

Examining the Relationship Between Transformational Leadership and Wise Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Educational Environments

Hossein Samadi-Miarkolaei^{ID*}

Ph.D. Candidate in Science and Technology Policy, Department of Technology and Innovation Management, Faculty of Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Context and Purpose: Contemporary leadership styles exert significant influence on employee behavior and performance. Among prominent leadership approaches, transformational leadership and wise leadership emerge as particularly effective in fostering positive organizational behaviors. Organizational citizenship behavior (OCB), characterized by voluntary actions extending beyond formal job requirements, enhances productivity and is demonstrably influenced by leadership styles. This study examines the impact of transformational leadership and wise leadership on OCB among employees in Mazandaran's Department of Education.

Methodology: This study, in terms of purpose, is *applied research*, and in terms of data collection method, it follows a *descriptive-survey* design. Adopting a *quantitative* approach, the research was conducted using *SEM*. The statistical population comprised all employees of the Mazandaran Provincial Department of Education. A simple random sampling technique was employed to select a sample of 169 participants. Data were collected through questionnaires and analyzed using *SPSS* and *LISREL* software.

Findings: The findings obtained from the survey clearly reveal that through appropriate model fit indices, the proposed model was supported strongly by data collected from respondents. Further, it has been found that transformational leadership has positive and significant influence on OCB. In simple words, employees with high levels of transformational leadership engage more in organization citizenship behaviors. On the other hand, wise leadership influenced OCB with a higher impact coefficient and showed that it is effective in fostering OCB.

Conclusion: Obtained results are so critical since they enlighten on the importance of wise and transformational leadership in developing OCB and by focusing on such leadership styles, organizations in general can maximize productivity in general. It is, therefore, proposed that the managers should work towards the development of leadership competencies which will aid in generating a transformative and informed environment for the Department of Education so that OCB can thrive.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership, Wise Leadership, Educational Administration.

* Corresponding Author: hosseinsamadi@ut.ac.ir

How to Cite: Samadi, H. (2025). Examining the Relationship Between Transformational Leadership and Wise Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Educational Environments. *Journal of Comparative Public Administration*, 3(1), 99-117. DOI: [10.22098/cpa.2025.17243.1067](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17243.1067)



Copyright © 2025 The Authors. Published by University of Mohaghegh Ardabili.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

Extended abstract

Introduction

In today's dynamic organizational environments, organizational citizenship behavior (OCB) is recognized as a critical determinant of enhanced performance. These voluntary behaviors, which extend beyond formal job responsibilities, exert significant influence at both individual (e.g., performance evaluations and rewards) and organizational levels (e.g., productivity and customer satisfaction). The relationship between OCB and various constructs has been extensively explored, underscoring its importance. Consequently, investigating factors that can enhance employees' OCB has gained substantial attention. Among these, leadership styles have emerged as pivotal influencers of OCB. Transformational leadership, by fostering intrinsic motivation and strengthening organizational commitment, and wise leadership, with its emphasis on ethics and prudent decision-making, both have the potential to promote extra-role behaviors. While transformational leadership has been widely studied, the role of wise leadership has received comparatively less attention. This study is designed to comparatively examine the impact of these two leadership styles on OCB within educational settings. The central research question is: "Which leadership style—transformational or wise—has a greater impact on employees' OCB?"

The significance of this study lies in several key areas: (1) addressing a research gap by comparing these two leadership styles, (2) focusing on the educational sector as a specific context, and (3) offering practical recommendations for educational managers. The findings are expected to contribute to the organizational leadership literature and provide actionable guidance for managers in fostering dynamic workplace environments. Conducted within the Mazandaran Province Education Department, the results may also be generalizable to similar educational organizations.

Materials and Methods

Aligned with the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, specifically employing a survey method. Data were collected via questionnaires distributed among 295 employees of the Mazandaran Province Education Department. Sampling was conducted randomly, and questionnaires were administered online using a five-point Likert scale. Data analysis utilized structural equation modeling (SEM), with path analysis performed using LISREL software.

Of the 295 employees who received the questionnaires, 169 participated in the study, yielding a response rate of approximately 57%. The sample comprised 45% female and 55% male respondents, with 6% single and 94% married. Educational attainment included 34% with bachelor's degrees, 64% with master's degrees, and 2% with doctoral degrees. The most prevalent age group was 36–45 years, representing approximately 40% of the sample.

Transformational leadership was measured using the Transformational Leadership Questionnaire developed by Podsakoff et al., wise leadership was assessed with the Samadi and Samadi questionnaire, and OCB was evaluated using the Niehoff and Moorman questionnaire. All questionnaire items were designed on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). The collected data were analyzed using SPSS and LISREL statistical software.

Results and Discussion

Correlation analysis revealed a significant positive relationship between transformational leadership and OCB, with a correlation coefficient of 0.508 ($p < 0.01$). Similarly, a significant positive relationship was found between wise leadership and OCB, with a correlation coefficient of 0.666 ($p < 0.01$). Additionally, a positive and significant correlation was observed between transformational and wise leadership, though this relationship lacks theoretical significance.

Findings from the structural equation modeling indicate that the proposed models demonstrate a good fit with the collected data. Fit indices, including RMSEA, CFI, NFI, GFI, and RMR, along with the multiple correlation coefficient, path coefficients' direction, and significance, confirm that the conceptual model performs robustly with real-world data. These results validate the model's alignment with the data and reinforce the credibility of the conceptual framework.

Standardized path coefficients, which indicate the strength of causal relationships between variables, were also examined. A high t-value in this study signifies a strong and significant effect of the independent variable on the dependent variable. Specifically:

- Transformational leadership exerts a direct and significant effect on OCB, with a coefficient of 0.22 and a t-value of 2.33.
- Wise leadership demonstrates a significant effect on OCB, with a coefficient of 0.76 and a t-value of 7.53.

Conclusions

This study investigated the impact of wise and transformational leadership styles on organizational citizenship behavior. The results indicate that both leadership styles significantly enhance OCB, though their mechanisms and magnitudes of influence differ, with wise leadership exhibiting a stronger effect. This section elaborates on the findings, situates them within existing research, and discusses their managerial implications.

The analysis revealed that transformational leadership positively influences OCB with a coefficient of 0.22. By inspiring employees, fostering motivation, and promoting a shared understanding of long-term organizational goals, transformational leadership cultivates behaviors that exceed formal job requirements. In contrast, wise leadership exerts a more pronounced positive effect on OCB, with a coefficient of 0.76. Through its focus on balancing individual and organizational objectives, ethical management, practical wisdom, and adept decision-making in complex contexts, wise leadership systematically fosters OCB. Despite their distinct approaches, both leadership styles complement each other, yielding partially overlapping outcomes in enhancing individual and organizational performance. Notably, wise leadership emphasizes ethical relationships, informed decision-making, and value-driven judgment, while transformational leadership leverages inspiration and vision-setting to achieve psychological and emotional engagement. These differences suggest that integrating elements of both styles could holistically enhance OCB.

The findings offer practical implications for organizational leaders. Managers can draw on this research to select and develop leadership styles that optimize employee behaviors. Combining attributes of transformational leadership (e.g., inspiration and vision-setting) with those of wise leadership (e.g., balanced judgment and ethical decision-making) can yield synergistic benefits. Leaders should prioritize fostering a culture of trust, fairness, and support for employees' personal growth.

