

رابطه رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی در دبیران دبیرستان‌های شهرستان ساوه

امیرحسین محمد داودی^۱، مریم ولایی ملکی^۲

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه ی رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی دبیران دبیرستانهای شهرستان ساوه انجام شده است. روش پژوهش از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه ی دبیران (زن و مرد) دبیرستانهای شهرستان ساوه بوده که تعداد آنها در حدود ۲۶۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۵۵ نفر برآورد گردیده، برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای - نسبی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های محقق ساخته ی رهبری اخلاقی و توانمندسازی و پرسشنامه استاندارد اعتمادسازمانی (حسن زاده، ۱۳۸۳) با طیف پنج درجه ای لیکرت بوده است. پایایی ابزار پس از اجرای مقدماتی در نمونه ای ۳۰ نفری ارزیابی شد که ضریب آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی، توانمندسازی و اعتمادسازمانی به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۸، ۰/۸۶ به دست آمده است. داده‌های گردآوری شده به کمک نرم افزار آماری SPSS در دو بخش آمار توصیفی شامل (میانگین، انحراف معیار، جداول، نمودارها) و آمار استنباطی شامل (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندمتغیره) به روش گام به گام، تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به فرضیه‌ها و سؤالهای مطرح شده در پژوهش نتایج بدست آمده نشان داد که بین رهبری اخلاقی و اعتمادسازمانی با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. درضمن از بین ابعاد رهبری اخلاقی، بعد "منافع مشترک" بالاترین سهم را در پیش بینی تغییرات اعتمادسازمانی و توانمندسازی دارد.

کلید واژه‌ها: رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، توانمندسازی، دبیران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۷/۲۹

^۱-دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت آموزشی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول)

Adavodi838@yahoo.com

^۲-کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه Sh.valaeim@yahoo.com

مقدمه

در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها به خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود و برای اینکه از قافله رقابت عقب نیافتند اکثر سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند؛ چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. برای رهبران سبک‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد یکی از بهترین سبک‌ها "سبک رهبری اخلاقی" است. اگرچه رهبری با اخلاق گره خورده است، ولی رهبری اخلاقی با رهبری عمومی متفاوت است. هنوز یک تعریف کلی از رهبری اخلاقی ارائه نشده است زیرا به بعد اخلاقی رهبری توجه زیادی نشده است. ولی به طور کلی می‌توان گفت: رهبر اخلاقی کسی است که سعی دارد که پتانسیل و ابتکارات هر فرد را شناسایی کند و در حالی که به محافظت از سلامت جامعه می‌پردازد به حفظ حقوق و آزادی آن‌ها نیز کمک کند. (مک‌گریگور، ۲۰۱۰: ۴)

در این دنیا که دائماً در حال تغییر است نه تنها سازمان‌ها بلکه همچنین انتظارات، برداشت‌ها و اعتقادات کسانی که این سازمان‌ها را مدیریت می‌کنند نیز تغییر می‌کند. بنابراین در نظم نوین جهانی، بعضی از قوانین اخلاقی باید به منظور حمایت از این تغییرات در نظر گرفته شوند. مدارس باید قوانین اخلاقی جدید را تنظیم کنند تا به هنجارهای زمانی همانند سازمان‌های اخلاقی برسند. به عبارت دیگر، مدارس می‌توانند به لحاظ اخلاقی تغییر کنند با معضلات جدی روبرو خواهند شد و در کاربرد قوانین اخلاقی سردرگم می‌شوند. از این منظر، مدارس نیازمند رهبری اخلاقی قوی هستند. زمانی که به رهبری اخلاقی از منظر سیستم‌های مدرسه در آموزش و پرورش نگاه می‌شوند، باید شامل ابعادی مثل ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و تاریخی در یک سطح بسیار بزرگ باشند. برای سیستم مدرسه توجه کامل به این ابعاد ضروری است زیرا استانداردهای فرهنگی، اقتصادی و سیاسی در قرن ۲۱ ام ایجاد شده اند تغییرات باید با تشکیل اصول اخلاقی حمایت شوند. مدارس به عنوان سازمان‌های اخلاقی باید اصول اخلاقی جدید را در کنار نیازهای سنی توسعه دهند. به عبارت دیگر، یک مدرسه، در صورتی که نتواند از نظر اخلاقی توسعه پیدا کند، با معضلات جدی روبرو می‌شود و در به کارگیری اصول اخلاقی سردرگم خواهد شد. رهبری اخلاقی به اقتدار اخلاقی وابستگی دارد. رهبری اخلاقی فرآیند شکل‌دهی و توسعه ارزش‌ها و

اصول اخلاقی می‌باشد و رهبری پیروها طبق ارزش‌های اخلاقی انجام می‌شود. رابطه بین رهبران و پیروان آن‌ها از نظر رهبری اخلاقی بسیار حساس است. سرجیووانی^۱ (۱۹۹۲) رهبری اخلاقی را به عنوان قلب رهبری پذیرفت. قلب رهبری منعکس کننده ارزش‌ها، اعتقادات و خواسته‌های رهبری اخلاقی هست. رهبری اخلاقی مغز رهبر را طبق قلبش شکل دهی می‌کند. آنها کسانی هستند که از ارزش‌های اخلاقی برخوردارند و برای گسترش آن‌ها نیز تلاش می‌کنند (سلیک، ۲۰۱۲: ۳۸-۸۲۳۷). تروینو و همکاران^۲ (۲۰۰۳) اشاره کردند رهبر، زمانی یک رهبر اخلاقی است که، به عنوان یک شخص اخلاقی تعریف شود و دارای ویژگی‌هایی مثل درستکاری، قابل اعتماد بودن، عادل بودن، قاطع در تصمیم‌گیری و خوش اخلاق بودن در زندگی شخصی خود باشد. رهبر باید به عنوان یک مدیر اخلاقی مورد قبول واقع شود. یک مدیر اخلاقی مدبری است که تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی پیروان خود انجام دهد و اخلاق را بخشی واضح از سازمان خود قرار بدهد. بنابراین رهبران اخلاقی هم در زندگی شخصی خود و هم در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند (استوتن، بایلین، ون دن پروک، کمپس، وایت و یووما^۳، ۲۰۱۱: ۱۹).

پیکولو و همکارانش^۴ (۲۰۱۰) نشان دادند که رهبری اخلاقی در با اهمیت جلوه دادن وظیفه کارمندان نقش دارد و این امر منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. والومبوا و همکاران^۵ (۲۰۱۱) همچنین نشان دادند که چند فرآیند رهبری اخلاقی عملکرد کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از این فرآیندها این است که عملکرد کارمندان با کیفیت ارتباط دو طرفه بین رهبر و کارمندان (رابطه دو طرفه بین عضو و رهبر) هویت اجتماعی آن‌ها و کارآمدی کارکنان توضیح داده می‌شود. (استوتن، ون دیکه و کرم^۶، ۲۰۱۲: ۲). با توجه به مطالب فوق و ضرورت وجود رهبری اخلاقی میتوان اذعان کرد، نیاز به رهبری اخلاقی در تمامی جوامع امری غیرقابل انکار محسوب می‌شود.

1-Sergiovanni

2-Trevino et al.

3-Stouten. Bailien. Vandebroek. Camps. Witte & Euwema

4-Piccolo. et. al

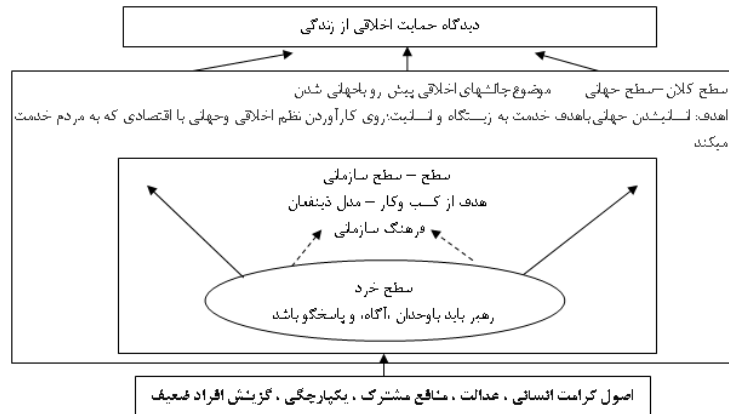
5-Walumbwa et. al

6-Stouten. Van Dike & Cremer

نظریه پردازان در پژوهش‌ها و مطالعات خود مؤلفه‌های مختلفی برای رهبری اخلاقی در نظر گرفته‌اند. گری یوکل (۲۰۰۲) معیارهای رهبری اخلاقی را شامل: استفاده از قدرت و نفوذ رهبر، درستی رفتار رهبری، اجازه ابراز عقاید مخالف، نشان دادن اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، قالب بندی عملکردها در شرایط اخلاقی، انصاف و توجه می‌داند. و کاردینال جوزف برناردین^۱ در سال (۲۰۰۰) مدلی از رهبری اخلاقی را بر اساس چالش‌های اخلاقی پیش روی جهانی شدن ارائه کرد که ابعاد رهبری اخلاقی مدل او به شرح زیر فهرست می‌شود:

کرامت انسانی: معنای لغوی کرامت، گرمی داشتن؛ عزت و بزرگواری است. کرامت انسانی، ارزش فطری یا شایستگی یک انسان است که باماهیت انسانیت وجود یافته و به عنوان مبنای فلسفی و قانونی تمامی حقوق بشر به رسمیت شناخته شده است این کرامت انسانی به وسیله تدوین استانداردهای حقوق بشر بین الملل ارتقاء یافته است. **عدالت:** عدالت به معنی دادگرو بودن و توازن است. برخی عدالت را به معنای رفع تبعیض و تفاوت‌های ناروا و برابری همگانی در برابر قانون و برخورداری یکسان افراد از امتیازها و آسیب‌ها دانسته‌اند. **منافع مشترک:** در فرهنگ لغت و بستر منافع مشترک به عنوان سود یا منفعت به اشتراک گذاشته شده برای هر یک یا همه تعریف شده است. آنچه را که می‌توان به عنوان یک کل برای همه افراد یک تیم یا گروه، خوب باشد. **یکپارچگی:** به معنی وحدت؛ اتفاق نظر و انسجام. نوعی تمامیت یا تعادل که از سرکوب خصایص قلبی امتناع می‌کند و از خاموشی انسانیت مادر مواجه با آنچه که گاهی اوقات می‌توانند و سوسه‌های قوی برای انجام کار باشد پیشگیری می‌کند. **گزینش افراد ضعیف:** مشخص شده است که نیازهای مرتبه بالا انسانها برای بدست آوردن وسیله امرار معاش اغلب پایین تر از نیازهای سازمان برای به حداکثر رساندن سود و به حداقل رساندن هزینه‌ها قرار می‌گیرد که منجر به افزایش نابرابری و بی‌ثباتی شده است. گزینه ارجح برای ناتوان‌ها، واکنش به نظم ناعادلانه جامعه است. به این معنا که بتوان افرادی را که از لحاظ مالی نسبت به دیگران در وضعیت پایین تری قرار دارند را به شکل آزادانه مقدم دانست و مورد عنایت قرار داد.

