



Investigating the effect of leadership styles on job motivation with the mediating role of organizational culture

Saber Johari ^{1*}

1. Graduated with Master of Public Administration, Human Resources, Faculty of Humanities, Khalkhal Branch, Islamic Azad University, Khalkhal, Iran.

*Corresponding author: saberjohari73@gmail.com

Received: 27 November, 2023

Accepted: 8 June, 2024

Abstract

Leadership is known as one of the key factors in the success of organizations. Leadership styles can have profound effects on employee motivation. Also, organizational culture can act as an important mediator between leadership styles and career motivation. The main goal of this research is to investigate and analyze the relationship between leadership styles and job motivation of employees with regard to the mediating role of organizational culture in the organizations of Kohgilouye and Boyer Ahmad provinces. This research is of a descriptive-survey type and has been done in a quantitative way. The statistical population of this research includes all the employees of government organizations in Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces. The sample size was determined using Cochran's formula and 380 employees were selected as samples by simple random sampling. The data collection tool includes three standard questionnaires to measure leadership styles, organizational culture and job motivation. The validity and reliability of the questionnaires have been confirmed. Data were collected through standard questionnaires and analyzed using appropriate statistical methods. Research findings show that leadership styles have a positive and significant effect on job motivation. Also, organizational culture plays a significant mediating role in this relationship. Based on the results of the research, managers can improve the job motivation of employees by adopting appropriate leadership styles and paying attention to organizational culture. Paying attention to these factors can help increase the efficiency and productivity of organizations.

Key words: leadership styles, job motivation, organizational culture, Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces, organizational productivity



فصلنامه مطالعات راهبردی در کسب کار

دوره ۲، شماره ۲: ۸۹-۷۴

<https://jssb.khalkhal.iau.ir>



بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش شغلی با نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی

صابرجوهری^۱

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد خلخال، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

*نویسنده مسئول: saberjohari73@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۲۸ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ دریافت: ۱۶ بهمن ۱۴۰۲

چکیده

رهبری به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. سبک‌های رهبری می‌توانند تأثیرات عمیقی بر انگیزش شغلی کارکنان داشته باشند. همچنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک واسطه مهم بین سبک‌های رهبری و انگیزش شغلی عمل کند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی و تحلیل رابطه بین سبک‌های رهبری و انگیزش شغلی کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های استان کهگیلویه و بویراحمد است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و به روش کمی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده و تعداد ۳۸۰ نفر از کارکنان به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه استاندارد برای سنجش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی است. اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده و با استفاده از روش‌های آماری مناسب تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش شغلی دارند. همچنین، فرهنگ سازمانی نقش واسطه‌ای معناداری در این رابطه ایفا می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش، مدیران می‌توانند با اتخاذ سبک‌های رهبری مناسب و توجه به فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی کارکنان را بهبود بخشند. توجه به این عوامل می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها کمک کند.

کلمات کلیدی: سبک‌های رهبری، انگیزش شغلی، فرهنگ سازمانی، استان کهگیلویه و بویراحمد، بهره‌وری سازمانی

مقدمه

منابع انسانی در مباحث مدیریتی نوین، عامل اصلی موفقیت سازمانها قلمداد می‌شود و در مقایسه با سایر منابع درون سازمانی (منابع مادی، مالی و اطلاعاتی) حائز اهمیت زیادی است. از این رو توجه به نیروی انسانی و مطالعه رفتار آنها در محیط کار از اهمیت زیادی برخوردار است و سازمانها روی منابع انسانی سرمایه‌گذاری کرده و سعی در بهره‌وری هرچه بیشتر آن دارند. اثربخشی منابع انسانی به فعالیت‌ها و رفتار مطلوب آنها در راستای اهداف سازمان بستگی دارد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به این که در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. که در سازمان سبک رهبری مناسبی را انتخاب کند که بتواند در سازمان با توجه به نوع فرهنگ سازمان به طور اثر بخش عمل کند (سینایی و منظری توکلی، ۱۳۹۵).

در شرایط کنونی مدیران با چالش‌های متعددی مواجه‌اند، بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه‌ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. به عبارت دیگر سازمانهایی می‌توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار می‌گیرند تا آنها بتوانند سازمانها را با تغییر و تحولات سازگار نمایند (رضازاده فشخامی و همکاران، ۱۳۹۵).

امروزه جهان دارای پیچیدگی‌های بسیاری است که سازمانها را برای دستیابی به پیشرفت و تعالی با مشکل رو به رو کرده است. مدیران به عنوان برنامه ریزان و سازمان دهندگان با چالش‌های بسیاری رو به رو شده‌اند. در این بین نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری و اثربخشی دارای اهمیت بسیاری است که بر تعالی سازمانها، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها تأثیر دارد و به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است (ترکانلو، ۱۳۹۴).

رهبری، فرایندی است که توسط یک رهبر برای اثرگذاری و انگیزش سایرین برای تبعیت و پیروی داوطلبانه از دستورات و خواسته‌های او اعمال می‌شود، سبک رهبری، مدلی از تعامل بین دو یا چند نفر در یک گروه است که وضعیت، ادراکات و انتظارات اعضای گروه را در کنار هم قرار می‌دهد (سیافی، ۲۰۱۵).

