

## نقش واسط معنویت سازمانی در رابطه رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد)

قدیر یوسف‌پور اوندری (کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران)

**yousefpour@staff.um.ac.ir**

غلامرضا ملک‌زاده (استادیار مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول)

**malekzadeh@um.ac.ir**

حمید عرفانیان خانزاده (استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران)

**hamid\_erfanian@yahoo.com**

### چکیده

یکی از وظایف مدیران و رهبران در هر سازمانی این است که با حفظ و ارتقای سطح خود کارآمدی و اعتماد به نفس کارکنان، حیات سازمانی خود را استمرار بخشند. این مهم زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که آن‌ها از عوامل اثرگذار و نیز عوامل تضعیف‌کننده آن مطلع باشند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، رهبری اخلاقی است که مورد توجه اندیشمندان عرصه مدیریت و سازمان قرار گرفته است. در سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها، رهبری اخلاقی و توجه به معنویت تأثیرات بسیاری بر نگرش و ادراک اعضای سازمان و ایجاد و حفظ اعتماد به نفس و خودکارآمدی کارکنان دارد. هدف مطالعه حاضر نیز بررسی نقش واسط معنویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد است. روش پژوهش ماهیتی پیمایشی- کاربردی دارد و جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرس‌شنامه استفاده شد و فرضیه‌ها با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، بزرگ‌ترین ضریب هم‌بستگی مربوط به رابطه بین خودکارآمدی و معنویت سازمانی (۰/۵۹۴) و کوچک‌ترین ضریب مربوط به رابطه رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی (۰/۵۴۶) است. همچنین، قوی‌ترین ضریب اثر مربوط به ضریب اثر رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی (۰/۶۷) و

ضعیف‌ترین ضریب به ضریب اثر رهبری اخلاقی بر خودکارآمدی (۰/۳۱) مربوط می‌شود که البته معنادار است. با توجه به تأیید اثر رهبری اخلاق‌مدار بر معنویت سازمانی و همچنین، اثر معنویت سازمانی بر خودکارآمدی می‌توان گفت معنویت سازمانی رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار و خودکارآمدی (اثر غیرمستقیم ۰/۳۵۵) را میانجی‌گری می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، رهبری اخلاقی، معنویت، خودکارآمدی، دانشگاه.

#### ۱. مقدمه

فضای کسب‌وکار امروز به افرادی با ذهن پویا و خلاق نیاز دارد که با اطمینان از توانایی‌های خود، درصدد مقابله با مسائل و مشکلات برآیند و قضاوت انسان در مورد استعدادها و توانایی‌های خود یکی از مهم‌ترین عواملی است که او را در این مسیر جدید و ناشناخته یاری می‌رساند. انسان برخوردار از خودکارآمدی در انجام کارها امیدوارتر و موفق‌تر است و خودکارآمدی این توانایی را به فرد می‌دهد تا بر رفتارهایش کنترل و نظارت داشته باشد. جهان امروز نیازمند انسان‌هایی است که به ظرافت و تیزبینی در خلق راه حل‌های جدید با استفاده از امکانات نوین و نیروی حاصل از اعتماد به خود مجهز باشند. این تیزبینی ناشی از پندارها و قضاوت‌های مثبت در مورد توانایی‌های فردی است (فلاح، ۱۳۸۶، ص. ۱۵۰).

رسوایی‌های اخلاقی اخیر کسب‌وکارهای مختلف در سراسر جهان نیز باری دیگر اهمیت نقش رهبری سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی را برجسته کرده است. یکی از رویکردهای نوین رهبری در سازمان‌ها که بسیار مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته، رویکرد رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> است که از دهه‌های پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت سازمان‌ها وارد شده است.

یکی از وظایف مدیران و رهبران در هر سازمانی این است که با حفظ و ارتقای سطح خودکارآمدی و اعتماد به نفس کارکنان، حیات سازمانی خود را استمرار بخشند. این مهم

#### 1. Ethical Leadership

زمانی امکان پذیر خواهد بود که آن‌ها از عوامل اثرگذار و نیز عوامل تضعیف کننده آن مطلع باشند. در سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها، رهبری اخلاقی و توجه به معنویت، تأثیرات بسیاری بر نگرش و ادراک اعضای سازمان و ایجاد و حفظ اعتماد به نفس در کارکنان دارد. از آن‌جا که مؤسسات آموزش عالی یکی از ارکان اصلی هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند، باید گفت که رفتارهای اخلاق‌مدار رهبران و مدیران این مؤسسات، همواره آن‌ها را در جایگاه الگوی نقش مناسب و مشروع برای اعضای سازمان قرار می‌دهد (براون، تروینو و هاریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۰).

بخش دیگری از ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آن‌جا ناشی می‌شود که پژوهش‌ها، نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی یا ضدتولیدی نشان داده است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها در مرور پیشینه پژوهش اشاره خواهد شد؛ علاوه بر این، اعتقاد صاحب‌نظران بر آن است که رهبری اخلاقی قادر است از طریق فرآیندهای معطوف به فضا سازی برای ایجاد فضای معنوی و توسعه خودکارآمدی کارکنان در تمامی سطوح اثرات خود را به جای گذارد. نتایج پژوهش‌های متعدد نشان داده است که رهبری اخلاقی بر سلامت روان‌شناختی کارکنان و تجارب کاری آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد (استوتن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، صص. ۱۷-۲۵).

نظریه‌های روان‌شناختی متعددی در خلال دهه‌های اخیر سعی کرده‌اند تا رفتار آدمی را تبیین کنند. نظریه شناختی اجتماعی یکی از این نظریه‌هاست که در سال ۱۹۶۸ میلادی توسط باندورا<sup>۳</sup> در مورد کنش‌گری آدمیان ارائه شد که در آن نقش «باورهای خود» در شناخت انگیزش، عاطفه و رفتار آدمی برجسته شده است. باندورا معتقد است که افراد یک «نظام

---

1. Brown, Trevino and Harrison  
2. Stouten  
3. Bandura

خود<sup>۱</sup> را می‌پروراندند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا بر تفکرات، احساسات و اعمالشان مهار داشته باشند؛ علاوه بر آن، باندورا (۲۰۰۰) خودکارآمدی را در بافت یک نظریه کارگزاری شخصی و جمعی قرار داده است که به همراه دیگر عوامل شناختی اجتماعی در تنظیم موفقیت و سلامت آدمی فوق‌العاده مؤثر است.

خودکارآمدی یکی از ابعاد مهم و شاید مهم‌ترین محور نظریه باندورا است. این مفهوم به قضاوت‌ها و داوری‌های افراد درباره توانایی‌های خود در انجام کار یا سازگاری با موقعیتی خاص مرتبط است. بدیهی است که تفکر، احساسات و رفتار انسان در موقعیت‌هایی که به توانایی خود احساس اطمینان می‌کند، متفاوت از رفتار وی در موقعیت‌هایی است که در آن احساس عدم توانایی و یا فقدان صلاحیت می‌کند (باندورا، ۲۰۰۰، ص. ۲۵).

باتوجه به اهمیتی که اعتماد به نفس و خودکارآمدی افراد در انجام فعالیت‌های سازمانی دارد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تقویت آن‌ها با هدف افزایش اعتماد به نفس کارکنان امری ضروری است. عوامل مختلفی در ایجاد باور خودکارآمدی در افراد نقش دارند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به رهبری اخلاقی و معنویت در کار اشاره کرد. معنویت و رهبری اخلاقی مفاهیمی به هم وابسته‌اند که می‌توانند تأثیرات مفیدی در سازمان‌ها ایجاد کنند. با توجه به ضرورت بررسی این موضوع در بافت سازمان‌های آموزشی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، در این پژوهش نقش واسط معنویت در رابطه بین رهبری اخلاقی سازمان و خودکارآمدی کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان نمونه، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است و تلاش شده تا به این پرسش پاسخ داده شود که معنویت سازمانی چه نقشی در رابطه میان رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان ایفا می‌کند.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

## ۱.۲. مفهوم اخلاق

فرهنگ آکسفورد علم اخلاق را آن چه به روحيات مربوط می شود، پاسخ به پرسش های اخلاقی، قواعد رفتاری و کل زمینه دانش اخلاقی تعریف می کند (آکسفورد، ۱۹۶۴، ص. ۴۱۵) و آن را توجه به ویژگی یا حالت یا تشخیص میان درست و غلط تشریح می کند. علم اخلاق سیر تکاملی دوهزارساله دارد و یکی از قدیمی ترین دانش های بشری به شمار می آید. این علم موضوعی را مورد مطالعه قرار می دهد که همه مردم آن را می شناسند گرچه تعریف جهان شمولی از آن ارائه نشده است.

در دهه های اخیر کوشش های متعددی برای تعریف اخلاق در زمینه های محض نظری صورت گرفته و درباره آن دیدگاه های بسیار متنوعی بیان شده است؛ اما واقعیت این است که اخلاق موضوعی نیست که همه از آن استنباط یکسانی داشته باشند. در تاریخ تفکر اخلاق و حتی در سنت شفاهی از اخلاق و یا مترادف های آن، در امور گوناگونی استفاده شده است و آثار این چندمعنایی در زبان کنونی؛ چه محاوره ای و چه در ادبیات باقی مانده است. برخورد بینش های اخلاقی متفاوت نیز نشان می دهد که تعبیرهای گوناگون از مفهوم اخلاق به شدت به برخوردهای ایدئولوژیک و علمی بستگی دارد (دروینسکی<sup>۱</sup>، ۱۳۶۸، ص. ۴۵).

پاکتچی معتقد است که «اخلاق، عنوان شاخه ای از علوم انسانی است که در آن از ارزش خلق و خوی و رفتارهای انسان به عنوان اموری واقع یا کوشش برای کشف علل و عوامل طبیعی آنها نیست؛ بلکه مطالعه آنها از این حیث است که هر یک در نظام ارزشی معین از چه جایگاهی برخوردارند» (پاکتچی، ۱۳۷۷، ص. ۸۵).

در دایره‌المعارف تشیع، اخلاق چنین تعریف شده است: اخلاق در لغت جمع واژه خلق و خلق به معنی خوی هست و در اصطلاح اخلاق در دو معنی به کار می‌رود: یکی معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن را در بر می‌گیرد. دوم، معنای خاص و آن علم تهذیب اخلاق است که یکی از سه شاخه حکمت عملی است و در آن از بد و نیک (خیر و شر) بودن خوبی‌ها و رفتارهای فردی بحث می‌شود و از «چه باید کردها» سخن به میان می‌آید. اخلاق تنها یک سلسله دستورالعمل‌ها و احکام نیست که باید در عمل به کار بسته شود (اخلاق عملی)؛ بلکه مطالعه نظری و فلسفی نیز هست (اخلاق نظری)؛ مطالعه‌ای که هدف آن کشف اصلی بنیادی است که همه کردارها باید بر بنیاد آن انجام پذیرد (دادبه، ۱۳۷۲، ص. ۲۰).

