

Effects of Wisdom-Based Leadership on Organizational Citizenship Behavior Based on the Mediating Role of Perceived Organizational Trust

Ali Omid¹ Ph.D, Department of Public Administration, Majoring Organizational Behavior, Faculty of Medical Sciences, Tehran University, Tehran, Iran.

Received: 04/Jul/2025 | Accepted: 11/Oct/2025

Abstract

Objective: Wisdom-based leadership, as a novel approach, plays a significant role in shaping positive employee behaviors. This study examined the effects of wisdom-based leadership on organizational citizenship behavior by analyzing the mediating role of perceived organizational trust. The article intended to develop theories of leadership and organizational behavior and present practical strategies for managers to promote trust and motivation of employees in organizations.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of method using structural equation approach. Its statistical population included 365 managers and employees of Tehran University of Medical Sciences, and the sample size was determined by using the Cochran formula bearing confidence level of 95%. Simple random sampling method was applied.

Findings: The research findings indicate that the wisdom-based leadership style has a positive and significant effect on the organizational citizenship behavior of employees in the organization.

Originality: By examining the effects of wisdom-based leadership on organizational citizenship behavior based on the mediating role of perceived organizational trust, this research contributes to a better understanding of how to strengthen employee collaboration and commitment and provides effective management tools to improve organizational performance.

Implications: It is suggested that organizations provide grounds for increasing organizational citizenship behavior by strengthening a wisdom-based leadership style and creating an atmosphere based on mutual trust, thereby promoting employee solidarity and commitment to improve the organization's overall performance.

Keywords: Wisdom-Based Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Perceived Organizational Trust; Conscientiousness; Structural Equation Modeling.

عنوان مقاله: تحلیل اثر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با تحلیل نقش میانجی اعتماد سازمانی

ادراک‌شده

علی امیدي^۱

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

چکیده:

هدف: رهبری حکمت‌محور به‌عنوان رویکردی نوین، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتارهای مثبت کارکنان دارد. این پژوهش تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی را با تحلیل نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده بررسی می‌کند. هدف آن توسعه نظریه‌های رهبری و رفتار سازمانی و راهکارهایی کاربردی برای مدیران جهت ارتقاء اعتماد و انگیزش کارکنان در سازمان‌ها است. **روش‌شناسی (رویکرد):** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. جامعه آماری آن شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران بود و حجم نمونه ۳۶۵ نفر با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام‌شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری حکمت‌محور، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان دارد.

ارزش/ اصالت پژوهش: این پژوهش با بررسی اثر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده، به فهم بهتر چگونگی تقویت همکاری و تعهد کارکنان کمک می‌کند و ابزارهای مدیریتی مؤثری برای بهبود عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد.

پیشنهادهای اجرایی/ پژوهشی: پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت سبک رهبری حکمت‌محور و ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل، زمینه‌های افزایش رفتار شهروندی سازمانی را فراهم کنند و بدین‌وسیله همبستگی و تعهد کارکنان را ارتقا دهند؛ تا عملکرد کلی سازمان بهبود یابد.

کلیدواژه‌ها: رهبری حکمت‌محور، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی ادراک‌شده، وجدان کاری، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم پزشکی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
a-omidi@farabi.tums.ac.ir

در دنیای پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای دولتی با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی، بهبود عملکرد و ارتقای رضایت شغلی کارکنان مواجه هستند. رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان، نقش حیاتی در افزایش کارایی، همکاری و انسجام سازمانی ایفا می‌کند (Niyazi, Bagheri, Yazerloo, Hasan Qoli, 2023). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که رهبری مؤثر می‌تواند این نوع رفتارها را تقویت کند. رهبری حکمت‌محور^۱ که بر مبنای خرد، اخلاق و بینش عمیق استوار است؛ به‌عنوان سبکی نوین در رهبری سازمانی مطرح شده است. این سبک با تأکید بر تصمیم‌گیری اخلاقی، توجه به رفاه کارکنان و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، قادر است تأثیرات مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد (Muthoifin, Oktatianti, Nuha, Astuti, & Nirwana, 2025). در این راستا، اعتماد سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان عاملی میانجی، نقش مهمی در تبیین رابطه بین رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی ایفا می‌کند. سازمان‌های دولتی به‌عنوان نهادهای اصلی در ارائه خدمات عمومی و اجرای سیاست‌های کلان، نقش حیاتی در توسعه پایدار و رفاه اجتماعی دارند. به دلیل پیچیدگی فرآیندها و گستردگی تعاملات در این ساختارها، بهبود اثربخشی عملکرد کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از مؤلفه‌های کلیدی در این زمینه، رفتار شهروندی سازمانی است که به رفتارهای خودجوش و فراتر از وظایف رسمی کارکنان اشاره دارد و سبب افزایش کارایی، تسهیل همکاری و بهبود محیط کاری در سازمان‌های دولتی می‌شود (Work & Dobra, 2024). با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، شناسایی عوامل مؤثر بر این رفتار اهمیت ویژه‌ای دارد. سبک رهبری یکی از عوامل تعیین‌کننده در شکل‌دهی رفتارهای کارکنان است. رهبری حکمت‌محور به‌عنوان رویکردی نوین در حوزه رهبری، با تأکید بر خردمندی، اخلاق حرفه‌ای و بینش بلندمدت، توانایی ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان سازمان‌های دولتی را دارد (Giri & Patak, 2025). این نوع رهبری می‌تواند با ارتقای فضای اعتماد و حمایت روانی، زمینه‌ساز بروز رفتارهای شهروندی شود. یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که درک بهتر نقش رهبری حکمت‌محور را در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی تسهیل می‌کند، اعتماد سازمانی ادراک‌شده است. اعتماد سازمانی به‌عنوان باور کارکنان به صداقت، عدالت و قابلیت سازمان، زمینه‌ساز ایجاد روابط تعاملی مثبت و افزایش تعهد شغلی است (Kidron & Winiarski-Pertz, 2024).

در سازمان‌های دولتی که ساختارهای رسمی و بروکراسی غالب است، اعتماد می‌تواند نقش میانجی مهمی در انتقال اثرات رهبری بر رفتارهای فراتر از وظایف رسمی ایفا کند (Omidi, 2025). بررسی و تحلیل دقیق نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی سازمانی، علاوه بر غنی‌سازی دانش علمی در حوزه رفتار سازمانی و رهبری، می‌تواند راهکارهای عملی مؤثری برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی فراهم کند؛ تا با تقویت اعتماد و ارتقای سبک رهبری، به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دست یابند. سازمان‌های دولتی به‌عنوان نهادهای کلیدی در ارائه خدمات عمومی و اجرای سیاست‌های کشور، نیازمند بهره‌وری بالا و عملکرد اثربخش هستند. رفتار شهروندی سازمانی در این نوع سازمان‌ها؛ که شامل همکاری داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان است، نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات، تسهیل تعاملات سازمانی و افزایش رضایت شهروندان ایفا می‌کند. رهبری حکمت‌محور با تأکید بر خرد، اخلاق و تصمیم‌گیری مبتنی بر بینش عمیق، می‌تواند به‌عنوان راهکاری مؤثر در بهبود انگیزه و تعهد کارکنان سازمان‌های دولتی مطرح شود. با این حال، تحقق تأثیر مثبت این سبک رهبری نیازمند وجود اعتماد سازمانی ادراک‌شده است؛ که پایه‌ای اساسی برای ایجاد روابط کاری مؤثر، افزایش تعهد سازمانی و ترویج رفتارهای شهروندی در محیط‌های پیچیده و بوروکراتیک دولتی به شمار می‌رود.

با توجه به اهمیت اعتماد در ساختارهای سازمانی دولتی و نقش کلیدی رهبری در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های دولتی کمک کند تا با تقویت اعتماد و به‌کارگیری رهبری حکمت‌محور، عملکرد سازمان را بهبود بخشند و خدمات بهینه‌تری به جامعه ارائه دهند.

پژوهش‌های پیشین در زمینه رهبری حکمت‌محور عمدتاً بر جنبه‌های فردی و درون سازمانی این مفاهیم متمرکز بوده‌اند. برای مثال، کیخا^۱ (۲۰۲۱) و سولتون^۲ (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور در حوزه منابع انسانی داخل سازمان‌ها پرداخته‌اند، اما نقش اعتماد سازمانی و تأثیر آن در تقویت رفتار شهروندی سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، اغلب این پژوهش‌ها، اثر رهبری حکمت‌محور را تنها از دیدگاه فردی یا محدود به چارچوب درون سازمانی بررسی کرده‌اند، در حالی که پژوهش‌های کمی به نحوه تأثیر اعتماد سازمانی و تعامل آن با رهبری حکمت‌محور پرداخته‌اند؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پر کردن شکاف موجود در ادبیات است

1. Keykha
2. Soelton

که به تأثیر اعتماد سازمانی و نقش میانجی آن در تقویت رفتار شهروندی سازمانی و تعامل آن با رهبری حکمت‌محور نپرداخته است.

