

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

حسن بغدادی^۱، محبوبه عبداللهی^۲

چکیده

در دنیای به‌شدت رقابتی امروزی سازمان‌ها نه‌تنها برای سود بیشتر بلکه حتی برای بقای خود نیازمند خلاقیت و افزایش بهره‌وری می‌باشند که این امر نیازمند مدیریتی متعامل و تحول‌آفرین می‌باشد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی است که در سال ۹۶-۹۷ در این شرکت در استان هرمزگان مشغول به کار بوده‌اند و تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر است. بر اساس جدول مورگان و با در نظر گرفتن ۱۰ درصد افت، نمونه ۱۴۰ نفری به‌صورت تصادفی ساده انتخاب‌شده‌اند. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) با پایایی $\alpha=0/858$ ، رفتار شهروندی سازمانی لی و آلن (۲۰۰۲) و $(\alpha=0/904)$ ، خلاقیت کارکنان کواله‌هو و همکاران (۲۰۱۱) و $(\alpha=0/785)$ جمع‌آوری گردید. روایی صوری پرسشنامه با نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SMARTPLS و از طریق آزمون رگرسیون چندگانه و معادلات ساختاری تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی رفتار و صفات، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی) بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. رهبری تحول‌آفرین (انگیزش الهام‌بخش) بر خلاقیت تأثیر معناداری دارد. واژگان کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

^۱ دانش آموخته رشته مدیریت اجرایی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)

مقدمه

قرن بیست و یکم قرن تغییر و تحولات است. یکی از مهم‌ترین تغییراتی که در ۴۰ سال اخیر اتفاق افتاده اهمیت یافتن نقش رهبری در سازمان است؛ به‌گونه‌ای که اتخاذ نگرش به اهمیت راهبردی رهبری و مدیریت و پرورش مدیران در ارتباط با فرایند تغییر در داخل سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل مهم تأکید شده است؛ زیرا موفقیت و شکست سازمان‌ها به دست مدیران آن رقم می‌خورد؛ بنابراین می‌توان با جرات ادعا نمود، کلید طلایی برتری سازمان‌ها در مقابل رقبا و غلبه بر مشکلات داخلی و خارجی همانا برخورداری از مدیران شایسته و توسعه‌یافته است (حسینیان و ربیع النجات، ۱۳۹۳)؛ بنابراین اهمیت توجه به توسعه مدیران روزبه‌روز بیشتر احساس می‌شود؛ زیرا این مدیران هستند که زمینه‌ساز رشد و ارتقا سازمان می‌باشند.

رهبری تحول‌آفرین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. این نوع رهبری برخلاف تئوری‌های سنتی که عمدتاً متمرکز بر فرآیندهای عقلایی هستند، بر احساسات و ارزش‌ها تأکید می‌کند و در جستجوی اتصال میان علائق فردی و جمعی می‌باشد تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. رهبری تحول‌آفرین زمانی تحقق می‌یابد که رهبر علائق کارکنانش را به کار افزایش دهد و آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازد و پیروانشان را تشویق کند که فراتر از منابع فردی بیندیشند (خلیلی پيله درق، ۱۳۹۱، ص ۳).

رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای آگاهانه و با بصیرتی گفته می‌شود که اگرچه مستقیماً در سیستم پاداش رسمی سازمان شناخته نمی‌شوند و مورد تشویق قرار نمی‌گیرند اما دارای تأثیر مثبت و اثربخشی بر عملکرد سازمان، هستند. برای مثال رفتارهایی چون کمک به آموزش کارکنان تازه‌وارد به سازمان، استفاده از زمان‌های استراحت برای تکمیل کار، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود روش کار و کار روی پروژه‌ها در منزل همه و همه از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می‌شود.

نیروی انسانی از سرمایه‌های اصلی سازمان است و تحقق اهداف سازمانی بدون نیروی انسانی ماهر ناممکن است. مدیران با شناخت عوامل و شرایطی که سبب خلاقیت کارکنان می‌شود و فراهم کردن این شرایط نقش مهمی در افزایش کارایی، ظهور و پرورش خلاقیت در میان کارکنان سازمان ایفا می‌کنند (خضری، ۱۳۸۱).

بروز خلاقیت علاوه بر ویژگی‌های فردی به شرایط محیطی و عوامل بیرونی نیز وابسته می‌باشد که این امر اهمیت رهبری و مدیریت سازمان را برای برآورده سازی این شرایط و ایجاد محیط مناسب و امن چندین برابر می‌کند.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۱۵

از سوی دیگر توجه به توسعه مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی که یک صنعت مهم در کشور می‌باشد لازم و ضروری می‌باشد. با توجه به آنچه گذشت پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی می‌پردازد.

