

## تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز)

محمد عباس‌زاده<sup>۱</sup>، علی بوداقتی<sup>۲</sup>

**چکیده:** یکی از موضوعات بسیار اساسی در سازمان‌ها مقوله انطباق‌پذیری است. پژوهش حاضر با سنجش میزان انطباق‌پذیری در بین کارمندان، قصد دارد ارتباط آن را با رهبری اخلاقی آزمون نماید. روش پژوهش پیمایشی و ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه بسته‌پاسخ است. جامعه آماری این پژوهش را کارمندان دانشگاه تبریز به تعداد ۷۱۶ نفر در سال ۱۳۹۱ تشکیل می‌دهد که از این تعداد ۲۳۹ نفر بر اساس فرمول کوکران و به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به نسبت سطوح طبقات انتخاب شده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، به ترتیب اثرهای ابعاد وضوح نقش، جهت‌گیری مردمی، هدایت اخلاقی و سازه رهبری اخلاقی بر متغیر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) معنادار بوده و متغیرهای یاد شده توانسته‌اند، ۶۳ درصد تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

واژه‌های کلیدی: تسهیم قدرت، رهبری اخلاقی، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی.

۱. دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز، جامعه‌شناسی، تبریز، ایران

۲. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۰۲

نویسنده مسئول مقاله: محمد عباس‌زاده

E-mail: M.abbaszadeh2014@gmail.com

### مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌ها به صورت فزاینده با شرایط و محیط‌های پویا و در حال تغییر، مواجه‌اند که به منظور بقا، مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. در جهان امروز تغییر سریع است و انطباق موفقیت‌آمیز، بخش مهمی از موفقیت در عصر حاضر شمرده می‌شود (حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹). با توجه به سرعت روزافزون تغییر و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی و...، امروزه سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که از ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بالایی برخوردار باشند. طبق دیدگاه کونولی و یورک، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، توانایی سازمان‌ها در یادگیری مستمر و پاسخ‌دهی به تغییرات درون و بیرون سازمان است که نقش اساسی در کارایی و اثربخشی سازمانی دارد (استریکمن، ۲۰۰۵). هسته اصلی ظرفیت انطباق‌پذیری، نوآوری، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی، بینش مشترک، مشتری‌گرایی و ایجاد تغییر است (استریکمن و مارشود، ۲۰۱۱؛ سیدجوادین، امامی و رستگار، ۱۳۸۹). در واقع، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی عامل بقای سازمان است و مفهوم یادشده نقش اساسی در ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمانی دارد.

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به‌طور مؤثر تقاضاهای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده کنند، نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری، به‌مثابه مزیت رقابتی سازمان هستند. کارمندان دانشگاه تبریز نیز از این قاعده مستثنی نیستند. کارمندان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان هستند و سرمایه‌گذاری برای آنها، سرمایه‌گذاری برای پیشرفت و ترقی سازمان است. توفیق اهداف سازمانی در گرو توجه به یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، تفکر سیستمی، بینش مشترک، مشتری‌گرایی و تمرکز بیرونی و به یک معنا، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است. طبیعی است ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، ضمن اینکه بر بیشتر پدیده‌های اجتماعی تأثیر می‌گذارد، خود نیز از پدیده‌هایی تأثیر می‌پذیرد. به فراخور موضوع می‌توان گفت که در سازمان امروزی، تمامی سبک‌های رهبری از جمله رهبری علمی، رهبری خدمتگزار و مواردی مانند آن، دارای ارزش حیاتی هستند، اما نقش رهبری اخلاقی در این میان بسیار برجسته است. به‌خصوص در سازمان‌های دانشگاهی که به دنبال ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری و به یک معنا ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی هستند؛ بایستی به رهبری اخلاقی توجه شود.

پژوهش حاضر، روی ظرفیت انطباق‌پذیری در بین کارمندان دانشگاه تبریز متمرکز شده است. یکی از اصلی‌ترین دلایل توجه به ظرفیت انطباق‌پذیری کارمندان دانشگاه تبریز بر این اصل استوار است که اگر کارکنان سازمان مذکور در محیط کاری، از ظرفیت انطباق‌پذیری و سازگاری در مقابل نوآوری‌ها، تغییرات و... برخوردار نباشند، امکان مرتفع کردن مشکلات

سازمانی، اداری و همچنین تحقق دانشگاه کارآفرین، خلاق و در نهایت بهره‌وری سازمانی، ممکن و مقدور نخواهد بود. در این راستا، نتایج مطالعات و پژوهش‌های انجام‌گرفته در خارج نشان می‌دهد که بین متغیرهای رهبری اخلاقی و انطباق‌پذیری سازمانی (استریکمن، ۲۰۰۵؛ گوچر، ۲۰۰۷ و سوسمن، ۲۰۰۴)، رابطه معنادار وجود دارد. این در حالی است که با وجود نقش اساسی رهبری اخلاقی در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، در جامعه ما مغفول مانده است. به یک معنا، شواهد موجود بیانگر آن است که در جامعه آماری مورد بررسی در مورد ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و رهبری اخلاقی، مطالعات جدی صورت نگرفته و مطالعات انجام‌شده بیشتر نقش متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی و مشارکت سازمانی (اسدی، گودرزی و قربانی، ۱۳۸۸؛ مقیمی، ۱۳۸۵) و همچنین رابطه رهبری معنوی و اثربخشی رهبری (الوانی، معمارزاده، البرزی و کاظمی، ۱۳۹۱)، رابطه رهبر-پیرو و خلاقیت (بعدی از ظرفیت انطباق‌پذیری) (درویش و فرزانه‌دخت، ۱۳۸۹)، رابطه رهبری تحول‌بخش و فرهنگ سازمانی (تسلیمی، بازرگان، موسی‌خانی، الوداری، ۱۳۹۰) و رهبری تحول‌بخش و عملکرد شرکت‌ها (زاهدی، ابراهیم‌پور و خلیلی، ۱۳۹۲) را برجسته کرده‌اند.