تعریف‌های مختلف ارائه شده از اخلاق نشان می‌دهد که «شیوه تعریف اخلاق در این یا آن نظریه فلسفی تا حدود زیادی به بینشی بستگی دارد که آن نظریه در مجموع از انسان، جامعه، تاریخ و گاه جهان دارد و تعبیری که از اهداف و وظایف فلسفه به دست می‌دهد. بنابراین، برای کشف تعاریف تلویحی اخلاق که در بطن نظریه‌ها پنهان شده است، ناگزیر باید تا حدی ساختار این یا آن فلسفه روشن شود و مقدمات، احکام و مفاهیم آن، گرچه در خطوط عمده، آزمایش و تحلیل شود (دروبینسکی، ۱۳۶، ص. ۴۵).

استارات<sup>۱</sup> در نوشته‌های خود چنین استدلال می‌کند:

اخلاق نظری مفهومی است که با روش‌ها و مقاصد مختلف به کار گرفته می‌شود. اخلاق نظری زیربنای باورها، مفروضات، اصول و ارزش‌هایی است که زندگی اخلاقی را مورد حمایت قرار داده و اولویت‌ها را مشخص می‌کند و از این طریق یک پویایی منطقی ایجاد می‌نماید. بنابراین، اخلاق نظری متفاوت از اخلاق عملی است. اخلاق عملی مطالعه اموری است که به زندگی اخلاقی شکل می‌دهد. اخلاق عملی اموری خارج از باورها و تعهدات

1. Starratt

است؛ بلکه فعالیت و رفتارهایی است که فرد انجام می‌دهد. تمایز بین اخلاق نظری و عملی در مفهوم رهبری نیز مستتر است (استارات، ۱۹۹۱، ص. ۱۸۶).

## ۲.۲. رهبری اخلاقی

رهبری به عنوان موضوعی که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده، فرآیند تأثیرگذاری و جهت‌دهی افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شده است. شاید علت جذابیت مباحث رهبری نیز این باشد که فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که بر زندگی همه افراد اثرگذار است (یوکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص. ۲۰). بسیاری از صاحب‌نظران علوم اجتماعی و سازمان و مدیریت بر این باورند که رهبری مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان‌هاست و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان‌ها بر عهده دارد و تکیه‌زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و توفیق‌یافتن برای انجام وظایف و مسؤولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسؤولیت اخلاقی است.

در اوایل قرن بیست‌ویکم که کلاهبرداری‌های مالی بیش از گذشته در سراسر دنیا رواج یافت و مقدار زیادی رسوایی‌های اخلاقی در سازمان‌های خصوصی، دولتی، ورزشی، مذهبی و نظایر آن‌ها به وجود آمد، پیامدهای زیادی در برداشت و سازمان‌های زیادی به واسطه آن ورشکست شدند، افراد زیادی شغل خود را از دست دادند و میزان پس‌انداز خانوارها پایین آمد و آن‌گاه مردم طبیعتاً به سازمان‌ها بدگمان شدند (میاو و نیومن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، صص. ۶۴۵-۶۴۱). در یک بررسی که در سال ۲۰۱۰ در شرکت‌های دولتی انگلیسی و برخی شرکت‌های اروپایی انجام شد، مشخص شد که اغلب مسائل و مشکلات اخلاقی سازمان‌ها به فساد، تبعیض، ستوه‌آوری، تهدیدکردن و سخن‌چینی ختم می‌شود (رسیک، هنگس، دیکسون و میچلیسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶، صص. ۳۵۹-۳۴۵). آن‌گاه بیشتر رهبران سازمان‌های دولتی زیرسؤال

1. Yukl

2. Miaoand Newman

3. Resick, Hanges, Dickson and Mitchelison

رفتند. آن‌ها نه فقط در مقابل اعمال فردی غیراخلاقی خود؛ بلکه در مقابل رفتارهای غیراخلاقی اعضای سازمان باید پاسخ‌گو باشند؛ زیرا نقش مدیریتی مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند (هوگروست، ۲۰۱۱). به این ترتیب، می‌توان گفت که وجود یک فضای اخلاقی در سازمان، هم بر ارزش‌های اخلاقی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود و هم برای جلوگیری از اعمال غیراخلاقی بسیار مهم تلقی می‌شود (احمد و ماچولد، ۲۰۰۴، صص. ۵۴۵-۵۲۷).

رهبری و مدیریت سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصص و نیز کسب مهارت‌های انسانی، ادراکی و تجارب فنی و عملی به سامان نمی‌رسد. مدیریت و رهبری مقوله‌ای است که در آن برای انجام هرکاری ابعادی اخلاقی وجود دارد (براون و همکاران، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۰) و بدیهی است توجه به عوامل مؤثر بر رفتارهای اخلاقی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط آشفته و پیچیده امروز بتوانند عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (خرمشاهی و انصاری، ۱۳۷۶، ص. ۴۰). از این رو، یکی از مباحث اساسی مطرح در مدیریت و رهبری سازمان‌ها، رویکرد اخلاق‌مداری است که از آن با عنوان رهبری اخلاقی یاد کرده‌اند.

رهبری اخلاقی سازه نسبتاً جدیدی است که در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند و به واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی متعددی که به همراه دارد، به‌شدت مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. براون و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به انجام این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه هستند (بهارلو، ۱۳۹۴، ص. ۱۹).



رهبری اخلاقی یعنی رهبر در هدایت دیگران، اخلاقی عمل می‌کند و رهبری اخلاقی یعنی ارزش‌های مبتنی بر نظام اخلاقی، توسط رهبر سازمان پذیرفته شده است. رهبری اخلاقی را «بروز رفتارهای فردی و جمعی که از نظر هنجاری مناسب‌اند و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دوطرفه، پاداش و تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند (براون و همکاران، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۰) و رهبران اخلاقی دارای مشخصه‌هایی چون صداقت، دلسوزی و انصاف می‌باشند.

ایلماز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) رهبری اخلاقی را شکلی از رهبری می‌داند که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای این استانداردها در رفتارهای آنها است. وی همچنین بیان می‌کند رهبری اخلاقی را می‌توان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، امین‌بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوزبودن و مهربان‌بودن توصیف کرد.

به باور میاوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) از تعریف رهبری اخلاقی استنباط می‌شود که رهبران اخلاقی رفتارهایی انجام می‌دهند که از دید پیروان به طور هنجاری مناسب هستند، بنابراین، به عنوان الگو اعتبار کسب می‌کنند. در مجموع، می‌توان گفت که رهبران اخلاقی براساس داشتن سطوح بالایی از انسجام، تعیین استانداردهای اخلاقی، گرفتن تصمیمات اخلاقی و شخصیتی حامی توصیف می‌شوند (چنگ، چانگ، کوو و چنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، صص. ۸۳۱-۸۱۷) و این رهبران پیروان را در همه حال به پای‌بندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند.

---

1. Yilmaz

2. Miao

3. Cheng, Chang, Kuo and Cheng

در زمینه روش های رهبری نزدیک ترین روش ها به رهبری اخلاقی را می توان تحول گرا<sup>۱</sup> و رهبری معنوی<sup>۲</sup> دانست. هرچند رهبری اخلاقی علی رغم وجود هم پوشانی با دو روش رهبری مذکور دارای واگرایی هایی نیز با این دو روش می باشد. رهبری تحول گرا و رهبری اخلاقی در تمرکز خود بر ویژگی های شخصی اشتراک نظر دارند.

رهبری اخلاقی را می توان به شکل منفک از جنبه اخلاقی و رهبری نیز ساختار بندی کرد: ۱- از جنبه رهبری آن شامل سه سطح روابط بین رهبران و زیردستان که شبیه تحول گراست. ۲- توانایی رهبر در به کارگیری اختیارات، موقعیت و منابع قدرت جهت نفوذ در زیردستان ۳- فرآیندی که رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی را تعیین می کنند. جنبه اخلاقی آن نیز شامل دو جنبه است: ۱- رهبری اخلاقی به این معنا که رهبران ابزارهای مناسب اخلاقی، روش ها و مهارت ها را برای نفوذ در زیردستان به کار می بندند. ۲- اهداف رهبر اخلاقی، آن ها زیردستان را برای در نظر گرفتن استانداردهای اخلاقی و بهبود نگرش ها و رفتارهای اخلاقی پاسخ گو می کنند (حضرتی و معمارزاده، ۱۳۹۳، ص. ۶۵).

رهبران اخلاقی و رهبران تحول گرا به دیگران توجه داشته و به طور مداوم طبق اصول اخلاقی شان عمل می کنند، عواقب اخلاقی تصمیم گیری های خود را در نظر می گیرند و الگوهای نقش اخلاقی برای دیگران هستند. همچنین، تحقیقات نشان می دهد که رهبری اخلاقی و رهبری تحول گرا سازه هایی متمایز از یکدیگر هستند (براون و همکاران، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۰).

رویکردهای مختلف مرتبط با رهبری اخلاقی به ویژگی های این نوع از رهبران توجه داشته اند. همه آن ها بدون استثنا، ویژگی صداقت و درستی فردی را محور قرار داده اند. صداقت و درستی فردی نگرشی است که به توضیح اثربخشی رهبری کمک می کند. صداقت و ثبات شخصیتی تقریباً سرآمد فهرست تمامی فرهنگ های مورد مطالعه است. در تحقیقات

1. Transformational leadership
2. Spiritual leadership

میان فرهنگی در زمینه ویژگی‌های ضروری رهبری اثربخش، بیشتر صاحب‌نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی یک ضرورت می‌دانند؛ البته این مفهوم به گونه‌های متفاوتی تعریف شده و تعریف مناسب و مورد پذیرش همه هنوز موضوعی مورد بحث است (سیادت، نصرافهانی و الهیاری، ۱۳۸۹، ص. ۴۲).

در یک سازمان در صورتی که پیام‌های اخلاقی در میان سایر پیام‌ها نادیده گرفته شوند، رهبران اخلاقی می‌کوشند از طریق ابلاغ مکرر اخلاق و برجسته‌سازی پیام اخلاقی توجه افراد را به اصول اخلاقی سازمان معطوف کنند. آن‌ها معیارهای اخلاقی واضحی را برای دیگران تعیین و خود نیز از آن‌ها پیروی می‌کنند. همچنین، آن‌ها برای تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی کارکنان از راهکارهای پاداش و تنبیه استفاده می‌کنند. رهبران اخلاقی به دیگران اهمیت می‌دهند، دائماً به اصول اخلاقی آن‌ها عمل می‌کنند، پیام‌های اخلاقی تصمیماتشان را مد نظر قرار می‌دهند و برای دیگران الگوی اخلاقی محسوب می‌شوند. رهبران اخلاقی نه تنها به صحبت کردن اکتفا نکرده؛ بلکه به آن‌چه می‌گویند، عمل می‌کنند و الگوهای فعال برای رفتار اخلاقی نقش محسوب می‌شوند (براون و همکاران، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۰).

