



## سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان و توانمندسازی روان شناختی:

### تبیین نقش تعدیل گری خستگی هیجانی

#### چکیده

توانمندسازی روان شناختی به عنوان یک برانگیزاننده درونی به کارکنان این اجازه را می دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل، خودکارآمدی را تقویت کنند. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی استخراج اطلاعات از رفتارهای مشاهده شده رهبران سازمان در درک معنی داری و اثرگذاری شغل کارکنان که از ابعاد مهم توانمندسازی روان شناختی است، نقش بسزایی دارد ضمن آن که خستگی هیجانی کارکنان ممکن است سبب شود تا کارکنان کمتر برای جذب و اختصاص منابع توانمندسازی روان شناختی تمایل نشان دهند و تلاشی برای رمزگشایی کدهای حاصل از سبک رهبری اخلاقی نداشته باشند. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با توانمندسازی روان شناختی و نقش تعدیل کنندگی خستگی هیجانی در این رابطه است. جامعه آماری تحقیق شرکت ایساکو در شهر تهران است و تعداد نمونه از طریق جدول مورگان به تعداد ۲۶۵ نفر به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی به دست آمد. برای اندازه گیری توانمندسازی روان شناختی از پرسشنامه اسپرایتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ گویه، برای اندازه گیری رهبری اخلاقی از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) با ۱۰ گویه و برای جمع آوری داده های مربوط به خستگی هیجانی از پرسشنامه ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۱) مشتمل بر ۹ سؤال استفاده شد. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) به دست آمده از فن مدل سازی معادلات ساختاری حاکی از آن است که ابزار اندازه گیری از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است. تحلیل داده ها با نرم افزار پی آل اس و معنی داری روابط میان متغیرهای مکنون با استفاده از آماره تی صورت گرفت. نتایج نشان داد بین سبک رهبری اخلاقی ادراک شده با توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه معنی دار از نوع مثبت وجود دارد که با حضور خستگی هیجانی در کارکنان این رابطه تضعیف شد. شدت اثر تعدیل گری معادل ۰/۱۸ هست که نشان از اثر متوسط متغیر تعدیل گر خستگی هیجانی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی است. نتایج نشان داد رهبران اخلاقی نمونه های خوبی هستند که تلاش می کنند کارکنان خود را از طریق توانمندسازی روان شناختی ارتقا دهند باین حال این تلاش تا زمانی موفق است که کارکنان منابع روان شناختی کافی برای فرایندهای نفوذ یادگیری اجتماعی رهبر در اختیار داشته باشند و عوامل مختل کننده این منابع را شناسایی و مهار نمایند.

**کلیدواژه ها:** رهبری اخلاقی، توانمندسازی روان شناختی، خستگی هیجانی، مدل سازی معادلات ساختاری

#### غلامرضا کاشانی<sup>۱</sup>

دکتری مدیریت منابع انسانی،  
دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد  
یادگار امام خمینی (ره) شهری،  
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)

rezakashani74@gmail.com

#### افشین عرفانی<sup>۲</sup>

دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد  
یادگار امام خمینی (ره) شهری،  
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

DOI:

jmemiau.2022.695210/10,30495

#### تاریخ دریافت مقاله:

۳۰ خرداد ۱۳۹۷

#### تاریخ پذیرش مقاله:

۳۰ مهر ۱۳۹۷

#### تاریخ چاپ مقاله:

۰۴ مهرماه ۱۴۰۱



## مقدمه

امروزه مشکل عمده سازمان‌ها به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی فناوری نیست بلکه مواردی است که مستقیم یا غیرمستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد. نارضایتی، بی‌انگیزگی، جابجایی شغل و پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی از مهم‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌نماید بطوریکه بسیاری از صاحب‌نظران، مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های مدرن امروزی را میزان هوش و خرد منابع انسانی آن‌ها می‌دانند (متأنی و همکاران، ۱۳۸۷). در راستای چالش‌های جدید هیچ راه‌حلی جز افزایش دانایی و هوشمندی در سازمان‌ها وجود ندارد و از این‌رو بسیاری از سازمان‌ها به برنامه‌های توانمندسازی کارکنان خود روی آورده‌اند. توانمندسازی به‌عنوان عامل نجات‌بخش و ابزاری شناخته‌شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهم‌ترین مباحث منابع انسانی تبدیل شده که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین نماید.