1-Cardinal joseph bernardin



شکل ۱. مدلی برای رهبری اخلاقی بر اساس چالش‌های اخلاقی پیش رو با جهانی شدن

اعتماد، بیانی نوین از اندیشه‌های کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و بکارگیری سازوکارهای آن میتواند در راه کسب اثر بخشی فردی و سازمانی موثر واقع شود. مدت زیادی است که محققان، علاقه مند به مطالعه موضوع اعتماد در سازمانها شده اند و اعتماد را به عنوان یک عامل برای تعیین موفقیت و نیز بهتر شدن وضعیت کارکنان معرفی کرده‌اند (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹: ۱۲۹). شرط لازم برای پیشگیری از هرج و مرج و فلج شدن جامعه تحکیم حس اعتماد در میان مردم است. در فضایی مثبتی بر اعتماد ابزارهایی چون زور و اجبار کارایی خود را از دست می‌دهند و رضایت جانشین اجبار می‌شود که این یکی از اهداف مهمی است که نخبگان و اداره کنندگان جامعه در پی دستیابی به آن هستند از این رو اعتماد یک احتمال عقلانی است که بر پایه آن یک کنش گر در رابطه با دیگر گروهها رفتار آنها را قبل از وقوع پیش بینی و فعالیت خود را بر اساس آن طراحی میکند.

کلارک^۱ (۲۰۰۲) اعتقاد دارد که اعتماد یکی از مهمترین عناصر روابط اثر بخش است. اعتماد به دیگران و اینکه آنها به شما اعتماد داشته باشند، از اهمیت اساسی در سازمان برخوردار است. به علاوه قابل اعتماد بودن در میان صفات یک رهبر از همه با ارزش تر است و اعتماد مانند ساروج می‌تواند رهبر و پیروانش را به هم متصل نگه دارد. منبع اصلی موقعیت‌های رهبری همین حس اعتماد دو جانبه است. حتی در موقعیت‌های مخاطره آمیز، این اعتماد است که باعث می‌شود کارکنان سیاست‌ها و خواست‌های سازمان که تأثیرات مثبتی بر آن دارد را بپذیرند و راجع

1-Clarke

به آن سیاست‌ها درخودشان انتظارات مثبتی ایجاد کند. به عبارت دیگر اعتماد سازمانی درک یک فرد از حمایت سازمانی و باور به قابل اعتماد بودن مدیران است اعتماد منافع زیادی را در زندگی سازمانی بوجود می‌آورد در سازمان‌هایی که اعتماد حکمفرماست، می‌توان یک جو مشارکتی باز، کارکنان پاسخگو، بهره‌وری، تعهد سازمانی، فرهنگ توافق، کار تیمی، رضایت شغلی بالا و مشارکت، در تصمیم‌گیری را مشاهده کرد. (نادی و مشفق، ۱۳۸۸: ۱۵۷) به نظر زوکر^۱ (۱۹۸۶)، اعتماد سازمانی می‌تواند برخاسته از شخصیت افراد (در شرکت‌های کوچک) یا ساختار تصمیم‌گیری بشدت متمرکز و فرهنگ سازمانی باشد که باعث می‌شود سازمان به شکلی منظم با یک شیوه خاص اطمینان‌سازی در تعامل باشد. بارنی و هانسین^۲ (۱۹۹۴) اشاره می‌کنند که ارزش‌ها و عقاید سازمانی می‌تواند بوسیله سیستم‌های پاداش و جبران داخلی همراه با سیستم‌های تصمیم‌گیری که انعکاس دهنده فرهنگ هستند مورد حمایت قرار بگیرد. این اعتماد سازمانی همچنین می‌تواند اطمینان رویه‌ای یا روتین هم نامیده شود که بخصوص در ارتباط با روابط سازمانی بلند مدت مطرح می‌باشد. در سازمانی که اعتماد کلی وجود دارد این اعتماد می‌تواند مبتنی بر منابع یا شهرت خوب شرکت هم باشد. اعتماد در سازمان دربرگیرنده تمایل کارکنان برای آسیب پذیر شدن در مقابل اقدامات سازمانشان می‌باشد. این تمایل تنها زمانی ارائه می‌شود که سازمان به شکلی واضح نسبت به اقدامات خود با کارکنانش اطلاع رسانی داشته باشد و این کار را از طریق شبکه‌های رسمی و غیر رسمی انجام دهد. (پالیزکیوویگس^۳، ۲۰۱۱: ۲۱-۲۰).

زهیر و همکارانش^۴ (۱۹۹۹) اعتماد را انتظاری که یک فعال می‌تواند بر آن تکیه کند تا تعهداتی را که به عهده دارد در یک شیوه قابل پیش‌بینی انجام دهد و زمانی که امکان فرصت طلبی وجود داشته باشد باز هم به شکلی منصفانه اقدام خواهد کرد تعریف می‌کند. ایوانز و ریولی^۵ (۲۰۰۸) چنین استدلال می‌کنند که اعتماد منحصرأ یک ساختار وضعیتی و یک وضعیت گذرا نیست بلکه یک صفت ماندگار و پایدار است. اعتماد، تمایل پیوسته و مداوم یک طرف برای اتکاء و وابستگی به طرف دیگر است همراه با احساس امنیتی نسبی حتی اگر گمان کند که تبعاتی منفی هم

1-Zucker

2-Barney & Hansen

3-Paluszkiwicz

4- Zaheer et al.

5-Evans and Revelle

امکان پذیر است (دورن و ساهینیان^۱، ۲۰۱۱: ۱۰). اعتماد سطحی از شایستگی است که یک فرد نسبت به شایستگی دیگران برای انجام یک کار طبق شیوه‌ای اخلاقی بی طرفانه و از روی میل و رغبت دارد. فقدان اعتماد در سازمان باعث می‌شود کارکنان همدیگر را بخاطر هر اشتباهی متهم کنند و مکانیسم دفاع کردن و اجتناب از پاسخ دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در اهداف سازمانی بوجود بیاید. همچنین کاهش قابل توجهی در تعهد سازمانی و رضایت حرفه ای کارکنان که ناشی از نارضایتی و جو سازمانی ناخوشایند است را به همراه داشته باشد. شکایت‌ها دلیلی برای مجازات و انفصال کارکنان می‌شود. به عبارت دیگر کارکنان احساس می‌کنند که در کارشان گیر کرده‌اند (ولایی ملکی و محمد داودی، ۱۳۹۲: ۱۸۶) گیلبرت و تانگ^۲ (۱۹۹۸) اعتماد سازمانی را به عنوان اعتماد کارکنان بر صداقت دیگر کارکنان و مدیریت اجرایی و قبول توافقات و انجام آنها تعریف می‌کنند و آن را به عنوان میزانی از اعتماد کارکنان نسبت به سازمان‌هایشان تعریف می‌کنند. اعتماد در اصل مبنایی برای تمامی روابط است از جمله تمایل کارکنان برای پذیرش فعالیت‌های سازمان و اعتماد بر مؤسسات بیشتر از افراد تمرکز می‌کند. (ارات و همکارانش^۳، ۲۰۱۲: ۸۸۵۴)

اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که دارای ابعاد مختلفی می‌باشد. رابینز^۴ (۲۰۰۱) برای اعتماد پنج بعد ثبات، وفاداری، گشودگی، یکپارچگی و شایستگی را در نظر می‌گیرد و حسن زاده (۱۳۸۳) نیز در پژوهش خود هفت بعد برای اعتماد تعریف می‌کند که شامل توجه، انصاف، گشودگی، ثبات، شایستگی، تفویض اختیار و مشارکت می‌باشد و پژوهشگر با مطالعه ابعاد مختلف برای متغیر اعتماد خود چهار بعد زیر را در نظر گرفته است:

توجه: توجه داشتن یعنی دقت داشتن؛ زیر نظر داشتن؛ مراقب بودن. این بعد به ملاحظه نیازهای کارکنان اشاره دارد. اگر مدیر به نیازهای کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت اجتماعی مدیر برخوردار باشند و مدیران نسبت به رفع نیازهای کارکنان احساس مسئولیت نمایند کارکنان به مدیران اعتماد می‌کنند. **گشودگی:** این کلمه به میزان آشکار بودن شخصیت فرد برای دیگران، پرهیز از کتمان حقایق و بیان کل حقیقت و نه بخشی از آن اشاره می‌کند. **ثبات:** به معانی

1-Dorn & Sahinyan

2-Gilbert & tang

3 -Erat et al

4-Robbins

بقا؛ پایداری و دوام یافتن است. ثبات به قابل اتکا بودن، توانایی پیش بینی و قضاوت خوب در هنگام رویارویی با موقعیت‌ها و شرایط مختلف و سازگاری بین حرف و عمل اشاره دارد. **شایستگی:** کمیت شایستگی اشاره به گروهی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و مشخصه‌هایی دارد که یک طرف را قادر می‌سازد تا در برخی حوزه‌های خاص تأثیراتی را داشته باشد و مردم به کسانی اعتماد می‌کنند که به عقیده آنها می‌توانند مشکلات را حل کنند و نتایج مطلوبی را ارائه نمایند.

