

بررسی انگیزش کارکنان با تأثیرپذیری از سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و

تحول سازمانی شرکت زرسان

مرتضی علی مهاجر، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

چکیده

این پژوهش درصدد بررسی انگیزش کارکنان با تأثیرپذیری از سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی شرکت زرسان بوده است. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه کارمندان و مدیران شرکت زرسان می‌باشند. به روش نمونه‌گیری سیستماتیک، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از بررسی اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه و آمار توصیفی متغیرهای تحقیق، با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیات تحقیق آزمون گردید و در آخر با استفاده از معادلات ساختاری تحلیل عاملی و ابزار معتبر حداقل مربعات جزئی (PLS) الگویی برای تعیین نوع ارتباط بین متغیرهای تحقیق ارائه شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان در شرکت زرسان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان است. علاوه بر این، بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب مناسب و همزمان سبک‌های رهبری موثر، فرهنگ سازمانی مثبت و مدیریت تحول سازمانی می‌تواند به طور چشمگیری به انگیزش کارکنان کمک کند.

کلیدواژه: سبک رهبری، تحول سازمانی، انگیزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، شرکت زرسان.

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان ها به عنوان نهاد های پیچیده و پویا با چالش های متعددی روبه رو هستند که برای موفقیت و بقا در بازار های رقابتی باید به طور مستمر به بهبود عملکرد و افزایش بهره وری خود پردازند. یکی از عوامل کلیدی که می تواند در این راستا تأثیر گذار باشد، انگیزش کارکنان است. انگیزش به عنوان یک نیروی محرکه درونی، باعث می شود افراد در محیط های کاری تلاش بیشتری کنند، وظایف خود را با کیفیت بهتری انجام دهند و در نهایت به اهداف سازمانی نزدیک تر شوند (کاسواتی^۱، ۲۰۲۰). انگیزش می تواند از عوامل درونی و بیرونی سرچشمه بگیرد و به نوعی نیروی محرکه ای باشد که فرد را به سمت دستیابی به اهداف و انجام وظایف خاص سوق می دهد. در سازمان ها، انگیزش کارکنان به عنوان یک عامل حیاتی برای ارتقاء بهره وری و تحقق اهداف سازمانی به شمار می آید. هرچه انگیزش کارکنان بیشتر باشد، آن ها با انگیزه و اشتیاق بیشتری در راستای اهداف سازمان تلاش می کنند و عملکرد بهتری از خود نشان می دهند (هیتکا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، درک و تحلیل عواملی

که بر انگیزش کارکنان تأثیر می گذارند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

یکی از مهم ترین عوامل در بهبود انگیزش کارکنان، سبک های رهبری است. سبک رهبری به روش هایی اطلاق می شود که رهبران برای هدایت و مدیریت کارکنان خود به کار می برند. این سبک ها می توانند به شدت بر عملکرد و انگیزش کارکنان تأثیر بگذارند و باعث تغییرات اساسی در نحوه کارکرد سازمان شوند (سیتیوارونگچای^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). سبک رهبری، نه تنها نحوه تعامل مدیر با کارکنان را تعیین می کند، بلکه بر تصمیمات، انگیزش، اعتماد و همکاری درون تیم تأثیر گذار است. سبک رهبری، نحوه رفتار و ارتباط رهبران با کارکنان را تعیین می کند و می تواند به طور مستقیم بر سطح انگیزش کارکنان تأثیر بگذارد (حاجی علی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری تحول گرا و مشارکتی به عنوان سبک هایی شناخته می شوند که می توانند باعث ایجاد انگیزه و تعامل مثبت در بین اعضای سازمان شوند. برخلاف رهبری استبدادی و دیکتاتورگونه که ممکن است باعث کاهش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان شود، رهبران تحول گرا با ایجاد فضایی حمایتی و الهام بخش، کارکنان را به تحقق اهداف

