

## نقشه روابط علت و معلولی میان سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با برخی از متغیرهای روان شناختی مرتبط با آن در دانشگاه های علوم پزشکی

حسین صمدی میارکلانی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران،

(نویسنده مسئول) [hossein\\_samadi\\_m@yahoo.com](mailto:hossein_samadi_m@yahoo.com)

حمزه صمدی میارکلانی

دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** امروزه با توجه به شتاب فزاینده در جهت توسعه سازمان های بهداشتی - درمانی و فعالیت هایشان در مسیر پیشرفت، از مهم ترین سرمایه ها در این سازمان ها، نیروی انسانی است. از طرفی نقش سبک های رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی بر این نیروی انسانی کارآمد و پرنگیزه، که مستقیم در وظایف خطیر و پراهمیت منابع انسانی اثر می گذارند، غیرقابل انکار است. بر این اساس، مطالعه حاضر با هدف تبیین نقشه روابط علت و معلولی میان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با برخی از متغیرهای روان شناختی مرتبط با آن در دانشگاه علوم پزشکی بابل صورت پذیرفت.

**روش پژوهش:** این پژوهش به صورت توصیفی - همبستگی انجام گرفت، بر این اساس مدیران و متخصصین منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی بابل به صورت نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای اندازه گیری داده ها از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده، هم چنین برای تحلیل داده ها نیز از تکنیک دیمتل و نرم افزار اکسل گرفته شد. **یافته ها:** نتایج نشان داد، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی به عنوان تأثیرگذارترین متغیرها معرفی و هم چنین خلاقیت کارکنان به عنوان کم تأثیرترین متغیر انتخاب و کمترین میزان تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده است. بر اساس میزان اهمیت متغیرها نیز می توان گفت رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی پراهمیت ترین، و عدالت سازمانی نیز به عنوان کم اهمیت ترین متغیر در روابط علی مشخص شده اند.

**نتیجه گیری:** از آنجاکه رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر متغیرها داشته است، مدیران می توانند با توجه و تمرکز بر سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، باعث تقویت خلاقیت، توانمندسازی روانی کارکنان، و عدالت در سازمانی شوند، و دانشگاه را به سوی دانشگاهی پیشرو در زمینه مسائل بهداشتی - درمانی و دستیابی به اهداف سازمانی سوق دهند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، توانمندسازی روان شناختی، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توسعه پایدار سلامت در جوامع بشری، بخش بهداشت و درمان است، که ارتباط مستقیمی با سلامت انسان‌ها دارد و وظیفه خطیر حفظ و اعاده سلامتی را برای جوامع انسانی بر عهده دارد. در سازمان‌های رقابتی امروز، فقط سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات هستند که کارآئی خود را افزایش دهند (شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰). دانشگاه‌های علوم پزشکی در بین سازمان‌های بهداشتی و درمانی کشور از جایگاه خاصی برخوردار هستند. از یک طرف ارتقای سلامت و کیفیت زندگی مردم ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کارایی و عملکرد آنها دارد؛ از سوئی دیگر وظیفه تربیت کادر درمانی را بر عهده‌دارند. بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت و بهره‌وری این سازمان حساس و پیچیده، می‌تواند در موفقیت دانشگاه در انجام وظایف و رسیدن به اهدافش نقش به‌سزایی داشته باشد. بنابراین باید بررسی وضعیت نیروی انسانی را جز اولویت‌ها و نیازهای اساسی دانشگاه دانست (فرمانی و روانگرد، ۱۳۹۳).

منابع انسانی سازمان‌های امروزی، یک موقعیت کلیدی در دارایی‌های موردبخت همه بنگاه‌ها تشخیص داده شده‌اند. صرف نظر از میزان فروش، بودجه یا فرآیندهای تولیدی، عناصر اصلی که کار را انجام می‌دهد و ترکیب نهایی آن را شکل می‌دهد، منابع انسانی است. یک کارگر در هر موقعیتی برای هر شغلی چند نقش معین دارد. بنابراین کارمند خدماتش را به سازمان ارائه می‌نماید و نتیجه را تحویل سازمان می‌نماید. در واقع مهم است تا درک کنیم که یک کارمند ماشین نیست که بتوان آن را بدون خطا برنامه‌ریزی کرد (چادهری<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

از آنجا که تصمیم‌گیری‌های اساسی هر سازمان، توسط مدیران انجام می‌شود و هزینه‌های زیادی در سازمان بابت این گونه تصمیمات صرف می‌شود، لازم

است تا عوامل مرتبط با تصمیم‌گیری مدیران بررسی شود. از جمله این عوامل می‌توان به نوع رهبری مدیران در تعامل و ارتباط مستقیم با کارکنان و زیردستان اشاره کرد. بنابراین می‌توان دریافت که نوع رهبری در جذب، نگهداری و توسعه منابع انسانی، به منظور افزایش کارآئی و اثربخشی در بخش بهداشت و درمان اهمیت زیادی دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴).

یکی از عوامل مؤثر برافزایش کارآئی، سبک‌های رهبری مدیران در سازمان‌ها است (کرل<sup>۲</sup> و همکاران؛ یلدیز و اوزکان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در واقع یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهش‌گران در چهار دهه اخیر، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول‌آفرین که توسط باس<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) و باس و آوالیو<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) عملیاتی شده است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

رهبری تحول‌آفرین روشی است که رهبران توسط آن کارکنان را ترغیب به عملکردی بیش از انتظارات می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین در اشخاصی مشاهده می‌شود که برای توسعه دامنه و قدرت عملکرد سازمان و کارکنان، رابطه مثبتی را با افراد زیردست برقرار و آنها را تشویق می‌کند تا خواسته‌های شخصی را در خدمت نیازهای گروه و سازمان گیرند و با تمام نیروی خود در جهت دست‌یابی به اهداف سازمان تلاش کنند (بروک و کالینز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

باس در مورد نظریه رهبری تحولی معتقد است که تعامل بین رهبران و پیروان در مدیریت عملکرد سازمانی می‌تواند الهام‌بخش پیروان باشد، که به فراتر رفتن از منافع شخصی و حمایت از منافع سازمان می‌انجامد. کاربرد این نظریه‌ها در چارچوب رهبری سازمان نشان می‌دهد که اگر رهبران پیروان خود را تحریک، و پتانسیل‌های آنها را توسعه دهند، عملکرد

طریق نفوذ ایده آل رهبری تحولی مجموعه‌ای از ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کند و از طریق طرح‌ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آنها ممکن است خودشان برای انجام کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. پیروانی که با رهبرانی با استانداردها و انتظارات بالا کار می‌کنند، احساس راحتی بیشتری می‌کنند و قادرند در تصمیماتی که در خصوص کار در دست آنهاست، درگیر شوند. رفتار معمول رهبر شامل: عمل مستقل، خود پاداش، خود رهبری، تعیین هدف مشارکتی و تشویق کار گروهی است (صمدی‌میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۵).

