

تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

رضا سپهوند*، جواد حسنونند**

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۵

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. تحقیق حاضر، باتوجه به هدف، کاربردی و به‌لحاظ گردآوری داده از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه لرستان است که در زمان انجام تحقیق ۷۵۰ نفر می‌باشند. در این تحقیق برای اندازه‌گیری حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه ۲۵۴ نفر تعیین شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که شامل پرسشنامه کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) برای سنجش رهبری خیرخواه و پرسشنامه وتن و کمرون (۱۹۹۸) برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد. تحلیل مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی، با استفاده از نرم‌افزار smart pls3 انجام شد. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق، حاکی از آن است که رهبری خیرخواه در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

کلیدواژه: رهبری خیرخواه؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

*. دانشیار، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

** . دانشجوی دکتر، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

hasanvand.ja@fe.lu.ac.ir

مقدمه

بحران‌های اقتصادی جهانی همچون کاهش اعتبارات، ورشکستگی بانک‌ها و مؤسسات سرمایه‌گذاری بزرگ، تنزل شاخص‌های بازار بورس جهانی، افزایش نرخ بیکاری و از بین رفتن مشاغل در سرتاسر جهان، موجب ترس و بدبینی نسبت به رهبران سازمان‌ها شده است (کورکری و هاگرتی^۱، ۲۰۰۸). سازمان‌ها در پاسخ به این شرایط، نیازمند نسل جدیدی از رهبرانی می‌باشند که با پایبندی عمیق به اصول و ارزش‌های اخلاقی، رفتار شهروندی و مسئولیت اجتماعی قادر به مدیریت چالش‌های پیش روی تجارت و جامعه کنونی باشند. مفهومی که بتواند داده‌های مربوط از جریان‌هایی مانند اخلاق تجارت، معنویت در محیط کار، روان‌شناسی مثبت و مسئولیت اجتماعی را به شکلی منسجم و اثربخش گرد هم آورد. رهبری خیرخواه می‌تواند با ترکیب تمامی این مفاهیم در قالب یک چارچوب منسجم به این مهم دست یابد (کاراکاس^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری خیرخواه^۳ شاخه‌ای از رهبری والدینی^۴ و گونه‌ای از رهبری اصیل^۵ است که از طریق توسعه اخلاقیات، جستجوی معنا و ایجاد حسی عمیق‌تر از معنویت، پرورش اندیشه‌ها و اعمال مثبت و توسعه احساس مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه، به توسعه فضایل در سازمان و شاید فراتر از آن در جامعه، می‌پردازد (کاراکاس و سارگلو^۶، ۲۰۱۲). یکی از دیدگاه‌های مطرح‌شده در حوزه توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی است که منظور از آن یک عامل انگیزه‌بخش درونی است که جهت‌گیری نسبت به وظایف شغلی و سازمانی را در افراد منعکس می‌کند (اندام^۷، ۲۰۱۷). هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه‌ای از عملکرد سازمان است. گالبرایت و لاور^۷ عقیده دارند که هدف بلندمدت توانمندسازی، اطمینان‌دادن به کارکنان است که در چارچوب رسالت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان به موفقیت می‌رسند. توانمندسازی، مدعی است که به وسیله تأکید بر حقوق کارکنان برای خود سازماندهی و رشد شخصی، عدالت را

1. Corkery and Hagerty
2. Karakas
3. Benevolent leadership
4. Paternalistic leadership
5. Authentic leadership
6. Sarigollu
7. Galbrith & lawer

حکمفرما می‌کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان، آنها را به سمت پاسخگویی و برانگیختگی و خودنظمی سوق می‌دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می‌دهد (اسلامیه و داراییگی ۱۳۹۳، بنیسی ۱۳۹۶). دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، از جمله سازمان‌هایی هستند که در شرایط تغییرات پیوسته قرار گرفته‌اند و به اعتقاد مونیتز^۱ تغییراتی بنیادی در آنها در حال وقوع است. این تغییرات بنیادی ماهیت دانشگاه‌ها را نسبت به آنچه در گذشته بوده تغییر خواهد داد و باعث می‌شود بر نقش رهبری در آموزش عالی بیشتر تأکید شود (لوکاس^۲ و همکاران، ۲۰۰۰). حساس‌ترین و بحرانی‌ترین مسئله‌ای که مدیران دانشگاه‌ها با آن مواجهند، شیوه رهبری در آموزش عالی است (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۰۲). سبک رهبری مدیران دانشگاه بر توانایی‌های آنها در تشویق، انگیزش و راهنمایی کارکنان و همچنین بر فعالیت‌های آموزشی و علمی دانشگاهی آنان اثر می‌گذارد (برگ و موزامبیرا، ۱۹۹۲، نقل از دعایی و ملک‌زاده ۱۳۹۱). رهبری خیرخواه می‌تواند این امکان را برای سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی فراهم آورد تا از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و استفاده بهینه و مؤثر از استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان، بهسازی و تعالی آنان را فراهم ساخته و به تبع آن رشد و توسعه سازمان را بهبود بخشند. نظریه رهبری خیرخواه که توسط کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) مطرح شده است، چارچوبی جدید از مفهوم رهبری است. با بررسی ادبیات رهبری خیرخواه مشخص شد که تاکنون مطالعه‌ای در رابطه با تأثیر رهبری خیرخواه بر توانمندسازی روان‌شناختی صورت نگرفته است که این خود بیانگر بدیع بودن موضوع این تحقیق است. از طرفی، مطالعه حاضر را می‌توان یکی از معدود مطالعاتی دانست که تاکنون به بررسی نظریه رهبری خیرخواه در داخل کشور پرداخته است. لذا ضرورت توجه به این مفهوم موجب غنای بیشتر دانسته‌های پژوهشگران داخلی در حوزه رهبری خواهد شد. بنابراین، تحقیق حاضر، در پی پاسخگویی به این پرسش است که رهبری خیرخواه چه تأثیری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه دارد؟ همچنین تحقیق حاضر بر آن است تا نقش رهبری خیرخواه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در دانشگاه را بررسی کند.

1. Munitz

2. Lucas

مبانی نظری

رهبری خیرخواه

خیرخواهی^۱ یکی از ابعاد سه‌گانه رهبری والدینی^۲ است. خیرخواهی بر اعتقادی فلسفی مبنی بر اینکه ذات انسان به صورت بالقوه خیر است و انسان موجودی نیک‌سیرت آفریده شده است، بنا شده و بر این باور است که انسان‌ها به‌طور طبیعی تمایل به نیکی به دیگران و عشق‌ورزی به هم‌نوعان خود دارند (کاراکاس و سارگلو، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، رهبری خیرخواه عبارت است از سبکی که در آن رهبر دغدغه و توجه ویژه و همه‌جانبه‌ای نسبت به زیردستان خود دارد. این توجه ویژه در یک رابطه کاری از طریق رفتارهایی مانند فراهم کردن فرصت برای اصلاح اشتباهات، اجتناب از شرم‌نامه کردن فرد در انظار عموم، فراهم کردن مربیگری و مرشدی برای افراد و داشتن دغدغه برای پیشرفت شغلی زیردستان نشان داده می‌شود. در حالی که، در یک رابطه غیرکاری این رفتارها شامل سلوک با زیردستان همچون عضوی از خانواده خویش، حمایت از زیردستان هنگام مواجه شدن با بحران‌ها و مشکلات در زندگی شخصی، و داشتن روابطی ماورای روابط حرفه‌ای می‌باشد (وانگ و چنگ^۳، ۲۰۱۰).

از طرفی، رهبری خیرخواه فرایندی برای خلق فضیلت در سازمان است که هدف آن تشویق و بنیان نهادن تغییرات مثبت در فضای سازمان از طریق توسعه اخلاقیات، جستجوی معنا و ایجاد حس عمیق‌تر از معنویت، پرورش اندیشه‌ها و اعمال مثبت و توسعه احساس مسئولیت در قبال جامعه است. این خلق فضیلت از جانب رهبری خیرخواه در راستای خیر مشترک^۴ شکل می‌گیرد. اصطلاح خیر مشترک، احساسی از تسهیم منافع یا برون‌دادهای مثبت برای همه یا بیشتر افراد یک جامعه را بیان می‌کند (کاراکاس و سارگلو، ۲۰۱۲).

کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) مدل رهبری خیرخواه را بر پایه چهار پارادایم تحقیقاتی عمده مرتبط با خیر مشترک در تحقیقات سازمانی مفهوم‌سازی کردند. این چهار پارادایم شامل: پارادایم معناگرایی، پارادایم اخلاق‌گرایی، پارادایم مثبت‌گرایی و پارادایم جامعه‌گرایی می‌شود. هر

1. Benevolence
2. Paternalistic leadership
3. Wang & Cheng
4. Common good

پارادایم تمرکز، منافع و حیطه عمل خود را در بستر مفهومی خودش توسعه می‌دهد و مشارکت‌کنندگان خاص خود را دارد. تجمع و به‌کارگیری این مفاهیم توسط رهبران سازمان، رهبری خیرخواه را شکل می‌دهد (کاراکاس و همکاران ۲۰۱۳).

جدول ۱. پارادایم‌ها و مفاهیم مرتبط با رهبری خیرخواه (کاراکاس و همکاران ۲۰۱۳، ۸۰۵)

پارادایم	مفاهیم مرتبط در تحقیقات مدیریتی
پارادایم معناگرایی	معنویت در کار (اشموس و دوچن ^۱ ، ۲۰۰۰؛ گیاکالونه و جورکوویچ ^۲ ، ۲۰۰۳) رهبری معنوی (کوراک-کابادزه ^۳ و همکاران، ۲۰۰۲؛ فری ^۴ ، ۲۰۰۳؛ ریو ^۵ ، ۲۰۰۵) جستجوی رهبر برای حسی از معنی‌داری (میتروف و دنتن ^۶ ، ۱۹۹۹) خودآگاهی عمیق‌تر (کریگر و سنج ^۷ ، ۲۰۰۵؛ دنت ^۸ و همکاران، ۲۰۰۵) فراروی (پارامشوار ^۹ ، ۲۰۰۵) حکمت (کسلر و بایلی ^{۱۰} ، ۲۰۰۷) درست‌کاری (کاونج و باندسوخ ^{۱۱} ، ۲۰۰۲)
پارادایم مثبت‌گرایی	روان‌شناسی مثبت (سلیگمن و سیکزنتمیالی ^{۱۲} ، ۲۰۰۰) رفتار سازمانی مثبت (لوتانز ^{۱۳} ، ۲۰۰۲) مکتب تحقیقات سازمانی مثبت (کامرون ^{۱۴} و همکاران، ۲۰۰۳) خبرگیری قدرشناسانه (کوپه ریدر و ویتنی ^{۱۵} ، ۱۹۹۸)

1. Ashmos and Duchon
2. Giacalone and Jurkiewicz
3. Korac-Kakabadse
4. Fry
5. Reave
6. Mitroff and Denton
7. Kriger and Seng
8. Dent
9. Parameshwar
10. Kessler and Bailey
11. Cavanagh and Bandsuch
12. Seligman and Csikszentmihalyi
13. Luthans
14. Cameron
15. Cooperrider and Whitney

(۱۵امه) جدول ۱. پارادایم‌ها و مفاهیم مرتبط با رهبری خیرخواه (کاراکاس و همکاران ۲۰۱۳، ۸۰۵)

پارادایم	مفاهیم مرتبط در تحقیقات مدیریتی
پارادایم اخلاق‌گرایی	اخلاق در تجارت و رهبری اخلاقی (براون و تریونو ^۱ ، ۲۰۰۶؛ کانگو و مندونکا ^۲ ، ۱۹۹۶)
پارادایم جامعه‌گرایی	مسئولیت اجتماعی شرکتی (کارول ^۳ ، ۱۹۹۹؛ گاریگا و مله ^۴ ، ۲۰۰۴) شهروندی شرکتی (ماتن و کران ^۵ ، ۲۰۰۵) رفتار شهروندی سازمانی (دین ^۶ و همکاران، ۱۹۹۴)

پارادایم معناگرایی^۷: معناگرایی، برآمد دو جریان معنویت در کار^۸ و رهبری معنوی^۹ است. معناگرایی به جستجوی فرد جهت دستیابی به معنایی عمیق‌تر، توسعه خودآگاهی، احساس ماورای یا فراروی^{۱۰}، درست‌کاری^{۱۱} و حکمت^{۱۲} اشاره دارد. معناگرایی، مشخصه رهبرانی مثبت‌اندیش، دارای روحیه حیات و سرزندگی، با ذهنی جدا از استرس و دارای تأثیری مثبت بر مافوق‌ها، زیردستان و همکاران هم‌رده به‌شمار می‌رود. تزریق این جنبه معنایی توسط یک شخص به خودش و در پی آن تلقین کردن آن به دیگران در محیطی محصور، از طریق تعاملات و تأثیرات مستقیم، می‌تواند رهبران را برای اعضای که در شبکه سازمانی قرار دارند، بیشتر قابل پذیرش و دسترس‌سازد.

پارادایم مثبت‌گرایی^{۱۳}: مثبت‌گرایی بر پایه رفتار سازمانی مثبت^{۱۴} بنا شده و انرژی و ظرفیتی را که رهبر برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان دارد، نشان می‌دهد. در این پارادایم، رهبر،

1. Brown and Trevino
2. Kanungo and Mendonca
3. Carroll
4. Garriga and Mele
5. Matten and Crane
6. Dyne
7. Spirituality paradigm
8. Spirituality at work
9. Spiritual leadership
10. Transcendence
11. Virtues
12. Wisdom
13. Positivity paradigm
14. Positive organizational behavior

مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، دیدی کل‌نگر داشته و آن را به دیگران القا می‌کند، آغازگری و هدایت تغییر، را رهبری کرده و شیوع منفی‌نگری را کنترل می‌کند. مثبت‌گرایی رهبر، به همان خوبی که می‌تواند تمرکز و هدایت بهتری را بر اعضای سازمان فراهم نماید، می‌تواند سرتاسر سازمان را به‌عنوان منبعی از انرژی مثبت ساخته و پایداری سازمان را در مقابل تلاطم‌های ناگهانی، تضمین کند. اشتیاق برای تغییر و پیگیری جسورانه برای راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه، برون‌داد سازمانی مستقیم‌نشست گرفته از این قبیل سرمایه‌های رهبری است.

پارادایم اخلاق‌گرایی^۱: اخلاق‌گرایی اساساً ریشه در اخلاق تجارت^۲ داشته و با ارزش‌ها و اصول اخلاقی رهبر و فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی مرتبط است. موضوع اخلاق به‌طور خاص با معضلاتی از قبیل رسوایی، اخلال، اعمال غیر اخلاقی و کم‌رنگ‌شدن ارزش‌های اخلاقی و خصلت‌های انسانی که امروزه به‌عنوان مشکلات اساسی جوامع سازمانی شناخته می‌شوند، مرتبط است. با این وجود، رهبران همچنان بر اخلاقیات پافشاری می‌کنند و این موضوع را از طریق تصمیم‌گیری اخلاقی، حل معضلات اخلاقی، وفادار ماندن بر اصول و اعتقادات معنوی نشان می‌دهند. این همان تفکرات، رفتارها و اعمالی است که به‌عنوان اجزای اصلی تشکیل‌دهنده رفتار رهبری خیرخواه به‌شمار می‌روند.

