

## بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان

لیلا مقتدایی<sup>۱</sup>، مریم تاجی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان است. این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی و از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۹۶ بود که تعداد ۶۰ نفر از آنها به روش طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه در این پژوهش انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری اخلاقی (عمادی فر و همکاران، ۱۳۸۸) و پرسشنامه توانمندسازی (اسپیریتزر، ۱۹۹۵) و پرسشنامه تعالی سازمانی (محجوب سلطانیان، ۱۳۸۸) استفاده گردید. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های ضریب همبستگی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاق‌گرا به طور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی و توانمندسازی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین نتایج پژوهش حاضر حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی بود. بکارگیری سبک رهبری اخلاقی و شناسایی نقاط قوت سازمان در حوزه‌های نیازمند بهبود (تعالی سازمانی) جهت توانمندسازی کارکنان برای بهسازی و رشد دانشگاه پیشنهاد می‌گردد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری اخلاقی، تعالی سازمانی، توانمندسازی، دانشگاه.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۳/۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۱۵

<sup>۱</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

Le.moghtadaie@gmail.com

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

### مقدمه

پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری توجه مدیران و صاحب‌نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت و رهبری اخلاقی معطوف ساخته است. مدیریت و رهبری اخلاقی در محیط کار منافع بسیار زیادی اعم از منافع اخلاقی و عملکردی برای رهبران و مدیران، سازمان‌ها و کارکنان دارد. این مطلب بخصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند صادق است. (عمادی فروهمکاران، ۱۳۸۸). از آنجایی که تفاوت مدیر و رهبر در سازمان این است که مدیر به دنبال حفظ وضعیت موجود است اما رهبر تنها به دنبال حفظ وضعیت موجود نیست بلکه درصدد توسعه و بهبود آن می‌باشد یعنی از طریق رهبران است که وضعیت موجود به چالش کشیده می‌شود و توانایی تأثیرگذاری در راستای تغییرات موردنظر را دارا است. رهبری اخلاقی اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها می‌باشد که نمایش رفتار هنجاری مناسب بوسیله اقدامات فردی و روابط بین فردی و ارتقاء چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق تصمیم‌گیری، تقویت و ارتباطات دوطرفه امکان‌پذیر خواهد بود. (الهیاری، ۱۳۸۹) مدیران دانشگاه که مسئولیت اداره منابع و امکانات لازم دانشگاه را بر عهده دارند، اولین کسانی هستند که می‌توانند با رفتار، گفتار و کردار خود اصول اخلاقی را در سازمان رواج دهند و تأثیر بسزایی بر اعمال اعضای سازمان داشته باشند، بنابراین در چنین شرایطی بایستی از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان خود بوجود آورند تا آن‌ها بتوانند با انگیزه بیشتر امور مربوطه را انجام دهند (سیادت و همکاران، ۱۳۸۹). از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمانها محسوب می‌شود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را بر پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند. زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. توانمندسازی فرآیندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد. توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است و آن‌ها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آن‌ها را به خطرجویی ترغیب نمایند و موفقیت‌ها را به رسمیت بشناسند (صفایی شکیب و همکاران، ۱۳۹۴).

مدل تعالی سازمانی با ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، ایجاد تجربه یادگیری شبکه‌ای و دو طرفه برای آن‌ها، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در دانشگاه و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به دانشگاه کمک می‌کنند تا به طور پیوسته، به سطوحی بالاتر از عملکرد نائل شوند. (عابدینی و بحرانی، ۱۳۸۶، ص ۷۲) بنابراین فراهم کردن زمینه لازم برای استقرار مدل تعالی سازمانی به عنوان نقش میانجی در رابطه رهبری اخلاقی و توانمند سازی از اولویت‌های مدیریت سازمان‌های آموزشی می‌باشد.

رهبری اخلاقی بر شخصیت رهبر، انسجام و آگاهی رهبر تمرکز دارد و گرایش جمعی است که منافع تیمی یا سازمانی را به جای منافع فردی ترجیح می‌دهد و مدنیت و حقوق و نیازهای دیگران و مدیریت پاسخگویی را مورد توجه قرار می‌دهد (اکینجرشکی و اسکیرپنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) رهبری اخلاقی را می‌توان از جنبه رهبری و اخلاقی به شکل منفک ساختار بندی نمود: از جنبه رهبری آن، شامل: ۱. روابط بین رهبران و زیردستان که شبیه تحول آفرین و تحول گیرنده است. ۲. توانایی رهبر در بکارگیری اختیاراتش، موقعیت و منابع قدرت جهت نفوذ در زیر دستان ۳. فرآیند تعیین استانداردهای اخلاقی. جنبه اخلاقی آن شامل دو مورد است: ۱. رهبری اخلاقی به معنای این که رهبران ابزارهای مناسب اخلاقی، روش‌ها و مهارت‌ها را برای نفوذ در زیردستان به کار می‌بندند. ۲. اهداف رهبر اخلاقی به معنای این که رهبران، پ‌یروان را برای در نظر گرفتن استانداردهای اخلاقی و بهبود نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی پاسخگو می‌کنند. (رسیچ و همکاران<sup>۲</sup> به نقل از حضرتی و معمار زاده، ۱۳۹۳)

**رهبری اخلاقی:** یکی از رویکردهای جدید رهبری که در سازمان‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های مدیریت سنتی را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است. در گذشته نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبک‌های مختلف مد نظر قرار می‌گرفت اما در دهه پایانی قرن بیستم به طور جدی این مفهوم در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب، ۱۳۹۲). رهبری اخلاقی به عنوان نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف می‌شود (براون و همکاران، ۲۰۰۵).

1. kinjershki & skrypnek

2. Resich & et al

ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه براون عبارتند از: ۱. مردم‌گرا هستند. ۲. با عدالت بازیردستان برخورد می‌کنند. ۳. استانداردهای اخلاقی را تعیین می‌کنند و کاملاً پاسخگو هستند. ۴. از آگاهی اخلاقی وسیعی برخوردار می‌باشند و تصمیمات را در جهت منافع گروهی اتخاذ می‌کنند (بینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