سبک رهبری، بر انگیزش و رفتار کارکنان در انجام وظایف آنها اثر می‌گذارد. بنابراین، سبک رهبری می‌تواند یک عنوان یک عامل اثرگذار مثبت و یا حتی یک عامل بازدارنده یا منفی در انگیزش شغلی باشد (الجارسکی، ۲۰۱۸)

تئوری تحولگرا، که توسط برنز (۱۹۷۸) و باس (۱۹۸۱) مطرح شده است، بیان می‌دارد که رهبر ملزم به انگیزش و الهام بخشی به افراد تحت امر خود برای دست یابی به منافع حاصل کار آنهاست. تئوری تحولگرا یا تئوری رابطه، بر الگوی رابطه بین رهبران و پیروان متمرکز است. هر رهبر در انجام وظایف رهبری سبک یا نوع رهبری متفاوتی از رهبران دیگر دارد. هر رهبر در انجام رهبری خود، نوع رهبری را نشان می‌دهد که به طور کلی و به ترتیب، این انواع را می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی کرد: (سیافی، ۲۰۱۵). ۱- سبک رهبری وظیفه‌گرایانه ۲- سبک رهبری مبتنی بر روابط تعاونی (تشریک‌مسابی) ۳- سبک رهبری نتیجه‌گرا؛ رهبری خوب ناشی از سبک رهبری خاصی نیست بلکه معمولاً ناشی از ترکیبی از چندین سبک رهبری و انعطاف‌پذیری در کاربرد این سبک‌هاست. فرهنگ سازمانی، یگ الگوی بنیادین و اساسی دریافت شده توسط سازمان می‌باشد تا بر اساس این الگو فعالیت کرده، مشکلات را حل کند و کارکنانی را تربیت کند که قادرند تا با محیط سازگار شوند و اعضای سازمان را متحد کند (الباز، ۲۰۱۷).

دانکن (۱۹۸۵)، بیان می‌دارد که فرهنگ سازمانی، به معنی کاربرد ارزشها در جامعه‌ای است که در سایه توجهات و حمایت یک سازمان عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی، مجموعه ارزشهای مشترک بین اعضای سازمان است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. فرهنگ، دانش کسب شده برای تفسیر تجربه و تولید رفتار اجتماعی است. و یکی از متغیرهای مهمی است که در تعیین جهت و راهبرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. دانش و اطلاعات زیادی در مورد فرهنگ سازمانی وجود دارد.

فرهنگ قوی یک سازمان کمک شایانی به بهبود انگیزش شغلی می‌کند و ابزاری برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد سازمان است. استانداردهای عملکرد، شرایطی هستند که با رضایت کارکنان ایجاد می‌شوند و در بر گیرنده حجم کار حاصل شده یا تولید شده، زمان تکمیل سفارش، صحت نتایج کار می‌باشد (کمال زهیر، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی به عنوان باورها و ارزشهایی است که در محیط سازمانها وجود دارد و راهکارهایی را برای انجام کار در سازمان پیشنهاد می‌کند (سیافی، ۲۰۱۵: ۱۴۴). فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان، انگیزش شغلی کارکنان، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی، میزان خلاقیت و نوآوری و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار می‌باشد (مصدق راد و سعادت، ۱۳۹۵).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در زمینه افزایش انگیزش شغلی کارکنان مواجه شده‌اند. سبک‌های رهبری به عنوان یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر انگیزش شغلی شناخته می‌شوند. با توجه به اینکه هر سبک رهبری می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر روحیه و انگیزش کارکنان داشته باشد، نیاز به بررسی دقیق این تأثیرات و

شناسایی سبک‌های مؤثر بیش از پیش احساس می‌شود. این مسئله به ویژه در استان کهگیلویه و بویراحمد که دارای فرهنگ سازمانی خاص خود است، اهمیت ویژه‌ای دارد. عدم توجه به سبک‌های رهبری مناسب می‌تواند منجر به کاهش انگیزش شغلی و بهره‌وری کارکنان شود. پیامدهای این مسئله شامل افزایش نرخ ترک خدمت، کاهش رضایت شغلی، افت کیفیت خدمات و محصولات و در نهایت کاهش عملکرد کلی سازمان خواهد بود. در مقابل، استفاده از سبک‌های رهبری مناسب و توجه به فرهنگ سازمانی می‌تواند انگیزش شغلی را افزایش داده و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان را به دنبال داشته باشد. مشکلات ناشی از عدم انتخاب صحیح سبک‌های رهبری شامل نارضایتی کارکنان، کاهش تعهد سازمانی، افزایش تعارضات در محیط کار و کاهش کارایی تیم‌ها می‌شود. علاوه بر این، عدم هماهنگی سبک رهبری با فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث بروز مقاومت در برابر تغییرات، کاهش ارتباطات مؤثر و کاهش انسجام تیمی گردد. این مشکلات می‌تواند به شدت بر روحیه و انگیزش کارکنان تأثیر منفی بگذارد. برای حل این مشکلات، ابتدا باید ارزیابی دقیقی از فرهنگ سازمانی و نیازهای کارکنان انجام شود. سپس، مدیران باید سبک‌های رهبری مناسبی را که با فرهنگ سازمانی همخوانی دارد، انتخاب و به کار گیرند. آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری مدیران و تقویت ارتباطات سازمانی می‌تواند به بهبود انگیزش شغلی کمک کند. همچنین، ایجاد محیط کاری حمایتی و فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان می‌تواند به افزایش انگیزش و بهره‌وری کمک کند. بازنگری دوره‌ای در سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی و انطباق آنها با تغییرات محیطی و نیازهای سازمانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. سبک رهبری مدیران تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه فرهنگ سازمانی دارد. آنها با انتخاب سبک رهبری مناسب می‌توانند نیروی انسانی را بطور اثربخش و کارآمد در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هدایت و رهبری نمایند. مدیران سبک‌های مختلف رهبری را با توجه به ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی خود انتخاب می‌کنند. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که چگونه می‌توان نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش شغلی سازمان‌های دولتی را بررسی کرد؟