پارادایم جامعه‌گرایی^۳: این شاخه براساس تحقیقات در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت^۴ و شهروندی شرکتی^۵ شکل گرفته است و جنبه‌هایی از رفتار رهبر شامل مسئولیت رهبران در قبال جامعه و مشارکت در امور اجتماعی توسط رهبر را دربر می‌گیرد. حد و مرز رهبری خیرخواه ماورای مرزهای رسمی سازمان گسترش یافته است و برای به‌کارگیری ظرفیت واقعی رهبران، مرزهای اجتماعی-اقتصادی سازمان را از طریق فعالیت‌های عام‌المنفعه و خارج از مرزهای رسمی درهم شکسته است. نقش رهبر در حل مشکلات اجتماعی و توانمندسازی نوآوری سازمانی برای کمک به بهبود جامعه به پاسخگویی به جامعه اشاره دارد (کارول، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰؛ گاریگا و میلی،

1. Morality paradigm
2. Business Ethics
3. Community paradigm
4. Corporate social responsibility
5. Corporate citizenship

۲۰۰۴). شاخه جامعه‌گرایی با شناسایی معضلات اجتماعی، عمومی و محیطی شایع شده در محیط عملیاتی سازمان در ارتباط است. جنبه خیر مشترک رهبری خیرخواه، نیاز دارد که ماورای مرزهای سازمان توسعه یابد؛ به همین دلیل، باید برای برقراری روابط معنادار با جامعه و ذی‌نفعان اجتماعی در محیط عملیاتی سازمان، به‌دقت به سمت جلو هدایت شود. جامعه‌گرایی از طریق خلق تأثیر اجتماعی بالا و رشد ماورای محدوده‌های سازمان، می‌تواند رهبر را برای انجام تحول اجتماعی و تغییر حمایت‌شده آماده کند. این موضوع بیانگر شیوه‌ای است که قدرت بالقوه رهبری خیرخواه می‌تواند فعلیت یابد (قوش^۱، ۲۰۱۵، ۵۹۴-۵۹۵).

مدل رهبری خیرخواه بر پایه سه پیش‌فرض بنیادی بنا شده است: نخست اینکه، پارادایم‌های مطرح‌شده همگی در ارتباط با خلق خیر مشترک در سازمان هستند و می‌توانند برای خلق، هدایت و پایدارسازی تغییرات مثبت در سازمان به کار گرفته شوند. دوم اینکه، این پارادایم‌ها گرچه تعامل بالایی با هم دارند ولی ذاتاً متمایز هستند، به این معنا که اهدافی که این پارادایم‌ها دنبال می‌کنند، قابل مبادله یا جایگزینی نیستند. سوم اینکه: این چهار پارادایم مجموعه‌ای کل‌نگر از فرضیه‌ها و یافته‌های تحقیقی برای خلق خیر مشترک در سازمان‌ها را فراهم می‌سازند. این چهار پارادایم با هم یک کل معنادار و تصویری بزرگ از خلق خیر مشترک در سازمان را می‌سازند. براین اساس این چهار پارادایم زمانی که به هم می‌پیوندند، می‌توانند یک سنگ بنا را از مدل مفهومی رهبری سطح بالاتر فراهم سازند (کاراکاس و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به پارادایم‌های مطرح‌شده، کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) مدل رهبری خیرخواه را در ۴ بعد طرح ریزی کردند:

عمق معنوی^۲: تمرکز این بعد بر چشم‌انداز درونی و فعالیت‌های معنوی رهبر است. عمق معنوی به جستجوی رهبر برای حسی از معنی‌داری و هدف اشاره دارد. عمق معنوی به‌طور تنگاتنگ با ظرفیت فکری رهبر در خودارزیابی، خوداکتشافی، تمرکز و شناخت نقاط قوت و جستجو برای یافتن هدف بالاتر آمیخته شده است. عمق معنوی، رهبران را قادر می‌سازد که به سؤالات بزرگی پیرامون حیات پاسخ دهند، از قبیل اینکه سهم هر کس در عالم چیست و اینکه چرا انسان‌ها برای رسیدن به سعادت به هم نیاز دارند. رهبران بزرگ، همگی در جستجوی معنایی

1. Ghosh
2. Spiritual depth

عمیق‌تر بوده و اهدافی متعالی دارند، خود را برای علتی بزرگتر قربانی کرده و دیگران را مورد حمایت قرار می‌دهند و بیشترین کمک‌ها و پایدارترین راه‌حل‌ها را برای جامعه فراهم می‌آورند. عمق معنوی به‌عنوان تکیه‌گاهی زیربنایی و منبعی از اصول مدیریت مسئولانه به‌شمار می‌رود، زیرا احساس معنا و قدرت درونی را در انسان ایجاد می‌کند و به افراد الهام می‌بخشد که زندگی سایر افراد بشر را غنی سازند. بنابراین، عمق معنوی هر دوی نیروی جنبش و استمرار (دوام) برای اجرای این اصول را فراهم می‌سازد.

تعامل مثبت^۱: تمرکز این بعد بر تغییرات مثبتی است که رهبر در پیرامون خویش خلق می‌کند. تعامل مثبت به تلاش‌های رهبر در زمینه الهام‌بخشی و فراهم کردن امید و شهادت برای ایجاد تغییرات مثبت در نظام‌های انسانی اشاره دارد. تعامل مثبت بر اینکه چگونه رهبران می‌توانند تغییرات مثبت را در سازمان با استفاده از شیوه‌های قدرت‌مدار^۲ خلق کنند، متمرکز است. شیوه‌های قدرت‌مدار که طلایه‌دار علوم اجتماعی هستند و در دهه اخیر بین محققان محبوبیت زیادی یافته‌اند، بر موضوعات مثبت و دیدگاه‌های مثبت برای مجذوب کردن افراد برای دوباره‌نوشدن، حیات‌یافتن و معنا یافتن تمرکز دارند. به‌عنوان مثال، در خبرگیری قدرشناسانه^۳ سوالات مثبتی پرسیده می‌شود که به چرخه مثبت و چرخش روبه‌بالا و پرورش ارزش‌های انسانی مثبت می‌انجامد. جای‌گیری تعامل مثبت در کانون شیوه‌های قدرت‌مدار با هدف تقویت ظرفیت‌های سازمان برای پیش‌بینی و شتاب‌بخشی به ظرفیت‌های مثبت سازمان انجام شده است. تعامل مثبت به‌طور تنگاتنگی با ظرفیت‌های انگیزشی و تحولی رهبران از قبیل: الهام‌بخشی و توانمندسازی، خلق و هدایت تیم‌های خودانگیز، ایجاد امید و شهادت در افراد برای عمل و همکاری در جهت تغییر مثبت، آمیخته شده است. تعامل مثبت، رهبران را برای پرسیدن پرسش‌های ارزیابانه در مورد خودشان، افرادی که در اطرافشان هستند و سازمانی که در آن به‌فعالیت می‌پردازند، توانمند می‌سازد. هدف نهایی از تعامل مثبت، بهبود وضعیت بشر و خلق سرزندگی و حیات در سازمان‌ها به‌وسیله توانمندسازی و به‌کارگیری نیروهای بالقوه انسانی کارکنان است.

1. Positive engagement
2. Strength-based approaches
3. Appreciative inquiry

حساسیت اخلاقی^۱: تمرکز این بعد بر اصول اخلاقی و ارزش‌ها و باورهای رهبر است. حساسیت اخلاقی به بازتاب‌های اخلاقی عمل رهبر و توجه رهبر بر اینکه چه رفتاری درست و چه رفتاری غلط است، اشاره دارد. حساسیت اخلاقی بر ارزش‌های اخلاقی و رفتارهایی از قبیل: امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، راستی و درستی و پاسخگویی متمرکز است. مهم‌ترین بازتاب‌های رفتاری حساسیت اخلاقی عبارتند از: پاسخگوبودن و انصاف‌داشتن، توجه به کارکنان و حمایت از آنان، رعایت حقوق مصرف‌کننده و کارفرما، تصمیم‌گیری براساس خطوط راهنمای اخلاقی، عمل براساس امانت‌داری و صداقت، آگاه‌بودن از ارزش‌های خود، پیروی از قوانین و مقررات و گسترش ارزش‌های اخلاقی در کار.