³ Sitthiwarongchai

⁴ Hajiali

¹ Kuswati

² Hitka

هستند. تحول سازمانی موفق زمانی اثرگذار خواهد بود که کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت فعال داشته باشند. این مشارکت نه تنها حس مسئولیت پذیری در کارکنان ایجاد می کند، بلکه به تقویت انگیزش درونی و اعتماد آن ها به سازمان می انجامد (راجین^۴، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نیز نقش بسیار مهمی در این زمینه ایفا می کند. فرهنگ سازمانی به مجموع رفتارها، ارزش ها، اعتقادات، آداب و رسوم مشترک در یک سازمان گفته می شود که بر نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، نحوه حل مشکلات و تصمیم گیری ها تأثیر می گذارد (پوترا^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی می تواند به طور چشمگیری بر انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر داشته باشد. در صورتی که فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی باشد، کارکنان احساس تعلق و ارزشمندی بیشتری خواهند داشت و این امر می تواند انگیزش آن ها را افزایش دهد. برعکس، فرهنگ های سازمانی منفی یا رقابتی می توانند باعث ایجاد تنش و کاهش همکاری در سازمان شوند که نتیجه

سازمانی تشویق می کنند. این نوع رهبری علاوه بر تقویت انگیزش، باعث بهبود همکاری و هماهنگی در سازمان نیز می شود (علی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

براین اساس، تحول سازمانی نیز یکی دیگر از عوامل تأثیر گذار بر انگیزش کارکنان است. تحولات سازمانی به ویژه زمانی که با دقت و به طور صحیح اجرا شوند، می توانند موجب تقویت انگیزش کارکنان شوند. تحول سازمانی به مجموعه ای از تغییرات و دگرگونی های عمده در ساختار، استراتژی ها، فرآیندها، تکنولوژی و فرهنگ یک سازمان اطلاق می شود که با هدف بهبود عملکرد و افزایش کارایی صورت می گیرد (ژینیو و ژو-ال^۲، ۲۰۲۴). تحول سازمانی معمولاً در پاسخ به تغییرات خارجی یا نیاز به اصلاحات داخلی در سازمان انجام می شود. هدف از تحول سازمانی، افزایش بهره وری، رضایت کارکنان و انطباق بهتر سازمان با نیازهای محیطی است (اسلام^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). فرآیند های تحول سازمانی به عنوان فرصتی برای بازنگری در اهداف، استراتژی ها و ساختار های سازمانی فراهم می آورند که می تواند به کارکنان این احساس را بدهد که در یک سازمان پویا و در حال رشد مشغول به کار

⁴ Rajin

⁵ Putra

¹ Ali

² Xinyue & Joe-El

³ Islam

مبانی نظری تحقیق

انگیزش کارکنان

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان، که در واقع تحلیل علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است ضرورت دارد. تحلیل در مورد مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است، چرا انسان در سازمان کار میکند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و یا بی علاقه‌گی به کار چیست؟ این سؤالات و بسیاری دیگر هم با موضوع انگیزش در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه های کارکنان خلاصه می شود. از این رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند (راجین، ۲۰۲۰).

تعریف انگیزش

انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و حالتی که انسان را به انجام رفتار یا فعالیت خاصی متمایل می سازد. و بعبارت کامل تر آنچه که شخص را به حرکت وادار می دارد نظیر ترس، قدرت و ... غرایز نشان دهنده فشارهایی هستند که اساساً آنها

آن کاهش انگیزش و کارایی کارکنان خواهد بود (ویرجیاوان^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت این سه عامل در انگیزش کارکنان، پژوهش حاضر در تلاش است که تأثیر هر یک از این عوامل را به طور دقیق و مفصل مورد بررسی قرار دهد. برای این منظور، شرکت زرسان به عنوان یک نمونه موردی انتخاب شده است تا از طریق تحلیل داده های به دست آمده، رابطه بین سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی و انگیزش کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد. این پژوهش می تواند به مدیران و مسئولان سازمان ها کمک کند تا با شناخت بهتر این عوامل، استراتژی های مدیریتی موثرتری را برای بهبود انگیزش کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی خود تدوین کنند.

