

تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان با میانجیگری سکوت سازمانی (مورد مطالعه: مدیریت درمان تأمین اجتماعی همدان)

محمد نبی احمدوند^۱، رضا تقوایی^۲

^۱ کارشناس دفتر اسناد پزشکی تأمین اجتماعی همدان

^۲ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران

نام نویسنده مسئول:

محمد نبی احمدوند

چکیده

در عصر حاضر سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه هستند؛ بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند و از آنجایی که صاحب نظران و اندیشمندان یکی از مهم ترین عناصر تغییر در سازمان ها را منابع انسانی آن ها می دانند، رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می رود. اهمیت رهبری در این است که رهبران افرادی هستند که از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می کنند و به همین دلیل کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان حائز اهمیت هستند. لذا هدف از این پژوهش مطالعه نقش رهبری تحول گرا بر توانمندی کارکنان با میانجی گری سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است، جامعه آماری پژوهش کارکنان مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر همدان بود. با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی به حجم ۲۱۴ نفر از کارکنان انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. جهت بررسی فرضیه پژوهش از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شد و نتایج مطالعه نشان داد که رهبری تحول گرا بر توانمندی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا؛ توانمندسازی کارکنان؛ تأمین اجتماعی

مقدمه

امروزه سازمان ها در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت انگیز باید اداره شوند. بنابراین از دغدغه های هر سازمانی، رهبری است. چراکه تحولات سازمانی نیازمند رهبرانی تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می کند و بالرش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. ارزیابی محرک های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. رهبری تحول آفرین بینشی را به پیروان القا می کند و آنها را برمی انگیزاند تا به چیزهای فوق العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی در دنیای مدام در حال تغییر، که رقابت در آن شدیدتر می شود انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می شود از کارکنان انتظار می رود که خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری را بپذیرند. در محیط رقابتی کنونی، کارکنان متعهد و توانمند کلید موفقیت سازمان ها شناخته می شوند و اشاره شده است که محیط سازمانی تأثیری قوی بر ادراک توانمندسازی دارد. مطالعات بر مهارت های مدیریتی و رهبری بیان می کند اقدام به توانمندی پیروان از اجزای اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی است (بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴). ولی در بسیاری از سازمان ها کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند که موریسون و میلیکن این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی نامیده اند. سکوت سازمانی می تواند منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش و رضایت شغلی پایین تری در پی خواهد داشت. سکوت سازمانی از پدیده های رایج و شایع در اغلب سازمان ها است و می تواند بر افراد و سازمان ها تأثیری گسترده داشته باشد. سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه ها و تلاش های انجام شده را از بین می برد و می تواند شکل های متفاوتی مانند سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی ها و کم بودن ابراز عقاید و نظرات را، به خود بگیرد. از طرف دیگر موریسون و میلیکن، اعمال مدیریتی را به عنوان مقدمه ای مهم برای سکوت سازمانی شناسایی کرده اند و یکی از عوامل مدیریتی مرتبط با سکوت سازمانی، سبک های رهبری است. رهبری از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیشین بوده است (محرابی، ۱۳۹۲). در نتیجه امید بر آن است تا با اتکال بر این تحقیق، مدیران سازمان ها به انتخاب بهترین سبک رهبری مبادرت ورزند. سبکی که پدیده ی مخرب سکوت سازمانی را بشکند و موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان گردد. بررسی تجربی نقش هم زمانی رهبری تحولی و سکوت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان موضوعی است که کمتر به آن پرداخته شده است. در این تحقیق سعی خواهد شد تا میزان ارتباط و اثر رهبری تحولی بر توانمندی کارکنان را با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی همدان بررسی کنیم.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بنییس معتقد است که سرعت تغییرات پیش روی سازمان های امروزی به مطالبه رهبری انعطاف پذیر و انطباق پذیر تر منجر شده است. رهبران انطباق پذیر از طریق درک معنی چالش های پیش روی رهبران و پیروان و ارائه پاسخ مناسب به آن چالش ها در مواجهه با محیط های متغیر، اثربخش تر عمل می کنند. رهبران انطباق پذیر در جهت تولید راحل های خلاقانه برای مسائل پیچیده با پیروان خود کار می کنند و در عین حال آنها را برای رسیدگی به مسئولیت های رهبری گسترده تر آماده می سازند (نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱). باس این نوع سبک رهبری را تحول آفرین نامید. نظریه پردازان زیادی بر این اعتقادند که رهبری تحول آفرین، مناسب ترین سبک رهبری در یک محیط این چنینی است، چراکه رهبری تحول آفرین اساس و شالوده هایی را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر می کند فراهم می سازد. اصطلاح رهبری تحول گرا برای اولین بار توسط دانتون به کار رفت اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند مشهور نشد و سپس به عنوان یکی از غالب ترین تئوری های رفتار سازمانی مطرح شد سپس باس (۱۹۸۵ و ۱۹۹۶) همچنین بنییس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶ و ۱۹۹۰) به توسعه آن کمک شایانی کردند (تقوی، ۲۰۱۰).