پاسخگویی به جامعه^۲: تمرکز این بعد بر مساعدت‌هایی است که رهبر از اجتماع و خدمات عمومی می‌کند. پاسخگویی به جامعه به نقش رهبران در حل مشکلات اجتماعی و توانمند کردن نوآوری اجتماعی در جهت مساعدت به جامعه اشاره دارد. این تعریف بر مسئولیت اجتماعی رهبر و اعمالی در راستای منافع ذی‌نفعان سازمان و جامعه تأکید دارد. همچنین پاسخگویی به جامعه، مسئولیت رهبر را برای برجای گذاشتن میراثی پایدار و تأثیر مثبت بر جامعه‌ای بزرگ‌تر را بازنمایی می‌کند. پاسخگویی به جامعه به التزام اجتماعی رهبران اشاره داشته و بر این موضوع تأکید دارد که رهبران باید با مدنظر قراردادن منافع، رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی افراد جامعه، عملکرد اقتصادی تولید و توزیع کالاها را بالاتر ببرند و سود را برای سهامداران خلق نمایند. پاسخگویی به جامعه، نقش رهبران را در شناسایی مشکلات اجتماعی در ارتباط با آموزش، استخدام، بوم‌شناسی، پزشکی، حقوق مدنی، فرهنگ و هنر و رشد پایدار برجسته می‌سازد (کاراکاس و همکاران ۲۰۱۳).

توانمندسازی روان‌شناختی

توماس و ولتهوس^۳ (۱۹۹۰) نخستین بار بحث توانمندسازی روان‌شناختی^۴ را مطرح ساختند.

1. Ethical sensitivity
2. Community responsiveness
3. Thomas and Velthouse
4. Psychological empowerment

آنان توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان نوعی ایفای نقش فعال^۱ در راستای انجام فعالیت‌های شغلی تعریف کردند که سبب به‌وجود آمدن احساس استقلال در فرد، هنگام انجام وظایف شغلی می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی شکلی منسجم و فعال از انگیزش است که به‌عنوان محرکی کلیدی در ایجاد احساس موفقیت در کارکنان شناخته می‌شود (میراند^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). اسپریتزر^۳ (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی را یک ایفای نقش فعال در ارتباط با شغل و فعالیت‌های آن می‌داند که افراد طی آن به توانایی شکل‌دهی نقش‌ها و بستری که در آن به فعالیت می‌پردازند، دست پیدا می‌کنند. وی بیان می‌کند که کارکنان توانمند شده در شکل‌دهی نقش‌های شغلی و خودطراحی بسترهای کار مهارت داشته و از اینکه می‌توانند وظایف شغلی را به بهترین وجه انجام دهند، اطمینان کامل دارند. به عقیده وی توانمندسازی روان‌شناختی از طریق چهار باور اساسی در کارکنان ایجاد می‌شود: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیرگذاری (داست^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). وتن و کمرون^۵ (۱۹۹۸) توانمندسازی را به‌عنوان قدرت‌بخشیدن به کارکنان فرض کردند که باید به کارکنان کمک نمود تا حس اعتماد به نفس خود را پرورش دهند، بر احساس درماندگی یا ناتوانی خود غلبه کنند و برای انجام فعالیت‌ها به آنها نیرو و انگیزه درونی داده شود. آنان بُعد اعتماد را به سایر ابعاد توانمندسازی توماس، ولتهاوس و اسپریتزر اضافه کردند. آنها بر این باورند که مؤلفه‌های توانمندسازی ارائه‌شده با در نظر گرفتن ابعاد ۵ گانه، نیروی محرکه عملکرد کارکنان و سازمان خواهد بود (کلهرنیا گلکار و همکاران، ۱۳۹۶، نقل از نوردان ۲۰۱۵).
معنی‌داری^۶: هکمن و اولدهام^۷ (۱۹۸۰) معنی‌داری را باوری می‌دانند که در آن شغل و وظایف مرتبط با آن از لحاظ شخصی برای فرد اهمیت داشته و تقاضاهای شغل با ارزش‌های شخصی وی همخوانی کامل دارند.
شایستگی^۸: باندورا^۹ (۱۹۸۶) شایستگی را باوری می‌داند که در آن فرد احساس می‌کند در

1. Active orientation
2. Maynard
3. Spreitzer
4. Dust
5. Veton & Cameron
6. Meaning
7. Hackman & Oldham
8. Competence
9. Bandura

انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله مرتبط با شغل، کاملاً کارآمد است. **خودتعیین‌گری**^۱: دسی، کنل و ریان^۲ (۱۹۸۹) خودتعیین‌گری را باوری می‌دانند که در آن فرد احساسی از خودآغازگری و تنظیم رفتارهای خویش را در شغل داشته و در نتیجه احساس می‌کند که می‌تواند بر کارش کنترل داشته باشد.

تأثیرگذاری^۳: به عقیده آبرامسن، سلیگمن و تیزدال^۴ (۱۹۷۸) تأثیرگذاری باوری است که در آن فرد احساس می‌کند که وظایف شغلی وی در تحقق اهداف راهبردی، اجرایی (تاکتیکی) و عملیاتی سازمان، نقش مؤثری را ایفا می‌کنند.

اعتماد^۵: میشر و اسپریتزر (۱۹۹۷) اعتماد را علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران تعریف کرده‌اند (میراند و همکاران، ۲۰۱۲).

توانمندسازی روان‌شناختی از ترکیب اثرات این شناخت‌ها حاصل می‌شود. آگاهی کارکنان از اینکه کارشان مفید و ارزشمند است، موجب می‌شود که حس عمیقی از معنی‌داری و تأثیر در کار داشته باشند. در نتیجه، این احساس سبب می‌شود که خودآغازگر بوده و برای غلبه بر موانع، منعطف و استوار باشند. همچنین افرادی که حس قوی از خودتعیین‌گری و شایستگی فردی دارند، نسبت به کسانی که به خودشان اعتماد ندارند، کارشان را با علاقه و شدت و سماجت بیشتری انجام می‌دهند. احساس قدرتمندی که افراد توانمند شده از شایستگی دارند به آنها این اطمینان را می‌دهد که تلاش‌هایشان منجر به موفقیت می‌شود. بنابراین، زمانی که رهبران، توانمندسازی روان‌شناختی را در کارکنان القا می‌کنند، افراد با استحکام، سماجت و اعتمادبه‌نفسی که برای انجام دادن انتظارات نقش به‌صورت کارا نیاز است، به اهداف شغلی دست می‌یابند (داست و همکاران، ۲۰۱۸). در مجموع، می‌توان بیان کرد که توانمندسازی روان‌شناختی به پیامدهای رفتاری مهمی منجر می‌شود. به‌عنوان مثال، کارکنانی که دارای حس خودیابی هستند، نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر درک می‌کنند و به‌موقع مسائل و مشکلات پیش روی سازمان را حل می‌کنند و عملکرد

1. Self determination
2. Deci, Connell, & Ryan,
3. Impact
4. Abramson, Seligman, & Teasdale
5. Confidence

فوق‌العاده‌ای در انجام وظایف محوله از خود نشان می‌دهند (خان و همکاران، ۲۰۱۱؛ خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

