دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی: ۶۲)، فروردین ۱۴۰۵

مدل تعاملی شیوه‌های کاری مشارکتی و رهبری تحول‌گرا: نقش مؤلفه‌های ادراکی در مقاومت سازمانی و عملکرد کارکنان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۵
کد مقاله: ۳۹۹۶۵

کبری باجلان[۱]، محمدرضا سعیدآبادی[۲]*، پانیذ خانبان[۳]

چکـیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر مقاومت سازمانی و خروجی‌های کاری کارکنان از طریق مؤلفه‌های ادراکی، با تأکید بر نقش رهبری تحول‌گرا در شعب بانک ملت استان تهران است. این مطالعه کاربردی و از نوع توصیفی ـ تحلیلی بوده و با رویکرد علّی و روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان شعب بانک ملت استان تهران بود که از میان ۴۱۵ نفر، تعداد ۱۹۹ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری و روایی و پایایی آن تأیید شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد شیوه‌های کاری مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر ادراک کارکنان از قدرت، اطلاعات، پاداش و تسهیم دانش دارد و این ادراک‌ها به‌طور معناداری موجب کاهش مقاومت سازمانی و افزایش خروجی‌های کاری از جمله عملکرد، رضایت شغلی، سلامت روان و ماندگاری کارکنان می‌شود. همچنین، رهبری تحول‌گرا نقش تعدیل‌گر مؤثری در تقویت رابطه میان شیوه‌های کاری مشارکتی و ادراک کارکنان ایفا می‌کند. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، به‌ویژه در کنار رهبری تحول‌گرا، موجب بهبود ادراک کارکنان، کاهش مقاومت سازمانی و افزایش عملکرد، رضایت شغلی و ماندگاری آنان می‌شود و می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای کارایی و پایداری سازمان باشد.

واژگـان کلـیدی: شیوه‌های کاری مشارکتی، رهبری تحول‌گرا، مؤلفه‌های ادراکی، مقاومت سازمانی

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی(توسعه منابع انسانی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین, قزوین، ایران
۲- دانش آموخته ی رشته دکتری کسب و کار (گرایش مسئله محور و کوچینگ) سازمان مدیریت صنعتی تهران، ایران(نویسنده مسئول)
۳- دانشجوی کارشناسی مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین, قزوین، ایران

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

سازمان ها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده اند. رشد سازمانی و تبدی سازمان از شک بسته به موجودی زنده و تغییر الگوهای ثابت و از پی تعیین شدهٔ سازمان به الگوهای سازگارشونده و منعطف نمونه هایی از تغییراتی هستند که در سازمانها به وجود آمده است (بهتری و همکاران، ۱۴۰۰). مقاومت در مقابل تغییر می تواند منشاء فردی داشته و به ویژگی های شخصیتی افراد مربوط شود.تقریباً در کنار تمام پروژه های تغییر پدیدهٔ مقاومت مشاهده میشود. پدیدهٔ مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. در زمینه ی مدیریت سازمانی، موفقیت فردی و سازمانی تا حد زیادی به سبک رهبری بستگی دارد (ترنر و همکاران[1]، ۲۰۱۵) در خصوص انتخاب سبک رهبری اثربخش، سبک رهبری تحولگرا مؤثرتر، نوآورتر و از منظر پیروان، جذاب تر و رضایت بخش تر قلمداد شده است(لو ام و همکاران[2]، ۲۰۱۰ به نقل از عباسی وحاجت پور، ۱۴۰۲) رهبران تحولگرا رهبرانی کاریزماتیک تلقی میشوند که قادر به جلب اعتماد کارکنان و کمک به هویت یابی سازمانی آنها هستند (سیانگچوکیو و همکاران[3]، ۲۰۲۰). دانـش و آگاهی از ماهیت ادراک می تواند به ایجاد بینش در مورد خـود و تعامـل بـا دیگـران کمـک کنـد. درک اهمیـت ادراک وارتباطات در هدایت رفتار برای روابط شخصی و کاری مؤثر با دیگران ضروری است (مولینز و ریس[4]، ۲۰۲۳).

نشاط با سطوح بالای انرژی و انعطاف پذیری ذهنی هنگام کار مشخص می شود. فداکاری به داشتن حس قوی از رضایت، الهام، اشتیاق ،غرور و چالش در هنگام کار اشاره دارد. درنهایت، جذب به طور رضایت بخش و کاملا روی کار فرد متمرکزمیشود(.دیکئوپیپری و شاوفلی[5]،۲۰۱۹). درواقع، اگر سازمانی بخواهد به مزیت رقابتی نسبت به رقبا دست یابد، باید از مشارکت کاری به عنوان یک ابزار استفاده کند(آنیتا[6]،۲۰۱۴) امروزه تغییر در سازمان ها به عنوان یکی از چالش های پیشروی سازمان ها مطرح می شود که غالبا نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن به طور دائم اتفاق می افتد و مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است. چرا که هدف از تغییرسازمانی انطباق پذیری با محیط و عملکرد بهتر می باشد. کارکنان سازمان به صورت های گوناگونی در برابر تغییرات، عکس العمل نشان می دهند. برخی از کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می کنند از آنجایی که تغییر بی ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تغییرسازمانی است. بنابراین سازمان ها برای دستیابی به یک تغییر موفقیت آمیز می بایست به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن زمینه انجام تغییر اثربخش را فراهم آورند. عدم توجه به چرایی وجود اینگونه رفتارها از سوی کارکنان در برابر تغییرات، می تواند پیامدهایی از جمله عدم تحقق اهداف سازمانی، عدم دستیابی به اهداف سازمانی در زمان مناسب، تعارضات سازمانی در بخش ها و سطوح مختلف اجرایی و سازمانی را به همراه داشته باشد.(خانی نوغان،۱۴۰۱)

در سازمان‌ها، چه کارکنان و چه مدیران ممکن است در برابر تغییرات ناشی از تحولات فناوری اطلاعات مقاومت نشان دهند؛ مقاومتی که حتی با وجود اقداماتی نظیر آموزش، نظام‌های پاداش‌دهی و بهبود فرایندها نیز به‌طور کامل برطرف نمی‌شود. این موضوع به‌ویژه در سطوح مدیریتی اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا مدیران مقاوم می‌توانند مانعی جدی در مسیر پیاده‌سازی فناوری‌های نوین و تقویت مشارکت کارکنان ایجاد کنند. از سوی دیگر، رفتارها و واکنش‌های کارکنان بیش از آنکه مبتنی بر واقعیت‌های عینی باشد، ریشه در ادراک آنان از عواملی همچون قدرت، اطلاعات، پاداش و تسهیم دانش دارد. بنابراین، درک نقش شیوه‌های کاری با مشارکت بالا در شکل‌دهی به این ادراک‌ها و تأثیر آن بر کاهش مقاومت سازمانی و بهبود خروجی‌های کاری، مسئله‌ای اساسی و قابل تأمل است. اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که تغییر، عنصر جدایی‌ناپذیر حیات سازمان‌هاست و موفقیت در مدیریت آن، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و دولتی، مستلزم کاهش مقاومت و افزایش مشارکت کارکنان است. هرچند پژوهش‌های متعددی به بررسی مشارکت کارکنان و مقاومت سازمانی پرداخته‌اند، اما بررسی هم‌زمان تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر مقاومت سازمانی و خروجی‌های کاری از طریق مؤلفه‌های ادراکی، با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این‌رو، این پژوهش می‌کوشد با تمرکز بر شعب بانک ملت استان تهران، چارچوبی علمی برای بهره‌گیری از مشارکت کارکنان و رهبری تحول‌گرا در جهت کاهش مقاومت، ارتقای عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی ارائه دهد.

1 Turner et al
2 Lu M et al
3 Siangchokyu et al
4 Mullins and Reese
5 Dikeoipiri and Shaufli
6 Anita

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۲- مرور ادبیات پژوهش

شیوه های کاری مشارکت بالا: هدف شیوه‌های کاری با مشارکت بالا ایجاد سازمان‌های کاربردی‌تر از طریق افزایش مهارت‌ها، انگیزه و فرصت‌های مشارکت کارکنان است که در نهایت عملکرد کارکنان و شرکت را هدایت می‌کند(ناگویان و همکاران: ۲۰۲۴).

ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداشها و اشتراک دانش): میزان ادراک کارکنان از قدرت در سازمان، اطلاعات و جریات اطلاعات در سازمان و پاداش های سازمانی و میزان اشتراک گذاری در سازمان است(ناگویان و همکاران، ۲۰۲۴).

مقاومت سازمانی: مقاومت سازمانی را به عنوان توانایی سازمان برای پیش‌بینی تهدیدات بالقوه، مقابله موثر با رویدادهای نامطلوب و سازگاری با شرایط متغیر تعریف می شود. این توانایی برای موفقیت سازمانی حیاتی است (هورن ۱۹۹۷؛ کوتو ۲۰۰۲).

خروجی کاری کارکنان: خروجی کاری کارکنان به معنای میزان و کیفیت فعالیت‌هایی است که یک فرد در محیط کار انجام می‌دهد و به تحقق اهداف سازمانی منجر می‌شود. این خروجی می‌تواند شامل تولید کالا، ارائه خدمات، حل مسائل، نوآوری، یا هر نوع مشارکت مؤثر در فرآیندهای کاری باشد. عوامل متعددی مانند مهارت، انگیزه، رضایت شغلی، شرایط محیط کار و سبک مدیریت بر خروجی کاری تأثیر می‌گذارند. به‌طور کلی، خروجی کاری شاخصی برای سنجش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان در سازمان است. در ارزیابی خروجی کاری، نه‌تنها کمیت بلکه کیفیت عملکرد نیز اهمیت دارد. برای مثال، یک کارمند ممکن است تعداد زیادی وظیفه را انجام دهد، اما اگر این وظایف با دقت، خلاقیت و در زمان مناسب انجام نشوند، خروجی مطلوبی محسوب نمی‌شود.(لی و چن، ۲۰۲۵) خروجی کاری کارکنان شامل چهار مؤلفه ی: عملکرد شخصی، رضایت شغلی ، سلامت روان مثبت ، حفظ کارکنان می باشد.

عملکرد شغلی: عملکرد شغلی به عنوان مجموعه ای از رفتارهای کارکنان تعریف می شود که دارای مقداری ارزش مورد انتظار برای سازمان ها (مثبت یا منفی) هستند(ناگویان و همکاران، ۲۰۲۴).

رضایت شغلی:رضایت شغلی معیاری برای سنجش رضایت کارکنان از شغلشان است، خواه شغل را دوست داشته باشند یا جنبه‌های فردی یا جنبه‌های شغلی مانند ماهیت کار یا نظارت را داشته باشند(ناگویان و همکاران، ۲۰۲۴).

سلامت روان مثبت: سلامت روان مثبت شامل: احساس کنترل زندگی و تصمیمات شخصی است. توانایی مقابله با چالش ها و استرس های زندگی عملکرد ذهنی خوب، مانند توانایی تمرکز در حین کار می باشد (ناگویان و همکاران، ۲۰۲۴).

حفظ کارکنان: هدف سازمانی حفظ کارکنان و با استعداد و کاهش گردش مالی از طریق ایجاد فضای کاری مثبت برای ارتقای مشارکت است. این شامل قدردانی از کارکنان، ارائه حقوق و مزایا رقابتی و تشویق تعادل بین کار و زندگی است(ناگویان و همکاران، ۲۰۲۴)

۴- مرور پژوهش های پیشین

در هر پژوهش علمی قبل از تدوین فرضیه ها باید ضمن مطالعه پژوهش های پیشین ضروری است به بررسی افکار، عقاید و اندیشه های صاحبنظران و نظریه های علمی مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته شود تا پژوهش از طریق چارچوب نظری جنبه علمی یافته و دارای پشتوانه نظری مناسب باشد

محمدی(۱۴۰۴)، پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر اشتراک دانش و تناسب رفتار سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول گرا و ابعاد شخصیت در کارکنان شرکت های مواد غذایی کرمانشاه پرداخته اند و بیان کرده اند. هدف این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر ابعاد شخصیت کارکنان شرکت های مواد غذایی استان کرمانشاه با میانجی گری اشتراک دانش و نقش تعدیل گر تناسب رفتار سازمانی بود. نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا تاثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش دارد و اشتراک دانش به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین رهبری تحول گرا و ابعاد شخصیت کارکنان را تسهیل می کند. همچنین تناسب رفتار سازمانی به عنوان متغیر تعدیل گر این رابطه را تقویت می کند. در نهایت، رهبری تحول گرا و اشتراک دانش بیشترین تاثیر را بر ابعاد برون گرایی، وظیفه شناسی و گشودگی به تجربه دارند. این یافته ها نشان دهنده اهمیت توسعه مهارت های رهبری تحول گرا و توجه به تناسب رفتاری در سازمان ها جهت ارتقاء ویژگی های شخصیتی و عملکرد کارکنان است.

خسته بندو رودگرنژاد، (۱۴۰۳)، پژوهشی با عنوان تاثیر سیاست سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی ، بدبینی سازمانی و مقاومت در برابر نوآوری کارکنان شهرداری بندر انزلی،پرداخته اند و نشان داده اند این مطالعه به بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از سیاست سازمانی ، سکوت سازمانی ، بدبینی سازمانی ومقاومت در برابر نوآوری می پردازد. با در نظر گرفتن اهمیت پذیرش نوآوری و جلو گیری از سکوت و بدبینیدر حوزه سازمانی، هدف از انجام تحقیق حاضر، ارائه مدل ساختار ی روابط بین سیاست سازمانی ادراک شده ،سکوت سازمانی ادراک شده ، بدبی نی سازمانی ادراک شده و مقاومت در برابر نوآوری در میان کارکنان

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

شهرداری بندرانزلی است. جامعه آماری مورد مطالعه ۲۰۰ نفر از کارکنان می باشد.. نتایج آزمون فرضیه ها نشان می دهد که تمامی فرضیه ها به جز فرضیه ششم که تفسیر ندارد پذیرفته شده است.

خانی، و سماواتیان، (۱۴۰۳) ،پژوهشی با عنوان تغییر و مقاومت در برابر آن پرداخته اند ونشان داده اند تغییر جزو الزامی از حیات سازمان است. در واقع، اساس حرکت و پویایی با تغییر آغاز شده و توسعه و پیشرفت مرهون تغییر و تحول در مجموعه یک سیستم بخواهد بود. تغییر اجتناب ناپذیر، چالش برانگیز و زمینه ساز رشد است. با این وجود برآمد نیروها برای ایجاد تغییر با مقاومت هایی همراه است. این مقاله یک پژوهش توصیفی و از نوع مروری است. نمونه و جامع آماری کلیه مقالات، کتب و متون مربوط به بحث مقاومت در برابر تغییر و تحول سازمانی بوده است. بر اساس نتایج توصیه می شود که سازمان ها اگر عامل ترس در کارکنان باعث مقاومت در برابر تحولات سازمانی می شود، بر روی این عوامل تاکید بیشتری داشته باشند.