In educational settings, such as the Mazandaran Province Education Department, leaders can create environments that encourage employees to exceed their formal duties by blending transformational and wise leadership characteristics. This approach not only promotes extra-role behaviors but also fosters enduring, trust-based relationships among employees. Ultimately, such a strategy can cultivate a robust and committed organizational culture, enhancing both individual and institutional outcomes.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership, Wise Leadership, Educational Administration

بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین و رهبری حکیمانه با رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های آموزشی

حسین صمدی میارکلائی ^{ID}*

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، گروه مدیریت تکنولوژی و نوآوری، دانشکده مدیریت صنعتی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

ص: ۹۹-۱۱۷

چکیده

زمینه و هدف: امروزه سبک‌های رهبری تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارند. رهبری تحول‌آفرین و رهبری حکیمانه به عنوان دو سبک برتر، می‌توانند رفتارهای سازمانی مثبت را پیش‌بینی کنند. رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان اقدامات داوطلبانه فراتر از وظایف رسمی، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد و متأثر از سبک‌های رهبری است. این پژوهش تأثیر رهبری تحول‌آفرین و حکیمانه را بر رفتار شهروندی در کارکنان آموزش و پرورش مازندران بررسی می‌کند.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است که با رویکرد کمی و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گردید. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۱۶۹ نفر انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان دادند که شاخص‌های برازش بیانگر برازش مناسب مدل با داده‌های پژوهش بودند. همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، به این معنی که افزایش در سبک رهبری تحول‌آفرین به ارتقای رفتارهای شهروندی در سازمان منجر می‌شود. ازطرفی نیز، رهبری حکیمانه با مقادیر ضریب تأثیر بالاتر، نشان داد که اثرگذاری بیشتری نسبت به رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج می‌توان دریافت که سبک رهبری حکیمانه و تحول‌آفرین، دو عامل کلیدی در تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی هستند، که سازمان‌ها با تکیه بر این دو سبک رهبری می‌توانند به بهبود بهره‌وری دست یابند. این یافته‌ها به مدیران کمک می‌کند که با تقویت مهارت‌های رهبری در راستای ایجاد فضایی تحول‌آفرین و حکیمانه، زمینه توسعه رفتارهای شهروندی در اداره آموزش و پرورش را فراهم آورند.

کلیدواژه‌ها: رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری حکیمانه، اداره آموزش و پرورش

ایمیل نویسنده: hosseinsamadi@ut.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: صمدی، ح. (۱۴۰۴). بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و رهبری حکیمانه با رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های آموزشی. فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳(۱)، ۹۹-۱۱۷. <https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17243.1067>

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



مقدمه

در محیط‌های پویا و متغیر امروزی، سازمان‌ها برای بقاء، حفظ رقابت‌پذیری و افزایش اثربخشی خود، نیازمند به رفتارهایی در کارکنان خود هستند که فراتر از وظایف رسمی آنان توصیف می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی^۱، به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهایی که فراتر از شرح وظایف رسمی کارکنان است، منجر به تقویت و بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (Hermawan et al., 2024). تاکنون محققان رفتار شهروندی سازمانی را از جنبه‌ها و زمینه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. علاقه پژوهشگران به رفتار شهروندی سازمانی در حوزه نظری و کاربردی، عمدتاً به این دلیل است که رفتار شهروندی سازمانی با نتایج سطح فردی (مانند ارزیابی‌های مدیریتی از عملکرد کارکنان، تصمیمات تخصیص پاداش و معیارهای مربوط به ترک کار) و نتایج سطح سازمانی (مانند بهره‌وری، کارایی، کاهش هزینه‌ها، رضایت مشتری و نرخ ترک خدمت در سطح واحد) مرتبط است (Podsakoff et al., 2009). هم‌چنین، ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با مفاهیمی مختلفی مورد بررسی قرار گرفته و بر اهمیت آن نیز به شدت تأکید شده است (Ocampo et al., 2018; Worku & Debela, 2024). در این راستا، بررسی عواملی که می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را ارتقا دهند، اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است. در میان این عوامل، همواره سبک‌های رهبری مدیران در سازمان‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین اثرگذار بر رفتارهای مثبت کارکنان تأکید شده است (Jiao et al., 2011; Lee et al., 2024).

رهبری تحول‌آفرین یکی از سبک‌های رهبری است که توانایی منحصربه‌فردی در افزایش انگیزش کارکنان برای دستیابی به اهداف فراتر از انتظار و ظرفیت حداقلی آنان دارد. مدیران دارای این سبک از رهبری، به کارکنان خود کمک می‌کنند تا فراتر از منافع شخصی به منافع جمعی فکر کنند (Ravet-Brown et al., 2024). رهبری تحول‌آفرین، توانایی افزایش ادراک توانمندسازی روانشناختی، که به‌عنوان انگیزه درونی شناخته می‌شود، را دارد. به بیانی دیگر، ایده انگیزه به‌عنوان «مجموعه‌ای از دلایلی که موجب می‌شود افراد به شیوه‌های خاصی رفتار کنند» شناخته می‌شود؛ به‌عنوان مثال، انگیزه درونی حالتی از انگیزه است که در آن کارکنان به دلیل علاقه‌مندی به کار، و نه بر اساس رویکرد پاداش در ازای انجام وظیفه، ترغیب به انجام کار می‌شوند (Khan et al., 2020). رهبران تحول‌آفرین، ترکیبی از احساسات وابستگی و توانمندسازی را در پیروان خود ایجاد می‌کنند، که هم نیاز کارکنان به هدایت را برآورده می‌سازد و هم استقلال کافی را به آنها می‌دهد تا مالکیت کار و سازمان خود را احساس کنند. کارکنان احساس وابستگی خود را به دلیل شناخت شخصی به رهبر تحول‌آفرین می‌پذیرند، در حالی که حس توانمندسازی را از طریق شناخت اجتماعی خود درمی‌یابند (Ali & Waqar, 2013).

در کنار رهبری تحول‌آفرین، رهبری حکیمانه نیز به‌عنوان سبکی نوین و اثربخش از رهبری شناخته می‌شود که با تأکید بر عقلانیت، اخلاق و عدالت، نقش قابل‌توجهی در ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتی ایفا می‌کند (Bostanli & Habisch, 2023). در واقع حکمت به‌عنوان اوج رشد انسانی در نظر گرفته شده، که ذهن و فضیلت را به سمت تعالی هدایت و رهنمون می‌کند. اما آیا این مفهوم در مورد سازمان‌ها نیز صادق است؟ به گفته ارسطو، حکمت عملی (فرونسیس)، یک مفهوم و فضیلت اصلی است که تمام فضایل دیگر را هدایت می‌کند (Ardelt & Sharma, 2021). در یک محیط پیچیده و دارای وابستگی متقابل، برای رهبران سازمان، قوانین، اصول و توانمندی فردی به‌تنهایی کافی نیست تا تصمیم‌گیری‌ها را شکل دهند؛ در این میان، حکمت بسیار ضروری و مهم است. رهبران حکیم باید بتوانند تا ویژگی‌های پیچیده و خاص هر موقعیت را به‌صورت مداوم در زمان مشخص، مشاهده و ارزیابی کنند، و مسئله را از تمامی زوایا مورد بررسی قرار دهند، با استفاده از تشخیص صحیح، در هر شرایط و هر زمان بر اساس مسائل مشخص و وابسته تصمیم‌گیری کنند (Rego et al., 2024). در واقع رهبران حکیم

^۱. Organizational Citizenship Behavior

می‌توانند با الهام از ارزش‌های انسانی و اخلاقی، کارکنان را به سمت مشارکت مؤثر در اهداف سازمانی سوق دهند و زمینه را برای بروز رفتارهای فراتر از وظایف رسمی فراهم نمایند.

