برقرار است. ففر بر آن است که رهبری بر خرد و رفتار ماهرانه در سازمان مؤثر است (Pfeffer, 2015: 52-53). ساتپاتی و مونیپان رهبری تحول‌گرا را بر خرد سازمانی مؤثر می‌دانند (Satpathy and Muniapan, 2015). تأثیر رهبری بر خرد سازمانی در مطالعه ناگتون نیز مشهود است؛ به طوری که وی بر آن است که یکی از اجزای لاینفک رهبری است (Naughton, 2017: 189-192). هردن نیز این موضوع را تأیید می‌کند (Herndon, 2017). با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان فرضیه دوم را این‌گونه نوشت:

فرضیه ۲. رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد

رهبران تحول‌آفرین اشکال فرهنگی را خلق، معرفی، و مترقی می‌کنند و تار و پودهای واقعیت را متغیر می‌سازند. آن‌ها فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به جای حفظ وضع موجود ارتقا می‌دهند (Bass et al., 2016: 5-8). این ویژگی با فرهنگ نوآورانانه ارتباط دارد. بقای سازمان به شکل‌دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می‌شود بستگی دارد. این امر به ویژه هنگامی به واقعیت می‌پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. از آنجا که رهبران تحول‌آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسئله، خطرپذیری، و تجربه‌گرایی مساعد و مطلوب است (فرج‌پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۷).

سازمان‌ها، برای انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی، به منظور نهادینه‌کردن فرهنگ مسلط در سازمان باید قادر باشند استراتژی‌هایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به کمک رهبران تحول‌آفرین ایجاد کنند. در واقع، رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآورانانه در سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود

می‌آورند تا احساس کارکنان را به‌چالش بکشند و در جست‌وجوی آرای جدید و نوآورانه در شغلشان باشند (Wang et al., 2016: 1202-1204). عبدالله و همکاران نیز نقش رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ‌سازمانی را مثبت ارزیابی کرده‌اند (Abdullah, et al., 2016: 152-154). ریجال نیز تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین را بر فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها تأیید می‌کند (Rijal, 2016: 122-123). بور بور جعفری و همکاران (۱۳۹۴: ۲۶) نقش رهبری تحول‌آفرین را بر توانمندسازی، که یکی از ارکان فرهنگ سازمانی است، مؤثر دانسته‌اند. فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۳) بیان می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، و حمایت‌های توسعه‌گرا قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و همچنین فرهنگ سازمانی را فراهم کنند و از این طریق قابلیت‌های موردنیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهند. صمدی میارکلایی و همکاران در پژوهش خود تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی را تأیید می‌کنند (صمدی میارکلایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۹۹). در پژوهش دیگری، رابطه معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی نوآورانه گزارش شده است (سلیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۲). چودهاری و همکاران نیز تأثیر رهبری تحول‌آفرین را موجب ایجاد فرهنگ سازمانی می‌دانند که به رفتار مناسب سازمانی منتهی می‌شود (Choudhary et al., 2016: 24-25). پژوهشگر دیگری نیز ارتباط مثبت بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان را تأیید کرده است (Ramanaidu, 2011). با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان فرضیه سوم را این‌گونه نوشت:

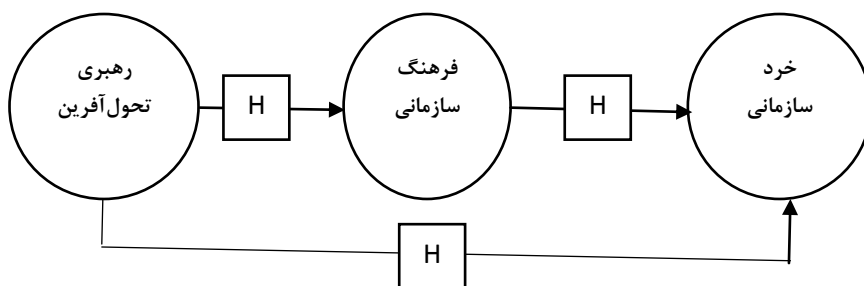
فرضیه ۳. فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی تأثیر دارد

خرد سازمانی میزان قضاوت و گزینش دانش خاص در زمینه‌ای خاص و برای کار خاصی است و همچنین خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند؛ بلکه آن چیزی است که توسط روابط خلق می‌شود (کریستین و همکاران، ۲۰۰۰). کلیتون و بیرن چندفرهنگی‌شدن سازمان‌ها را دلیل خوبی برای مطالعه فرهنگ و تأثیر آن بر خرد سازمانی می‌دانند (Clayton and Birren, 1980: 104-136). کوپرز نیز بیان می‌کند که فرهنگ یک سازمان تحت کنترل