رسالت این پژوهش این است که با رویکرد جامعه‌شناختی و با تکیه بر نظریه رهبری اخلاقی براون (۲۰۰۶) و کالسون، دن هارتوق و دن هوق (۲۰۱۱) که در تحقیقات داخلی به این نظریه‌ها و به این بعد از رهبری توجه کافی نشده است و نظریه ظرفیت انطباق‌پذیری سوسمن (۲۰۰۴) تأثیر رهبری اخلاقی را بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بررسی کند؛ چراکه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در سازمان‌های دانشگاهی، زمانی ارتقا می‌یابد که مدیران دانشگاه دارای ویژگی‌هایی چون الگوبودن، عمل‌گرا بودن، تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و در یک معنا رهبران اخلاق‌مدار باشند. بنابراین سؤال‌های اساسی پژوهش پیش رو بر این محورها دور می‌زند که اولاً میزان انطباق‌پذیری سازمانی در بین کارمندان دانشگاه تبریز به چه میزان است؟ و ثانیاً رهبری اخلاق‌مدار و ابعاد آن چه تأثیری در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارند؟ این پژوهش درصدد است از جوانب مختلف برای سؤال‌های فوق پاسخ علمی بیابد.

### پیشینه نظری پژوهش

#### ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی

ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی یکی از مفاهیمی است که توجه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت را به خود جلب کرده است. در این راستا، سوسمن بر این باور است که ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی یکی از ابعاد بسیار مهم ظرفیت سازمانی است. طبق دیدگاه وی، مفهوم

یادشده به اهداف استراتژیکی چون ثبات سازمان‌ها و خلق نظم در سازمان کمک می‌کند. نامبرده ظرفیت انطباق‌پذیری را دارای چنین ویژگی‌هایی می‌داند: ۱. تمرکز بیرونی<sup>۱</sup>؛ ۲. روابط شبکه‌ای<sup>۲</sup>؛ ۳. پژوهشگری (اشتیاق به پژوهش)<sup>۳</sup> و ۴. نوآوری<sup>۴</sup> (سوسمن، ۲۰۰۴).

دیوید در این راستا معتقد است که یک سازمان باید به‌طور منظم تصمیم‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌ها را بازنگری کند تا اینکه کارایی و عملکرد مداوم‌شان را با قوانین و مفاهیم در نظر گرفته شده، محک زند. طبق دیدگاه دیوید، توانایی یادگیری مداوم و پاسخگویی به تغییرات از محیط درونی و بیرونی، از ابعاد بسیار مهم ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است (استریکمن، ۲۰۰۵).

دانیل دنیسون (۲۰۰۰) یادآور می‌شود که فرهنگ انطباق‌پذیری بر انعطاف‌پذیری تأکید دارد و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه می‌کند و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین شود. وی معتقد است که ظرفیت انطباق‌پذیری دارای ویژگی‌هایی چون ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹). طبق این رویکرد، رمز موفقیت سازمان‌های امروزی انطباق با محیط بیرونی است و این مهم جز با تغییر در کارکنان و افزایش قابلیت‌های آنها میسر نخواهد شد (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸).

پارسونز نیز در نظریه آچیل<sup>۵</sup> خود بر این باور است که حفظ تعادل و ادامه وجود سیستم به چهار شرط کارکردی، شامل تطبیق<sup>۶</sup>، دستیابی به هدف<sup>۷</sup>، یکپارچگی<sup>۸</sup> و حفظ الگو بستگی دارد (صبوری، ۱۳۸۸). در واقع، تطبیق مجموعه کنش‌هایی است که روابط میان سیستم اجتماعی و محیط بیرونی آن را تأمین می‌کند. طبق این رویکرد، سازمان به شرطی باقی مانده و رشد خواهد کرد که قابلیت تطبیق با محیط و شرایط جدید را داشته باشد. نتیجه کارکرد تطبیق، کارایی سازمان است (قلی‌پور، ۱۳۸۰).

گاندرسون و هولینق (۲۰۰۲) نیز بر این عقیده‌اند که انعطاف‌پذیری و ظرفیت انطباق‌پذیری برای بقای سیستم‌های محیطی - اجتماعی و همچنین برای غلبه بر بی‌ثباتی و عدم قطعیت ضروری است؛ چراکه سازمان‌های که از ظرفیت انطباق‌پذیری برخوردارند، این پتانسیل را دارند که پیش‌بینی کنند و به تغییرات پاسخ دهند و بعد از بحران دوباره به مدیریت منابع سالم بازگردند. شناختن و ساختن ظرفیت انطباق‌پذیری، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا سازگار

- 
1. External Focus
  2. Network Connectedness
  3. Inquisitiveness
  4. Innovativeness
  5. AGIL
  6. Adaption
  7. Goal-attainment
  8. Integration

شوند و از تغییرات یاد بگیرند و همچنین تغییرات بعدی را بشناسند (گاندرسون و هولینق، ۲۰۰۲، به نقل از گوچر، ۲۰۰۷).

## رهبری اخلاقی

یکی از عوامل مؤثر بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، رهبری اخلاقی است. ماریون و یوهی بین معتقدند که نقش رهبری در سیستم‌های انطباق‌پذیر بسیار اساسی است (بل و اسپولز، ۲۰۰۴). با عنایت به اینکه رهبری اخلاق‌مدار یکی از سبک‌های رهبری است که در سازمان‌ها کاربرد زیادی دارد، در پژوهش حاضر این بعد از رهبری مد نظر است. اندیشمندان تعاریف گوناگونی از رهبری دارند که در همه این تعاریف، نفوذ اجتماعی عامل مشترک است؛ چرا که رهبری فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر در پی دستیابی به همکاری داوطلبانهٔ پیروان است تا به اهداف سازمانی خود برسد (امین مظفری، ۱۳۹۰).

در یک تعریف ساده و کلی می‌توان گفت که رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیم‌های دیگران است؛ به‌گونه‌ای که از روی میل و رغبت برابر انتظار عمل کنند (محمدنیا، ۱۳۸۵). یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعهٔ رهبری پدید آمده، رهبری اخلاقی است (سعادت، نصر اصفهانی و الهیاری، ۱۳۸۹). رهبری اخلاقی، نشان دادن رفتارهای مناسب از نظر هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و حمایت از این اقدامات برای پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری است (براون، تریونو و هارینسون، ۲۰۰۵). رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیاز به توسعهٔ استانداردهای اخلاقی و مدیریت رفتارهای کارکنان دارد و به عملی کردن استانداردهای اخلاقی با رفتارهایشان می‌پردازد. رهبری اخلاقی تعریف شده، تلاشی است که به‌منظور گسترش انصاف (نشان دادن احترام به دیگران و ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطهٔ متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن) صورت می‌گیرد. مفهوم یادشده، داشتن ارزش‌های اخلاقی رهبران و عمل به آن ارزش‌ها است (یلماز، ۲۰۱۰).