بر این اساس، هدف از انجام این تحقیق، تحلیل و بررسی دقیق نقش دو سبک مهم رهبری، یعنی رهبری تحول‌آفرین و رهبری حکیمانه بر توسعه و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در اداره آموزش و پرورش استان مازندران است. به بیانی دیگر، این مطالعه به دنبال ارائه چارچوبی است که نشان دهد چگونه رهبری تحول‌آفرین و رهبری حکیمانه می‌توانند به‌عنوان محرک‌های اصلی رفتار شهروندی کارکنان در سازمان‌ها عمل کنند و فرآیندهای رفتاری کارکنان را بهبود بخشند. از طرفی نیز این مطالعه در اداره آموزش و پرورش انجام می‌گردد. دلیل انتخاب اداره آموزش و پرورش به‌عنوان جامعه تحقیق این است که اداره آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان بزرگ نیازمند تفکر و اقداماتی پیچیده، همراه با سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های دقیق در حوزه مدیریتی و منابع انسانی است. مدیریت مؤثر اداره آموزش و پرورش مستلزم مهارت‌ها، توانایی‌ها و روش‌های خاصی است که بتواند رهبری مناسبی را اعمال کند. در چنین سازمانی، رهبران باید بتوانند فعالیت‌های عملیاتی و غیرعملیاتی را به درستی هدایت کنند. براین اساس، رهبری توانمند و مؤثر عنصری اساسی در ارائه مدیریت و خدمات اداره آموزش و پرورش به‌شمار می‌رود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی

امروزه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و از جدایی‌ناپذیرترین عوامل در موفقیت سازمان‌ها است. در چنین شرایطی، رویکردهای جدیدی ظهور کرده‌اند که کارکنان را نه تنها به‌عنوان منابع، بلکه به‌عنوان دارایی‌ها یا سرمایه‌هایی ارزشمند برای سازمان تلقی می‌کنند، که باید به‌طور مؤثر بررسی، مدیریت و توسعه یابند (Nurjanah et al., 2020). برای دستیابی به برتری‌های سازمانی و تحقق اهدافی که مشخص شده، هر سازمان باید از منابع انسانی توانمند و دارای رفتاری شهروندگونه برخوردار باشد، که بتوانند مسئولیت‌ها و الزامات سازمان را تشخیص دهد. گاه‌ا از این رفتارهای مرتقی در سطح سازمان به‌عنوان رفتار شهروندی سازمانی یا رفتارهای فراتر از نقش یاد می‌شود.

به‌طور کل، رفتار شهروندی سازمانی رفتار داوطلبانه‌ای است که به‌صورت مستقیم در سیستم‌های پاداش‌دهی سازمان تعریف نمی‌شود و لزوماً منجر به جبران مادی یا پاداش مشخصی نمی‌گردد. در واقع این رفتارها، ارزش افزوده‌ای به وظایف محوله و نهایتاً به سازمان اضافه می‌کنند. آن‌گونه که مسلم است، کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، اغلب بدون انتظار دریافت حقوق یا پاداش اضافی، فراتر از وظایف تعریف‌شده خود عمل می‌کنند (Lee et al., 2024).

به بیانی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که فراتر از وظایف رسمی و تعریف‌شده اعضای سازمان است و جزو تعهدات کاری رسمی کارکنان محسوب نمی‌شود. این رفتارها به‌صورت مستقل و داوطلبانه انجام می‌شوند و ارتباط مستقیمی با وظایف اصلی کارکنان ندارند، اما می‌توانند عملکرد و بهره‌وری کلی سازمان را بهبود دهند. به عبارتی، رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که از الزامات تعریف شده نقش‌های اصلی فراتر رفته و به ارزش‌افزایی برای سازمان کمک می‌کنند (Hermawan et al., 2024).

ارگان و همکاران (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را در پنج مؤلفه اصلی تعریف می‌کنند: نوع‌دوستی، روحیه ورزشی، فضیلت مدنی، وظیفه‌شناسی، و ادب اجتماعی (Nurjanah et al., 2020). برای نمونه‌ای از این رفتارها می‌توان به فعالیت کارکنانی اشاره کرد که در زمان استراحت یا خارج از ساعات کاری، به‌طور داوطلبانه به همکاران

خود کمک می‌کنند. به همین دلیل، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتار فراتر از نقش ۱ یا فرانقشی نیز شناخته می‌شود، زیرا شامل اقدامات و تعاملاتی است که از انتظارات رسمی و قراردادی فراتر می‌رود و به عملکرد مؤثرتر سازمان کمک می‌کند (Hermawan et al., 2024).

فرح و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند از چندین جنبه برای سازمان‌ها مفید باشند (Farh et al., 2004): ۱. افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی، بهبود جریان کار و حل مشکلات. ۲. تقویت انسجام و هماهنگی در سازمان و تقویت روابط مثبت بین کارکنان. ۳. بهبود تصویر و اعتبار سازمان (تأثیر مثبت بر دیدگاه جامعه نسبت به سازمان)، ۴. ارتقای نوآوری و بهبود مستمر (کمک می‌کند تا کارکنان راه‌حل‌های جدید و خلاقانه‌ای را برای مشکلات بیابند و از تغییرات بهره ببرند)، ۵. حفظ منابع و کاهش هزینه‌ها (با صرفه‌جویی به کاهش هزینه‌های عملیاتی کمک می‌کنند)، ۶. تقویت فرهنگ سازمانی مثبت (منجر به فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی می‌شود که در آن کارکنان نه تنها به وظایف خود عمل می‌کنند، بلکه به موفقیت همکاران و کل سازمان اهمیت می‌دهند).

رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

رهبری به توانایی متقاعد کردن افراد یا یک گروه، برای دستیابی به چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف تعریف می‌شود. البته، همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران نیز رهبر به شمار نمی‌آیند (Darto et al., 2015). در واقع رهبری یکی از اجزای کلیدی هر سازمان محسوب می‌شود و معمولاً به‌عنوان پایه و اساس عملکرد سازمانی و محرک اصلی تحول شناخته می‌شود. ایجاد چشم‌انداز و انگیزه‌بخشی از وظایف اساسی یک رهبر کارآمد به شمار می‌رود (Khan et al., 2020).

مدل‌های جدید رهبری، مانند رهبری اخلاقی، اصیل، خادم و تحول‌آفرین، ارتباطات قابل‌توجهی با یکدیگر دارند، که نشان‌دهنده هم‌پوشانی قابل‌توجه بین این مدل‌ها یا سبک‌های رهبری می‌باشد. به بیان دیگر، سازه‌های ارائه‌شده توسط این مدل‌های جدید ممکن است به اندازه‌ای که در معرفی‌های مفهومی آن‌ها ذکر شده، از مدل‌های قدیمی‌تر نظیر رهبری تحول‌آفرین متمایز نباشند. بنابراین، نگرانی‌هایی در حوزه رهبری درباره افزایش تعداد سازه‌ها وجود دارد؛ یعنی ظهور مدل‌های مختلفی که نام‌های متفاوتی دارند، اما اساساً به مفاهیم مشابه اشاره می‌کنند (Deng et al., 2023).

باس^۲ (۱۹۹۰)، معتقد است که رهبری اساساً شامل اجرای آن چیزی است که رهبر تصمیم به انجام آن دارد. باس هم‌چنین رهبری را به عنوان یک تعامل میان دو یا چند عضو یک گروه تعریف می‌کند که اغلب شامل ایجاد یا بازسازی شرایط، برداشت‌ها و انتظارات اعضا می‌شود. براین اساس، رهبری تحول‌آفرین بر پایه اعتماد میان رهبر و پیروان یا زیردستان استوار است. رهبر با ارائه انگیزه بالا، توجه به نیازهای زیردستان و افزایش آگاهی آنان، تلاش می‌کند تا منافع و اهداف زیردستان را توسعه و بهبود دهد. در این سبک، رهبر نه تنها برای رفع نیازهای اولیه زیردستان (کارکنان) عمل می‌کند، بلکه تلاش می‌کند آن‌ها را به سطوح بالاتری از رشد و خودآگاهی برساند (Nurjanah et al., 2020).

رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با ایجاد ارتباطات عاطفی قوی، تأثیر قابل‌توجهی بر احساسات پیروان خود داشته باشند و در آن‌ها احساس ارزشمندی و توانایی را تقویت کنند. این رهبران با تمرکز بر توسعه منابع انسانی و اعمال تغییرات هدفمند، به‌طور مؤثر عملکرد سازمان را متناسب با نیازها بهبود می‌بخشند. تمایل به کسب دانش تخصصی معمولاً با انگیزه درونی فرد و علاقه او به یادگیری عمیق و تقویت مهارت‌های خاص مرتبط است. رهبری تحول‌آفرین

¹. Extra Role Behavior

². Bass

می‌تواند توانمندسازی روان‌شناختی را که نوعی انگیزه درونی محسوب می‌شود، به‌طور قابل‌توجهی تقویت کند (Khan et al., 2020).

رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر ویژگی‌هایی چون اعتماد، نوع‌دوستی و صداقت، به‌طور مؤثری می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تقویت کند. این سبک رهبری با ایجاد اعتماد از طریق روابط مثبت و توجه به نیازهای کارکنان، حس تعلق و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد محیط حامی و انگیزشی، کارکنان را به فراتر رفتن از وظایف شغلی خود ترغیب می‌کنند. طبق نظریه تبادل اجتماعی، این رفتارها در چارچوب رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد متقابل شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتارهای داوطلبانه و غیررسمی کارکنان در حمایت از اهداف سازمانی می‌شود (Lee et al., 2024).

براساس مطالب عنوان شده، باید اشاره کرد که مطالعات متعدد و رو به رشدی به بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند، که در این فرصت به نتایج برخی از این تحقیقات پرداخته می‌شود:

خولا و رامبه (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن دو متغیر میانجی ادراک کارکنان از انصاف و وابستگی احساسی کارکنان به سازمان پرداختند. بر اساس داده‌های استخراج شده از کارکنان دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی، نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌صورت مستقیم و همچنین از طریق عدالت سازمانی و تعهد عاطفی به‌طور غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

لی و همکاران (۲۰۲۴) با طرح یک مطالعه موردی در مالزی، به تبیین نقش اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. یافته‌های محققان نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق تأثیر مثبت بر ابعاد اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی را بهبود می‌بخشد، و اعتماد به رهبر، متغیری کلیدی برای تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است.

جیائو و همکاران (۲۰۱۱) با مطالعه‌ای در ارتباط با بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط بر رفتار شهروندی سازمانی در یک شرکت مالی در چین، دریافتند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق افزایش ادراک سودمندی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را ارتقاء دهد. این تحقیق پیشنهاد می‌دهد که رهبران باید اهمیت رفتار شهروندی را برای کارکنان برجسته کنند تا این رفتارها تقویت شود.

براساس مرور و بررسی ادبیات نظری و تجربی پژوهش، اولین فرضیه تحقیق بیان می‌گردد:

۱. میان رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

رهبری حکیمانه و رفتار شهروندی سازمانی

حکمت به‌عنوان اوج تکامل انسانی شناخته می‌شود، که ذهن و فضیلت را در مسیری به سوی تعالی رهنمون می‌کند. اما آیا این مفهوم به سازمان‌ها نیز مرتبط است؟ از نظر ارسطو، حکمت عملی^۱ فضیلتی بنیادین است که تمامی فضایل دیگر را هدایت و تعریف می‌کند. اما همچنان تعریف دقیق حکمت به‌طور کامل مشخص نشده است. برای یونانیان باستان، حکمت عملی به معنای توانایی مقاومت در برابر امیال و فریب حواس بود، به‌گونه‌ای که فرد بتواند بر اساس درکی عمیق از مهم‌ترین جنبه‌های زندگی، رفتار و زندگی خود را درک کند. در پژوهش‌های معاصر، تعاریف متنوع و مختلفی برای حکمت ارائه شده است؛ از جمله دانشی کلی درباره اصول بنیادی زندگی شامل برنامه‌ریزی، مدیریت و بازنگری در زندگی، تا مفاهیمی مانند تعالی و کمال خود (Ardelt & Sharma, 2021).

^۱. Phronesis

در سال‌های اخیر، روان‌شناسان و فلاسفه تعاریف متنوعی از حکمت ارائه نموده‌اند. موبرگ^۱ (۲۰۰۷) حکمت را گرایشی برای ارائه راه‌حل‌های اخلاقی برجسته در شرایط دشوار می‌داند. استرنبرگ^۲ (۲۰۰۴) حکمت را استفاده از هوش، خلاقیت و دانش برای دستیابی به منافع عمومی تعریف می‌کند. بالتز و کونزمن^۳ (۲۰۰۴) حکمت را به‌عنوان سیستمی از دانش تخصصی که بر مسائل بنیادی زندگی تمرکز دارد، معرفی می‌کنند. بر اساس دیدگاه کوپرز و پائولین^۴ (۲۰۱۵)، حکمت عملی شامل دانش عملی و مستدل است که در عین حال، توانایی تشخیص اخلاقی و عادت‌های فضیلت‌مند را نیز در بر می‌گیرد و به پرورش هنر خوب زندگی کردن، چه در سطح فردی و چه جمعی، کمک می‌کند (Bostanli & Habisch, 2023). محققان معتقدند که حکمت به‌عنوان تعالی اخلاقی در پردازش شناختی-اجتماعی تعریف می‌شود، که شامل جستجوی حقیقت به همراه با آگاهی از محدودیت‌های دانش، تعادل میان منافع فردی و جمعی از طریق تأمل و دیدگاه‌سازی، و جهت‌گیری به سوی خیر عمومی است (Grossmann et al., 2020).

پژوهشگران حوزه سازمان از نظریه‌های روان‌شناختی و فلسفی درباره حکمت عملی استفاده کرده‌اند تا عملکرد بهینه را در برابر با عدم قطعیت یا ابهام توصیف کنند. حکمت عملی می‌تواند برجسته‌ترین فضیلت مدیریت باشد. مدیریت در دل عمق عظیمی از عدم قطعیت و ناآگاهی شکل و سامان گرفته است، که همین موضوع آن را به انتخابی مناسب برای بررسی به‌عنوان نمونه‌ای از حکمت عملی تبدیل می‌کند، نه یک علم عقل‌گرایانه مستقل از بافت، عینی و فاقد ارزش (Küpers & Statler, 2008).

مفهوم رهبری حکیمانه نیز بر اساس نظریه ارسطو درباره حکمت عملی پایه‌گذاری شده است؛ مفهومی که به بهره‌گیری از دانش تجربی برای کسب و رسیدن به قضاوتی مناسب و اجرای اقداماتی صحیح در جهت منافع عمومی تأکید دارد. پرورش حکمت عملی شامل یادگیری روش‌هایی برای دستیابی به خیر عمومی در تمامی موقعیت‌ها است. این مفهوم به‌ویژه در توانایی ادراک از جنبه‌های کلیدی هر موقعیت پیش از تصمیم‌گیری و اقدام، یعنی شناخت موقعیتی، اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند (Hassi & Storti, 2023).

قضاوت درست، اساس و محور اصلی رهبری حکیمانه است، زیرا تنها شامل دانستن روش صحیح عمل کردن یا داشتن مهارت و شایستگی‌های لازم نمی‌شود؛ بلکه مهم‌تر از آن، توانایی انجام اقدام درست در زمان مناسب و با توجه به شرایط خاص است. رهبران در سازمان بر اساس اقتضائات موقعیت، قضاوت خود را به کار می‌گیرند تا به نتایج مطلوب فردی و سازمانی دست یابند (McKenna et al., 2009).

