

## **The role of principals 'ethical leadership in school organizational excellence mediated by teachers' psychological empowerment**

Siroos Ghanbari\*<sup>1</sup>, Nasrin Heidari Sorshjane<sup>2</sup> & Jamal Abdolmaleki<sup>3</sup>

Received: 01/01/2021

صفحات: ۷۳-۹۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۲

Accepted: 08/06/2021

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

### **Abstract**

#### **Introduction:**

Since every institution or organization needs a model for continuous growth and improvement, education as a huge and effective institution in society is no exception. Therefore, the necessity of implementing a program that can achieve the path of management excellence is multiplied. Developed organizations have leaders who shape and realize the future, people who act as role models for the organization's values and ethics. These organizations build the capacity of their employees and promote justice and equality; they care about communication and transfer, rewards and recognition that motivate employees, create commitment and enable them to use their skills and knowledge for the benefit of the organization. Ethical leaders provide the ground for the fertilization of employees' ideas and pay close attention to their participation in the activities of the organization. Therefore, by providing the ground for employee participation in setting goals and policies, they lead the organization to excellence. Managers, through continuous training, have provided the ground for the growth and excellence of their subordinates, and on the other hand, by training employees, they provide the ground for creating competence and effectiveness of employees. Therefore, by delegating responsibilities and employee participation and psychological empowerment and creating the ground for quality improvement and emphasis on the work process, the organization moves towards excellence. Therefore,

---

1. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

\* Corresponding author,

E-mail: siroosghanbari@yahoo.com

2. Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

3. Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

this study seeks to answer the question in a scientific way, can school principals provide organizational excellence in schools by using 'ethical leadership and psychological empowerment of teachers?

#### **Material & Methods:**

Quantitative research approach, according to the purpose of applied studies and the method used is a descriptive method of correlation studies. The study population of all secondary school teachers in Sanandaj was 1132 people, from which a sample of 287 people were selected as the sample members of this study by relative stratified random sampling method based on Cochran's formula. The study population of all secondary school teachers in Sanandaj was 1132 people, from which a sample of 287 people was selected by relative stratified random sampling method based on Cochran's formula. The research method is quantitative, descriptive and correlational studies. Data collection tools were three ethical leadership questionnaires: Brown, Trevino & Harrison (2005), Spritzer's (1995) Psychological Empowerment Questionnaire and Deming (2003) Organizational Excellence Assessment Questionnaire. Cronbach's alpha test and confirmatory factor analysis were used to determine the reliability and validity of the instrument. Cronbach's alpha method was used to determine the reliability of the research tool. Cronbach's alpha values of the questionnaires are: ethical leadership (0.93), psychological empowerment (0.91) and organizational excellence (0.95); since the reliability coefficients of the research tool are in the range of at least 0.91 to 0.95, it can be said that the tool has a suitable reliability feature. Confirmatory factor analysis technique was used to determine the validity of the instrument in the present study. The values of CFI, GFI and AGFI indices in instrument measurement models were also evaluated according to the desired criterion and indicate the proper fit of instrument measurement models. Structural equation modeling was used to analyze the data using LISREL10.30 software.

#### **Discussion & Results & Conclusions:**

The results showed that the ethical leadership of principals has a positive, direct and significant effect on the organizational excellence of the school. In explaining the mentioned result, we can say: Leadership with ethical values takes into account the needs of employees and behaves fairly, as a result of extra-role behaviors such as helpful behaviors, chivalry, civic virtue, organizational loyalty, organizational information and personal initiative and self-development will develop more, and so ethical leadership plays a constructive role in the organizational excellence of schools. The results showed that psychological empowerment of teachers has a positive, direct and significant effect on the organizational excellence of the school. Explaining this result, it can be said that school principals, as leaders by showing honesty and respect in interactions and relationships, involving

employees, especially teachers in decisions and showing trust in them, provide the context for feeling valued and effective in Provide subordinates and promote a sense of psychological empowerment among them, and this has an impact on organizational excellence. The results show that the ethical leadership of principals has a positive, direct and significant effect on the psychological empowerment of teachers. In explaining the mentioned result, it can be said; one way to create a culture of psychological empowerment for teachers is the leadership style of the school. The principal's leadership style, the way he or she treats teachers, and the amount of attention he or she pays to teacher empowerment have a profound effect on teachers' experiences of the job, their efforts, and their commitment. The results showed that the ethical leadership of principals through the psychological empowerment of teachers has a positive and significant indirect effect on the organizational excellence of the school. Explaining the above result, it can be said that psychological empowerment of teachers in the dimensions of feeling of freedom of action, feeling of competence, feeling of effectiveness and feeling of meaning, requires leaders of the kind of ethical leaders who provide the ground for teachers' independence and support, and They help to acquire competencies and provide teachers with a sense of effectiveness and individual and professional meaning through strengthening interpersonal relationships, support and emphasis on pragmatism in practice. Therefore, it can be said that these factors have an important and constructive effect on the organizational excellence of the school.

Finally, in order to improve the organizational excellence of schools, according to the ethical leadership of principals and the psychological empowerment of teachers, the following suggestions are presented:

- Strengthen interpersonal relationships in school staff (teachers, assistants, and principals).
- Strengthen the position of the principal as a role model for school staff.
- Provide a platform for teachers' freedom of action and increase teachers' participation in school decision-making and increase their sense of responsibility.
- Paying attention to teacher training and improvement and providing conditions for a sense of competence in teaching and teaching methods.
- Create a conducive environment for teachers to grow and learn, and move the school toward a learning organization.
- Creating a sense of responsibility in teachers towards organizational excellence in results.

**Keywords:** Principals' Ethical Leadership, School Organizational Excellence, Teachers' Psychological Empowerment.

## نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی معلمان

سیروس قنبری<sup>۱\*</sup>، نسرين میدری سورشجانی<sup>۲</sup>، جمال عبدالملکی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی معلمان بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه دوم شهر سنندج به تعداد ۱۱۳۲ نفر، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۸۷ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی است. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه ارزیابی نتایج تعالی سازمانی دمینگ (۲۰۰۳) استفاده شد. برای تعیین پایایی از آلفای کرونباخ و روایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL 10.30 استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روانشناختی معلمان اثر معنادار بر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ دارند. رهبری اخلاقی با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی معلمان بر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ اثر دارد. همچنین متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روانشناختی معلمان قادر به تبیین ۵۳٪ واریانس متغیر تعالی سازمانی مدرسه بودند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، مدیران، توانمندسازی روانشناختی معلمان، تعالی سازمانی مدرسه

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

siroosghanbari@yahoo.com

\*نویسنده مسئول

۲. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۳. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

