

طراحی الگویی جهت تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران

شادمان اکبری^۱، اکبر اعتباریان خوراسگانی^۲، مجتبی شاهنوشی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران است. این الگو خط مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی را یاری می‌کند تا دانش و شناخت خود را در جهت بهبود کارآیی و اثربخشی نظام اداری ایران ارتقاء دهند. تلطیف به معنی اعمال قدرت نرم و باورپذیرتر نمودن قدرت می‌باشد. این پژوهش با سه روش مختلف به این موضوع پرداخته است که سه روش شامل: مصاحبه، دلفی و پیمایشی است. جامعه آماری به ترتیب اساتید دانشگاهی، خبرگان و کارکنان رسمی و پیمانی سازمان‌های دولتی ایران است. همچنین روش نمونه‌گیری به ترتیب نمونه‌گیری هدفمند، مبتنی فازی و تصادفی است. برای آنالیزهای آماری پژوهش از نرم‌افزارهای Lisrel و Amos و SPSS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از بین ۴ بعد تلطیف روابط قدرت (عوامل مربوط به مهارت‌های ارتباطی مدیران، حمایت عاطفی از کارکنان، مدیریت ارزش‌ها و باورهای انسان‌محور، اخلاق و معنوی‌سازی محیط کار)، مهارت‌های ارتباطی مدیران با ضریب استاندارد ۰/۹۷ و آماره تی (۲۶/۱۹) در رتبه اول و عوامل اخلاق و معنوی‌سازی محیط کار با ضریب استاندارد ۰/۸۴ و آماره تی ۲۰/۶۸ در رتبه چهارم قرار گرفت.

کلید واژه‌ها: تلطیف روابط قدرت، مهارت‌های ارتباطی، حمایت عاطفی، مدیریت ارزش‌ها، اخلاق و معنویات

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۲/۲۷

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (گرایش رفتار سازمانی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

^۲ دکترای مدیریت دولتی، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (نویسنده

مسئول) etebarian@ymail.com

^۳ دکترای جامعه‌شناسی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

mojtabashanoushi@gmail.com

مقدمه

قدرت از مقولات و موضوعات پیچیده در علوم سیاست، اقتصاد، تبلیغات و ... است. همه دولت‌ها، سازمان‌ها و افراد که قصد اثرگذاری به دیگران، رقابت با دیگران و پیروزی دارند باید خود را به منابع متنوع قدرت مجهز کنند.

با توجه به اینکه قدرت یک موضوع مهم و گسترده و در عین حال پر از ایده‌های گیج‌کننده، اصطلاحات و تفسیرهای متفاوت و گسترده‌ای می‌باشد، در همه سازمان‌ها بدون توجه به نوع آن وجود دارد. نقش نظام اداری به عنوان بازوی رشد و توسعه ایجاد می‌کند که این نظام خود از توسعه و رشد لازم برخوردار باشد. بدون شک در شرایطی که نظام اداری از مشکلات جدی و عمیق رنج می‌برد و از ظرفیت و توانایی لازم برخوردار نیست، قادر به پذیرش مسئولیت و توسعه اقتصادی و اجتماعی نخواهد بود. قدرت یکی از موضوعات اساسی در سازمان‌های دولتی ایران است.

تحلیل مشکلات نظام اداری ایران از دیدگاه ساخت آمریت تابعیت در دو بخش درونی و بیرونی قابل طرح است. مشکلات رفتاری و عملکردی ناشی از ساخت آمریت تابعیت بین روسا و مرئوسین عبارتند از ضعف ارتباط مدیران با کارکنان، رابطه ارباب رعیتی بین مدیران و کارکنان، سعی در اعمال هر چه بیشتر قدرت بر کارکنان زیردست، فاصله زیاد بین مدیران و کارکنان.

قدرت از مقوله‌های بنیادین در فلسفه سیاسی است که از افلاطون در عصر باستان تا نیمه قرن نوزدهم و اکنون در مباحث پست مدرن همیشه در کانون توجه اندیشه سیاسی بوده است. واژه قدرت، در همه دوران‌های زندگی بشریت به کار رفته و مورد توجه بوده است و از این نظر کمتر واژه‌ای را می‌توان همانند آن پیدا کرد. نظام اداری ایران در طول تاریخ خود با مشکلاتی مواجه بوده است که هر کدام از آن‌ها حاصل تعداد زیادی حلقه‌های متداخل از رفتارها و عملکردهای ناشی از ساخت آمریت تابعیت در کنش‌های درونی و بیرونی نظام اداری است. حیات ساخت «آمریت-تابعیت» خود در گرو وجود رابطه یکسویه و بدون چون و چرای قدرت است. تغییر در ساخت کنش‌های درونی و بیرونی نظام اداری براساس استراتژی «تعادل قدرت» یا به عبارت دیگر تغییر در روابط قدرت در کنش‌های درونی و بیرونی نظام‌های اداری نقطه اهرمی تحول در نظام اداری ایران است. برای دستیابی به تعدیل و توازن قدرت دو راهبرد

اساسی شامل «کاهش فاصله قدرت بین وجوه کنش» و «ایجاد امکان اعمال قدرت متقابل از طرف وجه تحت نفوذ» در نظر گرفته شده است. در استراتژی «کاهش فاصله قدرت» هدف نزدیک سازی سطح قدرت وجوه کنش است. در استراتژی "اعمال قدرت متقابل" هدف قدرت دهی به وجه تابع است، به طوری که رابطه قدرت از یکسویگی خارج شود.

یکی از ویژگی های فرهنگی جامعه ایران، اقتدارگرایی است. ایران جامعه ای سلسله مراتبی است که در آن قدرت در دست افراد صاحب قدرت متمرکز است (کاتوزیان، ۱۳۸۴). با نگاهی تاریخی - اجتماعی و تمرکز بر فرهنگ سیاسی جامعه، ضمن پذیرش زمینه خودمداری ایرانیان، حکومت های استبدادی مهم ترین عامل سیاسی خودمداری ایرانیان معرفی شده اند (سریع القلم، ۱۳۸۶). در جامعه ایران روحیه انتقادپذیری نزد مدیران کمتر به چشم می خورد. در فرهنگ عمومی ایران، زیر سؤال بردن کسی که در جایگاه بالایی قرار دارد بی ادبی تلقی می شود و افراد انگیزه خود را برای طرح ایده های جدید از دست می دهند، زیرا نمی توانند با افرادی که در جایگاه قدرت نشسته اند، مخالف کنند. در ایران ترس از بی اطمینانی سبب تدوین هر چه بیشتر قوانین و مقررات به منظور حفظ منافع افراد صاحب قدرت می شود. این ویژگی فرهنگی سبب افزایش تمایل به کنترل کارکنان می شود و روابط سلسله مراتبی بر میزان اجتناب از عدم اطمینان افزوده است (فقیهی، ۱۳۸۹: ۲۱).