توانمندسازی به عنوان شیوه‌های نوین در ایجاد انگیزش کارکنان و نیروی انسانی سازمانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است و پژوهشگران و مدیران نسبت به آن و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه‌ی روزافزونی از خود نشان داده‌اند. مسأله‌ی توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است. زیرا نهاد آموزش و پرورش نهادی فراگیر است که کارکردهای آشکار و پنهان آن بر جامعه تأثیرگذار است. باید گفت که آموزش و پرورش کار بسیار ظریف و خاصی است، که می‌تواند ضامن امنیت ملی یک کشور باشد. نهایتاً دانش آموزان امروز هستند که آینده‌ی یک مملکت را رقم می‌زنند و در این بین نمی‌توان نقش معلمان به عنوان عاملان اصلی اجرای برنامه‌های آموزشی در سطوح اجرایی را نادیده گرفت. البته باید یاد آور شد که در میزان موفقیت یا شکست مدرسه عوامل بسیاری دخیل است اما می‌توان گفت که توانمندسازی معلمان یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی است که در موفقیت مدرسه نقش بسزایی دارد برای تحقق آن باید هم در سطوح بالاتر (وزارتی) و هم پایین‌تر (مدرسه) برنامه‌هایی را تدارک دید. یکی از راه‌های ایجاد فرهنگ توانمند کردن و تحقق آن در مدرسه، سبک رهبری حاکم بر آن است. رهبر آموزشی مدرسه با فلسفه و اندیشه‌ی خاص خود می‌تواند با ترکیب مناسب و به کارگیری عوامل متناسب توانمندی معلمان را محقق سازد و از آنجایی که انسان به همراه توانایی‌هایش عامل اصلی توانمندی سازمان است، سبک رهبری که بر انسان مدیریت کند و از توانمندی‌های او به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان استفاده کند می‌تواند نقش محوری در توانمندسازی داشته باشد و این امر به طریق اولی در مورد مدارس صدق می‌کند. سبک رهبری مدیر مدرسه و نوع رفتاری که با دبیران دارد و میزان توجهی که به توانمندسازی آنان می‌شود تأثیر بسیاری بر تجارب معلمان در مورد شغل، تلاش‌هایشان و تعهد آنان نسبت به سازمان دارد. "سبک رهبری مدیران" تعیین‌کننده‌ی میزان استقلال معلمان، میزان

حمایتی که معلمان به دست می‌آورند، میزان پاسخگویی به تقاضاهای معلمان و انتظاراتشان، رشد حرفه‌ای معلمان، استرس‌های شغلی و تضاد نقش و رضایت کلی آنان می‌باشد (شیربگی و حاجی زاده، ۱۳۹۱: ۸۲).

لاسینگر و همکاران^۱ (۲۰۰۴) اعتماد سازمانی و توانمندسازی را در یک مجموعه تجدید ساختار شده بررسی کردند. آنها از مدل توانمندسازی محیط کار برای بررسی اثرات اعتماد سازمانی و توانمند سازمانی بر روی دو نوع از تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی و مستمر، استفاده کردند. نتایج نشان داد که کارکنان توانمند شده سطح بالاتری از اعتماد را دارا می‌باشند که در ادامه به سطح بالایی از تعهد عاطفی منجر گردیده شده بود. اما توانمندسازی تعهد مستمر را نمی‌توانست پیش‌بینی کند. اعتماد پایه و اساس توانمندی است. برای توانمندسازی باید نوعی احساس اطمینان و قابلیت اعتماد مدیر در کارکنان به وجود آورد تا آنان بجای پاییدن و بدگمانی، اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان درست کارند. این اطمینان کمک می‌کند تا تردید، عدم امنیت و ابهام در روابط بین کارکنان و مدیر از بین برود (سلیک، ۲۰۱۲: ۸۲۳۸).

اصطلاح توانمندشدن در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شعار روز بوده است. این واژه در فرهنگ فشرده آکسفورد قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت، و توانا شدن معنی شده است. توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است (جهانیان، ۱۳۸۶: ۶۹). تواناسازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری بر کار داشته باشند. تواناسازی بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل توازن برقرار می‌کند. بر مبنای این تفکر، بخشی از قدرت مدیران به کارکنان انتقال می‌یابد (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۲۰).

کشورما با داشتن جوان‌ترین ترکیب جمعیتی در سطح جهان دارای ظرفیتی بالقوه برای حضور قدرتمند و سرشار از توانمندی‌های انسانی و قابلیت تولیداندیشه ابداع و اختراع در صحنه‌های جهانی و ظرفیت بهره‌مندی از یک حیات اجتماعی آکنده از نشاط و تعادل و پیوندهای ملی و اجتماعی

است که آموزش و پرورش می‌تواند این امکان بالقوه را محقق سازد. از سال ۱۹۸۰ میلادی در هرگونه برنامه اصلاحی برای آموزش و پرورش توجه و تأکید معطوف به مدرسه و اصلاح مدیریت مدرسه به طور جدی تر در کانون توجه مسؤلان و صاحب نظران آموزشی قرار گرفته است. به همین لحاظ مدرسه تنها مجری سیاستها و برنامه ملی تلقی نمی‌شود بلکه خود یک واحد تصمیم‌گیری و برنامه‌مدیریتی محسوب می‌شود. زیرا قدرت نهایی برای هرگونه تغییر در آموزش و پرورش در مغز و قلب و دست کسانی است که در مدرسه کار می‌کنند کسانی که مستقیماً با دانش‌آموزان کار می‌کنند. درباره‌ی مفیدترین روش‌ها و ساختارهای آموزش افکار آگاهانه‌تر و مطمئن‌تری دارند. درحقیقت توفیق آموزش و پرورش تابع دامنه و میزان مشارکت افراد دست‌اندرکار است. روند حرکت آموزش و پرورش در ایران مبین آن است که در طول زمان هرگاه با ساخت و کارهای رسمی و سازمان یافته‌ی ساخت و کارهای خودجوش نقش عوامل ذی‌نفع در مدرسه برجسته شده و امکان حضور فعال و مؤثر افراد در تصمیم‌گیری‌های تربیتی و آموزشی فراهم شده است. بهبود کمی و کیفی و به ویژه ارتقای سطح کیفی تعلیم و تربیت را در پی داشته است (حسینی، ۱۳۹۱: ۱۶-۱۵).

در مقایسه با سایر حرفه‌های تخصصی موجود، تدریس حرفه‌ای است که نیاز بیشتری به توانمندسازی و تفویض اختیار دارد. معلمان اغلب خودشان را صاحب کنترلی اندک بر کار خویش می‌دانند و اکثر معلمان از مافوق خود کسب تکلیف می‌کنند زیرا باید تابع مطلق آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها باشند. این باعث می‌شود که گرایشی منفی نسبت به کار پدید آید و رفتارهای منفی در میان معلمان بروز کند. هرچند که اصلاحات آموزشی اخیر بر انتقال قدرت از سطح بالا به سطح پایین‌تر تأکید دارد اما هنوز هم مشخص نیست که آیا معلمان حقیقتاً صاحب قدرت و اختیار خواهند شد یا خیر. به بیان دیگر اگر اصلاحات آموزشی قصد توسعه مسئولیت‌های رهبری را در میان معلمان داشته باشد حیاتی است که میزان پذیرش مدارس از سوی معلمان بعنوان محل کاری که به آنها توان و اختیار می‌دهد را استنباط نماییم.

مک براید و اسکاو^۱ (۱۹۹۵) بیان می‌دارند که معلمانی که از سطح بالایی از توانمندی و اختیار برخوردارند انگیزه کاری بیشتری داشته و احتمالاً بیشتر به دنبال روش‌های تدریس جدید و مؤثر

خواهند گشت. در ضمن معلمان توانمند تمایل بیشتری برای بحث در مورد مباحث و مشکلات کاری با سرپرستان خود دارند. تمامی این نتایج می‌تواند به بهبود عملکرد کاری معلمان کمک کند (لیانگ وانگ، وانگ، ژانگ^۱، ۲۰۱۲: ۱۴-۱۳). توانمند نمودن آموزگاران یک نوع ظرفیت‌سازی ملموس برای منابع انسانی در راستای تقویت و توانمندسازی معلمان از طریق توسعه توانایی‌های گوناگون (عملکردها) و مسئولیت‌های مربوطه بصورت توأمان بین دولت و معلمان می‌باشد یکی از بهترین مطالعات انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز تحقیقات اسپریتزر^۲ (۱۹۹۲) بوده است که چهار بعد شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است: احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶: ۸۴). مانیوز و همکارانش^۳ (۲۰۰۳) در پژوهشی که در دانشگاه تگزاس آمریکا در زمینه توانمندسازی سازمانی انجام دادند، ابعاد توانمندسازی را در ۳ بعد زیر تعریف کرده اند:

چارچوب ساختاری پویا^۴ (DSF): به لحاظ استفاده‌ی اینگونه تعریف می‌شود که وقتی یک شرکت مجموعه‌ای واضح و شفاف از رهنمودهای قابل اصلاح را فراهم می‌کند که به تصمیم‌گیری کارکنان هم در رویه‌ها و هم در فرآیند رفتاری به هنگام تحول محیط کار کمک می‌کند، چنین چارچوبی برقرار می‌گردد. کارکنان باید بصورت مستقیم مشاهده کنند که آنها هم بر تعیین چیزهایی مانند یک مأموریت یا بیان یک نگرش و هم بر تثبیت و اصلاح راهبردهای تصمیم‌گیری تأثیرگذار می‌باشند. نکته مهم این است که کارکنان ببینند که آنها هم، در تعریف مجدد چیزهایی مانند صورت مأموریتها در صورت بروز، تأثیرگذار می‌باشند. بنابراین چارچوب ساختاری پویا یک مولفه فرآوری ارگانیک و یا پایین به بالا می‌باشد. این مولفه ارگانیکی و سازمانی به شرکت اجازه می‌دهد که با ورود کارکنان، از انعطاف‌پذیری کافی برای تغییر نسبت به متحول شدن محیط تجاری، برخوردار باشد. **کنترل تصمیمات در محیط کار^۵ (CWD):** به این معنی که کارکنان اجازه ورود به تمامی جنبه‌های شغل حرفه‌ای خود را دارند. و تفویض اختیار را به هریک از کارکنان در خصوص کنترل و یا ورود به تصمیمات عمده در محل کار می‌دهد.