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش کلیه ی کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشد. با توجه به حجم زیاد جامعه عملاً انجام این کار امکانپذیر نمی‌باشد، لذا برای تعیین حجم نمونه از طریق فرمول کوکران اقدام به برآورد نمونه می‌شود. تعداد ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، پرسشنامه تنظیم شده را مطالعه و پاسخ دادند. برای اینکه اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق فراهم شود نیاز به مطالعات گسترده‌ای داریم که شامل مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، منابع اینترنتی، ترجمه متون) و روش میدانی برای گردآوری داده‌های حاصل از پرسشنامه می‌باشد، که در پژوهش حاضر از روش‌های گفته شده استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه (پرسشنامه سبک رهبری باردنز و متزکاس (۱۹۶۹)، پرسشنامه فرهنگ

سازمانی دنیسون و پرسشنامه استاندارد انگیزش شغلی (هاکمن و اولدهام) می‌باشد، که مورد استفاده قرار گرفت. تعیین روایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روایی صوری که به استناد نظرات صاحب‌نظران رشته مدیریت صورت می‌گیرد استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداولترین روش های اندازه گیری اعتمادپذیری و یا پایایی پرسشنامه‌هاست. جدول زیر ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۱): ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیر | آلفای کرونباخ |
|------|---------------|---------------|
| ۱ | سبک رهبری | ۰/۷۴ |
| ۲ | فرهنگ سازمانی | ۰/۷۸ |
| ۳ | انگیزش شغلی | ۰/۷۰ |

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که تمام متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ قابل قبول برخوردارند بنابراین پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. در آمار، رگرسیون خطی یک رویکرد مدل خطی بین متغیر (پاسخ) با یک یا چند متغیر (توصیفی) است. اغلب برای کشف مدل رابطه ی خطی بین متغیرها از رگرسیون استفاده می‌شود.

یافته های پژوهش

به منظور تحلیل داده های تحقیق از تحلیل‌های گوناگونی استفاده گردیده است. به منظور تحلیل داده‌ها ابتدا فرض نرمال بودن داده ها در هر گروه را به کمک آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی می‌نماییم. در صورت نرمال بودن داده ها از مونهای پارامتریک و در غیر اینصورت آزمون های ناپارامتریک استفاده می‌کنیم. به منظور بررسی نرمالیتی متغیرهای پژوهش آزمون کالموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در این آزمون فرض صفر به این صورت بیان می‌شود که «متغیر مورد نظر از توضیح نرمال در جامعه برخوردار است.» همچنین فرض آماری به این صورت بیان می‌شود که «متغیر مورد نظر از توضیح نرمال در جامعه برخوردار نیست.» لذا اگر معنی‌داری بدست آمده (P) از مقدار آلفای مورد نظر (۰/۰۵) بزرگتر باشد فرض صفر تأیید و متغیر از نرمالیتی برخوردار است. همچنین اگر مقدار معنی‌داری بدست آمده (P) از مقدار آلفای مورد نظر (۰/۰۵) کوچکتر باشد فرض صفر رد و متغیر از نرمالیتی برخوردار نیست.

جدول (۲): آزمون کولموگروف اسمیرنوف، به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

| متغیر | تعداد | کالموگروف-اسمیرنوف | معنی‌داری (P) |
|---------------|-------|--------------------|---------------|
| سبک رهبری | ۳۸۴ | ۱/۲۶ | ۰/۳۵ |
| فرهنگ سازمانی | ۳۸۴ | ۱/۱۸ | ۰/۲۹ |

| | | | |
|-------------|-----|------|------|
| انگیزش شغلی | ۳۸۴ | ۱/۳۳ | ۰/۳۷ |
|-------------|-----|------|------|

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار معنی‌داری تمام متغیرهای پژوهش از مقدار آلفای مورد نظری یعنی ۰/۰۵ بزرگتر بوده، لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمالیتی تبعیت می‌کنند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیات پژوهش از رگرسیون خطی ساده استفاده گردید. در همه فرضیه‌ها فرض H_0 عدم تأثیر بین متغیرها و فرض H_1 تایید تأثیر و رابطه معنی‌دار بین متغیرها می‌باشد. اگر مقدار معنی‌داری بدست آمده (P) بزرگتر از سطح معنی‌داری مورد نظر تحقیق (α) ۰/۰۵ باشد فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار معنی‌داری بدست آمده (P) کوچکتر از سطح معنی‌داری مورد نظر تحقیق (α) ۰/۰۵ باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.

بررسی فرضیه اول پژوهش: سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد.