بیان مسئله

در تمامی سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد، مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو اعمال مدیریتی اوست. چنانچه در این سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر و با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (پورکیانی، نکویی و نجفی، ۱۳۸۹، ص ۳۲). برخی از مدیران می‌توانند نقش رهبری به ویژه رهبری تحولی را ایفا کنند. رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده‌اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (هامفری و انستین^۴، ۲۰۰۳). تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر-پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (باس، ۱۹۸۵، اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳، ارگان، ۱۹۸۸، بویال و بریسون، ۱۹۸۸، یوکل، ۱۹۸۵، به نقل از یعقوبی، مقدمی، کیخا، ۱۳۸۹).

نتایج تحقیقات اخیر نیز نشان می‌دهد کارمندی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند (پودساکف و مکنزی^۵، ۱۹۹۷، ص ۱۳۵).

⁴ Humphreys, J. H., and Einstein, W. O

⁵ Podsakoff & Mackenzie

از سوی دیگر نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی می‌تواند شامل این موارد شود: خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان، تولیدات و خدمات، عامل افزایش کمیت و کیفیت تولیدات، خدمات، تنوع تولیدات و خدمات، کاهش هزینه‌ها، کاهش ضایعات و اتلاف منابع، تحریک و تشویق حس رقابت، کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی)، افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان، ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان، موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان، ارتقای بهره‌وری سازمان، رشد و بالندگی سازمان است (جبرائیل اوغلی، ۱۳۹۴).

در این بین شرکت‌های نفتی و پخش فرآورده‌های نفتی که علاوه بر وظایف خود برای تأمین مایحتاج مردم نقش بسزایی در اقتصاد و درآمد ملی کشور عزیزمان دارند نیاز دارند تا برای بقا و ارتقای خود و همچنین رقابت با شرکت‌های بزرگ چندملیتی با بهره‌گیری از مفاهیم جدید و کاربردی در حوزه مدیریت، به استفاده بهینه‌تر و کاراتر از منابع انسانی خود، به‌عنوان مهم‌ترین گنجینه و دارایی، بپردازند و با استفاده از رهبری تحول‌آفرین و افزایش خلاقیت کارکنان و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در همه امور و قسمت‌ها، نه‌تنها نیازهای فعلی خود را که بعضاً به دلیل تحریم‌ها دسترسی به آن‌ها مشکل گردیده رفع کنند بلکه با دستیابی به روش‌ها و علوم جدید گوی سبقت را از رقبای خود ربوده و امکان ارزآوری بیشتری را فراهم کنند. باتوجه به مطالب فوق مساله اصلی پژوهش این است که: رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی چه تاثیری دارد؟

هدف‌های پژوهش

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌هایش بر رفتار شهروندی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌هایش بر خلاقیت کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

چارچوب نظری پژوهش

متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: رهبری تحول‌آفرین که متغیر مستقل است و رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان که متغیرهای وابسته می‌باشند.

رهبری تحول‌آفرین

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۱۷

در دهه ۱۹۸۰ محققان مدیریت به روش تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران بسیار علاقه‌مند شدند. این ضرورت به ویژه وقتی بیشتر احساس شد که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی لازم می‌دیدند برای تداوم حیات در شرایطی که رقبای خارجی آن‌ها رقابت سختی را ادامه می‌دادند، روش انجام کارها را تغییر دهند (عصاری، عصاری، شیرخدایی، ۱۳۹۷، ص ۲۳۴). در همین راستا مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز پیرامون تحقیقاتش در مورد رهبران سیاسی ارائه گردید. مک گرگور برنز^۱ (۱۹۷۸) مفهوم رهبری تحولی را در کتاب خود با عنوان «رهبری» برای اولین بار مطرح نموده است. در سال ۱۹۸۵، باس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبدالی و تحولی را تجویز می‌کرد. باس و اولیو، در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحولی و رهبری تبدالی را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسشنامه‌ای با نام "پرسشنامه چند عاملی رهبر" بصورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبدالی عبارتند از پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، استثناء منفعل و عدم مداخله گر می‌باشد (ارز و فرهد، ۲۰۱۴، ص ۱۸۹).

نفوذ آرمانی^۲: رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود (فرجامی، ۱۳۸۶، ص ۸۱).

– **انگیزش الهام‌بخش^۳**: این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند (موغلی، ۱۳۸۴، ص ۷۰).

– **ترغیب ذهنی^۴**: ترغیب ذهنی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد و آن‌ها را برای نوآوری ترغیب کند (رنجبر، ۱۳۹۲، ص ۱۲).