1-Liang. Wang. Zhang

2-Spreitzer

3-Matthews et al

4- Dynamic structural framework

5-control of workplace decisions

سازمان باید این راهبرد را مطابق با کارکنانی که فاقد کنترل هستند و یا در این نوع تصمیمات وارد نمی‌شوند، تعریف و مستندسازی نماید. شرکت‌ها باید تلاش کنند تا به کارکنان امکان کنترل بر تصمیمات را تا حد امکان بدهند. **به اشتراک گذاری اطلاعات^۱ (IS)**: بدین معنی که تمامی مشکلات و مباحث اطلاعاتی شرکت از سوی تمامی افراد شاغل در آن شرکت قابل دسترسی باشند. در اینجا این مطلب بدان معنا نیست که هر کاری که از سوی کارکنان انجام می‌شود با دیگران به اشتراک گذاشته شود (برای مثال سوابق پرسنلی و یا ارزیابی مدیریتی کارکنان). بلکه منظور این است که مطمئن شود رویارویی اطلاعاتی با کارکردهای سازمان محقق شده و این اطلاعات در جاهای مناسب به اشتراک گذاشته می‌شود. در این مفهوم حتی کارکنان باید بتوانند ایده‌ها و شکایات خود را نیز مطرح کنند.

در این قسمت برخی از تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع تحقیق و متغیرهای پژوهش دارند را مورد بررسی قرار می‌دهیم: حسینی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین توانمندسازی و عملکرد معلمان دوره ابتدایی شهر کرج" به این نتیجه دست یافت که بین توانمندی دبیران و عملکرد آنها رابطه مستقیمی وجود دارد و مدارس با سطوح بالایی از توانمندسازی مربیان، کیفیت بالایی از آموزش خواهند داشت. (حسینی، ۱۳۹۱: ۱) شفیع پور مطلق و همکارانش (۱۳۹۰) پژوهشی با هدف "ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش" انجام داده‌اند که نتایج آن بدین شرح است: براساس مدل تجربی پژوهش رابطه بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی ادراک شده معنادار بوده که البته رابطه میان اعتماد به مدیر و همکاران با عدالت سازمانی ادراک شده قوی‌تر از رابطه اعتماد به سازمان با عدالت سازمانی ادراک شده است (شفیع پور مطلق و همکارانش، ۱۳۹۰: ۱). گل پرور (۱۳۸۹) مطالعه‌ای با عنوان "مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی" انجام داده است. شواهد حاصل از این تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی بطور مستقیم باعث تقویت توانمندی و احساس انرژی در محیط کار می‌شود و احساس انرژی در محیط کار باعث تقویت توانمندی می‌گردد، و برای تقویت نشاط و توانمندی و خلاقیت کارکنان لازم است سرپرستان و مدیران در مدیریت خود اصول رهبری اخلاقی را رعایت نمایند (گل پرور، ۱۳۸۹: ۴) عمادی فر (۱۳۸۸)

در تحقیقی با عنوان "بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با توانمندسازی آنان" که بر روی ۱۱۸ نفر از کارکنان دانشگاه انجام داده است، دریافت که نمره سبک رهبری اخلاقی مدیران در جامعه مورد پژوهش در متوسط متفاوت نیست و همچنین بررسی وضعیت توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد هیچکدام از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی نمی‌تواند تغییرات مربوط به توانمندسازی را پیش بینی نموده و ضریب تأثیر معنی‌داری در هیچ کدام از مؤلفه‌ها مشاهده نشد (عمادی فرد، ۱۳۸۸: ۱).

لیانگ و ژانگ (۲۰۱۲) یک بررسی اکتشافی بر روی توانمندسازی روان شناختی در میان معلمان چینی انجام داده‌اند. شرکت کنندگان شامل ۱۲۷۲ معلم از شش ایالت در چین بوده است. نتایج نشان داده است که به لحاظ آماری تفاوت‌هایی معنی دار در رابطه با توانمندسازی و تفویض اختیار در میان معلمان و براساس متغیرهای اجتماعی منتخب وجود دارد و دیگر اینکه توانمندسازی روان شناختی ارتباطی مثبت با عملکرد کاری مدرسه داشته است (لیانگ و ژانگ، ۲۰۱۲: ۱۳) ارات و همکارانش در سال (۲۰۱۲) بررسی با عنوان "تأثیر درک اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی بر قصد خروج و عملکرد فردی" در دانشگاه‌های دولتی ترکیه انجام داده اند که نشان می‌دهند که تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد فردی معنی دار و قابل توجه است. نتایج نشان می‌دهند که درک و پذیرش موجود نسبت به هر دوی اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی تأثیری منفی بر قصد خروج و رهاسازی کار دارند. یعنی با افزایش اعتماد و حمایت خروج از کار کاهش می‌یابد (ارات و همکارانش، ۲۰۱۲: ۸۸۵۳) تجییتو سوپروتو در سال (۲۰۱۲) مطالعه با عنوان "تأثیر توانمندسازی عملکرد معلمان در بهبود کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی" در اندونزی به عمل آورد. یافته‌های تحقیق حاضر نشان داده اند که کیفیت آموزشی و صلاحیت آموزشی معلمان می‌تواند بر عملکرد معلمان و همچنین بر کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی تأثیر داشته باشد. علاوه بر این بر آموزش ضمن خدمت و بر عملکرد معلمان و کیفیت آموزش هم تأثیرگذار است. همچنین آموزش حرفه‌ای معلمان نیز بر عملکرد و کیفیت آموزش تأثیرگذار است. نتیجه‌گیری این تحقیق گویای آن است که توانمندسازی معلمان و تفویض اختیار به آنها بر افزایش عملکردشان براساس شاخص‌های دانش، تمایل، و مهارت به منظور افزایش کیفیت آموزش، تأثیر می‌گذارد (تجییتو سوپروتو، ۲۰۱۲: ۶۵). پالیزکیویگز (۲۰۱۲) در پروژه‌ای تحقیقاتی نشان دادند که «تمایل و گرایش

نسبت به اعتماد و عملکرد سازمانی» باهم ارتباط دارند. تحلیل‌ها رویکردی را برای سنجش اعتماد مدیران، اعتماد سازمانی و عملکرد سازمانی نشان می‌دهند. کنترل دیگری هم بر روی همبستگی میان سطح اعتماد و عملکرد سازمانی صورت گرفته است که دارای رابطه‌ای مثبت بوده است (پالیزکیویگز، ۲۰۱۲: ۱۵). استوتن و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان "منع زورگویی: نقش رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر محیط کار" نشان دادند قلدری یا زورگفتن یکی از مهمترین رفتارهای انحرافی است که سلامت فردی و تجربه کاری کارگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این پژوهش به نتیجه دست یافت که رهبری اخلاقی با مقابله‌ای که با یکی از مهمترین پیشینه‌های زورگویی (طرح محیط کار) انجام می‌دهد، رابطه‌ای منفی با زورگو بودن دارد. به همین دلیل است که رهبران اخلاقی توانستند بار کاری کارکنان خود را بهبود ببخشند (محیط کار کیفی) و شرایط کاری ضعیف (محیط کار کمی) را جبران کنند. این نتیجه به دلیل کاهش زورگویی حاصل شده است (استوتن و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۸). پونا و تناکون (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان "ارتباط میان رهبری اخلاقی و بازده کارکنان" درمالزی انجام دادند نتایج نشان می‌دهد که رفتار رهبری اخلاقی تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان و اعتماد آنان نسبت به رهبران دارد. این تحقیق از این مسئله حمایت می‌کند که رفتار رهبری اخلاقی تأثیری مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان دارد (پونا و تناکون، ۲۰۰۹: ۲۱).