محققان اشاره کردند رهبر زمانی یک رهبر اخلاقی است که، به‌عنوان یک شخص اخلاقی تعریف شود و دارای ویژگی‌هایی مثل درستکاری، قابل‌اعتماد بودن، عادل بودن، قاطع در تصمیم‌گیری و خوش‌اخلاق بودن در زندگی شخصی خود باشد؛ بنابراین رهبران اخلاقی هم در زندگی شخصی خود و هم در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند (استوتن و همکاران، ۲۰۱۱). برخی از محققین برای رهبری اخلاقی مؤلفه‌های مانند مردم‌گرایی، انصاف، تسهیم قدرت تعادل، راهنمای اخلاقی، شفافیت نقش و درستی و یکپارچگی ارائه نموده‌اند (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱). مدیران اجرایی و محققان بدین توافق رسیده‌اند که اگرچه تدوین قوانین برای سازمان اهمیت فراوانی دارد ولی رهبری نقش اصلی را در اخلاقی بودن سازمان به دوش می‌کشد (مارش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ آرسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). در سازمان‌های آموزشی رهبری اخلاقی مدیران اثرات بسیاری بر نگرش و ادراک اعضای سازمان دارد (اوگورلو<sup>۴</sup>، آستونر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵؛ رسیک<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۱: ۴۳۶؛ زهو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸، براون و همکاران، ۲۰۰۵)؛ زیرا در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی (فضائل) پذیرفته‌شده برای همه نظیر، عدالت، انصاف، صداقت و درستی محور تمرکز و توجه قرار می‌گیرد (یوکل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). رهبری اخلاقی، رهبری به شیوه‌ای است که در آن به حقوق و شرافت دیگران احترام گذاشته می‌شود (کیولا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). موسوی و کریزی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "رابطه اخلاق با تعالی سازمانی" در میان کارکنان موسسه-های آموزش عالی شهر مشهد به این نتیجه رسیدند که بین اخلاق و تعالی سازمانی رابطه مستقیم،

1. binns

2. Marsh

3. Aronson

4. Ugurlul

5. Stoner

6. Resick et al

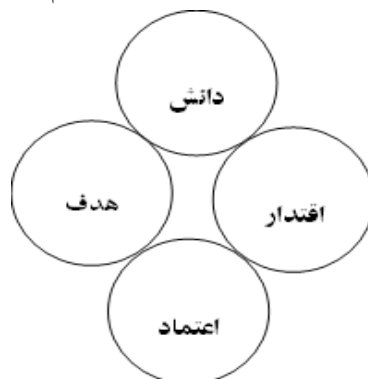
7. Zhu

8. Yukl

9. Ciulla

مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. نتایج این پژوهش موید این است که رعایت اخلاق در عمل و نهادینه ساختن آن در سازمان آثار مادی و معنوی بسیاری جهت کمال و تعالی به ارمغان می‌آورد. عباس‌زاده و بوداقتی (۱۳۹۳) در پژوهشی که در جامعه آماری کارکنان دانشگاه تبریز به انجام رسید تأثیر رهبری اخلاقی را بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بررسی کردند آن‌ها با استخراج ابعاد رهبری اخلاقی از پژوهش‌های دن هارتوق و دی‌هاق (۲۰۱۰) و براون (۲۰۰۴) تأثیر چهار بعد انصاف، تسهیم قدرت، وضوح نقش و هدایت اخلاقی را بر ظرفیت انطباق‌پذیری مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که سه بعد انصاف، وضوح نقش و هدایت اخلاقی تأثیر معناداری بر ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان دارد. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر رهبر اخلاقی بر رفتار کارکنان نقش واسطه‌ای تعامل رهبر عضو، در میان کارکنان مدارس شهرستان سنندج به این نتیجه رسیدند که رهبران سازمانی برای افزایش رفتارهای شهروندی و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، علاوه بر ایفای نقش رهبری اخلاقی، به جای توجه به روابط تعاملی با کیفیت پایین و مبتنی بر منابع اقتصادی، تعاملات مبتنی بر ساز و کارهای اجتماعی را توسعه دهند.

رهبری اخلاقی، باید مؤثر، کارا و متعالی باشد. در غیر این صورت، استعداد انسان‌ها به هدر می‌رود. برای مؤثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن، باید چهار عنصر اخلاقی که عبارتند از: هدف، دانش، اقتدار و اعتماد درک شده و بهبود یافته رابطه میان این چهار عنصر همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است می‌تواند به صورت اجزایی به هم وابسته نمایش داده شود.



شکل ۱. عناصر رهبری اخلاقی

**هدف:** موضوعاتی هستند نظیر اقداماتی و نتایج بررسی‌های انجام شده توسط رهبر اخلاقی که در ارتباط با اهداف سازمانی است. ذهن رهبر، زمینه را برای تمرکز و ثبات، نسبت به اقدامات و تصمیمات سازمان فراهم می‌سازد.

**دانش:** رهبر اخلاقی، دارای دانش لازم برای تحقیق، تشخیص و عمل است. این دانش به واسطه سازمان و محیط آن یافت می‌شود. اما باید آن را توسط افرادی که آن را حفظ می‌کنند، با سازمانی که می‌خواهد یاد بگیرد زمینه لازم را برپایه کارکنانی که می‌خواهند زنده بمانند به وجود می‌آورد و به اشتراک بگذارد.

**اقتدار:** رهبر اخلاقی، دارای قدرت طرح سؤال، تصمیم‌گیری و اقدام است. اما این را هم می‌داند که تمامی اینها با هم در ارتباط هستند و بر روی هم اثر می‌گذارند. لذا باید از اقتدار لازم برای هدایت آنها به سمت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشد.

**اعتماد:** رهبر اخلاقی، اعتماد و بهره‌برداری از آن را از طریق سازمان و محیط آن القاء می‌کند. بدون سه عامل اعتماد، دانش و هدف، افراد از به کار بردن اقتدار خود واهمه دارند. (کانانگو و مدونکا به نقل از کارا، ۲۰۱۲)

رهبران اخلاقی، به احتمال زیاد فرصت‌هایی می‌آفرینند، چنین رهبرانی تعهد نام‌شخص را به کار خود تشویق می‌کنند. در مجموع رفتارهای رهبری اخلاقی که از حقوق فردی کارکنان (مخصوصاً اصلی‌ترین حقوق از جمله احترام، شان و استقلال) حفاظت می‌کند، احتمالاً به احساس توانمندی بیشتری در کارکنان می‌انجامد. (زو، ۲۰۰۸، ۶۶)

پتریک (۱۹۹۷) سه نوع استراتژی برای رهبری اخلاقی در سازمان‌ها در نظر گرفته است: سبک نگهدارنده: زمانی استفاده می‌شود که سازمان در وضعیت خوبی است و مفهوم اخلاقی سازمان مبتنی بر ارزش بوده و اهداف، ارزش‌ها و تصور آینده مطلوب سازمان، توسط تمام کارگزاران اصلی به اشتراک گذاشته شده است.

سبک تغییر فزاینده: زمانی استفاده می‌شود که سازمان در وضعیت خوبی است اما اصلاحات کمی مورد نیاز است: یا اینکه سازمان در وضعیت خوبی نبوده اما زمان لازم برای تغییر نظر وجود دارد.

