The effect of leader motivational language on employee proactivity in Bouali Sina Petrochemical Co.

Mahdi Nadaf [*1]– manzar khajeh[2]

Abstract:

The present study aimed to investigate the effect of the leader's motivational language on employee pro-activity with the mediating role of psychological meaningfulness of job and organizational vitality of the individuals. This research was an applied research in terms of practical purpose, and descriptive-correlation in terms of data collection and it was a type of quantitative research. The statistical population of the study consisted of 793 employees of Buali Sina Petrochemical Company. Based on the Cochran's formula, the sample size was estimated to be 259, which were selected by simple random sampling. The data collection tool was a questionnaire that its reliability was confirmed by Cronbach's alpha and its validity was confirmed by convergent and divergent validity. Descriptive and inferential statistics including: normality, correlation and structural equation modeling tests were used to analyze the data through SPSS and PLS software. The findings indicated that leader's motivational language affects proactivity of employees, psychological meaningfulness and vitality. Also, the effects of psychological meaningfulness and vitality on employee proactivity and the effect of psychological meaningfulness on vitality were approved. Finally, the mediator role of the psychological meaningfulness and vitality was confirmed through the indirect impact of the leader's motivational language on employees' proactivity.

Keywords: Employee proactivity, leader's motivational language, psychological meaningfulness, vitality

1. Associate Professor, Department of Business Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran, Corresponding Author : mahdi.nadaf@gmail.com

2. M.Sc., Department of Business Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran, mm.khajeh@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۵/۲۶

تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان در شرکت پتروشیمی بوعلی سینا

مهدی نداف*[۱]- منظر خواجه[۲]

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان با نقش میانجی معنادار بودن روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی فرد بود. این تحقیق ازلحاظ هدف کاربردی، ازلحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی – همبستگی و از نوع تحقیقات کمی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت پتروشیمی بوعلی سینا به تعداد ۷۹۳ نفر تشکیل داده است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۵۹ نفر برآورد گردید که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی آن با آلفای کرونباخ و روایی آن با روایی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آزمونهای نرمال بودن، همبستگی و مدل معادلات ساختاری با کمک نرمافزارهای spss و pls استفاده شد. یافته‌ها تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان و معناداری روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی فرد را تأیید کردند. همچنین، تأثیر معناداری روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی فرد بر پیش فعالی کارکنان، و تأثیر معناداری روان‌شناختی شغل بر نشاط سازمانی فرد تأیید شدند. درنهایت، نقش میانجی معناداری روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی فرد در تأثیر غیرمستقیم زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: زبان انگیزشی رهبر، پیش فعالی کارکنان، معنادار بودن روان‌شناختی شغل، نشاط سازمانی فرد.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی ، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. نویسنده مسئول: mahdi.nadaf@gmail.com
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. mm.khajeh@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها هستند. یکی از موضوعات مهم سازمان‌ها در بخش مدیریت نیروی انسانی؛ تأمین نیازها و ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کاری نیروی انسانی است. توجه به این عامل بیانگر اهمیت دادن سازمان به نیروی انسانی خود به‌عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمند سازمان است. ازآنجایی‌که کارایی نیروی انسانی بر اساس محاسبات اقتصادی قابل پیش‌بینی نیست، عامل‌های دیگری در این زمینه مؤثرند که برخاسته از نیازهای انسانی و فرا مادی است (دادگر و همکاران، ۱۳۹۴).

یکی از معضلات جدی مدیران در حیطه منابع انسانی، کارکنانی هستند که در طول زمان مستهلک‌شده و انگیزه‌ای برای کنش فعال و قبول مسئولیت‌های جدید ندارند و صرفاً به رویدادهای پیرامونی واکنش نشان می‌دهند. حال‌آنکه محیط‌های پویای امروزی و پیچیدگی مسائل کاری و سازمانی، کارکنانی را می‌طلبد که خودشان فرصت‌ها را شناسایی کرده، ابتکار عمل نشان داده و دست بکار شوند و همه این‌ها یعنی، به‌جای منفعل بودن و در انتظار دستور ماندن، پیش فعال باشند. وقتی از رهبران سؤال می‌شودکه چگونه سازمان‌هایشان را با فضای شغلی که به‌سرعت در حال تغییر است، انطباق می‌دهند یکی از رایج‌ترین مفاهیمی که به آن اشاره می‌کنند پیش فعالی کارکنان است. رفتار پیش فعال، ابتکار عمل در بهبود شرایط فعلی با به چالش کشیدن وضع موجود به‌جای انطباق منفعلانه با شرایط فعلی است (Batistič et al., 2016). رفتار پیش فعال در کار «عمل پیش‌بینی‌شده‌ای است که کارکنان برای تأثیرگذاری بر خود و یا محیطشان» انجام می‌دهند (Escrig-Tena et al., 2019). برخی از رفتارهای پیش فعال کاملاً موردتوجه کارمندان بوده به‌طوری‌که همکاری از دیگران را می‌طلبد. ازجمله این رفتارها، جستجوی اطلاعات در مورد الزامات شغلی (یعنی اطلاعات مرجع) یا روابط با دیگران (یعنی اطلاعات ارتباطی) است. به‌طور مشابه، افراد می‌توانند به دنبال بازخوردهایی باشند که عملکردهایشان را ارزشیابی کنند. سایر رفتارهای پیش فعال به‌طور دوجانبه توسعه می‌یابند و مستلزم درگیری شغلی از جانب دیگران هستند؛ مانند شکل دادن روابط با رؤسا، حضور یافتن در رویدادهای اجتماعی سازمانی و جشن‌های سازمانی (جامعه‌پذیری عمومی) یا تعامل با همکاران در خارج از حیطه کاری (شبکه فرد) (Cranmer et al., 2019).

رهبری نقش مهمی در ایجاد انگیزه برای رفتارهای پیش فعال کارکنان ایفا می‌کند (Liu et al., 2018). یکی از مهارت‌های کلیدی موردنیاز رهبران، توانایی ایجاد انگیزش در دیگران است، این توانایی انگیزش در دیگران به‌طورتقریبی بر مهارت‌های ارتباطی مبتنی است. زبان رهبری به‌صورت «فرایند تعریف اهداف سازمان و استفاده از زبان نمادین برای تأمین قدرت عاطفی به پیام» تعریف می‌شود (Densten et al., 2014). شایستگی ارتباط رهبر بدون شک یکی از قدرتمندترین عوامل اثرگذار در محل کار است. مطالعات بیان می‌کنند کیفیت ارتباط رهبر تأثیر قابل‌توجه و مهمی بر نتایجی چون

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

رضایت شغلی، نوآوری، حضور، حفظ، وفاداری و عملکرد دارد. ارتباطات رهبر در سال‌های اخیر به دلیل نوآوری‌های تکنولوژیکی، ساختار جدید سازمانی و تسلط روزافزون کارکنان دانش، بسیار پیچیده‌تر شده است. برای تبدیل این چالش‌ها به فرصت‌هایی برای پیشرفت پژوهش‌ها ، محققان تحقیقات جدید را در فرایندهای ارتباطات رهبر توصیه می‌کنند. به‌طور خلاصه، نظریه زبان انگیزشی به استفاده استراتژیک رهبر در ترکیب عملکردهای گفتاری (واحدهای اساسی معانی زبان) با کارکنان عضو به‌منظور بهبود کیفیت زندگی کار، عملکرد و دیگر شاخص‌های حیاتی سلامت سازمانی اشاره می‌کند (Mayfield & Mayfield, 2010).