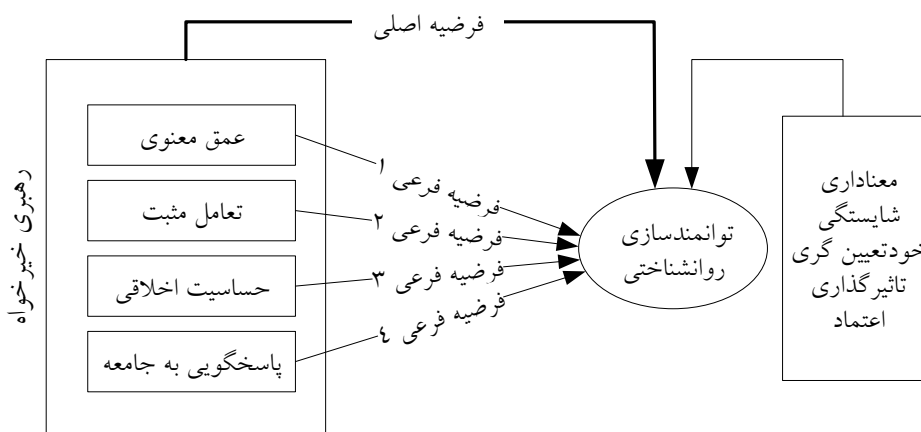
پیشینه تحقیق

تحقیق‌های متنوعی در مورد رهبری خیرخواه در سازمان انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده پرداخته‌اند. چان (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی روابط رهبری خیرخواه، حمایت ادراک‌شده سرپرست و عملکرد زیردستان، با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که حمایت سرپرست بر رابطه بین رهبری خیرخواه با عملکرد کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این تأثیر مثبت زمانی که سرپرست، سطوح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی را به کار می‌گیرد، قوی‌تر است. در تحقیقی دیگر چان و ماک (۲۰۱۲) به بررسی روابط رهبری خیرخواه و عملکرد پیروان، با نقش مداخله‌گر تبادل رهبر-عضو پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری خیرخواه و تبادل رهبر-عضو به‌طور مثبت و معنی‌داری با عملکرد پیروان در ارتباط است. آنان دریافتند که تبادل رهبر-عضو تا حدودی رابطه بین رهبری خیرخواه و عملکرد زیردستان را متعادل می‌کند. کاراکاس و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی رهبری خیرخواه برای پیشبرد تعالیم مدیریت مسئولانه به مفهوم‌پردازی و شناسایی مفاهیم زیربنایی رهبری خیرخواه پرداختند و چهار مفهوم شکل‌دهنده رهبری خیرخواه را شامل حساسیت اخلاقی، عمق معنوی، تعامل مثبت و پاسخگویی، به جامعه معرفی نمودند. قوش (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی روابط رهبری خیرخواه در سازمان‌های غیرانتفاعی، معیارهای جهت‌گیری رفاه، جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت و به این نتیجه رسید که جهت‌گیری رفاه از دیدگاه کارکنان و مدیران به‌عنوان هسته مرکزی رهبری خیرخواه در سازمان‌های غیرانتفاعی به‌شمار می‌رود و رفتار شهروندی سازمانی و جو اخلاقی اعضا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب می‌شود آنان به‌طور فعال در پروژه‌های اجتماعی و فعالیت‌های پرورشی جمعی مشارکت نمایند. وانگ و چنگ (۲۰۱۰) در تحقیقی به بررسی این موضوع که چه زمانی رهبری خیرخواه منجر به خلاقیت می‌شود؟ نقش میانجی هویت نقش خلاق و استقلال شغلی پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که هر دو عامل هویت نقش خلاق و استقلال شغلی، نقش میانجی فعالی خواهند داشت.

زمانی که هر کدام از میانجی‌ها نقش فعالی داشته باشند، رابطه مثبت بین رهبری خیرخواه و خلاقیت قوی‌تر است و زمانی که میانجی‌ها نقش ضعیفی داشته باشند، این رابطه ضعیف‌تر خواهد بود. همچنین آنان دریافتند که تأثیر رهبری خیرخواه بر خلاقیت، به افراد و شرایط زمینه‌ای بستگی دارد.

مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

در تدوین مدل مفهومی برای هر یک از متغیرها از مدلی خاص استفاده شده است. بدین صورت که برای متغیر رهبری خیرخواه از مدل کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) و برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از مدل وتن و کمرون (۱۹۹۸) استفاده شده است. باتوجه به مبانی نظری و برای روشن شدن ارتباط متغیرها با یکدیگر، مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

براساس آنچه گفته شد، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:
فرضیه اصلی: رهبری خیرخواه بر توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی اول: عمق معنوی در توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
فرضیه فرعی دوم: تعامل مثبت در توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
فرضیه فرعی سوم: حساسیت اخلاقی در توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
فرضیه فرعی چهارم: پاسخگویی به جامعه در توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شاغل در دانشگاه لرستان (اعضای هیئت‌علمی و کارکنان) به تعداد ۷۵۰ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود است، براساس روش تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از فرمول محاسبه نمونه کوکران، حجم نمونه در سطح اطمینان ۰/۹۵، برابر ۲۵۴ نفر انتخاب شد. در تحقیق حاضر، متغیرهای رهبری خیرخواه و توانمندسازی روان‌شناختی، دو سازه اصلی هستند. برای سنجش متغیر رهبری خیرخواه از پرسشنامه کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲)، و برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه وتن و کمرون (۱۹۹۸) استفاده شده است. هریک از سازه‌ها از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و هریک از ابعاد، توسط تعدادی گویه یا سؤال سنجیده می‌شوند که در جدول (۱) ارائه شده است.

برای آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی^۲ و نرم‌افزار smart pls3 استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یک روش آماری است که دیدگاهی تأییدی را در قبال پدیده‌ها به کار می‌گیرد. این روش دارای دو جنبه مهم است: جنبه نخست آنکه فرایندهای علمی مورد مطالعه توسط مجموعه‌ای از معادلات ساختاری بیان می‌شوند؛ جنبه دوم آنکه این روابط ساختاری را می‌توان به صورت گرافیکی، مدل‌سازی نمود. این موضوع محقق را قادر می‌سازد تا مدل نظری مورد مطالعه را با سهولت

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial Least Squares

جدول ۱. سازه‌های تحقیق و ابعاد و گویه‌ها

تعداد گویه‌ها	متغیرهای آشکار		متغیرهای پنهان
۱۰	R1 (Spiritual depth)	عمق معنوی	رهبری خیرخواه Benevolent Leadership (BL)
۱۰	R2 (Ethical Sensitivity)	تعامل مثبت	
۱۰	R3 (Positive engagement)	حساسیت اخلاقی	
۱۰	R4 (Community responsiveness)	پاسخگویی به جامعه	
۳	T1 (Meaning)	معنی‌داری	توانمندسازی روان‌شناختی Psychological Empowerment (PE)
۳	T2 (Competence)	شایستگی	
۳	T3 (Self-determination)	خودتعیین‌گری	
۳	T4 (Impact)	تأثیرگذاری	
۳	T5 (Confidence)	اعتماد	

بیشتری، مفهوم‌سازی کند (ابارشی ۱۳۹۱ ص ۲۲). روش حداقل مربعات جزئی بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده است، حجم نمونه اندک بوده و توزیع داده‌ها غیرنرمال است (دیامانتوپولوس و همکاران^۱، ۲۰۱۲). در این روش، تحلیل مدل در دو مرحله اصلی صورت می‌گیرد. مرحله نخست "آزمون الگوی اندازه‌گیری" که مربوط به بررسی برازش ابزار اندازه‌گیری است و مرحله دوم "آزمون الگوی ساختاری" که به آزمون فرضیه‌های تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر می‌پردازد.

مرحله نخست: آزمون برازش مدل اندازه‌گیری

در این روش برازش مدل اندازه‌گیری از طریق سه آزمون حاصل می‌شود: آزمون پایایی، آزمون روایی و درنهایت آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری.