سبک تغییر و دگرگونی: استراتژی‌های تغییر و دگرگونی زمانی استفاده می‌شود که سازمان در وضعیت خوبی قرار ندارد و زمان کمی وجود دارد و از تغییر بنیادی حمایت می‌شود.

**توانمند سازی:** امروزه سازمان‌ها مورد تهدید شرایط پیچیده تغییر و رقابت و خواسته‌های ذی-نفعان داخلی و خارجی قرار دارند. رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

توانمندسازی تنها به معنای اعطای قدرت به کارکنان و تفویض اختیار نیست بلکه فرآیندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می‌توانند عملکردشان را بهبود بخشند بنابراین توانمندسازی فرآیندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰)، به عقیده ریچارد و همکاران (۲۰۰۳) توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمانی می‌گردد، زیرا کارکنان صافی بر مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند و باید به آن‌ها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (کرد، ۱۳۹۱). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اظهار دارند که توانمندسازی یک ویژگی پایدار فردی نیست که در همه‌ی موقعیت‌ها آشکار شود، بلکه مجموعه‌ای از ادراکات ایجاد شده توسط محیط یا زمینه کاری است. در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه باید آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (یون، ۲۰۰۱). بررسی از دیدگاه دیگر (سیبرت و همکاران، ۲۰۰۴) یعنی دیدگاه روانشناختی (لیدن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، توانمندسازی به عنوان انگیزش درونی کار مفهوم سازی می‌شود (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). این جریان از پژوهش در مقابل تلقی سازمان به عنوان سازه ارتباطی رهبر - عضو ظهور پیدا کرده است (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸) و مجموعاً تحت حوزه توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) یا توانمندسازی درون فردی طبقه بندی می‌شود (زیممن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

<sup>۱</sup> - Liden et al.  
6-Zimmerman

به نظر اسپیریتزر (۱۹۹۵)، توانمندسازی یک متغیر پیوسته و مستمر است که در آن کارکنان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند. (رحمانی، ۱۳۹۲)، از نظر او پنج بعد ۱. احساس شایستگی (احساس خوداثربخشی) ۲. احساس استقلال (خودمختاری) ۳. احساس مؤثر بودن (اثرگذاری) ۴. احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن) ۵. احساس اعتماد (سازمانی) از ارکان توانمندسازی کارکنان بر شمرده می‌شود که هر کدام به قرار زیر است: ۱. احساس شایستگی: شایستگی توانایی کارکنان برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به وظیفه توأم با مهارت می‌باشد. کارکنان باید احساس کنند که صلاحیت مشارکت در رفتارهای مورد نیاز محیط را دارند. (کارا، ۲۰۱۲) ۲. احساس استقلال: داشتن حق انتخاب، به معنی آزادی عمل و استقلال فرد و تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است (اسپیریتزر، ۲۰۰۵) ۳. احساس مؤثر بودن: برخورداری از احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آن‌چه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد بلکه باید دریابند که خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند، بنابراین داشتن نوعی احساس کنترل شخصی، برای سلامت و نیز توانمندی ضروری است. (اسپیریتزر، ۱۹۹۵) ۴. احساس معنی‌دار بودن: در معنادار بودن کارکنان از نیروی روحی یا روانی بهره می‌گیرند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند، بنابراین معنی‌دار بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است. (اسپیریتزر، ۱۹۹۵) ۵. احساس اعتماد (اعتماد سازمانی). توانمندسازی اساساً یک ارتباط میان فردی مداوم است که از اعتماد متقابل بین کارمند و کارفرما به وجود می‌آید این وابستگی و ارتباط اجازه می‌دهد که افراد در جهت بهبود مداوم کیفیت، تولید، ارائه خدمات متمایز با حداقل هزینه تلاش نمایند. (ساسی دک، ۲۰۰۶، به نقل از قربانی‌زاده و آقارودی، ۱۳۹۲). رسولی و دشتی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه رهبر-پیرو نشان داد که رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر معنی‌داری دارد و سرمایه رابطه رهبر و پیرو بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر معنی‌داری دارد. همچنین رهبری اخلاقی و سرمایه رابطه رهبر و پیرو اثر معنی‌داری دارد. نجیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان (تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با توجه



به نقش میانجی عدالت ادراک شده کارکنان) به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان شناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد، رهبری اخلاقی بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، مرادده‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد و عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای بر توانمندسازی روان شناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

توانمندسازی کارکنان اساس موفقیت و بقای سازمان در عصر حاضر است. توانمندسازی مزایای قابل توجهی برای سازمان به همراه دارد از جمله:

۱. توانمندسازی این احساس را در کارکنان ایجاد خواهد کرد که آنها در موفقیت سازمان مهم هستند. این امر تلاش آنها را برای دستیابی به اهداف سازمان بیشتر خواهد کرد. و نسبت به سازمان تعهد بیشتری خواهند داشت. کارکنان توانمند شده، فرآیند تغییر را در سازمان تسهیل خواهند کرد (پوینوس و اسمیت سون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

۲. توانمندسازی کارکنان، احساس تعلق سازمانی آنها را نسبت به سازمان بیشتر خواهد کرد. پذیرش و مالکیت نیازهای اساسی کارکنان هستند که از طریق فرآیند توانمندسازی در سازمان برآورده می‌شود (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۵).

۳. توانمندسازی جو اعتماد را به وجود می‌آورد و ارتباط مؤثر را در سازمان افزایش می‌دهد (مویه و هنکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

۴. توانمندسازی کارکنان اثربخشی سازمانی و موفقیت کارکنان را افزایش می‌دهد. برای مثال توانمند کردن کارکنان نشان داده است که کارآمدی کارکنان بهبود می‌یابد و هزینه‌های خط تولید در کارخانه‌های تولیدی کاهش می‌یابد و همچنین منجر به رضایت شغلی، دلبستگی، وفاداری، عملکرد و تحویل سریع خدمات به مشتریان می‌شود (فلور و هوست<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

۵. توانمندسازی کارکنان باعث می‌شود که کارکنان سرعت عمل تصمیمات خود را بالا ببرند و در وقت و هزینه سازمان صرفه جویی خواهد شد (فلور و هوست، ۲۰۰۰).

مزایای دیگر توانمندسازی کارکنان در سازمان به شرح زیر است:

<sup>۱</sup> - Psinos and Smithson

<sup>۲</sup> - Moye, M.J. and M. Henkin

<sup>۳</sup> - Flohr and Host

کاهش گرانبیاری کاری مدیریت بالا- بهبود تصمیم‌گیری- بهبود آموزش- افزایش روحیه و ابتکار عمل - انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در تصمیم‌گیری منطقی- ترویج و پرورش جو رقابتی و تسهیل تغییر در سازمان و واکنش سریع و معقولانه به تغییرات محیطی. در عمل کارکنان توانمند شده احساس خودکارآمدی دارند و مسئولیت‌پذیری بیشتر است (مویه و هنکن، ۲۰۰۶). بسیاری از متخصصان توسعه سازمان، توانمندسازی را باعث افزایش خلاقیت می‌دانند (کارسون و کینگ، ۲۰۰۵).

توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی و اثربخشی و کارایی سازمانی است. (سلاجقه، نیک‌پور، زارع کاسب، ۱۳۹۱). هم‌چنین زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌شود، نقش مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر پیدا می‌کند این تغییر نقش باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز می‌شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه گمشده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶).

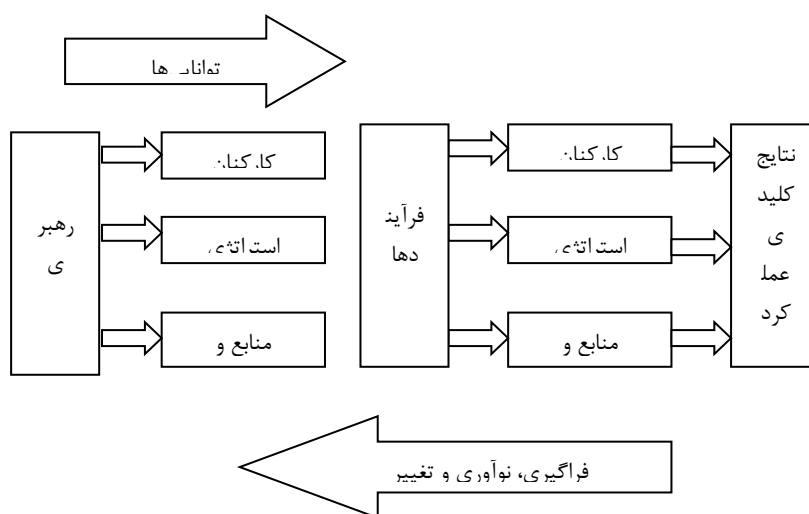
**تعالی سازمانی:** براساس تعریف بنیاد کیفیت اروپا، تعالی به عنوان ایجاد و استقرار تجارب مدیریتی موفق در رسیدن به نتایج مثبت پایدار تعریف می‌شود. با استفاده از مدل EFQM می‌توان به خودارزیابی در مسیر تعالی از موقعیت فعلی سازمان به وضعیت مطلوب در حرکت بود. که در این مسیر گام‌های همچون گام اول. ایجاد و حفظ تعهد در مدیریت ارشد سازمان گام دوم: اطلاع‌رسانی از برنامه‌ها و اهداف خودارزیابی گام سوم: طرح ریزی فرایند خودارزیابی گام چهارم سیستم‌هایی برای مدیریت فرایند خودارزیابی انتخاب شده و افراد مربوطه را تحت آموزش قرار می‌گیرند. پنجمین گام: خودارزیابی با توجه به رهیافت انجام شده انجام می‌گردد. در گام ششم اطلاعات به دست آمده در فرایند خودارزیابی از قسمت‌های مختلف یکپارچه شده و اولویت اقدامات برای انجام اصلاحات مشخص می‌گردد. و در گام نهایی: با تشکیل تیم‌های بهبود و تشخیص منابع مورد نیاز اقدامات اصلاحی انجام می‌شود. به نظر بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۶) مفهوم بنیادین تعالی از مفاهیمی است که این مدل بر آن بنا شده است که در واقع پایه و اساس مدل‌اند. این مفاهیم عبارتند از ۱. مفهوم نتیجه‌گرایی

(سازمان متعالی به نتایجی دست می‌یابد که تمامی ذینفعان سازمان را مشعوف می‌کند). ۲. مفهوم مشتری مداری (سازمان‌های متعالی مشتریان را می‌شناسند و از نزدیک با آن‌ها آشنا هستند، آن‌ها می‌دانند که مشتریان، داوران نهایی درباره کیفیت خدمات سازمان هستند). ۳. رهبری و ثبات در مقاصد: (سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که جهت‌گیری شفاف برای سازمانشان وضع کرده و آن را اشاعه می‌دهند). ۴. مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها (تعالی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط به هم و وابسته). ۵. مفهوم توسعه و مشارکت کارکنان (تعالی یعنی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آن‌ها در کار). ۶. مفهوم یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر (تعالی بر چالش‌طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است). ۷. توسعه شراکت‌ها (تعالی یعنی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند). ۸. مسئولیت اجتماعی سازمان (تعالی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آن‌ها فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و برآوردن انتظاراتی که ذینفعان سازمان در جامعه دارند). (مفاهیم تعالی در مدل EFQM, ۲۰۰۶)

امروزه سازمان‌های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، ارتقا روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی خود هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تعیین نمایند. بنابراین استقرار مدل تعالی EFQM را به‌عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد در دستور کار خود قرار داده‌اند (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳) قربانی‌زاده و آقاوردی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان (نقش توانمندسازی کارکنان در تعالی سازمانی) به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری دارد و از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، مؤلفه‌های خودتعیینی و معنادار بودن شغل بر تعالی سازمانی مؤثر بوده‌اند. این امر می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دست‌یابی به تعالی سازمانی باشد. (قربانی‌زاده و آقاوردی، ۱۳۹۲) اشرفی‌مجد (۱۳۸۴) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر اجرای مدل EFQM بر عملکرد شرکت پالایش نفت بندرعباس" با هدف تعیین تأثیر اجرای مدل بر برداشت و دید کارکنان، مشتریان و جامعه اطراف شرکت نفت بندرعباس و عملکرد

مالی شرکت تحقیق خود را پیش برد نتایج به دست آمده حاکی از آن بوده است که مدل EFQM بر برداشت دید کارکنان تأثیر مثبت دارد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی بیشترین اثر را بر برداشت کارکنان گذاشته است.

از جمله مدل‌های تعالی سازمانی، مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج است که دارای دو دسته معیار توانمندسازها<sup>۱</sup> و نتایج<sup>۲</sup> است که هر کدام دارای یک سری زیر معیارند. با بکارگیری این معیارها می‌توان سازمان را در مسیر رسیدن تعالی قرار داد. مویلن (۲۰۰۲) معتقد است در واقع "توانمندسازها" پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌کند از طرفی معیارهای "نتایج" آن‌چه را یک سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد و در واقع خروجی‌های سازمان هستند که عبارتند از معیارهای نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کارکنان، نتایج کلیدی عملکرد، که سازمان تعالی در حوزه‌های مختلف به آن‌ها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. در شکل زیر معیارهای مدل EFQM آورده شده است.