نظام اداری ایران در قالب بوروکراسی نوین، از همان اوایل شکل گیری، گرفتار مسایل و مشکلات ریشه ای بوده است. این مسایل علی رغم تلاش های اصلاحی به عمل آمده در طول حیات این نظام و تغییرات پیش آمده در حوزه های مختلف دانش و فن آوری، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و حتی تغییر در نظام سیاسی، همچنان در برابر تغییر و اصلاح مقاومت کرده اند. اهمیت تحقیق اهداف توسعه از یک سو و وضع موجود نظام اداری ایران از سوی دیگر، موجب گردیده که اصلاح و تحول نظام اداری از مهم ترین دغدغه های برنامه های توسعه در دهه های اخیر باشد. با این حال به نظر می رسد اصلاحات انجام شده تا کنون، براساس یک الگوی برگرفته از تبیین ریشه های مسأله نبوده بلکه اقتضاء شرایط، سلیقه فردی عامل آن بوده است.

نگاه این تحقیق به موضوع ناکارآمدی نظام اداری ایران به عنوان یک پدیده اجتماعی، نگاهی از دیدگاه وجود قدرت بر مبنای ساخت تابعیت - آمریت است. بلوک بنیادین ساخت «آمریت -

تابعیت» است که در طول تاریخ ایران رابطه بین وجوه کنش در سلسله مراتب قدرت را تشکیل داده است.

یکی از روندهای بسیار شگفتی که در سازمان‌های امروزی در حال شکل‌گیری است، قدرتمندسازی یا مشارکت در قدرت است. برچسب‌های سنتی این روند، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری مشارکتی و تفویض اختیار است. هر نامی که به این روند گذاشته شود در ماهیت فراگرد آن تفاوتی ایجاد نمی‌کند. ماهیت این روند عدم تمرکز در قدرت است. قدرت که روزی صرفاً در دست مدیران بود، اکنون به دست غیرمدیران افتاده است. هدف غالب این جابجایی قدرت افزایش بهره‌وری و قدرت رقابتی در سازمان‌هایی با بازده پایین است. هر گامی که در این راه برداشته می‌شود تکامل و قدرت کارکنان را که در گذشته قدرت قانونی آنان هیچ یا اندک بود افزایش می‌دهد. (رضاییان، ۱۳۹۱: ۴۳-۴۲)

صاحب نظران قدرت را از دریچه نگاه نرم‌افزارانه و سخت‌افزارانه به دو دسته تقسیم کرده‌اند. آنان با در نظر گرفتن خاستگاه اصلی قدرت، این پذیرا و تأثیرگذار بودن را به انواع قدرت نرم و قدرت سخت دسته‌بندی کرده‌اند. به عقیده آنان در حالی که قدرت سخت برخاسته از نظام‌های پاداش و تنبیه (نوعی مبادله) است، قدرت نرم در توانایی متقاعد کردن؛ نه با توسل به تشویق و تنبیه، بلکه الهام‌بخشی از طریق جاذبه‌ها و جذابیت‌های فرهنگی و ارزشی اقبال ریشه دارد. این نگاه مروری نشان می‌دهد که در موضوع تحقیق جرح و تعدیل ساختار قدرت تحقیقی صورت نگرفته است و خلاء تحقیقاتی وجود دارد. بنابراین موضوع تحقیق حاضر نو و از اهمیت تحقیق برخوردار است. مسأله تحقیق حاضر یک مسأله تاریخی در نظام اجتماعی و اداری ایران است. اکنون که جامعه ایران در ورود به توسعه یافتگی است، اهمیت پژوهش حاضر در این است که تحقیقاتی مشابه تحقیق حاضر می‌تواند شرایط تنظیم، تغییر و اصلاح ساختارهای قدرت به منظور آمادگی برای ورود به یک جامعه توسعه یافته را فراهم کند.

با اینکه از چندین دهه قبل، موضوع قدرت در کانون توجه جامعه‌شناسان، اقتصاددانان، دانشمندان علوم سیاسی و کسانی که تلاش می‌کنند آن را واضح‌تر توضیح دهند، قرار گرفته است، هنوز در مفهوم آن اختلاف‌نظرهایی وجود دارد. به عقیده بیرست (۱۹۵۰) در کل واژگان و مفاهیم جامعه‌شناختی، هیچ واژه‌ای سخت‌تر از مفهوم قدرت نیست. باکراک و لاور (۱۹۸۰) قدرت را یک اصطلاح و وضعیت مهم می‌دانند. بارسن (۱۹۸۸) ادعا می‌کند که قدرت مشابه

نیروی برق یا گرانش است که از طریق اثرهای آن آشکار و شناخته می‌شود، از این رو توصیف قدرت بسیار آسان‌تر از شناسایی ماهیت و اساس آن است. به باور کانتر (۱۹۷۹)، قدرت توانایی بسیج منابع برای انجام کارهاست و از این جنبه، قدرت مدیریتی مثبت است و موجب تحرک و بهره‌وری می‌شود. به گفته کانتر اقدامات سرکوب‌گرانه‌ای که ما اغلب به آنها برچسب قدرت می‌زنیم، به احتمال زیاد نتیجه نداشتن قدرت است. باید اذعان کرد که قدرت در پایداری سازمان‌ها نقش کلیدی دارد (اکس، رسفلد و گردن، ۲۰۱۷) و مدیران می‌توانند با این ابزار مدیریتی در مواقع حیاتی، سازمان خود را به بهترین شکل هدایت کنند. رهبری مؤثر به توانایی نفوذ در کارکنان، به گونه‌ای که آنها را برای به دست آوردن اهداف سازمانی متعهد کند اطلاق می‌شود (یوکل، ۱۹۹۴). در این زمینه فرنچ و راون (۱۹۵۹) قدرت را توانایی نفوذ یک مدیر برای تغییر رفتار، نسبت‌ها، نگرش‌ها، باورها، احساس‌ها یا ارزش‌ها زیردستان تعریف می‌کنند. یکی از راه‌های تجزیه و تحلیل چنین نفوذی، شناسایی منابع خاص قدرت است (جلیلونند و نصرالهی، ۲۰۱۵). قدرت در ادبیات مدیریت بخش فراگیری است و تار و پود سازمان محسوب می‌شود (منگهام، ۱۹۸۸).

تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی مشابه پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

حسن زاده (۱۳۹۳) در پژوهشی که در اداره‌های دولتی انجام داد، به این نتیجه رسید که بین قدرت‌های تخصصی، مرجعیت، پاداش و قانونی مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین قدرت اجبار و این ویژگی رابطه منفی و معنادار برخوردار است. پوروقاز و محمدی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه منابع قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه کارکنان منبع قدرت غالب در بین مدیران، قدرت مرجعیت است. جانگک و هارتوگک (۲۰۰۷) در پژوهشی نشان دادند ویژگی‌ها و رفتارهای نوآورانه یک سازمان تحت نوع قدرت مورد استفاده مدیران آن سازمان است و نوع برقراری ارتباط و سبک مدیریت آنان در ظهور این ویژگی‌ها و رفتارها نقش محوری دارد. راندولف و کمری (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند که منابع قدرت مدیران (به جز قدرت اجبار)، در تقویت و توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیتی کارکنان نقش مثبت و معناداری دارد. اگر بخواهیم فضای اجتماعی مقاطع تاریخی را به عنوان زمینه ارتباطات در نظر بگیریم باید به برخی از شاخص‌ها، مانند درجات خفقان و استبداد و بی‌اعتمادی مردم به یکدیگر

توجه خاص بنماییم. نقش فرادستی - فرودستی در ایران یک نقش ثابت نیست بلکه یک نقش انعطاف‌پذیر است. وقتی اصل فرادستی و فرودستی پذیرفته شد، شما در یک لحظه فرادست یک فرودست هستید و در لحظه‌ای دیگر فرودست یک فرادست. سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش شوخ‌طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان» هدف از پژوهش خود را بررسی تأثیر شوخ‌طبعی مدیران بر روی رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان اعلام نمود. جامعه آماری این تحقیق شرکت پتروشیمی ایلام بوده است. طبق آزمون به کار رفته (معادلات ساختاری) در تحقیقشان رابطه بین شوخ‌طبعی مدیریتی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا معنادار و همچنین ابعاد شوخ‌طبعی مدیران یعنی لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخی در روابط اجتماعی و شوخی در شرایط استرس‌آور نیز بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و تلطیف روابط قدرت تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. میرسپاسی و اعتباریان (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان «اصلاح و تحول نظام اداری ایران براساس الگوی توازن قدرت» که منجر به تدوین کتابی تحت همین عنوان گردید، هدف از تحقیق خود را تبیین یک الگو جهت توازن قدرت در سازمان دولتی ایران عنوان کردند. همچنین آنها، سازمان‌های دولتی ایران را به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته و به این نتیجه رسیدند که ساخت عمودی قدرت در کنش‌های درونی و بیرونی نظام اداری به عنوان عامل ایجاد مشکلات یا به سخن دیگر بیماری‌های نظام اداری ایران بوده است و ایجاد توازن قدرت در کنش‌های نظام اداری ایران قادر است رابطه بین وجود کنش در نظام اداری را دموکراتیزه نماید.

در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده باید اذعان کرد که پژوهش حاضر بر تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران تأکید دارد. در حالیکه به نظر می‌رسد سایر پژوهش‌ها از توجه به این امر غافل مانده‌اند. همچنین در پژوهش حاضر، با رویکرد بوم‌شناسانه به نظام اداری ایران توجه شده است، در حالیکه در سایر پژوهش‌ها به چنین رویکردی توجه نشده است. محقق با مطالعه مبانی نظری و کسب نظر از استادان راهنما و مشاور و خبرگان دانشگاهی، چارچوب تحقیق را براساس الگوی سه شاخگی میرزایی (۱۳۸۱) استوار کرده و بر این اساس، الگوی تلطیف روابط قدرت را از شش بعد عوامل مربوط به طراحی شغل، عوامل مربوط به مدیریت منابع انسانی، عوامل سازمانی، عوامل مربوط به مدیریت شایستگی، عوامل فرهنگی و عوامل قانونی در قالب سه عامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌سنجد.

سوالات تحقیق

۱- الگویی تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران دارای چه مشخصاتی است؟

۲- ضرایب تأثیر هر بعد و مؤلفه چه مقدار است؟

روش تحقیق

از آنجایی که تحقیق حاضر در سه مرحله انجام گرفته است نیازمند سه نوع روش تحقیق بود که در زیر آورده شده است. روش‌شناسی تحقیق در مرحله اول کیفی است که از طریق مصاحبه عمیق اجرا گردید. با توجه به اینکه هدف تحقیق در مرحله اول دستیابی به درک عمیق مشارکت کنندگان نسبت به دانش و تجربه آن‌ها از روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران بود، این مرحله از مطالعه با روش پدیدارشناسی انجام شد. پدیدارشناسی، مناسب‌ترین روش برای شناخت عمیق تجربه و معنای یک مفهوم پیچیده و چندبعدی همانند تجربه نشاط است. فلسفه اساسی پژوهش پدیدارشناسانه از طریق اعتراض به پارادایم اثبات‌گرا تکامل یافته است (رینر، ۲۰۱۲). به عقیده موران (۲۰۰۰) «هدف پدیدارشناسی ارائه توصیفی جامع از پدیده تجربه روزمره است». از این رو هدف آن دستیابی به درکی از ساختارهای اساسی خود پدیده است (هومن، ۱۳۸۵، ص ۹۹). پدیدارشناسی پژوهشی درباره جهان است؛ پژوهشی که برای آزاد شدن از سوگیری‌ها، تعصبات و عقاید روزمره باشد (ون منن، ۱۹۹۱، ص ۳۴). و نهایتاً، پدیدارشناسی بر چگونگی درک انسان از خود و جهان اطراف آنها متمرکز می‌باشد (ویلینز، ۲۰۰۷، ص ۵۳). روش‌شناسی تحقیق در مرحله دوم کیفی از نوع دلفی است که در این مرحله با نظر نخبگان دانشگاهی انجام گرفت.