جدول (۳): خلاصه مدل و مشخصه‌های آماری مدل رگرسیون تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی

| تحلیل رگرسیون | | | | | تحلیل واریانس | | | نوع تحلیل | |
|---------------|----------------|------|------|------|---------------|------|-------|-----------|--------|
| P | R ² | R | t | Beta | SEB | B | P | F | متغیر |
| ۰/۰۰۱ | ۰/۰۸ | ۰/۲۸ | ۴/۴۹ | ۰/۲۸ | ۰/۰۹ | ۰/۴۰ | ۰/۰۰۱ | ۲۰/۱۴ | مدل یک |

B ضریب رگرسیون استاندارد نشده، **SEB** خطای انحراف استاندارد رگرسیون، **Beta** ضریب رگرسیون استاندارد شده، **t** آزمون تی، **R** ضریب رگرسیون، **R²** ضریب تعیین، **P** معنی‌داری نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که **F** مشاهده شده ناشی از تحلیل واریانس رگرسیون، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار می‌باشد ($P > 0.05$). بدین ترتیب می‌توان از رابطه خطی بین دو متغیر سخن گفت. ضریب رگرسیون بین سبک رهبری بر انگیزش شغلی ۰/۴۰ می‌باشد. همچنین سبک رهبری ۸ درصد تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند ($P > 0.05$)، در نتیجه فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود «سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد».

بررسی فرضیه دوم پژوهش: فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد.

جدول (۴): خلاصه مدل و مشخصه‌های آماری مدل رگرسیون تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی

| تحلیل رگرسیون | | | | | تحلیل واریانس | | | | نوع تحلیل |
|---------------|----------------|------|-------|------|---------------|------|-------|--------|-----------|
| P | R ² | R | t | Beta | SEB | B | P | F | متغیر |
| ۰/۰۰۱ | ۰/۶۲ | ۰/۷۸ | ۱۹/۳۲ | ۰/۷۸ | ۰/۰۴ | ۰/۸۰ | ۰/۰۰۱ | ۳۷۳/۳۹ | مدل یک |

B ضریب رگرسیون استاندارد نشده، SEB خطای انحراف استاندارد رگرسیون: Beta ضریب رگرسیون

استاندارد شده، t: آزمون تی، R: ضریب رگرسیون، R² = ضریب تعیین، P= معنی داری

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که F مشاهده شده ناشی از تحلیل واریانس رگرسیون، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار می‌باشد (P>۰/۰۵). بدین ترتیب می‌توان از رابطه خطی بین دو متغیر سخن گفت. ضریب رگرسیون بین فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی ۰/۸۰ می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی ۶۲ درصد تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند (P>۰/۰۵)، در نتیجه فرضیه H0 رد و فرضیه H1 تأیید می‌شود. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود « فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی داری دارد.»

بررسی فرضیه سوم پژوهش: فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد نقش میانجی دارد.

به منظور محاسبه اثر غیر مستقیم، کلیه رابطه‌هایی که در یک مسیر وجود دارند در یکدیگر ضرب می‌شوند.

الف: تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی جدول زیر نتایج آزمون تحلیل رگرسیون تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول (۵): خلاصه مدل و مشخصه‌های آماری مدل رگرسیون تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی

| تحلیل رگرسیون | | | | | تحلیل واریانس | | | | نوع تحلیل |
|---------------|----------------|------|------|------|---------------|------|-------|-------|-----------|
| P | R ² | R | t | Beta | SEB | B | P | F | متغیر |
| ۰/۰۰۱ | ۰/۱۹ | ۰/۴۴ | ۷/۵۵ | ۰/۴۴ | ۰/۰۵ | ۰/۳۷ | ۰/۰۰۱ | ۵۹/۹۶ | مدل یک |

B ضریب رگرسیون استاندارد نشده، SEB خطای انحراف استاندارد رگرسیون: Beta ضریب رگرسیون

استاندارد شده، t: آزمون تی، R: ضریب رگرسیون، R² = ضریب تعیین، P= معنی داری

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که F مشاهده شده ناشی از تحلیل واریانس رگرسیون، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار می‌باشد (P>۰/۰۵). بدین ترتیب می‌توان از رابطه خطی بین دو متغیر سخن گفت. ضریب رگرسیون بین سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی ۰/۳۷ می‌باشد. همچنین سبک رهبری ۱۹ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

ب: تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی جدول زیر نتایج آزمون تحلیل رگرسیون تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی را نشان می‌دهد.

جدول (۶): خلاصه مدل و مشخصه‌های آماری مدل رگرسیون تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی

| تحلیل رگرسیون | | | | | تحلیل واریانس | | | | نوع تحلیل |
|---------------|----------------|------|------|------|---------------|------|-------|-------|-----------|
| P | R ² | R | t | Beta | SEB | B | P | F | متغیر |
| ۰/۰۰۱ | ۰/۲۵ | ۰/۵۱ | ۸/۹۹ | ۰/۵۱ | ۰/۱۰ | ۰/۸۸ | ۰/۰۰۱ | ۸۰/۸۷ | مدل یک |

B ضریب رگرسیون استاندارد نشده، SEB خطای انحراف استاندارد رگرسیون، Beta ضریب رگرسیون

استاندارد شده، t آزمون تی، R ضریب رگرسیون، R² ضریب تعیین، P معنی‌داری

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که F مشاهده شده ناشی از تحلیل واریانس رگرسیون، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار می‌باشد (P > ۰/۰۵). بدین ترتیب می‌توان از رابطه خطی بین دو متغیر سخن گفت. ضریب رگرسیون بین فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی ۰/۸۸ می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی ۲۵ درصد تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند.