طبق پژوهش اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۵)، پیشینه گسترده‌ای از پژوهشگران مدیریت عمدتاً بر دو چشم‌انداز نظری توانمندسازی، تمرکز کرده‌اند که عبارت‌اند از: دیدگاه ساختار اجتماعی به توانمندسازی و دیدگاه روان‌شناختی به توانمندسازی. از بین این دو، دیدگاه روان‌شناختی بیشتر مورد توجه علوم روان‌شناسی صنعتی-سازمانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. توانمندسازی روان‌شناختی مجموعه‌ای از شناخت‌های تجربه‌شده است که به‌صورت احساس معناداری، شایستگی، اثرگذاری خودمختاری جلوه‌گر می‌شود (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸، اسپریتزر، ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) و نوعی افزایش انگیزش شغلی درونی است که یک جهت‌گیری شخصی فعال به نقش و وظایف کاری را منعکس می‌نماید (اسپریتزر، ۱۹۹۵). محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش توانمندسازی، لزوم توجه هر چه بیشتر به این مقوله را متذکر شده‌اند. حس توانمندسازی روان‌شناختی هم می‌تواند توسط تغییر در محیط کاری خارجی و هم عوامل درونی فرد ارتقا یابد (چوتای جون، ۱۹۹۰). توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک‌پراکنده درونی به کارکنان این اجازه را می‌دهد که با استفاده از حس اعتمادبه‌نفس و استقلال در شغل، خودکارآمدی را تقویت کنند (باندورا، ۱۹۹۷). در همین راستا مدیران و رهبران ارشد علاوه بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده نقش دیگری بر عهده دارند که همان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. یکی از عواملی که از جانب مدیریت برای توانمندسازی کارکنان باید مدنظر قرار گیرد نوع سبک رهبری است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که سبک رهبری اخلاقی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است (ژو، ۲۰۰۸) و بسیاری از شواهد تجربی این رابطه را تأیید نموده‌اند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸، چوگتای، ۲۰۱۴، دسی و رایان، ۲۰۰۰، دن هارتوگ و دی هوگ، ۲۰۰۹، تو و لو، ۲۰۱۳، والومباو و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی افراد با دیدن اعمال و رفتار کسانی که دارای جایگاه، اعتبار و مشروعیت هستند به یادگیری می‌پردازند. در سازمان‌ها رهبران با جایگاه و موقعیت خاص خود در سلسله مراتب سازمانی و کنترلی که بر منابع و تخصیص آن دارند از نقش ویژه‌ای در این رابطه برای کارکنان برخوردارند (باندورا، ۱۹۹۷). تئوری یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد که یادگیری مشاهداتی صرفاً رفتاری نیست بلکه یک فرایند شناختی است که شامل استخراج اطلاعات از رفتارهای مشاهده شده است به‌عنوان مثال هارجس، شائو و داست (۲۰۱۳) بیان می‌نمایند که رهبران سازمان به درک انتظارات اخلاقی در میان کارکنان از طریق رفتارهایی که به آن‌ها منتقل می‌کنند، کمک می‌نمایند و پیکولو (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی از طریق گفت‌وگو و تعامل با کارکنان، شغل آن‌ها را معنی‌دار کرده و به آن شکل می‌دهند لذا رهبران اخلاقی به پیروانشان در تفسیر این که چطور کار آن‌ها معنی‌دار و تأثیرگذار است کمک کرده که این دو از ابعاد مهم توانمندسازی روان‌شناختی است (پیکولو، ۲۰۱۰). لذا پژوهش حاضر تلاش می‌نماید که ابتدا به این سؤال پاسخ دهد که آیا بین سبک رهبری اخلاقی ادراک‌شده با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ ضمن آن‌که باید به این موضوع توجه داشت که برای یادگیری ناشی از رهبری اخلاقی، کارکنان باید مایل و قادر به شرکت در فرایندها و اعمال باشند تا مدل‌سازی نقش و معنا ساختن آن توسط سبک رهبری اخلاقی صورت پذیرد لذا کارکنان دارای خستگی هیجانی ممکن است کمتر برای جذب و اختصاص منابع توانمندسازی روان‌شناختی، تمایل نشان دهند و تلاشی برای رمزگشایی کدهای حاصل از سبک رهبری اخلاقی نداشته باشند (هاب فول، ۲۰۰۱). در ادامه ما به این موضوع توجه داریم که خستگی هیجانی، یادگیری اجتماعی کارکنان را مختل می‌نماید و رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و



توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند متأثر از این متغیر باشد و درک نکات اخلاقی در رفتار مدیران را مختل نماید بدین ترتیب در ادامه این سؤال مطرح است که آیا بروز خستگی هیجانی رابطه بین سبک رهبری اخلاقی ادراک‌شده از سوی کارکنان با توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌نماید؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نظریه یادگیری اجتماعی از جمله نظریات رفتارگرایانه است که توانسته به تبیین و توضیح بسیاری از رفتارهای غیرقابل توضیح در قالب نظریه پایه رفتارگرایی، یا همان یادگیری از طریق شرطی شدن، توفیق یابد. برخلاف نظریه شرطی شدن که یادگیری را امری مکانیکی و صرفاً واکنشی در مقابل تجربه مستقیم محرک محیطی می‌پندارد نظریه یادگیری اجتماعی بر آن است که یادگیری از طریق مشاهده رفتار دیگران و الگو قرار دادن نیز امکان‌پذیر است. نظریه یادگیری مشاهداتی صرفاً رفتاری نیست بلکه یک فرایند شناختی است که شامل استخراج اطلاعات از رفتارهای مشاهده شده است (باندورا، ۱۹۹۷). در مفروضات تئوری رهبری اخلاقی که در چارچوب نظری تئوری یادگیری اجتماعی قرار دارد رهبران اخلاقی، مدیریت را برای پیروان خود معنی می‌کنند (دن هارتوگ و دی هوگ، ۲۰۰۹). دن هارتوگ بیان می‌نماید که رهبران اخلاقی بر فرایندهای شناختی پیروان خود از طریق بیان ارزش‌ها، آرمان‌ها و جذابیت ماهیت شغل اثر می‌گذارند و بیکولو (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی از طریق گفت‌وگو و تعامل با کارکنان شغل آن‌ها را معنی‌دار کرده و به آن شکل می‌دهند لذا رهبران اخلاقی به پیروانشان در تفسیر این که چطور کار آن‌ها معنی‌دار و تأثیرگذار است کمک کرده که این دو از ابعاد مهم توانمندسازی روان‌شناختی است. با توجه به اهمیت یادگیری اجتماعی کارکنان در درک اثرات قدرتمند رهبری اخلاقی در صورتی که یک کارمند از لحاظ روان‌شناختی نتواند به نشانه‌های رهبر توجه کند و آن را درک نماید، تلاش رهبران با سبک اخلاقی برای تقویت کارکنان خود ممکن است بیهوده باشد. تئوری یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد که وقتی حالت‌های روانی مختل می‌شود عملکرد شناختی می‌تواند پتانسیل یادگیری اجتماعی را کاهش دهد (دیوید و لوتانس، ۱۹۸۰). چنین حالت زمانی وجود دارد که کارکنان خستگی هیجانی را تجربه می‌کنند

### توانمندسازی روان‌شناختی

در مهر و موم‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است ایجاد این واژه با تحول و ایجاد زمینه‌های نو در مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مرتبط است. در فرهنگ لغت وستر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است (فاسمی، ۱۳۸۲). سامی و شریکومار (۲۰۰۸) بیان می‌کنند توانمندسازی شامل تشویق و توسعه مهارت‌ها برای متکی بودن به خود است. در علم مدیریت، توانمندسازی از ابعاد گوناگونی تشکیل شده که یکی از آن‌ها توانمندسازی روان‌شناختی است. توانمندسازی روان‌شناختی به فرایند ارتقا حس خودکارآمدی اعضای سازمان در شناسایی عوامل بی‌ثبات کننده و حذف آن‌ها از طرق رسمی و غیررسمی سازمانی مثل به‌کارگیری اطلاعات کارآمد اطلاق می‌گردد (کانونگو، ۱۹۸۸). توانمندسازی روان‌شناختی فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است (ولتهوس، ۱۹۹۰). در ادبیات توانمندسازی روان‌شناختی به چهار بعد اصلی آن اشاره شده:

۱. معناداری: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری به کارشان خواهند داشت و در نتیجه این احتمال وجود دارد که آن‌ها به‌خوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند.
۲. شایستگی: به اعتماد به نفس فرد در توانایی‌های عملکردی شغل برمی‌گردد و کارکنان فرض می‌نمایند که می‌توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند. وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس شایستگی می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار را دارند (آمیچای و همکاران، ۲۰۰۸)
۳. خود تعیینی: احساس خود تعیینی یا به عبارتی خودمختاری به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (سیاچو و گکوریزش، ۲۰۱۴).