## مقدمه

تعالی سازمانی الگویی است که با تأکید بر اصول و مفاهیم اساسی مدیریت و مکف<sup>۱</sup> و همچنین نظام خودکنترلی، ابزارهای بهسازی و پیشرفت سازمان را فراهم کرده و مسیر فعالیت رهبران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تبیین می‌کند (Shehadeh, Zubi & Mahmoud, 2016). سازمانی متعالی خوانده می‌شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد (Seif, Kamani, Vaghefi & Tajvaran, 2019). استفاده از مدل تعالی، پیامدهای متعددی مانند کاهش هزینه‌ها، توجه به نیاز مشتریان و کیفیت محوری را به دنبال دارد. سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که با تعیین اهداف جدید و روش دستیابی به آنها، رضایت ذینفعان خود را فراهم می‌آورند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با توجه به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، برای رواج رویکردهای جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم در کسب مزیت رقابتی سازمان خود هستند، پایه‌گذاری شده است و مدل تعالی سازمانی را ارائه کرده‌اند (Nenadál, Vykdal & Waloszek, 2018).

از آنجاکه هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش‌وپرورش نیز به‌عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دستیابی کند، چند برابر می‌شود. بدین منظور برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» با الهام از الگوی تعالی سازمانی به‌منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تدوین گردید. مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد. برنامه تعالی مدیریت مدرسه آموزش‌وپرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق خودارزیابی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخص‌های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می‌دهد با بهره‌گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به‌کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت‌های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی و تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به‌عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می‌شود.

تعالی سازمانی به کارکنان اجازه می‌دهد روابط علی موجود بین عملکرد سازمان، توانمندسازان و نتایج به دست آمده را متوجه شوند. در این راستا سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پایدار، به رهبری قدرتمند و مسیری راهبردی و مشخص نیاز دارند. سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می‌دهند و آن را محقق می‌سازند، افرادی که به عنوان الگویی برای ارزش‌ها و اخلاقیات سازمان عمل می‌کنند. آن‌ها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند آینده را به موقع پیش‌بینی کند و واکنش متناسبی نشان دهد. به این ترتیب می‌توان از موفقیت مداوم سازمان اطمینان یافت. سازمان‌های متعالی برای کارکنان خود ارزش قائل‌اند و فرهنگی ایجاد می‌کنند که امکان دستیابی دوجانبه به اهداف سازمانی و فردی به طور هم‌زمان فراهم شود. این سازمان‌ها ظرفیت‌های کارکنان خود را رشد می‌دهند و عدالت و برابری را ترویج می‌کنند. آن‌ها به گونه‌ای به ارتباط و انتقال، پاداش و به رسمیت شناختن اهمیت می‌دهند که به کارکنان انگیزه می‌دهد، تعهد ایجاد می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد از مهارت‌ها و دانش خود برای منفعت سازمان استفاده کنند. لذا می‌توان به رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی به عنوان مؤثر بر تعالی سازمانی اشاره کرد.

سیک رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارنسون<sup>۲</sup> رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر کارکنان در سازمان و عملکرد و اهداف شغلی آن‌ها تأثیر داشته باشند (Aronson, 2001). رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌کنند، به طوری که زیردستان می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد. رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و طرز فکر آن‌ها گوش می‌کنند، آن‌ها از پیروان خود با صحبت حمایت می‌کنند (Kalshoven, Denhartog & Dehoog, 2011). رهبران اخلاقی زمینه بارور شدن اندیشه‌های کارکنان را فراهم می‌آورند و به مشارکت دادن آنان برای انجام فعالیت‌های سازمان توجه زیادی دارند. لذا با فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها، سازمان را به سمت تعالی سوق می‌دهند. آینده هر تمدن به اندیشه پرتوان و سالم معلمان وابسته است و معلمان جزء منابع اساسی جامعه محسوب می‌شوند (Sabori Khosroshahi, 2010). تردیدی نیست که بهبودی و شکوفایی هر نظام آموزشی در بهبود و پرورش منابع انسانی به ویژه معلمان آن نهفته است؛ لذا مسئولان سازمان آموزشی با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به

1. Ethical leadership

2. Ernson

پرورش معلمان دارند. مدیران مشکلات و تنگناهای موجود را با معلمان در میان می‌گذارند و زمینه بروز خلاقیت و نوآوری آنان را فراهم می‌آورند. تأکید بر خلاقیت و نوآوری باعث بهبود کیفیت و حرکت سازمان به سوی تعالی می‌شود. مدیران از طریق آموزش‌های مستمر، زمینه رشد و بالندگی و تعالی زبردستان خود را فراهم آورده و از سویی با آموزش کارکنان، زمینه ایجاد شایستگی و مؤثر بودن کارکنان را فراهم می‌سازند. لذا با واگذاری مسئولیت‌ها و مشارکت کارکنان و توانمندسازی روانشناختی و ایجاد زمینه بهبود کیفیت و تأکید بر فرآیند کار، سازمان به سوی تعالی حرکت می‌کند. یکی از شیوه‌های نوین انگیزشی در راستای بالندگی منابع انسانی توانمندسازی معلمان می‌باشد (Jafari & Talepasand, 2018). در بخش آموزش و پرورش، توانمندسازی آموزشی را می‌توان به‌عنوان فرآیندی دانست که از طریق آن، کارکنان مدرسه قادر می‌شوند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را رشد و توسعه دهند و به کمک آن مشکلات خویش را حل و فصل کنند (Kimwarye, Chirure & Omondi, 2014). توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود (Sajadi & khabiri, 2016).

مسئله این است که اگر مدیران مدارس از اصول و سازکارهای رهبری اخلاقی نظیر روابط بین فردی، الگو بودن و عمل‌گرایی استفاده کنند و به توانمندسازی روانشناختی معلمان بپردازند می‌توانند زمینه ایجاد تعالی مدرسه را فراهم سازند؟ آیا مدیران و رهبران مدارس می‌توانند با توجه به محیط متغیر و متلاطم به توانمندسازی روانشناختی معلمان بپردازند و مدرسه را به سمت تعالی و بهبود سوق دهند؟ تعالی سازمانی مدرسه و شناسایی عوامل مؤثر بر آن نیازمند پژوهش‌های علمی است تا بتوان با عنایت به نتایج آن تصمیمات مناسبی در این باب اتخاذ نمود. در این راستا، این پژوهش درصدد آن است تا به شیوه علمی به این پرسش پاسخ دهد، آیا مدیران مدارس متوسطه شهر سنندج می‌توانند با به‌کارگیری رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی معلمان، تعالی سازمانی مدرسه را فراهم سازند؟