عوامل مختلفی است که بر فرایندهای رهبری در آن سازمان اثر می‌گذارد؛ یکی از این عوامل خرد است (Küpers, 2016). از آنجا که سازمان‌ها چالش‌های قرن بیست‌ویکم را هدایت و کنترل می‌کنند، رهبران آن‌ها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان‌ها نهادینه کنند؛ زیرا آن‌ها 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 لایه‌های آن است. همان‌طور که در رویکرد تلفیقی آردلت تشریح شده است، خرد سازمانی موجب می‌شود تا رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی، و تعمقی باشد (Ardelt, 2003: 276-). (Rooney, 2016: 1-3; 280). خرد سازمانی میزان حساسیت اعضا را به فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد (Hays, 2016). هیز وجود رهبران خردمند را در سازمان‌ها حیاتی می‌داند. با توجه به مطالب فوق، که برگرفته از ادبیات و پیشینه در این حوزه است و اینکه متغیر مستقل رهبری تحول‌آفرین بر متغیر وابسته خرد سازمانی، متغیر مستقل رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، و متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی تأثیر دارد، می‌توان فرضیه زیر را تدوین کرد:

فرضیه ۴: رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد

در نهایت، با توجه به آنچه گفته شد، شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر به بررسی رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده گذشته‌نگر است؛ و برحسب نتیجه تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش مقطعی؛ برحسب نوع داده کمی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت و روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه استادان هیئت‌علمی تمام‌وقت دانشگاه‌های آزاد شهر تهران به تعداد ۴۳۰۰ نفر است. روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای است. در پژوهش حاضر، نخست واحدهای دانشگاهی شهر تهران به پنج طبقه کلی (واحدهای تهران‌شمال، جنوب، مرکز، شرق، و غرب) تقسیم شد. سپس، با توجه به پراکنندگی جغرافیایی دانشکده‌های هر واحد دانشگاهی و عدم تجانس بین گروهی، دانشکده‌های هر واحد به‌عنوان خوشه‌ها در نظر گرفته شدند، که پژوهشگر در هر دانشگاه سه دانشکده را تصادفی انتخاب کرد و در نهایت در هر دانشکده دو رشته به‌صورت تصادفی انتخاب شد و پرسش‌نامه‌ها به‌صورت تصادفی بین اعضای هیئت‌علمی این رشته‌ها توزیع شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری‌شده تعیین شود: $5q \leq n \leq 15q$ ؛ که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌های (سؤالات) پرسش‌نامه و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۸۴). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۸ آزمودنی و به‌طورکلی 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، تحصیلات، جایگاه شغلی، سن، سابقه کار است و بخش دیگر شامل سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) است با چهار مؤلفه نفوذ آرمانی (۵ گویه)، ترغیب ذهنی (۵ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (۵ گویه)، و ملاحظات فردی (۵ گویه). از خرد سازمانی براون و گرین^۱ (۲۰۰۶) با هشت مؤلفه

1. Brown and Greene

خودشناسی^۱ (۴ گویه)، مدیریت هیجان^۲ (۵ گویه)، نوع دوستی^۳ (۱۲ گویه)، الهام بخشی^۴ (۱۰ گویه)، قضاوت^۵ (۸ گویه)، دانش زندگی^۶ (۱۱ گویه)، مهارت های زندگی^۷ (۱۱ گویه)، و تمایل به یادگیری^۸ (۵ گویه)، و در نهایت پرسش نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل درگیر شدن در کار (۱۵ گویه)، سازگاری (۲۰ گویه)، انطباق پذیری (۱۴ گویه)، رسالت و مأموریت (۱۴ گویه) استفاده شد. این پرسش نامه ها به ترتیب دارای ۲۰، ۶۶، و ۶۳ گویه با مقیاس پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تاحدودی = ۳، زیاد = ۴، و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است.