و بر از جمله نظریه پردازانی است که تئوری رهبری فرهمند را (که اکنون به عنوان یکی از مؤلفه های رهبری تحول آفرین می باشد) توسعه داده است. رهبری تحول آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می کند. رهبران تحول آفرین بینش سازمانی پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود و نوآوری بزرگ تر را منعکس کنند. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال پیوند بین علایق فردی و جمعی می باشند تا به زیردستان اجازه دهند برای اهداف متعالی تر کار کنند رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده ی این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این مؤلفه ها عبارتند از: الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی که به عنوان مهم ترین مؤلفه های رفتاری رهبری تحول گرا معرفی شده اند. انگیزش الهام بخش یعنی ارائه چشم اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال های عاطفی و نمایش خوش بینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی

و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظت فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش ها و مشکل ها را از منظری جدید افزایش می دهد (سان و زی اونگ، ۲۰۱۲). اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شرکت ها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزای رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلندمدت کند. درواقع بدون رهبری تحول گرای اثربخش احتمال این که شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالش های اقتصادی جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت (صاری، ۲۰۰۷). رهبری تحول آفرین عبارت است از فرایند ایجاد تعهد در قبال اهداف سازمان و توانمند ساختن پیروان در انجام و رسیدن به این اهداف (اوکل، ۲۰۰۹). رهبران تحول آفرین با توانمند کردن کارکنان سازمان در برنامه ریزی و اجرای وظایفشان آن ها را وادار به تولید پیامدهای مثبت از قبیل شایستگی، روحیه مثبت و تعهد در وظایفشان می کنند (طبق دهی و خلعتبری، ۱۳۹۱).

در چند دهه اخیر مطالعات زیادی در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است، باین وجود درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و گیج کننده است و تعاریف متعددی از آن وجود دارد. برخی بر این باورند که توانمندسازی، اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان، برخی دیگر معتقدند که کارکنان به خودی خود قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می باشند و بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه می دانند. در مدیریت اصطلاح توانمندسازی با عنوان های مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع مطرح شده اند که شکل جدیدتر آن توانمندسازی کارکنان نام گرفت (جعفری و رستگار، ۱۳۹۴). توانمندسازی نقش مدیران را در سازمان ها کم رنگ نمی کند (اکبرپور و همکاران، ۱۳۹۰). لیکن علیرغم نقش انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان، گاهی اوقات مدیریت سازمان در استفاده از این منابع انسانی دچار کوتاهی شده و این موضوع گاهی منجر به سکوت کارکنان، عدم رضایت و انگیزش شغلی آنان خواهد شد. سکوت سازمانی پدیده ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند (محرابی، ۱۳۹۲).

رهبری تحول گرا: یکی از دغدغه های سازمان و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش بر آن بوده که این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهای مشخصی که برای مطالعه رهبری پدیده آمده است بر اساس مدل رهبری تحول آفرین - مراددهای خلق شده از سوی بس، عملیاتی شده از سوی بس و آوولیو است (دلویکز و هیگز، ۲۰۰۵). پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت های برنز برمی گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: «تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند زیرا آن ها منشأ تغییرات اند و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (موغلی، ۱۳۸۲). از نظر برنز رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری افراد می توانند بر همتایان و مافوق مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد ولی این امر، عادی و رایج نیست (یوکل، ۱۳۸۲). برنز (۱۹۷۸) اولین بار بین رهبران تحول آفرین و مراددهای تمایز قائل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالابرد و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. رهبران مراددهای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی بر تهاوت دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دوجانبه و دادوستدهای دوطرفه) (گاردنرواستوق، ۲۰۰۲). پیرو تحقیقات برنز در سال ۱۹۸۵ بس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت های ثابت و تحول سازمانی به ترتیب رهبری تبدالی و تحول آفرین را تجویز می کرد. بس و آوولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش نامه ای بانام «پرسش نامه چندعاملی رهبری» به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظت فردی است و ابعاد رهبری تبدالی عبارتند از: پاداش های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا (هیگز، ۲۰۰۳). بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم سازمانی است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است و موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کند و همچنین دیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب نماید (بونک، ۲۰۰۳). رهبری تحول گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی های واقعی منطبق با الگوی نظام های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام ها، از طریق طرح های مشارکتی قابل اعتماد دنبال می شود (صفایی کب و همکاران، ۱۳۹۴).

توانمندسازی کارکنان: در بیشتر سازمان ها مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را به کارگیرند. از این رو برای رفع این مشکل و استفاده بهره ور و حداکثری از دانایی، مهارت، تجربه و استعداد های افراد مبحث جدیدی با عنوان «توانمندسازی» مطرح شد که به سرعت به مهم ترین و نویدبخش ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (محمدی، ۱۳۹۵). سازمان ها می توانند بهره وری را از طریق فرایند