پایایی مدل اندازه‌گیری: برای آزمون پایایی، از خروجی بارهای عاملی، مقادیر t -value، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR استفاده می‌شود. مقدار ملاک برای بارهای عاملی ۰/۴ است

1. Diamantopoulos et al

و گویه‌هایی که بار عاملی آنها بیش از ۰/۴ است، مناسب‌تر هستند. برای اینکه بارهای عاملی معنی‌دار باشند، باید در بازه مناسبی از t-value قرار داشته باشند. لذا مقادیر بالاتر از ۱/۹۶، در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار بوده و مقادیر بالاتر از ۲/۵۸، در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. همچنین مقادیر قابل قبول برای آلفای کرونباخ و CR، مقادیر بالاتر از ۰/۷ تعریف شده است (چین و همکاران، ۱۹۹۶). همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر گزارش شده در جایگاه مناسبی از محدوده قابل قبول قرار دارند. بنابراین، مدل اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. پایایی مدل اندازه‌گیری

عامل	شاخص	بارعاملی	t-value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR
رهبری خیرخواه	عمق معنوی	۰/۸۹۶	۳۶/۱۵۹	۰/۸۴۱	۰/۸۸۷
	تعامل مثبت	۰/۹۰۳	۴۴/۳۲۶	۰/۷۳۷	۰/۸۲۷
	حساسیت اخلاقی	۰/۸۹۶	۳۷/۴۱۳	۰/۸۲۲	۰/۸۷۶
	پاسخگویی به جامعه	۰/۸۹۲	۳۸/۶۷۸	۰/۷۸۸	۰/۸۵۸
توانمندسازی روان‌شناختی	معنی‌داری	۰/۷۹۶	۱۴/۳۳۴	۰/۷۳۰	۰/۸۰۱
	شایستگی	۰/۸۷۶	۳۰/۵۹۹	۰/۷۷۲	۰/۸۲۱
	خودتعیین‌گری	۰/۸۳۲	۱۹/۹۹۳	۰/۷۶۵	۰/۸۶۵
	تأثیر‌گذاری	۰/۹۳۲	۸۳/۹۰۷	۰/۷۱۰	۰/۷۹۳
	اعتماد	۰/۹۴۰	۹۱/۴۱۸	۰/۷۱۷	۰/۸۴۱

روایی مدل اندازه‌گیری: در این مرحله برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری، به بررسی روایی واگرا و همگرا خواهیم پرداخت. روایی همگرا از طریق مقادیر AVE که در ستون اول جدول ۳ گزارش شده است، سنجیده می‌شود. مگنر (۱۹۹۶) ملاک قابل قبول برای AVE را مقادیر بزرگتر از ۰/۴ می‌داند. برای سنجش روایی واگرا از روش فورنل-لارکر (۱۹۸۱) استفاده می‌شود. در این روش برای بررسی روایی واگرا، مقایسه جذر AVE هر سازه روی قطر اصلی ماتریس همبستگی با مقادیر همبستگی بین سازه‌ها صورت می‌گیرد. ملاک معنی‌داری در این روش،

بزرگتر بودن جذر AVE از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر است. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، نتایج آزمون نشان می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	AVE	R1	R2	R3	R4	T1	T2	T3	T4	T5
عمق معنوی	۰/۶۱۲	۰/۷۸۲								
تعامل مثبت	۰/۴۹۲	۰/۶۶۸	۰/۷۰۱							
حساسیت اخلاقی	۰/۵۸۹	۰/۶۹۷	۰/۷۶۹	۰/۷۷۳						
پاسخگویی به جامعه	۰/۵۵۵	۰/۶۶۳	۰/۶۹۶	۰/۶۵۵	۰/۷۴۵					
معنی‌داری	۰/۵۷۴	۰/۶۹۸	۰/۵۷۱	۰/۵۶۷	۰/۶۵۲	۰/۷۵۸				
شایستگی	۰/۶۰۶	۰/۷۱۶	۰/۵۶۶	۰/۶۲۶	۰/۷۱۸	۰/۶۸۸	۰/۷۷۹			
خودتعیین‌گری	۰/۶۸۲	۰/۶۵۲	۰/۶۱۷	۰/۶۱۱	۰/۶۴۷	۰/۵۲۱	۰/۶۶۴	۰/۸۲۵		
تأثیر‌گذاری	۰/۵۶۳	۰/۷۰۳	۰/۷۱۴	۰/۷۳۳	۰/۷۲۴	۰/۶۷۳	۰/۷۴۴	۰/۶۹۹	۰/۷۵۰	
اعتماد	۰/۶۳۹	۰/۷۶۸	۰/۶۶۱	۰/۷۲۲	۰/۷۱۸	۰/۶۷۱	۰/۷۵۶	۰/۷۶۰	۰/۶۲۴	۰/۷۹۹

کیفیت مدل اندازه‌گیری: برای اندازه‌گیری کیفیت ابزار سنجش، از مقادیر CV-Red و CV-Com استفاده می‌شود. CV-Com شاخص اعتبار اشتراک و CV-Red شاخص بررسی اعتبار حضور یا افزونگی است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهند. اگر شاخص واریانس اعتبار مشترک متغیرهای پنهان و شاخص افزونگی، مثبت باشند، مدل اندازه‌گیری، کیفیت مناسب دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). چنانچه در جدول (۴) مشاهده می‌شود تمامی مقادیر در بازه مناسب قرار داشته و در نتیجه می‌توان گفت که مدل ارائه‌شده از کیفیت مناسبی برخوردار است.

جدول ۴. کیفیت مدل اندازه‌گیری

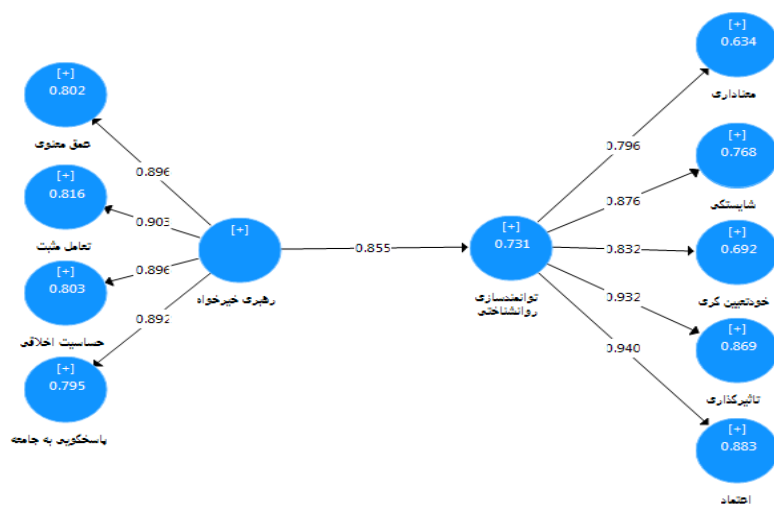
متغیر	CV-Red	CV-com
عمق معنوی	۰/۴۴۹	۰/۴۰۲
تعامل مثبت	۰/۳۶۹	۰/۲۴۹
حساسیت اخلاقی	۰/۴۳۷	۰/۳۸۳
پاسخگویی به جامعه	۰/۴۱۱	۰/۳۵۰
معنی‌داری	۰/۳۳۸	۰/۱۸۷
شایستگی	۰/۴۳۴	۰/۲۳۶
خودتعیین‌گری	۰/۴۴۲	۰/۳۵۳
تأثیر‌گذاری	۰/۴۶۲	۰/۱۷۹
اعتماد	۰/۵۳۲	۰/۲۸۱

مرحله دوم: بررسی و آزمون مدل ساختاری

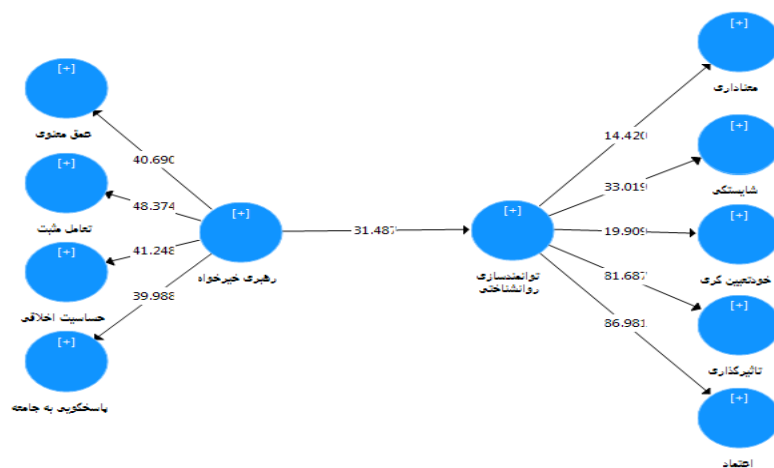
بررسی و آزمون مدل ساختاری با استفاده از بررسی ضرایب مسیر (مقادیر β)، مقادیر t-value و واریانس تبیین شده (R^2) صورت می‌گیرد. همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، مقدار ملاک برای ضرایب مسیر ۰/۴ است و گویه‌هایی که ضرایب آنها بیش از ۰/۴ است، مناسب‌تر هستند. بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر با استفاده از آزمون t-value انجام می‌شود. اگر مقدار t برای مسیر مشخص بیش از ۱/۹۶ باشد در سطح ۰/۰۵ رابطه بین متغیرها معنی‌دار بوده و اگر این مقدار بیش از ۲/۵۸ باشد، روابط در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. (R^2) نیز میزان واریانس تبیین شده متغیر وابسته را به وسیله متغیر مستقل نشان می‌دهد.