روش‌شناسی تحقیق در مرحله سوم کمی است و به شیوه پیمایشی اجرا گردید. نوع تحقیق در این مرحله توصیفی است. توصیفی از آن جهت که هدف تحقیق توصیف عینی (شاخص‌های منتج از مرحله اول و دوم) و دقیق یک پدیده است. پیمایشی از آن جهت سنجش نظر کارکنان سازمان‌های دولتی ایران از ابزار پرسشنامه استفاده گردید.

از آنجایی که تحقیق حاضر در سه مرحله انجام گرفته است نیازمند سه نوع جامعه آماری بود که در زیر آورده شده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر را در مرحله اول اساتید دانشگاهی در رشته‌های مدیریت دولتی و علوم سیاسی و مدیران سازمان‌های دولتی ایران بودند.

از آنجایی که برای تعیین حجم نمونه از روش پدیدارشناسانه (پل ایت و همکاران، ۲۰۰۱) مورد استفاده قرار گرفته است به دلیل پیچیدگی و جمع آوری داده و ماهیت زمانی موردانتظار، حجم نمونه کوچک می‌باشد (دنس کومبی، ۲۰۰۳، ص ۲۶) به همین جهت تعداد شرکت کنندگان در مرحله اول تحقیق حاضر ۲۳ نفر که شامل ۲ نفر از اساتید علوم سیاسی دانشگاه تهران ۴ نفر از اساتید مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۲ نفر از اساتید علوم سیاسی دانشگاه گیلان، ۳ نفر از اساتید مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ۶ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و ۶ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی، فرض براین بود که در صورت عدم دستیابی به اشباع اطلاعات به این تعداد تا مرحله اشباع یکی اضافه شود.

جدول ۱. جامعه آماری مرحله اول

مصاحبه‌شوندگان	تعداد (نفر)
اساتید علوم سیاسی	۴
اساتید مدیریت دولتی	۱۳
مدیران دستگاه‌های اجرایی	۶
جمع	۲۳

براساس نتایج حاصل از مصاحبه و مطالعه ارتباطات ۵۸ متغیر جهت تعدیل و ۴۲ متغیر جهت تلطیف روابط قدرت استخراج گردید.

جامعه آماری تحقیق حاضر در مرحله دوم که برای انجام روش دلفی فازی بود شامل ۱۳ نفر از خبرگان رشته مدیریت دولتی که از اعضای هیئت علمی رسمی دانشگاه‌ها بودند انتخاب گردید. جامعه آماری در مرحله سوم شامل کارکنان رسمی و پیمانی سازمان‌های دولتی ایران بودند. از آنجایی که تحقیق حاضر در سه مرحله انجام گرفته است نیازمند سه نوع روش نمونه‌گیری بود که در زیر آورده شده است.

روش نمونه‌گیری در مرحله اول با استفاده از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف (هدفمند) انجام شد و شرکت کنندگان از نمونه در دسترس انتخاب شدند (سفیری، ۱۳۸۷: ۵۹). وقتی محقق در تحقیقات کیفی، برای ایجاد و توسعه نظریه، جمع‌آوری، رمزگردانی و تحلیل داده‌ها در طی یک فرآیند پیوسته اقدام می‌کند. در واقع به طور تدریجی در مورد حجم نمونه تصمیم‌گیری می‌کند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹: ۷۸).

بر پایه نمونه‌گیری هدفمند، محقق با پرس و جو و شناخت قبلی خود، افرادی که دارای ویژگی‌های لازم برای انجام مصاحبه در دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی بودند و تجارب آنان می‌توانست کمک بیشتری به تحقق اهداف پژوهش نماید انتخاب شدند. بنابراین تمامی نمونه‌ها، نمونه هدفمند بودند که از سوی محقق انتخاب شدند.

از ۲۳ مصاحبه انجام شده تعداد ۱۸۸ کد بدست آمد که در مصاحبه بیست و سوم اکثریت کدها با دیگران تکراری بودند لذا با توجه به اشباع شدن اطلاعات دیگر ضرورتی به انجام ادامه مصاحبه نبود.

روش نمونه‌گیری در مرحله دوم که مرحله دلفی فازی بود به دلیل شناسایی متخصصین در این مرحله از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد که در دو دوره انجام گرفت که ۱۳ متخصص از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت دولتی شرکت داشتند.

روش نمونه‌گیری در مرحله سوم، با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد تعداد هشت اداره کل از سازمان‌های دولتی استان گیلان به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید و پرسشنامه‌ها به صورت زیر در میان کارکنان رسمی و پیمانی این سازمان‌ها توزیع گردید. از آنجایی که حجم جامعه آماری بالای صد هزار نفر بود. براساس جدول مورگان باید به تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع می‌گردید.

که در این مرحله تعداد ۴۲۰ پرسشنامه به صورت زیر توزیع گردید. تعداد ۳۹۲ پرسشنامه در نهایت جمع‌آوری گردید که نرخ برگشت پرسشنامه‌های توزیع شده ۹۳/۳ درصد بوده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله دوم، در دو مرحله بود، مرحله اول براساس کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها پرسشنامه بسته تهیه گردید. و به ۱۳ نفر از خبرگان اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی ارسال و پس از دو مرحله به اتفاق نظر رسید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله سوم، پرسشنامه محقق‌ساخته با پاسخ بسته (طیف لیکرت) که براساس شاخص‌های استخراجی از مرحله اول و دوم تحقیق تنظیم گردید. پرسشنامه حاوی اطلاعات فردی و عمومی (جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه خدمت) و ۷۳ سؤال بسته بود که به تعداد ۴۲۰ عدد تهیه و توزیع گردید که ۳۹۲ عدد برگشت داده شد.

یافته‌ها

پس از مطالعه اکتشافی ۶ مؤلفه برای ابعاد تعدیل روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شد.

