

## تأثیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول گرا مدیران اجرائی بر تعامل جمعی سازمان و عملکرد سازمانی در شرکت برق منطقه ای خوزستان

دکتر شهاب اکبریان

مشاور فولاد مبارکه، مشاور مدیرعامل گروه صنایع غذایی نامی نو، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد جاسب، اراک، ایران.

Sh.akbarian@gmail.com

دکتر سارا ایرانپور

عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی علوم و فناوری سپاهان و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد

خوراسگان، اصفهان، ایران.

Iranpour\_s@yahoo.com

کوهزاد شافعی زاده

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جاسب، اراک، ایران.

Kohzad.6600@gmail.com

### چکیده

این تحقیق به دنبال آن است که مسئله اصلی تحقیق یعنی چگونگی تأثیر سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین بر تعامل جمعی سازمان و عملکرد سازمان را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - علی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان شرکت برق منطقه ای خوزستان تشکیل می دهد. تعداد این کارکنان ۲۳۵۸ نفر گزارش شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۱ نفر برآورد گردید و روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی بود. برای گردآوری اطلاعات تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید که با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ کل ۰,۸۵ می باشد، پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون استفاده گردیده است و همچنین با توجه به ماهیت و سطح اندازه گیری متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون از طریق نرم افزار SPSS22 استفاده گردیده است. علاوه بر آن به منظور آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری در قالب نرم افزار LISREL8.8 استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارند. همچنین تأثیر تعامل جمعی کارکنان بر عملکرد سازمان مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: طراحی انگیزه شغلی، شیوه های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین، تعامل جمعی سازمان،

عملکرد سازمان.

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### مقدمه

در عصر کنونی، شرکت‌ها با چالش‌ها و فشارهای شدید بازارهای رقابتی همچون، جهانی شدن، رقابت و همکاری، تنوع نیازهای مشتریان، و چرخه کوتاه عمر محصولات روبرو هستند (حسینی و شیخی، ۱۳۹۱). بسیاری از شرکت‌ها در سرتاسر جهان جهت نیل بدین مقصود، راهبردهایی را تعیین نموده و برای اجرای آنها برنامه‌هایی را تدوین می‌نمایند، اما چنانچه هزینه و زمانی که صرف تدوین و اجرای این راهبردها می‌گردد، به طور مستمر کنترل و بازنگری نگردد، فاقد تأثیر مناسب خواهد بود (صفری و دیگران، ۱۳۹۱). جنبه‌های زیادی از سازمان به صورت قابل لمس قابل مشاهده و بررسی بوده که می‌توانند گویای چگونگی عملکرد سازمان باشند که برخی از آنها عبارتند از: کاهش هزینه، سود، حجم فروش، گردش دارایی، نحوه گردش مالی و گردش موجودی (رودز و دیگران، ۱، ۲۰۰۸). در واقع عملکرد یک شاخص اندازه‌گیری است که نشان‌دهنده، فرآیند و چگونگی دستیابی سازمان به اهداف تدوین و تعیین شده قبلی می‌باشد (هامان، ۲، ۲۰۰۳). رای و همکاران (۳، ۲۰۰۶) معنی عملکرد شرکت ۴ را به این نحو بیان می‌کنند که عبارت است از حدی که شرکت نسبت به رقیب خود دارای دستاوردهای برتری می‌باشند. از سویی دیگر در کشورهای در حال توسعه عملکرد شرکت و بنگاه‌های اقتصادی تأثیر مثبت و مستقیمی بر رشد و توسعه اقتصادی این طبقه از کشورها دارد. با توجه به اهمیت فراوان متغیر عملکرد شرکت‌ها محققان محرکات و عوامل بسیاری را بررسی کردند تا بتوانند به وسیله آنها بهبود عملکرد را برای سازمان‌ها با استفاده از این متغیرها توجیه کنند. بر طبق مطالعه باریک و همکاران (۲۰۱۵) یکی از این متغیرها که می‌توان بر عملکرد سازمان تأثیر گذار باشد تعامل و مشارکت جمعی کارکنان در سازمان می‌باشد. اولین بار این متغیر با عنوان تعامل گروهی کارکنان توسط کان (۱۹۹۰) مطرح گردید و از آن روز تا کنون بیشتر تحقیقات پیرامون این موضوع اغلب حول مسائل فردی و نتایج و برون دادهای آن در عملکرد کلی سازمان بوده است (ریچ و همکاران، ۵، ۲۰۱۰)، که در نهایت طبق نظر بسیاری از کارشناسان در سازمانی که این ویژگی نهادینه می‌شود کارکنان تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاری دانش و سرمایه‌های خود در سازمان خواهند داشت. هافمن (۱۹۹۹) بر این عقیده است که این حس مشترک اغلب در حالات عاطفی و فرآیندهای اجتماعی بروز می‌کند ولی میزان همین فرآیندها در سطوح مختلف سازمان و مشارکت‌ها در میان کارکنان می‌تواند متفاوت باشد (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰). به همین دلیل می‌بایست تأثیر متغیرهای مختلف بر این محرک را مورد مطالعه قرار دهیم. در مطالعه‌ای که باریک و همکاران (۲۰۱۵) انجام دادند سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین معرفی نمودند. انگیزه فرآیندهایی است که در درون فرد بوده و رفتار را تحریک و هدایت می‌کند، بگونه‌ای که بسود سازمان بعنوان یک کل بینجامد (لاو و راپنارین، ۲۰۱۵). در واقع، انگیزه به عنوان عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی هدایت و سوق می‌دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت سازمان تأثیر گذار است. تئوری‌های متنوعی در مورد انگیزش ارائه گردیده است که در یک طبقه کلی به دو دسته عوامل انگیزاننده درونی و عوامل انگیزاننده بیرونی تقسیم می‌شوند. هنگامی که فردی به علت لذت‌بخشی و رضایت اقدام به انجام کاری نماید انگیزاننده‌های

<sup>1</sup> Rhodes et al.

