

## رهبری تضایف‌گرایانه: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی

سعید آیباهی اصفهانی<sup>۱\*</sup>، علی‌اکبر حسینی<sup>۱</sup>، زهرا عامری<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۵)

### چکیده

با توجه به اهمیت سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی در سازمان‌ها و نقش رهبری سازمان در افزایش همراهی کارکنان، هدف پژوهش بررسی نحوه تأثیرگذاری رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی بود. در این زمینه اثر سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان به‌منزله متغیر میانجی مطالعه شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. داده‌ها از نمونه ۲۳۴ نفری از کارمندان شعب بانک پارسیان در شهر تهران جمع‌آوری شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد سنجش سطح بلوغ قابلیت کارکنان و پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته رهبری تضایف‌گرایانه و پایداری منابع انسانی استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها براساس روایی محتوایی و پایایی آن‌ها نیز براساس روش آلفای کرونباخ، به ترتیب، با مقدار ۰/۹۰، ۰/۸۰، ۰/۸۷ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون و معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزارهای SPSS و Amos صورت گرفت و نتایج نشان داد رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان و پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است. همچنین، سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### کلیدواژگان

پایداری منابع انسانی، رهبری تضایف‌گرایانه، سطح بلوغ قابلیت‌ها، قابلیت‌های کارکنان.

\* رایانامه نویسنده مسئول: [s.aibaghi@shahroodut.ac.ir](mailto:s.aibaghi@shahroodut.ac.ir)

## مقدمه

برای توسعه سازمان‌ها در محیط پرتلاطم امروز، باید به نیروی انسانی سازمان به‌طور ویژه توجه شود. سازمان‌ها جهت حفظ بقا و دستیابی به اهداف خود در این محیط مجبورند استعدادها و قابلیت‌های برجسته نیروی انسانی را بشناسند و با برنامه‌ریزی و اقدامات صحیح آن‌ها را به‌سوی موفقیت هدایت کنند. امروزه منابع انسانی، فعالیت‌ها، و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی عواملی برای رسیدن سازمان‌ها به موفقیت شناسایی شده‌اند (Guest 2001: 1095). اما منابع انسانی، هر قدر هم توانا باشند، بدون رهبر به هدف نمی‌رسند؛ همان‌طور که بهترین سبک رهبری، بدون نیروی انسانی، بی‌معناست. برای شکوفا شدن قابلیت‌های یک فرد، رهبری سازمان نقشی مهم در ایجاد انگیزش و ارتقای قابلیت‌ها و پایداری کارکنان ایفا می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها مسئول فراهم کردن فرصت‌های رشد و بالندگی افرادند و افراد نیز مسئول بهره‌برداری از این فرصت‌ها هستند (Curtis et al 2001). این پرسش مطرح می‌شود که کدام تئوری رهبری در محیط‌های پرتلاطم سازمان‌های امروزی جهت به‌کارگیری قابلیت‌های کارکنان بهتر جوابگو هستند و پایداری منابع انسانی را تضمین می‌کنند؟ امروزه، تحول نقش زنان و افزایش حضور آنان در فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی و غیره یکی از شاخص‌های توسعه کشورهاست. بنابراین، تحقیقات بسیاری در حوزه رهبری زنان صورت گرفته است که یکی از این تحقیقات به شکل‌گیری تئوری رهبری تضایف‌گرایانه<sup>۱</sup> (رهبری تضایفی، رهبری هم‌افزا) انجامید. در مدیریت، اصطلاح رهبری تضایف‌گرایانه به شیوه‌ای از رهبری اشاره می‌کند که براساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته و در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است (Irby et al 2002). اما پایداری را در مدیریت منابع انسانی ابزاری در نظر گرفته‌اند که به توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش، پایداری در اهداف شرکت‌ها و استراتژی فرهنگ‌سازمانی، استخدام نیروی انسانی، امنیت شغلی، ارتقای سلامت، رهبری مشارکتی، کارکنان باانگیزه و با مهارت بالا، مزیت رقابتی پایدار، اقتصاد با ارزش افزوده، خودمسئولیتی، و تعادل کار و زندگی منجر می‌شود (Ehnert 2009: 73). کاربرد پایداری در زمینه‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی

---

1. Synergistic Leadership

برای ایجاد و توسعه و تداوم مهارت‌های مورد نیاز آینده منابع انسانی سازمان‌ها ضروری است (سلطانی و همکاران ۱۳۹۲). پایداری به‌منزله یک مفهوم برای مدیریت منابع انسانی با دو نوع استدلال پشتیبانی می‌شود. اول، سازمان‌ها در محیط‌های اقتصادی و اجتماعی عمل می‌کنند و مدیریت منابع انسانی گاهی از اهمیت اجتماعی پایداری غفلت می‌کند. دوم، با توجه به هراس منابع انسانی، پیری جمعیت، و افزایش مشکلات بهداشتی مرتبط با کار پایداری مدیریت منابع انسانی برای زنده ماندن در سازمان ضروری است (Ehnert and Harry 2012).

در این پژوهش می‌خواهیم به این پرسش پاسخ دهیم که آیا با به‌کارگیری شیوه رهبری تضایف‌گرایانه می‌توان تأثیری درخور بر مقوله ارتقای قابلیت‌ها و پایداری کارکنان گذاشت؟ اگر چنین تأثیری وجود دارد تا چه حد مشهود است؟ با دستاوردهای احتمالی تحقیق حاضر می‌توان زمینه را جهت استفاده از نیروی کار زنان فراهم کرد تا در سایه آن بتوان به سطح بلوغ بالاتری دست یافت. به‌موازات این کار، موجبات انگیزش و در نتیجه پایداری کارکنان فراهم می‌شود. بررسی پیشینه موضوع پژوهش نشان می‌دهد تا به حال تحقیقی در زمینه بررسی تأثیرگذاری رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان انجام نشده است. ازین‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به افزایش نقش زنان در محیط‌های سازمانی به بررسی این موضوع مهم و حیاتی بپردازد.

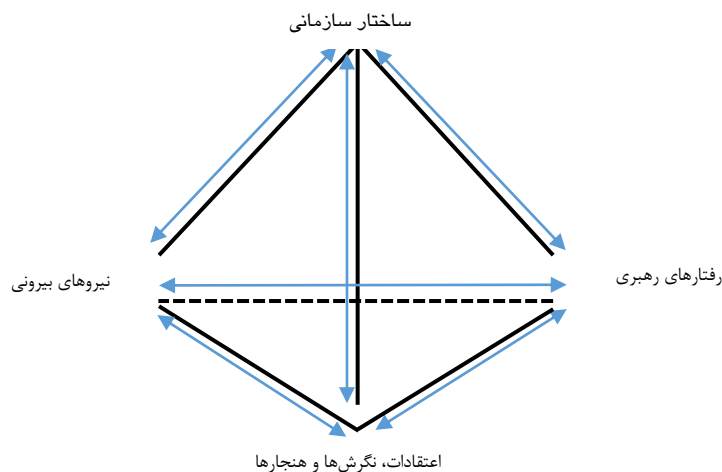
### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود.

