

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۹/۱۹

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هفتم / شماره بیستم و سوم / پائیز ۱۳۹۵

ارائه الگوی جهت سنجش تعاملات علیّی میان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی (مطالعه‌ای در دانشگاه مازندران با استفاده از تکنیک دیمتل)

حسین صمدی میارکلانی^۱ - حمزه صمدی میارکلانی^۲ - مینا احمدی^۳

چکیده

زمینه: رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی افراد در محیط کار نیستند، اما با این وجود، توسط آنان انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند. براین اساس، سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. امروزه رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان رویکرد جدید مدیریت نوین نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، که در میان اهمیت تعاملات آن با برخی از متغیرهای سازمانی دارای اهمیت فراوانی است.

هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی جهت سنجش تعاملات علیّی میان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی بوده که بدین منظور دانشگاه مازندران به عنوان نمونه موردی در آموزش عالی مورد مطالعه قرار گرفته است. روش‌ها: روش این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر تکنیک آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری می‌باشد. متغیرهای این پژوهش شامل رهبری تحول‌آفرین، معنویت در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و سلامت سازمانی است. جامعه آماری را خبرگان و مسئولین مرتبط با وضعیت نیروی انسانی در دانشگاه مازندران در سال ۱۳۹۴ تشکیل می‌دهند که این افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. اطلاعات با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر اساس تکنیک دیمتل انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه مازندران بهترین عامل نفوذکننده بر متغیرها بود $(d_i - r_j)$ ، همچنین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متاثرترین $(d_i - r_j)$ متغیر شناخته شد. نتیجه‌گیری: می‌توان نتیجه گرفت که منابع انسانی هر سازمان، با ارزش‌ترین سرمایه آن محسوب می‌شوند و نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی آن دارند، مدیران همواره در تلاش برای بهره‌گیری بهینه از این منابع بوده‌اند. از طرف دیگر، سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری داوطلبانه و خودجوش، قادر به افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد خود نیستند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، معنویت در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی، سلامت سازمانی

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر، قائمشهر، ایران

hossein_samadi_m@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

^۲ دانش آموخته دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران.

^۳ دانش آموخته کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی فروردین، قائمشهر، ایران.

مقدمه

یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش، توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۸).

همان‌گونه که اشاره شد، نیروی انسانی ثروت واقعی و مهم‌ترین عامل مولد سازمان را تشکیل می‌دهد، در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می‌کند، اما در جهان کنونی منابع انسانی کارآمد در این امر تاثیر اصلی را دارد. منابع انسانی کارآمد باعث افزایش سرمایه، بهره‌برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روزافزون می‌گردد؛ به عبارت دیگر منابع انسانی کارآمد پیشبرد جامعه در راستای توسعه ملی را تضمین می‌کند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست که شایستگی‌های دیگر خود را توسعه بخشد (پناهی و دیگران، ۱۳۹۱). در این بین عوامل متعددی بر توسعه و بهبود وضعیت رفتاری و عملکردی کارکنان در سازمان موثر و آن را شکل می‌دهد، از طرفی نیز میان این عوامل تعاملات و ارتباطات علی وجود دارد، با این هدف، در این مجال برخی از این عوامل را بر می‌شماریم.

رفتار شهروندی سازمانی: مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز اولین بار توسط ارگان و باتمن در سال ۱۹۸۰ میلادی به کار گرفته شد. اما قبل از آن‌ها افرادی هم‌چون کاتز و کان با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش در دهه‌ی هفتاد و هشتاد میلادی و قبل‌تر از آن‌ها، چستر بارنارد با بیان مفهوم تمایل به همکاری در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند. ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش و آگاهانه می‌داند که به طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی

افزایش رقابت‌های بین‌المللی و افزایش روند جهانی شدن، اهمیت مدیریت منابع انسانی را بیش از پیش آشکار می‌کند. یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در واقع منابع انسانی منبع اول برای توسعه یک کشور است، و استقرار منابع انسانی یک عامل کلیدی در تحقق توسعه هر کشوری تبدیل شده است. منابع انسانی مجموعه افرادی با شایستگی‌های کاری هستند که می‌توانند جامعه و اقتصاد درون سازمانی را توسعه بخشند (فانگ و ژو^۱، ۲۰۱۰). منابع انسانی تنها عاملی است که قادر به ایجاد ارزش‌های جدید، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌باشد (بلاگا و جوزف^۲، ۲۰۱۴).

توسعه منابع انسانی یکی از وظایف مدیریت است که هدف آن حداکثر رساندن بازده سرمایه‌گذاری است. توسعه منابع انسانی چارچوبی برای گسترش سرمایه انسانی درون یک سازمان و ترکیبی از آموزش و پرورش است که بهبود مستمر و رشد همه ذینفعان را تضمین می‌کند. آدام اسمیت بیان می‌کند که ظرفیت افراد به میزان دسترسی آن‌ها به آموزش بستگی دارد. توسعه منابع انسانی که نقش مهمی را در فرایندهای آموزش و یادگیری ایفا می‌کند، یک هدف تعریف شده نیست بلکه یک سری فرایندهای سازماندهی شده با اهداف یادگیری منحصر به فرد می‌باشد (سوتوند و سلامی^۳، ۲۰۱۲).

در واقع باتوجه به شرایط رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه‌ی منابع انسانی، توسعه‌ی منابع انسانی است که به مسائلی چون ایجاد

سازمان در استخراج رفتارهایی در کارکنان است که فراتر از وظایف‌شان می‌باشد، رفتارهایی که به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند و جزء بخش عملیاتی کارها نیز به حساب نمی‌آیند، اما بیان‌گر تلاش‌های جمعی فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان برای موفقیت به آن نیاز دارد (احمدی و خدای، ۱۳۹۰؛ صمدی میارکلائی و دیگران، ۱۳۹۴).

با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آن‌ها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند (صمدی میارکلائی و دیگران، ۱۳۹۳).

گراهام (۱۹۹۱)، با به کار بردن دیدگاه تئوریکی خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، مطرح می‌کند که ما سه نوع رفتار شهروندی داریم:

۱. «اطاعت»: این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی را توصیف می‌کند. ۲. «وفاداری»: میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را توضیح می‌دهد. ۳. «مشارکت»: میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می‌کند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۹؛ ون‌دین و دیگران، ۱۹۹۴).

تقویت نشده، اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده، بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود (صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۵).

ارتورک (۲۰۰۶) معتقد است که امروزه رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان رویکرد جدید مدیریت نوین نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. رابطه مبادله اجتماعی (تئوری مشهور مبادله پیتر بلاو) که معرف رابطه تعاملی معطوف به تأمین توأم اهداف فرد و سازمان است را منجر به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌داند. ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و باعث اثربخشی سازمان می‌شوند. رفتار شهروندی سازمانی علی‌رغم رفتارهای فراتر از نقش، در جستجوی کسب سود از سازمان نیست، بلکه اینار می‌کند و از خود گذشتگی شغلی دارد و جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، کل توان خود را به کار می‌گیرد (نیلسن و دیگران، ۲۰۱۱).

