

سبک رهبری تضایف‌گرای زنان و اثر آن بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان

محمد حکاک^۱، حسن کولیوند^{۲*}

چکیده

امروزه، در کشورهای در حال توسعه، مشارکت زنان در سطوح عالی سازمان‌ها نسبت به مردان کمتر است. از این رو، تئوری رهبری تضایفی، رویکردی فرآنگرا به رهبری دارد که حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به‌منزله عامل هم‌افزایی مفهوم‌سازی می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به اهمیت سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، هدف اصلی این پژوهش مطالعه تأثیرگذاری سبک رهبری تضایف‌گرای زنان بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی است و در این زمینه سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان به‌منزله متغیر میانجی مطالعه شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه الگوی بلوغ قابلیت کارکنان کورتیس^۳ (۲۰۰۹)، پرسش‌نامه رهبری تضایفی الهی و آیبیغی اصفهانی (۱۳۹۵) و پرسش‌نامه پایداری سرمایه‌های انسانی آیبیغی اصفهانی و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه‌ها براساس روایی محتوا و پایایی آن‌ها نیز با آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب، با مقدار ۰/۸۴، ۰/۸۹، ۰/۹۱ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها با استفاده روش معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Amos انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مسئولان، کارشناسان و کادر درمان مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا به تعداد ۴۴۳ نفرند. حجم نمونه آماری مورد نیاز از طریق جدول کرجسی و مورگان ۲۱۰ نفر تعیین شد و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تضایف‌گرای زنان بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان و توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است و همچنین سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلید واژگان

رهبری تضایف‌گرای زنان، پایداری سرمایه انسانی، سطح بلوغ قابلیت کارکنان، مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا.

۱. دکتری مدیریت استراتژیک، دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان hakak.m@lu.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد لرستان، عضو هیئت‌علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، (نویسنده مسئول) Koolivandhasan@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۱۲

مقدمه

مطالعه سیر تاریخی حضور زنان در سطح عالی مدیریت سازمان‌ها در طول دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که آنان همواره از پیشرفت باز نگاه داشته شده‌اند، زیرا پست‌هایی در سطوح پایین سازمان احراز کرده‌اند که ناگزیر به انجام‌دادن کارهای تکراری بوده‌اند؛ همچنین، اغلب در پست‌های ستادی و به‌منزله دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده و به‌ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را برعهده داشته‌اند. بنابراین، زنان کمتر درگیر وظایف صفی سازمان‌ها بوده‌اند و از آنجا که عمدتاً در مشاغل ستادی مشغول به کار بوده‌اند، به همین دلیل نتوانسته‌اند در سازمان‌ها قدرت چندانی کسب کنند و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت و نفوذ کنند. از این‌رو، کمتر سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها به آن‌ها اختصاص داده شده است. این در حالی است که سازمان‌های امروزی برای بقا و رقابت در محیط‌های نامطمئن باید با ایجاد ظرفیت رشد، توسعه و فرصت برابر برای کلیه سرمایه‌های انسانی، از جمله زنان، فارغ از نگاه جنسیتی و با استفاده از ظرفیت هم‌افزایی زنان و با کنار گذاشتن نگاه سنتی و ذهنیت منفی در زمینه نقش مدیریتی زنان، سرمایه انسانی بالغ‌تر و پایدارتری داشته باشند [۱، ص ۹۰۴]. زیرا در صورت وجود جو حمایتی بیشتر در سازمان‌ها در مورد مدیریت زنان و سازماندهی آن‌ها در سطوح مدیریت، سطح بلوغ قابلیت کارکنان افزایش می‌یابد. رهبر تضایف‌گرا با لحاظ کردن نیازهای کارکنان، الزامات محیطی، رویکردهای تکثرگرا، تفویض اختیار، توانمندسازی، رویکرد چندفرهنگی، دموکراتیک و پرورش‌دهندگی، سطح بلوغ کارکنان را رشد می‌دهد. سازمان‌هایی که رهبر تضایفی یا تضایف‌گرا دارند، کارکنان بالغ‌تری خواهند داشت و این موضوع به‌منزله تأثیر مثبت هم‌افزایی حضور زنان در سطح مدیریتی درخور تأمل است [۱، ص ۹۰۸]. از سوی دیگر، استفاده از رویکردهای دموکراتیک، غیرخطی و نیروی هم‌افزایی زنان در سطوح مدیریتی با در نظر گرفتن مهارت‌آموزی، توازن کار و زندگی و استخدام‌پذیری می‌تواند باعث توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی شود. اگر سازمان با رویکردهای غیرخطی و پویا هدایت شود، پایدارتر می‌شود. در این حالت، ابعاد رهبری تضایفی نظیر رفتار رهبری، نیروهای خارجی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار خواهند بود [۱، ص ۹۰۷]. از این‌روست که تئوری رهبری تضایف‌گرا^۱ (تضایف‌گرایانه، تضایفی یا هم‌افزا) با رویکردی فرانوگرا به رهبری، واگذاری نقش‌های جدی و تأثیرگذار در سطوح عالی به زنان را جهت ایجاد نیروی هم‌افزا تأکید می‌کند [۱، ص ۹۰۴]. این تئوری، حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به‌منزله عامل هم‌افزایی بین زنان و مردان در سازمان مفهوم‌سازی و برابری بین نقش زن و مرد، عدالت اجتماعی، فراگیربودن شخصیت و رهبران زن و مرد تأکید کرده است. همچنین، تئوری تضایف‌گرا از سوی محققان زن توسعه داده شد که به مفهوم استفاده از جنسیت زن و

1. synergistic leadership

شامل دیدگاه زنانه و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوری‌های رهبری افزوده است [۲، ص ۱۸].

علاوه بر آنچه گفته شد، امروزه، تحول نقش و افزایش حضور زنان در فعالیت‌های مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی و... یکی از شاخص‌های توسعه کشورهای است. زنان در حدود نیمی از سرمایه انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به‌خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر زنان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌ها، حضور و فعالیت آن‌ها در سازمان‌ها رو به افزایش است [۱، ص ۹۰۴] و سازمان‌ها شاهد شکوفایی توانایی مدیریتی زنان در عرصه‌های مختلف نیز بوده‌اند که این نشان از ایجاد تحول در نگرش به جنسیت در حوزه رهبری و مدیریت سازمان‌هاست؛ این در حالی است که به‌رغم افزایش درخور توجه میزان اشتغال و حضور زنان در سازمان‌ها، پیشرفت آن‌ها در مشاغل مدیریتی رشد چندانی نداشته و در سازماندهی نیروی انسانی سازمان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان در حاشیه قرار گرفته‌اند و دستیابی آنان به سطوح بالای مدیریتی، غیرمعمول و حتی غیر قابل تحمل انگاشته شده و مشارکت زنان ایرانی در مشاغل رهبری و مدیریتی سازمان‌ها کم و کمتر شده است و حتی با راهیابی زنان به برخی سطوح مدیریتی نیز، آنان در سطحی غیرراهبردی سازماندهی شده‌اند؛ به همین دلیل، پژوهش‌های بسیاری در حوزه رهبری زنان صورت گرفته که یکی از این پژوهش‌ها به تکوین تئوری رهبری تضایف‌گرا منجر شده و برای حل مسئله مشارکت‌ندادن زنان در مشاغل مدیریتی، کاربست سبک رهبری تضایف‌گرا را مورد تأکید قرار داده است که این سبک رهبری با تأکید بر هم‌افزایی سرمایه‌های انسانی و برابری نقش زن و مرد می‌تواند درخور توجه و تأثیرگذار باشد [۱، ص ۹۰۵]. از آنجا که نقش زن در این مطالعه حائز اهمیت است، مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان بهداشتی و درمانی در سطح نیروی‌های مسلح با هدف ارائه خدمات مناسب و سریع به کارکنان شاغل و بازنشسته نیروهای مسلح، خانواده آنان و عموم مردم، گزینه مناسبی برای جامعه آماری این پژوهش خواهد بود.

