

## اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری

### (هولدینگ) توکافولاد

✽دکتر محمدرضا کریمی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۴

تاریخ وصول: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷

#### چکیده:

هدف: هدف تحقیق حاضر تعیین اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) توکا فولاد بود.

روش: تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی بوده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین زبان انگیزشی بر ارتباطات متقارن با ضریب تأثیر ۰/۴۱، زبان انگیزشی بر درک از ارتباطات شفاف با ضریب تأثیر ۰/۴۸، درک از ارتباط متقارن دوطرفه بر درک از ارتباطات شفاف سازمان با ضریب تأثیر ۰/۲۶، درک از ارتباطات شفاف سازمان بر ادراک ارتباط فرد از سازمان با ضریب تأثیر ۰/۱۴، ادراک ارتباط فرد از سازمان بر متغیرهای شهرت درون سازمانی ادراک شده و اشتیاق کارکنان به ترتیب با ضریب تأثیر ۰/۶۱ و ۰/۶۴ و شهرت درون سازمانی بر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۳۰ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

نتیجه گیری: فرضیه اصلی پژوهش مورد تایید قرار گرفت. هر چند که تأثیر زبان انگیزشی به صورت مستقیم بر متغیر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۰۴ معنادار نگردید.

واژگان کلیدی: ارتباط فرد با سازمان، ارتباطات شفاف، اشتیاق سازمانی، زبان انگیزشی، شهرت درون سازمانی

---

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن karimi@riau.ac.ir

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

#### مقدمه

استفاده از زبان انگیزشی روشی است که یک رهبر می تواند یک رابطه با کیفیت زیاد با زیردستانش چه زن و چه مرد ایجاد کند. نظریه زبان انگیزشی<sup>۱</sup>، چارچوبی را برای ارائه یک مدل جامع برای تاکتیک‌های ارتباطی ارائه می‌دهد. زبان انگیزشی با تاثیر در ارتباطات رهبر اثر مثبتی بر عملکرد اعضا و رضایت شغلی دارد. (سالیوان، ۱۹۸۸)، نظریه زبان انگیزشی<sup>۲</sup> استدلال می‌کند رهبری که از ترکیب سه نوع ارتباط موثر ذیل استفاده کند. می تواند به کارکنان خود انگیزه دهد که مفیدتر باشند و همزمان یک رابطه قوی‌تر و قابل اعتمادتری را با هر کدام از پرسنل خود ایجاد می‌کند. (سولیوان، ۱۹۹۸، ۳). این ساختارهای زبانی به صورت زیر تعریف شده‌اند.

۱- اهداف یا نیت سخنگو از پیام یا معنا: بر روی این موضوع تمرکز می‌کند که یک رهبر چگونه به یک عضو، قواعد، ساختار، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را توضیح می‌دهد. این اعمال گفتاری اغلب از طریق داستان‌های استعاره‌ای به تصویر کشیده می‌شود. (سالیوان، ۱۹۸۸، ص. ۱۰۹)

۲- زبان کلامی یا هدایت زبانی: رهبران با جهت گیری زبانی، شک و تردید بین خود و پیروانشان را از طریق شفاف سازی انتظارات برطرف میکنند. عدم قطعیت را کاهش می‌دهند. یک نمونه از این نوع گفتار، توضیح کاری است که از رهبر به عضو ابلاغ می‌شود. اقدامات کلامی رهبر مشتمل بر متقاعد ساختن، هشدار دادن و اثرات پیام بر شنونده آن یا تاکید کردن برای انجام فعالیت های خاص است.

۳- به اشتراک گذاری احساسات یا تبادل احساسی: در این سطح از زبان انگیزشی وظایف مورد درخواست کاملاً شفاف شده و واکنش احساسی، همدلی و دلسوزی، رهبران را به همراه خواهد داشت و در اشتراک گذاری و مشارکت کارکنان، تاثیرگذار است. به عنوان مثال: رهبر از فردی که کارش را به خوبی انجام داده است، قدردانی می‌کند<sup>۴</sup>.

زبان انگیزشی چهار فرضیه را ترسیم می‌کند. اولین فرض اینکه بیشتر عبارات زبانی که بین رهبر و عضو رخ می‌دهد در سه نوع زبان انگیزشی اشاره شده وجود دارد، فرض دوم معمولاً به سمت دستیابی به هدف و نفوذ بین فردی متمرکز است و بنابراین شکلی از ارتباطات اقناعی محسوب می‌شود به عبارت دیگر، رفتار رهبر به شدت تحت تاثیر انگیزش زبانی

---

<sup>۱</sup> ML

<sup>۲</sup> LMX

<sup>۳</sup> Sullivan

<sup>۴</sup> Illocutionary

او بوده و در نتیجه بر نتایج کارهای کارمندان تأثیر می‌گذارد سوم، ادراکات اعضا، مشخص می‌کند که آیا زبان و گفتمان رهبران انگیزه‌دهنده است یا نه؟ اعضا باید پیام رهبران را درک کنند. چهارمین و آخرین فرض این است که رهبران باید هر سه نوع ارتباط را در زمان مناسب برای انگیزه بخشیدن به عملکرد برتر و در عین حال ایجاد اعتماد و وفاداری و متعاقباً به حداکثر رساندن پتانسیل ارتباطات متقابل، اجرا کنند. اگر رهبر بخواهد از مزایای کامل تعاملات استفاده کند زبان‌انگیزی را نمی‌تواند به صورت جزئی استفاده کند. (سالیوان، ۱۹۸۸). زبان انگیزی تقویت‌کننده مثبت برای تکمیل موفقیت‌آمیز وظایف است. سولیوان تأکید می‌کند رهبران برای ایجاد بهترین و موفقیت‌آمیزترین رابطه بین خود و عضو ممکن است مزایای کامل انگیزه زبان را تجربه نمایند. پس در نتیجه استفاده از زبان انگیزی توسط یک رهبر، کیفیت رابطه بین رهبر و عضو را افزایش می‌دهد، که خود منجر به ایجاد نتایج مثبت شغلی و رضایت اعضا می‌شود که این مسئله باعث انجام وظایف شغلی فراتر از حداقل الزامات شغلی توسط پیروان می‌گردد. (گرین و هل‌بین، ۱۹۹۱؛ سولیوان، ۱۹۹۸؛ نیوفیلد و همکاران، ۲۰۱۰) یک رهبر با استفاده از زبان انگیزه‌دهنده، ارتباط روشنی را برقرار می‌کند، اعتماد را گسترش و انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

به طور خلاصه، رهبران خوب افرادی هستند که اعضای تیم خود را تحریک می‌کنند و تئوری مبادله رهبر-عضو ادعا می‌کند که رهبران از طریق توسعه فردی و حفظ رابطه مثبت، به نیروهای خود انگیزه می‌دهند. نیوفیلد و همکاران (۲۰۱۰) مطرح کردند که ارتباط خوب از طریق سوق دادن، به اشتراک گذاری احساسات، و استفاده از زبان معنایی به اعضا، انگیزه می‌دهد. با توجه به مطالب اشاره شده به نظر می‌رسد زبان انگیزی رهبر بر سه متغیر اشتیاق کارکنان، ارتباطات متقارن دوطرفه و ارتباطات شفاف بین کارکنان و رهبری سازمان تأثیرگذار باشد. طبق نظر جی. گرونیگ (۲۰۰۶)، ایده ارتباط متقارن توسط کارتر<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) مفهوم‌سازی شده و بر اساس دیدگاه چاوف و مک‌لئود<sup>۲</sup> (۱۹۶۸) از همگرایی گرفته شده است، که نشان‌دهنده انجام یک سری تحقیقات در مورد چگونگی توسعه پیام‌ها به منظور تغییر نگرش فرد می‌باشد. در عوض، جهت‌گیری مشترک تأکید می‌کند که دو نفر یا دو سطح از یک سیستم به طور مشترک به یکدیگر گرایش دارند. و یا به عبارت دیگر، ایده اساسی یک مدل متقارن این است که چگونه افراد، سازمان‌ها، و مردم از ارتباط برای تنظیم ایده‌ها و رفتارهای خود استفاده کنند، به جای اینکه به صورت مستمر سعی داشته باشند که بفهمند طرف دیگر چه فکر