از نظر پیگ و چیو (۲۰۱۰) تعاملات جاری در بین کارکنان و سرپرستان که در روابط روزمره و خارج از مناسبات رسمی سازمان وجود دارد و در جنبه‌هایی مثل افزایش تناسب افراد با سازمان، تعهد سازمانی و نیز بر کاهش عوامل استرس‌زا در نقش و بروز رخوت و سستی دیده می‌شود، بطور غیرمستقیم بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثر است. ضمن آن‌که باورمندی افراد به اثربخشی این رفتارها در سطح واحد کاری و سازمان و هم‌چنین تأثیر علایق شخصی کارکنان در بروز رفتارهای شهروندی و حتی اثر آن بر رهبری قابل توجه می‌باشند. به عقیده «بولینیو و تورنای» رفتار شهروندی سازمانی بیانگر توانایی

۱۳۹۵). رهبری تحولی طبق مدل باس (۱۹۸۵) شامل چهارمؤلفه اصلی به شرح زیر می‌باشد:

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود (گاموسلیوگلو و ایلسیو^{۱۰}، ۲۰۰۸).

ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند (گارسیا مورالس و دیگران^{۱۱}، ۲۰۱۱).

انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از پیروان‌شان انتظاراتی بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند (موریانو و مولرو^{۱۲}، ۲۰۱۱).

ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آن‌ها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آن‌ها، از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی تک‌تک پیروان را مد نظر قرار داده و به آن‌ها گوش فرا می‌دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادها بالقوه آن‌ها می‌شوند (کورلند و دیگران^{۱۳}، ۲۰۱۰).

بر اساس نظر هاول و اوولیو (۱۹۹۳)، رهبری تحول آفرین، نوآوری و خلاقیت را تشویق می‌کند و مزایایی برای عملکرد سازمانی ایجاد می‌کند. در نتیجه، رهبران بایستی این شیوه رهبری را بپذیرند و خود آزمایشی روش عملکرد خودشان را به عهده بگیرند (آلاریفی^{۱۴}، ۲۰۱۱). رهبران تحول آفرین، تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای

رهبری تحول آفرین: اصطلاح رهبری تحول‌گرا برای اولین بار به وسیله دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت، اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد. رهبری تحول-آفرین در آغاز توسط برنز^۷ (۱۹۷۸) بطور گسترده‌ای به کار برده شد و به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج-اند، به وجود آمد، پس از آن باس و آوالیو^۸ ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند. برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (یوزباشی و دیگران، ۱۳۹۲).

باس^۹ (۱۹۸۵) رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه-ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند. از نظر وی، رهبر تحول آفرین به فردی اطلاق می‌گردد که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به‌جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (باس، ۱۹۸۵؛ سنجقی و دیگران، ۱۳۹۰). هنگامی که چنین سبک رهبری به درستی اجرا شود، توانمندی پیروان را برای انجام کار بهتر، افزایش می‌دهد. چون آن‌ها بر این باورند که می‌توانند از خلاقیت و نوآوری‌های خود برای رسیدن به اهداف دشوار استفاده کنند، در نتیجه ممکن است به بهبود کیفیت خدمات و فعالیت‌ها در سازمان‌ها منجر شود (صمدی میارکلائی و دیگران،

اخلاقیت، صداقت و اعتماد درون سازمان، افزایش حس کامیابی شخصی، تعهدسازمانی، نگرش‌های شغلی از قبیل رضایت شغلی، مشارکت شغلی، کاهش میل به خروج و احترام به خود مبتنی بر سازمان و ... نشان می‌دهند. معنویت محیط کاری عبارت است از: "درک و شناسایی این‌که بعدی از زندگی کارکنان درونی و باطنی است که این بعد قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی افزایش می‌یابد" (محمدی و دیگران، ۱۳۹۲).

جو سازمانی: جو سازمانی، فرایندهای رفتاری مشخصی در یک مقطع زمانی در یک سازمان است که ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای کارکنان را منعکس می‌سازد. اونز^{۱۷} جو سازمانی را مجموعه‌ای از خصایص و ویژگی‌هایی می‌داند که موجب تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌گردد. شادور، جو را ادراکات مشترک از خط مشی‌ها، عادات و رویه‌های رسمی و غیررسمی می‌داند. به زعم فرنچ و روزنزویگ (۱۹۸۵)، جو سازمانی مجموعه‌ای نسبتاً پایدار ادراک اعضای سازمان از ویژگی‌های فرهنگی آن است (جعفری و دیگران، ۱۳۹۲).

جو سازمانی از دو رویه جو همکارانه و جو نوآورانه تشکیل شده است. هنگامی که در یک سازمان جو همکارانه وجود داشته باشد، اعضای آن تمایل بیشتری برای کار کردن با یکدیگر به صورت گروهی، رشد و ارتقای یکدیگر دارند. هنگامی که افراد درجه بالایی از جو همکارانه را درون سازمان ادراک کنند، احتمال بیشتری دارد که با یکدیگر رابطه تعاملی برقرار کنند. زمانی که سازمان‌ها سطح بیشتری از جو نوآورانه ارائه دهند، کارکنان برای مبادله و تسهیم دانش، به منظور خلق موضوعات جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش می‌دهند. درواقع جو سازمانی با ادراک کارکنان و توصیف آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (براتی احمدآبادی و دیگران، ۱۳۸۹).

آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد هدایت کنند (آساکان و دیگران^{۱۵}، ۲۰۱۰).

معنویت در محیط کار: مطالعه معنویت نیز در محیط کار پدیده نوپایی است که می‌تواند نیروی قدرتمند مثبتی برای زندگی افراد باشد؛ زیرا کمک به افراد در جهت تلفیق و یکپارچه ساختن کار و زندگی معنوی شان، ممکن است تقریباً به صدهزار ساعت زندگی کاری این افراد معنا و جهت ببخشد و کاری لذت بخش‌تر، متوازن‌تر و معنادارتر ایجاد کند و روح و روان آنان را پرورش دهد. معنویت در محیط کار می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت به ارمغان آورد. (نیک‌پور و دیگران، ۱۳۹۰). در واقع معنویت واژه‌ای است که امکان یک مفهوم‌پردازی دقیق از آن وجود ندارد. برای برخی معنویت یک تغییر پارادایم است که بر موضوعات ذهنی و تجربه تأکید کرده و متضاد با مذهب بی‌طرف و منصفانه می‌باشد. از نظر برخی دیگر معنویت مترادف است با فاصله گرفتن از پارامترهای محدود مذهب و حرکت به سمت قلمرو گسترده‌تر انسانیت، بطوری که نهایت نیاز انسان به ملکوت و فضای الهی را تضمین می‌کند (معمارزاده و صانعی، ۱۳۹۰).

فرای (۲۰۰۳) معتقد است که معنویت دو نقش اساسی بر زندگی افراد دارد: اول این‌که زندگی فردی افراد را ورای ارزش‌های دنیوی تعالی می‌دهد و دوم این‌که اعتقاد به معنویت شامل ارزش‌هایی فراتر از منافع اقتصادی در زندگی افراد می‌باشد (فرای^{۱۶}، ۲۰۰۳). در واقع معنویت در محیط کاری یکی از روندهای مهم کسب و کار و مدیریت در قرن بیست و یکم می‌باشد که از اواسط دهه نود به طور جدی مطرح شده است. دلیل علاقه مندی سازمان‌ها به معنویت محیط کاری، افزایش اثربخشی سازمانی است. شواهد تجربی رابطه مثبتی را بین معنویت محیط کاری با

موفقیت‌آمیز برخورد کرده، نیروی آن‌ها را به گونه‌ای اثربخش در راستای اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند. البته، عملکرد سازمان در یک روز مشخص، ممکن است اثربخش یا غیر اثربخش باشد، اما علایم دراز مدت در سازمان‌های سالم، مساعدت اثربخشی است. اگر تخصص‌ها و فنون از سلامت کامل برخوردار باشند، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان و بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها تأمین می‌شود. سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمان دلالت داشته و به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم، به این معنا، نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه در دراز مدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، توانایی‌های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد (دیجوی و ویلسون^{۲۴}، ۲۰۰۷).

سلامت سازمانی به‌بقا و دوام سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای سازش اشاره می‌کند. انتخاب نامناسب، استفاده نامطلوب از مهارت‌ها، عدم وجود جو مناسب برای شکوفایی خلاقیت‌ها می‌تواند سلامت و ارتقاء سازمان را به خطر بی‌اندازد. سلامت سازمانی از عوامل بسیاری تاثیر می‌پذیرد، که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر واقع گردد، منجر به اثربخشی سازمان شود و در نهایت در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی داشته باشد (براتی و دیگران، ۱۳۹۱).

هوی و میسکل، معتقدند سلامت سازمانی دارای هفت بُعد شامل یگانگی نهادی (توانایی سازمان در سازگاری با محیط به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه‌های خود را حفظ کند)، نفوذ مدیر (توانایی مدیر به تأثیرگذاری بر رؤسا و مافوق خود، ترغیب آن‌ها به توجه بیشتر نسبت به مسائل سازمان، مواجه نشدن با موانع اداری، وابسته نشدن به مافوق است که همه این‌ها کلید رهبری اثربخش محسوب

محققان در مورد تعریف جو سازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگی‌های آن دیدگاه‌های یکسانی ابراز داشته‌اند. در واقع برای جو سازمانی ویژگی‌های زیر را برشمرده‌اند (گاردنر و دیگران^{۱۸}، ۲۰۰۵):

۱. برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی‌های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت؛ ۲. برآیند تعامل اعضای یک سازمان؛ ۳. پایه‌ای برای تفسیر شرایط؛ ۳. تداعی کننده هنجارها و ارزش‌ها و نگرش‌ها راجع به فرهنگ سازمان؛ و ۴. منبع تأثیرگذار بر رفتار.

های^{۱۹} جو سازمانی را به دو نوع سالم و ناسالم تقسیم می‌کند و ابعاد جو را شامل صداقت، استاندارد، مسئولیت، انعطاف‌پذیری، پاداش و تعهد گروهی می‌داند. هارتل^{۲۰} جو سازمانی را متشکل از ابعاد زیر می‌داند: تمجید، بازشناسی، تطابق با هدف، وضوح نقش، رهبری حمایتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، و رشد حرفه-ای. برن^{۲۱} در تحقیقی پیرامون بدهای جو سازمانی در دانشگاه این ابعاد را در ۸ طبقه زیر قرار می‌دهد: پذیرش و مقبولیت در میان همکاران، آزادی کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، نوآوری، نگرش‌های کارکنان درباره رضایت شغلی و فشارهای روانی محیط کاری (بورن^{۲۲}، ۲۰۰۸).

سلامت سازمانی: اصطلاح سلامت سازمانی نیز نخستین بار، مایلز در سال ۱۹۶۹ به کار برد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمان‌ها یادآوری کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. وی یک سازمان سالم را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقاء و سازش خود را به گونه مداوم توسعه و گسترش می‌دهد (کورکماز و آپارچی^{۲۳}، ۲۰۰۷).

چیزی که در این تعریف واضح است، این است که سازمان سالم با نیروهای بازدارنده بیرونی به گونه‌ای

می‌شوند)، ملاحظه‌گری (به رفتار رهبری مدیر که باز و دوستانه است اشاره می‌کند. ملاحظه‌گری، بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و پشتیبانی است)، ساخت دهی (رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با کارکنان، انتظارات شغلی، استانداردهای عملکرد و روش‌های انجام کار را به روشنی تعریف می‌کند)، پشتیبانی منابع (فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار در سازمان)، روحیه (به حس جمع دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان اشاره دارد)، و تأکید علمی (حدی که سازمان برتری علمی و فرهنگی را طالب بوده و برای نیل بدان تلاش می‌ورزد، اشاره می‌کند) می‌باشد (بهرامی و دیگران، ۱۳۹۱).

مروری بر مبانی نظری پیشین مطالعات قبلی مرتبط با این پژوهش، زمینه لازم برای ارائه چارچوب نظری تحقیق را فراهم نموده است. بعد از بررسی پیشینه تجربی پژوهش، محققان برخی از تحقیقات معتبر داخلی و خارجی که متغیرهای این پژوهش را مورد بررسی قرار داده، را در جدول ذیل به صورت خلاصه بیان نموده‌اند.

آنچه مسلم است، نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر و تنها عنصر بی‌رقیب و غیرقابل تقلید در عصر رقابتی امروز است. وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و

جدول (۱): پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	محققان پژوهش	روش پژوهش	نتیجه‌گیری
۱	نجم‌باشی و علیخانی ^{۲۵} (۲۰۱۴)	مدل معادلات ساختاری	یافته‌ها نشان داد که میان ابعاد رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و اجزای معنویت درکار ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۲	قربانیان و همکاران ^{۲۶} (۲۰۱۴)	رگرسیون چند متغیر	یافته‌ها نشان داد که میان ابعاد معنویت در کار و رهبری تحول آفرین ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، و بعد ارتباط بین فردی اثر قابل توجهی در استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا توسط مدیران دارد.
	کومار و کومار ^{۲۷} (۲۰۱۴)	توصیفی-همبستگی	یافته‌ها نشان داد که میان معنویت محل کار با استرس رابطه منفی و با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادری وجود دارد. هم‌چنین نشان داد که استرس تأثیر منفی بر سلامت سازمانی دارد.
۳	احمدی و همکاران ^{۲۸} (۲۰۱۴)	رگرسیون چند متغیر	نتایج نشان داد که بین معنویت در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۴	احمدی‌زاده و همکاران ^{۲۹} (۲۰۱۴)	رگرسیون چند متغیر	یافته‌ها نشان داد که میان جو سازمانی و عوامل آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، جو سازمانی مثبت توان افزایش رفتار شهروندی کارکنان را نیز دارد.
۵	یلدیز و همکاران ^{۳۰} (۲۰۱۴)	رگرسیون چند متغیر	یافته‌ها نشان داد که جو سازمانی بعنوان متغیر میانجی مؤثر بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت است.
۶	جنانی و تقوی ^{۳۱} (۲۰۱۴)	توصیفی-همبستگی	نتایج نشان داد که رابطه مثبت بین اجزای معنویت محل کار (کار معنی‌دار، حس اجتماعی و ارزش‌ها) و جو سازمانی وجود دارد.
۷	ساعد و احمد ^{۳۲} (۲۰۱۲)	توصیفی-همبستگی	یافته‌ها نشان داد که میان رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول آفرین ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، رهبری تحولی توان پیشگویی رفتار شهروندی را نیز دارا است.
۸	خادم‌فر و ادريس ^{۳۳} (۲۰۱۱)	رگرسیون چند متغیر	یافته‌ها نشان داد که میان رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بین عوامل استفاده کرده است. در واقع به دلیل این که عوامل و متغیرهای مورد بررسی دارای وابستگی درونی و تاثیرگذاری متقابل بر یکدیگر می باشند، تکنیک دیمتل می تواند یکی از بهترین ابزارها برای سنجش این روابط میان متغیرها باشد.

در این پژوهش برای تکمیل پرسشنامه ها از نظرات یازده نفر از متخصصان و خبرگان منابع انسانی دانشگاه مازندران که در مشاغل مربوط به نیروی انسانی تجربه بالائی نیز داشتند که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدن، بهره گرفته شد، هم چنین مصاحبه ای مختصر نیز در مورد مدل کلی پژوهش با آنان صورت گرفت که تمامی کارشناسان مدل پژوهش را به لحاظ تجربی قابل قبول و مورد تأیید قلمداد کردند.

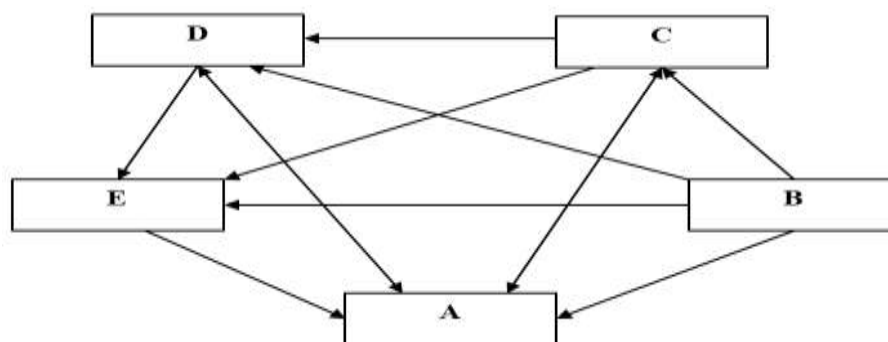
تکنیک دیمتل

تکنیک دیمتل یک برنامه مربوط به امور علمی و انسانی می باشد که توسط موسسه باتل میموریال^{۳۴} ژنو بین سال های ۱۹۷۲ و ۱۹۷۶ ارائه و برای حل مسائل پیچیده بنا شد. تکنیک دیمتل می تواند درک درستی از مسائل، تعامل عوامل، و یک راه حل علمی به وسیله ساخت یک سیستم شبکه سلسله مراتبی ارائه دهد. در واقع تکنیک دیمتل به صورت گسترده ای برای حل مسائل و مطالعات پیچیده استفاده می شود (لین و ژنگ^{۳۵}، ۲۰۰۹؛ ژنگ و دیگران^{۳۶}، ۲۰۱۰). تکنیک دیمتل روشی جامع برای ساخت و تجزیه و تحلیل یک مدل ساختاری، شامل روابط علت و معلولی بین

توسعه سازمان فراهم می کند. به نظر می رسد که امروزه، ورود به حوزه فعالیت های تحول گرایانه، مستلزم ایفای نقش های بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی است. برای ایفای مؤثر این نقش ها نیز مهارت ها و شایستگی هایی نیاز است که متولیان منابع انسانی باید واجد آن باشند. در این راستا این تحقیق سعی دارد الگویی جهت سنجش تعاملات علی میان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی ارائه دهد. حال بعد از ارائه برخی از مهم ترین تحقیقات انجام شده در زمینه مورد بحث در این پژوهش، مدل ساختاری یا الگوی پیشنهادی روابط میان متغیرهای پژوهش ارائه می گردد. لازم به ذکر است که برای سهولت در ذکر متغیرها، برای هر یک از متغیرها اختصار یا کدی در نظر گرفته شده است. رفتار شهروندی سازمانی (A)، رهبری تحول آفرین (B)، جو سازمانی (C)، معنویت در محیط کار (D)، و سلامت سازمانی (E).

روش پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث گردآوری داده ها از نوع توصیفی - تحلیلی می باشد. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات نیز ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه ای استفاده شده است. از طرفی نیز این پژوهش از تکنیک دیمتل (شیوه آزمایش و ارزیابی تصمیم گیری) به منظور بدست آوردن روابط ناشی از وابستگی مستقیم و غیرمستقیم



نمودار (۱) الگوی پیشنهادی روابط میان متغیرهای پژوهش

یافته‌ها

گام‌های عملی همراه با مطالعه موردی

گام اول: محاسبه میانگین برای ماتریس اصلی

در این گام از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا بمنظور تعیین نفوذ عوامل بر یکدیگر، بر هر یک از جنبه‌ها در مقایسات زوجی امتیاز دهند. از خبرگان خواسته می‌شود تأثیر یک معیار بر معیار دیگر را تعیین نمایند. در ابتدا ماتریس اولیه تکمیل نشده در اختیار خبرگان قرار گرفته و از آنان درخواست می‌گردد که با مقایسه زوجی هر یک از عوامل واقع بر هر سطر ماتریس، با تک تک عامل‌های واقع در ستون‌های ماتریس، شدت تأثیر عامل سطری را بر عامل‌های ستونی را به صورت عددی میان ۰ تا ۴ در خانه‌های مربوط به آن‌ها درج کنند، به گونه‌ای که این اعداد مفاهیم زیر را دربر داشته باشد (در تحقیقات مختلف ممکن است این میزان امتیازدهی بین ۰ تا ۱۰ یا بین ۰ تا ۱۰۰ نیز متغیر باشد).

یعنی در آن ۰ به معنی عدم تأثیرگذاری، ۱ به معنی تأثیر اندک، ۲ به معنی تأثیر متوسط، ۳ به معنی تأثیر زیاد و ۴ به معنی تأثیر بسیار زیاد می‌باشد. در واقع اگر خبرگان اعتقاد داشته باشند که معیار i بر معیار j تأثیر گذار است می‌بایست آن را به صورت d_c^{ij} نشان دهند. بنابراین ماتریس $D = [d_c^{ij}]$ از ارتباط مستقیم حاصل خواهد شد.

$$D = \begin{bmatrix} d_c^{11} & \dots & d_c^{1j} & \dots & d_c^{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{i1} & \dots & d_c^{ij} & \dots & d_c^{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{n1} & \dots & d_c^{nj} & \dots & d_c^{nn} \end{bmatrix}$$

برای تحقیق حاضر این مقادیر بعد از جمع‌بندی و محاسبه میانگین حسابی نظرات خبرگان عبارتند از:

عوامل پیچیده است (جنگ و ژنگ^{۳۷}، ۲۰۱۲). تکنیک دیمتل یک ابزار علمی و بسیار مفید است، که روابط علی و معلولی پیچیده را با ماتریس یا نمودار بیان می‌کند. ماتریس و نمودار ارتباط درونی میانی عناصر یک سیستم، که نشان دهنده قدرت نفوذ و نفوذپذیری هر عنصر است را بیان می‌کند. بنابراین روش دیمتل قادر به تبدیل ارتباط بین علل و اثرات معیارها به یک مدل ساختاری معقول است (وو و دیگران^{۳۸}، ۲۰۱۰).

یکی از امتیازات دیمتل نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه‌های زوجی، پذیرش بازخور روابط است. یعنی در ساختار سلسله مراتبی حاصل، هر عنصر می‌تواند بر سایر عناصر هم سطح، سطح بالاتر یا سطح پایین‌تر از خود تأثیر بگذارد و متقابلاً از تک تک آن‌ها تأثیر بپذیرد. به بیان دیگر عناصر موجود در سیستم می‌توانند مستقل از یکدیگر نباشند. اهمیت و وزن هر عامل در سیستم نیز در نهایت نه فقط توسط عوامل بالادست یا منحصراً عوامل پایین دست، بلکه توسط تمامی عوامل موجود در سیستم (و به عبارتی کل مدل) تعیین می‌شود. پذیرش روابط انتقال‌ناپذیر و توانایی نمایش کلیه بازخورهای ممکن نیز دلایل برتری این شیوه نسبت به سایر شیوه‌های متکی بر نظریه‌ی گراف‌ها است (آقابراهیمی و دیگران، ۱۳۸۷). مراحل کلی تکنیک دیمتل‌ها را می‌توان به صورت گام‌های زیر دانست (لین و ژنگ، ۲۰۰۹):

۱. محاسبه متوسط ماتریس اصلی، ۲. محاسبه ماتریس تأثیر مستقیم، ۳. محاسبه ماتریس تأثیر غیرمستقیم، و ۴. پیدا کردن روابط میان متغیرها یا جنبه‌های سیستم ارائه شده.

