

## چکیده

امروزه در کشورهای در حال توسعه مشارکت زنان در بخش‌های عالی سازمان‌ها نسبت به مردان کمتر بوده و سقف و دیوار شیشه‌ای حرکت افقی و عمودی زنان در سازمان‌ها را محدود کرده است. تئوری رهبری تضایف‌گرایانه رویکردی فرانوگرا به رهبری است که حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به عنوان عامل هم‌افزایی در سازمان مفهوم‌سازی می‌کند. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا به بررسی نحوه تاثیرگذاری رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بپردازد و در این راستا اثر رفتارهای آوایی کارکنان به عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. حوزه پژوهش حاضر، ادارات سازمان تامین اجتماعی واقع در شهر تهران می‌باشد. در راستای انجام این تحقیق برای سنجش و اندازه‌گیری رهبری تضایفی در سازمان پرسشنامه رهبری تضایف‌گرایانه طراحی گردید که پس از آزمون‌های اعتبارسنجی، پایایی و روایی آن مورد تایید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون و معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Amos صورت گرفته و نتایج به دست آمده حاکی از تاثیر مثبت رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد، همچنین اثر مثبت و معنادار رهبری تضایفی بر رفتارهای آوایی کارکنان و نقش میانجی گری رفتار آوایی تایید گردید.

کلید واژه:

هم‌افزایی، رهبری تضایف‌گرایانه، رفتار آوایی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی

## مقدمه

با ظهور سازمان‌های مدرن و عصر فراصنعتی، خدماتی مثل آموزش و تحقیقات اهمیت می‌یابد و مهارت و فنون تئوریک اهمیت بیشتری نسبت به ساماندهی تولید مادی پیدا می‌کند. در جامعه فراصنعتی، بر کاهش نابرابری‌ها تاکید می‌شود. با توجه به رونق دانش، در جامعه فراصنعتی، تفاوت کلی میان افراد کاهش می‌یابد و با کاهش نابرابری‌های عمومی مواجه ایم. طی چند دهه اخیر، با افزایش قابل توجهی که در میزان اشتغال زنان در جامعه مشاهده می‌شود؛ پیش رفت زنان در مشاغل مدیریتی، رشد چندانی نداشته است و در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان در حاشیه قرار می‌گیرند و دستیابی آنان به درجه‌های عالی و سطوح بالای مدیریتی، غیرمعمول و حتی غیرقابل تحمل انگاشته می‌شود. این شرایط، به ایجاد استعاره‌ای به نام «سقف شیشه‌ای» منجر شد که منظور از آن، بودن موانع ضمنی و نانوشته‌ای است که زنان را به خاطر جنسیت‌شان از صعود به مراتب عالی سازمانی، باز نگه می‌دارد و با راه‌یابی زنان به سطوح مختلف مدیریتی نیز، آنان را در سطحی غیراستراتژیک قرار می‌دهند.

رهبری تضایف‌گرایانه، رویکردی فرا

نوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع

انسانی و آوای کارکنان

سعید آبیانغی اصفهانی

استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

s.aibaghi@shahroodut.ac.ir

امیر غفوریان شاگردی (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا

ghafourian@imamreza.ac.ir

رامین الهی

کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی شاهرود

Raminelahi@shahroodut.ac.ir



موانعی که بخش مرکزی و استراتژیک سازمان را از سایر بخش‌ها مجزا می‌کنند، با عنوان "دیوارهای شیشه‌ای" نام برده می‌شود. موانع عمودی (دیوارهای شیشه‌ای) و موانع افقی (سقف شیشه‌ای) زنان را در سازمان محصور و احاطه می‌کنند. به هر حال بانوان در حدود نیمی از منابع انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر بانوان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌ها، احتمال حضور و فعالیت بانوان در سازمان‌ها رو به افزایش است.

امروزه مشارکت زنان ایرانی در سازمان‌ها کم و هم‌افزایی بین زنان و مردان پایین می‌باشد. و همچنین برای مقابله با سقف و دیوار شیشه‌ای و مشکلاتی از این دست می‌توان از تئوری رهبری تضایف‌گرایانه ۱ (رهبری تضایفی یا رهبری هم‌افزا) استفاده کرد. که این تئوری بر هم‌افزایی با تاکید بر برابری بین نقش زن و مرد می‌تواند قابل توجه و تاثیرگذار باشد. تئوری رهبری تضایف‌گرایانه یک نظریه رهبری قرن بیست‌ویکم می‌باشد که یک چارچوب برای بررسی و تاثیر صدای زنان در رهبری آموزش فراهم آورده است (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹).

همچنین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از چالش‌های مهمی است که مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با آن مواجه است، چرا که وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقاء کیفیت محصولات می‌باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۶، ص ۱-۴۲).

از این رو در پژوهش حاضر، ارتقاء انعطاف‌پذیری منابع انسانی از منظر رهبری تضایف‌گرایانه مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۲۶-۴۶).

از آنجا که نقش زن در این مطالعه حائز اهمیت می‌باشد. سازمان تامین اجتماعی که دارای محیطی پویا و الزامات خاص می‌باشد گزینه مناسبی برای این پژوهش خواهد بود. هدف این مطالعه، تبیین اثرات رهبری تضایف‌گرایانه بر تسهیل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره تامین اجتماعی می‌باشد. پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که رهبری تضایف‌گرایانه از چه طریقی منجر به ارتقاء انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شود؟ همچنین در این رابطه تاثیر رفتار آوایی ۲ به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش سعی دارد با مروری بر ادبیات نظری این حوزه، زمینه را برای ارایه یک دیدگاه نظری نظام‌مند فراهم آورد.