1- bernz, MC Gregor
1-Idealized influence
2-Inspirational Motivation
3-Intellectual Stimulation

- **ملاحظات فردی^۱**: توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت جهت آموزش و مربی‌گری رفتار با اشخاص صرفاً نه به عنوان اعضای گروه؛ و کمک به دیگران برای رشد و توسعه‌ی توانایی‌هایشان، گوش دادن و دقت در علایق و خواسته‌های دیگران می‌باشد (فرجامی، ۱۳۸۶، ص ۸۲)

رفتار شهروندی سازمانی

محمد (۲۰۰۴) معتقد است رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری بوده و به‌طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش، سازماندهی‌شده و درنهایت کارآیی و اثربخشی سازمان را ارتقاء می‌دهد (هاشمی، ناظم، ۱۳۹۵، ص ۶۶).

رفتار شهروندی سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن مسوولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سر کار است. در نتیجه، بر اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند (رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار، پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کند مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس کنند که چیزی بیشتر از سازمان دریافت می‌کنند رفتار شهروندی آن‌ها بیشتر خواهد شد (سانگ^۲، داین^۳، بگلی^۴، ۲۰۰۳، ص ۱۴۸). رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است چراکه با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمان ارتباط دارد. ابعاد و مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی که در این پژوهش بررسی شده است به این شرح است: الف- رفتار شهروندی سازمانی معطوف به کارکنان (OCBI): مجموعه رفتارهایی که مستقیماً به افراد کمک می‌کند و برای آن‌ها سودآور است و درنهایت به‌صورت غیرمستقیم برای سازمان سودآور است؛ مانند کمک به افرادی که غایب هستند یا ایجاد و افزایش علاقه در دیگر کارکنان (هوانگ^۵، یو^۶، ۲۰۱۱، ص ۴). ب- رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان (OCBO): مجموعه رفتارهایی که به‌صورت مستقیم و کلی به سازمان کمک می‌کند مانند

4-Individual Consideration

² SOON ANG

³ LINN VAN DYNE

⁴ THOMAS M. BEGLEY

⁵ Chun-Chen Huang

⁶ Ching-Sing You

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۱۹

اطلاع دادن به‌موقع و از قبل برای مواقعی که نمی‌تواند در کار حاضر باشد و یا احترام گذاشتن به قوانین غیررسمی برای حفظ نظم (هوانگ، یو، ۲۰۱۱، ص ۵).

خلاقیت

خلاقیت عبارت است از هر نوع پاسخ نو و منطقی به یک موضوع. خلاقیت در حقیقت نگاهی متفاوت است به پدیده‌هایی که سایر مردم نیز آن‌ها را می‌نگرند. خلاقیت تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف‌دار در توان اجتماعی و اقتصادی سازمان است. خلاقیت را می‌توان تولید اندیشه، راهکار و مفاهیم غیرمعمول دانست که از دیدن، الهام گرفتن و تشابه‌سازی مخصوص حاصل می‌شود. ممکن است نتیجه‌ای منفی و یا مثبت داشته باشد حتی سرودن یک بیت شعر بی‌همتا (چونگ^۱، ونگ^۲، ۲۰۱۱، ص ۴). از ویژگی‌های انسان قدرت اندیشه و توانایی تفکر و خلق را می‌توان نام برد. انسان در طول زندگی خویش هرگز از اندیشه و اندیشیدن فارغ نبوده و در شرایط متفاوت با نیروی تفکر مسائل را پشت سر گذاشته است. از پیچیده‌ترین و عالی‌ترین جلوه‌های اندیشه انسان، تفکر خلاق است. خلاقیت انسان به آینده‌نگری، ابتکار و حل مسئله کمک می‌کند. این سه مورد از جمله مهم‌ترین حلقه‌های مفقوده در چرخه توسعه کشورهای کمتر توسعه‌یافته هستند و به علت روبه‌رو شدن جوامع بشری با تحلیل منابع طبیعی و سرعت بسیار تبادل اطلاعات، نیاز به خلاقیت برای توسعه اجتناب‌ناپذیر است (سعیدی مبارکه و احمد پور، ۱۳۹۰، ص ۱۲۲).