<sup>2</sup> Hamon

<sup>3</sup> .Rai, et al

<sup>4</sup> . Firm Performance

<sup>5</sup> Rich et al

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

درونی منجر به انجام عمل فرد گردیده‌اند و هنگامی که فرد جهت دریافت تشویق و یا اجتناب از تنبیه اقدام به عملی نماید تحت تأثیر انگیزه‌های بیرونی قرار دارد (لائو و راپنارین، ۶، ۲۰۱۵). دیگر متغیر مؤثر بر عملکرد تعامل جمعی کارکنان در سازمان سبک‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد (باریک و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌ها از سبک‌های متفاوتی برای مدیریت کارکنان خود استفاده می‌کنند. سبک مدیریت منابع انسانی، الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ و اجرا می‌گردد و به طور کلی شامل کارکردهای تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه)، ارزیابی عملکرد و پرداخت (تجزیه تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت) و روابط کار (ایجاد و تقویت رابطه کاری بین فرد و سازمان، نظارت و کنترل، هویت و تعلق سازمانی) می‌باشد (بلمبرگ و همکاران، ۲۰۱۴). و این دو متغیر در کنار سبک رهبری تحول آفرین که توسط مدیران اجرای در سازمان به کار گرفته می‌شود می‌تواند ایجاد کننده تعامل گروهی کارکنان در سازمان باشد (باریک و همکاران، ۲۰۱۵). سبک رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از انواع سبک‌های رهبری است که در آن رهبر با توانایی‌های خود افکار تحریک‌آمیزی را به اطرافیان خود الهام می‌کند (مک‌کول-کندی و اندرسون، ۷، ۲۰۰۵). در واقع رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که به پیروان خود الهام می‌بخشند و می‌توانند به آنها روحیه دهند و در مسیری هدایتشان کنند که هدف‌های سازمان تأمین گردد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۰، ۹۱). به طور خلاصه، جنبه‌های زیادی از سازمان به صورت قابل لمس قابل مشاهده و بررسی بوده که می‌توانند گویای چگونگی عملکرد سازمان باشند.

با در نظر داشتن این موضوع که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان با داشتن مسئولیت سنگین تولید و انتقال برق در سطح دو استان خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد و با وسعتی بالغ بر ۸۱ هزار کیلومتر مربع می‌بایست امکان استفاده از انرژی برق را برای کلیه مشترکان در این منطقه فراهم آورد، وجود کارکنانی متعهد به سازمان که به هم از طریق اشتراک اطلاعات و دانش، در جهت بهبود عملکرد سازمان کمک می‌نمایند، ضروری به نظر می‌رسد. سازمان باید کارکنانی با انگیزه و متعهد به سازمان پرورش دهد تا بتواند به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد، چرا که کارکنان توانا کلید اجرای موفق استراتژی‌های سازمان هستند. لذا این تحقیق به دنبال آن است که مسئله اصلی تحقیق یعنی چگونگی تأثیر سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین بر تعامل جمعی سازمان و عملکرد سازمان را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد.

### مروری بر ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش

#### طراحی انگیزه شغلی

هر فعالیتی که از فرد سر می‌زند، رفتار نامیده می‌شود. اگر در سطح سازمان باشد رفتار سازمانی و اگر در سطح اجتماع باشد، رفتار اجتماعی نامیده می‌شود. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، رفتارها، کارها و نگرش‌های افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند (طبرسا، ۱۳۹۰). مدیران با شناخت مدیریت رفتار فردی، فرآیندهای گروهی، اجتماعی و سازمانی می‌توانند به اثر بخشی سازمان برسند. برای شناخت رفتار در محیط سازمانی باید بر سه سطح رفتار فردی، گروهی و

6. Lau and Roopnarain

7 McColl-Kennedy and Anderson

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

سازمانی تمرکز کنیم. زیرا برای شناخت چرای نگرشها و رفتارهای افراد در محیط سازمانی باید درباره واکنشهای آنها به عنوان افراد (مثل ادراکات و انگیزهها) و گروههایی که به آن تعلق دارند (مثل ارتباطات میان آنها، هنجارهای رسمی و غیر رسمی) و سازمانی در آن کار می کنند، اطلاعاتی به دست می آورند (رضائیان، ۱۳۹۰). با این وجود انگیزه دارای تفاوتهایی با رفتار می باشد:

انگیزهها درونی و نامشهودند و قابل مشاهده نیستند ولی اهداف قابل مشاهدهاند.

اهداف بیرونی است و نسبتاً جنبه ملموس دارد.

انگیزهها می تواند خودآگاه یا ناخودآگاه بوده ولی اهداف در بخش خودآگاه ذهن است.

انگیزهها چراهای رفتار است ولی اهداف مواردی است که می خواهیم به آنها برسیم (طبرسا، ۱۳۹۰).

انگیزه فرآیندهایی که در درون فرد بوده و رفتار را تحریک و هدایت می کند، بگونه ای که بسود سازمان بعنوان یک کل بینجامد (لائو و راپنارین، ۲۰۱۵).

### شیوه های مدیریت منابع انسانی

سازمانها برای اداره منابع انسانی که بالاترین رقم هزینه جاری هر سازمان را تشکیل می دهد، باید از مدیران متعهد و متخصص منابع انسانی استفاده نمایند. برای شناسایی منابع انسانی موفق، باید ارزیابی فعالیت های مدیریت منابع انسانی صورت گیرد تا با اتکا به نتایج این ارزیابی ها سازمانها بتوانند در جهت بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی و در نهایت، بهبود خروجی های کیفی و کمی سازمان از جمله بهره وری گام بردارند (چن و لین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت منابع انسانی عبارت است از به کارگیری سرمایه های مؤسسه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی. در تعریف فوق منظور از به کارگیری نیروی انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی است و مقصود از منابع انسانی سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به فعالیت می باشند. می توان گفت ماهیت مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک طرف تأمین نیازهای منابع انسانی را درگرو نیل به اهداف سازمانی می داند. براساس این طرز تلقی، سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی، با پر کردن خلأ بین مدیران و کارکنان رسیدن به اهداف را تسهیل می سازند (اصغری، ۱۳۸۶). سازمانها از سبک های متفاوتی برای مدیریت کارکنان خود استفاده می کنند. سبک مدیریت منابع انسانی، الگویی از تصمیم هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ و اجرا می گردد و به طور کلی شامل کارکردهای تأمین نیروی انسانی (برنامه ریزی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه)، ارزیابی عملکرد و پرداخت (تجزیه تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت) و روابط کار (ایجاد و تقویت رابطه کاری بین فرد و سازمان، نظارت و کنترل، هویت و تعلق سازمانی) می باشد (بلمبرگ و همکاران، ۲۰۱۴).