### رهبری تضایف‌گرایانه

یکی از معیارهای اساسی برای رسیدن به سطوح بالای سازمان توانایی برای رهبری است. سبک رهبری، که مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌کنند، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت و انگیزش و افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است. یکی از این مطالعات «تئوری رهبری تضایف‌گرایانه» نام دارد که تجربیات و ویژگی‌های رهبران زن در ایجاد و رشد

این تئوری مؤثر بوده است. افرادی نظیر جان استوارت میل<sup>۱</sup>، با نگاه فمینیستی و رد کردن تفاوت زن و مرد، بر آن بودند که تفاوت‌های احتمالی نمی‌تواند منجر به حقوق متفاوت برای این دو جنس شود. تئوری رهبری تضایف‌گرایانه تئوری پست‌مدرن است که قصد حمایت از معیارهای این یا آن را، برای ایجاد تئوری‌های جدید از تئوری‌های قدیمی‌تر، ندارد، بلکه صرفاً هم‌زیستی یا تداوم تئوری‌هایی است که به یک‌دیگر وابستگی متقابل دوجانبه دارند. در تئوری رهبری هم‌افزایی به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت، و رهبران زن و مرد توجه شده است (Bamberg 2004). اصطلاح رهبری تضایف‌گرایانه به شیوه‌ای از رهبری اشاره می‌کند که به نظر آیربای و همکارانش (۲۰۰۲) بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته است و در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. از ویژگی‌های اساسی این دیدگاه رهبری غیرسلسله‌مراتبی و غیرخطی، موقعیتی، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت‌دهنده جنسیت، قابل انطباق با رهبران مذکر و مؤنث، چندفرهنگی، منطقی، و دموکراتیک بودن است. این تئوری و دیدگاه رهبری برخاسته از دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوری‌های رهبری افزود (Shlosberg 2003).



شکل ۱. مدل چهاروجهی (Irby et al 2002)

1. John Stuart Mill

این دیدگاه رهبری بر فرضیاتی استوار است: ۱. رهبری نتیجه تعامل چهار عامل دیدگاه‌ها و عقاید و ارزش‌ها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی، و ساختار سازمانی است؛ ۲. هماهنگی و همکاری چهار عامل مذکور به هماهنگی با رهبر می‌انجامد که موفق لحاظ می‌شود. عدم هماهنگی بین این چهار عامل به ناهماهنگی و در نهایت درک غیراثربخش از رهبر منجر می‌شود؛ ۳. تعیین دیدگاه و درک رضایت از این چهار عامل نقشی اساسی در اکتساب هماهنگی مطلوب دارد (Irby et al 2002). این نظریه مدلی است چهارضلعی با شش جفت رابطه که به صورت زوجی با هم در تعامل اند (شکل ۱). در این تئوری چهار متغیر نقش دارند:

۱. ساختار سازمانی: شامل ویژگی‌های سازمانی و نحوه عملکرد آن‌هاست، شامل ۱. چرخش رهبری، ۲. استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های اعضا، 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 ساختن وظایف و نقش‌ها؛ ۲. نیروهای خارجی: شامل ۱. ادراک و انتظارات و برداشت از مافوق و همکاران، ۲. انتظارات جوامع محلی و ایالتی و بین‌المللی، ۳. جایگاه فرهنگ جامعه و قوانین و منابع، ۴. وضعیت اقتصادی - اجتماعی، ۵. زبان و فرهنگ گروه‌های سیاسی به‌ویژه گروه‌های قومی، ۶. مزیت‌های فنی، ۷. سیاست‌های تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره؛ ۳. رفتارهای رهبری: طیف وسیعی از رفتارها که از ماهیت استبدادی آن‌ها ناشی می‌شود، شامل ۱. استبدادی، ۲. تفویض‌کننده، ۳. همکار، ۴. ارتباطی، ۵. وظیفه‌گرا، ۶. ریسک‌پذیر، ۷. رابطه‌ای، ۸. زاینده، ۹. کنترلگر، ۱۰. تثبیت‌کننده، ۱۱. شهودی؛ ۴. اعتقادات و هنجارها و ارزش‌ها: ضرورت ریشه‌ای برای هدایت اصولی که برای همه زمان‌ها و مکان‌ها کاربرد دارد، شامل ۱. اهمیت رشد حرفه‌ای، ۲. دیدگاه باز در زمینه تغییر، ۳. پایبندی به اصول و عقاید همکاران، ۴. یکپارچگی، ۵. اهمیت دادن به سلامت کارکنان، ۶. نقش مدیریت در اهداف سازمانی (Hernandez 2003). تجربیات رهبران زن در تکامل و رشد رهبری تضایف‌گرایانه نقش دارد؛ اما نه آنکه این شیوه مختص رهبران زن باشد و رهبران مرد یا محیط‌های سازمانی مردانه و مختلط نتوانند از آن بهره

بگیرند. یک شیوه رهبری جوابگوی رهبری اثربخش به شکل مطلق نیست و آگاهی کامل از همه شیوه‌های رهبری نیاز رهبران است.

### پایداری منابع انسانی

مفهوم پایداری تحت عناوین توسعه پایدار، پایداری شرکت، و مسئولیت اجتماعی در مدیریت یکپارچه منابع انسانی مهم است (Dyllick & Hockerts 2002: 135). پایداری در مفهوم بلندمدت و پایدار به کار می‌رود (Leal Filho 2000: 13). مدیریت منابع انسانی پایدار، به منزله اتخاذ استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی، فراهم کننده کسب اهداف مالی و اجتماعی و زیست‌محیطی شناخته می‌شود (Enhert & Harry 2012: 227). مدیریت منابع انسانی پایدار (شکل ۲) ترکیبی از سه بعد استخدام‌پذیری، مسئولیت شخصی، و توازن کار و زندگی است (Peru 2013: 133; Enhert 2009).

۱. **استخدام‌پذیری:** چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار به‌نحو صحیح. استخدام‌پذیری توانایی حرکت در بازار کار، برای آزادسازی ظرفیت، از طریق استخدام پایدار است (Cole & Tibby 2013).

۲. **مسئولیت شخصی:** رشد مسئولیت شخصی، انعطاف‌پذیری کارکنان را در زمینه تعریف کار و چگونگی انجام دادن آن افزایش می‌دهد و به خودهدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب گزینه‌های کاری، و شناسایی مسیرهای زندگی منجر شود (Peru 2013: 9).

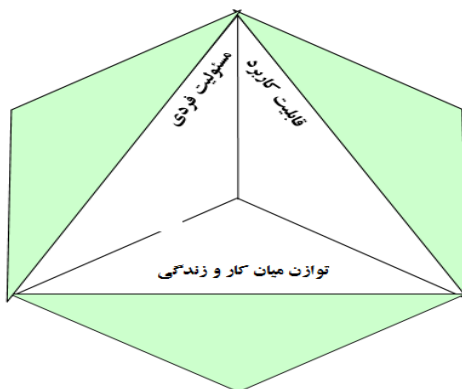
۳. **توازن کار و زندگی:** زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که توازن رضایت‌بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود. میزان استرس ناشی از بی‌تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار خود، نارضایتی شغلی، و ترک سازمان می‌شود (Glynn et al 2006: 32).

مفهوم منابع انسانی پیوسته تغییر کرده و از زمانی چالش‌برانگیز شده است که تفاوت میان مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی نمایان شد (Guest 1991). مدیریت منابع انسانی واسطه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی لحاظ می‌شود (Barney 1991). در حال

حاضر، سهم مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت و موفقیت کلی هر سازمان به‌وضوح در تحقیقات مختلف تأکید می‌شود.

### سطح بلوغ قابلیت کارکنان

مفهوم اولیه چارچوب بلوغ را واتس هامفری<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۱۹۸۰ در شرکت ای.بی.ام مطرح کردند. ایشان دریافتند که میان کیفیت یک محصول و فرایند تولید ارتباط وجود دارد و با مشاهده موفقیت کیفیت جامع بر آن شدند تا چرخه کیفیت دمیנג<sup>۲</sup> را برای بهبود مستمر فرایندها به‌کار گیرند. بلوغ سازمانی مانند خط‌کشی است که اقدامات و فرایندهای سازمانی را می‌سنجد و آن‌ها را در سطوح مختلف بلوغ دسته‌بندی می‌کند (Curtis et al 1995: 21). این سطوح، مانند منشور، راهنمای سازمان در رتبه‌بندی فرایندهای مهم کاری است. سازمان، با ارزیابی فرایندهای مختلف در حوزه‌های مرتبط با مأموریت، درمی‌یابد تا چه اندازه در آن فرایند توانمند است و آیا به بلوغ سازمانی در آن فرایند رسیده است یا نه (شکاری و شیبانی ۱۳۹۲: ۱۳۰). جذب و حفظ نیروی انسانی به اندازه تولید و توزیع در استراتژی‌های کسب و کار اهمیت دارد. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت این موضوع پی برده‌اند، بسیاری از آن‌ها رویکرد دستیابی بدان را ندارند (Curtis et al 2001: 4).