همان گونه که اشاره شد رهبری تحول آفرین از جمله متغیرهای مهم در سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های بخش بهداشت و درمان است که هم از برخی از متغیرها تأثیر پذیرفته و هم بر برخی دیگر تأثیرگذار است (ریورس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ راپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ مصدق‌راد و یارمحمدیان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در این بین می‌توان به اثرات متقابل این متغیر با متغیرهایی چون: فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی، رفتارهای شغلی و نوآوری کارکنان اشاره کرد (صمدی‌میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۲؛ گیلت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ ریورس و همکاران، ۲۰۰۸؛ راپ، ۲۰۰۸؛ مصدق‌راد و یارمحمدیان، ۲۰۰۶).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیری بسیار مهم بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد، و بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و اجرای استراتژی‌ها و ... اثرگذار است (امیراسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی به‌عنوان الگویی از پیش فرض‌های اساسی که گروهی خاص در مواجهه

سازمانی پیروان خود را توسعه داده‌اند (باس و آوالیو، ۱۹۹۴؛ بایکو و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ دیونه و همکاران، ۲۰۰۳).

مدیران سازمانی برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان‌ها، باید علاوه بر نقش‌های مدیریتی، بتوانند سبک‌های رهبری خود را بر اساس نیاز زمانی و واقعیت‌های موجود انتخاب کنند. با مطالعه سازمان‌های پیشرو می‌توان دریافت که این سازمان‌ها به رهبرانی نیازمندند که با وسعت دید و نگرشی کامل، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، و بتوانند فرهنگ موجود در سازمان را به سمت فرهنگی مناسب و قوی هدایت کنند و در کارکنان برای تحول، انگیزه ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول آفرین می‌توانند با تغییر، معرفی و توسعه اشکال مختلف فرهنگ، سازمان‌ها را به سمت نوآوری سوق دهند. رهبری تحول آفرین با توسعه و بهبود ابعاد خود می‌تواند سبب تقویت فرهنگ در سطح فرد، گروه و سازمان گردد (صمدی‌میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۵).

برنز<sup>۶</sup> معتقد است که رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند (برنز، ۱۹۷۸). در واقع زمانی که چنین سبک رهبری به‌درستی اجرا شود، توانمندی پیروان را برای انجام کار بهتر، افزایش می‌دهد. چون بر این باورند که آنها می‌توانند از خلاقیت و نوآوری‌های خود برای رسیدن به اهداف دشوار استفاده کنند (پاندر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲)، در نتیجه ممکن است به بهبود کیفیت خدمات در سازمان‌ها منجر شود (بارتران و کاسیمیر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷).

رهبران تحولی به‌عنوان رهبرانی توصیف می‌شوند که علائق پیروانشان را ارتقاء می‌دهند، آگاهی و تعهد افراد را در جهت هدف و مأموریت گروه پرورش می‌دهند و زیردستان را توانمند می‌کنند، تا سود شخصی‌شان را برای بهبود (ترقی) گروه بالا ببرند. از

سازمان را به سمت فرهنگی مناسب و قوی هدایت کنند و در کارکنان برای تحول، انگیزه ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با تغییر، معرفی و توسعه اشکال مختلف فرهنگ، سازمان‌ها را به سمت نوآوری سوق دهند. رهبری تحول‌آفرین با توسعه و بهبود ابعاد خود می‌تواند سبب تقویت فرهنگ در سطح فرد، گروه و سازمان گردد.

رهبران در سازمان‌ها به‌عنوان معماران تغییر فرهنگ از طریق اقدامات اساسی و قابل‌لمس یا اجرای نقش‌های نمادین هستند، که بدین واسطه توانایی تغییر و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی را دارند. در پژوهش‌های انجام شده در بستر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی، یافته‌ها حاکی از ارتباط مثبت و معنی‌دار میان این دو متغیر ارزشمند سازمانی بوده است، که این رابطه در تحقیقات ذکر شده دوسویه است (ارتباط متقابل) (ساروس و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸؛ شارما و شارما<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۰؛ ویس و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۴؛ شورباغی و زاهاری<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۳).

وجود کارکنان توانمند و شایسته، متعهد و با انگیزه، کلید اصلی ارائه خدمات باکیفیت در سازمان‌های بهداشتی و درمانی است. سازمان‌ها و مدیران آنها باید بدانند که سرمایه انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان است و موفقیت سازمان‌ها بیشتر از آن که به شاخص‌های مالی و فیزیکی مربوط باشد، به دارایی‌های نامشهود نظیر فکر و اندیشه کارکنان بستگی دارد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۳). از اینرو، نگرانی عمده در بخش خدمات بهداشتی درمانی، نامناسب بودن وضعیت عملکرد نیروی انسانی است. نیروی انسانی پایه و اساس و قلب نظام سلامت است. نقش نیروی انسانی در حیطه سلامت در دهه اول قرن بیست و یکم، پیش از پیش‌موردتوجه قرار گرفت. سازمان بهداشت جهانی در گزارش سال ۲۰۰۶، کانون توجه خود را در دهه اخیر (۲۰۰۶ تا ۲۰۱۵) به نیروی انسانی

با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا ایجاد کرده‌اند، تعریف می‌گردد. الگویی که کارکرد خوب داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به‌عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت، تا از همان زاویه و غالب بی‌اندیشند و احساس و عمل نمایند (شاین<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۰). به‌طورکلی در سازمان، پدیده‌ای به‌دوراز نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. برخی از محققین در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند بالندگی سازمان به‌عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است. در واقع هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود. در تحقیقات نشان داده شده است که فرهنگ سازمانی را می‌توان، الگویی از باورها و ارزش‌های مشترک به شمار آورد، که به اعضاء کمک می‌کند تا از عملکرد سازمانی آگاهی و درک بهتری به دست آورند (صمدی میاری‌کلانی و همکاران، ۱۳۹۴).

در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند. نگاهی به این مطالعات نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌ها اغلب به صورت مجزا مورد تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعات تجربی محدودی در مورد ارتباط میان آنها یافت نمود (صمدی میاری‌کلانی و همکاران، ۱۳۹۵). باید اشاره کرد که مدیران سازمانی برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان‌ها، باید علاوه بر نقش‌های مدیریتی، بتوانند سبک‌های رهبری خود را بر اساس نیاز زمانی و واقعیت‌های موجود انتخاب کنند. با مطالعه سازمان‌های پیشرو می‌توان دریافت که این سازمان‌ها به رهبرانی نیازمندند که با وسعت دید و نگرشی کامل، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، و بتوانند فرهنگ موجود در

جسته است یا خیر؟ (صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۴).