<sup>۸</sup>.Chen & Lin

## رهبری و رهبری تحول آفرین

رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۱۳۹۰). شیوه‌های رهبری به شدت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد، به طوری که می‌توان گفت «شیوه‌های رهبری و مدیریت» در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است (رضائیان، ۱۳۹۰). برای رهبری تعاریف زیادی ارائه شده است ولی هیچکدام از آنها مورد پذیرش عام قرار نگرفته است. رهبری به عنوان یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ بدون استفاده از قدرت برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست. یک رهبر نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه تحت نظر خود در سازمان دارد. هرچه سازمانی از نظر رهبری قوی‌تر باشد، قطعاً موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود (فرج پور و همکاران، ۱۳۹۳). مفهوم رهبری تحول آفرین از سوی برنز (۱۹۷۸) برای اولین بار عنوان شد و باس<sup>۹</sup> (۱۹۸۵) آن را گسترش داد. در تعریف آنها آمده است که رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام بخشی نموده، به آنان روحیه می‌دهند و آنان را به نحوی هدایت می‌کنند که اهداف سازمانی تأمین گردد (باس، ۱۹۹۵: ۱۳۶). بصیرت، الهام بخش و شجاعانه و ... واژه‌هایی هستند که رهبری تحول‌گرا را توضیح می‌دهند. اینها افرادی هستند که سازمان‌های ورشکسته را رونق می‌دهند. رهبران تحول‌گرا اهداف و ایده‌هایی با سطح بالا دارند. آن‌ها سازمان‌ها را به آینده‌ای هدایت می‌کنند که بسیار با گذشته‌شان فرق دارد. آن‌ها همچون افرادی با تمامیت بالا به نظر می‌رسند. همچنین این افراد می‌توانند موجب شوند که زبردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (رابینز<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۹). رهبران تحول‌گرا از طریق ترغیب و تشویق کارکنان به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های کاری، زمینه افزایش تعهد کارکنان را فراهم می‌کنند و از این طریق، بستر را برای مشارکت آنها در رفتارهای مدنی سازمانی فراهم می‌کنند (بورنر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷).

## تعاملات گروهی سازمان:

پس از مطالعات هائورن در دهه ۱۹۴۰، در مورد اثرات گروه‌های غیررسمی در سازمان و همچنین پس از تجارب اروپاییان از گروه‌های کاری مستقل، گروه‌ها در سازمان‌ها کانون توجه قرار گرفتند. از آن زمان و بویژه دهه ۱۹۹۰، استفاده از گروه‌های کاری رسمی و گروه‌های کاری در سازمان‌ها گسترش پیدا کردند (کانتو، ۲۰۰۱). گروه از جمله ابزار اولیه است که مدیران با استفاده از آن، فعالیت‌های کارکنان را در جهت اجرای اهداف سازمان هماهنگ می‌کنند. گروه‌ها می‌توانند اثرات اساسی بر نگرش و رفتار اعضای خودشان در محیط کار داشته باشند. به طور ایده‌آل این نفوذ می‌تواند برای سازمان و اعضای گروه سودمند باشد و نیز به عملکرد کاری و رضایت شغلی افراد کمک نماید (اصفهانی اصل و صداقت‌جو، ۱۳۹۴). تعامل گروهی کارکنان اولین بار توسط کان (۱۹۹۰) مطرح گردید و از آن روز تا کنون بیشتر تحقیقات پیرامون این موضوع اغلب حول مسائل فردی و نتایج و برون‌دادهای آن در عملکرد کلی سازمان بوده است (ریچ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰)، که در نهایت طبق نظر بسیاری از کارشناسان

<sup>9</sup> Bos

<sup>10</sup> Robbins

<sup>11</sup> Boerner et al

<sup>12</sup> Rich et al

در سازمانی که این ویژگی نهادینه می‌شود کارکنان تمایل بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش و سرمایه‌های خود در سازمان خواهند داشت. هافمن (۱۹۹۹) بر این عقیده است که این حس مشترک اغلب در حالات عاطفی و فرآیندهای اجتماعی بروز می‌کند ولی میزان همین فرآیندها در سطوح مختلف سازمان و مشارکت‌ها در میان کارکنان می‌تواند متفاوت باشد (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰). تعامل جمعی کارکنان در سازمان به عنوان یک قابلیت و توانایی در سازمان تعریف می‌شود که هنگامی که در سازمان نهادینه شود کارکنان تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات، دانش و سرمایه‌های خود در سازمان نشان می‌دهند (باریک و همکاران، ۲۰۱۵).

### عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهم‌ترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند. بین سال‌های ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان‌ها تنها براساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می‌پرداختند، که به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد کیفیت، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبای، مورد انتقاد قرار گرفتند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم هستند. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی هستند که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری، و سود هر سهم اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتری، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد. در حوزه مالی ارتقای شاخص‌های سودآوری و بازده، در بازاریابی ارتقای رضایت مشتری و در حوزه مدیریت عملیات، بهره‌وری و کاهش هزینه عملیات، عمده اهدافی است که در کلیه مطالعات مدیریتی دنبال می‌شود (خیری و روشنی، ۱۳۹۲). مقیاس‌های عینی بیشتر واقعی هستند اما از نظر قلمرو پوششی، محدود به داده‌های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمی‌کنند. از سوی دیگر، مقیاس‌های ذهنی، کمتر واقع‌گرا هستند اما توصیفی غنی از عملکرد سازمان را نشان می‌دهد. این مقیاس‌ها اجازه می‌دهند که دامنه وسیعی از سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند (آلن و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۰). مایدنو و لادو<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) عملکرد سازمانی را از طریق سهم بازار، میزان رشد فروش و نرخ بازگشت سرمایه اندازه‌گیری کرده‌اند که اطلاعات آن به صورت ذهنی از طریق پاسخگویی مدیران سازمان به سوالات پرسشنامه و با مقیاس لیکرت به دست آمده است. نگاه و ابراهیم<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰) نیز عملکرد سازمانی را به عنوان مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف

<sup>13</sup> Allen et al.