روایی: به منظور تعیین روایی پرسش نامه از روایی ظاهری^۹، محتوایی^{۱۰}، و سازه^{۱۱} استفاده شد. در روایی ظاهری پرسش نامه ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مستولان آموزش عالی) به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی، و تدوین شد. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه شونده، خبرگان دانشگاهی و سازمانی، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی ها، و ... محتوای پرسش نامه از نظر سؤال های اضافی و یا اصلاح سؤال ها بررسی شد. فرم CVI نشان داد که همه سؤال های متغیرهای رهبری تحول آفرین، خرد سازمانی، و فرهنگ سازمانی از نظر ساده بودن، واضح بودن، و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ همچنین، با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد، هیچ

-
1. Self-Knowledge
 2. Emotional Management
 3. Altruism
 4. Inspirational Engagement
 5. Judgment
 6. Life Knowledge
 7. Life Skills
 8. Willingness to Learn
 9. Faced Validity
 10. Content Validity
 11. Construct Validity

سؤالی نیاز به حذف‌شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Lisrel استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ است (آماره تی)؛ یعنی همه بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است؛ مقادیر همه بارهای عاملی نیز بالای ۰.۵ است (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده^۱ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ است و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن است. بنابراین، می‌توان گفت که روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. 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 نرم‌افزار لیزرل تعریف شده، می‌سنجد) و آزمون بار عرضی^۲ (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط مازولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل است؛ همچنین، نتایج آزمون بار عرضی نشان داد بارهای عاملی هر یک از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل است. از طرف دیگر، بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر است. بنابراین، نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا است.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۳ و با استفاده از مازولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده است محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰.۷ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایابودن ابزار اندازه‌گیری است. البته، شایان ذکر است که پایایی و روایی هر سه ابزار را پژوهش‌های پیشین تأیید کرده‌اند. جدول ۱ اطلاعات پرسش‌نامه، ضرایب پایایی، و روایی را نشان می‌دهد.

-
1. Average Variance Extracted
 2. Cross Loadings
 3. Composite Reliability (CR)

جدول ۱. اطلاعات پرسش نامه و محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

شرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	رهبری	تحول‌آفرین	ASV	MSV	AVE	CR	آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	منبع	بند
---	---	۰.۷۱۴	۰.۳۲۰	۰.۴۵۶	۰.۵۱	۰.۸۳۵	۰.۸۱۲	۲۰	باس و اولیو (۲۰۰۰)	رهبری تحول‌آفرین	
۰.۷۸۳	۰.۴۲۱	۰.۰۱۲	۰.۱۶۹	۰.۵۲	۰.۸۸۳	۰.۸۶۲	۶۳	دنیسون (۲۰۰۰)	فرهنگ سازمانی		
۰.۷۴۹	۰.۳۸۱	۰.۶۸۲	۰.۲۴۸	۰.۴۵۶	۰.۵۲	۰.۸۸۲	۰.۸۵۸	۶۶	گراین (۲۰۰۶)	براون و خرد سازمانی	

با توجه به جدول ۱، می‌توان گفت پایایی سازه‌ها 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 همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است؛ زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، جدول‌ها، و ... استفاده شد. همچنین، با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 و در بخش استنباطی از همبستگی پیرسون، آزمون تی تک گروهی با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL-v8.80 استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel در دو حوزه تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

1. Maximum Shared Squared Variance (MSV)
2. Average Shared Squared Variance (ASV)

توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش

در جدول ۲ به توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی، و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود:

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۵۴۶	۷۸	سال‌های کار	کمتر از ۵ سال	۹۱	۱۳
	زن	۱۵۴	۲۲		۵ تا ۱۰ سال	۱۶۸	۲۴
میانگین	علوم انسانی و اجتماعی	۳۰۸	۴۴		۱۱ تا ۱۵ سال	۲۰۳	۲۹
		۱۳۳	۱۹		۱۶ تا ۲۰ سال	۱۷۵	۲۵
	علوم فنی و مهندسی	۱۱۲	۱۶		بالای ۲۰ سال	۶۳	۹
		۴۲	۶		کمتر از ۳۵	۴۹	۷
	سایر	۱۲۶	۱۸		۳۶ تا ۴۰	۱۴۰	۲۰
متغیر	انحراف میانگین	آماره چولگی	آماره کشیدگی	۴۱ تا ۴۵	۲۶۶	۳۸	
		۰.۷۸۱	-۰.۷۸	۴۶ تا ۵۰	۱۷۵	۲۵	
	رهبری تحول‌آفرین	۰.۷۲۰	-۱.۷۳	بیشتر از ۵۰	۷۰	۱۰	
		۳.۵۱	-۰.۸۷۲		فرهنگ سازمانی	۳.۷۷	۲.۵۱
خرد سازمانی	۳.۵۱	۰.۶۹۸					