در باب روابط عدالت سازمانی و رهبری تحول آفرین، گیلت و همکاران در سال ۲۰۱۳، هم‌چنین نگودو<sup>۲۴</sup> در سال ۲۰۰۸، و لین و هسیاوو<sup>۲۵</sup> در سال ۲۰۱۴ در پژوهش خود که بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و رهبری تحول آفرین و با مداخله برخی از متغیرها میانجی پرداختند، در گزارش نهائی خود اعلام کردند که ارتباط معنی دار میان این متغیرها وجود دارد. آذر و پوردرویشی (۱۳۸۹)، نیز در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان در بانک‌های دولتی ایران، دریافتند که میان فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با عدالت سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

از طرفی توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک مفهوم، اولین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی گردید. شواهد نشان می‌دهد که کارکنان توانمند؛ بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورتر بوده و محصولات و خدمات را باکیفیت بالاتری نسبت به کارکنان ناتوان ارائه می‌دهند. هنگامی که یک نیروی کار توانمند وجود دارد، سازمان‌ها از کارآمدی بیشتر برخوردارند (آفاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). توانمندسازی یک مفهوم چندوجهی است و نمی‌توان آن را یک مفهوم ساده تعریف کرد. توانمندسازی را به‌طور وسیع‌تر به‌عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کنند که شامل چهار تصور درونی و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد. این چهار تصورات درونی عبارتند از: (۱) معنی‌دار بودن، (۲) شایستگی، (۳) خودتعیینی و (۴) تأثیرگذاری. که در بخش‌های ذیل به آنها پرداخته می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴).

طرفداران توانمندسازی آن را به عنوان زیربنای بهبود مستمر می‌دانند. با اتخاذ رویکرد توانمندسازی، کارکنان احساس ارزشمندی و شایستگی خواهند کرد.

در حوزه سلامت معطوف کرده است (قاضی میرسعید و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه براین، برای دسترسی بهتر مردم به‌نظام سلامت، باید نیروی انسانی توانمند پرورش یابد. بنابراین برای بهبود وضعیت در بخش بهداشت و درمان، ناگزیر به به‌کارگیری نیروی توانمند از لحاظ روانی و رفتاری در سازمان هستیم.

عدالت سازمانی نیز مطابق نظر گرینبرگ به‌مثابه رفتار منصفانه و عادلانه‌ای است که سازمان‌ها به‌صورت منصفانه با کارکنانشان رفتار می‌کنند (گرینبرگ<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۰؛ رضائیان و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰). در واقع عدالت سازمانی اصطلاحی است که توسط گرینبرگ (۱۹۸۷) در رابطه با ادراکات کارکنان از انصاف در محل کار ابداع شد (الامین و آلوماین<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که اهمیت عدالت را نادیده می‌گیرند، با افزایش ریسک مخاطرات پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و دستورالعمل‌ها و از این قبیل نمونه‌ها مواجه می‌شوند. بنابراین، ترویج حس عدالت سازمانی در کارکنان کلیدی برای افزایش بهره‌وری و کارآئی است (الذوبی<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۱). گرینبرگ (۱۹۹۰) معتقد است که نظریه‌پردازان میان مفهوم‌سازی‌های عدالت تمایز قائل هستند. برخی متمرکز بر مضمون هستند - ادراک انصافی که از مقادیر نهایی پرداختی به کارکنان نشأت می‌گیرد (رویکردهای عدالت توزیعی) و برخی از آنها متمرکز بر فرآیند هستند - ادراک انصاف از ابزارهایی که برای دستیابی به نتایج مورد استفاده قرار گرفته‌اند (رویکردهای عدالت رویه‌ای)، و عدالت در تعاملات فردی کارکنان در رویارویی با دیگران (عدالت تعاملی). به‌عبارت‌دیگر، عدالت توزیعی بیان‌گر ادراک کارکنان نسبت به دریافتی‌های‌شان از سازمان است و این که آیا این پرداخت از سوی سازمان منصفانه بوده است یا خیر؟ (مقایسه میان داده‌ها و ستاده‌ای خود) و عدالت رویه‌ای بیان‌گر این مطلب است که آیا سازمان برای تخصیص این پرداخت‌ها از ابزارهای مناسبی بهره

برای او و همکاران داشته باشند (شریفی و داوری، ۱۳۸۸). در واقع خلاقیت به عنوان نیاز عالی بشری در تمام زندگی افراد مطرح است. خلاقیت به عنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو روان‌شناسی است، آشکار می‌شود و از آنجا که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان انجام می‌شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می‌گیرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

افراد خلاق ویژگی‌های خاصی دارند که به شناسایی آنان کمک می‌کند؛ برخی از ویژگی‌های شخصیت خلاق در نعملکرد، بدین شرح است: تلاش برای غلبه بر موانع، تحمل ابهام، مسئولیت‌پذیری؛ خودپنداره مثبت؛ به تاخیر انداختن قضاوت؛ تمرکز بر هدف بجای پاداش؛ دیدن مشکل در روش‌های جدید و فرار از مرزهای تفکر متعارف. برخی خلاقیت را ویژگی‌هایی مانند ابتکار (جواب‌های بدیع و نو)، سیالی (مقدار ایده‌ها)، انعطاف‌پذیری (تنوع جواب‌های فرد) تعریف می‌کند (گنجی و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش‌های انجام شده در زمینه بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت، یافته‌ها حاکی از وجود ارتباط معنی‌داری میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان بوده است (کلمن و همکاران، ۲۰۱۳؛ گاماس‌اگلو و ایلسو، ۲۰۰۹). احمدی و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقات خود دریافتند که میان خلاقیت کارکنان وزارتخانه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به اهمیت موضوع پژوهش که در قسمت‌های فوق ذکر شد، و تاثیر بسیار زیاد سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی و سازمان‌های بهداشتی - درمانی در سراسر دنیا، در این پژوهش برآنیم تا روابط میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی با برخی

در واقع توانمندسازی روان‌شناختی فرآیندی از افزایش احساس خودمختاری در میان افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایط ناتوانی می‌باشد (فرمانی و روانگرد، ۱۳۹۳). در پژوهشی که لان و چانگ<sup>۲۶</sup> در سال ۲۰۱۵؛ عطاری<sup>۲۷</sup> در سال ۲۰۱۳ و اسماعیل و همکاران<sup>۲۸</sup> در سال ۲۰۰۹ با موضوع بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی به انجام رساندند، یافته حاکی از ارتباط معنی‌دار میان این دو متغیر و تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی در پژوهش بود. صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان شناسایی و سنجش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار و بررسی ارتباط علی آن با فرهنگ سازمانی، دریافتند که میان فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط معنی‌داری وجود دارد (P00.00αα00.05).