۴. تأثیر: احساس تأثیر درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (سیاچو و گکوریزش، ۲۰۱۴)

## رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتار اخلاقی است که اخیراً در سازمان‌ها به مسئله‌ای مهم تبدیل شده است البته تاکنون در عرصه پژوهش به‌طور یکپارچه و منظم درباره این متغیر تحقیق نشده است. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند. غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند معیارهای اخلاقی شفاف تنظیم می‌کنند و پاداش و تنبیه‌ها را به کار می‌گیرند تا محیطی سالم و با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد نمایند (براون و تروین، ۲۰۰۶). رهبری اخلاقی، رهبری را توصیف می‌کند که بر اساس اعتقاد به آنچه درست یا نادرست است تصمیم‌گیری می‌کند. رهبران اخلاقی بر این نکته تمرکز می‌کنند که چگونه قدرت اجتماعی خود را در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند، اقداماتی که انجام می‌دهند و شیوه‌ای که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به کار گیرند (رسیک، ۲۰۰۶).

فارج و همکاران (۲۰۰۸) دامنه رهبری اخلاقی را گسترش داده و به چهار بعد آن اشاره کردند که صداقت شخصی (مهم‌ترین بعد رهبری اخلاقی است و شامل ارزش‌هایی مانند صداقت، مهربانی، وفای به عهد و پیمان است)، تواضع و فروتنی، از خودگذشتگی شغلی (به معنی رفتار منصفانه با دیگران و مسئولیت‌پذیری در قبال افراد است) و هدایت و رهبری از طریق نمونه و ذکر مثال است.

## خستگی هیجانی

خستگی هیجانی یکی از مؤلفه‌های فرسودگی شغلی است که نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۶۰، زمانی که فرودنبرگر علائم خستگی را در کارکنان خود مشاهده کرد، تعریف شد (آقاجانی، ۱۳۹۱). فرودنبرگر فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و یا ناکامی می‌داند که به علت از خودگذشتگی فرد و همچنین روش زندگی او یا ارتباطی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی‌شود، به وجود می‌آید. ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۶) رایج‌ترین تعریف از فرسودگی شغلی را ارائه کردند. فرسودگی شغلی سندرومی روان‌شناختی است که علاوه بر خستگی هیجانی شامل مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی است. خستگی هیجانی به از بین رفتن منابع هیجانی یا تخلیه توان روحی اطلاق می‌شود؛ خستگی هیجانی، به دنبال قرار گرفتن طولانی‌مدت در موقعیت سخت کار است؛ خستگی نشانگر میزان استرس موجود در پدیده فرسودگی شغلی است. سرخوردگی طولانی‌مدت و استرس، به‌ویژه در میان کسانی که فاقد منابع کافی هیجانی هستند، ممکن است منجر به فرسودگی شغلی در محل کار شود. اگرچه رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور گسترده بررسی نشده اما شواهد تجربی رابطه رهبری اخلاقی و ابعاد توانمندسازی را در پژوهش‌های داخلی و خارجی حمایت می‌نماید.

در مطالعات خارجی در پژوهشی توسط اسکات و همکاران (۲۰۱۸) نقش توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مکانیزم جامع انگیزشی مرتبط با سبک رهبری اخلاقی با موفقیت در حال حاضر و پتانسیل موفقیت آتی کارکنان در شغل خود، مورد بررسی قرار گرفت که متغیر خستگی هیجانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه میان سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی در نظر گرفته شد. محققین برای اندازه‌گیری سبک رهبری اخلاقی، توانمندسازی روان‌شناختی و خستگی هیجانی از پرسشنامه استفاده کردند و از ۲۶۴ نفر از کارکنان داده‌ها را جمع‌آوری و برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با موفقیت فعلی و پتانسیل موفقیت آتی کارکنان از طریق پرسشنامه از ۲۴۴ نفر از سرپرستان، داده‌ها را به دست آوردند. نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد کارکنانی که با مدیران با سبک اخلاقی کار می‌کنند راضی‌تر بوده و درک بالایی از معناداری، اثرگذاری و کنترل بر وظایف خود دارند که این ارتقا حس توانمندسازی روان‌شناختی، زمینه انگیزشی لازم را برای پیشرفت آن‌ها فراهم می‌آورد درعین حال متغیر خستگی هیجانی اثر انگیزشی ایجادشده از سبک رهبری اخلاقی مدیران را تعدیل و تضعیف می‌نماید. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از رگرسیون چند متغیره بهره گرفته شده است.

جاود و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت و نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی بر این رابطه پرداخته‌اند. داده‌ها از ۱۸۳ نفر رئیس و مرئوس در هتل‌های مختلف کشور پاکستان به‌دست آمده و فرضیه دوم تحقیق مبنی بر تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب اثر ۰/۴۲ مورد تأیید قرار گرفته است.

هم‌چنین پژوهش‌گران دیگری رابطه مثبت و معنی‌دار میان سبک رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی را مورد تأیید قرار داده‌اند. (چوگتای، ۲۰۱۴، دسی و رایان، ۲۰۰۰، دن هارتوگ و دی هوگ، ۲۰۰۹، تو و لو، ۲۰۱۳، والومباو و همکاران، ۲۰۱۱).