علاوه بر این، رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (توتار، آلتینوز و کاکیر اوغلی، ۲۰۱۱). دافت نیز یادآور می‌شود که رهبری اخلاقی به‌معنای رفتار مطابق با قوانین، مسئولیت و حسن نیت در برابر کارکنان، جامعه و هر نگرش و رفتاری است (توتار و همکاران، ۲۰۱۱).

در رابطه با ابعاد رهبری اخلاقی دن هارتوق و دن هوق، سه بعد انصاف، تسهیم قدرت و وضوح نقش را مطرح کرده‌اند (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱). در این رابطه، براون (۲۰۰۵) هدایت اخلاقی، درستکاری، تحمل‌پذیری، جهت‌گیری مردمی را به ابعاد ذکرشده اضافه می‌کند. طبق دیدگاه براون، تسهیم قدرت به این معناست که رهبران اخلاق‌مدار به پیروان اجازه دهند که ایده‌هایشان را مطرح کرده و به ایده‌ها و دغدغه‌های آنها گوش کنند (براون و همکاران، ۲۰۰۵). طبق نظریه یادگیری اجتماعی باندورا<sup>۱</sup>، برای اینکه رهبران از دیدگاه پیروان، رهبران اخلاق‌مدار تلقی شوند، باید مدل‌های نقشی موثق و فعال باشند (براون و تروینو، ۲۰۰۶). بر اساس این نظریه، رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، باعث توجه و الگوبرداری افرادی می‌شود که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزش‌های مسلط اخلاقی هستند (نیری، گل‌پرور و مهداد، ۱۳۸۹).

اهل باین و همکارانش، اخیراً نظریه پیچیدگی رهبری (CLT) را مطرح کرده‌اند. با استفاده از مفهوم سیستم‌های پیچیده تطبیقی (CAS) یادآور شدند که رهبری باید نه همچون یک موقعیت و اقتدار، بلکه به‌مانند روابط متقابل پویا و برهم‌کنشی پیچیده از انگیزه‌های جمعی برای ایجاد تغییر و کنش تلقی شود، به‌خصوص زمانی که عوامل ناهمگن در شبکه‌ها ارتباط دارند. طبق این رویکرد، رهبران کسانی هستند که نقش‌های سه‌گانه رهبری انطباقی<sup>۲</sup>، تواناسازی<sup>۳</sup> و اداری<sup>۴</sup> را ایفا می‌کنند (رودریک هانسون، ۲۰۰۹). در نظریه یاد شده، سازمان پویا و انطباق‌پذیر سازمانی است که در آن رهبر روی پویایی‌های تعاملی سرمایه‌گذاری می‌کند تا آینده نوآور، خلاق و کارا میسر شود (رودریک هانسون، ۲۰۰۹). برخی اندیشمندان حوزه رهبری نیز بر این باورند که رهبران، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را از طریق فرآیندهای سازمانی و فرهنگ تسهیل می‌نمایند. همچنین، رهبران فرآیندهای نفوذ اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا اینکه درجه کوچکی از تغییر را به‌منظور آمادگی برای بحران شروع کنند. رهبران می‌توانند از طریق روابط سازنده با پیروان، ابعاد پیچیده تغییرات سازمانی را مدیریت کنند (گوچر، ۲۰۰۷).

### پیشینه تجربی

درباره تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، در این بخش از پژوهش می‌توان به برخی از نتایج مطالعات تجربی در داخل و خارج از کشور اشاره کرد.

1. Bandora Social Learning Theory
2. Adaptive leadership
3. Leadership enabling
4. Administrative leadership

پژوهشی با عنوان اثر میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیری بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی را محمد ابراهیم سنجقی در سال ۱۳۹۰ انجام داده است. نتایج حاصل از الگویابی معادلات ساختاری حاکی است، رهبری تحول‌آفرین علاوه بر اثر مستقیم، به‌طور غیر مستقیم از طریق فرهنگ انطباق‌پذیر نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد (سنجقی، فرهی بوزنجانی، حسینی سرخوش و حاجی شفیع، ۱۳۹۰).

رابطه رهبر-پیرو در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری، عنوان پژوهشی است که درویش و فرزانه‌دخت به روش پیمایشی در سال ۱۳۹۰، بین ۲۳۳ نفر از کارکنان دانشگاه الزهرا انجام داده‌اند. نتایج به‌دست آمده از این پژوهش با استفاده از رگرسیون، تأثیر غیر مستقیم رابطه مدیران بر بروز خلاقیت کارکنان در محیط کار به واسطه انرژی را گزارش می‌دهد (درویش و فرزانه‌دخت، ۱۳۸۹).

گل‌پرور و همکارانش، پژوهشی را با عنوان مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی در سال ۱۳۸۹ انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در محیط کار باعث تقویت توانمندی، احساس انرژی و خلاقیت کارکنان (بعدی از انطباق‌پذیری سازمانی) در محیط کار می‌شود (گل‌پرور، پاداش و آتش‌پور، ۱۳۸۹).

بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری معنوی بر قابلیت یادگیری سازمانی در پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، عنوان پژوهشی است که زارعی متین و همکارانش به روش پیمایشی انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری معنوی با اقداماتی چون خلق چشم‌انداز مشترک برای کارکنان و همچنین تلاش برای استقرار فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی، می‌تواند به خلق و تقویت فضای یادگیری در سازمان کمک کرده و از این طریق، به پویایی سازمانی در فضای رقابتی امروز یاری رساند (زارعی متین، نیک‌مرام، احمدی و حیدری، ۱۳۹۱).

در سال ۱۳۸۹ پژوهشی با عنوان رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان انجام گرفته است. نتایج نشان داده که رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت در محیط کار (بعدی از انطباق‌پذیری سازمانی) رابطه معنادار دارد (پاداش و گل‌پرور، ۱۳۸۹).

