

بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی

فرهاد زاهدی^۱، هادی گنجی^۲

تاریخ دریافت: ۱۶ تیرماه ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۶ مهر ۱۳۹۹

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل می‌باشد که بر اساس آمار واحد انفورماتیک اداره کل امور مالیاتی استان این تعداد جمعاً ۲۲۰ نفر می‌باشد. تعداد ۲۰۶ پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. همچنین در تحقیق حاضر از ابزار پرسشنامه استاندارد به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها برای دستیابی به داده‌های مورد نظر استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی روان‌شناختی را با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند. در نهایت یافته‌ها نشان داد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل از نظر رهبری اخلاقی و فرهنگ یادگیری سازمانی وضعیت مناسبی دارند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندی روان‌شناختی

۱- مقدمه

ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش‌بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تأثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که داراییهای نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی‌توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری اخلاقی خلق نمایند. گینز^۳ به پیچیدگی و کمیابی

^۱ گروه مدیریت، دانشگاه علمی کاربردی، مرکز خانه کارگر، پارس آباد، ایران Farhadzahedi1357@gmail.com *

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه علمی کاربردی، مرکز خانه کارگر، پارس آباد، ایران

محیطی به عنوان عوامل خارجی تأثیرگذار بر شکل رهبری مورد نیاز، توجه نمود. رهبری اخلاقی به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای خصوصیات اخلاقی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می‌کنند. رهبران اخلاقی یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری اخلاقی همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (Beuger, 2012:23).

با توجه به رقابت شدید سازمانها در جذب منابع موجود و نیز با توجه به الزامات و مهارتهای کارکنان سازمان اداره کل امور مالیاتی در تحقق اهداف استراتژیک این که اهمیت ویژه‌ای دارد، بدین وسیله این بایستی بتواند در محیط رقابتی موجود در مقابل فشارهای ناشی از محیط اقتصادی مقاومت داشته و بقاء خود را در محیط پرتلاطم امروزی با توجه به ظرفیتهای موجود منابع انسانی و فرهنگ یادگیری سازمانی روان‌شناختی آنها تضمین نماید که انگیزه و روحیه بالای کارکنان، تقویت حس مشارکت و همکاری، تقویت روابط بین کارکنان، ارتقاء و بهبود سطح بینش مثبت و منطقی کارکنان و پرتلاطمی نمودن کارکنان از طریق مکانیزم روحی و روانی از جمله ابزارهای مهم در این راستا می‌باشد. در این بین رهبری اخلاقی با ایجاد ویژگیهایی چون اعتماد، تعهد و گسترش فضای دوستی و مهرورزی، میزان ارتباطات میان اعضای سازمان را گسترش داده و روابط اجتماعی سازمان، حس مشارکت و همیاری، تقویت دیدگاههای مثبت در افراد و استفاده از انگیزش بالای کارکنان را تقویت می‌کند (Don Page & Wong, 2014: 160). علاوه بر این ویژگیها، که الزامات ارتقاء سطح روحیه و نشاط در سازمان است، رهبری اخلاقی با حذف موانع بهبود انگیزشی و تقلیل اثرات عوامل ایجاد کننده بی‌قدرتی و همچنین با تلاش در جهت توانمندسازی روانی آنها و توجه به مسئله بهبود و بازسازی روانی کارکنان باعث تسهیل در برداشتن گامهای سازمان به سوی سازمان دانشی و موفق می‌شوند (Zahedi et al., 2009: 16). با توجه به ضرورت‌های اشاره شده فوق، انجام چنین تحقیقی برای اولین بار در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل به شدت احساس می‌شود. اهداف کلی تحقیق در این مقاله عبارت است از بررسی و تعیین تأثیر رهبری اخلاقی بر فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل است.

۲- ادبیات نظری

۲-۱ رهبری اخلاقی

اکثر نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی

است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. در واقع رهبران، به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند. برای این کار دانشمندان حوزه رفتار سازمانی سبکهای مختلفی را برای رهبری ارائه کرده‌اند که این سبکها و روشها در سازمانهای مختلف دنیا از تنوع و گوناگونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای حاکم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. یکی از این سبکها که در سالهای اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری اخلاقی است که به گفته کریتنر این سبک بیش از آنکه جنبه تئوریک داشته باشد بیشتر فلسفی است. هدف اصلی این سبک، ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمانها و در شرایط محیطی مختلف می‌باشد (Kharazi et al., 2013: 89).

مفهوم رهبری اخلاقی در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را «توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان» بیان می‌کند و رهبران اخلاقی را چنین تعریف می‌کند: «رهبران اخلاقی روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی اخلاقی شوند». او ادامه می‌دهد که فرایند رهبری اخلاقی با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند. همان طور که معلوم شد این شخص با کسی که فقط رهبر است فرق دارد و تفاوت آن از اینجا روشن می‌شود که رهبر اخلاقی در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه افراد می‌پردازد. گرین لیف همچنین بیان می‌کند که بهترین آزمون برای اینکه بدانیم رهبری اخلاقی وجود دارد، این است که این سؤالات پرسیده شود: آیا افرادی که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود رشد شخصیتی پیدا کرده‌اند؟ آیا افرادی که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود سالمتر، خردمندتر، آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؟ آیا افراد خودشان تبدیل به رهبرانی اخلاقی شده‌اند؟ آیا افراد سودمندتر شده‌اند و یا اینکه حداقل زیان نکرده‌اند؟ از رهبری اخلاقی تعریفهای زیادی شده است. لوب^۱ در این زمینه می‌گوید: «یک مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزشها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قدرتها را بین افراد تقسیم می‌کند و سعی می‌کند انتظار و هدف افراد سازمان را برآورده کند». وی نیز در مورد رهبران اخلاقی می‌گوید: «رهبران اخلاقی کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می‌گذارند و سعی می‌کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند». همچنین دفت^۲ در سال ۱۹۹۹، چهار قاعده اخلاقی مربوط به رهبری اخلاقی را بیان می‌کند که عبارتند از:

¹ Laub

² Daft

۱. خدمت رسانی به دیگران (قبل از خدمت به خود)
 ۲. گوش دادن به خواسته های دیگران و تصدیق گفته های آنان
 ۳. ایجاد اعتماد در دیگران
 ۴. رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی (66: 2014, Don Page & Wong).
- البته مهمترین عامل برای رهبر اخلاقی، اعتمادسازی بین پیروان است که می توان از راههای زیر، این اعتمادسازی را ایجاد کرد:
۱. اختیار دادن خالصانه به پیروان
 ۲. به سرعت پیروان را درگیر کار کردن
 ۳. متعهد و ثابت قدم بودن خود
 ۴. توسعه مهارتهای رهبری و پرورش دادن ریسک
 ۵. انتخاب یک سبک مناسب مدیریت .
- با توجه به تعریف های یاد شده، پرسشنامه ساده ای وجود دارد برای اینکه بدانید شما رهبری اخلاقی هستید یا خیر؟ سوالات این پرسشنامه را می توان به شرح موارد در پی آمده ملاحظه کرد:
۱. آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، نفع شخصی را کنار گذاشته اید؟
 ۲. آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، به عقاید و نظرات آنها گوش و ارزش می دهید؟
 ۳. آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، از مشکلات زندگی آنها باخبر هستید؟
 ۴. آیا وقتی افراد با مشکل روبرو می شوند، به نزد شما می آیند؟
 ۵. آیا افراد با اختیار از دستورات شما پیروی می کنند؟
 ۶. آیا وقتی با افراد هستید، آنها اهدافشان را در راستای هدفهای سازمانی می بینند؟
 ۷. آیا افراد به دوراندیشی شما اطمینان دارند؟
 ۸. آیا افراد باور دارند که شما می خواهید به آنها کمک کنید تا رشد و توسعه پیدا کنند؟
 ۹. آیا افراد باور دارند به اینکه شما می خواهید سازمانی به وجود آورید که در جهان تفاوت اساسی داشته باشید؟
 ۱۰. آیا وقتی افراد را رهبری می کنید، در آنها احساس قوی در ارتباط با سازمان به وجود می آید؟
- هر کسی که به بیش از ۷ مورد، جواب آری داده باشد، در راستای رهبری اخلاقی قرار گرفته است. بنابراین به طور خلاصه، رهبری اخلاقی وقتی ایجاد می شود، که رهبران فکر کنند در موقعیت یک اخلاقی قرار گرفته اند و نفع دیگران را در درجه اول فعالیت خود قرار دهند و نیازهای آنها را برطرف نمایند. با توجه به گفته «نایر» تا زمانی که عامل مؤثر رهبری، قدرت باشد، ما نمی توانیم به استانداردهای بالاتری از رهبری دست پیدا کنیم، بلکه ما باید خدمت را در هسته رهبری قرار دهیم تا جامعه به ترقی و پیشرفت دست یابد (30: 2014, Hoseinpour).