اگرچه ماهیت خدمات ۲۴ ساعته و اضطراری مراکز درمانی و ارتباط آن با مسئله مرگ و زندگی انسان‌ها و بروز مشکلات غیرقابل پیش‌بینی فراوان، قابلیت‌های رهبری مدیران این مراکز را محدود و قوانین و مقررات بسیار زیاد و دائم در حال تغییر و فشار عوامل اقتصادی، چالش‌های زیادی برای رهبران چنین مراکزی ایجاد می‌کند، مدیران مراکز بهداشتی و درمانی می‌توانند با انتخاب سبک رهبری مناسب بر این مشکلات فائق آیند [۲۰، ص ۵۶۳]. مدیریت و رهبری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی نقشی بسزایی در استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی و بهبود کیفیت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی دارد. از این‌رو، سازمان بهداشت جهانی بر پرورش (و به‌کارگیری) رهبران قوی در این نوع سازمان‌ها تأکید زیادی دارد و حاکمیت و رهبری را به‌منزله یکی از اجزای ساختاری نظام سلامت معرفی کرده است [۳۱، ص ۳۲]. با

توجه به مطالب گفته شده، اینک پرسش اصلی این پژوهش به ذهن متبادر می‌شود که سبک رهبری تضایف‌گرای زنان چه تأثیری هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان بر پایداری سرمایه‌های انسانی مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا دارد؟

مبانی نظری پژوهش

تئوری رهبری تضایف‌گرا

رهبری تضایف‌گرا نظریه‌ای فرانوگراست که حامی حذف نظریه‌های پیشین و قدیمی‌تر رهبری نیست، بلکه حامی این تفکر است که نظریه‌های جدیدی در ادبیات و گفتمان رهبری وارد شود و سیر تکامل و توسعه آن را شکل دهد [۳۲، ص ۵۴]. از این رو، تئوری رهبری تضایف‌گرا، که تجربیات و ویژگی‌های رهبران زن در ایجاد و رشد آن مؤثر بوده^۱ و در آن به عدالت اجتماعی، فراگیربودن شخصیت و رهبران زن توجه شده است، قصد حمایت از معیارهای این یا آن برای ایجاد تئوری‌های جدید از تئوری‌های قدیمی‌تر را ندارد، بلکه حامی این تفکر است که نظریه‌های جدید، سیر تکامل و توسعه تئوری رهبری را شکل دهند [۱۰، ص ۸۷]. از آنجا که رهبران موفق از موقعیتی که در آن مشغول به کارند چشم‌انداز وسیع و گسترده‌ای دارند [۲۶، ص ۱۲۳]، این تئوری بینشی وسیع از زندگی افراد سازمان با پیشینه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت فراهم می‌آورد. به طور کلی هدف نظریه رهبری تضایف‌گرا این نیست که جایگزین تئوری‌های پیشین مدیریت و رهبری شود، بلکه هدف آن این است که دانش پایه رهبری را گسترش دهد [۱۰، ص ۸۷]. این نظریه از سوی محققان زن بنیان نهاده شد و استفاده شد که مفروضات اصلی آن عبارت‌اند از:

۱. رهبری تضایف‌گرا تعاملی است بین رفتار رهبری، ساختار سازمانی، نیروهای خارجی، ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتقادات؛
۲. زنان مجموعه خاصی از رفتارهای رهبری را در موقعیت‌های رهبری به انجام می‌رسانند؛

۱. بامبرگ (۲۰۰۴) تجربیات ۵ مدیر زن شاغل در ۵ آموزشگاه موفق در سطح ملی را مورد تدقیق و بررسی قرار داده است. شیوه رهبری هریک از مدیران ذکر شده در مصاحبه از ۱۵ نفر از زیردستان مورد سؤال قرار گرفت. نتایج پژوهش به وضوح نشان داد که ۳ نفر از ۵ نفر مدیر زن موفق ابعاد مدل چهاروجهی رهبری تضایف‌گرا را در شیوه رهبری خود نشان داده‌اند [۲، ص ۲۰]. پورتر و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای از دیدگاه استراتژیک به بررسی نقش چهار مؤلفه رهبری تضایف‌گرا در تدوین استراتژی‌های شرکت‌های دارای مدیر-رهبر زن پرداخته‌اند. براساس نتایج پژوهش‌های آن‌ها، معین شده است که نقش صفات رهبری زنانه همچون احساسات، نمایان و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های این گونه از شرکت‌ها بسیار پررنگ بوده است [۲، ص ۲۰].

۳. هیچ نظریه یا مدلی در ادبیات فعلی وجود ندارد که همه آن شامل ویژگی‌های رهبری یا دیدگاه‌های زنانه باشد.

همچنین، پنج جنبه از نظریه رهبری تضایف‌گرا آن را منحصربه‌فرد می‌کند:

۱. رهبران زن در توسعه آن گنجانده شدند؛ ۲. رهبران زن ممکن است به‌صورتی تحت‌تأثیر نیروهای خارجی، ساختارهای سازمانی یا ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتقادات قرار گیرند که رهبران مرد تحت‌تأثیر قرار نگیرند و برعکس؛ ۳. رفتارهای رهبری زن ممکن است با روش‌هایی برخلاف رفتارهای رهبری مردان با عوامل رهبری تضایف‌گرا در تعامل باشد؛ ۴. رهبران در مناصب یا سطوح مختلف و از طرق مختلف ممکن است تحت‌تأثیر عوامل قرار گیرند؛ ۵. هر چهار عامل تعاملی هستند [۱۰، ص ۸۹].

رهبری تضایف‌گرا به‌منزله مدلی از رهبری اثربخش، دیدگاهی جامع و سیستمی به سازمان و عملکرد آن دارد و مسائل فرهنگی، اجتماعی و موقعیتی سازمان را به‌خوبی رصد می‌کند و به دنبال هماهنگ کردن و هم‌راستاسازی ساختار سازمان، رفتار رهبری، نیروهای محیطی و خارجی، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هاست. این نظریه دیدگاهی کلان به ارتباط و تعامل میان چند بعد مهم در سازمان دارد و دیدگاهی جامع میان باورها، نیروهای خارجی، افراد و سازمان‌ها دارد. چنین دیدگاهی جهت ایجاد تصویری کامل از واقعیت‌ها ضروری و لازم است [۲۴، ص ۹].

جدول ۱ تعاریف رهبری تضایف‌گرا را نمایش می‌دهد:

جدول ۱. تعاریف رهبری تضایف‌گرا

منبع	تعاریف رهبری تضایف‌گرا
[۲۳، ص ۳۰۴]	شیوه‌ای از رهبری که براساس دیدگاه سیستمی و فرانگرا شکل گرفته، توسط محققان زن توسعه داده شده و در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است.
[۹، ص ۷۸]	شامل رفتارهایی از رهبری مانند قاطعیت، تسهیل‌سازی، داشتن چشم‌انداز، تیم‌سازی، ظرفیت‌سازی، انجمن‌سازی، تأمل مداوم و مدیریت تعارض می‌شود که از تغییر و تحول در سازمان‌ها حمایت می‌کند.