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان)، که در جدول ۲ قابل مشاهده است، نشان داد بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۷۸ درصد) بود؛ و رشته بیشتر افراد شرکت‌کننده علوم انسانی و اجتماعی (۴۴ درصد)؛ بیشترین رده سنی ۴۱-۴۵ سال (۳۸ درصد)؛ بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به ۱۱-۱۵ سال (۲۹ درصد) بود. میانگین و

انحراف استاندارد همه مؤلفه‌ها آورده شد؛ همچنین، یافته‌های حاصل از جدول ۲ نشان داد آماره کشیدگی در همه مؤلفه‌ها بین ۵، ۵- است؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال است و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نیست؛ همین‌طور آماره چولگی در همه مؤلفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲- قرار دارد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال است و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. درنهایت، می‌توان نتیجه گرفت که شکل توزیع داده‌ها برای همه مؤلفه‌ها نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک نظیر همبستگی پیرسون و آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی فرضیه‌ها استفاده کرد.

استنباط آماری داده‌ها

در این بخش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون مناسب بررسی و ارزیابی می‌شود. در ادامه، قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها بررسی می‌شود:

بررسی وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها

با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال و مقیاس فاصله‌ای بود، برای بررسی وضعیت موجود متغیرها از آزمون تی تک نمونه‌ای و همچنین برای بررسی روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول ۳ وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها درج شده است.

جدول ۳. وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها

بُعد	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت	۱	۲	۳
۱. رهبری	۰.۰۰۱	۰.۱۲۹۳	۰.۴۸۶۵	مناسب	---	۰.۵۴	۰.۴۸
تحول‌آفرین	۰.۰۰۱	۰.۴۷۷۵	۰.۸۲۲۲	مناسب	۰.۵۴	---	۰.۵۰
۲. فرهنگ‌سازمانی	۰.۰۰۱	۰.۱۲۲۹	۰.۲۳۷۴	مناسب	۰.۴۸	۰.۵۰	---
۳. خرد سازمانی	۰.۰۰۱						

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند ($p < 0,01$). از طرف دیگر، نتایج جدول ۳ نشان داد که هر سه بُعد در وضعیت مناسبی قرار دارند.

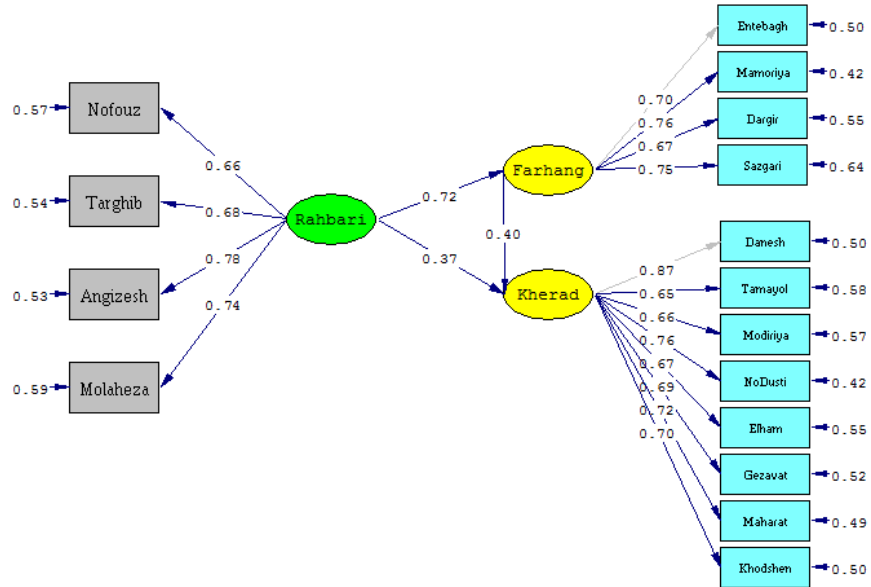
بررسی مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش

پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (رهبری تحول‌آفرین)، متغیر میانجی (فرهنگ سازمانی)، و متغیر وابسته (خرد سازمانی) اطمینان حاصل شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، و خرد سازمانی نشان داد کلیه مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه انطباق‌پذیری؛ در بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مؤلفه ترغیب ذهنی؛ و در بین مؤلفه‌های خرد سازمانی مؤلفه تمایل به یادگیری دارای بیشترین اهمیت است. همچنین، شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری بیانگر مناسب بودن کلیه مدل‌های اندازه‌گیری است.

