نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸

ارائه مدل عِلّی عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش؛ مطالعه‌ای در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

اردلان فیلی[۱] - عباس ثابت[۲] - بنفشه رستگارفر[۳] - سیما علی‌پور[۴]

چکیده

وجود رهبران تحول آفرین که با ایجاد جوّ مبتنی بر اعتماد و بازآرایی فرهنگ سازمانی در جهت تقویت رفتارهای شهروندیِ سازمانی، منجر به تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش شوند، برای سازمان‌ها ارزشمند است. هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبریِ تحول آفرین بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی-هم‌بستگی و جامعه آماریِ پژوهش، کارکنان سازمان مورد اشاره به تعداد ۱۵۰۰ نفر و نمونه آماری، ۳۰۶ نفر از کارکنان بر اساس فرمول کوکران بود. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 برای آمار استنباطی و LISREL8.8 برای برازش مسیر انجام شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی، سهم واسطه‌گری را در روابط رهبریِ تحول آفرین و تسهیم دانش ایفا می‌کنند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، رفتار شهروند سازمانی، اعتماد سازمانی، تسهیم دانش

[۱] مربی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.
[۲] مربی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران. نویسنده مسئول : Dr.sabeT@apadana.ac.ir
[۳] کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
[۴] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

امروزه عمده‌ترین سرمایه سازمان‌ها، دانشی است که به آن دسترسی دارند (شائمی، خزایی پول، شعبانی نقت چالی، بالویی جام خانه و صالح زاده، ۱۳۹۱). دانش، مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌رود (رادمرد، افخمی اردکانی و باران، ۱۳۹۲) و تنها منبع بی‌پایانی است که با استفاده بیشتر، حجم آن بیش‌تر می‌گردد. آنچه دانش را برای سازمان‌ها ارزشمند جلوه می‌دهد استفاده از دانش به منظور تصمیم‌گیری بهتر و بهبود عملکردهایی است که بر پایه دانش استوار هستند (Hung, Lai, & Chang, 2011). در عصری که دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک عامل تعیین کننده‌ی قدرت و ثروت جامعه محسوب می‌شود، مدیریت دانش به مهم‌ترین وظیفه جوامع و سازمان‌های درون آن‌ها تبدیل شده و رقابت شدید موجود در بازارهای جهانی ضرورت مدیریت کردن آن را دو چندان می‌کند (صیف، ثابت مهارلویی، رستگار و طالبی، ۱۳۹۳). مدیریت دانش عبارت است از فرآیندی که شامل فعالیت‌های خلق دانش از طریق کشف و کسب دانش با ارزش از منابع بیرونی، انتخاب دانش مورد نیاز از منابع درونی، تغییر حالت و وضعیت منابع دانش و قرار دادن دانش در برون داده‌های سازمانی (داستان، انصاف داران، شهبازی و رفاهی، ۱۳۹۵)؛ که به یکی از وظایف محوری سازمان‌های موفق تبدیل شده است (رادمرد و همکاران، ۱۳۹۲). جهت مدیریت دانش کارآمد، استفاده از دانش و تسهیم مؤثر آن بین کارکنان، مفهومی اساسی به شمار می‌رود (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). دلیل اهمیت این مقوله به لزوم یادگیری مستمر سازمان‌ها و افزایش میزان خلاقیت برای باقی ماندن در فضای رقابتی باز می‌گردد (Jochem, Geers, & Heinze, 2011). هر چند دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد، بلکه قدرت در آن قسمت از دانش است که با دیگران تسهیم می‌شود (McDermoott & O'Dell, 2001). در واقع تسهیم دانش، انتقال دانش از یک عضو به عضو دیگر در سازمان است (کارگر شورکی، حاجی محمد علی جهرمی، ناظری و رشیدی، ۱۳۹۵). تسهیم دانش بین کارکنان این امکان را به سازمان می‌دهد تا منابع دانشی را کشف و سپس روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند (Wang, 2010). هنگامی که افراد سازمانی دانش را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بین خود تسهیم می‌کنند، آن‌ها می‌توانند یادگیری جمعی و مزایای هم افزایی را افزایش دهند، تا از این راه فرصت‌های محیطی را شناسایی و برای ارائه محصولات و خدمات جدید، ایده‌پردازی کنند (King, Chung, & Honey, 2008). در مورد تسهیم دانش دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه خود جوش و دیدگاه مهندسی، دیدگاه خودجوش تسهیم دانش را قابل مدیریت نمی‌داند، اما دیدگاه مهندسی معتقد است تسهیم دانش می‌تواند از طریق ایجاد انگیزش و محیطی مناسب مدیریت شود (Hawell & Annansingh, 2012). بر مبنای دیدگاه مهندسی لازم است به همان اندازه که مقوله تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش آفرین در موفقیت سازمان‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، به شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن اقدام نمود (Behnke, 2010). واندن هوف و وان وینن[1] (۲۰۰۴)، تسهیم دانش را با دو مؤلفه اهدای دانش و گردآوری دانش تبیین کردند. در پژوهش حاضر از مدل واندن هوف و وان وینن بهره گرفته شد.

رهبر سازمان تأثیر شگرفی بر ایجاد فرهنگ تسهیم دانش دارد و می‌تواند کارکنان را به این امر مهم‌ترغیب کند؛ لذا یکی از موضوعات مهمی که مدیران، مؤسسات و سازمان‌ها ملزم به مدنظر قراردادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم این که مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می‌بخشد و در حقیقت از مدیران انتظار می‌رود به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها واگذار شده است متصنف به صفات رهبری باشد (Dennis & Bruce, 2003). اهمیت هدایت به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان او در هدایت نیروی انسانی می‌دانند زیرا حمایت مدیر ارشد، یکی از مهم‌ترین عوامل خلق و تسهیم موفقیت آمیز دانش در سازمان است و خلق مؤثر دانش بدون تعهد قوی رهبر ممکن نیست (خیر اندیش و کاملی، ۱۳۹۰). لذا شیوه رهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد

[1] Van den Hooff & Van Weenen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است (Kark, Shamir, & Chen, 2003). مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط جیمز مک گریگور برنز[1] و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. جیمز مک گرگور برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاح رهبری تحول آفرین را به کار برد، این اصطلاح به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (Dulewicz & Higgs, 2005). برنارد بس[2] (۱۹۸۵) براساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی را ارائه نمود (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). از دیدگاه بس، رهبری تحول آفرین زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق کارکنانش را گسترش دهد، آن‌ها را برای پذیرش ماموریت گروه آگاه کند و کارکنانش را به دید فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزاند (Kark et al., 2003)، پیروان را توانمند سازد، به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی کند (Buil, Martínez, & Matute, 2019). هم‌چنین رهبران تحول آفرین کسانی هستند که می‌توانند به پیروان خود روحیه و قدرت بدهند و از طریق آموزش، نظارت و پشتیبانی آن‌ها را در مسیری هدایت کنند که منافع سازمان تأمین شود (Carreiro & Oliveira, 2019). بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای تحقق اهداف سازمان است، که با ایجاد فضایی از اعتماد به اشتراک دانش، تشویق و توسعه عقلانی به کارمندان کمک می‌کند (Coun, Peters, & Blomme, 2018). در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب نماید (Boenke & Distefano, 2003). رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس از چهار بعد تشکیل می‌شود.

