

# طراحی و ارائه الگو کاربست سبک تفویضی مدیران و اعتبار سنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۳

## خلاصه

**مقدمه:** ارتباطات یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریت در کسب و کار است. ماهیت شغل یک مدیر ایجاب میکند که او با کارکنان، همکاران و مشتریان ارتباط داشته باشد و از سبک ارتباطی مناسب استفاده نماید. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه الگو کاربست سبک تفویضی مدیران و اعتبار سنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد تدوین گردیده است.

**روش کار:** فلسفه پژوهش در قلمرو پراگماتیسم و روش پژوهش از نوع آمیخته است. همچنین استراتژی تحقیق در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، پیمایشی است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد می باشد که طی فرایندی هدفمند و به روش گلوله برفی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. نمونه ی آماری در بخش کمی، مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۹۷ نفر بوده اند. روش جمع آوری داده ها در این پژوهش، در بخش کیفی مصاحبه ای (رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته) و در بخش کمی، پرسشنامه می باشد. برای تحلیل داده های این پژوهش در بخش کیفی نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی از نرم افزار SPSS 22 و نرم افزار پی ال اس استفاده شده است.

**نتایج:** یافته های تحقیق در الگوی اقتضایی کاربست سبک ارتباطی تفویضی مدیران شامل ۳ مقوله شرایط مدیر با دو مولفه ویژگی های فردی مدیر و ویژگی های بین فردی مدیر، مقوله شرایط شغل با دو مولفه ماهیت شغل و مقوله شرایط زبرد ستان با دو مولفه ویژگی های روانشناختی و ویژگی های فردی می باشد. همچنین در بخش کمی نتایج داده ها نشان داد که الگوی مذکور از اعتبار لازم برخوردار است.

**نتیجه گیری:** بنابر نتایج پژوهش، مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد می توانند با استفاده از سبک تفویضی و تفویض اختیار به کارکنان سبب توانمند سازی، رشد و ارتقاء کارکنان خود شوند که در نهایت زمینه ساز جانشین پروری مناسب در سازمان خواهد شد.

**کلید واژه ها:** ارتباطات، سبک های ارتباطی، سبک تفویضی

**پی نوشت:** این مطالعه فاقد تضاد منافع می باشد.

سیده لیلا صابری فتحی<sup>۱</sup>

حمید رضائی فر<sup>۲\*</sup>

محمد محمدی<sup>۳</sup>

مهدی محمودزاده<sup>۳</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد بیرجند،

دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی،

بیرجند، ایران (نویسنده مسئول)

۳ استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی،

بیرجند، ایران

Email: berifl1@mums.ac.ir

## مقدمه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب میکند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه های درون آن ارتباط برقرار کند. در جوامع امروزی که همزمان با پیچیده تر شدن فزاینده زندگی، مشکلات جدیدی برای انسان پدید می آید، اهمیت ارتباطات، بیشتر می شود (۱). در چنین جوامعی، ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است. ارتباطات مجموعه ای از مهارتهاست؛ اما مهم، درک نقطه نظرهای طرف مقابل و تفهیم نقطه نظرهای خویش است (۲). در واقع انسان در پرتو مبادله اطلاعات و ارتباطات است که می تواند بیاندیشد، بیافریند و به واقعیت های تازه دست یابد و بدین ترتیب، نقشی تعیین کننده در جهت توانمندی و بالندگی جامعه ایفا کند. (۳). امروزه در سازمانها نیز ارتباطات از اهمیت بالایی برخوردارند متخصصان و اساتید در برنامه های آموزشی، ساعت های فراوانی را جهت بهبود مهارت های برقراری ارتباط مدیران و کارکنان اختصاص می دهند، زیرا ارتباطات، عنصر اساسی در تلاش های جمعی است. هدف اساسی ارتباطات در سازمانها، تسهیل تمام مراحل کار است (۴). برقراری ارتباط صحیح بین اجزای سازمان از وظایف مدیر است؛ در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه های آنان سبب توفیق مدیریت در انجام وظیفه می گردد؛ از این رو مدیریت ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباط مؤثر را بدانند. (۵). سرپرستان و کارکنان، نیازمند جریان مداومی از اطلاعات، به منظور انجام صحیح وظایف می باشند. اگر ارتباطات صحیح در محیط کار صورت نگیرد، مدیران نمی توانند بر اساس اطلاعات واقعی تصمیم گیری کنند و چه بسا به دلیل وجود ارتباطات ناصحیح، تصمیم گیری منجر به ایجاد اختلال در کارها شود (۶). اگر ارتباطات تحریف شود، به ویژه هنگام تصمیم گیری، آثار آن ممکن است منجر به ارضای بعضی افراد شود تا اینکه متوجه اهداف سازمانی گردد. همچنین منجر به ایجاد تضاد بین افراد سازمان شود (۷). در حالی که

ارتباطات مؤثر، به هدایت فعالیت های جمعی می انجامد و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می نماید. ارتباطات مؤثر، یک محیط کاری به دور از هر گونه مسئله را تضمین نمی نماید، اما نبود آن منجر به ایجاد شکایت های متعدد و اختلافات زیادی در محیط کاری خواهد شد (۸). لذا از آنجایی که تمام مدیران با انسان ها سرو کار دارند و می خواهند با همکاری آنها به اهداف گروهی دست یابند، توانایی برقراری ارتباطات مؤثر، به عنوان یک دانش ضروری برای تمام مدیران، مدنظر می باشد (۹). هدف مدیریت، ایجاد هماهنگی از طریق انجام وظایف مدیریتی است (۱۰). مدیران سازمان ها به این نتیجه دست یافته اند که تنها با قوانین و مقررات نمی توان سازمان هایشان را اداره کرد، بلکه در کنار آن ها برای موفقیت و توسعه در مدیریت باید از نظر مهارت های میان فردی و مردمی، قوی بود و از مهارت های ارتباطی در برخورد با کارکنان و مشتریان استفاده کرد. وجه تمایز مدیران پیشرو در سازمانهای موفق آن ها، مهارت های رهبری و ارتباطات است (۱۱). ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می کند که او با کارکنان، همکاران و مشتریان ارتباط داشته باشد و از سبک های ارتباطی مناسب استفاده نماید. گاهی ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با سایر کارکنان در محیط کار به علت عدم برخورداری از مهارت ارتباطی و وجود نگرش های منفی و بی انگیزگی و نارضایتی شغلی در بین کارکنان موجب می شود که آنها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نباشند و در نهایت سازمان با کاهش بهره وری مواجه شود (۱۲). سبک های ارتباطی در محیط کار به مدیر کمک می کند؛ حرمت و شأن انسان در محیط کار احیا شود، هدف ها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد، در تصمیم گیری و مدیریت از مشارکت گروهی کارکنان استفاده شود، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود و شغل و زحمت کارکنان رضایت بخش گردد و اهمیت و جایگاه گروه ها در محیط کار به درستی شناخته شود. در مواجهه با دیگران از چه روش هایی برای ایجاد، ادامه و پایان