۲-۱-۱) رهبری اخلاقی، اهمیت و ضرورت‌های آن در سازمان

دنیای فردا دنیای سازمانهای مدرن است و شاید اشکال غالب سازمانهای امروزی همچون بوروکراسی‌ها که به شکل حیرت‌آوری در تار و پود زندگی اجتماعی انسان امروزی ریشه دوانیده است و زندگی بدون آنها غیرقابل تصور می‌نماید، پاسخگوی نیازهای جامعه فردا نباشد؟ مفاهیم سازمان، مدیریت و رهبری و فرایندهای مرتبط با آنها بشدت در معرض تغییرند. با رشد سریع تکنولوژی‌های مختلف بخصوص فناوری اطلاعات و فنون ارتباطی جدید، از هم اینک آهنگ فروپاشی ساختارهای عریض و طویل به گوش می‌رسد و مفاهیمی همچون سازمانهای مجازی، دولت الکترونیک، تجدید ساختار و کوچک سازی، جایگزینهای سبک رهبری، مدیریت فیلسوفانه و .. فضای مطالعه پیرامون مفهوم سازمان را پر کرده‌اند (Jennine, 2007). مفهوم ناپایداری محیط خارجی برای معرفی یک محیط خارجی در حال تغییر و غیر مطمئن، به کار می‌رود. ناپایداری محیط خارجی بر چگونگی ساختاردهی مجدد سازمانها و تطبیق با تغییرات یا پیش‌بینی آنها تأثیر می‌گذارد. فولمر، گیبز و گلدسمیت^۱ اشاره می‌کنند که جهانی شدن، مقررات‌زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، ها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می‌کند. میلیکن^۲ بین عدم اطمینان عینی محیطی و عدم اطمینان ذهنی محیطی تمایز قائل می‌شود. اولی به ویژگیهای عینی محیط خارجی اطلاق می‌شود، در حالی که دومی به ادراکات اعضای سازمان از محیط اشاره دارد. جاج و کرافت^۳ بیان می‌کنند که عدم اطمینان تکنولوژیک می‌تواند به طور عینی از طریق جستجوی فعالیتهای هابی که به صورت انحصاری کار می‌کنند، اندازه‌گیری شود. عدم اطمینان محیطی به نسبت احتمالات در نظر گرفته شده به احتمال کلی رخدادهای آینده اطلاق می‌شود. میلیکن عدم اطمینان را به عنوان ناتوانی یک فرد برای پیش‌بینی صحیح رخدادهای تعریف می‌کند. محیط‌هایی که با عدم اطمینان بالا تصور می‌شوند احتمالاً با ریسک خیلی بالا دیده می‌شوند؛ بافتهای سازمانی که در آنها تصمیمات نادرست می‌تواند منجر به آشفستگی شدید سازمانها شود و بقای آنها را به خطر بیندازد. انواع مختلفی از عدم اطمینان مشاهده شده درباره محیط وجود دارد که عبارتند از: عدم اطمینان تکنولوژیک، عدم اطمینان مصرف کننده، عدم اطمینان رقابتی و عدم اطمینان منابع (Freeborough & Patterson, 2015:51).

ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش‌بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تأثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که داراییهای نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی‌توانند چنین ائتلاف

¹ Folmer, Gibz and Goldsmith

² Miliken

³ Jog and Craft

مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری اخلاقی خلق نمایند. گیبنز^۱ به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تأثیرگذار بر شکل رهبری اخلاقی مورد نیاز، توجه نمود. رهبری اخلاقی به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می‌کنند. رهبران اخلاقی یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری اخلاقی همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. «بس» موهبت الهی را به عنوان یکی از چهار مشخصه رهبری اخلاقی مورد توجه قرار داد. موهبت الهی یک آتش است، آتشی که انرژی و تعهد پیروان را مشتعل می‌سازد و نتایجی بیشتر و ماورای شرح وظایف آنها ایجاد می‌کند. یک بعد خیلی مرتبط با موهبت الهی، برانگیختن از طریق الهام است. انگیزش الهام‌بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند. رهبران اخلاقی، اهمیت ماداره کل اموریت و اهداف را به طور واضح به کارکنان ابلاغ می‌کنند. چنین ابلاغ واضحی، به کارکنان اجازه تلاش سخت و اغلب دستیابی به اهداف ماورای شرح وظایف آنها را می‌دهد. در تشریح تشویق معنوی، «بس» بیان می‌دارد که «رهبرانی که تشویق معنوی می‌کنند تمایل و توان این را دارند که به کارکنان راههای جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را نشان دهند، به آنها یاد دهند تا مشکلات را به عنوان مسائلی ببینند که حل می‌شوند و بر راه‌حلهای منطقی تأکید می‌کنند». علاوه بر انگیزش الهامی و تشویق معنوی، رهبران اخلاقی به پیروان خود توجه ویژه‌ای می‌نمایند که نشان دهنده احترام و ارج نهادن به آنهاست و به عنوان مربی خدمت می‌کنند (Beuger, 2012:130).

رهبران اخلاقی به چند دلیل مؤثر هستند: آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران اخلاقی تصویری از یک چشم‌انداز آینده را به پیروان خود ارائه می‌کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم‌انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم‌انداز هم هستند. رهبران اخلاقی زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار برمی‌انگیزانند. بر اساس نظر پاور و ایستمن، اثربخشی یک رهبر اخلاقی نتیجه سه عامل است؛

۱. موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)؛
۲. درجه تطبیق فرایند اخلاقی ی لازم برای موفقیت سازمان؛
۳. فرایند رهبری اخلاقی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران اخلاقی برای اجرای فرایند مناسب اخلاقی ی. انعطاف‌پذیری این اطمینان را می‌دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت

¹ Gibenz

رقابتی موجود را حفظ می‌کند. یک رهبر اخلاقی، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم‌اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می‌کند. به هر حال محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، نقشی را در تعبیر عملیات اجرایی به صورت مؤثر یا کم کارا، ایفا می‌کند. الگوی رهبری اخلاقی به جای تمرکز بر ویژگیهای شخصی رهبر، بیشتر بر روی چیزی که رهبر انجام می‌دهد تمرکز می‌کند. در محیط‌های متلاطم، رهبران اخلاقی احتمالاً مؤثرترند، زیرا آنها به دنبال روشهای جدید کار کردن و در جستجوی فرصتهایی برای مواجهه با ریسک هستند، پاسخهای مؤثر را به پاسخهای کارا ترجیح می‌دهند و احتمالاً از وضع موجود کمتر حمایت می‌کنند. بنابراین آنها شاید در برابر تغییرات محیط خارجی یا پیش‌بینی آن تغییرات واکنش مؤثرتری نشان دهند (Hoseinpour, 2014: 38).