شکل ۲. نمای کلی مدل EFQM و اجزای آن

1. Enablers  
2. result

در مدل EFQM به غیر از عوامل اصلی نه گانه فوق، بردارهایی به چشم می‌خورند که بنا به نظر بنیاد اروپایی مدیریت تاکید بر طبیعت پویایی دارند و بیانگر این واقعیت هستند که خلاقیت و نوآوری یادگیری که از خروجی‌ها (نتایج) منتج می‌شود به طور مستمر توانمندسازها را اصلاح می‌کنند و مجدداً به عنوان ورودی سازمان وارد سازمان می‌شوند.

لذا سازمان‌های آموزشی باید همواره در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارند بنابراین به کارگیری شیوهی رهبری صحیح که قادر باشد مسائل و مشکلات که برای دانشگاه به وجود می‌آید را رفع نماید اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی، پژوهش حاضر به بررسی ارتباط بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان پرداخته است، از سویی دیگر با این حال تاکنون هیچ پژوهشی که رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی، توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی را توأمان بررسی کرده باشد وجود ندارد و همه این موارد ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد.

### فرضیات پژوهش

۱. تعالی سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی نقش میانجی دارد.
۲. بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
۳. بین رهبری اخلاقی و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین تعالی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و برای اجرای آن از روش توصیفی - همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۹۶ بود که تعداد ۶۰ نفر از آنها به روش طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه در این پژوهش انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری اخلاقی (عمادی فرو همکاران، ۱۳۸۸) و پرسشنامه توانمندسازی (اسپیریتزر، ۱۹۹۵) و پرسشنامه تعالی سازمانی (محبوب سلطانیان، ۱۳۸۸) استفاده گردید. روایی سه پرسشنامه از طریق روایی صوری و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های ضریب همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

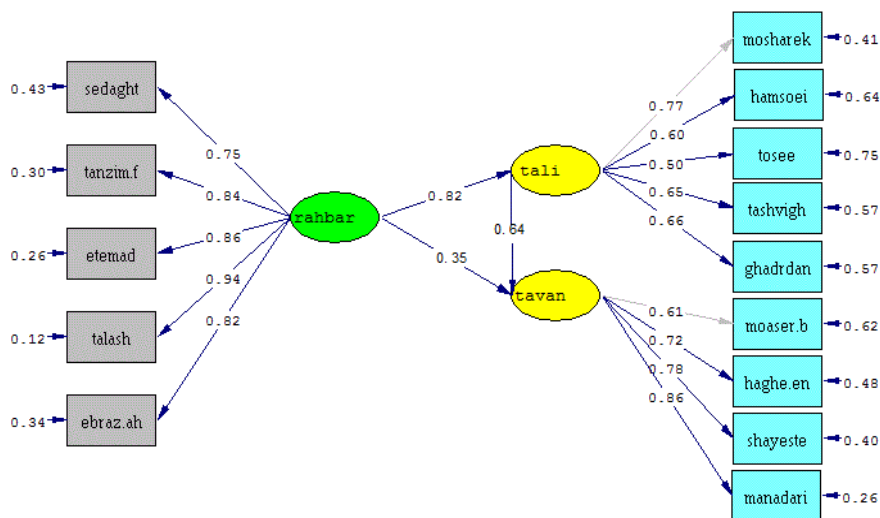
### یافته‌های پژوهش

#### الف) توصیفی

نتایج نشان می‌دهد میانگین رهبری اخلاقی، تعالی سازمانی و توانمندی سازمانی به ترتیب برابر ۴/۳۳، ۴/۱۶، ۴/۰۹ است. نتایج نشان می‌دهد میانگین ابعاد رهبری اخلاقی (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان و اجازه ابراز عقاید) به ترتیب برابر ۴/۴۱، ۴/۳۷، ۴/۴۱، ۴/۳۵، ۴/۱۲ است. نتایج نشان می‌دهد میانگین ابعاد تعالی سازمانی (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم و قدردانی از کارکنان به ترتیب برابر ۴/۳۰، ۴/۲۵، ۴/۱۰، ۴/۹۸، ۴/۱۶ است. نتایج نشان می‌دهد میانگین ابعاد توانمندسازی مؤثر بودن، داشتن حق انتخاب، شایستگی و معنادار بودن به ترتیب برابر ۴/۱۸، ۴/۲۱، ۴/۱۵، ۳/۸۴ است.

#### ب) استنباطی

فرضیه اصلی: تعالی سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندی سازمانی نقش میانجی دارد. به منظور آزمون هدف از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در زیر خروجی نرم افزار لیزرل برای هدف تحقیق ارائه می‌گردد.



Chi-Square=107.38, df=74, P-value=0.07820, RMSEA=0.078

شکل ۳. مدل اصلی تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندی سازمانی از طریق تعالی سازمانی

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل؛ مدل مناسبی می‌باشد؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره کای- دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. کلیه شاخصهای ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در زیر ارائه گردیده و نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۱. بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
نسبت کای دو به دی. اف	-	۱/۴۵	برازش مدل مناسب است
پی ویو	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۷۸	برازش مدل مناسب است
جی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳	برازش مدل مناسب است
آ. جی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۷	برازش مدل مناسب است
ان. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۵	برازش مدل مناسب است
سی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۶	برازش مدل مناسب است
آر. ام. س. ای. ای	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۸	برازش مدل مناسب است

بنابراین با توجه به معادلات اندازه گیری بالا می‌توان معادله ساختاری زیر را ارائه نمود. همانطور که گفته شد مهمترین شاخص مناسب بودن برازش مدل  $\chi^2$  می‌باشد. البته استفاده از این آزمون، متضمن رعایت مجموعه‌ای از مفروضات می‌باشد که چون در برخی از موارد، امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش نارضایتی از آزمون  $\chi^2$ ، مجموعه‌ای از شاخصهای فرعی نیز به وجود آمدند.

مهم‌ترین این شاخصها عبارتند از: AGFI, GFI و RMSR که حالت‌های بهینه برای این آزمونها بدین شرح‌اند.

(۱) مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده هر چه قدر کمتر باشد بهتر است زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد. در مدل مورد بررسی مقدار  $\chi^2 = ۱/۴۵$  می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل می‌باشد.

(۲) مقدار GFI و AGFI بایستی از ۹۰ درصد بیشتر باشد. در مدل مورد بررسی مقدار  $GFI = ۰/۹۳$  و  $AGFI = ۰/۸۷$  می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد.