آیزنک<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۰) خلاقیت را فرآیند روانی می‌داند که منجر به حل مسئله، ایده‌سازی، مفهوم‌سازی، ساختن اشکال هنری، نظریه پردازی و تولیداتی شود که بدیع و تازه باشند. برخی دیگر خلاقیت را حالتی از ذهن می‌دانند که طی آن هوش‌های چندگانه انسان به طور یکپارچه به کار گرفته می‌شوند، از این منظر خلاقیت یک فراتوانایی است که جنبه شناختی دارد و می‌تواند به طور دقیق و مفید تمام قوا را به هدف نوآوری و ابتکار هم آورد (الله‌گرمی و علی‌آبادی، ۱۳۹۱).

تفکر خلاق نیز از پیچیده‌ترین و عالی‌ترین جلوه‌های اندیشه انسان است. استرینبرگ خلاقیت را توانایی آفرینش اندیشه‌های نو در سطح عالی می‌داند که آمیزه‌ای از توان نوآوری، انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر باورهای موجود است و به افراد این توانایی را می‌دهد که همراه با اندیشه منطقی و خردمندانه، به یافته‌های دیگری ببانندیشند تا دستاوردهای سودمند

از متغیرهای سازمانی مرتبط با آن در دانشگاه علوم پزشکی بابل (شامل: عدالت سازمانی، توانمندسازی روان شناختی و خلاقیت کارکنان) با استفاده از تکنیک دیمتل بررسی و ترسیم نمائیم. براین اساس، این پژوهش در جهت پاسخ گویی به سؤالات ذیل می باشد.

۱- درجه اهمیت (تاثیرگذاری و تاثیرپذیری) هر یک از متغیرها در دانشگاه علوم پزشکی بابل چگونه است؟

۲- نقشه روابط داخلی میان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با متغیرهای اشاره شده در دانشگاه علوم پزشکی بابل چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی - همبستگی و مقطعی است که در بهار سال ۱۳۹۴ در دانشگاه علوم پزشکی بابل صورت پذیرفته است. و از لحاظ هدف در چارچوب پژوهش های کاربردی جای می گیرد. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است. جامعه آماری پژوهش را نیز خبرگان و مسئولین دانشگاه علوم پزشکی بابل در زمینه منابع انسانی و رفتار سازمانی شکل می دهند (مدیران سازمانی و مسئولین مرتبط با حوزه منابع انسانی)، که در مورد موضوع تحقیق اطلاعات لازم و کافی را دارند. داشتن تحصیلات مناسب، تخصص در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، علاقه به مشارکت در تحقیق از جمله عوامل موثر در انتخاب کارشناس بوده است.

در این پژوهش برای بررسی روابط علت و معلولی میان متغیرها (رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی، توانمندسازی روان شناختی، فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان) از تکنیک آزمایش و ارزیابی تصمیم گیری (دیمتل) استفاده شده است. پرسشنامه مورداستفاده در پژوهش برای تکنیک دیمتل، پرسشنامه مقایسات زوجی می باشد. در این راستا پرسشنامه محقق ساخته،

مشمول بر چند بخش طراحی شد و در هر بخش از پرسشنامه متغیرهای مرتبط گنجانده شد. با بهره مندی از نظر خبرگان، تناسب متغیرها باهدف تحقیق ارزیابی شد، که در این زمینه با جمع بندی نظرات، متغیرهای نهایی مدل حاصل شد. روایی تحقیق مطابق نظر خبرگان تائید و به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه گیری در تکنیک دیمتل، باید نرخ ناسازگاری (g) محاسبه گردد. چنانچه مقدار (g) کمتر از ۰.۰۵ باشد (قابلیت اطمینان بیشتر از ۹۵٪)، پایایی داده ها و پرسشنامه مورد تأیید قرار می گیرد. این مقدار برای تحقیق حاضر (۹۶٪) بدست آمده است.

در تکنیک دیمتل برای ارزیابی روابط میان متغیرها، تاکنون در پژوهش های انجام شده توسط اساتید و خبرگان تکنیک های ریاضی در دنیا، بیشتر از نظرات ۵ تا ۲۰ خبره استفاده شده است، درواقع با توجه به خبره محور بودن این تکنیک، تعداد پاسخ گویان به پرسشنامه های دیمتل (خبره محور) از ۱۰ نفر تا حتی ۵ نفر نیز در حد کفایت است (وو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ چن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

**تکنیک دیمتل:** تکنیک آزمایش و ارزیابی تصمیم گیری (دیمتل) برای اولین بار توسط موسسه باتل میموریال در ژنو توسعه داده شده است. این روش برای مطالعه و حل مسائل پیچیده و درهم تنیده و برای درک مشکل خاص و شناسایی راه حل های علمی توسط یک ساختار سلسله مراتبی در نظر گرفته شده است (لین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). یکی از امتیازات روش دیمتل نسبت به سایر روش های تصمیم گیری بر پایه مقایسات زوجی، پذیرش بازخور روابط است. یعنی در ساختار سلسله مراتبی حاصل، هر عنصر می تواند بر سایر عناصر هم سطح، سطح بالاتر و یا پایین تر از خود تأثیر بگذارد و متقابلاً از تک تک آنها تأثیر بپذیرد (لیو و همکاران<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۷). در تکنیک های سنتی، مانند فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، نیاز است که

۳. محاسبه ماتریس روابط کل: محاسبه ماتریس روابط کل توسط  $T = D(I - D)^{-1}$ ، در این رابطه  $I$  ماتریس واحد می‌باشد. در اینجا  $r$  و  $c$ ، بردار  $n \times 1$  و  $n \times n$ ، از مجموع سطرها و مجموع ستون‌های ماتریس روابط کل  $T$  است. معنی  $r_i$  مجموع ردیف  $i$ ام در ماتریس  $T$  است، در این صورت  $r_i$  خلاصه هر دو اثر مستقیم و غیر مستقیم توسط عامل  $i$  بر عوامل دیگر است. فرض کنید  $c_j$  مجموع ستون  $j$ ام در ماتریس  $T$  است، در این صورت  $c_j$  اثرات مستقیم و غیر مستقیم توسط عامل  $j$  از عوامل دیگر را نشان می‌دهد. زمانی که  $j = i$ ، مجموع  $(r_i + c_j)$  اثرات دریافتی (معلول) و ارسالی (اثرات داده شده) توسط عامل  $i$  را نشان می‌دهد. بنابراین  $(r_i + c_j)$  درجه اهمیت عامل  $i$  را در کل سیستم نشان می‌دهد. در مقابل، تفاوت  $(r_i - c_j)$  اثر خالصی را که عامل  $i$  به کل سیستم کمک می‌کند را نشان می‌دهد. به طور خاص، اگر  $(r_i - c_j)$  مثبت باشد، عامل  $i$  یک علت خالص است، در حالی که عامل  $i$  یک معلول خالص است در زمانی که  $(r_i - c_j)$  منفی باشد.