رهبری اخلاقی ممکن است به چندین شکل باشد. برنز^۱ دو نوع رهبری اخلاقی را شناسایی کرده است: اصلاح‌طلب و تکامل‌گرا. «اصلاح‌طلب روی اجزاء کار می‌کند در حالی که تکامل‌گرا بر روی کل، کار می‌کند. اصلاح‌طلب در جستجوی اصلاحات هماهنگ با روندهای موجود و سازگار با اصول و تئوری‌های متداول است. تکامل‌گرا به دنبال تعیین مسیر، جلوگیری یا نقض تئوری‌ها و تغییر اصول است. پوار و ایستمن نیز دو بعد رهبری اخلاقی را شناسایی کردند: همانند انواع اصلاح‌طلب و تکامل‌گرای برنز، رهبری اخلاقی که بافت سازمانی را تحت کنترل در می‌آورد [کنترل‌کننده] و رهبری اخلاقی که در مقابل بافت سازمانی واکنش نشان می‌دهد [واکنشی]. رهبری اخلاقی کنترل‌کننده زمانی وارد عمل می‌شود که پذیرش بالاست، در مقابل رهبری اخلاقی واکنشی زمانی که پذیرش پایین است وارد عمل می‌شود. تحت شرایط پذیرش بالا، رهبری اخلاقی روی بافت سازمانی تأکید دارد که ایجاد‌کننده تغییر باشد در حالی که در شرایط پذیرش پایین، رهبری اخلاقی یک فرایند تخریبی را برای ایجاد تغییر اجرا می‌کند. اگر چه این طبقه‌بندی بر اساس رهبری اخلاقی بود که با توجه به بافت سازمانی وارد فعالیت می‌شود، ما معتقدیم که مدلی از اثر محیط خارجی بر ظهور رهبری اخلاقی باید هم اثر پذیرش و هم انواع مختلف رهبران اخلاقی که ممکن است وارد عمل شوند را مورد توجه قرار دهد. بنابراین ما یک چارچوب مفهومی که محیط خارجی و پذیرش اعضای سازمان در ظهور رهبری اخلاقی را با هم مورد توجه قرار می‌دهد، توسعه می‌دهیم. ما این مدل را یک مدل «رهبری اخلاقی متأثر از محیط» می‌نامیم (Horsman, 2010: 26).

۲-۲ توانمندسازی در سازمانها

توانمندسازی^۲ از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید. با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است. به ویژه اینکه

¹ Berns

² Empowerment

رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است. هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دستیابی به یکپارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است. توانمندی به صورت گسترده به شیوه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از مدیران در محیط کار از توانمندسازی صحبت می‌کنند و نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت توانمندی را به عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات سازمانی توصیه می‌کنند.

سازمانهای امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و غیره زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و اداره کل امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بال‌انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد، بنابراین لازمهٔ دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان‌گونه که سازمانها به مقابله با چالش‌های سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود (Memishi, 2013: 17).

توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان

پیشنهاد می‌کند. محرک‌های محیطی متعددی وجود دارند که سازمانها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب می‌کند (Memishi, 2013: 23). در این میان مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱. افزایش رقابت: فشارهایی که رقابت جهانی به شرکت‌ها وارد و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می‌کند، به این معناست که آنچه در گذشته به نظر خارق‌العاده و برجسته بوده چه بسا امروزه عادی جلوه نماید. موانع پیوسته بالاتر می‌روند و اگر شرکت‌ها نتوانند از این موانع گذر کنند رقیبی دیگر جای آنها را خواهد گرفت. بنابراین امروزه سازمانها نیازمند افرادی توانمند هستند تا بتوانند با کمک آنها در این رقابت پیروز شوند.

۲. اثرات فناوری بر محیط کار: رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان را تحت تأثیر قرار داده است. تغییر فناوری باعث شده است که ماهیت کار تغییر کند. رشد تکنولوژی باعث می‌شود که رایانه‌ها به سرعت جایگزین انسانها شوند و مشاغلی که باقی مانده‌اند، نیازمند کارکنان توانمند هستند که از مهارت‌های لازم برای رویارویی با تغییرات تکنولوژی برخوردار باشند.

۳. ضرورت پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان: بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در موقعیت رقابتی فزاینده باید پیوسته خدمت‌دهی به مشتریان را بهبود بخشند. این بدین معنا است که ابتدا باید بدانند مشتری چه می‌خواهد و سپس در پی بهبود آن باشند. بنابراین سازمانها نیازمند افرادی توانمند هستند تا نوآوری را در دستور کار خود قرار داده و بتواند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند.

۴. موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع: تقریباً در تمامی منابع علمی مدیریت کیفیت جامع، توانمندسازی، عنصر حیاتی مدیریت کیفیت جامع تلقی شده است. توماس و ولتهاوس توانمندسازی را یکی از ابزارهای مهم مدیریت کیفیت جامع می‌دانند.

۵. ضرورت انعطاف‌پذیری سازمانها: به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌هایی آن است، دست برداشتن از کنترل متمرکز شده باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمانها خواهد شد و در این میان توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (Imam and Shafique, 2014:10).

۲-۳ فرهنگ یادگیری سازمانی

براساس تعریف رابینز از یادگیری، یادگیری عبارتست از هر نوع تغییر در رفتار به صورت نسبتاً دائمی، که در نتیجه تجربه رخ می‌دهد. با این تعریف بدیهی است که یادگیری قابل رویت نیست، بلکه تغییرات هستند که قابل مشاهده‌اند. یادگیری معمولاً در چهار سطح فردی، گروهی، بین گروهی و سازمانی در بر می‌گیرد. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که هر خطایی شناسایی شده و اصلاح گردد یا زمانی که برای اولین بار یک هماهنگی بین خواسته‌ها و نتایج ایجاد شود (Rahimi & Vazifeh, 1995; Damirchi, 2012).

فرهنگ یادگیری سازمانی با ایجاد روحیه پرسشگری، صراحت و اعتماد در محل کار نقش بسزایی در ایجاد یک فرهنگ اشتراکی دارد که متضمن انتقال دانش، به ویژه تبادل دانش ضمنی است (Friedman et al., 2001).