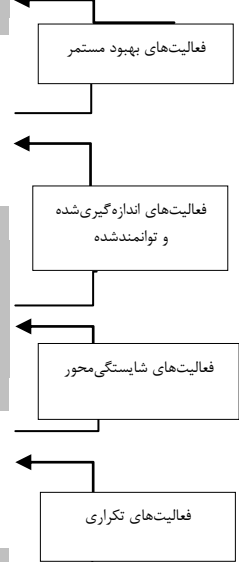


شکل ۲. مدل مدیریت منابع انسانی پایدار (Zaugg et al 2001)

1. Watts Humphrey
2. Shored Deming

جدول ۱. نواحی فرایندی و کانون توجه هر سطح بلوغ (موسی‌خانی و همکاران ۱۳۸۸)

سطح بلوغ	کانون توجه	نواحی فرایندی
۵. بهینه‌سازی	بهبود مستمر و همسویی افراد، گروه‌های کاری، و قابلیت سازمانی	نوآوری مستمر نیروی کار، همسویی عملکرد سازمانی، بهبود مستمر قابلیت مری‌گری، مدیریت قابلیت
۴. پیش‌بینی‌پذیر	توانمندسازی و یکپارچه‌سازی شایستگی‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد کمی	سازمانی، مدیریت عملکرد کمی، دارایی‌های شایستگی محور، گروه‌های کاری خودگردان، یکپارچگی شایستگی‌ها
۳. تعریف‌شده	توسعه شایستگی‌های نیروی کار و گروه‌های کاری و همسویی با استراتژی تجاری و اهداف	فرهنگ مشارکتی، توسعه گروه‌های کاری، فعالیت‌های شایستگی محور، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، پرورش شایستگی، برنامه‌ریزی نیروی کار، تحلیل شایستگی
۲. مدیریت‌شده	تقبل مسئولیت اداره و توسعه افراد توسط مدیران	جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، محیط کاری، ارتباطات و هماهنگی، کارگزینی
۱. آغازین	مدیریت ناسازگار	ناسازگاری در فعالیت‌های نیروی کار



مدل بلوغ قابلیت کارکنان می‌تواند برای تعیین سطح بلوغ توسعه سازمانی، حرکت از فرایندهای تک‌منظوره به توانایی توسعه قابل پیش‌بینی، و بهینه‌سازی راه رسیدن به اهداف سازمانی به کار رود. ابتدایی‌ترین هدف مدل بلوغ مذکور هدایت سازمان‌ها در بهبود قابلیت کارکنان است (Turetken & Demirors 2004: 180). جدول شماره ۱ سطوح بلوغ و نواحی فرایندی مدل P-CMM را نشان می‌دهد. آنچه در سازمان به بهره‌وری واقعی و مستمر بدون حد منجر می‌شود بهره‌وری سرمایه انسانی است. مدیران موفق با اعمال مکانیسم‌هایی چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش قائل شدن برای انسان، مهربانی و معاشرت با کارکنان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق، حذف ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد موجب شکوفایی بهره‌وری



می‌شوند. سبک رهبری یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی، و کارایی و بهره‌وری است. رهبری تضایف‌گرایانه سبکی جدید است که بر پایه غیرسلسله مراتبی بودن، غیرخطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت‌دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مؤنث، چندفرهنگی، منطقی، و دموکراتیک بودن بنا شده است.

### پیوند رهبری تضایف‌گرایانه، سطح بلوغ قابلیت کارکنان، پایداری منابع انسانی

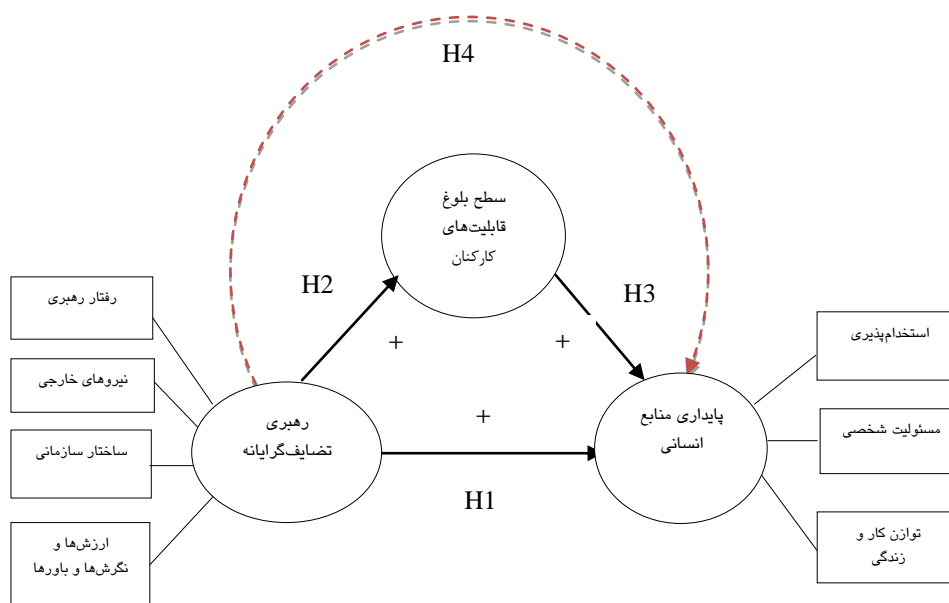
غالباً زنان از سبک مدیریت مشارکتی بهره می‌برند و تمایل دارند به نظر کارکنان اعتماد کنند و به آنان امکان مشارکت در تصمیم‌گیری را می‌دهند. میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار تصمیم‌گیری و قدرت در سازمان هدایت‌شده توسط زنان سطح بالاتری دارد (Rosener 1990: 122). در واقع، استفاده از رویکردهای دموکراتیک، غیرخطی، و نیروی هم‌افزایی زنان در سطوح مدیریتی می‌تواند با در نظر گرفتن مهارت‌آموزی، توازن کار و زندگی، و استخدام‌پذیری بر پایداری منابع انسانی تأثیر گذارد. اگر سازمان با رویکردهای غیرخطی و پویا هدایت شود، پایداری می‌شود. در این حالت ابعاد رهبری تضایفی نظیر رفتار رهبری، نیروهای خارجی، و نگرش‌ها و ارزش‌ها و باورها بر پایداری منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. بنابراین، فرضیه اول پژوهش عبارت است از اینکه رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تحت تأثیر جنسیت مدیران است. مردان، پس از دریافت نظر و پیشنهاد کارکنان، تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کنند. در مقابل انتظار می‌رود زنان تمایل بیشتری به مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نهایی داشته باشند (Verheul 2003: 12). در صورت حضور جوّ حمایتی بیشتر در سازمان و بهره بردن از زنان در سطوح مدیریت، سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد. رهبر تضایف‌گرا با لحاظ کردن نیازهای کارکنان، الزامات محیطی، رویکردهای تکثرگرا، تفویض اختیار، توانمندسازی، رویکرد چندفرهنگی و دموکراتیک، و در نهایت رویکرد پرورش‌دهندگی سطح بلوغ کارکنان را رشد می‌دهند. سازمان با رهبر تضایف‌گرا کارکنان بالغ‌تری خواهد داشت و این موضوع، به منزله تأثیر مثبت هم‌افزایی