فرضیه های تحقیق:

- بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

¹ Virgiawan



را نیازهای فیزیولوژیک بدن انسان تشکیل می دهد و در صورتی که انگیزش بیانگر گوشه هایی از رفتارهای آموخته شده است به طور کلی نیازهای غریزی دارای ویژگیهای زیر هستند:

۱- عمومیت دارند ۲- آموزش پذیر نیستند ۳- یکسان عمل می کنند

انگیزش دارای علت درونی یا بیرونی می باشد از علل درونی آن می توان نیاز به احترام از ایجاد تغییر در دیگران و رضایت شخصی از خود را نام برد و از عوامل بیرونی آن می توان الگو قرارداد دیگران متقاعد ساختن و سرانجام عوامل محیطی را بیان نمود (کاسواتی، ۲۰۲۰).

مبنای انگیزش در کارکنان روابط غیررسمی می باشد و روابط رسمی موجب کشتن انگیزه در کارکنان می شود. نیاز به احترام مهمترین منبع انگیزش است. انگیزه می تواند سازنده و مخرب (مثبت و منفی) باشد مثل دوستی، دشمنی، صلح، جنگ و ...

رابطه مستقیمی بین انگیزش و اهداف و درجه تلاش و کوششی که هر فرد برای رسیدن به آنها صرف می کند وجود دارد به عبارتی اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب می کند و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب

آن تشدید می شود و به تلاش و جدیت وافر متوسل می گردد (کاظمی، ۱۳۹۸).

سبک رهبری

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه هایی از خانواده های صحرانشین برای تأمین غذا، نقل مکان می کردند، همواره رهبری وجود داشته است در رشته علمی رفتار سازمانی واژه ی «رهبری» از جمله واژگانی است که درباره تعریف آن توافق نظر چندان زیادی وجود ندارد. به گفته یک کارشناس: «تعریف هایی که از رهبری شده است، از نظر تعداد، معادل یا برابر تعداد کسانی است که درصدد ارائه تعریفی از آن برآمده اند (صالحی، ۱۳۹۷).

رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان های موفق و ناموفق را معلوم می کند، بدون شک آن عامل رهبری پویا و موثر است. «پیتر دراکر» اشاره می کند که مدیران (یعنی رهبران سازمان ها) منبع اصلی و نادر هر موسسه ای به شمار می روند. تمامی

می توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می شود، همچنین اعلام می کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند در پی این تلاش ها، دیدگاه های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاه ها به رهبری می توان دیدگاه رهبری خدمتگزار و دیدگاه رهبری تحول گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته اند و در تلاش هستند تا مفاهیم این نظریات را بطور گسترده ای در سازمان ها بکار ببرند (ملکی، ۱۳۹۷).

تحول سازمانی

تمام تغییراتی که در سازمان ها صورت می پذیرد نتیجه هدایت های عاملان تغییر نیست. تغییرهای برنامه ریزی نشده به صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون این که عاملان تغییر متوجه شوند رخ می دهد. اینگونه تغییرها می تواند شکننده باشد مانند یک اعتصاب کارگری که موجب بسته شدن یک واحد

وظایفی که مدیر انجام می دهد به این منظور است که منابع مادی و انسانی را برای رسیدن به هدف های سازمان تلفیق کند. اگر این نقش انجام نشود، در واقع کاری صورت نمی گیرد. امروزه نقش مدیر به عنوان رهبر، به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می آید. کمبود رهبری، تنها به موسسات خصوصی محدود نمی شود و در سازمان های دولتی نیز محسوس است. بنابراین وقتی که به کمبود استعداد رهبری در جامعه اشاره می شود، مراد، فقدان افرادی نیست که مقام های اجرایی و اداری را اشغال می کنند، بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش های رهبری در جامعه باشند و بتوانند وظیفه خود را به طور موثر انجام دهند. (ریثی و همکاران، ۱۳۹۷).

اهمیت موضوع رهبری در سازمان ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان ها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش ها در دهه های اخیر، مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. نخستین دیدگاه ها درباره رهبری را



سازمانها مطمح نظر قرار می گیرد. به عبارتی دیگر سازمانهای واقهیی در دنیای واقعی مد نظر هستند (ضیالالدینی و همکاران، ۱۳۹۸).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی سهم بسزایی دارد. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد (ویدارکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالیکه عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. لذا به دلیل است که گفته می شود فرهنگ در یک سازمان همانند شخصیت در یک انسان است (ویرجیاوان و همکاران، ۲۰۲۱).