پژوهش و خدمات اجتماعی تاثیرگذار است. بنابراین بررسی رابطه بین سبک ارتباطی تفویضی و اثر بخشی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی ضرورت پیدا می کند. زیرا با افزایش آگاهی و دانش مدیران نسبت به تفویض اختیار به کارکنان و اثربخشی سازمانی، توانمندی آنان در اعمال مداخلات مناسب و بجا در ارائه خدمات ارتقا می یابد و در چنین وضعی می توان شاهد رشد و پیشرفت روزافزون این دانشگاه ها بود. لذا با توجه به اهمیت سبک ارتباطی تفویضی و اثربخشی سازمانی لازم است که این موضوع که تاکنون در دانشگاه های علوم پزشکی محتوم مانده است، به صورت صریح بررسی گردد. لذا نظر به جایگاه ویژه مدیران در دانشگاه های علوم پزشکی، و با توجه به گستردگی طیف تحصیلی کارکنان این دانشگاه که از عالی ترین رتبه تحصیلی تا پایین ترین رتبه تحصیلی و پست سازمانی را در خود دارا می باشد، اهمیت دانستن سبک های ارتباطی در این سازمان بیش از دیگر سازمان ها احساس می شود، که این امر لزوم آشنایی مدیران این مجموعه با مهارت ها، سبک ها و شیوه های ارتباطی مدیریتی خصوصا سبک تفویضی را از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار می کند. لذا اهمیت موضوع تحقیق در این است، که با طراحی و ارائه الگو کاربست سبک تفویضی مدیران و اعتبار سنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به دنبال حل مشکل موجود می باشد. از دیگر موارد اهمیت تحقیق اشاره به خلاء تحقیقاتی آن می باشد که در نتیجه این تحقیق، با استفاده از مبانی نظری و همچنین مصاحبه نیمه ساختار یافته با افراد خبره و آگاه که در زمینه مدیریت و ارتباطات فعالیت علمی دارند، مدلی جامع ارائه و اعتباریابی می گردد که این مدل می تواند برای محققانی که قصد دارند در زمینه برنامه سبک های ارتباطی مدیران تحقیق کنند راه گشا باشد و از مولفه های شناسایی شده آن در پژوهش های علمی خود استفاده کنند. از سوی دیگر، الگو کاربست سبک تفویضی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی می تواند به تصمیم گیران اصلی حوزه مدیریت و ارتباطات این گونه یاری رساند که نوع و سبک ارتباط را به گونه ای

دادن به ارتباط استفاده کند (۱۳). این رابطه در عین اینکه برای خود شخص مفید است برای شخص مقابل هم منافع یکسانی را در بر دارد. (۱۴). هر چه مدیر در برقراری ارتباط کارآمدتر باشد، احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد بود. مدیرانی که از سطح مهارت های ارتباطی بالایی برخوردار هستند راحت تر می توانند با پرسنل خود تعامل و ارتباط برقرار نمایند و از کمبودها، مشکلات مادی و معنویشان زودتر مطلع شوند و اقداماتی سازنده در جهت رفع آن انجام دهند (۱۵). هر مدیری در روند مدیریتی خویش، از سبک یا سبک های معین و خاصی بهره می گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی می باشد که در جریان کار و فعالیت های سازمانی نمود پیدا می کند و بر مبنای این مشخصه ها دیگران به ویژه کارکنان سازمان از وی شناخت پیدا کرده و واکنش نشان می دهند، در واقع سبک ارتباطی مدیر بر حسب ویژگی های شخصیتی، ادراکات خود و دیگران به خصوص زیردستان تعریف می شود (۱۶). مدیران با کاربست صحیح سبک های ارتباطی می توانند نیازمندی های پرسنل خود را شناسایی نموده و انگیزه های لازم را در کارکنان خود ایجاد نمایند (۱۷). یکی از مهم ترین عوامل تسهیل و تقویت انگیزه کارکنان و دستیابی به اهداف در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است که نیازمند استفاده از سبک ارتباطی تفویضی، ایجاد انعطاف پذیری و حذف مقررات و ضوابط خشک توسط مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان است (۱۸). اعمال سبک ارتباطی تفویضی در دانشگاه ها از جمله دانشگاه های علوم پزشکی از اهمیت ویژه ای برخوردار است به این دلیل که این دانشگاه ها در امر تامین سلامت جامعه نقش مهمی را ایفا می کند، و اجرای آن باعث افزایش سطح عملکرد کارکنان، افزایش اثربخشی دانشگاه، هدایت تلاش کارکنان برای عملی شدن اهداف دانشگاه از جمله: ارائه خدمات بهداشتی، آموزش پزشکان و درمانگران متخصص، ارائه علوم ویژه در حیطه درمانی، شناسایی افراد نخبه و پرورش آنان شود (۴). از طرفی به این دلیل که اثربخشی دانشگاه ها روی آموزش،

داری مشاهده شد. در نهایت با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با این پرسش تدوین شد که طراحی و ارائه الگو کاربست سبک تفویضی مدیران و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد چگونه است؟

### روش کار

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش مبتنی بر طراحی ارائه الگو، در این روش از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده شده است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق می باشند و با ابزار مصاحبه، به گردآوری داده ها پرداخته است. سپس بر مبنای یافته های کیفی و ارائه ی مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده است. در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده های کمی پرداخته است. بر این اساس در پژوهش حاضر، به منظور طراحی ارائه الگوی اقتضایی کاربست سبک تفویضی مدیران و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد تحلیل تم از روش کیفی استفاده شده است. برای تعمیم یافته های بخش کیفی، پس از طراحی و تدوین پرسشنامه، آن را جهت کلیه مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد ارسال نموده است.

پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق بوده و به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، به مصاحبه های رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته پرداخته است. زمان هر مصاحبه بیشتر از ۶۰ دقیقه به طول انجامید و با طرح پرسش هایی باز- پاسخ، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شده است. همچنین برای انجام برداشت های دقیق تر از دیدگاه های مطرح شده توسط مشارکت کنندگان، مصاحبه ها پس از ضبط شدن بلافاصله مورد تجزیه و تحلیل اولیه قرار گرفته و گفتگوها مرور گردید. داده های کیفی جمع آوری شده با استفاده از روش تحلیل تم، مفاهیم، مقوله ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد

تنظیم نمایند که تاکید بیشتری بر کسب توانایی های لازم جهت کاربرد سبک تفویضی در مدیریت سازمان داشته باشد. همچنین نتایج تحقیق می تواند مورد استفاده اساتید و اعضای هیات علمی و علاقه مندان به موضوع قرار گیرد. مطالعات و تحقیقات انجام شده در سطح داخل کشور در حوزه بررسی سبک اقتضایی مدیریت و بررسی سبک ارتباطی تفویضی مدیران در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و به خصوص دانشگاه های علوم پزشکی، اندک است. نتایج مطالعه اوگبو<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹) بیانگر آن بود که مدیرانی که از سبک ارتباطی تفویضی استفاده می کنند دارای مهارت ارتباطی خلاق برای اثربخشی هستند که با ورود ایده های جدید، کارهای جدیدی را آغاز می کنند. بولجات (۲۰) نیز نشان داد که ارتباطات مدیریتی موثر بر رضایت کلی کارمندان تأثیر می گذارد، روابط بین فردی ایجاد می کند و به ایجاد یک محیط کار موثر کمک می کند. همچنین ویکانینگروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۱) در مطالعه ی خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تفویضی و مهارت های ارتباطی تأثیر بسزایی در رضایت کارکنان دارند. همچنین مطالعه مصطفوی کهنگی و قادیان (۳) نشان داد که بین مهارتهای ارتباطی مدیران و عملکرد آنها رابطه وجود دارد. یعنی با بالا رفتن مهارت های ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می شود. از سویی دیگر شمسی و همکاران (۲۲) نیز بیان کردند که بین سبک رهبری مدیران و توانمند سازی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد. و هر چه سبک رهبری از سمت آمرانه به سبک مشارکتی سوق پیدا کند، وضعیت توانمند سازی در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت. نتایج مطالعه سلیمانی نژاد و همکاران (۲۳) نشان داد که بین مدیریت ارتباط کارکنان و عملکرد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد همچنین بین ابعاد رابطه مبتنی بر برابری مدیران، رابطه ساختاری و تفویضی مدیران بر عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی

<sup>3</sup> Wikaningrum

<sup>1</sup> Ogbo

<sup>2</sup> Buljat

تحلیل قرار گرفته است. سپس بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه‌ی مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده است. در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده‌های کمی پرداخته است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که دارای تجربه مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در این دانشگاه و علاقه مند و آشنا به موضوع می باشند که، طی فرایندی هدفمند و به روش گلوله برفی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری مورد نظر در بخش کمی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۱۳۰ نفر می باشند که جهت انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از جدول مورگان برآورد شده است. نمونه آماری در بخش کمی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۹۷ نفر می باشند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، در بخش کیفی نمونه‌گیری گلوله برفی و در بخش کمی، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می باشد. در این تحقیق جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازیابی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همچنین برای افزایش قابلیت تأیید در این تحقیق، محقق به بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده‌های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تأیید شده است و براین اساس پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کمی جهت روایی یا اعتبار سنجی در مرحله کمی، مدلی که در مرحله کیفی بدست آمده است روایی صوری و محتوا توسط اساتید و متخصصان اخذ گردید. اعتبار سنجی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) اخذ نیز انجام شده است. جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، مقدار آلفا در کلیه شاخص‌ها بالای ۷۰ صدم

بوده است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است و نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد. لازم به ذکر است که میزان آلفای به دست آمده حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن بود. در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌های اولیه از تحلیل تم استفاده گردیده است. در این روش، نخست به پیاده‌سازی محتوای ضبط شده مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس پالایش و بخش‌های مرتبط استخراج شده است. سپس، با نام‌گذاری هر یک از بخش‌ها، طبقات متناسب با اهداف پژوهش استخراج شد. بدین ترتیب که بخش‌های مرتبط متون کدگذاری شد و کدها در متغیرها و شاخص‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق تبیین می‌گردند. در بخش کیفی برای تحلیل‌ها از نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است. در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش‌های توصیفی؛ شاخص‌گرایش به مرکز مانند: میانگین و شاخص‌های پراکندگی مانند: انحراف معیار، واریانس و... و همچنین سایر شاخص‌ها مانند فراوانی و درصد، و آمار استنباطی: از آزمون آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تاییدی و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی سؤالات پژوهش استفاده می‌گردد، این روش، مناسب‌ترین روش برای تحلیل بخش کمی در این پژوهش بوده، زیرا از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری می‌توان استفاده کرد. برای تحلیل کمی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم افزار SPSS 22 و نرم افزار پی‌اس‌اس استفاده شد. ابزار تحقیق در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که شامل ۳ مقوله شرایط مدیر با دو مؤلفه ویژگی‌های فردی مدیر و ویژگی‌های بین فردی مدیر، مقوله شرایط شغل با یک مؤلفه ماهیت شغل و مقوله شرایط زیردستان با دو مؤلفه ویژگی‌های روانشناختی و ویژگی‌های فردی با ۲۵ سؤال یا گویه می‌باشد.

### نتایج

با توجه به اینکه این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد در قسمت اول، داده‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج

است. در این روش گردآوری داده ها، تحلیل و نظریه های نهایی به هم در ارتباط تنگاتنگ اند. از بین داده های مصاحبه بدست آمده ۲۵ کد باز یا اولیه مربوط به کاربری سبک ارتباطی تفویضی استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مولفه های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت مقوله تدوین نموده است که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است.

شده است مورد بررسی قرار گرفته سپس در بخش کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در این تحقیق با شروع انجام مصاحبه ها و در خلال آن گزاره های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آنها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله ها، بسته شدند. نظریه زمینه ای در این پژوهش برای فرایند تحلیل داده ها و نیز ارائه ی نظریه مبتنی بر داده ها که از آن استفاده شده، برگرفته از داده هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده

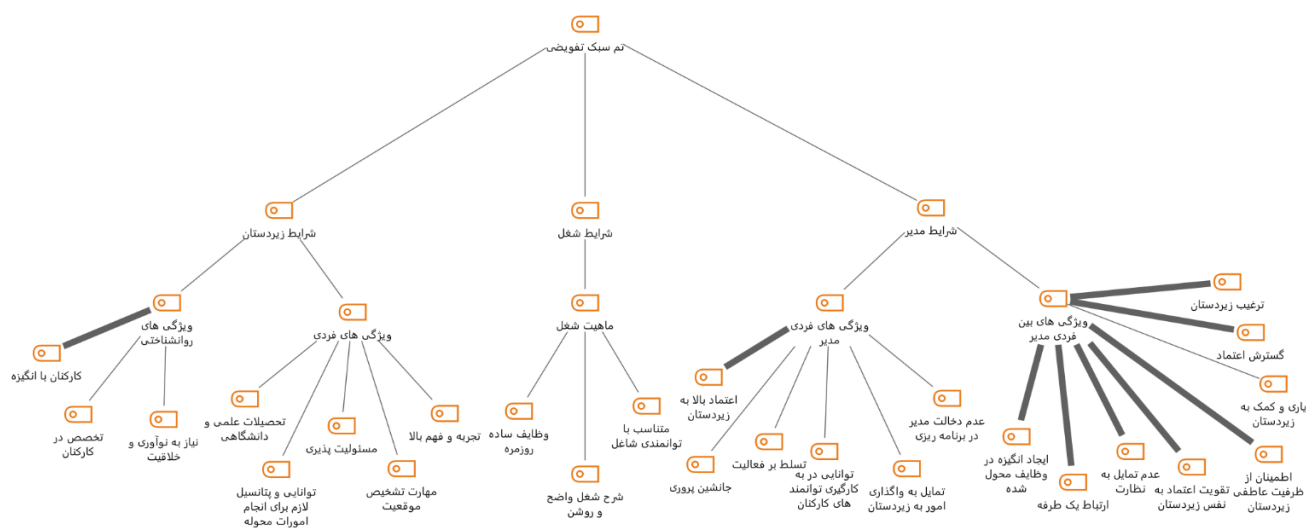
### جدول ۱ - مقوله بندی کدهای اولیه

تم	مقوله	مفهوم	کدباز
			تمایل مدیر به جانشین پروری (۱) اعتماد بالا به زیردستان (۳) تسلط مدیر بر فعالیتها (۱) توانایی در به کارگیری توانمندی های کارکنان (۱) تمایل مدیر به واگذاری امور به زیردستان (۱) عدم تمایل مدیر به دخالت در برنامه ریزی (۱) ایجاد انگیزه در وظایف محول شده به کارکنان (۳) تمایل به ترغیب زیردستان (۳) تمایل به ارتباط یک طرفه (۳) عدم تمایل به نظارت (۳) تقویت اعتماد به نفس زیردستان (۳) یاری و کمک به زیردستان (۳) اطمینان از ظرفیت عاطفی زیردستان (۳) تمایل به گسترش اعتماد بین کارکنان (۳) تناسب شغل با توانمندی شاغل (۱) شرح شغل واضح و روشن (۱) وظایف ساده و روزمره (۱) وجود کارکنان با انگیزه (۳) وجود تخصص در زیردستان (۱) نیاز نوآوری و خلاقیت زیردستان (۱) برخورداری تحصیلات علمی و دانشگاهی (۱) توانایی و پتانسیل لازم برای انجام امورات محوله زیردستان (۱) مسئولیت پذیری زیردستان (۱) مهارت تشخیص موقعیت زیردستان (۱) تجربه و فهم بالای زیردستان (۱)
	شرایط مدیر	ویژگی های فردی مدیر	
	سبک تفویضی	ویژگی های بین فردی مدیر	
	شرایط شغل	ماهیت شغل	
	شرایط زیردستان	ویژگی های روانشناختی	
		ویژگی های فردی	

درستی از انجام وظایف و شرح شغل خود داشته باشند، مدیران از این سبک استفاده می نمایند.