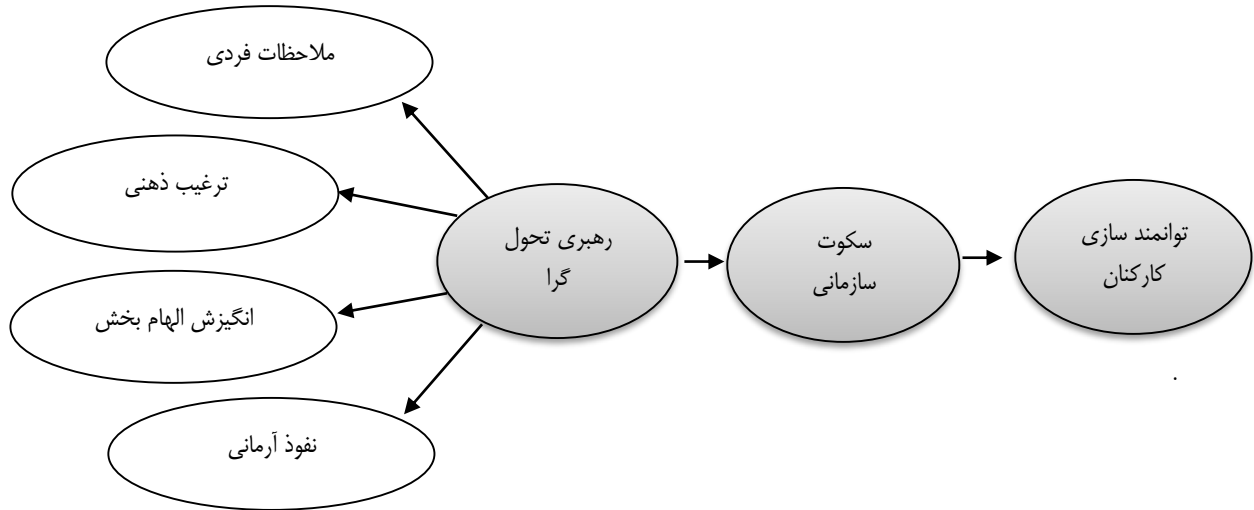
توانمندسازی کارکنانشان بهبود و ارتقاء بخشند. در عصر حاضر توانمندسازی به یکی از مسائل اصلی در سازمان ها تبدیل شده است. توانمندسازی به مانند ابزاری شناخته شده است که مدیران به آن وسیله قادر خواهند بود سازمان های امروزی را به شکلی کارآمد اداره کنند. از نظر هال (۱۹۹۴) تغییرات محیط کار، سازمان ها را مجبور نموده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم امروزی، در سیستم های مدیریت خود بازبینی و بازنگری کنند و در اینجا است که توانمندسازی کارکنان به موضوع اصلی در ارتباط با عملکردهای رهبری و مدیریت تبدیل می گردد و برای سازمان ها این امکان را فراهم می آورد که رقابتی تر عمل کنند؛ زیرا نیروی انسانی به عنوان بارزترین منابع سازمانی در اعتلای اهداف و آرمان های سازمان به شمار می روند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می کنند. توانمندسازی به نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، توسعه و به کارگیری مهارت ها، دانش و پتانسیل های بالقوه در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می کند. توانمندسازی اصطلاحی است که برای اولین بار توسط توماس و ولت هاوس در مطالعاتی که بر رهبری تمرکز داشتند مورد استفاده قرار گرفت. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. توانمندسازی ابزاری پیچیده و ارزشمند محسوب می گردد که تحقیق و پژوهش های طولانی اثبات نموده است که به کارگیری مناسب آن می تواند تأثیرات شگرفی در عملکرد شغلی، بهره وری و رضایت شغلی داشته باشد (نیکودیم و همکاران، ۱۹۹۴). محققان، توانمندسازی را آزاد کردن توان و قابلیت های درونی افراد، برای کسب موفقیت های شگفت انگیز می دانند. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم افزایی، حس پاسخگویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی (سرجیو و تیما، ۲۰۱۱). به نظر می رسد توانمندسازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه های کاربرد شایستگی های افراد در روش های خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد در سازمان است (روترومل و لامارش، ۲۰۱۲). توانمندسازی شغلی عبارت از فرایند ارتقا و نیرومندسازی است که احساسات اعتماد و کنترل فرد بر خود و به همان نسبت سازمان آن را گسترش می دهد. این فرایند از طریق سازه های فراوان شناختی همچون عزت نفس و خودکارآمدی تعدیل شده و چه بسا به پیامدهایی همچون عملکرد و رضایت منتهی شود. به بیان دیگر در طول فرایند توانمندسازی، تغییری که معمولاً از سوی دیگران در محیط کار، تسهیل می شود رخ می دهد و آن چیزی فراتر از احساس فردی است. برخی صاحب نظران، مفهوم توانمندسازی را گسترش داده و به هر وضعیتی اطلاق می کنند که حس لیاقت و در کنترل داشتن امور را به افراد بدهد، نیروی کار لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورد و آن ها را در کارهای معنادار ثابت قدم سازد. در این معنا توانمندسازی، نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چندوجهی است که می تواند از درون فرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود. در اینجا توانمندسازی از طریق تغییر در ادراکات خود و همچنین در رفتارهای دیگران نمود پیدا می کند (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴).

سکوت سازمانی: سکوت سازمانی برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی، بنام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد که به عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می شد و بعدها توسط برخی از اندیشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکت ها و سازمان ها بزرگ تر می شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد پافشاری می کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن ها هستند و باید فرامین آن ها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می برند بیشتر توجه و تمایل آن ها به مسائل اقتصادی کار است ولی به تدریج کارکنان علاقه مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن ها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته های شغلی خود روبرو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند دچار سرخوردگی های شغلی و گوشه گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده هایی همچون سکوت سازمانی می شود. موریسون (۲۰۱۱) معتقد است زمانی که سازمان با مسئله ای روبرو می شود و مدیران برای حل این مشکل نیازمند اطلاعات کافی هستند، این اطلاعات در اختیار کارمندان قرار دارد، تحقیقات نشان می دهد که کارکنان علاقه ای به در اختیار قرار دادن این اطلاعات به مدیران کلیدی ندارند. علیرغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده ای شایع در سازمان ها درآمده است اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است.