رهبران اخلاقی به طور صریح بر توجه به استانداردهای اخلاقی از طریق فرآیندهای ارتباطی و پاسخ‌گویی تمرکز می‌کنند. این جنبه عمل‌گراتر بودن رهبری اخلاقی است که متمایزکننده کلیدی این روش رهبری از دو روش دیگر است؛ علاوه بر این، سازه‌های مرتبط با سایر روش‌های رهبری نیز ویژگی‌هایی دارند که در سازه رهبری اخلاقی جای نمی‌گیرند (به عنوان مثال، رویاگر بودن، مذهبی‌گر بودن و خودآگاهی). بنابراین، رهبری اخلاقی به‌وضوح مرتبط؛ اما متمایز از دیگر نظریه‌های رهبری است (راو، ۲۰۰۵، ص. ۶۵۹).

### ۳.۲. معنویت در محیط کار

بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ضرورت ارائه پارادایم جدیدی برای کار در سازمان با رویکرد تلفیق زندگی شخصی و زندگی کاری رو به افزایش است (عابدی جعفری

و رستگار، ۱۳۸۶، ص. ۱۰۲). بر همین اساس، ریفکن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) نتیجه می‌گیرد که جوامع باید قراردادهای کاری جدیدی تدوین کنند که از ویژگی‌های کار هفتگی کوتاه‌تر برخوردار باشد تا افراد بتوانند زمان بیشتری به بخش‌های دیگر زندگی خود بپردازند.

از نظر باومن<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) تعاریف معنویت بیش از آن‌که این مفهوم را شفاف سازد، آن را بیشتر پیچیده می‌کند. باومن در ادامه می‌گوید که اگر ما در ارائه تعریفی عقلانی با شکست مواجه شویم، وارد دنیای پسامدرن خواهیم شد که در این صورت برای پژوهش‌های علمی آمادگی نخواهیم داشت. از این رو، امکان اشتباه‌گرفتن مفهوم معنویت با دیگر مفاهیم وجود دارد و همچنین، کاربردی کردن آن نیز دشوار است؛ افزون بر این، در نظر برخی، فقدان معنویت، نبود احساس آن و دشواری در سنجش آن به این معنا قلمداد شده است که معنا و مفهومی ندارد و فراتر از آن به گمان برخی اگر چیزی را نتوان سنجد، آن چیز اصلاً وجود ندارد. با این همه، برخی از نویسندگان کوشیده‌اند برای معنویت تعاریفی ارائه دهند که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود

- معنویت به مثابه نیرویی انرژی‌زا، انگیزاننده، الهام‌بخش و روح‌بخش زندگی است.

- معنویت جستجوی مداوم برای یافتن معنا، هدف و فرجامی معین است.

معنویت تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، نیروی برتر (خدا)، کوشش در جهت آنچه برای انسان شدن مورد نیاز است و جستجو برای رسیدن به انسانیت کامل است (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶، ص. ۱۰۲):

#### ۴. مفهوم‌سازی معنویت در محیط کار

در این پژوهش از مفهوم‌سازی معنویت در محیط کار میلمن، سزاپلوسکی و فرگوسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است. میلمن و همکاران سه بعد از هفت بعدی را که اشموس و دو

1. Rifkin

2. Bauman

3. Millman, Czaplowski, Fergusen

چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) برای سنجش معنویت در محیط کار مطرح کرده بودند، انتخاب کردند و در یک پژوهش تجربی از آن‌ها استفاده کردند. این سه بعد که با سه سطح فردی، گروهی و سازمانی متناظر است، عبارت‌اند از: کار با معنا در سطح فردی، احساس هم‌بستگی در سطح گروهی و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان در سطح سازمانی. کار با معنا یک جنبه اساسی معنویت در کار و شامل شدن یک حس عمیق معنا و مقصود در کار است. این بعد از معنویت در محیط کار مشخص می‌کند که چگونه کارکنان در کار روزمره آن‌ها در سطح فردی با هم تعامل دارند. بیان معنویت در کار شامل این فرض است که هر فردی انگیزش درونی، تمایل و علایقی برای مبادرت به انجام فعالیت‌هایی دارد که معنای بیشتری به زندگی خود و دیگران می‌بخشد (اشموس و دوچن، ۲۰۰۰، ص. ۱۳۶).

احساس هم‌بستگی، یک بعد اساسی دیگر از معنویت در محیط کار است که شامل احساس نوعی پیوند و احساس هم‌بستگی عمیق با دیگران است. این بعد از معنویت در محیط کار در سطح گروهی از رفتار انسانی رخ می‌دهد و بر تعاملات بین کارکنان و همکاران دلالت دارد. هم‌بستگی در محیط کار مبتنی بر این باور است که افراد یک‌دیگر را در پیوند با هم می‌دانند و این که بین خود درونی هر فرد با خود درونی دیگران رابطه وجود دارد. این سطح از معنویت در محیط کار شامل ارتباطات ذهنی، احساسی و معنوی بین کارکنان در گروه‌های کاری می‌باشد (فرهنگی، ۱۳۸۵، ص. ۱۷).

هم‌سویی ارزش‌ها به عنوان سومین بعد در معنویت محیط کاری، تجربه یک حس قوی از هم‌سویی بین ارزش‌های فردی کارکنان با رسالت، مأموریت و ارزش‌های سازمان است. این بعد از معنویت در محیط کار تعامل کارکنان با مقصود سازمانی بزرگ‌تر را در بر می‌گیرد. هم‌سویی با ارزش‌های سازمان به این معناست که افراد باور دارند که مدیران و کارکنان در سازمان دارای ارزش‌های مرتبط و یک نوع وجدان قوی هستند و سازمان نسبت به رفاه

کارکنان و هم‌بستگی آن‌ها توجه دارد (اشموس و دوچن، ۲۰۰۰، ص. ۱۳۶). یادآوری این نکته لازم است که مفهوم‌سازی ذکرشده در ذیل دیدگاه درون‌گرا طبقه‌بندی می‌شود.

## ۲.۵. خودکارآمدی

خودکارآمدی یکی از ابعاد مهم و مهم‌ترین محور نظریه باندورا است. این مفهوم به قضاوت‌ها و داوری‌های افراد درباره توانایی‌های خود در انجام کار یا سازگاری با موقعیتی خاص مرتبط است. بدیهی است که تفکر، احساسات و رفتار انسان در موقعیت‌هایی که به توانایی خود احساس اطمینان می‌کند، متفاوت از رفتار وی در موقعیت‌هایی است که در آن احساس عدم توانایی و یا فقدان صلاحیت می‌کند (باندورا، ۲۰۰۰، ص. ۲۵).

خودکارآمدی براساس نظریه شناخت اجتماعی آلبرت باندورا (۱۹۹۷) روان‌شناس مشهور شکل گرفته است و به باورها یا قضاوت‌های فردی نسبت به توانایی در انجام وظایف و مسؤولیت‌ها اشاره می‌کند. نظریه شناخت اجتماعی بیان‌گر الگوی علی سه‌جانبه رفتار، محیط و فرد است و به این نکته اشاره می‌کند که ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی (عوامل شناختی، عاطفی و زیستی) به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان‌شناختی بستگی دارد. براساس این نظریه، افراد در یک نظام علیت سه‌جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می‌گذارند. بر مبنای آموزه‌های این نظریه، انسان‌ها دارای نوعی نظام خودکنترلی و خودتنظیمی هستند و با آن نظام می‌توانند افکار، احساسات و رفتارهای خود را کنترل کنند و سرنوشت خود را تعیین کنند.

به زعم باندورا (۱۹۹۷) خودکارآمدی، توان سازنده‌ای است که به وسیله آن، مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف به گونه‌ای اثربخش سازمان‌دهی می‌شوند. داشتن دانش، مهارت و دست‌آوردهای قبلی افراد، پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند؛ بلکه باور انسان درباره توانایی‌های خود در انجام آن‌ها بر چگونگی عملکرد مؤثر است. خودشناسی از طریق پردازش مهارت‌های شناختی، انگیزشی و عاطفی که عهده‌دار انتقال دانش و توانایی‌ها به رفتار ماهرانه هستند، فعال

می‌شوند و خودکارآمدی به داشتن مهارت یا مهارت‌ها مربوط نمی‌شود؛ بلکه داشتن باور به توانایی انجام کار در موقعیت‌های مختلف شغلی عامل ایجاد خودکارآمدی است. به گفته وایت<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) احساس خودکارآمدی، افراد را قادر می‌سازد تا با استفاده از مهارت‌ها در برخورد با موانع، کارهای فوق‌العاده‌ای انجام دهند. باندورا معتقد است که افراد یک «سامانه خود<sup>۲</sup>» را می‌سازند که آن‌ها را قادر می‌سازد بر تفکرات، احساسات و اعمالشان کنترل داشته باشند. وی خودکارآمدی را در بافت یک نظریه کارگزاری شخصی و جمعی قرار داده است که به همراه دیگر عوامل شناختی-اجتماعی در موفقیت و سلامت آدمی فوق‌العاده مؤثر است. باندورا معتقد است باورهای خودکارآمدی دارای سه بعد است: سطح، تعمیم‌پذیری و توانمندی. این سه بعد عبارت‌اند از:

الف) سطح: کارآمدی یک فرد در یک قلمرو ممکن است در حد کارهای ساده، متوسط و یا شامل سطوح سخت شود. اگر هیچ مانعی وجود نداشته باشد، انجام آن کار ساده بوده و هر کس ممکن است احساس خودکارآمدی بالا در مورد انجام آن کار را داشته باشد.

ب) تعمیم‌پذیری: افراد ممکن است در یک قلمرو و یا بخش کوچکی از کار خود را کارآمد بدانند. تعمیم‌پذیری در خودکارآمدی از چند عامل تأثیر می‌پذیرد: تشابه فعالیت‌ها، حیطه بروز آن‌ها، کیفیت شرایط و خصوصیات اشخاصی که آن رفتار یا فعالیت به آن‌ها مربوط است.

ج) توانمندی: هر قدر باورهای خودکارآمدی قوی‌تر باشند، دوام بیشتری می‌یابند و رابطه بیشتری با رفتارهای فرد پیدا می‌کنند (باندورا، ۱۹۹۷).

### ۳. پیشینه پژوهش

اسدی و گل پرور (۱۳۹۴) به بررسی رابطه ساده و چندگانه معنویت در محیط کار و رهبری اخلاقی با سرمایه روان‌شناختی در سازمان پرداختند و نشان دادند که بین ابعاد

1. White

2. Self System

معنویت در محیط کار (معنا در کار، هم‌بستگی با دیگران و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان) با رهبری اخلاقی و بین ابعاد معنویت در محیط کار با ابعاد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی) و رابطه معناداری وجود دارد. آن‌ها در بررسی خود نشان دادند که بین ابعاد معنویت در محیط کار (معنا در کار، هم‌بستگی با دیگران و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان) و رهبری اخلاقی با ابعاد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی) رابطه چندگانه معناداری وجود دارد.