بررسی‌های انجام‌شده در مورد ویژگی‌های مهم مانند هوش اجتماعی و احساسی نشان داده است که تنها مهارت‌های فکری و تکنولوژی پیشرفته نمی‌توانند سازمان‌ها را به‌سوی رشد و توسعه هدایت نمایند. زبان انگیزشی، یک نوع ارتباطات استراتژیک کلامی، یک ابزار ایده آل برای حل این چالش است. این شکل قدرتمند سخنرانی رهبر با مزایای قابل‌توجهی همراه است. امروزه، مطالعات نشان می‌دهد که سطح بالایی از زبان انگیزشی به‌میزان قابل‌توجهی با بهبود عملکرد کارکنان (تا ۱۷ درصد)، حضور (تا ۲۸ درصد)، رضایت شغلی (تا ۷۰ درصد)، ماندگاری (قصد عدم ترک سازمان، تا ۵ درصد) و نوآوری (تا ۲۰ درصد) ارتباط دارد (Mayfield, 2008). «زبان گفتاری رهبری» اغلب به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار حیاتی در ایجاد انگیزه و نتایج کاری کارمندان شناخته‌شده است. تحقیقات زیادی درزمینه رهبری به‌طور ضمنی بر اهمیت کلام رهبر تأکید دارد. بیشتر مطالعات اخیر به‌صراحت بر ارتباط میان الگوهای ارتباطی رهبر و کارکنان، رسیدن به اهداف و پیشرفت شغلی تأکید کرده‌اند (Mayfield et al., 1995).

یکی از نتایجی که می‌تواند از بهبود زبان انگیزشی رهبر در سازمان حاصل شود معنادار بودن روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی است. در اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ معنا و معنویت در کار در واکنش به از دست دادن امنیت شغلی پدیدار شد. شاید دلیل اساسی اینکه چرا امروزه، معنای روان‌شناختی در تحقیقات و محل کار در حال ظهور است، همین کشمکش اقتصادی باشد که موجب شده تا بسیاری از افراد امنیت شغلی خود را از دست بدهند، به‌گونه‌ای که کارکنان تحریک‌شده‌اند تا اهمیت شغل خود را در زندگی‌شان درک کنند (Jacobs, 2013).

سه عامل ً بر معنادار بودن روان‌شناختی شغل تأثیر می‌گذارد: ۱- ویژگی‌های کار مانند: چالش، تنوع، خودمختاری و نیاز به خلاقیت ۲- ویژگی‌های نقش ۳- تعاملات کار که شایستگی، عزت‌نفس و احساس ارزشمندی را به ارمغان می‌آورد (Kahn, 1990). معناداری روان‌شناختی به‌عنوان "میزانی که فردی معتقد است شغلش نسبت به سیستم ارزش شخصی او مهم است" تعریف‌شده است (Buitendach et al., 2014). معناداری روان‌شناختی (به‌عنوان اهمیتی که یک فرد با هویت خود مرتبط می‌سازد، تعریف‌شده است)، مربوط به درگیری در کار است. در سازمان وقتی‌که افراد احساس می‌کنند مفید و ارزشمند هستند بیشتر به معنای روان‌شناختی دست می‌یابند. معناداری روان‌شناختی و بی‌معنی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بودن نه‌فقط اثرات شرایط خاص کار، بلکه نتیجه تلاش‌های خودجوش و مستمر افراد برای یافتن معنا، صرف‌نظر از شرایطی است که آن‌ها تحمل می‌کنند (Rothmann & Hamukang'andu, 2013). در کنار معناداری روان‌شناختی شغل، نشاط سازمانی نیز می‌تواند عاملی مهم در پیش فعالی کارکنان باشد. نشاط در کار یک نوع یکپارچه‌سازی است؛ این مفهوم چارچوبی چندبعدی است که سلامت شخصی را با نگرش‌های مثبت کاری و محیط کار نیروبخش، ترکیب می‌کند (Malik et al., 2015). ضرورت پرداختن به مقوله نشاط و عوامل ایجادکننده آن در سازمان‌ها ناشی از آن می‌شود که شادی ازیک‌طرف عواطف مثبت پرسنل را افزایش داده و از طرفی با کاهش عواطف منفی، باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد (فانی و آقازیارتی، ۱۳۹۲).

در دنیای امروز فرآورده‌های نفتی نقش ارزنده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی کشور ایفا می‌کنند که بخش مهمی از این فرآورده‌ها مرتبط با صنایع پتروشیمی است. نقش صنایع پتروشیمی در توسعه اقتصادی و جایگاه آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین گزینه‌های توسعه پایدار متکی به منابع نفت و گاز، وظایف خطیری را بر عهده نظام برنامه‌ریزی کشور به‌منظور توسعه صنعت پتروشیمی برای رسیدن به هدف گسترش صادرات غیرنفتی، تأمین مواد اولیهٔ صنایع پایین‌دستی و کسب سهم روزافزون در تجارت جهانی محصولات پتروشیمیایی می‌گذارد. موفقیت شرکت، وابسته به توسعه قابلیت‌هایی است که برای شرکت منحصربه‌فرد هستند و در میان‌مدت و بلندمدت حفظ می‌شوند. سازمان‌هایی که بر توسعه قابلیت‌های کلیدی تأکید می‌کنند توانایی بهتری برای رسیدن به موقعیت رقابتی متمایز و حفظ آن دارند. مدیریت منابع انسانی یکی از عواملی است که رقابت‌پذیری شرکت و کل اقتصاد ملی را افزایش می‌دهد و یک عامل مهم در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی است. یکی از موضوعات مهم سازمان‌ها در بخش مدیریت نیروی انسانی، تأمین نیازها و ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کاری نیروی انسانی آن سازمان است. وجود منابع انگیزشی برای انجام فعالیت‌های یک سازمان ضروری بوده و عوامل مختلفی در محیط کار سازمان وجود دارد که این انگیزش را تسهیل یا محدود می‌سازد. مدیران به‌عنوان رهبران سازمان، باید نیازها و انتظارات افراد را درک نموده تا بتوانند فرهنگ سازمان را هدایت کنند. از میان تمام اقداماتی که یک مدیر انجام می‌دهد،پیچیده ترین و مهم‌ترین کار، ایجاد انگیزه برای کارکنان است. داشتن زبان مؤثر و اقدامات کلامی از سوی رهبر برای ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار حائز اهمیت است. این موضوع به‌ویژه برای کارکنان شاغل در صنایع تولیدی مانند شرکت‌های پتروشیمی بسیار مهم است زیرا نیروی انسانی باکیفیت به خروجی و نتایج باکیفیت منجر خواهد شد. رهبر می‌تواند با رفتار و کلام خود به کارکنان روحیه داده و نشاط را در آنها تقویت کند، آن‌ها می‌توانند موجب تقویت احساس مثبت درافراد شوند و به آن‌ها القا نمایند که برای سازمان اهمیت دارند و وجودشان برای سازمان ضروری است. با توجه به موارد ذکرشده و تحقیقات بسیاری که در مورد مؤثر بودن رهبری انجام‌شده است، اما تاکنون تحقیق منسجمی در مورد زبان انگیزشی رهبر و تأثیر آن بر پیش فعالی کارکنان انجام نگرفته