<sup>14</sup> Maydeu-Olivares & Lado

<sup>15</sup> Ngah & Ibrahim

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

سازمان از چارچوب پیش‌بینی شده در برنامه، ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده تعریف کرده‌اند. وو و لین عقیده دارد سیستم‌های مدیریت دانش بایستی اندازه‌گیری‌های مالی و غیرمالی را ترکیب نمایند. نگرش استراتژیک برای دستیابی به مزایای رقابتی و بهبود عملکرد ضروری است (وو و لین<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹: ۷۹۱).

### پیشینه تحقیق

در تحقیقی که باریک<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵) انجام دادند به بررسی تأثیر سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، سبک مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی به واسطه تعامل گروهی کارکنان در سازمان پرداختند. در این تحقیق کارکنان ۸۳ شرکت و بنگاه کوچک در کشور آمریکا مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج مطالعه و بررسی داده‌ها نشان داد که هر سه متغیر فوق بر تعامل گروهی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشته و تعامل گروهی نیز بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار است. ال‌هاکو و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۵) در این مطالعه به بررسی ابعاد سبک رهبری مختلف مؤثر بر انگیزه کارکنان زن در بخش IT پاکستان پرداخته‌اند. حجم نمونه ۳۵۷ نفر از کارکنان زن است که از ۱۰ شهرستان پاکستان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در ایجاد انگیزه در کارکنان زن تأثیرگذار می‌باشد. در تحقیقی که لائو و راپنارین<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۵) انجام دادند رابطه متغیرهای عملکرد مالی و غیرمالی را با انگیزه‌های درونی و بیرونی مشارکتی و همچنین عملکرد شغلی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند و نتیجه مطالعه آنها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار این متغیرها بر عملکرد شغلی بود. چادهوری<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گرا و تحول‌گرا بر عملکرد سازمان" به بررسی تأثیر این دو سبک رهبری بر عملکرد سازمانی به واسطه تأثیر یادگیری سازمانی پرداختند. که نمونه‌ای ۱۵۰ نفره از شرکت‌های خدماتی پاکستان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که با استفاده از پرسشنامه‌ای با طیف پنج نقطه‌ای لیکرت داده‌ها جمع‌آوری و با استفاده از نرم افزار AMOS مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

المینتیسیر و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی خود به بررسی نقش سبک رهبری تحول‌گرا بر انگیزش کارمندان بخش عمومی در لیبی پرداختند. این نوع پژوهش از نوع همبستگی-کمی است. ابزار پژوهش در این مطالعه پرسشنامه بود که از پرسشنامه پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) برای اندازه‌گیری ابعاد مختلف سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده گردید. در این مطالعه از ۱۲۸ نفر به عنوان نمونه استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان دادند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود داشت. جودی<sup>۲۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را بر ترک شغل با نقش

<sup>16</sup> Wu & Lin

<sup>17</sup> Barrick

<sup>18</sup> ul Haque et al.

<sup>19</sup> Lau & Roopnarain

<sup>20</sup> Choudhary

<sup>21</sup> Almintisir et al.

<sup>22</sup> Juhdi

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

میانجی تعهد سازمانی و تعامل سازمانی مورد بررسی قرار دادند. جامعه پژوهش ۴۵۷ نفر از کارکنان بخش های مختلف مالزی بودند. نتایج تحقیق نشان داد که شیوه های منابع انسانی سازمان هم بر تعهد سازمانی و هم تعامل سازمانی تأثیر دارد. چادهوری و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول گرا و تعاملی بر انگیزش کارمندان در پاکستان، به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری تحول آفرین و تعاملی و انگیزش کارمندان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. هدف از پژوهش منیر و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۲) بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا و رضایت شغلی کارکنان بود. در مجموع ۲۱۴ پرسشنامه از اعضای هیأت علمی در چهار کالج در دره کلانگ جمع آوری شد. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه مثبت، خطی و قوی ( $R = 0,725$ ) میان رهبری تحول گرا و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. بنابراین، درک ویژگی های رهبری نسبت به روحیه، عملکرد، رضایت شغلی کارکنان مهم است. بات و کلون<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۱)، در تحقیق خود به بررسی تأثیر اقدامات و سبک های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و ترک شغل کارکنان پرداختند که نتایج حاصل از بررسی آنها نشان داد که مدیریت منابع انسانی به عنوان رکنی اساسی در کیفیت عملکرد کارکنان می باشد که در صورتی که به نحوی مناسب و به جا از سبک های آن استفاده شود هم بهره وری بیشتری برای کارکنان سازمان فراهم می کند و هم احتمال ترک شغل کارکنان را کاهش می دهد.

## فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق

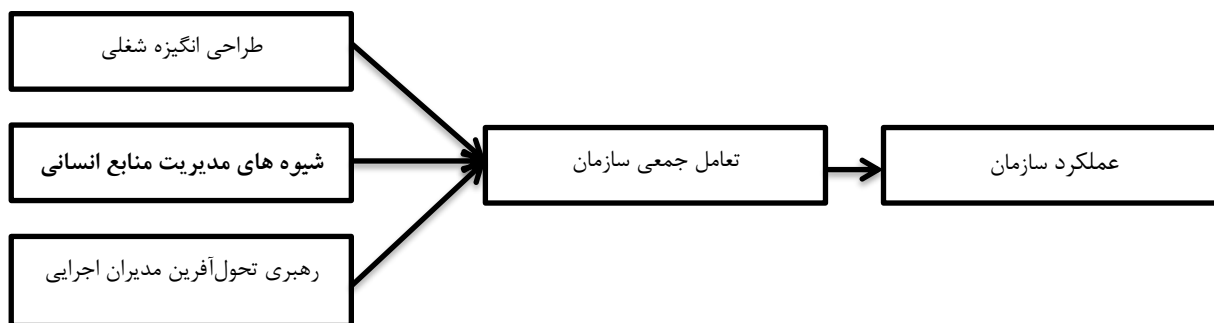
با توجه به مطالب ارائه شده فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می گردد:

فرضیه اول: طراحی انگیزه شغلی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: تعامل جمعی سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

<sup>23</sup> Chaudhry et al.