<sup>۱</sup> Carter

<sup>۲</sup> Chaffee & McLeod

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

و یا رفتاری می‌کند تا از این طریق بتوانند او را کنترل یا پیش‌بینی کنند. جی.گرونیگ (۱۹۸۴) چهار مدل کلی روابط عمومی را پیشنهاد کرد: ۱- آژانس مطبوعاتی/تبلیغاتی، ۲- اطلاعات عمومی، ۳- ارتباطات دو طرفه نامتقارن و ۴- ارتباطات دو طرفه متقارن. اگر چه هر چهار مدل ممکن است توسط سازمان‌ها تحت شرایط مشروط به کار گرفته شود ولی تحقیقات تا به امروز نشان داده‌اند که مدل متقارن دو طرفه، موثرترین و اخلاقی‌ترین مدل می‌باشد. (جی.گرونیگ و ال.گرونیگ، ۱۹۹۲). ایده کلیدی تقارن، دستیابی به یک راه حل برد-برد با داشتن گفتگوها و توازن بین منافع هر دو طرف، سازمان و افراد آن است. در ارتباطات درونی داخلی، ارتباط متقارن به عنوان یک دیدگاه ارتباطی تعریف شده است که با تاکید بر "اعتماد، اعتبار، صداقت، روابط متقابل، تقارن شبکه، ارتباطات افقی، بازخورد، کیفیت اطلاعات، پذیرش تعارضات و مذاکره" مشخص می‌شود (جی.گرونیگ، ۱۹۹۲، ص ۵۵۸). بر طبق این توضیح، هدف از ارتباط دو طرفه ایجاد گفت و گو بین سازمان و کارکنان آن است. در مقابل، ارتباط نامتقارن، رویکردی یک طرفه و رو به بالا (بالا به پایین) را در بر می‌گیرد. این طراحی برای متقاعد کردن و کنترل رفتارهای کارکنان به شیوه‌ای است، که مدیریت می‌خواهد. ارتباط نامتقارن اغلب با ساختار سازمانی متمرکز و مکانیکی و فرهنگ اقتدارگرا همراه است، در حالیکه کارکنان شانس کمی برای ورود به فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی دارند. با توجه به گفته جی.گرونیگ (۱۹۹۲)، ارتباطات چهره به چهره، به عنوان غنی‌ترین رسانه‌ای که امکان بازخورد سریع را فراهم می‌کند، می‌تواند ارتباط متقارن را تسهیل کند. مطالعات متعدد نشان داده است که ارتباطات متقارن داخلی، نتایجی مانند رضایت شغلی، شناسایی، وفاداری، بهبود رابطه فرد- سازمان و رفتار مثبت کارکنان را به دنبال دارد. (ای.جی.گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ جو و شیم، ۲۰۰۵؛ کیم و رهی، ۲۰۱۱؛ اسمیدتس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) از سوی دیگر تحقیقات نشان می‌دهند، زمانی که سیستم ارتباطی سازمان باز است، ارتباط دو طرفه بوده و دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان مطرح می‌شود، و درک متقابل، همکاری و گفت‌وگوها افزایش پیدا می‌کند، کارکنان احساس می‌کنند که ارتباط بهتری با سازمان دارند، سازمان را به طور مطلوب‌تر ارزیابی و بیشتر درگیر کارهای سازمان می‌شوند. که به نظر می‌رسد ارتباطات متقارن دو طرفه، بر ارتباطات شفاف سازمان تاثیرگذار باشد. طبق گفته بالکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و راولینز (۲۰۰۹)، شفافیت شامل سه جنبه تحلیلی متمایز شامل: اطلاعات قابل توجه، مشارکت و پاسخگویی است که نیازمند تلاشهای ارتباطی می‌باشد. راولینز (۲۰۰۸، ۲۰۰۹) شفافیت سازمانی را به عنوان

---

<sup>۱</sup> Smidts et al.

<sup>۲</sup> Balkin

یک ویژگی کلیدی (به عنوان مثال، یکپارچگی، احترام، و بازبودن) و یک فرآیند ارتباطی (یعنی مشارکت، اطلاعات قابل توجه و پاسخگویی) مفهوم‌سازی می‌کند. به همین ترتیب، ونریل و فمبرون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نیز شفافیت را به عنوان یک ویژگی ارتباطی انتقادی در ایجاد شهرت سازمانی مناسب، مورد بحث قرار داده‌اند. در این تحقیق، ارتباطات شفاف به عنوان یک ویژگی عالی از ارتباطات داخلی ارائه شده است. در نتیجه ارتباط شفاف به عنوان ارتباط سازمانی تعریف می‌شود تا همه اطلاعات قانونی، چه مثبت و چه منفی، به شیوه‌ای صحیح، به‌موقع، متوازن، متعادل در اختیار کارکنان قرار گیرد تا بتواند باعث تقویت توانایی استدلال کارمندان، برای برگزاری جلسات با مدیران و تحلیل اقدامات، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان شود. پس در نتیجه ارتباطات شفاف در سازمان، خود بر کیفیت رابطه کارکنان با سازمان تاثیرگذار می‌باشد. روابط مطلوب که سازمان‌ها با کارمندان خود برقرار می‌کنند نه تنها به عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد و حفاظت از اعتبار و شهرت سازمانی در یک محیط آشفته نیز کمک می‌کند. بر طبق گفته کیم و رهی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) "اگر کارمندان روابط بلند مدت خوبی با سازمانشان داشته باشند، به احتمال زیاد مشکلات سازمانی را به عنوان مشکلات خود در نظر گرفته، و احتمال دارد که اطلاعات حمایتی و پیشگیرانه را در طول بحران و آشفتگی سازمانشان به اشتراک بگذارند. در مقابل، اگر کارمندان روابط ضعیفی را با سازمان خود تجربه کرده باشند، آن‌ها کم‌تر با مشکلات سازمانشان همدلی کرده و احتمال دارد که خود را از سازمان کاریشان جدا کنند و حتی بدتر از آن این که آن‌ها با معترضین بیرونی همراهی کرده و سازمان و رهبری آن را مورد نقد و اعتراض قرار دهند و مشکلات سازمان را به مدیریت سازمان نسبت دهند." (ص. ۲۵۱) که این موضوع، مفهوم رهی (۲۰۰۴) را منعکس می‌کند او دریافت که کارمندانی که روابط مثبتی با سازمان‌های خود دارند به توسعه روابط مثبت سازمانشان با جامعه خارجی کمک می‌کنند. به نظر می‌رسد کیفیت رابطه فرد با سازمان بر شهرت درون سازمانی (اعتبار سازمانی) و اشتیاق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمان اثرگذار باشد. به طور خاص، محققان مدیریت به عنوان مثال: (ای.جی.، کومبس، ۲۰۰۰؛ کومبس و آلدی، ۲۰۰۱؛ ال. گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ یانگ، ۲۰۰۵؛ یانگ و جی. گرونیگ، ۲۰۰۵) تأثیر مثبت رابطه فرد-سازمان بر شهرت سازمانی را اثبات کرده‌اند. براساس نظر کومبس و آلدی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، سابقه روابط منفی، تأثیر بدی بر اعتبار سازمانی و مسئولیت افراد می‌گذارد. یانگ و جی. گرونیگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) اثرات قوی و مثبت نتایج مرتبط با شهرت سازمانی و همچنین