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

است. نتایج این پژوهش به‌عنوان یک تحقیق جدید در حوزه مدیریت، علاوه بر پر کردن شکاف پژوهشی می‌تواند راهنمایی‌های مناسبی به مدیران شرکت بوعلی سینا و شرکت‌های مشابه در راستای انگیزش کارکنان، ایجاد معناداری روان‌شناختی در شغل، نشاط سازمانی و بهبود فعالیت‌های حرفه‌ای کارکنان، ارائه دهد. بنابراین تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم زبان انگیزش رهبر (باواسطه متغیرهای معنادار بودن روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی) بر پیش فعالی کارکنان (رفتار پیش فعال کارکنان) چگونه تبیین می‌شود؟

رفتار کلامی رهبران ۸۲ درصد از زمان کاری آنان را تشکیل می‌دهد. زمانی که آن‌ها اهداف را برای پیروان خود بیان می‌کنند، استانداردها را مشخص کرده یا بازخورد ارائه می‌دهند. این دیدگاه رفتار مدیریتی به‌طور اساسی تغییر نکرد تا زمانی که ابتدا مینتزبرگ (۱۹۷۳) تنوع، ناپایداری و فروپاشی (ازهم‌گسیختگی) کار مدیران را که اغلب با تعاملات کلامی درهم‌آمیخته است را شناسایی کرد. مطالعه مینترزبرگ (۱۹۷۳) توسط جنتری و همکاران (۲۰۰۸) تکامل یافت و تأیید شد که مدیران همچنان ارتباطات (کلامی و کتبی) را به‌عنوان یک جنبه کلیدی نقش خود حفظ می‌کنند و این ارتباطات تأثیرگذار است (Sarros et al., 2014). تئوری زبان انگیزشی سولیوان (۱۹۸۸) از نظریه کنش سخنی سرل (۱۹۶۹) که مشتمل بر سه مقوله زبان‌شناسی کلامی است ظاهر شد. سرل تلاش کرد تا مشخص کند که چگونه افراد از گفتار برای انجام اقدامات استفاده می‌کنند و چگونه گیرنده گفتار ازآنچه دریافت می‌کند، معنا ایجاد می‌کند (Hills, 2015). در ادامه سه بعد زبان انگیزشی رهبر توضیح داده می‌شود.

زبان انگیزشی چارچوبی است که توضیح می‌دهد که چگونه ارتباط رهبر می‌تواند انگیزه کارکنان و پیامدهای کارکنان/ محل کار را مانند عملکرد کارکنان، رضایت شغلی آنان و حتی عملکرد و رفتار رهبری را در میان دیگران بهبود و افزایش دهد (Mayfield & Mayfield, 2016). زبان انگیزشی رهبر می‌تواند سه جز را در برگیرد:۱) زبان (گفتمان) جهت-دهی : این شکل از بیان برای روشن کردن اهداف و مقاصد، ایجاد ارتباط میان رفتارها و پاداش‌ها و کاهش عدم اطمینان به کار می‌رود. زبان (گفتمان) جهت‌دهی، انعکاسی از بعد «ساختار ابتکاری» مطالعات معروف دانشگاه ایالتی اوهایو است. برخی از نمونه‌های متداول زبان جهت‌دهی در مواردی نظیر مدیریت بر مبنای اهداف، بازخورد به عملکرد، و ارتباطات هدف‌گذار، ملاحظه می‌شود (Mayfield & Mayfield, 2010). این نوع از بیان نیز بر مبنای مدیریت رفتاری وظیفه گرا، نظریه انتظار و نظریه هدف‌گذاری قرار دارد (Mayfield & Mayfield, 2012). ۲) زبان همدلانه : این نوع از بیان رهبری، زمانی رخ می‌دهد که انسانیت حقیقی به پیروان عرضه می‌گردد. زبان همدلانه نوعی بیان کلامی از سوی رهبر، برای حمایت عاطفی است که به اشکال گوناگونی درمی‌آید، مانند اعتبار دهی به عواطف و هیجانات کارکنان، تحسین عملکرد خوب، و دغدغه مند نسبت به ناکامی‌های شغلی و شخصی. این شکل از بیان، به‌طور نزدیکی به بعد «ملاحظه‌ی » مطالعات معروف دانشگاه ایالتی اوهایو شباهت دارد (Mayfield & Mayfield, 2010). ریشه‌های این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

نوع بیان با نظریه‌های مدیریتی رفتاری کارمند گرا در رهبری همخوانی دارد (Mayfield & Mayfield, 2012). ۳) زبان معناسازی : این دسته از بیان رهبر، به پیام‌های کلامی اشاره دارد که ارزش‌های فرهنگی را تبیین می‌کند و می‌تواند به‌عنوان یک منبع قدرتمند از ارتباطات اثربخش، به‌ویژه هنگام تحول سازمانی بکار گرفته شود. بیان معنا ساز، در مواقعی استفاده می‌شود که رهبران می‌خواهند ارزش‌ها، هنجارها و قواعد فرهنگی نانوشته‌ای که مختص هر سازمان هستند، تبیین نمایند. در چنین مواردی، این شکل از بیان به‌طور غیرمستقیم از سوی رهبر، در قالب یک استعاره یا «داستان سازمانی» از موفقیت‌ها یا شکست‌های کارکنان بیان می‌شود. درحالی‌که دو جزء اصلی زبان انگیزشی عمیقاً در ادبیات مدیریت سنتی ریشه‌دارند، سومین جزء یعنی زبان معنادار، بیشتر نشان‌دهنده چالش‌های سازمانی معاصر مانند مدیریت فرهنگ و تغییر است. این عنصر سوم همچنین ویژگی‌های متمایز زبان انگیزشی را در میان مدل‌های ارتباطی رهبری می‌دهد. علاوه بر این، "زبان مفهومی" منعکس‌کننده روح سبک رهبری تحول‌آفرین در مقابل رهبری مبادله‌ای است (Mayfield & Mayfield, 2010). اگرچه هر نوع سخنرانی در نقش ارتباطات رهبر نقش جداگانه‌ای ایفا می‌کند، نظریه زبان انگیزشی بیان می‌کند که یک رهبر باید از هر سه نوع همکاری استفاده کند تا نتایج کارکنان بهبود یابد (Mayfield & Mayfield, 2009).

