فصلنامه ایده های نوین روانشناسی
دوره ۷، شماره ۱۱، زمستان سال۹۹

تاثیر خرد رهبران بر کیفیت تصمیم‌گیری با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد: کارکنان صنایع فلزی)

دکتر علیرضا پیرخائفی[۱]، بهزاد شوقی[۲*]

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر خرد رهبران بر کیفیت تصمیم‌گیری با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان صنایع فلزی انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی، از نظر روش گرداوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و همین‌طور از نظر نوع داده کمی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در شرکت‌های صنایع فلزی شهرک صنعتی کاوه می‌باشد که تعداد آن‌ها ۴۷۰۰ نفر بودندکه با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، تعداد ۳۵۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. به‌منظور گرداوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد خرد آردلت (۲۰۰۳)، کیفیت تصمیم‌گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) و فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار و ... از طریق نرم‌افزار SPSS-21 و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-v8.80 انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید. ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب بود؛ هم‌چنین خرد رهبران بر کیفیت تصمیم-گیری مدیران با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی تأثیر داشت.

کلمات کلیدی: خرد رهبران، کیفیت تصمیم گیری مدیران، فرهنگ‌سازمانی

[۱] دانشیار روانشناسی، گروه روانشناسی بالینی، واحد گرمسار، **دانشگاه آزاد اسلامی**، گرمسار، ایران (apirkhaefi@gmail.com)

[۲]* دانشجوی دکتری روانشناسی، گروه روانشناسی تربیتی، واحد گرمسار، **دانشگاه آزاد اسلامی**، گرمسار، ایران (b.shoghi@srbiau.ac.ir) (نویسنده مسئول)

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

مقدمه

امروزه با توجه به عدم قطعیت‌های محیطی، سرعت و مهارت در سازمان‌ها موجب ارتقاء و کیفیت بالای خدمات می‌شوند. در این بین اهمیت منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی بیش از پیش پدیدار می‌شود که می-توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند (روحی[1]، ۲۰۱۷). سازمان‌ها برای کسب این مزیت رقابتی باید به راه‌های هرچه توانمندکردن کارکنان بیندیشند (ماتیس، جکسون، ولنتاین و مگلیچ[2]، ۲۰۱۶). در دنیای متغیر امروز، مدیران سازمان‌ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشند و باید دانست که برای رسیدن به این مهم، تصمیم‌گیری درست بر اساس آن‌چه که در جهت خیر سازمان و محیط است و هم‌چنین ایجاد محیطی که روابط متقابل و مؤثری بین کارکنان برقرار باشد، از وظایف مدیریت است که جز از مدیر خردمند[3] بر نمی‌آید (دیویس[4]، ۲۰۱۶).

کریستین، برلی و کسلر[5] (۲۰۰۰) تعریف مختصری از خرد ارائه کردند: آن‌ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می‌دانند. آردلت (۲۰۰۳)، معتقد است که خرد دارای سه بعد کلی شناختی، عاطفی و تعمقی است. بعد شناختی دارای مؤلفه‌های دانش[6] (هم‌افزایی ذهن و شخصیت و هماهنگ‌سازی دانش و فضیلت) (بالتز و استادینگر[7]، ۲۰۰۰)، قضاوت[8] (توانایی تخصصی و راهنمایی در زمینه موقعیت‌های مختلف زندگی (بالتز و استادینگر[9]، ۲۰۰۰؛ مایکلر و استادینگر[10]، ۲۰۰۸) و توازن[11] (تشخیص عدم اطمینان زندگی و محدودیت‌های دانش فردی (آردلت، ۲۰۰۳؛ بالتز و استادینگر، ۲۰۰۰). بعد عاطفی شامل شاخص‌های تنظیم هیجانی[12] (دارای انگیزه مثبت به سمت درک دیگران، حساس نسبت به نیازهای آن‌ها و مشتاق به اشتراک‌گذاری خرد جهت کمک به آن‌ها (آردلت، ۲۰۰۳؛ کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰) همدردی[13] (بیآن‌همدردی از طریق تجربیات مشترک و متوازن‌سازی منافع درون-فردی، بین-فردی و فرا-فردی (استادینگر و بالتز، ۱۹۹۶؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸) و مشارکت اجتماعی[14] (بیآن‌همدردی از طریق تجربیات مشترک و متوازن‌سازی منافع درون-فردی، بین-فردی و فرا-فردی (استادینگر و بالتز، ۱۹۹۶؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸) هست. بعد سوم، خرد تعمقی است که شامل دیدگاه[15] (یادآوری و مشاهده مسائل از یک

---

1 - Ruhi
2 - Mathis, Jackson, Valentine & Meglich
3 - Wisdom manager
4 - Davis
5 - Bierly, Kessler, & Christensen
6 - Knowledge
7 - Baltes & Staudinger
8 - Judgement
9 - Baltes & Staudinger
10 - Mickler & Staudinger
11 - Balance
12 - Emotional regulation
13 - Sympathy
14 - Social participation
15 - point of view

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

دیدگاه بلند-مدت و گسترده‌تر (بالتز و استادینگر، ۲۰۰۰)، بصیرت[1] (توانایی اجتناب از قضاوت، تعمقی بر اختیارات موجود و درک اینکه چرا مسائل اتفاق می‌افتند و اینکه چرا تصمیمات اخذ می‌شوند (کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰؛ استرنبرگ، ۲۰۱۶)و عینیت[2] (توانایی اجتناب از قضاوت، تعمقی بر اختیارات موجود و درک اینکه چرا مسائل اتفاق می‌افتند و اینکه چرا تصمیمات اخذ می‌شوند (کلایتون و بیرن، ۱۹۸۰؛ استرنبرگ، ۲۰۱۶) است. اسپاهرر، باسانو، پیچیوکچی و سیدیک، خرد رهبران را عاملی مهم در هوشمندی یک سازمان می‌دانند (اسپوهرر، باسانو، پیکیوکچی و سیدیک[3]، ۲۰۱۷) .