### مبانی نظری:

تعالی سازمانی به معنی تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری سازمان است. در واقع تعالی سازمانی، معرفی تعمدی و منطقی، ایجاد، تقویت و اشاعه‌ی تغییر به‌منظور بهبود اثربخشی سازمان است. تعالی سازمانی روشی کل‌گرا برای بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان است. بنابراین، هرگاه سازمانی در مسیر حرکت و پیشرفت است، پایداری و ایستادگی کرده، سعی می‌کند در مسیر رشد خود

به گمراهی نیفتد، گفته می‌شود آن سازمان دارای بالندگی است (Bergquist & Klefsjo, 2016). براساس مدل تعالی سازمانی دو دسته متغیر مورد تأکید است، اول: توانمندسازی‌ها<sup>۱</sup> شامل فرایند، خط‌مشی، کارکنان، مشارکت منابع؛ دوم: نتایج<sup>۲</sup> که شامل، مشتریان، کارکنان، جامعه و عملکرد است (Azari & Enayati 2019 Shabani).

در طی سالیان گذشته چند مدل مختلف برای تعالی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی مطرح شده است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل مالکوم بالدريج<sup>۳</sup> در آمریکا و بنیاد مدیریت کیفیت<sup>۴</sup> در اروپا اشاره کرد. مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان به دست آورده است. این مدل چارچوب و الگوی خودارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های بهبود مستمر سازمان می‌شود؛ باید توجه داشت که EFQM یک ابزار ممیزی یا یک استاندارد تجویز شده مدیریت کیفیت نیست بلکه، رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است (Nenadál, Vykydal & Waloszek, 2018).

توانمندسازی<sup>۵</sup> عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد به‌منظور نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (Rezaei, Hoveida & Samavatian, 2014). دو نگاه متفاوت به توانمندسازی وجود دارد، دیدگاه مکانیکی (ارتباطی) و دیدگاه ارگانیکی (انگیزشی یا شناختی)؛ دیدگاه مکانیکی: توانمندسازی را مترادف با تفویض قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌داند. دیدگاه ارگانیکی: توانمندسازی را مفهوم چندبعدی می‌داند و آن را برحسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان به‌عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی کارکنان در انجام وظایف محوله تعریف می‌کند (foroghinia, 2013). توانمندسازی مفهومی است که از دیدگاه‌های مختلف موردتوجه قرار گرفته است؛ یکی از مهم‌ترین این دیدگاه‌ها، توانمندسازی روانشناختی است که بیانگر افزایش انگیزش درونی شغلی است. این مفهوم از توانمندسازی به احساسات و حالت افراد نسبت به شغل و سازمان مربوط می‌شود و منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است (Spreitzer, 1995). توانمندسازی روانشناختی<sup>۶</sup> فرایند انگیزش درونی شغلی که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس شایستگی<sup>۷</sup>، احساس مؤثر بودن<sup>۸</sup>،

1. Enablers
2. Results
3. Malcolm Baldrige
4. European Foundation for Quality Management
5. Empowerment
6. Psychological Empowerment
7. Competency
8. Impact



احساس معنادار بودن<sup>۱</sup> و حق انتخاب<sup>۲</sup> است (Jafari, Ahmadi & Nowruz, 2017). احساس معنادار بودن، به معنای رابطه اهداف و وظایف شغلی با ایده‌ها و استانداردهای موردنظر فرد است. احساس شایستگی در کار، باور فرد به توانایی‌های فرد در انجام دادن ماهرانه وظایف است (Ugboro & Obeng, 2000). احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان درباره توانایی‌های خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. احساس داشتن حق انتخاب، عبارت است از احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به وظایف مربوط به کار خود از آزادی برخوردار است (Sigler & Pearson, 2000). توانمندسازی روانشناختی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آن‌ها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف به‌طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آن‌ها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (Hassanpour & Pourghayour, 2017).

رهبری اخلاقی زمینه بروز رفتارهای فردی و جمعی که از نظر هنجاری مناسب بوده را فراهم می‌کند (Brown & Trevino, 2006). رهبری اخلاقی عبارت است از نمایش رفتار مناسب به‌صورت هنجاری، از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این‌گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه و تصمیم‌گیری (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). رهبران اخلاقی دارای مشخصه‌هایی چون صداقت، دلسوزی، و انصاف می‌باشند. این رهبران پیروان را به‌طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند (Salehnia, 2012). رهبران اخلاقی از لحاظ اجتماعی مسئولیت استفاده از قدرت را دارند و رهبری اخلاقی به‌عنوان فرایندی در نظر گرفته می‌شود که بر شیوه مسئولیت اجتماعی فعالیت‌های دیگران در دستیابی به اهداف تأثیر می‌گذارد (Kalshoven & et al, 2011). رهبران اخلاقی افراد را طوری هدایت می‌کنند که به حقوق و جایگاه آن‌ها احترام گذاشته شود. رهبران ماهیتاً در موقعیتی از قدرت اجتماعی قرار دارند و بر این نکته تمرکز می‌کنند که چگونه قدرت اجتماعی خود را در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند، اقداماتی که انجام می‌دهند و شیوه‌های که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به کار گیرند (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). رهبری اخلاقی را می‌توان از جنبه رهبری و اخلاقی به شکل منفک ساختار بندی نمود. از جنبه رهبری آن، شامل روابط بین

1. Meaning

2. Choice

رهبران و زیردستان که شبیه تحول‌آفرین و تحول‌گیرنده است و توانایی رهبر در به‌کارگیری اختیاراتش، موقعیت و منابع قدرت جهت نفوذ در زیردستان و همچنین فرآیند تعیین استانداردهای اخلاقی. جنبه اخلاقی آن شامل دو مورد است؛ الف) رهبری اخلاقی به معنای این‌که رهبران ابزارهای مناسب اخلاقی، روش‌ها و مهارت‌ها را برای نفوذ در زیردستان به کار می‌بندند، ب) اهداف رهبری اخلاقی به معنای این‌که رهبران، پیروان را برای در نظر گرفتن استانداردهای اخلاقی و بهبود نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی پاسخگو می‌کنند ( Moghtadaie & Taghe, 2016). به‌طور کلی اندیشمندان و پژوهشگران، برای رهبری اخلاقی، سه مؤلفه روابط بین فردی، الگو بودن، عمل‌گرایی قائل هستند (Brown & Trevino, 2006). از تعریف رهبری اخلاقی استنباط می‌شود که رهبران اخلاقی رفتارهای انجام می‌دهند که از دید پیروان به‌طور هنجاری مناسب هستند، بنابراین به‌عنوان الگوی معتبری تلقی می‌شوند (Nainie, Taheri & Zare, 2019).