بررسی اثر غیر مستقیم: جدول زیر اثر غیر مستقیم سبک رهبری بر انگیزش شغلی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول (۷): اثر غیر مستقیم سبک رهبری بر انگیزش شغلی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی

| نوع اثر | اثر غیر مستقیم | نتیجه | اثر غیر مستقیم |
|---|----------------|------------|----------------|
| متغیر | B | آزمون سوبل | معنی‌داری |
| اثر غیر مستقیم سبک رهبری بر انگیزش شغلی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی | ۰/۳۲ | ۵/۶۶ | ۰/۰۰۱ |
| | | | تأثیر دارد |

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، ضریب رگرسیون غیر مستقیم بین اثر غیر مستقیم سبک رهبری بر انگیزش شغلی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی ۰/۳۲، می‌باشد که در مقایسه با مقادیر بحرانی معنی‌دار می‌باشد (P > ۰/۰۵). لذا فرض صفر رد و فرض پژوهش تأیید شده و می‌توان گفت که «فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد نقش میانجی دارد.»

بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اول پژوهش ادعا می‌کند که: «سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد.» بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون؛ به استناد جدول (۳)، ضریب رگرسیون بین سبک رهبری بر انگیزش شغلی ۰/۴۰ می‌باشد. همچنین سبک رهبری ۸ درصد تغییرات انگیزش شغلی

را پیش‌بینی می‌کند ($P < 0.05$)، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود «سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد».

نتایج حاصل نیز این ادعا را تأیید می‌کند به این معنی که دو متغیر موجود در فرضیه تأثیر مثبت بر هم دارند و این تأثیر مثبت به صورت دو طرفه می‌باشد، از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط هرنندی (۱۳۹۵)، رضایی زاده و تعالی (۱۳۹۵)، ترکانلو (۱۳۹۴)، عطار عباسی و عابدینی (۱۳۹۴)، موغلی و مهرفر (۱۳۹۳)، اکبری و صالحی (۱۳۹۳)، حسینی و همکارانش (۱۳۸۹)، سیافی (۲۰۱۵) ددینوا (۲۰۱۵)، هارویکی (۲۰۱۳)، کاشیاپ و همکاران (۲۰۱۲)، کیم و همکارانش (۲۰۱۱) همسویی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت سبک رهبری به مجموعه‌ای از رفتارها، نگرش‌ها و روش‌های مدیریتی گفته می‌شود که مدیران برای هدایت و راهنمایی کارکنان خود به کار می‌گیرند. سبک‌های رهبری می‌توانند تحول‌گرا، تعاملی، اقتدارگرا یا آزادی‌خواهانه باشند و هر یک از این سبک‌ها تأثیرات متفاوتی بر روحیه و انگیزش شغلی کارکنان دارند. در سازمان‌های دولتی، که معمولاً با ساختارهای بوروکراتیک و فرهنگ سازمانی خاصی مواجه هستند، انتخاب سبک رهبری مناسب می‌تواند تفاوت‌های چشمگیری در عملکرد و انگیزش کارکنان ایجاد کند. در استان کهگیلویه و بویراحمد، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی مانند محدودیت منابع، نیاز به بهره‌وری بالا و تعامل مؤثر با جامعه مواجه هستند. در چنین شرایطی، سبک‌های رهبری مناسب می‌توانند انگیزش شغلی کارکنان را بهبود بخشند. به عنوان مثال، سبک رهبری تحول‌گرا که بر انگیزش درونی، چشم‌انداز روشن و حمایت از نوآوری تأکید دارد، می‌تواند کارکنان را به بهره‌وری بیشتر و تعهد بالاتر سوق دهد. در مقابل، سبک رهبری اقتدارگرا ممکن است باعث کاهش انگیزش و افزایش نارضایتی شغلی شود، زیرا کارکنان احساس کنند که توانایی و نظرات آنها نادیده گرفته می‌شود. بنابراین، بررسی تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می‌تواند به مدیران کمک کند تا با انتخاب و به‌کارگیری سبک‌های رهبری مناسب، محیط کاری مثبتی ایجاد کنند و انگیزش شغلی کارکنان را افزایش دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود، بلکه رضایت شغلی کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و در نهایت به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند. تحلیل داده‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند به طور مستقیم نشان دهد که کدام سبک‌های رهبری در این بستر خاص بیشترین تأثیر مثبت را دارند.

فرضیه دوم پژوهش ادعا می‌کند که: «فرهنگ سازمانی بر انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد»، بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون؛ به استناد جدول (۴)، ضریب رگرسیون بین فرهنگ سازمانی بر انگیزش کارکنان 0.80 می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی 62 درصد تغییرات انگیزش کارکنان را پیش‌بینی می‌کند ($P < 0.05$)، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود «فرهنگ سازمانی بر انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد». نتایج حاصل نیز این ادعا را تأیید می‌کند به این معنی که دو متغیر موجود در فرضیه تأثیر مثبت بر هم دارند و این تأثیر مثبت به صورت دو طرفه