رهبران حکیم فضایی ایمن از نظر روان‌شناختی را برای کارکنان خود ایجاد می‌کنند، به‌طوری‌که بتوانند نظرات واقعی و اصلی خود را بدون لکنت بیان کرده و مشکلات، موانع و فرصت‌ها را آشکار کنند. در صورتی که رهبران نتوانند تعاملات و رویه‌های گفتگو محور را ایجاد نمایند، پیامدهای بسیار بدی برای سازمان‌ها و هم برای خود رهبران به دنبال خواهد داشت. در مقابل، یک رهبر حکیم به این موضوع تمایل دارد دیدگاه‌های دیگران را بررسی کرده و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و منافع متنوع را در فرآیند تصمیم‌گیری درک و شرکت می‌دهد (Steyn & Sewchurran, 2021). مدیران حکیم می‌دانند که این دیدگاه‌ها می‌توانند به پیشگیری از مشکلات، مدیریت بحران‌ها و اتخاذ تصمیمات بهتر برای مواجهه با شرایط خاص کمک کند. وقتی کارکنان در فضایی امن از نظر روان‌شناختی قرار داشته باشند، رفتارهای مطالبه‌گری و ابراز نظرهای آن‌ها، منتج به نتایجی مطلوب و کلیدی برای سازمان می‌شود (Rego et al., 2024).

¹. Moberg

². Sternberg

³. Baltes & Kunzmann

⁴. Küpers & Pauleen

براساس مطالب ارائه شده، می‌توان دریافت که رهبری حکیمانه با ایجاد فضایی امن از نظر روان‌شناختی و ترویج ارزش‌هایی چون همدلی، گفت‌وگوی سازنده و درک متقابل، می‌تواند کارکنان را تشویق نماید تا از رفتارهایی فراتر از وظایف رسمی خود انجام دهند. رهبران حکیم با تلفیق خرد و تصمیم‌گیری متعادل، زمینه‌ای برای اعتمادسازی، احترام به دیدگاه‌های متنوع و انگیزش درونی فراهم می‌آورند. این رویکرد باعث تقویت و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مانند همکاری، مسئولیت‌پذیری و تعهد به اهداف جمعی می‌شود، که به نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود. تاکنون مطالعه‌ای در مورد بررسی تاثیر و اثرگذاری رهبری حکیمانه بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان صورت نپذیرفته است. در این مجال به نتایج برخی از تحقیقات نزدیک به این حوزه موضوعی اشاره می‌گردد:

اردلت و شارما (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی ارتباط میان رهبری حکیمانه، رضایت شغلی و رفاه کارکنان پرداختند. نویسندگان مدلی مفهومی‌ای را ارائه کرده‌اند که نشان می‌دهد چگونه رهبری حکیمانه، از طریق ایجاد محیطی اخلاقی و مبتنی بر اعتماد، می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و رفاه فردی منجر شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سازمان‌های حکیم با اتخاذ رویکردهای متفکرانه و انسانی، نه تنها عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهند، بلکه به پایداری و موفقیت سازمان نیز کمک می‌کنند (Ardelt & Sharma, 2021).

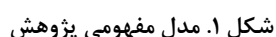
عزیز و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله خود با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا، ویژگی‌های رهبری حکیمانه را در محیط‌های آموزشی بررسی نمودند. یافته‌های محققان در پژوهش نشان داد که رهبری حکیمانه در آموزش شامل تصمیم‌گیری اخلاقی، تفکر انتقادی، توانایی مدیریت پیچیدگی‌ها و ایجاد فضایی برای گفت‌وگوی باز است. همچنین سایر نتایج حاکی از آن است که رهبران حکیم می‌توانند با پرورش اعتماد، همدلی و الهام‌بخشی، محیط آموزشی را بهبود بخشند و نتایج مثبت‌تری در یادگیری، تعاملات اجتماعی و توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان ایجاد نمایند (Aziz et al., 2024).

براساس مرور و بررسی ادبیات نظری و تجربی پژوهش، دومین فرضیه تحقیق بیان می‌گردد:

۲. میان رهبری حکیمانه و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر، در تلاش است تا روابط میان دو سبک رهبری (رهبری تحول‌گرا و رهبری حکیمانه) و رفتار شهروندی سازمانی را در محیط‌های آموزشی بررسی کند. به‌طور خاص، این مدل فرض می‌کند که رهبری تحول‌گرا و رهبری حکیمانه به‌عنوان دو متغیر مستقل، تأثیرات مثبت و معناداری بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی دارند، که می‌تواند به بهبود کارایی و تعاملات کارکنان در محیط‌های آموزشی کمک کند. در واقع مدل مفهومی این پژوهش بر این اساس استوار است که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری حکیمانه موجب افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان آموزشی می‌گردد و بر ایجاد رفتارهایی که فراتر از وظایف رسمی هستند، تأثیرگذار است. براین اساس، مدل مفهومی ارائه شده، بر مبنای ادبیات و مطالعات پیشین طراحی و به عنوان چارچوبی برای بررسی سوالات تحقیق به کار خواهد رفت. درواقع این الگو برگرفته از مدل رهبری تحول آفرین پودساکاف و همکاران (Podsakoff et al., 1996)، سبک رهبری حکیمانه صمدی میارکلایی و صمدی میارکلایی (Samadi-Miarkolaei & Samadi-Miarkolaei, 2018) و مدل رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیهوف و مورمن (Niehoff & Moorman, 1993) است.



در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شدند. در واقع برای آزمون فرضیات تحقیق و بررسی روابط میان متغیرها هم از روش‌های آماری پیشرفته بهره گرفته شد.

در این راستا، از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید تا همبستگی ها و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای تحقیق ارزیابی شود.

یافته های تحقیق

آماره های جمعیت شناختی نمونه

از مجموع ۲۹۵ نفر پرسنل که پرسشنامه ها برای آن ها ارسال شد، ۱۶۹ نفر در مطالعه شرکت کردند. از این تعداد، ۴۵ درصد زن و ۵۵ درصد مرد بودند. همچنین ۶ درصد از پاسخ دهندگان مجرد و ۹۴ درصد از آن ها متاهل بودند، تحصیلات ۳۴ درصد کارشناسی، ۶۴ درصد کارشناسی ارشد و ۲ درصد نیز دکتری بود. بیشترین فراوانی سنی مربوط به رده ۳۶ تا ۴۵ سال، با دارا بودن جمعیتی حدود ۴۰ درصد نمونه بوده است.

تحلیل همبستگی و ارتباطات میان متغیرها

در این بخش از پژوهش، تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق که به عنوان یکی از روش های کلیدی در تحلیل داده ها می باشد، مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع همبستگی، ابزاری آماری برای ارزیابی میزان و نوع ارتباط بین دو متغیر است، که نشان می دهد تغییرات یک متغیر چگونه با تغییرات متغیر دیگر هم جهت یا خلاف جهت است. این تحلیل، اطلاعات ارزشمندی درباره شدت و جهت ارتباط بین متغیرها ارائه می دهد و به شناسایی الگوهای اساسی در داده ها کمک می کند. با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها در این مطالعه، از ضریب همبستگی استفاده شد، این آزمون یکی از دقیق ترین ابزارها برای تحلیل روابط خطی بین متغیرهای کمی در پژوهش است.

جدول ۱. مقادیر همبستگی و برخی آماره های توصیفی برای متغیرها

متغیرها	میانگین	S.D.	۱	۲	۳
۱ رفتار شهروندی سازمانی	۳/۶۵	۰/۸۷	۰/۸۵		
۲ رهبری تحول آفرین	۳/۳۹	۰/۸۶	۰/۵۰۸**	۰/۹۰	
۳ رهبری حکیمانه	۳/۳۱	۰/۹۲	۰/۶۶۶**	۰/۵۳۲**	۰/۹۴

با مقادیر ($p < 0.01$) همبستگی با سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار است.