سپس این مؤلفه در اختیار خبرگانی که حاضر به همکاری بودند قرار گرفت و طی دو مرحله جلسه حضوری با حضور خبرگان این مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر پرسشنامه ای با ۷۳ شاخص تدوین شد که در گام نخست به کمک روش اعتبار قضاوتی استفاده شده است. ابتدا پرسشنامه اولیه از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های عمیق تنظیم و پس از تأیید استاد راهنما در اختیار ۱۳ نفر از خبرگان اساتید رشته مدیریت دولتی (روایی سنجی خبرگان) قرار گرفت که پس از دو مرحله و اتفاق نظر خبرگان برای بررسی روایی محتوایی از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و آزمون کندال استفاده شد که بیانگر وجود همبستگی بین متغیرها بوده است. در مرحله دوم برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱۳ بوده است که حاکی از پایایی بسیار مناسب ابزار تحقیق است.

قبل از ورود به مرحله ی تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری می باشد که تمامی متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارشی توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جداول به شرح زیر نشان داده می شود.

جدول ۲. توصیف متغیر تلطیف روابط

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۳۹۲	۲/۲۱	۵	۴/۱۱۷	۰/۶۰۴۵	۰/۳۶۵	-۰/۹۰۳	۰/۳۳۵

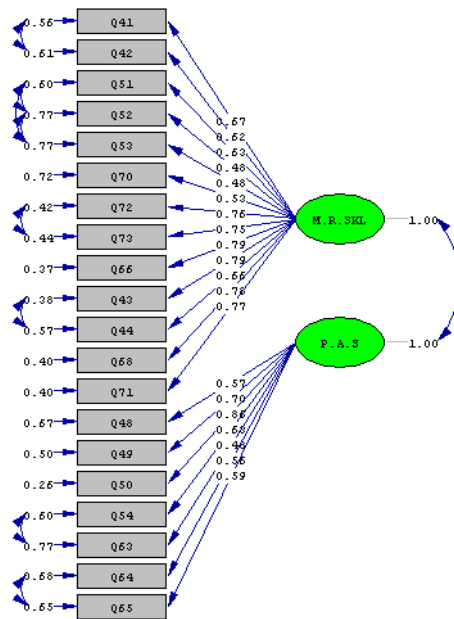
مطابق جدول (۲) میانگین امتیاز متغیر تلطیف روابط از نظر پاسخ دهندگان ۴/۱۱۷، انحراف معیار ۰/۶۰۴۵ و واریانس برابر ۰/۳۶۵ می باشد. میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر تلطیف روابط از نظر پاسخ دهندگان معادل ۲/۲۱ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می باشد. از سوی دیگر مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر تلطیف روابط برابر ۰/۹۰۳- است که در بازه (۲، -۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیر تلطیف روابط نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آن ۰/۳۳۵ است که در بازه (۲، -۲) قرار دارد؛ این نشان می‌دهد توزیع متغیر تلطیف روابط از کشیدگی نرمال برخوردار است.

جدول ۳. توصیف ابعاد تلطیف روابط

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۳۹۲	۱/۹۲	۵	۴/۰۹۰۳	۰/۶۲۲۶۵	۰/۳۸۸	-۰/۹۰۴	۰/۵۷۳
۳۹۲	۱/۸۶	۵	۴/۱۸۳۳	۰/۶۷۰۷۴	۰/۴۵	-۰/۹۳۸	۰/۲۶۹
۳۹۲	۱/۶۷	۵	۴/۱۲۸۶	۰/۶۶۸۸۴	۰/۴۴۷	-۰/۹۶۴	۰/۶۱۹
۳۹۲	۲/۱۴	۵	۴/۰۵۵۸	۰/۶۲۸۵۵	۰/۳۹۵	-۰/۷۵۸	۰/۱۷۶

مطابق جدول (۳) میانگین امتیاز های بدست آمده برای تمامی ابعاد تلطیف روابط بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است که کمترین امتیاز میانگین در نظر پاسخ دهندگان مربوط به به اخلاق و معنوی سازی محیط کار و بیشترین امتیاز میانگین مربوط به عوامل مربوط به حمایت عاطفی کارکنان می باشد. مقدار چولگی مشاهده شده برای تمامی ابعاد تلطیف روابط در بازه (۲) ، ۲- قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی تمامی ابعاد تلطیف روابط نرمال بوده و توزیع آنها متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آنها در بازه (۲ ، ۲-) قرار دارد؛ این نشان می دهد توزیع تمامی ابعاد تلطیف روابط از کشیدگی نرمال برخوردار است.

با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای به بررسی وضعیت هر کدام از متغیرها در جامعه آماری مورد مطالعه پرداخته می شود.



Chi-Square=560.47, df=161, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

نمودار ۱. مدل اندازه گیری تلطیف روابط (عوامل رفتاری)

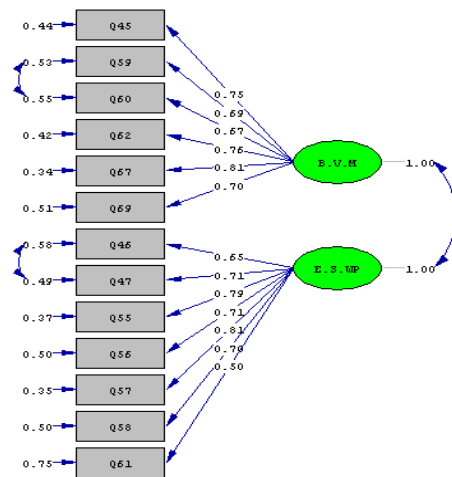
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای عامل تلطیف روابط (عوامل رفتاری)

سوال یا میزان همبستگی با متغیر (بارعاملی)	مکنون	آماره	نتیجه	سوال یا میزان همبستگی با متغیر (بارعاملی)	مکنون	آماره	نتیجه
Q41	۰/۶۷	۱۴/۵۰	تایید	Q44	۰/۶۶	۱۴/۱۹	تایید
Q42	۰/۶۲	۱۳/۳۰	تایید	Q68	۰/۷۸	۱۷/۹۱	تایید
Q51	۰/۶۳	۱۳/۵۳	تایید	Q71	۰/۷۷	۱۷/۷۲	تایید
Q52	۰/۴۸	۹/۶۲	تایید	Q48	۰/۵۷	۱۱/۶۹	تایید