<sup>24</sup> Munir et al.

<sup>25</sup> Batt & Colvin.



### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می شود. از نظر نحوه گردآوری داده ها، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی می باشد و زیرا در رابطه بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و از میان روش های گوناگون پژوهش های توصیفی، روش انجام این تحقیق، از نوع پژوهش های توصیفی - علی می باشد. این پژوهش از نوع پژوهش های کمی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان شرکت برق منطقه ای خوزستان تشکیل می دهد. تعداد این کارکنان ۲۳۵۸ نفر گزارش شده است.

جدول (۱): توزیع کارکنان شرکت بر حسب نوع استخدام

۱۱	رسمی	نوع استخدام
۵۱۲	حکمی ثابت	
۹	دائم	
۱۴۱۲	قرارداد کار مشخص	
۴۱۴	قراردادی	

۹

باتوجه به محدود بودن حجم جامعه اقدام به نمونه گیری خواهد شد. با توجه به اینکه این شرکت در دو استان خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد دارای شعب بوده و این دو استان را از نظر نیروی برق پوشش می دهد، روش نمونه گیری در تحقیق حاضر روش خوشه ای تصادفی بود.

$$n = \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 2358}{(2358 - 1) \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} \approx 331$$

$$Z \alpha/2 = 1.96$$

n = حجم یا اندازه نمونه

P = میزان احتمال مواردی که به پرسش ها در خصوص متغیر مورد نظر ، مثلاً پاسخ مثبت می دهند.

(1-p) = میزان احتمال مواردی که به پرسش ها در خصوص متغیر مورد نظر، مثلاً پاسخ مثبت نمی دهند.

e = میزان دقت احتمالی یا دامنه خطای قابل قبول در گزینش نمونه است.

در پژوهش حاضر با توجه به خصوصیات متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش متغیر سبک مدیریت منابع انسانی از ۹ سوال برگرفته از تحقیق باریک و همکاران (۲۰۱۵)، برای سنجش متغیر طراحی انگیزش شغلی از ۱۲ سوال برگرفته از تحقیق مارگسون و هامفری (۲۰۰۶)، برای سنجش متغیر رهبری تحول آفرین از ۹ سوال برگرفته از تحقیق چادهوری و همکاران (۲۰۱۳)، برای سنجش تعامل جمعی کارکنان از ۶ آیتم برگرفته از تحقیق باریک و همکاران (۲۰۱۵) و برای سنجش

عملکرد سازمانی از ۷ آیتم برگرفته تحقیق چن و همکاران (۲۰۱۳) استفاده گردید. برای تحلیل داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه از دو نرم افزار SPSS و LISREL استفاده شد.

### پایایی پرسشنامه

یکی از روش های محاسبه قابلیت اعتماد استفاده از آلفای کرونباخ است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه به کار می رود. در تحقیق حاضر با استفاده از نرم افزار SPSS (۲۲,۰۰) آلفای کرونباخ محاسبه گردید.

### جدول (۲): نتایج آلفای کرونباخ برای هر یک از ساخته های تحقیق

ردیف	نام متغیر	آلفای کرونباخ
۱	طراحی انگیزه شغلی	0.714
۲	سبک مدیریت منابع انسانی	0.810
۳	رهبری تحول گرا	0.736
۴	تعامل جمعی کارکنان	0.702
۵	عملکرد سازمانی	0.894
۶	پایایی کل	0.851

از آنجا که مقدار آلفای مربوط به هر متغیر و آلفای کل از ۰,۷ بیشتر است. تمامی متغیرها به طور مجزا و کل متغیرها با یکدیگر پایا می باشند.

### یافته های تحقیق

#### آزمون نرمال بودن داده ها

برای آزمون نرمال بودن داده ها از تکنیک کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۲۶</sup> استفاده شده و فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود:

{

$H_0$ : توزیع داده ها نرمال است

$H_1$ : توزیع داده ها نرمال نیست

<sup>26</sup> Kolmogorov-Smirnov

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

عملکرد سازمان	عملکرد مالی	طراحی انگیزش شغلی	شیوه های مدیریت منابع انسانی	رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی	
342	342	342	342	342	N
.492	.638	0.167	0.469	0.512	کولموگروف-اسمیرنوف
.136	.056	.072	.163	.064	مقدار معناداری

بر اساس نتایج مندرج در (۳) در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض وجود ندارد یعنی توزیع داده های سنجش هر یک از ابعاد نرمال است. بنابراین می توان از آزمون های پارامتریک استفاده کرد.

## ضرایب همبستگی

برای آزمون مدل ساختاری بین متغیرها، ابتدا ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش محاسبه شده است. همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در همه موارد معنی دار و مثبت می باشند. بیشتر شدت رابطه میان دو متغیر طراحی انگیزش شغلی و تعامل جمعی سازمان وجود دارد.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون همبستگی