۱- نفوذ آرمانی[3]: رهبرانی را شرح می‌دهد که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان

[1] James Mc Gregor Bronze
[2] Bernard Bass
[3] Idealized Influence

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

عمـل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حـس احتـرام، تحسـین و وفـاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهـد قـوی جهـت رسـیدن بـه رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

۲- انگیزش الهام بخش[1]: این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیـزه می‌نماینـد (Kim, 2014).

۳- ترغیب ذهنی[2]: ترغیب ذهنی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبـر، به‌صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد و آنـان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یـاری می‌دهـد (رجبی فرجاد، ۱۳۹۷) و پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (Spector, Borman, & Cimino, 2004).

۴- ملاحظات فردی[3]: رهبر نیازهای زیردستان را تشخیص می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را که، برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند، پرورش دهند (Spector et al., 2004). این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Engelbrecht & Schechter, 2006).

رفتارهای رهبری هم‌چون سبک رهبری تحول آفرین یکی از عوامل اثر گذار بر رفتار شهروند سازمانی (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009) است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ریشه در نوشتارهای چستر بارنارد[4] (۱۹۳۸) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز وکان[5] (۱۹۶۶) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش[6] و فراتر از انتظارات نقش[7] دارد (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005). شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و مفهوم رفتارشهروندی سازمانی و تحقیقات اصلی بر روی آن از زمانی که بتمن و ارگان[8]

[1] Inspirational Motivation
[2] Intellectual Stimulation
[3] Individual Consideration
[4] Barnard
[5] Katz & Kahn
[6] Spontaneous Behaviors
[7] Extra-role Behavior
[8] Bateman & Organ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(۱۹۸۳)، آن را با این نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند، آغاز گردید (Organ, 1988). در سال‌های بعد مطالعات زیادی بر روی این مفهوم صورت گرفت که هرکدام از واژه‌های جدیدی برای توصیف این مفهوم استفاده کرده‌اند، به طور مثال رفتار پیش اجتماعی، رفتار فرانقشی، خود جوشی سازمانی و عملکرد زمینه‌ای؛ هر چند هرکدام از این مفاهیم خواستگاه متفاوتی داشته‌اند، ولی به طور کلی به مفهو م یکسانی اشاره دارند (Mackensie, Podsakoff, & Praine, 1999). منظور از رفتار شهروند سازمانی آن دسته از فعالیت‌های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل، توسط فرد انجام می‌شود و هرچند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی‌کند ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند (رجب‌پور، ۱۳۹۷؛ Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Dore, Girard, & Serroni, 2004). هم‌چنین رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان ابزاری مستقیم از هم‌بستگی، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (Appelbaum et al., 2004; Desselle, Raja, Andrews &, Lui, 2018). در ادبیات مدیریت، درک رفتار شهروند سازمانی به طور فزاینده‌ای برای حفظ سیستم‌های اجتماعی سازمان‌ها و نقش‌های کارکنان در آن ضروری است (Campbell, Pickford & Joy, 2016). زیرا یک فرهنگ قوی سازمانی که مشوق رفتارهایی نظیر رفتار شهروندی سازمانی باشد، می‌تواند جایگزین مناسبی برای سیستم پاداش تشویقی در ارتباط با فعالیت‌های تسهیم دانش باشد (Wasko & Teigland, 2004). لذا تسهیم دانش تحت تأثیر پیشینه ذهنی رفتار شهروند سازمانی قرار می‌گیرد.

لی و آلن[1] (۲۰۰۲)، رفتار شهروند سازمانی را به دو مؤلفه رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان طبقه‌بندی می‌کنند؛ در محور اول جهت‌گیری رفتار شهروندی معطوف به سازمان یا افراد است؛ برای نمونه جهت رفتار جوانمردی به سوی افراد است، در حالی که جهت رفتار اطاعت کردن، به سوی سازمان است. در محور دوم جهت‌گیری رفتار شهروندی توسعه‌دهنده یا حفاظت‌کننده است (Lee & Allen, 2002). در پژوهش حاضر از

[1] Lee & Allen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مدل لی و آلن بهره گرفته شد.

رهبر تحول آفرین با ایجاد اعتماد در سازمان به درک نیازهای درونی و دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند (Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018). زیرا با گسترده شدن فعالیت‌ها در سازمان‌ها توجه به اعتماد و نقش آن در موفقیت‌های درونی و بیرونی نیز از اهمیت بیش‌تری برخوردار شده است. اعتماد در سازمان می‌تواند منجر به ایجاد هم‌بستگی و جو صمیمانه در بین اعضای سازمان و افزایش مشارکت و عزم جمعی شود (حسن زاده و علیزاده، ۱۳۹۶). اعتماد از مباحث عمده جامعه‌شناسی است و به‌عنوان مبنایی برای نظم اجتماعی در رشته‌ها و سطوح مختلف، قابل تحصیل است (رادمرد و همکاران، ۱۳۹۲). هم‌چنین اعتماد یک جنبه اساسی و پیچیده از تعامل انسانی و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی است (فعال، علیدوست قهفرخی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۵). زیرا بدون اطمینان، ارتباط اشتراکی و همکاری با دیگران حاصل نمی‌شود (تقوی فرد، حاجیان،پور سیاح و طحان، ۱۳۹۳). بی‌اعتمادی یا کمبود اعتماد میان اعضای سازمان و بین مدیریت و کارکنان، موجب توقف ارتباطات سازمانی، مدیریت دانش، کارآیی سازمان و مشارکت می‌شود (Callaway, 2007). از این رو اعتماد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل حیاتی در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق شناخته می‌شود و باعث افزایش انعطاف‌پذیری و اثربخشی سازمانی شده و در طراحی برنامه‌ها و راهبردهای دقیق کمک زیادی به سازمان می‌کند (الوانی، عصار و عابدینی، ۱۳۹۰). اعتماد در محیط کاری عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلند مدت باشد (Lamsa & Pucetaite, 2006). زیرا اعتماد سازمانی برای جامعه‌پذیری موفق، همکاری، کار گروهی مؤثر و کمک‌های بلند مدت برای حداقل کردن خطرات و کاهش هزینه‌های عملیاتی مهم است (امامی، جمالی و اصفهانی، ۱۳۹۲) و کانالی است که دانش از طریق آن جریان می‌یابد و به‌عنوان عامل مهمی برای تسهیم دانش مورد توجه است؛ زمانی که دو نهاد یا فرد به یکدیگر اعتماد می‌کنند، بدون نگرانی از این که از سوی نهاد یا فرد مخاطب مورد سوء استفاده قرار گیرند به تسهیم دانش و مهارت‌های خود تمایل بیش‌تری پیدا می‌کنند (پور و مرتضوی، ۱۳۹۲). هم‌چنین زمانی که فاکتور اعتماد در سازمانی تقویت شود، کارمند به کارفرمای خود

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

اعتماد می‌کند و به مدت طولانی در همان سازمان فعالیت می‌کند (Jena et al., 2018). مک نایت، چادماری و کاسمار[1] (۲۰۰۲)، اعتماد سازمانی را با سه مؤلفه اعتماد به همکاران، اعتماد به مدیریت و اعتماد به محیط کار تبیین کردند. اعتماد به همکاران، مدیریت و محیط کار موجب می‌شود کارکنان انرژی خود را بر عملکرد سازمان متمرکز سازند و تعهد و رضایت شغلی آنان افزایش یابد (Tan & Lim, 2009; Yilmaz, 2008). در پژوهش حاضر از مدل مک نایت بهره گرفته شد. بنابراین در یک محیط کسب و کار پویا رهبران با ارایه یک تعامل معنی دار، پذیرا بودن برای به اشتراک گذاشتن بازخورد سازنده، اعتماد متقابل بین رهبر و کارکنان سازمان را تقویت می‌کنند و آنان از طریق ایجاد اعتماد، کارکنان را به انجام کارهای فراتر از انتظار تشویق می‌نمایند (Jena et al., 2018). لذا تقویت اعتماد و رفتارهای شهروند سازمانی، عملکرد و کارایی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین می‌کند (شیرازی، خداوردیان و نعیمی، ۱۳۹۱).