دیناروند، نوزری و کاکی، (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان تاثیرشفافیت سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی با نقش میانجی اعتماد پرداخته اند و بیان کرده اند، تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر شفافیت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان بر ادراک کارکنان ازعدالت سازمانی (دانشگاه آیت الله العظمی بروجردی(ره)) انجام شد. روش مورد استفاده در این تحقیق از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی و از شاخه میدانی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آیت الله بروجردی بود که تعداد کارکنان در زمان انجام تحقیق ۱۰۰ .نفر می باشند. نتایج حاکی از آن است که شفافیت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان بر ادراک کارکنان ازعدالت سازمانی و ابعاد آن در دانشگاه آیت الله بروجردی تاثیر دارد

آزاد و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و رفاه آنها پرداخته اند و بیان کرده اند توجه روزافزونی به تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی وجود دارد. این عالقه مبتنی بر این تصور است که منابع انسانی باید به عنوان یک عامل استراتژیک در نظر گرفته شود تا منجر به رفاه کارکنان شود. این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و رفاه آنها انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق را معلمان مقطع ابتدایی شهر پارس آباد تشکیل می دهند .حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۵۶ نفر بر آورد شد.یافته های تحقیق نشان داد که بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و رفاه کارکنان ارتباط معنی دار و مستقیمی وجود دارد و ابعاد مدیریت منابع انسانی و رفاه کارکنان ارتباط معنی دار و مستقیمی وجود دارد

دبدبه و همکاران(۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان تبیین ویژگی محیط های داخلی بر سلامت روان و رفتار شغلی پرسنل در فضا ی اداری)گستره واکاوی: مجموعه شهرداری کلان شهر تبریز(پرداخته اند ونشان داده اند در سطح جهانی، تاثیر ویژگی های محیط های داخلی بر سلامت روان و رفتار شغلی پرسنل، به عنوان یکی از موضوعات کلیدی در تحقیق های محیطی و روان شناختی مطرح است. به طورمشخص، پرسنل اداری بخش قابل توجهی از روز را در فضاهای کاری می گذرانند، به همین دلیل فراهم کردن محیطی سالم و دل پذیر از ابعاد جسمی و روانی، ضرورت قابل توجه است. هدف ازاین مطالعه وارسی تاثیر ویژگی های محیط های داخلی بر سلامت روان و رفتار شغلی پرسنل در فضاهای اداری مجموعه شهرداری تبریز و واکاوری اثرات آن بر بهبود شرایط کاری است. این پژوهش با رویکردی ترکیبی از روش های کمی و کیفی بوده و چارچوب اصلی آن برپایه روش توصیفی-تحلیلی است. در بخش کمی، جامعه آماری به مثابه پرسنل مجموعه شهرداری کلان شهر تبریز درنظر گرفته شد، در نتیجه، این مطالعه تلاشی برای دستیابی به درک عمیق تری از اهمیت محیط های داخلی در بهبود سلامت روان و احساس مطلوبیت شغلی پرسنل مجموعه شهرداری کلان شهر تبریز است. به کارگیری اصول صحیح در طراحی محیط های کار می تواند به ارتقای بهره وری، بهبود کیفیت زندگی شغلی و توانمندسازی منابع انسانی در فضاهای اداری بیانجامد و عملکرد کلی سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد.

یزدانیان(۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان تحلیلی بر ارزیابی سبکهای رهبر ی در سازمانهای دولتی (ادراک کارکنان دولتی) پرداخته اند و بیان کرده اند امروزه سازمانها به افرادی نیاز دارند که سبک های رهبری را بشناسند و بتوانند عملکرد منحصر به فردی در سازمان از خود نشان دهند. در گذشته رهبران باید توانمندیهای مختلفی کسب میکردند و اهمیتی نداشت چه سبکی را انتخاب میکنند . حتی انواع سبک رهبری هم به درستی تعریف نشده بود و رهبران معمولا از روش خودکامگی پیش میرفتند و همه را مطیع میخواستند. با این حال، مطالعات اندکی در مورد ارزیابی سبک های رهبری در سازمان های دولتی و به طور خاص ارزیابی انجام شده توسط کارکنان دولتی موجود می باشد. این مقاله با هدف پر کردن شکاف موجود در ادبیات به تجزیه و تحلیل عواملی می پردازد که نحوه ارزیابی کارکنان از سبکهای رهبری را در زمینه سازمانهای دولتی، از طریق تحلیل نظرسنجی های FEV که در سال ۲۰۱۸ انجام شده اند، توضیح میدهند

ایلون کشکولی(۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان تأثیر استراتژیهای حفظ کارکنان در شرایط استرسزا بر عملکرد سازمانی در بخش کیترینگ دانشگاه های دولتی پرداخته اند و بیان کرده اندهدف این تحقیق بررسی تأثیر استراتژیهای حفظ کارکنان در شرایط

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

استرسزا بر عملکرد سازمانی در بخش کیترینگ دانشگاه های دولتی میباشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، کارکنان کیترینگ دانشگاه های دولتی اعم از مستقیم و وابسته است. نتایج تحقیقات نشان میدهند که عوامل متعددی از جمله فرهنگ و ارزش های سازمانی، پاداش ها و مشوق های پولی، یادگیری و رشد شغلی، سلامت سازمانی، تعادل کار -زندگی و موانع خروج و راه اندازی سازمان به طور گستردهای بر عملکرد و حفظ نیروی انسانی در بخش کیترینگ دانشگاههای دولتی تأثیر مثبت دارند. این موارد نشان میدهند که ایجاد و حفظ یک محیط کاری مثبت و پشتیبانی از نیازهای کارکنان میتواند بهبود عملکرد سازمانی و پایداری نیروی انسانی را به همراه داشته باشد. در نتیجه، استراتژی ها و سیاست های مدیریتی که به این عوامل توجه کافی را میکنند، میتوانند به بهبود کارایی و رقابت پذیری بخش کیترینگ دانشگاهی کمک کنند.

مرادی فرد وفرهادپور(۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ اطلاعاتی سازمانی بر استفاده از سیستم اطلاعاتی با توجه به نقش میانجی ارزش ادراک شده اطلاعات پرداخته اند وبیان کرده اندبا توجه به اهمیت استفاده موثر و کارآمد از سیتم های اطلاعاتی و بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر آن، پژوهش به بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ اطلاعاتی سازمانی بر استفاده از سیستم اطلاعاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز پرداخته است.روش: پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است که با روش پیمایشی تحلیلی انجام شده است. جامعه مطالعه کلیه کارکنان کاربر سیستم اطلاعات اتوماسیون اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز (۳۵۰ نفر) بودند. در نتیجه این که، سازمان بایستی سازوکار لازم برای نهادینه شدن فرهنگ اطلاعاتی سازمانی و ابعاد آن را فراهم سازند تا شرایط درک ارزش اطلاعات توسط کارکنان سازمان فراهم گردد و به تبع آن استفاده بهتر از سیستم های اطلاعاتی که هزینه های زیادی را برای سازمان تحمیل کرده است، صورت گیرد.

محسنی و موسوی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی شفافیت سازمانی پرداخته اند و بیان کرده اند. بیر، تنها عنصر دائمی در زندگی و کسب وکار است، اما در جریان پیاده سازی فرایند تغییر، چالش هایی پیش روی سازمانها به ویژه سازمانهای دولتی قرار میگیرد که یکی از مهم ترین آنها مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییر است. عوامل زیادی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر میگذارد. تعهد از عواملی است که میتواند سازمان را در راستای دستیابی به اهداف از جمله اهداف تغییر، کمک کند.. همچنین نتایج نشان داد مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداریندارد. نتایج آزمون سوبل نیز، نقش میانجی شفافیت سازمانی در تأثیر تعهد بر مقاومت در برابر تغییر را به طور معنادار تأیید کرد.

زمانیان ، باقری(۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان پرداخته اند و بیان کرده اندسؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی استان همدان تأثیر معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر نشان میدهد ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی استان همدان تأثیر معناداری و مثبت وجود دارد.

نگوین و همکاران (۲۰۲۵)پژوهشی با عنوان سیستم کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری سازمانی و کارکنان: تأثیر دیجیتالی شدن در شرایط بحرانی پرداخته اند و نشان داده اندابن مطالعه نقش واسطه‌ای ادراک کارکنان از قدرت، اطلاعات، پاداش‌ها و دانش خود (PIRK) را در تأثیر سیستم‌های کاری با مشارکت بالا (HIWS) بر تاب‌آوری سازمانی و نتایج کارکنان و نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در این فرآیند بررسی می‌کند .ما با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۷۹ کارمند در یک زمینه کاری با واسطه فناوری، برای اکثر فرضیه‌های خود پشتیبانی پیدا می‌کنیم .به‌طور خاص، تمرکز HIWS بر کار تیمی و آموزش، ادراک کارکنان از قدرت، اطلاعات، پاداش‌ها و اشتراک‌گذاری دانش را افزایش می‌دهد که به نوبه خود منجر به تاب‌آوری سازمانی بالاتر و نتایج کارکنان شامل عملکرد و رضایت شغلی، و سلامت روان مثبت و حفظ می‌شود .