بررسی مدل‌های ساختاری پژوهش

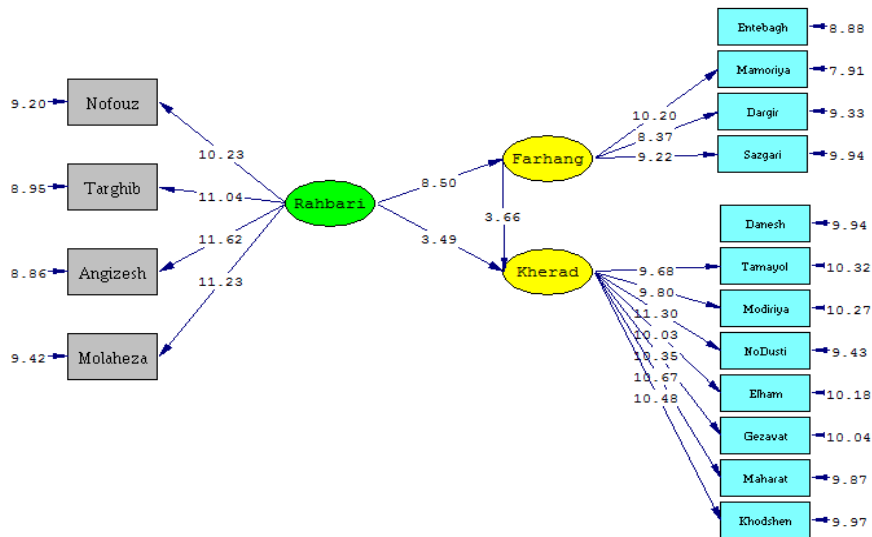
پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری، اکنون لازم است تا مدل ساختاری که بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در شکل ۲ مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به‌منظور تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی درج شده است.

در شکل ۳ نیز مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری درج شده است که همه ضرایب به‌دست‌آمده معنادار است؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک مسیرها از عدد ۲.۵۸ بزرگ‌تر و از عدد ۲.۵۸- کوچک‌تر است.



Chi-Square=220.64, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=220.64, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول ۴ نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد. بر اساس جدول ۴ می‌توان نوع و میزان اثر هر یک از متغیرهای پژوهش را در اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران مشاهده کرد؛ بر این اساس، کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادارند. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرهای کل، مستقیم، و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرها در جدول ۵ مشاهده می‌شود. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی به میزان ۰.۶۶ است.

جدول ۴. نتایج آزمون مدل پژوهش

رد پذیرش / فرضیه‌ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه‌ها	
پذیرش	۳.۴۹	۰.۳۷	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی	۱
پذیرش	۸.۵۰	۰.۷۲	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی	۲
پذیرش	۳.۶۶	۰.۴۰	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی	۳

جدول ۵. تفکیک اثرهای مستقیم، غیرمستقیم، و کل در مدل پژوهش

متغیر وابسته	متغیر مستقل	اثر		کل
		مستقیم	غیرمستقیم	
فرهنگ سازمانی	رهبری تحول‌آفرین	۰.۷۲	---	۰.۷۲
خرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰.۴۰	----	۰.۴۰
خرد سازمانی	رهبری تحول‌آفرین	۰.۳۷	$۰.۲۹ = ۰.۷۲ * ۰.۴۰$	$۰.۶۶ = ۰.۲۹ + ۰.۳۷$

بررسی برازش مدل پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت این است که هرچند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد، به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ($P=0/000$) می‌توان نتیجه گرفت که مدل پذیرفتنی است. حال که شاخص‌ها برازش خوبی از داده‌ها را نسبت به مدل نشان می‌دهند، نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزای آن قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آن‌ها) نشان می‌دهند که همه بارهای عاملی معنادارند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
سطح تحت پوشش کای اسکور	χ^2	۲۲۰.۶۴	-
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۶	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
نیکویی برازش	GFI	۰.۹۴	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰.۹۶	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۶۸	کمتر از ۸ درصد
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۲.۱۸	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰.۸۱	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص نرم‌شده برازندگی	NFI	۰.۹۲	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد

بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروز مملو از پیچیدگی و عدم قطعیت‌هایی است که نظام آموزش عالی و همچنین سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو کرده است و مدیران آموزشی در کلیه سطوح را، به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان، و رهبران حوزه‌های تعلیم و تربیت، با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در این شرایط

استفاده از سبک رهبری مناسب برای بهبود و ارتقای خرد سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد می‌تواند راهگشا باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز درصدد بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بود تا بتواند پاسخ‌گوی نیازهای آتی نظام آموزش عالی باشد. در ادامه مطابق با نتایج پژوهش، به تبیین و تفسیر فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

در خصوص فرضیه اول، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد؛ بدین معنی که با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خرد سازمانی در اعضای هیئت‌علمی خواهیم بود.