تئوری زبان انگیزشی شامل چند فرض اساسی است. اولاً فرض می‌شود که زبان اکثر واژگان کلامی را که در گفتگوی رهبر با کارمند و همچنین در سخنرانی کاربرد دارد را پوشش می‌دهد. ثانیاً، تأثیر زبان انگیزشی بر عملکرد کارکنان بیشتر موارد، رفتار رهبر را تعدیل می‌کند. سالیوان به‌روشنی فرض کرد که اثر انگیزش زبان به‌صورت زمینه‌ای است، زیرا نفوذ رهبر به‌عنوان متغیر مداخله‌ای عمل می‌کند. او همچنین توصیه کرد که در عملیاتی سازی تئوری آتی باید ابعاد رفتار رهبر را در طراحی تحقیق خود قرار دهد. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که سرنخ‌های رفتاری هنگام تعارض عمل و کلام مسلط هستند. به بیان ساده ارتباطات رهبر را به‌پیش می‌برد و برای این‌که سخنان جدی گرفته شوند، کلام و رفتار باید سازگار باشند (Mayfield & Mayfield, 1995). ادبیات مدیریت ادعا نمی‌کند که این مهارت‌های کلامی ذاتی است. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که رهبران می‌توانند برای بهبود زبان خود آموزش ببینند (Mayfield et al,1998).

این ایده که افراد یک نیاز ذاتی دارند که زندگی کاری‌شان را معنادار بدانند برای اولین بار، توسط روانشناسان کلاسیک انسانی و نظریه‌پردازان انگیزه معرفی شد. مازلو یکی از این نظریه‌پردازان انگیزشی کلاسیک، اظهار داشت افرادی که معتقدند کارشان سرشار از معنا و هدف نیست، به‌اندازه توانایی‌های حرفه‌ای خود کار نخواهند کرد (Jacobs, 2013). معناداری به‌عنوان «ارزش یک هدف یا مقصود کاری، که در رابطه با ایده آل‌ها یا معیارهای شخصی فرد سنجیده می‌گردد» تعریف‌شده است (Chaudhary, 2019). معنای روان‌شناختی به‌عنوان معنائی که ازلحاظ جسمی، شناختی و احساسی در کار خود سرمایه‌گذاری می‌شود، تعریف می‌شود (kahn, 1990). معنادار بودن روان‌شناختی به‌عنوان «ارزش یک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

هدف یا مقصود کار است که در ارتباط با آرمان‌ها یا استانداردهای خود فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد» (Geldenhuys et al., 2014). معناداری روان‌شناختی به‌عنوان پدیده مرتبط باارزش‌های افراد که به اهداف کاری مرتبط می‌شوند و از اهداف شخصی مجزا هستند تعریف می‌شود. معناداری به ارزیابی ذهنی حوادث در زندگی و اهمیت قائل شدن به این وقایع در رابطه با اهداف خود، و همچنین به‌عنوان ارزش‌ها، باورها و هویت شخصی ایجادشده توسط آن‌ها اشاره دارد (Janik & Rothmann, 2015).

توجه به این که نشاط بیش از صرف انگیختگی است مهم است .نشاط به معنای برخورداری از انرژی مثبت است (Kark & Carmeli, 2009). در این مفهوم، نشاط به‌عنوان داشتن انرژی فیزیکی و ذهنی تعریف‌شده است. هنگامی‌که نشاط است، افراد احساس شور و شوق، زنده‌بودن و انرژی در دسترس خود را تجربه می‌کنند. نشاط از حالت‌های مثبت غیرفعال شده مانند خوشحالی، رضایت و خشنودی متمایز است (Bernstein et al., 2010) و بر نوعی وضعیت روانی و رفتاری مثبت و فعال دلالت دارد، به‌گونه‌ای که فرد احساس می‌کند به‌سوی انجام کارها و وظایف، شوق‌وذوق دارد. شیرم (۲۰۱۱) در تحقیق خود چهار نوعِ متفاوت از پیش‌آیندهای نشاط را مشخص می‌کند که عبارتند از سازمان، گروه، شغل و منابع فردی؛ که در این مطالعه بیشتر بر جنبه‌های گروهی و سازمانی متمرکز می‌شود. نشاط به احساس مثبت مشخص‌شده توسط تجربه ذهنی دارای انرژی، احساس زنده و عملکرد کامل اشاره دارد (Kark & Carmeli, 2009). نشاط به‌عنوان یک تجربه آگاهانه از داشتن انرژی و سرزندگی تعریف‌شده است (Kruyen et al., 2015).

پیش فعالی (فوق فعال بودن) به‌عنوان خود آغازگری و اقدام تغییرگرای فرد، در سازمان تعریف می‌شود (Kim et al., 2019). سطح پیش فعالی بالا هنگام کار در شرایط جدید و نامعلوم مانند زمانی که با تغییر سازمانی مواجه می‌شوید مفید است (Tummers et al., 2015). مطالعات پیشین سه دسته گسترده از عواملی را که بر پیش فعالی کارکنان تأثیر می‌گذارند نشان می‌دهند: تفاوت‌های فردی، محیط کار درک شده و عوامل مرتبط با شغل (Maden-eyiusta, 2016). رفتار پیش فعال کارکنان ترکیبی از فعالانه پذیرفتن مسئولیت وضعیت فعلی و درگیرشدن در یادگیری فعال برای ایجاد موقعیت‌های کاری بهبودیافته است. بر این اساس، پیش فعالی کارکنان شامل چهار فعالیت است: تجسم کردن، برنامه‌ریزی، به عمل درآوردن و تأمل. تجسم به انتخاب اهداف پیش فعال اشاره دارد. برنامه‌ریزی به انتخاب روش‌های اجرای اهداف پیش فعال اشاره می‌کند. به عمل درآوردن اجرای اهداف پیش فعال است، و تأمل به معنای یادگیری از اهداف پیش فعال است (Singh & Rangnekar, 2020). سه ویژگی، پیش فعالی بدین‌صورت تعریف می‌شود. نخست، پیش فعالی خود آغازگری است، یعنی یک میل ذاتی برای نگرش‌ها و رفتارهای پیش فعال (مثلاً شخصیت، ارزش‌ها، دانش و ...) وجود دارد که بیان می‌کند تفاوت‌های فردی می‌توانند بر مشارکت فعال در محیط کار اثر بگذارند. دوم، پیش فعالی عاملی تغییر گرا (تغییر محور) است و حالت‌های جدید در محیط‌های کاری یا کارمندان را تسهیل می‌کند، به تطبیق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