جونز و همکاران(۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان افزایش تاب‌آوری، مقابله و خودگویی کارکنان در سازمان‌های بزرگ؛ توسعه و آزمایش روش‌های ترکیبی یک جعبه ابزار سلامت روان و رفاه آنلاین پرداخته اند و بیان کرده اند سلامت روان و رفاه کارکنان تحت تأثیر منفی استرس، اضطراب و افسردگی قرار می‌گیرد .برای افزایش رفاه نیروی کار و کاهش تعداد روزهای از دست رفته به دلیل نگرانی‌های مربوط به سلامت روان/رفاه، نیاز به رسیدگی به این مسائل در سطح سازمانی وجود دارد .این مطالعه با هدف ارزیابی یک ابزار سلامت روان و رفاه طراحی شده برای افزایش تاب‌آوری، مقابله و خودگویی کارکنان انجام شد.

مالک و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان . مدیریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای راه‌حل‌های نوآورانه مراقبت‌های بهداشتی: نقش سیستم‌های کاری با مشارکت بالا و هماهنگی رابطه‌ای با واسطه فناوری پرداخته اند و بیان کرده اند در این تحقیق، ما مدلی از راه‌حل‌های نوآورانه مراقبت‌های بهداشتی را به عنوان نتیجه تعاملی سیستم‌های کاری با مشارکت بالا و هماهنگی رابطه‌ای با واسطه فناوری ارائه می‌دهیم .با اتخاذ رویکرد نظریه زمینه‌ای و انجام مصاحبه‌های عمیق، این ابعاد را با استفاده از داده‌های چهار مطالعه موردی در زمینه پذیرش فناوری در صنعت مراقبت‌های بهداشتی در بازارهای نوظهور بررسی می‌کنیم .در نهایت، کیفیت هماهنگی رابطه‌ای با واسطه فناوری بر سرعت و غنای داده‌های مشترک بین کارکنان تأثیر می‌گذارد . این پدیده کارکنان را قادر می‌سازد تا تصمیمات بهینه بگیرند و یاد بگیرند که راه‌حل‌های نوآورانه را به صورت مکرر بهبود بخشند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

نگوین و همکاران(۲۰۲۳)پژوهشی با عنوان تأثیر اشتراک‌گذاری دانش مبتنی بر فناوری بر نتایج کارکنان: اثرات تعدیل‌کننده آموزش، پشتیبانی و رهبری و بیان کرده اند یافته‌ها نتایج این مقاله نشان می‌دهد که TBKS بر سلامت روان کارکنان تأثیر می‌گذارد و به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد .این مقاله با ارائه درکی جامع و نشان دادن چگونگی تأثیر گنجاندن فناوری در اشتراک‌گذاری دانش و شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد و رفاه کارکنان، به ادبیات مدیریت دانش کمک می‌کند.

در پژوهشی که توسط کیان منگ (۲۰۲۲) با عنوان رضایت شغلی و زندگی اساتید دانشگاه چین: بررسی نقش ارضای نیازهای روانشناختی اساسی و خودکارآمدی انجام شد به این نتیجه دست یافت که بین خودکارآمدی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

۵- روش شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر مقاومت سازمانی و خروجی‌های کاری کارکنان از طریق مؤلفه‌های ادراکی، با تأکید بر نقش رهبری تحول‌گرا در شعب بانک ملت استان تهران است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی توصیفی ـ تحلیلی بوده و با رویکرد علّی و به شیوه پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شعب بانک ملت استان تهران بود که از میان ۴۱۵ نفر، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۹۹ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد گاسوتاوالینو و همکاران (۲۰۲۳) بوده که به‌منظور بومی‌سازی و افزایش قابلیت درک پاسخ‌دهندگان، با اعمال تغییرات جزئی توسط پژوهشگر مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه در مجموع شامل ۵۴ سؤال بوده و از دو بخش اصلی تشکیل شده است. بخش نخست به سؤالات جمعیت‌شناختی اختصاص دارد که شامل ۵ سؤال در زمینه جنسیت، سن، میزان تحصیلات دانشگاهی پاسخ‌دهندگان است. بخش دوم پرسشنامه شامل ۵۰ سؤال مرتبط با متغیرها و فرضیه‌های پژوهش بوده و در پنج قسمت طراحی شده است. قسمت نخست به متغیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا اختصاص دارد که دو مؤلفه آموزش (۴ سؤال) و کار تیمی (۴ سؤال) را در بر می‌گیرد. قسمت دوم مربوط به متغیر ادراک کارکنان است که شامل چهار مؤلفه قدرت، اطلاعات، پاداش و اشتراک دانش بوده و هر یک با ۳ سؤال سنجیده شده‌اند. در قسمت سوم، متغیر رهبری تحول‌گرا با ۵ سؤال مورد ارزیابی قرار گرفته است. قسمت چهارم به سنجش متغیر مقاومت کارکنان اختصاص دارد که با ۹ سؤال اندازه‌گیری شده است.

در نهایت، قسمت پنجم به متغیر خروجی‌های کاری کارکنان می‌پردازد که شامل چهار مؤلفه عملکرد شخصی، رضایت شغلی، سلامت روان مثبت و حفظ کارکنان است و هر یک از این مؤلفه‌ها با ۴ سؤال بررسی شده‌اند. تمامی سؤالات پرسشنامه به‌صورت بسته طراحی شده و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم»، مقیاس‌بندی شده‌اند. به‌منظور اطمینان از روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد و برای بررسی روایی سازه نیز شاخص کفایت نمونه‌برداری مورد بهره‌برداری قرار گرفت. این فرآیندها نشان‌دهنده دقت علمی در طراحی ابزار و اطمینان از مناسب بودن آن برای دستیابی به اهداف پژوهش است. نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای ۱۹۹ نفر از مدیران و کارشناسان بانک ملت نشان می‌دهد که ترکیب پاسخ‌دهندگان از نظر ویژگی‌های فردی و شغلی از تنوع مناسبی برخوردار است. بر اساس یافته‌ها، بیشترین فراوانی متغیر جنسیت به گروه «مرد» اختصاص دارد (۱/۷۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به «زن» (۹/۲۹ درصد) است که بیانگر غالب بودن کارکنان مرد در نمونه مورد بررسی می‌باشد. از نظر سن، بیشترین توزیع مربوط به گروه «کمتر از ۳۰ سال» با ۱/۳۹ درصد و کمترین توزیع مربوط به گروه «بیشتر از ۵۰ سال» با ۵/۱۱ درصد است. این نتایج نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان را کارکنان جوان و در سنین اولیه فعالیت حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. در متغیر میزان تحصیلات، بیشترین فراوانی به سطح «کارشناسی ارشد» با ۱/۴۷ درصد اختصاص دارد و کمترین فراوانی مربوط به سطح «کارشناسی» با ۲/۹ درصد است. این امر بیانگر برخورداری نمونه آماری از سطح تحصیلات مناسب و مرتبط با فعالیت‌های تخصصی بانکی و فناوری‌محور می‌باشد. بررسی سابقه کار نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه «۵ تا ۱۰ سال سابقه» با ۹/۲۹ درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه «بیش از ۲۰ سال سابقه» با ۵/۱۱ درصد است. این توزیع حاکی از آن است که عمده پاسخ‌دهندگان را کارکنانی با سابقه کاری متوسط تشکیل می‌دهند که می‌توانند نقش مؤثری در پذیرش و اجرای تغییرات سازمانی داشته باشند. نتایج حاصل از تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داد که میانگین کل سؤالات تمامی متغیرها بالاتر از میانگین نظری (عدد ۳) قرار دارد. این امر بیانگر آن است که پاسخ‌دهندگان عمدتاً گزینه‌های «موافق» و «کاملاً موافق» را انتخاب کرده‌اند و از دیدگاه آنان، تمامی متغیرهای مورد بررسی از اهمیت بالایی برخوردارند. این یافته اولیه نشان‌دهنده نگرش مثبت نمونه آماری نسبت به شیوه‌های کاری مشارکتی، ادراک کارکنان، رهبری تحول‌گرا، کاهش مقاومت سازمانی و بهبود خروجی‌های کاری است.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