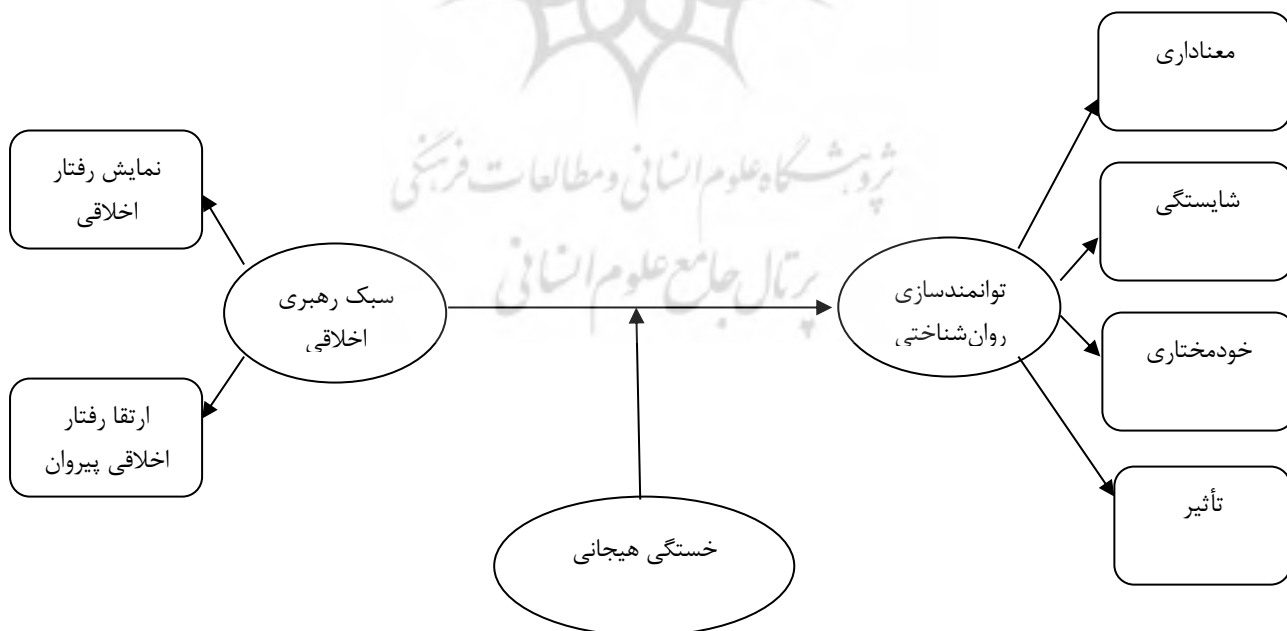
نجیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مستقیم و از طریق ابعاد عدالت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد همچنین رهبری اخلاقی از طریق تأثیر بر عدالت توزیعی، رویه‌ای و مروده‌ای بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد.

محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی را با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی موردنظر قراردادند. داده‌ها با به‌کارگیری ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شده است که نتایج نشان داد رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به‌طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد.

موسوی جد و همکاران (۱۳۹۳) نقش رهبری اخلاقی در توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران را مورد بررسی قراردادند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های آن با توانمندسازی و ابعاد آن رابطه معنی‌داری وجود دارد و نهایتاً مشخص شد که دو مؤلفه الگو بودن و عمل‌گرایی رهبری اخلاقی، می‌توانند به‌طور مناسبی پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی باشند.

## مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به چارچوب نظری تحقیق و پیشینه داخلی و خارجی مشخص گردید که کارکنانی که درک بالاتری از سبک رهبری اخلاقی رهبران خود دارند از لحاظ روان‌شناختی توانمندتر هستند ضمن آنکه عواملی همچون فرسودگی شغلی و ابعاد آن مثل خستگی هیجانی در این رابطه اثرگذار بوده و می‌تواند درک آنان را مختل و رابطه مذکور را تحت تأثیر قرار دهد. بدین ترتیب مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌شود



شکل ۱ - مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اول: بین سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه وجود دارد.  
فرضیه دوم: خستگی هیجانی رابطه بین سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌نماید.

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی و روش‌شناسی آن پس رویدادی است و چون اطلاعات آن می‌تواند مورد استفاده مدیران قرار گیرد از نوع کاربردی است. قلمرو تحقیق از نظر بعد زمانی از اول اسفند ۱۳۹۶ الی ۱۵ اردیبهشت سال ۹۷ هست. قلمرو مکانی تحقیق شرکت ایساکو در شهر تهران در جاده مخصوص کرج است. جامعه آماری تحقیق شرکت ایساکو است که یک شرکت تهیه و توزیع قطعات یدکی خودرو می‌باشد و تعداد نمونه از طریق جدول مورگان بر اساس تعداد کارکنان جامعه آماری، ۲۶۵ نفر به دست آمده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی است.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپرینتر (۱۹۹۵) با ۱۲ گویه استفاده شده که ۴ بعد توانمندسازی روان‌شناختی شامل: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را می‌سنجد. برای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) مشتمل بر دو بعد نمایش رفتار اخلاقی و ارتقا رفتار اخلاقی پیروان استفاده شده که آلفای کرونباخ گزارش شده پرسشنامه مذکور در ۴ پژوهش به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۱، ۰/۹۴ و ۰/۸۹. گزارش گردیده است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به خستگی هیجانی از پرسشنامه ماسلاج و جکسون (۱۹۸۱) مشتمل بر ۹ سؤال استفاده شد. نحوه پاسخ‌دهی به پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. به منظور بررسی روایی صوری ابزار اندازه‌گیری تحقیق از نظرات دو نفر از مدرسین مدیریت منابع انسانی در دانشگاه و دو نفر خبره اداری با تحصیلات دکتری در رشته منابع انسانی استفاده شد که پرسشنامه با انجام اصلاحاتی در نگارش و جایجایی بعضی سؤالات در پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. از پرسشنامه‌های ارسالی ۲۱۰ مورد برگشت شد و مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد که در بخش یافته‌ها به نتایج آن اشاره می‌شود. برای آزمون فرضیه‌ها و معنی‌داری ضرایب مسیر میان متغیرهای مکنون تحقیق از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS بهره گرفته شد.