## ۱. مبانی نظری و ادبیات موضوع

### ۱.۱. رهبری تضایف‌گرایانه

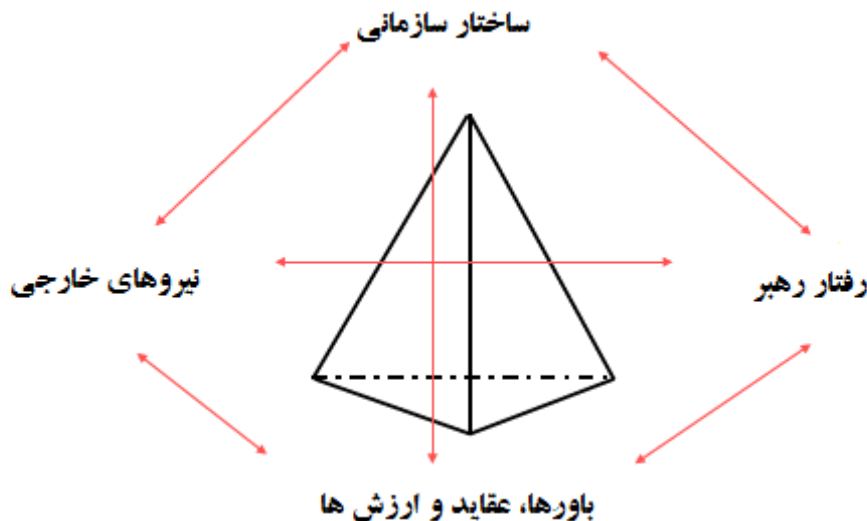
تئوری رهبری تضایف‌گرایانه تئوری پست مدرن می‌باشد که قصد حمایت از معیارهای این یا آن برای ایجاد تئوری‌های جدید از تئوری‌های قدیمی‌تر را ندارد، بلکه صرفاً همزیستی یا تداوم تئوری‌هایی می‌باشد که وابستگی متقابل دو جانبه با یکدیگر دارند، هدف توسعه اساس دانش است. در تئوری رهبری هم‌افزایی به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت و رهبران زن و مرد توجه شده است (بامبرگ، ۲۰۰۴). این نظریه به عنوان تئوری رهبری تضایف‌گرایانه شناخته و توسط محققان زن توسعه داده شد، که به مفهوم استفاده از نمونه زن، و شامل دیدگاه زنانه می‌باشد (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲). اصطلاح رهبری تضایف‌گرایانه اشاره به شیوه‌ای از رهبری دارد که به نظر آیربای و همکاران (۲۰۰۲) بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته است و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. از ویژگی‌های اساسی این دیدگاه رهبری (که بر اساس تئوری رهبری تضایف‌گرایانه شکل گرفته است) غیر سلسله مراتبی بودن، غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت‌دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مونث، چند فرهنگی، منطقی و دموکراتیک است. این تئوری و دیدگاه رهبری منبعت از آن دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوری‌های رهبری افزود و پذیرفت که فرهنگ نیروی خارجی است که بطور قابل ملاحظه‌ای بر رهبری و سازمان‌ها تاثیرگذار است (شولوسبرگ، ۲۰۰۳).

این دیدگاه رهبری بر فرضیاتی استوار است: ۱. رهبری در نتیجه تعامل بین چهار عامل دیدگاه‌ها، عقاید و ارزش‌ها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی و ساختار سازمانی می‌باشد؛ ۲. هماهنگی و همکاری چهار عامل مذکور منجر به هماهنگی با رهبر می‌گردد که در چنین حالتی اثربخش یا موفق در نظر گرفته می‌شود، در حالی که عدم هماهنگی بین این چهار عامل منجر به درگیری و ناهماهنگی و در نهایت

درک غیر اثربخش از رهبر می‌گردد؛ ۳. تعیین دیدگاه و درک از رضایت نسبت به این چهار عامل نقشی اساسی در اکتساب هماهنگی مطلوب دارد (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲).

### ۱.۱.۱. مدل ساختاری رهبری تضایف‌گرایانه

نظریه رهبری تضایف‌گرایانه نظریه رهبری در قرن بیست‌ویکم می‌باشد که شامل یک چارچوب برای بررسی صدای زنانه در رهبری آموزشی است. این نظریه به بررسی لزوم همسانی چهار عنصر مرتبط در رهبری می‌پردازد. این عناصر شامل الف. ساختار سازمانی (ب. رفتار رهبری پ) نیروهای خارجی و ت) عقاید، نظریات و ارزش‌ها می‌باشد. شکل زیر چهار عامل برابر SLT را نشان می‌دهد که توسط چهار ستاره و ۶ جفت تعاملی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مدل بر روی هر راسی چرخش داشته و شکل خود را حفظ می‌کند و هیچ‌گونه سلسله مراتب ساختاری یا خطی را نشان نمی‌دهد و نشان می‌دهد که هر عامل نشان‌دهنده موفقیت رهبر و سازمان می‌باشد (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹). با در نظر داشتن نظریه رهبری کلی SLT نیروهای خارجی را ترکیب کرده و به درک موفقیت رهبر دست می‌یابد و این نظریه نسبت به دیگر نظریه‌ها منحصر به فرد است زیرا براساس جنسیت بوده و براین اساس استوار است که زنان رفتار رهبری متفاوتی نسبت به رفتار رهبری مردان خواهند داشت (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه براین نیروهای خارجی که به مشارکت و همکاری SLT می‌پردازند این نوع رهبری را از دیگر نظریات متمایز می‌سازد.



شکل (۱): مدل ساختاری رهبری تضایف‌گرایانه (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹)

### ۲.۱.۱. عناصر مدل ساختاری رهبری تضایف‌گرایانه

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 غیر رسمی ۶. شروع تدریجی تغییرات ۷. شناخت قدرت ۸. حفظ سلسله مراتب ۹. ترویج توانمندسازی و قدرتمند ساختن قوانین ۱۰. مجزا ساختن وظایف و نقش‌ها. نیروهای خارجی: 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 به ویژه گروه‌های قومی ۶. مزیت‌های فنی ۷. سیاست‌های تصمیم‌گیری هیأت مدیره.



رفتارهای رهبری: طیف وسیعی از رفتارها که از ماهیت استبدادی آنها ناشی می‌شود. ۱. استبدادی ۲. تفویض‌کننده ۳. همکار ۴. ارتباطی ۵. وظیفه‌گرا ۶. ریسک‌پذیر ۷. رابطه‌ای ۸. زاینده ۹. کنترل‌گر ۱۰. تثبیت‌کننده ۱۱. شهودی. اعتقادات، هنجارها و ارزش‌ها: ضرورت ریشه‌ای برای هدایت اصولی که برای همه زمان‌ها و مکان‌ها کاربرد دارد. ۱. اهمیت رشد حرفه-ای ۲. دیدگاه باز نسبت به تغییر ۳. پایبندی به اصول و عقاید همکاران ۴. یکپارچگی ۵. اهمیت دادن به سلامت کارکنان ۶. نقش مدیریت در اهداف سازمانی (هرناندن، ۲۰۰۴).

### ۳.۱.۱. اهم مطالعات رهبری تضایف گرایانه

از میان مهمترین مطالعات انجام شده در زمینه رهبری تضایف گرایانه می‌توان به پژوهشهای زیر اشاره نمود: تروتمن (۲۰۰۰) از روش پژوهشی چندگانه جهت مطالعه تئوری رهبری تضایف گرانه در ابعاد ملی با جامعه آماری متشکل از زنان و مردان بهره برده است. جهت مطالعه کمی، نمونه آماری ۸۰۰ نفری انتخاب گردید که به صورت تصادفی از ۴ سطح مدیریت انتخاب شده بودند. در هر سطح مدیریت ۱۰۰ مدیر زن و ۱۰۰ مدیر مرد انتخاب گردیده بودند. نتایج مطالعه تروتمن نشان داد که اگرچه شرکت کنندگان در پژوهش به شیوه‌های گوناگونی تعامل ۴ عامل تئوری رهبری تضایف گرایانه را نشان می‌دادند اما ۴ عامل مذکور برهمکنش متقابلی بر یکدیگر داشتند.