با وظایف خاص، گروه‌ها و سازمان (یعنی جامعه‌پذیری) کمک می‌کند. سوم، پیش فعالی آینده‌گرا (معطوف به آینده است) است، به این معنی که به اخذ تجربیات بعدی تازه‌واردان کمک می‌کند، همان‌طور که آن‌ها از جانب غیرخودی‌های سازمانی به اعضای جاافتاده‌ای تبدیل می‌شوند که وظایف کاری، همکاران و فرهنگ‌سازمانی را به‌خوبی می‌شناسند (Cranmer et al., 2019). رفتارهای پیش فعال تا حدودی مربوط به رفتار شهروندی سازمانی است، زیرا هر دو رفتار کارکنان اختیاری است. بعضی از رفتارهای پیش فعال مانند مسئولیت‌پذیری یا ابتکار عمل گاهی اوقات به‌عنوان اشکال رفتار شهروندی سازمانی نامگذاری می‌شوند. بااین‌حال، رفتار پیش فعال نیز به‌وضوح از رفتار شهروندی سازمانی متفاوت است. به‌عنوان‌مثال، رفتار شهروندی سازمانی لزوماً پیش فعال، پیشگیرانه، آینده‌گرا یا خودآموز نیست، بلکه می‌تواند در ماهیت واکنش بیشتری داشته باشد، مانند قوانین اطاعت و یا ابراز وفاداری. در این معنا، رفتارهای پیش فعال فقط مربوط به یک زیرمجموعه از رفتار شهروندی سازمانی است. بااین‌حال، رفتارهای پیش فعال همچنین شامل مجموعه گسترده‌ای از رفتارها از رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند، زیرا رفتارهای پیش فعال نیز می‌توانند ماهیت شورشی داشته باشند. در موارد شدید، رفتار پیش فعال می‌تواند حتی برای سازمان منفی باشد (Belschak & Hartog, 2010) که در این مطالعه این نوع از رفتار مدنظر نیست. معناداری با عناصری مرتبط است که باعث ایجاد انگیزه در کارمندان برای شرکت در فعالیت شخصی می‌شود. معناداری همچنین می‌تواند زمانی که یک فرد قادر به بیان ترجیحات خود در محل کار بدون ترس از تحقیر شدن است توسعه یابد. ازاین‌رو رفتار سرپرست (یا رهبر) ممکن است بر تجارب معناداری در کار تأثیر بگذارد (Janik, & Rothmann, 2015). روابط میان متغیرهای تحقیق توسط برخی از محققین موردبررسی قرار داده‌شده است:کوئین و داتن (۲۰۰۵) بیان می‌کنند چگونه مکالمات بین افراد در محل کار می‌توانند انرژی را تضعیف یا خنثی کنند و چگونه انرژی و نشاط، تلاش‌های فردی را افزایش می‌دهد به‌طوری‌که منجر به بهبود تعامل و عملکرد می‌گردد. کویین و داتن (۲۰۰۵) همچنین بر این باورند که ارتباط بین افراد در محیط سازمان ریشه در احساس پرانرژی بودن (نشاط) دارد. آن‌ها ادعا می‌کنند که انرژی درک شده افراد (نشاط) تحت تأثیر یک تعامل است و از طریق گفتگو شکل می‌گیرد. بر اساس نظریه تعیین خود ، رایان و دسی(۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند زمانی که افراد تعامل و گفت‌وگوی بین فردی را به‌عنوان افزایش خودمختاری، شایستگی و یا وابستگی خود تفسیر می‌کنند انرژی و نشاط افزایش می‌یابد (Kark & Carmeli, 2009). نیلسن و دانیلز (۲۰۱۲) در تحقیقی بر روی ۵۶ رهبر و نیز ۴۲۵ نفر از پیروان آن‌ها در دانمارک دریافتند که رهبری تحول‌آفرین با نشاط و رفاه کارکنان مرتبط است، زیرا رهبری نظری و الهامی، ارزش‌های شخصی را تعدیل می‌کند و پیروان را قادر می‌سازد تا اهداف تسهیم شده معنادار را دنبال کنند(Nielsen & Daniels, 2012). تحقیقات اخیر نشان داده است که رهبران نقش مهمی بر پیش فعالی کارکنان دارند. اما رفتار پیش فعال نیاز به عوامل مختلف متضاد نسبت به عملکرد وظیفه یا کار اصلی، مانند حداقل درجه استقلال دارد، و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

به نظر می‌رسد، فرض می‌شود رفتارهای رهبری که بر عملکرد اصلی کار تأثیر می‌گذارد تأثیر مشابهی بر عملکرد پیش فعال خواهند داشت (Campbell et al., 2013). رولی میفیلد و همکاران (۱۹۹۸) تحقیقی با عنوان "تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر عملکرد و رضایت زیردستان" انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش پرستاران بودند. نتایج این پژوهش تأثیر ابعاد زبان انگیزیشی رهبر (زبان جهت‌دهی، زبان همدلانه و زبان معناسازی) را بر عملکرد و رضایت شغلی نشان می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که رفتارهای پیش فعال کارکنان منجر به نتایج مطلوب فردی از قبیل اثربخشی رهبری می‌شود (Batistič et al., 2016). کارکنان می‌توانند از طریق معنادار بودن و ارزش‌های درونی، بانشاط باشند و فرسایش منابع را جبران کنند. وظایف معنادار بر چگونگی تحریک و یا بی‌حس و روح کردن کارکنان در حین اجرای نقش تأثیر می‌گذارند و نحوه استفاده از انرژی جسمانی، شناختی و احساسی را در حین اجرای نقش تعیین می‌کند. علاوه بر این، معناداری روان‌شناختی، رشد و انگیزه شخصی را رشد می‌دهد که به‌نوبه خود، احساسات فردی انرژی و سرزندگی را افزایش می‌دهد. این به‌خوبی در تحقیقات هکمن و الدمس (۱۹۷۶) در مورد نظریه ویژگی شغلی پایه‌ریزی شده است. تحقیقات آن‌ها رابطه بین معناداری روان‌شناختی و پیامدهای شخصی و کار مثبت ازجمله انگیزه ذاتی، رضایت بالا از کار و رشد شخصی، را پشتیبانی کرده است. افرادی که معناداری در کار را حس می‌کنند احتمالاً به‌شدت انگیزه و انرژی‌دارند. برعکس، فقدان معناداری ممکن است انرژی کارمند را از بین ببرد و منجر به احساس پوچی، افسردگی و عدم تمایل به انجام وظایف کاری شود (Binyamin & Brender-Ilan, 2018). اشتیاق به کار ناشی از هویت اجتماعی و معناداری ارائه‌شده در کار توسط سازمان است (Chaudhary, 2019). تامرز و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "ارتباط مدیریت منابع انسانی و مدیریت تغییر، اهمیت نشاط و عملکرد" را بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق سه سازمان بزرگ بهداشت عمومی در هلند می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سه شیوه مدیریت منابع انسانی (استقلال بالا، مشارکت بالا در تصمیم‌گیری و کار تیمی باکیفیت بالا) بر بهبود نشاط و عملکرد تأثیر می‌گذارند. همچنین یافته‌ها نشان داد نشاط سازمانی بر عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. فرض می‌شود که کارکنان پیش فعال از طریق مشاهده نتایج مثبت رفتارهای پیش فعال خود احساس انرژی می‌کنند. هم‌زمان، انتظار می‌رود که کارکنانی که سطح بالاتری از نشاط را تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری برای بهبود شرایط کاری و یا تغییر شرایط خود دارند (Tummers et al, 2015) و نشاط منجر به عملکرد شغلی بالاتر می‌شود (Carmeli, 2009). رایان و دسی (۲۰۰۸) نتیجه گرفتند که انرژی و نشاط با عملکرد و پایداری بیشتر و همچنین سلامت روحی و جسمی همراه است. مشارکت در رفتارهای پیش فعال در محل کار نیازمند داشتن انرژی و انگیزه برای انجام این کار است. نشاط در محل کار به‌عنوان یک عامل انگیزشی عاطفی است که باعث فعالیت می‌شود (Binyamin, & Brender-Ilan, 2018). کارملی و اسپریتزر (۲۰۰۹) و کارک و کارملی (۲۰۰۹) استدلال می-کنند که وقتی کارکنان بانشاط بودن را تجربه می‌کنند، احتمال دارد انرژی و