تایید	۱۵/۱۶	۰/۷۰	Q49	تایید	۹/۶۸	۰/۴۸	Q53
تایید	۲۰/۰۵	۰/۸۶	Q50	تایید	۱۰/۸۲	۰/۵۳	Q70
تایید	۱۳/۱۶	۰/۶۸	Q54	تایید	۱۷/۳۸	۰/۷۶	Q72
تایید	۹/۴۰	۰/۴۸	Q63	تایید	۱۶/۸۸	۰/۷۵	Q73
تایید	۱۱/۴۳	۰/۵۶	Q64	تایید	۱۸/۴۰	۰/۷۹	Q66
تایید	۱۲/۰۳	۰/۵۹	Q65	تایید	۱۸/۲۰	۰/۷۹	Q43

RMSEA=0.079 & NFI=0.92 & GFI=0.90 & CFI=0.91 & IFI=0.91

با توجه به جدول (۴) مشاهده می شود که کلیه سوالات مربوط به متغیرها دارای ضرایب همبستگی معنی داری با متغیرهای مکنون هستند چرا که میزان آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ می باشد.



Chi-Square=161.40, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

نمودار ۲. مدل اندازه گیری تلطیف روابط (عوامل زمینه ای)

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای عامل تلطیف روابط (عوامل زمینه ای)

سوال یا میزان همبستگی با متغیر (بارعاملی)	آماره تی	نتیجه	سوال یا میزان همبستگی با متغیر (بارعاملی)	مکنون	آماره تی	نتیجه
Q45	۱۶/۷۸	تایید	Q47	۰/۶۵	۱۵/۷۰	تایید
Q59	۱۴/۸۴	تایید	Q55	۰/۷۱	۱۸/۲۱	تایید
Q60	۱۴/۴۲	تایید	Q56	۰/۷۹	۱۵/۶۲	تایید
Q62	۱۷/۳۰	تایید	Q57	۰/۷۱	۱۸/۷۰	تایید
Q67	۱۸/۹۷	تایید	Q58	۰/۸۱	۱۵/۴۳	تایید
Q69	۱۵/۳۰	تایید	Q61	۰/۷۰	۱۰/۱۷	تایید
Q46	۱۳/۷۴	تایید				

RMSEA=0.064 & NFI=0.94 & GFI=0.94 & CFI=0.97 & IFI=0.97

با توجه به جدول (۵) مشاهده می شود که کلیه سوالات مربوط به متغیرها دارای ضرایب همبستگی معنی داری با متغیرهای مکنون هستند چرا که میزان آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ می باشد.

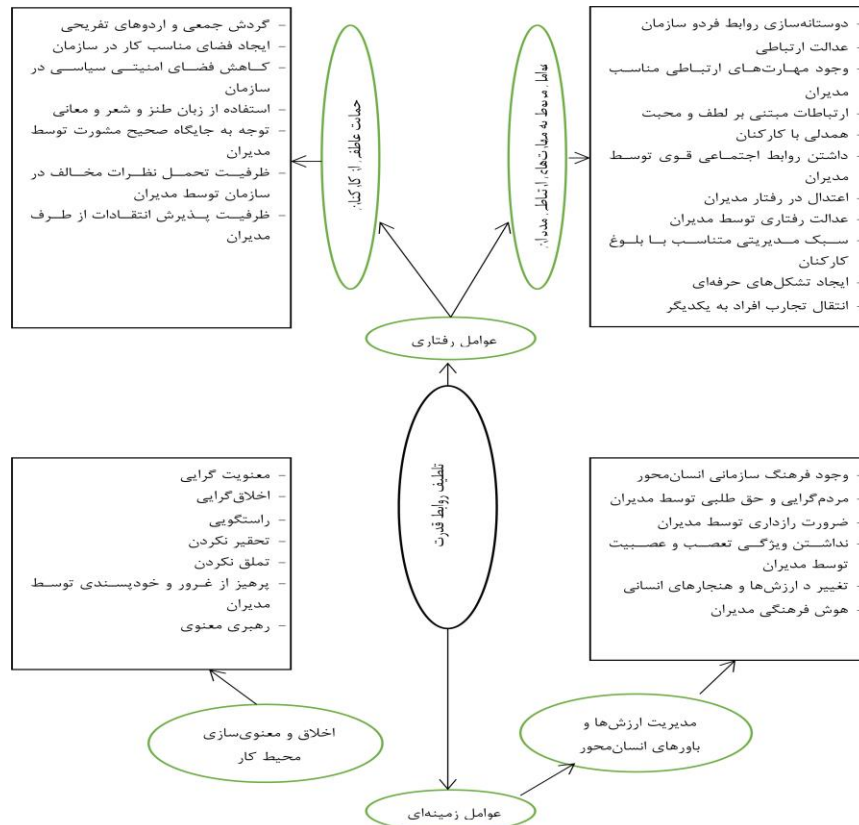
حالت ضرایب معنی داری

با استفاده از این حالت می توان به معنی دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این

حالت اعدادی معنی دار خواهند بود که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد بی معنا خواهد بود.

جدول ۶. ضرایب مسیر

رتبه	نتیجه	آماره تی	ضریب استاندارد	مسیر ارتباط
۱	تایید	۲۶/۱۹	۰/۹۷	مهارت های ارتباطی مدیران ← تلطیف روابط
۳	تایید	۲۲/۵۵	۰/۸۹	حمایت عاطفی کارکنان ← تلطیف روابط
۲	تایید	۲۴/۸۸	۰/۹۴	مدیریت ارزش ها و باورها ← تلطیف روابط
۴	تایید	۲۰/۶۴	۰/۸۴	اخلاق و معنوی سازی محیط کار ← تلطیف روابط



نمودار ۳. مدل تحقیق (الگوی تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران)

بحث و نتیجه گیری

نظام اداری ابزار کار و ماشین اجرایی مدیریت دولتی است. نظام اداری، دیدگاه‌ها و رویکردهای علمی مدیریت دولتی را در سطح عملیاتی محقق کرده و با استفاده از ساز و کارهای فنی تلاش می‌کند

انتظارهای جامعه و مردم را تأمین کند. مطالعات میدانی ناچیز در خصوص طراحی الگوی تلطیف روابط قدرت سازمان‌های دولتی در جوامع در حال توسعه از جمله ایران، نقص عمده‌ای به شمار می‌رود. وجود نظام اداری ملی به نسبت مدرن می‌تواند پیش‌نیاز نوسازی اجتماعی محسوب شده و اقدامات مؤثر برای ایجاد چنین قابلیت اداری در کشورهایی که فاقد آن هستند، تأکید می‌شود، قدرت یکی از موضوعات مهم نظام اداری ایران است.