همچنین ویژگی‌های اساسی سبک رهبری تضایف‌گرا در جدول ۲ و فرضیات این سبک رهبری در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های اساسی رهبری تضایف‌گرا [۲۳، ص ۳۰۷]

ویژگی‌های اساسی رهبری تضایف‌گرا	
غیر سلسله‌مراتبی	پویا
غیر خطی	سیستمی
موقعیتی	منصفانه از دید اجتماعی
	دخالت‌دهنده
	جنسیت
	قابلیت انطباق با رهبران زن و مرد
	چند فرهنگی
	منطقی و دموکراتیک

جدول ۳. فرضیات رهبری تضایف‌گرا

منبع	فرضیات رهبری تضایف‌گرا
	در نتیجه تعامل بین ابعاد چهارگانه دیدگاه‌ها، عقاید و ارزش‌ها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی و ساختار سازمانی به وجود آمده است.
[۲۳، ص ۳۰۹]	تعیین دیدگاه و درک از رضایت نسبت به این چهار بعد، نقشی اساسی در کسب هماهنگی مطلوب دارد.
	هماهنگی و همکاری چهار بعد ذکرشده به هماهنگی با رهبر منجر می‌شود که در چنین حالتی رهبری اثربخش و موفق است؛ درحالی‌که ناهمگنی بین این چهار بعد، به تعارض، ناهمگنی و درنهایت درک غیر اثربخش از رهبر منجر می‌شود.

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تضایف‌گرا

افرادی نظیر جان استوارت میل، با نگاه فمینیستی و ردکردن تفاوت زن و مرد، بر آن بودند که تفاوت‌های احتمالی نمی‌تواند به حقوق متفاوت برای این دو جنس منجر شود [۱۰، ص ۸۷]. اغلب زنان از سبک مدیریت مشارکتی بهره می‌برند و تمایل دارند به نظر کارکنان اعتماد کنند و به آنان امکان مشارکت در تصمیم‌گیری را بدهند. میزان اعتماد، عدم تمرکز و تفویض اختیار در سازمان‌های تحت هدایت زنان سطح بالاتری دارد [۲۹، ص ۱۲۲]. مردان پس از دریافت نظر و پیشنهاد کارکنان، خود تصمیم‌نهایی را اتخاذ می‌کنند؛ درحالی‌که زنان تمایل بیشتری به مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نهایی دارند. طیفی از رفتارهای رهبری به رهبران مرد درحالی‌که طیفی دیگر به رهبران زن نسبت داده می‌شود [۲۷، ص ۱۵۴]. سازمان‌های دارای رهبران زن تضایف‌گرا کارکنان بالغ‌تری دارند و این موضوع به‌منزله تأثیر مثبت هم‌افزایی حضور زنان در سطح عالی مدیریت سازمان قابل تأمل است. رویکردهای سازمانی منعطف، تفویض اختیار، استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های اعضا، رویکرد اجتماعی در هدف‌گذاری، حرکت به سمت ارتباطات غیررسمی، ترویج توانمندسازی و در نظر گرفتن تغییرات تدریجی در بعد ساختار سازمانی در سبک رهبری تضایف‌گرا می‌تواند سطح بلوغ قابلیت کارکنان را افزایش دهد. در فرهنگ مردخویی بر ارزش‌های مردانه همچون جسارت، کسب درآمد، تولید، رقابت، اقتدار (جدی بودن) و موفقیت تأکید می‌شود. در مقابل در فرهنگ زن‌خویی به ارزش‌های زنانه همچون کیفیت زندگی، روابط شخصی گرم و دوستانه، خدمت‌رسانی و توجه به دیگران توجه می‌شود. زنان در جایگاه مدیریت بیش از مردان به سرمایه‌انسانی توجه می‌کنند. از این‌رو، اگر زنان در سطوح مدیریتی سازماندهی شوند، سطح بلوغ قابلیت کارکنان افزایش می‌یابد. هرچه سطح توانایی‌ها و قابلیت کارکنان افزایش یابد، مسئولیت‌پذیری شخصی، استخدام‌پذیری و سازگاری مهارت‌های آنان در محیط‌های بین سازمانی و همچنین توازن و تعادل کار و زندگی آنان ارتقا می‌یابد. سرمایه‌های انسانی با سطح بلوغ قابلیت بالاتر توان سازگاری

بیشتری با نیازهای متغیر محیط سازمانی را دارند و با توان بیشتری می‌توانند در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شوند [۱، ص ۹۱۸]. جدول ۴ نوع‌شناسی سبک رهبری زنان و مردان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نوع شناسی سبک رهبری زنان و مردان [ص ۲۶، ۱۲۵]

نوع رفتار رهبری	مؤلفه‌ها	سبک رهبری غالب
رفتار رهبری زنان	وابستگی، همکاری، گشودگی و قدرت پذیرش و ادغام	رهبری پرورش‌مدارانه
رفتار رهبری مردان	خودرأیی، تفکیک (جدا سازی)، استقلال، کنترل و رقابت	رهبری استبدادی

نظریه رهبری تضایف‌گرا به بررسی لزوم هماهنگی چهار بعد مرتبط در رهبری می‌پردازد و بیش از ساخت‌دهی و طراحی مجدد مفاهیم سازمان و رهبری، بر تعاملات پویای این چهار بعد تأکید دارد [۲۳، ص ۳۱۱]. این مؤلفه‌ها شامل الف) ساختار سازمانی، ب) رفتار رهبری، پ) نیروهای خارجی و ت) عقاید، نظریه‌ها و ارزش‌هاست.

ساختار سازمانی: طبق نظریه رهبری تضایف‌گرا، ساختارها بر گستره‌ای از انواع مختلف باز تا کاملاً بسته و بوروکراتیک قرار دارند. سازمان‌های بوروکراتیک با اعمالی همچون تقسیم کار، قوانین، سلسله‌مراتب اختیار، غیرشخصی و رقابت می‌شوند [۲۵، ص ۱۳۴]، درحالی‌که سیستم‌های باز با تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم‌های چرخش رهبری، ارتقای گروه و همکاری و تسهیم قدرت شناخته می‌شوند [۲۲، ص ۹۸۵].

رفتار رهبری: رفتار رهبری به‌طور مستقیم ریشه‌گرفته از ادبیات رفتارهای رهبری است و به صورت طیفی از رفتارهای رهبری استبدادی تا پرورش‌مدارانه به تصویر کشیده شده است. برخی از رفتارهای رهبری بیشتر مربوط به مردان و برخی بیشتر مربوط به رهبران زن است [۲۷، ص ۱۵۷].

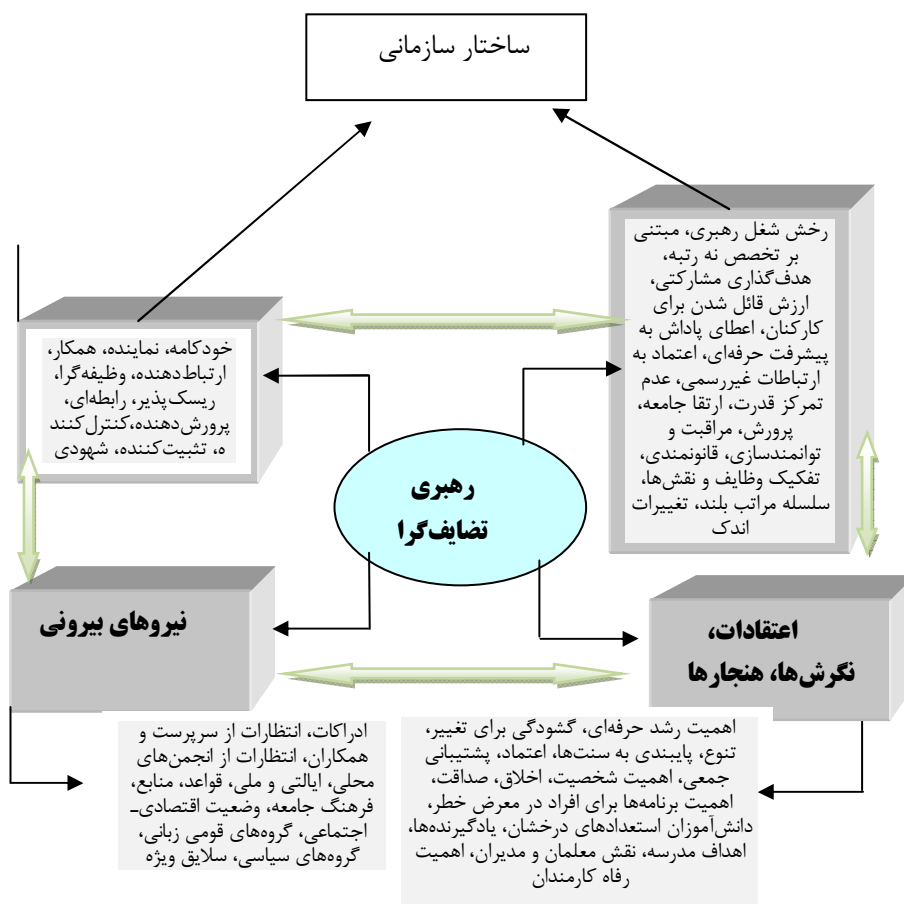
نیروهای خارجی: به آن دسته از تأثیرگذارانی گفته می‌شود که خارج از کنترل سازمان یا رهبری بوده و در تعامل با سازمان‌اند [۲۲، ص ۹۸۵].