حضور زنان در سطح مدیریتی، قابل تأمل است. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش عبارت است از اینکه رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. محققان با استفاده از الگوی بلوغ قابلیت افراد دریافته‌اند که بلوغ منابع انسانی در افزایش عملکرد کسب‌وکار و بهبود فرایندها و رویه‌های سازمان نقشی بسزا دارند (امینی و افزاره ۱۳۹۲: ۷). اگر سطح بلوغ قابلیت کارکنان بالا رود، توانمندی و مهارت‌های کارکنان در محیط‌های بین‌سازمانی، استخدام‌پذیری، و همچنین توازن کار و زندگی آنان رشد می‌یابد. در واقع، 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، فرضیه سوم پژوهش عبارت است از اینکه سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

اگر سطح بلوغ قابلیت کارکنان متغیر میانجی لحاظ شود، سبب تشدید رابطه رهبری تضایف‌گرایانه و پایداری منابع انسانی می‌شود (رویکردهای دموکراتیک و غیرخطی بر کارکنان بالغ‌تر اثر بیشتر دارند). با افزایش بلوغ قابلیت‌های کارکنان، تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود. رویکردهای دموکراتیک و هم‌افزا در رهبری و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و ساختارهای سازمانی منعطف زمانی ثمربخش است که آمادگی کارکنان بالا باشد و توان و تمایل بیشتری برای انجام دادن کارها داشته باشند. بدین مفهوم که اثرگذاری رهبری تضایف‌گرایانه با ویژگی‌های ارزش‌های دموکراتیک و رویکرد تکثرگرایانه در رهبری سازمان زمانی بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذارتر است که کارکنان سازمان بالغ‌تر باشند. کارکنان آماده‌تر، ماهرتر، و توانمندتر از رویکردهای دموکراتیک بیشتر استقبال می‌کنند (این رویکردها به بالندگی بیشتر آنان می‌افزاید). فرضیه چهارم پژوهش این است که با افزایش سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود. بدون رهبری، ارتقای توانایی کارکنان و پایداری آنان ناممکن است. پرسش این پژوهش آن است که آیا رهبری

تضایفی می‌تواند به پایداری منابع انسانی منجر شود و آیا سطح بلوغ قابلیت کارکنان، به منزله متغیری میانجی، می‌تواند سبب تشدید این رابطه شود؟

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش (Irbay et al 2002; Zaugg et al 2001)

### فرضیات پژوهش

۱. رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است.
۲. رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان تأثیرگذار است.
۳. سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است.
۴. با افزایش سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان، تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی و با توجه به ماهیت از نوع توصیفی - پیمایشی است.

هدف طراحی مدل ارزیابی ارتباط بین متغیرهای رهبری تضایفی، سطح بلوغ قابلیت کارکنان، و پایداری منابع انسانی بود (توصیفی - همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری). جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. روش کتابخانه‌ای شامل بررسی مطالعات مرتبط و استفاده از نتایج آن به عنوان داده‌های دست‌دوم است. روش میدانی، برای جمع‌آوری داده‌های اولیه، مشاهدات و مصاحبه‌های اولیه پژوهشگر با اعضای جامعه و نمونه تحقیق و بهره‌گیری از پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شعب بانک پارسیان در تهران بود به تعداد ۲۰۰۰ نفر. نمونه آماری از طریق جدول مورگان ۲۳۴ نفر انتخاب شد. تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع و در پایان ۲۵۰ پرسش‌نامه معتبر دریافت شد. بررسی کفایت داده‌ها، با استفاده از آزمون‌های کایزر - مایر - الکین و بارتلت، انجام شد (جدول ۲). مقدار شاخص کایزر - مایر، که بیشتر از ۰/۶ را نشان می‌دهد و سطح معناداری آن کمتر از ۵ درصد است، مناسب بودن اندازه نمونه تعیین شده برای تحلیل عاملی را ثابت می‌کند.

روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بود که یک نمونه‌گیری تصادفی ساده است و هر واحد نمونه‌گیری تعدادی عضو دارد. نمونه‌گیری خوشه‌ای عبارت است از تشکیل خوشه‌های مناسب از واحدهای نمونه‌گیری و سپس آمارگیری از کل یا بخشی از واحدهای خوشه مدّ نظر. در این حالت، جامعه مدّ نظر از دسته‌های جداگانه تشکیل و عناصر آن جامعه در این دسته‌ها توزیع می‌شوند. خوشه‌ها باید تا حد امکان از درون متفاوت باشند. اطلاعات در نمونه خوشه‌ای تابع دو عامل تعداد خوشه و اندازه نسبی خوشه است. تعداد خوشه‌ها با روش تصادفی ساده انتخاب می‌شود (رابطه ۱) (ارقامی و همکاران ۱۳۸۹).  $N$  تعداد کل خوشه‌ها برابر با نواحی شهری (۲۲ ناحیه) است.

جدول ۲. نتایج آزمون کایزر - مایر - الکین و بارتلت برای عوامل اساسی انتخاب و ایجاد سبب سهام

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		۰/۷۹۳
مقدار کای دو		۳/۶۳۱e۳
آزمون بارتلت	درجه آزادی	۵۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

$$n = \frac{N s_c^2}{ND + s_c^2} \quad (1)$$

$$s_c^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}m_i)^2 \quad (2)$$

پرسش‌نامه الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (Curtis 2001): این پرسش‌نامه شناخته‌شده از کتابچه راهنمای مدل بلوغ منابع انسانی دانشگاه کارنگی، حاوی ۲۸ گویه در مقیاس ۵ درجه لیکرت، تهیه شده است (Aibaghi Esfahani et al 2017). در این پژوهش مقدار آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹ محاسبه شد که حاکی از پایایی مناسب است. روایی محتوایی پرسش‌نامه دوباره به تأیید تعدادی از متخصصان رسید.

پرسش‌نامه رهبری تضایف‌گرایانه (الهی و آبی‌اغی ۱۳۹۵): این پرسش‌نامه محقق‌ساخته دربردارنده ۴۹ گویه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است که با تغییرات بسیار محدود استفاده شد. جهت تعیین پایایی، ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۸ پایایی مناسب را نشان می‌دهد. روایی محتوایی آن نیز به تأیید خبرگان پژوهش رسید.

پرسش‌نامه پایداری منابع انسانی (Aibaghi Esfahani et al 2017): این پرسش‌نامه محقق‌ساخته دربردارنده ۴۹ گویه در مقیاس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. جهت برقراری روایی محتوایی نظر خبرگان پژوهش، شامل تغییرات جزئی و محدود، اعمال شد. پایایی پرسش‌نامه با مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۷ مناسب ارزیابی می‌شود.

ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرهای پژوهش، به ترتیب، برای پرسش‌نامه‌های الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، رهبری تضایف‌گرایانه، و پایداری منابع انسانی در جدول‌های ۳ و ۴ و ۵ می‌آید. به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی ساده و تحلیل معادلات ساختاری به ترتیب با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Amos استفاده شد.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه رهبری تضایف‌گرایانه

متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر	آلفای کرونباخ
رفتار رهبری (سؤالات ۱ تا ۱۱)	۰/۷۴۹	ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها (سؤالات ۲۴ تا ۲۸)	۰/۷۵۰
نیروهای خارجی (سؤالات ۱۲ تا ۱۸)	۰/۷۲۲	رهبری تضایف‌گرایانه (SLS)	۰/۸۰۲
ساختار سازمانی (سؤالات ۱۹ تا ۲۳)	۰/۷۰۰		

جدول ۴. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه پایداری منابع انسانی

متغیر	سؤالات	آلفای کرونباخ	متغیر	سؤالات	آلفای کرونباخ
استخدام‌پذیری	۱ تا ۲۳	۰/۷۸۹	توازن کار و زندگی	۳۳ تا ۴۹	۰/۷۳۵
مسئولیت شخصی	۲۴ تا ۳۲	۰/۸۵۶	پایداری منابع انسانی		۰/۸۷۰