۲. مدل مفهومی تحقیق و فرضیات تحقیق

این مطالعه در سازمان تامین اجتماعی صورت گرفت که در آن از مدل مفهومی زیر استفاده شد و فرضیات تحقیق بصورت زیر تدوین

شد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

- رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
- سکوت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
- ملاحظات فردی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
- ترغیب ذهنی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
- انگیزش الهام بخش بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
- نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.

۳. روش شناسی

تحقیق حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی است و از لحاظ گردآوری داده ها یک تحقیق کمی است؛ زیرا این پژوهش به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر، این تحقیق وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف منظم و نظام دار وضعیت فعلی آن می پردازد و ویژگی و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می نماید. این پژوهش به ارزیابی شرایط کار، موقعیت پدیده، روش های کار، عقاید و اطلاعات جمعیت شناسانه می پردازد و روابط و تأثیرات بین متغیرهای مورد مطالعه را بررسی و شناسایی می کند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان است که با استفاده از نمونه گیری تصادفی انتخاب می شوند و همچنین با توجه به حجم جامعه ۴۸۰ نفری و جدول مورگان ۲۱۴ نفر انتخاب شدند. در تحلیل استنباطی داده ها به منظور بررسی تأیید یا رد فرضیه های پژوهش و یافتن روابط خاص میان متغیرهای جامعه از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده خواهد شد.

۴. تحلیل داده ها و یافته ها

جهت تجزیه و تحلیل و انتخاب نوع آزمون مربوطه، ابتدا باید نرمال بودن توزیع داده ها مورد بررسی قرار گیرد. اگر داده ها از توزیع نرمال برخوردار باشد از آزمون های پارامتریک و در غیر این صورت از آزمون های نا پارامتریک استفاده می شود. یکی از آزمون های معروف به منظور سنجش نرمال بودن توزیع داده ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنف (K-S) است. آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای تطابق توزیع احتمال های تجمعی مقادیر در مجموعه، داده ها را با احتمال های تجمعی همان مقادیر در یک توزیع نظری خاص مقایسه می کند. اگر اختلاف آن به قدر کافی بزرگ باشد این آزمون نشان خواهد داد که داده های شما با توزیع نظری مورد نظر تطابق ندارد. در این آزمون اگر معیار تصمیم (sig) یا همان سطح معناداری کمتر از ۵٪ باشد فرض صفر رد می شود یعنی داده ها نمی توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال برخوردار باشند. طبق جدول (۱) به دلیل اینکه سطح معناداری همه ی متغیرها از $\alpha = 0.05$ بزرگ تر است پس داده ها نرمال بوده بنابراین در آزمون این متغیرها باید از آزمون های پارامتریک استفاده نمود.

جدول (۱) آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرها

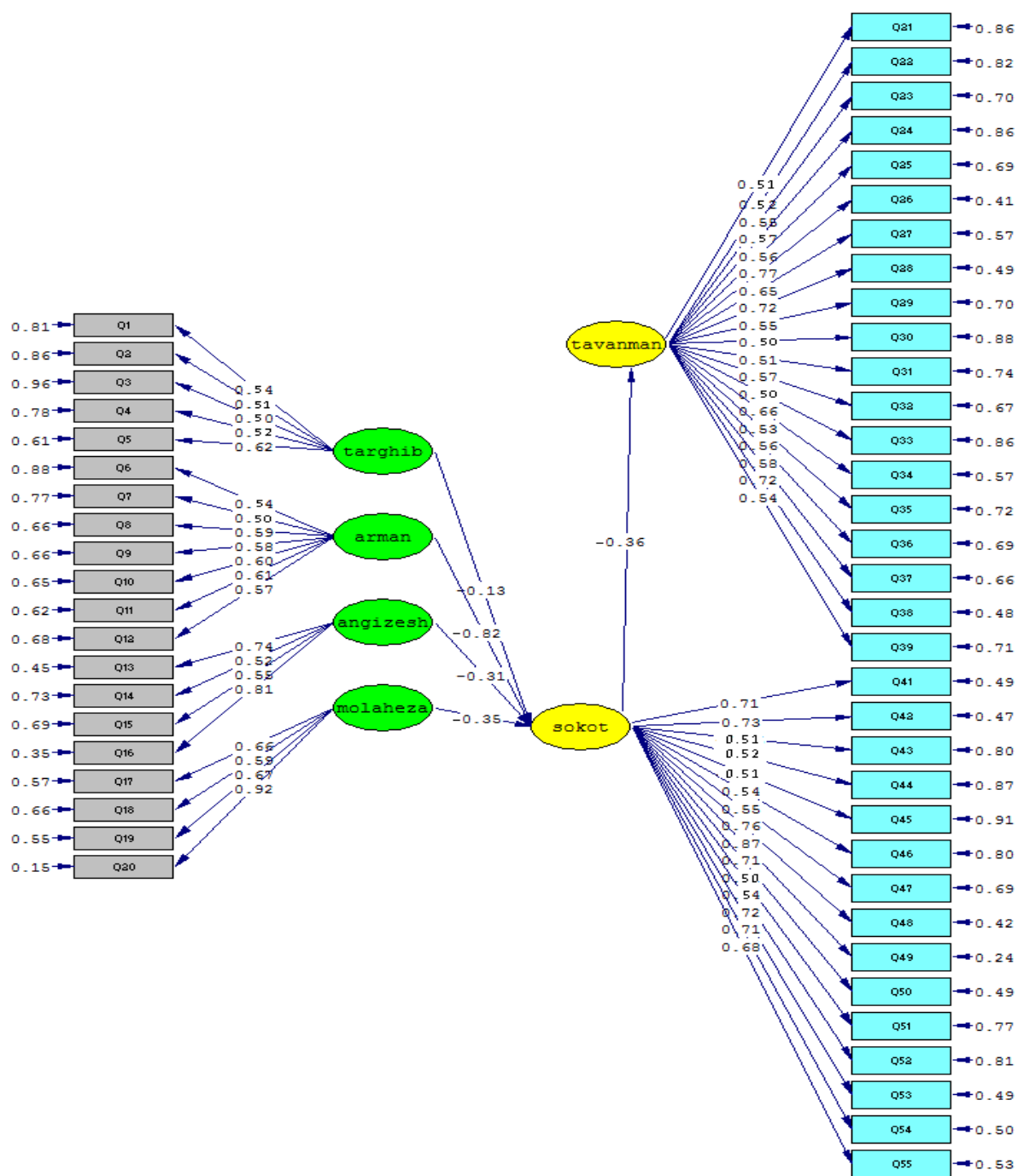
معیارها	رهبری تحول گرا	توانمندسازی	سکوت سازمانی
میانگین	۳/۵۵	۳/۷۹	۳/۱۶
پارامترهای نرمال انحراف معیار	۰/۴۹۱	۰/۵۱۰	۰/۵۳۸
کولموگروف اسمیرنوف	۱/۲۰۸	۱/۷۱۱	۱/۸۲۶
سطح معناداری	۰/۱۰۸	۰/۱۰۶	۰/۲۰۳