بر پایه نکات یاد شده هدف اصلی از این تحقیق پیش‌بینی، توصیف و تعیین رابطه بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های اعتماد سازمانی با ابعاد توانمندسازی دبیران است و در انطباق با این هدف، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اصلی

بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

بین ابعاد رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

بین ابعاد رهبری اخلاقی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

بین ابعاد اعتماد سازمانی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

روش

این پژوهش به لحاظ نوع هدف کاربردی است زیرا قصد دارد رابطه بین ابعاد رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بتواند سازی دبیران دبیرستان‌های شهرستان ساوه را مورد مطالعه قرار دهد. با توجه به ماهیت اهداف و فرضیه‌های مورد مطالعه، روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است؛ در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه دبیران آقا و خانم دبیرستانهای شهرستان ساوه در سال تحصیلی ۹۱-۹۰ می‌باشد که تعداد آنها حدوداً بالغ بر ۲۶۰ نفر می‌باشد (اعم از دبیران رسمی و قراردادی) که در دبیرستان‌های مختلف این شهرستان مشغول به تدریس هستند که از این ۲۶۰ نفر، ۸۵ نفر آقا و ۱۷۵ نفر خانم می‌باشد. در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی و از نوع طبقه‌ای نسبی می‌باشد. با توجه به حجم جامعه و با استفاده از جدول مورگان و کرجسی حجم نمونه ۱۵۵ نفر از کلیه دبیران خانم و آقا دبیرستان‌های مختلف می‌باشد که از ۱۵۵ نفر ۵۱ نفر آقا و ۱۰۴ نفر خانم حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. در این پژوهش ابتدا اطلاعات و مبانی نظری و پیشینه پژوهش بر اساس مروری بر ادبیات و مراجعه به کتابخانه‌ها و دانشگاه‌ها و مطالعه مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های مرتبط و همچنین شبکه جهانی اینترنت تنظیم شده است. و در مرحله بعد سه پرسشنامه با توجه به فرضیات و ادبیات موضوع و بانظرات استادان راهنما و مشاور تدوین شده است. پرسشنامه‌های این تحقیق عبارتند از: **پرسشنامه رهبری اخلاقی**: این پرسشنامه یک پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس مروری بر ادبیات تنظیم و تدوین شده است و روایی محتوایی آن توسط اساتید و متخصصان به تأیید رسیده است و پایایی آن بعد از اجرا در پایلوت ۳۰ نفره با روش بازآزمایی ۰/۸۶ (هشتادوشش صدم) اعتباریابی شده است. این پرسشنامه شامل ۳۰ گویه می‌باشد و با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. متغیر رهبری اخلاقی ۵ مؤلفه را پوشش می‌دهد و هر مؤلفه سوالاتی را به خود اختصاص داده است. **پرسشنامه اعتماد سازمانی**: این پرسشنامه استاندارد توسط حسن‌زاده (۱۳۸۳) تدوین و طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۴ مؤلفه و ۱۲ سوال است و دارای مقیاس ۵ درجه‌ای (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) می‌باشد. و پایایی آن ۰/۸۳ بدست آمده است. بعلاوه، این پرسشنامه توسط رنجبر (۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفته است و آلفای کرونباخ در پژوهش وی ۰/۸۴ بوده است. در این پژوهش نیز پایایی ۸۶ صدم محاسبه شده است. **پرسشنامه توانمندسازی**: این پرسشنامه‌ی محقق ساخته سه مؤلفه از توانمندسازی را مد نظر قرار

داده است. که روایی محتوایی آن توسط اساتید و متخصصان مدیریت به تأیید رسیده است و پایایی آن بعد از اجرا در پایلوت ۳۰ نفره ۰/۸۸ (هشتاد و هشت صدم) اعتباریابی شده است. این پرسشنامه شامل ۱۵ سؤال و با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه‌ای که مقیمی ۱۳۹۰ در کتاب (پژوهش نامه مدیریت) مطرح کرده است، الگو برداری شده است. ۲۶۰ پرسشنامه پخش شد و در نهایت ۱۴۹ پرسش نامه ی کامل به دست آمد و مابقی به علت ناقص بودن کنار گذاشته شد. در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم افزار SPSS استفاده شد که در آن از هردو نوع آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده که آمار توصیفی شامل شاخص‌های مرکزی (میان‌ه میانگین مد) و شاخص‌های پراکندگی (واریانس و انحراف معیار، جداول و نمودارها) می‌باشد و همچنین برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی استفاده خواهد شد که شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره (به روش گام به گام) می‌باشد. در این پژوهش متغیر "رهبری اخلاقی" به عنوان متغیر پیش بین، متغیر "اعتماد سازمانی" به عنوان متغیر میانجی و میانی و متغیر "توانمندسازی" به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است.

یافته‌ها

فرضیه فرعی اول - بین ابعاد رهبری اخلاقی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری اخلاقی با توانمندسازی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. کرامت انسانی	۱					
۲. عدالت	۰/۶۲۹**	۱				
۳. منافع مشترک	۰/۶۲۵**	۰/۶۷۰**	۱			
۴. یکپارچگی	۰/۳۰۸**	۰/۲۰۷*	۰/۲۹۳**	۱		
۵. گزینش افراد ضعیف	۰/۳۸۹**	۰/۲۷۹**	۰/۴۱۲**	۰/۴۹۵**	۱	
۶. توانمندسازی	۰/۵۱۴**	۰/۴۲۸**	۰/۵۶۸**	۰/۳۵۳**	۰/۵۲۸**	۱

*p= (یک دامنه) ۰/۰۵ **p= (یک دامنه) ۰/۰۱

چنانکه در جدول بالا ملاحظه می‌شود، توانمندسازی با همه ابعاد رهبری اخلاقی در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به طوری که بالاترین همبستگی مربوط به رابطه بین "توانمندسازی" و "منافع مشترک" می‌باشد (۰/۵۶۸).

فرضیه فرعی دوم - بین ابعاد رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری اخلاقی با توانمندسازی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. کرامت انسانی	۱					
۲. عدالت	۰/۶۲۹**	۱				
۳. منافع مشترک	۰/۶۲۵**	۰/۶۷۰**	۱			
۴. یکپارچگی	۰/۳۰۸**	۰/۲۰۷*	۰/۲۹۳**	۱		
۵. گزینش افراد ضعیف	۰/۳۸۹**	۰/۲۷۹**	۰/۴۱۲**	۰/۴۹۵**	۱	
۶. اعتماد سازمانی	۰/۵۶۶**	۰/۵۷۲**	۰/۷۰۴**	۰/۳۸۷**	۰/۵۷۵**	۱

$p=*$ (یک دامنه) $0/05$ $p=**$ (یک دامنه) $0/01$

اطلاعات جدول بالا نشان می‌دهد که کلیه ابعاد رهبری اخلاقی با "اعتماد سازمانی" در سطح $0/01$ رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. و بالاترین همبستگی مربوط به رابطه بین اعتماد سازمانی و "منافع مشترک" است.

فرضیه فرعی سوم - بین ابعاد اعتماد سازمانی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین ابعاد اعتماد سازمانی با توانمندسازی

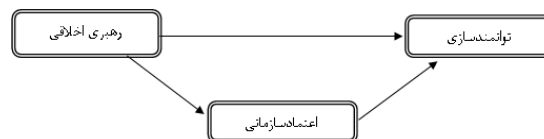
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. توجه	۱				
۲. کثودگی	۰/۶۸۲**	۱			
۳. ثبات	۰/۶۱۹**	۰/۶۸۱**	۱		
۴. شایستگی	۰/۶۷۶**	۰/۶۲۲**	۰/۷۳۴**	۱	
۵. توانمندسازی	۰/۵۶۹**	۰/۵۶۶**	۰/۵۲۴**	۰/۶۵۱**	۱

$p=*$ (یک دامنه) $0/05$ $p=**$ (یک دامنه) $0/01$

بر پایه اطلاعات جدول بالا "توانمندسازی" با همه ابعاد "اعتماد سازمانی" در سطح $0/01$ به طور مثبت و معنی‌داری رابطه دارد. و بالاترین همبستگی مربوط به بعد شایستگی می‌باشد.

فرضیه اصلی: بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت. اصلی‌ترین مفروضه استفاده از این روش، تعیین مسیر رابطه علت و معلولی بین متغیرها، بر اساس پیشینه تحقیق می‌باشد، بر این اساس مسیرهای فرضی روابط بین متغیرها در شکل زیر منعکس شده است:



شکل ۲. مسیرهای فرضی روابط بین متغیرها

با توجه به شکل بالا، با اجرای دو دستور رگرسیون می توان فرضیه بالا را آزمود:

جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون جهت بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی

متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	(مجذور ضریب همبستگی تعدیل شده)	(ضرایب متغیرهای غیر استاندارد)	انحراف استاندارد	(ضرایب متغیرهای استاندارد شده)	t	(سطح معناداری)
عرض از مبدا			۷/۴۶	۴/۶		۱/۷۴	۰/۰۸
رهبری اخلاقی	۰/۷۰۷	۰/۴۹۳	۰/۲۶۰	۰/۰۵۹	۰/۴۱۲	۴/۴	۰/۰۱
اعتماد سازمانی			۰/۴۰۷	۰/۱۱۴	۰/۳۳۷	۳/۶	۰/۰۱

متغیر ملاک: توانمندسازی

رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی به اندازه ۴۹/۳ درصد روی توانمندسازی مؤثر است و توانمندسازی را تبیین می کنند. با افزایش یک انحراف استاندارد در رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی به اندازه ۰/۴۱۲ و ۰/۳۳۷ انحراف استاندارد به توانمندسازی اضافه می شود.

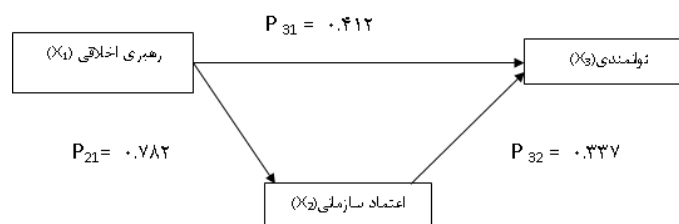
جدول ۵. نتایج آزمون رگرسیون جهت بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با توانمندسازی

متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	(مجذور ضریب همبستگی تعدیل شده)	(ضرایب متغیرهای غیر استاندارد)	انحراف استاندارد	(ضرایب متغیرهای استاندارد شده)	t	(سطح معناداری)
عرض از مبدا			۲/۴	۳/۰۹۷		۰/۷۶۶	۰/۴۵
رهبری اخلاقی	۰/۷۸۲	۰/۶۱۲	۰/۴۱	۰/۰۲۷	۰/۷۸۲	۱۵/۲	۰/۰۱

متغیر ملاک: اعتماد سازمانی

رهبری اخلاقی به اندازه ۶۱/۲ درصد بر اعتماد سازمانی مؤثر است و آن را تبیین می کند. با افزایش یک انحراف استاندارد در رهبری اخلاقی به اندازه ۰/۷۸۲ انحراف استاندارد به اعتماد سازمانی اضافه می شود.