می‌باشد، از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط هرندی (۱۳۹۵)، رضایی زاده و تعالی (۱۳۹۵)، ترکانلو (۱۳۹۴)، عطار عباسی و عابدینی (۱۳۹۴)، موغلی و مهرفر (۱۳۹۳)، اکبری و صالحی (۱۳۹۳)، حسینی و همکارانش (۱۳۸۹)، سیافی (۲۰۱۵) ددینوا^۱ (۲۰۱۵)، هارویکی^۲ (۲۰۱۳)، کاشیاپ^۳ و همکاران (۲۰۱۲)، کیم^۴ و همکارانش (۲۰۱۱) همسویی دارد.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم و هنجارهای مشترک در یک سازمان گفته می‌شود که رفتارها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این فرهنگ به عنوان یک چارچوب مرجع برای تصمیم‌گیری‌ها، تعاملات و نگرش‌های کارکنان عمل می‌کند. در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در تعیین انگیزش شغلی کارکنان دارد زیرا محیط کار در این سازمان‌ها معمولاً با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مشخص می‌شود. در استان کهگیلویه و بویراحمد، ویژگی‌های خاص اجتماعی و فرهنگی منطقه می‌تواند بر فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارد. این فرهنگ سازمانی می‌تواند شامل احترام به سلسله‌مراتب، تعاملات رسمی و غیررسمی، ارزش‌گذاری به کار گروهی و همکاری، و تأکید بر تعهد و وفاداری باشد. زمانی که فرهنگ سازمانی با ارزش‌ها و باورهای کارکنان همخوانی داشته باشد، انگیزش شغلی آنها افزایش می‌یابد زیرا آنها احساس می‌کنند که در محیطی کار می‌کنند که ارزش‌هایشان مورد احترام است و توانایی‌هایشان به درستی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال، در فرهنگی که به همکاری و تیم‌سازی تأکید دارد، کارکنان بیشتر ترغیب می‌شوند که با یکدیگر همکاری کنند و اهداف مشترک سازمانی را دنبال کنند. بنابراین، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر در انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد عمل کند. زمانی که فرهنگ سازمانی از طریق برنامه‌های آموزشی، تقویت ارزش‌های مشترک و ایجاد محیط کاری حمایتی به درستی شکل داده شود، می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان شود. این امر نه تنها به بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود، بلکه ارتباطات داخلی را نیز تقویت کرده و رضایت کلی کارکنان را افزایش می‌دهد. تحلیل دقیق داده‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند نشان دهد که کدام جنبه‌های فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر انگیزش شغلی در این منطقه دارند و چگونه می‌توان از آنها برای بهبود شرایط کاری استفاده کرد.

فرضیه سوم پژوهش ادعا می‌کند که: «فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد نقش میانجی دارد»، نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون؛ به استناد جدول (۷)، ضریب رگرسیون غیر مستقیم بین اثر غیر مستقیم سبک رهبری بر انگیزش شغلی با توجه به نقش

¹ - Dedinova

² - Harwiki

³ - Kashyap

⁴ - Kim

میانجی فرهنگ سازمانی ۰/۳۲ می‌باشد که در مقایسه با مقادیر بحرانی معنی‌دار می‌باشد ($P < 0/05$). لذا فرض پژوهش تأیید شده و می‌توان گفت که « فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک رهبری بر انگیزش شغلی در سازمان های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد نقش میانجی دارد». نتایج حاصل نیز این ادعا را تأیید می‌کند به این معنی که دو متغیر موجود در فرضیه تأثیر مثبت بر هم دارند و این تأثیر مثبت به صورت دو طرفه می‌باشد، از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط رضازاده فشخامی و همکاران (۱۳۹۵)، هرندی (۱۳۹۵)، رضایی زاده و تعالی (۱۳۹۵)، ترکانلو (۱۳۹۴)، عطار عباسی و عابدینی (۱۳۹۴)، موغلی و مهرفر (۱۳۹۳)، اکبری و صالحی (۱۳۹۳)، حسینی و همکارانش (۱۳۸۹)، حسینی سرخوش و همکارانش (۱۳۸۸)، سیافی (۲۰۱۵)، ددینوا (۲۰۱۵)، هارویکی (۲۰۱۳)، کاشیپ و همکاران (۲۰۱۲)، کیم و همکارانش (۲۰۱۱) و کوا^۱ (۲۰۰۶) همسویی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت سبک رهبری به شیوه‌ای که مدیران برای هدایت و انگیزش کارکنان خود به کار می‌برند، اشاره دارد. سبک‌های مختلف رهبری، مانند رهبری، می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر انگیزش شغلی داشته باشند. در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، سبک‌های رهبری مورد استفاده توسط مدیران می‌تواند بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد، اما این تأثیر به تنهایی کافی نیست و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان یک عامل میانجی مهم وارد عمل می‌شود. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک در سازمان اشاره دارد که رفتارها و نگرش‌های کارکنان را شکل می‌دهد. در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی بین سبک رهبری و انگیزش شغلی را ایفا کند. به این معنی که سبک رهبری مناسب زمانی می‌تواند به طور مؤثر انگیزش شغلی را افزایش دهد که با فرهنگ سازمانی هماهنگ باشد. به عنوان مثال، در سازمانی که فرهنگ همکاری و حمایت متقابل پررنگ است، سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث افزایش انگیزش شغلی شود زیرا کارکنان احساس می‌کنند که در محیطی حمایتی و هماهنگ با ارزش‌های خود کار می‌کنند. در این زمینه، اگر فرهنگ سازمانی به گونه‌ای باشد که از نوآوری، ارتباطات باز و مشارکت کارکنان حمایت کند، سبک‌های رهبری می‌توانند تأثیرات مثبتی بر انگیزش شغلی داشته باشند. در مقابل، اگر فرهنگ سازمانی بسته و اقتدارگرا باشد، حتی بهترین سبک‌های رهبری نیز ممکن است نتوانند به طور مؤثر انگیزش شغلی را افزایش دهند. بنابراین، بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در این زمینه می‌تواند به مدیران کمک کند تا با درک بهتر از روابط میان سبک رهبری و فرهنگ سازمانی، راهکارهای مناسبی برای افزایش انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد ارائه دهند. به این ترتیب، این فرضیه نشان می‌دهد که برای بهبود انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی این استان، تنها تمرکز بر تغییر سبک رهبری کافی نیست، بلکه باید به فرهنگ سازمانی نیز توجه ویژه‌ای داشت. تحلیل داده‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند نشان دهد که چگونه ترکیب مناسبی از سبک رهبری و فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود

¹ - Kuo

انگیزش شغلی منجر شود و این اطلاعات می‌تواند راهنمایی برای مدیران در جهت ایجاد محیط کاری بهتر و انگیزشی‌تر باشد.

نتیجه گیری کلی

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش شغلی و نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری به طور معناداری می‌توانند انگیزش شغلی را افزایش دهند، اما این تأثیر به شدت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. بدین معنی که سبک رهبری مناسب زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که با فرهنگ سازمانی موجود همخوانی داشته باشد. در تحلیل‌های انجام شده مشخص شد که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک واسطه مهم عمل کند، به طوری که سبک‌های رهبری در فرهنگی که از نوآوری، همکاری و حمایت متقابل حمایت می‌کند، نتایج بهتری در زمینه افزایش انگیزش شغلی کارکنان به همراه دارند. در مقابل، در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بسته و اقتدارگرا حاکم است، حتی سبک‌های رهبری با رویکردهای پیشرو نیز نمی‌توانند به طور مؤثری انگیزش شغلی را بهبود بخشند. یافته‌های پژوهش اهمیت توجه به ترکیب مناسب سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی را برجسته می‌کنند. مدیران سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد باید علاوه بر انتخاب سبک رهبری مناسب، به توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند. ایجاد محیط کاری که ارزش‌های همکاری، نوآوری و حمایت را تقویت کند، می‌تواند زمینه‌ای فراهم کند که سبک‌های رهبری مثبت به بهترین نحو ممکن اثرگذار باشند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بهبود انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی نیازمند رویکردی چندوجهی است که هم به سبک رهبری و هم به فرهنگ سازمانی توجه داشته باشد. مدیران باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای تقویت مهارت‌های رهبری خود و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب به کار گیرند. ایجاد فضای باز برای ارتباطات، تشویق به مشارکت و فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه می‌تواند به افزایش انگیزش شغلی و در نهایت بهره‌وری سازمانی منجر شود. در نهایت، پژوهش حاضر تأکید می‌کند که برای دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه انگیزش شغلی، سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد باید به طور همزمان بر اصلاح و بهبود سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی خود کار کنند. این ترکیب هماهنگ می‌تواند به ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند، که در نهایت به تحقق اهداف سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر خواهد شد.

پیشنهادات

به مدیران سازمان های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد پیشنهاد می شود با توجه به آنکه مهم ترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی سازمان بعهده دارند، و طی فرایند مدیریت خود می توانند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان باشند، لذا از طریق ارزیابی انگیزش که معمولاً ناظر به گذشته است و فرآیندی است که نقاط ضعف و قوت کارکنان را روشن نموده و در مقاطع مختلف زمانی امکان هدفگذاری سرپرستان را جهت کارکنان خود، در راستای اهداف کلی سازمان میسر می سازد. و همچنین مدیریت عملکرد نیز امکان تعامل، مشارکت و هدفگذاری مدیریت سازمان با کارکنان را فراهم می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است. انتخاب سبک رهبری متناسب با فعالیت های سازمان می تواند منجر به ارتقای انگیزش شغلی شود.

هر فردی در سازمان برای ارائه رفتار مناسب و مطلوب در راستای تحقق اهداف سازمانی باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شده باشد. صاحب نظران علوم رفتاری و رفتار سازمانی ریشه موفقیتها و شکست های هر سازمانی را در فرهنگ آن سازمان که تأثیرگذار بر انگیزش شغلی کارکنان آن سازمان خواهد بود جستجو می کنند. همچنین انگیزه و رضایت شغلی دو عامل بسیار مهم برای تداوم حیات سازمانی بحث های گوناگونی را به خود اختصاص داده اند. از طرفی روابط با همکاران عاملی است که بیشترین میزان را در انگیزش رضایت شغلی کارکنان داشته و سپس به ترتیب ماهیت کار، پرداخت، فرصت های ارتقا، و سرپرستی قرار دارند. لذا تدوین نظام پاداش و رضایت از کارمند در ایجاد انگیزه خدمت کارکنان و افزایش انگیزش شغلی آنان مؤثر است و همین امر سبب خواهد شد انگیزه کارکنان در راستای مأموریت و هماهنگی در هدف افزایش یابد. توجه به نظام پیشنهادی های سازمانی و بهره مندی از نظرات کارکنان در تمام سطوح می تواند زمینه های رضایت شغلی را نیز افزایش دهد.