جهت بررسی نقش رهبری تحول گرا بر توانمندی کارکنان با میانجیگری سکوت سازمانی در این تحقیق از معادلات ساختاری استفاده می شود. دلیل استفاده از معادلات ساختاری آن است که این روش قابلیت این را دارد که به جای بررسی دوه دو و منفک متغیرها، روابط همه متغیرها را به طور همزمان تحلیل کند. رویکرد SEM، روش جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). از آنجاکه مدل مفهومی تحقیق درصدد بررسی روابط علی میان متغیرهاست به منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده.

شکل (۲) الگوی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق را در حالت استاندارد نشان می دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا مدل اندازه گیری مناسب است؟ برای پاسخ به پرسش باید آماره X^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. طبق نتایج جدول (۲) نتایج آزمون نشان می دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است، شاخص df کمتر از سه و شاخص دیگری که نشان می دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص های برازندگی این مدل بالاتر از ۹۰ درصد هستند؛ بنابراین می توان گفت که مدل پایین برازش خوبی از داده های دنیای واقعی داشته است.

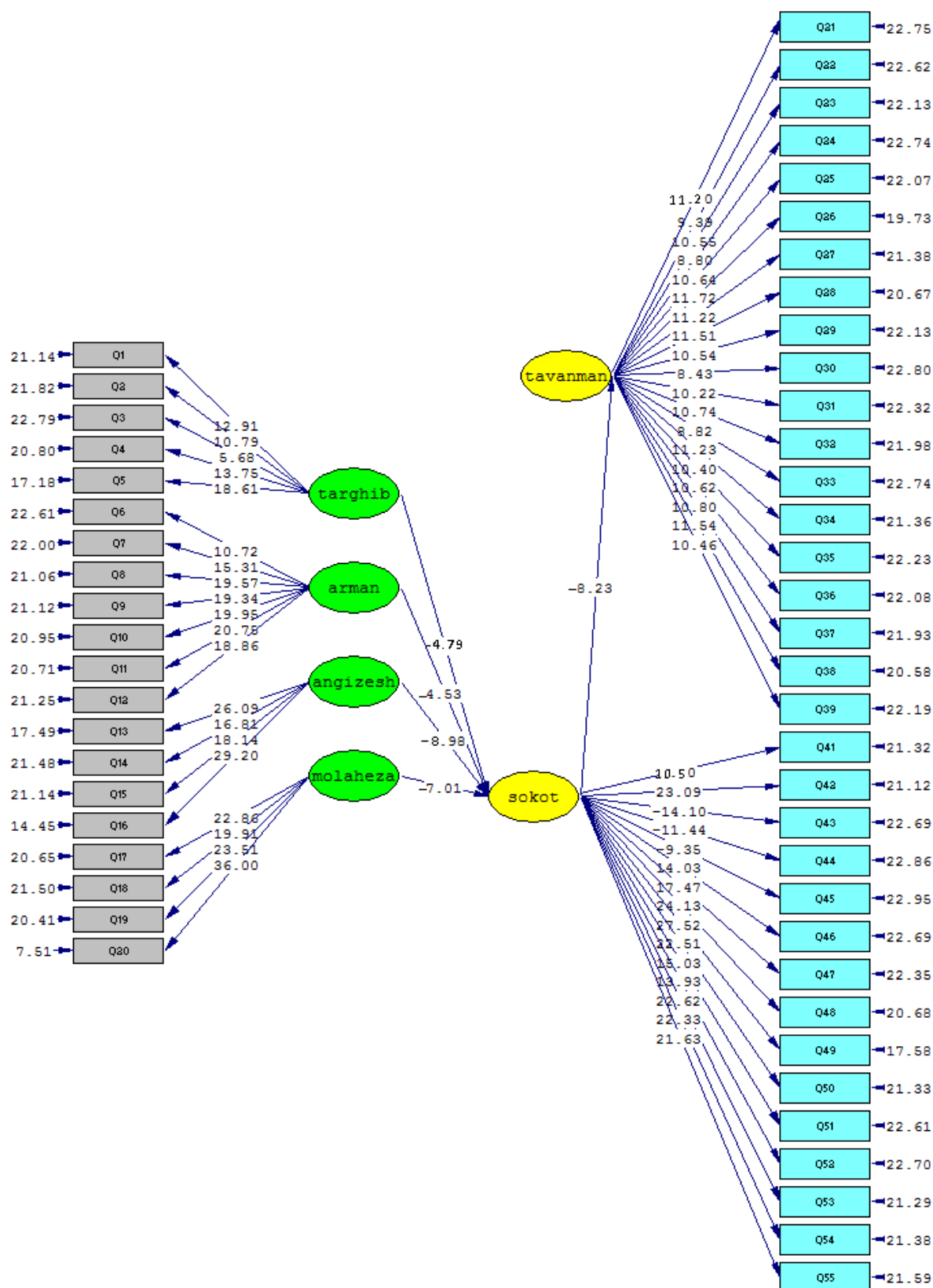
جدول (۲): شاخص های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