اعداد موجود در قطر ماتریس، مقادیر پایایی الفای کرونباخ می باشد.

در تحلیل همبستگی میان متغیرهای اصلی تحقیق مشخص شد که:

نتایج آزمون تحلیل همبستگی نشان داد که بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی یک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، به طوری که ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۰۸ به دست آمد و مقدار معنی داری هم برابر ($p < 0.01$) شد، این نتیجه بیانگر آن است که با بهبود سطح رهبری تحول گرا در سازمان، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز به طور قابل توجهی افزایش می یابد.

نتایج آزمون تحلیل همبستگی نشان داد که بین رهبری حکیمانه و رفتار شهروندی سازمانی هم یک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، به طوری که ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۶۶ به دست آمد و مقدار معنی داری هم برابر ($p < 0.01$) شد، این نتیجه بیانگر آن است که با بهبود سطح رهبری حکیمانه در سازمان، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز به طور قابل توجهی افزایش می یابد.

همچنین ارتباطات میان سایر متغیرها نیز نشان داد که میان رهبری تحول آفرین و رهبری حکیمانه هم ارتباطات مثبت و معنی داری وجود دارد. اما این ارتباط را نمی توان از لحاظ تئوری معنی دار دانست. از طرفی نیز قابل اشاره است که در مدلیابی ساختاری، برای اعتبار و قابلیت اعتماد مدل، هر دو شاخص CR و AVE بررسی می شوند. در واقع، شاخص CR برای سنجش پایایی یک سازه در مدل اندازه گیری استفاده می شود. این شاخص نشان می دهد که آیا آیتم های یک سازه به صورت هماهنگ عمل می کنند و می توانند یک مفهوم واحد را به خوبی نمایان کنند. مقدار مطلوب برای شاخص CR بیشتر از ۰/۷ است، که بیانگر پایایی بالا و سازگاری بین آیتم هاست. همچنین، شاخص AVE میزان واریانس را که یک سازه از آیتم های مربوط به خود توضیح می دهد، نشان می دهد و برای ارزیابی روایی همگرا به کار می رود. مقدار AVE بالاتر از ۰/۵ نشان دهنده این است که سازه، بیش از نیمی از واریانس آیتم هایش را توضیح می دهد، که دلالت بر روایی همگرای مناسب دارد (Khaola & Rambe, 2021). در مدل های اندازه گیری، این مقادیر برای متغیرهای پژوهش در سطح مناسب گزارش شد.

مدل معادلات ساختاری (SEM)

مدل سازی معادلات ساختاری یک روش آماری است که با رویکردی تأییدی به تحلیل چندمتغیره می پردازد، و هدف آن آزمون تجربی یک نظریه ساختاری درباره یک پدیده است. این نظریه غالباً نشان دهنده فرآیندهای علی است که داده های مشاهده شده را مورد بررسی قرار می دهد (Bentler, 1988). عنوان مدل سازی معادلات ساختاری به دو ویژگی اصلی این روش اشاره دارد: (۱) فرآیندهای علی به صورت مجموعه ای از معادلات رگرسیونی یا ساختاری نمایش داده می شوند و (۲) این روابط می توانند از طریق نمودارهای تصویری مدل سازی شوند، تا نظریه مورد بررسی به راحتی قابل درک باشد. مدل فرضی با یک تحلیل آماری جامع برای کل سیستم متغیرها ارزیابی می شود تا مشخص شود آیا نتایج مشاهده شده با داده های موجود سازگاری دارد یا خیر. در صورتی که برازش مدل مطلوب باشد، این امر از احتمال روابط مفروض بین متغیرها حمایت می کند، اما در صورت برازش ضعیف، فرضیات مربوط به این روابط رد می شوند (Byrne, 2001; Vieira, 2011). در پژوهش حاضر که با عنوان "آیا سبک های رهبری تحول گرا و رهبری حکیمانه بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثرند؟" طراحی شده است، از SEM برای بررسی روابط علی میان این متغیرها استفاده شده است. هدف اصلی مدل این است که نشان دهد چگونه رهبری حکیمانه سازمان و رهبری تحول گرا می تواند بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مؤثر باشند. پس از بررسی همبستگی ها، برای تحلیل روابط علی میان متغیرها، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل با استفاده از نرم افزار LISREL انجام شد و شاخص های برازندگی مدل مورد بررسی قرار گرفت.

شاخص های برازندگی مدل در مدل معادلات ساختاری

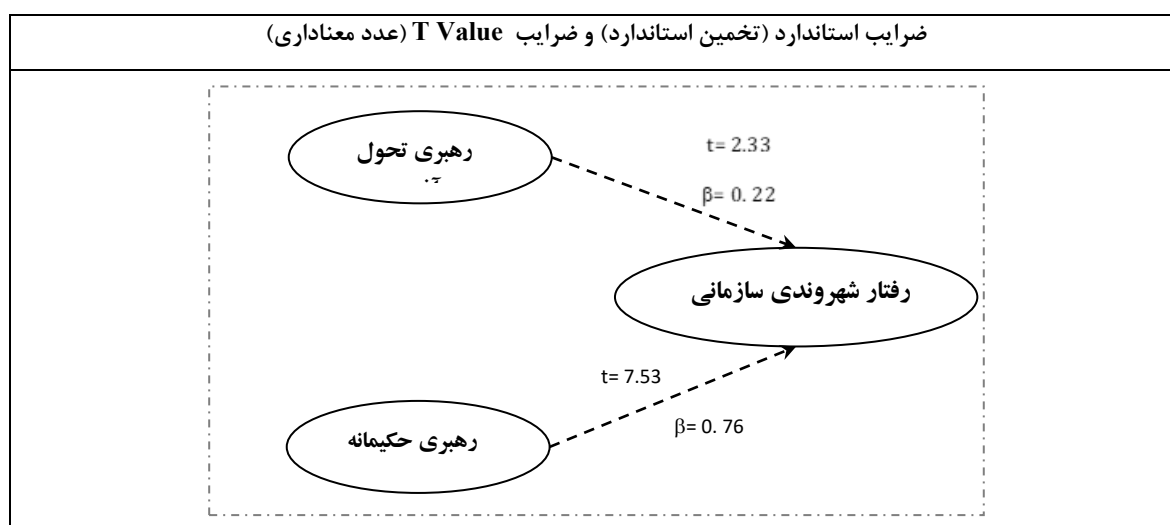
تاکنون پژوهش های متعددی به بررسی شاخص های مختلف برای ارزیابی برازش در مدل معادلات ساختاری با رویکرد نرم افزار LISREL پرداخته اند. این شاخص ها ابزاری برای سنجش کیفیت و دقت مدل در تطابق با داده های تجربی محسوب می شوند. در این تحقیق، براساس پیشنهادات تحقیقات قبلی (Samadi Miarkolaei et al., 2015; Vieira, 2011)، تعدادی از شاخص های کلیدی انتخاب شدند که از اهمیت بالایی در تحلیل های آماری معادلات ساختاری برخوردارند. هر یک از این شاخص ها با ارائه توضیحاتی دقیق و بیان مقادیر آستانه مورد انتظار، تحلیل گردیدند تا میزان برازش مدل به شکل جامع تری ارزیابی شود. این رویکرد، امکان بررسی دقیق تری از عملکرد مدل و میزان انطباق آن با داده ها را فراهم می آورد و به درک بهتر نتایج پژوهش کمک می کند. در این جدول مقادیر بدست آمده برای مدل نهایی پژوهش هم ذکر شده است.