عقاید، آرا و ارزش‌ها: تصمیمات و ادراکات فردی، گروهی و سازمانی، توسط باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. همچنین، اقدامات و نوع عمل کردن رهبر در انجام دادن وظایفش ارزش‌های شخصیتی وی را منعکس می‌کند [۱۰، ص ۸۸]. باورها می‌تواند هنگامی که اطلاعاتی جدید کسب و پردازش می‌شود تغییر کنند؛ درحالی‌که نگرش‌ها و ارزش‌ها از ثبات بیشتری برخوردارند [۱۶، ص ۱۲۹]. جدول ۵ ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تضایف‌گرا را نمایش می‌دهد:

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تضایف‌گرا [۲۱، ص ۲۳۱]

مؤلفه‌ها	ابعاد
۱. چرخش رهبری، ۲. استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های پیروان، ۳. اجماع در رسیدن به اهداف، ۴. توسعه پاداش‌های حرفه‌ای، ۵. اعتماد به ارتباطات غیررسمی، ۶. شروع تدریجی تغییرات، ۷. شناخت قدرت، ۸. حفظ سلسله‌مراتب، ۹. ترویج توانمندسازی و قدرتمند ساختن قوانین، ۱۰. مجزا کردن وظایف و نقش‌ها	ساختار سازمانی
۱. استبدادی، ۲. تفویض‌کننده، ۳. همکار، ۴. ارتباطی، ۵. وظیفه‌گرا، ۶. ریسک‌پذیر، ۷. رابطه‌ای، ۸. زاینده، ۹. کنترل‌گر، ۱۰. تثبیت‌کننده، ۱۱. شهودی	رفتار رهبری
۱. ادراک، انتظارات و برداشت از مافوق و همکاران، ۲. انتظارات جوامع محلی، ایالتی و بین‌المللی، ۳. جایگاه فرهنگ جامعه، قوانین و منابع، ۴. وضعیت اقتصادی-اجتماعی، ۵. زبان و فرهنگ گروه‌های سیاسی به‌ویژه گروه‌های قومی، ۶. مزیت‌های فنی، ۷. سیاست‌های تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره	نیروهای خارجی
۱. اهمیت رشد حرفه‌ای، ۲. دیدگاه باز به تغییر، ۳. پایبندی به اصول و عقاید همکاران، ۴. یکپارچگی، ۵. اهمیت دادن به سلامت کارکنان، ۶. نقش مدیریت در اهداف سازمانی	عقاید، آرا و ارزش‌ها

در نظریه رهبری تضایف‌گرا، این ابعاد با یکدیگر روابطی چندگانه را شکل می‌دهند و نمی‌توان اظهار داشت که کدام بعد و رابطه از دیگری قدرتش بیشتر است. به عبارت دیگر، هر یک از این ابعاد می‌تواند سهمی یکسان در تحقق نهایی اثربخشی رهبری تضایف‌گرا ایفا کند [۲۶، ص ۱۲۷]. این نظریه مدلی است چهارضلعی با شش جفت رابطه که باهم در تعامل‌اند. شکل ۱ این روابط را نمایش می‌دهد.



شکل ۱. فهم رهبری تضایف‌گرا در قالب مدل چهار وجهی [۲۳، ص ۱۰۴]

اولین مؤلفه در مدل رهبری تضایف‌گرا «نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها» است؛ تصمیمات و ادراکات فردی، گروهی و سازمانی همه توسط باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. اقدامات و نوع عمل کردن رهبر در انجام دادن وظایفش، ارزش‌های شخصیتی وی را منتقل می‌کند. ارتباط تنگاتنگی بین نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها با رهبر، کارمندان و سازمان وجود دارد. باورها می‌تواند هنگامی که اطلاعاتی جدید کسب و پردازش شود دچار تغییر شود درحالی‌که نگرش‌ها و ارزش‌ها از ثبات بیشتری برخوردارند.

«رفتار رهبری»، دومین عامل نظریه رهبری تضایف‌گرا، به‌طور مستقیم ریشه‌گرفته از ادبیات رفتارهای رهبری است و به صورت طیفی از رفتارهای رهبری استبدادی (ویژگی رهبری

مردان) تا پرورش مدارانه (ویژگی رهبری زنان) به تصویر کشیده شده است. برخی از رفتارهای رهبری بیشتر مربوط به رهبران مرد و برخی بیشتر مربوط به رهبران زن است؛ طیفی از رفتارهای رهبری مانند خودرأیی، تفکیک (جداسازی)، استقلال، کنترل و رقابت به رهبران مرد نسبت داده می‌شود؛ درحالی‌که رفتارهایی چون وابستگی، همکاری، گشودگی، قدرت پذیرش، ادغام و آگاهی از الگوها در کلیه امور و موقعیت‌ها به رهبران زن نسبت داده می‌شود. نظریه رهبری تضایف‌گرا شامل رفتارهایی از رهبری می‌شود که از تغییر و تحول در سازمان‌ها حمایت می‌کند؛ مانند قاطعیت، تسهیل‌سازی، چشم‌انداز داشتن، تیم‌سازی، ظرفیت‌سازی، انجمن‌سازی، تأمل مداوم و مدیریت تعارض. سومین مؤلفه نظریه رهبری تضایف‌گرا «نیروهای خارجی» است. نیروهای خارجی آن دسته از تأثیرگذارانی هستند که خارج از کنترل سازمان یا رهبری که در تعامل با سازمان است هستند و به طور ذاتی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها را شکل می‌دهند. نظریه رهبری تضایف‌گرا، عوامل و عناصر خارجی و بیرونی را به‌منزله عوامل مهمی که باعث پرورش موفقیت و تجربه رهبران می‌شود مطرح می‌کند. مؤلفه چهارم نظریه «ساختار سازمانی» است. ساختار سازمانی به ویژگی‌های سازمان‌ها و چگونگی عمل کردن آن‌ها اشاره دارد و ارتقای سطح پرورش و سرپرستی، پاداش به توسعه حرفه‌ای و ارزش‌گذاری اعضای سازمان را شامل می‌شود. طبق نظریه رهبری تضایف‌گرا، ساختارها بر گستره‌ای از انواع مختلف باز تا کاملاً بسته و بوروکراتیک قرار دارند. سازمان‌های بوروکراتیک (نوع متناسب با رهبری مردان) شامل تقسیم کار، قوانین، سلسله‌مراتب اختیار، غیر شخصی و رقابت می‌شوند؛ درحالی‌که سیستم‌های باز (نوع متناسب با رهبری زنان) با اعمالی همچون تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم‌های چرخش رهبری، ارتقای گروه و همکاری و تسهیم قدرت شناخته می‌شوند [۶، ص ۵۴].