## یافته‌ها

پایایی و روایی در روش PLS در دو بخش بررسی می‌شود: الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری. ب) بخش مربوط به مدل ساختاری. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار استفاده می‌شود: پایایی شاخص روایی همگرا و روایی واگرا (هول‌اند، ۱۹۹۹). پایایی شاخص خود توسط سه معیار اندازه‌گیری می‌شود: (۱) آلفای کرون‌باخ، (۲) پایایی ترکیبی (۳) ضرایب بارهای عاملی. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است (هول‌اند، ۱۹۹۹). در تحقیق حاضر تمامی ۳۱ عدد ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر به دست آمده که نشان از مناسب بودن این معیار دارد و هیچ سؤالی از مدل حذف نگردید.

جدول ۱ معیارهای آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا

عنوان در مدل	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
معناداری	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۶۹
شایستگی	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۷۱
خودمختاری	۰/۸۳	۰/۹۰	۰/۷۵
اثرگذاری	۰/۷۰	۰/۸۱	۰/۶۰
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۵۴
نمایش رفتار اخلاقی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۷
ارتقا رفتار اخلاقی پیروان	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۶۱



## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین – دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۹۲	سبک رهبری اخلاقی
۰/۵۵	۰/۹۱	۰/۸۹	خستگی هیجانی

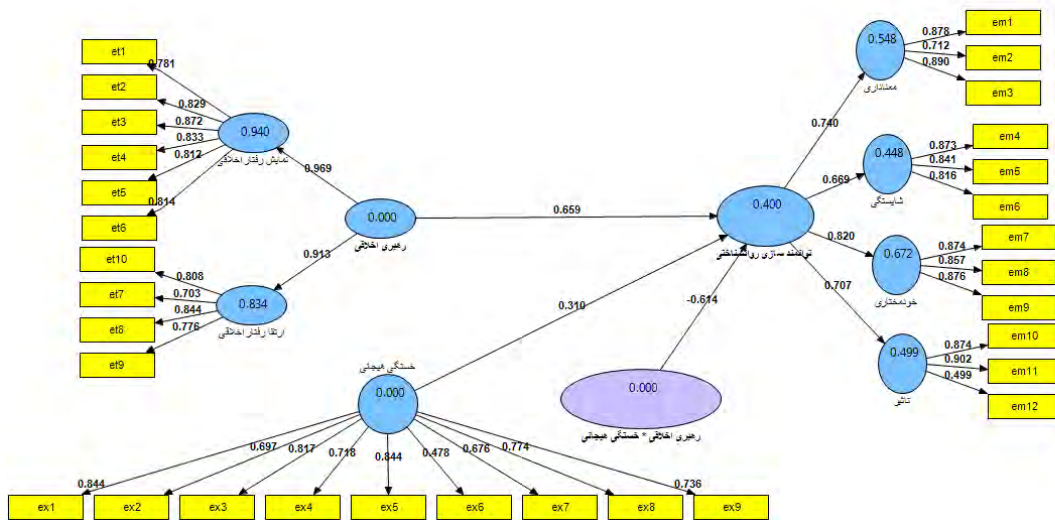
با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ (نونالی، ۱۹۷۸) و برای میانگین واریانس استخراجی ۰/۵ (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱) است و با توجه به اینکه متغیرهای مکنون تحقیق مقدار مناسبی استخراج کردند لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرا را در پژوهش حاضر تأیید نمود.

جدول ۲ نتایج روایی واگرا

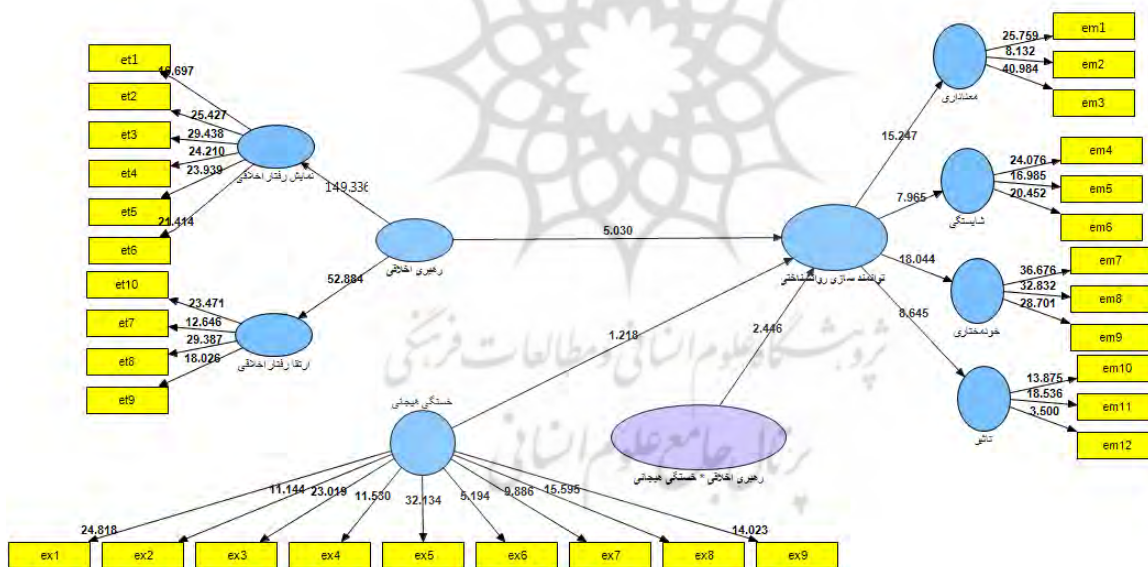
نمایش رفتار اخلاقی	معنی داری	شایستگی	خودمختاری	خستگی هیجانی	اثرگذاری	ارتقا رفتار اخلاقی پیروان
ارتقا رفتار اخلاقی پیروان						۰/۷۸۶
اثرگذاری					۰/۷۷۵	۰/۳۷۹
خستگی هیجانی				۰/۷۴۱	-۰/۲۹۶	-۰/۳۸۸
خودمختاری			۰/۸۶۶	-۰/۴۹۷	۰/۵۳۸	۰/۳۸۲
شایستگی		۰/۸۴۲	۰/۳۲۹	-۰/۲۲۲	۰/۲۸۷	۰/۳۳۶
معنی داری	۰/۸۳۰	۰/۴۲۰	۰/۴۳۶	-۰/۳۶۹	۰/۳۱۶	۰/۳۸۲
نمایش رفتار اخلاقی	۰/۳۰۱	۰/۲۵۷	۰/۴۷۰	-۰/۳۷۸	۰/۳۹۳	۰/۷۸۵

برای بررسی روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لارکر) استفاده شد. همان‌گونه که از جدول ۲ برگرفته از روش فورنل و لارکر مشخص می‌باشد، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در این تحقیق سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خوددارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است بدین ترتیب و با توجه به نتایج فوق مدل اندازه‌گیری تحقیق مناسب ارزیابی می‌شود.