جدول ۲. مقادیر شاخص‌های مدل معادلات ساختاری

نام شاخص	شرح شاخص	مقادیر پذیرش
کای اسکوئر بهینه شده (χ^2/df)	کمتر از ۵ یا ۳	۲/۳۹
شاخص هنجار برازندگی (NFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۰
شاخص هنجار نشده برازندگی (NNFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲
شاخص برازندگی فزایند (IFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۳
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	کمتر از ۰/۰۷	۰/۰۶
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۱۰ یا ۰/۰۸	۰/۰۷

یافته‌های حاصل مدل معادلات ساختاری حاکی از آن است که مدل‌های طراحی شده با داده‌های گردآوری شده انطباق مناسبی دارند. براساس مقادیر شاخص‌های مختلف برازش، از جمله RMSEA، CFI، NFI، GFI و RMR، ضریب همبستگی چندگانه، جهت و معناداری ضرایب مسیر، تأیید می‌کنند که مدل مفهومی پیشنهادی بر اساس داده‌های واقعی به‌طور مطلوب عمل می‌کند. در واقع این نتایج، تطابق مناسب مدل با داده‌ها را تأیید کرده و اعتبار ساختار مفهومی طراحی شده را تقویت می‌کند.

شکل زیر، مقادیر استاندارد و عدد معناداری آزمون مدل معادلات ساختاری برای روابط بین متغیرهای مدل پژوهش را نمایش گذاشته است. براساس این مقادیر می‌توان ارتباطات میان این متغیرها را بررسی و تحلیل کرد.



شکل ۲. مدل ساختاری چارچوب مفهومی پژوهش

ضرایب مسیرها و اعداد معناداری

در این بخش، ضرایب استاندارد مربوط به مسیرهای علی میان متغیرها ارائه می‌شود. این ضرایب نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری هر متغیر بر متغیر دیگر هستند.

برای تفسیر t-value، معمولاً از سطوح معنی‌داری رایج (مانند ۰/۰۵ یا ۰/۰۱) استفاده می‌شود. به‌طور مثال: اگر سطح معنی‌داری ۰/۰۵ (یا ۵٪) در نظر گرفته شود، t-value باید بیشتر از $\pm 1/96$ باشد تا نشان‌دهنده معنادار بودن ضریب مسیر در سطح ۹۵٪ باشد.

اگر سطح معنی‌داری ۰/۰۱ (یا ۱٪) در نظر گرفته شود، t-value باید بیشتر از $\pm 2/58$ باشد تا نشان‌دهنده معنادار بودن ضریب مسیر در سطح ۹۹٪ باشد.

مقدار t بالا در این تحقیق نشان‌دهنده این است که اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته قوی و معنادار است (سطح معنی‌داری ۰/۰۱ یا ۱٪). به عبارتی، باتوجه به این که t-value بزرگ‌تر و در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ می‌باشد، احتمال این که رابطه بین متغیرها واقعی و قابل تعمیم به جامعه باشد بیشتر است.

رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و معناداری با ضریب ۰/۲۲ و عدد معناداری ۲/۳۳ بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

رهبری حکیمانه با ضریب ۰/۷۶ و عدد معناداری ۷/۵۳ تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

جدول ۳: نتایج حاصل از معادلات ساختاری

مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	Sig	نتیجه
رهبری تحول‌گرا ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۲	۲/۳۳	۰/۰۵	تائید فرضیه
رهبری حکیمانه ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۶	۷/۵۳	۰/۰۱	تائید فرضیه

RMSEA = 0.07 , GFI = 0.83 , CFI = 0.33 , NFI=0.90 و NNFI=0.92

برازش مطلوب مدل: مجذور خطاهای مدل (۰/۰۷) کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و هم‌چنین χ^2/df (۲/۳۹) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در ابتدای تحقیق بیان شد، در مطالعه حاضر به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری حکیمانه و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد. نتایج حاکی از آن بود که هر دو سبک رهبری به‌صورت معناداری رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کنند، اما سازوکارها و شدت این تأثیرات متفاوت است (اثرگذاری بیشتر رهبری حکیمانه). در ادامه این بخش به تبیین یافته‌ها، تطبیق با پژوهش‌های پیشین، و بررسی پیامدهای مدیریتی خواهیم پرداخت.

یافته‌های تحقیق در این بررسی نشان داد، که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با مقدار ضریب ۰/۲۲ تأثیر مثبت دارد. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با توانایی الهام‌بخشیدن، ایجاد انگیزه در کارکنان، و ارتقای درک آنان از اهداف بلندمدت سازمان، تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. رهبران تحول‌آفرین با تشویق به نوآوری، ایجاد حس تعلق، و حمایت از توسعه شخصی کارکنان، فضایی را ایجاد می‌کنند که رفتارهای شهروندی در سطح کارکنان، هم‌چون خلاقیت، مسئولیت‌پذیری، و روحیه تیمی را تقویت می‌گردد. نتایج این پژوهش با مطالعات خولا و رامبه (۲۰۲۰)، لی و همکاران (۲۰۲۴) و جیائو و همکاران (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد، چرا

که این مطالعات هم نشان دادند رهبری تحول آفرین، از طریق افزایش تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی و رضایت شغلی، و همچنین به صورت مستقیم در مجموع می تواند رفتارهای شهروندی را ارتقا دهد.

نتایج تحلیل های آماری مشاهده شده از داده ها نشان داد، که رهبری حکیمانه بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب ۰/۷۶ تاثیر مثبت و بسیار قوی ای دارد. رهبری حکیمانه، می تواند با تأکید بر تعادل میان اهداف فردی و سازمانی، مدیریت اخلاقی، خرد ورزی، و توانایی تصمیم گیری در شرایط پیچیده، به صورت سیستماتیک بر رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشد. همان گونه که قبلا نیز بیان شد، رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی فراتر از شرح وظایف رسمی است که در بهبود عملکرد سازمان نقشی اساسی دارد. رهبران حکیم با ایجاد محیط و شرایطی مبتنی بر اعتماد، انصاف، و احترام، کارکنان را ترغیب می کنند تا به صورت داوطلبانه در فعالیتهایی نظیر کمک به همکاران، بهبود فرهنگ سازمانی، و ترویج انسجام تیمی مشارکت کنند. یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های اردلت و شارما (۲۰۲۱) و عزیز و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد، البته این تحقیقات به صورت مستقیم به بررسی ارتباط رهبری حکیمانه و رفتار شهروندی سازمانی نپرداخته اند، اما می توان نتایج را از حیث جهت ارتباط و تاثیر نهایی بر عملکرد سازمان که بر نقش ارزش های اخلاقی و تعهد در رفتارهای فراتر از وظیفه تأکید کرده اند، مقایسه کرد.

در بررسی تأثیرات رهبری حکیمانه و تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، نتایج نشان می دهد که هر دو سبک، علی رغم تفاوت در رویکرد، مکمل یکدیگر هستند و نتایجی گاهاً مشابه بر بهبود عملکرد فردی و سازمانی دارند. آنچه را که می شود بیشتر بر آن تاکید کرد این است که رهبری حکیمانه بیشتر بر اساس ایجاد روابط اخلاقی، تصمیم گیری آگاهانه و خرد ورزی ارزشی عمل می کند، در حالی که رهبری تحول آفرین با تکیه بر انگیزه دادن و چشم اندازسازی، اثرگذاری روانی و عاطفی بیشتری دارد. می توان اینگونه استنباط کرد که این تفاوت ها نشان دهنده این است که ترکیب این دو سبک می تواند به بهبود جامع رفتار شهروندی سازمانی منجر شود.