از لحاظ تئوریک، فرهنگ یادگیری سازمانی ناشی از مفهوم سازمان یادگیرنده است و بیانگر مفاهیم یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی است و در عمل فرهنگ یادگیری سازمانی می تواند یک جنبه اساسی از فرهنگ سازمانی و درون مایه سازمان یادگیرنده باشد (Zheng et al., 2009). پیتر سنجی^۱، نویسنده کتاب «اصل پنجم: هنر و شیوهی سازمان یادگیرنده»، پنج اصل به هم وابسته در فرهنگ یادگیری سازمانی را به صورت زیر بیان می کند:

توانایی های شخصی: ظرفیت سازی شخصی، تشویق به شکل گیری و تحقق اهداف شخصی و همچنین سازمانی؛

مدل های ذهنی: به چالش کشیدن و تغییر دادن طرز تفکر افراد در مورد جهان پیرامون (طرز تفکر بیشتر از آنچه که فکر می کنید مهم است)؛

آرمان مشترک: ایجاد آرمانی مشترک و احساس تعهد جمعی در مورد اینکه به عنوان یک سازمان، قصد داریم به کجا برسیم و چگونه می خواهیم به آن هدف دست یابیم؛

یادگیری تیمی: ایجاد ظرفیت برای یادگیری تیمی و افزایش هوش و توانایی های گروه، به صورتی که بیشتر از مجموع استعداد های تک تک اعضای گروه باشد؛

تفکر سیستمی: ایجاد توانایی لازم برای داشتن دید همه جانبه و درک اینکه چگونه تغییرات ایجاد شده در بخشی از سازمان، بر کل سیستم اثر می گذارد. این به معنی شناخت کلی وابستگی های متقابل و روابط متقابل میان بخش های سیستم و چگونگی بهره برداری و هدایت تغییرات، در سرتاسر سیستم است.

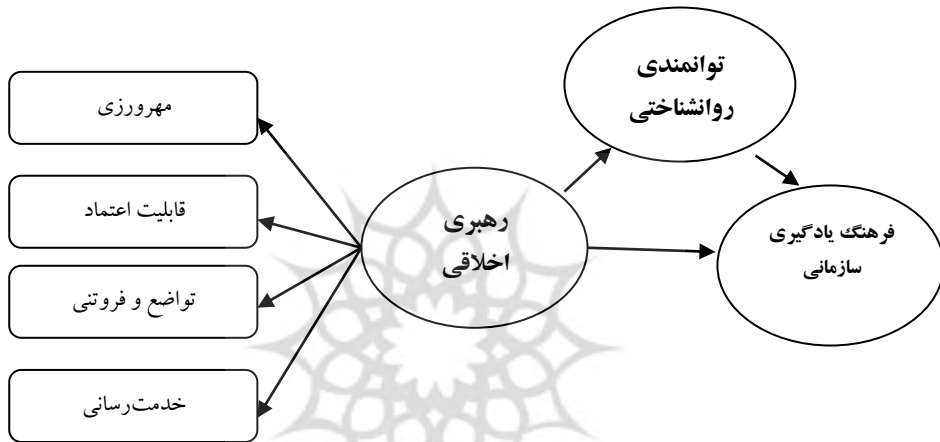
فرهنگ یادگیری سازمانی واقعی، کارکنان را قادر می سازد تا وضع موجود را به چالش بکشند و تفکر انتقادی داشته باشند. چنین فرهنگی تضمین می کند که اعضای تیم در طرز فکر «این روشی است که همیشه استفاده شده» گرفتار نشوند و ظرفیت و سازگاری لازم برای تغییر را ایجاد می کند (Senge, 1990).

۳- مدل مفهومی تحقیق

متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندی روان شناختی و مدل مفهومی تحقیق در ذیل نشان داده شده که بیانگر روابط تئوریک میان

¹ Peter Senge

متغیرهای تحقیق با یکدیگر می‌باشد. در این تحقیق متغیر رهبری اخلاقی و مؤلفه‌ها و شاخصهای آن که عبارتند از مهرورزی، قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی به عنوان متغیر مستقل از تحقیق دون‌پیچ و وانگ (۲۰۱۴) و والیومبا و همکاران (۲۰۱۴) و متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته از تحقیق سنگه (۱۹۹۰) و متغیر توانمندی روان‌شناختی شامل شاخصها و مؤلفه‌هایی همچون احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب به عنوان متغیر میانجی (واسطه‌ای) از تحقیق ارگنلی و همکاران (۲۰۰۷) استخراج شده و با مطالعه این تحقیقات، مدل زیر تلفیقاً شکل گرفته است.



شکل ۱: مدل مفهومی

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل به تعداد ۲۲۰ نفر می‌باشند. بر اساس روش هومن (۲۰۰۰) برای نمونه‌گیری مدل معادلات ساختاری تعداد ۲۰۰ نمونه انتخاب شد و تعداد ۲۰۶ پرسشنامه گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

۴-۱-روائی و پایائی ابزار سنجش

۴-۱-۱- روائی ابزار سنجش

به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه‌های بکار گرفته شده در تحقیق حاضر روایی آنها بطور طبیعی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴-۱-۲- پایائی ابزار سنجش

برای برآورد پایایی^۱ پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر این اساس مقدار آلفا با استفاده از نرم‌افزار SPSS مطابق جدول ۱ بدست آمده است. بنابراین می‌توان گفت: اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی با یکدیگر دارند و دوماً پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
مهرورزی	۶	۰/۸۸۳
قابلیت اعتماد	۶	۰/۸۹۷
تواضع و فروتنی	۶	۰/۷۹۹
خدمت‌رسانی	۶	۰/۸۹۲
تأثیرگذاری	۴	۰/۸۲۴
شایستگی	۴	۰/۸۸۴
معنی‌دار بودن	۴	۰/۸۰۵
حق انتخاب	۴	۰/۷۹۸
فرهنگ یادگیری سازمانی	۲۰	
پایایی کل پرسشنامه	۵۶	۰/۸۰۱

۵- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده که از مقیاس لیکرت استخراج می‌گردد، از روشهای آمار توصیفی (به منظور برآورد توزیع فراوانی، محاسبه میانگین و انحراف معیار) و استنباطی استفاده می‌شود. با توجه به اینکه در مقیاس لیکرت اندازه‌گیری پاسخها به صورت کیفی است، لذا برای تبدیل آنها به پاسخهای کمی از گزینه‌های اعداد ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ استفاده می‌شود. همچنین در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها از روش بوت استرپ از طریق نرم‌افزار AMOS V:18.0 و آزمون t از طریق نرم‌افزار SPSS V:21.0 استفاده می‌شود.

یافته‌های تحقیق

توصیف آماری شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر رهبری اخلاقی

¹ Reliability

در مجموع برای ارزیابی و سنجش شاخص رهبری اخلاقی از ۴ متغیر (مهرورزی، قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی) استفاده شده است. این شاخص در مجموع از ۲۴ گویه در سطح سنجش ترتیبی و در قالب طیف لیکرت و به شکل ۵ گزینه‌ای طراحی شده است که بعد از گرفتن میانگین سطری از گویه‌های رتبه‌ای، نتایج حاصل در جداول (۲) و (۳) آورده شد. با توجه به جدول ۴-۳، میانگین رهبری اخلاقی برابر با (۳/۲۰)، میانه برابر با (۳/۲۰)، مد برابر با (۳)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۱۳) می‌باشد.