شاخص های برازندگی مدل مفهومی تحقیق						
شاخص ها	X^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	IFI
مقدار استاندارد	$X^2/df \geq .05$	$RMSEA \leq .05$	$GFI > 0.9$	$CFI > 0.9$	$NNFI > 0.9$	$IFI > 0.9$
مقدار به دست آمده	4.17	0.054	0.92	0.94	0.91	0.95



Chi-Square= 1052.79, df= 566, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

شکل (۲): مدل نهایی روابط ساختاریافته خطی در حالت استاندارد



Chi-Square= 1052.79, df= 566, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

شکل (۳): مدل مفهومی تحقیق در حالت معنی داری

جدول (۳): تأثیرات متغیرها بر اساس مدل معادلات ساختاری

روابط بین متغیرها	مقدار تی	مقدار استاندارد	نتیجه
ملاحظات فردی	سکوت سازمانی	-۷,۰۱	رد نشد
ترغیب ذهنی	سکوت سازمانی	-۴,۷۹	رد نشد
انگیزش الهامبخش	سکوت سازمانی	-۸,۹۸	رد نشد
نفوذ آرمانی	سکوت سازمانی	-۴,۵۳	رد نشد
سکوت سازمانی	توانمندسازی	-۸,۲۳	رد نشد

فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
طبق جدول (۳) اثر کلی متغیر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی برابر است با اثرات غیرمستقیم ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهامبخش و نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$(-0.13)+(-0.82)+(-0.31)+(-0.35)=0.52=0.40$$

فرضیه دوم: سکوت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب استاندارد و آماره t که در جدول (۳) نشان داده شده است متغیر سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری داشته است. با توجه به ضریب منفی این متغیر می‌توان گفت که تأثیر سکوت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان منفی است و با بالا رفتن سکوت سازمانی، می‌توان انتظار داشت توانمندسازی کارکنان کاهش یابد و با پایین آمدن سکوت سازمانی، توانمندسازی کارکنان افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: ملاحظات فردی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب استاندارد و آماره t که در جدول (۳) نشان داده شده است متغیر ملاحظات فردی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر سکوت سازمانی تأثیر معناداری داشته است. با توجه به ضریب منفی این متغیر می‌توان گفت که تأثیر ملاحظات فردی بر سکوت سازمانی منفی است و با بالا رفتن ملاحظات فردی، می‌توان انتظار داشت سکوت سازمانی کاهش یابد و با پایین آمدن ملاحظات فردی، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: ترغیب ذهنی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب استاندارد و آماره t که در جدول (۳) نشان داده شده است متغیر ترغیب ذهنی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر سکوت سازمانی تأثیر معناداری داشته است. با توجه به ضریب منفی این متغیر می‌توان گفت که تأثیر ترغیب ذهنی بر سکوت سازمانی منفی است و با بالا رفتن ترغیب ذهنی، می‌توان انتظار داشت سکوت سازمانی کاهش یابد و با پایین آمدن ترغیب ذهنی، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

فرضیه پنجم: انگیزش الهامبخش بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب استاندارد و آماره t که در جدول (۳) نشان داده شده است متغیر انگیزش الهامبخش در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر سکوت سازمانی تأثیر معناداری داشته است. با توجه به ضریب منفی این متغیر می‌توان گفت که تأثیر انگیزش الهامبخش بر سکوت سازمانی منفی است و با بالا رفتن انگیزش الهامبخش، می‌توان انتظار داشت سکوت سازمانی کاهش یابد و با پایین آمدن انگیزش الهامبخش، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

فرضیه ششم: نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد.
بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب استاندارد و آماره t که در جدول (۳) نشان داده شده است متغیر نفوذ آرمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر سکوت سازمانی تأثیر معناداری داشته است. با توجه به ضریب منفی این متغیر می‌توان گفت که تأثیر نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی منفی است و با بالا رفتن نفوذ آرمانی می‌توان انتظار داشت سکوت سازمانی کاهش یابد و با پایین آمدن نفوذ آرمانی، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه گیری