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، چراکه بر اساس یافته‌ها پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت جامعه آماری ارائه شده است. بر اساس ماهیت و شیوه اجرا، توصیفی و همبستگی است. توصیفی است زیرا به پدیده‌هایی می‌پردازد که در وضعیت فعلی و به صورت طبیعی رخ داده‌اند و در آن هیچ دست‌کاری آزمایشی صورت نگرفته است. همبستگی است، زیرا به دنبال رابطه بین متغیرها است و اگر این رابطه وجود دارد، اندازه و حد آن چقدر است. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بوده است که در سال ۱۳۹۶-۱۳۹۷ در این شرکت در استان هرمزگان مشغول به کار بوده‌اند و تعداد آن‌ها از نظر کارگزینی سازمان مربوطه ۲۰۰ نفر است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۲۷ نفر تعیین شده است که با در نظر گرفتن ۱۰ درصد افت نمونه تعداد به ۱۴۰ نفر افزایش یافته است. برای انتخاب نمونه‌ها نیز از آنجاکه فهرست اسامی کارکنان در

¹ Cheung

² Wong

۲۲۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۹

دسترس و پراکندگی آن‌ها نیز کم بوده است از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز روش کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه‌هایی به این شرح بوده است: الف) پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه که از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) گرفته شده است، این پرسشنامه دارای ۴ بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی می‌باشد و بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. ب) پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی که توسط لی و آلن (۲۰۰۲) برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی طراحی و تدوین شده است. این پرسشنامه دارای ۱۶ سؤال و ۲ مؤلفه رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به سنجش رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. ج) پرسشنامه خلاقیت کارکنان که توسط کوالهو و همکاران (۲۰۱۱) طراحی شده است و به صورت تک مؤلفه می‌باشد و دارای ۳ سؤال است که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر متخصصان استفاده شده است که نظر آن‌ها دال بر تائید محتوای پرسشنامه بوده است. به منظور سنجش میزان پایایی پرسش‌نامه مقدار ضریب آلفا محاسبه شده است. نتایج خروجی این آزمون نشان داده است که پایایی پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین $\alpha = 0/858$ ، رفتار شهروندی $\alpha = 0/904$ ، خلاقیت کارکنان $\alpha = 0/785$ که مقدار آلفا برای همه متغیرها بالاتر از $0/70$ بوده و بیانگر پایایی مناسب است. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل، جداول توزیع فراوانی و شاخص‌های آماری استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش رگرسیون چند متغیره و معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار SPSS و SmartPLS، استفاده شده است.

تعریف عملیاتی متغیرها

در این پژوهش منظور از رهبری تحول‌آفرین نمره‌ای است که پاسخگو از طریق پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) کسب می‌کند و شامل ۲۰ گویه است که چهار بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی را می‌سنجد. رفتار شهروند سازمانی نمره‌ای است که فرد از طریق پاسخ‌گویی به پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی لی و آلن (۲۰۰۲) کسب می‌کند و شامل ۱۶ گویه و دو مؤلفه رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان است. خلاقیت نمره‌ای است که پاسخ‌گو از طریق پرسشنامه استاندارد خلاقیت کارکنان کوالهو و همکاران (۲۰۱۱) کسب می‌کند و حداقل امتیاز در آن ۳ و حداکثر امتیاز ۱۵ می‌باشد.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۲۱

فرضیه‌های پژوهش

رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.
رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

توزیع فراوانی جنسیتی، سنی، سابقه کار، تحصیلات افراد نمونه پژوهش پس از بررسی به تفکیک در قالب جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸۰	۵۷/۱
جنسیت	زن	۶۰	۴۲/۹
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴۱	۲۹/۳
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۹۳	۶۶/۴
سن	۴۱ تا ۵۰ سال	۶	۴/۳
سابقه کار	زیر ۵ سال	۴۶	۳۲/۹
سابقه کار	بین ۶ تا ۱۰ سال	۳۵	۴۰
سابقه کار	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۲۷	۱۹/۳
سابقه کار	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۱۲	۸/۶
سابقه کار	۲۱ سال به بالا	۲۰	۱۴/۳
تحصیلات	فوق دیپلم	۵	۳/۶
تحصیلات	لیسانس	۶۲	۴۴/۳
تحصیلات	فوق لیسانس	۶۳	۴۵
تحصیلات	دکتری	۱۰	۷/۱

آزمون نرمال بودن داده‌ها

بر طبق قضیه حد مرکزی، اگر از یک نمونه تصادفی Π تایی از یک جامعه غیر نرمال استفاده شود، وقتی Π بزرگ باشد توزیع نمونه‌گیری میانگین نمونه تقریباً به صورت نرمال خواهد بود. هر چه حجم نمونه بزرگ و بزرگ‌تر باشد این تقریب دقت بیشتری خواهد داشت. بسیاری از نویسندگان بر

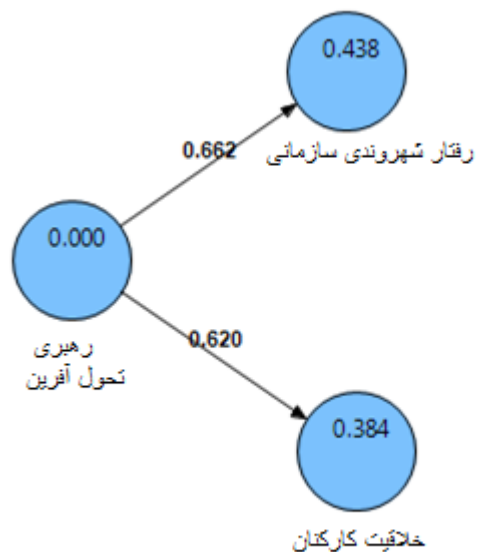
۲۲۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۹