پایداری سرمایه‌های انسانی^۱

مفهوم پایداری، که گاهی از آن با عنوان توسعه پایدار، پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها یاد می‌شود، در دو دهه گذشته به یکی از موضوعات پژوهشی مهم تبدیل شده است [۱۵، ص ۱۳۵]. به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل کار مدرن و لزوم داشتن مهارت، شایستگی بالا و توانایی خودمدیریتی، مفهوم پایداری منابع انسانی مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است [۱۴، ص ۹۴۰]. جدول ۶ کارکردهای توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی را نمایش می‌دهد.

جدول ۶. کارکردهای توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی [۱۷، ص ۲۵۴]

کارکردهای توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی		
توسعه سرمایه‌های انسانی	طراحی سیستم پاداش	پایداری در اهداف سازمان‌ها
استخدام نیروی انسانی	پایداری استراتژی فرهنگ سازمانی	ارتقای سلامت
مزیت رقابتی پایدار	خودمسئولیتی	تعادل کار و زندگی
امنیت شغلی	رهبری مشارکتی	کارکنان با انگیزه و با مهارت بالا

پایداری اغلب به مفهوم بلندمدت و پایدار به کار گرفته می‌شود. این مفهوم از لحاظ تاریخی قابل ردیابی نیست، اما قدمت آن به گذشته‌های دور برمی‌گردد [۲۴، ص ۱۳]. جدول ۷ تعاریف پایداری سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. تعاریف پایداری سرمایه‌های انسانی

تعریف	
[۱۷، ص ۱۱۳]	رفع نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذی‌نفعان (کارمندان، مشتریان و جوامع) بدون به خطر انداختن پاسخگویی به نیازهای آن‌ها در آینده
[۱۸، ص ۲۲۷]	اتخاذ استراتژی مناسب برای مدیریت سرمایه‌های انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را به‌صورت توأم برای سازمان فراهم می‌کند.

عمده پژوهش‌ها، مدیریت سرمایه‌های انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، خودمختاری شخصی و قابلیت استخدام کارکنان می‌دانند.

تعادل کار و زندگی: زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که تعادلی رضایت‌بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود، زیرا میزان استرس ناشی از بی‌تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار، نارضایتی شغلی و درنهایت ترک سازمان می‌شود [۱۹، ص ۱۸۷].

خودمختاری شخصی (مسئولیت شخصی): افزایش سطح خودمختاری اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیری کارکنان به تعریف کار و چگونگی انجام‌دادن آن افزایش یابد و درنهایت به خودهدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب گزینه‌های کاری و شناسایی مسیرهای زندگی منجر شود [۲۸، ص ۹].

قابلیت استخدام کارکنان (استخدام‌پذیری): به معنای توانایی چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام‌دادن کار به‌صورت درست است [۳۰، ص ۱۳]. در جدول ۸، تعریف ابعاد مدیریت سرمایه‌های انسانی پایدار آمده است:

جدول ۸. تعریف ابعاد مدیریت سرمایه‌های انسانی پایدار

منبع	تعریف	ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار
[۱۱، ص ۳۳۱]	چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام‌دادن کار به نحو صحیح توانایی حرکت در بازار کار، برای آزادسازی ظرفیت از طریق استخدام پایدار	قابلیت استخدام (استخدام‌پذیری)
[۲۸، ص ۹]	افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان در زمینه تعریف کار و چگونگی انجام‌دادن آن	خودمختاری شخصی (مسئولیت شخصی)
[۱۹، ص ۳۲]	زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که توازن رضایت‌بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود. میزان استرس ناشی از بی‌تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار خود، نارضایتی شغلی و ترک سازمان می‌شود.	تعادل کار و زندگی

سطح بلوغ قابلیت کارکنان

بلوغ سازمانی مانند خط‌کشی است که اقدامات و فرایندهای سازمانی را می‌سنجد و آن‌ها را در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌کند [۱۳، ص ۲۱]. این سطوح، مانند منشور، راهنمای راه است که سازمان‌ها را در رتبه‌بندی فرایندهای مهم کاری یاری می‌کند. در واقع، هر سازمانی با ارزیابی فرایندهای مختلف در حوزه‌های مرتبط با مأموریت اصلی درمی‌یابد تا چه اندازه در آن فرایند توانمند است و آیا در آن فرایند خاص به بلوغ سازمانی رسیده است یا خیر [۴، ص ۱۳۹]؟ بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد سطح بلوغ قابلیت کارکنان چهار بعد دارد که جدول ۹ آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۹. ابعاد بلوغ قابلیت کارکنان

منبع	مؤلفه‌ها	ابعاد بلوغ قابلیت کارکنان
	رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت	بهره‌وری منابع انسانی ^۱
	استرس، اعتیاد به کار و تضاد کار و خانواده	سلامت فردی و آرامش خانوادگی ^۲
	عجین‌شدن با شغل، پیوند فرد با شرکت، حمایت سازمانی ادراکی	همسوسازی اهداف فرد و سازمان ^۳
[۵، ص ۳۵]	هویت سازمانی، رفتار ضدشهروندی سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی	تصویر سازمانی و مشتری‌مداری ^۴

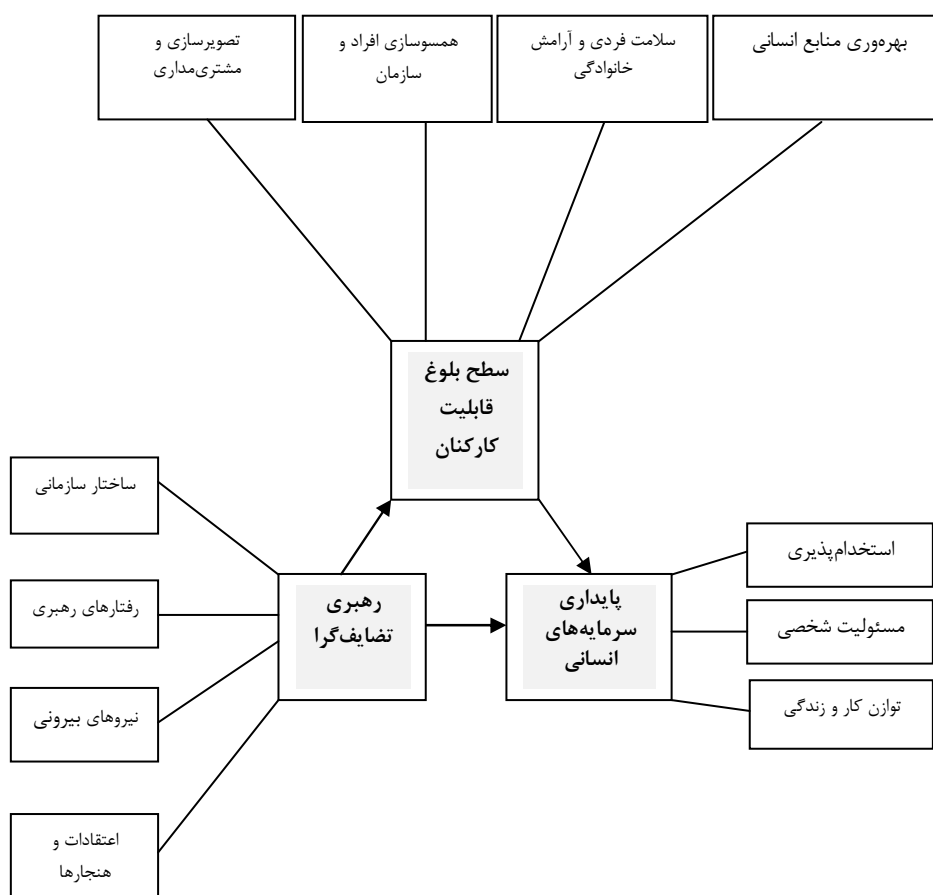
1. human resource productivity
2. personal health and family composure
3. alignment personal and organizational goals
4. organizational image and customer focus