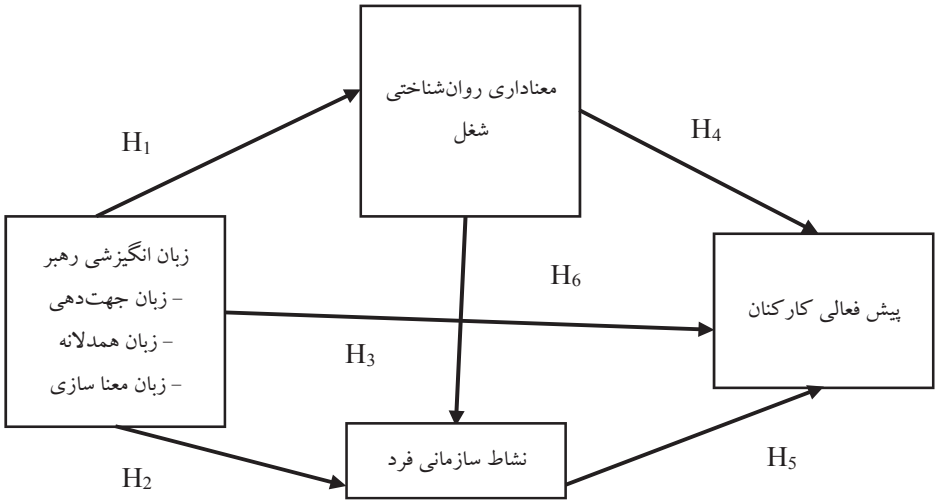
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

انگیزه بیشتری برای شرکت در کار خلاقانه و نوآورانه، داشته باشند.

معنادار بودن به‌عنوان یک وضعیت روان‌شناختی که برای رشد شخصی، انگیزه کار، تعامل در کار و تعهد ضروری است در نظر گرفته می‌شود (Janik, & Rothmann, 2015). معنویت در محل کار بسیار بر اصول مدیریت و سازمان تأثیرگذار بوده که برخی افراد آن را به‌عنوان تحولی اساسی در حوزه مدیریت و سازمان توصیف کرده‌اند. معنویت بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. افزایش خلاقیت، رضایت، عملکرد تیم و تعهد سازمانی، در سازمانهایی که تلاش می‌کنند بالندگی معنوی اعضای خود را ارتقا بخشند (شفیع‌زاده و گیلا، ۱۳۹۷). افرادی که احساس معنادار بودن می‌کنند احتمال دارد به‌شدت کنجکاو و مشتاق به ایجاد تجربیات جدید باشند و تغییر را به‌عنوان یک چالش مثبت به توسعه بیشتر درک کنند (De Vries, & Balazs,1998). با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهشی ذکرشده ، و با اقتباس از مدل بنیامین و برندر-ایلان (۲۰۱۸)، الگوی پژوهش حاضر به‌صورت شکل (۱) پیشنهاد می‌شود.

شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)



بنابراین فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل مفهومی به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

۱- زبان انگیزشی رهبر بر معناداری روان‌شناختی شغل تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

۲- زبان انگیزشی رهبر بر نشاط سازمانی فرد تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

۳- زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد

۴- معناداری روان‌شناختی شغل بر کارکنان پیش فعال تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

۵- نشاط سازمانی فرد بر پیش فعالی کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

۶- معناداری روان‌شناختی شغل بر نشاط سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۷- زبان انگیزشی رهبر از طریق معناداری روان‌شناختی شغل بر پیش فعالی کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.
۸- زبان انگیزشی رهبر از طریق نشاط سازمانی فرد بر پیش فعالی کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر ازلحاظ هدف، از نوع پژوهش کاربردی است. با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) می‌باشد. روش انجام این پژوهش، از نوع پژوهش‌های همبستگی (تحلیل ماتریس کوواریانس) است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت پتروشیمی بوعلی سینا می‌باشد. شرکت پتروشیمی بوعلی سینا با تشکیل تیم‌های تعالی سازمانی در حوزه‌های رهبری، استراتژی، منابع و شرکا، فرآیندها و جامعه با تلاش کارکنان که ارزشمندترین سرمایه انسانی سازمان هستند در سال‌های اخیرتوانسته است در راستای آرمان‌های سازمانی مدارج ترقی را طی کند و عملکرد مناسبی در میان شرکت‌های پتروشیمی داشته باشد. بنابراین برای حفظ این روند و بهبود عملکرد نیاز به تحقیقات بیشتری در این شرکت به‌ویژه در ارتباط با منابع انسانی که ارزشمندترین دارایی هر سازمانی است، احساس می‌شود. جامعه آماری تحقیق۷۹۳ نفر از کارکنان این شرکت بودند. . با توجه به فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۵۹ نفر برآورد گردید و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه موردنظر استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بسته بود که سؤالات آن با استفاده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً مخالفم =۱ تا کاملاً موافقم= ۵) اندازه‌گیری شدند. پرسشنامه تحقیق بدین‌صورت طراحی شد که برای سنجش متغیر زبان انگیزشی رهبر از پرسشنامه پژوهش میفیلد و همکاران (۱۹۹۸) با ۲۲ گویه و ۳ بعد زبان (گفتمان) جهت‌دهی (۸ گویه)، زبان همدلانه (۶ گویه) و زبان معناسازی (۸ گویه)، برای سنجش متغیر معناداری روان‌شناختی شغل از ۵ سؤال برگرفته از می و همکاران (۲۰۰۴)، برای سنجش متغیر نشاط سازمانی از ۸ گویه برگرفته از تحقیق فرد کارملی و اسپریتزر (۲۰۰۹) و برای سنجش متغیر پیش فعالی کارکنان از ۳ سؤال برگرفته از تحقیق گریفن و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون) و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ نشان داد که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای زبان انگیزشی رهبر، معناداری روان‌شناختی شغل، نشاط سازمانی و پیش فعالی کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۷۴، ۰/۸۲، ۰/۷۹ و ۰/۸۶ است؛ با توجه به بیشتر بودن مقادیر مذکور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

از عدد ۰/۷، می‌توان بیان کرد که پرسشنامه تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار است. برای بررسی روایی پرسشنامه ضمن تأیید پرسشنامه از سوی سه تن از اساتید رشته مدیریت، روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نرم‌افزار پی‌ال اس به دست آمد که نتایج آن در یافته‌های تحقیق آمده است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی و استنباطی شامل آزمون نرمال بودن تحقیق و مدل معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار smartPLS استفاده شد.