اساس یک قاعده سرانگشتی معتقدند که صرف نظر توزیع جامعه آماری، حداقل یک نمونه ۳۰ تایی لازم است تا بتوان گفت که توزیع آماره \bar{X} نرمال است (آذر، ۱۳۸۰، ص ۲۵).
با توجه به حجم نمونه در این تحقیق ($n=140$) می توان از قضیه حد مرکزی بهره گرفت و در کاربرد آزمون ها از آزمونهای پارامتریک استفاده نمود.

یافته های استنباطی

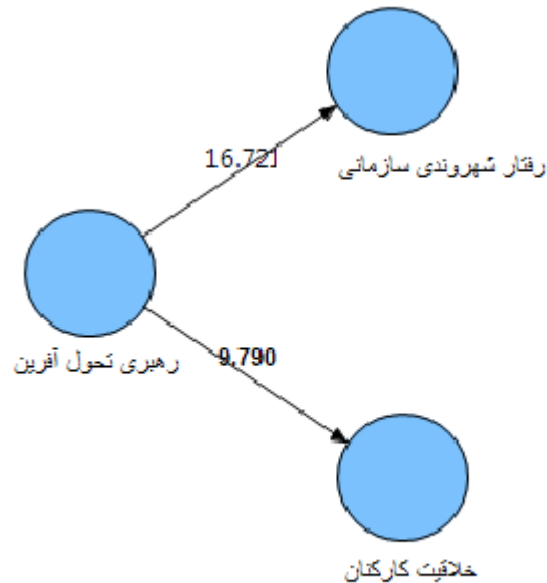
فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تاثیر معناداری دارد.

در شکل شماره ۱ خروجی ضرایب مسیر (ضرایب استاندارد شده بارعاملی) مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.



شکل شماره ۱ ضرایب مسیر مدل تحقیق برای فرضیه اصلی

تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۲۳



شکل شماره ۲ ضرایب معناداری مدل تحقیق برای فرضیه‌های پژوهش

از آنجایی که از طریق بزرگی یا کوچکی ضرایب مدل تخمین استاندارد نمی‌توان در مورد معناداری آن ضرایب اظهار نظر کرد، جهت سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از مدل اعداد معناداری (T-value) استفاده می‌شود. چنان چه در آن مقادیر معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد $1/96$ باشند، این روابط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند. در شکل (۲) مدل اعداد معناداری مربوط به هر یک از مسیرها ارائه گردیده است.

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا شاخص‌های نیکویی برازش مدل آمده است و سپس ضرایب مسیر مربوط به هر یک از فرضیات محاسبه شده است. در جدول ۲ شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحقیق آمده است.

جدول شماره ۲ شاخص‌های نیکویی برآزش فرضیه اصلی

متغیر	روایی همگرا (مقدار قابل قبول بیشتر از ۰,۵)	پایایی مرکب (مقدار قابل قبول بیشتر از ۰,۷)	ضریب تعیین	آلفای کرونباخ (مقدار قبول بیشتر از ۰,۷)	شاخص اشتراکی (مقدار قابل قبول بیشتر از ۰,۵)
خلاقیت کارکنان	۰,۷۰۸	۰,۸۷۷	۰,۳۸۴	۰,۷۸۵	۰,۷۰۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۵۲۶	۰,۹۱۵	۰,۴۳۸	۰,۹۰۴	۰,۵۲۶
رهبری تحول‌آفرین	۰,۵۶۸	۰,۸۵۹	-	۰,۸۵۸	۰,۵۶۸

با توجه به ضرایب معناداری در شکل شماره ۲ چون ضریب معناداری بین رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۹/۷۹ و ۱۶/۷۲۱ به دست آمد که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد می‌توان به این نتیجه دست یافت که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد و از طرفی با توجه به شکل ۱ چون ضریب مسیر بین رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۰/۶۲ و ۰/۶۶۲ به دست آمده می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

جهت بررسی فرضیه دوم، از آزمون رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است.

جدول شماره ۳: نتیجه محاسبه ضریب همبستگی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	تعیین	دوربین واتسون	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۰,۵۳۹	۰,۲۹۰	۰,۲۶۴	۲,۳۹۸	۰,۰۰۰	

با توجه به نتایج جدول ۳، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌های رگرسیون تأیید می‌گردد، به عبارتی با توجه به آماره دوربین واتسون (بین ۱/۵ تا ۲/۵)؛ فرضیه استقلال خطاها تأیید می‌گردد.

تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۲۵

جدول ۴: آزمون فیشر

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	مقدار معناداری
رگرسیون	۴۳,۲۰۱	۵	۸,۶۴۰	۱۰,۹۷۲	۰,۰۰۰
باقی مانده	۱۰۵,۵۲۰	۱۳۴	۰,۷۸۷		
کل	۱۴۸,۷۲۱	۱۳۹			

جدول ۵: مدل رگرسیونی

مقدار معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیرها
		ضرایب استاندارد	خطای استاندارد	
۰,۰۰۰	۴,۹۷۶		۰,۵۰۴	ضریب ثابت
۰,۰۰۰	۴,۱۶۵	۰,۴۲۹	۰,۱۵۰	نفوذ آرمانی (رفتار)
۰,۰۱۸	۲,۴۰۵	۰,۲۴۷	۰,۱۴۰	نفوذ آرمانی (صفات)
۰,۰۰۹	-۲,۶۴۲	-۰,۲۶۸	۰,۱۳۹	ترغیب ذهنی
۰,۹۷۴	۰,۰۳۳	۰,۰۰۴	۰,۱۱۸	ملاحظات فردی
۰,۰۰۸	۲,۷۰۸	۰,۲۳۶	۰,۰۹۲	انگیزش الهام‌بخش

بر اساس جدول، می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد، تغییرات متغیر وابسته (رفتار شهروندی) توسط متغیر رهبری تحول آفرین بیان می‌شود لذا ضریب تعیین محاسبه شده (۰,۲۹۰) در جدول ۳ نشان می‌دهد که حداقل یکی از ابعاد متغیر مستقل این تحقیق توانایی پیش‌بینی حدوداً ۲۹ درصد از متغیر وابسته را دارا می‌باشند. همچنین چون سطح معناداری برای متغیرهای نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات)، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ می‌باشد درنهایت با توجه به مقادیر معناداری می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که از بین ابعاد رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات) و انگیزش الهام‌بخش تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین ترغیب ذهنی به دلیل منفی شدن ضرایب تأثیر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی دارد.

۲۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۹

با توجه به مقادیر معناداری چون سطح معنی داری برای ملاحظات فردی بیشتر از سطح خطای ۰,۰۵ است، می توان به این نتیجه دست یافت که ملاحظات فردی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر ندارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

جهت بررسی فرضیه فوق، از آزمون رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است.

جدول ۶: نتیجه محاسبه ضریب همبستگی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	دوربین واتسون	سطح معنی داری
رگرسیون	۰,۵۶۸	۰,۳۲۲	۰,۲۹۷	۲,۱۶۰	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۶ می توان نتیجه گرفت که فرضیه های رگرسیون تأیید می گردد، به عبارتی با توجه به آماره دوربین واتسون (بین ۱,۵ تا ۲,۵)؛ فرضیه استقلال خطاها تأیید می گردد.

جدول ۷: آزمون فیشر

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	مقدار معناداری
رگرسیون	۱۸,۲۶۴	۵	۳,۶۵۳	۱۲,۴۷۰	۰,۰۰۰
باقی مانده	۳۸,۴۱۹	۱۳۴	۰,۲۸۷		
کل	۵۶,۶۸۳	۱۳۹			

جدول ۸: مدل رگرسیونی

مقدار معنادار ی	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیرها
		ضرایب استاندارد	B	
۰,۰۰۰	۱۰,۱۳۷		۰,۳۰۴	ضریب ثابت
۰,۳۸۲	۰,۸۷۸	-۰,۰۸۸	۰,۰۹۰	نفوذ آرمانی (رفتار)
۰,۸۶۶	۰,۱۶۹	۰,۰۱۷	۰,۰۸۵	نفوذ آرمانی (صفات)
۰,۱۸۴	۱,۳۳۶	۰,۱۳۲	۰,۰۸۴	ترغیب ذهنی
۰,۲۳۹	-۱,۱۸۲	-۰,۱۲۶	۰,۰۷۱	ملاحظات فردی
۰,۰۰۰	۶,۳۵۴	۰,۵۴۱	۰,۰۵۵	انگیزش الهام بخش

بر اساس جدول، می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد، تغییرات متغیر وابسته (خلاقیت کارکنان) توسط متغیر رهبری تحول‌آفرین بیان می‌شود لذا ضریب تعیین محاسبه شده (۰,۳۲۲) در جدول ۶ نشان می‌دهد که حداقل یکی از ابعاد متغیر مستقل این تحقیق توانایی پیش‌بینی حدوداً ۳۲ درصد از متغیر وابسته را دارا می‌باشند. همچنین چون سطح معناداری برای متغیر انگیزش الهام‌بخش کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ می‌باشد درنهایت با توجه به مقادیر معناداری می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، انگیزش الهام‌بخش تأثیر معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.