از آن‌جا که منابع انسانی در صنعت نفت نقش حیاتی ایفا کرده و تلاش برای توانمندسازی و ایجاد زمینه‌های بهره‌گیری هر چه بیش‌تر از این منبع ارزشمند، می‌تواند گامی بلند در راستای تعالی کشور باشد (نوروزی، صالحیان فرد و قربانی فاراب، ۱۳۹۲)؛ هدف این پژوهش شناسایی ارایه مدل علی عوامل سازمانی (رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) مؤثر بر تسهیم دانش در بین کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (NISOC) می‌باشد.

با تأملی بر نتایج پژوهش‌های انجام شده می‌توان رابطه بین رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی و تسهیم دانش را تأیید کرد. در ادامه برخی از پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با این متغیرها بیان می‌شود. رستگار و مقصودی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به تبیین نقش رهبری تحول آفرین در به اشتراک‌گذاری دانش در میان مدیران ارشد شرکت‌های مهندسی فعال در حوزه رباتیک در شهر تهران پرداختند و نشان دادند که رهبری تحول آفرین به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان کمک می‌کند. هم‌چنین کوان[2] و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود تحت عنوان " به سوی اشتراک گذاری!

[1] McKnight, Choudbury & Kacmar
[2] Coun

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نقش میانجی خودمختاریی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتراک دانش" به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین در محیط کار، کارکنان را پرورش می‌دهد و سبب افزایش درک اشتراک دانش در میان کارکنان می‌شود. بنابراین می‌توان بیان کرد که، رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری با تسهیم دانش دارد.

در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (بهادری و دهگان، ۱۳۹۶). لوپز دومینگوز، اینیچ، سالان و سیمو[1] (۲۰۱۳)، رهبری تحول آفرین را یک تغییردهنده رفتار شهروندی سازمانی معرفی کردند وپژوهش خود را در میان ۶۰۲ کارمند آموزش عالی اسپانیایی انجام دادند، آن‌ها دریافتند که رابطه معناداری بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. هم‌چنین طبق تحقیقات چو و دنسرو[2] (۲۰۱۰) و چن و فار[3] (۲۰۰۱)، رابطه مستقیم و معناداری بین رفتارهای تحول آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد. براین اساس می‌توان بیان کرد، بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروند سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

بر مبنای تحقیقات پیشین از جمله پژوهش مکی زاده، ابراهیمی، عباسی و باغبان (۱۳۹۳)، که به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی در سازمان ثبت اسناد و املاک شهر مشهد پرداختند؛ ابعاد رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین جنا و همکاران[4] (۲۰۱۸)، نشان دادند که سبک رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی را در میان کارکنان تشدید می‌کند و سبب توسعه سازمان می‌شود. بنابراین با توجه به پیشینه ذکر شده می‌توان بیان کرد که بین رهبری تحول آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در مورد رابطه بین رفتار شهروند سازمانی و تسهیم دانش، تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌گذارد (الوانی و لرستانی، ۱۳۹۴). هم‌چنین دانایی فرد، خائف الهی و حسینی (۱۳۹۰)، رابطه بین

[1] López-Domínguez, Enache, Sallan & Simo
[2] Cho & Dansereau
[3] Chen & Fahr
[4] Jena

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی را در دو وزارتخانه راه و ترابری و مسکن و شهرسازی مورد بررسی قرار دادند، نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی پیش‌بینی‌کننده واریانس تسهیم دانش می‌باشد. بر این اساس می‌توان بیان کرد بین رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

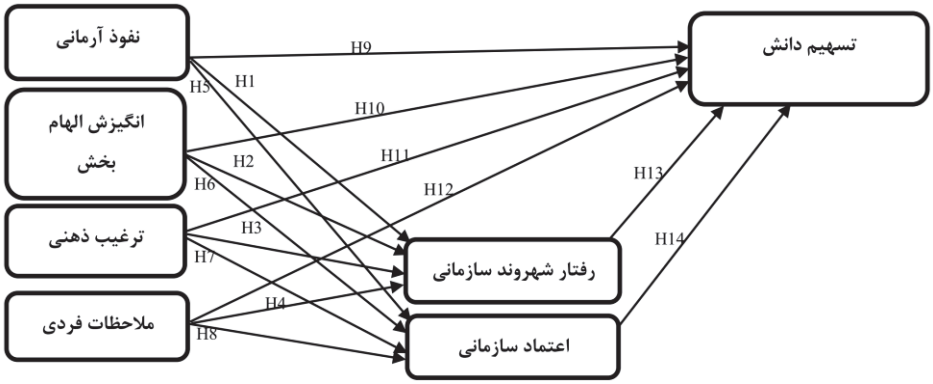
با توجه به تحقیقات پیشین از جمله پژوهش تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۳)، که به بررسی نقش اعتماد سازمانی در تسهیم دانش بین کارکنان پرداختند و نشان دادند که، بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش در واحد علوم و تحقیقات تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ هم‌چنین رادمرد و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش " بهبود تسهیم دانش سازمان‌های تحقیق و توسعه نگاهی به نقش فرهنگ، عدالت و اعتماد سازمانی" نشان دادند که اعتماد سازمانی با تسهیم دانش رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد. روتسیوس، اسکلاونس و حاجی دیمیتریو[1] (۲۰۱۴)، نیز در پژوهشی تحت عنوان " اعتماد، انتقال دانش و کنترل در مشاغل مشترک بین‌المللی[2]؛ مطالعه چهار شرکت یونانی" که با روش توصیفی پیمایشی در میان مدیران ارشد چهار شرکت پویا و فعال یونانی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت یافته انجام شد، نشان دادند که اعتماد پیش شرط لازم برای انتقال هر دو دانش ضمنی و صریح است. می‌توان بیان کرد که بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهشی، به نظر می‌رسد که سبک رهبری بر رفتار و انگیزش کارکنان تأثیر فراوانی دارد؛ به ویژه رهبری تحول آفرین که یکی از متغیرهای تأثیرگذار در سازمان است. رهبری تحول آفرین با ایجاد تغییر و تحول در کارکردهای سازمان سبب بروز و بهبود رفتار شهروند سازمانی و اعتماد سازمانی در میان کارکنان می‌شود، در نهایت رهبری تحول آفرین نقش گسترده‌ای در به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان دارد. بنابراین اهمیت پژوهش حاضر آن است که، رهبر تحول آفرین بتواند فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان گسترش دهد.

هر تحقیق علمی بر پایه یک چارچوب نظری استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌نماید. در تحقیق حاضر، از تلفیق نظریه‌ها و مدل‌های ذکر شده و

[1] Rotsios, Sklavounos & Hajidimitriou
[2] International Joint Ventures (IJVs)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



شکل ۱- مدل علی پژوهش (محقق ساخته)

استفاده از برخی روابط موجود بین آن‌ها، مدل و فرضیه‌های این تحقیق به‌صورت زیر شکل گرفته است.