<sup>۱</sup> Riel & Fombrun

<sup>۲</sup> Kim and Rhee

<sup>۳</sup> Holladay & Coombs

<sup>۴</sup> J. Grunig & Yang

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

ارزیابی کلی از عملکرد سازمانی را اثبات کرده‌اند. به طور مشابه، مطالعه حاضر پیش‌بینی می‌کند که وقتی کارمندان در یک رابطه پایدار و خوب با سازمانشان باشند، تمایل دارند شهرت سازمانی را مطلوب‌تر ارزیابی کنند. شهرت سازمانی، عامل مهمی برای تعامل کارکنان می‌باشد. (پارسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). علاوه بر این، کانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) دریافت کرده است که وقتی کارمندان، اعتماد به نفس بالاتر و سطح رضایت بیشتری داشته باشند، اشتیاق بیشتری دارند. به طور مشابه، تحقیق فعلی تأثیر مستقیم رابطه فرد-سازمان بر اشتیاق کارکنان را بررسی می‌کند وقتی کارمندان به سازمان اعتماد می‌کنند، احساس رضایت می‌کنند، متعهد می‌شوند و بر روی کنترل متقابل توافق می‌کنند، آن‌ها احساس قدرت می‌کنند و سطح بالاتری از اشتیاق را خواهند داشت. با توجه به ماهیت متمایز شهرت که به عنوان یک دارایی ناملموس برای شرکت‌ها که می‌تواند، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. (فومبرون و ون ریل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ ال. گرونینگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲)، بعضی از مطالعات، مزایای مورد انتظار یک شهرت مطلوب، مانند بهبود عملکرد مالی، کارمندیابی بهتر کارکنان، توانایی مطالبه حق بیمه، افزایش اثربخشی نیروی فروش و مقاصد کلامی مثبت را بررسی کرده‌اند (ای. جی. هونگ و یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ روبیرتز و دولینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) زیرا شهرت باعث جذب مشتریان به محصولات شرکت، تشویق سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری جدید و تمایل به پوشش رسانه‌ای مطلوب از طرف متخصصان رسانه‌ها از شرکت می‌شود. اگر چه شواهد تجربی و تحقیقات بیشتری لازم است اما تحقیقات موجود اهمیت شهرت سازمانی را در ایجاد رفتارهای حمایتی و اشتیاق کارکنان در کار را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد شهرت درون سازمانی نیز همانند دو متغیر زبان انگیزشی رهبر و ادراک فرد از سازمان بر اشتیاق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار باشد.

با توجه به موارد مطرح شده فوق به نظر می‌رسد که هولدینگ تو کافولاد نیازمند ارزیابی اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباط فرد-سازمان و شهرت درون سازمانی می‌باشد چرا که این شرکت یک مجموعه هولدینگ است و این مجموعه هولدینگی هر کدام مدیرعامل خاص خود را دارد که در سازمان، رهبری افراد را بر عهده دارد و به نظر می‌رسد بر طبق ادبیات مطرح شده، رهبری اثربخش یکی از مهم‌ترین

---

<sup>۱</sup> Parsley

<sup>۲</sup> Kang

<sup>۳</sup> Fombrun & van Riel

<sup>۴</sup> L.Grunig *et al.*

<sup>۵</sup> e.g., Hong & Yang

<sup>۶</sup> Roberts & Dowling

عوامل موفقیت سازمان است. از سوی دیگر این تحقیق تحلیل می‌کند که آیا رهبران فعلی شرکت‌های هولدینگ توکافولاد بر اشتیاق کارکنان این شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. آیا سبک‌های ارتباطی در این شرکت‌ها شفاف است و این که کارکنان شرکت‌ها از اینکه عضو یکی از شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ توکافولاد هستند احساس خوشایندی دارند. بر این اساس مهمترین مسئله این تحقیق این است که آیا زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف، متقارن، ارتباطات فرد-سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان تأثیرگذار است یا خیر؟ بر اساس این تحقیق محقق از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تلاش می‌کند تا روابط بین متغیرها را شناسایی نماید.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

اولین جنبه ای که بایستی مدنظر قرارگیرد خلأ پژوهشی تحقیق است با مروری بر پژوهش‌های مذکور می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که تحقیقی که این متغیرها را در پژوهش‌های داخلی مورد بررسی قرار داده باشد یافت نشد. از سوی دیگر، با توجه به کمبود پیشینه تحقیقات خارجی و فقدان این گونه تحقیق در تحقیقات داخلی به نظر می‌رسد محقق تلاش کرده تا با توجه به این ادبیات، مدلی جامع را در قالب روابط علی مورد ارزیابی قرار دهد. علاوه بر این، تحقیق حاضر می‌تواند از جنبه روش‌شناختی دارای نوآوری باشد. نوآوری اول آن است که محقق سعی کرد تمامی متغیرهای موجود مانند ارتباطات شفاف و متقارن، زبان انگیزشی رهبر را با جزئیات مورد مطالعه قرار داده و روابط بین این متغیرها را شناسایی کند و جنبه دوم این تحقیق بررسی این متغیرها در سطح گروه است به عبارت دیگر محقق سعی کرد با نمونه‌گیری از ۲۴ شرکت از هولدینگ توکافولاد، این مدل را تأیید کند که می‌تواند مبنای مناسبی برای تحقیقات آینده در این زمینه باشد.

علاوه بر این، تحقیق حاضر از جنبه کاربردی دارای اهمیت می‌باشد و برای شرکت توکافولاد می‌تواند کاربردهای ذیل را به همراه داشته باشد.

۱- این تحقیق تلاش می‌کند تا زبان انگیزشی رهبر را بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای ارتباطات شفاف و متقارن مورد ارزیابی قرار دهد به همین دلیل می‌توان یک نوع مبنای اولیه برای ارزیابی وضعیت رهبری هر یک از شرکت‌های هولدینگ توکافولاد از رویکرد زبان انگیزشی باشد. به عبارت دیگر این تحقیق به نوعی بازخوردی برای مدیران شرکت ارائه می‌کند تا بر مبنای آن بتوانند به نوعی اثربخشی رهبری مدیران خود را از رویکرد زبان انگیزشی ارزیابی کنند به عبارت دیگر نوعی ارزیابی اولیه برای سبک رهبری مدیران است.

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) توکافولاد

---

۲- در این تحقیق روابط فرد و سازمان در قالب مدل معادلات ساختاری ارزیابی شده و تأثیرات آن بر شهرت درون سازمانی و اشتیاق کارکنان تحلیل شده است. از این جهت تحقیق حاضر مبنای منطقی و عقلایی فراهم می‌کند تا بر اساس آن وضعیت فرد و سازمان را ارزیابی کرد.

۳- این تحقیق اقدامی اولیه، مقدماتی و موثر برای مدیران شرکت توکافولاد فراهم می‌کند تا بر اساس آن وضعیت ارتباطی خود با زبردستان و نحوه رهبریشان را ارزیابی کنند و بر اساس آن تغییرات لازم را بر سبک ارتباطی و عملکرد رهبریشان ایجاد کنند.

۴- در این تحقیق تلاش می‌شود تا سطح اشتیاق کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد. این ویژگی از این جهت اهمیت دارد که می‌تواند رضایت شغلی و سطح انگیزشی افراد برای کارکردن را ارزیابی نماید. به همین دلیل، نوعی پیمایش انجام می‌شود که از طریق وضعیت اشتیاق کارکنان می‌توان وضعیت رضایت شغلی و سطح انگیزش آنها را به صورت غیرمستقیم ارزیابی کرد.