پژوهش دیگری با عنوان رهبری اخلاقی در کار: توسعه و اعتبارسنجی ابزارهای اندازه‌گیری چندگانه رهبری اخلاقی، در سال ۲۰۱۱ انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داده که رهبری اخلاقی نقش اساسی در عملکرد و بهبود رفتار سازمانی است (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱).

استریکمن در مورد پژوهش خود، رساله‌ای با عنوان ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و تغییرات اجتماعی به صورت مقطعی نگاشته است. در پژوهش یادشده، ظرفیت انطباق‌پذیری با ابعاد نوآوری، تمرکز بیرونی، روابط شبکه‌ای، بینش مشترک و پژوهشگری، بررسی شده است. همچنین بخشی از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت انطباق‌پذیری، نقش اساسی در اثربخشی سازمانی دارد (استریکمن، ۲۰۰۵).

سوسمن در پژوهش خود با عنوان ظرفیت انطباق‌پذیری و عملکرد سازمانی، نشان داده است که ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی با ابعاد نوآوری، روابط شبکه‌ای، تمرکز بیرونی و پژوهشگری، نقش اساسی در ارتقای عملکرد سازمان دارد (سوسمن، ۲۰۰۴).

در سال ۲۰۰۷ بولو اسپولز پژوهشی با عنوان نقش رهبری استراتژیک در سازمان‌های انطباق‌پذیر پیچیده انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری استراتژیک در یادگیری و انطباق‌پذیری سازمانی نقش اساسی دارد (بولو اسپولز، ۲۰۰۷).

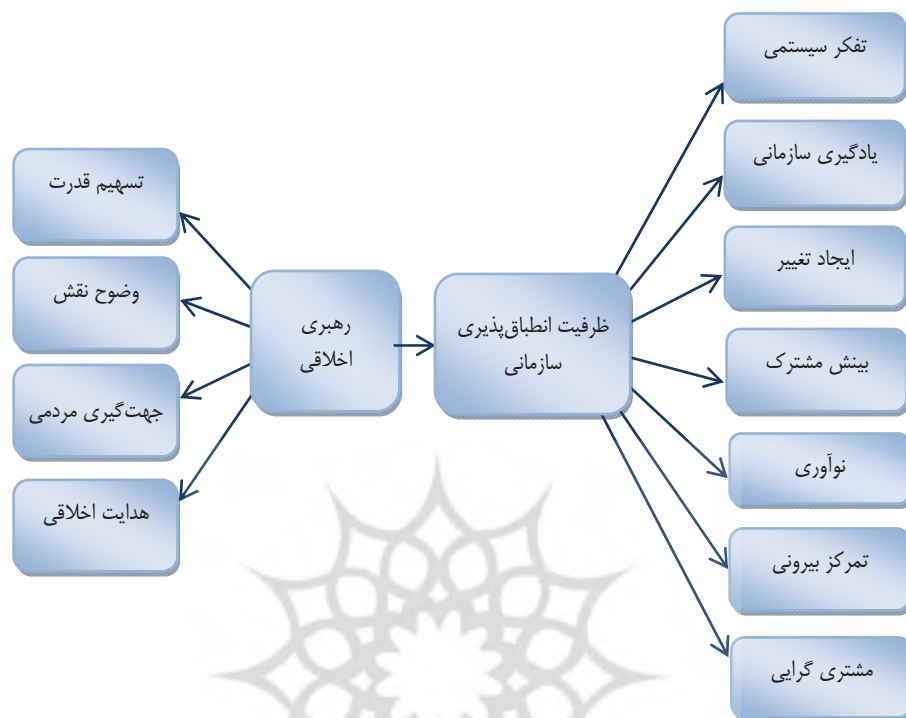
### مدل تحلیلی پژوهش

رهبری اخلاقی، تسهیل‌گر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است؛ به طوری که کروسان و هولند (۲۰۰۲) تأکید کرده‌اند رهبران اخلاق‌مدار با تشویق کارکنان به نوآوری و از طریق روابط سازنده با پیروان، ابعاد پیچیده تغییرات سازمانی را مدیریت می‌کنند (گوچر، ۲۰۰۷).

در پژوهش حاضر با الهام از دیدگاه‌های استریکمن (۲۰۰۵) و سوسمن (۲۰۰۴)، به بررسی ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در هفت بعد ایجاد تغییر، بینش مشترک، مشتری‌مداری، نوآوری، تمرکز بیرونی، یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی پرداخته شده است، همچنین متغیر رهبری اخلاقی نیز بر اساس دیدگاه کالسون و همکاران (۲۰۱۱) در چهار بعد تسهیم قدرت، جهت‌گیری مردمی، وضوح نقش و هدایت اخلاقی ارزیابی می‌شود. در مدل تحلیلی این پژوهش، با الهام از نظریه‌های یاد شده و با تکیه بر پشتوانه تجربی پژوهش، ارتباط نظری بین متغیرها به این نحو فرض می‌شود که رهبری اخلاق‌مدار و ابعاد آن به لحاظ نظری، تأثیر مستقیمی بر مسئله پژوهش (انطباق‌پذیری سازمانی و ابعاد آن) دارد. جان کلام اینکه رهبری اخلاقی و ابعاد آن، بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی به لحاظ نظری تأثیر دارد. انتظار می‌رود که داده‌های تجربی، مدل مفروض را بیشتر حمایت کنند.

فرضیه پژوهش نیز بدین شرح مطرح شده است: رهبری اخلاقی و ابعاد آن (تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت‌گیری مردمی و وضوح نقش) تأثیر معناداری بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و ابعاد آن (تفکر سیستمی، بینش مشترک، نوآوری، تمرکز بیرونی، ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و مشتری‌گرایی) دارد.





شکل ۱. مدل تحلیلی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

روش به کار گرفته شده در این پژوهش، بر اساس هدف آن (بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) از نوع کاربردی بوده و محقق در صدد است، راهکارهای عملی برای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در میان کارمندان دانشگاه تبریز ارائه کند. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز از نوع پیمایشی شمرده می‌شود. در این پژوهش از میان روش‌های گردآوری اطلاعات، روش پرسشنامه انتخاب شده است.