(۳) مقدار RMSR هر چه کمتر باشد بهتر است، زیرا این شاخص معیاری برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده شده و داده‌های مدل است. در این مدل مقدار  $RMSR = ۰/۰۷۸$  می‌باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

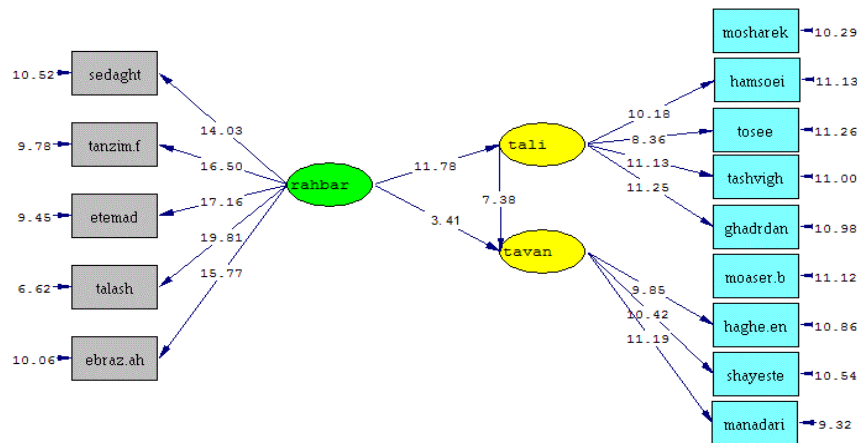
کلیه شاخصهای ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در زیر ارائه گردیده و نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.

جدول ۲. اثر مستقیم رهبری اخلاقی و تعالی سازمانی بر توانمندی سازمانی

بررسی اثر	ضریب تأثیر	مقدار آماره تی	نتیجه
رهبری اخلاقی- تعالی سازمانی	۰/۸۲	۱۱/۷۸	رهبری اخلاقی بر تعالی سازمانی تاثیر دارد
تعالی سازمانی- توانمندی سازمانی	۰/۶۴	۷/۳۸	تعالی سازمانی بر توانمندی سازمانی تاثیر دارد.
رهبری اخلاقی- توانمندی سازمانی	۰/۳۵	۳/۴۱	رهبری اخلاقی بر توانمندی سازمانی تاثیر دارد.

به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره تی استفاده می شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می آید که می بایستی در آزمون تی بزرگتر از ۲ (t ≥ ۲) و در آزمون Z بزرگتر از ۱/۹۶ (Z ≥ ۱/۹۶) و یا کوچکتر از -۱/۹۶- باشد تا این تخمینها از لحاظ آماری معنادار شود با توجه به خروجی لیزرل میزان تی محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگتر از ۲ و یا کوچکتر از -۲ می باشد بنابراین کلیه تخمین های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می باشند. و مدل نه تنها برازش مناسبی دارد بلکه کلیه ضرایب حاصل از مدل معنی دار می باشند.

$$Z یا t = \frac{\text{ضریب پارامتر}}{\text{انحراف معیار پارامتر}}$$



Chi-Square=107.38, df=74, P-value=0.07820, RMSEA=0.078

شکل ۴. مدل شاخص اصلاحی تی



با توجه به کلیه مراحل طی شده به منظور ارائه مدل، مدل مفهومی ذیل که نشان دهنده اثر رهبری اخلاقی بر توانمندی سازمانی با نقش میانجی تعالی سازمانی است تأیید می گردد. فرضیه اول: بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ایراز عقاید مخالف) با تعالی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

**جدول ۳. ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن با تعالی سازمانی کارکنان**

متغیر ملاک تعالی سازمانی کارکنان			
شاخص آماری			
متغیر پیش بین	ضریب	مجدور ضریب همبستگی	سطح معناداری
همبستگی			
رهبری اخلاقی	*/۱۴۴	۰/۰۲۱	۰/۰۲۰
صداقت و دوستی	*/۱۴۱	۰/۰۲۰	۰/۰۲۳
تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی	**/۱۷۸	۰/۰۳۲	۰/۰۰۴
اعتماد	*/۱۲۶	۰/۰۱۶	۰/۰۴۲
تلاش در جهت ارتقای کارکنان	*/۱۳۷	۰/۰۱۹	۰/۰۲۷
اجازه ایراز عقاید مخالف	*/۱۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۴۲

$p < .01$

یافته‌های جدول (۳) نشان می دهد ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ایراز عقاید مخالف) با تعالی سازمانی کارکنان معنی دار است. یعنی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ایراز عقاید مخالف) با تعالی سازمانی کارکنان (\*/۱۲۶، \*/۱۳۷، \*/۱۱۱)، (\*/۱۷۸، \*/۱۴۴، \*/۱۴۱) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ( $R^2$ ) ۲/۱، ۲/۲، ۳/۲، ۱/۶، ۲/۹، ۱/۱ درصد واریانس رهبری اخلاقی و تعالی سازمانی کارکنان مشترک بوده است. لذا فرضیه اول مبنی بر این که بین رهبری اخلاقی و تعالی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد، تأیید می گردد.

فرضیه دوم: بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان) با توانمندی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن با توانمندی سازمانی

متغیر ملاک توانمندی سازمانی			
شاخص آماری			
متغیر پیش بین	ضریب	مجذور ضریب	سطح معناداری
	همبستگی	همبستگی	
رهبری اخلاقی	* ۰/۱۵۰	۰/۰۲۲	۰/۰۱۶
صداقت و دوستی	** ۰/۱۶۶	۰/۰۲۸	۰/۰۰۷
تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	* ۰/۱۲۱	۰/۰۱۵	۰/۰۴۹
اعتماد	* ۰/۱۰۹	۰/۰۱۲	۰/۰۴۹
تلاش در جهت ارتقای کارکنان	* ۰/۱۴۶	۰/۰۲۱	۰/۰۱۹
اجازه ابراز عقاید مخالف	* ۰/۱۱۰	۰/۰۱۲	۰/۰۴۴

$$p < ,/۰۱۰۰/۰۰۵$$

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مخالف) با توانمندی سازمانی معنی‌دار است. یعنی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مخالف) با توانمندی سازمانی معنی‌دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ( $r^2$ ) ۱/۵، ۱/۲، ۲/۱، ۱/۲، ۰/۱۴۶، ۰/۱۱۰، ۰/۱۰۹، ۰/۱۲۱، ۰/۱۶۶، ۲/۲، ۲/۸ درصد واریانس رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مخالف) با توانمندی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه دوم مبنی بر این که بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مخالف) با توانمندی سازمانی رابطه وجود دارد، تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم و قدردانی از کارکنان) با توانمندی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۵. ضریب همبستگی بین تعالی سازمانی و ابعاد آن با توانمندی سازمانی