مهداد، اسدی و گل‌پرور (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که معنویت در محیط کار و رهبری اخلاقی نقش مهمی در ایجاد و گسترش سرمایه روان‌شناختی محیط کار دارد. یافته‌های آن‌ها نشان داد که بین ابعاد معنویت در محیط کار (معنا در کار، هم‌بستگی با دیگران و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان) با رهبری اخلاقی، بین ابعاد معنویت در محیط کار با ابعاد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی) و بین رهبری اخلاقی با ابعاد سرمایه روان‌شناختی، رابطه معنادار وجود دارد. همچنین، بین ابعاد معنویت در محیط کار (معنا در کار، هم‌بستگی با دیگران و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان) و رهبری اخلاقی با ابعاد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد.

محمدی و حضرتی (۱۳۹۲) در مطالعات خود با عنوان «بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمت‌گزار» به بررسی رابطه میان ابعاد معنویت در محیط کاری (احساس تعلق و وابستگی به گروه، هم‌سویی ارزش‌های فردی و سازمانی، معناداری در کار) و ادراک کارکنان از ویژگی مدیرانشان براساس چهار مؤلفه رهبری خدمت‌گزار (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، مهرورزی) پرداختند و نشان دادند که بین ارزیابی کارکنان از جو سازمان براساس مؤلفه‌های معنویت در محیط کار و ارزیابی مدیرانشان براساس مؤلفه‌های خدمت‌گزاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می‌توان انتظار داشت با بهبود معنویت در محیط کار ارزش‌های خدمت‌گزاری در رهبران تقویت شود.



نیری، گل پرور و مهداد (۱۳۸۹) به بررسی نقش ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاق‌مدار بر کاهش تنش شغلی کارکنان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رعایت معیارهای ارزشی و اخلاقی در قالب رهبری اخلاق‌مدار، زمینه‌های کاهش تنش شغلی را فراهم می‌آورند.

والومبا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) ارتباط بین رهبری اخلاقی و عملکرد را با استفاده از داده‌های جمهوری خلق چین، هم‌گام با نظریه‌های تبادل اجتماعی، یادگیری اجتماعی و هویت اجتماعی، تبادل رهبر-عضو، اعتماد به نفس و هویت سازمانی به عنوان واسطه‌های مطرح در رابطه رهبری اخلاقی و عملکرد مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از گزارشات ۷۲ سرپرست و ۲۰۱ کارمند مورد مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی به طور مثبت و قابل توجهی با عملکرد کارکنان در ارتباط است و این رابطه به طور کامل با تبادل رهبر-عضو، اعتماد به نفس و هویت سازمانی و کنترل برای عدالت رویه‌ای مرتبط است.

اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در رساله دکتری خود به مطالعه و بررسی رابطه بین معنویت و خودکارآمدی و رضایت شغلی پرداخت و نشان داد که بین معنویت و خودکارآمدی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و رهبری تحول‌گرا در این رابطه نقش تعدیل‌گر را داراست. کرنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی ضمن توسعه نظریه رابطه میان معنویت در محیط کار و اخلاق کسب‌وکار، نشان داد که رابطه میان معنویت و اخلاق در کسب‌وکار، از طریق ۵ اقدام هماهنگ‌کننده یوگا، می‌تواند روابط اجتماعی را منسجم کرده و عمیق کند. دهوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸) در یک مطالعه چندروشی به بررسی روابط مسئولیت‌های اجتماعی رهبران با جوانب مختلف رهبری اخلاقی پرداختند و نشان دادند که رهبران اخلاقی اثری عمیق بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی داشته و رهبری اخلاقی رابطه مثبت با اثربخشی ادراک‌شده مدیران ارشد و زیردستان دارد.

1. Walumbwa,
2. Smith
3. Corner

مک قی و گرانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود نشان دادند که توسعه و تشویق معنویت در محیط کار به بروز رفتارهای اخلاقی بیشتر و ایجاد فضای اخلاقی در سازمان‌ها کمک می‌کند. آن‌ها مدلی را نیز برای توضیح این فرآیند پیشنهاد کردند.

لی و باگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود با عنوان «ابهام نقش و خودکارآمدی: اثر تعدیل‌گری جهت‌گیری هدف و عدالت رویه» به بررسی رابطه ابهام نقش و خودکارآمدی با توجه به نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری هدف و عدالت رویه‌ای پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که جهت‌گیری هدف رابطه بین ابهام نقش و خودکارآمدی را تعدیل می‌کند؛ به این صورت که به هر میزان جهت‌گیری هدف بیشتر باشد، رابطه ابهام نقش و خودکارآمدی کاهش می‌یابد؛ علاوه بر این، نقش تعدیل‌گر عدالت رویه‌ای نیز تأیید شد؛ یعنی هر قدر عدالت رویه‌ای بیشتر باشد، رابطه بین ابهام نقش و خودکارآمدی نیز قوی‌تر است.

براون و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه خود با عنوان بررسی نقش رهبری اخلاقی در سازمان بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی پرداختند. نتایج کار آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی می‌تواند موجب افزایش اثربخشی سرپرست و همچنین، رضایت از سرپرست، انجام تلاش اضافی و تمایل به ابراز مشکلات در بین کارکنان شود.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم این‌که موضوعاتی چون رهبری اخلاقی، خودکارآمدی و معنویت همواره مورد توجه پژوهش‌گران بوده است و اثر هر یک از آن‌ها بر سایر متغیرها یا بر یک‌دیگر بررسی شده و مورد توجه قرار گرفته است، نقش واسط معنویت سازمانی در رابطه میان رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان در یک سازمان آموزشی نظیر دانشگاه بررسی نشده است.

1. McGhee & Grant  
2. Li & Bagger

## ۴. مدل مفهومی پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، رهبران اخلاقی پیروان را در همه حال به پای‌بندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. رهبران اخلاقی به طور مداوم طبق اصول اخلاقی خود عمل می‌کنند، عواقب اخلاقی تصمیم‌گیری‌های خود را در نظر می‌گیرند و الگوهای نقش اخلاقی برای دیگران هستند. بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که وجود رهبری اخلاقی با داشتن خصیصه‌هایی مانند صداقت، دلسوزی و انصاف می‌تواند موجب افزایش معنویت در محیط سازمانی شده و از طرفی، با توجهی که به دیگران می‌کنند، می‌توانند موجبات ایجاد حس خودکارآمدی و توانمندی را در کارکنان خود ایجاد کنند. خودکارآمدی یعنی باور افراد به توانایی‌های خود جهت انجام یک کار که این باور می‌تواند از طریق تأیید و ارائه بازخوردهای صحیح به آن‌ها ایجاد و تقویت شود. قاعدتاً رهبران اخلاقی با توجه به پای‌بندی خود به اصول اخلاقی تا حد زیادی می‌توانند در این زمینه متمرکز باشند. از طرفی، وجود معنویت در محیط کار و پای‌بندی افراد به آن نیز می‌تواند موجب ارتقای سطح خودکارآمدی افراد شود. بنابراین، مدل مفهومی این مطالعه به شکل زیر در نظر گرفته شد که در آن ابعاد رهبری اخلاقی برگرفته از مدل ارائه‌شده توسط عمادی‌فر (۱۳۸۸)، ابعاد معنویت سازمانی برگرفته از مدل میلیمن (۲۰۰۳) و ابعاد خودکارآمدی از مدل ریگز و نایت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) هستند.

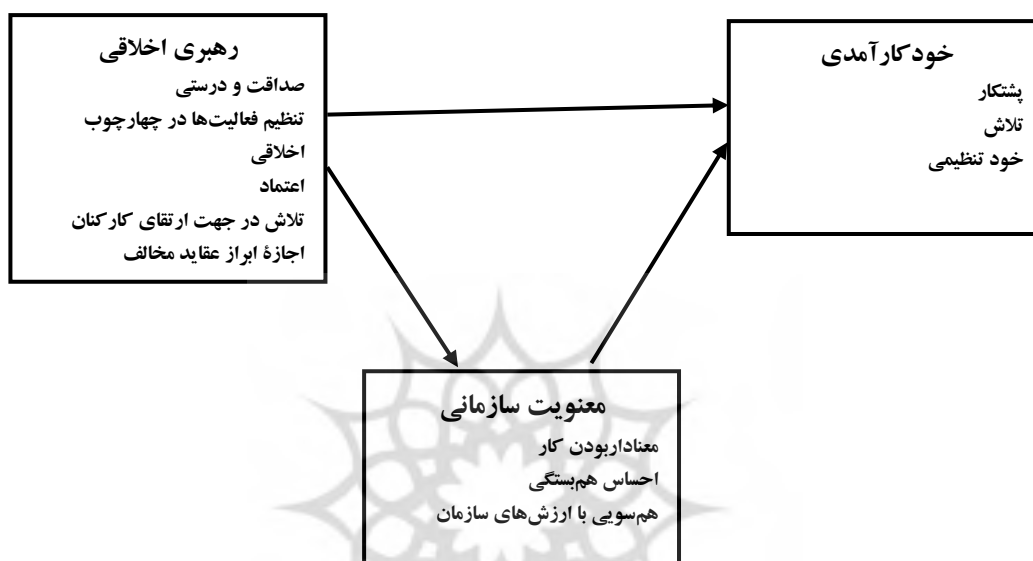
بر مبنای مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های اصلی پژوهش، عبارتند از:

فرضیه ۱) بین رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ۲) بین رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ۳) بین معنویت سازمانی و خودکارآمدی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ۴) معنویت سازمانی رابطه بین رهبری اخلاق مدار و خودکارآمدی را میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## ۵. روش پژوهش

### ۵.۱. نوع و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی است. از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می‌توان در جهت بهبود خودکارآمدی و معنویت در محیط کار کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد به کاربرد؛ به عبارت دیگر، در این پژوهش با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق پژوهش‌های پیشین فراهم شده، پیشنهادهایی در جهت توسعه و ارتقای رهبری اخلاقی، معنویت در محیط کار و خودکارآمدی، ارائه می‌شود. از آنجا که پژوهش پیمایشی به مطالعه ویژگی‌ها و صفات افراد جامعه می‌پردازد و وضعیت فعلی جامعه آماری را در قالب صفت یا متغیر مورد بررسی قرار می‌دهد، پژوهش

حاضر نیز از نوع پیمایشی است؛ زیرا علاوه بر توصیف وضع موجود به آزمون فرضیه‌ها برحسب روابط مبتنی بر پیش‌بینی پرداخته و به دنبال تعیین تأثیرگذاری متغیرها از روش آمار استنباطی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد است که طبق آمار و اطلاعات موجود تعداد آن‌ها ۱۰۰۰ نفر می‌باشد که نمونه‌های پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که از آن جمله می‌توان به فرمول کوکران برای جامعه معلوم اشاره کرد که این فرمول حداقل حجم نمونه را برای ما مشخص می‌کند:

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2 \sigma^2}{e^2 (N-1) + Z^2 \alpha/2 \sigma^2}$$

که در آن: اندازه جامعه (۱۰۰۰ نفر):  $N$ ، اندازه نمونه:  $n$ ، ضریب خطا (۰/۰۵):  $e$ ، انحراف معیار پیش‌نمونه (۰/۰۵):  $Z$ ، مقدار متغیر تصادفی نرمال استاندارد (۱/۹۶):  $Z$ . در این فرمول برای تعیین حجم نمونه، ابتدا پیش‌نمونه‌گیری از جامعه آماری به تعداد ۳۰ نفر انجام شد و با توجه به انحراف معیار این نمونه (که به مقدار ۰/۰۵ به دست آمد) و با توجه به حجم جامعه (۱۰۰۰) و جای‌گذاری در فرمول نمونه‌گیری تصادفی کوکران، حداقل حجم نمونه ۲۷۷ نفر مشخص شد. پس از تعیین حجم نمونه و مراجعه به بخش‌های مختلف دانشگاه فردوسی، پرسش‌نامه در اختیار کارکنان قرار گرفت که در مجموع، ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع و تعداد ۲۸۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد.