در بخش آمار استنباطی، با توجه به سطح اندازه‌گیری متغیرها، ابتدا آزمون کولموگروف–اسمیرنوف به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها انجام شد. نتایج این آزمون نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که در مواردی که مقدار احتمال (P) بزرگ‌تر از ۰۵/۰ بوده، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید شد. بر این اساس، شرایط لازم برای به‌کارگیری آزمون‌های پارامتریک و تحلیل‌های پیشرفته آماری فراهم گردید. در ادامه، به‌منظور بررسی روابط علّی میان متغیرهای پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به‌عنوان یک روش تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون استفاده شد. این روش امکان بررسی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها را فراهم ساخته و چارچوبی جامع برای آزمون مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌دهد. برای ارزیابی نیکویی برازش مدل‌ها، از شاخص‌های متعددی از جملهGFI ، AGFI، RMSEA، NFIو CFI استفاده شد. شاخص GFI میزان تبیین مشترک واریانس‌ها و کوواریانس‌ها توسط مدل را نشان می‌دهد و شاخص AGFIشکل تعدیل‌شده آن با توجه به درجات آزادی است. شاخص RMSEA به‌عنوان ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب، و شاخص‌های NFI و CFI به‌عنوان شاخص‌های برازندگی تطبیقی، معیارهای مهمی برای سنجش کفایت مدل محسوب می‌شوند.

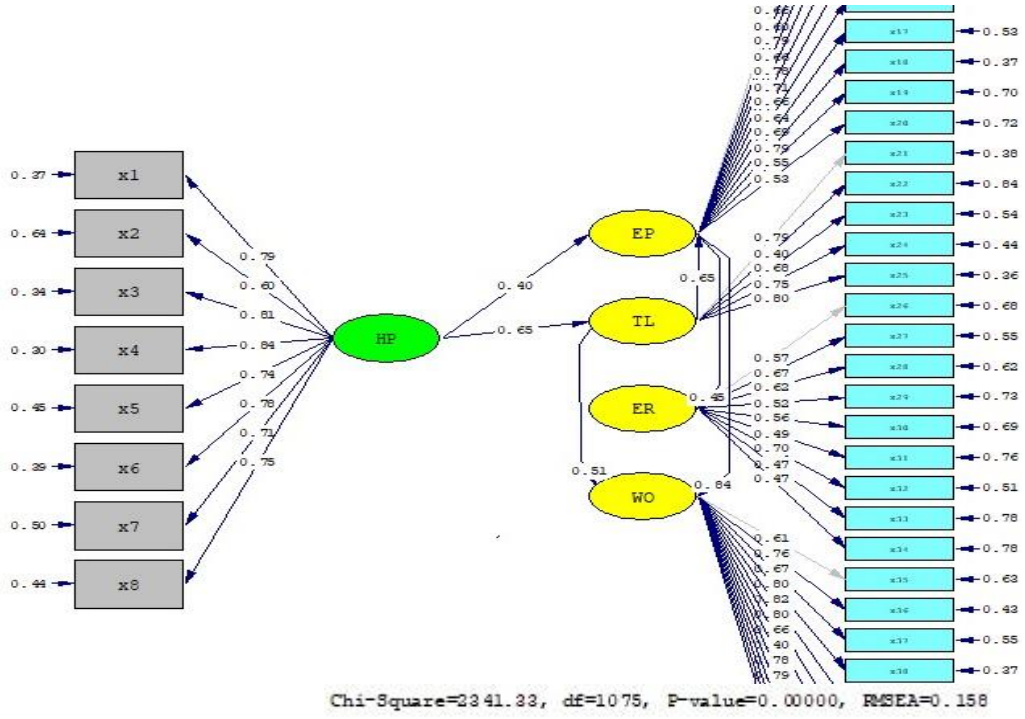
نخستین معیار قضاوت درباره برازش مدل، نسبت کای‌اسکوئر به درجه آزادی (x^2/df) است که مقدار آن باید کمتر از ۳ باشد. در مدل حاضر، مقدار این شاخص برابر با ۱۷۷۹/۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین مقدار شاخص RMSEAبرابر با ۰۰۰۰/۰ گزارش شد که به‌مراتب کمتر از حد آستانه ۱/۰ بوده و حاکی از برازش بسیار مطلوب مدل می‌باشد. در مجموع، بررسی شاخص‌های برازش نشان داد که تقریباً تمامی شاخص‌ها از کفایت آماری لازم برخوردارند و همگی در محدوده قابل پذیرش قرار گرفته‌اند. بر این اساس می‌توان با اطمینان بسیار بالا نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش از برازش کامل و مطلوبی برخوردار است و تمامی مدل‌ها بدون نیاز به هیچ‌گونه اصلاح یا تغییر، مورد تأیید و پذیرش قرار می‌گیرند.

جدول ۲: گزیده ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

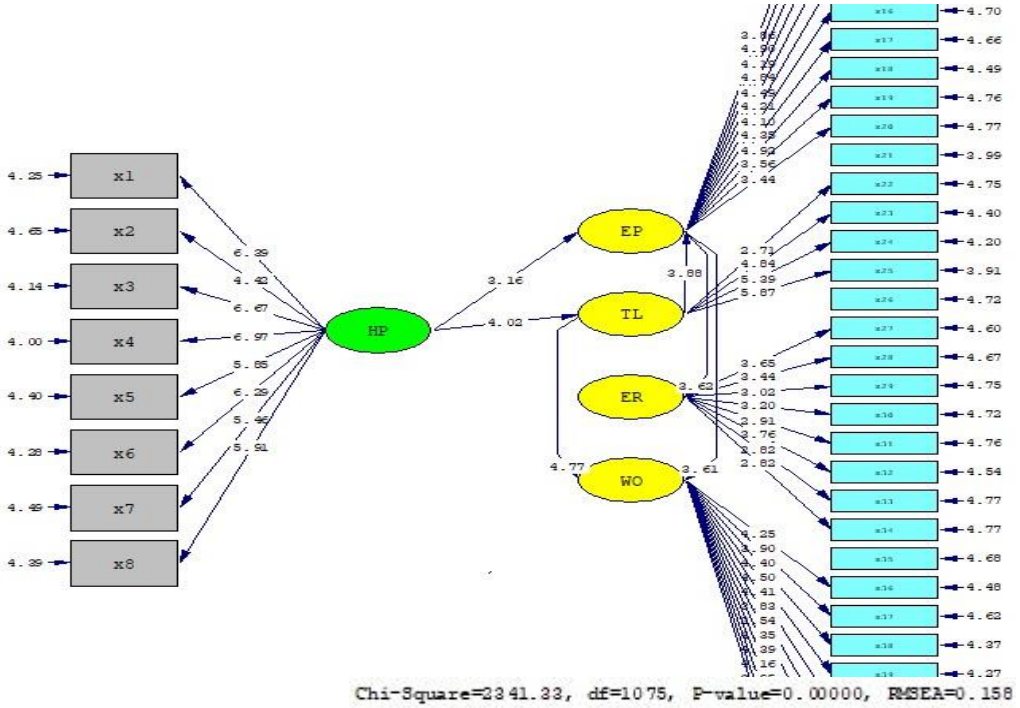
شاخص	سطح تحت پوشش	شاخص نیکویی برازش	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	شاخص برازش تطبیقی	ریشه میانگین مربعات خطای براورد
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۵ درصد	GFI >۹۰٪	AGFI >۹۰٪	CFI >۹۰٪	RMSEA<۱۰٪
متغیر شیوه های کاری مشارکت بالا	۱/۶۸	۰/۹۰	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۰۰
متغیر ادراک کارکنان	۱/۲۰	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۰۰
رهبری تحولگرا	۱/۱۴	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۰۰
مقاومت کارکنان	۱/۷۴	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۰۰۰
متغیر خروجی کاری کارکنان	۱/۱۰	۰/۹۸	۰/۹۲	۱/۰۰	۰/۰۰۰
شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی	۲۳۴۱/۳۳	۰/۹۳	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۰۰۰