در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند نقش مهمی دارند؛ زیرا منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن می‌کنند. چنین رهبری که منافع همه افراد را در نظر می‌گیرد و موجب جلب نظر همه اعضای گروه می‌شود تا نیاز آن‌ها را به نیاز جمعی تبدیل کند رهبری تحول‌آفرین است. رهبر تحول‌آفرین رهبری خردمند است؛ زیرا از ایده‌های مختلف جهت ایجاد تغییر و تطبیق با محیط‌های پیرامون استفاده می‌کند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند کارکنان را متحول و متغیر کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، و اهداف بلندمدت در ارتباط است. بنابراین، می‌تواند همچون محرکی در جهت شکوفاکردن خرد سازمانی در کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، با توجه به اینکه در این سبک رهبری به ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیاز آن‌ها، و رفتارکردن با آن‌ها به‌عنوان افرادی آگاه، توجه ویژه‌ای می‌شود، هر یک از این عوامل می‌تواند انگیزه لازم در کارکنان برای ایجاد خرد سازمانی فراهم کند. رهبران تحول‌گرا پیروان خود را ترغیب می‌کنند تا درباره مسائل قدیمی نیز با دیدی جدید فکر کنند و این زمینه لازم برای ایجاد خرد را فراهم می‌آورد. رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه با ایجاد جو عدالت و صلح به اعضای هیئت‌علمی و کارکنان انگیزه کافی می‌دهند و با جلب نظر آن‌ها موجب نزدیک شدن منافع فردی و جمعی می‌شوند. این رهبران معمولاً دارای نفوذ آرمان در بین کارکنان‌اند و نمونه‌ای از یک الگوی قوی در نزد کارکنان‌اند. این امر موجب می‌شود تا زمینه‌های بروز خرد سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی

ایجاد شود. نتایج پژوهش حاضر با نتایج برخی مطالعات (Hammond et al., 2017; Satpathy and Muniapan, 2015; Sternberg, 2016; Pfeffer, 2017) همسو است.

در خصوص فرضیه دوم پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد؛ بدین معنی که با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی در اعضای هیئت‌علمی خواهیم بود. رهبر تحول‌آفرین در نظام دانشگاهی نیز مانند سایر نظام‌ها قادر است اشکال مختلف فرهنگی را معرفی کند و با مشارکت همه اعضا در جهت ارتقای آن گام بردارد. رهبران تحول‌آفرین نه تنها عامل تغییر فرهنگ سازمان‌اند، بلکه موجبات رشد فرهنگ سازمانی را نیز می‌توانند فراهم آورند. با ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه، میزان رضایت اعضای هیئت‌علمی و سایر کارکنان بالا می‌رود و به بروز نوآوری و خلاقیت در امور مختلف دانشگاه منجر می‌شود. رهبران تحول‌آفرین در نظام دانشگاهی موجب توانمندسازی پیروان خود می‌شوند و به آن‌ها انگیزه لازم جهت ایجاد جو مناسب سازمانی را می‌دهند. آن‌ها به عنوان الگویی قوی برای پیروان مطرح‌اند و می‌توانند، با توجه به چنین نفوذی، فرهنگ مطلوب سازمانی را بسط دهند. همچنین، این رهبران کارکنان را ترغیب می‌کنند تا با یکدیگر مشارکت داشته باشند و در ترسیم چشم‌انداز دانشگاه رهبران را یاری دهند. از طرف دیگر، وجود فرهنگ سازمانی نوآور، که بر پایه اعتماد، هدفمندی، و مشارکت شکل گرفته است، وجود رهبر تحول‌آفرین را می‌طلبد تا با ارائه راهکارهای مؤثر در جهت یکسان‌سازی منافع فردی و سازمانی موجبات ترقی دانشگاه را فراهم آورد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج برخی مطالعات (Abdullah, et al., 2016; Choudhary et al., 2016; Saeidipour et al. 2016; Rijal, 2016) همسو است.