جدول ۲: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیر رهبری اخلاقی

متغیر	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
معیار								
رهبری اخلاقی	۳,۲۰	۰,۵۱۳	۳,۲۰	۳	۰,۰۲۷	۴,۸۴۴	۱	۵

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص شاخص‌های رهبری اخلاقی

شاخص	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
معیار								
مهرورزی	۳,۳۳	۰,۵۲۰	۳,۲۲	۳,۳۳	-۰,۲۳۲	-۴,۹۱۵	۱	۵
قابلیت اعتماد	۳,۳۳	۰,۵۳۹	۳,۳۳	۳,۳۳	-۰,۲۵۸	۴,۱۰۷	۱	۵
تواضع و فروتنی	۳,۲۸	۰,۷۶۵	۳,۳۳	۳,۳۳	-۰,۱۱۲	-۱,۱۶۲	۱	۵
خدمت‌رسانی	۳,۱۰	۰,۶۸۰	۳,۱۶	۳,۱۷	۰,۳۳۷	۱,۴۹۴	۱	۵

با توجه به اطلاعات جدول (۳)، میانگین مهرورزی برابر با (۳/۲۳)، میانه برابر با (۳/۲۲)، مد برابر با (۳/۳۳)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۲۰) و میانگین متغیر قابلیت اعتماد برابر با (۳/۲۳)، میانه برابر با (۳/۳۳)، مد برابر با (۳/۳۳)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۳۹) و میانگین تواضع و فروتنی برابر با (۳/۲۸)، میانه برابر با (۳/۳۳)، مد برابر با (۳/۳۳)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۷۶۵) و نهایتاً میانگین خدمت‌رسانی برابر با (۳/۱۰)، میانه برابر با (۳/۱۶)، مد برابر با (۳/۱۷)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۶۸۰) می‌باشد.

توصیف آماری شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی

در مجموع برای ارزیابی و سنجش متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی از 5 متغیر (استفاده شده است. این شاخص در مجموع از 20 گویه در سطح سنجش ترتیبی و در قالب طیف لیکرت و به شکل 5 گزینه-ای طراحی شده است که بعد از گرفتن میانگین سطری از گویه‌های رتبه‌ای، نتایج حاصل در جداول (۴) و (۵) آورده شد. با توجه به جدول (۵)، میانگین فرهنگ یادگیری سازمانی برابر با (۳/۵۴)، میانه برابر با (۳/۵۷)، مد برابر با (۳/۸۶)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۷۱) می‌باشد.

جدول ۴: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
فرهنگ یادگیری سازمانی	۳,۵۴	۰,۵۷۱	۳,۵۷	۳,۸۶	-۰,۲۳۳	۰,۰۵۰	۱	۵

جدول ۵: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص شاخصهای فرهنگ یادگیری سازمانی

شاخص	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
تفکر نظام‌گرا (سیستمی)	۳,۵۷	۰,۷۳۷	۳,۶۶	۳,۶۷	-۰,۲۱۶	۰,۴۱۲	۱	۵
مدل‌های ذهنی	۳,۵۲	۰,۶۱۰	۳,۵۰	۳,۴۰	-۰,۲۰۱	-۰,۱۰۴	۱	۵
تسلط و قابلیت‌های شخصی	۳,۵۴	۰,۶۳۵	۳,۶	۳,۴۷	-۰,۵۳۷	۰,۴۸۹	۱	۵
آرمان مشترک	۳,۲۳	۰,۵۳۹	۳,۳۳	۳,۳۳	-۰,۲۵۸	۴,۱۰۷	۱	۵
فراگیری تیمی	۳,۵۴	۰,۶۳۵	۳,۶	۳,۴۷	-۰,۵۳۷	۰,۴۸۹	۱	۵

توصیف آماری شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر توانمندی روانشناختی

در مجموع برای ارزیابی و سنجش شاخص شاخص توانمندی روانشناختی از ۴ متغیر (تأثیرگذاری، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب) استفاده شده است. این متغیر در مجموع از ۱۶ گویه در سطح سنجش ترتیبی و در قالب طیف لیکرت و به شکل ۵ گزینه‌ای طراحی شده است که بعد از گرفتن

میانگین سطری از گویه‌های رتبه‌ای، نتایج حاصل در جداول (۶) و (۷) آورده شد. با توجه به اطلاعات جدول (۴-۷)، میانگین توانمندی روانشناختی برابر با (۳/۵۰)، میانه برابر با (۳/۵۳)، مد برابر با (۳/۵۳)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۹۷) می‌باشد.

جدول ۶: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیر توانمندی روانشناختی

متغیر	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
معیار								
توانمندی روانشناختی	۳,۵۰	۰,۵۹۷	۳,۵۳	۳,۵۳	-۰,۸۵۸	۲,۴۰۴	۱	۵

جدول ۷: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص شاخص‌های توانمندی روانشناختی

شاخص	میانگین	انحراف	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
معیار								
تأثیرگذاری	۳,۲۹	۰,۶۸۷	۳,۴	۳,۴	-۰,۴۶۶	۲,۴۴۴	۱	۵
شایستگی	۳,۶۱	۰,۸۶۱	۳,۶۰	۳,۶۰	-۰,۷۲۴	۰,۹۹۶	۱	۵
معنی‌دار بودن	۳,۶۰	۰,۶۰۴	۳,۶۰	۳,۶۰	-۰,۱۵۱	۰,۰۵۹	۱	۵
حق انتخاب	۳,۴۴	۰,۵۴۵	۳,۲۳	۳,۲۰	-۰,۷۱۱	۰,۸۵۴	۱	۵

با توجه به اطلاعات جدول (۷)، میانگین تأثیرگذاری برابر با (۳/۲۹)، میانه برابر با (۳/۴)، مد برابر با (۳/۴)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۶۸۷)، میانگین شایستگی برابر با (۳/۶۱)، میانه برابر با (۳/۶۰)، مد برابر با (۳/۶۰)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۸۶۱)، میانگین معنی‌دار بودن برابر با (۳/۶۰)، میانه برابر با (۳/۶۰)، مد برابر با (۳/۶۰)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۶۰۴) و نهایتاً میانگین حق انتخاب برابر با (۳/۴۴)، میانه برابر با (۳/۲۳)، مد برابر با (۳/۲۰)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱) و با انحراف معیار (۰/۵۴۵) می‌باشد.

بررسی نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون K-S

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهمترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این

منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی بر خودار است. برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. در این آزمون با توجه به فرضیات زیر گام به بررسی نرمال بودن داده‌ها نهاده شده است:

داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند: H_0

داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند: H_1

با توجه به جدول آزمون کولموگروف - اسمیرنوف اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرهای تحقیق بزرگتر از سطح آزمون (۰/۰۵) باشد توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول ۸: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار آماره‌ی آزمون K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مهرورزی	۱,۰۲۳	۰,۶۵۸	نرمال است
قابلیت اعتماد	۱,۰۰۱	۰,۰۷۰	نرمال است
تواضع و فروتنی	۱,۱۲۵	۰,۰۸۵	نرمال است
خدمت‌رسانی	۰,۹۸۷	۰,۰۷۴	نرمال است
امید	۱,۰۹۹	۰,۱۲۳	نرمال است
تاب‌آوری	۱,۰۶۵	۰,۰۶۵	نرمال است
خوش‌بینی	۱,۰۲۳	۰,۰۷۲	نرمال است
خودکارآمدی	۱,۱۵۵	۰,۰۶۸	نرمال است
فرهنگ یادگیری	۱,۰۱۰	۰,۰۹۵	نرمال است

همانطور که از اطلاعات جدول (۴-۹) مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر دارای توزیع نرمال می‌باشند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه رهبری اخلاقی

تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه رهبری اخلاقی در جدول شماره (۱۰) ارائه شده است. بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین این متغیرها با متغیرهای قابل مشاهده آن‌ها (گویه‌های پرسشنامه) در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۳ بدست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است.