یافته‌ها

یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مدل معادلات ساختاری آزمون، نرمال بودن توزیع متغیرهای موردبررسی است. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها نشان داد که مقدار sig برای تمامی متغیرها برابر با ۰/۰۰ باست که نشان‌دهنده رد فرض صفر و تأیید فرض یک ، یعنی عدم نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به هر متغیر است. مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای زبان انگیزشی رهبر، معناداری روان‌شناختی شغل، نشاط سازمانی و پیش فعالی کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۱۰۱، ۰/۱۲۸، ۰/۰۹۶ و ۰/۱۳۴ بدست آمد. بنابراین با توجه به عدم نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق و همچنین بررسی تأثیر متغیرها بر یکدیگر برای انجام آزمون مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. در نرم‌افزار پی ال اس باید قبل از آزمون فرضیه‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش را موردبررسی قرارداد. در سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای سنجش پایایی و از روایی همگرا و روایی واگرا، برای سنجش روایی استفاده شد. همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تک‌تک متغیرها در پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که گویای مطلوب بودن برازش مدل اندازه‌گیری است. برای اندازه‌گیری روایی افتراقی از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. در جدول (۲)

جدول ۱
پایایی و روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری

متغیرها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	AVE
زبان انگیزشی رهبر	۰/۸۶۳	۰/۷۶۴	۰/۶۷۸
معناداری روان‌شناختی شغل	۰/۸۸۷	۰/۸۵۳	۰/۶۱۴
نشاط سازمانی فرد	۸۸۴/ ۰	۰/۷۴۷	۰/۵۰۹
پیش فعالی کارکنان	۰/۸۶۰	۰/۷۴۲	۰/۶۸۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۲
ماتریس سنجش روایی واگر به روش فورنل و لاکر

	زبان انگیزشی رهبر	معناداری روان‌شناختی شغل	نشاط سازمانی	پیش فعالی کارکنان
زبان انگیزشی رهبر	۰/۸۲۳			
معناداری روان‌شناختی شغل	۰/۵۵۰	۰/۷۸۳		
نشاط سازمانی فرد	۰/۴۴۰	۰/۴۷۶	۰/۷۱۳	
پیش فعالی کارکنان	۰/۳۸۰	۰/۳۵۷	۰/۴۵۳	۰/۸۲۴

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مشخص است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرارگرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. ازاین‌رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص-های خود نسبت به سازه‌های دیگردارند ، به‌عبارت‌دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسب است.

در بررسی برازش مدل ساختاری، از معیارهای R^2، معیار استون –گیزر و معیار افزونگی استفاده‌شده است. سه معیار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌شود (داوری و رضازاده،۹۲،۱۳۹۳). شکل (۲) بیانگر این است که مقادیر R^2 بزرگ‌تر از ۰/۳۳ به‌دست‌آمده‌اند، بنابراین میزان R2 در سطح متوسط قرار دارد. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مقدار آن ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده که نشان از ضعیف، متوسط و قوی بودن قدرت پیش‌بینی مدل است (داوری و رضازاده،۹۶،۱۳۹۳). طبق جدول (۳) مقادیر Q^2 بیشتر از ۰/۱۵ به‌دست‌آمده‌اند که نشان می‌دهد ارتباط قوی‌تر از متوسط بین تمام متغیرها با متغیر مستقل وجود دارد. پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری برازش کلی مدل از طریق GOF بررسی شد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF

جدول۳
ارزیابی برازش مدل ساختاری

متغیر	R^2	Q^2	شاخص اعتبار اشتراک
زبان انگیزشی رهبر	-	-	۰/۶۷۸
معناداری روان‌شناختی شغل	۰/۳۰۳	۰/۳۱۶	۰/۶۱۴
نشاط سازمانی فرد	۰/۲۷۳	۰/۳۲۳	۰/۵۰۹
پیش فعالی کارکنان	۰//۷۳۳	۰/۳۰۷	۰/۶۸۰
GOF		۵۲۰/۵۲۰	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

معرفی‌شده‌اند حاصل شدن مقدار ۰/۵۲۰ برای GOF نشان از برازش قوی مدل پژوهش دارد.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۴) آمده است.

برای معناداری تأثیر میانجی متغیر معناداری روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی از آزمون سوبل استفاده‌شده است. و از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

که در آن a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ Sa خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ و Sb خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقدار بین صفر و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. درواقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم براثر کل را می‌سنجد، و از فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

جدول ۴
خلاصه فرضیه‌های پژوهش

مسیر	عدد معنی‌داری	ضریب رگرسیون	نتیجه آزمون
زبان انگیزشی رهبر- معناداری روان‌شناختی شغل	۰/۶۸۰	۲۱/۶۰۲	تأیید
زبان انگیزشی رهبر- نشاط سازمانی فرد	۰/۲۵۵	۵/۳۶۰	تأیید
زبان انگیزشی رهبر - پیش فعالی کارکنان	۰/۷۳۳	۶/۵۱۳	تأیید
معناداری روان‌شناختی شغل- نشاط سازمانی فرد	۰/۳۳۶	۲/۷۴۶	تأیید
معناداری روان‌شناختی شغل- پیش فعالی کارکنان	۰/۳۸۲	۳/۰۳۹	تأیید
نشاط سازمانی فرد- پیش فعالی کارکنان	۰/۸۷۴	۵۷/۱۱۴	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۵
بررسی نقش میانجی معناداری روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	z-value	VAF
زبان انگیزشی رهبر	معناداری روان‌شناختی شغل	پیش فعالی کارکنان	۱۲/۱۲۸	۰/۳۸۱
زبان انگیزشی رهبر	نشاط سازمانی فرد	پیش فعالی کارکنان	۲/۴۰۲	۰/۳۹۴

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

که در آن a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ bمقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته می‌باشد.

با توجه به مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل که برابر با ۱۲/۲۱۸ شد و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی معناداری روان‌شناختی شغل در رابطه بین زبان انگیزشی رهبر و پیش فعالی کارکنان معنادار است. همچنین با توجه به آزمون VAF که مقدار آن ۰/۳۸۱ می‌باشد، و به دلیل نزدیکی به عدد صفر میزان میانجی بودن آن پایین است.

با توجه به مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل که برابر با ۰/۳۹۴ شد و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی نشاط سازمانی فرد در رابطه بین زبان انگیزشی رهبر و پیش فعالی کارکنان معنادار است. همچنین با توجه به آزمون VAF که مقدار آن ۰/۱۶۰ می‌باشد، و به دلیل نزدیکی به عدد صفر میزان میانجی بودن آن پایین است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان با نقش میانجی معنادار بودن روان‌شناختی شغل و نشاط سازمانی افراد در کارکنان شرکت پتروشیمی بوعلی سینا پرداخت. در فرضیه اول که به بررسی تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر معناداری روان‌شناختی شغل پرداخته شد، نتایج نشان داد که با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری برابر با ۲۱/۶۰۲ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، در سطح ۹۵ درصد فرضیه اول تأیید می‌گردد نتیجه این فرضیه با تحقیق بنیامین و برندر-ایلان (۲۰۱۸) مطابقت دارد. هنگامی‌که رهبران بتوانند رفتارهای کلامی و غیرکلامی مناسبی در ارتباط با کارکنان و با توجه به شرایط موردنظر داشته باشند، می‌توان انتظار داشت افراد علاقه بیشتری به کارشان داشته باشند؛ چراکه آنها رهبران را الگوهای رفتاری خود دانسته و توجه رهبران به کارشان باعث دلگرمی آن‌ها می‌شود.