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان (زن و مرد) دانشگاه تبریز در سال ۱۳۹۱، به تعداد ۷۱۲ نفر (بجز کارکنان دانشکده‌های اقماری) تشکیل می‌دهد که از این تعداد، ۲۳۹ نفر بر اساس فرمول کوکران و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، انتخاب شده‌اند (رابطه ۱).

$$n = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2} = \frac{712 \times 1/96^2 \times 0/19}{\left[ (712 \times 0/03^2) + (1/96^2 \times 0/19) \right]} \approx 239 \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار مقیاس، از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است؛ به این نحو که تلاش شد تا معرف‌های تهیه شده، سازه‌های مورد بررسی را در حد قابل قبولی پوشش دهند. همچنین، برای حصول اطمینان از پایایی ابزار سنجش، در مرحله پیش‌آزمون از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج حاصله نشان داد که گویه‌های مطرح‌شده به تفکیک سازه‌ها از پایداری درونی بالایی برخوردار بوده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. ضرایب پایایی مرتبط با سازه‌های بررسی شده

ردیف	سازه‌ها	ابعاد	تعداد گویه	ضرایب پایایی هر بعد	ضرایب پایایی کل
۱	ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی	یادگیری سازمانی	۳	۰/۷۷	۰/۸۵
		ایجاد تغییر	۲	۰/۶۷	
		مشتری‌گرایی	۲	۰/۶۸	
		تمرکز بیرونی	۶	۰/۸۹	
		نوآوری	۶	۰/۷۶	
		بینش مشترک	۲	۰/۸۲	
		تفکر سیستمی	۵	۰/۸۹	
۳	رهبری اخلاقی	هدایت اخلاقی	۵	۰/۸۷	۰/۹۱
		تسهیم قدرت	۴	۰/۸۲	
		جهت‌گیری مردمی	۴	۰/۹۲	
		وضوح نقش	۳	۰/۸۸	

ذکر این نکته ضروری است که در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی (کالشون و همکاران، ۲۰۱۱) و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (سوسمن، ۲۰۰۴ و استریکمن، ۲۰۰۵) متناسب با شرایط ایران استفاده شد. با توجه به مؤلفه‌های رهبری اخلاقی کالشون و همکاران (۲۰۱۱)، متغیر

یادشده در چهار بعد تسهیم قدرت (۴ سؤال)، هدایت اخلاقی (۵ سؤال)، جهت‌گیری مردمی (۴ سؤال)، وضوح نقش (۳ سؤال) بررسی شد. همچنین ارزیابی متغیر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بر اساس دیدگاه استریکمن در هفت بعد یادگیری سازمانی (۳ سؤال)، ایجاد تغییر (۴ سؤال)، مشتری‌گرایی (سؤال ۴)، تفکر سیستمی (۵ سؤال)، بینش مشترک (۲ سؤال)، تمرکز بیرونی (۶ سؤال) و نوآوری (۷ سؤال) انجام گرفت. درنهایت با توجه به ضرایب همبستگی درونی، سؤال‌هایی در پرسشنامه نهایی گنجانده شدند که از اعتبار و دقت بالایی برخوردار بودند. طیف اندازه‌گیری متغیرهای پرسشنامه، طیف شش درجه‌ای لیکرت بود که معادل‌های عددی یک (کاملاً موافق) تا شش (کاملاً مخالف) برای آن در نظر گرفته شده است. در این پژوهش بر اساس سطح سنجش متغیرها، از روش‌های توصیفی یک‌متغیره (درصد توزیع فراوانی‌ها، میانگین، انحراف معیار و...) و چندمتغیره (رگرسیون چندمتغیره) استفاده شده است. همچنین، داده‌های حاصله با استفاده از نرم‌افزار SPSS17 تجزیه و تحلیل شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

زنان شرکت‌کننده در جامعه آماری این مطالعه ۳۱/۷ درصد بود و ۶۸/۳ درصد کل جامعه آماری به آقایان اختصاص داشت. اکثر کارمندان دانشگاه (۴۷/۸ درصد) مدرک لیسانس داشتند. در مورد نوع استخدام، اغلب پاسخگویان با ۴۲/۲ درصد در استخدام رسمی بودند و ۰/۳۹ درصد نیز نوع استخدامشان قراردادی است. در رابطه با درآمد ماهانه، بیشتر از نصف کارمندان دانشگاه تبریز سابقه شغلی کارمندان منتخب در نمونه، به ترتیب ۳۹ و ۱۳ سال بوده است. از کل نمونه آماری، ۶۲/۷ درصد پاسخگویان در سیمت سازمانی اداری مشغول فعالیت بودند و ۲۴/۹ درصد فعالیت آموزشی داشتند.

### رهبری اخلاقی و ابعاد آن

برای سنجش رهبری اخلاقی، مؤلفه‌های هدایت اخلاقی، تسهیم قدرت، وضوح نقش و جهت‌گیری مردمی طرح شده بودند که نتایج به‌دست‌آمده در زیر خلاصه شده است:

الف) میزان تسهیم قدرت (۱۳/۱۸) در حد متوسط رو به پایین بوده است؛ به‌طوری که نصف پاسخگویان اظهار داشتند، مدیران سازمان از ایده‌های کارمندان در زمینه مدیریت سازمان استفاده می‌کنند.

ب) میزان هدایت اخلاقی که یکی از ابعاد رهبری اخلاقی است، در حد متوسط به بالا بوده است.

ج) بعد وضوح نقش از نظر کارمندان اهمیت متوسط به بالایی داشته است.  
 د) توجه مدیران سازمان به نیازهای شخصی کارمندان، درد و دل کردن مدیران با کارمندان در رابطه با مشکلات، از جمله مؤلفه‌های بعد جهت‌گیری مردمی است که کارمندان آن را متوسط به پایین ارزیابی کرده‌اند.