این پژوهش سهم قابل‌توجهی در ادبیات علمی خواهد داشت. این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده می‌پردازد؛ موضوعی که در پژوهش‌های پیشین به‌صورت جامع موردتوجه قرار نگرفته است. همچنین این پژوهش با تحلیل دقیق‌تر سبک رهبری حکمت‌محور همراه با فضیلت، آن را به‌عنوان عاملی کلیدی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی معرفی می‌کند. ثالثاً، با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری، این مطالعه به‌طور علمی و نظام‌مند ارتباطات میان اعتماد سازمانی را به‌عنوان عاملی میانجی شفاف‌سازی می‌کند و برای نخستین بار این رویکرد را در ادبیات رفتار شهروندی سازمانی به کار می‌گیرد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی راهبردهای مؤثر جهت بهبود رفتار سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با رفتار کارکنان کمک کند. با توجه به پیشینه پژوهشی موجود، به نظر می‌رسد رهبری حکمت‌محور نقش مهمی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. پرسش اصلی پژوهش: چه تأثیری رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و چگونه اعتماد سازمانی ادراک‌شده نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند؟

پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشانگر آن است که در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده، نموده باشد، در زمان انجام این پژوهش یافت نمی‌شود. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از جوانب متعدد مفهوم رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن را بر سازمان‌ها را موردبررسی قرار داده‌اند که در **جدول (۱)** آورده شده است؛ اما در خصوص تأثیر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده، پژوهشی انجام‌نشده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع (هدف) پژوهش	نتیجه گیری
۱	Ghamkhari, Nabi Nia & Rasouli, (2014)	رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای	نشان داد که تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و اخلاق حرفه‌ای نقش میانجی این رابطه را ایفا می‌کند.
۲	Keykha, (2021)	نقش رهبری حکمت‌محور بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان با میانجیگری متغیرهای مبادله رهبر - پیرو و هویت‌یابی سازمان	نتایج پژوهش حاکی از آن است که متغیرهای مبادله رهبر - پیرو و هویت‌یابی سازمانی در رابطه رهبری حکمت‌محور و انگیزه خدمت عمومی نقش میانجی دارد.
۳	Rahimi Kalur & Naserpour, (2023)	بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رسالت حرفه‌ای با نقش میانجی سرزندگی سازمانی و کنشگری راهبردی	نشان داد که رهبری حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری بر رسالت حرفه‌ای کارکنان و اساتید دانشگاه محقق‌ارذیلی دارد. همچنین، سرزندگی سازمانی و کنشگری راهبردی به‌عنوان عوامل میانجی، نقش مهمی در تقویت این رابطه ایفا می‌کنند؛ به‌طوری‌که رهبری حکمت‌محور با افزایش سرزندگی و کنشگری، موجب تقویت حس مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای می‌شود. این یافته‌ها می‌توانند به مدیران دانشگاه‌ها و سازمان‌ها در بهبود کیفیت عملکرد حرفه‌ای و افزایش انگیزش کارکنان کمک کنند.
۵	Ahmadian, Kamel; Bastami, Mahmoudi & Krok, (2014)	ارائه الگوی پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی فراترکیب	نشان داد که الگوی پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراترکیب قابل‌شناسایی و تبیین است و این الگو می‌تواند به بهبود عملکرد و تعالی عملیات سازمان‌ها کمک کند.
۶	Iqbal, Pivvar Solj & Cherchem, (2025)	تعهد سازمانی، جو عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی در جهت پایداری	نشان داد که تعهد سازمانی و جو عدالت رویه‌ای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی در راستای پایداری دارند و این تأثیرات در سطوح مختلف سازمانی متقابل عمل می‌کنند.
۷	Dwumah, Sappor & Sarpong, (2025)	پیمایش مسیر سبز: راهبردهایی برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی برای محیط‌زیست از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز	نشان داد که به‌کارگیری رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور قابل توجهی رفتار شهروندی سازمانی محیط‌زیستی را تقویت می‌کند و این راهبردها می‌توانند نقش کلیدی در پیشبرد اهداف زیست‌محیطی سازمان‌ها ایفا کنند.

ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع (هدف) پژوهش	نتیجه‌گیری
۸	Raziq, Vazir, Mamoon, Berenj, & Moazzam, (2025)	رهبری توانمندسازی، تعهد سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی: نقش اصالت و اعتماد رهبر	نشان داد که رهبری توانمندکننده تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی دارد، به‌طوری‌که اصالت رهبر و اعتماد سازمانی نقش مهمی در تقویت این روابط ایفا می‌کنند.
۹	Hasibwan, Sari Nasoton & Sari, (2024)	رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در رضایت شغلی با عملکرد کارکنان ایفا می‌کند و عملکرد کارکنان	نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین هوش هیجانی و به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در رضایت شغلی با عملکرد کارکنان ایفا می‌کند و افزایش رفتار شهروندی سازمانی موجب بهبود عملکرد شغلی می‌شود.
۱۰	Sugiono & Nurhasan, (2025)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمان با رضایت شغلی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر و رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی این در آژانس قرنطینه اندونزی	نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند.

مبانی نظری پژوهش

رهبری حکمت‌محور^۱

حکمت در رهبری نقش کلیدی در بهبود کیفیت زندگی افراد و توسعه فرهنگی جامعه ایفا می‌کند. در طول تاریخ، بزرگان و رهبران برجسته‌ای مانند مسیح، کنفوسیوس، بودا و سقراط به‌عنوان نمونه‌های برجسته حکمت و تأثیرگذار در ارتقای زندگی انسان‌ها شناخته شده‌اند. این افراد با بهره‌مندی از انسجام شناختی و توانایی تجسم زندگی مطلوب، توانسته‌اند در پیروان خود تفکر مثبت و انگیزه برای بهبود زندگی را ایجاد کنند (Crainshaw, 2025). رهبری حکمت‌محور به‌عنوان رویکردی نوین در حوزه رهبری سازمانی، بر پایه مفاهیمی مانند خردمندی، بینش عمیق، اخلاق‌مداری و تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌ها شکل گرفته است. این سبک رهبری فراتر از مدیریت وظایف و هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت، بر توسعه ظرفیت‌های انسانی، تعادل میان جنبه‌های عقلانی - عاطفی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری تأکید دارد.

1. Wise Leadership

(Maspol & Mobarak, 2025). رهبران حکیم در بازه‌های کوتاه‌مدت، با بهره‌گیری از ظرفیت‌های حکمت، از طریق تأمل در عملکردها، ابزار دلسوزی و همدلی در محیط کاری و افزایش تاب‌آوری در مواجهه با ابهام و پیچیدگی، هر کارمند را به نیرویی مؤثر در ایجاد تغییرات مثبت در سازمان تبدیل می‌کنند که این امر نگرشی مثبت، مشارکتی و هدف‌گرا دارد. علاوه بر این، در چنین سازمان‌هایی رهبران می‌توانند توانمندی‌های خود را برای توسعه و ارتقای حکمت به‌کارگیرند و این فرایند را از طریق به اشتراک‌گذاری تجربیات، روایتگری و کسب بصیرت از طریق همکاری با افراد برجسته و صاحب‌نظر در حوزه‌های مدیریت، رهبری و اخلاق، تقویت کنند (Akhroui, Amirhossein, Ramazani & Tatari, 2022).

ویژگی‌های رهبری حکمت‌محور

رهبری حکمت‌محور به معنای به‌کارگیری خرد و دانش عمیق در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی است، به‌گونه‌ای که نه‌تنها بر دستیابی به اهداف عملکردی تمرکز دارد؛ بلکه پیامدهای اخلاقی و انسانی تصمیمات را نیز مدنظر قرار می‌دهد (Chatra & Havifi, 2025). این نوع رهبری دارای ویژگی‌های زیر است:

- بینش بلندمدت و کل‌نگر: رهبران حکمت‌محور قادرند مسائل را در چارچوبی وسیع و بلندمدت تحلیل کنند و تأثیرات مختلف تصمیمات خود را بر ذینفعان متعدد در نظر بگیرند (Chatra et al., 2023).
- تعادل عقل و احساس: این سبک رهبری تلاش می‌کند تعادلی میان جنبه‌های منطقی و عاطفی تصمیم‌گیری برقرار کند تا به تصمیمات جامع و انسانی دست یابد (Giri et al., 2025).
- اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری: رهبران حکمت‌محور به اصول اخلاقی پایبند هستند و تصمیمات خود را با در نظر گرفتن منافع جمعی و عدالت اجتماعی دریافت می‌کنند (Yang, 2011).
- توانمندسازی و حمایت از کارکنان: این رهبران فضایی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند توانایی‌های خود را شکوفا کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت فعال داشته باشند (Crainshaw, 2025).
- ایجاد فرهنگ اعتماد و همکاری: رهبری حکمت‌محور با تأکید بر شفافیت و صداقت، موجب تقویت اعتماد میان اعضای سازمان می‌شود که این رویکرد زمینه‌ساز رفتارهای سازنده و شهروندی سازمانی است (Giri et al., 2025).