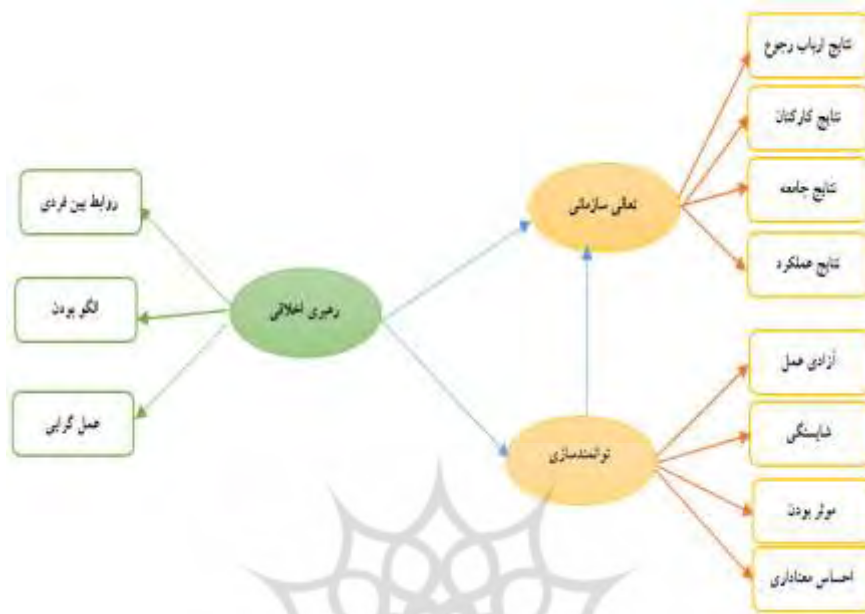
#### پیشینه پژوهش:

Aggarwal, Chand, Jhamb & Mittal (2020) به بررسی رابطه تبادل رهبر - عضو و تعلق خاطرکاری با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی پرداختند، نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین مبادلات رهبر - عضو و تعلق خاطر کاری وجود دارد، همچنین نقش توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین تبادل رهبر - عضو و تعلق خاطرکاری به‌صورت معنادار و مثبت تأیید شد.

Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed (2020) طی پژوهشی به بررسی رابطه رهبری اخلاقی با تعلق خاطرکاری و عملکرد کارکنان پرداختند، نتایج نشان داد رهبری اخلاقی تأثیر مثبت بر تعلق خاطرکاری و عملکرد کارکنان دارد. (Dawabsheh, Hussein & Jermisittiparsert, 2019) به بررسی رابطه مثلثی بین TQM و تعالی سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند، نتایج نشان داد TQM با تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه رهبری فضیلت‌گرا با تعالی سازمانی» توسط (Alhalaseh & Alrawadyeh, 2020) انجام شده است. نتایج حاصل نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین رهبری فضیلت‌گرا و تعالی سازمانی وجود دارد. (Nawaz Khan & Soomro, 2020) در پژوهشی به بررسی رهبری اخلاقی در مدیریت منابع انسانی پرداختند، نتایج نشان داد رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد و عدالت رویه‌ای منجر به حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان می‌شود. مطالعه رابطه رهبری اخلاقی و رفتار آوای سازمانی معلمان با میانجی‌گری فرهنگ اخلاقی و امنیت روانی عنوان

پژوهشی است که توسط (Sag˘nak (2017) انجام شده است. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معناداری با رفتار آوای سازمانی معلمان دارد. به‌علاوه نقش میانجی‌گری فرهنگ اخلاقی و امنیت روانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار آوای سازمانی معلمان تأیید شد. همچنین پژوهش Mayowa, Stouten, Martin & Ovadje (2017) با عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی و تعارضات محیط کار» نشان داد که رهبری اخلاقی توانایی و عملکرد کارکنان را در مواجهه با درگیری کاری افزایش می‌دهد. (Meng & et al (2015 در مطالعه رابطه بین توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی، تمایل به ماندن و فرسودگی شغلی در بین پرستاران دریافتند که توانمندسازی ساختاری و روانشناختی اثر منفی بر فرسودگی شغلی دارد، هرچه توانمندسازی افزایش پیدا کند فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد. (Taghavezaydi & Niazazari (2020 به بررسی رابطه آینده‌نگری با هوش سازمانی، خلاقیت سازمانی و تعالی سازمانی پرداختند، نتایج نشان داد بین آینده‌نگری با هوش سازمانی و خلاقیت سازمانی با تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش Moghtadaie & Taghe(2016 تحت عنوان «بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان» بیانگر آن است که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی وجود دارد. (Hassani, Najjari & Roshani (2020 در مدلیابی روابط رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی با تأکید بر جو اخلاقی دریافتند که رهبری اخلاقی بیشترین ارتباط را با جو اخلاقی دارد و همچنین با تأیید نقش میانجی جو اخلاقی، رهبری اخلاقی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر پاسخگویی فردی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بود. بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی با توانمندسازی کارکنان عنوان پژوهشی است که توسط Nazem & Shafeei(2020 انجام شده است. نتایج حاصل حاکی از آن است که رهبری اخلاقی و ابعاد آن و تعهد سازمانی رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. (Eftekhari & Rahimi (2020 در مطالعه نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی نشان دادند که رهبری مثبت‌گرا هم به‌طور مستقیم و هم از راه توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی اثر مثبت دارد. (Divkan & Nazari (2020 به بررسی تأثیر هوش سازمانی بر اثربخشی و تعالی سازمانی پرداختند نتایج نشان داد، هوش سازمانی می‌تواند با افزایش دانش سبب ایجاد مزیت رقابت نوینی شود، و با توجه به نقش ارزیابی تعالی سازمانی در بهبود کیفیت خدمات این امر می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود اثربخشی سازمان‌ها شود. در