بلوغ منابع انسانی بر افزایش عملکرد کسب و کار، بهبود فرایندها و رویه‌های سازمان نقشی بسزا دارد. اگر سطح بلوغ قابلیت کارکنان ارتقا یابد، توانمندی و مهارت‌های کارکنان در محیط‌های بین سازمانی، استخدام‌پذیری و همچنین تعادل کار و زندگی آنان رشد می‌کند. درواقع، کارکنان با سطح بلوغ قابلیت بالاتر توان سازگاری با نیازهای متغیر محیط سازمانی را به دست می‌آورند و با توان بیشتر می‌توانند به کار گرفته شوند. بنابراین، سطح بلوغ قابلیت کارکنان سبب تشدید رابطه رهبری تضایف‌گرا و پایداری منابع انسانی نیز می‌شود (رویکردهای دموکراتیک و غیرخطی بر کارکنان بالغ‌تر اثر بیشتری دارند). رویکردهای دموکراتیک و هم‌افزا در رهبری، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و ساختارهای سازمانی منعطف زمانی ثمربخش است که آمادگی کارکنان بالا باشد و توان و تمایل بیشتری برای انجام‌دادن کارها داشته باشند. به عبارت دیگر، اثرگذاری رهبری تضایف‌گرا با ویژگی ارزش‌های دموکراتیک و رویکرد تکثرگرایانه زمانی بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذارتر است که کارکنان سازمان بالغ‌تر باشند، زیرا کارکنان آماده‌تر، ماهرتر و توانمندتر از رویکردهای دموکراتیک بیشتر استقبال می‌کنند (این رویکردها با بلندگی بیشتر آنان می‌افزاید). از این رو، بدون رهبری تضایف‌گرا، ارتقای توانایی کارکنان و پایداری آنان ناممکن است [۱، ص ۹۱۰].

مدل مفهومی پژوهش

در صورت وجود جو حمایتی بیشتر در سازمان‌ها و مشارکت زنان در سطوح رهبری، سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد، زیرا رهبر تضایف‌گرا با لحاظ‌کردن مؤلفه‌های رهبری تضایف‌گرا، که مهم‌ترین آن‌ها پرورش‌دهندگی است، سطح بلوغ کارکنان را ارتقا می‌دهد؛ از این رو، رهبران تضایف‌گرا کارکنان بالغ‌تری خواهند داشت و این موضوع به‌منزله تأثیر مثبت و تضایفی حضور زنان در مسند رهبری سازمان‌هاست. بدیهی است با افزایش سطح بلوغ قابلیت کارکنان، توانمندی و مهارت کارکنان، استخدام‌پذیری و توازن کار و زندگی آن‌ها نیز افزایش خواهد یافت. از طرفی با لحاظ‌نمودن سطح بلوغ قابلیت کارکنان به‌منزله متغیر میانجی رابطه رهبری تضایف‌گرا و پایداری منابع انسانی شدت می‌یابد. به عبارت بهتر، رهبر تضایف‌گرا بر کارکنان بالغ اثرگذاری بیشتری دارد؛ یعنی با افزایش سطح بلوغ قابلیت کارکنان، تأثیرگذاری رهبر تضایف‌گرا بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود، زیرا رهبر تضایف‌گرا با مؤلفه‌هایی نظیر مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزش‌های دموکراتیک و ساختارهای سازمانی منعطف، زمانی نتیجه‌بخش خواهد بود که آمادگی کارکنان بالا بوده و توان و تمایل بیشتری برای انجام‌دادن کارها داشته باشند؛ مضاف بر این، کارکنان آماده‌تر، ماهرتر و توانمندتر از ویژگی‌های پیش‌گفته بیشتر استقبال می‌کنند و از این روست که گفته می‌شود بدون رهبری تضایف‌گرا، ارتقای توانایی و افزایش بلوغ کارکنان و پایداری آن‌ها نیز به‌سختی میسر خواهد شد. در ادامه،

با توجه به پیشینه نظری و تجربی پژوهش، به منظور روشن شدن ارتباط متغیرهای پژوهش با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۲ ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تحقیق

تحقیقات انجام‌شده داخلی

خلاصه‌ای از پژوهش‌های مهم داخلی و خارجی انجام‌شده مرتبط با موضوع در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰. پیشینه داخلی و خارجی	
تحقیق‌های انجام‌شده داخلی	
پژوهش‌گر	نتیجه
آرمان و همکاران (۱۳۹۵) عنوان پژوهش	تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)
پژوهش‌گر	نتیجه
(آیباغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۶) عنوان پژوهش	رهبری تضایف‌گرایانه: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی
تحقیق‌های انجام‌شده خارجی	
پژوهش‌گر	نتیجه
اردوینی و همکاران (۲۰۱۰) عنوان پژوهش	براساس داده‌ها، بین نوع تعامل میان ابعاد رهبری تضایف‌گرا هیچ‌گونه همسانی میان مردان و زنان مشاهده نشد. چهار عامل مورد نظر در نظریه رهبری تضایف‌گرا رابطه تعاملی دارند و هرچه رابطه بین عوامل تعاملی مثبت‌تر باشد، رابطه میان سازمان و رهبری از همگونی بالاتری برخوردار خواهد بود.
پژوهش‌گر	نتیجه
پورتر و همکاران (۲۰۱۴) عنوان پژوهش	نقش صفات رهبری زنانه همچون احساسات و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های این‌گونه شرکت‌ها بسیار پررنگ بوده است.
دارای مدیر- رهبر زن	نقش ابعاد رهبری تضایف‌گرا در تدوین استراتژی‌های شرکت‌های

فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مطالعات انجام‌شده و بررسی پژوهش‌های مرتبط و همچنین براساس مدل مفهومی یادشده، فرضیات پژوهش به شرح جدول ۱۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱۱. فرضیات پژوهش

ردیف	فرضیه
فرضیه اول	رهبری تضایف‌گرا بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است.
فرضیه دوم	رهبری تضایف‌گرا بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان تأثیرگذار است.
فرضیه سوم	سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است.
فرضیه چهارم	رهبری تضایف‌گرا از سوی متغیر میانجی سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است.