از طرف دیگر، در خصوص فرضیه سوم، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه

آزاد تأثیر معناداری دارد؛ بدین معنی که با استفاده از فرهنگ سازمانی مناسب و قوی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خرد سازمانی در اعضای هیئت‌علمی خواهیم بود. فرهنگ سازمانی با ایجاد جو مشارکت در بین اعضای سازمان موجب نزدیک‌تر شدن منافع فردی اعضا با منافع سازمانی می‌شود و انگیزه لازم جهت تلاش برای پیشبرد اهداف سازمان را فراهم می‌کند و این خود نشانه‌ای از وجود خرد سازمانی است. همچنین، وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری در سازمان به بروز خرد سازمانی اعضا کمک شایانی می‌کند. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی تحت کنترل عوامل مختلفی از جمله خرد رهبران است. از آنجا که سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها، تحت تأثیر چالش‌های محیطی مانند فناوری‌های نوین و جهانی‌شدن هدایت و کنترل می‌شوند، رهبران آن‌ها باید با نهادینه‌کردن فرهنگ قوی در سازمان موجبات خردمندی اعضای سازمان را فراهم کنند و از طریق فرهنگ سازمانی به افراد آموزش دهند که باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی عملکردی خردمندانه داشته باشند. نتایج این مطالعه با نتایج برخی مطالعات (Rooney, 2016; Hays, 2016; Habisch and Schmidpeter, 2016) همسو است.

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- رهبران دانشگاه همچون مربی و تعلیم‌دهنده با اعضای هیئت‌علمی و زیرمجموعه خود رفتار کنند، آن‌ها را توسعه بخشند، به آن‌ها اختیار تفویض کنند، و برحسب شایستگی که دارند با آن‌ها برخورد کنند.
- رهبران دانشگاه زمینه‌های لازم را فراهم کنند تا انگیزه لازم برای ارتقای خرد سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی ایجاد شود.
- رهبری دانشگاه با ترغیب اعضای هیئت‌علمی به یادگیری و مهارت‌های مهم سازمانی نه تنها اعضای هیئت‌علمی، بلکه محصولات دانشگاه (دانشجویان و دانش‌آموختگان) را به تفکر بیش‌ازپیش سوق دهد.

- لازم است خرد سازمانی و عوامل بروز آن در سازمان توسط مدیران و کارکنان شناسایی و تقویت شود.
- برای دستیابی به خرد سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه، باید فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه شناسایی و تقویت شود؛ زیرا عوامل بروز خرد سازمانی در فرهنگ سازمانی نیز ریشه دارند و با تقویت فرهنگ می توان از وجود رهبران خردمند بهره برد.
- انتصاب رهبران دانشگاه (رؤسای دانشگاه) همواره از مسیر مناسب انجام گیرد؛ بدین معنی که مدیران خردمند از بدنه دانشگاه انتخاب شوند تا با نیازهای اعضای هیئت علمی آشنایی کامل داشته باشند.
- دانش ارتباطات رهبران دانشگاهی افزایش یابد و گزینه های هوش و تجربه در انتخاب رهبران اولویت داشته باشند.
- به منظور بهره گیری از آرای همه اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری ها، مدیران با اعضای هیئت علمی تعامل بهتر و بیشتری داشته باشند.
- استعدادیابی در میان اعضای هیئت علمی انجام پذیرد تا زنجیره همتاسازی و انتقال تجربه از مدیران باتجربه به سایرین تکمیل شود.

منابع

۱. بوربور جعفری، مریم و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجیگری یادگیری گرایشی، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱): ۴۲-۲۵.
۲. حاجی‌زاده، ابراهیم و اصغری، محمد (۱۳۹۰). روش‌های و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی، تهران: جهاد دانشگاهی.
۳. حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، دو ماه‌نامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۳): ۷۲-۵۹.
۴. رایینز، استیفن (۱۳۹۰). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر اشراقی.
۵. سلاجقه، سنجر و احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱۲): ۷۲-۹۰.
۶. سلیم‌زاده، جمال، ویسه، سید مهدی، محمدی، اسفندیار و عابدینی، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فصل‌نامه تخصصی علمی ترویجی فرایند نو، ۳: ۱۰۲-۱۱۴.
۷. شاهرخی، فرزانه، نویدی، امیر و شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). تأثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۱): ۶۰-۷۵.
۸. شوقی، بهزاد و شوقی، آزیتا. (۱۳۹۱). *سبک‌های رهبری (مفاهیم، تعاریف و نظریه‌ها)*. تهران: رازنهان.
۹. صمدی میارکلابی، حسین، صمدی میارکلابی، حمزه و آقاجانی، حسینعلی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۲): ۴۹۹-۵۱۹.
۱۰. فرج‌پور، قاسم، حسینی، داوود، کیوانلو، بهزاد و مظلوم علی‌آبادی، علی (۱۳۹۳). بررسی

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان، نشریه سازمان‌دهی و رهبری، ۱۲۴: ۹۵-۱۶.