مقوله شرایط زیردستان، شامل مفاهیم ویژگی های حرفه ای فردی و ویژگی های روانشناختی زیردستان می باشد. در واقع استفاده از سبک تفویضی در مواقعی بستگی به شرایط زیردستان دارد. به عنوان مثال زمانی که زیردستان با انگیزه باشند و یا تمایل به انجام کار داشته باشند از این سبک استفاده می شود. همچنین زمانی که تحصیلات علمی و دانشگاهی در زیردستان با انجام وظیفه ی آنها سنخیت داشته باشد این سبک معمولاً سبک غالبی است.

شکل (۱) مدل کیفی استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل کیفی تم سبک ارتباطی تفویضی، استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه گیری استفاده می شود که روشهای تاییدی هماهنگی داده ها با یک ساختار

بر اساس داده های مصاحبه، در بخش کیفی، تم سبک تفویضی شامل مقوله های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می باشد.

در توضیح مقوله ی شرایط مدیر، شایان ذکر است که زمانی مدیران از سبک تفویضی یا واگذاری، استفاده می کند که تمایل به دادن مسئولیت و اختیار به زیردستان دارد و با این کار، تمایل به این دارد که بیشتر نقش حمایتگر داشته باشد و جنبه های رشد زیردستان را با این سبک، در زمینه های مختلف کاری، فراهم آورد. معمولاً زمانی مدیران از این سبک استفاده می نمایند که به اصول شایسته سالاری و جانشین پروری اعتقاد داشته باشند. مقوله شرایط شغل در سبک تفویضی، شامل ماهیت شغل می باشد. منظور این است که در برخی مواقع، مدیر به اقتضای شرایط شغل از سبک تفویضی استفاده می نماید. چنانچه شغل متناسب با توانمندی شاغل باشد و یا اینکه زیردستان به خوبی درک

در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، از روش دو مرحله ای برای الگو یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین

عاملی معین را بررسی می نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تأییدی شایستگی گویه هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده اند را بررسی می کند. در مرحله دوم از تحلیل مسیر شاخص های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری استفاده میشود. از آنجا که مدل اندازه گیری تحقیق از نوع انعکاسی می باشد آزمونها برای تحقیق، انعکاسی انتخاب می گردد. مطابق با مطالعات هیر (۲۰۱۰) پیش از انجام هر آزمونی در مدل های اندازه گیری انعکاسی، باید

آزمون همگن بودن به جهت تک جنسی کردن یا تک بعدی کردن سؤالات یک متغیر انجام گیرد. آزمون پیش از مدلسازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی تایید شود. که در جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه های پرسشنامه بیان شده است:

**جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه های پرسشنامه**

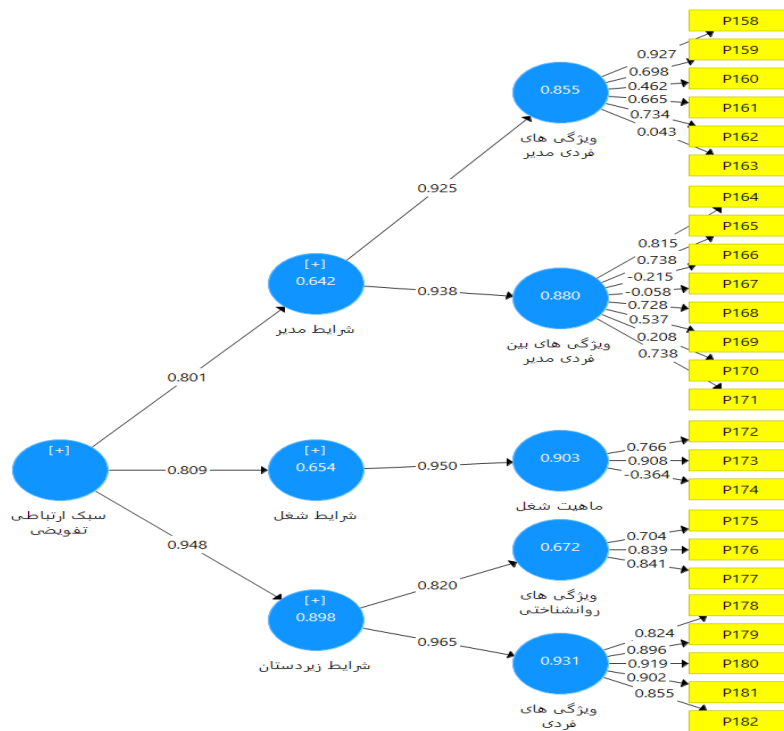
مضمون	مقوله	مولفه	گویه	کشیدگی	چولگی	بارعاملی	آماره
			p1	-۱,۷۰۸	۰,۶۳۸	۰,۹۲۷	۲۸,۹۰۳
			p2	-۰,۳۰۹	-۰,۰۴۲	۰,۶۹۸	۴,۸۲۵
			p3	۱,۸۹۵	۰,۱۰۳	۰,۴۶۲	۱,۵۸۶
		ویژگی های فردی مدیر	p4	۲,۱۷۰	۰,۸۲۶	۰,۶۶۵	۵,۲۸۵
			p5	-۲,۰۱۷	۰,۳۴۴	۰,۷۳۴	۵,۳۳۵
			p6	-۰,۱۴۹	-۰,۰۶۵	۰,۰۴۳	۰,۱۵۱
			p7	۰,۷۴۳	۰,۰۲۹	۰,۸۱۵	۱۴,۲۲۵
		شرایط مدیر	p8	۰,۷۰۲	۱,۶۳۱	۰,۷۳۸	۵,۵۸۵
			p9	۱,۳۱۳	۱,۴۲۵	-۰,۲۱۵	۰,۹۷۲
			p10	۱,۰۵۹	-۰,۸۴۸	-۰,۰۵۸	۰,۲۰۲
سبک ارتباطی تفویضی		ویژگی های بین فردی مدیر	p11	۶,۶۵۴	۲,۸۶۸	۰,۷۲۸	۳,۹۵۶
			p12	۵,۸۳۷	۰,۶۵۲	۰,۵۳۷	۲,۲۱۷
			p13	۱,۸۹۵	-۰,۱۰۳	۰,۲۰۸	۰,۵۵۶
			p14	۱,۲۶۵	۰,۷۱۱	۰,۷۳۸	۵,۸۴۷
			p15	۴,۲۶۷	-۱,۱۴۸	۰,۷۶۶	۲,۷۷۷
		ماهیت شغل	p16	۶,۱۹۸	-۱,۹۸۲	۰,۹۰۸	۹,۸۶۰
		شرایط شغل	p17	-۰,۹۸۶	-۰,۶۰۳	-۰,۳۶۴	۰,۸۴۲
			p18	۵,۱۸۵	-۰,۹۲۴	۰,۷۰۴	۲,۸۸۹
			p19	۱,۸۹۵	۰,۱۰۳	۰,۸۳۹	۱۱,۴۷۴
		ویژگی های روانشناختی	p20	۱۹,۴۵۹	-۴,۳۵۶	۰,۸۴۱	۲,۹۲۳
		شرایط زیردستان	p21	۵,۸۳۷	۰,۳۵۶	۰,۸۲۴	۵,۰۹۴
			p22	۲,۶۶۴	۰,۳۵۲	۰,۸۹۶	۱۰,۸۳۳
سبک ارتباطی تفویضی		ویژگی های فردی	p23	۱,۸۹۵	۰,۱۰۳	۰,۹۱۹	۱۹,۰۱۹
		شرایط زیردستان	p24	۵,۸۵۹	-۱,۳۳۷	۰,۹۰۲	۱۵,۴۳۸
			p25	۲,۶۶۴	۰,۳۵۲	۰,۸۵۵	۸,۴۶۸





نمودار ۱- بار عاملی مدل تحلیل عاملی تاییدی که تکنیکی بر اساس آزمون همگن بودن می باشد را نشان می

دهد.