جدول ۵. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه سنجش سطح بلوغ قابلیت کارکنان

متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر	آلفای کرونباخ
توسعه گروه‌های کاری	۰/۸۹	کارگزینی	۰/۷۷
فرهنگ مشارکتی	۰/۸۷	ارتباطات و هماهنگی	۰/۷۰
یکپارچگی شایستگی‌ها	۰/۷۶	محیط کاری	۰/۸۹
گروه‌های کاری خودگردان	۰/۷۹	مدیریت عملکرد	۰/۷۸
دارایی‌های شایستگی‌محور	۰/۸۵	آموزش و توسعه	۰/۷۳
مدیریت عملکرد کمی	۰/۸۷	جبران خدمات	۰/۸۶
مدیریت قابلیت سازمانی	۰/۸۵	تحلیل شایستگی	۰/۷۴
مربیگری	۰/۸۴	برنامه‌ریزی نیروی کار	۰/۷۵
بهبود مستمر قابلیت	۰/۸۲	پرورش شایستگی	۰/۷۲
همسویی عملکرد سازمانی	۰/۷۴	توسعه مسیر پیشرفت شغلی	۰/۷۴
نوآوری مستمر نیروی کار	۰/۷۰	فعالیت‌های شایستگی‌محور	۰/۷۳
		سطح بلوغ قابلیت کارکنان (PCMM)	۰/۹۰

نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو پرسش‌نامه رهبری تضایف‌گرایانه و پایداری منابع انسانی به ترتیب در جدول‌های ۶ و ۷ و نتایج تحلیل عاملی تأیید ابعاد پرسش‌نامه‌های مذکور در جدول‌های ۸ و ۹ می‌آید. نتایج نشان می‌دهد، با توجه به میانگین و ارزش مقادیر آماره  $t$  محاسبه‌شده، همه سؤالات و ابعاد آن‌ها در پرسش‌نامه‌ها در دامنه مناسب قرار دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی، ملاحظه می‌شود مقادیر واریانس

استخراج شده برای همه ابعاد متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ است که تأیید روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی را نشان می‌دهد. روایی افتراقی با مقایسه جذر واریانس استخراج شده با همبستگی میان متغیرهای مکنون ارزیابی می‌شود. برای هر یک از سازه‌های انعکاسی باید جذر واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. جدول ۱۰ ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. عناصر روی قطر اصلی نشان‌دهنده جذر ضرایب واریانس استخراج شده برای هر سازه است. در ماتریس همبستگی مدنظر، مقدار جذر واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها بیشتر است که قابل قبول بودن روایی افتراقی سازه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه رهبری تضایف‌گرایانه

گوپه	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	گوپه	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t
۱	۳/۵	۰/۸۵	۴/۴۲	۱۵	۳	۱	۴/۴۳
۲	۴/۲	۰/۷۹	۴/۳۷	۱۶	۳/۴	۰/۹۰	۴/۴۷
۳	۳/۶	۰/۹۱	۴/۵۵	۱۷	۳/۵	۰/۹۷	۴/۸۷
۴	۲/۹	۱	۴/۲۶	۱۸	۳/۵	۰/۹۳	۵/۳۳
۵	۳/۶	۰/۸۴	۴/۴۲	۱۹	۳/۴	۰/۹۵	۶/۷۸
۶	۳/۵	۰/۷۸	۴/۵۲	۲۰	۳/۹	۰/۸۶	۳/۸۸
۷	۳/۴	۰/۹۶	۵/۱۶	۲۱	۳/۶	۰/۷۶	۲/۹۸
۸	۳/۵	۰/۸۶	۳/۲۶	۲۲	۳/۹	۰/۸۱	۵/۴۹
۹	۳/۹	۰/۹۱	۰/۹۴	۲۳	۳/۴	۰/۹۳	۳/۸۸
۱۰	۳/۵	۰/۷۹	۵/۸۳	۲۴	۳/۴	۰/۸۸	۷/۱۴
۱۱	۳/۸	۰/۸۴	۳/۹۴	۲۵	۳/۸	۰/۸۵	۴/۶۶
۱۲	۳/۵	۰/۹۷	۳/۲۲	۲۶	۳/۵	۰/۸۴	۵/۶۰
۱۳	۳/۶	۰/۹۵	۴/۸۸	۲۷	۳/۳	۰/۹۲	۷/۱۸
۱۴	۳/۸	۰/۸۴	۵/۲۷	۲۸	۳/۵	۰/۹۰	۴/۵۰

جدول ۷. تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه پایداری منابع انسانی

گویند	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	گویند	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t
۱	۳/۷	۰/۸۶	۶/۵۲	۲۶	۳/۴	۰/۹۳	۳/۸۸
۲	۳/۲	۰/۹۷	۵/۳۹	۲۷	۳/۴	۰/۹۰	۴/۴۷
۳	۳	۱	۴/۸۲	۲۸	۳/۴	۰/۸۸	۷/۱۴
۴	۳/۹	۰/۸۵	۵/۲۹	۲۹	۳/۵	۰/۹۷	۴/۸۷
۵	۳/۸	۰/۸۸	۳/۸۹	۳۰	۳/۸	۰/۸۵	۴/۶۶
۶	۳/۶	۰/۸۴	۴/۴۲	۳۱	۳/۵	۰/۹۳	۵/۳۳
۷	۴/۲	۰/۷۹	۴/۳۷	۳۲	۳/۵	۰/۸۴	۵/۶۰
۸	۳/۵	۰/۷۸	۴/۵۲	۳۳	۳/۴	۰/۹۵	۶/۷۸
۹	۳/۶	۰/۹۱	۴/۵۵	۳۴	۳/۳	۰/۹۲	۷/۱۸
۱۰	۳/۴	۰/۹۶	۵/۱۶	۳۵	۳/۹	۰/۸۶	۳/۸۸
۱۱	۲/۹	۱	۴/۲۶	۳۶	۳/۵	۰/۹۰	۴/۵۰
۱۲	۳/۵	۰/۸۶	۳/۲۶	۳۷	۳/۵	۰/۸۵	۴/۴۲
۱۳	۳/۹	۰/۸۱	۵/۴۹	۳۸	۳	۱	۴/۴۳
۱۴	۳/۹	۰/۹۱	۰/۹۴	۳۹	۳/۶	۰/۷۶	۲/۹۸
۱۵	۳/۴	۰/۹۳	۳/۸۸	۴۰	۳	۱	۴/۸۲
۱۶	۳/۵	۰/۷۹	۵/۸۳	۴۱	۳/۹	۰/۸۵	۵/۲۹
۱۷	۳/۳	۰/۹۲	۷/۱۸	۴۲	۳/۸	۰/۸۸	۳/۸۹
۱۸	۳/۸	۰/۸۴	۳/۹۴	۴۳	۳/۶	۰/۸۴	۴/۴۲
۱۹	۳/۵	۰/۸۵	۴/۴۲	۴۴	۴/۲	۰/۷۹	۴/۳۷
۲۰	۳/۵	۰/۹۷	۳/۲۲	۴۵	۳/۸	۰/۸۵	۴/۶۶
۲۱	۳/۴	۰/۸۸	۷/۱۴	۴۶	۳/۵	۰/۹۳	۵/۳۳
۲۲	۳/۶	۰/۹۵	۴/۸۸	۴۷	۳/۵	۰/۸۴	۵/۶۰
۲۳	۳/۲	۰/۹۷	۵/۳۹	۴۸	۳/۴	۰/۹۵	۶/۷۸
۲۴	۳/۸	۰/۸۴	۵/۲۷	۴۹	۳/۳	۰/۹۲	۷/۱۸
۲۵	۳/۶	۰/۸۴	۴/۴۲				