۵- از آنجایی که اشتیاق کارکنان به کار، عامل مهمی در نحوه انجام کار توسط آنهاست این تحقیق تلاش می‌کند تا تأثیر متغیرهایی مانند زبان انگیزشی، ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد و سازمان، شهرت درون سازمانی بر اشتیاق کارکنان را ارزیابی کند و در صورتی که این روابط در تحقیق حاضر تأیید شود می‌توان به مدیران این هولدینگ پیشنهاد داد تا با کنترل کردن و تغییر یا بهبود دادن سبک رهبری، سبک ارتباط و سایر متغیرها، میزان اشتیاق کارکنان در این شرکت ها را بهبود دهند.

### فرضیه اصلی تحقیق

زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد تأثیر می‌گذارد.



### پیشینه نظری

زبان انگیزشی رهبر اشاره به آن دارد که گفتار رهبری می‌تواند به عنوان ابزاری در انگیزه بخشیدن به کارکنان از طریق هدایت کردن آنان با استفاده از شیوه زبانی، به اشتراک گذاری احساسات و معناسازی عمل کنند. بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که زبان انگیزشی رهبر با سه بعد مطرح شده زبان کلامی یا هدایت زبانی، به اشتراک گذاری احساسات، اهداف یا نیت سخنگو بر ارتباطات شفاف و متقارن تأثیرگذار می‌باشد. به عبارت دیگر رهبرانی که کیفیت ارتباطی بالایی با کارکنان خود برقرار می‌کنند باعث افزایش سطح انگیزش، عملکرد، رضایت شغلی به پیروان خود می‌گردند. از سوی دیگر طبق نظر جی.گرونیگ (۲۰۰۶) ارتباطات متقارن و شفاف نیز نتایجی مانند رضایت شغلی، وفاداری کارکنان، روابط فرد-سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (ای.جی.گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ جو و شیم، ۲۰۰۵؛ کیم و رهی، ۲۰۱۳) علاوه بر این بررسی محقق نشان داد که ارتباطات شفاف به عنوان یک ویژگی کلیدی از طریق یکپارچگی کلیدی، احترام و ارتباطات باز مفهوم سازی می‌شود. ون ریل و فومبرون (۲۰۰۷) شفافیت را به عنوان یک عامل مهم در ایجاد شهرت درون سازمانی ارزیابی کرده‌اند که بر کیفیت رابطه کارکنان با سازمان نیز تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر ارتباطات شفاف و متقارن باعث ایجاد روابط مطلوب کارکنان با سازمان می‌گردد. بر طبق گفته کیم و رهی (۲۰۱۱) اگر کارمندان روابط بلندمدت خوبی با سازمانشان داشته باشند به احتمال زیاد مشکلات سازمانی را به عنوان مشکلات خود در نظر گرفته و احتمال دارد در طول بحران‌های سازمانی به سازمان خود کمک کنند. رهی (۲۰۱۲) دریافت که کارمندی که روابط مثبتی با سازمانشان دارند اشتیاق کاری بیشتری در سازمان دارند. از سوی دیگر تحقیق کومبس (۲۰۰۰)؛ کومبس و آلدی (۲۰۰۱)؛ گرونیگ و همکاران (۲۰۰۲)؛ یانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ یانگ و جی.گرونیگ (۲۰۰۵) نشان داد که ارتباطات فرد-سازمان رابطه مثبتی بر شهرت درون سازمانی دارد و در انتها می‌توان گفت که نتایج تحقیقات فومبرون و ون-ریل (۲۰۰۴) گرونیگ و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد که تصویر مثبت و مطلوب از شهرت درون سازمانی باعث بهبود عملکرد کارکنان، اشتیاق سازمانی کارکنان و حتی توانایی بهتر سازمان جهت کارمندیابی می‌گردد. مجموع این تحقیقات نشان می‌دهد متغیرهای مذکور در قالب یک مدل مفهومی با یکدیگر رابطه معنادار و منطقی دارد که محقق سعی کرده این روابط را در قالب یک مدل ارائه نماید.

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه‌گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

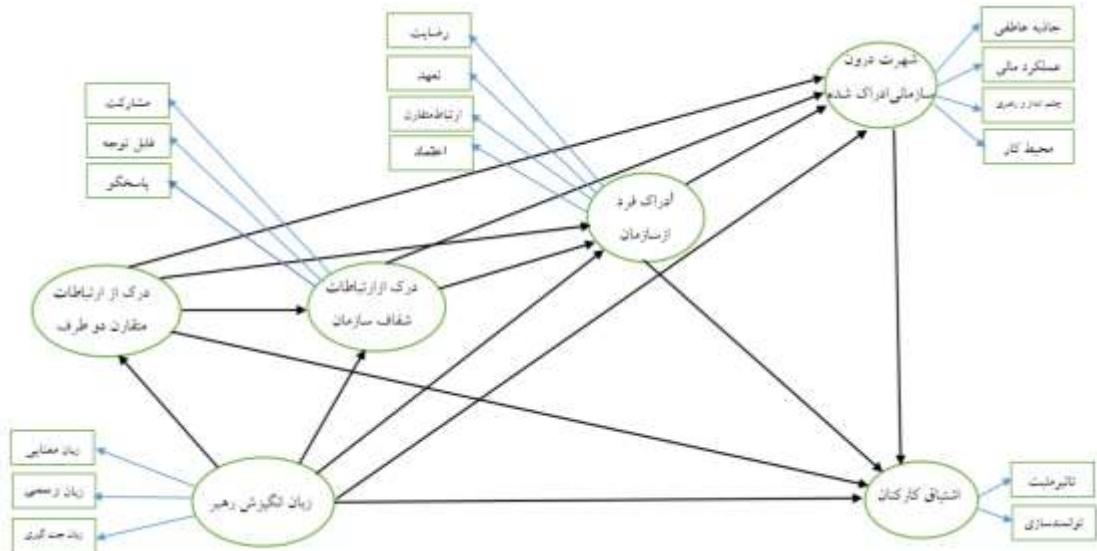
### پیشینه تجربی

هیچ تحقیقی در پیشینه‌های فارسی که دنبال بررسی اثرات زبان انگیزشی رهبر بر ارتباطات شفاف و متقارن، شهرت درون‌سازمانی و اشتیاق کارکنان باشد، یافت نشد. محقق تلاش کرده تا تنها ادبیاتی را مطرح کند که حداقل بتواند یک ارتباط منطقی‌تری را نسبت به سایر تحقیقات با ادبیات تحقیق، محقق داشته باشد. که از آن جمله می‌توان به تحقیق نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۲)، اشراقی و همکاران (۱۳۸۶)، فرهنگی و همکاران (۱۳۸۹)، دعایی و ملک‌زاده (۱۳۸۹)، فرهنگی و رحیمی (۱۳۹۰)، غریزی و همکاران (۱۳۹۰)، پزشکی‌نیا و یعقوبی (۱۳۹۵) اشاره کرد. در تمامی این تحقیقات متغیرهایی مانند ارتباطات انسانی اثربخش، تعارضات سازمانی، ویژگی‌های اخلاقی، ارتباطات میان‌فردی، ارتباطات کلامی، شهرت درون‌سازمانی، مورد ارزیابی قرار گرفتند.