رابطه رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی سازمانی

رهبری حکمت‌محور که بر خردمندی، اخلاق‌مداری و نگاه کل‌نگر به مسائل سازمانی تأکید دارد، نقش مؤثری در تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کند (Crenshaw, 2025). این نوع رهبری با رفتارهای صادقانه و توجه به نیازهای انسانی، اعتماد سازمانی را ایجاد و تقویت می‌کند که به‌نوبه خود سبب افزایش مشارکت و حمایت کارکنان می‌شود (Chatra et al., 2025)، همچنین با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و عدالت، فضای عادلانه‌ای فراهم می‌شود و انگیزه کارکنان را برای رفتارهای شهروندی ارتقا می‌دهد. رهبری حکمت‌محور با توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان، تعهد و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و فرهنگ‌سازمانی مثبت مبتنی بر همکاری و احترام را تقویت می‌کند، این امر به ترویج رفتارهای سازنده و فضیلت‌محور تأثیر می‌گذارد (Maspol & Mobarak, 2025). در نتیجه، این نوع رهبری با ایجاد فضای اعتماد، توجه به اخلاقیات و شکل‌دهی فرهنگ‌سازمانی مثبت و انگیزه‌های درونی کارکنان را تقویت می‌کند و به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی^۱

بر اساس تعریف ارگان^۲ (۱۹۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شوند؛ اما به بهبود عملکرد مؤثر سازمان کمک می‌کنند. این رفتارها شامل پنج بُعد اصلی هستند: ۱. کمک به همکاران^۳، ۲. وجدان کاری^۴ (رعایت دقیق مقررات)، ۳. روحیه صبوری^۵ (پرهیز از شکایت)، ۴. ادب^۶ (رعایت آداب و جلوگیری از بروز تعارضات) و ۵. فضیلت مدنی^۷ (مشارکت در فعالیت‌های سازمانی) (Ghamkhari et al., 2024). رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان، تأثیر چشمگیری بر بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. این رفتارها بدون این که به‌طور مستقیم در سیستم رسمی ارزیابی یا پاداش‌دهی قرار گیرند، به‌صورت غیررسمی موجب ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان می‌شوند (Hasibuan, et al., 2024).

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2. Organ

3. Altruism

4. Work Conscience

5. A Spirit of Patience

6. Politeness

7. Civic Virtue

نقش رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها

رفتار شهروندی سازمانی با تقویت روابط انسانی، افزایش تعهد و انگیزه کارکنان و بهبود کیفیت عملکرد فردی و جمعی، نقش مهمی در ارتقاء عملکرد کلی سازمان‌ها ایفا می‌کند (Rahimi Kalure et al., 2023). به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که همکاری و تعهد کارکنان برای ارائه خدمات عمومی با کیفیت حیاتی است، ترویج این رفتارها می‌تواند تأثیرات مثبتی بر کارایی سازمان و رضایت جامعه داشته باشد (Mirmohammadtabar, 2023).

- افزایش هماهنگی و همکاری در سازمان: رفتارهای شهروندی مانند کمک به همکاران و ادب موجب می‌شوند کارکنان بیشتر به حمایت و کمک به یکدیگر بپردازند و فضای کاری با همکاری و همدلی بیشتری شکل گیرد. این امر باعث کاهش اصطکاک و تعارض در محیط کار می‌شود و فرآیندهای کاری را روان و کارتر می‌سازد (Riadi, Riani, Sonarsi & Mena, 2025).
- ارتقای کیفیت خدمات و محصولات: کارکنانی که رفتارهای شهروندی دارند، مسئولیت‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند و فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌کنند کیفیت خدمات یا محصولات را بهبود بخشند. این رفتار به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که هدف اصلی آن‌ها ارائه خدمات عمومی با کیفیت است، بسیار مهم و کلیدی است (McManus, Dandon & Lovell, 2025).
- کاهش هزینه‌های سازمان: رفتارهایی مانند وجدان کاری باعث کاهش غیبت‌های غیرضروری، کاهش خطا و افزایش بهره‌وری می‌شود. در نتیجه، سازمان در هزینه‌های نیروی انسانی و اصلاح اشتباهات، صرفه‌جویی قابل توجهی خواهد داشت.
- تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی: فضیلت مدنی و سایر رفتارهای شهروندی به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کنند، جایی که کارکنان احساس تعلق و تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند. این موضوع منجر به افزایش رضایت شغلی، انگیزش و کاهش نرخ ترک خدمت می‌شود (Sugiono & Nurhasan, 2025).
- تسهیل فرآیندهای نوآوری و تغییر: کارکنانی که به‌طور فعال در امور سازمان مشارکت دارند و رفتارهای شهروندی را بروز می‌دهند، بیشتر آماده پذیرش تغییرات و نوآوری هستند. این ویژگی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پویا و رقابتی بهتر عمل کنند (Raziq, Vazir, Mamoon, Beren & Moazzam, 2025).

اعتماد سازمانی ادراک شده^۱

اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهای روان‌شناختی در حوزه رفتار سازمانی است که به‌عنوان پایه‌ای برای تعاملات مؤثر، میان کارکنان و مدیران و همچنین میان اعضای سازمان تعریف می‌شود (Rahnavard, Masoumi & Hajipour 2023). این مفهوم نمایانگر انتظار مثبت و قابل اتکایی است که اعضای سازمان نسبت به رفتار، نیت و قابلیت‌های سازمان و نمایندگان آن دارند (Alomran, Ahmad, & Ghasem, 2024). اعتماد سازمانی معمولاً به‌عنوان "تمایل کارکنان به اتکا و تکیه بر سازمان و اعضای آن در شرایطی که احتمال دارد آسیب ببینند" تعریف می‌شود (Kurniawati & Ramli, 2024) و در پژوهش‌های جدید این تعریف توسعه می‌یابد؛ تا ابعاد پیچیده‌تر و چندبعدی آن را در محیط‌های سازمانی مدرن پوشش دهد (Nuryanto & Pratiwi, 2024).

اعتماد به‌عنوان نگرشی مثبت میان اعضای سازمان نسبت به یکدیگر، نقش اساسی در تقویت روابط فردی و سازمانی ایفا می‌کند. این مفهوم شامل تعاملات در سطوح مختلف داخل و خارج سازمان مانند همکاران، گروه‌ها، مدیران، شرکا، مشتریان و جامعه است (Tavakoli, Birami & Darafshan, 2024). در این پژوهش، تمرکز بر اعتماد درون سازمان و میان اعضای آن قرار دارد.

اعتماد در تمامی جنبه‌های زندگی اجتماعی اهمیتی فراوانی دارد (Gholipour Soleimani, Del Afroz & Ahmadi Kia, 2024). در سازمان‌هایی که سطح اعتماد پایین است، کارکنان معمولاً از ارائه ایده‌هایشان خودداری می‌کنند؛ زیرا ترس از شکست برنامه‌ها وجود دارد. کاهش اعتماد موجب کاهش انضباط کاری، اختلال در جریان اطلاعات، افزایش بدگمانی و کاهش ارتباطات صادقانه می‌شود؛ که درنهایت کیفیت تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد و به عملکرد ضعیف منجر می‌شود (Shams & Esfandiari Moghadam, 2015). علاوه بر بهبود کیفیت تصمیم‌ها، اعتماد تأثیر مثبتی بر کارایی و اثربخشی سازمان دارد (Nguyen & Tran, 2023). بنابراین؛ حفظ اعتماد سازمانی برای دستیابی به عملکرد مطلوب و پایدار در بلندمدت ضروری است.