اکنون میزان تاثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته در شکل زیر ارائه می شود:



شکل ۳. مسیرهای تجربی روابط بین متغیرها

تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی

$$\begin{aligned}
 & \text{الف - تأثیر مستقیم} \\
 & X_1 \longrightarrow X_3 \longrightarrow P_{31} = 0.412 \\
 & \text{ب - تأثیر غیر مستقیم} \\
 & X_1 \longrightarrow X_2 \longrightarrow X_3 \longrightarrow P_{21} P_{32} = (0.782) (0.337) = 0.264 \\
 & \text{ج - تأثیر کل} \\
 & 0.412 + 0.264 = 0.676
 \end{aligned}$$

رهبری اخلاقی ۴۱/۲ درصد بر توانمندسازی دبیران دبیرستان‌ها تأثیر مستقیم دارد و رهبری اخلاقی ۷۸/۲ درصد بر اعتماد سازمانی اثر دارد. ۳۳/۷ درصد اعتماد سازمانی بر توانمندسازی اثر دارد. بنابراین به طور کلی می‌توان گفت اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر توانمندسازی برابر ۲۶/۴ درصد برآورد شده است. براین اساس می‌توان گفت که اعتماد سازمانی می‌تواند به عنوان میانجی بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی عمل می‌کند.

سؤال اول - تا چه اندازه ابعاد رهبری اخلاقی می‌تواند اعتماد سازی را پیش‌بینی کند؟
جدول ۶. خلاصه آزمون رگرسیون چندمتغیره جهت پیش‌بینی اعتماد سازمانی بر اساس ابعاد رهبری اخلاقی

مدل	متغیرهای پیش‌بین وارد شده در مدل	ضریب همبستگی (R)	مجدور ضریب همبستگی (R ²)	B	ΔR^2	ضرایب استاندارد شده متغیرها (Beta)	سطح معنی‌داری (Sig)
۱	منافع مشترک	۰/۶۸۱	۰/۴۶۴	۰/۷۰۴	۰/۴۶۴	۰/۳۵۴	۰/۰۱
۲	منافع مشترک گزینه‌ش افراد ضعیف	۰/۷۶۷	۰/۵۸۸	۰/۵۷۳	۰/۱۲۴	۰/۳۸۲	۰/۰۱
۳	منافع مشترک گزینه‌ش افراد ضعیف عدالت	۰/۷۸۹	۰/۶۲۲	۰/۶	۰/۰۳۴	۰/۱۶۴	۰/۰۱

متغیر ملاک: اعتماد سازمانی

بر اساس اطلاعات جدول بالا "منافع مشترک" به عنوان اولین متغیر وارد مدل شده و تقریباً با ۴۶/۴ درصد، بیشترین سهم را در تبیین "اعتماد سازمانی"، بر عهده دارد ($R^2=0/464$). در مدل دوم با اضافه شده متغیر "گزینه‌ش افراد ضعیف"، مقدار R^2 به ۰/۵۸۸ افزایش یافته است، به عبارت دیگر حدود ۵۸/۸ درصد از "اعتماد سازمانی" دبیرستان‌های ساوه وابسته به "منافع مشترک" و "گزینه‌ش افراد ضعیف" می‌باشد که سهم "گزینه‌ش افراد ضعیف" تقریباً ۱۲/۴ درصد می‌باشد. این رقم در خصوص "عدالت" به ۳/۴ درصد کاهش یافته است. چنانکه ملاحظه می‌شود، ابعاد "کرامت انسانی" و "یکپارچگی" از مدل حذف شده اند. زیرا این ابعاد نقشی در تبیین "اعتماد سازمانی" ندارد. محاسبات مرتبط به آماره ی F نشان داد که مجدور همبستگی چند گانه در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($F=79/7, df=3$ و $p=0/01$).

سؤال دوم - تا چه اندازه ابعاد رهبری اخلاقی می‌تواند توانمندسازی را پیش‌بینی کند؟

جدول ۷. خلاصه آزمون رگرسیون چندمتغیره جهت پیش بینی توانمندسازی بر اساس ابعاد رهبری اخلاقی

متغیرهای پیش بین وارد شده در مدل	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R2)	B	ΔR^2	ضرایب استاندارد شده متغیرها (Beta)	سطح معنی داری (Sig)
منافع مشترک	۰/۵۷۲	۰/۳۲۷	۱/۰۵	۰/۳۲۷	۰/۴۳۷	۰/۰۱
منافع مشترک گزینش افراد ضعیف	۰/۶۶۶	۰/۴۴۴	۰/۶۷	۰/۱۱۷	۰/۳۶۷	۰/۰۱

متغیر ملاک: توانمندسازی

چنانکه ملاحظه می شود، تنها دو بعد از ابعاد رهبری اخلاقی (یعنی ابعاد منافع مشترک و گزینش افراد ضعیف) وارد مدل شده اند، به طوری که این دو بعد، بر روی هم تقریباً ۴۴/۴ درصد از تغییرات مربوط به "توانمندسازی" دبیرستان های ساوه را تبیین می کند، که سهم "منافع مشترک" به تنهایی تقریباً برابر با ۳۲/۷ درصد می باشد. در حالیکه این رقم در مورد گزینش افراد ضعیف به ۱۱/۷ درصد کاهش یافته است. "کرامت انسانی"، "عدالت" و "یکپارچگی" نقشی در تبیین "توانمندسازی" ندارد. همچنین محاسبات مرتبط به آماره ی F نشان داد که مجذور همبستگی چند گانه در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($F=۵۸/۳, df=۲$ و $p=۰/۰۱$).

سؤال سوم- تا چه اندازه ابعاد اعتماد سازمانی می تواند توانمندسازی را پیش بینی کند؟

جدول ۸. خلاصه آزمون رگرسیون چندمتغیره جهت پیش بینی توانمندسازی بر اساس ابعاد اعتماد سازمانی

متغیرهای پیش بین وارد شده در مدل	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R2)	B	ΔR^2	ضرایب استاندارد شده متغیرها (Beta)	سطح معنی داری (Sig)
شایستگی	۰/۶۲۴	۰/۳۹۰	۱/۷۶	۰/۳۹۰	۰/۳۲۱	۰/۰۱
شایستگی گشودگی	۰/۶۷۵	۰/۴۵۶	۱/۴	۰/۰۶۶	۰/۳۲۸	۰/۰۱

متغیر ملاک: توانمندسازی

اطلاعات جدول بالا نشان می دهد، از میان ۴ بعد اعتماد سازمانی، تنها دو بعد "شایستگی" و "گشودگی" وارد مدل شده اند، همبستگی بین "شایستگی" و "توانمندسازی" برابر با ۰/۶۲۴ می باشد یعنی بعد "شایستگی" تقریباً ۳۹ درصد از "توانمندسازی" در دبیرستان های ساوه را تبیین می کند. بر این اساس در حدود ۶/۶ درصد از واریانس توانمندسازی وابسته به رابطه خطی با "گشودگی" است. همچنین محاسبات مرتبط به آماره ی F نشان داد که مجذور همبستگی چندگانه در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($F=۶۱/۰۸, df=۲$ و $p=۰/۰۱$).

بحث و نتیجه گیری

آنچه که در این پژوهش به دنبال آن بودیم، یافتن رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و اعتمادسازمانی با توانمندسازی بود که یافته‌ها نشان داد بین ابعاد رهبری اخلاقی، اعتمادسازمانی و توانمندسازی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. یافته‌های این تحقیق مفاهیم مهمی را برای فعالان و دانش پژوهان به همراه دارد زیرا نشان می‌دهد که تشویق و انجام رفتار اخلاقی در رهبران نه تنها کار اساسی و درستی است بلکه مزایای قابل توجه (مستقیم و غیرمستقیم) را برای رهبر و سازمان به صورت کل به همراه خواهد داشت. در انجام این کار نه تنها به بسط ثنوری رهبری اخلاقی کمک کردیم. بلکه رهنمودهایی را در مورد تقویت کارایی رهبری اخلاقی به مدیران و دبیران می‌دهیم. تحقیقات تجربی اولیه سایرین در مورد رهبری اخلاقی نویدبخش هستند. درون سازمان‌ها رهبران در سطوح چندگانه نقش مهمی را در توسعه و حفظ فرهنگ‌های اخلاقی و هدایت اخلاقی ایفا می‌کنند این نتایج اولیه مسیری جدید را برای تحقیقات رهبری اخلاقی نشان می‌دهند. این تحقیق می‌تواند سکویی برای بررسی‌های آتی فراتر از این مدل‌های رابطه‌ای باشد.