پیشنهادهای و ارائه راهکار

مدیران سازمان ها می توانند از یافته های این پژوهش برای انتخاب و توسعه سبک های رهبری استفاده کنند. ترکیب عناصر رهبری حکیمانه و رهبری تحول آفرین در سبک رهبری می تواند تأثیرات مثبتی بر رفتارهای کارکنان داشته باشد. در مجموع، رهبران باید به ترویج فرهنگ اعتماد، عدالت، و حمایت از رشد شخصی کارکنان توجه ویژه ای داشته باشند.

رهبران سازمان در اداره آموزش و پرورش می توانند با ترکیب برخی از ویژگی های رهبری تحول آفرین (مانند الهام بخشی و ایجاد چشم انداز) و رهبری حکیمانه (مانند قضاوت متعادل و تصمیم گیری اخلاقی)، محیطی ایجاد کنند که نه تنها کارکنان را برای فراتر رفتن از وظایف شان ترغیب کند، بلکه روابطی پایدار و مبتنی بر اعتماد میان کارکنان شکل دهند. در واقع این رویکرد می تواند به ایجاد فرهنگ سازمانی غنی و متعهد کمک کند. اداره آموزش و پرورش می تواند برنامه های آموزشی و متمرکزی برای مدیران طراحی کند تا مهارت های آنان در حوزه های مرتبط با رهبری تحول آفرین و حکیمانه را تقویت کنند. این برنامه ها می توانند به نحوی تکنیک های افزایش هوش هیجانی، تقویت تفکر استراتژیک، و توسعه توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان را دربر گیرد.

آنچه مسلم است، رهبری حکیمانه که بر اصول اخلاقی و عدالت تأکید بسیار زیادی دارد، می تواند انسجام و تعلق سازمانی را در کارکنان تقویت کند. این امر نه تنها رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهبود می بخشد، بلکه از بروز رفتارهای مخرب سازمانی نیز جلوگیری می کند. رهبران اداره آموزش و پرورش باید به نیازها و انتظارات متفاوت کارکنان خود توجه ویژه ای داشته باشند. رهبری حکیمانه با رویکرد هم دلانه و رهبری تحول آفرین با تقویت

انگیزه‌های درونی کارکنان در سازمان، می‌توانند رفتارهای مثبتی چون کمک به همکاران، وفاداری به سازمان، و مشارکت فعال در حل مشکلات را در آن‌ها تقویت کنند.

در نهایت، این پژوهش با گشودن پنجره‌ای جدید به موضوع اثرگذاری سبک‌های رهبری بر رفتارهای مثبت سازمانی، فرصتی را برای مدیران و محققان فراهم می‌آورد تا حتی مدلی جامع‌تر و یکپارچه‌تر در این حوزه را در آینده بررسی کنند. در واقع سازمان‌هایی که به درک عمیق‌تری از اهمیت رهبری دست یابند، قادر خواهند بود در عصر تغییرات سریع و پیچیدگی‌های فزاینده امروز، عملکردی به مراتب پایدارتر و متمایزتر داشته باشند. این پژوهش نیز مانند سایر تحقیقات علمی دارای برخی محدودیت‌ها بوده است. یکی از این محدودیت‌ها، محدود بودن بررسی داده‌ها در یک بازه زمانی تعیین شده، مشخص و در محیط‌های خاص بوده است. در پژوهش‌های آینده می‌توان تأثیرات این سبک‌های رهبری قدرتمند را در صنایع مختلف و فرهنگ‌های گوناگون مورد بررسی قرار داد.

این تحقیق نیز به موازات تحقیقات جدید دیگر، زمینه‌ساز فرصت‌های بسیاری برای تحقیقات آتی در حوزه رهبری (به‌خصوص رهبری حکیمانه) و رفتار شهروندی سازمانی است. اگرچه این مطالعه تأثیر رهبری حکیمانه و تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده، اما موضوعاتی وجود دارند که نیازمند بررسی بیشتر هستند: تحلیل مقایسه‌ای در صنایع و فرهنگ‌های مختلف، بررسی تأثیر برخی عوامل واسطه و تعدیل‌گر، و ارزیابی تأثیرات نوآوری بر رهبری و رفتار شهروندی سازمانی.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

سپاسگزاری

این تحقیق با همکاری و حمایت ارزشمند کارکنان و مدیران اداره آموزش و پرورش، به‌خصوص مدیر محترم حراست اداره انجام شد. از همه عزیزانی که با پشتیبانی و همراهی خود ما را در این مسیر یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers' organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316 .
- Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being. *Frontiers in Communication*, 6, 685850 .
- Aziz, S. N. M., Aldaba, A. M. A., Tumiran, M. A., & Maidin, Z. (2024). Characteristics of Wise Leadership Practices in an Educational Setting: A Content Analysis. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 6(2), 604-614 .
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708 .
- Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In *Handbook of multivariate experimental psychology* (pp. 317-335). Springer .
- Bostanli, L., & Habisch, A. (2023). Narratives as a tool for practically wise leadership: A comprehensive model. *Humanistic Management Journal*, 8(1), 113-142 .
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. *Applications, and programming*, 20, 12-25 .
- Chang, Y.-Y., Chang, C.-Y., & Chen, C.-W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833 .
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior and

- employee performance in the regional offices of national institute of public administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7, ۲۰۵-۲۱۹. (۲۳)
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641 .
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (200۰). (*)Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization science*, 15(2), 241-253 .
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351 .
- Grossmann, I., Weststrate, N. M., Ardel, M., Brienza, J. P., Dong, M., Ferrari, M., Fournier, M. A., Hu, C. S., Nusbaum, H. C., & Vervaeke, J. (2020). The science of wisdom in a polarized world: Knowns and unknowns. *Psychological inquiry*, 31(2), 103-133 .
- Hassi, A., & Storti, G. (2023). Wise leadership: construction and validation of a scale. *Modern Management Review*, 28(1), 47-69 .
- Hermawan, A., Indrati, B., & Susanti, E. (2023). (Optimal Solutions to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) by Strengthening Personality, Interpersonal Communication and Organizational Justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(3), 159-169 .
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 5194 .
- Jiao, C., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11-25 .
- Jumadi, J., Yasa, I. M. A., & Yudana, I. M. (2023). Wise Leader Strategies: Building Trust and Long-Term Success. *Journal of Management, Economic, and Financial*, 1(2), 6-10 .
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40 .
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941-2955 .
- Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400 .
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567-9582 .
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The leadership quarterly*, 20(2), 177-190 .
- Messner, I. (2021). Nine skills to become a wise leader. *Governance Directions*, 73(3), 126-129 .
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 3۶, ۵۲۷-۵۵۶. (۳)
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521 .
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862 .
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122 .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of Management*, 22(2), 259-298 .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563 .

- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538 .
- Rego, A., Meyer, M., Júnior, D. R., & Cunha, M. P. e. (2024). Wise leaders fostering employees' speaking up behaviors: developing and validating a measure of leader-expressed practical wisdom. *Review of Managerial Science*, 1-39 .
- Riyanto, S., & Hapsari, D. C. (2020). Strengthening organizational citizenship behavior through the implementation of transformational leadership, organizational culture, and compensation system. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 6(08), 316-323 .
- Saad Alessa, G. (۲۰۲۱). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092 .
- Samadi-Miarkolaei, H., & Samadi-Miarkolaei, H. (2018). A Scale for Measuring the Wise Leadership at Work (WLW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, 7(13), 30-45 .
- Samadi Miarkolaei, H., Aghajani, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2015). Exploration and Verification of Entrepreneurial Capacity Status in Selected Universities of Mazandaran Province. *Journal of Public Administration*, 7(1), 111-132 .
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82 .
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255 .
- Steyn, F., & Sewchurran, K. (2021). Towards a grainier understanding of how to encourage morally responsible leadership through the development of phronesis: A typology of managerial phronesis. *Journal of Business Ethics*, 170, 673-695 .
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. Springer .
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804 .