پژوهشی که توسط (Darakordi & Miryousefi, 2019) تحت عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان صورت گرفت، نتایج تأثیر مثبت توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر نوآوری سازمانی را نشان داد همچنین نقش میانجی انتقال دانش در این مطالعه تأیید شد. Shamsifar & Vicskarami, Sadeghi & Ghazanfari (2020) به طراحی مدل ساختاری روابط سبک‌های رهبری ادراک‌شده، خودکارآمدی و توانمندسازی ساختاری با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان پرداختند، نتایج نشان داد سبک رهبری توجیهی و مشارکتی بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارند. (Hmati, 2019) در پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل مطالعات مرتبط با رهبری اخلاقی در حوزه مدیریت»، نشان داد افزایش سطح مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران سازمان‌ها، منجر به افزایش سطح متغیرهای مفیدی نظیر توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی و کاهش متغیرهایی نظیر فرسودگی شغلی، رفتارهای انحرافی و تمایل به ترک خدمت کارکنان شد. (Shavaran, Taheri & Baratian, 2018) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین هوش معنوی و تعالی سازمانی با نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی در بین مدیران»، به این نتایج دست یافتند، که اعتماد سازمانی مدیران نقش میانجی مثبت و معناداری بین هوش معنوی با تعالی سازمانی مدارس دوره متوسطه شهر اصفهان دارد. با توجه به مبانی نظری و تجربی پژوهش می‌توان گفت رهبری اخلاقی دارای نقش مؤثر در توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تعالی سازمانی مدرسه است، توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارای نقش مؤثری در تعالی سازمانی مدرسه است. لذا می‌توان بین سازه‌های مذکور یک مدل با عنایت به تقدم و تأخر آن‌ها در نظر گرفت؛ طوری که رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مستقل، توانمندسازی روان‌شناختی معلمان متغیر میانجی و تعالی سازمانی مدرسه را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفت و به آزمون مدل مفهومی در قالب چهار فرضیه پژوهشی اقدام نمود.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش

۱. رهبری اخلاقی مدیران بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد.
۲. توانمندسازی روانشناختی معلمان بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد.
۳. رهبری اخلاقی مدیران بر توانمندسازی روانشناختی معلمان اثر دارد.
۴. رهبری اخلاقی مدیران به واسطه توانمندسازی روانشناختی معلمان بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد.

### روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و روش مورد استفاده روش توصیفی از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه پژوهش تمام معلمان دوره متوسطه دوم شهر سنندج به تعداد ۱۱۳۲ نفر، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۸۷ نفر به‌عنوان اعضای نمونه پژوهش انتخاب شدند.

جدول شماره ۱- توزیع فراوانی جامعه و نمونه پژوهش

کل	زن	مرد	ناحیه	
۵۶۱	۲۷۴	۲۸۷	ناحیه ۱ سنندج	جامعه
۵۷۱	۲۹۹	۲۷۲	ناحیه ۲ سنندج	
۱۱۳۲	۵۷۳	۵۵۹	کل	
۱۴۲	۶۹	۷۳	ناحیه ۱ سنندج	نمونه
۱۴۵	۷۶	۶۹	ناحیه ۲ سنندج	
۲۸۷	۱۴۵	۱۴۲	کل	

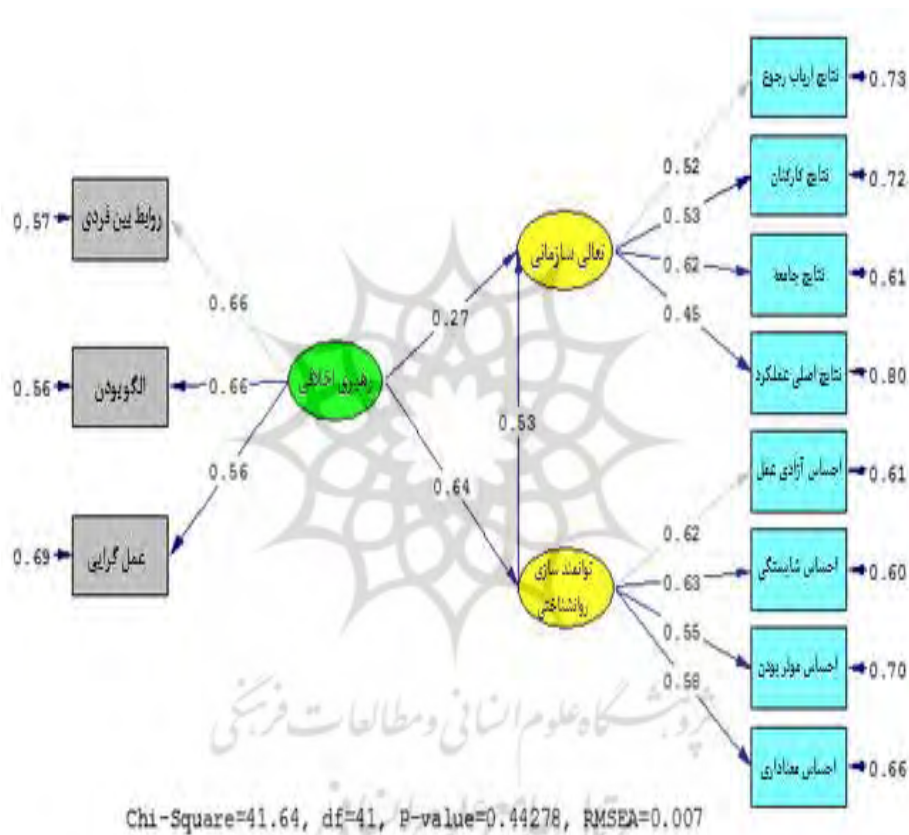
جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ده سؤالی رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) در سه بعد ( روابط بین فردی، الگو بودن و عمل‌گرایی) در طیف پنج درجه‌ای لیکرت، پرسشنامه پانزده سؤالی توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) در چهار بعد (احساس آزادی عمل، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معناداری) در طیف پنج درجه‌ای لیکرت و پرسشنامه بیست و چهار سؤالی ارزیابی نتایج تعالی سازمانی دمینگ (۲۰۰۳) در چهار بعد (نتایج ارباب‌رجوع، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد) در طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد.

جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، مقادیر آلفای کرانباخ پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: رهبری اخلاقی (۰/۹۳)، توانمندسازی روانشناختی (۰/۹۱) و تعالی سازمانی (۰/۹۵)؛ از آنجاکه ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۱ تا ۰/۹۵ قرار دارد می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار در پژوهش حاضر از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

شاخص‌های برازش در تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه رهبری اخلاقی عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۱۹/۴۴)، درجه آزادی (۱۳)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۴۹)، RMSEA (0.031)، CFI (0.95)، GFI (0.92) و AGFI (0.90). شاخص‌های برازش برای پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۳۳/۲۱)، درجه آزادی (۱۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۴)، RMSEA (0.029)، CFI (0.95)، GFI (0.93) و AGFI (0.88) و شاخص‌های برازش برای پرسشنامه تعالی سازمانی عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۴۵/۲۱)، درجه