در تبیین فرضیه اول پژوهش می‌توان بیان کرد: نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که توانمندسازی با همه‌ی ابعاد رهبری اخلاقی در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معناداری دارد بالاترین همبستگی مربوط به رابطه‌ی بین توانمندسازی و بُعد منافع مشترک می‌باشد. یعنی با رعایت منفعت مشترک توسط مدیران، دبیران توانمندی بیشتری پیدا می‌کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیه با تحقیقات گل پرور (۱۳۸۹) و عمادی فر (۱۳۸۸) در ایران و با تحقیقات تجییتو سوبروتو (۲۰۱۲) و پونا و تناکون (۲۰۰۹) در خارج همسو می‌باشد. در بیان علت هم خوانی فرضیه اول با پژوهش‌های پیشین می‌توان اذعان کرد رهبری اخلاقی در برگیرنده‌ی این مفهوم است که کارکنان سازمانی بتوانند بدون ترس و با اعتماد به توانایی‌های خود از آزادی بیان برخوردار باشند و نظرات و افکار بدیع خود را در سازمان بیان کنند. رهبران اخلاقی در مدارس بستری را فراهم می‌کنند تا دبیران در تصمیمات مشارکت کنند زیرا لازمه‌ی ثمربخشی تصمیم‌ها تشریک مساعی است. مدیران مدرسه با ترغیب کلامی و تشویق به ریسک‌پذیری، توجه به کاستی‌ها و نیازهای دبیران، رفتار ایثارگرانه و هدایتگرانه، رفع تنگناها، با تأکید بر حس همکاری و ترویج فرهنگ یادگیری مشارکتی، دادن پاسخ به ایده‌های جدید و شناسایی پتانسیل دبیران مدرسه را در جهت توانمندشدن

سوق می‌دهند. در مطالعات گذشته نشان داده شد چگونه یک مدیر مدرسه‌ی ناکارآمد از شیوه‌ی مردم محوری و مبتنی بر اخلاق و ارزش‌ها جهت بهبود مدرسه استفاده کرد. مدیری که با یک فرهنگ ضعیف به مدیریت می‌پردازد دبیرانش هیچ مسئولیتی را قبول نمی‌کنند در این صورت همکاری وجود نخواهد داشت و مدیر سعی می‌کند آن چیزی را که برای شروع مورد نیاز است فراهم نماید؛ استفاده از دبیرانی که به شخصیت‌سازی و ایجاد فرهنگ در مدرسه می‌پردازد سبب می‌شود که مدیر توانمند شود زیرا دبیرانش توانمند هستند.

در تبیین فرضیه دوم پژوهش می‌توان بیان کرد: نتایج نشان داد کلیه ی ابعاد رهبری اخلاقی با اعتمادسازمانی در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معناداری دارد. و بالاترین ضریب همبستگی را بُعد منافع مشترک با ضریب (۰/۷۰۴) به عهده دارد. نتایج این فرضیه با تحقیقات شفیع پور مطلق و همکارانش (۱۳۹۰) در ایران و با تحقیقات ارات و همکارانش (۲۰۱۲)، پالیزکیویگز (۲۰۱۲) در خارج هم خوانی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت رهبران سازمان‌ها باید اصول رهبری اخلاقی را در سازمان خود گسترش دهند تا از هرگونه بدگمانی، دروغ‌گویی و پنهان کاری در محیط کار جلوگیری کرده تا منجر به ایجاد سازمانی با محیط معتمد و با قابلیت اطمینان بالا شوند. اعتماد رکن اساسی در سازمان و هسته‌ی اصلی برای عملکرد مدیران محسوب می‌شود و به معنای داشتن احساس امنیت است. یکی از عوامل تعیین کننده ی اصلی اعتمادسازمانی در یک واحد، بخش یا گروه "رهبر" است. استقرار اعتماد ثمره ی رهبری اخلاقی است. اعتماد باعث می‌شود کارکنان انتقادهای سازنده خود را به راحتی بیان کنند و رهبران نیز با آغوش باز پذیرای آن باشند رهبران سازمانی باید با افراد به عنوان اشخاص، نه صرفاً اعضای گروه کاری رفتار نمایند در مطالعات پیشین بیان شده اعتماد کارکنان به رهبران مستقیماً تحت تأثیر مشارکت آنها در عملکرد سازمان، قصد ماندن در سازمان و رفتارهای مدنی آنها می‌باشد.

در تبیین فرضیه سوم پژوهش می‌توان بیان کرد: یافته‌ها نشان از این دارد که توانمندسازی با همه ابعاد اعتمادسازمانی در سطح ۰/۰۱ به طور مثبت و معناداری رابطه دارد. یعنی اینکه هر قدر به میزان اعتمادسازمانی افزوده شود به همان نسبت به میزان ابعاد توانمندسازی در مدارس نیز افزوده خواهد شد. در میان ابعاد اعتمادسازمانی بُعد شایستگی بالاترین میزان همبستگی را با متغیر توانمندسازی دارد. نتایج این فرضیه با تحقیقات حسینی (۱۳۹۱)، در ایران و با تحقیقات

تجیبتو سوپروتو (۲۰۱۲) لیانگک و ژانگک (۲۰۱۲) در خارج همسو می‌باشد. اعتماد به عنوان پیش‌نیازی برای همکاری حائز اهمیت است و از آن به عنوان یک عنصر مهم در روابط نام برده شده است. در برخی مطالعات اعتماد را یکی از ابعاد توانمندسازی بیان کرده اند که برای رسیدن به رشد حرفه‌ای وجودش ضروری است. پژوهش‌های پیشین ثابت کرده اند حداقل دو دلیل وجود دارد برای اینکه چرا افراد هنگامی که به مدیر اعتماد می‌کنند احساس توانمندی می‌کنند. نخست، از رفتارهای غیرمولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوء ظن اجتناب می‌شود. هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند، نمی‌کوشند و همکاری نمی‌کنند؛ از طرفی وقتی اعتماد وجود دارد افراد آزادند که تجربه کنند بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند. دوم، افرادی که قابل تمجید و شرافتند برای دیگران نیروی مثبت ایجاد می‌کنند و آنان را وادار می‌دارند تا خود را لایق تر احساس کنند. اعتماد بر جریان تولید دانش و تسهیم دانش بین دبیران تأثیر قطعی و مشهود دارد و این دانش آفرینی میان دبیران مدارس در نهایت منتهی به توانمند شدن دبیر و به دنبال آن توانا شدن مدرسه می‌شود که این خود نوعی مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

در تبیین فرضیه اصلی پژوهش می‌توان بیان کرد: این فرضیه با استفاده از تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت که نتایج نشان داد رابطه معناداری بین دو متغیر مستقل رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. و تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر توانمندسازی حدوداً ۰/۳۳ و تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر توانمندسازی حدوداً ۰/۲۶ می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد از میان این دو متغیر مستقل و موثر بر توانمندسازی متغیر رهبری اخلاقی بیشترین تأثیر را بر توانمند شدن دبیران دارد. سازمان‌ها با داشتن جوی که در آن صداقت، عدالت، همبستگی، احترام متقابل، توجه و پایداری حکم فرما است می‌توانند به بالاترین میزان توانایی و شایستگی دست یابند. نتایج این فرضیه با تحقیقات گل پرور (۱۳۸۹)، عمادی فر (۱۳۸۸) و در ایران و با تحقیقات پالیزکیویگن (۲۰۱۲)، و استوتن (۲۰۱۱) در خارج همسو می‌باشد. یکی از علت‌های هم‌خوانی پژوهش‌های پیشین با فرضیه اصلی پژوهش، این می‌باشد که در بیشتر پژوهش‌ها این موضوع را که رهبران اخلاقی از توان خودشان برای رسیدن به اهداف قطعی سازمان با روش مسئولیت‌پذیرانه استفاده می‌کنند تأکید کردند و همچنین در نتایج آنها ذکر

شده است که رهبران اخلاقی از خواسته‌های شخصی خود صرف نظر کرده و منافع سازمان و زیردستان را بر منافع خود ترجیح می‌دهد، سازمانی عاری از سوء ظن را ایجاد می‌نمایند و به دیگران برای رشد و توسعه توانایی‌هایشان کمک می‌کنند.

در تبیین سوال اول می‌توان بیان کرد: در نتایج رگرسیون مشخص شد بعد "منافع مشترک" و بعد "گزینش افراد ضعیف" بیشترین سهم را در پیش بینی توانمندسازی داشته‌اند. منافع مشترک دربرگیرنده این مفهوم است که رهبر خیر و صلاح همه را در نظر می‌گیرد، راهکارهای تازه را که منجر به بهبود همگانی می‌شود در نظر دارد، در اخذ تصمیمات منفعت همگان را مدنظر قرار می‌دهد. بنابراین با در نظر گرفتن مصلحت عمومی، وجدان کاری و تسهیم منافع از هرگونه تعارض و درگیری در مدرسه جلوگیری کرده و فضای توانا شدن در محیط مدرسه فراهم می‌شود. اگر کارکنان بدانند که در وهله‌ی اول رهبر منفعت زیردستان و افراد ضعیف تر را لحاظ می‌کند و از هرگونه تبعیض می‌جوید زمینه مناسب برای خودانگیزی و توانمندشدن فراهم می‌شود.

در تبیین سؤال دوم می‌توان بیان کرد: در نتایج رگرسیون مشخص شد بعد منافع مشترک اولین و بیشترین سهم را در پیش بینی اعتمادسازمانیدر دبیران دبیرستانهای شهر ساوه دارد. می‌توان تبیین کرد که با کاربست این مفهوم می‌توان اعتماد را در سازمان ایجاد کرد. بعد گزینش افراد ضعیف در مقام دوم و بعد عدالت در مقام سوم، برای پیش‌بینی تغییرات اعتمادسازمانی قرار می‌گیرند. در پاسخ به اینکه چرا ابعاد کرامت انسانی و یکپارچگی از مدل حذف شده‌اند می‌توان گفت همه‌ی ابعاد رهبری اخلاقی با یکدیگر همبستگی زیادی دارند و از لحاظ مفهوم و معنا نزدیک می‌باشند و این همبستگی باعث شده این دو بُعد به طور مستقل با اعتمادسازمانی رابطه‌ی معناداری داشته باشند اما با وارد شدن ابعاد دیگر رهبری اخلاقی در معادله رگرسیون نقش خود را از دست بدهند و این مفاهیم در بطن ابعاد دیگر نهفته است.