ه) با ترکیب چهار بعد مرتبط با رهبری اخلاقی می‌توان نتیجه گرفت که در مجموع، میزان رهبری اخلاقی در بین کارمندان تقریباً در حد متوسط بوده است (جدول ۲). همچنین میزان هدایت اخلاقی کارمندان منتخب در نمونه (۱۸/۶۵) در مقایسه با ابعاد وضوح نقش، جهت‌گیری مردمی و تسهیم قدرت، بیشتر بوده است.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی مرتبط با سازه رهبری اخلاقی

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	ماکزیمم	مینیمم	دامنه تغییرات	مقدار متوسط
تسهیم قدرت	۱۳/۱۸	۴/۹۸	-۰/۲۱	۲۴	۴	۲۰	۱۴
هدایت اخلاقی	۱۸/۶۵	۵/۷	-۰/۵۰	۳۰	۵	۲۵	۱۷/۵
جهت‌گیری مردمی	۱۲/۶۲	۵/۱۲	-۰/۱۶	۲۴	۴	۲۰	۱۴
وضوح نقش	۱۱/۲۳	۳/۳۹	-۰/۴۱	۱۸	۳	۱۵	۱۰/۵
مجموع رهبری اخلاقی	۵۵/۲۵	۱/۶۸	-۰/۳۶	۹۲	۱۶	۷۶	۵۴

### ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و ابعاد آن

برای سنجش ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، شاخص‌های ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی، مشتری‌گرایی، نوآوری، تفکر سیستمی و تمرکز بیرونی بر اساس نظریه‌های استریکمن (۲۰۰۵)، سوسمن (۲۰۰۴) و دنیسون (۲۰۰۰) مد نظر بودند. نتایج حاصله نشان داد:

الف) میزان نوآوری، بعدی از ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، در بین کارمندان در حد متوسط بوده است.

ب) بر اساس نظرات کارمندان، میزان مشتری‌گرایی (یکی از ابعاد ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) در حد متوسط به بالا بوده است.

ج) میزان تفکر سیستمی که بعدی از انطباق‌پذیری است، در بین کارمندان منتخب نمونه به میزان متوسط به بالا است.

د) بر اساس نظر کارمندان، تمرکز بیرونی (بعدی از ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) در حد متوسط به بالا ارزیابی شده است.

ه) در مجموع با توجه به آماره‌های توصیفی می‌توان گفت که یادگیری سازمانی در بین کارمندان در حد متوسط به بالا بوده است.

و) میزان بینش مشترک در بین کارمندان نیز در حد متوسط ارزیابی شده است. با این توضیح که نیمی کارمندان بیان کردند که در سازمان، اهداف مشترک به صورت جمعی و با اجماع نظر کارکنان شکل می‌گیرد.

ز) میزان ایجاد تغییر در بین کارمندان در حد متوسط به بالا ارزیابی شده است.

ح) از مجموع شاخص‌های نوآوری، یادگیری سازمانی، مشتری‌گرایی، تمرکز بیرونی، تفکر سیستمی و ایجاد تغییر با عنوان ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، این نتیجه به دست می‌آید که میزان ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی کارمندان دانشگاه تبریز بالاتر از حد متوسط بوده است. همچنین با توجه به میانگین‌های برآورد شده هفت بعد مذکور، می‌توان گفت که میانگین نوآوری (۲۳/۶۰) در بین پاسخگویان بیشتر از سایر ابعاد رفتار ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است (جدول ۳).

جدول ۳. آماره‌های توصیفی مرتبط با سازه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	ماکزیمم	مینیمم	دامنه تغییرات	مقدار متوسط
نوآوری	۲۳/۶۰	۵/۴۷	-۰/۴۳	۴۰	۷	۳۳	۲۳/۵
تفکر سیستمی	۱۷/۸۶	۵/۱۸	-۰/۶۳	۲۹	۵	۲۴	۱۷
تمرکز بیرونی	۲۳/۳۴	۵/۹۹	-۰/۷۱	۳۶	۶	۳۰	۲۱
بینش مشترک	۷/۰۳	۲/۳۱	-۰/۳۵	۱۲	۲	۱۰	۷
یادگیری سازمانی	۱۲/۰۰	۳/۰۹	۰/۵۴	۱۸	۳	۱۵	۱۰/۵
ایجاد تغییر	۱۶/۱۰	۳/۱۴	-۰/۷۴	۲۳	۴	۱۹	۱۳/۵
مشتری‌گرایی	۱۷/۷۹	۳/۰۱	-۰/۳۵	۲۴	۸	۱۶	۱۶
مجموع ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی	۱۱۷/۲۱	۲۲/۳۳	-۰/۳۷	۱۶۶	۵۷	۱۰۹	۱۱۱/۵

### تحلیل‌های چند متغیره برای تحلیل رگرسیونی

هدف از انجام تحلیل رگرسیونی، تعیین سهم و تأثیر متغیرهای مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) است.

یکی از پیش‌فرض‌های مهم تحلیل رگرسیونی، همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است که در پژوهش حاضر بر اساس نتایج ضریب همبستگی پیرسون، این موضوع محقق شده است؛ بدین صورت که مقادیر به‌دست‌آمده برای جهت‌گیری مردمی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی  $r = 0/69$  و  $sig = 0/000$ ،  $N = 189$  بوده است؛ برای هدایت اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی مقادیر  $r = 0/75$  و  $sig = 0/000$  به‌دست‌آمده؛ مقادیر به‌دست‌آمده برای تسهیم قدرت و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی  $r = 0/66$  و  $sig = 0/000$ ،  $N = 182$  و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی  $r = 0/66$  و  $sig = 0/000$ ،  $N = 188$  بود؛ مقادیر مربوط به وضوح نقش و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی  $r = 0/65$  و  $sig = 0/000$ ،  $N = 177$  و محاسبه شد و برای رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی  $r = 0/78$  و  $sig = 0/000$ ،  $N = 177$  به‌دست‌آمد.

همچنین استقلال خطاها از همدیگر، موضوع مهم دیگری در تجزیه رگرسیونی است که بر اساس میزان دوربین واتسون (بین  $1/5$  و  $2/5$ ) تأیید شده است. یکی دیگر از پیش‌فرض‌های اصلی در تحلیل رگرسیونی، نرمال بودن توزیع داده‌ها است که در این پژوهش بر اساس آزمون کلموگروف - اسمیرنوف ( $sig = 4$ ) این موضوع هم محقق شده است.