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی امری اکتسابی است، بنابراین مدیران سازمان می توانند با برگزاری دوره های آموزشی مختلف فرهنگی و آموزشی از جمله خلاقیت و نوآوری سازمانی، رهبری مؤثر و کنترل درونی، تفکر مثبت، و تقویت تیم سازی و توانمندسازی، روند فرهنگ سازی را در شرکت تسهیل نمایند. همچنین با تفویض اختیارات، مدیران می توانند از بار کار مضاعف، اجبار و مسئولیت های غیرمتعارف بکاهند و رضایت شغلی کارکنان و حس مسئولیت و مالکیت آنها نسبت به سازمان را افزایش دهند. ایجاد گروه های غیررسمی در سازمان می تواند در ایجاد رابطه صمیمی و عاطفی میان کارکنان و مدیران نقش مؤثر داشته باشد و زمینه های بروز فرهنگ سازمانی را فراهم نماید.

محققان سبک رهبری را یکی از خصوصیات فرهنگی سازمان ها می دانند و عنوان می کند که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اساسی برای موفقیت در هر سازمانی است، لذا مدیران می توانند با تغییر برخی از جنبه های فرهنگ سازمانی و بهبود شرایط کاری، میزان رضایت شغلی کارکنان خود را بالا برده و به بهبود و توسعه فرایندهای سازمان کمک کنند و در نهایت از پیامدهای ناشی از نارضایتی شغلی، که برای هر نوع سازمانی مخاطره آمیز و هزینه بردار است، جلوگیری نمایند.

منابع و ماخذ

- اکبری، م. و صالحی، ک. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶ (۴): ۱۲۹-۱۵۵.
- ترکانلو، ز. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش پیشرفت و اشتیاق شغلی کارکنان، اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.
- حسینی سرخوش، سید مهدی. چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم شماره ۳۰، (۱۳۸۹).
- رضازاده فشخامی، س. د. و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی نقش سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نوآوری مدیران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۱۹ تیرماه ۱۳۹۵، برلین-آلمان؛ ۱۹-۱۲۱.
- رضایی زاده، م. و تعالی، م. (۱۳۹۵). تأثیر انگیزش بر انگیزش شغلی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر. سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، با همکاری مشترک موسسه آموزش عالی علامه خویی دانشگاه زرقان-واحد پژوهش دانش پژوهان همایش آفرین، ۱۶-۱.
- سینایی، ژ. و منظری توکلی، ح. ا. (۱۳۹۵). نقش سبک رهبری و اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ۱۲ خرداد ۱۳۹۵؛ ۱۰-۱.
- ضیایی، ث و همکاران. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی در کتابخانه‌های عمومی ایران: تحلیل محتوای کیفی. مجله ارگونومی، ۵ (۲): ۳۳-۲۶.
- عطار عباسی، ا. و عابدینی، م. (۱۳۹۴). مقایسه انگیزش شغلی کارکنان و سبک رهبری مدیران در مدارس متوسطه شهرستان بندرعباس، نخستین همایش بین‌المللی مدیریت آموزشی ایران، تهران، مرکز همایش‌های توسعه ایران، ۷-۱.
- مصدق راد، ع. م. و سعادت، م. (۱۳۹۵). رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین. فصلنامه بیمارستان، ۱۵ (۱): ۱۱۰-۱۰۱.
- موغلی، ع. ر. و مهرفر، م. ر. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش کارکنان مطالعه موردی: شعب موسسه اعتباری ثامن استان فارس. همایش بین‌المللی مدیریت، ۱۵-۱.
- هرندی، ج و همکاران. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجیگری سکوت سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶ (۸۵): ۸۵-۵۷.

Amanda M. Olejarski, Mike Potter & Robert L. Morrison. (2018), *Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance*, Public Integrity, DOI:10.1080/10999922.2018.1445411.

Cemal Zehir C, Müceldili B, Zehir S, Ertosun O.G. (2012), *The mediating role of firm innovativeness on management leadership and performance relationship*, Procedia - Social and Behavioral Sciences; 41: 29 – 36.

Dedinova, K. (2015), *Comparison Of Leadership And Management Styles Of Managers In The Czech Republic And Austria University Of Economics In Prague, Czech Republic, Managing Intellectual Capital And Innovation For Sustainable And Inclusive Society*, 27-29 May Baril Italy.

Denison, D (2006), Organisational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Retrieved February 22, 2006, from [http: www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com).

Elbaz,A., Yacine,M. (2017), The role of wisdom leadership in increasing job performance:Evidence from the Egyptian tourism sector, Haddoud Lecturer in International Business Management.

Harwiki, W . (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *Journal of Business and Management*. 8 (5); 50-58.

Kashyap V, Vohra P, Kaur T. (2012), Comparative analysis of organizational culture: the empirical study of IT organizations in the region of Mohali (Panjab, India),*International Journal of Management & Business Studies*;2 (3):60-64 .

Kim J.H., Kim C.S., Kim J.M. (2011), Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments, *Radiography Journal*:17 (3):201-206.

Kuo, Y. F. (2006). Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry, Superior Leadership Style or Employee Achievement Motivation, *International Journal of Management*, Vol. 23.

Syafii. L. (2015), The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani),*Social and Behavioral Sciences* 211 , 1142 – 1147.