آزمون فرضیه اصلی تحقیق: شکل‌های (۲) و (۳) خروجی نرم‌افزار را درمورد آزمون فرضیه اصلی نشان می‌دهند. شکل (۲) نتایج آزمون مدل ساختاری را در حالت ضرایب مسیر و R^2 نشان می‌دهد و شکل (۳) نیز نتایج آزمون را در حالت معنی‌داری ضرایب (مقادیر t-value) نمایش می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضریب مسیر برای رابطه بین رهبری خیرخواه و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۵۵ می‌باشد و از آنجا که از ۰/۴ بزرگتر است، نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم است. با توجه به مقدار t محاسبه شده که ۲۸/۸۹۹ به دست آمده است و بزرگتر از

۲/۵۸ می باشد، می توان نتیجه گرفت فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود. به عبارتی، رهبری خیرخواه در سطح اطمینان ۰/۹۹، رابطه مثبت و معنی داری با توانمندسازی روان شناختی کارکنان دارد. همچنین از آنجا که مقدار R^2 محاسبه شده برابر با ۰/۷۳۱ می باشد و این مقدار بزرگتر از ۰/۲۶ است، در نتیجه رابطه ای قوی بین رهبری خیرخواه و توانمندسازی روان شناختی وجود دارد.

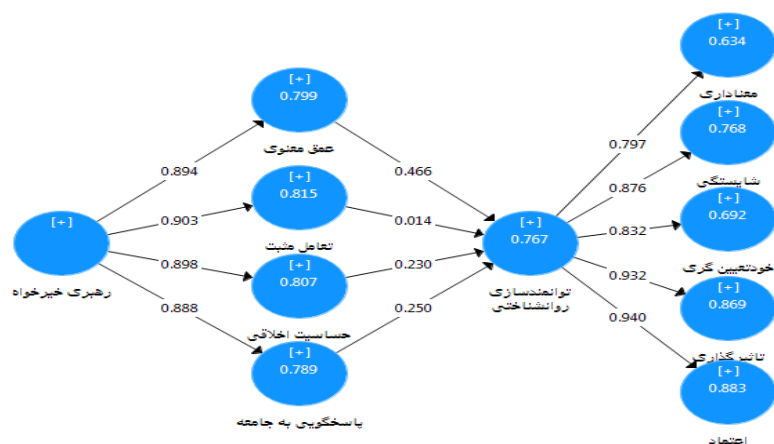


شکل ۲. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب مسیر و R^2

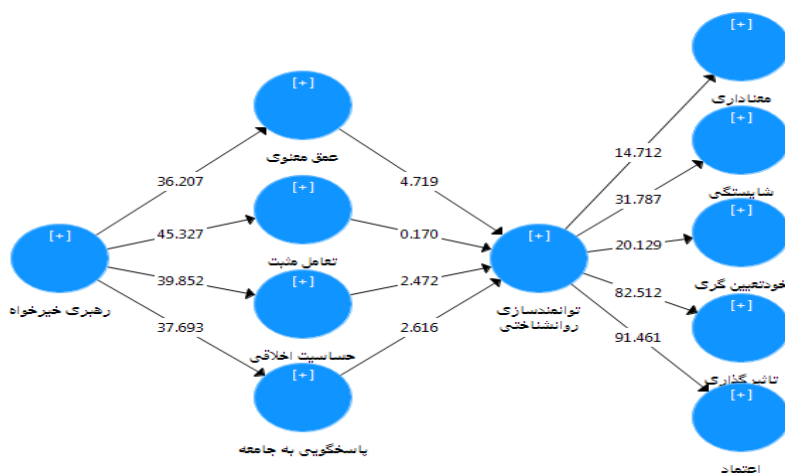


شکل ۳. خروجی نرم افزار در حالت معنی داری ضرایب مسیر (مقادیر t)

آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق: برای بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق که بیانگر تأثیر چهار بعد رهبری خیرخواه شامل عمق معنوی، حساسیت اخلاقی، تعامل مثبت، پاسخگویی به جامعه، بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است، مدل حاوی این سازه‌ها ترسیم شد و روابط، مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی در شکل‌های (۴) و (۵) نمایش داده شده است. نتایج آزمون کلیه فرضیه‌ها در جدول (۵) نمایش داده شده است.



شکل ۴. خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب مسیر و R^2



شکل ۵. خروجی نرم‌افزار در حالت معنی‌داری ضرایب مسیر (مقادیر t)

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های تحقیق

سطح اطمینان	نتیجه آزمون	t-value	ضریب مسیر (بتا)	فرضیه‌ها	ردیف
۰/۹۹	تایید	۲۸/۸۹۹	۰/۸۵۵	رهبری خیرخواه بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد	فرضیه اصلی
۰/۹۹	تایید	۴/۵۵۵	۰/۴۶۶	عمق معنوی در توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	فرضیه فرعی ۱
-	رد	۰/۱۵۶	۰/۰۱۴	تعامل مثبت در توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	فرضیه فرعی ۲
۰/۹۵	تایید	۲/۴۴۴	۰/۲۳۰	حساسیت اخلاقی در توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	فرضیه فرعی ۳
۰/۹۹	تایید	۲/۶۳۲	۰/۲۵۰	پاسخگویی به جامعه در توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد..	فرضیه فرعی ۴

برازش کلی مدل: برازش کلی مدل از طریق تحلیل و بررسی مقادیر R^2 و GOF^۱ مورد آزمون قرار گرفت. کوهن^۲ (۱۹۸۸) مقادیر تأثیرگذاری R^2 را در سه سطح طبقه‌بندی نمود؛ مقادیر کم‌تر از ۰/۰۲ تأثیر ضعیف، تا ۰/۱۳ تأثیر متوسط و تا مقدار ۰/۲۶ و بالاتر بیانگر تأثیر قوی است. آماتو، وینزی و تنهاوس^۳ (۲۰۰۴) شاخص برازش مدل (GOF) را برای ارزیابی برازش مدل‌های معادلات داخلی و سنجه‌های خارجی داده‌ها به‌طور هم‌زمان، پیشنهاد کردند. شاخص برازش با گرفتن ریشه مجذور از متوسط اشتراک برای همه سازه‌ها و متوسط R^2 مربوط به سازه‌های

1. Goodness-of Fit Index
 2. Cohn
 3. Amato, Vinzi & Tenenhaus

درون‌زا، به روش زیر محاسبه می‌شود (رابطه ۱). مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلس و همکاران^۱ ۲۰۰۹).