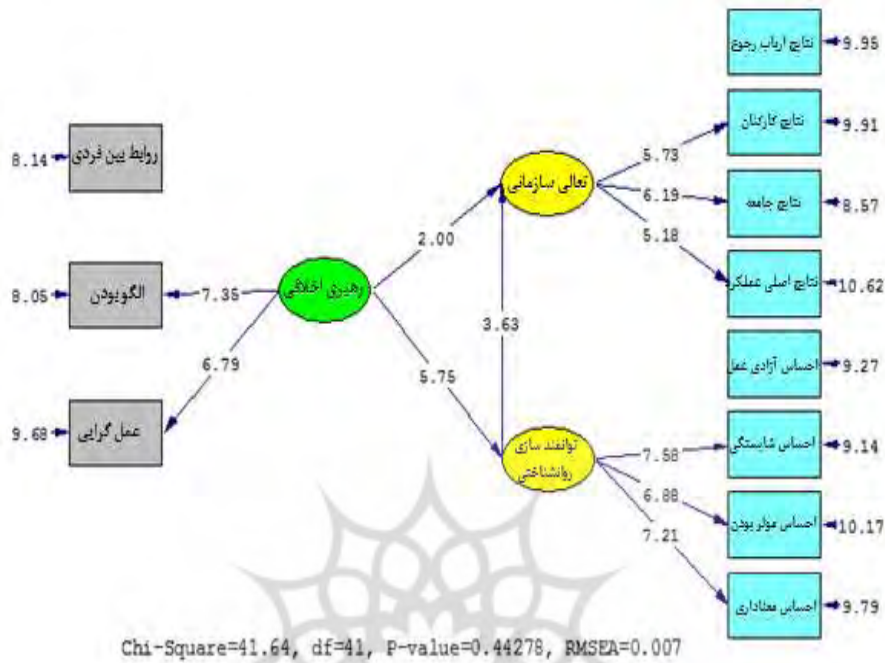


با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می‌توان گفت: متغیرهای رهبری اخلاقی (۰/۵۰۵) و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۹۴) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعالی سازمانی در سطح ۰/۰۵ هستند. متغیر رهبری اخلاقی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر توانمندسازی روانشناختی (۰/۶۲۷) در سطح ۰/۰۵ بود.



شکل شماره ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده





شکل شماره ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول شماره ۳-آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	رهبری اخلاقی	-	تعالی سازمانی مدرسه	۰/۲۷	۲/۰۰	تائید
۲	توانمندسازی روانشناختی	-	تعالی سازمانی مدرسه	۰/۵۳	۳/۶۳	تائید
۳	رهبری اخلاقی	-	توانمندسازی روانشناختی	۰/۶۴	۵/۷۵	تائید
۴	رهبری اخلاقی	توانمندسازی روانشناختی	تعالی سازمانی مدرسه	۰/۳۳۹	۴/۹۷	تائید

**فرضیه اول:** رهبری اخلاقی مدیران بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی مدیران با ضریب مسیر (۰/۲۷) و مقدار تی (۲/۰۰) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشند.

**فرضیه دوم:** توانمندسازی روانشناختی معلمان بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر توانمندسازی روانشناختی معلمان با ضریب مسیر (۰/۵۳) و مقدار تی (۳/۶۳) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشند.

**فرضیه سوم:** رهبری اخلاقی مدیران بر توانمندسازی روانشناختی معلمان اثر دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی مدیران با ضریب مسیر مستقیم (۰/۶۴) و مقدار تی (۵/۷۵) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی روانشناختی معلمان در سطح ۰/۰۵ می‌باشند.

**فرضیه چهارم:** رهبری اخلاقی مدیران به واسطه توانمندسازی روانشناختی معلمان بر تعالی سازمانی مدرسه اثر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی مدیران با ضریب مسیر غیرمستقیم به واسطه توانمندسازی روانشناختی معلمان (۰/۳۳۹) و مقدار تی (۴/۹۷) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول شماره ۴- ضرایب مسیر مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مستقل بر تعالی سازمانی

متغیر وابسته: تعالی سازمانی OC			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیرمستقیم	مستقیم	
۰/۶۰۹	۰/۳۳۹	۰/۲۷	رهبری اخلاقی EL
۰/۵۳	-	۰/۵۳	توانمندسازی روانشناختی PE

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی مدیران دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۲۷)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۳۳۹) و اثر کل مثبت (۰/۶۰۹) و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر توانمندسازی روانشناختی معلمان دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۵۳) و اثر کل مثبت (۰/۵۳) و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. با توجه به اثرات کل متغیرهای مستقل می‌توان گفت متغیر رهبری اخلاقی مدیران (۰/۶۰۹) دارای بیشترین اثر و متغیر توانمندسازی روانشناختی معلمان (۰/۵۳) دارای کمترین اثر بر متغیر تعالی سازمانی می‌باشد. متغیر رهبری اخلاقی مدیران با ضریب مسیر غیرمستقیم به واسطه توانمندسازی روانشناختی معلمان (۰/۳۳۹) و مقدار تی (۴/۹۷) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ می‌باشند. همچنین متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روانشناختی معلمان قادر به تبیین ۵۳٪ واریانس متغیر تعالی سازمانی مدرسه می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر تعالی سازمانی مدرسه با توجه به مقدار تی آن (۳/۱۴) در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۴۱/۶۴)، درجه آزادی (۴۱)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۰۱)، (RMSEA (0.007), CFI (0.99), GFI (0.97) و AGFI (0.95) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های GFI، CFI، AGFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری هستند. بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی معلمان بود. نتایج نشان داد که، رهبری اخلاقی مدیران اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر تعالی سازمانی مدرسه دارد. نتیجه حاضر با نتایج مطالعات: Taghvaeeyazdi & Niazazari (2020)، Moghtadaie & Taghe (2016)، Hmati (2019)، Shavaran, Taheri & Baratian (2018)، Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed (2020)، Dawabsheh, Hussein & Jermisittiparsert (2019)، Alhalaseh & Alrawadyeh (2020)، Mayowa, Nawaz Khan & Soomro (2020)، Sağnak (2017) و یافته‌های پژوهش Stouten, Martin & Ovadje (2017) همسو است. در تبیین نتیجه مذکور می‌توان گفت منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان هستند و منبع اصلی مزیت رقابتی در سازمان‌ها در عصر

حاضر می‌باشند. مدیریت این سرمایه مهم در آموزش و پرورش بسیار حائز اهمیت است. به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی باعث کسب نتایج مثبت فراوانی برای آموزش و پرورش می‌شود. رهبران اخلاقی الگوهای نقش جذاب و مشروعی هستند که توجه کارکنان را به معیارهای اخلاقی خود و رفتار مناسب جلب می‌کنند. بنابراین، پیروان رهبران اخلاقی باید با رهبران همانندسازی کنند و رفتارهای آن‌ها را سرمشق خود قرار دهند (Dehghanan, Adibpour & Ferdosi, 2016). رهبری دارای ارزش‌های اخلاقی، نیازهای کارکنان را در نظر گرفته و عادلانه رفتار می‌کند، در نتیجه رفتارهای فرانقشی همچون رفتارهای کمکی، جوانمردی، فضیلت مدنی، وفاداری سازمانی، اطلاعات سازمانی و ابتکار فردی و توسعه خود بیشتر بروز خواهند کرد (Cheng, Chang, Kuo & Cheung 2014) که این عوامل در تعالی سازمانی مدارس نقش سازنده‌ای دارند.