سرعت تغییرات در دنیا به صورتی بی سابقه افزایش پیدا کرده است. مدیران کنونی می توانند مفروضات و رویه های منسوخ و قدیمی را کنار گذارده و سازمان ها را برای پذیرش تغییرات آماده سازند. ما در یک دنیای پیچیده، پر از رویداد و بی اطمینان به سر می بریم. از ویژگی های دنیای ما شگفتی، تغییرات سریع و ایهام است و اغلب چنین به نظر می رسد که به طور کامل از کنترل خارج شده است. مدیران دیگر نمی توانند از راه های معقول، منطقی و بخردانه رویدادهای داخلی و خارجی سازمان را اندازه گیری کنند و آن ها را پیش بینی یا کنترل نمایند (دفت، ۱۳۹۰). سازمان هایی می توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار گیرند تا آن ها بتوانند سازمان ها را با این تغییر و تحولات سازگار نمایند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که به طور معمول مدیران برای پاسخ به آن ها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند؛ زیرا مهم ترین سرمایه های یک سازمان، کارکنان هوشمند و توانمند و بادانش آن ها است که با خلق فرایندهای سازمانی نوین، فناوری های جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابت پایدار می پردازند. در این راستا منابع انسانی به ویژه منابع ماهر و متخصص، یا به عبارتی توانمند، سرمایه های اصلی هر سازمان به شمار می روند. از این رو موفقیت هر سازمانی، رابطه مستقیمی با کاردانی و تلاش نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی توجهی به این منبع مهم، عوارض و پیامدهای گوناگونی در بر خواهد داشت (الهی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ بنابراین افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی، کارکنان و توانمندسازی آن هاست. درواقع بهبود و اثربخشی سازمانی که از جمله اهداف استراتژیک منابع انسانی است دربرگیرنده فرایندهای گسترده سازمانی همچون توسعه و تحول سازمانی (توجه به رهبری تحول آفرین)، مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش و یادگیری و... است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹).

لیکن علیرغم نقش انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان، گاهی اوقات مدیریت سازمان در استفاده از این منابع انسانی دچار کوتاهی شده و این موضوع گاهی منجر به سکوت کارکنان، عدم رضایت و انگیزش شغلی آنان خواهد شد. سکوت سازمانی پدیده ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. این پژوهش باهدف بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان با میانجیگری سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان انجام شد. نتایج بررسی ها نشان داد که رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد و اثر کلی متغیر رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی برابر است با اثرات غیرمستقیم ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی. یافته های این پژوهش با یافته های رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. در تبیین این مطلب می توان چنین گفت که رهبری تحول گرا با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی های شخصیتی می تواند انگیزش، ارزش ها و روحیه را در زیردستان ایجاد کنند. درواقع با توانمندسازی کارکنان آن ها را تحریک می کنند که نهایت توانایی ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار سازند و از این طریق می توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشند.

یافته های مطالعه نشان دادند که سکوت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر منفی دارد. این یافته با نتایج مطالعه آقایی برزآباد و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی داشت. شواهد حاصل از مطالعات مشابه نشان می دهد که مشارکت کارکنان از طریق ایجاد فرصتهایی برای ابراز نظر و عقاید در مورد مسائل و چالش های سازمانی، ضرورتی برای توانمندی کارکنان است (آقایی برزآباد و همکاران، ۱۳۹۴).

نتایج نشان دادند که در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان از بین مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا، ترغیب ذهنی، رابطه منفی و معناداری با سکوت سازمانی دارد. یافته های این پژوهش با یافته های ساکی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در تبیین این مطلب می توان گفت که رهبری تحول گرا در بُعد ترغیب ذهنی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادها مختلف از سوی سایر افراد می تواند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشد. در چنین حالتی نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی گیرد بلکه آن ها جهت ارائه ایده های جدید مورد تشویق قرار می گیرند و همین موضوع می تواند در بیان ایده ها از سوی کارکنان و کاهش سکوت آن ها نقش بسزایی داشته باشد. انگیزش الهام بخش بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر دارد. نتایج به دست آمده با نتیجه مطالعه اردلان و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. توصیه می شود انگیزش کارکنان و نیز حمایت از آنان در محیط سازمانی در اولویت کاری رهبران سازمان باشد چراکه این دو متغیر تأثیر زیادی در ارائه دیدگاه و نظرات کاری کارکنان در محیط سازمان دارد. به کارگیری دیدگاه ها و نظرات مفید کارکنان در امور سازمانی و نیز تحریک و تشویق آنان به ارائه دیدگاه از سوی رهبران و در صورت لزوم ارتقای جایگاه فعلی آنان با توجه به مفید بودن ایده و نظرات آنان عاملی اساسی در توسعه سازمان و پیشبرد اهداف است (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

نفوذ آرمانی بر سکوت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی همدان تأثیر منفی دارد. می توان این گونه استنباط کرد که رهبران تحول گرا درصددند تا با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان قرار دهند و با ایجاد

تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضاء سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی ها و توانمندی های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله های بالاتر عملکرد آرمانی، بسیج نمایند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