تولیدی میشود، یا سودمند باشد مانند تضاد میان دو نفر که به برقراری یک رویه جدید برای اطمینان از جریان روان کارها میان دوبرخشا میا نجامد هدف مناسب در مدیریت تغییرات برنامه ریزی شده این است که به محض تشخیص نیاز به تغییر فوری وارد عمل شویم تا آثار منفی آن را به حداقل رسانده و مزایای احتمالی آن را حداکثر کنیم. حال تحول سازمانی مشتمل بر بررسی ماهیت و ویژگیها، روش های عملی و ارزشهای تحول سازمانی است (ژینیو و ژو-ال، ۲۰۲۴). تحول سازمان، فرایندی برنامه ریزی شده و اصولی (نظام مند) است که با بهره گیری از ارزشها و اصول در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. محور بحث سازمانها، علم رفتاری کاربردی در سازمانها هستند و اینکه در سازمانها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. محور بحث سازمانها هستند و اینکه طوری تغییر داده شوند که کارکرد آنها بهتر شود، یعنی آنچه مد نظر است تغییر کل سیستم است. گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی است، یعنی وقتی اقدامات صورت گرفت، باید نتایج مطلوب انسان و فرایند های، مورد نظر به عنوان پیامد فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یابند. هدف اصلی اجتماعی درون سازمانهاست، یعنی جنبه انسانی

¹ Widarko

برای نمونه گیری از جامعه آماری تحقیق، ابتدا لیستی از کلیه کارمندان و مدیران شرکت تهیه نموده و سپس به روش نمونه گیری سیستماتیک از روی فهرست، انتخاب انجام شد. برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول کوکران استفاده شده است. با استفاده از این فرمول و در نظر گرفتن دقت احتمالی ۵ صدم، حجم نمونه آماری ۳۸۴ نفر به دست آمده است. که این تعداد متناسب با حجم هر سازمان، به شبکه های مختلف اختصاص داده شده است.

ابراز جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه ها در این تحقیق پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج در روش مستقیم برای کسب داده های تحقیق است. برای جمع آوری اطلاعات لازم، از پرسش نامه نیم رخ سبک رهبری مارشال ساشکین (۱۹۹۸) با ابعاد سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا)؛ آزادمشانه (انسان گرا) و تلفیقی استفاده شد. سؤالات سبک رهبری بر اساس نظر باردنز و مترکاس است که شامل ۲۷ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم گردیده است. روایی و پایایی این پرسشنامه ها به دفعات مورد تایید

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از اعتقادات، باورها و ارزش های مشترک است که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان آن را نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آورد به طوریکه اکثر کارشناسان رفتار سازمانی اتفاق نظر دارند که فرهنگ سازمانی یک دست ناپیدا است که افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند (پوترا و همکاران، ۲۰۲۰). لذا فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان به شمار می رود و پذیرش آن از سوی کارکنان ضامن پویایی و نوآوری آنان و بقا سازمان می باشد. پس شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم (تروشکینا و همکاران، ۲۰۲۰).

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه کارمندان و مدیران شرکت زرسان می باشند.

آنها، تجزیه و تحلیل همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته است.

مدل معادلات ساختاری SEM یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیقتر بسط مدل خطی کلی GLM است که به محقق امکان میدهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد.

یافته های تحقیق

در تحقیق حاضر که درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس جنسیت مشخص شد که ۴۶ درصد زن و ۵۴ درصد مردان بودند و همچنین آمار توصیفی مربوط به اعضای نمونه بر اساس سن و سابقه فعالیت از یک سال تا خدمت ۳۰ سال در این شرکت وجود داشت و همچنین درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس مدرک تحصیلی نشان داد که ۲۳ درصد دیپلم، ۲۵ درصد فوق دیپلم، ۳۳ درصد لیسانس، ۱۷ درصد فوق لیسانس، ۳ درصد را دکتری تشکیل داده است.

بررسی فرضیه اول

فرضیه اول: بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

محققان و متخصصان امر قرار گرفته است. اما به منظور حصول اطمینان بیشتر برای به دست آوردن نتایج بهتر، پایایی و روایی پرسش نامه مورد بررسی قرار گرفت. روایی محتوای پرسش نامه با استفاده از نظرات کارشناسان و اساتید دانشگاه تایید شد. در راستای سنجش پایایی درونی پرسش نامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. روش های تجزیه و تحلیل دادهها در تحقیق حاضر که جهت بررسی فرضیه های تحقیق و دست یابی به اهداف تحقیق از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. جهت برازش مدل تحقیق نیز از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده گردید. مدل معادلات ساختاری و یا به طور اختصار SEM که مخفف (Structural Equational Modeling) باشد، از روشهای جدید آماری و یکی از قویترین روشهای تجزیه و تحلیل چندمتغیره است که برخی هم به آن تحلیل ساختاری کواریانس، الگوسازی علی اطلاق میکنند. کاربرد اصلی آن در موضوعات چند متغیره ای است که نمی توان آنها را به شیوه دو متغیری با در نظر گرفتن هربار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته انجام داد. تجزیه و تحلیل چندمتغیره به یک سری روشهای تجزیه و تحلیل اطلاق میشود که ویژگی اصلی

جهت بررسی این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون

استفاده می شود.

جدول ۱: بررسی وجود رابطه بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
سبک رهبری و انگیزش کارکنان	.401	.021

بررسی فرضیه دوم

با توجه به مقدار سطح معنی داری که از ۰/۰۵ کمتر است،

فرضیه دوم: بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه

فرض وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری و انگیزش

کارکنان تایید می شود.

معنادار وجود دارد.

جدول ۲: بررسی وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
سبک رهبری و جو سازمانی	.591	.011

بررسی فرضیه سوم

با توجه به مقدار سطح معنی داری که از ۰/۰۵ کمتر است،

فرضیه سوم: بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه

فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و انگیزش

کارکنان تایید می شود.

معنادار وجود دارد.

جدول ۳: بررسی وجود رابطه بین انگیزش کارکنان و تحول سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
تحول سازمانی و انگیزش کارکنان	.312	.034

تاکید دارد که می تواند محیطی پویا و انگیزشی برای کارکنان ایجاد کند.

فرضیه دوم: بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه دوم نشان دهنده رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان است. به عبارت دیگر، فرهنگی که در سازمان حاکم است، می تواند به طور مستقیم بر سطح انگیزش کارکنان تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی، که ارزش هایی مانند همکاری، احترام متقابل و انگیزش درونی را ترویج می دهد، کارکنان را به انجام بهتر وظایفشان تشویق می کند. از طرف دیگر، در صورتی که فرهنگ سازمانی به سمت فرهنگ رقابتی و انفرادی تمایل داشته باشد، ممکن است انگیزش کارکنان کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید با ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب، شرایطی را فراهم آورند که کارکنان احساس تعلق و ارزشمندی کنند و از این طریق، انگیزه و عملکرد آنان را افزایش دهند.

فرضیه سوم: بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه سوم نیز نشان می دهد که بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. تغییرات سازمانی، به ویژه

با توجه به مقدار سطح معنی داری که از ۰/۰۵ کمتر است، فرض وجود رابطه معنادار بین تحول سازمانی و انگیزش کارکنان تایید می شود.

نتیجه گیری تحقیق

پژوهش حاضر با هدف بررسی انگیزش کارکنان با تأثیرپذیری از سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی شرکت زرسان انجام شده است. یافته های حاصل از فرضیه های پژوهش به شرح زیر ارائه می گردد:

فرضیه اول: بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج نشان می دهند که بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان در شرکت زرسان رابطه معناداری وجود دارد. این به آن معناست که شیوه های رهبری مدیران و نحوه تعامل آنان با کارکنان، تأثیر مستقیم بر انگیزه و تلاش های آنان دارد.

رهبران با رویکردهای حمایتی، انگیزش کارکنان را افزایش می دهند و برعکس، رهبری استبدادی یا دیکتاتورگونه می تواند انگیزه ها را کاهش دهد. به طور خاص، رهبری تحول گرا و مشارکتی در مقایسه با رهبری سنتی، تأثیر مثبت تری در ارتقاء انگیزش کارکنان خواهد داشت. این یافته بر اهمیت آموزش مدیران در به کارگیری سبک های رهبری مناسب

شد که کارکنان احساس تعلق و ارزشمندی بیشتری داشته باشند.