$$T = X + X^2 + \dots + X^k = X(I - X)^{-1} \quad \text{رابطه شماره ۲}$$

$$R = (r_j)_{n \times 1} = \left[ \sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} \quad \text{رابطه شماره ۳}$$

$$C = (c_j)_{n \times 1} = (c_j)'_{n \times 1} = \left[ \sum_{i=1}^n t_{ij} \right] \quad \text{رابطه شماره ۴}$$

۴. محاسبه یک مقدار آستانه برای به دست آوردن گراف جهت‌دار: مقدار  $T$  اطلاعات زیادی را در مورد این که چگونه یک عامل بر عوامل دیگر تاثیر می‌گذارد ارائه می‌دهد. به طوری که برای تصمیم‌گیرنده، برای قبول کردن برخی از روابط، مشخص کردن یک مقدار

عناصر مستقل از هم باشند، درحالی‌که روش دیمتل این فرض اساسی وجود ندارد. در مقابل، این روش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری، برای شناسایی وابستگی متقابل ممکن در میان عناصر در یک سیستم، با احداث گراف‌های جهت‌دار برای نشان دادن روابط علت و معلولی و نقاط قوت نفوذ در میان عناصر مورد استفاده قرار می‌گیرد (چن و همکاران، ۲۰۱۱).

روش محاسباتی برای تکنیک دیمتل، عمدتاً به چهار مرحله اصلی زیر خلاصه می‌شود:

۱. محاسبه ماتریس میانگین: برای این ماتریس، تأثیر مستقیم بین هر دو عامل مقایسه زوجی شده است، که توسط هر پاسخ‌دهنده نمره عدد صحیح از ۰، ۱، ۲، ۳ و ۴؛ به ترتیب به معنای "بدون نفوذ"، "نفوذ کم"، "نفوذ متوسط"، "نفوذ بالا" و "در نهایت نفوذ بسیار زیاد" برای آن لحاظ می‌گردد. علامت  $x_{ij}$  درجه‌ای می‌باشد که فرد پاسخ‌گو معتقد است عامل  $(i)$ ، عامل  $(j)$  را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای  $i = j$ ، عناصر مورب به صفر نیز نشان از عدم تأثیر دارد. ماتریس  $n \times n$  برای هر پاسخ‌گو، ماتریسی غیرمنفی خواهد شد، به طوری که  $X^k = [x_{ij}^k]$  که در آن  $k$  شماره پاسخ‌گو است با  $1 \leq k \leq H$  و  $n$  نیز تعداد عناصر در سیستم است. اگر اینجا  $H$  پاسخ‌گویان باشند،  $X^1, X^2, X^3, \dots, \text{and } X^H$  برقرار خواهد شد. برای تجمیع نظرات  $H$  پاسخ‌گو، ماتریس میانگین  $A = [a_{ij}]$  به صورت ذیل ایجاد می‌شود:

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \sum_{k=1}^H x_{ij}^k \quad \text{رابطه شماره ۱}$$

۲. محاسبه ماتریس نرمال روابط مستقیم: محاسبه ماتریس نرمال روابط مستقیم  $D$  توسط  $D = A \times S$ ، که در آن  $S = \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}}$  که در آن هر عنصر ماتریس  $D$  بین صفر و یک می‌باشد.



آستانه بسیار اهمیت دارد، یعنی برای ترسیم روابط گرافها برخی از روابط قابل اقصاض با نشان دادن اثرات بیشتر از مقدار آستانه نمایش داده می شود.

#### یافته‌ها

پس از طی مراحل چهارگانه تکنیک دیمتل براساس داده‌های حاصل از پرسشنامه مقایسات زوجی و تحلیل نظرات ۹ خبره مدیریت منابع انسانی و مسئولین منتخب در دانشگاه علوم پزشکی بابل، نتایج حاصله در

غالب جدول‌های شماره ۱ تا ۴ و شکل شماره ۱ نمایش داده شده است. در واقع در جدول شماره یک، ماتریس بهنجار روابط مستقیم درونی قابل مشاهده است. پس از محاسبه ماتریس روابط کل توسط فرمول  $T = D(I - D)^{-1}$  این ماتریس در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، از طرفی ماتریس ارتباطات غیر مستقیم، که حاصل از تفریق ماتریس روابط ارتباطات کل و ماتریس روابط مستقیم درونی است، در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۱ - ماتریس بهنجار روابط مستقیم درونی (D) متغیرها

متغیرها	خلاقیت کارکنان (A)	فرهنگ سازمانی (B)	رهبری تحول آفرین (C)	عدالت سازمانی (D)	توانمندسازی روان-شناختی (E)
خلاقیت کارکنان (A)	۰/۰۰۰	۰/۱۵۵	۰/۱۵۵	۰/۱۳۹	۰/۲۲۱
فرهنگ سازمانی (B)	۰/۲۴۵	۰/۰۰۰	۰/۲۴۵	۰/۲۴۵	۰/۱۷۲
رهبری تحول آفرین (C)	۰/۲۵۴	۰/۲۵۴	۰/۰۰۰	۰/۲۴۵	۰/۲۴۵
عدالت سازمانی (D)	۰/۱۴۷	۰/۱۷۲	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰	۰/۲۲۱
توانمندسازی روان‌شناختی (E)	۰/۲۴۶	۰/۱۸۸	۰/۱۸۰	۰/۰۷۳	۰/۰۰۰

جدول ۲ - ماتریس ارتباطات کل (T)

متغیرها	خلاقیت کارکنان (A)	فرهنگ سازمانی (B)	رهبری تحول آفرین (C)	عدالت سازمانی (D)	توانمندسازی روان‌شناختی (E)
خلاقیت کارکنان (A)	۰/۵۹۳	۰/۶۵۲	۰/۶۳۱	۰/۵۹۳	۰/۷۵۱
فرهنگ سازمانی (B)	۰/۹۶۵	۰/۶۷۳	۰/۸۴۳	۰/۸۱۹	۰/۸۹۰
رهبری تحول آفرین (C)	۱/۰۳	۰/۹۲۷	۰/۶۹۵	۰/۸۶۱	۰/۹۹۵
عدالت سازمانی (D)	۰/۷۳۳	۰/۶۷۴	۰/۶۳۶	۰/۴۸۰	۰/۷۶۲
توانمندسازی روان‌شناختی (E)	۰/۸۱۳	۰/۶۹۲	۰/۶۶۶	۰/۵۶۴	۰/۵۸۸