تصمیم گیری، اساس برنامه‌ریزی را در سازمان تشکیل می‌دهد. بر این اساس نحوه برخورد و واکنش مدیران در هنگام مواجه با شرایط تصمیم‌گیری نشان دهنده سبک تصمیم‌گیری آن‌ها می‌باشد. اسکات و بروس (۱۹۹۵)، در پژوهش خود، بر اساس عوامل موثیر در سبک‌های تصمیم‌گیری، چندین سبک تصمیم‌گیری که در کیفیت تصمیمات مدیران سازمان مؤثرند را بیان کرده‌اند که سبک تصمیم‌گیری عقلایی که نشان دهنده تمایل تصمی گیرنده به شناخت تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج و انتخاب بهترین راهکار است. سبک تصمیم‌گیری شهودی که شامل فرایندی ناخودآگاه است که با توجه به تجربه به دست می‌آیدو بیشتر بر خرد درونی مدیر تاکید دارد. ، سبک تصمیم‌گیری وابستگی که نشان‌دهنده عدم استقلال کافی و تکیه بیش از حد بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران است، سبک تصمیم‌گیری آنی، که در آن مدیر بصورت ناگهانی و بی مقدمه بلافاصله درهمان لحظه تصمیم می‌گیرد و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی که در آن، تا آنجا که امکان‌پذیر باشد، مدیر تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و نسبت به مساله واکنش نشان نمی‌دهد (اسکات و بروس، ۱۹۹۵).

فرهنگ‌سازمانی الگـویی از پیش‌فرض‌های بنیادی است که گروه‌ها مواجه با مشکلات بـرای انطبـاق خـود بـا محیط بیرونی و دستیابی به انسجام درونی خلق، کشـف یـا ایجـاد می‌کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و می‌توان آن‌را به اعضای سازمان آموخـت، تـا آن‌ها نیز با توجه به این بیندیشند و عمل نمایند (شاین[4]، ۱۹۹۰). فرهنـگ‌سـازمانی، تـأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می‌تواند توانـایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. دنیسون در مدلی که از فرهنگ‌سازمانی ارائه داد، ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی را شامل: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت یا رسالت دانست (دنیسون[5]، ۲۰۰۰، ۳۸۵). در مدل دنیسون، بعد درگیر شدن در کار با سه شاخص، توانمندسازی[6] (اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را داشته باشند)، تیم‌سازی[7] (در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری‌که کارکنان هم مانند مدیران احساس مسئولیت می‌کنند) و توسعه قابلیت‌ها[8] (سازمان به‌منظور تأمین نیازها و کسب مزیت رقابتی به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد) معرفی می‌شود. بعد سازگاری و یکپارچگی، نیز با سه

[1] - Intuition
[2] - Realism
[3] - Spohrer., Bassano., Piciocchi & Siddike
[4] - Schein
[5] - Dennison
[6] - Empowerment
[7] - Team Orientation
[8] - Capability Development

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

شاخص، ارزش‌های بنیادین[1] (تمام اعضای سازمان دارای ارزش‌های مشترکی هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند)، توافق[2] (اعضای سازمان می‌توانند در اختلافات مهم نیز به توافق برسند) و هماهنگی[3] (واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک در کنار هم کار کنند). علاوه بر آن، بعد انطباق‌پذیری، با سه شاخص، ایجاد تغییر[4] (سازمان می‌تواند راه‌هایی برای ایجاد تغییر پیدا کند و از تغییرات جاری جلو افتد)، مشتری‌گرایی[5] (سازمان مشتریان را درک می‌کند و برای تأمین نیاز آن‌ها تلاش می‌کند) و یادگیری سازمانی[6] (فرصت‌هایی را که برای ایجاد دانش، مهارت و نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود). بعد رسالت نیز شامل شاخص‌های، گرایش‌های استراتژیک[7] (این گرایش‌ها، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و هر یک از کارکنان می‌توانند در آن گرایش‌ها شرکت کنند)، اهداف و مقاصد[8] (اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان ترکیب می‌شود و جهت کار افراد را تعیین می‌کنند) و چشم‌انداز[9] (اعضای سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارند (دنیسون، ۲۰۰۰).

مروری بر سابقهٔ پژوهش‌های انجام شده در موضوع خرد رهبران، کیفیت تصمیم‌گیری مدیران و فرهنگ‌سازمانی، نشان داد بیشتر تحقیقات در این حوزه، به بررسی مفاهیم سبک رهبری، سبک تصمیم‌گیری و فرهنگ، پرداخته‌اند و پژوهشی مبنی بر بررسی نقش خرد رهبران بر این متغیرها یا تأثیرات خرد رهبران بر سایر مؤلفه‌های سازمانی یافت نشده است.

خرد رهبران در سازمان درواقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد انسجام گروهی در بین کارکنان، موجب بالا رفتن کیفیت تصمیم‌گیری مدیران شده و به اخذ تصمیمات مطلوب‌تر در جهت رضایت شغلی و کسب مزیت رقابتی کمک کنند (جیگاکس، ۲۰۱۲). همچنین، رهبران خردمند به کارکنان کمک می‌کند تا منافع فردی خود را در راستای منافع سازمانی تغییر دهند (پلیکارد و همکاران، ۲۰۱۷). همین امر موجب بروز تصمیمات راهبردی مطلوب در سازمان می‌شود. کیفیت بالای تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها به ایجاد جو سازمانی مطلوب می‌انجامد و زمینه لازم برای ارتقای کارکنان دانشی را فراهم می‌سازد (موسکالیوک، برمیستر، لندکامر، رنر و کرس[10]، ۲۰۱۷). زرنیاک و برنر[11] (۲۰۱۷)، در پژوهش خود عنوان می‌کنند که خرد رهبران در صورتیکه بر مبنای دانش باشد می‌تواند به تصمیمات مطلوب سازمانی منجر شود.

رهبران در یک سازمان قادرند اَشکال فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی نمایند (باس و آولیو[12]، ۱۹۹۳). بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می‌شود بستگی دارد. این امر به‌ویژه زمانی به واقعیت می‌پیوندد که

[1] - Core Values
[2] - Agreement
[3] - Coordination & Integration
[4] - Creating Change
[5] - Customer Focus
[6] - Organizational Learning
[7] - Strategic Direction
[8] - Goals & Objectives
[9] - Vision
[10] - Moskaliuk., Burmeister., Landkammer., Renner & Cress
[11] - Czerniak & Berkner
[12] - Bass & Avolio

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. کرگر و ژووتوبریوخ[1] (۲۰۱۶) عنوان می‌کنند که خرد راهبردی رهبران در چنین مواقعی موجبات موفقیت سازمان را فراهم می‌کند که این امر با ایجاد فرهنگ‌سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود. سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن فرهنگ مسلط در سازمان، باید قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به کمک رهبران خود ایجاد نمایند. کوپرز (۲۰۱۶) عنوان می‌کند که فرهنگ یک سازمان تحت کنترل عوامل مختلفی هست که بر فرایندهای رهبری در آن سازمان اثر می‌گذارند؛ یکی از این عوامل، خرد رهبران و مدیران هست. ازآنجایی‌که سازمان‌ها، چالش‌های قرن بیست‌ویکم را هدایت و کنترل می‌کنند، رهبران آن‌ها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان‌ها نهادینه کنند، چراکه آن‌ها باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. عمل خردمندانه، نیز نیازمند فراتر رفتن از حداقل مورد نیاز در سازمان و نفوذ در لایه‌های آن هست. همان‌طور که در رویکرد تلفیقی آردلت تشریح شده است، رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی و تعمقی هست و به‌عبارت‌دیگر در یک سطح بالاتر از رفتار شهروندی به عمق فرهنگ سازمان نفوذ دارد (رونی، ۲۰۱۶). خرد، میزان حساسیت اعضاء را به فرهنگ‌سازمانی افزایش می‌دهد (هیز[2]، ۲۰۱۶). هیز، وجود رهبران خردمند را در سازمان‌ها حیاتی می‌داند. پارک[3] (۲۰۱۶)، با عنوان واژه خرد مشارکتی در رهبران، تأثیر مثبت آن را بر فرهنگ‌سازمانی گزارش می‌دهد.

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ‌سازمانی دارد. فرهنگ، عاملی است که از یک طرف پیونددهنده اجزای داخلی سازمان و از طرف دیگر، عامل تمایز سازمان با سایر سازمان‌هاست (فردندال و رابینز[4]، ۲۰۰۶). فرهنگ‌سازمانی، درواقع، ایجادکننده روش زندگی در سازمان است و از مهم‌ترین زیربناهای رفتار سازمانی بشمار می‌رود (گیلام و آستین[5]، ۲۰۱۶). فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم در سازمان چنان با ارزش‌ها، باورها، اندیشه‌ها و احساس و عملکرد کارکنان منطبق است که می‌توان گفت هر رفتاری که در یک سازمان ایجاد می‌شود حاصل فرهنگ آن سازمان است (خلیلی[6]، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی مناسب باعث تیم سازی مؤثر و مشارکت کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری سازمانی می‌شود، این امر موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی به انطباق‌پذیری کارکنان با تصمیمات مدیران سازمان کمک شایانی می‌کند. این مهم باعث می‌شود تا کارکنان اهداف فردی خود را با اهداف سازمان نزدیک کرده و به مدیران در تصمیم‌گیری کمک کند. تراونگ و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند که فرهنگ سازمانی با تاثیرگذاری بر تصمیمات مدیران، در سرنوشت سازمان تاثیرگذار است. همچنین، فادونگ سیتی، رومپو، وای و موریتا[7] (۲۰۱۷)، در پژوهش خود بر تاثیر فرهنگ بر تصمیم‌گیری مدیران تاکید دارند. با توجه به مطالب فوق که برگرفته از ادبیات و پیشینه در این حوزه است و اینکه متغیر مستقل خرد رهبران بر متغیر وابسته کیفیت تصمیم‌گیری مدیران؛

[1] - Kriger & Zhovtobryukh
[2] - HAYS
[3] - Park
[4] - Fredendall & Robbins
[5] -Guillaume & Austin
[6] - Xhelili
[7] - Phadoongsitthi., Rompho., Iwai & Morita

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

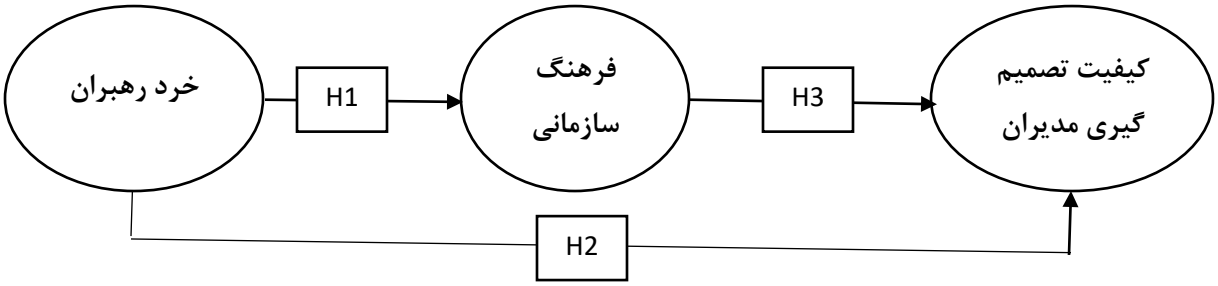
متغیر مستقل خرد رهبران بر فرهنگ سازمانی و متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران تاثیر دارد.

براساس جستجوی انجام شده در کلیه پایگاه‌های داده در داخل کشور با کلید واژه خرد سازمانی، سازمان خردمند، سازمان خردگرا، خرد جمعی و سایر مفاهیم مرتبط به جرأت می‌توان گفت، تنها دو مقاله پژوهشی و یک پایان نامه (پایان نامه "طراحی و تبیین مدل سازمان خردگرا، مورد مطالعه: ادارات کل استان همدان" از سایت ایران داک[1]، مقاله"خرد سازمانی یا دانش مدیریت معکوس" از سایت سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران[2] و مقاله مقاله "سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی" از بانک اطلاعات نشریات کشور[3]) یافت شد که آن هم مستقیماً در ارتباط با این پژوهش نبود اما واژه‌های ذکر شده در عناوین آن‌ها یافت می‌شد. لذا مطالعات انجام گرفته در حوزه خرد سازمانی بسیار ناچیز است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را از نظر موضوع می‌رساند که باید بیشتر به آن پرداخته شود.

در نهایت می‌توان گفت یکی از اهداف مهم سازمان‌ها، علاوه بر تحول در کیفیت خدمات، اخذ تصیمات درست درون سازمانی و برون سازمانی است تا از آن طریق سازمان به اهداف عالی خود برسد و بتواند در کسب مزیت رقابتی بطور فعال عمل نماید. تصمیم‌گیری مدیران در تمام ابعاد سازمانی مهم و حیاتی است، از این‌رو توجه به عواملی که این تصمیم‌گیری را سهل و کیفیت آن‌را بهبود بخشد بسیار حایز اهمیت است. در این راستا وجود مدیران خردمند در افزایش کیفیت تصمیم‌گیری ضروری به نظر می‌رسد، درواقع خرد سازمانی همان به‌کارگیری دانش برای تصمیم در جهت حل مسائل سازمانی است. خرد مدیران موجب فرایندهای ادراک، ذخیره‌سازی، یادگیری، ارتباطات و درنهایت تصمیم‌گیری مناسب می‌شود و ضمن ایجاد تعهد در بین کارکنان و مدیران، موجب اعتماد در بین آنان می‌گردد. از طرف دیگر وجود فرهنگ‌سازمانی حمایت‌کننده و عادل در جریان کار در بین کارکنان موجب موجب ارتقای حس وظیفه‌شناسی و وفاداری، تسهیل فرایند تسهیم تجربیات و ایجاد محیطی پویا می‌گردد که خود موجب احساس مسئولیت بیشتر و رضایت از کار می شود. مدیران خردمند با ایجاد فرهنگ ساز مانی مناسب، هم‌چنین با ایجاد سازو کارهای لازم موجب حس اعتماد و پویایی کارکنان خود و دیگر سازمان‌ها شده و قادرند بر پایه تصمیمات درست، در کسب مزیت رقابتی پایدار، سازمان را یاری کنند. بر این اساس این مطالعه تلاش دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی، خرد رهبران چه تأثیری بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران شاغل در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه خواهد داشت؟ درنهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است:

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

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی نقش خرد سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخت، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب روش گرداوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شاغل در شرکت‌های صنایع فلزی شهرک صنعتی کاوه می‌باشد که تعداد آن‌ها در حدود ۴۷۰۰ نفر است. شرکت‌های صنایع فلزی شهرک صنعتی کاوه (۳۶ شرکت) به ۴ طبقه شرکت‌های تولیدی فلزی آلومینیومی، فلزی غیرآلومینیومی، لوازم خانگی و خودرو تقسیم شدند. از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، ۱۲شرکت از میان ۳۶ شرکتی که در صنایع‌فلزی فعالیت دارند، بعنوان نمونه انتخاب گردید. سپس با استفاده از فرمول کوکران، به تعیین حجم نمونه برای جامعه ۴۷۰۰ نفری پرداختیم. برای استفاده از فرمول کوکران مفروضات آن باید لحاظ گردد. مفروضات فرمول کوکران عبارتند از: P=q=50% (بر اساس روش احتمالی)؛ z آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹۶ است؛ d حداکثر خطای مجاز می‌باشد که برابر با ۵٪ در نظر گرفته شده است و N نیز تعداد کارکنان کل شرکت‌ها است. حجم‌نمونه آماری(n) براساس فرمول‌کوکران مطابق فرمول ۱ محاسبه می‌شود (سرایی،۱۳۸۹):

$$n=\frac{z^2pqN}{Nd^2+z^2pq}$$ (فرمول ۱)

بنابراین با استفاده از فرمول شماره ۱، با توجه به جامعه ۴۷۰۰ نفری، تعداد ۳۵۵ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب گردید. در مرحله آخر نیز، با توجه به تعداد کارکنان هر شرکت و نمونه کل، تناسب گرفته شد و نمونه هر شرکت بطور جداگانه محاسبه شد. برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، سن و سابقه کار و بخش دیگر شامل سه پرسشنامه استانداردخرد رهبر آردلت (۲۰۰۳)، شامل، بعد شناختی (۱۴ گویه)، بعد عاطفی (۱۳ گویه) و بعد تعمقی (۱۲ گویه)، کیفیت تصمیم گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) شامل سبک تصمیم گیری عقلایی (۵ گویه) ، سبک تصمیم گیری شهودی (۵ گویه) ، سبک تصمیم‌گیری وابستگی (۵ گویه)، سبک تصمیم‌گیری آنی(۵ گویه) و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی (۵ گویه) و فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل، درگیر شدن در کار (۱۵ گویه)، سازگاری

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

(۲۰ گویه)، انطباق‌پذیری (۱۴ گویه)، رسالت و مأموریت (۱۴ گویه) استفاده شد. این پرسش‌نامه‌ها به ترتیب دارای ۳۹، ۲۵ و ۶۳ گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم= ۲، تا حدودی = ۳، زیاد= ۴ و خیلی زیاد= ۵) تنظیم شده است.

روایی: به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری[1]، محتوایی[2] و سازه[3] استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان سازمانی (مسئولین صنایع) به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املایی و ... تدوین گردید. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان سازمانی، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و.. محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های متغیرهای خرد رهبر، رفتار شهروند سازمانی و فرهنگ‌سازمانی ازنقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Lisrel استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲.۵۸ بود یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰.۵ بود؛ میانگین واریانس استخراج‌شده[4] (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تائید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی[5] (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم‌چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هرکدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

[1] -Faced Validity
[2] -Content Validity
[3] - Construct Validity
[4] -Average Variance Extracted
[5] -Cross Loadings

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی[1] و با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده است، محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. البته شایان ذکر است که پایایی و روایی هر سه ابزار توسط پژوهش‌های پیشین تائید شده است. اطلاعات پرسشنامه، ضرایب پایایی و روایی در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۱: اطلاعات پرسشنامه و محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

بعد	منبع	تعداد گویه-ها	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	خرد رهبران	فرهنگ‌سازمانی	کیفیت تصمیم گیری مدیران
خرد رهبران	آردلت (۲۰۰۳)	۳۹	۰.۸۰۶	۰.۸۲۹	۰.۵۶۹	۰.۴۵۰	۰.۳۱۴	۰.۷۰۹	---	---
فرهنگ‌سازمانی	دنیسون (۲۰۰۰)	۶۳	۰.۸۶۲	۰.۸۸۹	۰.۶۶۶	۰.۱۶۹	۰.۰۱۲	۰.۴۰۹	۰.۷۸۳	
کیفیت تصمیم گیری مدیران	اسکات و بروس (۱۹۹۵)	۱۶	۰.۸۵۲	۰.۸۷۴	۰.۵۵۴	۰.۴۵۰	۰.۲۴۴	۰.۶۴۱	۰.۳۷۵	۰.۷۴۶

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی سازه‌ها مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ است و همچنین AVE>0.5 است. روایی همگرا مورد تائید است، زیرا CR>0.7؛ CR>AVE؛ AVE>0.5 و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تائید است زیرا MSV < AVE[2] وASV < AVE[3].

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

یافته‌ها

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

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) نشان داد، بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۷۸ درصد)؛ رشته بیشتر افراد شرکت‌کننده .....(۴۴ درصد)؛ بیشترین رده سنی ۴۱-۴۵ سال (۳۸ درصد)؛ بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به ۱۱-۱۵ سال (۲۹ درصد) بود. میانگین و انحراف استاندارد همه مؤلفه‌ها آورده شد؛ هم-چنین یافته‌های نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مؤلفه‌ها بین ۵، ۵- هست؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نیست؛ همین‌طور آماره چولگی در تمامی مؤلفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲-

[1] -Composite Reliability (CR)
[2] - Maximum Shared Squared Variance (MSV)
[3] - Average Shared Squared Variance (ASV)

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. درنهایت می‌توان نتیجه گرفت که شکل توزیع داده‌ها برای تمام مؤلفه‌ها نرمال هست و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای و ... برای بررسی فرضیه‌ها استفاده کرد.

در بخش استنباطی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون مناسب مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در ادامه قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

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

جدول ۲: وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها

بعد	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت	۱	۲	۳
۱. خرد رهبران	۰.۰۰۱	۰.۱۳۵۴	۰.۴۷۳۱	مناسب	----	۰.۵۰	۰.۴۴
۲. فرهنگ‌سازمانی	۰.۰۰۱	۰.۴۷۷۵	۰.۸۳۴۹	مناسب	۰.۵۰	-----	۰.۴۶
۳. کیفیت تصمیم گیری مدیران	۰.۰۰۱	۰.۱۱۸۸	۰.۲۴۱۸	مناسب	۰.۴۴	۰.۴۶	----

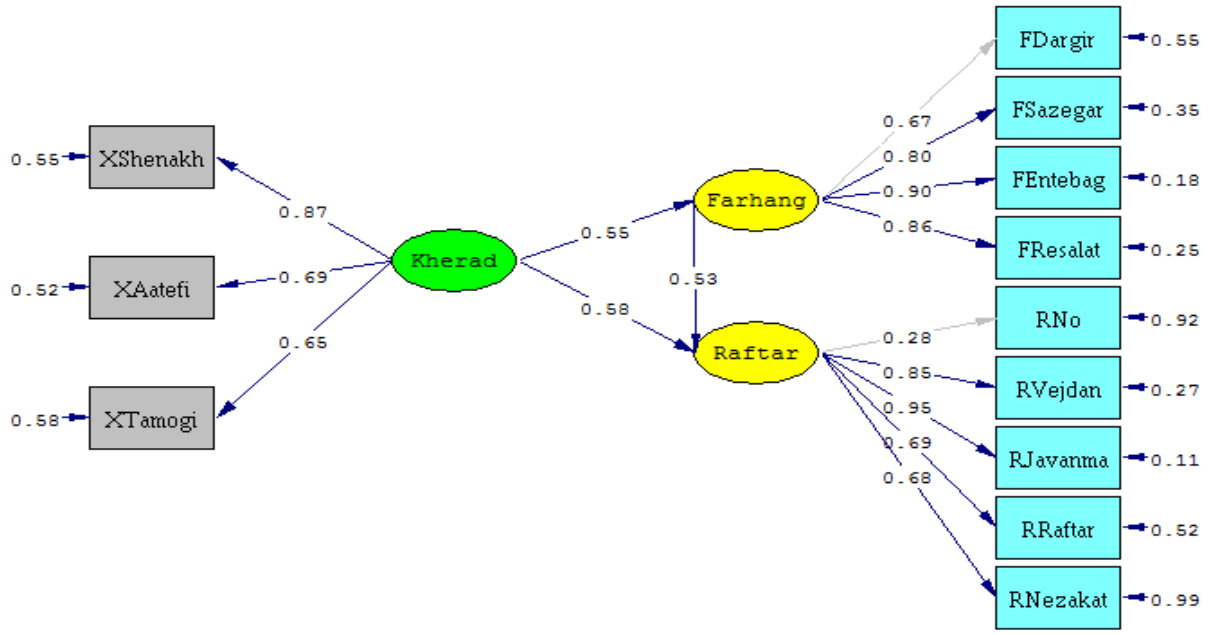
همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند ($p<0,01$). از طرف دیگر نتایج جدول نشان داد که هر سه بعد در وضعیت مناسبی قرار دارد.

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (خرد رهبران)، متغیر میانجی (فرهنگ‌سازمانی) و متغیر وابسته (کیفیت تصمیم‌گیری مدیران) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه بعد آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (بیرن[1]، ۱۹۹۴، ص. ۸-۱۰). نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد خرد رهبران، فرهنگ‌سازمانی و کیفیت تصمیم‌گیری مدیران نشان داد، کلیه مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. در بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، مؤلفه انطباق‌پذیری؛ در بین مؤلفه‌های خرد رهبران مؤلفه عاطفی؛ و در بین مؤلفه‌های کیفیت تصمیم‌گیری مدیران مؤلفه عقلایی دارای بیشترین اهمیت هست. هم‌چنین شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن کلیه مدل‌های اندازه‌گیری است.

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به‌منظور تأثیر خرد رهبران بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی آورده شده است:

[1] - Byren

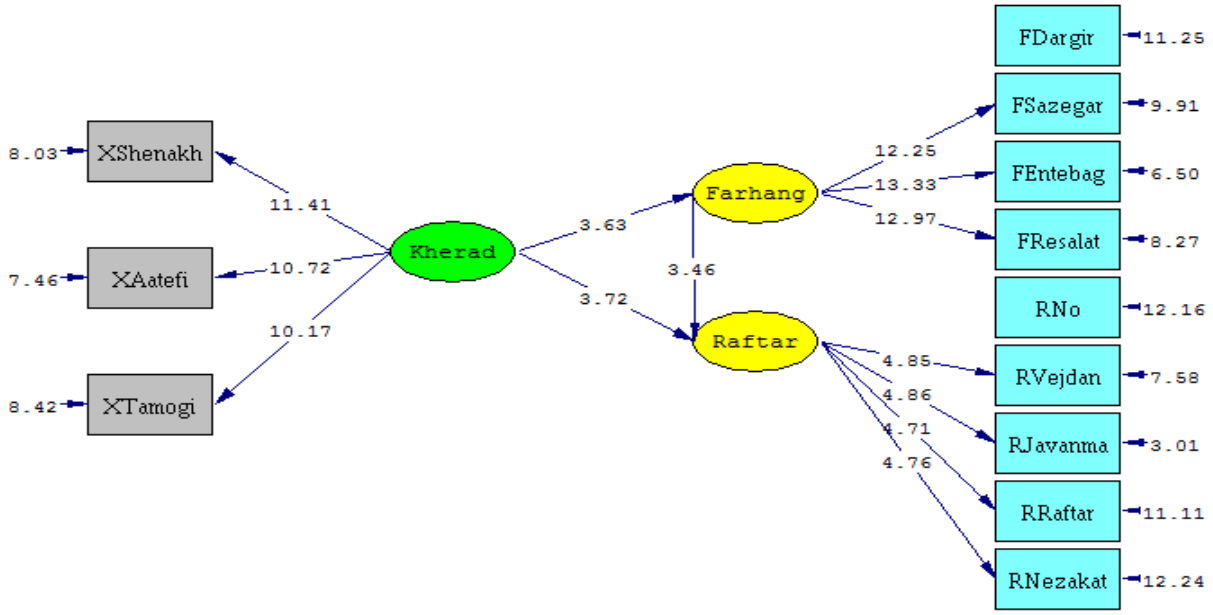
[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]



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

شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در شکل زیر نیز مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آورده شده است که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار هست؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک مسیرها از عدد ۲.۵۸ بزرگ‌تر و از عدد ۲.۵۸- کوچک‌تر است.



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

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۳: نتایج آزمون مدل پژوهش

	بررسی فرضیه‌ها	ضرایب استانداردشده	t-value	پذیرش/ رد فرضیه‌ها
۱	تأثیر خرد رهبران بر **کیفیت تصمیم گیری مدیران**	۰.۵۸	۳.۷۲	پذیرش
۲	تأثیر خرد رهبران بر فرهنگ‌سازمانی	۰.۵۵	۳.۶۳	پذیرش
۳	تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر **کیفیت تصمیم گیری مدیران**	۰.۵۳	۳.۴۶	پذیرش

بر اساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای پژوهش را در کارکنان صنایع فلزی ضهر صنعتی کاوه مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴: تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

متغیر وابسته	متغیر مستقل	اثر		
		مستقیم	غیرمستقیم	کل
فرهنگ‌سازمانی	خرد رهبران	۰.۵۵	----	۰.۵۵
کیفیت تصمیم گیری مدیران	فرهنگ‌سازمانی	۰.۵۳	-----	۰.۵۳
کیفیت تصمیم گیری مدیران	خرد رهبران	۰.۵۸	۰.۲۹	۰.۸۷

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، تأثیر خرد رهبران بر **کیفیت تصمیم‌گیری مدیران** از طریق فرهنگ‌سازمانی به میزان ۰.۸۷ است.

درخصوص برازش مدل آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت آن است که هرچند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای‌اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای‌دو مدل (P=۰/۰۰۰) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل‌قبول تلقی می‌شود. حال که شاخص‌ها برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

معناداری آن‌ها) نشان می‌دهند که همه بارهای عاملی دارای معنا دارند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

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

بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروز مملو از عدم قطعیت‌هایی است که تمام سازمان‌ها را در راه توسعه و پیشرفت با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و متعاقباً مدیران، به‌عنوان رهبران اصلی سازمانها در کلیه سطوح با چالش‌های متعددی مواجه هستند. در این شرایط استفاده از خرد رهبری به‌منظور بهبود و ارتقاء تصمیم گیری راهبردی در سازمان می‌تواند نه‌تنها موجب تخذ تصمیمات مطلوب و دانش محور بر اساس اهداف سازمان و ایجاد انعطاف‌پذیری و توجه به قوانین می گردد بلکه با ایجاد فرهنگ نوع‌دوستی و فداکاری، رفتارهای دگر دوستانه را در آن‌ها تقویت کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز، درصدد بررسی تأثیر خرد رهبران بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی صنایع مختلف باشد. در ادامه مطابق نتایج پژوهش، به تبیین و تفسیر فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، در خصوص فرضیه اول، خرد رهبران بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار است. بنابراین، داده‌های این پژوهش نشان داد خرد رهبران بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران صنایع فلزی در شهر صنعتی کاوه تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد رهبران و مدیران در این صنایع، شاهد افزایش یا کاهش کیفیت تصمیم‌گیری مدیران خواهیم بود. در این خصوص، کوپرز (۲۰۱۶) بیان می‌کند که در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند نقش مهمی دارند چراکه منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن می‌نمایند، چنین رهبری می‌تواند منافع همه افراد را در نظر بگیرد و موجب جلب نظر تمام اعضای گروه شود و همچنین، رفتارهای عاقلانه و فداکارانه را به آن‌ها آموزش دهد تا ضمن برآوردن نیاز همه اعضاء، به‌سوی بهبود تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضاء و نهایتاً رشد همه‌جانبه سازمانی گام بردارد. وجود رهبری خردمند با توانایی تخصصی در هدایت مدیران و کارکنان در موقعیت-های متفاوت در سازمان، آن‌ها را به سوی تخصص گرایی و قبول مسئولیت سوق دهند. هم‌چنین، خرد در رهبران موجب حساس شدن آنان نسبت به نیاز اعضای سازمان شده و باعث می شود تا مدیران برای حل مسایل سازمانی، راهکارهای

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

متعددی را شناسایی و ارزیابی کرده و نهایتا تصمیم درستی اتخاذ نمایند. در واقع انتخاب بهترین راه حل توسط مدیر می‌تواند نتیجه خرد رهبر سازمان باشد. از طرف دیگر وجود خرد در رهبران، به آنان و مدیران سازمان کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده محیطی و زمانیکه سازمانی بطور ناگهانی با عدم قطعیت‌ها روبرو می‌شود، تصمیم آنی و درستی بر پایه دانش، مهارت و نگرش خود بگیرند. رهبر خردمند از ایده‌های مختلف جهت ایجاد تغییر و تصمیم با محیط‌های پیرامون استفاده می‌کند (استرنبرگ، ۲۰۱۶). نتایج حاصل با مطالعات (جیگاکس، ۲۰۱۲). (موسکالیوک و همکاران (۲۰۱۷). زرنیاک و برنر (۲۰۱۷)، همسو است.