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگویی جهت تلطیف روابط قدرت در سازمان‌های دولتی ایران بوده است و این الگو، خط مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی را یاری می‌کند تا دانش و شناخت خود را در راستای بهبود اثربخش نظام اداری ایران ارتقاء دهد. بی‌شک نقش تلطیف روابط قدرت بر اثربخشی نظام اداری کشور حائز اهمیت است. برخی ویژگی‌های تلطیف روابط قدرت، تسهیل‌کننده فرآیند توسعه و بهبود عملکرد نظام اداری است و برخی می‌توانند همچون مانعی فراروی نظام اداری قرار گیرند. در پژوهش حاضر به مطالعه ۴ عامل تلطیف روابط قدرت پرداخته شده است که شامل عوامل مربوط به مهارت‌های ارتباطی مدیران، حمایت عاطفی کارکنان، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی و اخلاق و معنوی‌سازی محیط کار می‌باشد.

اهمیت ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی در محیط‌های سازمانی غیرقابل انکار است؛ به طوری که می‌توان آن را یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت شغلی دانست. توجه به انواع ارتباطات در سازمان مهم است؛ چرا که انجام هر فعالیتی در سازمان مستلزم برقراری ارتباط بوده و تصور اینکه سازمانی نیازمند آن نباشد دشوار است (سینگ، ۲۰۱۴). ارتباطات بین فردی محرک اصلی اقدامات سازمانی بوده و نقش مهمی در تحقق اهداف آن دارد. به همین دلیل، امروزه استفاده از نوع اثربخش آن برای حفظ و افزایش بهره‌وری به یکی از نگرانی‌های عمده سازمان‌ها تبدیل شده است (کیتون و همکاران، ۲۰۱۳).

همان‌طور که ساختارهای سازمانی تخت‌تر و سبک‌های رهبری تبادلی تقویت می‌شوند، نیاز سازمان‌ها به کارکنانی که دارای شایستگی‌های ارتباطی بین فردی باشند نیز افزایش می‌یابد. برقراری ارتباط اثربخش یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که هر فردی در سازمان باید آن را داشته باشد. ارتباطات اثربخش کلید موفقیت در روابط بین فردی بوده و توسعه شایستگی ارتباطی یا همان توان تعامل اثربخش با دیگران لازمه آن است (راین و پانندی، ۲۰۱۲). بنابراین ضروری است سازمان‌ها روی شایستگی ارتباطی مدیران و کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند

(کیونگو، ۲۰۱۹). امروزه کارفرمایان شایستگی ارتباطی را یکی از معیارهای اصلی استخدام و ارتقاء می‌دانند و مدت‌هاست که محققان نیز آن را به عنوان نوعی از سرمایه انسانی دانسته‌اند که برای موفقیت مدیران و کارکنان در همه سطوح و بهبود عملکرد سازمان لازم است (جنیفر، وفالد و وان، ۲۰۱۶).

حمایت عاطفی به مواردی اشاره دارد که باعث شود افراد احساس کنند مورد حمایت هستند. چنین حمایتی غالباً به شکل انواع غیرملموس است و کمک می‌کند که حس ارزشمندی در افراد تقویت شود. مفاهیم مربوط به حمایت عاطفی کارکنان نشان‌دهنده میزان حمایت سازمان از کارکنان و حس حمایتی که کارکنان از سازمان درک می‌کنند است. درک زیردستان از قدرت مدیران موضوع مهمی است (چین، بالکاندی و وینبرگ، ۲۰۱۷).

زمانی که کارمند نسبت به مدیر احساس مثبتی داشته باشد و مورد حمایت عاطفی از طرف مدیر قرار گیرد تعهد وی نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و تمایل پیدا می‌کند که خواسته‌های مدیر سازمان را برآورده کند و قدرت مدیران را بپذیرد. مطالعه قدرت و اثرهای آن برای درک چگونگی و به کارگیری در سازمان بسیار مهم است (جلیوند و نصرالهی، ۲۰۱۵).

در عصر حاضر که هر روز حرص و آز و فساد اخلاقی در عرصه سازمان‌ها مشاهده می‌شود، ارزش‌ها و باورها به موضوعات برجسته‌ای تبدیل شده است. به ویژه در سال‌های اخیر مفهوم معتبر بودن/اعتبارپذیری جزء زیربنایی و اساسی هر بحثی درباره سازمان است. بیشتر پژوهشگران به اینکه درک ارزش و باورها و اعتمادپذیری برای موفقیت سازمان ضروری است اتفاق نظر دارند ولی هنوز توجه مستقیم خیلی کمی به این موضوعات شده است. فریمن و استر معتقدند ایده ساده عمل بر مبنای ارزش‌ها بهترین نقطه شروع هرگونه حرکتی درباره اعتمادپذیر بودن است (استر و فریمن، ۲۰۱۳: ۳۹).

در حالی که مفهوم ارزش‌ها و باورهای شخصی سال‌های زیادی است که توسط پژوهشگران مطالعه می‌شود، از مطالعه ارزش‌های سازمان زمان چندانی نمی‌گذرد. ارزش‌های سازمانی در واقع در آمریکا با ایده‌های کالینز و بوراس در کتاب «ساختن برای ماندن» در سال ۱۹۹۴ عمومیت یافت (جیلفولی، پارتیز، ۲۰۰۴: ۳۸).