جدول ۳ - ماتریس ارتباطات غیرمستقیم متغیرها

متغیرها	خلاقیت کارکنان (A)	فرهنگ سازمانی (B)	رهبری تحول آفرین (C)	عدالت سازمانی (D)	توانمندسازی روان‌شناختی (E)
خلاقیت کارکنان (A)	۰/۵۹۳	۰/۴۹۶	۰/۴۷۵	۰/۴۵۳	۰/۵۳۰
فرهنگ سازمانی (B)	۰/۷۱۹	۰/۶۷۳	۰/۵۹۷	۰/۵۷۳	۰/۷۱۸
رهبری تحول آفرین (C)	۰/۷۷۶	۰/۶۷۳	۰/۶۹۵	۰/۶۱۵	۰/۷۴۹
عدالت سازمانی (D)	۰/۵۸۵	۰/۵۰۲	۰/۴۸۸	۰/۴۸۰	۰/۵۴۱
توانمندسازی روان‌شناختی (E)	۰/۵۶۷	۰/۵۰۴	۰/۴۸۶	۰/۴۹۱	۰/۵۸۸

متغیر رهبری تحول آفرین (۱/۰۳۷)، متغیر فرهنگ سازمانی (۰/۵۷۱)، متغیر عدالت سازمانی (۰/۰۳۲)، متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۶۶۱)، و در نهایت متغیر خلاقیت کارکنان (۰/۹۱۴). بر مبنای همین جدول، متغیر رهبری تحول آفرین نقش مرکزی (دربر گیرنده بیشترین مقدار  $(r_i + c_j)$ ) دارد. به عبارت دیگر متغیر رهبری تحول آفرین بیشترین مقدار ارتباط با سایر متغیرها را دارد.

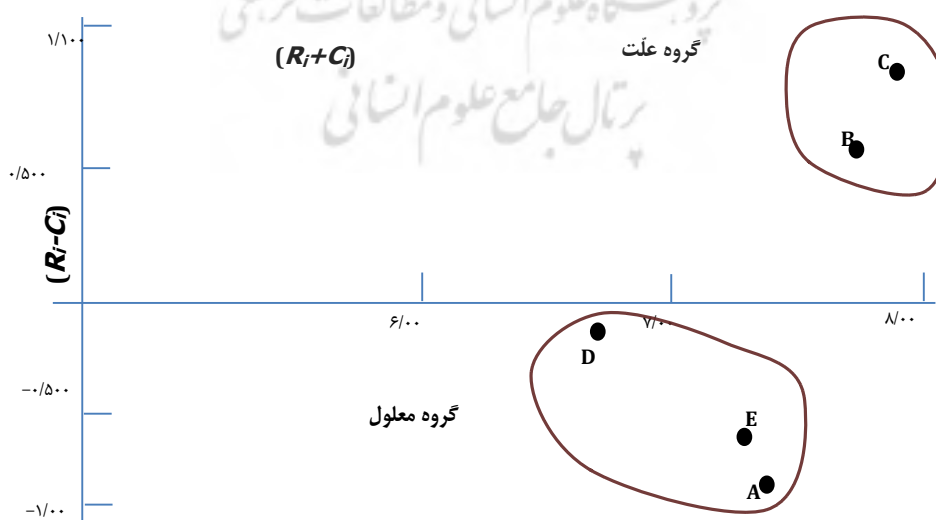
بر اساس جدول شماره (۴)، رتبه بندی مقادیر  $(r_i + c_j)$  برای پنج متغیر سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بابل عبارت‌اند از: متغیر رهبری تحول آفرین (۷/۹۸)، متغیر فرهنگ سازمانی (۷/۸۱)، متغیر خلاقیت کارکنان (۷/۳۵)، متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (۷/۳۱) و در نهایت متغیر عدالت سازمانی (۶/۶۰). هم‌چنین رتبه بندی مقادیر  $(r_i - c_j)$  برای پنج متغیر سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بابل عبارت‌اند از:

جدول ۴ - دریافت و یا نفوذ اثرات متغیرها

رتبه	$r_i + c_i$	رتبه	$r_i - c_i$	رتبه	$c_i$	رتبه	$r_i$	متغیرها
۳	۷/۳۵	۵	-۰/۹۱۴	۱	۴/۱۳	۵	۳/۲۲	خلاقیت کارکنان (A)
۲	۷/۸۱	۲	۰/۵۷۱	۳	۳/۶۲	۲	۴/۱۹	فرهنگ سازمانی (B)
۱	۷/۹۸	۱	۱/۰۳۷	۴	۳/۴۷	۱	۴/۵۱	رهبری تحول آفرین (C)
۵	۶/۶۰	۳	-۰/۰۳۲	۵	۳/۳۱	۴	۳/۲۸	عدالت سازمانی (D)
۴	۷/۳۱	۴	-۰/۶۶۱	۲	۳/۹۸	۳	۳/۳۲	توانمندسازی روان‌شناختی (E)

می‌توان عامل‌های مورد مطالعه را اولویت‌بندی کرد. بدین ترتیب که هرچه این مقدار بیشتر باشد، اولویت آن معیار بالاتر خواهد بود و دارای اهمیت بیشتری است. ترسیم نقشه مکانی روابط علت و معلولی نیز در شکل (۱) آورده شده است.

مقدار آستانه برای درایه ماتریس  $T$  (برای پذیرش روابط قابل اقباض) که از میانگین درایه‌ها بدست می‌آید، ۰/۷۴۱ در نظر گرفته شده است. که این مقادیر در جدول شماره (۲) به صورت‌های لایت قابل مشاهده می‌باشد. از طرفی با توجه به مقدار  $(r_i + c_j)$ ،



شکل ۱ - ترسیم نقشه مکانی متغیرها پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد، از میان متغیرهای موجود در مدل پژوهش، رهبری تحول آفرین از متغیر فرهنگ سازمانی تاثیرپذیری معنی‌دار داشته است، این یافته با نتایج مطالعات ساروس و همکاران (۲۰۰۸)، ویس و همکاران (۲۰۱۴)، مطابقت دارد. از طرفی هم دیگر یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی هم متاثر از رهبری تحول آفرین است، این یافته نیز با نتایج صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۵)، مطابقت دارد. همان گونه که در ادبیات تحقیق بیان شد، ارتباط مثبت و معنی‌داری میان این دو متغیر ارزشمند سازمانی وجود دارد، که این رابطه در تحقیقات ذکر شده دوسویه است (ارتباط متقابل)، که کاملاً با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد.

متغیر خلاقیت کارکنان از رهبری تحول آفرین تاثیر نسبتاً زیادی پذیرفته است، این یافته همسو با پژوهش کلمن و همکاران (۲۰۱۳)، و گاماس‌اغلو و ایلسو (۲۰۰۹) بوده است. محققان براین موضوع تاکید دارند که خلاقیت کارکنان به شدت متاثر از سبک رهبری تحول آفرین است. همان گونه که مشاهده شد، فرهنگ سازمانی نیز بر متغیر خلاقیت کارکنان تاثیر معنی‌داری داشته است، که این یافته نیز با تحقیقات احمدی و همکاران (۱۳۹۰)، همخوانی دارد. در واقع می‌توان دریافت که با بهبود و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی، خلاقیت کارکنان نیز بهبود می‌یابد.