در پیشینه‌های خارجی نیز تحقیقاتی یافت شد که یک یا دو متغیر این پژوهش را مورد بررسی قرار داده بودند که می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: لندو (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان نوع ارتباط کارکنان با سازمان و تاثیر آن در مشارکت کارمندان که با روش توصیفی- همبستگی انجام گرفت به این نتیجه رسید که کسانی که ایده‌های خود را بیان می‌کنند و همکاری و مشارکت در امور دارند، تعهد بالاتر از انتظار، عدالت رویه‌ای عالی‌تر و قصد پایین برای ترک کار دارند. این گروه همچنین نسبت به سرپرستان خود، احساس خوبی داشتند. کارکنانی که ایده‌های خود را مطرح می‌کنند اما به ایده‌ها و صحبت‌ها و نظرات آنها توجه نمی‌شود بالاترین قصد ترک و کم‌ترین تعهد را به سازمان خود دارند، کارکنانی که ایده‌هایشان را به اشتراک نمی‌گذاشتند، این افراد از نظر میزان ترک سازمان و تعهد کاری بین دو گروه دیگر که عقاید خود را بیان می‌کردند قرار گرفتند. کارین ال. برانون (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تاثیر زبان ارتباطی رهبر و زبان انگیزشی بر روی نتایج اثربخشی رهبر درک شده، که در آن به بررسی کمی سنجش میزان اثربخشی رهبری درک شده با استفاده از مقیاس زبان انگیزشی معتبر و محتوای انگیزشی پرداخت و به این نتیجه رسید که زبان همدلی و زبان جهت‌دادن به شدت پیش‌بینی‌کننده اثربخشی رهبر درک شده می‌باشد؛

پیامدهای این تحقیق نشان می‌دهد که رهبران باید بر استفاده از ارتباطات مکرر با کارکنان تمرکز کنند و این ارتباطات باید شامل زبان همدلی و هدایت باشد. باکار و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان بررسی کیفیت رابطه رهبر

با عضو، به منظور بررسی اثربخشی ارتباطات درون گروهی و تعهد تیم، در حوزه مدیریت فرودگاه، که با روش توصیفی-همبستگی انجام شد به این نتیجه رسیدند که همبستگی مثبتی بین کیفیت رابطه رهبر-عضو با تعهد تیم و ارتباطات درونی وجود دارد.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

در این مدل متغیر درک از ارتباطات شفاف خود دارای بدهای مشارکت، قابل توجه، پاسخگو و متغیر شهرت درون-سامانی ادراک شده دارای بدهای جاذبه عاطفی، عملکرد مالی، چشم انداز و رهبری، محیط کار و متغیر زبان انگیزشی رهبر دارای بدهای تاثیر مثبت و توانمندسازی و متغیر زبان انگیزشی نیز دارای ابعاد جهت گیری زبان، زبان رسمی، زبان معنایی می باشند.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی است چرا که به کاربرد زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای مداخله‌گر ارتباطات متقارن، ارتباطات شفاف، شهرت درون سازمانی ادراک شده و ادراک ارتباطی فرد از سازمان می‌پردازد. از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد چرا که به بررسی رابطه بین زبان انگیزشی رهبر با اشتیاق کارکنان در غالب مدل معادلات ساختاری می‌پردازد.

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد درک از ارتباطات متقارن دوزیر و همکاران (۱۹۹۵) با آلفای کرونباخ ۰/۷۰۱ و پرسشنامه استاندارد درک از ارتباطات شفاف سازمان راولینز (۱۹۹۲) با آلفای کرونباخ ۰/۸۹۲ و پرسشنامه استاندارد رابطه فرد-سازمان هان و جی.گرونیگ (۱۹۹۹) با آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ و پرسشنامه استاندارد شهرت درون‌سازمانی ادراک شده گاردبرگ و فومبرون (۲۰۰۲) با آلفای کرونباخ ۰/۹۵۰، پرسشنامه اشتیاق کارکنان اقتباس از پرسشنامه سکس و روتمن (۲۰۰۶) و کانگ (۲۰۱۰) با آلفای کرونباخ ۰/۹۰۸ و پرسشنامه استاندارد زبان انگیزشی رهبر از جی. میفیلد، ام. میفیلد و کوپ، (۱۹۹۸) با آلفای کرونباخ ۰/۷۶۶ استفاده گردید. البته این پرسشنامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید راهنما و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه‌های در اختیار، این پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری تحقیق تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سوالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سوال‌های متغیرهای زبان‌انگیزشی رهبر، ارتباطات متقارن، ارتباطات شفاف، ادراک فرد از سازمان، شهرت درون‌سازمانی و اشتیاق کارکنان، بالای ۰/۹ هستند و این نشان دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است همچنین با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری بارهای عامل از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تمامی متغیرهای مشاهده شده به صورت معنی‌داری متغیر پنهان مربوط به خود را تبیین می‌کنند.

### ابزار پژوهش

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، پرسش‌نامه بوده که شامل سوالات تخصصی از ۶ متغیر مورد بررسی در طیف لیکرت و شامل ۹۰ سوال بوده که از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح جدول ۱ استفاده گردیده است.

## جدول شماره ۱. ترکیب سئوالات پرسش نامه

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد و شماره سئوالات در پرسش نامه	جمع سئوالات	توضیحات
ارتباطات متقارن	۱ تا ۴	۴	پرسشنامه دوزیر و همکاران (۱۹۹۵)
ارتباطات شفاف	مشارکت ۵ تا ۱۰ قابل توجه ۱۱-۱۷ پاسخگو ۱۸-۲۲	۱۸	راولینز (۱۹۹۲)
ارتباط فرد با سازمان	اعتماد ۲۳-۲۷ ارتباط متقارن ۲۸-۳۲ تعهد ۳۳-۳۷ رضایت ۳۸-۴۲	۲۰	پرسشنامه هان و جی گرونیک (۱۹۹۹)
شهرت سازمانی	جاذبه عاطفی ۴۳-۴۴ عملکرد مالی ۴۵-۴۸ چشم انداز و رهبری ۴۹-۵۱ محیط کار ۵۲-۵۴	۱۲	پرسشنامه گاردبرگ و فومبرون (۲۰۰۲)
اشتیاق کارکنان	تاثیر مثبت ۵۵-۶۱ توانمند سازی ۶۲-۶۶	۱۲	اقتباس از پرسشنامه سکس و روتمن (۲۰۰۶) و کانگ (۲۰۱۰)
زبان انگیزشی	جهت گیری زبان ۶۷ تا ۷۶ زبان رسمی ۷۷ تا ۸۲ زبان معنایی ۸۳ تا ۹۰	۲۴	جی.ومیفیلد،ام.میفیلد و کوپ، ۱۹۹۸

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش نامه تعیین شود. قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط مختلف تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ

<sup>۱</sup> SPSS

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل می باشد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش نامه های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشد.

جدول شماره ۲. ضریب قابلیت اعتماد مولفه های پرسش نامه های درک از ارتباطات متقارن

نام پرسش نامه	آلفای کرونباخ
درک از ارتباطات متقارن	۰/۷۰۱
درک از ارتباطات شفاف	۰/۸۹۲
درک از ارتباط فرد- سازمان	۰/۹۴۶
شهرت درون سازمانی ادراک شده	۰/۹۵۰
اشتیاق کارکنان	۰/۹۰۸
زبان انگیزشی رهبر	۰/۷۶۶

جدول شماره ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی

سوالات	پرسش نامه	نتایج تحلیل عاملی تاییدی	نتیجه گیری
سوالات ۱-۴	پرسش نامه درک از ارتباطات متقارن دو طرفه	$\chi^2/df = ۰/۱۱$ , $GFI = ۱/۰۰$ , $AGFI = ۱/۰۰$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۵-۲۲	پرسش نامه درک از ارتباطات شفاف سازمانی	$\chi^2/df = ۰/۹۳۳$ , $GFI = ۰/۹۸$ , $AGFI = ۰/۹۸$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۲۳-۴۲	پرسش نامه درک از ارتباط فرد- سازمان	$\chi^2/df = ۱/۰۲۶$ , $GFI = ۰/۰۹۸$ , $AGFI = ۰/۹۷$ , $RMSEA = ۰/۰۰۵۸$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۴۳-۵۴	پرسش نامه شهرت درون سازمانی ادراک شده	$\chi^2/df = ۰/۹۷۱$ , $GFI = ۰/۹۹$ , $AGFI = ۰/۹۸$ , $RMSEA = ۰/۰۰۶$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۵۵-۶۶	پرسش نامه اشتیاق کارکنان	$\chi^2/df = ۰/۸۶۲۵$ , $GFI = ۰/۹۹$ , $AGFI = ۰/۹۹$ , $RMSEA = ۰/۰۰۶۰۴$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۶۷-۹۰	پرسش نامه زبان انگیزشی رهبر	$\chi^2/df = ۰/۹۸۶۴$ , $GFI = ۰/۹۷$ , $AGFI = ۰/۹۷$ , $RMSEA = ۰/۰۰۸۰۸$	برازش مدل مناسب است

## جامعه آماری و شیوه نمونه گیری

با توجه به اینکه روش نمونه گیری، طبقه‌ای است و محقق هر شرکت را به عنوان یک گروه کاری مدنظر قرار داده که مدیر ارشد آن به عنوان رهبر گروه است. بنابراین نیازمند آن بود که از روش طبقه‌ای استفاده نماید و از سوی دیگر از آن جایی که این شرکت‌ها به عنوان زیرمجموعه شرکت مادر توکافولاد هستند بنابراین می‌توان آن‌ها را به عنوان یک گروه کاری قلمداد کرد حال برای آنکه برای هر شرکت نمونه کافی گرفته شود و محقق بتواند متغیرهای تحقیق را ارزیابی کند براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران برای کل این شرکت‌ها ۷۸۷ نمونه استخراج گردید و سپس متناسب با حجم هر شرکت زیرمجموعه نمونه لازم برای آن شرکت استخراج گردید. بنابراین در این تحقیق با توجه به حجم نمونه محاسبه شده با توجه به فرمول کوکران، متناسب با هر طبقه که در جدول شماره ۴ آمده است نمونه‌گیری صورت گرفت.

جدول شماره ۴. حجم نمونه آماری متناسب با کارکنان شرکت های مختلف توکا فولاد

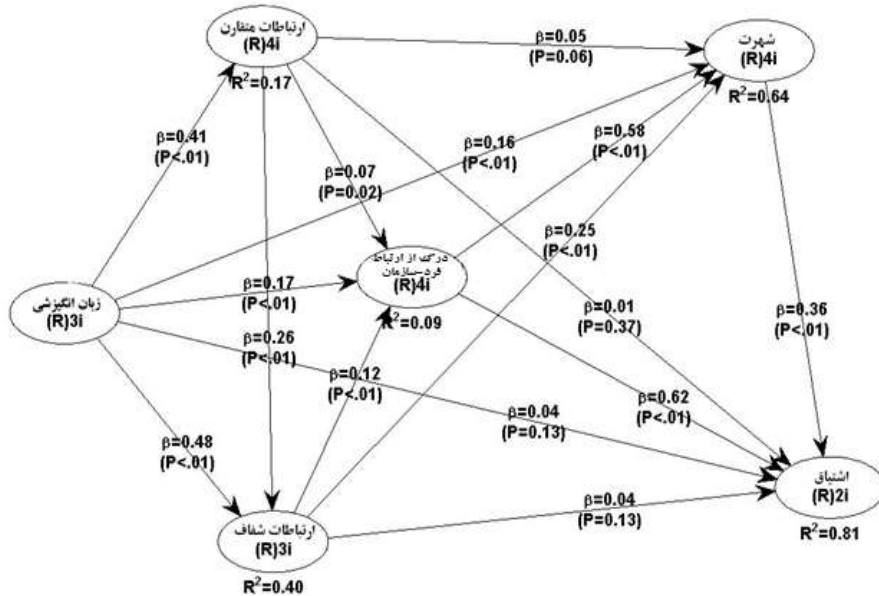
ردیف	نام شرکت	تعداد کارکنان	حجم نمونه	ردیف	نام شرکت	تعداد کارکنان	حجم نمونه
۱	توکا فولاد	۵۶	۸	۱۳	راهبران فولاد	۳۴۴	۵۱
۲	توکا ریل	۹۷	۱۴	۱۴	نسوز توکا	۳۵۴	۵۲
۳	کشش	۱۱	۲	۱۵	توکا رنگ	۴۷	۷
۴	بهین ریل	۱۱۷	۱۷	۱۶	بهسازان غلطک	۶۲	۹
۵	ارس	۱۴۳	۲۱	۱۷	سیرکو	۲۷۹	۴۱
۶	حمل و نقل	۵۸۰	۸۵	۱۸	ایران ذوب	۲۷۵	۴۱
۷	توکا مارین	۸	۱	۱۹	استقلال	۹۳	۱۴
۸	EPC	۴۴	۶	۲۰	نسوز آذر	۴۱۵	۶۱
۹	توکا سبز	۷۱۶	۱۰۶	۲۱	تدارک	۷۹	۱۲
۱۰	بتن	۴۲۸	۶۳	۲۲	صنایع برش	۵۳	۸
۱۱	بهسازان خاورمیانه	۵۵۳	۸۱	۲۳	توسعه توکا	۱۰	۲
۱۲	توکا نیرو	۴۹۲	۷۳	۲۴	فوکا	۸۴	۱۲

## یافته های پژوهش

زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکا فولاد تأثیر می‌گذارد.

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسطه ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد-سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه‌گذاری (هولدینگ) توکافولاد

به منظور بررسی فرضیه فوق از نرم افزار وارپ پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده شده است که خروجی آن در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

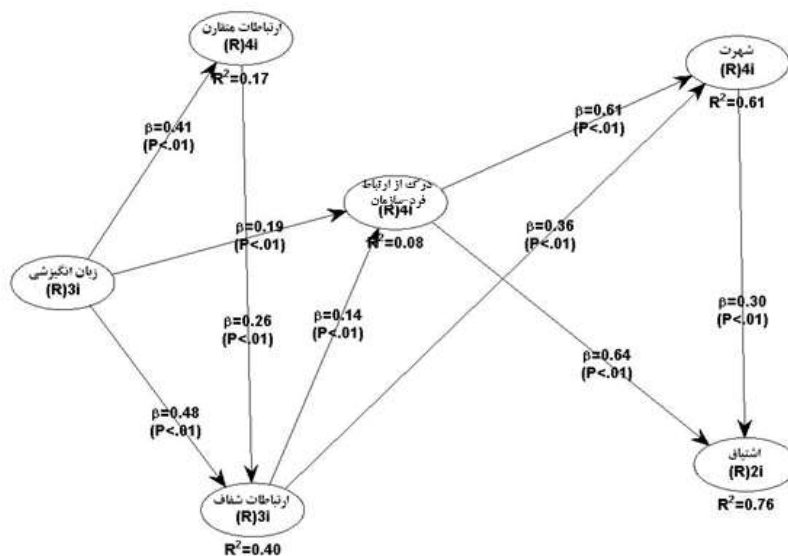


شکل شماره ۲. مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی

همان طور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است از میان روابط بین متغیرها تنها رابطه بین زبان انگیزشی و اشتیاق کارکنان با ضریب تاثیر ۰/۰۴، رابطه بین ارتباطات شفاف و اشتیاق کارکنان با ضریب تاثیر ۰/۰۴ و رابطه بین ارتباطات متقارن و اشتیاق کارکنان با ضریب تاثیر ۰/۰۱، رابطه بین ارتباطات متقارن و شهرت با ضریب تاثیر ۰/۰۵ و رابطه ارتباطات متقارن و روابط فرد-سازمان با ضریب تاثیر ۰/۰۷ معنا دار نشده اند. بنابراین مدل بدون در نظر گرفتن روابط بی‌معنا مجدداً اجرا گردید.

<sup>۱</sup> Warp PLS





شکل شماره ۳. مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی بدون در نظر گرفتن روابط بی معنا

جدول شماره ۵. اثرات مستقیم و غیر مستقیم روابط بر همدیگر

اشتیاق کارکنان	شهرت درون سازمانی ادراک شده	درک از ارتباط فرد-سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگلیزی	
					۰/۴۱۳	ارتباطات متقارن
				۰/۲۵	۰/۴۸۶	ارتباطات شفاف
			۰/۱۴۱		۰/۱۸۹	درک از ارتباط فرد-سازمان
		۰/۱۴۱	۰/۳۶۴			شهرت درون سازمانی ادراک شده
	۰/۳۰۲	۰/۶۳۵				اشتیاق کارکنان

حال یک سوال اساسی مطرح می شود و آن این است که آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور

شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می دهیم که در جدول شماره ۶ خلاصه شده است.

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

جدول شماره ۶. نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

اشتیاق کارکنان	شهرت درون سازمانی	درک از ارتباط فرد - سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگیزشی	مقدار استاندارد	
۰/۷۶۴	۰/۶۱۳	۰/۰۸۴	۰/۳۹۷	۰/۱۷۲			
۰/۷۶۴	۰/۶۱۲	۰/۰۸۲	۰/۳۹۶	۰/۱۶۹			ضریب تعدیل شده
۰/۹۸۴	۰/۹۶۰	۰/۹۵۶	۰/۹۳۲	۰/۷۹۴	۰/۹۳۹	≥ ۰/۷	قابلیت اعتماد مرکب
۰/۹۶۸	۰/۹۴۵	۰/۹۳۹	۰/۸۹۰	۰/۶۵۲	۰/۹۰۲	≥ ۰/۷	آلفای کرونباخ
۰/۹۶۹	۰/۸۵۸	۰/۸۴۵	۰/۸۲۰	۰/۴۹۱	۰/۸۳۶	≥ ۰/۵	میانگین واریانس استخراج شده
۴/۳۱۸	۳/۳۰۱	۳/۶۸۱	۱/۸۴۵	۱/۳۲۶	۰/۶۷۵	≤ ۵	میزان VIF برای هم خطی
۰/۷۶۴	۰/۶۱۳	۰/۰۸۵	۰/۳۹۶	۰/۱۷۱		≥ ۰/۱۵	شاخص ارتباط پیش بین (Q <sup>2</sup> )
۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	≥ ۰/۲۵	شاخص برازش کلی مدل (GOF)

کلید شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این بایستی روایی واگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این موضوع در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول شماره ۷. روایی واگرا مربوط به مدل فرضیه اصلی

اشتیاق کارکنان	شهرت درون سازمانی ادراک شده	درک از ارتباط فرد- سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگیزشی	
۰/۲۶۲	۰/۴۸۳	۰/۲۵۹	۰/۵۷۹	۰/۴۰۶	(۰/۹۱۴)	زبان انگیزشی
۰/۱۸۷	۰/۳۴۱	۰/۱۸۳	۰/۴۵۶	(۰/۷۰۱)	۰/۴۰۶	ارتباطات متقارن
۰/۲۶۴	۰/۵۱۳	۰/۲۴۴	(۰/۹۰۵)	۰/۴۸۵	۰/۵۷۹	ارتباطات شفاف

درک از ارتباط فرد- سازمان	۰/۲۵۹	۰/۱۸۳	۰/۲۴۴	(۰/۹۱۹)	۰/۶۹۹	۰/۸۴۷
شهرت درون سازمانی ادراک شده	۰/۴۸۳	۰/۳۴۱	۰/۵۱۳	۰/۶۹۹	(۰/۹۲۶)	۰/۷۴۶
اشتیاق کارکنان	۰/۲۶۲	۰/۱۸۷	۰/۲۶۴	۰/۸۴۷	۰/۷۴۶	(۰/۹۸۴)

با توجه به آنکه جذر واریانس استخراج شده که در پرانتز و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگتر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است لذا مدل فرضیه اصلی تحقیق از روایی و اگرایی مناسب برخوردار می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده فوق، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تاثیر زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکا فولاد تایید می‌شود.

### نتایج پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش: زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباطات فرد- سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکا فولاد تأثیر می‌گذارد. با توجه به شکل های ۲ و ۳ نتایج نشان داد که بین زبان انگیزشی بر ارتباطات متقارن با ضریب تأثیر ۰/۴۱، زبان انگیزشی بر درک از ارتباطات شفاف با ضریب تأثیر ۰/۴۸، درک از ارتباط متقارن دوطرفه بر درک از ارتباطات شفاف سازمان با ضریب تأثیر ۰/۲۶، درک از ارتباطات شفاف سازمان بر درک از ارتباط فرد- سازمان با ضریب تأثیر ۰/۱۴، درک از ارتباط فرد- سازمان بر متغیرهای شهرت درون سازمانی ادراک شده و اشتیاق کارکنان به ترتیب با ضریب تأثیر ۰/۶۱ و ۰/۶۴ و شهرت درون سازمانی بر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۳۰ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. پس در نتیجه زبان انگیزشی رهبر به صورت غیرمستقیم از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکا فولاد تأثیر می‌گذارد. هر چند که زبان انگیزشی به صورت مستقیم بر متغیر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۱۳ معنادار و اثرگذار نبود.

نتایج این تحقیق با پژوهش لین جان (۲۰۱۲) همراستایی دارد او به این نتیجه رسید که درک از ارتباط فرد- سازمان با شهرت سازمانی ارتباط دارد از سوی دیگر اشتیاق سازمانی با شهرت سازمانی مرتبط بوده و ارتباطات متقارن و شفاف

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) توکافولاد

---

داخلی بر رابطه سازمان و کارکنان تأثیرگذار است از سوی دیگر نتایج این تحقیق با تحقیق براتون (۲۰۱۱) همراستایی دارد او در تحقیقی به این نتیجه رسید که زبان انگیزشی بر بهبود ارتباطات کارکنان با مدیر تأثیرگذار است در تفسیر این فرضیه باید گفت در مجموعه شرکت‌های توکافولاد مدیران عامل با حساسیت و وسواس خاصی از سوی هولدینگ مادر انتخاب می‌گردند. این مدیران شناخت قوی از جو و محیط سازمانی هولدینگ و شرکت‌های تابع توکافولاد دارند. چرا که خود مدت زمان زیادی به عنوان مدیران میانی و ارشد در هر یک از شرکت‌های هولدینگ و یا شرکت مادر مشغول به کار بوده‌اند. این مسئله باعث می‌گردد تا بتوانند ارتباط دوطرفه مناسب‌تری با پیروان خود برقرار کرده و انتظارات و ذهنیات خود را راحت‌تر و شفاف‌تر با پیروان خود در میان بگذارند از سوی دیگر این روابط شفاف و متقابل و زبان حمایتگر مدیران ارشد باعث می‌شود تا کارکنان این هولدینگ از بودن در این شرکت و یا مجموعه شرکت‌های این هولدینگ احساس خوشایندی داشته باشند که این موضوع منجر به بهبود روابط کارکنان با سازمانشان و شهرت درون سازمانی ادراک شده توسط آنها می‌گردد که پیامد این مسئله کارکنان خوشنودتر، راضی‌تر و با اشتیاق کاری بالاتر می‌باشد. از سوی دیگر علت آنکه رابطه زبان انگیزشی رهبر به صورت مستقیم بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد (مجموعه شرکت‌های توکافولاد) معنادار نگردد آن بود که زبان انگیزشی رهبران ابتدا باعث ایجاد ارتباط بهتری با پیروانشان می‌شود و این ارتباطات مناسب و شفاف است که رابطه کارکنان با سازمان را مطلوب می‌کند و بر اشتیاق آنها تأثیر می‌گذارد.