جدول ۱۰: تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه رهبری اخلاقی

مؤلفه‌های رهبری اخلاقی

مهرورزی	۰/۸۲
قابلیت اعتماد	۰/۷۹
تواضع و فروتنی	۰/۸۰
خدمت‌رسانی	۰/۸۶

بعبارتی به منظور شناخت متغیرهای رهبری اخلاقی در مجموعه سؤالات آن، تحلیل عاملی صورت گرفت. در تحلیل عاملی با توجه به بار عاملی روی هر کدام از عوامل و با توجه به منطق طراحی آنها عاملهای مهرورزی، قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی نامگذاری شدند. این چهار عامل در مجموع در حدود ۶۳ درصد واریانس نمرات مربوط به رهبری اخلاقی را توضیح می‌دهند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی

تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی در جدول شماره (۱۱) ارائه شده است. بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین این متغیرها با متغیرهای قابل مشاهده آن‌ها (گویه‌های پرسشنامه) در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۳ بدست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است.

جدول ۱۱: تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی

مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی

۱. تفکر نظام‌گرا (سیستمی)	۰/۸۶
۲. مدل‌های ذهنی	۰/۸۱
۳. تسلط و یا قابلیت‌های شخصی	۰/۷۹
۴. آرمان مشترک	۰/۸۵
۵. فراگیری تیمی	۰/۸۷

بعبارتی به منظور شناخت متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی در مجموعه سؤالات آن، تحلیل عاملی صورت گرفت. این پنج عامل در مجموع در حدود ۷۴/۲۳ درصد واریانس نمرات مربوط به فرهنگ یادگیری سازمانی را توضیح می‌دهند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه توانمندی روانشناختی

تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه توانمندی روانشناختی در جدول شماره (۱۲) ارائه شده است. بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین این متغیرها با متغیرهای قابل مشاهده آن‌ها (گویه‌های پرسشنامه) در تمامی موارد بزرگتر از $0/3$ بدست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است.

جدول ۱۲: تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه توانمندی روانشناختی

مؤلفه‌های توانمندی روانشناختی

تأثیر‌گذاری	۰/۷۶
شایستگی	۰/۸۱
معنی‌دار بودن	۰/۷۷
حق انتخاب	۰/۷۹

بعبارتی به منظور شناخت متغیرهای توانمندی روانشناختی در مجموعه سؤالات آن، تحلیل عاملی صورت گرفت. در تحلیل عاملی با توجه به بار عاملی روی هر کدام از عوامل و با توجه به منطق طراحی آنها عامل‌های تأثیر‌گذاری، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب نامگذاری شدند. این چهار عامل در مجموع در حدود $83/5$ درصد واریانس نمرات مربوط به توانمندی روانشناختی را توضیح می‌دهند.

آزمون برازش الگوی مفهومی

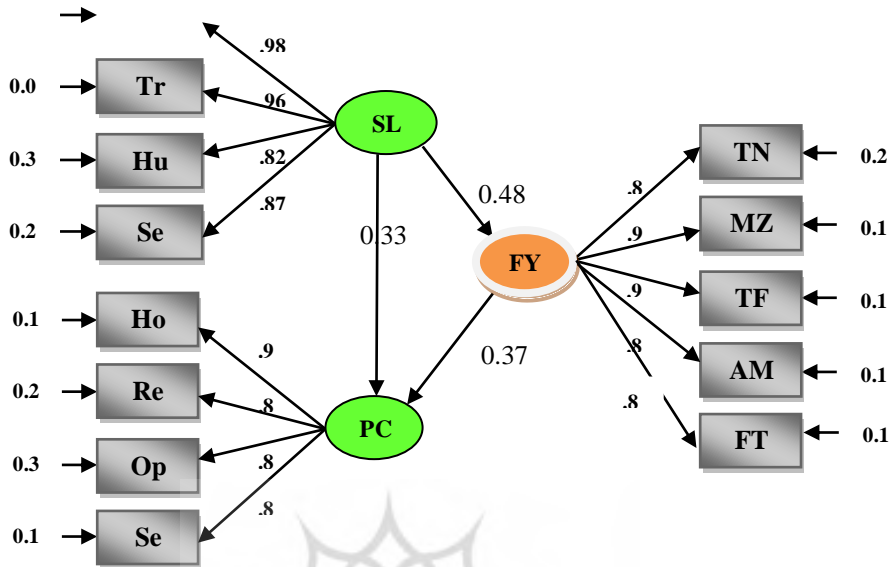
هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه وسیعی از معیارها و شاخصهای برازندگی^۱ وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچ کدام از اینها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند. زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به طور متفاوت عمل می‌کند. از این رو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخصهای مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند. در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روشهای مختلف برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی (CFA^۲) است.

0.0

Ki

¹ Goodness of Fit

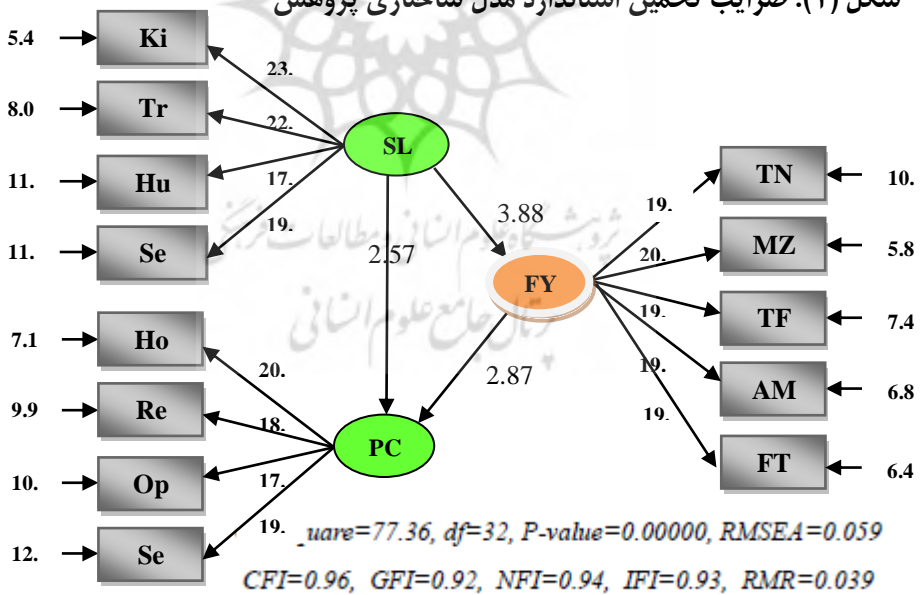
² Confirmatory Factor Analysis



$\chi^2=77.36, df=32, P\text{-value}=0.00000, RMSEA=0.059$

$CFI=0.96, GFI=0.92, NFI=0.94, IFI=0.93, RMR=0.039$

شکل (۱): ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش



$\chi^2=77.36, df=32, P\text{-value}=0.00000, RMSEA=0.059$

$CFI=0.96, GFI=0.92, NFI=0.94, IFI=0.93, RMR=0.039$

شکل (۲): اعداد معنی داری مدل ساختاری پژوهش

بر اساس مدل نهایی، به وضوح دیده می‌شود که رابطه بین تمامی متغیرهایی که در مدل ابتدایی تحقیق آمده بود مثبت و معنادار است.