شکل ۱ و ۲ مدل نهایی پژوهش است، این مدل با توجه به مدل مفهومی و با پشتوانه مبانی نظری تدوین شده است، این مدل در حالت Standard Solution و T-Valuse قرار دارد. همچنین مقادیر مربوط به بارهای عاملی در شکل۳ ارائه شده است.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]



شکل ۱-مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت Standard Solution



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت T-Valus

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

جدول ۳-خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

مسیر (Formative- Reflective)			ضریب β استاندارد شده	T
شیوه های کاری مشارکت بالا (HP)		ادراک کارکنان (EP)	۰/۴۰	۳/۱۶
شیوه های کاری مشارکت بالا (HP)	←	رهبری تحولگرا (TL)	۰/۶۵	۴/۰۲
رهبری تحولگرا (TL)	←	ادراک کارکنان (EP)	۰/۶۵	۳/۸۸
رهبری تحولگرا (TL)	←	خروجی کار کارکنان (WO)	۰/۵۱	۴/۷۷
ادراک کارکنان (EP)	←	مقاومت کارکنان (ER)	۰/۴۵	۳/۶۲
ادراک کارکنان (EP)	←	خروجی کار کارکنان (WO)	۰/۸۴	۳/۶۱

۶- آزمون فرضیه ها

با توجه به جدول ۳-خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری ، در حالت ضرایب معناداری مشاهده می کنیم که ضریب اثر استاندارد برابر با ۰/۴۰ می‌باشد و مقدار عدد معناداری بین شیوه های کاری با مشارکت بالا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) برابر با ۳/۱۶ است و از انجایی که عدد معناداری به دست آمده خارج از دامنه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه H0 تائید نمی گردد و فرضیه اول تائید می شود یعنی می توان گفت شیوه های کاری با مشارکت بالا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) تأثیر مثبت معناداری دارد و در ازای افزایش یک واحد از شیوه های کاری با مشارکت بالا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) به مقدار ۰/۴۰ افزایش می یابد.

خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری ، در حالت ضرایب معناداری مشاهده می کنیم که ضریب اثر استاندارد برابر با ۰/۴۵ می‌باشد و مقدار عدد معناداری بین ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)بر مقاومت سازمانی برابر با ۳/۶۲ است و از انجایی که عدد معناداری به دست آمده خارج از دامنه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه H0 تائید نمی گردد و فرضیه دوم تائید می شود یعنی می توان گفت گ ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) بر مقاومت سازمانی تاثیر مثبت معناداری دارد و در ازای افزایش یک واحد از ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)بر مقاومت سازمانی به مقدار ۰/۴۵ افزایش می یابد. خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری ، در حالت ضرایب معناداری مشاهده می کنیم که ضریب اثر استاندارد برابر با ۰/۸۴ می‌باشد و مقدار عدد معناداری بین ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)بر خروجی کاری کارکنان(عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، سلامت روان مثبت و حفظ کارکنان)برابر با ۳/۶۱ است و از انجایی که عدد معناداری به دست آمده خارج از دامنه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه H0 تائید نمی گردد و فرضیه سوم تائید می شود یعنی می توان گفت ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) بر خروجی کاری کارکنان(عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، سلامت روان مثبت و حفظ کارکنان) تاثیر مثبت معناداری دارد. و در ازای افزایش یک واحد از ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)بر خروجی کاری کارکنان(عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، سلامت روان مثبت و حفظ کارکنان) به مقدار ۰/۸۴ افزایش می یابد. خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری ، در حالت ضرایب معناداری مشاهده می کنیم که ضریب اثر استاندارد برابر با ۰/۶۵ می‌باشد و مقدار عدد معناداری بین شیوه های کاری با مشارکت بالا بر رهبری تحول گرا برابر با ۴/۰۲ است و ضریب اثر استاندارد برابر با ۰/۶۵ می‌باشد و مقدار عدد معناداری بین رهبری تحول گرا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) برابر با ۳/۸۸ است بنابراین ضریب اثر استاندارد در حالت تعدیگری(۰/۶۵*۰/۶۵=۰/۴۲) ۰/۴۲ است و مقدار عدد معناداری بین شیوه های کاری با مشارکت بالا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) با تعدیلگری رهبری تحول گرا برابر با ۴/۰۲ است و از انجایی که عدد معناداری به دست آمده خارج از دامنه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه H0 تائید نمی گردد و فرضیه چهارم تائید می شود. یعنی می توان گفت رابطه بین شیوه های کاری با مشارکت بالا با ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

ها و اشتراک دانش) توسط متغیر رهبری تحول گرا تعدیل می شود و در ازای افزایش یک واحد از شیوه های کاری با مشارکت بالا بر ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش) با تعدیلگری رهبری تحول گرا به مقدار ۰/۴۲ افزایش می یابد.

جدول ٤-خلاصه یافته‌های پژوهش

فرضیه	ضریب بتا	ارتباطات	نوع رابطه	نتایج آزمون فرضیه‌ها
سوم	۰/۸۴	ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش‌ها و اشتراک دانش) – خروجی کاری کارکنان(عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، سلامت روان مثبت و حفظ کارکنان)	معنادار	تأیید شد
دوم	۰/۴۵	ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش‌ها و اشتراک دانش) – مقاومت سازمانی	معنادار	تأیید شد
چهارم	۰/۴۲	شیوه های کاری با مشارکت بالا – رهبری تحول گرا– ادارک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)	معنادار	تأیید شد
اول	۰/۴۰	شیوه های کاری با مشارکت بالا – ادراک کارکنان از (قدرت، اطلاعات، پاداش ها و اشتراک دانش)	معنادار	تأیید شد

۷- بحث و نتیجه‌گیری

در بحث و نتیجه‌گیری کلی این پژوهش می‌توان گفت که یافته‌ها به‌روشنی نشان می‌دهد شیوه‌های کاری با مشارکت بالا نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی نگرش‌ها و واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی، به‌ویژه تغییرات مبتنی بر فناوری اطلاعات، ایفا می‌کنند. زمانی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل و فرایندهای کاری مشارکت داده می‌شوند، احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی در آنان تقویت شده و زمینه کاهش مقاومت در برابر تغییر فراهم می‌شود. این موضوع در سازمان‌های بزرگ و ساختارمند مانند بانک‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار است. نتایج پژوهش نشان داد که شیوه‌های کاری مشارکتی به‌طور معناداری بر ادراک کارکنان از مؤلفه‌هایی همچون قدرت، دسترسی به اطلاعات، نظام پاداش و تسهیم دانش اثرگذار است. این ادراک‌ها نقش واسطه‌ای مهمی در رفتار کارکنان دارند، به‌گونه‌ای که هرچه کارکنان احساس کنند از اختیار، اطلاعات شفاف، پاداش منصفانه و فرصت اشتراک دانش بیشتری برخوردارند، نگرش مثبت‌تری نسبت به تغییرات سازمانی از خود نشان می‌دهند. بنابراین، توجه به ابعاد ادراکی کارکنان می‌تواند به‌عنوان یکی از کلیدهای اصلی مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها تلقی شود.

یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که بهبود ادراک کارکنان منجر به کاهش مقاومت سازمانی می‌شود. مقاومت، که اغلب به‌صورت بی‌انگیزگی، تعلل یا مخالفت آشکار و پنهان بروز می‌یابد، زمانی کاهش می‌یابد که کارکنان تغییر را تهدیدی برای موقعیت یا منافع خود تلقی نکنند. شیوه‌های کاری با مشارکت بالا با ایجاد شفافیت، اعتماد و احساس کنترل، می‌توانند این نگرانی‌ها را تا حد زیادی کاهش داده و کارکنان را به پذیرش و همراهی با تغییر سوق دهند. از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که کاهش مقاومت سازمانی و بهبود ادراک کارکنان، به افزایش خروجی‌های کاری منجر می‌شود. خروجی‌هایی همچون عملکرد شغلی بالاتر، رضایت شغلی بیشتر، سلامت روان مثبت و تمایل به ماندگاری در سازمان، از پیامدهای مستقیم اجرای شیوه‌های کاری مشارکتی هستند. این یافته‌ها تأیید می‌کند که مشارکت کارکنان نه‌تنها یک رویکرد انسانی، بلکه راهبردی اثربخش برای ارتقای بهره‌وری و پایداری منابع انسانی در سازمان‌هاست.

یکی از یافته‌های مهم پژوهش، نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا در رابطه بین شیوه‌های کاری مشارکتی و ادراک کارکنان است. رهبری تحول‌گرا با الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، حمایت فردی و تقویت انگیزش درونی، می‌تواند اثرگذاری شیوه‌های کاری مشارکتی را تشدید کند. در حضور رهبران تحول‌گرا، کارکنان مشارکت را واقعی‌تر، معنادارتر و اثربخش‌تر ادراک می‌کنند و در نتیجه، آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییرات سازمانی از خود نشان می‌دهند. در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برای موفقیت در مدیریت تغییر و کاهش مقاومت سازمانی، به‌کارگیری شیوه‌های کاری با مشارکت بالا در کنار توسعه سبک رهبری تحول‌گرا ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها، به‌ویژه بانک‌ها و نهادهای خدماتی، می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر مشارکت کارکنان، تسهیم دانش و توانمندسازی ادراکی، ضمن کاهش مقاومت در برابر تغییر، زمینه بهبود عملکرد، رضایت و ماندگاری کارکنان را فراهم آورند و در نهایت به اثربخشی و پایداری سازمانی دست یابند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱-۷- ارائه پیشنهادات کاربردی

در راستای نتایج این پژوهش، یکی از مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی برای بانک ملت، تقویت اعتماد مدیران به کارکنان و کاهش سرپرستی مستقیم است. اعطای اختیار بیشتر به کارکنان در انجام وظایف روزمره، ضمن افزایش احساس مسئولیت‌پذیری، زمینه بروز خلاقیت و ابتکار عمل را فراهم می‌سازد و در نهایت به ارتقای رضایت شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. این رویکرد می‌تواند نقش مؤثری در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ایفا کند.

بانک ملت می‌تواند با تقویت برند سازمانی و ارائه خدمات ارزشمند، تصویری مثبت و قابل اعتماد از خود در جامعه ایجاد کند. برخورداری از پیشینه قوی و هویت سازمانی معتبر، احساس افتخار و تعلق کارکنان را افزایش داده و تمایل آنان به ترک خدمت را کاهش می‌دهد. زمانی که کارکنان سازمان خود را موفق و اثرگذار در جامعه بدانند، انگیزه بیشتری برای ماندگاری و مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمان خواهند داشت.

در حوزه نظام پاداش‌دهی، استفاده از روش‌های نوین و مبتنی بر عملکرد پیشنهاد می‌شود. طراحی نظام‌های پاداش منعطف و عادلانه که علاوه بر پاداش‌های مالی، مشوق‌های غیرمالی را نیز در بر گیرد، می‌تواند حس دلبستگی کارکنان به چشم‌انداز و مأموریت بانک را تقویت کند. هم‌راستا کردن پاداش‌ها با اهداف کلان سازمان، انگیزش درونی کارکنان را افزایش داده و مشارکت آنان را در مسیر تحقق استراتژی‌های بانک تقویت می‌کند.

برگزاری جلسات غیررسمی و صمیمانه میان مدیران و کارکنان، بدون تمرکز صرف بر مسائل کاری، می‌تواند به بهبود روابط انسانی و افزایش اعتماد متقابل کمک کند. این‌گونه تعاملات، فضای روانی امن‌تری ایجاد کرده و به کارکنان فرصت می‌دهد دغدغه‌ها، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را آزادانه مطرح کنند. چنین فضایی زمینه‌ساز کاهش تنش‌های سازمانی و افزایش همدلی در محیط کار خواهد بود.

برگزاری همایش‌های سالیانه و تقدیر از کارکنان برتر بر اساس شاخص‌های شفاف عملکردی، از دیگر پیشنهادهای کاربردی این پژوهش است. این اقدام ضمن قدردانی از تلاش کارکنان، فرهنگ رقابت سالم و تلاش برای بهبود مستمر را در سازمان تقویت می‌کند. شناسایی و تشویق عملکردهای برتر، پیام روشنی از عدالت سازمانی و اهمیت مشارکت و تلاش به کارکنان منتقل می‌سازد.

در نهایت، توجه به آموزش‌های ضمن خدمت، به‌ویژه در حوزه فناوری‌های نوین و اطلاعات روز، همراه با طراحی محیط کار سلامت‌محور و برنامه‌های مشاوره روان‌شناختی، از الزامات ارتقای بهره‌وری در بانک ملت است. برگزاری کارگاه‌های کاهش استرس، برنامه‌های ارتقای سلامت ذهنی و ایجاد محیط کاری حامی سلامت روان، نه‌تنها موجب افزایش رفاه کارکنان می‌شود، بلکه تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای بهره‌وری سازمان خواهد داشت.

منابع

۱) ابراهیمی، رضا،۱۴۰۰،بررسی تاثیر رهبری تحول گرا با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و چابکی سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: دانشکده علوم پزشکی ساوه)،هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی،https://civilica.com/doc/1444683

۲) آزاد، اسما و برادری حاجی خواجه لو، مهناز و برادری حاجی خواجه لو، شهنار،۱۴۰۳،بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و رفاه آنها، دوفصلنامه رویکردهای توسعه مدیریت منابع انسانی، سال سوم، شماره اول، https://civilica.com/doc/2250239

۳) اسحاق، رام ایل(۱۴۰۳)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در اثربخشی سازمانی با نقش میانجی مقاومت سازمانی (مورد مطالعه در بانک ملی شرق تهران)، همایش کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق ، مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق (بین المللی)،صص۱۱۰۱-۱۰۹۰

۴) انصاری اردلی، محمدجواد؛ توکلی، بررسی تاثیر رهبری معتبر بر مشارکت کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان چهارمحال و بختیاری با نقش میانجی اعتماد به رهبر و نقش تعدیلگری رفاه محل کار، نجمه حسابداری 1 مدیریت و حسابداری در هزاره سوم ، تابستان ۱۴۰۳ – شماره ۲

۵) انگزی قدس، احدالله و گیوریان، حسن و دانش فرد، کرم اله،۱۴۰۲،شناسایی و تبیین ابعاد و مولفه های مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی مطالعه موردی (ارتش جمهوری اسلامی ایران)،https://civilica.com/doc/1878626

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۶) ایلون کشکولی، مژده(۱۴۰۲) ، تأثیر استراتژیهای حفظ کارکنان در شرایط استرسزا بر عملکرد سازمانی در بخش کیترینگ دانشگاه های دولتی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال هفتم ، شماره ۹۱، زمستان ۱۴۰۲، ص۱۱۹۷-۱۲۱۲

۷) حیدری کرد زنگنه م.، جعفری م & .،کاظمی م. (۱۴۰۰). تأثیر ادراک کارکنان از فرهنگ سازمانی در رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت آنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برق شهرستان اردبیل .(نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری 5(17), 113-123. Retrieved از https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/837

۸) خانی نوغانی، حامد،۱۴۰۱،بررسی نقش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در سازمان ها،چهارمین کنفرانس بین المللی رویکردهای نوین مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی در قرن ۲۱،تهران،https://civilica.com/doc/1597798