هولتکمپ (۲۰۰۱)، چهار عامل تشکیل دهنده تئوری رهبری تضایف گرایانه را با سنجه‌های روانشناسی مورد آزمایش قرار داده است که در پژوهش خود از نمونه آماری ۳۷۴ نفری انتخاب شده به صورت تصادفی شامل شرکت کنندگان زن و مرد استفاده گردیده بود. نتایج (به صورت آماری) نشان داد که ۴ عامل مذکور متشکله‌ی تئوری رهبری تضایف گرایانه سنجه‌هایی قابل اعتماد برای سنجش رهبری تضایف گرایانه می‌باشند.

شلوسبرگ (۲۰۰۳) در مطالعه خود تئوری رهبری تضایف گرایانه را به عنوان چهارچوب نظری پژوهش خود در نظر گرفته است تا بیازماید که تئوری مذکور تا به چه اندازه قابلیت عملیاتی شدن و پیاده سازی دارد. حجم نمونه انتخاب شده از رهبران آموزشی (در محیط های آموزشی) مدارس غیر انتفاعی مکزیکی است. نتایج پژوهش نشان داد که ۴ عامل رهبری تضایف گرایانه در محیط های متفاوت فرهنگی (متفاوت از فرهنگی که این شیوه رهبری در آن پیشنهاد شده است) نیز قابلیت کاربرد دارد.

بامبرگ (۲۰۰۴) تجربیات ۵ مدیر مونث شاغل در ۵ آموزشگاه موفق در سطح ملی را مورد تدقیق و بررسی قرار داده است. شیوه رهبری هر کدام از مدیران زن مذکور در مصاحبه از ۱۵ نفر از زیر دستان مورد سوال قرار گرفت. نتایج پژوهش به وضوح نشان داد که سه نفر از ۵ نفر مدیر زن مذکور عوامل مذکور در رهبری تضایف گرایانه را در شیوه رهبری خود نشان داده اند.

اردوینی و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق با عنوان "بررسی تجارب رهبری رفتارهای مرتبط: اعتبارسنجی کیفی نظریه رهبری تضایف گرایانه زنانه" بیان می‌کنند: براساس داده‌ها، بین نوع تعامل میان چهار عامل هیچ گونه همسانی میان مردان و زنان مشاهده نشد. چهار عامل مورد نظر در نظریه رهبری تضایف گرایانه رابطه تعاملی دارند. رهبران زن در سطوح مختلف مدیریت بدین نتیجه رسیدند که این چهار عامل نظریه رهبری تضایف گرایانه حالت تعاملی داشتند و هرچه رابطه بین عوامل تعاملی مثبت تر باشد رابطه میان سازمان و رهبری از همگونی بالاتری برخوردار خواهد بود.

پورتر و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه ای از دیدگاه استراتژیک به بررسی نقش چهار مولفه‌ی رهبری تضایف گرایانه در تدوین استراتژی های شرکت های دارای مدیر-رهبر مونث پرداخته اند. بر اساس نتایج پژوهش های آنها معین شده است که نقش صفات رهبری زنانه همچون احساسات نمایان و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی های اینگونه از شرکت‌ها بسیار پر رنگ بوده است.

### ۲.۱ رفتار آوایی

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نموده و این مفهوم را به صورت "هر گونه تلاش برای تغییر به جای فرار از مسائل قابل اعتراض" تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان ناراضیاتی خود واکنش نشان می‌دهند (هیرچمان، ۱۹۷۰). پس از مطالعات، این مفهوم و عوامل موثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید. برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف



نموده درحالی که برخی دیگر آن را منحصرأ واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (لیئو و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۹۰). ون داین ولیپاین (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نمودند "رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد" (ون داین و لی‌پین، ۱۹۹۸، ص ۱۱۱). ایزنبرگ و گودال (۲۰۰۱) نیز در توافق با مدل اولیه هیرچمان عنوان نمودند که "آوا به تصمیم کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان" اشاره دارد. برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند. به عقیده تراویس و همکاران (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا ریزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (تراویس و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۵۱). آرمسترانگ (۲۰۰۶) عنوان می‌نماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می‌کنند: ۱. بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان ۲. نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت ۳. مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران ۴. حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان (آرم‌استرونگ، ۲۰۰۶، ص ۵۲). شناسایی این اهداف به شناخت کامل‌تر مفهوم آوا کمک نموده و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که بر مبنای آن می‌توان مطالعات و پژوهش‌های جامع‌تری را روی این مفهوم انجام داد.

### ۱.۲.۱. انواع آوای کارکنان

دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال/ انفعالی و سازنده/ مخرب می‌باشد که توسط گوردن ارائه شده است که در جدول (۱) نشان داده شده است. طبق این مدل آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته‌بندی می‌گردد. این چهار بعد عبارتند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب. آنها برای هر بعد مثال‌هایی را ذکر نموده‌اند (گوردن، ۱۹۸۸، ص ۲۸۹).

جدول (۱): مدل دو طیفی گوردن

سازنده	مخرب	
تصمیم‌گیری مشارکتی اعتراض رسمی مباحثه و مناظره ارائه / دریافت اطلاعات مؤثر ارائه پیشنهادات	مجادلات زبانی با همکاران پرخاشگری زبانی ترک خدمت معترضانه تملق و چاپلوسی	فعال
مراوده اجتماعی حرف‌شنوی حمایت غیر زبانی از طریق سکوت همکاری بدون اشکال تراشی	زمزمه نارضایتی بی تفاوتی سکوت عقب‌نشینی	انفعالی

مدل دوم توسط ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳) ارائه شده است و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است. آنها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا را معرفی نمودند:

آوای مطیع: این نوع آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود.

آوای دفاعی: در این نوع رفتار فرد با ترس از این که بیان ایده‌ها و نظراتش یا ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد.

آوای نوع دوستانه: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد (وان‌داین و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۱۳۷۳-۱۳۶۹).



### ۳.۱. انعطاف‌پذیری منابع انسانی

سیر شتابان تغییرات، سازمان‌ها را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف‌پذیری نموده است. انعطاف‌پذیری به عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی تعریف شده است و نیازمند و قابلیت توانایی لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵، ص ۶) مفهوم انعطاف‌پذیری در سطوح مختلفی نظیر سازمان، مدیریت و سطوح وظیفه‌ای نظیر مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است.

مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۳ که برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی می‌باشد به ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقاء توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد (میلیمان و همکاران، ۱۹۹۱، ص ۳۲۵). همچنین رایب و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به صورت "میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع" تعریف نمودند (رایب و اسنل، ۱۹۹۸، ص ۷۶۱).

وجود محیط‌های پویا و متغیر و اهداف سازمانی متعارض، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. سانچز (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌نماید که هر چه طیف کاربردهای انتخاب یک منبع، بیش‌تر و زمان و هزینه جایگزین نمودن یک منبع با دیگری کم‌تر باشد، انعطاف‌پذیری منابع بیش‌تر خواهد بود (سانچز، ۱۹۹۵، صص ۱۵۹-۱۳۵). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به منزله یک خصیصه یا ویژگی درونی سازمان‌ها دارای ۳ مولفه به شرح زیر می‌باشد.