متغیرهای مدل مذکور به سه دسته ملاک، واسطه‌ای و پیش بین تقسیم می‌شوند. متغیر ملاک در این تحقیق، تسهیم دانش، متغییر واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی و در نهایت متغیر پیش بین این پژوهش رهبری تحول آفرین می‌باشد که خود شامل چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است. پس از بررسی پیشینه مدل علی پژوهش به‌صورت زیر تنظیم شده است شکل (۱).

با توجه به الگوی مفهومی تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش حاضر، ایفای نقش رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی بین ابعاد رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش است. به منظور بررسی این فرضیه، فرضیه‌های فرعی زیر مطرح گردید.

فرضیه ۱: بعد نفوذ آرمانی رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۲: بعد انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۳: بعد ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

فرضیه ۴: بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۵: بعد نفوذ آرمانی رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۶: بعد انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۷: بعد ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۸: بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۹: بعد نفوذ آرمانی رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۱۰: بعد انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۱۱: بعد ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۱۲: بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۱۳: رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

فرضیه ۱۴: اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تأثیر معنا داری دارد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت و روش، بدلیل این که به دنبال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شناسایی عوامل و متغیرهای مرتبط با تسهیم دانش و تعیین روابط بین آنهاست، توصیفی است و از جهت این که به دنبال تعیین نوع و میزان هم‌بستگی بین متغیر هاست، از نوع هم‌بستگی و از حیث زمانی از نوع تحقیقات مقطعی به شمار می‌آید. جامعه آماری مطالعه، ۱۵۰۰ نفر از کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (NISOC)، بوده است و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۰۶ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری به‌صورت طبقه‌بندی - تناسبی انجام گرفت و افراد در هر طبقه به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

$$n = \frac{NZ^2p.q}{(N-1)d^2 + z^2p.q} = \frac{1500 \times 3/84 \times 0/5 \times 0/5}{(1500-1)0/0025 + 3/84 \times 0/5 \times 0/5} = 306$$

از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی استفاده شد. به منظور سنجش قابلیت اعتماد یا همان پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ عددی بین صفر و یک است که اگر آلفا بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد پایایی سوالات در حد مطلوب است و سوالات هم‌بستگی درونی دارند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۷). برای سنجش متغیرهای پژوهش از ابزارهای زیر استفاده به عمل آمد:

پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین: جهت سنجش متغیر رهبری تحول آفرین از پرسش‌نامه باس و آولیو[1] (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای چهار بعد ملاحظه فردی (چهارگویه)، ترغیب ذهنی (پنج گویه)، انگیزش الهام بخش (چهار گویه) و نفوذ آرمانی (هفت گویه) می‌باشد. ضـریب پایایی این پرسش‌نامه در تحقیق حاضر با استفاده از آلفای کرونبـاخ ۰/۸۳ بدست آمد.

پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی: جهت سنجش متغیر رفتار شهروند سازمانی از پرسش‌نامه لی و الن (۲۰۰۲) با ۱۶ گویه استفاده شده است. ضـریب پایایی این پرسش‌نامه در تحقیق حاضر با استفاده از آلفای کرونبـاخ ۰/۷۹ بدست آمد.

پرسش‌نامه اعتماد سازمانی: جهت سنجش متغیر اعتماد از پرسش‌نامه مک نایت و همکاران (۲۰۰۲)، با ۱۸ گویه استفاده گردید. ضـریب پایایی این پرسش‌نامه در تحقیق

[1] Bass & Avolio

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

حاضر با استفاده از آلفای کرونبـاخ ۰/۸۰ بدست آمد.

پرسش‌نامه تسهیم دانش: جهت سنجش متغیر تسهیم دانش از پرسش‌نامه وان دن هوف و وان وینن (۲۰۰۴)، با ۱۰ گویه استفاده گردید. ضـریب پایایی این پرسش‌نامه در تحقیق حاضر با استفاده از آلفای کرونبـاخ ۰/۸۰بدست آمد.

پایایی کل پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ برآورد گردید. طیف پنج گزینه‌ای مقیاس لیکرت جهت پاسخ‌گویی به سنجه‌های پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفت. از آن‌جا که هر یک از پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان مختلف به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است و هم‌چنین سوالات تشکیل‌دهنده ابزار دقیقاً متغیرهای مورد نظر در تحقیق را اندازه‌گیری می‌کنند، پس می‌توان با اطمینان خاطر نسبتاً بالایی روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری را مورد تایید قرار داد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی، ضریب آلفای کرونباخ و نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ استفاده شد. هم‌چنین برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مسیر به‌وسیله نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۸ استفاده گردید.

جدول ۱- ماتریس هم‌بستگی متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	ترغیب ذهنی	۱						
۲	نفوذ آرمانی	۰/۲۵**	۱					
۳	انگیزش الهام بخش	۰/۲۱**	۰/۳۲**	۱				
۴	ملاحظات فردی	۰/۱۸**	/۲۰**	۰/۳۴**	۱			
۵	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴ **	۰/۲۷**	۰/۱۷**	۰/۳۳**	۱		
۶	اعتماد سازمانی	۰/۲۷**	۰/۳۵**	۰/۳۰**	۰/۳۸**	۰/۲۴**	۱	
۷	تسهیم دانش	۰/۱۲*	۰/۱۵**	۰/۱۶**	۰/۰۴	۰/۱۸**	۰/۱۳**	۱

P**<.01 P*<.05

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

یافته‌ها

از آنجایی که پایه و اساس مطالعات تحلیل مسیر هم‌بستگی بین متغیرها می‌باشد، در ادامه ماتریس هم‌بستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است جدول (۱).

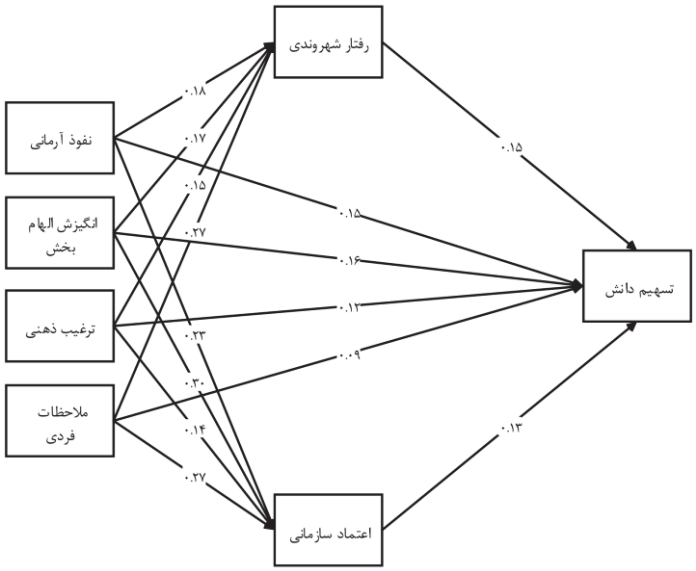
با توجه به جدول (۱) از میان متغیرهای پیشبین پژوهش (ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین) بالاترین ضریب هم‌بستگی با متغیر ملاک (تسهیم دانش) به ترتیب برابر است با انگیزش الهام بخش (۰/۱۶)، نفوذ آرمانی (۰/۱۵)، ترغیب ذهنی (۰/۱۲) و ملاحظات فردی (۰/۰۴) که انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند. در میان متغیرهای واسطه‌ای پژوهش نیز متغیر رفتار شهروند سازمانی با ضریب هم‌بستگی (۰/۱۸)، دارای بالاترین ضریب هم‌بستگی با متغیر ملاک می‌باشد و از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. در نهایت متغیر اعتماد سازمانی با ضریب هم‌بستگی (۰/۱۳) با متغیر ملاک نیز از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد.

از آنجایی که در این پژوهش هدف ارائه مدل علی است که به بررسی نقش واسطه‌ای چند گانه جزئی[1] (Baron & Kenny, 1986) رفتار شهروند سازمانی و اعتماد سازمانی، هم‌چنین پیش‌بینی کننده متغیرهای رهبری قابل اعتماد بر تسهیم دانش می‌پردازد؛ به این معنی که برآورد اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و مقادیر t بین متغیرها در مدل مد نظر است، از روش تحلیل مسیر به‌وسیله نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. جدول (۲)، اثرات مستقیم (ضرائب استاندارد)، غیر مستقیم، کل و مقدار t (ضرائب معناداری) مربوط به متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد، هم‌چنین در شکل (۲) و شکل (۳)، مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای بر آورد شده (مقادیر استاندارد و معناداری) ارائه شده است.

با توجه به جدول (۲) نتایج بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم ابعاد رهبری تحول آفرین با متغیر رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است: مؤلفه نفوذ آرمانی با (P<۰/۰۱ و T =۳/۲۲ و B =۰/۱۸) اثری مستقیم و معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی دارد. مؤلفه انگیزش الهام بخش با (P<۰/۰۱ و T =۳/۰۱ و B =۰/۱۷) اثری مستقیم و معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی دارد. مؤلفه ترغیب ذهنی (P<۰/۰۱ و T =۲/۶۹ و B =۰/۱۵) اثری مستقیم و

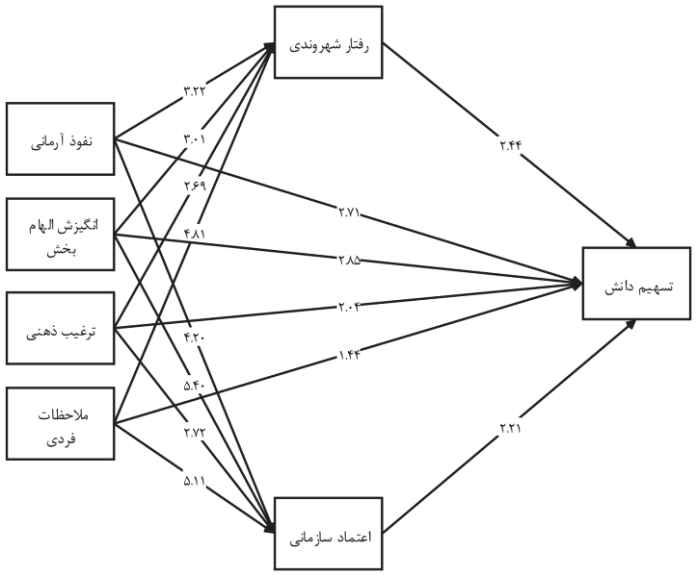
[1] Multiple Partial Mediator

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



Chi-square=13.75, df=6, P-Value=0.05, RMSEA=0.000

شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر (منبع: یافته‌های تحقیق)



Chi-square=13.75, df=6, P-Value=0.05, RMSEA=0.000

شکل ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value) (منبع: یافته‌های تحقیق)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی دارد. مؤلفه ملاحظات فردی با (P <۰/۰۱ و T =۴/۸۱ و B =۰/۲۷) اثری مستقیم و معنی‌دار با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

با توجه به جدول (۲) نتایج بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم ابعاد رهبری تحول آفرین را با متغیر اعتماد سازمانی ارائه شده است: مؤلفه نفوذ آرمانی با (P <۰/۰۱ و ۴/۲۰ = T و B =۰/۲۳) اثری مستقیم و معنی‌دار با اعتماد سازمانی دارد.

مؤلفه انگیزش الهام بخش با (P<۰/۰۱ و T =۵/۴۰ و B =۰/۳۰) اثری مستقیم و معنی‌دار با اعتماد سازمانی دارد. مؤلفه ترغیب ذهنی (P<۰/۰۱ و T =۲/۷۲ و B =۰/۱۴) اثری مستقیم و معنی‌دار با اعتماد سازمانی دارد. مؤلفه ملاحظات فردی با (P<۰/۰۱ و T =۵/۱۱ و B =۰/۲۷) اثری مستقیم و معنی‌دار با اعتماد سازمانی دارد.

با توجه به جدول (۲) نتایج اثرات مستقیم و غیر مستقیم ابعاد رهبری تحول آفرین را با متغیر ملاک (تسهیم دانش) ارائه شده است: مؤلفه نفوذ آرمانی با (P<۰/۰۱ و T =۲/۷۱ و B =۰/۱۵) اثری مستقیم و معنی‌دار با تسهیم دانش دارد. هم‌چنین مؤلفه نفوذ آرمانی ازطریق متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش اثر غیر مستقیم (۰/۱۱) دارد.

مؤلفه انگیزش الهام بخش با (P<۰/۰۱ و T =۲/۸۵ و B =۰/۱۶) اثری مستقیم و معنی‌دار با تسهیم دانش دارد. هم‌چنین مؤلفه انگیزش الهام بخش ازطریق متغیرهای رفتار شهروند سازمانی و اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش اثر غیر مستقیم (۰/۱۷) دارد. مؤلفه ترغیب ذهنی (P<۰/۰۵ و T =۲/۰۴ و B =۰/۱۲) اثری مستقیم و معنی‌دار با تسهیم دانش دارد. هم‌چنین مؤلفه ترغیب ذهنی ازطریق متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش اثر غیر مستقیم (۰/۱۴) دارد.

مؤلفه ملاحظات فردی با (T =۱/۴۴ و B =۰/۰۹) بر روی تسهیم دانش اثر مستقیم ندارد و از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. هم‌چنین مؤلفه ملاحظات فردی ازطریق متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش اثر غیر مستقیم (۰/۱۳) دارد.

متغیر رفتار شهروند سازمانی با (P<۰/۰۵ و T =۲/۴۴ و B =۰/۱۵) اثری مستقیم و معنی‌دار با تسهیم دانش دارد. در نهایت متغیر اعتماد سازمانی با (P<۰/۰۵ و T =۲/۲۱ و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۲- اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و مقدار t مربوط به متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

شماره فرضیه	اثرات	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل	Value T-	نتیجه
بررسی اثر متغیرها بر روی رفتار شهروندی سازمانی ------						
H1	نفوذ آرمانی	۰/۱۸**	-------	۰/۱۸	۳/۲۲	تأیید
H2	انگیزش الهام بخش	۰/۱۷**	-------	۰/۱۷	۳/۰۱	تأیید
H3	ترغیب ذهنی	۰/۱۵**	-------	۰/۱۵	۲/۶۹	تأیید
H4	ملاحظات فردی	۰/۲۷**	-------	۰/۲۷	۴/۸۱	تأیید
بررسی اثر متغیرها بر روی اعتماد سازمانی						
H5	نفوذ آرمانی	۰/۲۳**	-------	۰/۲۳	۴/۲۰	تأیید
H6	انگیزش الهام بخش	۰/۳۰**	-------	۰/۳۰	۵/۴۰	تأیید
H7	ترغیب ذهنی	۰/۱۴**	-------	۰/۱۴	۲/۷۲	تأیید
H8	ملاحظات فردی	۰/۲۷**	-------	۰/۲۷	۵/۱۱	تأیید
بررسی اثر متغیرها بر روی تسهیم دانش						
H9	نفوذ آرمانی	۰/۱۵**	۰/۱۱**	۰/۲۶	۲/۷۱	تأیید
H10	انگیزش الهام بخش	۰/۱۶**	۰/۱۷**	۰/۳۳	۲/۸۵	تأیید
H11	ترغیب ذهنی	۰/۱۲*	۰/۱۴**	۰/۲۶	۲/۰۴	تأیید
H12	ملاحظات فردی	۰/۰۹	۰/۱۳**	۰/۲۲	۱/۴۴	رد
H13	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۵*	-------	۰/۱۵	۲/۴۴	تأیید
H14	اعتماد سازمانی	۰/۱۳*	-------	۰/۱۳	۲/۲۱	تأیید
					P*<.05	P**<.01

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۳- آماره‌های برازش مدل (منبع: یافته‌های تحقیق)

شاخص‌های برازش	ارزش	مقدار قابل قبول
GFI	۰/۹۹	حداقل ۰/۹
AGFI	۰/۹۸	حداقل ۰/۹
CFI	۱	حداقل ۰/۹
RMSEA	۰/۰۰۰	کمتر از۰/۰۹
Chi-Square/df	۲/۲۹	کمتر از ۳

B =۰/۱۳) اثری مستقیم و معنی‌دار با تسهیم دانش دارد.