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی سازمانی

رهبری حکمت‌محور نوعی رهبری است که بر مبنای خردمندی، اخلاق، درک عمیق از

1. Perceived Organizational Trust

موقعیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های معنادار شکل می‌گیرد (Crainshaw, 2025). این سبک رهبری با بهره‌گیری از تجربه، تفکر انتقادی و ارزش‌های اخلاقی، کارکنان را به سمت رفتارهای فراتر از وظایف رسمی‌شان هدایت می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان گفته می‌شود که به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (Organ, 1998). پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری اثربخش، به‌ویژه رهبری اخلاقی و حکمت‌محور، می‌توانند انگیزه کارکنان را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش دهند (Wang & Liu et al., 2023). مطالعات همچنین نشان می‌دهند که رهبری حکمت‌محور با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، حمایت از کارکنان و ایجاد فضای اعتماد، زمینه‌ساز افزایش تعهد و رفتارهای شهروندی در کارکنان می‌شود (Li & Chen, 2024). علاوه بر این، این سبک رهبری می‌تواند به تقویت همبستگی اجتماعی در سازمان و ارتقای رضایت شغلی منجر شود؛ که این عوامل به نوبه خود با افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط هستند (Rahmani, Pourkarimi, Dialmeh & Khanifar, 2018). بر اساس مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده، رهبری حکمت‌محور به‌طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این اثرات مثبت از طریق ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش ظرفیت سازگاری با تغییرات و نوآوری‌ها و توسعه راهبردهای کارآمد برای مدیریت بحران‌ها ایجاد می‌شود. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

رهبری حکمت‌محور و اعتماد سازمانی ادراک‌شده

رهبری حکمت‌محور که بر پایه خرد، اخلاق، درک عمیق و تصمیم‌گیری‌های معنادار شکل می‌گیرد، به ایجاد فضای اعتمادسازی در سازمان کمک می‌کند (Li et al., 2024). این سبک رهبری با تأکید بر صداقت، شفافیت و رفتارهای اخلاقی، افزایش سطح اعتماد ادراک‌شده توسط کارکنان نسبت به مدیران و سازمان را فراهم می‌آورد (Chatra et al., 2023). رهبری حکمت‌محور سبکی از رهبری است که فراتر از مهارت‌های فنی و مدیریتی صرف، بر خرد، بصیرت، اخلاق و تفکر عمیق تأکید دارد (Keykha, 2021). چنین رهبری با بهره‌گیری از تجربه و فهم جامع نسبت به موقعیت‌ها، به دنبال ایجاد تعادل میان اهداف سازمانی و ارزش‌های انسانی است. اعتماد سازمانی ادراک‌شده به میزان اطمینان کارکنان نسبت به صداقت، توانایی و حسن نیت رهبران و سازمان اطلاق می‌شود و اساس تعاملات مثبت، همکاری مؤثر و بهبود عملکرد سازمانی را فرامی‌گیرد (Becker & Fisher, 2024). همچنین، این مفهوم نقش حیاتی در بهبود ارتباطات،

همکاری و تعهد سازمانی ایفا می‌کند (Kim, Park, 2022). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی و حکمت‌محور به واسطه ایجاد محیطی حمایتگر و شفاف، می‌تواند به‌طور معناداری اعتماد کارکنان را تقویت کند (Gholipour et al, 2024). درواقع، رهبران حکمت‌محور با توجه به ارزش‌های انسانی و رفتارهای اخلاقی، می‌توانند رابطه عمیق‌تری با کارکنان برقرار کنند که منجر به افزایش اعتماد و درنهایت ارتقای کارایی سازمان می‌شود (Giri et al., 2025).

با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم به این شکل ارائه می‌شود:
فرضیه ۲: رهبری حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی ادراک‌شده دارد.

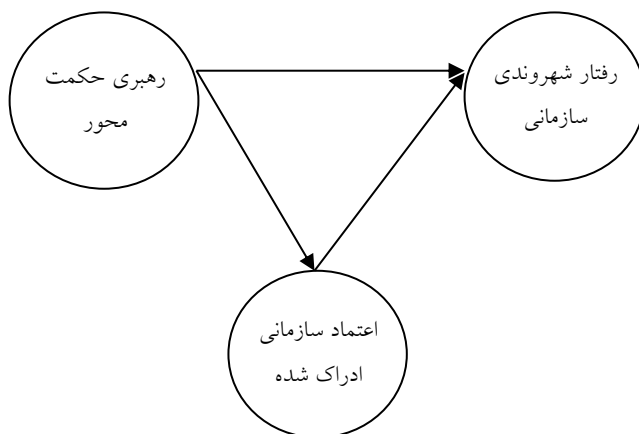
اعتماد سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی

اعتماد سازمانی ادراک‌شده به معنای باور کارکنان به صداقت، شایستگی و حسن نیت سازمان و رهبران آن است (Hsieh, Li, Liang & Chiu, 2024). هنگامی که کارکنان احساس کنند می‌توانند به سازمان و مدیران خود اعتماد کنند، تمایل بیشتری برای انجام رفتارهای فراتر از وظایف رسمی‌شان؛ یعنی رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت (Organ, 1988). رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی مانند کمک به همکاران، تعهد به حفظ منابع سازمان و ارائه پیشنهادهای بهبود است که منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (Rahnvard Farajollah et al, 2023). اعتماد سازمانی موجب ایجاد فضای امن و حمایتگری می‌شود که کارکنان در آن احساس تعلق و رضایت بیشتری دارند و این شرایط، زمینه‌ساز بروز رفتارهای شهروندی است (Yazdanshenas & Aghaei, 2019). رهبری حکمت‌محور با تأکید بر خرد، اخلاق، شفافیت و حمایت، فضای مناسبی برای ایجاد اعتماد در سازمان فراهم می‌آورد (Chatra & Havifi, 2023). رهبران حکمت‌محور با رفتارهای خود باعث افزایش اعتماد کارکنان به سازمان می‌شوند. اعتماد سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند که رابطه مثبت رهبری حکمت‌محور با رفتار شهروندی سازمانی را توضیح می‌دهد؛ به عبارت دیگر، رهبری حکمت‌محور ابتدا باعث افزایش اعتماد سازمانی می‌شود و این افزایش اعتماد به‌نوبه خود موجب ارتقای رفتارهای شهروندی کارکنان می‌گردد (Giri & Patak, 2025).

این فرضیه بیان می‌کند که اعتماد سازمانی ادراک‌شده می‌تواند نقش میانجی در تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی ایفا کند؛ یعنی رهبری حکمت‌محور از طریق بهبود و تقویت اعتماد سازمانی ادراک‌شده، به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

بر این اساس فرضیه سوم و چهارم به این شکل مطرح می‌شوند:

فرضیه ۳: اعتماد سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
فرضیه ۴: اعتماد سازمانی ادراک‌شده نقش میانجی در تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده‌شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، به‌عنوان یک مطالعه کاربردی طبقه‌بندی می‌شود و در زمینه روش گردآوری داده‌ها، به شیوه توصیفی-پیمایشی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱، این روش به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که ارتباطات پیچیده میان چندین متغیر وابسته را به‌طور هم‌زمان مدل‌سازی و برآورد کنند. مفاهیم مورد مطالعه معمولاً غیرقابل مشاهده (مکنون) هستند و از طریق متغیرهایی با چند شاخص به‌طور غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شوند (Hair, 2021). راهبرد پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کمی است و از نظر فلسفه پژوهش، رویکرد آن قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران است. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش مشخص و محدود به ۷/۳۲۵ نفر از کارمندان شاغل دانشگاه

علوم پزشکی تهران است، برای تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد. طبق محاسبات انجام‌شده با استفاده از این فرمول و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه برابر با ۳۶۵ نفر تعیین شد و اعضای نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. این پرسشنامه به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است، درحالی‌که بخش دوم شامل سه پرسشنامه در زمینه‌های رهبری حکمت‌محور، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی ادراک‌شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص متغیر رهبری حکمت‌محور از پرسشنامه رب^۱ (۲۰۱۵) که شامل سه بُعد تصمیم‌گیری خردمندانه، اخلاق، عدالت و شناسایی استعداد و توسعه اعضا است و نیز پرسشنامه ارگان^۲ (۱۹۸۸) برای رفتار شهروندی سازمانی به کار گرفته شد که دارای ابعاد کمک به همکاران، وجدان کاری، پرهیز از شکایت و گله‌مندی، رعایت آداب و فضیلت مدنی را موردبررسی قرار می‌دهد. همچنین از پرسشنامه اعتماد سازمانی ادراک‌شده دیرکس و فرین^۳ (۲۰۰۱) با ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی استفاده‌شده است. روایی و پایایی این ابزارها با استفاده از روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تأیید گردید. برای آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از نرم‌افزارهای اسپس اس^۴ و اسمارت پی‌ال‌اس^۵ بهره گرفته‌شده است. به‌منظور سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری، سه نوع روایی مورد ارزیابی قرار گرفت: روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوایی با بررسی میزان تطابق شاخص‌های پرسشنامه با ادبیات نظری مرتبط و همچنین با تأیید صاحب‌نظران و اساتید متخصص حاصل شد. روایی همگرا بر این اساس سنجیده شد که شاخص‌های هر سازه باید با یکدیگر همبستگی متوسط و قابل‌قبولی داشته باشند. به استناد معیار ارائه‌شده توسط فورنل و لارکر^۶ (۱۹۸۱)، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده^۷ برای تأیید روایی همگرا باید از ۰/۵ بیشتر باشد. روایی واگرا از طریق مقایسه جذر مقدار واریانس استخراج‌شده هر سازه، با همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل بررسی شد. به عبارت دیگر، برای هر سازه بازتابی (انعکاسی)، جذر مقدار واریانس باید از همبستگی آن سازه با دیگر متغیرهای مکنون بیشتر باشد؛ تا روایی واگرا تأیید شود. این فرایند به‌عین منظور صورت می‌گیرد که اطمینان حاصل شود هر سازه بیشتر از آنچه با سایر سازه‌ها همبستگی دارد، ویژگی‌های