در زمینه رفتار اخلاقی کارکنان دیدگاه‌های متفاوتی ارائه و از زوایای مختلفی مورد نظر قرار گرفته است. رفتار اخلاقی در سازمان را مطابق با ارزش‌های اخلاقی موجود در سازمان می‌دانند. رفتار

اخلاقی رویکردی اساسی برای حذف ناهنجاری‌های اخلاقی سازمان و تعیین اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، به کار می‌رود. صاحب نظران دیگر نیز با یک رویکرد ساختارگرایانه، رفتار اخلاقی را به عنوان آنچه که سازمان تجویز می‌کند تعریف می‌کنند. در این رویکرد سازمان به عنوان مبنایی برای تعیین رفتار اخلاقی درست و غلط و هرگونه انحراف از هنجارهای سازمانی، غیر اخلاقی در نظر گرفته می‌شود. اخلاقیات دربرگیرنده قوانینی است که افراد باید در دستیابی به اهداف خود آن‌ها را مدنظر داشته باشند. اخلاقیات تمامی نگرش‌ها و رفتارهای افراد در زمینه خصوصی و اجتماعی‌شان را با اصولی پیوند می‌دهد که در راستای قوانین معینی هستند. اخلاقیات بیانگر مرزهای خوب، درست و غلط می‌باشد (شیری، ۱۳۹۶).

از بین ۴ عامل تلطیف روابط قدرت «مهارت‌های ارتباطی مدیران» با ضریب استاندارد ۰/۹۷ و آماره تی ۲۶/۱۹ در رتبه اول و «اخلاق و معنوی‌سازی محیط کار» با بار عاملی ۰/۸۴ و آماره تی ۲۰/۶۴ در رتبه چهارم قرار گرفت. و به استناد نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه «سبک مدیریتی متناسب با بلوغ کارکنان» با بار عاملی ۰/۷۹ و آماره تی ۱۸/۴۰ دارای بیشترین اهمیت از بین عوامل مهارت‌های ارتباطی مدیران و سازه «ارتباطات مبتنی بر لطف و محبت» با بار عاملی ۰/۴۸ و آماره تی ۹/۶۲ دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

منابع

- پوروفاز، ع؛ محمدی، ا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه منابع قدرت مدیران با ویژگی‌های شخصی کارآفرینی کارکنان، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۴ (۱۲)، ۱۱۱-۱۳۰.
- حسن زاده، ع. (۱۳۹۳). **بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با کارآفرینی کارکنان ادارات دولتی شهرستان میاندوآب**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد میناب، دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۱). **مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان**، تهران: انتشارات سمت.
- سپهوند، رضا؛ محمدیاری، زهره. (۱۳۹۵). بررسی نقش شوخ‌طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان، **فصلنامه مطالعات مدیریت**، ۸۰، ۸۴-۶۵.
- سریع القلم، محمود، (۱۳۸۶)، **عقلانیت و آمیزه توسعه‌یافتگی ایران**، تهران: مرکز پژوهش‌های علمی و مطالعات استراتژیک.
- سفیری، خ. (۱۳۸۷)، **روش تحقیق کیفی**، چاپ اول، تهران: پیام پویا.
- شیری، اردشیر. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تعالی‌بخش بر پاسخگویی اخلاقی: تبیین نقش معنویت در محیط کار، فصلنامه **مطالعات مدیریت**، ۸۴، ۵۱-۳۳.

فقیهی، ابوالحسن، واعظی، رضا و آغاز، عسل، (۱۳۸۹)، تأملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران، فصلنامه **علوم مدیریت ایران**، سال پنجم، شماره ۱۹، ۲۱، صفحات ۱-۳۲.

میرسپاسی، ناصر؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۴). **اصلاح و تحول در نظام اداری ایران براساس الگوی توازن قدرت**. تهران: ترمه.

نادی م. ع، سجادیان، ا. (۱۳۸۹)، **مبانی روش تحقیق کاربردی در علوم انسانی**، چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.

همایون کاتوزیان، محمدعلی، (۱۳۸۲/۵/۱۵) یک جامعه کوتاه مدت، روزنامه **ایران**، شماره ۲۵۴۲.

هومن، ح.غ. (۱۳۸۵). **راهنمای عاملی پژوهش کیفی**، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.

Auster, E. & Freeman, E, (2013). vahies and poetic organizations: Beyond value fit toward vahies conversation. **Journal Business ethics**, 113(39). Pp.39-49.

Bacharach, P. & Lawler, M. S (1980). **Power and politics in organizations**. JosseyBass, San Francisco, CA.

Barnes, B. (1988). **The Nature of power polity press**, Cambridge

Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. **American Sociological Review**, 15(6), 730-738.

Chin, Ch. Y., Balkundi, P., and Weindery, F. J. (2017). When managers becom leaders: the role of management network centralities. Social power, and followers perception of leadership. **The Leadership Quarterly**, 22(2), 334-348.

DensCombe M., (2003). **The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects**. 2nd edn. Open university press, Buckingham.

French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). **The basis of social power in cartwright**, D. (Ed), Studies in social power. Institute for social Research, university of Michigan, an Arbor, MI, PP. 150-167.

Jalivand, M. R., & Nasrollahi. L. (2015). Examining the relationship between managerial power and effective organization commitment. **Sports, Business and management: An international Journal**. 5 (4), 344-364.

Jennifer. M.A. T. Wefald, K. W. & Van, I. (2016). Transformational leader attributes interpersonal skills, engagement, and well-being leadership organization **development journal**, 37(5), 1-30.

Jillfoley, L. & Parsus. Ch. (2004). Principle not Values industrial and commercial **training**.b36(1). PP38-43.

Jony, I. & Hortoy, D. (2007). How leaders influence employees innovative behavior? **European Journal of innovation Management**, 10 (1), 41-64.

Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. **Harvard Business Review**, 24(3), 65-75.

Raina, R. & Pande, N. (2012). Communication Competence of Indian Engineers in IT and ITes sector, **Indian Journal of Industrial Relations**, 47 (3), 511-526.

Rondolf, W. A. & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power Bases in model of managerial Empowerment practices and Employee Psychological Empowerment. **Journal of leadership & organization studies**, 18 (1), 95-106.

- Singh, Amrt kumar. (2014). Role of interpersonal Communication in organizational effectiveness. **International Journal of Research in management & Business studies**, 1 (4), 36-39.
- Van Manen, M., (1991). **The tact of Teaching: the meaning of Pedagogical though fullness**, London, ON. Althouse Press.
- Wells, R. E. (2008), "**Managers" affective expression as determinates of employee responses to change: Valence, inappropriateness and authenticity**", Dissertation Abstracts international, Vol. 69, P. 1883.