منابع و مراجع

- [۱] اردلان، م. قنبری، س. زندی، خ. (۱۳۹۴). نقش واسطه ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و سوم شماره ۷۷. بهار و تابستان ۹۴.
- [۲] آرمسترانگ مایکل. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه؛ اعرابی، م. مهدیه، ا. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ اول.
- [۳] آقای برزآباد، پ. یزدی فیض آبادی، و. رسولی مقدم، ا. (۱۳۹۴). ارتباط جوّ سازمانی و سکوت سازمانی با توانمندی روان شناختی کارکنان در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند ۲۲. (۳). ۲۷۴-۲۸۵.
- [۴] اکبر پور، ا. علی نژاد احمد، علیزاده خ. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان با تأکید بر توانمندسازی کارکنان در وزارتخانه جهاد کشاورزی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- [۵] بور بورجعفری، م. رستگار، ع. (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی گری یادگیری گرای. مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دوره ۵. شماره ۱.
- [۶] جعفری، م. و کیانوش، رستگار. مدیریت دانش در سازمان. (۱۳۹۴). مجله تدبیر. شماره ۱۴۲.
- [۷] حسن پور، ا. عباسی، ط. نوروزی، م. (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمند سازی کارکنان. پژوهش های مدیریت در ایران. دوره ۱۵. شماره ۱. صص ۱۵۹-۱۸۰.
- [۸] دفت دال ریچارد. (۱۳۹۰). تئوری و طراحی سازمان. جلد اول. ترجمه؛ اعرابی و پارسیان. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۹] رضا زاده کرمانی، ر. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران. پردیس قم. دانشکده مدیریت. رشته مدیریت دولتی.
- [۱۰] ساکی، ر. دستی، م. نصری، ص. (۱۳۹۴). رابطه سبک های رهبری تحولی تبدالی مدیران با سکوت سازمانی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی. دوره ۵. شماره ۱.
- [۱۱] صفایی شکیب، ع. عبدالمالکی، ب. حسین زاده، ع. ا. موسیوند، م. (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روان شناختی کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۱۶)، ۱-۲۴.
- [۱۲] طبقدهی، ن. خلعتبری فر، و. (۱۳۹۱)، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران. پژوهش نامه بیمه. ۳۳-۵۶: (۱۰۹).
- [۱۳] قنبری، س. بهشتی راد، ر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن. جامعه شناسی کاربردی. سال بیست و هفتم، شماره پیاپی (۶۴). شماره چهارم.
- [۱۴] محرابی، ف. (۱۳۹۲). رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۵] محمدی، م. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران براساس نظر کاراکوک. مجله نخبگان علوم و مهندسی. جلد ۱. شماره ۲.
- [۱۶] موغلی، ع. ر. طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. (۱۳۸۲). دانش مدیریت. شماره ۶۲. ۷۷-۱۰۰.
- [۱۷] نیستانی، م. ر. چوپانی، ج. غلام زاده، ح. زارع خلیلی، م. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارخانه کویر تایر بیرجند. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنج. سال هفتم. شماره ۲۰.
- [۱۸] الهی، م. رجب پور، ا. هاشمی، م. (۱۳۸۹). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال چهارم. شماره (۳). پاییز ۱۳۹۴. صص ۱۴۳-۱۲۱.
- [۱۹] یوکل، گری. مدیریت و رهبری در سازمان ها. (۱۳۸۲). ترجمه؛ ازگلی، م. قنبری، ق. تهران. مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- [20] Bass ,B . M. (1985) .Leadership and performance beyond expectations. New York : Free Press.
- [21] Bass ,B. M. Steidlmeier. P. (1996) . Ethics , character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* . Vol 10 . Iss 2 . pp 181 – 217
- [22] Benis Mark, Nanos Renet, (1985). Transformational leadership. interim leadership and employee human capital benefits: an empirical study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (5): 1037-1042.
- [23] Bernz, Eric(1978)Games people play. *the psychology of human relationship*. grove press.INC.NewYork.
- [24] Boenke. K, Bontis. N, Distefano. J.J and Distefano.A.C (2003). “Transformational Leadership”, *Leadership and Organizational*. VOL1. NO. 24. PP5-6.
- [25] Dulewicz, Victor and Higgs, Malcolm. (2005). “ Assessing Leadership style and Organizational context”. *Journal of Managereial Psychology*. VOL.20. NO.2. PP.105-123.
- [26] Gardner, Lisa. & Stough. Con. (2002).”Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior level managers”. *Leadership and Development Journal*, Vol.23, No2, PP68-79.
- [27] Hall, Linda. (1994). *A review of literature on employee empowerment*. Empowerment in Organization. 5/4. pp. 203-204.
- [28] Higgs, Malcolm. (2003). “ How can we make sense of Leadership in the 21st Century”. *Leadership and organizational Development Journal*. VOL24. No5. PP271-284.
- [29] Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). ‘Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world’ . . 25. 706–25.
- [30] Morrison, EW. (2011) “Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research”. *The Academy of Management Annals*. 5 (1):373-412.
- [31] Nykodym, N. Simonetti, R. & Welling, Barbara. (1994). Employee empowerment. *Journal of Empowerment in Organization*. Vol. 2. No. 3. pp. 45.
- [32] Okel, Bocarnea, M. (2009). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 8. pp. 600-615.
- [33] Rothermel , R & LaMarsh, J. (2012). Managing change through employee empowerment.
- [34] Sandra .M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida .H (2014). *Managing production complexity by empowering workers: six cases*, Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems.
- [35] Sari, Ross. (2007). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- [36] Sergio, F & Tima, M. (2011). “A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the
- [37] Sun zee, Onge (2012). Organizational structure. leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services.Evaluation and Program Planning.(40): 78-81.
- [38] Taghavi, D. L. (2010). Transformational transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. Vol.26(1). pp. 6-22.
- [39] Tichi Dona M. (1986). Giving up control without losing control. *Trust Group and Organization Management*. pp. 155-87.
- [40] Tichi Dona M. (1990). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions. measurement and validation. *the Academy of Management Journal*. Vol.38. No. 5. pp. 1442-1465.