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS بعد از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری می‌رسد در برازش مدل ساختاری تنها روابط میان متغیرهای پنهان مورد بررسی قرار می‌گیرد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵). بخش ساختاری در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲ مدل ترسیم شده همراه با ضرایب مسیر



شکل ۳ مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t-values

برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. همان‌طور که در شکل شماره ۳ مشخص است ضرایب مربوط به مسیر رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین متغیر تعاملی رهبری اخلاقی در خستگی هیجانی بیش از  $1/96$  است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

همچنین معیار  $R^2$  که مربوط به متغیر پنهان درون‌زای مدل (توانمندسازی روان‌شناختی) است و نشان از تأثیر متغیر برون‌زای مدل پژوهش (رهبری اخلاقی) و متغیر تعاملی رهبری اخلاقی در خستگی هیجانی بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی دارد. سه مقدار  $0/33$ ،  $0/19$  و  $0/67$





## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین - دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). در تحقیق حاضر با توجه به مقدار به دست آمده ۰/۴۰ متغیر درون زای توانمندسازی روان شناختی، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می شود. از آنجایی که مقدار  $Q2$  سازه درون زای توانمندسازی روان شناختی ۰/۱۵ شده است، نشان از قدرت پیش بینی متوسط مدل در خصوص این سازه در تحقیق حاضر دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می سازد. در صورتی که مقدار  $Q2$  در مورد یک سازه درون زای سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی کنندگی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برون زای مربوط به آن را دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵)

جدول ۳ نتایج شاخص های بررسی کیفیت مدل

کل	SSO	SSE	SSE/SSO - ۱
توانمندسازی روان شناختی	۱۴۸۸/۰۰۰۰۰۰	۱۲۶۶/۱۱۲۶۰۲	۰/۱۵۰۱۱۸

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، آزمون فرضیه اصلی تحقیق به شرح ذیل انجام شد

جدول ۴ بررسی فرضیه های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
بین سبک رهبری اخلاقی ادراک شده با توانمندسازی روان شناختی رابطه وجود دارد	۰/۶۶	۵/۰۳۰	پذیرش فرضیه
خستگی هیجانی رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی را تعدیل می نماید	-۰/۶۱	۲/۴۴۶	پذیرش فرضیه

در سطح ۰/۰۵ بر اساس نتایج جدول شماره ۴، با توجه به اینکه آماره t برای ضریب مسیر هر دو فرضیه بزرگ تر از ۱/۹۶ است، می توان گفت سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی رابطه معنی دار از نوع مثبت دارد همچنین خستگی هیجانی رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان شناختی را تعدیل می نماید که با توجه به ضریب مسیر منفی فرضیه دوم می توان گفت خستگی هیجانی کارکنان اثر سبک رهبری اخلاقی رهبران را بر توانمندسازی روان شناختی آنان کاهش می دهد... پس از پی بردن به این مطلب که یک متغیر رابطه میان دو متغیر دیگر را تعدیل می نماید نوبت به بررسی شدت این اثر می رسد. هنسler و فاسوت (۲۰۱۰، ص ۷۳۲) فرمول اندازه تأثیر کوهن را برای تعیین شدت اثر تعدیلی معرفی نموده اند:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ model with moderator} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}}$$

$R^2$  model with moderator = ضریب تعیین متغیر درون زای مدل به همراه متغیر تعدیل گر

$R^2$  model without moderator = ضریب تعیین متغیر درون زای مدل بدون متغیر تعدیل گر

مطابق با کوهن (۱۹۸۸)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای  $f^2$  به ترتیب نشان از اثر تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی است. در تحقیق حاضر مقدار بدست آمده معادل ۰/۱۸ هست که نشان از اثر متوسط متغیر تعدیل گر خستگی هیجانی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی دارد.

## نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین درک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان و نقش تعدیل‌کنندگی خستگی هیجانی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، داده‌ها تحلیل و روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها بررسی و مورد تأیید واقع شد. نتایج نشان داد سبک رهبری اخلاقی پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی است که یافته‌های تحقیقات قبلی (چوگتای، ۲۰۱۴، دسی و رایان، ۲۰۰۰، دن هارتوگ و دی هوگ، ۲۰۰۹، تو و لو، ۲۰۱۳، والومباو و همکاران، ۲۰۱۱، جاود و همکاران، ۲۰۱۶). را مورد تأیید قرارداد و درعین حال نشان داد متغیر خستگی هیجانی این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به کاهش اثر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی می‌گردد که در این خصوص با یافته‌های تحقیق اسکات و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت داشت.