نتایج نشان داد توانمندسازی روانشناختی معلمان اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر تعالی سازمانی مدرسه دارد. نتیجه حاضر با نتایج مطالعات: Moghtadaie & Taghe (2016)، Aggarwal, Chand, Jhamb, Meng & et al (2015) Darakordi & Miryousefi (2019) و Mittal (2020) & Kahn (2010) هم جهت بود. در تبیین نتیجه مذکور می‌توان گفت، مدیران مدارس به‌عنوان رهبران با نشان دادن صداقت و احترام در تعاملات و روابط، مشارکت دادن کارکنان به‌ویژه معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و نشان دادن اعتماد به آن‌ها، بسترهای احساس ارزشمندی و مؤثر بودن را در زیردستان فراهم آورده و موجب ارتقای احساس توانمندسازی روانشناختی در میان آنان می‌شوند (ghanbari & moosavi, 2015) و این امر در تعالی سازمانی در باب انواع نتایج آن (ارباب‌رجوع، کارکنان، جامعه و عملکرد اصلی) تأثیر دارد.

نتایج پژوهش مبین آن است که رهبری اخلاقی مدیران اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر توانمندسازی روانشناختی معلمان دارد. نتیجه حاضر با نتایج مطالعات: Moghtadaie & Taghe (2016)، Hassani, Najjari & Roshani (2020)، Nazem & Shafeei (2020)، Shamsifar & Vicskarami, Sadeghi & Ghazanfari, Eftekhari & Rahimi (2020)، Hmati (2019)، Aggarwal, Chand, Jhamb & Mittal (2020)، Nawaz Khan (2020)، Soomro (2020) & Saġnak (2017) همسو است. در تبیین نتیجه مذکور می‌توان گفت؛ مسئله توانمندسازی روانشناختی معلمان در مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا نهاد آموزش و پرورش نهادی فراگیر است که کارکردهای آشکار و پنهان آن بر جامعه تأثیرگذار است. توانمندسازی معلمان یکی از مهم‌ترین عواملی است که در میزان موفقیت مدرسه نقشی بسزا دارد. یکی از راه‌های ایجاد فرهنگ توانمندسازی روانشناختی معلمان سبک رهبری حاکم بر مدرسه است. سبک رهبری مدیر مدرسه، نوع رفتار او با معلمان و میزان توجهی که به

توانمندسازی معلمان دارد، تأثیر بسیار بر تجربه‌های معلمان در مورد شغل، تلاش‌ها و تعهد آن‌ها دارد. زیرا سبک رهبری مدیران تعیین کننده میزان استقلال معلمان، میزان حمایتی که معلمان به دست می‌آورند، میزان پاسخگویی به نیازهای معلمان، رشد حرفه‌ای و رضایت کلی آنان است (Karimi & Kaazemi, 2019).

نتایج نشان داد رهبری اخلاقی مدیران به‌واسطه توانمندسازی روانشناختی معلمان اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار بر تعالی سازمانی مدرسه دارد. این یافته پژوهش با نتایج مطالعات Aggarwal, و Moghtadaie & Taghe (2016)، Hassani, Najjari & Roshani (2020) و Chand, Jhamb & Mittal (2020) هماهنگ است. در تبیین نتیجه مذکور می‌توان گفت توانمندسازی روانشناختی معلمان در ابعاد احساس آزادی عمل، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معناداری، نیازمند رهبرانی از جنس رهبران اخلاقی است که زمینه استقلال و حمایت از معلمان را فراهم می‌آورند، آنان را در کسب شایستگی‌ها یاری می‌دهند و در معلمان احساس مؤثر بودن و معناداری فردی و شغلی را از طریق تقویت روابط بین فردی، حمایت‌ها و تأکید بر عمل‌گرایی در عمل فراهم می‌سازند که عوامل مذکور بر رشد و تعالی سازمانی مدرسه تأثیر مهم و سازنده‌ای دارند.

در باب محدودیت‌های پژوهش می‌توان به نوع نمونه انتخابی (معلمان در مقطع متوسطه دوم استان کردستان)، نوع ابزار در گردآوری داده‌ها؛ و نتایج مبتنی بر تکنیک‌های کمی مدل‌یابی معادلات ساختاری در آزمون فرضیات، اشاره کرد. لذا در تعمیم نتایج به معلمان و مقاطع دیگر در نظام آموزشی و سایر سازمان‌ها باید با احتیاط عمل کرد؛ زیرا نتایج حاصل مربوط به نمونه پژوهش با روش‌های بررسی مذکور است.

در نهایت در راستای بهبود وضعیت تعالی سازمانی مدارس با توجه به رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روانشناختی معلمان پیشنهادات ذیل ارائه می‌شوند:

- تقویت روابط بین فردی در کارکنان مدرسه (معلمان، معاونان و مدیر) طوری که مدیران همیشه و همه‌جا برای روابط انسانی مناسب با معلمان خود اولویت قائل شوند و مدیر به صحبت‌ها و نظرات معلمان با دقت گوش دهد.
- تقویت جایگاه مدیر به‌عنوان الگوی عمل کارکنان مدرسه
- فراهم‌سازی بستری برای آزادی عمل معلمان و افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های امور مدرسه و افزایش حس مسئولیت‌پذیری آنان.
- توجه به آموزش و بهسازی معلمان و فراهم آوردن شرایط برای بروز احساس شایستگی در آموزش و شیوه‌های تدریس.

- ایجاد زمینه مساعدی که به معلمان اجازه رشد و یادگیری دهد، و حرکت دادن مدرسه به سوی سازمان یادگیرنده.
- ایجاد حس مسئولیت نسبت به تعالی سازمانی در باب نتایج ارباب رجوع ( دانش آموزان و والدین)، نتایج کارکنان (معلمان، معاونان و پرسنل مدرسه)، نتایج جامعه ( رشد و پیشرفت جامعه محلی و ملی) و نتایج عملکرد ( آموزش، یادگیری، پرورش و پیشرفت).