هم‌چنین، در خصوص فرضیه دوم، نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد خرد رهبران بر فرهنگ‌سازمانی مدیران صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد رهبران در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش فرهنگ‌سازمانی در بین مدیران خواهیم بود. فرهنگ‌سازمانی تحت کنترل عوامل مختلفی، ازجمله خرد رهبران هست. رهبر خردمند در صنایع فلزات نیز مانند سایر نظام‌ها، قادر است اشکال مختلف فرهنگی را معرفی کند و با مشارکت تمام اعضاء در جهت ارتقاء آن گام بردارد. رهبران خردمند، عامل تغییر فرهنگ در سازمان هستند و موجبات رشد و توسعه فرهنگ‌سازمانی را نیز فراهم آورند. از طرف دیگر با ارتقای فرهنگ‌سازمانی در سازمان، میزان رضایت مدیران و سایر کارکنان بالا می‌رود و علاوه بر بروز نوآوری و خلاقیت در امور مختلف، موجب رفتارهای فداکارانه و مشارکت بین اعضاء می‌گردد. از طرف دیگر، ایجاد فرهنگ مسلط عدالت محور و دانشی که مبتنی بر اعتماد، نوع‌دوستی، ادب، آداب اجتماعی، وجدان کاری و مشارکت شکل گرفته است، وجود رهبر باهوش و خردمند را می‌طلبد تا با ارائه راهکارهای مؤثر در جهت یکسان‌سازی منافع فردی و سازمانی موجبان ترقی سازمان را فراهم آورد. رهبر خردمند با هماهگ سازی دانش و فضیلت به ارتقای فرهنگ سازمانی مدیران کمک می‌کند. رهبران خردمند در سازمان هم‌چنین می‌توانند با همدردی و یکسان سازی منافع فردی و سازمانی، فرهنگ مشارکت را در بین اعضای سازمان بهبود بخشند. علاوه بر این، این رهبران با تشویق به هم افزایی دانش در بین مدیران یک سازمان ، موجب تبلور ذهنی اعضاء و افزایش دانش شده و هم‌چنین با فرهنگ سازی مناسب، راه‌های به اشتراک گذاری دانش را در بین مدیران و کارکنان نهادینه می‌سازند. درنتایج حاصل با مطالعات کرگر و ژووتوبریوخ (۲۰۱۶)، کوپرز (۲۰۱۶)، هیز (۲۰۱۶). پارک (۲۰۱۶)، همسو است.

از طرف دیگر، در خصوص فرضیه سوم، نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ‌سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از فرهنگ‌سازمانی مناسب و قوی در این سازمان شاهد افزایش یا کاهش کیفیت تصمیم‌گیری مدیران خواهیم بود. شیوه رهبری و تصمیم‌گیری مدیران همواره آمیخته با هنجارها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان است. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند و کیفیت تصمیم‌گیری آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی دارد. سبک تصمیم‌گیری مدیران تحت عوامل متفاوتی قرار می‌گیرد که مهم‌ترین آن‌ها، فرهنگ است. فرهنگ از طریق تاثیرگذاری بر مولفه‌های سازمانی، سرنوشت سازمان‌ها را تعیین می‌کند. از طرفی، فرهنگ‌سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می‌تواند توانایی سازمان را در تغییر

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

جهت‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. وجود فرهنگ مناسب در سازمان، موجب می‌شود تا مدیران و کارکنان، اختیار، ابتکار و توانایی لازم برای اداره کردن کارشان را داشته باشند، هم‌چنین، به کار گروهی در جهت تصمیمات مشارکتی، ارزش قائل شوند. در این صورت، اعضای سازمان، نیز مانند مدیران و رهبران سازمان احساس مسئولیت کرده و خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی متعهد می‌دانند. از طرف دیگر، در صورتیکه یک سازمان برای توسعه قابلیت‌های مدیران در تصمیم‌گیری و هم‌چنین کسب مزیت رقابتی به‌طور مستمر به جو سازمانی مناسب که نشئت گرفته از فرهنگ غالب سازمانی است نیاز دارد. نتایج حاصل با مطالعات تراونگ و همکاران (۲۰۱۷) ،اوسی و برایسون (۲۰۱۷)، لین کنگ و الکودا (۲۰۱۷)، فادونگ سیتی و همکاران (۲۰۱۷) همسو است.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

- لازم است سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و عوامل موثر بر ارتقای کیفیت آن شناسایی و تقویت شوند.
- برای دستیابی به کیفیت مناسب در تصمیم‌گیری مدیران، می‌بایست فرهنگ‌سازمانی حاکم بر سازمان، شناسایی و تقویت شود، زیرا سبک تصمیم‌گیری مدیران در فرهنگ‌سازمانی ریشه دارند و با تقویت فرهنگ، می‌توان به ارتقای کیفیت در تصمیم‌گیری دست یافت.
- انتصاب مدیران همواره از مسیر مناسب انجام گیرد بدین معنی که مدیران خردمند از بدنه سازمان انتخاب گردد تا با نیازهای کارکنان و اهداف سازمان آشنایی کامل داشته باشد.
- دانش ارتباطات رهبران سازمانی افزایش یابد و گزینه های هوش و تجربه و اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری نیز در انتخاب رهبران الویت داشته باشند.
- به منظور بهره‌گیری از نظرات همه کارکنان در تصمیم گیری‌ها، مدیران با کارکنان سازمان تعامل بهتر و بیشتری داشته باشند.

منابع

حاجی‌زاده، ابراهیم و اصغری، محمد (۱۳۹۰). *روش‌های و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی*. تهران، جهاد دانشگاهی.

حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ‌سازمانی. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۷(۳)، ۵۹-۷۲

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

Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging*, *25*(3), 275-324.

Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*, *55*(1), 122.

Bashir, M., Wee, C., Memon, N., & Guo, B. (2017). Profiling cybersecurity competition participants: Self-efficacy, decision-making and interests predict effectiveness of competitions as a recruitment tool. *Computers & Security*, *65*, 153-165.

Bernal, A. C. A. L. (2017). Conflict management message styles and decision making patterns in Mexican adolescent high-school students. *Indian Journal of Applied Research*, *6*(10).

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

Blanchard, B. S., & Fabrycky, W. J. (2006). Systems Engineering and Analysis, International Series in Industrial and Systems Engineering.

Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of Business Research*, *74*, 47-54.

Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage.

Christensen, E. W., Bierly, P. E., & Kessler, E. H. (2000). Organizational Wisdom as a Strategic Weapon. *Strategies and Tactics in Business Management For The New Millennium*, 13-37.

Clayton, V. P., & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic. *Life-span development and behavior*, *3*, 103-135.

Czerniak, C., & Berkner, J. (2016). Exploring the Relationship Between Developing Intuition and Intuitive Decision-Making: A Quasi-Experimental Research Design.

Davis, J. (2016). *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*. Nicholas Brealey Publishing.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.

FREDENDALL, L. D., & ROBBINS, T. L. (2006, August). ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY PRACTICES IN SIX SIGMA. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. F1-F6). Academy of Management.