در خصوص مشارکت این تحقیق در مطالعات مربوط به رهبری اخلاقی باید گفت اولاً این تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی یک سازه ۲ بعدی است که طی آن رهبر می‌بایست به‌طور هم‌زمان هم به نمایش رفتار اخلاقی و هم به ارتقا اخلاق در پیروان خود بپردازد و به آن توجه نماید و در نهایت اعتبار سازه‌ای پرسشنامه رهبری اخلاقی تأیید شد و مشخص گردید ترکیبی از ابعاد رهبری اخلاقی می‌تواند به‌طور معنی‌دار پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشند. ثانیاً تحقیق حاضر این موضوع را برجسته می‌نماید که انتخاب، ارتقا و توسعه رهبران اخلاقی در محیط‌های کاری خصوصاً در سطح مدیران عملیاتی که تماس بیشتری با کارکنان دارند نه تنها منجر به بروز محیطی اخلاقی و ایفای نقش مسئولیت‌های اخلاقی در سازمان خواهد شد بلکه از همه مهم‌تر منجر به منبعی انگیزشی برای کارکنان خواهد بود که نتیجه آن رساندن سود به خود سازمان از طریق افزایش عملکرد شغلی کارکنان است. ثالثاً یافته‌های این تحقیق نشان داد که کارکنانی که برای رهبران اخلاقی کار می‌کنند در توانایی خود اعتماد بیشتری دارند و سطح بالایی از معنا، تأثیر و کنترل بر کار خود را درک می‌کنند این افزایش قدرت روانی می‌تواند موفقیت‌آتی آنان را تضمین نماید و تنش‌های محیط کار را به حداقل برساند و روابط شایسته میان مدیر و کارمند ایجاد نماید درعین حال که خستگی هیجانی کارکنان می‌تواند اثرات انگیزشی حاصل از رهبری اخلاقی را کاهش دهد. در نهایت این تحقیق به درک بهتر پیامدهای انگیزشی ناشی از رهبری اخلاقی اشاره کرد و یافته‌ها نشان داد که رهبران اخلاقی نمونه‌های خوبی هستند که تلاش می‌کنند کارکنان خود را از طریق توانمندسازی روان‌شناختی ارتقا دهند باین حال این تلاش تا زمانی موفق است که کارکنان منابع روان‌شناختی کافی برای فرایندهای نفوذ یادگیری اجتماعی رهبر در اختیار داشته باشند و عوامل مختل‌کننده این منابع را شناسایی و مهار نمایند.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول به مدیران پیشنهاد می‌شود به‌جای آنکه با کارکنان به‌عنوان وسیله‌ای جهت رسیدن به هدف نهایی سازمان (بهره‌وری سازمانی) رفتار کنند، باعزت و احترام با آن‌ها برخورد شود، شنونده مشکلات آنان باشند و به حرف‌ها و انتقادات آن‌ها با صبوری توجه نمایند و همچنین به کارکنان اجازه دهند تا در تصمیمات مهم و حیاتی تأثیرگذار باشند و در تنظیم اهداف عملکرد خودشان، مشارکت داشته باشند و نسبت به انجام رفتار اخلاقی کارکنان خود حساس باشند تا از این طریق توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان افزایش یابد.

همچنین با توجه به نتایج حاصل از فرضیه دوم تحقیق که نشان داد خستگی هیجانی کارکنان رابطه سبک رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل و آن را تضعیف می‌نماید لذا به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا سعی نمایند با نشانه‌های خستگی و فرسودگی شغلی در کارکنان به‌طور کامل آشنا شوند و در همین راستا کارکنان مجموعه خود را از نظر انجام فعالیت‌ها و رفتار در محیط کار نظارت نمایند تا چنانچه آثار خستگی در آنان نمایان شد مداخله‌های لازم را انجام دهند در این خصوص نشانه‌های



خستگی هیجانی می‌تواند مواردی همچون احساس خستگی در انتهای روز کاری، احساس خستگی در زمان شروع کار هر روز صبح، برقراری سخت تماس و تعامل با افراد، ناامیدی از شغل، استرس زیاد در حین انجام کار و بی‌حوصلگی در انجام کارها باشد. در این رابطه مدیران می‌توانند با مشاهده نشانه‌های فوق نسبت به برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت کاهش و مهار استرس در شغل، اجرای برنامه‌های تعادل کار – زندگی و استفاده از پاداش جهت جلوگیری از بروز خستگی هیجانی در کارکنان اقدام نمایند و از این طریق منابع هیجانی لازم را در مواقع ضروری برای آن‌ها فراهم کنند. توصیه می‌شود مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی، قدرت کنترل کارکنان را در مواقع بروز اشتباه افزایش دهند و به آنان کمک نمایند تا عوامل تنش‌زای شغل خود را شناسایی نموده و با طی دوره‌هایی همچون دوره‌های کنترل خشم، مهارت‌های خودتنظیمی را در آنان افزایش دهند.

در جامعه تحقیق حاضر که یک محیط صنعتی است، میانگین خستگی هیجانی، ۲/۳۳ را نشان می‌دهد که حکایت از میزان نسبتاً کم خستگی هیجانی در میان کارکنان است با توجه به اینکه میزان خستگی در محیط‌های سازمانی گوناگون از جمله محیط‌های درمانی، آموزشی و کارکنان صف که با ارباب‌رجوع و مشتری تماس بیشتری دارند، می‌تواند متفاوت باشد لذا به پژوهشگران بعدی توصیه می‌شود تا مدل تحقیق را در این گونه سازمان‌ها مجدداً بررسی کرده و اثرات تعدیل‌گری خستگی هیجانی با توجه به شرایط محیط سازمان تحلیل گردد. همچنین خستگی هیجانی یکی از مؤلفه‌های فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی سندرومی روان‌شناختی است که علاوه بر خستگی هیجانی شامل مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی است لذا پیشنهاد می‌شود تا نقش تعدیل‌گری ابعاد دیگر فرسودگی شغلی در این رابطه لحاظ شود. رابطه بین خستگی هیجانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی به نظر پیچیده‌تر از آنچه در تحقیق حاضر به تصویر کشیده شده می‌تواند باشد لذا به پژوهشگران بعدی استفاده از روش مدل‌های پویا و مطالعات طولی در این خصوص پیشنهاد می‌گردد.

### منابع:

- Ahmadi, Seyed Ali Akbar; Moradi, Morteza; Kamalabadi, Frank. 1391, "The Effect of Game Relationship on Attitude and Organizational Behavior of Employees". Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University (AS) (Q 4th, 1st, pp. 115-1).
- Aghajani, Mohammad Javad 1391, "Comparison of nursing job burnout in different parts of nursing". Journal of Research Development in Nursing and Midwifery. Volume ninth, number two., P. 104 - 97
- Amichai, Y. H., Katelyn, Y.A. M., Samuel, A. (2008). Assessment of organizational involvement in implementing empowerment. Journal of computers in human behavior.
- Bandura A., (1997) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, (84) 191-215.
- Brown M. E., Treviño L. K., & Harrison D. A., (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134
- Brown M. E.; Treviño L. K., (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Chughtai A. A. (2014) Can ethical leaders enhance their followers' creativity?, *Leadership*, 1742715014558077.
- Conger J., Kanungo R., (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13,.
- Cho Tae-Jun (2008) An Integrative Model of Empowerment and Individual Performance under Conditions of Organizational Individualism and Collectivism in Public Sector Organizations, A Dissertation Submitted to the University at Albany, State University of New York in partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy
- Cronbach L. J., (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- Davari Ali and Reza Zadeh Arash. 1395. "Modeling of Structural Equations with PLS Software", Third Edition, Publishing Place: Tehran, Publishing Organization of Jihad University