در مطالعه حاضر، برای سنجش برازش مدل، از چندین شاخص استفاده شد که در جدول (۳) ارائه شده است. در این جدول، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش بر اساس شاخص‌های ارائه شده توسط کلاین[1] (۲۰۱۱) گزارش شده‌اند (Kline, 2011). با توجه به این جدول شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوبی قرار دارند. این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار خوب مدل در جامعه آماری تحقیق هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش با توجه به نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی در میان کارکنان سازمان نفت شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (NISOC)، پرداخته شد و اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیشبین و واسطه‌ای با یکدیگر و با متغیر ملاک مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به تأیید اکثر فرضیه‌های موجود، مدل مفهومی پژوهش حاضر مدل مناسبی برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق مشخص است که رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را بر متغیر ملاک داشته‌اند.

[1] Kline

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

فرضیه‌های شماره یک، دو، سه و چهار؛ مبنی بر ارتباط مستقیم ابعاد رهبری تحول آفرین با رفتارشهروندی سازمانی، بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل مسیر مورد تایید قرار گرفت. این نتیجه با مطالعات پیشین (Engelbrecht & Schechter, 2006; Modassir & Singh, 2008) همسو است، هر چند در برخی از مطالعات این ارتباط تایید نشده است (حسین زاده و طالع پسند، ۱۳۹۵). رهبران تحول آفرین به دلیل دارا بودن خصوصیات کاریزماتیک مورد اعتماد و تحسین زیر دستان خود هستند. این ویژگی یا همان نفوذ آرمانی رهبران تحول آفرین به آنان این امکان را می‌دهد که به‌عنوان یک الگو برای کارکنان مطرح شده و با فراهم آوردن یک مدل نقشی مناسب، بر قراری روابط صمیمانه و نزدیک، پرورش پذیرش اهداف گروه، ترغیب ذهنی و تمایل درونی را برای بروز رفتارهای فرا نقشی افزایش دهند (Modassir & Singh, 2008; Organ et al., 2005). بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول (۲) همه ابعاد رهبری تحول آفرین رابطه معنا داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند. هم‌چنین نتایج نشان داد که مؤلفه ملاحظات فردی بیش‌ترین میزان اثرگذاری را بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این یافته را می‌توان با توجه به اثرگذاری بعد ملاحظات فردی بر اعتماد سازمانی و رضایت شغلی که آنان نیز به نوبه خود بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارند تبیین نمود (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996). بنابراین مدیریت می‌تواند با توجه به نیازهای سازمان، جهت تقویت بینش مدیران نسبت به ابعاد رهبری تحول‌گرا در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، اقدام به برگزاری کارگاه‌های آموزشی کند و با پیاده‌سازی سبک رهبری تحول آفرین زمینه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که جزء وظایف کارکنان نیست را فراهم آورد، به این ترتیب سبب بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های کارکنان در سازمان می‌شود.

با توجه به نتایج فرضیه چهارم مبنی بر این که بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین بیش‌ترین تأثیر (۰/۲۷) را بر رفتار شهروند سازمانی دارد، مدیر می‌تواند با توجه به هویت مستقل کارکنان به حل تعارضات در محیط کار، تشخیص نیازهای کارمندان و تقویت رفتار شهروند سازمانی کمک کند.

نتایج تحلیل آماری فرضیه‌های شماره پنج، شش، هفت و هشت؛ بیانگر تایید رابطه مستقیم تمام ابعاد رهبری تحول آفرین با اعتماد سازمانی است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

پیشین (Ristic, 2009؛ داستان و همکاران، ۱۳۹۵) همخوانی دارد. رهبران تحو ل آفرین از یک سو با نشان دادن انسجام و یکپارچگی رفتار و رفتارهای فداکارانه، رفتار عادلانه با پیروان و داشتن ایمان به آن‌ها و هم‌چنین توانمندسازی فرد فرد آنها، و از سوی دیگر از طریق ایجاد و توسعه یک آرمان مشترک و جمعی و هدایت پیروان در جهت تحقق این آرمان نقش مهمی در برقراری روابط حاکی از اعتماد بین خود و پیروان ایفا می‌کنند (Bass & Riggio, 2006). هم‌چنین می‌توان بیان کرد که پیاده‌سازی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان‌ها نیازمند حرکت به سمت سطوح بالاتر اخلاقی از جمله تساوی حقوق انسان‌ها و احترام به منزلت فردی است (داستان و همکاران، ۱۳۹۵) و طبیعی است که چنین شرایطی اعتماد میان کارکنان و مدیران در سازمان را افزایش می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش مدیرانی که سبک رهبری تحول آفرین را در پیش گرفته‌اند مورد اعتماد کارکنان خود واقع شده‌اند.

نتایج تحلیل مسیر فرضیه‌های شماره نه، ده، یازده و دوازده؛ نشان می‌دهد که ابعاد رهبری تحول آفرین بجز ملاحضات فردی بر تسهیم دانش اثر دارند. تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که ابعاد انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی به ترتیب بیش‌ترین اثر مستقیم را بر متغیر ملاک دارند. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های پیشین (Crawford, 2005؛ رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵) همسو می‌باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران دارای سبک رهبری تحول آفرین، با ایجاد محیط دوستانه، حمایتگرایانه و مبتنی بر اعتماد به گسترش تسهیم دانش در سازمان کمک می‌کنند. اما ترغیب و آماده کردن افراد برای تسهیم دانش به‌صورت داوطلبانه کار ساده‌ای نیست لذا ممکن است افراد همیشه به تسهیم دانش در گروه و با دیگران برانگیخته نشوند (Hooff & Husman, 2009). رهبران تحول آفرین این توان را دارند که کارکنان را به‌صورت ذهنی بر انگیخته و آنان را ترغیب کنند که به اهداف و قابل دستیابی بودن آنان با تلاش باور پیدا کنند (Bass, 1997). ایجاد این شرایط کمک می‌کند که کارکنان احساس مسئولیتی بیش‌تر از آنچه در نقش رسمی برای آنان تعریف شده داشته باشند و به انجام رفتارهای فراتر از نقش مانند تسهیم دانش به‌صورت خود جوش و داوطلبانه در جهت توانمندسازی سازمان و گروه تمایل و رغبت پیدا کنند. یکی دیگر از چالش‌های موجود در حوزه تسهیم دانش از آن‌جا ناشی می‌شود که دانش قدرت محسوب می‌گردد و افراد تمایل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ندارند که آنچه را که موجب اقتدار و اهمیتشان می‌شود و یا به‌عنوان ضمانتی جهت استمرار شغل خود می‌پندارند، در اختیار دیگران قرار دهند (Chidambaram & Tung, 2005). یکی از راهکارها برای غلبه بر این چالش ایجاد جو مبتنی بر اعتماد در سازمان است زیرا وجود اعتماد در روابط مدیران و کارکنان باعث می‌شود تا کارکنان برانگیخته شوند عملکردی بالاتر از انتظارات را انجام دهند (Sharkie, 2009). خصوصیات کاریزماتیک رهبران تحول آفرین سبب اعتماد و تحسین زیردستان شده و این ویژگی سبب می‌شود تا جو اعتماد بر سازمان حاکم شده و به دلیل ماهیت انسانی اجتماعی تسهیم دانش افراد برای به اشتراک‌گذاری دانش در گروه و سازمان بر تردیدهای خود فایق آیند. عدم تایید تأثیرگذاری بعد ملاحضات فردی رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در این پژوهش احتمالا ناشی از آن است که مدیران سازمان زمان لازم را برای آموزش و مراوده با افراد برای گسترش به اشتراک‌گذاری دانش صرف نکرده‌اند.