با توجه به جدول ۴، درمی‌یابیم سطح معناداری همه متغیرهایی که وارد معادله شدند کمتر از  $0/05$  است، لذا آزمون  $f$  (معناداری کل معادله رگرسیونی) معنی‌دار است. همچنین در مدل رگرسیونی، شاخص هم‌خطی هم بررسی شد. بر اساس نتایج جدول ۴ شاخص عامل تورم واریانس در حد قابل قبولی است؛ به این مفهوم که مسئله هم‌خطی بودن مشکل‌ساز نبوده است، به بیانی دیگر، بین متغیرهای مستقل واردشده در مدل رگرسیونی مشکل هم‌خطی وجود ندارد. براساس نتایج تحلیل رگرسیونی می‌توان گفت، درمجموع از بین ابعاد رهبری اخلاقی، فقط متغیر تسهیم قدرت بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معنادار نداشته است و بقیه ابعاد، یعنی جهت‌گیری مردمی و وضوح نقش دارای تأثیر معنی‌داری بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بوده‌اند. مقدار ضریب تبیین تصحیح شده نشان می‌دهد که ۶۳ درصد تغییرات متغیر وابسته، یعنی ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، توسط متغیرهای وارد شده بر مدل رگرسیونی تبیین شده است و باقی تغییرات توسط عوامل دیگری تبیین می‌شوند که در این تحقیق مد نظر محقق نبوده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. آماره‌های تحلیل رگرسیون چندمتغیره ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی

متغیر	بتای استانداردشده	T	Sig	همخطی چندگانه عامل تورم واریانس (VIF)
هدایت اخلاقی	۰/۳۱	۳/۷۶	۰/۰۰	۳/۴۴
وضوح نقش	۰/۳۴	۴/۳۱	۰/۰۰۰	۳/۰۳
جهت‌گیری مردمی	۰/۲۱	۳/۰۳	۰/۰۰	۲/۴۴

متغیر	آنالیز واریانس		ضریب همبستگی چندگانه	۰/۸۰
	کمیت F	سطح معناداری		
هدایت اخلاقی			ضریب تبیین	۰/۶۴
وضوح نقش			ضریب تبیین اصلاح شده	۰/۶۳
	۱۰۳/۹۹	۰/۰۰۰	اشتباه معیار برآورد	۱۳/۵۷
جهت‌گیری مردمی			کمیت دوربین - واتسون	۲/۰۹
			سطح معناداری آزمون کلموگراف - اسمیرنف	sig = ۰/۴

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بوده است. بنابراین مفاهیم کلیدی مطرح‌شده در این زمینه، رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است.

در بحث رهبری اخلاقی به دیدگاه تریونو و همکاران (۲۰۰۳) اشاره شد که طبق این دیدگاه، رهبران از سیستم‌های پاداش و تنبیه به‌منظور هدایت اخلاقی پیروان استفاده می‌کنند. در رابطه با ابعاد رهبری اخلاقی، دیدگاه‌های دن هارتوق و هوق (۲۰۱۰) و بروان (۲۰۰۵) مطرح شدند که رهبری اخلاقی را شامل انصاف، تسهیم قدرت، وضوح نقش و هدایت اخلاقی می‌دانستند. در این راستا، نظریه پیچیدگی رهبری ماریون و اهل باین (۲۰۰۱) بر این نکته مهم تأکید داشت که سازمان را بایستی به مثابه سازمان پویا، انطباق‌پذیر و تعاملی در نظر گرفت. برخی نیز معتقدند که نقش ابتدایی رهبران، کمک به پیروان برای رویارویی با تعارضات و یافتن راه‌های کارآمد

است. در خصوص ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، می‌توان گفت که مفهوم یاد شده بیشتر دربرگیرنده تفکر سیستمی، نوآوری، بینش مشترک، تمرکز بیرونی، یادگیری سازمانی است که نقش اساسی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد. اندیشمندانی چون سوسمن، استریکمن و دنیسون، به نوعی در بحث ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، نوآوری، تفکر سیستمی، تمرکز بیرونی، مشتری‌گرایی و ایجاد تغییر را مد نظر داشته‌اند. بنابراین، آنچه از محتوای نظری مفاهیم رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی برمی‌آید، توجه به این نکته است که رهبری اخلاقی در میزان ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تأثیرگذار است؛ به‌طوری که در تأیید این ادعا پژوهش‌های انجام‌یافته در داخل و خارج بر موضوع یاد شده صحه گذاشته‌اند و پژوهش حاضر نیز این موضوع را تأیید کرده است.

نتایج مطالعات داخلی انجام‌شده، مانند پژوهش‌های سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) و زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) در مورد رابطه رهبری و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی، چشم‌انداز مشترک) با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد. همچنین نتایج پژوهش پاداش و گل‌پرور (۱۳۸۹) و درویش و فرزانه‌دخت (۱۳۸۹) مبنی بر رابطه بین رهبری اخلاقی با نوآوری و خلاقیت در محیط کار، همخوانی بالایی با نتایج پژوهش حاضر داشته است، بنابراین نتایج مطالعات یاد شده قابل کاربرد در جامعه آماری این مطالعه است.

نتایج مطالعات کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و بول و استولز (۲۰۰۷) نشان داد که تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و ابعاد آن معنادار است. نتایج پژوهش حاضر هم با انجام آزمون آماری رگرسیون، نشان داد که رهبری اخلاقی (به‌ویژه ابعاد جهت‌گیری مردمی، وضوح نقش و هدایت اخلاقی) متغیرهای کلیدی‌ای هستند که در افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر می‌گذارند، بنابراین از این حیث نیز می‌توان نتایج مطالعات انجام‌یافته را قابل کاربرد در جامعه آماری این مطالعه دانست.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌ها می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- با توجه به تأثیر معنادار بعد وضوح نقش رهبری اخلاقی بر مسئله تحقیق، پیشنهاد می‌شود مسئولان دانشگاه با شرح وظایف، شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌های سازمان به کارمندان دانشگاه و ایجاد چشم‌انداز مشترک برای کارمندان، زمینه‌ساز ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری کارمندان شوند.