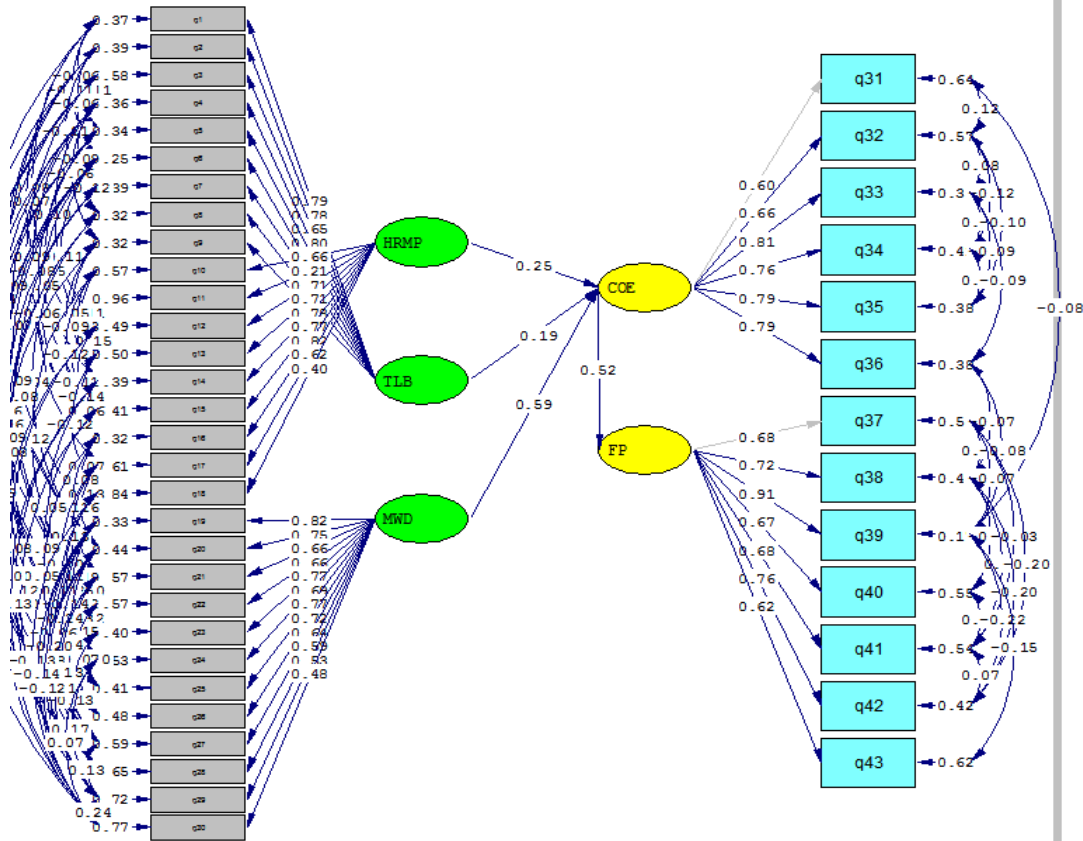
ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح خطا	سطح معناداری	ضریب همبستگی
۱	رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی	تعامل جمعی سازمان	۰,۰۵	۰,۰۰۰	.294
۲	شیوه های مدیریت منابع انسانی	تعامل جمعی سازمان	۰,۰۵	۰,۰۰۰	.335
۳	طراحی انگیزش شغلی	تعامل جمعی سازمان	۰,۰۵	۰,۰۰۰	.640
۴	تعامل جمعی سازمان	عملکرد سازمان	۰,۰۵	۰,۰۰۰	.436

## آزمون فرضیه های پژوهش

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

شد برای رد یا تأیید فرضیه های پژوهش حاضر از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در پژوهش حاضر خروجی نرم افزار لیزرل در حالت استاندارد و معنی داری در نمودار ۱ و ۲ مشاهده می شود.



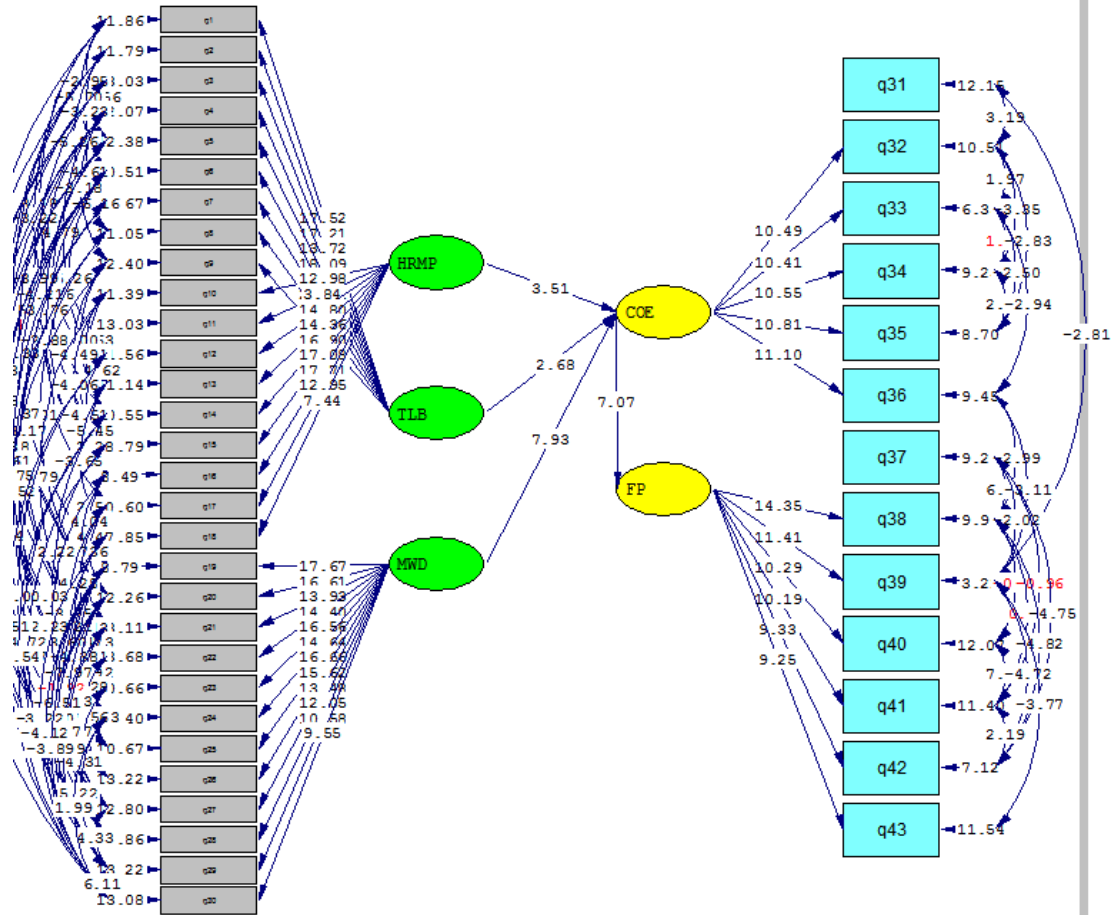
Chi-Square=2208.15, df=738, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

نمودار ۱: مدل معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

۱۲

# اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران



Chi-Square=2208.15, df=738, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

نمودار ۲: مدل معادلات ساختاری (معنی داری)

جدول ۵: نتایج برازش کلی مدل تحقیق

نام شاخص	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI	Chi-square/df	RMSEA
نتایج مدل	۰,۷۷	۰,۹۳	۰,۹۳	۰,۹۵	۰,۹۵	۲,۹۹	۰,۰۷۶