همچنین چون سطح معناداری برای متغیرهای نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات)، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی بیشتر از سطح خطای ۰,۰۵ می‌باشد پس این متغیرها تأثیر معناداری بر خلاقیت کارکنان ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری

- نتایج فرضیه اول نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به این یافته می‌توان چنین استنباط نمود که در دنیای پررقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. باوجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، بازهم در عملکرد و کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد و کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف‌شده، نقش می‌باشد بستگی دارد. در سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد منجر به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان‌شان شده است. در نتیجه این تغییرات و برای آماده شدن برای تغییرات آینده فشار قابل‌ملاحظه فزاینده‌ای بر کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت برنامه‌ریزی ارتقای شغلی، آموزش و حقوق و مزایا وارد می‌آید. همچنین سازمان‌ها به‌منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاش‌اند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده در شرح شغلشان عمل کنند و همانا به رهبری تحول‌آفرین نیاز است، رهبری که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و بانفوذ بر قلبشان آن‌ها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازند. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد.

همین عوامل موجب می‌شود تا در سازمانهایی که رهبران تحول‌آفرین حضور دارند شهروندی سازمانی تقویت شود و همچنین از آنجا که این رهبران اجازه فعالیت و اظهار نظر به کارکنان می‌دهند زمینه برای بروز خلاقیت نیز فراهم می‌شود. پژوهشگران در بررسی‌های خود یافته کاملاً مشابهی که هر سه متغیر را باهم بررسی کرده باشد نیافتند اما برخی از پژوهش‌ها که متغیرها را دوبه‌دو باهم بررسی کرده و در راستای پژوهش باشد به این شرح است: نتایج پژوهش با نتایج مطالعات بهادری، دهگان (۱۳۹۶)، بیات (۱۳۹۵)، ترکستانی (۱۳۹۴)، ولدخانی (۱۳۹۳)، افتخاری زیدآبادی (۱۳۹۳)، سویفان، عبدالله و الجینی (۲۰۱۸)، جیوتی و دو (۲۰۱۵)، میتال و دار (۲۰۱۵) سامی ژها (۲۰۱۴)، هامفری (۲۰۱۲)، همسو می‌باشد.

- نتایج فرضیه دوم نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات) و انگیزش الهام‌بخش تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین ترغیب ذهنی تأثیر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی دارد. با توجه به این نتایج می‌توان چنین استدلال نمود که رهبران تحول‌آفرین به چند دلیل مؤثر هستند: آن‌ها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده را به پیروان خود ارائه می‌کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم‌انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم‌انداز هم هستند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش‌ازحد انتظار برمی‌انگیزانند بنابراین در سازمانهایی که رهبران تحول‌آفرین حضور دارند رفتار شهروندی سازمانی تقویت می‌شود و فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری بوده و به‌طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش، سازماندهی شده و درنهایت کار آیی و اثربخشی سازمان را ارتقاء می‌دهد. این یافته با نتایج مطالعات بهادری و دهگان (۱۳۹۶)، بیات (۱۳۹۵)، ولدخانی (۱۳۹۳)، سامی ژها (۲۰۱۴)، هامفری (۲۰۱۲)، همسو می‌باشد.

- نتایج فرضیه سوم نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، انگیزش الهام‌بخش تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. انگیزش الهام‌بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند با توجه به این یافته می‌توان چنین استنباط نمود بر اساس نظر پاور و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول‌آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول‌آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول‌آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۲۹

علاوه بر این توجه به این نکته ضروری است که خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان، سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم خواهد شد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بیات (۱۳۹۵)، ترکستانی (۱۳۹۴)، افتخاری زیدآبادی (۱۳۹۳)، سویفان، عبدالله و الجینی (۲۰۱۸)، جیوتی و دو (۲۰۱۵)، میتال و دار (۲۰۱۵)، همسو می‌باشد.

پیشنهادها

نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، طراحی پوستر و بروشورهای مناسب ذهن کارکنان را آماده نموده و آن‌ها را تشویق و ترغیب کنند تا با تغییر و تحول و شیوه‌های ایجاد تغییر و تحول و سبک‌های رهبری به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین آشنا شوند و آن‌ها را نهادینه نمایند.

نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد، لذا پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران کارکنانی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خواسته‌های متفاوت از دیگران می‌باشند، موردتوجه قرار دهند.