## ۲.۵. روش گردآوری داده‌ها

به دلیل این‌که پژوهش حاضر پیمایشی است و در قلمرو مکانی دانشگاه فردوسی شهر مشهد و به صورت میدانی انجام می‌گیرد، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه به دلیل پوشش حجم وسیعی از جامعه، ابزار مناسبی در پژوهش‌های پیمایشی محسوب می‌شود. پرسش‌نامه این پژوهش شامل دو بخش، اطلاعات عمومی و سؤالات تخصصی است.

بخش نخست شامل ۵ سؤال بود که جنسیت، سن و میزان تحصیلات، سابقه خدمت و وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان را مشخص می‌کرد. در بخش دوم، از پرسش‌نامه رهبری اخلاقی عمادی فر (۱۳۸۸) استفاده می‌شود. براساس این الگو، رهبری اخلاقی شامل ۵ بعد صداقت و درستی، تنظیم فعالیت‌ها در چهارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مختلف است که در مجموع، با ۴۱ گویه سنجیده می‌شوند. برای معنویت سازمانی از پرسش‌نامه میلمن (۲۰۰۳) استفاده می‌شود که شامل سه بعد معنادار بودن کار، احساس هم‌بستگی و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان می‌باشد که این بعد نیز با ۱۷ گویه سنجیده می‌شود. خودکارآمدی نیز مبتنی بر مدل ریگز و نایت (۱۹۹۴) است که شامل سه مؤلفه پشتکار، تلاش و خودتنظیمی است و با ۳۱ گویه سنجیده می‌شود. برای سنجش گویه‌های این پژوهش نیز مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت به کار رفته است. پرسش‌نامه‌ها با مراجعه حضوری به دانشگاه و تحویل به کارمندان، تکمیل شده است. همچنین، روایی سازه‌های پرسش‌نامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد ارزیابی قرار گرفت و معناداری بارشدن گویه‌های مربوطه به سازه‌های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۱) آورده شده است که در ادامه همین بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همچنین، انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول (۱) گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بالای ۰/۷ است که می‌توان نتیجه گرفت ابزار دارای پایایی لازم است. نتایج مربوط به پایایی در جدول (۲) ارائه شده است (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده آلفای کرونباخ متغیرها هستند). پیش از ارزیابی مدل ساختاری، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. با توجه به این‌که در مدل CFA برازش یافته، بار عاملی تمامی

گویه‌های پرسش‌نامه، در سطح اطمینان ۰/۹۵، معنادار بودند. هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل CFA در جدول (۱) ارائه شده است. شایان ذکر است که شاخص‌های مختلفی برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری ارائه شده است. براساس منابع موجود (قاسمی، ۱۳۹۱)، در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است کای اسکور غیرمعنادار، نسبت کای اسکور به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده و نیکویی برازش بزرگ‌تر از ۰/۸۰، شاخص برازش تطبیقی بزرگ‌تر از ۰/۹، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده کوچک‌تر از ۰/۰۹ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد. همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، کای اسکور برابر با ۵۱۰/۰۴۵، نسبت کای اسکور به درجه آزادی برابر با ۲/۴۷، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۴ و ۰/۹۰۱، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده ۰/۰۶۲ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۸۳ به دست آمده است. کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش گفته مطلوب ترند که از برازش کاملاً رضایت بخش مدل اندازه‌گیری حکایت دارد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل هم‌بستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب هم‌بستگی مرتبه صفر، مدل‌یابی معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل‌های مورد نظر با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری<sup>۱</sup> (AMOS v.18) و بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۲</sup> (SPSS v.19) صورت گرفت.

1. Analysis of Moment Structures-AMOS
2. Statistical Package for Social Sciences-SPSS

## ۶. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ۴۸/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان خانم‌ها و ۵۱/۸ درصد آقایان هستند. ۷/۹ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای مدرک دیپلم، ۱۰/۴ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۱/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۴۰ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند. همچنین، از بین پاسخ‌دهندگان، ۸/۶ درصد افراد دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۱۱/۱ درصد دارای سابقه کار بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۴/۶ درصد دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۳/۹ درصد دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۱/۸ درصد نیز بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

نام متغیر	ابعاد	رگر	بار عاملی	مقداری	سطح	تنبه	نام متغیر	ابعاد	رگر	بار عاملی	مقداری	سطح	تنبه
معنویت سازمانی	صدقت و درستی	q42	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	معنادار	q1	۰/۸۳۳	۰/۰۰۰	معنادار	هم‌سوئی با ارزش‌های سازمان	q14	۰/۵۴۰	۰/۰۰۰
		q44	۰/۷۰۸	۰/۰۰۰	معنادار	q2	۰/۸۲۳	۰/۰۰۰	معنادار				
		q46	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	معنادار	q3	۰/۶۰۲	۰/۰۰۰	معنادار				
		q50	۰/۸۱۸	۰/۰۰۰	معنادار	q4	۰/۶۲۴	۰/۰۰۰	معنادار				
		q56	۰/۷۵۶	۰/۰۰۰	معنادار	q5	۰/۶۳۷	۰/۰۰۰	معنادار				
		q57	۰/۷۹۳	۰/۰۰۰	معنادار	q6	۰/۷۴۷	۰/۰۰۰	معنادار				
	تنظیم فعالیت‌ها در چهارچوب قانونی	q61	۰/۸۰۷	۰/۰۰۰	معنادار	q7	۰/۵۵۸	۰/۰۰۰	معنادار				
		q63	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰	معنادار	q8	۰/۵۷۸	۰/۰۰۰	معنادار				
		q75	۰/۷۹۳	۰/۰۰۰	معنادار	q9	۰/۶۲۰	۰/۰۰۰	معنادار				
		q76	۰/۸۵۲	۰/۰۰۰	معنادار	q10	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	معنادار				
		q80	۰/۷۸۰	۰/۰۰۰	معنادار	q11	۰/۵۶۰	۰/۰۰۰	معنادار				
		q41	۰/۵۳۲	۰/۰۰۰	معنادار	q12	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰	معنادار				
		q49	۰/۷۳۸	۰/۰۰۰	معنادار	q13	۰/۷۸۶	۰/۰۰۰	معنادار				
		q52	۰/۷۷۶	۰/۰۰۰	معنادار								



ادامه جدول ۱

شماره سئو	نوع سئو	بار	معیار	معیار	بار	معیار	معیار	بار	نوع سئو	نوع سئو		
q15	۰/۷۷۹	۰/۰۰۰	معنادار	تنظیم فعالیت‌ها در چهارچوب قانونی	q58	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰	معنادار	هم سویی با آزرش‌های سازمان			
q16	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰	معنادار		q64	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰	معنادار				
q17	۰/۵۷۷	۰/۰۰۰	معنادار		q65	۰/۵۷۰	۰/۰۰۰	معنادار				
q18	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰	معنادار		q72	۰/۶۵۳	۰/۰۰۰	معنادار				
q19	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	معنادار	تنظیم فعالیت‌ها در چهارچوب قانونی	q78	۰/۷۹۸	۰/۰۰۰	معنادار				
q20	۰/۷۶۲	۰/۰۰۰	معنادار		q81	۰/۷۲۹	۰/۰۰۰	معنادار				
q21	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰	معنادار	اعتماد	q47	۰/۶۹۱	۰/۰۰۰	معنادار	پشتکار			
q22	۰/۶۵۳	۰/۰۰۰	معنادار		q48	۰/۷۹۱	۰/۰۰۰	معنادار				
q23	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰	معنادار		q53	۰/۶۶۴	۰/۰۰۰	معنادار				
q24	۰/۵۲۰	۰/۰۰۰	معنادار		q54	۰/۶۹۸	۰/۰۰۰	معنادار				
q25	۰/۵۶۵	۰/۰۰۰	معنادار		q59	۰/۷۵۴	۰/۰۰۰	معنادار				
q26	۰/۵۰۲	۰/۰۰۰	معنادار		q60	۰/۷۲۸	۰/۰۰۰	معنادار				
q27	۰/۵۳۵	۰/۰۰۰	معنادار		q68	۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	معنادار				
q28	۰/۵۸۰	۰/۰۰۰	معنادار		q69	۰/۷۲۶	۰/۰۰۰	معنادار				
q29	۰/۵۴۰	۰/۰۰۰	معنادار		q43	۰/۷۳۲	۰/۰۰۰	معنادار			معنویت سازمانی	
q30	۰/۵۱۲	۰/۰۰۰	معنادار		q55	۰/۷۸۷	۰/۰۰۰	معنادار				
q31	۰/۶۸۷	۰/۰۰۰	معنادار	q62	۰/۶۹۲	۰/۰۰۰	معنادار					
q32	۰/۶۳۷	۰/۰۰۰	معنادار	q66	۰/۸۳۳	۰/۰۰۰	معنادار					
q33	۰/۵۹۴	۰/۰۰۰	معنادار	q71	۰/۷۶۲	۰/۰۰۰	معنادار					
q34	۰/۵۸۹	۰/۰۰۰	معنادار	q77	۰/۸۳۲	۰/۰۰۰	معنادار					
q35	۰/۵۸۷	۰/۰۰۰	معنادار	q79	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰	معنادار					
q36	۰/۶۱۸	۰/۰۰۰	معنادار	اجازه ابراز عقاید مخالف	q45	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰	معنادار				
q37	۰/۸۵۰	۰/۰۰۰	معنادار		q51	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰	معنادار				
q38	۰/۵۹۸	۰/۰۰۰	معنادار		q74	۰/۶۸۹	۰/۰۰۰	معنادار				
q39	۰/۵۹۵	۰/۰۰۰	معنادار		q67	۰/۸۲۲	۰/۰۰۰	معنادار				
q40	۰/۵۰۲	۰/۰۰۰	معنادار		q70	۰/۸۱۲	۰/۰۰۰	معنادار				
		۰/۰۰۰	معنادار		q73	۰/۶۴۶	۰/۰۰۰	معنادار				
		۰/۰۰۰	معنادار					معنادار				

$\chi^2 = 5440.817$ ;  $df = 3104$ ;  $\chi^2/df = 1.753$ , CFI= 0.959; GLI= 0.832; NFI= 0.908; RMR= 0.062; RMSEA=0.045

## ۱.۶. هم‌بستگی بین متغیرهای پژوهش

ضریب هم‌بستگی پیرسون بین کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول (۲) ارائه شده است. ضمن این‌که میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در این جدول قابل مشاهده است. اعداد داخل پرانتز نیز نشان‌دهنده ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها هستند.