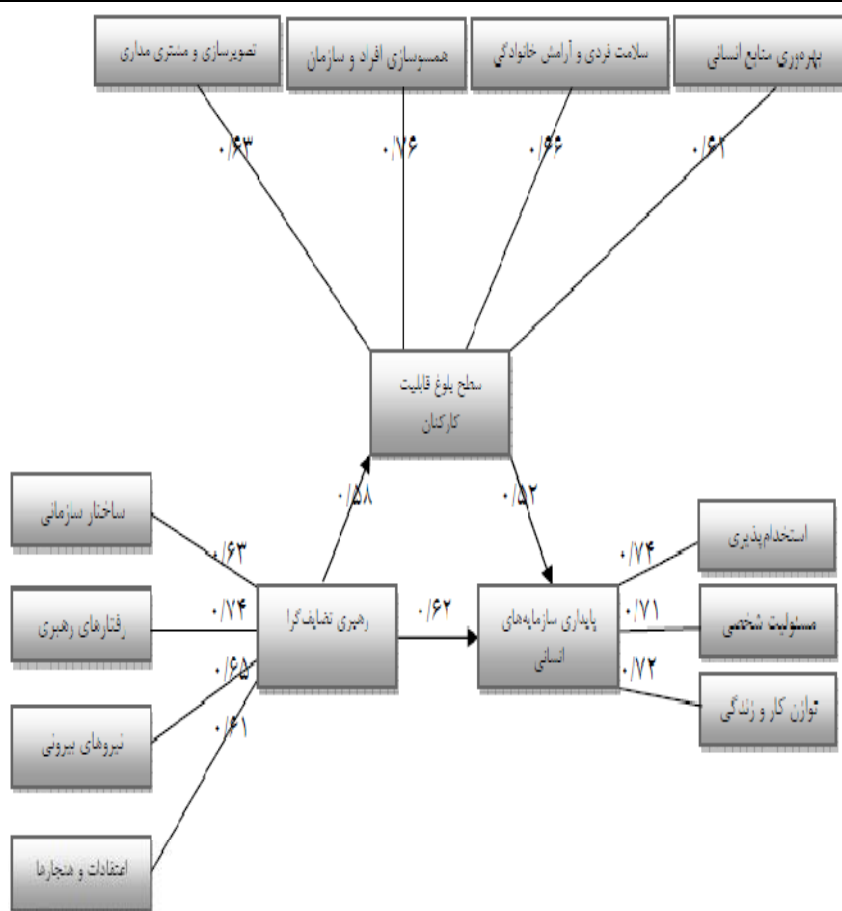
روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است که به دنبال سنجش روابط علی بین متغیرهاست. در پژوهش حاضر، رهبری تضایف‌گرا (متغیر مستقل)، پایداری سرمایه‌های انسانی (متغیر وابسته) و سطح بلوغ قابلیت کارکنان (متغیر میانجی) متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری^۱ (SEM) و نرم افزار Amos22 استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مسئولان، کارشناسان و کادر درمان مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا به تعداد ۴۴۳ نفرند. حجم نمونه آماری مورد نیاز از جدول کرجسی و مورگان^۲ تعداد ۲۱۰ نفر تعیین شد و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه الگوی بلوغ قابلیت کارکنان کورتیس^۳ (۲۰۰۹) حاوی ۲۸ گویه، پرسش‌نامه رهبری تضایف‌گرایانه الهی و آیباهی اصفهانی (۱۳۹۵) حاوی ۴۹ گویه و پرسش‌نامه پایداری سرمایه‌های انسانی آیباهی^۴ و همکاران (۲۰۱۷) نیز حاوی ۴۹ گویه در طیف ۵ درجه لیکرت استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه‌ها براساس روایی محتوایی و پایایی آن‌ها نیز با آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب، با مقدار ۰٫۸۴، ۰٫۸۹، ۰٫۹۱ محاسبه شد.

آزمون مدل مفهومی

برای آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل ۳ نمای کلی مدل مفهومی را به همراه ضرایب برآوردشده نشان می‌دهد.

1. structural equation modeling
2. Krejcie and Morgan
3. Curtis
4. Aibaghi Esfahani



شکل ۳. نمای کلی مدل مفهومی و ضرایب برآوردشده

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جامعه‌شناختی اعضای نمونه

در جدول ۱۲، ویژگی‌های جامعه‌شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول ۱۲. ویژگی‌های جامعه‌شناختی نمونه آماری

متغیر	فراوانی
تحصیلات	دکتری ۱۱۲
	کارشناسی ارشد ۸۷
	کارشناس ۱۱
سمت شغلی	مدیر/رئیس/مسئول ۵۹
	پزشک ۹۸
	پرستار/کارشناس ۵۳
جنسیت	زن ۱۱۶
	مرد ۹۴
	تا ۱۰ سال ۲۹
	۱۰ تا ۱۵ سال ۴۵
سابقه کار	۱۵ تا ۲۰ سال ۱۱۴
	بیشتر از ۲۰ سال ۲۲

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۰

ارزیابی برازش مدل

هر مدل مفهومی طراحی شده با این پرسش مواجه است که تا چه اندازه با واقعیت تطابق دارد؟ این پرسش کلیدی، موضوع برازش مدل مفهومی تحقیق است. پس از بررسی و تأیید مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از شاخص‌های جزئی نسبت بحرانی (CR) و P، فرضیه‌های پژوهش آزمون شدند که نتایج مربوطه در جدول ۱۳ نشان داده شده‌اند. براساس اطلاعات جدول ۱۳، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است. شایان ذکر است که بررسی سطح معناداری ۰/۰۵ برای مقدار P بیانگر تفاوت معنادار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی (بارهای عاملی) با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. جدول ۱۳ تعدادی از شاخص‌های مهم مربوط به ارزیابی برازش مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌های برازش	اختصار	مقدار قابل قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
درجه آزادی	df	-	۱۷	-
کای دو	X ²	-	۲۹,۰۸	-
P	p-value	P<%5	۰,۰۰۶	تأیید
کای دو بهنجار	X ² /df	بین ۱ تا ۳	۱,۸۹	تأیید
شاخص نیکویی برازش	GFI	GFI >0,9	۰,۹۴	تأیید
شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	RMSEA >0,08	۰,۱۳	تأیید

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۰

همچنین با توجه به نتایج جدول ۱۴، همه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰,۹۵ تأیید شدند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تضایف‌گرا چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا، تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری تضایف‌گرا بر سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان نیز بر پایداری سرمایه‌های انسانی مرکز درمانی، آموزشی و پژوهشی بعثت نهجا تأثیر مثبت و معناداری دارد. جدول ۱۴ ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر شاخص‌های جزئی فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۴. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر شاخص‌های جزئی فرضیه‌های پژوهش

نماد فرضیه	فرضیه	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	P	نتیجه
H ₁	رهبری تضایف‌گرا پایداری سرمایه انسانی	۰,۵۱	۳,۰۹	۰,۰۰۷	تأیید
H ₂	رهبری تضایف‌گرا بلوغ قابلیت کارکنان	۰,۶۵	۱,۶۵	۰,۰۰۴	تأیید
H ₃	بلوغ قابلیت کارکنان پایداری سرمایه انسانی	۰,۵۹	۳,۹۰	۰,۰۰۵	تأیید
H ₄	رهبری تضایف‌گرا/ بلوغ قابلیت کارکنان پایداری سرمایه انسانی	۰,۷۸	۲,۱۵	۰,۰۰۳	تأیید

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۰

بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش، می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری تضایف‌گرا هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، ابعاد و مؤلفه‌های سبک رهبری تضایف‌گرای زنان شرایطی را در سازمان فراهم می‌کند که به حفظ و توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی منجر می‌شود و این مهم از طریق رشد بلوغ قابلیت کارکنان نیز اتفاق می‌افتد؛ موضوعی که با مدیریت مردان به طور مؤثر محقق نخواهد شد. مراکز بهداشتی و درمانی از سازمان‌هایی است که با توجه به مأموریت و ماهیت رسالت سازمانی، به راحتی و به طور مؤثر، قابلیت واگذاری فوری مشاغل مدیریتی به زنان را دارد. با توجه به تعداد بالای شاغلان زن در این مراکز در مقایسه با سازمان‌های دیگر که اغلب هم در واحدهای صفی و عملیاتی این مراکز شاغل بوده‌اند به راحتی مشاغل مدیریتی قابل واگذاری به آن‌ها و دستیابی به هم‌افزایی سازمانی است، زیرا با توجه به تجربه‌ای که زنان در واحدهای صفی و عملیاتی در چنین مراکزی پیدا کرده‌اند با دیدگاهی وسیع، فنی و سیستمی می‌توانند به مدیریت در چنین مراکزی بپردازند. از سوی دیگر، در صورتی که مدیران به توانایی زنان اعتماد داشته باشند و زنان نیز از توانایی‌های خود آگاه باشند، از قبول مسئولیت نترسند و انگیزه‌های خود را از پیشرفت بیان کنند، به راحتی می‌توانند نظر مساعد سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمانی را به توانایی‌های خود جلب کنند و به پست‌های مدیریتی دست یابند. به طور کلی، زنان با تغییر ادراک مدیران و طرز تفکر جاری سازمانی و مدیران نسبت به توانایی‌های خود می‌توانند به پست‌های مدیریتی دست یابند. جدول ۱۵ نتایج حاصل از این پژوهش و چگونگی تأثیر متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول ۱۵. نتایج حاصل از پژوهش در یک نگاه