## نتیجه گیری و پیشنهادات

این تحقیق به بررسی چگونگی تأثیر سه متغیر طراحی انگیزه شغلی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین بر تعامل جمعی سازمان و عملکرد سازمان پرداخت. در این تحقیق ۴ فرضیه مورد تحلیل قرار گرفت که برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو نرم افزار SPSS و LISREL استفاده شد. خلاصه از نتایج این فرضیه ها به شرح زیر می باشد:

**فرضیه اول:** طراحی انگیزه شغلی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

از آن‌جا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۵۹ و مقدار معناداری (T-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر ۷,۹۳) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر طراحی انگیزه شغلی بر تعامل جمعی سازمان مثبت و معنادار است. پس فرضیه اول تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با مطالعات باریک و همکاران (۲۰۱۵) و اسمیراتو و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا است. وقتی سازمان فعالیت‌های خود را بر ایجاد انگیزش در کارکنان متمرکز نمایند، آنها با روحیه بیشتری به فعالیت در سازمان می‌پردازند. کارکنان دارای انگیزش، تعهد بیشتری نسبت سازمان دارند و به همین علت تعامل بیشتری با سازمان و اعضای آن خواهند داشت.

**فرضیه دوم:** شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از آن‌جا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۲۵ و مقدار معناداری (T-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر ۳,۵۱) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعامل جمعی سازمان مثبت و معنادار است. پس فرضیه دوم تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با مطالعات باریک و همکاران (۲۰۱۵) و چادهوری و همکاران (۲۰۱۳) هم‌راستا است. برنامه‌های که مدیریت منابع انسانی اجرا می‌نماید، تأثیر بسیاری بر کارکنان و فعالیت‌های آنها دارد. چنانچه این برنامه‌ها در جهت حمایت از کارکنان، توانمندسازی آنها، ایجاد انگیزه شغلی و رضایت و متعهد کردن آنها باشد، می‌تواند باعث شود کارکنان نسبت به سازمان احساس خوبی داشته باشند و در نتیجه آنها تعاملات میان آنها افزایش یابد. همچنین مدیران منابع انسانی برای ایجاد تعاملات میان کارکنان باید برنامه‌های خاصی به اجرا درآورند.

**فرضیه سوم:** رهبری تحول‌آفرین مدیران اجرایی بر تعامل جمعی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از آن‌جا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۱۹ و مقدار معناداری (T-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر ۲,۶۸) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران اجرایی بر تعامل جمعی سازمان مثبت و معنادار است. پس فرضیه سوم تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با مطالعات باریک و همکاران (۲۰۱۵) و منیر و همکاران (۲۰۱۲) هم‌راستا است. رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام بخشی نموده، به آنان روحیه می‌دهند و آنان را به نحوی هدایت می‌کنند که اهداف سازمانی تأمین گردد. همچنین این افراد می‌توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند. یکی از اثرات این رهبران می‌تواند افزایش تعاملات سازمانی باشد.

**فرضیه چهارم:** تعامل جمعی سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از آن‌جا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۵۲ و مقدار معناداری (T-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر ۷,۰۷) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر تعامل جمعی سازمان بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار است. پس فرضیه چهارم تأیید می‌گردد. نتیجه این فرضیه با مطالعات باریک و همکاران (۲۰۱۵) و هارتر و همکاران (۲۰۰۲) هم‌راستا است. هنگامی که تعاملات جمعی در سازمان نهادینه شود کارکنان تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات، دانش و سرمایه‌های خود در سازمان نشان می‌دهند. هنگامی کارکنان باهم در تعامل هستند می‌تواند با اشتراک‌گذاری دانش و سرمایه‌های خود در سازمان، عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند. این عمل باعث می‌شود که سازمان اثربخشی بیشتری را تجربه نماید.

با توجه نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

انگیزش کارکنان به عنوان مهم‌ترین متغیرهای تبیین‌کننده تعامل‌پذیری فرهنگی شناخته شده‌اند. امروزه سازمان‌ها در جست‌وجوی راه‌های جدیدی برای ارتقای مشارکت افراد و گروه‌ها و بهره‌گیری از آثار آن هستند؛ از این‌رو، بیش از هر زمان به

## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی‌سازی آن توجه دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای ایجاد انگیزش در کارکنان، با اعطای پاداش‌ها و یا روش‌های تشویقی دیگر آنها را ترغیب کنند تا طرح‌ها و ایده‌هایی را که برای بهبود پروژه مشترک جاری در ذهن دارند، ارائه دهند. اگر کارمندان احساس کنند که سازمان به آن‌ها توجه دارد، به منافع آن‌ها می‌اندیشد، برای خواسته‌های آن‌ها اولویت قائل است، در راستای منافع آن‌ها عمل می‌کند، به کار آن‌ها ارزش و اهمیت می‌دهد، کارهای مثبت آن‌ها را نادیده نمی‌گیرد، خواهان موفقیت آن‌هاست و خلاصه آنکه مورد حمایت سازمان هستند، به سازمان اعتماد می‌کنند، به آن تعلق و دلبستگی پیدا می‌کنند، به اهداف سازمان وفادار می‌مانند و انگیزه درونی آن‌ها برای کار بیشتر افزایش می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان منافع کارکنان را در نظر داشته باشد و به صورتی آشکار علاقه خود به منافع و خواسته‌های کارکنان را ابراز دارد. برای افزایش انگیزش شغلی کارکنان، شرکت بایستی به کارکنان اجازه دهد در مورد چگونگی انجام کار، خود تصمیم بگیرند، شغل آن‌ها باید به گونه‌ای باشد که تعداد زیادی از وظایف متنوع را در بر گیرد، شغل بایستی به شکلی باشد که فرد بازخورد عملکرد خود را دریافت نماید و همچنین فرد باید بتواند فرصت ایجاد دوستی در محل کار را داشته باشد. منابع انسانی مهم‌ترین منابع سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی است. بنابراین سازمان باید برنامه‌های منابع انسانی را در جهت بهبود تعامل جمعی آنها، هدایت نماید. سازمان می‌تواند برای بهبود وضعیت منابع انسانی در سازمان و بهبود تعاملات جمعی سازمان، فعالیت‌هایی انجام دهد از جمله:

۱۵

۱. تأمین امنیت شغلی برای کارکنان یکی از اولویت‌های مهم سازمان باشد.
  ۲. کارکنان به طور منظم از عملکرد شغلی خود بازخورد دریافت کنند.
  ۳. پاداشی که کارکنان دریافت می‌دارند مبتنی بر عملکرد شغلی آنها و تلاشی که برای انجام کار دارند، باشد.
  ۴. ترفیعات و ارتقا در سازمان در درجه اول بر عملکرد یا شایستگی افراد مبتنی باشد.
  ۵. پرداخت برای مشاغل سازمان، با «دستمزد بازار» برای این مشاغل، متناسب باشد.
  ۶. حقوق پرداختی برای کارکنان نسبت به سایر مشاغل مشابه در سازمان، عادلانه و منصفانه باشد.
- پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان به صورت عملی رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین‌تر سازمان نیز فراهم شود. تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم‌ها به سازمان پیشنهاد می‌گردد. این امر می‌تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا و بهبود یادگیری در میان آنها شود. تعاملات جمعی کارکنان چیزی نیست که به طور اتوماتیک به وجود آید، بلکه نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و مدیریت منابع انسانی سازمان باید این نکته را مد نظر قرار دهد. چرا که وجود تعاملات میان کارکنان علاوه بر افزایش تعهد، میزان تسهیم و اشتراک دانش در میان کارکنان افزایش می‌دهد که این باعث افزایش دانش کارکنان شده و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان به این نکته توجه نماید. تعاملات ذاتاً مفهومی پیچیده است. بدین لحاظ پیشنهاد می‌گردد مدیران از اقدامات چندگانه به جای استناد به یک اقدام واحد، استفاده نمایند تا هم تعاملات جمعی کارکنان را افزایش دهند و هم مزایای عملکردی ناشی از آن را بهبود دهند. برای این کار نخست بایستی مشاغلی که با کارکنان غیرتخصصی پرشده‌اند به وسیله جایگزینی کارکنان با بازخورد بالاتر، مستقل‌تر، دارای تنوع فعالیت و مهم‌تر، طراحی مجدد شوند. دوم اینکه، سطوح بالایی از تعاملات

## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

جمعی کارکنان بایستی به وسیله ارزیابی عملکرد رسمی همه اعضای سازمان، تشویق شود و پاداش داده شود. سوم مدیران اجرایی سازمان بایستی تلاش نمایند برای ترغیب کارکنانی که در جهت اهداف مشترک تلاش می نمایند و این تلاش با اهمیت و با معنا است، الهامی بخشی نمایند و باعث انگیزش کارکنان شوند.

### منابع

۱. اصغری، ج. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: صفار.
۲. اصفهانی اصل، م. و صداقت جو، م. ۱۳۹۴. رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ، ۶(۲۴): ۸۱-۹۴.
۳. الوانی، س. م. (۱۳۹۰). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ سی و هفتم.
۴. حسینی، س. م. و شیخی، ن. (۱۳۹۱) تبیین نقش راهبردی مدیریت عملیات زنجیره تامین در بهبود عملکرد شرکت: مطالعه صنعت مواد غذایی ایران. (۱۳۹۱). مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰، ۳۵-۶۰.
۵. حیدری، ب.، شهبایی، ا. و خشنود زاده، ع. (۱۳۹۰). تئوری های مدیریت. تهران: انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۶. خیری، ب و روشنی، ع. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی گرانه قابلیت های بازاریابی در رابطه بین جهت گیری های استراتژیک و عملکرد سازمان: مطالعه موردی در بانک ملی ایران. فصلنامه مدیریت، ۱۰(۲۹): ۹۷-۱۱۳.
۷. رابینز، ا. ۱۳۸۹. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. انتشارات مرکز پژوهش های فرهنگی، چاپ ششم.
۸. رضائیان، ع. (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، سیزدهم.
۹. زارعی میتن، ح.، جام پر از می، م. یزدانی، ح. ر. و بیربایی. ه. س. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. مدیریت بازرگانی، ۲(۶): ۹۷-۱۱۲.
۱۰. ساعتچی، م. و عزیزپورپوبی، ع. ا. (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. مجله دانشور رفتار، شماره ۱.
۱۱. سید جوادین، س. ر.، حسین زاده، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین قابلیت های استراتژیک کارکنان و سبک های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی استان تهران. پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۲(۱)، ۱۸۸-۱۵۹.
۱۲. صفری، ح.، قاسمی، ا. ر.، عینیان، م.، پهلوان، ع. و منوچهری، م. (۱۳۹۱). نگاهی جامع بر نظام های سنجش عملکرد، تهران: مهربان نشر.
۱۳. طبرسا، غ. (۱۳۹۰)، تئوری های مدیریت، تهران: انتشارات پارسه.
۱۴. فرج پور، قاسم، حسینی، سید داود، کیوانلو، بهزاد و علی آبادی، علی مظلوم. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان. نشریه سازماندهی و رهبری، بهار ۱۳۹۳



15. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). Perceived diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*, Vol.30, No.1, P. 20.
16. Almintisir, A.B, Akeel, A.B, Subramaniam, I. D. (2013). The Role of Transformation Leadership
17. Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
18. Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
19. Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
20. Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of management Journal*, 54(4), 695-717.
21. Boerner, S, Eisenbesiss, S. A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3).
22. Cantu C., (2007), Evaluating team effectiveness: examination of the team assessment tool. Dissertation Prepared for the Degree of PhD. University of North Texas. Available from <http://digital.library.unt.edu/permalink.pdf>.
23. Chaudhry, A, Q, Javed, H and Sabir, M. (2012). The impact of transformational and transactional leadership style on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social*.
24. Chen, Y. S.and Lin, C. L. (2007), "Productivity Growth, Human Capital and Technical Efficiency" *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 11, 2; ABI/INFORM Global. pg. 266.
25. Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *J Bus Ethics* (2013) 116:433–440.
26. Hamon, T. T. (2003). Organizational effectiveness as explained by social structure in a faith-based business network organization. unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
27. Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.