رهبری تضایف گرایانه: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری ... □ ۹۱۵

جدول ۸. تحلیل عاملی تأییدی ابعاد (خرده‌مقیاس) پرسش‌نامه رهبری تضایف گرایانه

بعد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	بعد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t
رفتار رهبری	۳/۵	۰/۵۰	۷/۷۵	ساختار سازمانی	۳/۶	۰/۴۸	۶/۲۲
نیروهای خارجی	۳/۵	۰/۵۸	۸/۰۴	نگرش‌ها، باورها	۳/۸	۰/۴۹	۸/۰۷

جدول ۹. تحلیل عاملی تأییدی ابعاد (خرده‌مقیاس) پرسش‌نامه پایداری منابع انسانی

بعد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	بعد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t
استخدام‌پذیری	۳/۵	۰/۵۷	۱۰/۲۸	توازن کار و زندگی	۳/۵	۰/۴۹	۶/۲۰
مسئولیت شخصی	۳/۵	۰/۵۱	۸/۲۳				

جدول ۱۰. ماتریس مقایسه جذر واریانس استخراج‌شده و ضرایب همبستگی سازه‌ها

متغیرهای مکنون	پایداری منابع انسانی	رهبری تضایف گرایانه	بلوغ قابلیت‌های کارکنان
پایداری منابع انسانی	۰/۷۳۲	-	-
رهبری تضایف گرایانه	۰/۶۷۵	۰/۷۶۸	-
بلوغ قابلیت‌های کارکنان	۰/۵۶۷	۰/۴۹۳	۰/۸۰۱

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش مبتنی بر معادلات ساختاری و تحلیل مسیر انجام شد.

- فرضیه اول تحقیق: رهبری تضایف گرایانه بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است. میزان ضریب تعیین مدل رگرسیون خطی برای بررسی تأثیر رهبری تضایف گرایانه بر پایداری منابع انسانی ۰/۲۷ است (۲۷ درصد از تغییرات پایداری منابع انسانی ناشی از رهبری تضایف گرایانه است). مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیونی برابر

۴۹/۰۸۳ و سطح معناداری آزمون ۰.۰۰۰ است که معناداری مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب  $\beta$  متغیر پیش‌بین برابر ۰/۵۲۶ است که با توجه به سطح معناداری آزمون فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی رد و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود (جدول ۶).

- فرضیه دوم تحقیق: رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان تأثیرگذار است. میزان ضریب تعیین مدل رگرسیون خطی برای بررسی تأثیر رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان (۴۰ درصد از تغییرات سطح بلوغ قابلیت کارکنان ناشی از رهبری تضایف‌گرایانه است). مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیونی برابر ۸۸/۱۵۱ و سطح معناداری آزمون ۰.۰۰۰ است که معناداری مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب  $\beta$  متغیر پیش‌بین برابر ۰/۶۳۹ است که با توجه به سطح معناداری آزمون فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان رد و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود (جدول ۶).

- فرضیه سوم تحقیق: سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است. میزان ضریب تعیین مدل رگرسیون خطی ساده برای بررسی تأثیر سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری منابع انسانی (۵۳ درصد از تغییرات پایداری منابع انسانی ناشی از سطح بلوغ قابلیت کارکنان است). مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیونی برابر ۱۴۸/۲۸۶ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۰ است که معناداری مدل رگرسیونی مورد نظر را نشان می‌دهد. ضریب  $\beta$  متغیر پیش‌بین برابر ۰/۷۳۳ است که با توجه به سطح معناداری آزمون فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر سطح بلوغ قابلیت کارکنان بر پایداری منابع انسانی رد و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود (جدول ۶).

- فرضیه چهارم تحقیق: با افزایش سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان، تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود.

جهت درک روابط علی و اثر رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی و نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان، تحلیل مسیر با استفاده از معادلات ساختاری انجام شد.

شکل شماره ۴ و جدول شماره ۷ نتایج تحلیل مسیر در مدل ساختاری مدنظر را نشان می‌دهند. تخمین‌های استاندارد و مقادیر معناداری تحلیل مسیر (شکل ۳ و جدول ۷) نشان می‌دهند سازه رهبری تضایف گرایانه (متغیر مکنون) بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان (ضریب مسیر ۰/۷۹) و سپس بر سطح پایداری منابع انسانی (ضریب مسیر ۰/۳۵) تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین سطح بلوغ قابلیت کارکنان به منزله متغیر میانجی بر پایداری منابع انسانی (ضریب مسیر ۰/۶۹) تأثیر دارد. نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان در رابطه میان رهبری تضایف گرایانه و پایداری منابع انسانی (فرضیه چهارم) با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری و تحلیل مسیر تأیید می‌شود. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق در جدول ۷ می‌آید. جدول ۸ شاخص‌های برازندگی مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ برازندگی خوب مدل و مابین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ برازندگی متوسط مدل را نشان می‌دهد. مقدار RMSEA برای مدل پیشنهادی برابر ۰/۳۳۰ است که حاکی از برازندگی خوب است. شاخص ارزیابی برازندگی GFI به حجم نمونه وابسته نیست. در صورت برازندگی مناسب مدل، شاخص GFI مقداری برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹ دارد که در مدل پیشنهادی برابر ۰/۹۱۰۳ است. شاخص برازش هنجار شده NFI برای مقادیر بالای ۰/۹ مناسب است که مقدار آن در مدل پیشنهادی ۰/۹۳ است. شاخص CFI با مقدار بزرگ‌تر از ۰/۹ وضعیت برازندگی مناسب مدل را نشان می‌دهد. این شاخص با مقایسه یک مدل مستقل، بدون رابطه بین متغیرها با مدل پیشنهادی، مقدار بهبود را می‌آزماید. شاخص CFI از لحاظ معنا مانند NFI است با این تفاوت که برای حجم گروه نمونه جریمه می‌دهد.

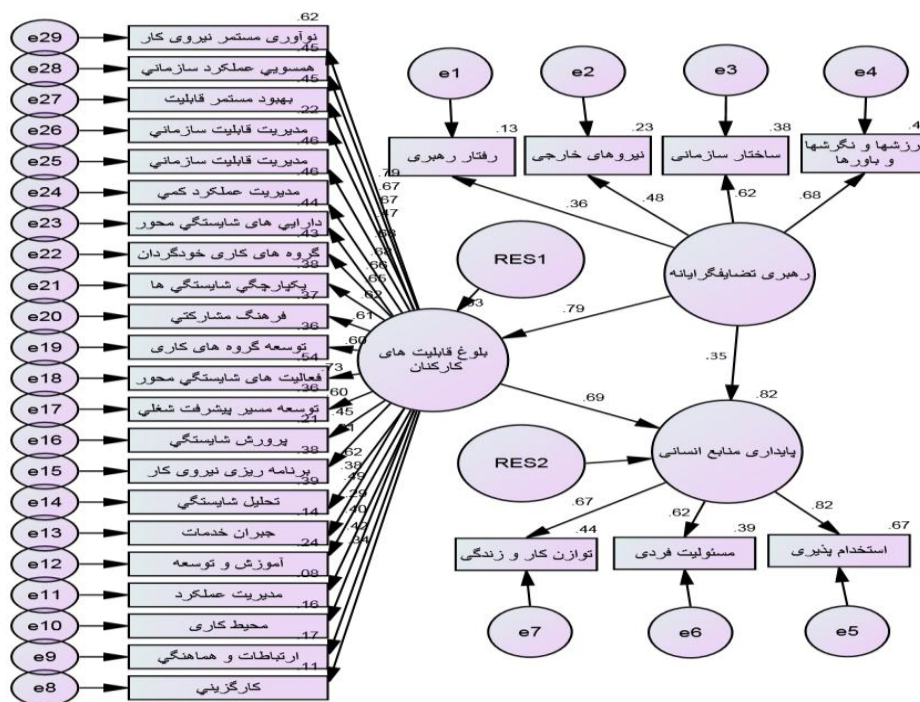
جدول ۱۱. آزمون رگرسیون

متغیر پیش‌بین	متغیر پاسخ	ضریب تعیین	آماره F	ضریب $\beta$	سطح معناداری
رهبری تضایف گرایانه	پایداری منابع انسانی	۰/۲۷۷	۴۹/۰۸۳	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰
رهبری تضایف گرایانه	سطح بلوغ قابلیت کارکنان	۰/۴۰۸	۸۸/۱۵۱	۰/۶۳۹	۰/۰۰۰
سطح بلوغ قابلیت کارکنان	پایداری منابع انسانی	۰/۵۳۷	۱۴۸/۲۸۶	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰

آزمون تحلیل مسیر برای اثرگذاری متغیرها و آزمون فرضیات نشان می‌دهد که رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد (ضریب مسیر ۰/۳۵). هدایت سازمان با ویژگی‌هایی مانند برخورد دموکراتیک، رویکردهای غیرخطی و پویا، و استفاده از نیروی هم‌افزایی زنان در سطوح مدیریتی پایداری منابع انسانی سازمان را افزایش می‌دهد. بیشترین تأثیر سبک رهبری تضایف‌گرایانه بر استخدام‌پذیری و پایداری منابع انسانی (ضریب مسیر ۰/۷۷) و پس از آن بر توازن زندگی کاری است (ضریب مسیر ۰/۶۶). سبک رهبری تضایف‌گرایانه با توانمندسازی کارکنان، توجه به نیازهای آنان، مانند مهارت‌آموزی، توازن زندگی کاری، و استخدام‌پذیری با توجه به چندمهارتی شدن و سازگاری با نیازهای متغیر محیطی، نیروی انسانی سازمان را از لحاظ ویژگی استخدام‌پذیری رشد می‌دهد. رهبران تضایف‌گرا با توجه به حساسیت به نیازهای کارکنان توازن کار و زندگی آنان را ارتقا می‌دهند و پایداری منابع انسانی در سایه رویکرد رهبری افزایش می‌یابد. از میان ابعاد رهبری تضایفی بیشترین تأثیر بر پایداری منابع انسانی ناشی از بعد نیروهای خارجی است (ضریب مسیر ۰/۶۸). حساسیت و ادراک مناسب رهبر تضایف‌گرا از الزامات محیطی و نیازهای زمینه‌ای سازمان و محیط پیرامون آن سبب می‌شود پایداری منابع انسانی سازمان افزایش یابد. چنین سازمانی در واکنش به محیط‌های نامطمئن به‌سادگی خود را تطبیق می‌دهد و سازگار می‌شود. به‌طور عمده، زنان از سبک مدیریت مشارکتی بهره می‌برند و تمایل دارند به نظر کارکنان خود اعتماد کنند و به آنان امکان مشارکت در تصمیم‌گیری را می‌دهند (Rosener 1990: 122). رهبران زن زمانی مؤثرند که باورها و ارزش‌های سازمان به‌سادگی در رفتار منعکس شود (Kawakami et al 2000). در واقع، استفاده از رویکردهای دموکراتیک و غیرخطی و نیروی هم‌افزایی زنان در سطوح مدیریتی می‌تواند با در نظر گرفتن مهارت‌آموزی و توازن کار و زندگی و استخدام‌پذیری بر پایداری منابع انسانی تأثیر بگذارد.

جدول ۱۲. ضرایب و عدد معناداری مربوط به مسیرهای اصلی

متغیر	مسیر	متغیر	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رهبری تضایف‌گرایانه	←	پایداری منابع انسانی	۰/۳۵	۲/۴۵۷	تأیید
رهبری تضایف‌گرایانه	←	سطح بلوغ قابلیت کارکنان	۰/۷۹	۲/۶۵۵	تأیید
سطح بلوغ قابلیت کارکنان	←	پایداری منابع انسانی	۰/۶۹	۲/۹۱۹	تأیید
سطح بلوغ قابلیت کارکنان	←	تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی	۰/۵۴۵۱		تأیید



شکل ۸. تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات

جدول ۸. شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص‌ها	CMIN	RMSET	df	CFI	GFI	NFI	TLI	CMIN/df
مقدار	۱۳۰۹/۹۱۴	۰/۰۳۳	۳۷۴	۰/۹	۰/۹۱۰۳	۰/۹۳	۰/۷۸	۲/۵۰۲

### بحث و نتیجه

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد (ضریب مسیر ۰/۷۹). رهبران تضایف‌گرا با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان، الزامات محیطی، رویکردهای تکثرگرا، تفویض اختیار، توانمندسازی، رویکرد چندفرهنگی و دموکراتیک، و در یک کلام رویکرد پرورش‌دهندگی به کارکنان و توانایی‌های آن‌ها سطح بلوغ کارکنان را افزایش می‌دهند. در سازمان‌های دارای رهبران تضایف‌گرا کارکنان بالغ‌تری را می‌بینیم و این موضوع به‌منزله تأثیر مثبت هم‌افزایی حضور زنان در سطح مدیریتی قابل تأمل است. از میان ابعاد رهبری تضایفی، ساختار سازمانی بیشترین تأثیر را بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان دارد (ضریب مسیر ۰/۷۵). رویکردهای سازمانی منعطف، تفویض اختیار، استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های اعضا، رویکرد اجتماعی بر هدف‌گذاری و حرکت به سمت ارتباطات غیررسمی، ترویج توانمندسازی و در نظر گرفتن تغییرات تدریجی که در این وجه از رهبری تضایف‌گرایانه مورد توجه قرار می‌گیرند می‌توانند سطح بلوغ قابلیت کارکنان را افزایش دهند. 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 (مقیمی ۱۳۹۵: ۱۷۶). زنان در جایگاه مدیریت بیش از مردان به نیروی کار توجه می‌کنند. اگر از نیروی زنان در سطوح مدیریت بهره بگیریم، سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد. تأثیر بلوغ قابلیت‌ها بر پایداری منابع انسانی، طبق نتایج آزمون تحلیل مسیر، تأیید شد (ضریب مسیر ۰/۶۹). هر چه سطح توانایی‌ها و قابلیت کارکنان افزایش یابد مسئولیت‌پذیری شخصی، استخدام‌پذیری، و سازگاری مهارت‌های آنان در محیط‌های بین‌سازمانی و همچنین توازن کار و زندگی آنان ارتقا می‌یابد. بیشترین تأثیر سطح بلوغ قابلیت

کارکنان بر بعد استخدام‌پذیری پایداری منابع انسانی است (ضریب مسیر ۰/۷۵). منابع انسانی با سطح بلوغ قابلیت بالاتر توان سازگاری بیشتری با نیازهای متغیر محیط سازمانی دارند و با توان بیشتری می‌توانند در سازمان‌های مختلف به‌کار گرفته شوند. امینی و افرازه در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ارتقا و بلوغ منابع انسانی در افزایش عملکرد کسب‌وکار و بهبود فرایندها و رویه‌های مناسب سازمانی نقشی بسزا دارد (امینی و افرازه ۱۳۹۲: ۷). همچنین کیورتیس و همکارانش نشان دادند بلوغ منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند (Curtis et al 2009: 15). آرمان و همکارانش (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای، به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت پایدار پرداختند. نتیجه تحقیق آن‌ها اثرگذاری مثبت و معنادار بلوغ منابع انسانی بر دستیابی به مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان داد. نقش تعدیل‌کنندگی سطح بلوغ قابلیت کارکنان در رابطه میان رهبری تضایف‌گرایانه و پایداری منابع انسانی با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری و تحلیل مسیر تأیید شد. تأثیر رهبری تضایف‌گرایانه بر پایداری منابع انسانی با ورود سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان در رابطه از ۰/۳۵ به ۰/۵۴ افزایش می‌یابد. با افزایش سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان، تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر پایداری منابع انسانی تشدید می‌شود. رویکردهای دموکراتیک و هم‌افزا در رهبری و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و ساختارهای سازمانی منعطف زمانی اثربخش است که آمادگی کارکنان بالا باشد و آن‌ها توان و تمایل بیشتری برای انجام دادن کارها داشته باشند. صحت این موضوع در پژوهش حاضر قابل مشاهده است. اثرگذاری رهبری تضایف‌گرایانه با ویژگی‌های ارزش‌های دموکراتیک و رویکرد تکثرگرایانه در رهبری سازمان زمانی بر پایداری منابع انسانی تأثیر بیشتری دارد که کارکنان سازمان بالغ‌تر باشند. کارکنان آماده‌تر، ماهرتر، و توانمندتر از رویکردهای دموکراتیک بهتر استقبال می‌کنند؛ همان‌طور که این رویکردها به بالندگی بیشتر آنان می‌افزاید.