پایداری سرمایه‌های انسانی استخدام‌پذیری، مسئولیت شخصی، تعادل کار و زندگی	سبک رهبری زنان	سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان بهره‌وری منابع انسانی، سلامت فردی و آرامش خانوادگی، همسوسازی افراد و سازمان، تصویرسازی و مشتری‌مداری
رهبری تضایف‌گرا		هم‌افزایی سازمانی
هم‌افزایی سازمانی	رفتار رهبری رویکردهای سازمانی منعطف، تفویض اختیار، استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های اعضا، رویکرد اجتماعی در هدف‌گذاری، ارتباطات غیررسمی، توانمندسازی، تغییرات تدریجی در بعد ساختار سازمانی، التفات بیشتر به سرمایه‌های انسانی	تأکید بر فرهنگ سازمانی زن‌خویی (کیفیت زندگی، روابط شخصی گرم و دوستانه، خدمت‌رسانی و توجه به دیگران)
هم‌افزایی سازمانی	رفتار رهبری خودرأیی، تفکیک (جداسازی)، استقلال، کنترل و رقابت	تأکید بر فرهنگ سازمانی مردخویی (جسارت، کسب درآمد، تولید، رقابت، اقتدار (جدی‌بودن) و موفقیت)
رهبری غیرتضایف‌گرا		هم‌افزایی سازمانی
پایداری سرمایه‌های انسانی استخدام‌پذیری، مسئولیت شخصی، تعادل کار و زندگی	سبک رهبری مردان	سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان بهره‌وری منابع انسانی، سلامت فردی و آرامش خانوادگی، همسوسازی افراد و سازمان، تصویرسازی و مشتری‌مداری

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۰

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به جدیدبودن موضوع رهبری تضایف‌گرا و اندک‌بودن مطالعات صورت‌گرفته در این زمینه، ظرفیت لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهش‌گران وجود دارد. البته توصیه می‌شود که این پژوهش‌ها با رویکردها و با لحاظ نمودن متغیرها و مؤلفه‌های متنوع، در جوامع

آماري مختلف و با بهره‌گيري از استراتژي‌هاي پژوهشي مختلف انجام شود. پيشنهاد اصلي اين پژوهش به کارگماری زنان در سطوح عالی مدیریتی سازمان‌هاست. در ادامه پیشنهادهای کاربردی به شرح جدول ۱۶ ارائه می‌شود.

جدول ۱۶. پیشنهادهای کاربردی

عنوان پیشنهاد	شرح پیشنهاد
تشویق و شناسایی شایسته‌سالاری	معرفی بیشتر مدیران زن موفق و شناسایی آنان به سایر کارکنان توجه بیشتر به شایسته‌سالاری به جای مردسالاری در به کارگماری سرمایه‌های انسانی به خصوص در سازماندهی مدیران
ساختار سازمانی منعطف	به کارگیری ساختار سازمانی منعطف و زیستی و کاستن از شیوه بروکراسی شکل‌دهی و ایجاد فرایندهای کاری منعطف به جای فرایندهای خشک و رسمی
انعطاف‌پذیری استعدادیابی	شناخت استعداد، توانایی و توانمندی‌های زنان در پست‌های مهم و حساس مدیریتی
آموزش، توسعه و توانمندسازی	برنامه‌ریزی جهت آموزش مهارت‌های فردی، رفتاری، مدیریتی، ارتباطات و افزایش توانمندی زنان در قالب دوره‌های عرضی
جانشین‌پروری	تدوین طرح مدون جانشین‌پروری و لحاظ نمودن زنان در این طرح

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۰

منابع

- [۱] آبیانغی اصفهانی، سعید؛ حسینی، علی‌اکبر؛ عامری، زهرا (۱۳۹۷). «رهبری تضایف‌گرا: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، س ۱۶، ش ۴، ص ۸۹۹-۹۲۵.
- [۲] آبیانغی اصفهانی، سعید؛ الهی، رامین (۱۳۹۵). «رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان»، *اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت*، شیراز.
- [۳] آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب؛ تنگستانی، الهام (۱۳۹۵). «تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)»، *مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی*، س اول، ش ۳، ص ۱۱۳-۱۳۸.
- [۴] شکاری، غلام‌عباس؛ شیبانی‌فر، محمد (۱۳۹۲). «سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرایند مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM)»، *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، س ۱۳، ش ۳، ص ۱۲۹-۱۵۷.
- [۵] قلی‌پور، آریین؛ محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۳). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*، تهران: مؤسسه کتاب مهر نشر.
- [۶] یوسف بروجردی، راضیه؛ سیادت، سید علی؛ رجائی‌پور، سعید؛ عابدی، احمد (۱۳۹۸). «طراحی الگوی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه‌های ایران مبتنی بر نظری داده‌بنیاد»، *دوفصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، س ۸، ش ۲، ص ۴۷-۸۲.

- [7] Aibaghi Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi Parsa, S. (2017). "Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations". *AD-Minister*, (30), PP 195-215.
- [8] Ardovini, Joanne & Trautman, H. Diane & Brown, Genevieve. (2010). *Including Female Leadership Experiences and Behaviors: A Qualitative Validation of Synergistic Leadership Theory*, International Leadership Journal.
- [9] Achilles, C., M., Irby, B. J., Alford, B., & Perreault, G. (2009). *Remember Our Mission: Making Education and Schools Better for Students*, Lancaster, Pennsylvania, Pro Active Publications.
- [10] Bamberg, W. (2004). An application of the Synergistic Leadership Theory to the leadership experiences of five female superintendents leading successful school districts. (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
- [11] Cole, D. & Tibby, M. (2013). *Defining and developing your approach to employability: A framework for higher education institutions*. Heslington: The Higher Education Academy.
- [12] Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (PCMM)*. Version 2.0. (2nd ed.), Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- [13] Curtis, B.; Hefley, W.; Miler, S. (1995). *Overview of the people capability maturity model*. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- [14] Claessens, B.; Van Eerde, W. (2004). "Planning behavior and perceived control of time at work". *Organization Behaviour*, 25(1), PP 937-950.
- [15] Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability". *Business Strategy Environment*, 11(2), PP 130-141.
- [16] Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- [17] Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg. Germany: Bremen: Physical-Verlag
- [18] Ehnert, I.; Harry, W. (2013). "Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue". *Management Review*, 23(3), PP 221-238.
- [19] Glynn, C.; Steinberg, I.; McCartney, C. (2006). *Work-Life balance: The role of the manager*. Horsham, UK: Roffey Park
- [20] Ghiasipour M, Mosadeghrad AM, Arab M, Jaafaripooyan E .(2017). "Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals". *Med J Islam Repub Iran*; 31(1): PP 560-7. [Persian]
- [21] Hernandez, R. M. (2004). An analysis of superintendent and school board perceptions of the factors of the synergistic leadership theory.
- [22] Irby, B. J., Brown, G., & Yang, L. (2013). "The Synergistic Leadership Theory: An inclusive theory in the twenty-first century". *The handbook of educational theories*, PP 985-995.
- [23] Irby, B. J., Brown, G., Duffy, J. A., & Trautman, D. (2002). "The synergistic leadership theory. *Journal of Educational Administration*, 40(4), PP 304-322.
- [24] Leal Filho, W. (2000). "Dealing with misconceptions on the concept of sustainability". *Journal Sustainability in High Education*, 1(1), PP 9-19.
- [25] Lunenburg, F., & Ornstein, A. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. Nelson Education.
- [26] Manuel, K. R. (2010). *A personal narrative: The synergistic leadership theory*

- as it applies to the leadership of a principal of a rural intermediate school* (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
- [27] Marshall, C. (1993). *The New Politics of Race and Gender*, Flamer Press, Bristol.
- [28] Peru, L. (2013). "Sustainable human resource management in peruvian companies". *BALAS conference*, 1, PP 1-18.
- [29] Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68 (6), pp. PP 119-125.
- [30] Tibby, M. (2013). "Defining and developing your approach to employability". *Academic Lead - Employability, Higher Education Academy*, 1, PP 1-24.