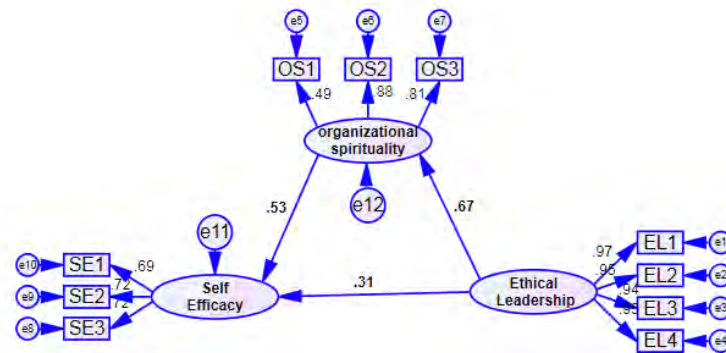
جدول ۲- میانگین، انحراف معیار، هم‌بستگی متغیرها و آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	معنویت سازمانی	خودکارآمدی	رهبری اخلاقی
معنویت سازمانی	۳/۵۸	۰/۵۴	(۰/۷۴۰)	-	-
خودکارآمدی	۳/۹۳	۰/۳۷	۰/۵۹۴**	(۰/۷۵۴)	-
رهبری اخلاقی	۳/۶۳	۰/۷۰	۰/۵۴۸**	۰/۵۶۹**	(۹۷۵)

در جدول بالا ضرایبی که بالای آن‌ها علامت \* وجود دارد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ضرایبی که علامت \*\* وجود دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. ضرایبی هم که بالای آن‌ها علامتی وجود ندارد، غیرمعنادار هستند که البته تمام ضرایب در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار بودند. ضرایب این جدول نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین ضریب هم‌بستگی مربوط به رابطه بین دو متغیر خودکارآمدی و معنویت سازمانی و به میزان ۰/۵۹۴ است. کوچک‌ترین رابطه نیز مربوط به رابطه بین رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی است که میزان آن ۰/۵۴۶ می‌باشد. میانگین پاسخ‌ها نیز نشان می‌دهد که میانگین همه متغیرها بیش از ۳ (حد متوسط پرسش‌نامه) و بیشترین مقدار نیز به خودکارآمدی تعلق دارد.

## ۲.۶. مدل معادلات ساختاری

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار پژوهش با تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



کل ۲- مدل برازش شده پژوهش

## ۳.۶. تحلیل مدل ساختاری

برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه، مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی‌بrazش مدل (CFI, GFI, RMR) استفاده می‌شود. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی، مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت، می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند که برای آزمون قابل قبول بودن این ضرایب (ضرایب تأثیر بارهای عاملی) از شاخص جزئی P استفاده می‌شود که مقدار آن برای مقادیر قابل قبول کمتر از ۰/۰۵ است. جدول (۵) شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

مقدار به دست آمده	مقدار ایده‌آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۳۲	-	-	درجه آزادی (df)
۵۸/۹۳۲	0 > 2 df	2df > 3df	کای اسکوتر (2)
۰/۰۴۵	01 < p < .05	05 < p < 1.00	معناداری 2
۱/۸۴۲	0 > 2/df > 2	2 < 2/df > 3	کای اسکوتر بهینه شده (2/df)

ادامه جدول ۳

مقدار به- دست آمده	مقدار ایده آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۰/۹۱۴	95 $\leq$ GFI $\leq$ 1.00	80 $\leq$ GFI $<$ 95	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۲۶	0 $\leq$ RMR $\leq$ 0.05	0 $<$ RMR $\leq$ 10	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۷۷	97 $\leq$ CFI $\leq$ 1.00	90 $\leq$ CFI $<$ 97	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۸۰	0 $\leq$ RMSEA $\leq$ 0.05	05 $<$ RMSEA $\leq$ 08	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۵۳۲	60 $\leq$ PGFI $\leq$ 1.00	50 $\leq$ PGFI $<$ 60	شاخص نیکویی برازش مقتضد (PGFI)
۰/۶۷۶	60 $\leq$ PNFI $\leq$ 1.00	50 $\leq$ PNFI $<$ 60	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

شاخص کای اسکوتر یکی از شاخص های مطلق است، هرچه مقدار کای اسکوتر مدل کوچک تر باشد، مدل تدوین شده توسط پژوهش گر رضایت بخش تر و بهتر است. اگر سطح معناداری برای  $2$  بزرگ تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوتر برای مدل قابل قبول و اگر بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ باشد، ایده آل است. با توجه به این که سطح معناداری برای مدل بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ است، می توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوتر برای مدل ایده آل است.

یکی از شاخص های عمومی شاخص کای اسکوتر به هنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل محاسبه می شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می دانند. همان گونه که در جدول مشاهده می شود، این مقدار برای مدل مورد نظر ۱/۸۴۲ است که مقداری مناسب و قابل قبول است. شاخص GFI یکی از شاخص های تطبیقی است که مقدار بیشتر از ۰/۸ برای این مقدار نشان دهنده برازش خوب مدل توسط داده ها است. مقدار GFI برای مدل ۰/۹۱۴ به دست آمد که نشان دهنده برازش خوب مدل است. ماتریس باقی مانده، یکی از ماتریس های معمولی است که هم می تواند برای

ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۰۲۶ است که برای مدل مقداری مطلوب است.

شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۷ به عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۹۷ برای این شاخص به عنوان برازش بسیار خوب داده ها به مدل تفسیر می شود (قاسمی، ۱۳۹۱). مقدار CFI برای مدل مذکور ۰/۹۷۷ است که با توجه به این که بیشتر از ۰/۹۷ می باشد، می توان گفت که داده ها به نحو بسیار مناسبی برازش یافته اند یا به عبارت دیگر، مدل از مدل استقلال، فاصله و به یک مدل اشباع نزدیک می شود.

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقی مانده قرار دارد. مدل های قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۸ یا کوچک تر برای این شاخص هستند. برازش مدلهایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند، ضعیف برآورد می شود (قاسمی، ۱۳۹۱). مقدار RMSEA برای این مدل ۰/۰۸۰ به دست آمده که نشان گر قابل قبول بودن مدل است.

با توجه به گفته های فوق و شاخص های کمی برازش می توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری پژوهش، مدلی قابل قبول است. پس می توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه مورد نظر کمتر از ۰/۰۵ و یا مقدار شاخص دوم (t-value) از  $\pm 1/96$  بیشتر باشد.

#### بررسی فرضیه های اصلی پژوهش (اثرات مستقیم)

در مدل برازش یافته تمامی اثرات بین متغیرها؛ یعنی اثر رهبری اخلاق مدار بر خودکارآمدی، رهبری اخلاق مدار بر معنویت سازمانی و معنویت سازمانی بر خودکارآمدی به

لحاظ آماری مثبت و معنادار هستند ( $p < .05$ ,  $t > 1.96$ ) بر این اساس، فرضیه‌های یک تا سه تأیید شدند. شرط تأیید یک فرضیه این است که سطح معناداری برای آن کمتر از  $0/05$  باشد و یا عدد معناداری برای آن خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. همچنین، در این مدل قوی‌ترین ضریب اثر، مربوط به ضریب اثر رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی و به میزان  $0/67 =$  است و ضعیف‌ترین ضریب نیز به ضریب اثر رهبری اخلاقی بر خودکارآمدی مربوط می‌شود ( $0/31 =$ ) که البته معنادار است. همچنین، با توجه به تأیید اثر رهبری اخلاق‌مدار بر معنویت سازمانی و همچنین، اثر معنویت سازمانی بر خودکارآمدی، می‌توان گفت معنویت سازمانی رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار و خودکارآمدی را میانجی‌گری می‌کند. بر این اساس، اثر غیرمستقیم رهبری اخلاق‌مدار بر خودکارآمدی به میزان  $0/355$  برآورد می‌شود که از طریق ضرب ضرایب مسیر رهبری اخلاق‌مدار بر معنویت سازمانی و معنویت سازمانی بر خودکارآمدی حاصل می‌شود. پس از بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌توان در مورد فرضیه‌ها به یک نتیجه‌گیری کلی دست یافت. نتایج کلی فرضیه‌های پژوهش در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
فرضیه‌های اصلی						
۱	اثر رهبری اخلاق‌مدار بر خودکارآمدی	۰/۳۱	۰/۰۰۰	۴/۰۲۱	معنادار	تأیید
۲	اثر رهبری اخلاق‌مدار بر معنویت سازمانی	۰/۶۷	۰/۰۰۰	۷/۲۵۱	معنادار	تأیید
۳	اثر معنویت سازمانی بر خودکارآمدی	۰/۵۳	۰/۰۰۰	۶/۴۱۲	معنادار	تأیید
فرضیه‌های میانجی‌گری						
۴	نقش میانجی معنویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار و خودکارآمدی				معنادار	تأیید

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه اصلی اول مبنی بر این که بین رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد، تأیید شد. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعات دی هوگ و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸: ۳۰۹) که معتقدند رهبران اخلاقی با کمک به کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری می‌توانند باورهای خودکارآمدی آن‌ها را افزایش دهند، مطابقت دارد. همچنین، نتایج حاصل از این مطالعه با مطالعات براون و همکاران (۲۰۰۵) نیز مطابقت دارد. آن‌ها بیان کردند که رهبران از طریق انگیزش عاطفی و کمک به کارکنان، می‌توانند به ارتقای خودکارآمدی و خوداثربخشی آن‌ها کمک کنند؛ به گونه‌ای که کارکنان بتوانند بر فرآیندهای انجام کار فایز آیند و از شدت نگرانی و استرس ناشی از نتایج نهایی بکاهند. همچنین، نتایج مطالعات والمبا (۲۰۱۱) و سلطانی و رضایی (۱۳۹۴) نشان داد که رهبری اخلاقی با خودکارآمدی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

با توجه به تأیید فرضیه اصلی دوم؛ یعنی بین رهبری اخلاقی و معنویت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد، می‌توان گفت که استفاده از سبک رهبری اخلاقی می‌تواند موجب بهبود معنویت در دانشگاه فردوسی مشهد شود. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعات مهداد و همکاران (۱۳۹۴)، ملیمان (۲۰۰۳)، مک‌قی و گرانت (۲۰۰۸) و کرنر (۲۰۰۹) مطابقت دارد. همان‌گونه که ملیمان (۲۰۰۳) به نقل از براون و همکاران (۲۰۰۵) بیان کردند که رهبری اخلاقی عبارت است از نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان از طریق روابط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری، رهبران اخلاق‌مدار به دلیل پای‌بندی به اصول اخلاقی اصول معنویت در محیط کار؛ یعنی کار با معنا، احساس هم‌بستگی و هم‌سویی بین ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمان را توسعه و گسترش می‌دهند.