مدیریت تغییرات سازمانی به صورت تدریجی و مشارکتی: در فرآیند تحول سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و اجرای تغییرات، به ویژه از طریق برنامه های آموزشی و اطلاع رسانی شفاف، می تواند انگیزه و اعتماد آنان را افزایش دهد.

در نهایت، این پژوهش نشان می دهد که ترکیب مناسب و همزمان سبک های رهبری موثر، فرهنگ سازمانی مثبت و مدیریت تحول سازمانی می تواند به طور چشمگیری به انگیزش کارکنان کمک کند. بنابراین، شرکت زرسان و سایر سازمان ها باید این ابعاد را به طور جدی در برنامه های مدیریتی خود مدنظر قرار دهند تا سطح انگیزش و عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشند.

منابع و ماخذ

- ملکی، جابر و ملکی، ذیبه. (۱۳۹۷). اثر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر روی انگیزه و یادگیری کارکنان، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.

در صورتی که به طور صحیح و با دقت پیاده سازی شوند، می توانند انگیزش کارکنان را تقویت کنند. فرآیند تحول سازمانی به عنوان فرصتی برای بازنگری در اهداف، استراتژی ها و روش های کاری، می تواند به کارکنان کمک کند تا احساس کنند که در یک سازمان پیشرو و رو به جلو مشغول به کار هستند. تحول سازمانی موفق به طور ویژه زمانی تأثیرگذار خواهد بود که با مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری همراه باشد، زیرا این نوع مشارکت حس مسئولیت پذیری و انگیزش درونی را در آنان تقویت می کند.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، شرکت زرسان می تواند با تمرکز بر سه محور اصلی به بهبود انگیزش کارکنان خود پردازد:

آموزش و توسعه سبک های رهبری تحول گرا: مدیران باید آموزش های لازم را برای به کارگیری سبک های رهبری تحول گرا و مشارکتی ببینند تا کارکنان انگیزه بیشتری برای کار کردن و ارائه بهترین عملکرد خود داشته باشند.

تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی: فرهنگ سازمانی باید به گونه ای طراحی شود که ارزش های مثبت مانند احترام، همکاری و کار تیمی در آن برجسته باشد. این امر باعث خواهد

- Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of business economics and management*, 22(1), 118-134.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: does transformational leadership, valence, and trust make a difference?. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50-62.
 - Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
 - Putra, M. R., Yandi, A., & Maharani, A. (2020). Determination of employee motivation and performance: Working environment, organizational culture, and compensation. *DIJEMSS*, 1(3), 419-425.
 - Rajin, D. (2020). Employee motivation in the process of managing organizational change. *FINIZ 2020- People in the focus of process automation*, 152-160.
 - Sitthiwarongchai, C., Wichayanuparp, W., Chantakit, P., & Charoenboon, P. (2021). انگیزش کارکنان، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه های مالی. شماره: ۱۳۹۷، دوره ۳، شماره ۳، ۳۸ تا ۴۷.
 - صالحی، مبارکه زهرا. (۱۳۹۷). بررسی اصول و ابعاد سبک رهبری اخلاقی، نشریه نخبگان علوم و مهندسی، شماره: ۱۳۹۷، دوره ۳، شماره ۳، ۳۸ تا ۴۷.
 - ضیالالدینی، محمد و اربابی، محمد عارف. (۱۳۹۸). مدیریت تحول در سازمان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری.
 - Ali, A., Ali, S. M., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of hospitality and tourism management*, 52, 75-85.
 - Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
 - Hitka, M., Lorincova, S., Potkany, M., Balážová, Ž., & Caha, Z. (2021).

Enterprise Management Strategies. *International Journal Of Science And Engineering Applications*, 13(10), 62-68.

(2020). Impact of Organization's Leadership Style on Motivation of its Employees. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).

- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Xinyue, H., & Joe-El, S. (2024). M. The Role Of Digital Transformation In Enhancing Employee Motivation And Organizational Efficiency: A Study Of