- رهبران و مدیران دانشگاهی باید به تناسب توانایی‌ها و مهارت‌های افراد با مشاغل و تکالیفی که به آنها محول می‌شود، توجه کنند؛ چرا که این توجه ریشه در باورهای عمیق انسان‌دوستانه این نوع سرپرستان دارد و نتایج آن در وفاداری سازمانی و پای‌بندی به اهداف و چشم‌انداز سازمانی و درنهایت، تحقق انطباق‌پذیری سازمانی، متبلور خواهد شد.
- از آنجاکه تأثیر هدایت اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی معنادار است، لذا پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان با بهره‌گیری از صلاح‌دید و بصیرت خود - که یک مقوله اخلاقی است - پیشاپیش معیارهای اخلاقی (صداقت، عدالت در برخوردها، انصاف، مسئولیت‌شناسی) را با کارمندان در میان گذاشته و از آنها درخواست کنند که وظایف و مسئولیت‌هایشان را به روش اخلاقی به‌منظور نیل به اهداف سازمانی انجام دهند.
- یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر، تأثیر معنادار بعد جهت‌گیری مردمی رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است، بنابراین برآزنده است مدیران با برگزاری جلسه‌های پرسش و پاسخ و نشست‌های غیر رسمی، ضمن توجه به مسائل و مشکلات کارمندان، کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازنده سازمان به‌منظور ارتقای تفکر سیستمی و ظرفیت انطباق‌پذیری کارمندان قرار دهند.
- درنهایت پیشنهاد می‌شود که مسئولان دانشگاه به‌منظور ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی برای برگزاری جلسه‌هایی اخلاق سازمانی و دوره‌های معرفت‌افزایی کارمندان اهتمامی تام ورزند. رابطه معنادار بعد هدایت اخلاقی با ظرفیت انطباق‌پذیری، اهمیت اهتمام بیشتر به این قضیه را در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دوچندان می‌کند.

## منابع

- اسدی، ح.؛ گودرزی، م. و قربانی، م. ح. (۱۳۸۸). رابطه بین انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه علوم حرکتی و ورزشی*، ۷(۱۳): ۱۳۶-۱۲۷.
- الوانی، س. م.؛ معمارزاده طهران، غ. ر.؛ البرزی، م. و کاظمی، ح. (۱۳۹۲). ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران. *مدیریت دولتی*، ۵(۱): ۴۰-۲۱.
- امین مظفری، ف. و پاداش اصل، خ. (۱۳۹۰). *سرمشق رهبری علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی*، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- پاداش، ف. و گل‌پرور، م. (۱۳۸۹). رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۵(۱ و ۲): ۱۱۰-۱۰۳.

تسلیمی، م.س.؛ بازرگان، ع.؛ موسی‌خانی، م. و الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). نشریه مدیریت دولتی، ۳ (۸): ۱۹-۳۸.

حاجی‌پور، ب. و مرادی، م. (۱۳۸۹). انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲ (۶۲): ۱۶۱-۱۴۳.

درویش، ح. و فرزانه‌دخت، ن. (۱۳۸۹). رابطه رهبر - پیرو در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری. مدیریت دولتی، ۲ (۵): ۲۱-۳۸.

زارعی‌متین، ح.؛ نیکمرام، س.؛ احمدی، م. و حیدری، ف. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مولفه‌های رهبری معنوی بر قابلیت یادگیری سازمانی در پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۲): ۱۰۷-۱۲۲.

زاهدی، ش.ا.؛ ابراهیم‌پور، ح. و خلیلی، ح. (۱۳۹۲). نقش رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه‌ای در شرکت گاز استان تهران. مدیریت دولتی، ۵ (۱): ۱۱۱-۱۲۸.

سعادت، س.ع.؛ نصر اصفهانی، ع. و الهیاری، س. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی. ماهنامه مهندسی فرهنگی، ۵ (۴۶ و ۴۵): ۳۸-۴۶.

سنجقی، ا.؛ فرهی بوزنجانی، ب.؛ حسینی سرخوش، م. و حاجی شفیعی، ج. (۱۳۹۰). اثر میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیری بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های منتخب در زنجیره تأمین فناوری‌های دفاعی). بهبود مدیریت، ۵ (۳): ۱۳۹-۱۲۲.

سیدجوادین، س.ر.؛ امامی، م. و رستگار، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران). فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۱۲): ۳۲-۱۰.

صبوری، م. (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. چاپ ششم. تهران: نشر شب تاب.

قلی‌پور، آ. (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکردهای جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

گل‌پرور، م.؛ پاداش، ف. و آتش‌پور، ح. (۱۳۸۹). مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، فصلنامه سلامت کار ایران، ۷ (۳): ۵-۱۱.

محمدنیا، ع. (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص‌های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌ها. فرهنگ مدیریت، ۴ (۱۴): ۱۶۳-۲۰۱.

مقیمی، س.م. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۴(۱۳): ۱۹۲-۱۷۱.

نیری، ش؛ گل‌پرور، م. و مهداد، ع. (۱۳۸۹). نقش ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاق‌مدار بر کاهش تنش شغلی کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۵ (۳ و ۴): ۶۷-۷۶.

Boal, K. & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18 (4): 411-428.

Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 6(17): 516-695.

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.

Goucher, N.P. (2007). *Organizational Knowledge Creation to Enhance Adaptive Capacity: Exploratory, Case Studies in Water Resource Management*, Canada.

Kalshoven, K. Den Hartog, D., Den Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW), *The Leadership Quarterly*, 22 (1): 51-69.

Roderick Hanson, W. (2009). *Ethical Leadership in Higher Education: Evolution of institutional Ethics Logic*, A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Educational Leadership.

Strichman, N.J. (2005). *Adaptive Capacity in Israeli Social Change Nonprofits*, University of Pittsburgh, Columbia.

Strichman, N., Marshood, F. (2010). Adaptive Capacity and Social Change. Introduction: A Conceptual Framework. *Organizational Learning and Long-term Stability, New England Journal of Public Policy*, 19 (23): 3-23.

Sussman, C. (2004). *Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance*, Management Consulting Services, Newton, Massachusetts. Retrieved from: <http://www.barrfoundation.org>.

Tutar, H. A., Mehmet, Ç. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, 7th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1378-1388.

Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principal's ethical leadership characteristics, *Procedia social and behavioral sciences*, 2 (2): 3949-3953.