رهبران باید بدانند که چگونه به افراد در شرایط مختلف انگیزه بدهند و این کار را می‌توانند از طریق ارائه دستورالعمل‌های مناسب، ارائه پاداش‌های مطلوب و متناسب، ارزیابی کارکنان و ارائه بازخورد به آنها، انجام تشویق و تنبیه به‌تناسب اقدامات کارکنان، ارائه حمایت‌های روانی و مادی لازم و ... انجام دهند. در کنار تمامی موارد مطرح‌شده، زبان انگیزشی رهبر می‌تواند در روحیه افراد بسیار مؤثر باشد. رهبران در هنگام ارائه ارزش‌های سازمان به افراد، ستایش افراد در هنگام کار مؤثر، زبان همدلی در هنگام مشکلات افراد و ... می‌تواند از کلام مناسب استفاده کنند و باعث شوند که افراد در کار خود بهتر عمل نمایند و کار برای آنها معنادارتر شود.

فرضیه دوم تأثیر زبان انگیزشی رهبر را بر نشاط سازمانی افراد موردبررسی قرار می‌دهد. ازآنجاکه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدار عدد معناداری برابر با ۵/۳۶۰ و از ۱/۹۶ بزرگتر است، در سطح ۹۵ درصد فرضیه دوم تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با تحقیق نیلسن و دانیلز (۲۰۱۲) مطابقت دارد. ازاین‌رو رهبر با زبان انگیزشی خود از طریق ایجاد حس اعتماد، رضایت شغلی، اجتماعی سازی کارکنان و نظایر این‌ها موجب ایجاد نشاط در کارکنان می‌شود.

در فرضیه سوم تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان موردبررسی قرار گرفت. نتایج بررسی این فرضیه نشان داد که با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری برابر با ۶/۵۱۳ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، در سطح ۹۵ درصد فرضیه سوم تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با تحقیق مارتین و همکاران(۲۰۱۳) مطابقت دارد.

رهبر دارای زبان انگیزشی مؤثر می‌تواند از طریق ارائه اطلاعات مناسب، توضیحات و توصیه‌های مفید و ارائه دستورالعمل-های روشن، باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلات پیش رو شود و آن‌ها را برای انجام مؤثر شغل خود ترغیب و تشویق نماید.

تأثیر معناداری روان‌شناختی شغل بر نشاط سازمانی کارکنان در فرضیه چهارم موردبررسی قرار گرفت که نتایج بررسی این فرضیه نشان داد مقدار عدد معناداری برابر با ۲/۷۴۶ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین در سطح ۹۵ درصد فرضیه چهارم تأیید می‌گردد . نتیجه این فرضیه با تحقیق هکمن و اولدهامس (۱۹۷۶) مطابقت دارد.

هنگامی‌که رهبران سازمان بکوشند اطلاعات مهم و مرتبط با وظایف شغلی کارکنان را با آنان در میان بگذارند و تا حد امکان وظایف محوله مطابق با توان و میل و علاقه کارکنان تدوین شوند و نیز محیط سازمان به‌گونه‌ای باشد که کارکنان بتوانند اهدافی را برای آینده کاری خود برنامه‌ریزی کنند، زمینه رشد احساس معنی‌دار بودن شغل در کارکنان ایجاد خواهد شد.

اگر مدیران توجه شخصی به کارکنان را ابراز داشته باشند و به هریک از کارکنان کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند و به نظرات کارکنان خود توجه ویژه و جداگانه‌ای کنند، می‌توانند انتظار داشته باشند که محیط سازمان برای کارکنان دل‌چسب و کار خود را بامعنا و مفهوم تلقی خواهند کرد و لذا این موضوع بر رضایت شغلی این افراد تأثیر مثبت داشته و موجب نشاط افراد در سازمان و درنهایت نشاط کل سازمان خواهد شد.

منابع

دادگر، هادی، غلامعلی نژاد، فاطمه، عاشوری، جمال و عرب‌سالاری، زهرا (۱۳۹۴). ارتباط سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی و شادکامی با رضایت شغلی پرستاران، *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان*، (۲)۲۳، صص ۱۴-۵.

شفیع‌زاده، حمید و گیلا، مهدی (۱۳۹۷). پیش‌بینی عملکرد کارکنان بر اساس معنویت در محیط کار و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

حمایت سازمانی، مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۴۵)، صص ۱۹۸-۱۷۷.

فانی، علی‌اصغر و آقا زیارتی، مهدی (۱۳۹۲). شناسایی مؤلفه‌های شادی فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها، *مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، (۱)۱۱، صص ۶۹-۸۶.

Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588.

Belschak, F. D. & Hartog, D. D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behavior: differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 475–498.

Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36 (2018), 463-473.

Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. *Research on Emotion in Organizations*, 5, 45-71.

Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.

Chaudhary, R. (2019). Corporate social responsibility perceptions and employee engagement: role of psychological meaningfulness, safety and availability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 631-647.

Chikoko, G. L., Buitendach, J. H., & Kanengoni, H. (2014). The psychological conditions that predict work engagement among tertiary education employees. *Journal of Psychology in Africa*, 24(6), 469-474.

Cranmer, G.A., Goldman, Z.W., & Houghton, J.D. (۲۰۱۹). I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (6), 684-698.

Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.

Hills, K. N. (2015). Communication strategies to generate employee job satisfaction. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, Walden University Scholar Works, 1-165.

Jacobs, H. (2013). An examination of psychological meaningfulness, safety, and availability as the underlying mechanisms linking job features and personal characteristics to work engagement. *FIU Electronic Theses and Dissertations*, University Graduate School,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Florida International University, 904. DOI: 10.25148/etd.FI13080518.

Janik, M. & Rothmann, S. (2015). Meaningful work and secondary school teachers' intention to leave. *South African Journal of Education*, 35(2), 1008, 1-14.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.

Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1998). Beyond the quick fix: The psychodynamics of organizational transformation and change. *European management journal*, *16*(5), 611-622.

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.

Maden-Eyiusta, C. (2016). Job resources, engagement, and proactivity: a moderated mediation model, *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1-33.

Malik, S. Z., MacIntosh, R., & McMaster, R. (2015). Conceptualizing Vitality at Work: Bridging the Gap between Individual and Organizational Health. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, *9*(3). 700-718

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11 – 37.

Mayfield, J. (2008). Motivating language: a meaningful guide for leader communications. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *23*(1), 9-11.

Mayfield, J. & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *20*(5), 407-422.

Mayfield, J. & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *The Journal of Business*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Communication), *49*(4), 357-376.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication, 32*(4), 329-344.

Mayfield, J., Mayfield, M. R., & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 235-248.

Mayfield, M. & Mayfield, J. (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: A test using the LMX and motivating language models. *The journal of business inquiry*, *8*(1), 65-82.

Mayfield, M. & Mayfield, J. (2016). Growing self-leaders: the role of motivating language. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *30*(5), 14-17.

Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, *30*, 91-127.

Rothmann, S. & Hamukang'andu, L. (2013). Callings, work role fit, psychological meaningfulness and work engagement among teachers in Zambia. *South African Journal of Education*, *33*(2), 1-16.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social & Personality Psychology Compass*, *2*, 702-717.

Ryan, R. M., Weinstein, N., Bernstein, J., Brown, K. W., Mistretta, L., & Gagne, M. (2010). Vitalizing effects of being outdoors and in nature. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2), 159-168.s

Sarros, J., Luca, E., Densten, I., & Santora, J. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(3), 226-240.

Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls, *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888

Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Psychology, *15(1)*, 50-64.

Singh, A. & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1495-1517.

Tummers, L., Kruyen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voesenek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640.

Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, *12*(1), 5, 1-21.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]