انعطاف‌پذیری کارکردی: به معنی توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌تری از وظایف می‌باشد (یانگ‌ببارا و ویرسما، ۱۹۹۹، صص ۴۳۹-۵۹). به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری کارکردی به میزان سازگاری کارکردهای منابع انسانی با طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان اطلاق می‌گردد (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۶۴۰-۶۲۲).

انعطاف‌پذیری رفتاری: این بعد بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری می‌باشد به نحوی که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص یک موقعیت را می‌دهد. اگر کارکنان قادر باشند به جای اینکه از روندهای استاندارد تبعیت نمایند الگوها رفتاری متعدد را به طور مقتضی در شرایط مختلف به کار ببرند. سازمان با سهولت بیشتری با متغیرها سازگار شده و به آنها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه رقابت‌پذیری خود را افزایش می‌دهد (رایب و اسنل، ۱۹۹۸، صص ۷۶۴-۷۶۳).

انعطاف‌پذیری مهارتی: به "کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف" و "این که چگونه می‌توان افراد با مهارت‌های مختلف را به سرعت سازماندهی مجدد نمود" اشاره دارد (رایب و اسنل، ۱۹۹۸، صص ۷۶۵-۷۶۴). به عبارت دیگر اگر کارکنان یک سازمان دارای تنوع وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف مختلف شغلی را طبق درخواست سازمان انجام دهند، گفته می‌شود که سازمان درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارتی را دارا است.

### ۲. مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

در ادامه به منظور تبیین فرضیه‌های پژوهش و در راستای تشریح ادبیات نظری، روابط نظری میان ابعاد متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد تا زمینه برای تدوین مدل مفهومی پژوهش فراهم آید.

رهبری تضایفی که تعیین‌کننده مسیر پیشرفت است به مدیران در درک محیط فرهنگی و سیاسی و جهت تصمیم‌گیری کمک می‌کند. از مزیت‌های رهبری تضایفی، تشویق به شیوه‌های بازتابی، همچون درگیر ساختن افراد در ارزیابی خود براساس عوامل رهبری است. رهبران از طریق تحلیل عوامل رهبری، در مورد خود، تشکیلات و سازمان اطلاعات زیادی کسب می‌کنند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی متشکل از سه بعد انعطاف‌پذیری کارکردی، مهارتی و رفتاری می‌باشد؛ انعطاف‌پذیری کارکردی، باعث می‌شود سازمان‌ها ضمن دستیابی به هماهنگی راهبردی بین واحدهای مختلف خود بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ مناسبی ارائه دهند. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری کارکردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد کارکردهای منابع انسانی مشابهی را در واحدهای مختلف ارائه نمایند و



ظرفیتی را ایجاد کنند که به سختی بتوان از آن تقلید نمود (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۶۴۰-۶۲۲). از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری مهارتی به مدیران سازمان‌ها اجازه سازماندهی مجدد نیروها را در مواجهه با تقاضاهای مختلف می‌دهد (نیومن و رایت، ۱۹۹۹، صص ۳۸۹-۳۷۶). انعطاف‌پذیری رفتاری به شیوه‌های مختلف می‌تواند ارزش آفرینی نماید، اول این که انعطاف‌پذیری رفتاری سبب می‌شود که افراد توانایی حضور و عملکرد مناسب در موقعیت‌های مختلف را کسب کنند و بتوانند پیچیدگی‌های محیطی را درک نمایند؛ از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری رفتاری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در شرایط متغیر، به منظور پاسخ‌گویی به اقتضائات محیطی و اقدام بهینه در این راستا، دست به ابتکارات مختلفی بزنند (لپین و همکاران، ۲۰۰۰، صص ۵۶۳-۵۹۴). با توجه به توضیحات فوق می‌توان فرضیه اول پژوهش را بدین صورت پیشنهاد نمود:

H1. رهبری تضایف‌گرایانه بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تاثیر گذار است.

هدف رهبری تضایفی مخاطب قراردادن جنسیت، فرهنگ و موضوع سیاسی و همچنین منعکس‌کننده تجارب رهبران زن در جامعه می‌باشد. این تئوری قابل کاربرد برای هر دو رهبر (زن و مرد) می‌باشد. براساس مطالعات صورت گرفته توسط ورهول و همکارانش (۲۰۰۳) میزانی که کارکنان قادر به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند، تحت تاثیر جنسیت مدیران نیز قرار دارد. مردان پس از دریافت نظرات پیشنهادی کارکنان، تصمیم نهایی را خود اتخاذ می‌کنند. در مقابل انتظار می‌رود زنان، تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری نهایی داشته باشند (ورهول، ۲۰۰۳، ص ۱۲). رویکرد دموکراتیک و تکنوکراتیک رهبر تضایف‌گرا می‌تواند امکان اظهار نظر بهتر کارکنان را فراهم آورده و انعکاس مسایل سازمانی توسط آنان را تسهیل کند بنابراین می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که رهبری تضایف‌گرا می‌تواند رفتار آوایی کارکنان را بهبود بخشد. با توجه به توضیحات ارائه شده فرضیه دوم پژوهش، بدین صورت تدوین می‌گردد:

H2. رهبری تضایف‌گرایانه بر رفتار آوایی کارکنان تاثیرگذار است.