نمودار ۱- بار عاملی مدل تحلیل عاملی تاییدی که تکنیکی بر اساس آزمون همگن بودن می باشد را نشان می دهد

مدل اندازه گیری انعکاسی اصلاح شده، آزمون های متفاوتی برای پایایی مدل انجام می گیرد. آزمون آلفای کرونباخ، همبستگی درونی سوالات یک متغیر خارج از مدل و ضریب پایایی ترکیبی، همبستگی درونی سوالات یک متغیر را داخل مدل نشان می دهد. مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۶) ضریب آلفای کرونباخ باید بالای ۰,۷ باشد که نتایج جدول ۳- نشان می دهد این ضریب، رعایت گردیده است.

در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها به جز سوالات ۳، ۶، ۹، ۱۳، ۱۰ و ۱۷ در پیش بینی گویه های مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود و مقدار بار عاملی از ۰,۵ بیشتر می باشد لذا در این مرحله سوالات مذکور حذف می شوند و از ادامه فرآیند کنار گذاشته می شوند. همچنین مدل پژوهش با توجه به شاخص های اندازه گیری کننده ی متغیرها باید در نمونه های دیگری از همان جامعه نیز برآوردهای مشابهی را ارائه دهد. بنابراین در

**جدول ۳- نتایج پایایی بدست آمده برای مدل تحقیق سبک ارتباطی تفویضی**

ردیف	مولفه های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	سبک ارتباطی تفویضی	۰,۸۷۰	۰,۸۹۳
۲	شرایط زیردستان	۰,۹۰۳	۰,۹۲۴
۳	شرایط شغل	۰,۸۵۰	۰,۸۷۵
۴	شرایط مدیر	۰,۸۵۲	۰,۸۸۵
۵	ماهیت شغل	۰,۷۲۲	۰,۸۷۰
۶	ویژگی های بین فردی مدیر	۰,۷۶۳	۰,۸۴۱
۷	ویژگی های روانشناختی	۰,۷۱۳	۰,۸۳۹
۸	ویژگی های فردی	۰,۹۲۷	۰,۹۴۵
۹	ویژگی های فردی مدیر	۰,۷۶۶	۰,۸۵۳

نتایج جدول فوق نشان می دهد آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰,۷ بیشتر می باشد.

در ادامه به منظور تناسب و اعتبار بخشی الگوی سبک ارتباطی تفویضی، لازم است از روایی همگرا و واگرا و یا همان وجوه اعتبار افتراقی آنها اطمینان کسب کرد که میزان همبستگی بین هر دو مورد از آنها به صورت دو به دو، کمتر از عدد ۰,۹ است و براساس آن عدم همپوشانی بین ابعاد

متغیرهای تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می شود که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می شود. این آزمون توسط هنسلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) برای روایی همگرا پیشنهاد شد و بیان شد که در هر متغیر AVE باید بزرگتر از ۰,۵ باشد. جدول ۴- نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی را نشان می دهد.

**جدول ۴- نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی سبک ارتباطی تفویضی**

ردیف	مولفه های تحقیق	آزمون میانگین واریانس استخراجی
۱	سبک ارتباطی تفویضی	۰,۵۴۶
۲	شرایط زیردستان	۰,۶۰۹
۳	شرایط شغل	۰,۵۴۵
۴	شرایط مدیر	۰,۵۴۷
۵	ماهیت شغل	۰,۷۷۱
۶	ویژگی های بین فردی مدیر	۰,۵۲۰
۷	ویژگی های روانشناختی	۰,۶۳۵
۸	ویژگی های فردی	۰,۷۷۴
۹	ویژگی های فردی مدیر	۰,۵۹۷

<sup>۱</sup> Henseler

روی قطر اصلی، جذر AVE گذاشته است. جذر AVE هر متغیر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر باید بیشتر باشد. جدول ۵ نتایج آزمون فورنل و لارکر را نشان می دهد.

هنسلر ۲۰۰۹ به نقل از مطالعات فورنل و لارکر بیان کرد که علاوه بر سئوالات هر متغیر نسبت به هر متغیر دیگر خود متغیرها نیز باید نسبت به هم واگرایی داشته باشند (یعنی عدم وجود هم خطی یا همبستگی بحرانی). از این رو در جدول ۴- همبستگی بین متغیرهای مکنون به جای اعداد یک

جدول ۵- آزمون فورنل و لارکر سبک ارتباطی تفویضی

	سبک تفویضی	شرایط زیردستان	شرایط شغل	شرایط مدیر	ماهیت شغل	ویژگی های بین فردی مدیر	ویژگی های روانشناختی	ویژگی های فردی	ویژگی های فردی مدیر
سبک تفویضی	۰,۹۸۸								
شرایط زیردستان	۰,۹۱۸	۰,۸۸۰							
شرایط شغل	۰,۷۵۲	۰,۶۰۹	۰,۹۵۰						
شرایط مدیر	۰,۸۲۸	۰,۵۶۳	۰,۶۰۴	۰,۸۶۸					
ماهیت شغل	۰,۸۴۲	۰,۷۸۰	۰,۷۴۲	۰,۵۷۶	۰,۸۷۷				
ویژگی های بین فردی مدیر	۰,۸۲۰	۰,۵۸۲	۰,۶۴۲	۰,۷۳۷	۰,۶۱۵	۰,۹۲۱			
ویژگی های روانشناختی	۰,۷۶۰	۰,۸۲۱	۰,۳۸۷	۰,۵۳۶	۰,۵۲۶	۰,۵۹۲	۰,۹۹۷		
ویژگی های فردی	۰,۸۷۸	۰,۸۶۳	۰,۶۳۲	۰,۵۰۱	۰,۸۰۰	۰,۴۹۹	۰,۶۴۰	۰,۸۷۹	
ویژگی های فردی مدیر	۰,۶۷۷	۰,۳۹۳	۰,۴۶۶	۰,۷۲۵	۰,۴۲۱	۰,۷۴۸	۰,۳۴۵	۰,۳۶۲	۰,۷۷۲

برای انجام این آزمون از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده می شود. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰,۲۰، ۱۵,۰ و ۳۵,۰ سنجیده می شود.

از آنجایی که PLS شاخص های برازش قابل اطمینانی ندارد به جای سنجش برازش معمولاً در مطالعات کیفیت مدل بررسی می شود. این آزمون بررسی می کند سئوالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می گیرد.

جدول ۶- آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی سبک ارتباطی تفویضی

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
سبک ارتباطی تفویضی	۷۷۵	۵۸۲,۲۳۹۹	۰,۲۴۸۷
شرایط زیردستان	۲۴۸	۱۳۶,۴۳۴۴	۰,۴۴۹۹
شرایط شغل	۳۱		۱
شرایط مدیر	۳۱۰	۲۲۰,۶۴۱۳	۰,۲۸۸۳
ماهیت شغل	۶۲	۴۲,۱۸۸۱	۰,۳۱۹۵

ویژگی های بین فردی مدیر	۱۵۵	۱۱۶,۵۰۸۳	۰,۲۴۸۳
ویژگی های روانشناختی	۹۳	۷۱,۵۹۲۱	۰,۲۳۰۲
ویژگی های فردی	۱۵۵	۵۹,۸۹۵۴	۰,۶۱۳۶
ویژگی های فردی مدیر	۱۲۴	۸۲,۷۵۶۷	۰,۳۳۲۶