فرضیه سوم نشان می‌دهد که بین معنویت و خودکارآمدی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و به هر میزان که معنویت در محیط کار بیشتر شود، خودکارآمدی کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میزان اثر معنویت بر خودکارآمدی از اثر رهبری اخلاقی بر خودکارآمدی قوی‌تر است و این نشان‌دهنده اهمیت جایگاه معنویت در تقویت باورهای خودکارآمدی کارکنان است. بنابراین، می‌توان با تقویت و رشد معنویت در محیط کاری اعتماد به نفس کارکنان را افزایش داد. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعات اسمیت (۲۰۱۰)، گلچین و سنجری (۱۳۹۱) مطابقت دارد. در پژوهشی که توسط اسمیت در سال ۲۰۱۰ میلادی و با عنوان «رابطه بین خودکارآمدی و معنویت با رضایت شغلی و انگیزش با نقش متغیر میانجی رهبری تحول‌آفرین» در بین سربازان آمریکایی انجام شد نیز نشان داد که رابطه مثبتی بین معنویت و خودکارآمدی وجود دارد.

فرضیه اصلی چهارم بیان‌گر آن است که معنویت سازمانی رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار و خودکارآمدی را میانجی‌گری می‌کند. در واقع، رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند با تقویت باورهای معنوی در محیط کار مانند تقویت حس معناداربودن کار، احساس هم‌بستگی با همکاران و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان موجبات افزایش معنویت در محیط کار را فراهم آورد. معنویت نیز با افزایش حس اعتماد به نفس و ایجاد روحیه خودباوری در کارکنان می‌تواند سبب تقویت باور خودکارآمدی در کارکنان شود. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مطالعه‌ای که به طور خاص نقش واسط معنویت را در رابطه بین رهبری اخلاقی و خودکارآمدی بررسی کرده باشد، یافت نشد.

#### ۹. پیشنهادهای کاربردی

براساس فرضیه اول که نشان می‌دهد اثر رهبری اخلاقی بر خودکارآمدی کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد معنادار و مثبت است، پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش خویش را در جهت فرهنگ‌سازی و تعمیق پای‌بندی به اصول اخلاقی در مناسبات خویش با



کارکنان، پای‌بندی به تعهدات خویش با کارکنان، پای‌بندی به قراردادهای روان‌شناختی، برجسته‌سازی نقش تلاش‌های کارکنان قسمت‌های مختلف سازمان در موفقیت‌های سازمانی و ارائه مستمر بازخورد از عملکرد آن‌ها گسترش دهند و با ایجاد فرصت برای اصلاح و بهبود عملکرد و مبارزه جدی با ترویج گرایش ما و آن‌ها به عنوان مهم‌ترین عامل آسیب‌رسان به وحدت و انسجام سازمانی اقدام کنند.

براساس فرضیه دوم با توجه به مثبت‌شدن اثر رهبری اخلاقی بر معنویت نیروی کار جهت افزایش رهبری اخلاقی در دانشگاه فردوسی، به مدیران این دانشگاه پیشنهاد می‌شود که توجه داشته باشند نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در بهره‌وری سازمان، می‌تواند با به‌کارگیری استعدادها و توانایی‌های خویش، سازمان را در رسیدن به اهداف و برنامه‌هایش یاری رساند. خودکارآمدی ارتباط مستقیمی با تصویری که فرد از خود در ذهن دارد، خواهد داشت و تقویت این تصویر به تقویت خودکارآمدی و عملکرد او خواهد انجامید. بنابراین، رهبران سازمانی می‌توانند با مواجه کردن افراد با الگوهای مناسبی که عملکرد موفقیت‌آمیز دارند، تجربه‌های جانشینی را بهبود بخشند. همچنین، با قدردانی از کارکنان، پس از انجام عالی کارها و احترام به آن‌ها، زمینه برانگیختن توانایی‌ها و استعدادها بالقوه کارکنان را فراهم آورند تا آن‌ها نیز به صورت داوطلبانه این توانایی‌ها را در اختیار سازمان قرار دهند و به سازمان وفادار باشند.

براساس فرضیه سوم با توجه به تأیید اثر معنویت بر خودکارآمدی، مدیران برای افزایش «معنویت مطرح‌شده در مباحث علم مدیریت» با بهره‌گیری از آموزه‌های غنی اخلاقی دین مبین اسلام، از طریق آموزش و تبلیغات به تقویت اندیشه و اعتقادات کارکنان بپردازد تا بتوانند خودکارآمدی آن‌ها را افزایش دهند؛ زیرا تقویت اندیشه دینی کارکنان سازمان سبب تقویت خودکارآمدی کارکنان می‌شود.

با توجه به تأیید نقش میانجی‌گری معنویت در رابطه بین رهبری اخلاقی و خودکارآمدی، با عنایت به این‌که پرورش معنویت تا حدود زیادی فرآیندی فردی است و مدیران فقط می‌-

توانند این امر را در سازمان‌ها تسهیل کنند، بهتر است محیطی معنوی در سازمان ایجاد شود، برای کارکنان ارزش قائل شده و به عقیده آن‌ها احترام بگذارند. همچنین، دانشگاه می‌تواند به برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت بالابردن سطح باورهای معنوی و نگرش‌های فکری کارکنان مبادرت کند.

از آنجایی که خودکارآمدی نیز عامل مهمی در انجام صحیح کارها توسط کارمندان می‌باشد، در مورد چگونگی به‌کارگیری آن در سازمان، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- دانشگاه افرادی را به عنوان کارکنان خود انتخاب کند که دارای سطوح بالایی از خودکارآمدی باشند؛ زیرا این افراد دارای انگیزه‌های لازم رفتاری جهت انجام کار می‌باشند. این امر باید در مراحل استخدام و ترفیع نیروی کار مد نظر قرار گیرد.
- دانشگاه باید برای آموزش و توسعه در سازمان، سطح خودکارآمدی افراد را در نظر بگیرد. وقتی که میزان بودجه آموزشی محدود است، سازمان باید فقط آموزش را در سطح کارمندان با خودکارآمدی بالا انجام دهد؛ زیرا این افراد توان بیشتری در به‌کارگیری آموزش‌ها دارند و بهتر می‌توانند عملکردشان را بهبود بخشند.

#### کتاب‌نامه

۱. ازگلی، م. (۱۳۸۴). درآمدی بر معیارها و روش‌های ارزش‌یابی رهبری اخلاقی. *مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۱۴ (۵۶)، ۴۳-۵۸.
۲. بهارلو، م.، بشلیده، ک.، نعیمی، ع. و هاشمی‌شیرازی، ا. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی. *اخلاق در علوم و فن‌آوری*، ۱۰ (۱)، ۱۹-۲۷.
۳. پاکتچی، ا. (۱۳۷۷). *اخلاق در دایره‌المعارف بزرگ اسلامی*. جلد هفتم. تهران: مرکز دایره‌المعارف بزرگ اسلامی.
۴. خرمشاهی، ب. و انصاری، م. (۱۳۷۶). *پیام پیامبر (مجموعه‌ای از نامه‌ها، خطبه‌ها، وصایا، دعاها و تمثیل‌ها و سخنان جامع حضرت محمد صلی‌الله‌علیه و آله و سلم)*. تهران: نشر جامی.
۵. دادبه، ا. (۱۳۷۲). *اخلاق در دایره‌المعارف تشیع*. جلد دوم. تهران: بنیاد خیریه و فرهنگی شط.

۶. دانایی فرد، ح.، الوانی، م. و آذر، ع. (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ دوم. تهران: انتشارات صفار.
۷. دروینسکی، ا. (۱۳۶۸). تاریخ علم اخلاق (سیر تحول مفهوم اخلاق). (مترجم: فریدون شایان). تهران: انتشارات پیشرو.
۸. سیادت، ع.، نصر اصفهانی، ع. و الهیاری، س. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی. مهندسی فرهنگی، (۴۵ و ۴۶)، ۳۸-۴۶.
۹. عابدی جعفری، ح. و رستگار، ع. (۱۳۸۶). ظهور معنویت در سازمان‌ها، مفاهیم، تعاریف، پیش فرض‌ها، مدل مفهومی. علوم مدیریت ایران، ۲ (۵)، ۹۹-۱۲۱.
۱۰. عمادی فر، ر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران.
۱۱. عواطفی منفرد، ا.، مهداد، ع. و میرجعفری، ا. (۱۳۹۱). رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی. اخلاق در علوم و فن‌آوری، ۷ (۳)، ۸-۱.
۱۲. فرهنگی، ع. ا.، فتاحی، م. و واثق، ب. (۱۳۸۵). معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی. فرهنگ مدیریت، (۱۳)، ۳۶-۵.
۱۳. گلچین، م. و سنجر، ا. ر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش معنوی و خودکارآمدی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان گلستان). مطالعات رفتار سازمانی، ۱ (۳)، ۶۶-۵۴.
۱۴. گنجی، م. و دلوی، م. ر. (۱۳۹۳). بررسی اثرات رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و قصد ترک خدمت پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد. دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، ۱۶ (۱)، ۱۲۸-۱۲۱.
۱۵. محمدی ری شهری، م. (۱۳۷۶). رهبری در اسلام. تهران: انتشارات درالحديث.
۱۶. محمدی، ف.، حضرتی، م. و جعفری، ا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه معنویت محیط کاری و ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶ (۲۰)، ۱۶۴-۱۴۵.