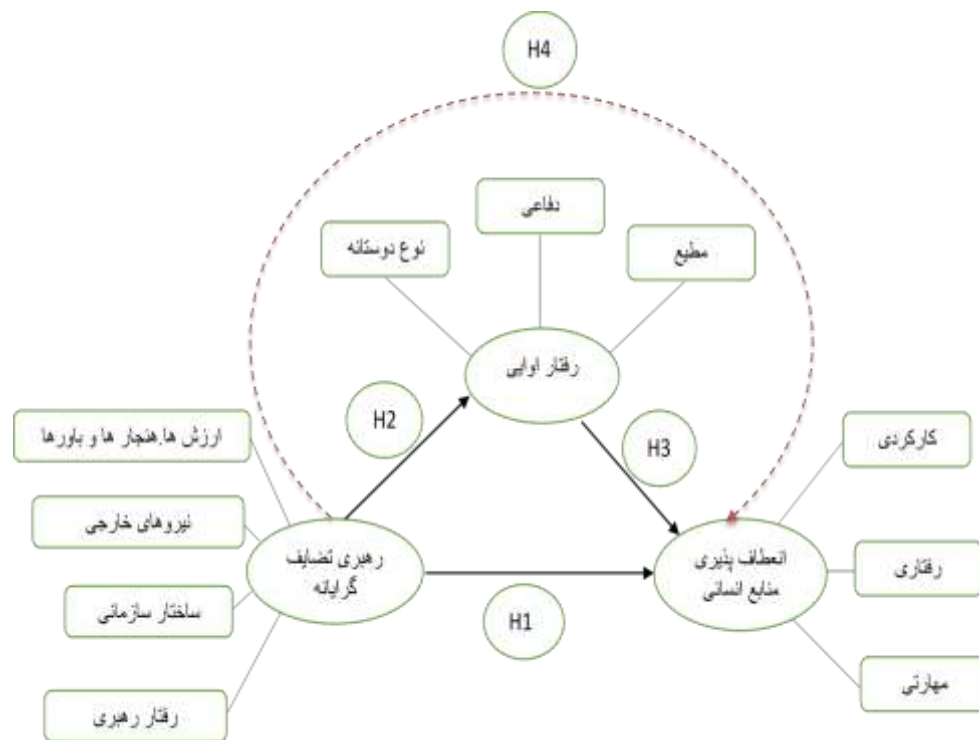
طبق پژوهش‌های انجام شده، آوایی کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان برجای بگذارد. از طرف دیگر نبود آن نیز نتایج و آثاری منفی در پی خواهد داشت. به عنوان مثال، گامبراتو و کاموزو (۲۰۱۰) بر تأثیر رفتار آوا بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوا در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر دانسته‌اند (گامبراتو و کامازو، ۲۰۱۰، ص ۱۷۱). بنابراین می‌توان گفت که اظهار نظرهای آزادانه کارکنان و بیان مشکلات و مسایل سازمانی می‌تواند به انعطاف‌پذیری بیشتر منابع انسانی کمک کند. با توجه به شواهد نظری فوق، فرضیه سوم پژوهش، بدین صورت ارائه می‌گردد:

H3. رفتار آوایی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تاثیر گذار است.

رفتار آوایی مشکلات نیروی انسانی را کاهش می‌دهد و از سفت و سخت شدن منابع انسانی می‌کاهد. پس احتمالاً رابطه رهبری تضایف-گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تشدید و تقویت خواهد کرد. در انتها با جمع بندی این نتایج، فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت پیشنهاد می‌شود:

H4. رفتار آوایی در رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رهبری تضایف‌گرایانه نقش میانجی را ایفا می‌کند.

با توجه به فرضیات مطرح شده که در نتیجه مطالعه ادبیات نظری و تحلیل خبرگان ارائه گردید مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ترسیم می‌شود:



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. و به دنبال سنجش روابط علی بین متغیرها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری می باشد. در پژوهش حاضر، رهبری تضایفی (متغیر مستقل)، انعطاف پذیری منابع انسانی (متغیر وابسته) و رفتار آوایی (متغیر میانجی) متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می دهند. جامعه آماری شامل کارمندان (زن و مرد) شاغل در ادارات تامین اجتماعی استان تهران بوده است؛ به دلیل اعتبار بخشی بیشتر و قابلیت تعمیم بهتر نتایج پژوهش، تعداد ۴۸۰ پرسشنامه (۲۵ درصد بیشتر از حجم نمونه محاسبه شده برای جامعه نامحدود در جدول کرجسی- مورگان) به صورت تصادفی در ادارت تامین اجتماعی استان تهران پخش شده که در نهایت ۴۵۳ پرسشنامه جمع آوری شده است.

به منظور سنجش انعطاف پذیری منابع انسانی از پرسشنامه آبیای اصفهانی و همکاران (۲۰۱۷)، برای سنجش رفتار آوایی از پرسشنامه آبیای و همکاران (۱۳۹۳) و برای سنجش رهبری تضایف گرایانه از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است؛ بدین منظور از فایل اعتبارسنجی تروتمن (۲۰۰۰) و هولتکمپ (۲۰۰۱) ۹۶ گویه برای ۴ بعد اصلی رهبری تضایف گرایانه بدست آمد که با استفاده از تحلیل عاملی این تعداد به ۵۷ گویه تلخیص گردید؛ سپس توسط اساتید خبره تست خبرگی گرفته شد و ۲۸ گویه مورد تایید قرار گرفت. در طراحی سوالات سعی گردید که سادگی و بومی سازی آنها رعایت گردد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس های انعطاف پذیری با ۱۱ سوال ۰،۷۱، رفتار آوایی با ۱۶ سوال ۰،۷۴ و رهبری تضایف- گرایانه با ۲۸ سوال ۰،۷۳ می باشد. جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و از نوع اعتبار صوری استفاده شد. برای سنجش اعتبار صوری پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را اندازه گیری می کند.

عوامل پرسشنامه، با روش تحلیل عامل های اصلی و چرخش واریماکس استخراج گردید. در مدل رفتار آوایی، ۳ عامل بدست آمد که روی هم ۴۰،۸ درصد از واریانس کل پرسشنامه را تبیین می کنند که ارزش های ویژه آن ها، پس از چرخش به ترتیب عبارتند از ۱۳،۳۲،



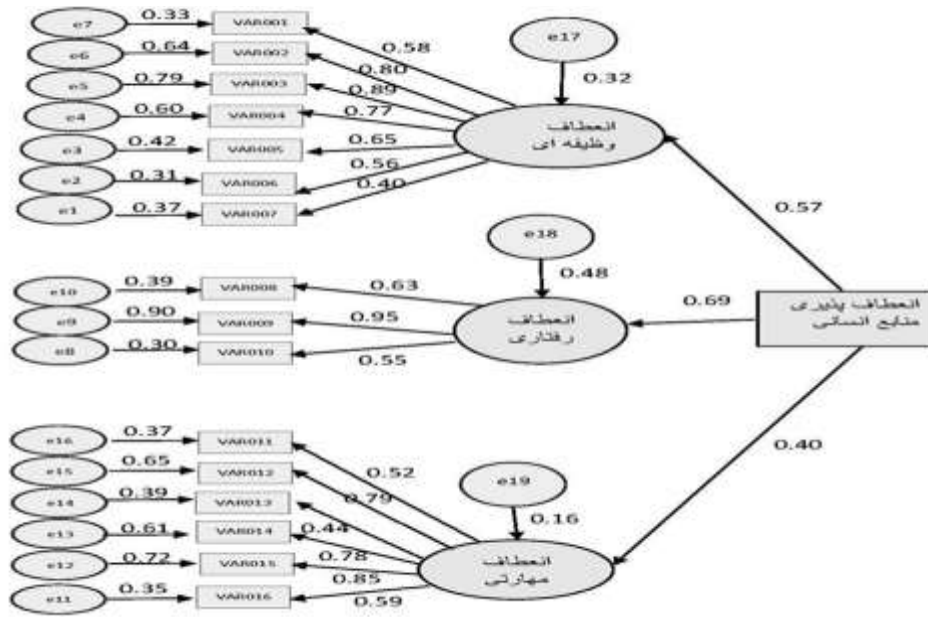


۴۰,۸۲,۲۵,۸۸، هر کدام به ترتیب مقدار ۱۳,۳۲۱, ۲۵,۸۸۹, ۴۰,۸۲۱ از واریانس کل آزمون را تبیین می‌کنند. بنابراین در مرحله بعد برای استخراج عامل‌هایی که با معنا بوده تحلیل نهایی صورت گرفت. برای تعیین اینکه هر متغیر (شاخص فرعی) بر روی کدام عنصر (عامل) نشسته است فقط شاخص‌هایی انتخاب شد که حداقل بار عاملی آن در عامل از ۰,۳ بیشتر باشد و بار عاملی بالایی بر روی عامل‌های دیگر نداشته باشد. در نهایت همبستگی بین نمره‌های عوامل حاصل از تحلیل اکتشافی در این تحقیق محاسبه گردید و با توجه به میزان همبستگی هر یک از شاخص‌ها عناوین مناسبی را برای هر یک از آنها انتخاب شد و بر اساس آن، عوامل به ترتیب نام‌گذاری شدند. نتایج همچنین نشان داد که هیچ یک از شاخص‌های فرعی از مدل خارج نمی‌گردند.