### پیشنهاد

تکثرگرایی و رویکردهای چندفرهنگی در سازمان‌های امروز، به‌ویژه سازمان‌هایی که در مقیاس بین‌المللی و جهانی فعالیت می‌کنند، یک ضرورت است. بهره‌برداری از ظرفیت زنان در مقام

رهبران سازمانی می‌توانند در این سازمان‌ها هم‌افزایی ایجاد کند. وجود و ردّ پای سقف و دیوار شیشه‌ای در محیط‌های فراصنعتی، هرچند کم‌رنگ، هنوز قابل مشاهده است. این مشکل در کشورهای در حال توسعه پررنگ‌تر و جدّی‌تر است. تئوری رهبری تضایفی، با رویکرد فرانوگرایانه به سازمان و مدیریت، واگذاری نقش‌های جدّی و تأثیرگذار به زنان، در مقام ایجادکننده نیروی هم‌افزا در سازمان، را بررسی می‌کند. مشارکت کارکنان و تصمیم‌گیری اجتماعی و ساختارهای منطبق می‌توانند، هم‌سطح بلوغ قابلیت کارکنان، سازمان را ارتقا دهند و آنان را پایدارتر کنند. پایداری ضرورت اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های امروز است. سازمان‌های امروز برای بقا در محیط‌های نامطمئن می‌توانند با استفاده از ظرفیت هم‌افزایی زنان و رویکردهای دموکراتیک پایداری منابع انسانی خود را تسهیل کنند. بنابراین، مدیران با کنار گذاشتن نگاه سنتی، ذهنیت منفی در زمینه نقش مدیریتی زنان، ایجاد ظرفیت رشد و فرصت برابر برای کارکنان، فارغ از نگاه جنسیتی، می‌توانند سازمان‌هایی پایدارتر و کارکنانی بالنده‌تر داشته باشند.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود سیستم‌های بانک‌داری در ایران:

۱. از ظرفیت زنان در مقام رهبران سازمانی بهره‌برداری کنند که این موضوع می‌تواند موجب هم‌افزایی مثبت در سازمان شود.
۲. اثر سقف شیشه‌ای را، که یک عامل محدودکننده بیرونی تلقی می‌شود و پیشرفت مسیر ترقی زنان را در برخی موقعیت‌های کاری با مانع مواجه می‌سازد، با تدابیر صحیح، از دستگاه‌ها حذف کنند.
۳. با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری اجتماعی، و ساختارهای منطبق سطح بلوغ قابلیت کارکنان سازمان را ارتقا دهند و آنان را پایدارتر کنند.
۴. مدیران، با کنار گذاشتن نگاه سنتی و ذهنیت منفی در زمینه نقش مدیریتی زنان و با ایجاد ظرفیت رشد و فرصت برابر برای کارکنان، فارغ از نگاه جنسیتی، سازمان‌هایی پایدارتر و کارکنانی بالنده‌تر داشته باشند.



## منابع

۱. آرمان، مانی و سید یعقوب حسینی، الهام تنگستانی (۱۳۹۵). «تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی)»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۳ (۱)، ص ۱۱۳ - ۱۳۸.
۲. ارقامی، ناصررضا و ابوالقاسم بزرگ‌نیا، احمد سنجری (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر بررسی‌های نمونه‌ای، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی.
۳. آبیانغی اصفهانی، سعید و رامین الهی (۱۳۹۵). رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، مؤسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، [https://www.civilica.com/Paper-MCONFKHA01-MCONFKHA01\\_179.html](https://www.civilica.com/Paper-MCONFKHA01-MCONFKHA01_179.html)
۴. امینی، محمدجعفر و عباس افزاه (۱۳۹۲). «ارزیابی مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد در ستاد ویژه توسعه فناوری نانو»، دهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، د ۱۲، ص ۱ - ۸.
۵. سلطانی، ایرج و کبری گوینده‌نجنف‌آبادی، مهدی کرباسیان (۱۳۹۲). «پارادوکس و مدیریت آن در سازمان‌ها: تحلیلی بر پارادوکس‌های فعالیت‌های اصلی سازمان»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی، و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور، [http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02\\_2005.html](http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_2005.html)
۶. شکاری، غلام‌عباس و محمد شیبانی‌فر (۱۳۹۲). «سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرایند مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM)»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، د ۱۳، ش ۱، ص ۱۲۹ - ۱۵۷.
۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، راه‌دان.
۸. موسی‌خانی، مرتضی و محمدمین نایبی، جواد بخشی (۱۳۸۸). «ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط»، پژوهش‌های مدیریت، د ۲۰، ش ۸۰، ص ۷۵ - ۸۹.
9. 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.
10. Bamberg, W. (2004). An application of the Synergistic Leadership Theory to the

- leadership experiences of five female superintendents leading successful school districts. Sam Houston State University.
11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), pp. 99-120.
  12. Cole, D. & Tibby, M. (2013). *Defining and developing your approach to employability: A framework for higher education institutions*. Heslington: The Higher Education Academy.
  13. Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (PCMM). Version 2.0. (2nd ed.)*, Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
  14. Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (1995). *Overview of the People Capability Maturity Model: CARNEGIE-MELLON UNIV PITTSBURGH PA SOFTWARE ENGINEERING INST.*
  15. Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (2001). *People Capability Maturity Model*. Pittsburgh ,PA: Engineering Institute, Camegie Mellon University.
  16. Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11 (2), pp. 130-141.
  17. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg.
  18. Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management revue*, pp. 221-238.
  19. Glynn, C., Steinberg, I., & McCartney, C. (2006). *Work-Life balance: The role of the manager*. Horsham, UK: Roffey Park.
  20. Guest, D. E. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29 (2), pp. 149-175.
  21. Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), pp. 1092-1106.
  22. Hernandez, R. M. (2003). An analysis of superintendent and school board perceptions of the factors of the synergistic leadership theory.
  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. Kawakami, C., White, J. B., & Langer, E. J. (2000). Mindful and masculine: Freeing women leaders from the constraints of gender roles. *Journal of Social Issues*, 56 (1), pp. 49-63.
  25. Leal Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International journal of sustainability in higher education*, 1 (1), pp. 9-19.
  26. Perú, L. (2013). Sustainable human resource management in peruvian companies. *BALAS conference*, 1, pp. 1-18.
  27. Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68 (6), pp. 119-125.
  28. Schlosberg, T. V. (2003). An international case study: The transportability of the

- synergistic leadership theory to selected educational leaders in Mexico. Sam Houston State University.
29. Türetken, O., & Demirörs, O. (2004). People capability maturity model and human resource management systems: do they benefit each other? *Human Systems Management*, 23(3), pp. 179-190.
  30. Verheul, I. (2003). "Human resource management practices in female and male-led businesses". *Small Business Economics*, pp. 1-13.
  31. Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. *Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*