متغیر ملاک توانمندی سازمانی		
شاخص آماری		
متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	مجدور ضریب سطح معناداری
تعالی سازمانی	۰/۱۶۴**	۰/۰۲۱
مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی	۰/۱۵۸*	۰/۰۲۵
همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی	۰/۲۶۲**	۰/۰۶۹
توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان	۰/۱۲۵*	۰/۰۱۶
تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم	۰/۱۱۵*	۰/۰۳۵
قدردانی از کارکنان	۰/۱۴۱*	۰/۰۲۰

$$p < .05 / .01 / .001$$

یافته‌های جدول (۵) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم، قدردانی از کارکنان) با توانمندی سازمانی معنی‌دار است. یعنی بین تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم، قدردانی از کارکنان) با توانمندی سازمانی (I<sup>۲</sup> = ۰/۱۴۱، ۰/۱۱۵، ۰/۱۲۵، ۰/۲۶۲، ۰/۱۵۸، ۰/۱۶۴) رابطه معنی‌دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (I<sup>۲</sup>) ۲/۱، ۲/۵، ۶/۹، ۱/۶، ۱/۳، ۲ درصد واریانس تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم، قدردانی از کارکنان) با توانمندی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه سوم مبنی بر این که بین تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباط عمودی و افقی در سازمان، تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم، قدردانی از کارکنان) با توانمندی سازمانی رابطه وجود دارد، تأیید می‌گردد.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی با تعالی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که از میان انواع مولفه‌های رهبری اخلاقی، به ترتیب (صداقت و دوستی)، (تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی)، (تلاش در جهت ارتقای کارکنان)، (اعتماد)، (اجازه ابراز عقاید مخالف) با تعالی سازمانی ۱۱۱/، ۱۳۷/، ۱۲۶/، ۱۷۸/، ۱۴۱/، کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. از آن جا که رهبران اخلاقی، اخلاقیات را بخش عمده‌ای از کار رهبری خود قرار می‌دهند چنین رفتاری به آن‌ها کمک می‌کند که از طریق آن پیش زمینه تعالی سازمانی را فراهم کرده و موجب رشد و ارتقای سازمان در کسب رضایتمندی ارباب رجوع و ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات ذی نفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت می‌گردد. نتایج پژوهش حاضر، با پژوهش موسوی و کریزی (۱۳۹۲)، تحت عنوان (رابطه اخلاق با تعالی سازمانی) رابطه مستقیم و معناداری دارد.

یافته‌های پژوهش نشان دهنده آن است ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (صداقت و دوستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اعتماد و اجازه ابراز عقاید مخالف) با توانمندسازی (۱۱۰/، ۱۰۹/، ۱۴۶/، ۱۲۱/، ۱۶۶/، I=) معنی دار است، هر چه رهبری اخلاقی در سازمان از قوت بیشتری برخوردار باشد موجب توانمندسازی کارکنان می‌گردد. یعنی در کارکنان ابعاد (مؤثر بودن، داشتن حق انتخاب، شایستگی و معناداری در کار) تقویت می‌شود. نتایج پژوهش با یافته‌های نجیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) هم سو است.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر این است که ضریب همبستگی بین تعالی سازمانی و ابعاد آن (مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آنان در تدوین خط‌مشی، همسو نمودن اهداف فردی و تیمی در جهت اهداف سازمانی، با توانمندسازی معنی دار است. براساس ضریب تعیین (۱/۲۳، ۱/۶، ۶/۹، ۲/۵، ۲/۱) I= درصد واریانس تعالی سازمانی با توانمندسازی مشترک بوده است از میان مولفه‌ها رابطه بین ابعاد تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم و قدردانی از کارکنان از تعالی سازمانی با توانمندسازی معنی دار نیست. شاید بتوان گفت که نظام بوروکراسی حاکم بر دانشگاه‌ها و تاکید بیش از حد این نظام بر وجود سیستم کنترل و انضباطی متحدالشکل، انجام منظم فعالیت‌ها براساس سلسله مراتب، قدردانی از کارکنان بیش تر مبتنی بر پاداش‌های

مادی مانع از تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم می‌گردد. نتایج پژوهش با پژوهش قربانی زاده و آقوردی (۱۳۹۲) تحت عنوان نقش توانمندسازی کارکنان در تعالی سازمان، هم است.

یافته‌های حاصل از فرضیه اصلی این پژوهش نشان داد که تعالی سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان نقش میانجی دارد. کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برآزش مدل از جمله  $X=1/45$ ،  $GFI=0/93$ ،  $AGFI=0/87$ ،  $RMSR=0/078$  نشان دهنده برآزش مناسب مدل می‌باشد در بررسی اثر مستقیم رهبری اخلاقی - تعالی سازمانی با ضریب تأثیر (۰/۸۲)، تعالی سازمانی - توانمندسازی (۰/۶۴) و رهبری اخلاقی - توانمندسازی (۰/۳۵) که نشان دهنده تأیید مدل مفهومی است. همچنین نتایج تحقیق همسو است با نتایج تحقیقات رسولی ودشتی (۱۳۹۴) عباس زاده و بوداقتی (۱۳۹۳)، توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰؛ لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، همسو است.

از آن جا که دانشگاه‌ها جایگاه بلوغ فکری و عقلی انسان‌ها می‌باشند از این رو بهتر است رهبران آموزشی، فضای مناسبی را برای کارکنان فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند حمایت مدیران را از نزدیک احساس کنند لذا پیشنهاد می‌شود رهبر به عنوان یک الگو در سازمان در جهت توانمندسازی کارکنان و ارتقای آن گام بردارند تا کارکنان بتوانند با مسیولیت‌پذیری بیشتری وظایف خود را انجام دهند و در راستای اهداف سازمان و نیازهای آن با جدیت تلاش کنند و سازمان را به سوی تعالی با بالاترین برند سازمانی سوق دهند.

با توجه به اهمیت سبک رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، و با توجه به اینکه آینده رهبری از آن رهبری اخلاقی است، لذا مدیرانی که سبک رهبری خود را بر این اساس منطبق می‌کنند و محور رفتارهای خود را اخلاق قرار می‌دهند احتمال موفقیت بیشتری را خواهند داشت.

### منابع

احمدی، ع؛ شایان جهرمی، پ؛ و زارعی، ص. (۱۳۹۱). رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان، اداره ورزش و جوانان استان فارس، فصلنامه علمی - پژوهشی **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۲: ۵۴-۳۵.