جدول (۲): میانگین نظرات تمامی خبرگان

متغیرها	A	B	C	D	E	جمع
رفتار شهروندی سازمانی (A)	۰/۰۰	۱/۰۹	۱/۳۶	۱/۶۳	۰/۸۱	۴/۹۰
رهبری تحول آفرین (B)	۳/۳۶	۰/۰۰	۳/۱۸	۳/۲۷	۳/۴۵	۱۳/۲۷
جو سازمانی (C)	۳/۱۸	۳/۲۷	۰/۰۰	۳/۰۹	۲/۹۰	۱۲/۴۵
معنویت در محیط کار (D)	۲/۸۱	۲/۱۸	۲/۰۹	۰/۰۰	۲/۱۸	۹/۲۷
سلامت سازمانی (E)	۲/۹۰	۳/۲۷	۱/۹۰	۲/۸۱	۰/۰۰	۱۰/۹۰
جمع	۱۲/۲۷	۹/۸۱	۸/۵۴	۱۰/۸۱	۹/۳۶	۰/۰۰

در ادامه این گام بعد از محاسبه ماتریس نرمال، باید ماتریس روابط اثرات کل محاسبه گردد. در واقع مجموعه نامحدود از آثار مستقیم و غیر مستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت یک تصاعد هندسی، بر اساس قوانین موجود از گرافها محاسبه می شود. محاسبه این مجموع نیاز به استفاده از $(I - D)^{-1}$ خواهد داشت. آثار غیرمستقیم از عناصر موجود ماتریس معکوس همگرائی دارد، زیرا اثرهای غیرمستقیم در طول زنجیرهها از دیاگراف موجود به صورت پیوسته کاهش می یابد. از اثرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت $D(I - D)^{-1}$ است. در این رابطه I بیانگر ماتریس یکبه یک می باشد. در واقع مجموع دنباله ای نامحدود از اثرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر عبارت است از:

$$S_{t \rightarrow \infty} = M + M^2 + M^3 + \dots + M^t = \frac{I - M^t}{I - M}; \lim_{t \rightarrow \infty} = 0$$

$$S_{t \rightarrow \infty} = \frac{M}{I - M} = M(I - M)^{-1}$$

گام دوم: محاسبه ماتریس اثرات مستقیم برای محاسبه ماتریس اثرات مستقیم میان متغیرها، در ابتدا باید ماتریس ابتدایی را به صورت نرمال ارائه کرد. در واقع در این گام هر ورودی از ماتریس D در وارونه ی بیشترین مجموع ردیفی از آن ماتریس ضرب می گردد. در واقع این ضرب موجب انحراف از روند حاکم بر پاسخ های موجود نمی شود، زیرا آن پاسخ ها برای روابط ممکن به صورت مستقیم (بین هر دو عنصر A و B) است و به وضوح آثار غیر مستقیم عناصر بر یکدیگر کمتر از آثار مستقیم آنها خواهد بود. ماتریس ارتباط مستقیم D با استفاده از رابطه ی زیر نرمال شده و ماتریس N به دست می آید.

$$N = VD; V = \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n d_{ij}, i, j \in \{1, 2, \dots, n\}}$$

بعد از انجام نرمال سازی برای تحقیق حاضر، ماتریس نرمال جدول شماره ۳ حاصل شد.

جدول (۳) ماتریس نرمال (شدت روابط مستقیم)

متغیرها	A	B	C	D	E
رفتار شهروندی سازمانی (A)	۰/۰۰	۰/۰۸۲	۰/۱۰۲	۰/۱۲۳	۰/۰۶۱
رهبری تحول آفرین (B)	۰/۲۵۳	۰/۰۰	۰/۲۳۹	۰/۲۴۶	۰/۲۶۰
جو سازمانی (C)	۰/۲۳۹	۰/۲۴۶	۰/۰۰	۰/۲۳۲	۰/۲۱۹
معنویت در محیط کار (D)	۰/۲۱۲	۰/۱۶۴	۰/۱۵۷	۰/۰۰	۰/۱۶۴
سلامت سازمانی (E)	۰/۲۱۹	۰/۲۴۶	۰/۱۴۳	۰/۲۱۲	۰/۰۰

جدول (۴) ماتریس روابط کل T (روابط مستقیم و غیرمستقیم)

متغیرها	A	B	C	D	E
رفتار شهروندی سازمانی (A)	۰/۲۹۶	۰/۳۱۵	۰/۳۰۹	۰/۳۷۱	۰/۲۹۰
رهبری تحول آفرین (B)	۰/۹۰۹	۰/۵۷۱	۰/۷۰۸	۰/۸۲۵	۰/۷۶۵
جو سازمانی (C)	۰/۸۶۶	۰/۷۴۱	۰/۴۹۱	۰/۷۸۶	۰/۷۰۲
معنویت در محیط کار (D)	۰/۶۸۹	۰/۵۵۴	۰/۵۱۰	۰/۴۵۴	۰/۵۳۷
سلامت سازمانی (E)	۰/۷۷۹	۰/۶۸۱	۰/۵۶۵	۰/۷۰۶	۰/۴۶۵

بدون در نظر گرفتن آستانه مورد پذیرش در نمودار ذیل قابل ملاحظه می‌باشد.

گام سوم: محاسبه ماتریس اثرات غیرمستقیم

برای تعیین شدت احتمالی روابط میان متغیرها بر یکدیگر از مجموع تصاعد هندسی زیر استفاده می‌شود:

$$S'_{t \rightarrow \infty} = M^2 + M^3 + M^4 + \dots + M^t = M^2(I - M)^{-1}$$

حال پس از تعیین روابط، شدت روابط غیر مستقیم عناصر اثرگذار به شرح ماتریس جدول شماره ۵ خواهد بود:

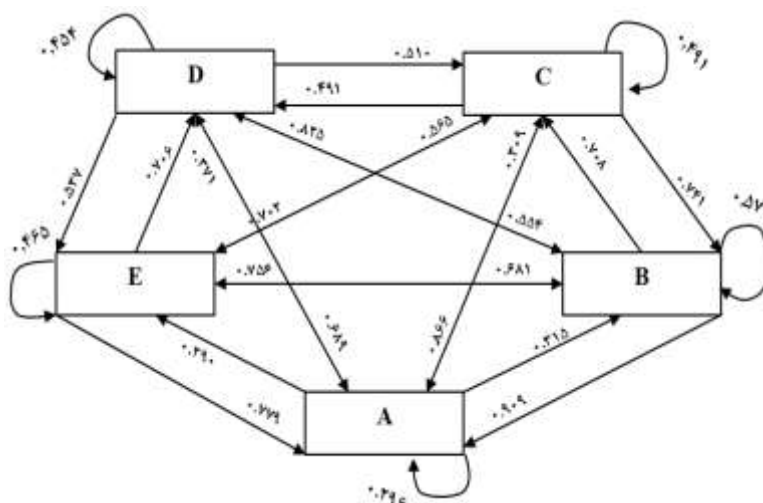
$$M^2(I - M)^{-1}$$

براساس رابطه فوق می‌توان شدت کلیه‌ی روابط مستقیم و غیر مستقیم را برای نمودار مفروض محاسبه کرد. بدین ترتیب برای ماتریس مورد نظر که در جدول شماره ۴ اشاره شده را خواهیم داشت:

$$M(I - M)^{-1}$$

حال پس از تکمیل و محاسبه ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر، این روابط