۱۱. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل. تهران: سمت.

12. Abdullah, N.H., Hamid, N.A., Shamsuddin, A. and Wahab, E. (2016). Exploring the Relationships among Transformational Leadership, Organizational Culture, and Product Innovation Using PLS-SEM, In *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)* (pp. 151-160). Springer Singapore.
13. Ardel, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging*, 25(3), 275-324.
14. Baltes, P.B. and Staudinger, U.M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence, *American psychologist*, 55(1): 122.
15. Bass, B.I., Cigularov, K.P., Chen, P.Y., Henry, K.L., Tomazic, R.G. and Li, Y. (2016). The Effects of Student Violence Against School Employees on Employee Burnout and Work Engagement: The Roles of Perceived School Unsafety and Transformational Leadership.
16. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press; Collier Macmillan. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
17. Bass, B.M., Avolio, B.J. and Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
18. Brown, S.C. (2002). A model for wisdom development-and its place in career services, *Journal of Career Planning and Employment*, 62(4): 29-36.
19. Brown, S. C., & Greene, J. A. (2006). The wisdom development scale: Translating the conceptual to the concrete. *Journal of College Student Development*, 47(1), 1-19.
20. Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage.
21. Choudhary, N., Kumar, R. and 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.
22. Christensen, E.W., Bierly, P.E. and Kessler, E.H. (2000). Organizational Wisdom as a Strategic Weapon, *Strategies and Tactics in Business Management For The New Millennium*, 13-37.
23. Clayton, V.P. and 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.

24. Davis, J. (2016). *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*, Nicholas Brealey Publishing.
25. 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.
26. Gefen, D., Straub, D. and Boudreau, M.C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice, *Communications of the association for information systems*, 4(1): 7.
27. Gergen, M.M. and Gergen, K.J. (1998). The relational rebirthing of wisdom and courage, *Organizational wisdom and executive courage*, 134-156.
28. Habisch, A. and Schmidpeter, R. (Eds.). (2016). *Cultural Roots of Sustainable Management: Practical Wisdom and Corporate Social Responsibility*. Springer.
29. Hammond, M.M., Lester, G., Clapp-Smith, R. and 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.
30. 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.
31. Herndon, V. (2017). *The Future of Instruction, Learning and Leadership: Education for Holistic Development*, Ethical Leadership and Center for Innovative Technology
32. Krishnan, R., Geyskens, I. and Steenkamp, J.B.E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty, *Strategic Management Journal*.
33. Küpers, W. (2016). *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*, Routledge.
34. Law, A. and Staudinger, U.M. (2016). Eudaimonia and wisdom, In *Handbook of Eudaimonic Well-Being* (pp. 135-146). Springer International Publishing.
35. Mickler, C. and Staudinger, U.M. (2008). Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure, *Psychology and aging*, 23(4): 787.
36. Naughton, M. (2017). Practical Wisdom as the Sine Qua Non Virtue for the Business Leader. In *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (pp. 189-197). Springer Netherlands
37. Parco-Tropicales, M. and De Guzman, A.B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals, *Asia Pacific Education Review*, 15(4): 547-559.
38. Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*, HarperCollins.
39. Ramanaidu, S.K. (2011). Uncovering the relationship between transformational leadership, organisational culture, affective commitment and employee performance: the case of a Malaysian educational institute| NOVA. The University of Newcastle's Digital Repository.

40. Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3): 121-129.
41. Rooney, D. (2016). Knowledge appreciates your generosity: exploring a meeting point between knowledge and wisdom, *Prometheus*, 1-16.
42. Saeidipour, B., Kazemi, S.M.M., Mohamadabadi, A.J. and 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.
43. Satpathy, B. and Muniapan, B. (2015). Ancient Wisdom for Transformational Leadership and Its Insights from the Bhagavad-Gita, *Managerial Strategies and Practice in the Asian Business Sector*, 1.
44. Shepherd, D.A., McMullen, J.S. and Ocasio, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action, *Strategic Management Journal*.
45. Srivastva, S. and Cooperrider, D.L. (1998). *Organizational wisdom and executive courage*, Lexington Books.
46. Staudinger, U.M. and 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.
47. Sternberg, R. (2016). Wisdom Applied: The secret sauce that has allowed me already to have achieved immortality, *Education Review//Reseñas Educativas*, 23.
48. Vaill, P.B. (2007). Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom, *Handbook of organizational and managerial wisdom*, 327.
49. Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., and Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7): 1201-1208.