#### Reference:

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11(3), 423-452.
- Alhalaseh, R. H., & Alrawadyeh, W. E (2020). The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University. *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series 1* (35), 5-20
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Brown, ME., & Trevino, LK. (2006) "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *Journal of the Leadership Quarterly*. 17, 595-616
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Darakordi f, Miryousefi (2019). Effect of Psychological Empowerment on Organizational Innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 7(25).125-136. [In Persian]
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermstiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- Divkan, B., & Nazari, S. (2020). The Effect of Organizational Intelligence on Organizational Effectiveness and Excellence of the Medal and Non-Medal

Federations (Based on EFQM Model). Medical journal of Mashhad university of medical sciences, 62(5.1), 465-475.

Dehghanan H., & Adibpour M, Ferdosi (2016). Investigation and Explanation of Ethical Leadership Outcomes. Quarterly Journal of Public Organizations Management. L 4, (3). 53 -64. [In Persian]

Eftekhari, F., & Rahimi, H. (2020). Studying the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Effect of Positive Leadership on Organizational Trust (Studied Case: Teachers of Kashan Schools). Journal of Human Resource Management, 10(2), 101-124. [In Persian]

Foroghinia, M., Porshafeei, h., khamsan, a., & khoshtakhti, j (2013). The Quality of Work life and the Explanation of Predictive Role of its Components in Psychological Empowerment of Primary Teachers. Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems 6 (10), 88-110. [In Persian].

Jafari S., & Talepasand S.(2018). The Relationship between Teachers' Empowerment and Performance Quality. Journal of Management and Planning in Educational Systems. 10 (2), 107-122. [In Persian].

Jafari, S., Ahmadi, D., & Nowruz, K. (2017). Investigating the effect of employee empowerment on organizational development with emphasis on perceived organizational support. Journal of Organizational Culture Management, 15, 1: 69-91. [In Persian].

Hassani, M., Najjari, M., & Roshani, A. H. (2020). Modeling Relationship between Ethical Leadership and Responsibility and Accountability with Emphasis on the Ethical Atmosphere. Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling. 1 (12), 209-220. [In Persian].

Hassanpour, M., & Pourghayour, M. (2017). « Explanation the role of self-efficacy in the relationship between job burnout and psychological empowerment». Journal of Transformation management. 10(20), 179-199. [In Persian].

Hmati, M. (2019). Meta-Analysis of Studies Related to Ethical Leadership in Managment. Journal of Ethics in science and tchnologe. 14(5): 213-218. [In Persian].

Kahn, W. A. (2011). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. The Academy of Management Journal. 33(4), 692-724.

Kalshoven, K., Denhartog, D. N., & Dehoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. The Leadership Quarterly. 22, 51-69.

Karimi, Z. E., Parvaresh, B., & Kaazemi, M. (2019). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Indifference among Teachers: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Quarterly Journal of Education*, 35(3), 147-168. [In Persian].

Kimwarey, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). « Teacher empowerment in education practices: Strategies, constraints and suggestions». *Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-56.

Klefsjo, B., Bergquist, B., & Garvare, R. (2016). "Quality management and business excellence, customers and stakeholders". *The TQM Journal*, 20(2), 120-129

Mayowa, T. B., Stouten, J., Martin, C., & Ovadje, F. (2017). "The Relation between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy", *Journal of Management*. 2 (1). 1-27.

Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., & Liu, J. (2015). Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland China—based on a cross sectional questionnaire research. *International journal of nursing practice*, 21(3), 303-312.

Moosavi Jed, M., ghanbari, S., zandi, K., rafeizad, B., seifpanahi, H., & noradini, M. (2015). The role of Ethical Leadership in nurses' psychological empowerment. *Journal of Hospital*, 13(4), 73-81. [In Persian].

Moghtadaie L., & taghe m. (2016). Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Empowerment with the Mediating Role of Organizational Excellence among Isfahan University asfahan. *Quarterly journal of educational leadership & administration*. 11(2), 67-84. [In Persian].

Naieni, M., Taheri, A. G., & Zare, N. M. (2019). Analysis of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Talent Management. *Journal of Ethics in science & technology*. 14(1).124-137. [In Persian].

Nazem A., & Shafaei E. (2020). The relationship between ethical leadership and organizational commitment with employee's empowerment in Noshahr Marin Sciences University. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*. 7(1), 163-180

Nawaz Khan, A., Khan, N. A., & Soomro, M. A. (2020). Influence of ethical leadership in managing human resources in construction companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(11), 04020125.



Nenadál J, Vykydal D., & Waloszek D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2): 47-55.

Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership". *Business Ethics*, 63, 345-359.

Rezaei, M., Hoveida, R., & Samavatian, H. (2014). «Concept of psychological empowerment and its relationship with psychological capital among teachers». *Journal of New Educational approaches*. 1(20), 67-82. [In Persian].

Saĝnak, M. (2017). "Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety", *Educational Science: Theory and Practice*. 17 (4). 973- 989.

Salehnia, M. (2012). The Effect of Ethical Leadership on Organization Ethical Climate. *Journal of Ethics in science & technology*. 7(2), 86-98. [In Persian].

Safari, S., omidi, A., Sajadi, N., & khabiri, M. (2016). "The Relationship of Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Teachers of Iran High Schools". *Journal of Sport management*. 8(1), 1-23.[In Persian].

Seif, M. H., Kamani, S. M. H., Vaghefi, A., & Tajvaran, M. (2019). To Determine the Mediating Role of Organizational Structure with Transformational Leadership and Organizational Life Cycle in Medical Staff of Imam Khomeini Hospital in Estahban. *Journal of Health Promotion Management*, 8(4), 53-61. [In Persian]

Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M., & Ghazanfari, F. (2020). Designing the Structural Model of the Relationship among Perceived Leadership Styles, Self-Efficacy, Structural Empowerment, and Psychological Empowerment in Teachers. *Journal of Applied Psychological Research*, 11(2), 255-272. [In Persian].

Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). "The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals" *Journal of school edminstriation*. 6(2). 143-162. [In Persian].

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). "Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison". *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.

Shehadeh, R., Zu'bi M. F., & Mahmoud, M. (2016). Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan. *Journal of Management Research*, 8(1), 18-40

Sigler, T., & Pearson, C. M. (2000). Creating and empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the work place: Dimension, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Taghaveeyazdi, M., & Niazazari, M. (2020). Futuristic relationship with organizational intelligence, organizational creativity and organizational excellence In the Islamic Azad Universities of Mazandaran Province in order to present the model. *Journal of Approaches in Educational Administrations*. (11) 42, 167-192. [In Persian].

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272

Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.