### پیشنهادات

با توجه به تایید فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اثر گذاری مثبت زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکا فولاد در این زمینه پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

در واقع نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که در این هولدینگ زمانی که سیستم ارتباطی شرکت‌ها، باز و ارتباطات دو طرفه و شفاف وجود داشته و بازخورد صورت گیرد و از طریق آن، دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان مطرح و درک متقابل، همکاری و گفت‌وگوها بین کارکنان، مدیران و سامان‌ها وجود داشته باشد، کارکنان احساس می‌کنند که ارتباط بهتری با سازمان دارند و سازمان را به طور مطلوب‌تر ارزیابی و بیشتر درگیر کارهای سازمان می‌شوند. ارتباط داخلی متقارن به

طور مثبتی با رابطه کارمندان با همدیگر، درک کارمندان از اعتبار سازمانی و اشتیاق کارکنان ارتباط دارد. پس باید رهبران ارشد هولدینگ باید سیاست های خود را در این زمینه به صورت یک خط مشی و رویه ثابت در سطح تمامی شرکت های هولدینگ نهادینه نمایند. که این کار را می توانند با انتخاب مدیران از منابع انسانی داخلی به دلیل شناخت بهتر آنها از ظرفیت ها و پتانسیل شرکت های این هولدینگ و توانایی ارتباط برقرار کردن آنها با کارکنان نسبت به مدیران بیرونی انجام دهند.

توسط بخش آموزش این هولدینگ، دوره های آموزشی برای مدیران ارشد و میانی شرکت های این هولدینگ در ارتباط با ارتباطات، سبک رهبری، تعالی سازمانی، برگزار گردد.

تشویق کارکنان برای مشارکت در تصمیمات مدیریتی سازمان در قالب نظام پیشنهادات و اصلاح فرآیندهای کاری و در نظر گرفتن تشویق هایی، حس موثر بودن در فعالیت های جاری مجموعه را در میان کارکنان تقویت می کند و با رواج فرهنگ مدیریت مشارکتی، رویکرد بهبود مداوم را نیز بین مدیران سازمان نهادینه می سازد.

سیستم های ارزیابی عملکرد، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می آورد تا در دستیابی به اهداف سازمانی به صورت خلاقانه، تلاش کنند. تا زمانی که سیستم ارزیابی عملکرد به طور مناسب طراحی و عمل کند، نه تنها به کارکنان اجازه می دهد تا کیفیت عملکرد فعلی شان را بدانند، بلکه اقداماتی را که باید برای بهبود عملکردشان انجام دهند را نیز روشن می سازد. با فعال نمودن پورتال سازمانی و قرار دادن اطلاعات مربوط به قوانین، ساختار، دستورالعمل های کاری، قوانین مربوط به ارتقا جایگاهی و شغلی، اطلاعات مربوط به ارزیابی کارکنان، تغییرات پیش رو، اخبار مربوط به دستاوردهای سازمانی و وضعیت مالی به کارکنان و کلیه اطلاع رسانی سازمانی و ... به کارکنان صورت

مدیران ادارات با پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای اختیارات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها، انجام فعالیت های آن اداره را با کارایی و اثربخشی بیشتر همراه کنند و از میزان تعارض بین فردی موجود بکاهند.

تامین منابع نیروی انسانی هولدینگ از طریق برنامه ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارج سازمان از طریق تدوین شرح شغل (شرح وظیفه) و شرایط احراز مشاغل در سازمان، ترسیم روند انتخاب و گزینش و استخدام منابع انسانی، آموزش اولیه به منابع انسانی جدیدالاستخدام و توجیه آنها به مقررات سازمان و استقرار این منابع در محل های مورد نیاز، تامین فرصت های شغلی یکسان برای افراد هم رده صورت گیرد.

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه‌گذاری (هولدینگ) توکافولاد

---

نگه‌داری منابع انسانی شامل امور مرتبط با نظام پرداخت، نقل و انتقالات در سازمان، ترفیح و جابجایی و تامین شرایط کاری ایمن و بهداشتی از طریق سیستم‌هایی از جمله سیستم‌های مناسب جهت پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش، طراحی سیستم بهداشتی و ایمنی محیط کار کارکنان، طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان صورت‌گیرد.

رشد و توسعه منابع انسانی که این رشد می‌تواند از طریق ابعاد متعدد از قبیل آموزش منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی از طریق تدوین آیین‌نامه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های اداری صورت‌می‌گیرد.

برگزاری جلسه با کارمندان توسط مدیران و به منظور تشریح وضعیت فعلی و مقایسه با چشم‌انداز شرکت، اطلاع‌رسانی در ارتباط با وضعیت مالی و سهم بازار و ....

تشویق و تقدیر کارکنان و مدیران برتر که در موفقیت‌های این هولدینگ نقش داشته‌اند و بیان پارامترهای ارزشمندی از دید شرکت به کارکنان

- Allen, D. S. (2008). The trouble with transparency: The challenges of doing journalism ethics in a surveillance society. *Journalism Studies*, 9, 323–340.
- Balkin, J. M. (1999). How mass media stimulate political transparency. *Cultural Values*, 3, 393–۴۱۳.
- Carter, R. F. (1965). Communication and affective relations. *Journalism Quarterly*, 42, 203–212
- Chaffee, S. H., & McLeod, J. M. (1968). Sensitization in panel design: A coorientation experiment. *Journalism Quarterly*, 45,
- Coombs, W. T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73–94). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fombrun, C. J., & van Riel (2004). *Fame & Fortune*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership - development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grady, P. (2010). Internal branding, employee branding. In Gillis, T. (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 231–240), 2nd ed, Jossey-Bass, Inc
- Grunig, J. E. (1984). Original research. *Public Relations Research Education*, 1, 1–29.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communications. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (1992a). Symmetrical systems of internal communication. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (1992b). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1–28). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

Grunig, L.A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (1983). Basic research provides knowledge that makes evaluation possible. *Public Relations Quarterly*, 28, 28–32.

Grunig, J. E. (1984). Original research. *Public Relations Research Education*, 1, ۱۰۲۹

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, ۱۵۱-۱۷۶.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communications. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, L.A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Hung, C. J. (2002, March). The effect of relationships on reputation and reputation on Relationships: A cognitive, behavioural study. Paper presented to the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, FL.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

Hong, S. Y., & Yang, S. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction and customer-company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21, 381–403.

Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277–280

Kang, M. (2010). *Toward a model of engaging publics: Trust, satisfaction and identification, and the mediating role of public engagement between organization-public relationships and supportive behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY





---

اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن و درک از ارتباط فرد- سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده در شرکت سرمایه گذاری (هولدینگ) تو کافولاد

---

Yang, S. (2005). The effects of organization-public relationships on organizational reputation: From the perspective of publics. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Yang, S., & Grunig, J. E. (2005). The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and overall evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*, 9,305-325.

relationships and perceived corporate reputation on employees engagement in Tuka Foolad Investment (Holding) Company.

### **Abstract**

**Objective:** The purpose of the present study was to determine the effects of leader motivating language on employees engagement through intermediary variables of transparent and symmetrical communication perceptions, employee-organization

**Methods:** In terms of purpose, the research method was applied and was descriptive correlational as regards the method of data collection

**Results:** The results indicated that there is a positive significant relationship between motivating language and symmetrical communications with the coefficient value of 0.41, between motivating language and transparent communication perceptions with the coefficient value of 0.48, between two-way symmetrical communications and transparent organizational communication perceptions with the coefficient value of 0.26, between transparent organizational communication perceptions and employee-organization relationships perception with the coefficient value of 0.14, between employee-organization relationships perception and the variables of perceived corporate reputation and employee engagement with the coefficient values of 0.61 and 0.64, and corporate reputation and employee engagement with the coefficient value of 0.30

**Conclusion:** the study's major hypothesis is confirmed although the direct effect of motivating language on employee engagement with the coefficient value of 0.04 was not significant.

**Keywords:** motivating language, symmetrical and transparent communications, employee-organization relationships perception, corporate reputation, organizational engagement