آزمون ضریب ریشه میانگین مربعات باقیمانده های استاندارد شده که از سال ۲۰۱۲ رسماً توسط رینگل و همکارانش به پی ال اس اضافه شده است مقدار آن بایستی از ۰,۰۸ کمتر باشد که در این تحقیق ۰,۰۶۳ بدست آمده است که لذا برازش مدل براساس این مدل تایید می شود. همچنین جهت شاخص نیکویی برازش (Gof) که تمام پیش بینی های مدل اندازه گیری و مدل ساختاری را کیفیت سنجی می کند با ۰,۰۱، ۰,۲۶ و ۰,۳۶ محاسبه می شود که در این تحقیق، عدد ۰,۷۰۴ بدست آمده است که نشان می دهد اندازه ی این شاخص قوی می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف مدیریت، ایجاد هماهنگی از طریق انجام وظایف مدیریتی است. مدیران، از طریق وظایف خود ترتیبی می دهند که کارها به وسیله دیگران با حداکثر کارایی صورت پذیرد. مدیران سازمان ها به این نتیجه دست یافته اند که تنها با قوانین و مقررات نمی توان سازمانهایشان را اداره کرد، بلکه در کنار آن ها برای موفقیت و توسعه در مدیریت باید از نظر مهارت های میان فردی و مردمی، قوی بود و از مهارت های ارتباطی در برخورد با کارکنان و مشتریان استفاده کرد. وجه تمایز مدیران پیشرو در سازمانهای موفق آن ها، مهارت های رهبری و ارتباطات است (۱۱). اگر مدیران سازمان؛ آشنایی کافی به مهارت های ارتباطی داشته باشند، می توانند در برقراری ارتباط با کارکنان و مشتریان خود به صورت مؤثر عمل نمایند و سازمان خود را مدیریت کنند و موقعیت و جایگاه خود را در بازار رقابتی تضمین

نمایند و به موفقیت برسند. در این راستا کاربرست سبک های ارتباطی مدیران در شرایط متناسب با آن در دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان دارای اهمیتی فوق العاده می باشد و نیاز به تحقیقی که توانمندی های سازمان و کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی آگاه و اصلاح کند، کاملاً ضروری به نظر می رسد. در این راستا در بین سبک های ارتباطی مدیران سبک تفویضی از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که در شرایط کنونی برخورداری کارکنان از اراده و اختیار در انجام کارها می تواند سبب هم افزایی عملکرد افراد در گروه های کاری گردیده و در نتیجه عملکرد بهتر را برای سازمان در دستیابی به اهداف خود به همراه داشته باشد. در این سبک، رهبران تصمیم گیری را به گروه واگذار می کنند. آنها به زیردستان اجازه می دهند هدف گذاری کنند. در مورد روش های کار تصمیم بگیرند. نقش افراد و سرعت کار خود را تعیین کنند. این سبک در صورتی که گروه همان هدف کلی رهبر را داشته باشد و رهبر به همه اعضای گروه اعتماد داشته باشد، به خوبی عمل می کند. این سبک در موقعیت هایی که کارشناسان بسیار شایسته، در گروه هستند؛ می تواند مفید باشد و می تواند در تیم های با انگیزه و با دانش بالا مؤثر باشد. در سبک رهبری تفویضی، تیم ها به عنوان تیم های خودگردان و خودمختار شناخته می شوند. همچنین در سبک تفویضی یا واگذاری، مدیر یا رئیس مسئولیت خود را به زیردستان واگذار می کند و نقش حمایتگری به خود گرفته و ترجیح می دهد تا پیش تر از جانب دیگران یاری شود و به نقطه نظرات دیگران (مخاطبان) اهمیت زیادی می دهد. در این روش مدیر داده های کمتر در رابطه با وظیفه و حمایت اجتماع کمتر ارائه

ارتباطی و مذاکره رابطه معنی داری وجود دارد. در مقوله ویژگی های فردی مدیر، جعفری و همکاران (۱۳۹۷) (۲۴) بیان کردند که سبک رهبری تفویضی و خدمتگزار در بیمارستانها، باعث افزایش اشتیاق به شغل شده و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. مطالعه دی کلرک و همکاران (۲۰۱۴) (۲۵) نشان داد، رهبری خدمتگزار باعث افزایش اشتیاق شغلی در مدیران و کارکنان شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات می شود. جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) (۲۶) نشان داد استفاده از سبک رهبری تفویضی باعث ایجاد فضای کاری مشارکت جویانه، ایجاد چشم انداز، تداوم و پایداری ایجاد اهداف مناسب در کوتاه مدت می شود. همچنین احمدی و چیت ساز (۱۳۹۶) (۴) بیان کردند که سبک های رهبری بر مدیریت جانشین پروری تأثیر دارند و در بین سبک های بررسی شده، سبک رهبری تفویضی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر سبک ها بر مدیریت جانشین پروری است. مطالعه حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) (۲۷) نشان داد که سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو اثر گذار است و سبک رهبری تفویضی دارای بیشترین تأثیر می باشد. همچنین الکاhtانی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) (۲۸) نشان می دهد که مدیران مالزیایی تمایل دارند از شخصیت هایی لذت ببرند که هوشیار و وظیفه مدار باشند و نسبت به کسب تجربه انعطاف پذیر هستند. این مدیران تمایل دارند از سبک مدیریتی تفویضی استفاده کنند. در مقوله ویژگی های زیر دستان مسئولیت پذیری یکی از عوامل در سبک تفویضی شناخته شده است. بعنوان مثال معروف اکبر و ساری وولان (۲۰۲۰) (۱۵) در مطالعه ای به بررسی تأثیر رهبری تفویضی، مهارت های ارتباطی، مهارت های اجتماعی و اعتماد بر مسئولیت پذیری اجتماعی پرداختند و بیان نمودند که افراد درمورد مسئولیت اجتماعی مستقیماً تحت تأثیر رهبری تفویضی قرار دارند. همچنین زارع و همکاران (۱۳۹۶) (۱۷) به این نتیجه دست یافتند که

می کند و سعی بر تسهیل گسترش اعتماد بین کارکنان و انگیزش در انجام وظایف محول بر آن ها دارد. مدیر تفویضی دخالت خود را در برنامه ریزی، کنترل، جزئیات و تصریح هدف ها به حداقل ممکن کاهش می دهد و بعد از توافق بر آنچه باید انجام شود اجازه می دهد و بعد از توافق بر آنچه باید انجام شود اجازه می دهد که زیردستان خود شان مسئولیت انجام کارها و راه های رسیدن به هدف ها را تعیین کنند و بر عهده بگیرند. مدیری که از سبک تفویضی استفاده می کند کنترل امور را به دست خود کارکنان می سپارد و از حمایت های اجتماعی غیر لازم خودداری می کند (۴). یک مدیر هیچگاه نمی تواند ماموریت سازمان را به تنهایی به انجام برساند و تحت شرایطی باید بخشی از اختیارات را به رده های پایین تر تفویض کند. در ابتدا مدیر باید کارهای قابل تفویض را شناسایی کند و اینکه چه اموری را به چه افرادی باید تفویض گردد. همچنین مدیر قبل از واگذاری اختیارات با کارمند مورد نظر مذاکره و موارد مورد انتظار خود را اعلام نماید و سپس بر روند تفویض اختیار نظارت و در صورت حصول نتایج مورد انتظار از کارکنان مربوطه حمایت کند (۲۳). همچنین ماهیت شغل و خصوصیات فردی و روانشناختی زیردستان در انجام امور محوله مدیر را به سمت استفاده از این سبک تفویضی تشویق می کند.