نتایج حاکی از آن بود که رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی اثرگذار بوده است، این یافته نیز با یافته‌های گیلت و همکاران (۲۰۱۳)؛ هم‌چنین نگودو (۲۰۰۸)؛ و لین و هسیاوو (۲۰۱۴)؛ که دریافتند رهبری تحول آفرین بر ادراک از عدالت سازمانی موثر است، هم‌خوان بوده است. از طرفی نیز تاثیر فرهنگ سازمانی بر متغیر عدالت سازمانی هم مورد تایید قرار گرفت، که این یافته نیز با تحقیقات آذر و پوردرویشی (۱۳۸۹)،

هم‌راستا است. می‌توان دریافت که با بهبود سطح فرهنگ سازمانی، ادراک از عدالت سازمانی در کارکنان نیز به صورت قابل توجهی ارتقا پیدا می‌کند.

در پژوهشی که لان و چانگ (۲۰۱۵)؛ عطاری (۲۰۱۳)؛ و اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹)، به انجام رساندند، رابطه معنی‌دار میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی مورد تایید قرار گرفت، که با نتایج پژوهش حاضر نیز هم‌خوانی دارد. نتایج آزمون، رابطه میان فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را نیز مورد تایید نشان داد، یعنی با ارتقای سطح فرهنگ سازمانی، سطح توانمندسازی روان‌شناختی نیز بهبود می‌یابد. این یافته نیز با نتایج صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۴)، مطابقت دارد.

برای سایر یافته‌های پژوهش نیز می‌توان عنوان داشت که متغیر خلاقیت کارکنان فقط بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی اثرگذار بوده است. متغیر عدالت سازمانی نیز فقط توانسته است بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی تاثیرگذار باشد. هم‌چنین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان توان اثرگذاری داشته است، که این رابطه میان دو متغیر نیز دوسویه بوده است.

لازم به ذکر است که این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌های بوده است: محدودیت استفاده از مدل‌های کامل‌تر با متغیرهای اساسی بیشتر، محدودیت استفاده از نظرات افرادی که بیشترین اطلاعات را در زمینه موضوع پژوهش دارا هستند. برای پژوهش‌های آینده نیز پیشنهاد می‌شود تا پژوهش حاضر با همین مدل و یا مدل‌های کامل‌تر در دانشگاه‌های دیگر انجام پذیرد، تا با تکرار و مقایسه نتایج به قطعیت و استنتاج بهتری نسبت به محیط دانشگاهی و روابط حاکم میان متغیرها برسیم.

به طور کلی از یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان استنباط کرد که در میان متغیرهای مورد بررسی، رهبری

### تشکر و قدردانی

در نهایت محققان بر خود لازم می‌دانند تا از مسئولین و مدیران محترم دانشگاه علوم پزشکی بابل جهت همکاری در اجرای پژوهش، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایند.

### منابع

آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲). ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۲(۵)، ۱۸-۱.

الله‌کرمی، آزاده، علی‌آبادی، خدیجه (۱۳۹۱). نقش خلاقیت در پیش‌بینی تفکر انتقادی و شادکامی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۲)، ۶۹-۴۹.

امیراسماعیلی، محمدرضا، نکوئی مقدم، محمود، خسروی، سجاد، میرزائی، سعید، ارومیه‌ای، نادیا (۱۳۹۳). رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۱(۶)، ۷۷۸-۷۷۰.

احمدی، علی اکبر، مبارکی، حسین، دارائی، محمدرضا، سلام‌زاده، یاشار (۱۳۹۰). تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان وزارتخانه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، ۱۳(۴)، ۳۴-۲۸.

حسینی، سیدمهدی، ابراهیم زاده، رضا، ابوالقاسمی، مهدی (۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد)، مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۸(۵۹)، ۱۰۵-۹۲.

زارعی، گل‌نساء، زارعی، احسان، مرزبان، سیما (۱۳۹۳). همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و تمایل به ترک خدمت: مطالعه‌ای در بین کارکنان مرکز بهداشت وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، مجله پژوهنده، ۱۹(۴)، ۲۰۶-۲۰۰.

تحول آفرین و فرهنگ سازمانی به‌عنوان تأثیرگذارترین متغیر معرفی و بیشترین میزان تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده‌اند، و همچنین خلاقیت کارکنان به‌عنوان کم‌تأثیرترین متغیر انتخاب و کم‌ترین میزان تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده است. بر اساس میزان اهمیت متغیرها نیز می‌توان گفت رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی پراهمیت‌ترین متغیر، و متغیر عدالت سازمانی نیز به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین متغیر در این روابط علی مشخص شده‌اند. باید بیان داشت که این نتایج حاکی از اهمیت زیاد متغیر رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بابل می‌باشد، در واقع در میان متغیرهای استفاده شده در مدل دیمتل، این متغیرها نسبت به سایر متغیرها تأثیرگذاری بیشتری داشته‌اند.

با توجه به یافته اصلی پژوهش (اثرگذاری رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی بر همه متغیرهای پژوهش)، پیشنهاد می‌شود تا مدیران در سطح دانشگاه به سبک‌های رهبری تحول آفرین و تقویت فرهنگ سازمانی روی آورده و توجه بیشتری به آن نمایند، تا بتوان استفاده از رهبری تحول آفرین و سبک‌های مختص به آن، وضعیت سایر متغیرهای پژوهش را نیز بهبود بخشند، که در واقع بدون نگاه و توجه به این متغیر در دانشگاه، شاید نتوان به اهداف سازمانی مورد نظر که همان فرهنگ غنی و قوی، داشتن کارکنان توانمند و خلاق است دست یافت. در واقع نقش غیر قابل انکار رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی نیز در این تحقیق، مشابه سایر تحقیقات انجام شده قابل تأمل است، براین اساس رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی باید در دانشگاه مورد کندوکاو و بررسی بیشتر قرار گیرند، تا اثرگذاری و اثرپذیری آن از سایر متغیرها آشکارتر شود.