نیکوئی برازش مدل

در نهایت جهت برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق نیز از تعدادی از شاخص‌های نیکوئی برازش استفاده شده است. جدول (۱۳) بیانگر مهمترین شاخص‌های برازش می‌باشد. جدول (۱۳) نشان می‌دهد که الگوی مفهومی پژوهش جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول ۱۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

نتیجه	مقدار مطلوب	شاخص برازش
۲/۴۱۷	<۳/۰۰	χ^2/df
۰/۹۲	>۰/۹۰	GFI
۰/۰۵۹	<۰/۰۸	RMSEA
۰/۰۳۹	<۰/۰۵	RMR
۰/۹۴	>۰/۹۰	NFI
۰/۹۳	>۰/۹۰	IFI
۰/۹۶	>۰/۹۰	CFI

تفسیر شاخص‌های برازش

۱- کای اسکوتر

کای اسکوتر را می‌توان به عنوان عمومی‌ترین و پرکاربردترین شاخص برازش در مدل سازی معادلات ساختاری تلقی کرد. هر چه مقدار آن کوچکتر باشد برازش داده‌ها به مدل بهتر است. تا جاییکه مقدار صفر برای آن نشان از برازش کامل است. یک معیار رایج برای بررسی مناسب بودن این شاخص این است که حاصل تقسیم مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی بایستی کمتر از مقدار ۳ باشد. که در مدل ما این مقدار برابر ۲/۴۱۷ محاسبه شده است. بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

۲- RMSEA

این شاخص بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد. بر خلاف شاخص‌های دیگر در مدل سازی که تنها دارای برآورد نقطه‌ای هستند، این شاخص برای فواصل اطمینان مختلف نیز قابل محاسبه است. مقدار کمتر از ۰/۰۸ برای این شاخص نشان از برازش مناسب مدل دارد. مقدار این شاخص برای مدل پژوهش برابر ۰/۰۵۹ محاسبه شده که نشان از برازش مناسب مدل دارد.

۳- PMR

این شاخص بر اساس ماتریس باقیمانده محاسبه می‌شود و مقادیر کمتر از $0/05$ آن نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل است. در مدل پژوهش این مقدار برابر $0/039$ شده است که مناسب می‌باشد.

۴- NFI، CFI و IFI

مقادیر بالاتر از $0/9$ هر یک از شاخص‌های برازش بالا موئید مناسب بودن برازش مدل است. با توجه به اینکه در مدل پژوهش تمامی مقادیر به دست آمده برای این شاخص‌ها بزرگتر از $0/9$ هستند در نتیجه مدل برازش داده شده به داده‌ها مناسب می‌باشد.

برای آزمون معنی‌داری؛ ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول (۱۴) داده شده است.

جدول ۱۴: نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

رتبه	عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	به متغیر	مسیر از متغیر
(۳)	۲/۵۷	۰/۳۳	فرهنگ یادگیری سازمانی	رهبری اخلاقی
(۲)	۲/۸۷	۰/۳۷	فرهنگ یادگیری سازمانی	توانمندسازی روانی
(۱)	۳/۸۸	۰/۴۸	فرهنگ یادگیری سازمانی	رهبری اخلاقی توانمندی روانشناختی

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۴-۱۵) و شکل (۴-۲) در حالت کلی می‌توان چنین ادعان داشت که سطح معنی‌داری بین متغیرهای رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندی روان‌شناختی که بزرگتر از مقدار ($+1/96$ و $-1/96$) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان بین متغیرهای رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندی روان‌شناختی در سطح اطمینان (95%) معنی‌دار است.

جدول ۱۵: نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
مهرورزی / روانشناختی / یادگیری سازمانی	۰/۰۷۴۲	۰/۰۷۵۰	۰/۰۰۰۷	۰/۰۱۲۱	۰/۰۳۶۸
قابلیت اعتماد / توانمندی / روانشناختی	۰/۰۰۹۴	۰/۰۰۹۲	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۸۰	۰/۰۳۵۰

یادگیری سازمانی

تواضع و فروتنی / توانمندی	۰/۰۱۳۹	۰/۰۱۴۱	۰/۰۰۰۴	۰/۰۰۸۵	۰/۰۰۱۷	۰/۰۳۷۰
روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی						
خدمت‌رسانی / توانمندی	۰/۰۲۳۴	۰/۰۳۴۵	۰/۰۰۰۳	۰/۰۱۵۴	۰/۰۰۳۳	۰/۰۲۳۲
روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی						

مطابق اطلاعات مندرج در جدول (۱۵) برای مسیر مهرورزی / توانمندی روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۰۱۲۱ و حد بالای آن ۰/۰۳۶۸ است و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. همچنین مطابق اطلاعات مندرج در جدول (۱۵) برای مسیر اعتماد / توانمندی روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۰۰۸۰ و حد بالای آن ۰/۰۳۵۰ است و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. از سویی مطابق اطلاعات مندرج در جدول (۱۵) برای مسیر تواضع و فروتنی / توانمندی روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۰۰۱۷ و حد بالای آن ۰/۰۳۷۰ است و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. در نهایت مطابق اطلاعات مندرج در جدول (۱۵) برای مسیر خدمت‌رسانی / توانمندی روانشناختی / فرهنگ یادگیری سازمانی که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۰۰۳۳ و حد بالای آن ۰/۰۲۳۲ است و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. سطح اطمینان برای تمامی این فواصل اطمینان ۹۵ و تعداد نمونه‌گیریهای مجدد بوت استرپ (Bootstrap Resampling) بوده است.

۶- نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های تحقیق نشان داد با توجه به مقدار کای اسکور که در مدل ما این مقدار برابر ۲/۴۱۷ محاسبه شده است. بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص RMSEA که مقدار کمتر از ۰/۰۸ برای این شاخص نشان از برازش مناسب مدل دارد. مقدار این شاخص برای مدل پژوهش برابر ۰/۰۵۹ محاسبه شده که نشان از برازش مناسب مدل دارد. شاخص PMR و مقادیر کمتر از ۰/۰۵ آن نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل است. در مدل پژوهش این مقدار برابر ۰/۰۳۹ شده است که مناسب می باشد. شاخصهای NFI، CFI و IFI که

مقادیر بالاتر از ۰/۹ هر یک از شاخص‌های برازش بالا مؤید مناسب بودن برازش مدل است. با توجه به اینکه در مدل پژوهش تمامی مقادیر به دست آمده برای این شاخص‌ها بزرگتر از ۰/۹ هستند در نتیجه مدل برازش داده شده به داده‌ها مناسب می‌باشد. در حالت کلی می‌توان چنین ادعان داشت که سطح معنی‌داری بین متغیرهای رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی ری و توانمندی روان‌شناختی که بزرگتر از مقدار (۰/۹۶+ و ۰/۹۶-) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان بین متغیرهای رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندی روان‌شناختی در سطح اطمینان (۰/۹۵٪) معنی‌دار است.

نتایج به دست آمده از تحلیل آماری نشان می‌دهد که؛ رهبری اخلاقی، فرهنگ یادگیری سازمانی را با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند. از سویی با مروری بر پیشینه تحقیقات انجام یافته در خصوص متغیرهای تحقیق این نکته نمایان می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه و همراستا با نتایج تحقیقات لارسون و همکاران (۲۰۱۳)، دون‌پیچ و وانگ (۲۰۱۴) و والیومبا و همکاران (۲۰۱۴) در خارج از کشور می‌باشد. در نهایت با مروری بر پیشینه تحقیقات انجام یافته در خصوص متغیرهای تحقیق این نکته نمایان می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه و همراستا با نتایج تحقیقات لارسون و همکاران (۲۰۱۳)، دون‌پیچ و وانگ (۲۰۱۴) و والیومبا و همکاران (۲۰۱۴) در خارج از کشور می‌باشد.

۷- پیشنهادات

با توجه به یافته‌های تحقیق که نشان داد مهرورزی، فرهنگ یادگیری سازمانی را با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند، به مسئولین و برنامه‌ریزان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیشنهاد می‌شود توجه به مهربانی و مهرورزی را در رأس اداره کل امور خود قرار دهند و این امر در سایه ارتباطات عاطفی، دینامیک و منسجم مدیران با کارکنان محقق می‌گردد.