در راستای نتایج به دست آمده و تبیین الگوی اقتضایی کاربست سبک ارتباطی تفویضی مدیران در سازمان می توان گفت که برای کاربست سبک ارتباطی تفویضی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کلیه مقوله ها و مولفه های بدست آمده نقش به سزایی در کاربست سبک ارتباطی تفویضی مدیران دارند. در تبیین سبک ارتباطی تفویضی نتایج حاصل از این سوال پژوهش در برخی از تحقیقات کمی همسو است. بعنوان مثال حسن نژاد و همکاران (۱۳۹۸) (۸) نشان دادند که بین مهارت های

<sup>3</sup> Alkahtani

<sup>4</sup> Ma'ruf Akbar, Sariwulan

<sup>1</sup> De Clercq

<sup>2</sup> Johanson

نقش و اثرات قابل توجه، هماهنگ کننده و تسهیل کننده رهبری مشارکتی در توانمندی های کارکنان اشاره کرده اند. نتایج آنها حاکی از آن بود که هرگاه مدیران درصد بیشتری از کارکنان را در برنامه ها مشارکت دهند، درباره موضوعات بیشتری از آنان نظرخواهی کنند و اختیارات بیشتری را برای اجرا توصیه های آنان در نظر بگیرند، توانمندی های آنان دوچندان خواهد کرد و انگیزه مضاعفی در وجود آنها برانگیخته خواهد شد الرهبی<sup>۴</sup>(۲۰۱۳)(۹) در تحقیقی خود به این نتیجه رسید که رهبری تفویضی در سازمان باعث افزایش انگیزش و مشارکت کارکنان در برنامه های مختلف سازمان میشود.

در نهایت در راستای کاربست سبک تفویضی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد پیشنهاد می شود که مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد سبک تفویضی را در اولویت اول قرار داده و برنامه ها و طرح های کاری خود را بر اساس آن به پیش ببرند. از افراد در تصمیم گیری ها بیشتر استفاده کنند و سعی داشته باشند کارها را به صورت تیمی به انجام برسانند. همچنین در جهت تقویت سبک ارتباطی تفویضی مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی مشهد باید با جدیت، خوش بینی، اخلاق گرایی، توسعه توانایی ها و مشارکت ها، فضای مناسبی را برای کارکنان فراهم آورند تا افراد با کار گروهی در بستر مناسب حرکت کنند و موجبات تغییرات اثربخش را فراهم آورند.

در یک جمع بندی کلی نتیجه این مطالعه نشان داد که استفاده مدیران از سبک تفویضی در بهبود توان، انگیزه و عملکرد کارکنان در سازمان موثر است؛ اما با توجه به اینکه مطالعه حاضر بر روی نمونه آماری محدودی انجام شده است، مطالعات بیشتر و در سایر جوامع آماری به محققین آینده توصیه می شود. همچنین پرداختن به سایر مهارت های ارتباطی مانند مهارت نوشتاری و غیر کلامی نیز به تکمیل نتایج در این زمینه کمک می نماید. علاوه بر این می توان با

مدیریت دانش پیش بینی کننده مثبت و معنادار مهارت های ارتباطی و مسئولیت پذیری کارکنان است، مسئولیت پذیری پیش بینی کننده مثبت و معنادار مهارت های ارتباطی است. ویژگی های روانشناختی کارکنان من جمله انگیزه یکی از عوامل موثر در انتخاب سبک رهبری است. ماتیرا و آلوسی<sup>۱</sup>(۲۰۲۰)(۲۹) نشان دادند که استفاده از سبک رهبری تفویضی بر میزان رضایت و انگیزه کارکنان در جامعه مورد مطالعه تأثیر زیادی دارد. قره و حسامی<sup>۲</sup>(۱۳۹۵)(۳۰) در بیان نمودند که بین سبک مدیریت انسان مدار و تفویضی و انگیزه پیشرفت شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین باقی نصرآبادی و میرزاپوری<sup>۳</sup>(۱۳۹۴)(۳۱) بیان کردند که با ارتقاء مؤلفه های سبک مدیریت تفویضی در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می شود. طیبی و همکاران<sup>۴</sup>(۱۳۹۲)(۳۲) به این نتیجه رسیدند که مهارتهای ارتباطی در مدیران اثر فراوانی در انگیزش کارکنان دارد و انگیزش کارکنان عامل تعیین کننده نوع سبک ارتباطی مدیران در سازمان می باشد. همچنین در رابطه با خلاقیت و سبک رهبری آقاچانی و شوقی<sup>۵</sup>(۱۳۹۳)(۳۳) نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری تفویضی مدیران را بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأیید کرد. شمس و همکاران<sup>۶</sup>(۱۳۹۸)(۲۲) به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تفویضی و مهارت ارتباطی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. قاسم علیپور و همکاران<sup>۷</sup>(۱۳۹۷)(۳۴) در مطالعه ای خود به این نتیجه رسیدند که در ارتباط میان خلاقیت و سبک های رهبری نیز رابطه مثبت و معناداری میان متغیرها برقرار بود. همچنین نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری میان متغیر توانمندی کارکنان و سبک رهبری تفویضی در اداره های تربیت بدنی واحدهای دانشگاه آزاد کشور وجود دارد. همچنین باگون<sup>۸</sup> و همکاران<sup>۹</sup>(۲۰۱۴)(۳۵) و گالردو<sup>۱۰</sup> و همکاران<sup>۱۱</sup>(۲۰۱۳)(۳۶) و فاضل و همکاران<sup>۱۲</sup>(۱۳۹۵)(۳۷) در پژوهش های خود به

<sup>3</sup> Gallardo & et al

<sup>4</sup> Al Rahbi

<sup>1</sup> Matira, Kristelle, Awolusi

<sup>2</sup> Bhagwan, & et al

**تقدیر و تشکر**

این مقاله بر گرفته از رساله دانشجویی در مقطع دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند میباشد. در پایان از تمامی شرکت کنندگان در این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم.

انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز راهکارهای عملی جهت حذف موانع ارتباطی ارائه داد.

**تضاد منافع**

نویسندگان اظهار می دارند هیچ گونه تعارض منافی در مورد این مقاله وجود ندارد.

**References**

- 1-Ebrahim Pour Delavar H, Khalegh Khah A, Zahed Babolan A. Investigating the Impact of Personality traits and Communication Skills on Conflict Management Styles of High School Teachers in Babol. Knowledge & Research in Applied Psychology, 1398;20(2):78-89
- 2- Ahmadi M, Hatami , Ahadi H, Asadzadeh H. A Study of the Effect of Communication Skills Training on the Female Students' Self-efficacy and Achievement. Journal of New Approaches in Educational Administration, 1392; 4(16): 105-118.
- 3- Oskohi F. Movahed Mohamadi H. Reavan far.A.Relationship between Communication Skills of Faculty Members, Educational- Research Performance at Sari University of Agricultural and Natural Resources. Journal of Agricultural Education Administration Research, 1393; 6(30): 89-100.
- 4- Ahmadi S, chitsaz A. An Analysis of the Impact of Leadership Styles on Succession Management (The Case of Fajr Jam Gas Refinery Company). Public Policy In Administration, 1396;7(7): 139155.
- 5-Mostafavi F, Ghadian F. The Role of Communication Skills in Improving Managers' Performance (Case Study: Senior and Middle Managers of Payame Noor University). Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences, 1399; 5(3): 9-24.
- 6- Hassannejad M. Analysis of the relationship between the application of communication skills and negotiation style physical education experts in Iran. Journal of Sport Management and Motor Behavior. 1398; 15(29): 127-139.
- 7- Jabbari M, Dorrani K, Rahiminezhad A. Relationships of Managers' Leadership Styles and Communication Skills via Cognitive Maladaptive Schemas. Management Studies in Development and Evolution. 1398; 28(94): 109-135.
- 8- Hassannejad M. Analysis of the relationship between the application of communication skills and negotiation style physical education experts in Iran. Journal of Sport Management and Motor Behavior. 15(29), 1398:127-139.
- 9- Al Rahbi D, Khalid K.h, Khan M. The Effects Of Leadrship Stile On Team Motivaion. Academy of Strategic Management Journal. 2017,16(2):25-34.
- 10- Johanson L. Building Effective Medical Missions with Servant Leadership Skills. J Christ Nurs. 2017;34(2):122-6.
- 11- Mahdavi S, Aqil S, Hashemzahi N, Farhangi A. The Role of Communication Skills of Managers in Business Development with Emphasis on Customer Orientation. Journal of Iranian Social Development Studies, 1397; 10(2): 127-152.
- 12- Zamani A, pouratashi M, jahanseirkajani F. The relationship between management styles and organizational effectiveness at the offices of the talented students of medical universities in Iran. Journal of Medicine and Cultivation, 1396; 26(2): 129-144
- 13-Keiko N, Kawakamib A, Shimazu b, Yuki M. Leader Communication Styles and Organizational Health. The Health Care Manager: 10/12, 39 (4), 2018: 175-180.
- 14- Yang Y, Grace N , Dong-Xiao G. Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams, Engineering Management Journal. 32(3), 2020:152-165.
- 15- Ma'ruf Akbar A, Sariwulan Rd T . The Effect Of Participatory Leadership, Communication Skills, Social Skills And Trust On Social Responsibility(Causal Study In Bogor Regency, West Java Province). PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 2020: 17(9):4017-4031..
- 16- Kavooosi M, Naser Esfahane A, Rashide M M. Explaining the Influence of Managers' individuality on Their Management Styles in the Crisis Management Process through Presenting an Applied Model (case study: Managers and Expers of Khuzestan Crisis Management Headquarters). Disaster Prev. Manag. Know. 1398; 9 (1) :90-109