1. Reb
2. Organ
3. Dirks & Ferrin
4. SPSS
5. Smart PLS2
6. Fornell & Larcker
7. Average Variance Extracted

منحصربه‌فرد خود را منعکس می‌کند. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه در این پژوهش، از دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بر اساس رویکرد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مختلف بالاتر از ۰/۷ بود، می‌توان پایایی پرسشنامه را مطلوب ارزیابی کرد. درعین‌حال، پایایی مرکب که برخلاف آلفای کرونباخ که فرض می‌کند تمام شاخص‌ها وزن یکسانی دارند، بر اساس بارهای عاملی واقعی هر سازه محاسبه و به‌عنوان معیاری دقیق‌تر برای ارزیابی پایایی شناخته می‌شود. برای اینکه پایایی مرکب به‌عنوان نشان‌دهنده ثبات درونی سازه‌ها معتبر باشد، باید مقدار آن از ۰/۷ بیشتر باشد (Fornell & Larcker, 1981). در جدول‌های (۲) و (۳) نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۲: روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری حکمت‌محور	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۷
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶
اعتماد سازمانی ادراک‌شده	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۱

برای ارزیابی روایی واگرا در این پژوهش، از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. طبق این روش، یک ماتریس برای بررسی روایی واگرا پیشنهاد می‌شود که قطر اصلی آن شامل جذر مقادیر میانگین واریانس هر یک از متغیرها است. این روش به مقایسه همبستگی بین متغیرهای مکنون و جذر میانگین واریانس آن‌ها می‌پردازد؛ تا اطمینان حاصل شود که هر متغیر بیشتر از همبستگی خود با سایر متغیرها، واریانس خود را توضیح می‌دهد. این مقایسه کمک می‌کند تا صحت روایی واگرا تأیید شود که در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	رهبری حکمت‌محور	رفتار شهروندی سازمانی	اعتماد سازمانی ادراک‌شده
رهبری حکمت‌محور	۰/۶۹		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸	۰/۶۱	
اعتماد سازمانی ادراک‌شده	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۵۸

بر اساس مطالب ارائه شده و نتایج به دست آمده از خروجی های نرم افزار پی ال اس^۱، جداول فوق نشان می دهند که ابزار اندازه گیری، دارای روایی مناسب در سه بُعد (محتوایی، همگرا و واگرا) و همچنین پایایی مطلوب (ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) هستند.

جدول ۴: میانگین و انحراف معیار

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
رهبری حکمت محور	۳/۸۱	۰/۶۲
رفتار شهروندی سازمانی	۴/۰۲	۰/۵۸
اعتماد سازمانی ادراک شده	۳/۷۶	۰/۷۱

جدول (۴) میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. بر این اساس، میانگین رهبری حکمت محور برابر با ۳/۸۷ و انحراف معیار آن ۰/۶۲ است. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی با میانگین ۴/۰۲ و انحراف معیار ۰/۵۸ و اعتماد سازمانی ادراک شده با میانگین ۳/۷۶ و انحراف معیار ۰/۷۱ گزارش شده است. نتایج بیانگر آن است که میانگین متغیرهای پژوهش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و پراکندگی پاسخ ها نیز در دامنه قابل قبولی مشاهده می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها

یافته های توصیفی

در این پژوهش، برای آزمون فرضیه ها از فن مدل سازی معادلات ساختاری با بهره گیری از نرم افزار پی ال اس استفاده شده است. همچنین به منظور تحلیل داده های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی، از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ بهره گرفته شده است. توضیحات کامل مربوط به این مراحل در قالب **جدول (۵)** ارائه شده است.

جدول ۵: متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۲۵۱	کمتر از ۱۰	۱۰۶	کارشناسی	۲۱۸
زن	۱۳۳	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۵۳
		بالاتر از ۲۰	۱۰۳	دکتری	۱۳

1. Smart PLS2

بر اساس اطلاعات **جدول (۵)**، از مجموع ۳۸۴ نفر پاسخ‌دهنده، ۲۵۱ نفر (۶۵/۴ درصد) مرد و ۱۳۳ نفر (۳۴/۶ درصد) زن بوده‌اند. از نظر سابقه کاری، ۱۰۶ نفر (۲۷/۶ درصد) کمتر از ۱۰ سال، ۱۷۵ نفر (۴۵/۶ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۰۳ نفر (۲۶/۸ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشته‌اند. همچنین، از نظر سطح تحصیلات، ۲۱۸ نفر (۵۶/۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۵۳ نفر (۳۹/۸ درصد) کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر (۳/۴ درصد) دکتری بوده‌اند. بنابراین، بخش عمده پاسخ‌دهندگان را مردان، افراد با سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال و دارندگان مدرک کارشناسی تشکیل می‌دهند.

قبل از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ انجام شد. نتایج این آزمون نشان داد که داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار هستند.

یافته‌های استنباطی

بررسی مدل ساختاری

در این مطالعه، برای ارزیابی مدل پیشنهادی از تجزیه و تحلیل پی‌ال‌اس استفاده شده است. نتایج اثرات مستقیم (تخمین پی‌ال‌اس) در **شکل (۲)** ارائه گردیده است. در این شکل واریانس، معنی‌داری آماری و ضریب مسیر مشخص شده است. علاوه بر این، مقدار آر^۲ برای سازه‌های درونی به عنوان معیاری برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده در نظر گرفته شده است.

برازش مدل ساختاری

برای ارزیابی برازش مدل ساختاری با استفاده از روش پی‌ال‌اس در این مطالعه، از ضرایب R² و معیار Q² بهره‌برداری شده است. ضریب R² معیاری است که برای ارتباط بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. این ضریب میزان واریانس توضیح داده شده توسط متغیرهای مستقل را برای متغیر وابسته مشخص می‌کند و به‌طور کلی، هرچه مقدار R² بالاتر باشد، نشان‌دهنده

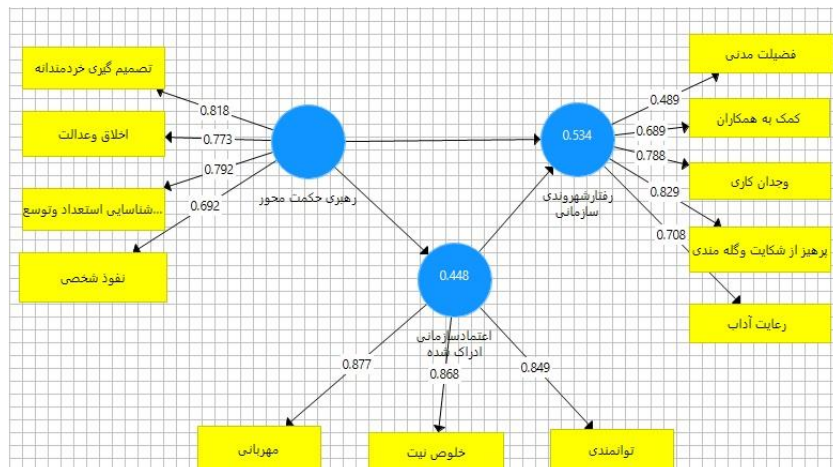
1. Kolmogorov-Smirnov
2. R-Squared
3. Q² Criterion

قدرت پیش‌بینی بهتر مدل است. معیار Q2 که توسط **استون و گیزر**^۱ (۱۹۷۴) معرفی شد، برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل به کار می‌رود. این معیار نشان‌دهنده توانایی مدل در پیش‌بینی داده‌ها و میزان قابلیت آن در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته است. مقادیر R2 و Q2 که معیاری برای ارزیابی برازش مدل و قدرت پیش‌بینی آن هستند، در **جدول (۶)** ارائه شده‌اند.