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی



نمودار (۲) نمودار تجربی روابط کل میان متغیرهای پژوهش

جدول ۵: ماتریس شدت نسبی روابط غیرمستقیم

متغیرها	A	B	C	D	E
رفتار شهروندی سازمانی (A)	۰/۲۹۶	۰/۲۳۳	۰/۲۰۶	۰/۲۴۸	۰/۲۲۹
رهبری تحول آفرین (B)	۰/۶۶۵	۰/۵۷۱	۰/۴۶۹	۰/۵۷۸	۰/۴۹۵
جو سازمانی (C)	۰/۶۲۶	۰/۴۹۴	۰/۴۹۱	۰/۵۳۳	۰/۴۸۳
معنویت در محیط کار (D)	۰/۴۷۷	۰/۳۸۹	۰/۳۵۲	۰/۴۵۴	۰/۳۷۳
سلامت سازمانی (E)	۰/۵۶۰	۰/۴۳۴	۰/۴۲۱	۰/۴۹۴	۰/۴۶۵

است. نمودار علی بر پایه دو شاخص مذکور قابل ترسیم بوده که به نقشه روابط شبکه معروف است. بنابراین، نمودار علت و معلول را می‌توان با نقشه- برداری از مجموعه داده از (D+R, D-R) به دست آورد (ژنگ و تزنگ، ۲۰۱۲). این میزان با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می‌شود:

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

$$D = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}$$

$$R = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [r_j]_{n \times 1}$$

بنابراین براساس روابط فوق و توضیحات ارائه شده نتایج در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

بر اساس مقدار D می‌توان دریافت که رهبری تحول آفرین (B) در دانشگاه مازندران بهترین عامل نفوذ کننده بر عناصر یا متغیرهای دیگر است، از طرفی نیز رفتار شهروندی سازمانی (A) نیز به عنوان کم نفوذترین عامل معرفی و شناخته می‌شود. همان‌گونه که جدول فوق بر اساس مقدار (R) نشان می‌دهد، رفتار شهروندی سازمانی عنوان متاثرترین متغیر و سلامت سازمانی (E) عنصر کم‌تر متاثر از عوامل است. باید اشاره کرد که اگر $d_i + r_j$ بزرگ باشد، مفهوم آن این است که عامل تعامل زیادی با عوامل دیگر دارد، که در این تحقیق رهبری تحول آفرین این نقش را به عهده دارد. از طرفی اگر، هرچه $(d_i - r_j)$ مثبت‌تر باشد، نشان دهنده علی بودن عامل است، از این نظر نیز جو سازمانی (C) به عنوان علی‌ترین عامل معرفی می‌گردد.

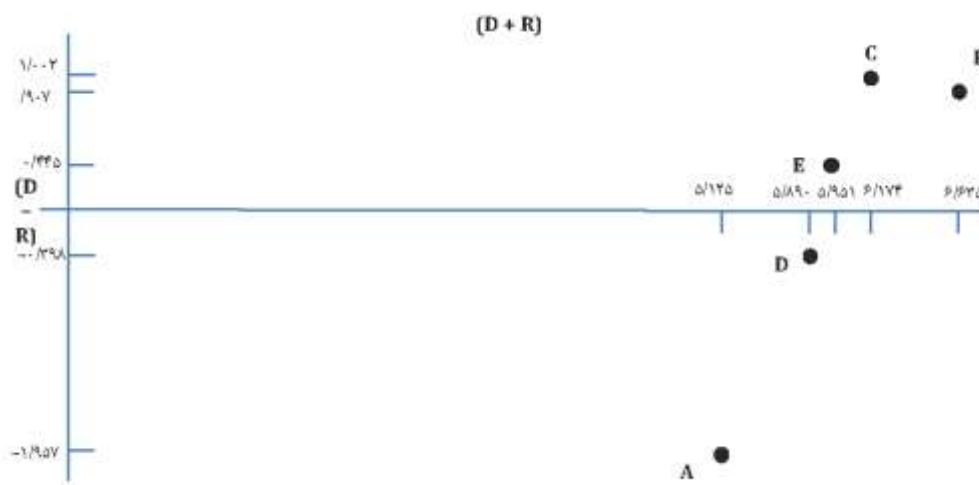
گام چهارم: تعیین سلسله مراتب یا ساختار ممکن دسته عوامل اثرگذار

در این گام تعیین ترتیب نفوذ عوامل بر یکدیگر و نیز تحت نفوذ قرار گرفتن آن‌ها توسط سایر عناصر، مشخص کننده ساختار ممکن از سلسله مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسئله است. بدین منظور برای دسترسی به ساختار ممکن از روابط مستقیم و غیر مستقیم، ترتیب واقع شدن عناصر از نفوذ بر دیگر عناصر و همچنین ترتیب آن‌ها از نظر تحت نفوذ قرار گرفتن بررسی می‌گردد. بیشترین مجموع ردیفی (D) نشان دهنده ترتیب عناصری است که قویاً بر عناصر دیگر نفوذ دارند. بیشترین مجموع ستونی (R) نیز نشان دهنده ترتیب عناصری است که تحت نفوذ واقع می‌گردند. بنابراین ترتیب عناصر ستون (D) نشان دهنده ی سلسله مراتب عناصر نفوذ کننده است و ترتیب عناصر ستون (R) نشان دهنده سلسله مراتب عناصر تحت نفوذ خواهد بود.

در واقع شاخص d_i نشان دهنده مجموع سطر i ام و r_j بیانگر مجموع ستون j ام است. شاخص $d_i + r_j$ از حاصل جمع سطر i ام و ستون j ام بدست می‌آید. این شاخص بیانگر میزان اهمیت معیار i ام می‌باشد. به طور مشابه شاخص $d_i - r_j$ حاصل تفاضل جمع سطر i ام و ستون j ام بوده و نشان دهنده تأثیرگذاری و یا تأثیر پذیری معیار i ام می‌باشد. در حالت کلی، چنانچه $d_i - r_j$ مثبت باشد، معیار i ام جز دسته معیارهای علی یا تأثیر گذار است. چنانچه $d_i - r_j$ منفی باشد، معیار i ام جزء گروه معیارهای تأثیرپذیر

جدول (۶) ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرار گرفتن متغیرها

D-R		D+R		R		D		محاسبات
رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	متغیرها
۵	-۱/۹۵۷	۵	۵/۱۲۵	۱	۳/۵۴۱	۵	۱/۸۵۴	رفتار شهروندی سازمانی (A)
۲	۰/۹۰۷	۱	۶/۶۳۵	۳	۲/۸۴۶	۱	۳/۷۷۱	رهبری تحول آفرین (B)
۱	۱/۰۰۲	۲	۶/۱۷۴	۴	۲/۵۸۵	۲	۳/۵۸۸	جو سازمانی (C)
۴	-۰/۳۹۸	۴	۵/۸۹۰	۲	۳/۱۴۴	۴	۲/۷۴۵	معنویت در محیط کار (D)
۳	۰/۴۴۵	۳	۵/۹۵۱	۵	۲/۷۵۲	۳	۳/۱۹۸	سلامت سازمانی (E)