با توجه به یافته‌های تحقیق که نشان داد قابلیت اعتماد، فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند، به معاونین و مدیران اجرایی اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش جو اعتماد در کارکنان در راستای اجرایی نمودن سبک رهبری اخلاقی و نهادینه ساختن هر چه بیشتر آن در لایه‌های، اعتمادسازی را در بطن برنامه‌های خود اجرایی نمایند و لازمه این امر برگزاری کارگاه‌های آموزشی عملی (نه تئوریک) در زمینه آگاه‌سازی و ترغیب انگیزه کارکنان به اعتمادسازی است. به منظور ارتقاء سطح استقلال کاری کارکنان به عنوان اهرم اعتماد نیز پیشنهاد می‌شود معاونین و مدیران اجرایی سازمان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل از اصل تفویض اختیار مطلق استفاده نمایند. بدین مضمون که به کارکنان سازمان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل در اداره کل امور محوله اختیارات کامل

در همان اداره کل امور داده شود تا با تسلط و احاطه بیشتری بر اداره کل امور به فعالیتهای خود ادامه دهد.

با توجه به یافته‌های تحقیق که نشان داد تواضع و فروتنی، فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند، به معاونین و مدیران اجرایی سازمان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیشنهاد می‌شود با ایجاد اتاقهای فکر و برگزاری جلسات طوفان مغزی، زمینه تعامل پویا بین آنها و کارکنان را فراهم نموده و ایجاد جو آکنده از آرامش و فروتنی را فراهم نمایند.

با توجه به یافته‌های تحقیق که نشان داد خدمت‌رسانی، فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیش‌بینی می‌کند، به مدیران اجرایی اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل پیشنهاد می‌شود نیازها و انتظارات کاری کارکنان را شناسایی کرده و در زمینه تحقق این نیازها و انتظارات اقدامات بایسته را صورت دهند. همچنین در این راستا پیشنهاد می‌شود با بهبود زندگی کاری کارکنان و حمایت مستمر از کارکنان، بهبود سرمایه‌های انسانی را در تمامی سطوح فراهم نمایند. از سویی به منظور ارتقاء سطح احساس شایستگی و توانمندسازی روانی کارکنان در محیط کار پیشنهاد می‌شود رئیس، معاونین و مدیران اجرایی اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل اصل غنی‌سازی شغلی و ارگونومی (مهندسی فاکتورهای انسانی) را در محیط شغلی کارکنان به شدت رعایت کنند.

References

- Ambali, A. R; Suleiman, G. ; Bakar A. N; Hashim, R; And Tariq, Z. (2011). "Servant leadership Values and staff commitment: Policy implementation Focus", American Journal of Scientific Research, Vol. 15, No. 2, pp 45-59.
- Argyris, Chris, 1995, "Action Science and Organizational Learning". Journal of Managerial Psychology, Vol. 10, No. 6, pp. 20-26
- Beuger; d, william a car & william braun. (2012). "Transformational Leadership in Organizations: an Environment – Induced Model", International Journal of Management, Vol 27, No 1.
- Dennis, R. S; and Bocarnea. M. (2005). "Development of servant leadership assessment Instrument". Leadership and organization development journal, Vol. 26, No.8, pp.600-615.
- Don Page, E; and Paul T. P. Wong. (2014). "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University: www.twu.ca/Leadership.
- Ergeneli, A;Saglam, Ari; and Metin,Selin. (2007). "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers", Journal of Business Research, Vol. 60, No. 2, pp 41-42.
- Freeborough, R; and Kathleen Patterson. (2015). "Exploring the Effect of Leadership on Nonprofit Leader Engagement", Servant Leadership: Theory and Practice, Vol. 2, Issue 1, pp 49-70.

- Friedman, V. J., Lipshits, R. & Overmeer, W. (2001). Creating conditions for organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Organizational learning and knowledge* (pp. 757-774). London, England: Oxford University.
- Goleman, Daniel; and Cary Cherniss. (2010). "The Emotional Intelligence Workplace", *Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp 45-66.
- Hasnain, R; Jawad; M. Owais, M; Aiman Raza. (2015). "Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol. 5, No. 2, pp 1-7.
- Holden, D. J. (2014). "Quantifying the impact of participation in local tobacco control groups on the psychological empowerment of involved youth". *Health Education & Behavior*, Vol. 12, No. 1, pp.615-628
- Horsman, J. H. (2010). "Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Gonzaga University.
- Hosseinpour, D. and Ahupai, M. (2013). "The Impact of Ethical Leadership Style and Intellectual Capital on Organizational Entrepreneurship", *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23rd year, No. 70, pp. 342-315. [In Persian]
- Imam, A; and Shafique, M. (2014). "Impact of Employee Engagement in Retaining Employees Through Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment and Moderating Effect of Job Stress: A Corporate Banking Sector Study of Pakistan", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol. 4, No. 12, pp 1-15.
- Imam, A; Raza, A; Shah, F. T; and Raza, H. (2013). "Impact of Job satisfaction on Facet of Organizational Commitment (Affective, Continuance and Normative Commitment): A study of Banking Sector
- Kharazi, S. K., Mirkamali, S. M. and Turki, A. (2013). "Organizational Ethical Leadership and Employee Satisfaction", *Perspectives on Public Management*, No. 14, pp. 116-87. [In Persian]
- Mamishi, Y., (2013), "Study of the effect of knowledge management on the empowerment of employees of the Social Security Organization of Ardabil Province", Master Thesis, Alborz Institute of Higher Education, School of Information Technology Management. [In Persian]
- Rahimi GH. R ; Vazifeh Damirchi Q., 2012. *Organizational Behaviour Management*, Publisher: Islamic Azad University, First Edition. [In Persian]
- Senge. P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday Dell; New York.
- Zahedi, Sh., Budalai, H., Sattari N., Reza and Kushki Jahromi, A.. (2009). "Analysis of the Relationship between Psychological Capability and Organizational Commitment", *Parks and Growth Centers Quarterly*, No. 24, pp. 70-59. [In Persian]

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. (2009). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

Investigating the effect of ethical leadership on organizational learning culture with the mediating role of psychological empowerment

Farhad Zahedi¹, Hadi Ganji²

Received: July 6, 2020

Accepted: September 28, 2020

Abstract

The present study aimed to investigate the effect of ethical leadership on organizational learning culture with the mediating role of psychological empowerment in the General Department of Taxation of Ardabil Province. The statistical population of this study includes all employees of the General Department of Taxation of Ardabil Province, which according to the statistics of the Informatics Unit of the General Department of Taxation of the province, this number is a total of 220 people. 206 questionnaires were collected and analyzed using structural equation modeling. Also in the present study, the standard questionnaire was used as the main tool for data collection to obtain the desired data. The results of the analysis showed that ethical leadership predicts the culture of psychological organizational learning with the mediating role of psychological empowerment in the General Department of Taxation of Ardabil Province. Finally, the findings showed that the employees of the General Department of Tax Affairs of Ardabil Province are in a good position in terms of moral leadership and organizational learning culture.

Keywords: Ethical leadership, organizational learning culture, psychological empowerment

¹ Department of Management, University of Applied Sciences, Worker House Center, Pars Abad, Iran

* * Farhadzahedi1357@gmail.com

² Department of Management, University of Applied Sciences, Worker House Center, Pars Abad, Iran