- شهرکی، عزیز، مردانی، مرجان، اسدی، الهه، حیدری، مریم (۱۳۹۰). بررسی مولفه‌های تست SCL90 با کیفیت زندگی کاری در کارکنان بیمارستان امیرالمومنین(ع) شهر زابل، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، ۱۸(۲)، ۵۰-۵۵.
- صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۴). شناسایی و سنجش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار و بررسی ارتباط علی آن با فرهنگ سازمانی، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۲۶)، ۱۱۷-۱۴۲.
- صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه، آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، ۱۴(۲)، ۴۹۹-۵۱۹.
- صمدی میارکلائی، حسین، آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۴). تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی، پژوهش‌های مدیریت عمومی دانشگاه سیستان، ۸(۲۷)، ۱۱۹-۱۴۴.
- فرمانی، مرضیه، روانگرد، رامین (۱۳۹۳). رابطه میان توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۱(۶)، ۷۸۹-۷۹۸.
- قاضی میرسعید، سیدجواد، رمیرزائی، محیا، حق‌شناس، الهام، درگاهی، حسین (۱۳۹۲). بررسی توزیع نیروی انسانی متخصص در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله پی‌اورد سلامت، ۷(۵)، ۴۳۲-۴۴۶.
- قلی‌پور، رحمت‌ا...، صمدی میارکلائی، حمزه، صمدی میارکلائی، حسین (۱۳۹۴). ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی در پرتو تسهیم دانش،
- مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، ۱۳(۳)، ۹۰۳-۸۷۷.
- گنجی، کامران، بهشته، نیوشا، هدایتی، فاطمه (۱۳۹۱). تاثیر آموزش خلاقیت به مادران بر افزایش خلاقیت کودکان پیش دبستانی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۲)، ۷۱-۹۳.
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، مدیریت تحول، ۹۶-۶۴.
- Al-Zu'b .. A (2011). rr gnntttt omll Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study. International Business Research. 4(3), 221-227.
- Attari, M (2013). The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment. International Journal of Hospital Research. 2(2), 69-74.
- Bass, B.M, Avolio, B (1994). Shatter the Glass ceiling: women may make better Managers, Human resource management. 33(4), 549-560.
- Burke, S, & Collins, K (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, Women in Management Review, 16, 244-456.
- Bycio, P, Hacket, RD, Allen, JS (1995). uurthrr sssessmen of Bsss's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership, Journal of Applied Psychology. 80(4), 468-478.
- Burns, J.M (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bartram, T, Casimir, G (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. Leadership & Organization Development Journal. 28(1), 4-19.
- Chen, F.H, Hsu, T.S, Tzeng, GH (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. International Journal of Hospitality Management. 30(4), 908-932.
- Choudhary, N, Philip, PJ, & Kumar, R (2011). Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, Industrial Engineering Letters. 18-25.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J, Atwater, LE,

- Spangler, W.D (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*. 17(2), 177-193.
- Elamin, A.M, Alomaim, N (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Work Environment? *International Management Review*. 7(1), 38-49.
- Gong, Y, Huang, JC, Farh, J.L (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*. 52(4), 765-778.
- Greenberg, J (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 16 (2), 399-432.
- Gillet, N, Fouquereau, E, Bonnaud-Antignac, A, Mokounkolo, R, Colombat, P (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*. 50(10), 1359-1367.
- Gumusluoglu, L, Ilsev, A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*. 62(4), 461-473.
- Ismail, A, Halim, F.A, Abdullah, DNMA, Shminan, A.S, Muda, ALA, Samsudin, S, Girardi, A (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*. 4(4), 3-12.
- Jyoti, J, Dev, M (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*. 9(1): 78-98.
- Kollmann, T, Stöckmann, C, Krell, P, Peschl, A, Buchwald, S (2013). Integrating dependency on the leader and empowerment into the transformational leadership-creative performance relationship. *Central European Business Review*. 3(1), 7-14.
- Krell, P, Kollmann, T, Peschl, A, Stöckmann, C (2013). Integrating dependency on the leader and empowerment into the transformational leadership-creative performance relationship. *Central European Business Review*. 2(1), 7-14.
- Lin, RSJ, Hsiao, J.K (2014). The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 5(3), 171-174.
- Lan, X.M, Chong, W.Y (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Science*. 172, 184-191.
- Lin, YT, Yang, Y.H, Kang, J.S, Yu, H.C (2011). Using DEMATEL method to explore the core competences and causal effect of the IC design service company: An empirical case study. *Expert Systems with Applications*. 38(5), 6262-6268.
- Liou J.J, Tzeng G.H, Chang H.C (2007). Airline safety measurement using a hybrid model. *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 243-249.
- Mosadegh Rad, A, & Yarmohammadian, M (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Ngodo, O.E (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*. 4(1), 82a100.
- Pounder, JS (2002). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*. 22(1), 6-13.
- Raup, G H (2008). The impact of ED nurse manager leadership style on staff nurse turnover and patient satisfaction in academic health center hospitals. *Journal of Emergency Nursing*, 34(5), 403-409.
- Reuvers, M, Van Engen, M.L, Vinkenbug, C.J., & Wilson - Evered, E (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Schein, E.H (1990). Organizational Culture. *Journal of American Psychologist*. 45(2): 109-119.
- Sarros, J.C, Cooper, BK, Santora, J.C (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(2), 145-158.
- Sharma, SK, Sharma, A (2010). Examining the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 36(1), 97-105.
- Shurbagi, A, Zahari, I (2013). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Business Administration*. 4(4), 26-34.

Rezaiean, A, Givi, M.E, Givi, H.E et al (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. Research Journal of Business Management. 4(2), 112-120.

Veisheh, S, Mohammadi, E, Pirzadian, M, Sharafi, V (2014). The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam).

Journal of Business Studies Quarterly. 5(3), 113-124.

Wu, W.W (2008). Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. Expert Systems with Applications. 35(3), 828-835.

ddd, .. L, ccc nn, E. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. International Journal of Business and Management. 2(1), 76-87.



یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Choudhary
- <sup>2</sup> Krell
- <sup>3</sup> Ill dzz
- <sup>4</sup> Bass
- <sup>5</sup> Bass & Avolio
- <sup>6</sup> Burke & Collins
- <sup>7</sup> Bycio
- <sup>8</sup> Burns
- <sup>9</sup> Pounder
- <sup>10</sup> Bartram & Casimir
- <sup>11</sup> Reuvers
- <sup>12</sup> Raup
- <sup>13</sup> Mosadegh Rad & Yarmohammadian
- <sup>14</sup> Gillet
- <sup>15</sup> Schein
- <sup>16</sup> Sarros
- <sup>17</sup> Sharma & Sharma
- <sup>18</sup> Veiseh
- <sup>19</sup> Shurbagi & Zahari
- <sup>20</sup> Greenberg
- <sup>21</sup> Rezaiean
- <sup>22</sup> Elamin & Alomaim
- <sup>23</sup> Al-uu 'bi
- <sup>24</sup> Ngodo
- <sup>25</sup> Lin & Hsiao
- <sup>26</sup> Lan & Chong
- <sup>27</sup> Attari
- <sup>28</sup> Ismail
- <sup>29</sup> Eysenck
- <sup>30</sup> Kollmann
- <sup>31</sup> Gumusluoglu & Ilsev
- <sup>32</sup> Wu
- <sup>33</sup> Chen
- <sup>34</sup> Lin
- <sup>35</sup> Liou