۹) خزائی، علی(۱۴۰۳)، رهبری تحولگرا: کلید انگیزه و ابتکار در سازمانها، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری دوره ۱۰ ،شماره ۳ ،پاییز ۱۴۰۳، ص۱۲۲-۱۱۳

۱۰) دبدبه، محمد و باقری صیقلانی، بیتا و پورمختار، سارا،۱۴۰۳،تبیین ویژگی محیط های داخلی بر سلامت روان و رفتار شغلی پرسنل در فضای اداری (گستره واکاوی: مجموعه شهرداری کلان شهر تبریز(،https://civilica.com/doc/2240739

۱۱) ذبیح اله کرمی، محمدامین ترابی، سیدروح اله حسینی، و تقی دامغانیان. (۱۴۰۱) ،مدل ادراک کارکنان از هوش مصنوعی در کار با استفاده از فن داده بنیاد، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی پاییز ۱۴۰۱ - شماره ۶۵ ، صفحه - از ۵۳ تا ۹۰

۱۲) زمانیان م & .،باقری ک. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان .نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری 5(17), 124-140. Retrieved از https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/848

۱۳) عباسی، حمیده؛ حاجت پور، سارا. سنجش نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحولگرا بر رضایت شغلی کارکنان. مجله ارگونومی، بهار: 58-46. :11(1)؛۱۴۰۲

۱۴) فروغی, سردار محمد و فرجاد, محمدفاضل . (۱۴۰۳). بررسی تأثیر میزان مزایای شغلی بر رضایت شغلی (موردمطالعه،کارکنان اداره ملی‌حفاظت محیط زیست کابل .(معارف اسلامی و مدیریت.159-129 ,(19)10 ,

۱۵) قاضی مرعشی، سید محمد(۱۴۰۲) ،بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال هفتم ،زمستان ۱۴۰۲،ص ۶۰-۸۰

۱۶) قائدی ع & .،رازقی س. (۱۳۹۹). تعیین روابط علی سبک رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی بر اساس نقش میانجی رفتارهای فرانقشی شهروندی سازمانی .نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری .108-96 ,(13)4 , Retrievedاز https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/417

۱۷) قلی پور, آرین , ابویی اردکان, محمد , محمد اسماعیلی, ندا و رسولی, عطیه . (۱۴۰۳). شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با استفاده از تئوری سیگنالینگ .مدیریت دولتی :doi .510-469 ,(3)16 , 10.22059/jipa.2023.367848.3422

۱۸) کیانفر ف.، مینوئی ک & .،ممبینی م. (۱۳۹۹). نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در رابطه رهبری تحول گرا و مشارکت شغلی .نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری Retrieved .38-17 ,(15)4 ,از https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/611

۱۹) محسنی ن & .،موسوی ا. (۱۴۰۰). تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی شفافیت سازمانی .نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری Retrieved .233-222 ,(17)5 ,از https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1847

۲۰) محسنی ن & .،موسوی ا. (۱۴۰۰). تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی شفافیت سازمانی .نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری Retrieved .233-222 ,(17)5 ,از https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1847

۲۱) ملکی، مهری؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و عظیمی، پرهام (۱۴۰۱ .)طراحی الگوی سیستم چندسطحی فازی به منظور ارزیابی مشارکت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال قزوین). مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۳ ،)۵۱ -۷۵

۲۲) نصر اصفهانی، علی و یزدانی، مریم و مجاوری، مرتضی،۱۴۰۱،تحلیل تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی با نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات شرکت های کوچک و متوسط(SME) ،سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت،تهران،https://civilica.com/doc/1463218

23) Almeida, F., Santos, J.D., Monteiro, J.A., 2020. The challenges and opportunities in the digitalisation of companies in a post-COVID-19 world. IEEE Eng. Manag. Rev. 48 (3), 97–103.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

24) Ashish Malik، Satish Kumar، Shubhabrata Basu، Ralf Bebenroth، Managing disruptive technologies for innovative healthcare solutions: The role of high-involvement work systems and technologically-mediated relational coordination، 2023،Journal of Business Research 161(16):113828، DOI:10.1016/j.jbusres.2023.113828
25) Bardoel, E.A., Pettit, T.M., De Cieri, H., McMillan, L., 2014. Employee resilience: an emerging challenge for HRM. Asia Pac. J. Hum. Resour. 52 (3), 279–297.
26) Bauer, L.B., Bloch, D., Merkert, R., 2020. Ultra long-haul: an emerging business model accelerated by COVID-19. J. Air Transp. Manag. 89 https://doi.org/10.1016/j. jairtraman.2020.101901 [Available online: 20 August, 2020].
27) Eskandari, N., & Hamidizadeh, A. (2024). [The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship of Job Performance With Career Adaptability and Job Commitment in Employees of the Fire Department in Qom, Iran (Persian)]. Disaster Prevention and Management Knowledge, 14(3):336-355. https://doi.org/10.32598/DMKP.14.3.847.1 (in Persian)
28) farhadinejad M, gheisari M. Investigating the impact of destructive leadership on mental health of employees with the mediating role of independence and self-efficacy (Case study: Sixth refinery of South Pars Gas Complex). Strategic studies in the oil and energy industry 2021; 13 (49) :239-262 URL (in Persian)
29) Fathabadi, Hossein (2022). "Identifying the effects of transformational leadership on the development of dynamic capabilities of the organization", police organizational development, 19(82), pp. 65-84
30) Hamedi M, Sharifi H P, Jafari Roshan M. The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Personality Traits and Job Performance in the Staff of Department of Education, NAJA and Tehran Municipality. JHPM 2022; 11 (4) :76-89 URL (in Persian)
31) Jones, H., Gait, S., & Tyson, P. (2024). Enhancing Resilience, Coping and Self-Talk of Employees in Large Organisations; the development and mixed methods piloting of an online mental health and well-being toolkit. Journal of Workplace Learning, 36(2), 129-145
32) Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P.C., Peccei, R., 2020. Time to recover: the moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. J. Bus. Res. 108, 52–61
33) Malik, P., Garg, P., 2017. The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. J. Organ. Chang. Manag. 30 (4), 610–631.
34) Mousavi, SM., Moradi, S., &Sharifian, L. (2021). Presenting a Transformational Leadership Style Model for Educational Managers. Bi -Quarterly Journal of studies and psychological in adolescents and youth, 2 (2): 313 -325 (in Persian)
35) N¨aswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., Hodliffe, M., 2019. Employee resilience: development and validation of a measure. J. Manag. Psychol. 34 (5), 353–367.
36) Nguyen, M., 2023. Stay together to be strong: how online knowledge sharing matters Australas. Mark. J. 31 (4), 338–349..
37) Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., Budhwar, P., 2023. Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. J. Knowl. Manag. 27 (8), 2283–2301.
38) Nguyen, T.-M., Malik, A., 2020. Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. J. Knowl. Manag. 24 (6), 1241–1261.
39) Nguyen, T.M., Malik, A., 2021. A two-wave cross-lagged study on AI service quality: the moderating effects of the job level and job role. Br. J. Manag. 33 (3), 1221–1237.
40) Nguyen, T.M., Ngo, L.V., Paramita, W., 2022. Turning lurkers into innovation agents: an interactionist perspective of self-determinant theory. J. Bus. Res. 141, 822–835.
41) Nguyen, T.-M., Prentice, C., 2020. Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. Knowl. Manag. Res. Pract. 1–12.
42) Qian Meng ،(۲۰۲۱)،Chinese university teachers' job and life satisfaction: examining the roles of basic psychological needs satisfaction and self-efficacy، The Journal of General Psychology 149(6):1-22، DOI:10.1080/00221309.2020.1853503

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

43) Sara Lombardi ،Miguel Pina e Cunha , Luca Giustiniano،(۲۰۲۱)، Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times، DOI:10.1016/j.ijhm.2021.102904

44) Zhang, W., Wang, H., & Pearce, C. L. (2014). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. The Leadership Quarterly, 25(2), 329-343

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]