جدول ۶: مقادیر R2 و Q2

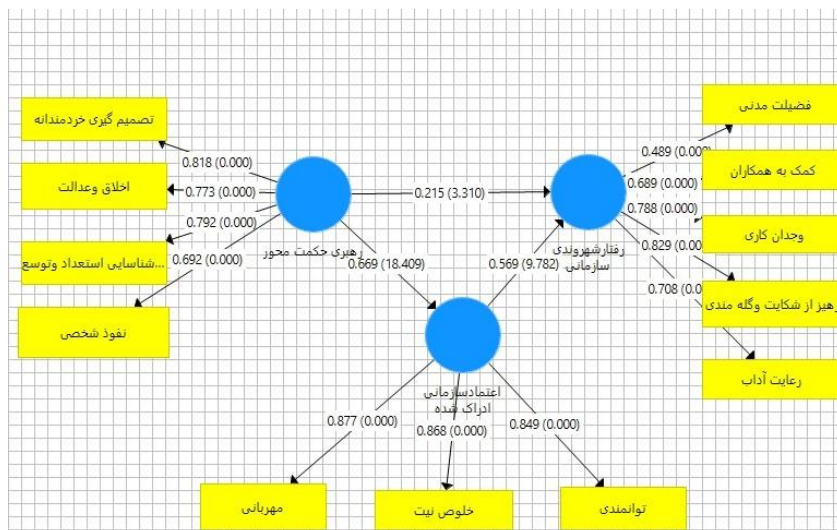
اعتماد سازمانی ادراک‌شده	رفتار شهروندی سازمانی	
۰/۴۱	۰/۴۰	R2
۰/۴۹	۰/۴۷	Q2

با توجه به مقادیر R2 و Q2 مشخص شد که مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. این نتایج نشان‌دهنده توانایی مدل در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته است. همچنین مدل پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در **شکل (۲)** ارائه می‌شود.



شکل ۲: مدل ترسیم‌شده همراه با ضریب مسیر و مقادیر بار عاملی

همچنین، مدل پژوهش در حالتی که برای ضرایب مسیر و بارهای عاملی به صورت پیاده‌سازی شده است، به صورت زیر نمایش داده می‌شود. این مدل شامل ضرایب مسیر برای روابط مستقیم میان متغیرهای مکنون و بارهای عاملی مربوط به هر سازه است که در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳: مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر P-value و آماره T

برازش کلی مدل

شاخص جی‌اواف^۱ در مدل پی‌ال‌اس یک روش برای ارزیابی برازش کلی مدل است و مقادیر آن بین صفر تا یک قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی مدل در پیش‌بینی کلی و ارزیابی موفقیت مدل در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را بررسی می‌کند. برای ارزیابی برازش مدل کلی، از معیار جی‌اواف استفاده می‌شود که به شرح زیر تفسیر می‌شود:

GOF = 0/1: برازش کم

GOF = 0/25: برازش متوسط

1. Goodness of Fit

GOF = 0/36: برازش خوب و مناسب

این معیار به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که پس از بررسی برازش بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل، بتواند برازش کلی مدل پژوهش خود را نیز ارزیابی کند. شاخص جی‌اواف توسط **تننهاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۴)** معرفی شد و فرمول آن در رابطه (۱) به شرح زیر است:

$$\text{GOF} = \sqrt{\overline{\text{Communnlities}} \times \overline{R}^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

مقادیر اشتراکی^۲: از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

$\overline{R}^2$: میانگین مقادیر R^2 متغیرهای درون‌زای مدل است.

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای جی‌اواف معادل ۰/۴۴، برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. این مقدار نشان‌دهنده برازش خوب مدل کلی است و نشان می‌دهد که مدل قادر است، به‌طور مؤثر متغیرهای مکنون را پیش‌بینی کند. علاوه بر این، طبق جدول بالا، ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) مدل، به‌عنوان معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مقادیر این ضرایب مطلوب ارزیابی می‌شوند. درنهایت، خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در **جدول (۷)** ارائه شده است.

جدول ۷: شاخص‌های کلی برازش مدل

R2	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۵۳	رهبری حکمت‌محور
۰/۸۶	۰/۴۵	اعتماد سازمانی ادراک شده
۰/۵۲	۰/۴۶	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۰	۰/۴۸	میانگین
	۰/۴۴	GOF

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیه‌ها به‌صورت **جدول (۸)** است.

1. Tenenhaus
2. Communality

جدول ۸: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H ₁ : رهبری حکمت‌محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.	۰/۲۱	۳/۳۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H ₂ : رهبری حکمت‌محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اعتماد سازمانی ادراک‌شده دارد.	۰/۶۶	۱۹/۸۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H ₃ : اعتماد سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.	۰/۵۱	۹/۹۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۱ نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش تأیید می‌شوند. نتیجه فرضیه غیرمستقیم پژوهش با استفاده از روش بوت‌استرپ به شرح زیر است:

نتایج آزمون بوت‌استرپ^۲

در این پژوهش، به‌منظور آزمون فرضیه چهارم و بررسی اثر میانجی، از روش بوت‌استرپ استفاده شده است. این روش یکی از فن‌های آماری نا پارامتری و باز نمونه‌گیری است که برای برآورد پارامترهای جامعه آماری از طریق نمونه‌گیری با جای‌گذاری به کار می‌رود. در شرایطی که اندازه نمونه کوچک است و دقت برآوردها اهمیت زیادی دارد، روش بوت‌استرپ قادر است خطا را از طریق باز نمونه‌گیری محاسبه کند و فاصله اطمینان یا انحراف استاندارد دقیق‌تری ارائه دهد. این روش به‌ویژه در مواردی که فرض‌های توزیع نرمال قابل فرض نیستند، بسیار مفید و کاربردی است (Habibi & Sarabadi, 2022). در ادامه، نتایج تحلیل فرضیه چهارم با استفاده از روش بوت‌استرپ در جدول (۹) ارائه شده است.

1. Smart PLS
2. Bootstrapping

جدول ۹: نتایج بوت استراپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت سوگیری	خطا حد پایین	حد بالا
اعتماد سازمانی ادراک‌شده	رهبری حکمت‌محور/اعتماد	۰/۵۶	۰/۰۰	۰/۰۲
نقش میانجی در تأثیر رهبری	سازمانی ادراک‌شده / رفتار	۰/۱۱	-۰/۱۵	-۰/۱۱
حکمت‌محور بر رفتار شهروندی	شهروندی سازمانی			
سازمانی دارد.				

جدول (۹) نشان می‌دهد که فرضیه میانجی پژوهش دارای مقادیر حد پایین ۰/۱۵- و حد بالای ۰/۱۱- است. با توجه به نتایج آزمون بوت‌استراپ و عدم قرار گرفتن صفر در این فاصله اطمینان، می‌توان نتیجه گرفت که مسیر غیرمستقیم موردنظر از نظر آماری معنادار است. به عبارت دیگر، این نتایج نشان می‌دهند که اثر میانجی به‌طور معناداری وجود دارد و فرضیه میانجی مربوطه تأیید می‌شود؛ بنابراین بر اساس نتایج جدول (۹)، می‌توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد اعتماد سازمانی ادراک‌شده نقش میانجی در تأثیر رهبری حکمت‌محور بر پاد شکنندگی سازمانی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی اعتماد سازمانی است. در این راستا، پژوهش به دنبال تحلیل ابعاد سه‌گانه رهبری حکمت‌محور شامل تصمیم‌گیری خردمندانه، اخلاق و عدالت، شناسایی و توسعه استعداد اعضا و تأثیر آن‌ها بر رفتارهای فرانقشی کارکنان است. علاوه بر این، مطالعه حاضر قصد دارد نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی ادراک‌شده در ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی را در رابطه بین رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی سازمانی بررسی نماید و اعتبار مدل مفهومی پژوهش را از طریق روش‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دهد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رهبری حکمت‌محور که شامل تصمیم‌گیری‌های خردمندانه با بینش بلندمدت و پایبندی به اخلاق، عدالت، شناسایی و توسعه استعدادهای و توانمندی‌های اعضا است، تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، اعتماد سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی، رابطه مذکور را تقویت می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری حکمت‌محور، متشکل از سه بُعد کلیدی تصمیم‌گیری خردمندانه، اخلاق و عدالت و شناسایی استعداد و توسعه اعضا؛ تأثیر مثبت و

معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این نتایج بیانگر اهمیت رویکردی جامع و چندبعدی در رهبری است که فراتر از مدیریت صرف به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، رعایت عدالت و پرورش ظرفیت‌های انسانی می‌پردازد. تصمیم‌گیری خردمندانه به رهبران، امکان می‌دهد تا با توجه به موقعیت‌ها و پیچیدگی‌های سازمانی، راهکارهای بهینه را دریافت کنند این رویکرد، موجب افزایش تعهد و مشارکت کارکنان در رفتارهای شهروندی چون کمک به همکاران و وجدان کاری می‌شود. ابعاد اخلاق و عدالت در رهبری حکمت‌محور نیز با ایجاد حس انصاف و رعایت حقوق کارکنان، به کاهش رفتارهای منفی مانند شکایت و گله‌مندی و نیز تقویت رفتارهای مثبت همچون رعایت آداب و فضیلت مدنی کمک می‌کند. همچنین، شناسایی استعداد و توسعه اعضا نقش مهمی در انگیزش و بهبود مهارت‌های کارکنان دارد و درنهایت سبب رفتارهای اختیاری سازمانی می‌شود. نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده، شامل ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی، به‌وضوح تأیید شد. اعتماد سازمانی با تقویت باور کارکنان نسبت به قابلیت‌ها، صداقت و نیت خیرخواهانه سازمان، فضای روانی امنی فراهم می‌آورد که زمینه‌ساز بروز رفتارهای شهروندی است. به‌بیان دیگر، اعتماد ادراک‌شده، کانال اصلی تأثیرگذاری رهبری حکمت‌محور بر رفتارهای اختیاری کارکنان است. این یافته‌ها همسو با نظریه‌های سرمایه اجتماعی است که بر اهمیت اعتماد در کاهش ابهام و افزایش تعهد کارکنان تأکید دارند و همچنین نشان می‌دهد که ابعاد مختلف اعتماد سازمانی می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رفتارهای مثبت سازمانی را تقویت کنند. از دیدگاه کاربردی، توسعه رهبران با رویکرد حکمت‌محور که به تصمیم‌گیری متعادل، عدالت و توسعه انسانی توجه دارد، می‌تواند به‌طور مؤثر فرهنگ سازمانی را به سمت رفتارهای شهروندی سوق دهد. افزون بر این، ایجاد و تقویت اعتماد در ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی برای پشتیبانی از تعاملات مثبت و کاهش تنش‌های سازمانی، حیاتی است.

پژوهش حاضر نشان داد که رهبری حکمت‌محور با ابعاد تصمیم‌گیری خردمندانه، اخلاق و عدالت، شناسایی و توسعه استعداد اعضا، به‌طور مستقیم و مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، اعتماد سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان متغیر میانجی با ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی، نقش کلیدی در فرآیند اثرگذاری رهبری حکمت‌محور بر رفتارهای اختیاری کارکنان ایفا می‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها و مدیران باید با تقویت ابعاد مختلف رهبری حکمت‌محور و ارتقاء سطح اعتماد سازمانی، زمینه‌ساز افزایش رفتارهای شهروندی شوند که این امر درنهایت منجر به ارتقای عملکرد و موفقیت پایدار سازمان می‌گردد.

درنهایت، نتایج این پژوهش شامل آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش بود که در آن تأثیر رهبری

حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی ادراک‌شده، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل نتایج نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند که بیانگر اعتبار و صحت روابط میان متغیرها در مدل پیشنهادی است. این نتایج تأکید بر این دارند که روابط موجود در مدل با داده‌های تجربی سازگار و از نظر آماری معنادار هستند.

نتایج این فرضیه با پژوهش‌های **رحیمی و همکاران (۲۰۲۳)** و **کیخا (۲۰۲۱)** همخوانی دارد؛ در تمامی پژوهش‌های مذکور نشان داده‌شده است که رهبری حکمت‌محور و افزایش سرزندگی و کنش‌گری، حس مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای را تقویت می‌کند. همچنین، در فرضیه دوم، مشابه پژوهش‌های **غمخاری، نبینی و همکاران (۲۰۲۴)** و **رضیق و همکاران^۱ (۲۰۲۵)**، این مطالعه نیز بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان عاملی برای بهبود عملکرد و تعالی عملیات سازمان‌ها تأکید دارد. این پژوهش، برخلاف **سگیونو و همکاران^۲ (۲۰۲۵)**، متغیرهای اعتماد سازمانی (توانمندی، خلوص نیت و مهربانی) را به‌طور خاص بررسی کرده و تأثیر آن‌ها را بر رفتار شهروندی سازمانی تحلیل نموده است. در حالی که این پژوهش با مطالعات پیشین در زمینه اهمیت رهبری حکمت‌محور و رفتار شهروندی سازمانی همسو است؛ اما با تحلیل نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده و بررسی ابعاد خاص رفتار شهروندی سازمانی، به درک عمیق‌تری از این مفاهیم دست‌یافته است. این یافته‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود ارتقای اعتماد و ترویج رهبری حکمت‌محور برای بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.

در نهایت، در خصوص سهم این پژوهش در دانش‌افزایی و تمایز آن از دیگر مطالعات مشابه، باید اشاره کرد که تا پیش از انجام این پژوهش، پژوهشی که به بررسی تأثیر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده پرداخته باشد، یافت نشده است.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش، می‌توان گفت این پژوهش وابسته به داده‌های خود اظهاری مدیران و کارکنان است. داده‌ها معمولاً بر اساس پرسشنامه‌های خود گزارشی جمع‌آوری می‌شوند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان مانند تمایل به پاسخ‌دهی مثبت یا عدم صداقت قرار گیرد. همچنین تعریف و اندازه‌گیری مفاهیمی مانند "رهبری حکمت‌محور" و "اعتماد سازمانی ادراک‌شده" ممکن است در فرهنگ‌ها و سازمان‌های مختلف تفاوت داشته باشد.

1. Raziq

2. Sugiono

و این موضوع می‌تواند بر نتایج پژوهش تأثیر بگذارد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و با توجه به ابعاد مختلف رهبری حکمت‌محور، در ادامه به برخی از راهکارهای مؤثر در این زمینه اشاره می‌شود که می‌تواند راهگشای مدیران در بهبود بهره‌وری سازمانی باشد.

۱. دانشگاه علوم پزشکی بایستی با طراحی برنامه‌های توسعه رهبری مبتنی بر مدل‌های تصمیم‌گیری خردمندانه، اخلاق و عدالت و شناسایی و پرورش استعداد، ظرفیت‌های مدیریتی خود را به سطحی فراتر از مهارت‌های فنی برسانند. تمرکز بر این ابعاد، زمینه‌ساز دریافت تصمیمات راهبردی متعادل و عادلانه خواهد بود که مستقیماً به ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌شود.

۲. با توجه به اهمیت ابعاد توانمندی، خلوص نیت و مهربانی در شکل‌دهی به اعتماد سازمانی ادراک‌شده، دانشگاه علوم پزشکی باید به توسعه ساختارهای شفاف، نظام‌های بازخورد صادقانه و فرهنگ سازمانی حمایتی بپردازند. به‌کارگیری رهبران با ویژگی‌های اخلاقی و مهارتی متعالی، موجب افزایش اعتماد کارکنان و تقویت مشارکت فرا وظیفه‌ای خواهد شد.

۳. از طریق تدوین سیاست‌ها و سازوکارهای تشویقی مبتنی بر ابعاد کمک به همکاران، وجدان کاری، پرهیز از شکایت و رعایت آداب حرفه‌ای، سازمان می‌تواند رفتارهای اختیاری مثبت را به‌طور نظام‌مند ارتقاء دهد. نظام‌های ارزیابی عملکرد باید علاوه بر جنبه‌های کمی، رفتارهای فرهنگی و اخلاقی را نیز موردتوجه قرار دهند.

۴. ایجاد و حفظ عدالت رویه‌ای و توزیعی در سازمان، همسو با ارزش‌های رهبری حکمت‌محور، موجب افزایش رضایت و اعتماد کارکنان می‌شود که پیامد آن تقویت رفتارهای شهروندی و کاهش تعارضات سازمانی است.

همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، به بررسی متغیرهای میانجی و تعدیلی مانند عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در چارچوب تعامل با رهبری حکمت‌محور و اعتماد سازمانی بپردازند؛ تا مدل‌های نظری کامل‌تری برای تبیین رفتارهای شهروندی ارائه شود. مطالعه نقش و کارکرد رهبری حکمت‌محور و اعتماد سازمانی در محیط‌های پرچالش، تغییرات ساختاری و بحران‌های سازمانی می‌تواند به درک بهتر از نحوه مدیریت منابع انسانی در شرایط نامطمئن و پیچیده کمک کند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی نشریه "فرایند مدیریت و توسعه" اعلام می کنند.