نمودار (۳) نمودار مکانی علی متغیرها

سازمانی (C)، معنویت در محیط کار (D) و سلامت سازمانی (E) مرتبط است؛ از طرفی جو سازمانی (C) بر رفتار شهروندی سازمانی (A)، رهبری تحول آفرین (B)، معنویت در محیط کار (D) و سلامت سازمانی (E)؛ همچنین معنویت در محیط کار (D) با رفتار شهروندی سازمانی (A)، و در نهایت سلامت سازمانی (E) با رفتار شهروندی سازمانی (A)، رهبری تحول آفرین (B) و معنویت در محیط کار (D) در ارتباط هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر سازمان‌های آموزش عالی شاهد تحولات عظیم و پیچیده‌ای بوده‌اند. رشد چشم‌گیر تعداد دانشجویان و کارآموزان از یک سو، و کاهش منابع مالی و فشارهای مستمر جامعه از سوی دیگر، مراکز آموزشی را ملزم به پاسخ‌گویی کرده است. ضرورت تغییر و سازگاری با شرایط پیچیده و پویا موجب شده است تا در کنار رشد کیفی موسسات آموزشی، تغییر ساختار فرهنگی و منابع انسانی در این سازمان‌ها، سرلوحه کار دست‌اندرکاران نظام‌های آموزش عالی قرار گیرد. از آنجایی که از عوامل مؤثر بر

نمودار شماره ۳ در واقع نمودار علی روابط میان متغیرها می‌باشد. در واقع نقاطی که بالای محور افقی قرار دارند، متغیرهای اثرگذار و نقاطی که زیر محور افقی قرار دارند، متغیرهای اثرپذیر می‌باشند.

ژنگ و دیگران (۲۰۰۷)، معتقدند برای تعیین نقشه روابط شبکه باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در نقشه روابط شبکه نمایش داده خواهد شد. در واقع برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آن که شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. از این لحاظ ارزش آستانه در این تحقیق مقدار ۰/۵۹۵ است. پس می‌توان گفت که در ماتریس T که هر کدام از درایه‌ها بیشتر از مقدار ۰/۵۹۵ باشد، به معنای تاثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگر است.

بنابراین می‌توان دریافت که رهبری تحول آفرین (B) با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی (A)، جو

اثر بوده و عنوان علی‌ترین عامل را به خود اختصاص داده است.

هم‌چنین معنویت در محیط کار تنها با رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط بوده است، در واقع این متغیر پس از رفتار شهروندی کم‌تأثیرترین متغیر بوده است. در نهایت نیز سلامت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحولی و معنویت در محیط کار در ارتباط بوده و از طرفی سلامت سازمانی نیز متغیری است که کمتر متأثر از متغیرها است.

در مجموع می‌توان یافته‌های این تحقیق را هم‌سو با یافته‌های تحقیقات مورد اشاره در پیشینه عنوان کرد. زیرا در تحقیقات مورد بررسی مانند این پژوهش روابط میان بیشتر متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است. ولی تنها مغایرت آن را می‌توان در تأیید روابط دوطرفه مورد نظر در این پژوهش برای برخی از مولفه‌ها دانست، در واقع این تحقیق با نگرشی نو توانسته است روابط دوطرفه و خود تأثیری متغیرها را مورد بررسی و تبیین قرار دهد، که به نوبه خود بر نوآوری و تجربه مفید این تحقیق می‌افزاید.

سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ایران آینده را در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه تصور کرده است. مطالعه فرآیند توسعه در جهان، حکایت از این واقعیت دارد که نظام‌های آموزش عالی، همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بوده‌اند. بنابراین کشورهای که خواهان توسعه همه جانبه، متوازن و پایدار هستند، لازم است نظام آموزش عالی خود را به طور متوازن توسعه دهند. همان‌گونه که اشاره شد، شرط لازم برای توسعه سازمان‌ها و هم‌چنین توسعه آموزش عالی، بررسی و شناخت مناسب از وضعیت نیروی انسانی و توسعه آن در فرآیند توسعه دانشگاهی است. در واقع این شناخت می‌تواند در مدیران منجر به ایجاد نگاه و اندیشه جدید برای توسعه عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد آموزش عالی شود. بنابراین با توجه به اهمیت کار به

این تغییر بزرگ در سازمان‌ها عوامل مربوط به منابع انسانی و توسعه آن می‌باشد، پژوهش‌گران بر این باورند که توجه به این عوامل بر توانایی‌ها و قابلیت‌های فنی و فرهنگی، شناسایی و تقویت ابعاد آن، موجب موفقیت‌های فراینده علمی و پژوهشی، تولیدات، فعالیت‌های علمی و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌شود. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی جهت سنجش تعاملات علی میان عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌ها مازندران با استفاده از تکنیک آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری بوده است. از این رو در تحقیق حاضر ابتدا از طریق تکنیک دیمتل روابط درونی و کل متغیرهای مورد مطالعه محاسبه و تعیین شد هر متغیر چه میزان سهمی در توسعه و بهبود متغیر دیگر دارد و در گام نهایی نیز تبیین شد که کدام یک از این روابط معنی‌دار و متغیرها دارای ارتباطی علی و معلولی با یکدیگر هستند. متغیرهای مورد مطالعه در تحقیق حاضر رهبری تحول آفرین، معنویت در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی، سلامت سازمانی بوده، که بعد از آزمون و بررسی روابط میان متغیرها نتایج ذیل از آن حاصل گردید:

رفتار شهروندی سازمانی: بر اساس یافته رفتار شهروندی متأثرترین عامل در میان متغیرها بوده است، ولی نتوانسته به عنوان یک متغیر پیشگو بر متغیرهای دیگر تأثیر معنی‌داری داشته باشد. رهبری تحول آفرین از متغیرهای بسیار مهم پژوهش بوده است که با متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی، معنویت در محیط کار و سلامت سازمانی مرتبط و با آنان ارتباط علی داشته است، رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌ها مازندران بهترین عامل نفوذ کننده بر عناصر یا متغیرهای دیگر نیز شناخته شد. از طرفی نیز جو سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول آفرین، معنویت در محیط کار و سلامت سازمانی دارای

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Born, J. E. (2008). Analysis of organizational climate factors as predictors of job satisfaction and job stress for community college counselors. Doctoral Dissertation, Waldwn University.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Blagaa, P., & Jozsef, B. (2014). Human resources, quality circles and innovation, *Procardia Economics and Finance*, 15, 1458-1462.
- Barati Marani, A., Haghani, H., Mohammadi, R., Moradi, F., Rouhani, B., & Torsaki, M. (2012). The Relationship between Organizational Health and Performance Indicators of Health Care in Teaching Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*, 14(46), 31-38. (In Persian)
- DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337-341.
- Fry, L.W.(2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fang, H., & Zhou, H. (2010). Discussion on Strategies of Development and Application of Human Resources, *Asian social Science*. 16(3), 12-16.
- García Morales, V. J., Jimenez, B. M. M., & Gutierrez, G. L. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Ghorbanian, A., Ghorbanian, M., Vatankhah, S., Bahadori, M., & Ravangard, R. (2014). Managers' Spirituality at Work and Transformational Leadership Style in Tehran University of Medical Sciences, 2012. *Thrit*, 1-7.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2008), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*. 1-3.
- محققان برای انجام تحقیقات آینده در زمینه رفتار سازمانی کارکنان در سازمان‌های آموزشی (چون دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی) توصیه می‌شود که این موضوع و با استفاده متغیرهای دیگر در جامعه‌ای دیگر آزمون شود تا با تکرار نتایج به قطعیت بهتری برسیم.
- منابع و مأخذ**
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R. (2014). The Relationship between Spirituality in the Workplace and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 262-264.
- Ahmadizadeh, Z., Hefzollasan, M., Ghalehgir, S., Yadollahzadeh, R., & Heydarinezhad, S. (2014). Investigation the relation between organizational climate and organizational citizenship behavior in the Physical education offices employees in Mazandaran Province. *Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports*, 5, 74-78
- Alarifi, S. (2011). The effects of transformational leadership on follower's creativity and organizational innovation in public sector. Brunel University west London: Brunel business school- doctoral symposium.
- Aghaebrahimi, B., Makoei, A., & Sadrlarijani, M. (2008). Assessment challenges of Iranian companies in oil and gas projects by DEMATEL. *Journal of Sharif*. 45. 1-9. (In Persian)
- Ahmadi, A., & Khademi, A. (2011). A survey Model for Common Citizenship Behavior, Spirituality and Organizational Citizenship Behavior, in Iranian Public Sector (Case study IRAN Insurance Company). *Quarterly Journal of Management Research*. 4(14). 107-128. (In Persian)
- Armestrang, M. (2008). *Strategic human resource management: 4th Edition*. London.
- Bahrani, S., Rajaeepour, S., Keyvanara, M., Raesei, A., & Kazemi, I. (2012). A study of the relationship between managers' decision making styles and organizational health in Isfahan University of Medical Sciences. *Iran Occupational Health*. 9(3), 96-104. (In Persian)
- Barati Ahmadabadi, H., Oreizi, H.R., & Nouri, A. (2010). Relationship between organization climate and work conscientiousness with job performance. *Journal of Applied Psychology*, 4(13), 65-81. (In Persian)