- 17- Zare S, Naseri Jaahromi R, zeinalipoor H, Mohammadi M. Examine the mediating role of accountability in the relationship between knowledge management and Employees communication skills (Case Study: Department of Education Fars Province). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 1396; 3(10): 1-20.
- 18- Hedarzadegan A, kazemi Y, sanatizadeh F. Relationship among Educational Managers" Self-control, Creativity and Leadership Styles. *Journal of Educational Psychology Studies*, 1392;9(16):5440.
- 19- OgboR. N. P, Obiekwe K. K , Emere O. N. Assessing The Managerial Communication Skills Possessed By Principals For Administrative Effectiveness In Public Secindary Schools In Enugu State. *GSJ*, 2020;8(6):14-27.
- 20- Buljat K. EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL COMMUNICATION - EMPLOYEES' POINT OF VIEW. and Social Development –Sustainable Tourist Destinations Varazdin, 2019;2425
- 21- Wikaningrum T , Yuniawa U. A. The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 2018; 13 (1).5-21.
- 22- Shamsi S, PoorAtashi M, Zamani A. The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*. 1398; 16(46): 141-160.
- 23- Soleimani nejad A, Vali nezhad M, Asadollahi Z. A Survey on the Correlation Between Management-Staff Relationship and Staff Organizational Performance in Rafsanjan University of Medical Sciences. *JRUMS*. 1397; 17 (2) :157-168
- 24- Jafari M, Moghadam E, Hosseini S M. Correlation between Servant Leadership Style and Job Excitement with Organizational Effectiveness in Hospitals of Zahedan University of Medical Sciences. *JHPM*. 1397; 7 (4) :48-55
- 25-De Clercq D, Bouckennooghe D, Raja U, Matsyborska G. Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Hum Resour Dev Q*.2014;25(2):183-212.
- 26- Johanson L. Building Effective Medical Missions with Servant Leadership Skills. *J Christ Nurs*.2017;34(2):122-6.
- 27- Hassanpoor A, vakili Y, Jafari Nia S, Khorram E. The meta-analysis of the effect of leadership style on trust in leader-follower relationships. *Management Studies in Development and Evolution*.1399; 29(98): 139-172
- 28- Alkahtani AH, Abu-Jarad I, Sulaiman M, Nikbin D. The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*. 2011 May 1;1(2):70.
- 29- Matira K, Awolusi Olawumi D. Leaders and Managers Styles towards Employee Centricity: A Study of Hospitality Industry in United Arab Emirates. *Information Management and Business Review* , 2020;12(1): 1-21.
- 30- Ghare M, Hesami L. Managerial styles and motivation for career advancement and job stress in employees of the Ministry of Sport and Youth. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 1395; 3(3): 65-74.
- 31- Bagi nasrabadi A, Mirzapouri J. The effect of management styles on organizational motivation(Case Study: religious research centers of in Qom). *Journal of Cultural Management*,1395;9(29): 33-48.
- 32- Tabibi S J, Nasiripoor A, Zahiri abyaneh Z. Relationship Between Managers Communication Skill and Staff Motivation in Modarres Hospital of Tehran. *jhosp*. 1392; 12 (2) :73-80
- 33- Aghajani T, Shoghi B. The Effect of Managers Leadership Style on Employees Creativity (Case study: Metal Industries of Kaveh Industrial City). *Journal of Development & Evolution Mngement*,1393(17): 43-51.
- 34- Qasem Alipour H, Zarei A. Ashraf Ganjavi, F. Causal relationship between staff empowerment and creativity with leadership styles in the physical education departments of Islamic Azad University of Iran. *Human Resource Management in Sports*, 1397; 6 (1): 109-123.
- 35-Bhagwan S, Sena J, Robert R, Christopher E. Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*, 2014,59(2): 542-546.
- 36-Gallardo E, Dries N, & Gonza T. F. What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 2013,23(5): 54-68.
- 37- Fazel A, Kamalian A, Roshan S. The relationship between ethical leadership and student empowerment. *Ethics in Science and Technology*. 1395; 11 (3): 59-68.

*Original Article***Designing and presenting a model for applying the delegated style of managers and its validation In Mashhad University of Medical Sciences**

Received: 16/04/2022 - Accepted: 14/09/2022

Seyedeh leila saberi fathi<sup>1</sup>  
 Hamid Rezaeifar<sup>2\*</sup>  
 Mohammad Mohammadi<sup>3</sup>  
 Mahdi Mahmodzadeh<sup>3</sup>

*1 PhD student in Human Resource Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran*

*2 Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran (Corresponding Author)*

*3 Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran*

Email: saberifl1@mums.ac.ir

**Abstract**

**Introduction:** Communication is one of the most important management processes in business. The nature of a manager's job requires that he communicate with employees, colleagues and customers and use the appropriate communication style.. Therefore, the current research was developed with the aim of designing and presenting a model for the application of managers' delegation style and validating it in Mashhad University of Medical Sciences.

**Material and Methods:** The research philosophy is in the realm of pragmatism and the research method is mixed. Also, the research strategy in the qualitative part is theme analysis and in the quantitative part, survey. The statistical sample in the qualitative stage is 12 experts and managers of Mashhad University of Medical Sciences who were selected to participate in the research through a targeted process and using the snowball method. The statistical sample in the quantitative section was 97 managers of Mashhad University of Medical Sciences. The method of data collection in this research is an interview (face-to-face, in-depth and semi-structured) in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part.. To analyze the data of this research, in the qualitative part, Max Kyuda software was used, and in the quantitative part, spss 22 software and PLS software were used..

**Results:** The findings of the research on the contingency model of the use of delegated communication style by managers include 3 categories of manager's conditions with two components of the manager's individual characteristics and interpersonal characteristics of the manager, the category of job conditions with the component of job nature and the category of subordinates' conditions with two components of psychological characteristics and individual characteristics. Also, in the quantitative part, the results of the data showed that the mentioned model has the required validity.

**Conclusion:** According to the results of the research, managers in Mashhad University of Medical Sciences can empower, grow and promote their employees by using the style of delegation and delegating authority to employees, which will eventually create the basis for proper succession in the organization..

**Keywords:** communication, communication styles, delegation style

**Acknowledgement:** There is no conflict of interest