۱۷. مهداد، ع. اسدی، م. و گلپور، م. (۱۳۹۴). پیش‌بینی سرمایه روان‌شناختی از طریق معنویت در محیط کار و رهبری اخلاقی. *اخلاق در علوم و فن‌آوری*، ۱۰ (۱)، ۵۲-۶۲.
۱۸. نصر اصفهانی، ع.، غضنفری، ا. و عامری نسب، س. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
۱۹. نیری، ش.، گل‌پرور، م. و مهداد، ع. (۱۳۸۶). نقش ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاق‌مدار بر کاهش تنش شغلی کارکنان. *اخلاق در علوم و فن‌آوری*، ۵ (۳ و ۴)، ۷۶-۶۷.
20. Ahmed, P. K., & Machold, S. (2004). The quality and ethics connection: Toward virtuous organizations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(4), 527-545.
21. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
22. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
23. Bauman, Z. (1998). Postmodern religion? In P. Heelas, D. Martin, & P. Morris (Eds.), *Religion, modernity and postmodernity* (pp. 55-78). New Jersey, NJ: Wiley.
24. Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: Wiley.
25. Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: SAGE.
26. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
27. Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 817-831.
28. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum.
29. Corner, P. D. (2009). Workplace spirituality and business ethics: Insights from an eastern spiritual tradition. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 377-389.
30. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

31. Hoogervorst, N. (2011). *On the psychology of displaying ethical leadership: A behavioral ethical approach*. (Unpublished doctoral dissertation). Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, Netherlands.
32. Li, A., & Bagger, J. (2008). Role ambiguity and self-efficacy: The moderating effects of goal orientation and procedural justice. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 368-375.
33. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
34. McGhee, P., & Grant, P. (2008). Spirituality and ethical behavior in the workplace: Wishful thinking or authentic reality. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Retrieved from: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol13\\_no2\\_pages\\_61-69.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol13_no2_pages_61-69.pdf)
35. Miao, Q., & Newman, A. (2012). *The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?* Berlin, Germany: Springer.
36. Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.
37. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
38. Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176.
39. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
40. Rao, D. (2005). What can we learn from developmental reading research in postsecondary education? *Research to Practice*, 2, 1-6.
41. Rifkin, J. (1995). *The end of work: Technology, jobs, and your future*. New York: NY: Putnam.
42. Riggs, M., & Knight, P. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.
43. Smith, J. P. (2011). *The effects of self-Efficacy and spirituality on the job satisfaction and motivation to lead among redeploying soldiers as*

- moderated by transformational leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia, VA.
44. Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.
45. Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
46. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
47. Ylmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.
48. Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. New Jersey, NJ: Prantice Hall.

## ضمیمه: گویه‌های پرسش‌نامه

در کارم احساس شادی و نشاط می‌کنم.	Q1
کارم موجب ایجاد نشاط روحی و احساس معنویت در من می‌شود.	Q2
کارم با آنچه فکر می‌کنم در زندگی مهم است، مرتبط می‌باشد.	Q3
همیشه برای رفتن به سر کار، لحظه‌شماری می‌کنم.	Q4
کارم در من باعث به‌وجود آمدن احساس مفید بودن در جامعه می‌شود.	Q5
مفهوم و اهمیت کارم برایم روشن و قابل قبول است.	Q6
برایم کاری که مستلزم همکاری با دیگران باشد، ارزشمند است.	Q7
احساس می‌کنم جزء (مفیدی) از جامعه هستم.	Q8
معتقدم در سازمان افراد از یکدیگر حمایت می‌کنند.	Q9
برای بیان نظراتم آزادی کامل دارم.	Q10
تصور می‌کنم که کارکنان با اهداف سازمان آشنایی دارند.	Q11
معتقدم کارکنان مراقب حال یکدیگر هستند و به هم توجه دارند.	Q12
احساس می‌کنم در سازمان عضوی از یک خانواده هستم.	Q13
ارزش‌هایی که در سازمانم مورد تأکید قرار می‌گیرند، برای من هم ارزشمند است.	Q14

سازمان من به کارکنان کم درآمد توجه مطلوب دارد.	Q15
سازمانم مراقب حال همه کارکنانش است.	Q16
اهداف سازمان برایم ارزشمند و مهم است.	Q17
سازمانم مراقب سلامتی کارکنانش است.	Q18
احساس می‌کنم در تحقق رسالت یا فلسفه وجودی سازمانم نقش دارم.	Q19
سازمانم، به این که نیازهای روحی و معنوی من در سازمان برآورده شده باشد، توجه دارد.	Q20
در مواجهه با کارهای مشکل، اطمینان دارم آن‌ها را انجام خواهم داد.	Q21
به طور کلی، فکر می‌کنم می‌توانم به نتایجی که برایم مهم است، دست یابم.	Q22
معتقدم که می‌توانم تا حدود زیادی آنچه که ذهنم را روی آن متمرکز کرده‌ام، حاصل سازم.	Q23
حتی زمانی که کارها سخت و دشوار است، من به خوبی از عهده آن‌ها برمی‌آیم.	Q24
به طور کلی فکر می‌کنم تکرار فعالیت‌ها موجب بهبود عملکردم می‌شود.	Q25
فکر می‌کنم افرادی که کارها را در نوبت اول، درست انجام می‌دهند، افرادی از قبل برنده‌اند.	Q26
اطمینان دارم که وجود موانع و مشکلات در هر کاری، چیزی طبیعی است و ربطی به شانس من ندارد.	Q27
اهداف کلی را به اهداف جزئی قابل دست‌یابی تبدیل می‌کنم.	Q28
بر اساس تغییر در شرایط، در صورت لزوم می‌توانم اهدافم را تغییر دهم.	Q29
در صورت نیاز به تصمیم‌گیری لحظه‌ای، راه‌حلی را به کار می‌گیرم که در موقعیت‌های مشابه قبلی موفق بوده است.	Q30
اهداف کوتاه‌مدت مرتبط با فعالیت‌های پیش رو تنظیم می‌کنم.	Q31
اهداف بلندمدت مرتبط با فعالیت‌های پیش رو تنظیم می‌کنم.	Q32
داده‌های جمع‌آوری شده از منابع مختلف را با توجه به شرایط و موقعیت، به یکدیگر ارتباط می‌دهم.	Q33
با توجه به بازخورد دوستان و همکاران، مهارت خود را در اجرای برنامه تدوین شده ارتقا می‌دهم.	Q34
من می‌توانم بسیاری از اهدافی که برای خود تعیین می‌کنم، محقق سازم.	Q35
من قادرم بر بسیاری از مشکلاتم با موفقیت غلبه کنم.	Q36
اطمینان دارم که می‌توانم وظایف کاری مختلف خود را به طور مؤثری انجام دهم.	Q37
من می‌توانم بسیاری از کارها و وظایف را در مقایسه با دیگران بهتر انجام دهم.	Q38
من فکر می‌کنم، افراد به همان اندازه که زحمت می‌کشند به نتیجه می‌رسند.	Q39
معمولاً جایگاه و موقعیت افراد همان چیزی است که آن‌ها استحقاق آن را دارند.	Q40
مدیر من اصل شایستگی را در انتصاب افراد رعایت و از تبعیض دوری می‌کند.	Q41
مدیر من به قولی که به کارکنانش می‌دهد، عمل می‌کند.	Q42

مدیر فضای مناسب را برای مشارکت کارکنان ایجاد می‌کند.	Q43
شفافیت‌سازی مدیر موجب رفع ابهام و حل مشکلات شده است.	Q44
مدیر ارزش‌یابی انتقادی را به منظور پیداکردن راه‌حل‌های بهتر برای حل مسائل و مشکلات مورد تشویق قرار می‌دهد.	Q45
مدیر من اگر متوجه شود که کار اشتباهی مرتکب شده است، با سادگی و خلوص نیت به آن اعتراف می‌کند.	Q46
مدیر من در رفتار خود با کارکنان عدالت و انصاف را رعایت می‌کند.	Q47
مدیر من شنونده و سنگ صبور مسائل و مشکلات کارکنان است.	Q48
مدیر من واگذاری مسئولیت را به کارکنان براساس لیاقت و کاردانی آن‌ها صورت می‌دهد.	Q49
مدیر من بر سر انتظارات مشترک به طور صادقانه با کارکنان گفت‌وگو می‌کند.	Q50
مدیر من تضاد و تعارض را فرصتی برای یادگیری و اداره بهتر سازمان می‌داند.	Q51
مدیر من آنچه را از دیگران انتظار دارد، خود نیز به آن عمل می‌کند.	Q52
روبط مدیر من با کارکنان صمیمانه و دوستانه است.	Q53
مدیر من نسبت به نیازهای کارکنان حساس است.	Q54
مدیر من جهت کمک به رشد دیگران به عنوان مربی عمل می‌کند.	Q55
مدیر من در انجام وظایف خود از مهارت‌های لازم برخوردار است.	Q56
مدیر من هر یک از کارکنان را به عنوان یک فرد قابل احترام، مورد توجه قرار می‌دهد.	Q57
مدیر من افراد را با رفتارهای مناسب و در عمل، رهبری و هدایت می‌کند	Q58
مدیر من به تناسب تلاش و زحمات کارکنان از آن‌ها قدردانی کرده و به آن‌ها پاداش می‌دهد.	Q59
همیشه و همه جا بر روابط انسانی مناسب با همکاران خود اولویت قابل است.	Q60
گفتار و کردار مدیر من با دیگران روراست و صادقانه است.	Q61
مدیر من اندیشه‌های کارکنان را بارور ساخته و سعی در مشارکت‌دادن آن‌ها در فعالیت‌های سازمان دارد.	Q62
مدیر من مشکلات و تنگناهای سازمان را با کارکنان در میان نمی‌گذارد.	Q63
مدیر من تضاد و تعارض در آزا و عقاید را تحمل کرده و آن را فرصت تلقی می‌کند.	Q64
مدیر من از اعضای سازمان می‌خواهد که استانداردها و قوانین و مقررات را دقیق رعایت کنند.	Q65
مدیر من از نوآوری و ابتکار عمل کارکنان حمایت می‌کند.	Q66
مدیر من از تنگ‌نظری و تعصب جاهلانه دوری می‌کند.	Q67
مدیر من برای ارتقا و رشد کارکنان شرایط مساوی ایجاد می‌کند.	Q68
مدیر من سعی می‌کند حضور بیشتری در کنار کارکنان داشته باشد.	Q69



مدیر من پذیرای انتقادات است و از شنیدن آن ناراحت نمی‌شود.	Q70
مدیر من محیطی را به وجود می‌آورد که به هر فردی اجازه رشد و یادگیری را می‌دهد.	Q71
مدیر من رفتارهای منحرف از قانون را سریع و فوری مورد رسیدگی قرار می‌دهد.	Q72
مدیر من می‌داند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمان است و از آن برای رشد ارتقای کارکنان استفاده می‌کند.	Q73
زیردستان مدیر را به عنوان یک الگو پذیرفته و می‌کوشند تا رفتارهای خود را با وی همانندسازی کنند.	Q74
مدیر من به صحبت‌ها و نظرات کارکنان به دقت گوش می‌دهد.	Q75
شفافیت‌سازی مدیر از ایجاد فضای ناسالم در سازمان جلوگیری کرده است.	Q76
مدیر من کارکنان را تشویق می‌کند تا به آن چه می‌توانند باشند، برسند.	Q77
مدیر من سعی در رعایت شایسته‌سالاری در ارتقای کارکنان دارد.	Q78
مدیر من از طریق آموزش‌های مستمر، زمینه رشد و بالندگی و تعالی زیردستان خود را فراهم می‌کند.	Q79
مدیر من کسی است که کارکنان به دلیل صلاحیت‌های تخصصی‌اش از همکاری با او احساس غرور می‌کنند.	Q80
مدیر به جای رابطه‌مداری به قانون‌مداری و رعایت آن خود را ملزم و متعهد می‌داند.	Q81