- workplace and organizational citizenship behaviors in Kerman martyr Foundation staff, Quarterly Journal of Productivity Management, 4(16), 155-172. (In Persian)
- Nielsen, T. M., Hrivnak, A., & Shaw, M. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40, 555-577.
- Najarbashi, F., Aalikhani, A. (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. *Management Science Letters*, 4, 1385-1390.
- Panahi, B., Darvish, H., Moghli, A., & Mosavi, M. (2013). Human Resource Competencies and Their Relationships with Business and Human Resource Strategies. *Quarterly Journal of Management Research*, 5(17), 27-49. (In Persian)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24, 139-147.
- Samadi Miarkolaei, H., Aghajani, H., Masha Zamini, M., & Samadi Miarkolaei, H. (2014). Explanation and Evaluation of Organizational Citizenship Behavior Culture Components in Among Women Employees Education and Training Administration. *Journal of Women in Culture and Art*, 6(2), 229-247. (In Persian)
- Samadi Miarkolaei, H., Aghajani, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2015). Exploration the Role of Organizational Justice and its Components on the Development of Organizational Citizenship Behavior through (SEM) Inference System. *Quarterly Journal of Management Research*, 8(27), 119-144. (In Persian)
- Samadi Miarkolaei, H., Samadi Miarkolaei, H., & Aghajani, H. (2016). Verification of the Role of Transformational Leadership Style on Organizational Culture. *Journal of Organizational Culture*, 14(2), 499-519. (In Persian)
- Samadi Miarkolaei, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2016). The Effects of Job Stress on the Emersion of Employees' Organizational Citizenship Behavior in a Finance and Credit Institute in Mazandaran Province. *Journal of Ergonomics*, 4(2), 52-59. (In Persian)
- Sotunde, O., & Salami, A. (2012). Human resources development in Nigerian commercial banks: An empirical investigation, *Management science letters*, 2, 1795-1806.
- Saeed, A., & Ahmad, S. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of Jeng, D-F., & Tzeng, G-H. (2012). Social influence on the use of Clinical Decision Support Systems: Revisiting the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology by the fuzzy DEMATEL technique. *Computers & Industrial Engineering*, 62, 819-828.
- Jafari, N., Mirkamali, M., & Sedghpour, B. (2014). The impact of organizational climate on job satisfaction mediated human capital. *Journal of Human Resource Management*, 5(2), 221-245. (In Persian)
- Janani, H., Tagavi, L. (2014). The relationship between workplace spirituality and the organizational climate of physical education teachers in the city of Tabriz. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 969-973.
- Kumar, V., & Kumar, S. (2014). Workplace spirituality as a moderator in relation between stress and health: An exploratory empirical assessment. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 344-351.
- Khademfar, M., & Idris, K. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health in Golestan Province of Iran. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(12), 218-229.
- Korkmaza, T., & Arpacia, E. (2009). Relationship of organizational (citizenship) behavior with emotional intelligence. *Procedia social and behavioral sciences*, 1, 2432-2435.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48, 7-30.
- Lin, C-L., & Tzeng, G-H. (2009). A value-created system of science (technology) park by using DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 36, 9683-9697.
- Moriano, J. A., & Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. *Intentional Entrepreneurship Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Mohammadi, F., Hazrati, M., & Jafari, A. (2014). The Study of Workplace Spirituality Effect on Employee Perception of Servant Leadership. *Quarterly Journal of Management Research*, 6(20), 145-164. (In Persian)
- Memarzade, Gh., & Sanei, M. (2011). Prepare a Standard Tool to Measure Spirituality in Iranian Bureaucracy. *The Mission of the Journal of Public Administration*, 1(1), 1-27. (In Persian)
- Nilpour, A., Montazeri, A., & Hosseini-najad, M. (2012). The relationship between spirituality at

یادداشت‌ها

¹ Fang & Zhou² Blagaa & Jozsef³ Sotunde & Salami⁴ Armestrang⁵ Nielsen et al,⁶ Van Dyne et al,⁷ Burns⁸ Bass & Avolio⁹ Bass¹⁰ Gumusluoglu & Ilsev¹¹ Garcia-Morales et al,¹² Moriano & Molero¹³ Kurland et al,¹⁴ Alarifi¹⁵ Skakon et al,¹⁶ Fry¹⁷ Onz¹⁸ Gardner et al,¹⁹ Hay²⁰ Hartel²¹ Born²² Born²³ Korkmaza & Arpacia²⁴ DeJoy & Wilson²⁵ Najarbashi & Aalikhani²⁶ Ghorbanian et al,²⁷ Kumar & Kumar²⁸ Ahmadi et al,²⁹ Ahmadizadeh et al,³⁰ Yildiz et al,³¹ Janani & Tagavi³² Saeed & Ahmad³³ Khademfar & Idris³⁴ Battelle Memorial³⁵ Lin & Tizeng³⁶ Tizeng et al,³⁷ Jeng & Tezaeng³⁸ Wei et al,

the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 150-158.

Sanjaghi, M.I., Farahi Bouzanjani, B., & Hosseini Sarkhosh, M. (2012). The Impact of Transformative Leadership upon Organizational Culture and Commitment in a Defense Organization. *Defense Strategy Quarterly*, 9(22), 111-135. (In Persian)

Tzeng, G-H., Chiang, C-H., & Li, C-W. (2007). Evaluating intertwined effects in eLearning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 32(4), 1028-1044.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement. *Validation, Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Wei, P-L., Huang, J-H., Tzeng, G-H., & Wu, S-I. (2010). Causal modeling of web advertising effects by improving SEM based on DEMATEL technique. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 9(5), 799-829.

Yaghoobi, N., Moghaddami, M., & kaikha, A. (2014). A survey of the relationship between transformational leadership and staff organizational citizenship behavior. *Research of change management*, 2(4), 64-96. (In Persian)

Yozbashi, A., Mirkamali, M., & Shateri, K. (2013). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Teachers' Creativity. *Quarterly Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(3), 21-32. (In Persian)

Yıldız, M., Özcan, L., & Dinç, E. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. *International Journal of Business and Management*, 2(1), 76-87.