نتایج تجزیه و تحلیل مدل در بررسی فرضیه ۱۳ تأثیرگذاری مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش حاکی از تایید آن می‌باشد. این یافته با پژوهش پیشین (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ الوانی و لرستانی، ۱۳۹۴؛ Wasko & Teigland, 2004 Lin, 2008) همسو می‌باشد. یافته‌ها بیانگر آن است که هنجارهای سازمانی تقویت‌کننده رفتارهای داوطلبانه منجر به تسهیم دانش اثر بخش می‌شوند، بر این اساس پایین بودن سطح تسهیم دانش در سازمان می‌تواند به پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی نسبت داده شود (Wasko & Teigland, 2004). لذا مدیران بایستی به بازآرایی فرهنگ سازمانی در جهت تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی بپردازند زیرا این موضوع منجر به تشویق کارکنان در جهت افزایش رفاه شغلی همکاران در سازمان می‌گردد (Niranjana & Pattanayak, 2005). این شرایط به احتمال زیاد منجر به افزایش تمایل برای به اشتراک‌گذاری دانش می‌گردد (Lin, 2008).

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که فرضیه ۱۴ مدل مبنی بر اثرگذاری مستقیم اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش مورد تایید قرار گرفته است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین (رادمرد و همکاران، ۱۳۹۲؛ Lin & Lee, 2009؛ Lin, 2008؛ Lin & Hung, 2009) همسو

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

می‌باشد. به طور کلی اعتماد یک عامل مهم در افزایش سطح عملکرد گروهی است. وجود اعتماد متقابل در سازمان تبادل دانش را تسهیل میکند وقتی که در ارتباطات گروهی سطح بالایی از اعتماد متقابل وجود دارد، اعضا گروه بیش‌تر تمایل دارند که در فعالیتهای مربوط به تسهیم دانش شرکت کنند (Hung & Chien, 2012). باید توجه داشت که اگرچه اعتماد بین افراد به سختی ایجاد می‌شود، ولی به راحتی از بین می‌رود، زیرا اعتماد یک پدیده حساس و شکننده بوده و نیازمند توجه دقیق از سوی مدیریت است. اعتماد دارای ابعاد گوناگونی است که مهم‌ترین و اولین بعد آن صداقت می‌باشد. بنابراین مدیران سازمان جهت ایجاد جو مبتنی بر اعتماد در سازمان بایستی با کارکنان خود صادق بوده و شفافیت سازمانی را افزایش دهند (رابینز[1]، ۱۳۷۸). این موضوع به نوبه خود سبب افزایش حس مشارکت کارکنان در امور دانشی سازمان می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

نتایج پژوهش حاضر حاکی از تایید دیدگاه مهندسی جهت ارتقای رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (NISOC) می‌باشد. یافته‌های پژوهش برای مدیران این رهنمود مهم را فراهم می‌آورد که می‌توانند در راستای تحقق این هدف تمرکز خود را از عوامل سخت سازمانی مانند ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک که مستلزم صرف زمان و هزینه‌های بسیار است به عوامل نرم سازمانی مانند وجود اعتماد در روابط اجتماعی اعضا، رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معطوف دارند، به این ترتیب تمایل به اشتراک دانش در میان کارکنان تقویت می‌شود که این امر زمینه ساز افزایش اثربخشی و موفقیت سازمان می‌باشد. به این ترتیب سازمان به نتایج عالی دست می‌یابد.

منابع

الوانی، سید مهدی و لرستانی، احسان (۱۳۹۴). بررسی تأثیر نگرش شغلی بر تسهیم دانش و ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی در بانک قوامین، *فصل‌نامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۰، صص ۱۰-۱.

[1] Robbins

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

الوانی، سید مهدی، عصار، محمدتقی و عابدینی، لیلا (۱۳۹۰). بررسی رابطه اعتماد با تسهیم دانش در معاونت آموزش ناجا و مراکز تابعه، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ۶، شماره ۳، صص ۴۰۰-۳۸۹.

امامی، مصطفی، جمالی، الهام و اصفهانی، محمد جواد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی، *فصل‌نامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، سال ۳، شماره ۳، صص ۴۴-۲۳.

بهادری، سیما و دهگان، محمود (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)، *فصل‌نامه رسالت مدیریت دولتی*، سال۸، شماره ۲۶، صص ۴۰-۲۹.

پور، سمیرا و مرتضوی، سعید (۱۳۹۲). تبیین عوامل موثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش(مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان ۱۷ شهریور)، *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۲، شماره ۳، صص ۷۰-۴۳.

تقوی فرد، محمد تقی، حاجیان، معصومه، پور سیاح، الهام و طحان، مرتضی (۱۳۹۳). نقش اعتماد سازمانی در تسهیم دانش بین کارکنان، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، سال ۳، شماره ۱۰، صص ۹۹-۷۹.

حسن زاده، رضا و علیزاده، سامان (۱۳۹۶). بررسی رابطه اعتماد سازمانی و مدیریت دانش در بین کارکنان اداری دانشگاه ارومیه، *فصل‌نامه دانش شناسی*، سال ۱۰، شماره ۳۶، صص ۲۸-۱۹.

حسین زاده، مهدی و طالع پسند، سیاوش (۱۳۹۵). اثر ساختاری رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کلانتری های غرب و شرق استان تهران: نقش میانجی تعهد سازمانی و رضایت شغلی، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۲۹۰-۲۷۶.

خیر اندیش، مهدی و کاملی، محمد جواد (۱۳۹۰). رهبری تحول آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش، *فصل‌نامه منابع انسانی ناجا*، دوره ۲۳، شماره ۶، صص۱۸۵-۱۶۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

داستان، نصیر، انصاف داران، فریده، شهبازی، معصومه و رفاهی، ژاله (۱۳۹۵). بررسی عوامل پیش بینی‌کننده در ایجاد اعتماد در روابط مدیران و دبیران دبیرستان‌های دخترانه متوسطه نظری، *فصل‌نامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۲۵، شماره ۷، صص ۶۲-۴۷.

دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). *روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: صفار اشراقی.

دانایی فرد، حسن، خائف الهی، احمد و حسینی، مجتبی (۱۳۹۰). تأملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارت خانه مسکن و شهرسازی و وزارت خانه راه و ترابری)، *فصل‌نامه پژوهش های مدیریت عمومی*، سال ۴، شماره۱۴، صص ۸۴-۶۳.

رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه: علی پارساییان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رادمرد، قادر، افخمی اردکانی، مهدی و باران، صمد (۱۳۹۲). بهبود تسهیم دانش سازمان های تحقیق و توسعه نگاهی به نقش فرهنگ، عدالت و اعتماد سازمانی، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۱۸۸-۱۶۳.

رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۷). بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۲۱۱-۱۸۹.

رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی با میانجی گری توانمند سازی روانشناختی، *فصل‌نامه پژوهش های مدیریت عمومی*، سال ۱۱، شماره۳۹، صص ۱۸۰-۱۵۷.

رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش، *فصل‌نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۵، شماره ۸۰، صص۱۸۲-۱۵۷.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شائمی، علی، خزایی پول، جواد، شعبانی نقت چالی، جواد، بالویی جام خانه، هادی و صالح زاده، رضا (۱۳۹۱). تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط با رویکرد کارت امتیازی متوازن، *فصل‌نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۲، شماره ۶۹، صص۹۳-۵۹.

شیرازی، علی، خداوردیان، الهام و نعیمی، محمد (۱۳۹۱). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه :شرکت گاز استان خراسان شمالی)، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال ۴، شماره ۷، صص ۱۵۴-۱۳۳.

صیف، محمد حسن، ثابت مهارلویی، عباس، رستگار، احمد، و طالبی، سعید (۱۳۹۴). عوامل موثر بر تمایل به تسهیم دانش در بین اعضاء هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، جلد ۱۵، شماره۵، صص ۵۰-۴۱.

فعال، آرمین، علی دوست قهفرخی، ابراهیم و جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن با بهره وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل، *فصل‌نامه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزش*، سال ۵، شماره ۳، صص ۳۵-۴۳.

کارگر شورکی، محمد حسین، حاجی محمد علی جهرمی، مقداد، ناظری، علی و رشیدی، محمد مهدی (۱۳۹۵). بررسی اثر ویژگی های شخصیتی بر روی تسهیم دانش و رفتار نوآورانه کارکنان، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۵۳-۲۹.

مکی زاده، هادی، ابراهیمی، هادی، عباسی، اسد و باغبان، مهدی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان ثبت اسناد و املاک شهر مشهد)، *کنفرانس بین المللی علوم انسانی مطالعات رفتاری*.

نوروزی، محمد، صالحیان فرد، رقیه و قربانی فاراب، محمد تقی (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت تهران، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۶، شماره ۲۳، صص۹۸-۶۷.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Appelbaum, S ., Bartolomucci, N., Beaumier, E ., Boulanger, J ., Corrigan, R., Dore, I ., Girard, C ., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *management decision*, 42(1), pp: 13-40.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), pp: 130-139

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, 29.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp: 1173–1182.

Behnke, T.M. (2010). *knowledge sharing Atwork :An Examination of Organizational Antecedents*. Doctoral Dissertation research, Ambrose university.

Boenke, k. B. N., Distefano, J. J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership**.** *Leadership and Organizational journal,* 1(24), pp: 5-6.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, pp: 64-75.

Callaway, P. (2007). *The relationship of organizational trust and job satisfaction: An analysis in the US federal work force*. Universal-Publishers.

Campbell Pickford, H. & Joy, G. (2016). Organizational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions.

Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY. www.sbs.oxford.edu/mutuality.

Carreiro, H. & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, *107*, pp: 104-113.

Chen, X. P. & Fahr, J. L. (2001). Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan. In *Advances in global leadership* (pp. 101-126). Emerald Group Publishing Limited.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Chidambaram, L. & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information Systems Research*, 16 (2), pp: 149–168.

Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), pp: 409-421.

Coun, M. M., Peters, P. C., & Blomme, R. R. (2018). Let's share! The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*.

Crawford, C.B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), pp: 6 - 16.

Dennis, R. & Bruce E. (2003). A Factor Analysis of Pago and Wong Servant Leadership instrument .*Leadership & organization Development Journal,* 24(8), 455-459.

Desselle, S.P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S.colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(4), pp: 403-412.

Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp: 105-123.

Engelbrecht, A. S. & Schlechter, A. F. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, *15*(4), pp: 2-16.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, *62*(4), pp: 461-473.

Hoof, B. & Husman, M. (2009). Managing Knowledge Sharing: Emergent and engineering approaches. *Information and Management, 46*(1), pp: 1-8.

Howell, K. E. & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures ?. *International Journal of Information Management*, *33*(1), pp: 32-39.

Hung, S. Y., Lai, H. M., & Chang, W. W. (2011). Knowledge sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. Behavior and Information Technology, 30 (2): 213–230. *View at Google Scholar| View at Publisher*.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Hung, S. Y., Ku, Y. C., & Chien, J. C. (2012). Understanding physicians' acceptance of the Medline system for practicing evidence-based medicine: A decomposed TPB model. *International journal of medical informatics*, *81*(2), pp: 130-142.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), pp: 227-234.

Jochem, R., Geers, D., & Heinze, P. (2011). Maturity measurement of knowledge-intensive business processes. *The TQM Journal*, *23*(4), pp: 377-387.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), pp: 246-255.

Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, *14*(3), pp: 397-417.

King, W.R., Chung, T.R., & Honey, M.N. (2008). Knowledge managementand organizational learning. *international journal of management science*, OMEGA, 36, pp: 167-172.

Kline, R.B. (2011). *Principies and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.

Lämsä, A. M. & Pučėtaitė, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, *15*(2), pp: 130-141.

Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 131.

Lin, H. F. & Lee, G.G. (2009). Perceptions of senior managers toward knowledge sharing Behavior. *Management Decision,* 42 (1), pp: 108-125.

Lin, C. P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business and Psychology*, *22*(3), pp: 241-250.

Lin, T.C. & Hung, C.C. (2009). Understanding social loafing in Knowledge contribution from the perspective of justice and trust. *Expert System with Application*, 36(3), pp: 6156- 6163.

López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.

MacKensie, S. B., Podsakoff, P., & Praine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than salespeo-ple. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 27(4), pp: 396–410.

McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management.* 5(1), pp: 76 - 85.

McKnight, D.H., Choudbury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), pp: 334-361.

Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Leadership Studies*,4(1), pp: 3-21.

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance. *the journal of Small Group Research*, 40(5), pp: 555-577.

Niranjana, P. & Pattanayak, B. (2005). Influence of learned optimism and organizational ethos on organisational citizenship behaviour: A study on Indian corporations. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 5(1), pp: 85–98.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), pp: 259-298.

Ristic, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Journal of management Research News*, 32(7), pp: 656-669.

Rotsios, K. P., Sklavounos, N. S., & Hajidimitriou, Y. A. (2014). Trust, knowledge transfer and control in IJVs: The case of four Greek firms. *Procedia Economics and Finance*, *9*, pp: 231-241.

Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management research News*, 32(5), pp: 491-498.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (2004). Emotional intelligence and leadership styles. *Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb*, pp: 65-79.

Tan, H. H. & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *the Journal of Psychology*, *143*(1), pp: 45-66.

Van den Hooff, B. & De Leeuw Van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, *11*(1), pp: 13-24.

Wang, S. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review,* (20) 2, pp: 115 - 131.

Wasko, M. M. & Teigland, R. (2004). Public goods or virtual commons? Applying theories of public goods, social dilemmas, and collective action to electronic networks of practice. *Journal of Information Technology Theory and Application,* 6(1), pp: 25–41.

Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, *8*(12), pp: 2293-2299.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp: 94-105.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]