Guillaume, O., & Austin, A. (2016). Understanding organizational culture to transform a workplace behavior: Evidence from a liberal arts University. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, *3*(4), 89-96.

Gygax, M. (2012). *Quantitative assessments of business wisdom through empirical measurements of microeconomic utility and discrepancy. A focused, restricted objectivation of decision-making ethics* (Doctoral dissertation, TUI UNIVERSITY).

Hammond, M. M., Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 737-759). Palgrave Macmillan UK.

HAYS, J. (2016). Transformation and Transcendence for Wisdom: The Emergence and Sustainment of Wise Leaders and Organizations. *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*, 17.

Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2017). Conceptualizing Wise Management Decision-Making: A Grounded Theory Approach. *Decision Sciences*.

Judge, A. (2017). Reframing the Art of Non-Decision-Making.

Khan, S. N. (2017). Financial Risk Tolerance: An Analysis of Investor's Cognitive, Decision-Making Styles and Cultural Effects. *Journal of Finance, Accounting and Management*, *8*(1), 20.

Kriger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). Strategic Leadership Wisdom. In *Strategic Leadership for Turbulent Times* (pp. 93-114). Palgrave Macmillan US.

Küpers, W. (2016). *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*. Routledge.

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

Law, A., & Staudinger, U. M. (2016). Eudaimonia and wisdom. In *Handbook of Eudaimonic Well-Being* (pp. 135-146). Springer International Publishing.

Lean Keng, S., & AlQudah, H. N. I. (2017). Assessment of cognitive bias in decision-making and leadership styles among critical care nurses: a mixed methods study. *Journal of advanced nursing*, *73*(2), 465-481.

Lucas, C. M. (2017). Educational Leaders and Partnerships: A Critical Examination of the GLOBE Model for Higher Education Contexts in the Asia Pacific Region. In *University-Community Engagement in the Asia Pacific* (pp. 11-19). Springer International Publishing.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Nelson Education.

Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2008). Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure. *Psychology and aging*, *23*(4), 787.

Mitroff, I. I. (2016). Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values. In *Combatting Disruptive Change*(pp. 47-63). Palgrave Macmillan US.

Moskaliuk, J., Burmeister, C. P., Landkammer, F., Renner, B., & Cress, U. (2017). Environmental effects on cognition and decision making of knowledge workers. *Journal of Environmental Psychology*, *49*, 43-54.

Osei-Bryson, K. M., & Carter, L. (2017, January). Toward an Assessment of Cultural Relativity and Impacts of ICT Interventions: Assessing ICT4D at the National Level. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Park, G. (2016). *Collaborative Wisdom: From Pervasive Logic to Effective Operational Leadership*. Routledge.

Phadoongsitthi, M., Rompho, N., Iwai, C., & Morita, M. (2017). Effects of national culture on group decision making: a comparative study between Thailand and other Asian countries. *International Journal of Economics and Business Research*, *13*(2), 110-133.

Rooney, D. (2016). Knowledge appreciates your generosity: exploring a meeting point between knowledge and wisdom. *Prometheus*, 1-16.

Rooney, D., & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and whither. Social Epistemology, 21(2), 113–138.

Saeidipour, B., Kazemi, S. M. M., Mohamadabadi, A. J., & Azizi, M. (2016). The Study of the Relationship between Transformative Leadership and Individual Creativity of Staff in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *7*(4 S1), 234.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, *55*(5), 818-831.

Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*.

Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M. A. K. (2017). What Makes a System Smart? Wise?. In *Advances in The Human Side of Service Engineering* (pp. 23-34). Springer International Publishing.

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational wisdom and executive courage*. Lexington Books.

Stanley, D. J., & Meyer, J. P. (2016). 15. Employee commitment and performance. *Handbook of Employee Commitment*, 208.

Staudinger, U. M., & Pasupathi, M. (2003). Correlates of wisdom-related performance in adolescence and adulthood: Age-graded differences in "paths" toward desirable development. *Journal of Research on Adolescence*, *13*(3), 239-268.

Sternberg, R. (2016). Wisdom Applied: The secret sauce that has allowed me already to have achieved immortality. *Education Review//Reseñas Educativas*, *23*.

Tang, Y. Y., Tang, Y. Y., Tsaur, S. H., & Tsaur, S. H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(10), 2331-2349.

Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, *45*(1), 77-100.

Vaill, P. B. (2007). Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom. *Handbook of organizational and managerial wisdom*, 327.

Xhelili, D. (2016). Organizational culture and leadership: A qualitative study assessing the impact of leaders on organizational culture.

Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, *5*(1), 1595.

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]

فصلنامه ایده های نوین روانشناسی
دوره ۷، شماره ۱۱، زمستان سال۹۹

The Impact of leaders' Wisdom on Decision-making style with the Mediating Role of Organizational Culture

Dr Alireza Pirkhaefi[1], Behzad Shoghi*[2]

Abstract

The aim of this study was to evaluate the impact of leaders' wisdom on Decision-making style with the mediating role of organizational culture among among metal industriesnat Kaveh industrial city.The method according to purpose was Practical, The method of data collection was Descriptive correlational, as well as the type of data was quantitative. The population consisted of 4700 employees at Kaveh industrial. Among them, 355 employees were selected based on stratified random sampling method as the sample size. To collect the data, three standard questionnaire were used. To collect the data, three standard questionnaire were used include leaders' wisdom by Ardlet (2003), Decision-making style by Scott and Bruce (1995) and organizational culture by Dennison (2000). After collecting the data, they were desescribed through the mean, standard deviation, … by SPSS-21 software and data Statistical Inference was carried out through structural equation modeling with the help of LISREL-v8.80 software. Questionnaires technical characteristics were assessed including reliability, validity, convergent and divergent validity. Path coefficient and significant coefficients were used to examine the hypotheses. The results showed that the degree of appropriateness of proposed model was appropriate with regard to components research. Also the results of the study indicated that leaders' wisdom had significant impact on Decision-making style with the mediating role of organizational culture among Azad university faculty members.

Keywords: Leaders Wisdom, Decision-making style, Organizational Culture

[1] Associate Professor of Psychology, Department of Clinical Psychology, Garmsar Branch, **Islamic Azad University**, Garmsar, Iran (apirkhaefi@gmail.com)

[2] * Ph.D. Student of Psychology, Department of Educational Psychology, Garmsar Branch, **Islamic Azad University**, Garmsar, Iran (b.shoghi@srbiau.ac.ir) (Corresponding Author)

[Downloaded from jnip.ir on 2026-02-15]