جدول (۲): تحلیل اکتشافی ابعاد رفتار آوایی

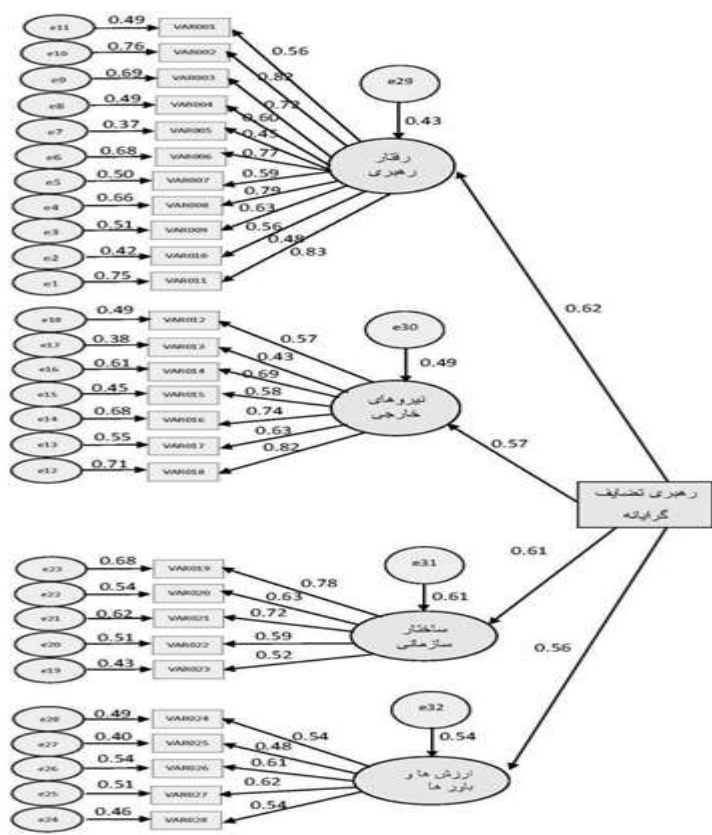
دفاع	مطیع	نوع دوستانه	
۱۴,۹۳۲	۱۲,۵۶۸	۱۳,۳۲۱	درصد واریانس تبیین شده
۴۰,۸۲۱	۲۵,۸۸۹	۱۳,۳۲۱	درصد واریانس تبیین شده تجمعی
۶,۵۴۳	۸,۶۵۷	۹,۵۴۱	کل

برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و مرتبه دوم صورت گرفت که نتایج در تحلیل عاملی اولیه نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی متغیر انعطاف‌پذیری بیشتر از ۰,۳ می‌باشد لذا مدل قابل قبول می‌باشد. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نسبت کای مربع به درجه آزادی ۲,۲۱ می‌باشد که از مقدار مجاز یعنی ۳ کمتر است لذا مدل پیشنهادی به صورت کامل تایید می‌گردد.



شکل (۳): تحلیل عاملی انعطاف‌پذیری منابع انسانی

برای رهبری تضایفی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و مرتبه دوم صورت گرفت که نتایج در تحلیل عاملی اولیه نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی متغیر رهبری بیشتر از ۰,۳ می‌باشد لذا مدل قابل قبول می‌باشد. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نسبت کای مربع به درجه آزادی ۲,۹۸ می‌باشد که از مقدار مجاز یعنی ۳ کمتر است لذا مدل پیشنهادی به صورت کامل تایید می‌گردد.



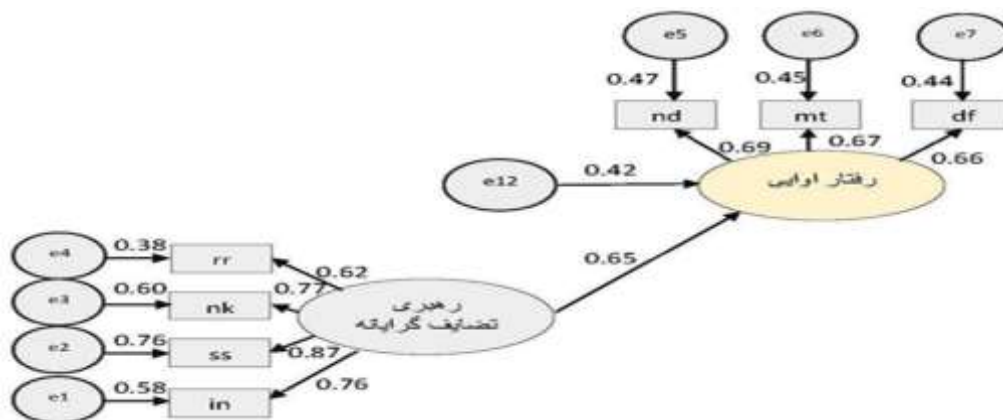
شکل (۴): تحلیل عاملی رهبری تضایف‌گرایانه

نهایتاً پرسشنامه نهایی براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

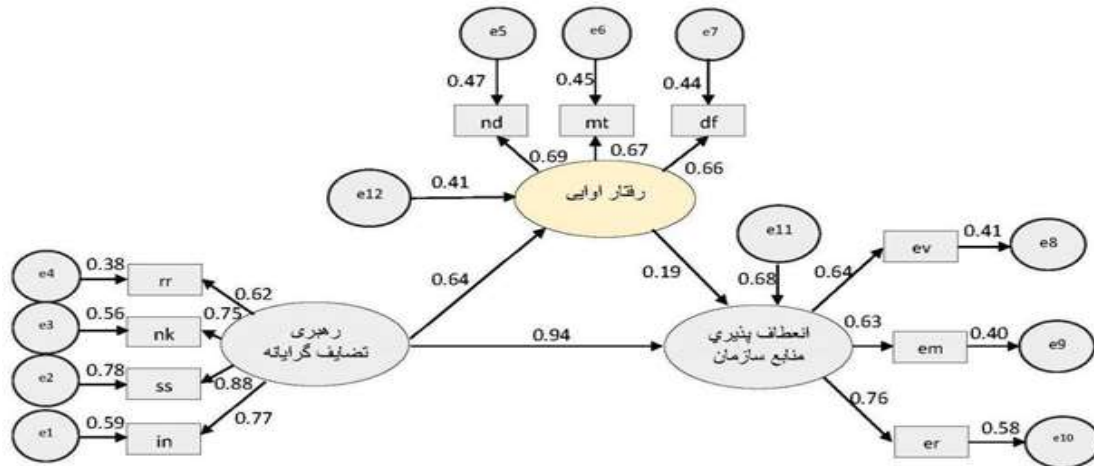
##### ۴.۱. مدل سازی معادلات ساختاری

به منظور تست فرضیات پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار AMOS استفاده شده است؛ تحلیل مسیرچگونگی تاثیر گذاری رهبری تضایف‌گرایانه بر رفتار آوایی در مدل ارایه شده در شکل شماره ۵ آورده شده است:



شکل (۵): تحلیل مسیر تاثیر رهبری تضایف‌گرایانه بر رفتار آوایی

به منظور سنجش نقش رفتار آوایی در رابطه دو متغیر رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی از مدل تحلیل مسیر ارایه شده در شکل ۶ استفاده شده است:



شکل (۶): تحلیل مسیر مدل پژوهش

تمامی شاخص‌ها و بارهای عاملی در مدل برازش شده بیش از مقدار ۰/۳ و بنابراین مدل قابل قبول است. میزان آماره کای مربع بر درجه آزادی برابر ۲/۲۴ که مقدار قابل قبول و مناسبی می‌باشد. مقدار RMSEA برابر ۰/۱۰ که مطلوب و قابل تایید است. همچنین با توجه به خروجی، مقادیر CFI و IFI برابر ۰/۹۸ و مقدار PRATIO ۰/۷۱ می‌باشد که برازش مدل را تایید می‌نماید. خلاصه نتایج آزمون فرضیات تحقیق در جدول شماره ۳ آورده شده است:

جدول (۳): یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری

فرضیه	ضریب استاندارد	نتیجه آزمون
H <sub>۱</sub> : بین رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.	۰,۹۴	فرضیه تایید شده است
H <sub>۲</sub> : بین رهبری تضایف‌گرایانه و رفتار آوایی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.	۰,۶۵	فرضیه تایید شده است
H <sub>۳</sub> : بین رفتار آوایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.	۰,۱۹	فرضیه تایید شده است
H <sub>۴</sub> : رفتار آوایی در رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رهبری تضایف‌گرایانه نقش میانجی‌گری را ایفا می‌کند.	$(0,19 * 0,64) = 0,12$	فرضیه تایید شده است

بنابر اعداد محاسبه شده در مدل می‌توان گفت که رهبری تضایف‌گرایانه اثر مثبت غیر مستقیم به میزان  $(0,19 * 0,64) = 0,12$  بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد؛ بنابر این میانجی‌گری ناقص جزئی رفتار آوایی در رابطه رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تایید می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سعی گردید که رابطه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، رهبری تضایفی و رفتار آوایی مورد بررسی قرار گیرد. در واقع در این پژوهش، انعطاف‌پذیری منابع انسانی از منظر رهبری تضایفی مورد توجه قرار می‌گیرد.



فرضیه اول پژوهش، بیانگر رابطه مثبت بین رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی بود. نتایج پژوهش، این فرضیه را تایید می‌کند. این امر نشان‌دهنده این است که وجود رهبران زن در سازمان می‌تواند بر انعطاف‌پذیری بیشتر منابع انسانی اثر گذار باشد. همان طور که از ضرایب مسیر در مدل مشخص است بیشترین اثرگذاری در میان متغیرهای پژوهش، مربوط به رابطه میان رهبری تضایفی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (با ضریب مسیر ۰٫۹۴)؛ بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبر تضایف‌گرا می‌تواند باعث کارکرد، مهارت و رفتار منعطف‌تر کارکنان شود؛ این یافته‌ها همراستا با مطالعات تروتمن (۲۰۰۰)، هولتکمپ (۲۰۰۱)، بامبرگ (۲۰۰۴) و پورتر و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه ویژگیهای رهبران تضایف‌گرا می‌باشد. مسئله انعطاف‌پذیری برای سازمان‌های پویای امروزی که در محیط‌های متلاطم و دائما در حال تغییر فعالیت می‌نمایند و نیازمند سازگاری و انعطاف هرچه بیشترند ضروری است بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود که برای حفظ و ارتقاء انعطاف‌پذیری کارکنان از ظرفیت‌های زنان در پست‌های مدیریتی بهره بیشتری برده و در نتیجه زمینه‌های هم‌افزایی و تضایف را فراهم نمایند.

فرضیه دوم پژوهش، نمایانگر رابطه مثبت بین رهبری تضایف‌گرایانه و رفتار آوایی بود. نتایج پژوهش این فرضیه را تایید می‌کند. بنابر یافته‌های پژوهش، رهبری تضایف‌گرایانه بر رفتار آوایی اثر مثبت و معنادار دارد (با ضریب مسیر ۰٫۶۵). بنابراین وجود رهبران زن در کنار مردان در سازمان باعث بهبود رفتار آوایی کارکنان و افزایش اظهار نظر آنها می‌شود و این امر می‌تواند باعث بهبود فضای کلی سازمان، کاهش گروه اندیشی و بی‌تفاوتی و ارتقاء کیفیت تصمیمات و دیگر آثار مثبت سازمانی گردد؛ این یافته‌ها نتایج پژوهش های تروتمن (۲۰۰۰)، بامبرگ (۲۰۰۴) و اردوینی و همکاران (۲۰۱۰) در خصوص ویژگیهای رهبری تضایف‌گرایانه را تقویت می‌نماید. فرضیه سوم پژوهش در خصوص اثر مثبت و معنادار رفتار آوایی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بود. تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رابطه این دو متغیر مثبت است (با ضریب مسیر ۰٫۱۹) بنابراین فرضیه سوم تایید می‌گردد. اما باید در نظر داشت که میزان اثرگذاری رفتار آوایی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مدل بسیار کمتر از تاثیرگذاری رهبری تضایف‌گرایانه بر آن (با ضریب مسیر ۰٫۹۴) می‌باشد؛ علت تاثیرگذاری کم رفتار آوایی در این رابطه می‌تواند اثرگذاری بیشتر سایر متغیرها بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی باشد که تاثیرگذاری مستقیم رفتار آوایی بر آن را تحت الشعاع قرار داده است، همچنین می‌توان تحلیل نمود که بعد دفاعی و مطیع رفتار آوایی لزوماً باعث انعطاف‌پذیری بیشتر منابع انسانی نخواهد شد.