منابع

- Ahmadian, K., Bastami, M., Mahmoudi, M., & Karukh, A. (2024). Presenting a Model of Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (Meta-Synthesis). *Journal of Innovation and Operational Excellence Strategy*, 1(1). (in persian)
- Akhrawi, A., Ramezani, Y., & Tatari, M. (2022). The effect of passive leadership on online interaction in social media with the mediating role of job autonomy and resilience. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 221-243. (in Persian)
- Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2309712. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>
- Becker, C., & Fischer, M. (2024). Factors of Trust Building in Conversational AI Systems: A Literature Review. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 27-44). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60611-3_3
- Chatra, E., & Havifi, I. (2023). Community Protection with Local Wisdom? Generational Communication Gap between Mamak and Kamanakan in Facing the Covid-19 Pandemic. *Jurnal ASPIKOM*, 8(2), 319-332. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v8i2.1287>
- Crainshaw, J. Y. (2025). The Liturgical Strange Wisdom of Dusty Shoes: Some Reflections on Liturgical Anthropology for "Post-Truth" Times. *The Wiley Blackwell Companion to Liturgical Theology*, 29-39. <https://doi.org/10.1002/9781119787945.ch3>
- Dwumah, K., Sappor, P., & Sarpong, F. A. (2025). Navigating the Green Path: Strategies for Enhancing Organizational Citizenship Behavior for the Environment Through Green HRM Practices. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4149>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models

فرایند مدیریت و توسعه
دوره ۲۹ - بهار ۱۴۰۵ - شماره ۱ - پیاپی ۱۳۵

- with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghamkhari, S. M., Nabi Nia, S. M., & Rasouli, R. (2024). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Professional Ethics. *Ethics in Science and Technology Quarterly*, 19, 144-150. (in Persian)
- Gholipour Soleimani, A., Del Afrooz, N., & Ahmadi Kia, M. (2024). Investigating the role of organizational trust resulting from the link of perceived organizational support and organizational justice on in-role performance of employees and organizational cynicism. *New Research in Performance Evaluation*, 3(3), 221-239. (in Persian) <https://doi.org/10.22105/mrpe.2025.501873.1142>
- Giri, M., & Pathak, S. (2025). Harnessing Wisdom and Happiness Through Character-Strengths in Organizations: Building Flourishing Workplaces for Sustainable Success. In *Harnessing Happiness and Wisdom for Organizational Well-Being* (pp. 295-326). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8457-2.ch011>
- Habibi, A., & Sarabadiani, M. (2022). Practical SPSS training. Tehran: Narvan. (in Persian)
- Hair Jr, J. F., Hult, C.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM); Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hasibuan, J. S., Sari Nasution, A. S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(1). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190135>
- Hsieh, C. C., Li, H. C., Liang, J. K., & Chiu, Y. C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. *Acta Psychologica*, 243, 104142. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104142>
- Keykha, A. (2021). The role of wisdom-based leadership on employees' public service motivation mediated by leader-member exchange and organizational identification. *Public Management Research*, 14(51), 225-252. (in Persian)
- Kidron, A., & Vinarski-Peretz, H. (2024). Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. *European Management Journal*, 42(2), 245-254. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.008>

- Kim, S., & Park, K. (2022). Trust and Collaboration: The Role of Wise Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 410-425.
- Kurniawati, E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence of Procedural Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment on Work Engagement. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2336>
- Li, F., & Chen, H. (2024). The Impact of Wise Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 67-81.
- Maspul, K. A., & Mubarak, I. R. (2025). The Humbling Mind: Where Modern Cognition Meets Prophetic Wisdom. *Pubmedia Social Sciences and Humanities*, 3(1), 25-25. <https://doi.org/10.47134/pssh.v3i1.427>
- McManus, H., Dundon, T., & Lavelle, J. (2025). "Workin for a Livin": Mediating the role of perceived support, work engagement, and organizational citizenship behavior in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 103983. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103983>
- Meira, A. P. G., Favaro, B. F., de Oliveira, A. S., Zanin, L. M., & da Cunha, D. T. (2024). The role of risk perception as a competitive mediator of trust and purchase intention for vegetables produced with pesticides. *Food Control*, 160, 110351. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2024.110351>
- Mir Mohammad Tabar, S. A. (2023). Investigating factors affecting organizational citizenship behavior in Iran: A meta-analysis of existing research. *Scientific Quarterly of Strategic Studies of Culture*, 3(4), 67-88. (in Persian)
- Nguyen, T., & Tran, H. (2023). The Role of Organizational Justice in Building Trust: Evidence from Public Sector Employees. *Public Personnel Management*, 52(1), 90-108.
- Niazi, I., Bagheri, R., & Yazarlou, H. G. (2023). The impact of ethical leadership on employees' organizational citizenship behavior and turnover intention with the mediating role of intrinsic motivation (Case study: University managers in Golestan province). *Applied Educational Leadership*, 4(3), 93-115. (in Persian)
- Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K., & Cherchem, N. (2025). Organizational commitment, procedural justice climate, and organizational citizenship behavior towards sustainability: A multilevel study. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/JGR-08-2023-0130>
- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I. (2024). The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 90-102.

- <https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i1.672>
- Muthoifin, M., Oktatianti, T., Afyah, I., Nuha, N., Astuti, A. A., Nirwana, A., ... & Affandi, M. T. (2025). The Election and the Criteria for Ideal Leaders: A Leadership Management Study Based on the Principles of Justice and Wisdom. *Journal of Management World*, 2025(1), 341-350. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.673>
- Omidi, A. (2024). Understanding the impact of manager's perceived intellectual capital on perceived organizational antifragility; Analyzing the mediating role of perceived extra-organizational communication (Case study: Government organizations of Lorestan province). *Journal of Management and Development Process*, 37(4), 95-124. (in Persian) <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.4.95>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books.
- Rahimi Kolour, H., & Ebrahimi Kharajo, V. (2023). The effect of the dark triad of personality on organizational citizenship behavior: The role of workplace incivility and Islamic work ethic. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 265-285. (in Persian)
- Rahimi Kolour, H., & Naserpour, A. (2023). The impact of wisdom-based leadership on professional mission with the mediating role of organizational vitality and strategic agency (Case study: Staff and faculty of Mohaghegh Ardabili University). *Strategic Management Studies*, 53(14), 259-270. (in Persian)
- Rahmani, N., Pourkarimi, J., Dialeme, N., & Khanifar, H. (2018). A systematic review of wisdom-based leadership: A meta-synthesis study. *Management of Government Organizations*, 7(1), 27-40. (in Persian)
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (2023). The effect of organizational communication on organizational legitimacy with the mediating role of social responsibility. *Journal of Management and Development Process*, 36(1), 59-90. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.59>
- Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: the roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81-106. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489>
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2015). Leading with wisdom:

- Exploring the construct of leadership wisdom and its measurement. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 61-78.
- Riadi, F., Riani, D., Sunarsi, D., & Munna, A. S. (2025). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 17-28. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v6i1.214>
- Shams, S., & Esfandiyari Moghadam, A. T. (2015). The relationship between different dimensions of organizational trust and employees' job satisfaction. *Management Studies in Improvement and Transformation*, 24(77), 171-185. (in Persian)
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization in the labor sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4067.2023>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Sugiono, E., & Nurhasan, A. (2025). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 160-166. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3771>
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting Vol. 1, No. 2*, pp. 739-742.
- Tavakoli, A., Beyrami, S., & Dorafshan, S. A. (2024). The role of diversity-oriented leadership in organizational resilience and agility: Emphasizing the mediating role of knowledge sharing and organizational trust. *Organizational Behavior Studies*, 13(3), 131-169. (in Persian)
- Türkmen Keskin, S., & Özduyan Kiliç, M. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867. <https://doi.org/10.1111/jan.15951>
- Wang, M., Liu, X., & Zhao, Y. (2023). Wise Leadership and Employee Well-being: The Mediating Role of Organizational Trust. *Frontiers in Psychology*, 14, 1135098.
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1),

2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>

Yang, S. Y. (2011). "Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom". *The Leadership Quarterly*, 22, 616-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.004>

Yazdanshenas, M., & Aghaei, M. (2019). A model for the impact of perceived ethical climate, organizational trust, and proactive customer service performance; The perceived politics of the organizational reward system. *Journal of Management and Development Process*, 32(1), 135-157. (in Persian) <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.1.135>

نحوه ارجاع به مقاله:

امیدی، علی (۱۴۰۵). تحلیل اثر رهبری حکمت‌محور بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با تحلیل نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک‌شده. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۹(۱)، ۷۰-۳۹.

Omidi, A. (2026). Effects of Wisdom-Based Leadership on Organizational Citizenship Behavior Based on the Mediating Role of Perceived Organizational Trust. *Management and Development Process*, 39(1). 39-70.

DOI: [10.52547/jmdp.39.1.39](https://doi.org/10.52547/jmdp.39.1.39)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