- فعالیت‌ها و اقدامات خودجوش کارکنان از سوی مدیران مورد تعریف و تمجید قرار گیرد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران به کارکنان اجازه دهند تا مشکلات را از زوایای مختلف موردبررسی قرار دهند.
- ایجاد محیطی پویا و به روز و ایجاد شرایطی دوستانه و صادقانه که کارکنان بتوانند اطلاعات و توانایی‌های خود را به صورت خودمحرور افزایش دهند و به راحتی ایده‌ها و نظرات خود را با دیگران در میان بگذارند و راجع به آن بحث و گفتگو کنند.

- مدیران با زیر سؤال بردن رویه‌های جاری، مناسب بودن آن‌ها را دوباره بررسی نمایند.

۲۳۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۹

منابع

- افتخاری زیدآبادی، محمدعلی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت در میان کارکنان معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- بهادری، سیما، دهگان محمود. (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی): تابستان ۱۳۹۶، دوره ۸، شماره ۲۶، صص ۴۰-۲۹.
- بیات، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین مدیران با خلاقیت سازمانی کارکنان شرکت بهره‌برداری راه آهن شهری تهران و حومه، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- پورکیانی، مسعود؛ نکویی، محمود؛ نجفی، هادی. (۱۳۸۹). نگاهی به نتایج بررسی نقش سرمایه اجتماعی در موفقیت سازمانی: راهی هموار در پیچ و خم‌های سازمان. مجله توسعه مدیریت، شماره ۸۱، صص ۳۷-۲۹.
- ترکستانی، زهرا. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دانشگاه علامه طباطبایی. کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- جبرائیل اوغلی، ناصر. (۱۳۹۴). ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری. دسترسی در:
<https://www.na3er.ir>
- حسینیان، شهمات؛ ربیع‌النجات، مجید. (۱۳۹۳). بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی شماره ۵ دوره نهم بهار. صص ۱۷۴-۱۵۶.
- خضری، مهدی. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان با جو سازمانی در شرکت صنایع مس شهید باهنر کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان.
- خلیلی پیله‌درق، محمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی کارکنان اداره بیمه ایران (مطالعه موردی: اداره بیمه ایران استان اردبیل). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.
- رنجبر، سمیه. (۱۳۹۲). ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی باتعهد سازمانی ازدیدگاه کارکنان آتش‌نشانی استان قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- سعیدی مبارکه، مجید و احمدپور، علیرضا. (۱۳۹۰). رابطه سطح خلاقیت و مهارت‌های فراشناختی دانشجویان کامپیوتر با نمرات دروس برنامه‌نویسی، فصل‌نامه راهبردی آموزش. صص ۱۲۷-۱۲۱.
- عساری، احمدرضا، عساری، عباس، شیرخدايي، نجم‌الدین. (۱۳۹۷). بررسی عوامل جمعیت‌شناختی مؤثر بر سبک فرماندهی مدیران و فرماندهان ناجا. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷. صص ۲۵۲-۲۲۷.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی □ ۲۳۱

- فرجامی، علی. (۱۳۸۶). شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رابطه آن با عملکرد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- موعلی، علیرضا. (۱۳۸۴). رهبری تحول‌آفرین در سازمانهای اداری ایران. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ولدخانی، ساناز. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری ادراک از عدالت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت الکتروپیک). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
- هاشمی، ابوالقاسم، ناظم، فتاح. (۱۳۹۵). پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی براساس هوش هیجانی و جو سازمانی. فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال هشتم، شماره سی، بهار..
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهشنامه مدیریت تحول نیمه دوم ۱۳۸۹ شماره ۴.
- Arz, Soureh I & Farahbod, Leyla, (2014), " Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction", *Interdisciplinary Journal of contemporary*.
- Ang Soon., Dyne Linn van, Begley Thomas. (2003), The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24, 561–583 (2003).
- Cheung, M.F.Y. and Wong, C.S. (2011), "Transformational leadership, leader support and employee creativity", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 32 No. 7, pp. 656-672.
- Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1, pp 85-95.
- Huang, C. C., YOU, C.S., (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management* Vol. 5(28), pp.11335-11344. 16 November.
- Humphrey, Amber M. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification, *emporla state university*, presented to the department of Psychology.
- Jeevan Jyoti Manisha Dev, (2015), "The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 Iss 1 pp. 78 – 98.
- Mittal Swati, Rajib Lochan Dhar, (2015) "Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing", *Management Decision*, Vol. 53 Iss: 5, pp.894 – 910.

۲۳۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۹

- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1997). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Journal of Human Performance*, Vol.10, pp.133-151.
- Suifan, Taghrid S., Abdallah, Ayman Bahjat, Al Janini, Marwa, (2018) "The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support
- Sumi Jha, (2014) "Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 3 Issue: 1, pp. 1835, <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>.