فرضیه چهارم پژوهش، بدین شکل طراحی شده بود که رفتار آوایی در رابطه رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی‌گری دارد، یافته‌های پژوهش این فرضیه را تایید می‌نماید. براساس یافته‌های پژوهش نقش میانجی‌گری ناقص رفتار آوایی در رابطه تایید گردید. بنابر مدل بدست آمده اثر غیر مستقیم رهبری تضایف‌گرایانه بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی  $0,12 = (0,19 * 0,64)$  می‌باشد، این درحالیست که اثر مستقیم این متغیر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۰٫۹۴ است؛ این امر نشان می‌دهد وجود رفتار آوایی در رابطه رهبری تضایف‌گرایانه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر شدت رابطه نمی‌افزاید. تحلیل این فرضیه همانند فرضیه ۳ می‌تواند مرتبط به ابعاد دفاعی و مطیع رفتار آوایی باشد، زیرا این دو بعد (بویژه رفتار مطیع) می‌توانند حتی به عنوان نیروی کاهنده انعطاف-پذیری عمل نمایند، بعلاوه وجود عوامل مداخله‌گر و تاثیرگذار دیگر که می‌توانند اثر رهبری تضایفی در این رابطه را تضعیف نمایند قابل ذکر است، عواملی مانند ساختار و فرهنگ سازمانی که می‌توانند بر این رابطه اثر کاهنده یا افزایش‌دهنده داشته باشند و اثر غیر مستقیم رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تحت تاثیر قرار دهند.

بررسی سیر حضور زنان در موقعیت‌های شغلی و مدیریتی در طول دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که آنان همواره زیر سقف شیشه‌ای از پیشرفت، بازنگه داشته شده‌اند؛ اما با وجود این شرایط، به مرور شاهد شکوفایی توانایی مدیریتی زنان در عرصه‌های مختلف نیز بوده-ایم که این نشان از ایجاد تحول در نگرش‌ها به جنسیت در امر مدیریت است. از بین بردن سقف شیشه‌ای - که ریشه در فرهنگی دیرینه دارد- فرآیندی آرام و تدریجی خواهد بود که تغییر آن نیاز به زمان و فرهنگ‌سازی دارد. در این راستا، معرفی بیشتر مدیران زن موفق در رسانه‌ها و توجه بیشتر به شایسته‌سالاری به جای مردسالاری در سازمان‌ها، می‌تواند راهکاری مهم و اثرگذار باشد. بنابراین به مدیران سازمان‌های پویا می‌توان توصیه کرد که با ایجاد ترکیب جنسیتی متنوع در سطوح عالی سازمان از پتانسیل هم‌افزایی زنان به عنوان رهبر بهره‌مند شوند.



در انتها، لازم به ذکر است که با توجه به جدید بودن موضوع رهبری تضایفی و اندک بودن مطالعات صورت گرفته در این حوزه، ظرفیت و پتانسیل لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهشگران وجود دارد. البته توصیه می‌گردد که مطالعات با رویکردهای متنوع و با لحاظ نمودن متغیرها و مؤلفه‌های مختلف، در جوامع آماری مختلف و با بهره‌گیری از استراتژی‌های پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آن که زمینه تبیین بهتر موضوعات فوق فراهم گردد.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد و دانش‌پرور، میترا (۱۳۸۶)، الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صفحات ۱-۴۲.
۲. آبیانغی اصفهانی، سعید؛ ممویی، نهال و مرادی رفعت، میترا (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر رهبری بصیر بر شادی و رفتارهای آوایی کارکنان (مطالعه موردی: فولاد مبارکه اصفهان)، دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.
۳. Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*. London: Kogan Page, Limited
۴. Ardovini, Joanne & Trautman, H. Diane & Brown, Genevieve. (2010), *Including Female Leadership Experiences and Behaviors: A Qualitative Validation of Synergistic Leadership Theory*, *International Leadership Journal*.
۵. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., and Doty, D. H. (2005), *The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance*. *Journal of Management*, 31, pp. 622-640
۶. 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, 2004)*. *Dissertation Abstracts International*, 65(08), 2824.
۷. Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). *Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations*. *AD-minister*, (30), 195-215.
۸. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2001). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Boston: Bedford/St. MartinS
۹. Gorden, W. I. (1988). *Range of Employee Voice*. *Employee Responsibilities & Rights*. *journal of Management Studies*, 1(4), 283-299
۱۰. Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice*. *Innovation: Management Policy and Practice* 12, 166-178
۱۱. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press
۱۲. Holtkamp, L. (2001). "The validation of the organizational and leadership effectiveness inventory", PhD dissertation, Sam Houston State University, Huntsville, TX
۱۳. Hernandez, R. M. (2004). "An analysis of superintendent and school board perceptions of the factors of the synergistic leadership theory", PhD dissertation, Sam Houston State University, Huntsville, TX
۱۴. Irby, B. J., Brown, G., Duffy, J. A., & Trautman, D. (2002). *The synergistic leadership theory*. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 304, 6, 7, 10, 12-18
۱۵. Irby, B., Genevieve Brown, and L. Yang. "The Synergistic Leadership Theory: A 21 st Century Leadership Theory." *REMEMBER OUR MISSION* (2009): 93.



۱۶. Liu, W.; Zhu, R., & Yang, Y. (2010). *I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership*. *The Leadership Quarterly* 21, 189202
۱۷. Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000), *Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*. *Personnel Psychology*, ۵۳: ۵۶۳-۵۹۴
۱۸. Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. (1991), *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory*, *Academy of Management Review*; 16: pp. 318-339
۱۹. Neuman, G. A. , & Wright, J. (1999), *Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability*, *Journal of Applied Psychology*, 84: pp. 376-389
۲۰. Schlosberg, T. V. (2003). "An international case study: The transportability of the synergistic leadership theory to selected educational leaders in Mexico", PhD dissertation, Sam Houston State University, Huntsville, TX.
۲۱. Sanchez, R. (1995), *Strategic Flexibility in Product Competition*, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 135-159
۲۲. Trautman, D. (2000). *The validation of the synergistic leadership theory: A gender inclusive theory* (Doctoral dissertation, Sam Houston State University, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 62(07A), 2598.
۲۳. Travis, D. J.; Gomez, R. J. & Mor Barak, M. E. (2011). *Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect*. *Children and Youth Services Review* 33, ۴۶-۶۸.
۲۴. Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). *Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity*. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119
۲۵. Van Dyne, L.; Ang, S., & Botero, I. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of management studies*, 40, 1360-1392
۲۶. Verheul, I., (2003), "Human resource management practices in female and male-led b
۲۷. Wright, P. M. , and Snell, S. A. (1998), *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, *Academy of Management Review*, 23, pp. 756-772
۲۸. Young-Ybarra C, Wiersema M. (1999), *Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory*. *Organization Science*; 10, pp. 439-59

پی نوشت

<sup>۱</sup>. Synergistic Leadership

<sup>۲</sup>. Voice behavior

<sup>۳</sup> Human resource flexibility

S

m

a

l

l

B

u

s

i

n

e

s

s