<sup>1</sup> - Thomasand Velthouse

<sup>2</sup> - Lee

اشرفی مجد، ا. (۱۳۹۴). **بررسی تأثیر اجرای مدل EFQM بر عملکرد شرکت پالایش نفت بندرعباس**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

اقبال، ف (۱۳۸۶). **ارزیابی عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمان (EfQM)**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

حضرتی، مرتضی. معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۳). **ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان های دولتی. مدیریت توسعه و تحول (۶۳-۷۰)**

رحیم نیا، ف؛ کریمی فریدی، ا؛ اسلامی، ق. (۱۳۹۰). **تأثیر فرهنگ یادگیری بر یادگیری کارکنان در محیط کار به واسطه توانمندسازی روان شناختی و اثربخشی مدیریتی، فصلنامه بهبود مدیریت، ۱۲۱۳-۱۰۲.**

سالسیس، ا. (۱۳۸۰). **مدیریت کیفیت در آموزش**. ترجمه سید علی حقیقی. تهران: هوای تازه، چاپ اول. سرمد، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۷۶)، **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ اول، تهران: موسسه انتشارات آگاه.

سلطانیان، م (۱۳۸۹). **بررسی رابطه بین بالندگی سازمانی با استقرار مدل EFQM در شرکت فولاد مبارکه اصفهان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.

سیادت، سید علی، نصر اصفهانی، علی و الهیاری، سمیه (۱۳۸۹). **رهبری اخلاقی در سازمان های آموزشی، ماهنامه مهندسی فرهنگی**، سال ۵، ش ۴۵ و ۴۶، صص ۴۶-۴۹.

عباس زاده، محمد، بوداقی، علی. (۱۳۹۳). **تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز)**، **مدیریت دولتی**، سال ششم، شماره ۱۸، ۲۸۹-۳۰۸.

عباس پور، ع. زندیان، ه؛ قادرمرزی، ح؛ (۱۳۹۴). **بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان نقش واسطه ای تعامل رهبر-عضو. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ش ۵، صص ۷۱-۵۱.

عمادی فر، اعظم (۱۳۸۸). **بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با توانمندسازی آنان**. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.

قربانی زاده، و آفاوردی، ب. (۱۳۹۲). **نقش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در تعالی سازمانی**. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱: ۸۷-۱۰۶.

کریمی جعفری، ف؛ حقیقی کفاش، م. بهرامی، ا. (۱۳۹۲). **رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی های مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه، پژوهشنامه بیمه**، ش ۱۱۳: ۱۷۹-۱۵۳.

موسوی، م. عربشاهی کریزی، ا؛ (۱۳۹۲). **"رابطه اخلاق با تعالی سازمانی"**، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، سال نهم: ش ۲.

میرآقایی، سید مجتبی (۱۳۸۶). **بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی (مطالعه موردی شرکت گاز اصفهان)**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تحول دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد گروه مدیریت.

نجمی، م؛ حسینی، ح. (۱۳۸۴). **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل** (راساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)، ناشر خردناس، چاپ پنجم.

نصراصفهانی، ع؛ غضنفری، ا؛ (۱۳۹۲) "رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان" دوفصلنامه‌ی پژوهش-**های مدیریت منابع انسانی** دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم: ش ۱، ص ۱۰۷-۱۲۸.

هوی، و. ک. مسکل، س، ج. (۱۳۸۷). **مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل** (چاپ پنجم)، انتشارات دانشگاه ارومیه.

Anwar, F., Islam, T., Rehman Khan, S. & Ungku Norulkamar, U. (2012). Investigating the Mediating Role of Affective Commitment Between Supervisor's Ethical Leadership and Citizenship Behaviors, **World Applied Sciences Journal**, 19 (8), 1221-1224.

Baskar, A. u. S m:shra, B. (2010). Empowerment: a necessary Qttribute of a learning organization? **Organizations and markets in Emerging economics**, 1(2):48-70.

Brown. M. E., Trevino. L. K. & Harrison. D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 97(2): 117-134.

Carson, M. C. and King J. E. (2005). Leaving leadership: Solving leadership problems through empowerment. **Manage**, 43, 1049- 1053.

Cullen, J. B., & Bart, V., & Carroll, S. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate, **organizational Dynamics**, 18(2), 50-62.

Flohr, N. J. and Host, V. (2002). The path to service encounter performance in public and private bureaucracies. **The Service Ind. J**, 20, 40-60.

Greasley, K., A. Bryman, A. Dainty., Price A. and Soetanto R. (2005). Employee empowerment. **Emp. Rel**, 27, 364-368.

-Higer Education funding Concil for England(2003). **Applying Self Assessment Against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education. Center for Integral Excellence**, Sgeffield Hollam University, City Compus-1-35. Available from: URL: www. shu. ac. ukk/research/integral exceuence/EFQM Excellence Model. htpm.

Jinhua Yang, Yanhui Liu, Yan Chen, Xiaoyan Pan, (2014), The effect of structural empowerment and organization nal commitment on Chinese nurses' job satisfaction, **Applied Nursing Research**, Volume 27, Issue 3, August 2014, Pages 186-191.

John Kuumuori Ganle, Kwadwo Afriyie, Alex ander Yao Segbefia, (2015), Microcredit: Empowerment and Disempowerment of Rural Women in Ghana, **World Development**, Volume 66, February 2015, Pages 335-345.

- kara, D. (2012). Differences in psychological Empowerment perception of femal Employees working in Hospitaling Industry. Middle – **East Journal of scientific Research**, 12(4). 436- 443.
- kinjerski,v.,skrypnek,B. j, (2006). Creating organizational conditions that foster Employee spirit at work, leadership &organization. **Development Journal**,27,280-295.
- Menon, Sanjay T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Psoinos, A. and S. Smithson. (2002). Employee empowerment in manufacturing: A study of organizations in UK. *New Tech. Work Empower.*, 17: 132-148
- Resick,c. j. Hanges,p,j. Diskson,M. W. Mitchelson,j. k(2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of business ethical** 63,345-359.
- Sadeh, E. and V. C. Arumugam 2010. Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*,19, pp. 155-67.
- Sagie, Abraham, and Kosloswsky Meni. (2000). **Participation and Empowerment in organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications**, California: Sage Publications.
- Seibert, Scott E., Seth R. Silver, and Randolph, W. Alan. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction, **Academy of Management Journal**, 47 (3), 332-349.
- Sergiovnni, T,J. Kelleher, p,Mccarthy, M. Wirt, F,M. (2004). **Educational Governance and Administration**. Fifth edition,u. s. a. Bosten: pearson Education,Ins
- Spreitzer, G. m. (1995), “psychological Empowerment in the workplace: Dimen sins, measurement, and validation, “**A cademy of management journal**, 21, 46: 1442-1465.
- Thomas K. w. and Velthouse B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model Of intrinsic task motivation, **Academy of Management Journal** 15. 4, 666-681.
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. J. (2004). Impact of ethical leadership behavior on employees’ organizational commitment and trust in leaders: mediating role of psychological empowerment. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11 (1), 16–26
- Zimmerman, Marc A. (1990a). Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Psychological and Individual Conceptions, **American Journal of Community Psychology**, 18 (1), 169-177.