- Deci E. L., Ryan R. M., (2000) The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227–268
- Den Hartog D. N., De Hoogh A. H., (2009) Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2),. 199–230.
- Davis, T. R., & Luthans, F., (1980) A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management Review*, 5(2),.
- Farh J. L.; Liang J.; Chou L.; Cheng B. S., (2008) Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions,. In Chen, C.C. and Lee, Y.T. (Eds), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, Cambridge University Press: Cambridge,.
- Fornell c. & Larcker, D., (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 18(1),. 39 – 50
- Ghasemi, Behrouz 1382. "Theories of Organizational Behavior", Tehran, Publications of the Board, First Edition.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In *handbook of partial least squares*. pp 713 - 735
- Hobfoll, S. E., (2001) The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3),.
- Hulland J., (1999) Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic management journal*, 20(2),. 195 – 204
- Javed basharat., arifkhan atique., basher sajid., arjoon surendra. (2016) Impact of ethical leadership on creativity: The role of psychological empowerment, *Current issue in tourism*. P 1 – 13
- Maslach C., & Jackson S. E., (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*", 2(2),.
- Metani, Mehrdad, Hassanzadeh, Ramadan, Metani, Mojtaba. 2008, "Effect of In-Service Training on Human Resource Development (Sari Free University)", *Management Quarterly*, Fifth Edition, 11, p.5 – 48
- Mohammadi Kia, Maryam, Arshadi, Nasrin, Ahmadi Chagni, Sahar and Baharloo, Mostafa. 1394. "The relationship between moral leadership and psychological empowerment through the mediation of procedural justice and interactive justice". *Management of organizational culture*. Volume 13, Issue 1, pp. 287 – 267
- Mousavi Idzhad, Seyyed Mohammad, Ghanbari, Cyrus, Zandi, Khalil, Rafieizad, Bita, Seif Panahi, Hamed and Nouraldini, Mary. 1393. "The role of ethical leadership in psychological empowerment of nurses". *Thirteenth*, No. 4, p. 81 - 73
- Najibzadeh, Enayatollah, Bustani, Hamid Reza and Shahshid, Hamed. 1395. "The Impact of Ethical Leadership on Psychological Empowerment of Employees Regarding the Intermediary of Employees Perceived Justice". *Quarterly Journal of Governmental Administration*. Seventh Year, No. 21, pp. 41 - 28
- Nunnally J. (1978) *Psychometric theory*, 2<sup>nd</sup> Edn, Newyork: McGraw – Hill,.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R., (2010) The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3),.
- Resick C.; Hanges P.; Dickson M.; Mitchelson J., (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Business Ethics*, 63,. 345-359
- Siachou, E. Gkorezis, P. (2014). Do empowered employee absorb knowledges. An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management review*, 37(2).
- Spreitzer G. M., Doneson D. (2005), *Musings on the past and future of employee empowerment*, In *handbook of organizational development* (T. Cummings ed.), chap 17. Sage publications, Thousand Oaks, CA,
- Spreitzer G. M., (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation" , *Academy of Management Journal*, 38,. 1442-1465.
- Scott B. Dust, Christian J. Resick, Jaclyn A. Margolis, Mary B. Mawritz, Rebecca L. Greenbaum., (2018) Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*.
- Tu Y. D., Lu X. X., (2013) How ethical leadership influence employees’ innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation, *Journal of Business Ethics*, 116(2),. 441–455.



## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین – دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

- Thomas K. W., Velthouse B. A., (1990) Cognitive element of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation, *Academy Of Management Journal*, 15 (4),. PP.666-681.
- Walumbwa F. O., Mayer D. M., Wang, P., Wang H., Workman, K., & Christensen A. L., (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange", 12 B. Javed et al. Downloaded by [University of Sussex Library] at 04:10 24 May 2016 self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2),. 204–213.
- Zhu W. (2008) The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment, *Leadership Review*; 8(3): 62-73.





## Employee perceived Ethical Leadership and psychological empowerment: the role of moderating emotional exhaustion

Gholamreza Kashani 1 \*, Afshin Erfani 2

1-Phd of human resource management, Faculty of Management and Accounting, Yadgar Imam Khomeini Unit, Shahre Ray, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author)

2. Master of Accounting, Yadgar Imam Khomeini (Ra) Shahre Ray, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

Psychological empowerment as an internal stimulus allows employees to build self-efficacy using their sense of self-confidence and autonomy in their jobs. According to the theory of social learning, the extraction of information from the observed behaviors of organization leaders in understanding the meaningfulness and the effect of job occupation, which is one of the important dimensions of psychological empowerment, plays a significant role. Moreover, emotional exhaustion of employees may cause fewer employees to absorb and allowing psychological empowerment resources to be desirable and not an attempt to decode codes derived from an ethical leadership style.

The purpose of this study was to investigate the relationship between the perceived ethical leadership style of the staff with psychological empowerment and the role of emotional exhaustion moderator in this regard. The statistical population of the research is Isako Company in Tehran, and a sample of 265 people was randomly assigned to the Morgan table using a random number table. For measurement of psychological empowerment, the Spritezer questionnaire (1995) with 12 items was used to measure ethical leadership from the questionnaire of Brown and et al. (2005) with 10 items. To collect emotional exhaustion data, Maslach and Jackson (1981) includes 9 questions. Validity (convergent and divergent) and reliability (composite reliability coefficient and Cronbach's alpha coefficient) obtained from the structural equation modeling technique indicate that the instrument has good validity and reliability. Data analysis was performed using PLS software and significant relationships between the variables were performed using T statistics. The results showed that there is a significant positive correlation between the perceived ethical leadership style and the psychological empowerment of the staff, which is weakened by the presence of emotional exhaustion in the staff. The moderate effect of moderating its effect was evaluated.

**Keywords::** Ethical Leadership, Psychological Empowerment, Emotional exhaustion, Modeling of Structural Equations

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی