

## تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری با نقش واسط فرهنگ و تعهد سازمانی

علیرضا نیکنام

دانشجوی کارشناسی مشاوره، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

azemanrilakin4199@gmail.com

شماره ۲ / تابستان ۱۴۰۱ (جلد سوم) / صص ۶۷-۷۶  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره پنجم)

### چکیده

هدف از این تحقیق، تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری با نقش واسط فرهنگ و تعهد سازمانی در اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران بود. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی آلن و می یو (۱۹۹۰)، فرهنگ سازمانی دنیل دنیسون (۲۰۰۳) و نوآوری سازمانی جیمز و همکاران (۲۰۰۸) برای جمع آوری داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها استفاده شد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان اداره گاز ناحیه ۱۰ در شهر تهران به تعداد ۱۶۵ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۰۰ نفر به صورت تصادفی در دسترس انتخاب شدند. با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS3 و رگرسیون چندگانه توسط نرم افزار Spss 25 فرضیه‌های تحقیق مورد آزمایش قرار گرفت و نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی تاثیر داشته و همچنین سبک رهبری تحول آفرین از طریق فرهنگ و تعهد سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین.

### مقدمه

سبک رهبری به عنوان الگویی رفتاری است که بیانگر صفات و خصوصیات رفتاری از آن یاد می‌شود. همچنین سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است. چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آوردن تنیدگی روانی ناشی شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می‌کند. سبک رهبری برای درک کارکرد سازمان، ضروری است و می‌تواند بر همه فرآیندهای سازمان اثرگذار باشد. رهبری یکی از برجسته‌ترین مظاهر زندگی اجتماعی بشر است و اهمیت رهبری در سطح فردی و سطح گروهی و سطح سازمانی بر هیچکس پوشیده نیست. رهبری به عنوان عامل، توان یا نیروی بالفعل و یا بالقوه‌ای است که مدیران و رهبران از طریق اعمال نفوذ و همراه با ایجاد اطمینان در پیروان خود برای تحقق اهداف و آرمان‌های مورد نظر، اعم از سازمانی و گروهی از آن استفاده می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴).

سبک رهبری، طریقی است که رهبر (مدیر) از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند. به بیان دیگر، نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (استرون، ۱۳۷۴).

مفهوم رهبری تحول آفرین در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است. در سازمان ها، وجود رهبرانی که در حقیقت توانسته اند چارچوب‌های سبک رهبری تحول آفرین را پیاده سازند، توانسته اند باتوجه به بکارگیری استراتژی‌های تغییر و تحول، با افزایش همگرایی و تعهد کارکنان و توسعه کار تیمی و گروهی میزان روحیه کاری را در بین مجموعه کارکنان سازمان افزایش دهند (امامی، ۱۳۷۷).

ویژگی خاص رهبران تحول آفرین که سبب توفیق آنان در ایجاد زمینه ارتقاء تحول و فرهنگ سازمانی شده است عبارتند از: گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت‌های توسعه گرا و غیره بوده است رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زبردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

رهبران تحول آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود باتوجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جستجوی تغییر در راستای اهداف و ماموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۴).

تعهد سازمانی یکی از متداولترین موضوعات بررسی شده در سازمان هاست و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. تعهد سازمانی تمایل یک فرد به تلاش و وفاداری به سازمان است. روند تشکیل تعهد سازمانی با سرمایه‌گذاری و فداکاری است که یک فرد با شناسایی نسبتاً عمیق با یک سازمان توسعه می‌یابد، بنابراین چنین فردی به طور خودکار و اجباراً به سازمان متعهد می‌گردد. تعهد سازمانی اساساً یک پدیده ساختاری است، یک معامله بین فرد و سازمان، و در نتیجه مادامی که زمان می‌گذرد سرمایه‌گذاری غیر قابل انتقال آن باید افزایش یابد، مادامی که زمان می‌گذرد اعضا تمایلی به ترک سازمان ندارند و به خاطر حقوق، وضعیت، موقعیت، و دوستی در میان دوستان و همکاران خود کارکنانی که تعهد بالایی نسبت به سازمان خود دارند احتمالاً زمان طولانی‌تری در سازمان خواهند ماند، عملکرد بهتری خواهند داشت و تمایل بیشتری برای شرکت در محل کار خود دارند (دهمرد، ۱۳۹۶).

تعهد سازمانی یک موضوع بسیار ارزشمند و حائز اهمیت است و تأثیر بسیار مثبتی بر موفقیت سازمان دارد. عبارت دیگر، تعهد سازمانی عامل اصلی در تعیین رقابت سازمانی است که انگیزه و میزان مشارکت کارکنان در سازمان را تقویت می‌کند (سام خانیانی، ۱۳۹۱).

به نظر می‌رسد که رهبری تحول آفرین یکی از تعیین کننده‌های مهم تعهد سازمانی است زیرا رهبران تحول آفرین اساساً "کارمندان را تحریک می‌کنند که فراتر از منافع شخصی خود به دنبال منافع گروه باشند که مفهوم آن شامل پنج مؤلفه است: چشم انداز، ارتباطات الهام بخش، تحریک فکری، رهبری حمایتی و شناخت شخصی یعنی، با اعمال اهرم بر زبردستان، رهبران تحول آفرین انتظار دارند که کارکنان احساس اعتماد، تحسین، وفاداری و احترام نسبت به رهبر داشته باشند و انگیزه بیشتری برای انجام چیزی بیش از انتظار اولیه داشته باشند (سلطانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

از این نظر، در سه جزء الگوی تعهد (آلن و مایر، ۱۹۹۶)، رهبری تحول آفرین احتمالاً می‌تواند تأثیر مثبتی در جزء عاطفی (تمایل کارمندان برای ماندن در سازمان) و تعهد هنجاری (احساس تعهد آنها به کار در جهت تحقق یک چشم انداز معنادار) بگذارد (شیم، ۲۰۱۵).

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده

می‌شود. سازمان را می‌توان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفت. اگر فرهنگ را الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب، سنت‌ها، دانش، زبان، جهان بینی، تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزئی از فرهنگ خواهد بود. هر سازمانی دارای فرهنگ خاص است که اگر چه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز در آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه را ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. در درون سازمان درست همانند یک جامعه هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. معیارهای ویژه ای وجود دارد و باورها و تلقی‌های مشخصی نسبت به امور در جریان است (میر و همکاران، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همچنین این ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک هستند از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. دنیسون عقیده دارد، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم‌ارزش‌ها و باورها و هم‌نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این ارزش‌ها ماندگارند زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند دارند. فرهنگ سازمانی در پرداختن به تغییرات در میزان رضایتمندی کارکنان از کار و انگیزه برای انجام تلاش بیشتر نقش دارد یعنی انتظار می‌رود درک اعضای گروه از فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی آنها تأثیر بگذارد، زیرا یکی از اقدامات ذهنی اثربخشی سازمانی است (مون و جانسون، ۲۰۱۲).

از طرف دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها ناگزیر هستند تا جهت حفظ بقاء و داشتن مزیت رقابتی، سازمانی خلاق و نوآور شوند؛ به گونه‌ای که خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده سازند. تورنس در تعریف خلاقیت اظهار می‌دارد، خلاقیت فرایندی است که شامل حساسیت نسبت به مسائل، کمبودها، تنگناها و ناهماهنگی‌ها می‌شود و نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می‌آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورتهای گوناگون عرضه می‌شود. تئوری‌های رهبری بیان می‌کند، رهبران تحول آفرین رفتارهای خاصی دارند که تفکر نوآوری کارکنان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان، نوآوری سازمان و عملکرد سازمانی تسریع می‌دهند (مورفی، ۲۰۱۸).

اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران نیز بدلیل جو رقابتی و محیط متغیری که در اطراف خود احساس می‌کند، بسیار نیازمند جوی نوآوری در لایه‌های مختلف سازمانی خود با بهره گیری از فرهنگ و تعهد سازمانی می‌باشد. از جمله مسائلی که شرکت مذکور در سالهای اخیر با آن مواجه بوده است، ورود رقبایی با سطح نوآوری بالاتر و البته سیستم‌های مدیریتی جدیدتر می‌باشد. چنین رقبایی هم در عرصه ارائه خدمات و محصولات نوآورانه تهدیدی برای سهم بازار محسوب می‌شوند و هم اینکه با اتخاذ استراتژی‌های مدیریتی صحیح توانسته اند جونوآوری مناسبی را در مجموعه خود رقم زنند. در همین راستا، با توجه به انجام مصاحبه با مدیران ارشد این ادارن پژوهش حاضر به بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ و تعهد سازمانی در اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران می‌پردازد که در این راستا فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه اصلی:** رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی تعهد و فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.

#### **فرضیه‌های فرعی:**

۱) سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.

۲) سبک رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی تاثیر دارد.

- ۳) سبک رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.  
۴) سبک رهبری تحول آفرین از طریق فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.  
۵) سبک رهبری تحول آفرین از طریق تعهد سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق، از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات علی می‌باشد و در اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران انجام گردید. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران می‌باشد که در مجموع تعداد ۱۶۵ نفر می‌باشند. حجم نمونه با فرمول کوکران ۱۰۰ نفر و روش نمونه گیری تصادفی ساده می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر به دو دسته روش کتابخانه‌ای و اینترنتی و روش میدانی بوده و ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد. این پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج نقطه‌ای لیکرت طراحی شد. پرسشنامه‌های استفاده شده شامل موارد زیر می‌باشد:

### پرسشنامه رهبری تحول آفرین

براساس پرسشنامه باس و اولیو (۱۹۹۰) شامل ۴ بُعد و ۸ مؤلفه می‌باشد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی). که بر اساس فرایند پنج گزینه‌ای لیکرت پایه گذاری شده اند. باس و اولیو (۱۹۹۰) ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های پرسشنامه را از ۰.۷۷ تا ۰.۹۵ محاسبه نمودند. تابلی و همکاران (۱۳۹۱) پایایی پرسشنامه را از طریق آلفای کرونباخ ۰.۸۹ و روایی آن را ۰.۸۲ محاسبه نمودند. وارستگار و همکاران (۱۳۹۷) اعتبار و پایایی مطالب را در پرسشنامه ۰/۷۰ اعلام کردند.

### پرسشنامه تعهد سازمانی

بر اساس مدل آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و شامل ۳ بُعد و ۱۰ مؤلفه می‌باشد (تعهد عاطفی کارکنان، تعهد مستمر کارکنان و تعهد هنجاری کارکنان، که بر اساس فرایند پنج گزینه‌ای لیکرت پایه گذاری شده اند. همچنین نمره گذاری سوالات ۳، ۴، ۵، ۶ و ۱۰ به صورت معکوس می‌باشد. آلن و مییر (۱۹۹۰) ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه را از ۰.۸۱ تا ۰.۹۴ محاسبه نمودند. شهرکی و همکاران (۱۳۹۹) پایایی پرسشنامه را از طریق آلفای کرونباخ ۰.۸۸ محاسبه نمودند (پارک و جوو، ۲۰۱۰).

### پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۳) و شامل ۱۱ سوال بوده که بر اساس فرایند پنج گزینه‌ای لیکرت پایه گذاری شده اند (درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت و رسالت). همچنین نمره گذاری سوالات ۲ و ۶ به صورت معکوس می‌باشد. نمره اطمینان از پرسشنامه دنیسون مطابق با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۵ برای کل پرسشنامه و روایی آن نیز با همبستگی با پرسشنامه تاکمن (۲۰۰۸) محاسبه شد که فرهنگ سازمانی ۰.۳۵ برآورد شد که در سطح ۰.۰۰۰۳ معنی دار بود. در مقاله محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، از روش همبستگی مرتبط برای ارزیابی استفاده شد که از ۰.۴۶ تا ۰.۷۰ متغیر بود، که همگی در سطح ۰.۰۰۱ معنی دار بودند که برای اطمینان از آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار ۷۹.۹ بدست آمد (پاری و سینه‌ها، ۲۰۰۵).

## پرسشنامه نوآوری سازمانی

بر اساس مدل جیمنز و همکاران (۲۰۰۸)، و شامل ۳ بعد و ۷ مؤلفه می‌باشد (نوآوری تولیدی، نوآوری فرآیندی و نوآوری اداری) که بر اساس فرایند پنج گزینه‌ای لیکرت پایه گذاری شده اند. جیمنز و همکاران (۲۰۰۸) ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه را از ۰.۷۹ تا ۰.۸۸ محاسبه نمودند. چوپانی و همکاران (۱۳۹۱)، ضریب پایایی آزمون را برای تک تک عوامل و کل پرسشنامه بالای ۰.۷ گزارش کردند. همچنین آن‌ها از طریق روایی سازه و روایی همگرا روایی پرسشنامه را مورد تایید قرار دادند (والومبوها و همکاران، ۲۰۱۷).

در این تحقیق، جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده گردید به این ترتیب که ابتدا سؤالات پرسشنامه تهیه و در اختیار افراد متخصص و صاحب نظران و اساتید مربوط قرار گرفت (اسامی به پیوست ذکر می‌گردد) پس از بررسی و اظهار نظر متخصصان و اساتید و ویرایش سؤالات، پرسشنامه نهایی تدوین گردید. بمنظور بررسی اعتبار (پایایی) پرسشنامه‌ها، از روش "آلفای کرونباخ" استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) قابل مشاهده است:

جدول (۱): پایایی پرسشنامه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
تعهد سازمانی	۰.۹۴۴	۰.۹۵۲
رهبری تحول آفرین	۰.۸۹۷	۰.۹۱۸
فرهنگ سازمانی	۰.۹۷۶	۰.۹۷۹
نوآوری	۰.۸۷۶	۰.۹۰۳

با توجه به نوع تحقیق و نوع متغیرها، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری و بررسی سؤالات پژوهش با بهره گیری از نرم افزارهای آماری SPSS و PLS، از آماره‌های توصیفی و آزمون‌های استنباطی مدل معادلات ساختاری متناسب با نوع داده‌ها و متغیرها استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

پس از جمع آوری اطلاعات تحقیق و استخراج اطلاعات ۱۰۰ نمونه و همچنین ورود اطلاعات در نرم افزار SPSS، اطلاعات با نرم افزار آماری Smart PLS، مورد پردازش و تجزیه تحلیل اولیه قرار گرفت. این بخش ابتدا داده‌های جمعیت شناختی جمعیتی حاصل از اجرای پرسشنامه‌های تحقیق به صورت آماری شرح داده شده و سپس سؤالات مورد بررسی قرار گرفته و داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

## آمار توصیفی

از بین ۱۰۰ نفر حجم نمونه، مشاهده گردید ۸۷ نفر (۸۷ درصد) پاسخ دهندگان از میان آقایان و ۱۳ نفر (۱۳ درصد) از میان خانم‌ها می‌باشند. همچنین هیچ یک از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم نبوده، ۷ نفر (۷ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۳۴ نفر (۳۴ درصد) دارای تحصیلات لیسانس، ۵۳ نفر (۵۳ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۶ نفر (۶ درصد) دارای تحصیلات دکترا می‌باشند. از نظر سابقه کاری مشاهده گردید ۵ نفر (۵ درصد) پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۰ تا ۵ سال، ۱۰ نفر (۱۰ درصد) پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۲۶ نفر (۲۶ درصد) افراد دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۰ نفر (۳۰ درصد) پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۹ نفر (۲۹ درصد) پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال می‌باشند.

## آمار استنباطی

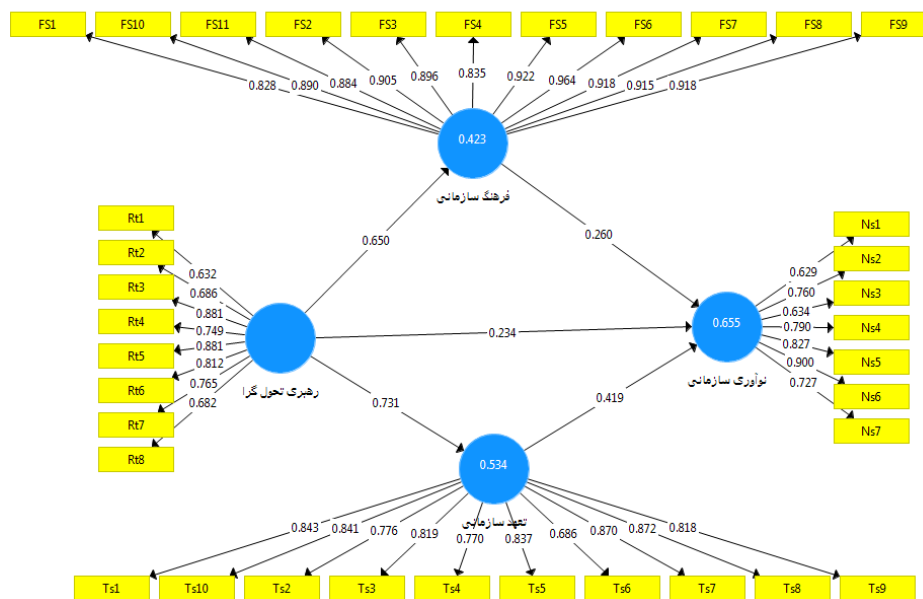
در این بخش، مدل ساختاری بررسی شده و مدل کلی تحقیق برازش می‌یابد. برای این منظور، اهمیت و ضرایب مسیر مدل تحقیق با استفاده از روش بوت استرپ (نمونه گیری مکرر) و آمار آزمون t استیودنت بررسی شده است. ضریب تعیین یک معیار گویا تر از ضریب همبستگی است و مهمترین معیاری است که رابطه بین دو متغیر را می‌توان با آن توضیح داد. این ضریب درصد تغییرات عملکرد را توسط متغیر مستقل بیان می‌کند. ضریب تعیین بین صفر و یک است. اگر ضریب تعیین صفر باشد، به این معنی است که خط رگرسیون هرگز نتوانسته است تغییرات تابع متغیر را به تابع مستقل نسبت دهد. به عبارت دیگر، اگر هیچ تغییری در متغیر وابسته با رابطه رگرسیون توضیح داده نشود، مقدار ضریب تعیین صفر است. اگر ضریب تعیین برابر با یک باشد، به این معنی است که خط رگرسیون توانسته تغییرات متغیر وابسته را به دقت به تغییرات متغیر مستقل نسبت دهد. به عبارت دیگر، اگر تمام تغییرات در متغیر وابسته با رابطه رگرسیون توضیح داده شود، مقدار ضریب تعیین برابر با یک و سایر مقادیر بین این دو حد خواهد بود. در نهایت قابلیت پیش‌بینی مدل نیز با استفاده از آزمون ناپارامتری استون گیسر مورد ارزیابی قرار گرفته است. ضرایب تعیین و مقادیر  $Q^2$ ، ضرایب مسیر و مقادیر آماره تی مدل تحقیق به ترتیب در جدول شماره ۲ (۲) و شکل‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): ضرایب تعیین مدل تحقیق

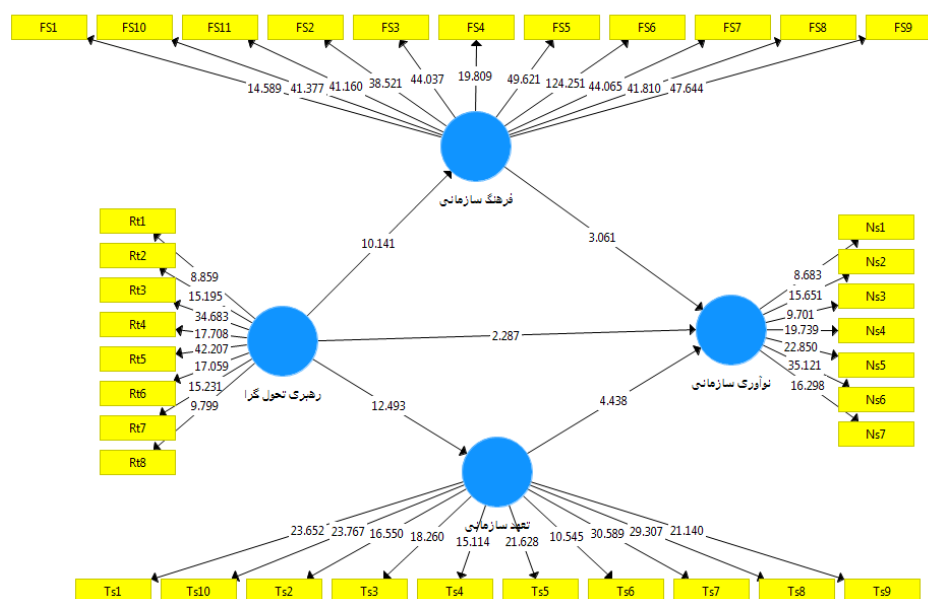
CV. Com	CV. Red	ضریب تعیین ( $R^2$ )	سازه‌ها
۰.۴۳۶	۰.۳۲۵	۰.۵۳۴	تعهد سازمانی
۰.۳۷۶	---	---	رهبری تحول آفرین
۰.۵۶۲	۰.۳۱۱	۰.۴۲۳	فرهنگ سازمانی
۰.۳۵۰	۰.۳۲۵	۰.۶۵۵	نوآوری

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول فوق استنباط می‌شود که ۵۳ درصد از تغییرات سازه‌ی تعهد سازمانی به وسیله سازه رهبری تحول آفرین بیان می‌شود. ۴۲ درصد از تغییرات سازه‌ی فرهنگ سازمانی به وسیله سازه رهبری تحول آفرین و ۶۵ درصد از تغییرات سازه‌ی نوآوری به وسیله سازه‌های تعهد و فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین تبیین می‌شود.

شکل (۱): ضرایب مسیر مدل اصلی تحقیق



شکل (۲): مقادیر آماری تی مدل اصلی تحقیق



شکل (۲)، آماره تی مدل را نمایش می دهد که چنانچه مقدار آماره تی برای مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، می توان نتیجه گرفت که این مسیر معنی دار بوده و فرضیه مورد نظر در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تایید قرار می گیرد.

### آزمون فرضیه های تحقیق

در این بخش از پژوهش، فرضیه های اصلی تحقیق به وسیله ضرایب مسیر و آماره تی مورد آزمون قرار گرفته اند. چنانچه مقدار آماره تی برای مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، می توان نتیجه گرفت که این مسیر معنی دار بوده و فرضیه مورد نظر در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تایید قرار می گیرد. جدول شماره ۳، نتایج حاصل از آزمون تی را نشان می دهد.

### جدول (۳): نتایج آزمون تی: آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	آماره‌ی تی	ضریب مسیر (β)	متغیر		فرضیه
			وابسته	مستقل	
تایید	۲.۲۸۷	۰.۲۳۴	نوآوری	سبک رهبری تحول آفرین	۱
تایید	۱۲.۴۹۳	۰.۷۳۱	تعهد سازمانی	سبک رهبری تحول آفرین	۲
تایید	۱۰.۱۴۱	۰.۶۵۰	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری تحول آفرین	۳

میزان اثر میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی و همچنین اثر میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با فرمول (۱) محاسبه می‌شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$\text{Bindirect} = a \times b$$

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیر مستقیم می‌توان با استفاده از آزمون سوبل معناداری اثر غیر مستقیم را نیز محاسبه کرد. شایان ذکر است که همه نرم افزارها معناداری اثرات مستقیم بین متغیرها را محاسبه کرده و در خروجی‌های خود ارائه می‌دهند اما معناداری اثر غیر مستقیم را ارائه نمی‌کنند بنابراین معناداری اثر غیر مستقیم باید دستی حساب شده که فرمول محاسبه آن بر اساس روش سوبل می‌باشد. همانگونه که در جدول (۳) (مدل معادلات ساختاری برازش شده) ملاحظه گردید مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین رهبری تحول آفرین - نوآوری ۰.۲۳۴ و ضریب مسیر برای رابطه بین فرهنگ سازمانی-نوآوری ۰.۲۴۱ می‌باشد بنابراین، معناداری اثر غیر مستقیم در جدول (۴) مورد بررسی قرار گرفته است.

### جدول (۴): نتایج آزمون سوبل (۱۹۸۲) فرضیه چهارم و پنجم

نتیجه	آماره تی	ضریب	اثر غیر مستقیم
تایید	۲.۹۳۰	۰.۰۶۰	رهبری تحول آفرین-فرهنگ سازمانی-نوآوری
تایید	۴.۱۸۱	۰.۰۹۸	رهبری تحول آفرین-تعهد سازمانی-نوآوری

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی تعهد و فرهنگ سازمانی در اداره گاز ناحیه ۶ در شهر تهران بود. با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS3 و رگرسیون چندگانه توسط نرم افزار Spss 25 صحت فرضیه‌های تحقیق مورد آزمایش قرار گرفت و نتایج آزمون فرضیه نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی تاثیر داشته و همچنین سبک رهبری تحول آفرین از طریق فرهنگ و تعهد سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمانها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمانها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد، ترغیب کارکنان به اتخاذ شیوه‌های نوین و حل خلاقانه مسائل و معضلات سازمانی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تحول آفرین است. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث افزایش تعهد در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. سبک‌های رهبری تحول آفرین که با ارزش‌های حمایتی در فرهنگ گروهی مطابقت دارند، احتمالاً بیشتر افراد را مجذوب می‌کنند تا در کارهایشان تلاش زیادی کنند و این عامل به افزایش سطح فرهنگ سازمانی منجر می‌شود. سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها تقویت کننده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، روش‌های کاری انطباق پذیر، طراحی صحیح کار و اهداف منطقی و واضح است در سطحی بسیار بالاتر از شرکت‌هایی عمل می‌کنند که در این عوامل در درجه‌های پایین قرار دارند. فرهنگ سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی شدن فراهم نماید. بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش نمی‌توان



انتظار فعالیت های خلاقانه داشت. نوآوری در واقع، تغییر و انطباق سرمایه های فکری، یادگیری خلاقیت در بستر محیط متغیر است و زمینه مناسب برای رشد فرهنگ خلاقانه را فراهم می سازد که از سطوح بالای خطرپذیری، پویایی، واکنش به تغییرات محیطی، ایجاد تغییر، انعطاف پذیری و آزادی در سازمان برخوردار است. سبک رهبری تحول آفرین بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از تعهد سازمانی برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت، ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید. مطالعات مختلفی نشان داده اند که سطوح تعهدی که کارکنان نسبت به سازمانشان دارند، با نگرشها و رفتارهای مخالف آنها از جمله خلاقیت و نوآوری ارتباط دارد.

بر اساس نتایج پیشنهاد می شود سازمانها با بکارگیری سبک رهبری تحول آفرین، ایجاد اعتماد به اهداف سازمانی، ترسیم اهداف سازمانی روشن، فراهم آوردن رضایت و امنیت شغلی، توجه به نیازهای کارکنان، فراهم کردن پیشرفت شغلی و در نظر گرفتن آموزشهای لازم در خصوص افزایش مهارتهای فردی و خلاقیت هرچه بهتر و بیشتر کارکنان در سازمان و در نتیجه افزایش نوآوری سازمانی گردند. همچنین به سازمانها پیشنهاد می شود تا به مؤلفه های رهبری تحول آفرین نیز توجه ویژه ای شود و از آنها حتی در انتخاب و گزینش و انجام آزمون های پیش از استخدام بهره برد.