در تبیین سؤال سوم می‌توان بیان کرد: در نتایج رگرسیون مشخص شد ابعاد "شایستگی" و "گشودگی" بیشترین سهم را در پیش بینی توانمندسازی در دبیران دبیرستانهای شهر ساوه دارند. می‌توان تبیین کرد که شایستگی به لیاقت و استحقاق افراد برای انتصاب اشاره دارد و گشودگی هم به میزان آشکار بودن شخصیت فرد برای دیگران اشاره دارد. بنابراین مدیران با مجهز کردن خود به چنین خصایصی می‌توانند زمینه‌های توانمندسازی را در مدارس خود ایجاد نمایند و ابعاد

توجه " و "ثبات" نقشی در پیش‌بینی توانمندسازی ندارند؛ و این می‌تواند به علت نبود زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این ابعاد در مدارس باشد.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت رهبران اخلاقی کسانی هستند که در مدرسه دیدگاه اشتراکی را بین دبیران القا می‌کنند، فرایندهای تثبیت شده را به چالش می‌کشند، با تشویق روانی دیگران را به فعالیت وادار می‌کنند، هنر تحریک دیگران را دارند و خود را محدود به موقعیت مدیریتی در مدرسه نمی‌کنند خود را مریانی می‌بینند که در کار رهبری کلاس نیز می‌توانند وارد شوند. در نتیجه مدیران به عنوان رهبران آموزش برای اینکه بتوانند جوی آکنده از اعتماد را ایجاد کنند، باید گام به گام حرکت کرده، زیرا فرایند اعتماد سازی فرآیندی نیست که یک شب ایجاد شود. و همچنین ماهیتی "دو طرفه" دارد در محیطی توسعه پیدا می‌کند که در آن ارزش‌های مشترک، انسجام، همبستگی و اتفاق نظر اساس اعتماد در بین افراد شود و این مهم جز با پشتیبانی قوی مدیر مدرسه امکان پذیر نمی‌باشد، مدیر مدرسه شخص بزرگی است که به دنبال تعریف و توانمندسازی ارزش‌های پایدار، عقاید و رشته‌های فرهنگی می‌باشد و این امر منجر به یکپارچگی مدرسه خواهد شد. در نتیجه مدیران به عنوان رهبران آموزشی باید با برنامه ریزی مناسب و مستمر و رفتار ترغیبی سعی نمایند توانایی‌ها و استعداد‌های نهفته کارکنان را کشف نموده و آن توانایی‌های بالقوه را بالفعل نموده و آنها را به منصف ظهور رسانند. این رهبران می‌توانند با تسهیم دانش و اطلاعات در بین دبیران با تخصص‌هایی متفاوت موجب خلق ایده‌های نو، یادگیری مشارکتی، افزایش جو تفاهم، ارتقای سطح دانش حرفه‌ای، به روز شدن علم و در نهایت پیشرفت مدرسه می‌شود.

مدیران با توجه به نقش کلیدی که در توسعه رفتارهای مطلوب در زیردستان دارند، با دبیران خود به عنوان یک انسانی که دارای شأن اجتماعی است با انصاف، عدالت، صداقت، تواضع و به دور از تبعیض رفتار نماید و داشتن حس تعهد نسبت به پیروان راسرلوحه کار خود قرار دهند شاید این دبیران مدیران فردا باشند. به دبیران اجازه ورود به جنبه‌های شغل حرفه‌ای خود و کنترل بر تصمیمات را تا حد امکان بدهند. اسقرار وجود هر مدرسه بستگی به میزان موفقیت آن در پاسخگویی به تقاضای خدمات آموزش دارد. لذا کارکنان این مدارس باید به منظور تضمین کارآیی مدرسه مهارت‌ها، اطلاعات خود را افزایش داده و نسبت به آن حساس باشند. فشارهای

محیطی به شکل قوی از طرف والدین و جامعه برای تأثیر و تغییر مدارس و حرکت به سوی مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و توانمندسازی آنها بر مدارس وارد می‌شود توانمندسازی مربیان باعث می‌شود. به طور مؤثرتری با تقاضاهای بیرونی تطبیق می‌یابد و در عملیات روزانه به طور مؤثرتری عمل کنند. مدارس با سطوح بالایی از توانمندسازی مربیان و کیفیت بالایی از آموزش و یادگیری را فراهم می‌سازند. توانمندسازی در کلاس و تصمیمات آموزشی می‌تواند عامل مهمی برای افزایش تأثیرات سازمانی و عملکردی معلمان باشد. توانمندسازی از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، عملکرد کلاس را بهبود می‌بخشد و تأثیر مثبتی بر آموزش خواهد داشت زیرا به وظایف اصلی شان بهبود آموزشی و روش‌های برنامه آموزشی پیشرفته معطوف می‌کند. وقتی معلمان و مدیران تأثیر بیشتری بر مدارس داشته باشند پیشرفت دانش آموزان پاسخگویی به اختلاف دانش آموزان، رضایت معلمان و بهبود محیط مدارس بیشتر می‌شود. با وجود اینکه ارتباط بین توانمندسازی مربیان و پیشرفت دانش آموزان روشن است اما مدارک کمی وجود دارد که ارتباط مستقیم بین آنها حمایت کند زیرا این ارتباطات بسیار پیچیده است.

مسئولین باید این سبک از رهبری را که در دسته‌ی رهبری‌های نوین قرار دارد را در سازمان هر چه بیشتر و با کیفیت مطلوب تر بکار گیرند. مدیران سطوح عالی یک سیاست پشتیبانی را برای کارکنان تدوین نمایند که اساس آن بر روی "آموزش برای پژوهش" باشد، تا در راستای این پژوهش‌ها ضعف‌ها و چالش‌های مدیریتی آشکار شود و در جهت رفع آنها چاره‌اندیشی صورت پذیرد. و مدیران بایستی کنترل و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبردهای "هُل دادن" از راهبردهای "جذب کرن" استفاده کنند. تشکیل تیم‌های کاری متشکل از کارکنانی با تخصص‌های متفاوت و برگزاری جلسات و نشست‌هایی در جهت ارتقای توانایی در آنها، می‌تواند از راهکارهای درونی سازی این سه متغیر (رهبری اخلاقی، اعتمادسازمانی، توانمندسازی) در سازمان‌ها می‌باشد.

منابع

ابطحی، حسین؛ عباسی، سعید (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان**، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)

اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱). **نگرش بر توانمندسازی**، تهران، انتشارات مطالعات بازرگانی، چاپ اول

جهانیان، رمضان (۱۳۸۶). **ارائه راهکارهای توانمندسازی برای مدیران آموزشی مدارس ابتدایی و راهنمایی**. رساله دکترا، دانشگاه علوم و تحقیقات واحد تهران.

حسینی، زهرا (۱۳۹۱). **بررسی رابطه بین توانمندسازی و عملکرد معلمان دوره ابتدایی شهر کرج در سال تحصیلی ۹۰-۹۱**. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

خنیفر، حسین؛ زروندی، نفیسه (۱۳۸۹). **باز کاوی مفهوم اعتماد در سازمان**. تهران، انتشارات بعثت شفیع پورمطلق، فرهاد؛ جعفری، پروش؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ دلاور، علی (۱۳۹۰). ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش، فصلنامه علمی پژوهشی **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی** دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال دوم، شماره ۴، پیاپی ۸، زمستان ۹۰، صص ۲۰-۱

شیربگی، ناصر؛ حاجیزاده، سارا (۱۳۹۱) "بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمت گزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران"، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی** دانشگاه آزاد واحد گرمسار سال ششم شماره ۴، زمستان ۱۳۹۱ صص ۹۹-۸۱

عمادی فر، اعظم (۱۳۸۸) "بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با توانمندسازی آنان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد

گل پرور، محسن؛ پاداش، فریبا؛ آتش پور، حمید (۱۳۸۹). "مدل تقویت انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی"، **فصلنامه سلامت کار ایران**، دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹ صص ۱۱-۴

نادی، محمدعلی؛ مشفق، نزهت الزمان (۱۳۸۸) "شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش اصفهان" **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی** دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار سال سوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۷۴-۱۵۵

ولایی ملکی، مریم؛ محمد داودی، امیرحسین (۱۳۹۲) "اصول و مبانی سبک رهبری اخلاقی ارتباط آن با اعتماد سازمانی دبیران دبیرستانهای شهر ساوه و راهبردهای آتی"، دومین کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی خوانسار صص ۱۹۴-۱۸۳ (۱۸-۱۹ اردیبهشت ۱۳۹۲)

Celik. V, (2012), "Moral Leadership in School Organization", *African Journal of Business Management*, vol 6 NO 28, pp.8235-8242

- Dorn. E. A. Sahinyan,(2011)," **Online Trust and CommuteGreener! Is Online Trust Enough To Create Stickiness Behavior?**", Master's Thesis, University of Gothenburg
- Erat. S, O Erdil,. H. Kitapçı. O. Çömlek, ,(2012) , "The Effect of The Perception of OrganizationalTrust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of the Turkish State Universities", **African Journal of Business Management** , Vol.6 (30), pp. 8853-8861
- Liang Wang, J. ,D. Jun Zhang.(2012)." An Exploratory Investigation on Psychological Empowerment Among Chinese Teacher`s", **Advances in Psychology Study**, VOL. 1, NO. 3, MAY 2012 13-21
- MC Gregor. S. L. T,(2010)"Consumer Moral Leadership" ,Rotterdam / Boston, Sense Publishers
- Paliszkiwicz. J. 2011," Inter-Organizational Trust: Conceptualization andMeasurement", **International Journal of Performance Measurement**, Vol. 1, p 15-28
- Ponnu , C. G. Tennakoon, 2009, "The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case", **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies** , Vol. 14, No. 1 (2009) p21-32
- Stouten. J,. E. Baillien. A. Van den Broeck. J. Camps. H. Witte. M. Euwema,(2011),"Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and Its Effects on the Work Environment", **Journal of Business Ethics** 95:17–27.
- Stouten , J. M. van Dijke, D. Cremer (2012)" Ethical Leadership An Overview and Future Perspectives" **Journal of Personnel Psychology**; Vol. 11(1):1–6
- Tjipto Subroto, W. (2012). " The Influence of Teachers' Performance Empowerment in Improving the Quality of Education in the Elementary Schools", **International Journal for Educational Studies**, 5(1) 2012