پیشنهاد می شود سازمانها با ایجاد یک جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش های مادی و معنوی به افراد گروه برتر به در این صورت که هر کدام از این نفعات برتر می توانند رهبران تحول آفرینی آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام بردارند. مدیران سازمانها از طریق تاکید بر فرهنگ مشارکت و همکاری، ایجاد آزادی عمل به کارمندان و ایجاد محیطی آرام برای کارمندان موجبات افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم آورند. همچنین از طریق در نظر گرفتن مشوق های کافی برای کارمندان، قدردانی از زحمات کارکنان، تشویق اندیشه های مخاطره آمیز، افزایش صداقت در سازمان و دفاع از قدر و منزلت کارکنان موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود گردیده و از این طریق نوآوری سازمان را بهبود بخشند.

## منابع

- ✓ احمدی، مهرداد، مسعود، یاسمن، ایمانی، سعیده، (۱۳۹۴)، بررسی تطبیقی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی جامعه پرستاری بیمارستان های شهید چمران دولتی و اردیبهشت شیراز خصوصی، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، بصورت الکترونیکی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- ✓ استرون، حسین، (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره ۱۷، صص ۷۳-۷۴.
- ✓ امامی، مصطفی، (۱۳۸۷)، تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن، راهبرد انجمن پردیس قم دانشگاه تهران سال اول، شماره ۱، صص ۱۲۷-۱۴۴.
- ✓ جعفری، حسن، صادقی، احمد، خدایاری زرنق، رحیم، (۱۳۹۰)، رابطه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، فصلنامه علمی پژوهشی علوم بهداشتی، سال سوم، شماره ۳، صص ۶۰-۶۷.
- ✓ حسنی، محمد، ارس زاده، سهیلا، کاظم زاده بیطالی، مهدی، (۱۳۹۶)، رابطه رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی، درک سیاست های سازمانی و جنسیت، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دوازدهم، شماره ۳، صص ۱۵۱-۱۴۲.
- ✓ دوستار، محمد، مستقیمی، محمودرضا، اسماعیلزاده، محمد، (۱۳۹۴)، رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود تحول)، دوره ۲۴، شماره ۷۹، صص ۲۷-۴۵.

- ✓ دهمرده، محبعلی، (۱۳۹۶)، رابطه اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای مشارکت سازمانی، پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ✓ سام خانیانی، راضیه، (۱۳۹۱)، رابطه رفتار شهروندی سازمانی با طفره روی سازمانی، پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ✓ سلطانی نژاد، محدثه، زاهد بابلان، عادل، سلطانی نژاد، حامد، معینی نیا، مهدی، (۱۳۹۸)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی، کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم، شیراز.
- ✓ Shim, H, Hoover, T , (2015) , Police transformational leadership and organizational commitment: mediating role of organizational culture, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38, 4.
- ✓ Meyer, J. P. , Stanley, D. J. , Jackson, T. A. , McInnis, K. J. , Maltin, E. R. , & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.
- ✓ Moon, M. M. , & Jonson, C. L. (2012). The influence of occupational strain on organizational commitment among police: A general strain theory approach. *Journal of Criminal Justice*, 40, 249-258.
- ✓ Murphy, S. A. (2018). The role of emotions and transformational leadership on police culture: An autoethnographic account. *International Journal of Police Science & Management*, 10, 165-178.
- ✓ Muthén, L. K. and Muthén, B. O. (1998-2011). *Mplus User's Guide* (6th ed. ). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén. Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31, 199-214.
- ✓ Park, C. -O. , & Joo, J. (2010). Control over the Korean bureaucracy: A review of the NPM Civil Service Reforms under the Roh Moo-Hyun government. *Review of Public Personnel Administration*, 30, 189-210.
- ✓ Parry, K. W. , & Sinha, P. N. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8, 165-183.
- ✓ Walumbwa, F. O. , Lawler, J. J. , & Avolio, B. J. (2017). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 212-230.