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{communality} \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نتایج برازش کلی مدل در جدول (۶) ارائه شده است. با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۵۱۹، چون این مقدار از ۰/۳۶ بزرگتر است، بنابراین، در سطح بسیار بالا قرار دارد. همچنین تمامی مقادیر R^2 نیز در بازه بزرگتر از ۰/۲۶ قرار دارند و دارای قدرت تأثیرگذاری بالایی هستند. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده برای R^2 و GOF برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۶. برازش کلی مدل

R ²	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۰۸	رهبری خیرخواه
۰/۷۳۱	۰/۵۹۱	توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۸۰۲	۰/۴۰۲	عمق معنوی
۰/۸۱۶	۰/۲۴۹	تعامل مثبت
۰/۸۰۳	۰/۳۸۳	حساسیت اخلاقی
۰/۷۹۵	۰/۳۵۰	پاسخگویی به جامعه
۰/۶۳۴	۰/۱۸۷	معنی‌داری
۰/۷۶۸	۰/۲۳۹	شایستگی
۰/۶۹۲	۰/۳۵۳	خودتعیین‌گری
۰/۸۶۹	۰/۱۷۹	تأثیرگذاری
۰/۸۸۳	۰/۲۸۱	اعتماد
۰/۷۷۹	۰/۳۴۷	میانگین
	۰/۵۱۹	GOF

1. Wetzels et al.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحران کنونی در مورد اعتماد به رهبری به واسطه بحران‌های اقتصادی، رشد سرسام‌آور و تمام‌نشدن شرکت‌ها، و تردید، ترس و بدبینی که در رابطه با رهبران رده بالا وجود دارد، آشکار شده است. بنابراین، مدل‌های رهبری سنتی براساس رقابت و سلسله‌مراتب نیازها باید مورد تجدیدنظر واقع شده و بهبود یابند، تا جایی که بتوانند نسبت به چالش‌های محیطی کنونی در یک روش بامعنا تر و رضایت‌بخش تر پاسخگو باشند. رهبری خیرخواه به توسعه فضایل در سازمان از طریق تصمیم‌گیری اخلاقی، خلق احساس معنادار بودن، القای امید و تقویت شجاعت برای انجام اعمال مثبت و برجای گذاشتن تأثیر مثبت بر جامعه پرداخته و می‌تواند به‌عنوان راهی برای گذر از این بحران باشد. تحقیق حاضر با هدف تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش برای کلیه متغیرهای پنهان تحقیق در سطح مطلوبی قرار داشتند و حاکی از این بودند که شاخص‌های اندازه‌گیری به‌خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند.

فرضیه اصلی تحقیق بیان می‌دارد که رهبری خیرخواه در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد که رهبری خیرخواه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در سطح ۰/۹۹ تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نتیجه، فرضیه اصلی تحقیق تأیید شد. رهبری خیرخواه با فراهم‌ساختن بستر حمایتی و قابل‌اعتماد، جایی که افراد بتوانند توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را به کار گیرند، موجب می‌شود که کارکنان از لحاظ روان‌شناختی توانمندتر شوند. به عبارتی رهبری خیرخواه باعث می‌شود زیردستان احساس کنند که شایستگی لازم برای انجام وظایفشان را دارند. افراد زمانی احساس شایستگی خواهند کرد که دانش، مهارت و توانایی‌هایشان را به کار می‌گیرند. از طرفی رهبری خیرخواه موجب می‌شود که افراد معنا و هدف اصلی کارشان را دریابند و به حسی مثبت از تأثیرگذاری بر دنیایی که در آن زندگی می‌کنند، برسند.

فرضیه‌های فرعی تحقیق: فرضیه فرعی اول بیان می‌دارد که عمق معنوی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. از آنجا که

ضریب معنی‌داری این رابطه برابر $4/555$ است، می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه، معنی‌دار است. از سوی دیگر، ضریب مسیر محاسبه شده برابر با $0/466$ و مثبت است، از این رو، در سطح اطمینان $0/99$ می‌توان گفت، عمق معنوی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و فرضیه محقق در خصوص تأثیر این دو متغیر به شکل معنی‌داری تأیید می‌شود. عمق معنوی به جستجوی رهبر برای احساسی از معنی‌داری و هدف اشاره دارد. در عمق معنوی، رهبر با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان را برای افراد ایجاد کرده و در آنان نفوذ می‌کند تا به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند. بدین ترتیب، کارکنان را برای حرکت در جهت اهداف، توانمندتر می‌سازد. عمق معنوی با ایجاد چشم‌اندازی مشخص برای افراد، موجبات توانمندی آنان را فراهم می‌سازد. عمق معنوی، باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار می‌شود و این امر موجب می‌شود که به لحاظ روان‌شناختی حس کنند که شایستگی، تأثیر، اعتماد و استقلال لازم را برای انجام کاری با معنا در سازمان دارند. در یک محیط معنوی، اعضا تمایل بیشتری برای پذیرش مسئولیت داشته و این خود موجب تسهیل نقش رهبری می‌شود. فرضیه فرعی دوم مطرح می‌کند تعامل مثبت بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. از آنجا که ضریب معنی‌داری این رابطه برابر $0/156$ است و این مقدار در بازه معنی‌داری مناسب قرار ندارد، می‌توان نتیجه گرفت که این تأثیر معنی‌دار نیست و فرضیه محقق در این خصوص تأیید نمی‌شود. فرضیه فرعی سوم این تحقیق نشان می‌دهد حساسیت اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد که مورد پذیرش قرار گرفت. ضریب معنی‌داری این رابطه برابر $2/444$ به دست آمد و ضریب مسیر برابر با $0/23$ محاسبه شد. از آنجا که مقدار معنی‌داری از $2/58$ کوچکتر بوده و از $1/96$ بزرگتر است، و نیز ضریب مسیر مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری $0/95$ حساسیت اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. رهبرانی که دارای رویکرد اخلاق‌مدارانه هستند، از طریق توانمندسازی، پیروان و زیردستان خود را تشویق می‌کنند تا منافع گروه را بر منافع شخصی برتر بدانند و از راهبردهای توانمندسازی در جهت خودکارآمدی، خودآگاهی و اعتماد به نفس خود بهره‌گیرند. حساسیت اخلاقی رهبران خیرخواه را

قادر می‌سازد تا نیروهای بالقوه کارکنان خود را به صورت بالفعل در آورند و براین اساس، توانمندسازی کارکنان را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دانسته و در جهت افزایش آن تلاش نمایند. فرضیه فرعی چهارم این تحقیق نشان می‌دهد که پاسخگویی به جامعه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که مورد پذیرش قرار گرفت. از آنجا که ضریب معنی‌داری این رابطه برابر ۲/۶۳۲ است، می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه، معنی‌دار است. از سوی دیگر، ضریب مسیر محاسبه شده برابر ۰/۲۵۰ و مثبت است، از این رو، در سطح اطمینان ۰/۹۹ پاسخگویی به جامعه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. برای توانمندسازی کارکنان نیاز به سازوکارهایی از قبیل: بیان روشن اهداف، ارائه حمایت، مشارکت و آموزش، دسترسی به اطلاعات، حمایت‌های اجتماعی و عاطفی می‌باشد که این ملزومات می‌تواند همگی از طریق رهبری خیرخواه تأمین شوند. توانمندسازی روان‌شناختی، یک فرایند ناشی از تبادلات اجتماعی است و رهبری خیرخواه می‌تواند چارچوبی عقلایی- انگیزشی برای مدیران عهده‌دار توانمندسازی فراهم آورد. در این راستا رهبران خیرخواه از قدرت و کنترل، دوری کرده و به جای آن همکاری و مساعدت را تشویق می‌نمایند. پاسخگویی به جامعه از طریق کاهش جنبه‌های مضر و ایجاد هم‌گرایی بر افراد تأثیرگذار است. پاسخگویی به جامعه بر باورهای روان‌شناختی افراد تأثیر می‌گذارد و این باورها می‌تواند پیرامون آنچه از آنها انتظار می‌رود، باشد. در نهایت به مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، جهت توسعه مؤلفه‌ها و مشخصه‌های رهبری خیرخواه در دانشگاه موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

افزایش حساسیت اخلاقی:

- داشتن دید بلندمدت و توجه به اثرات و پیامدهای بلندمدت رفتارها در سازمان؛
- شناسایی مسائل و مشکلات رفتاری خود و دیگران و آگاهی از اثرات این گونه رفتارها در محیط کار؛
- توجه به مسئولیت‌های اخلاقی در محیط کار و اندیشیدن در مورد آنها؛
- مورد قضاوت قراردادن تصمیمات و شیوه‌های تصمیم‌گیری در سازمان از لحاظ رعایت ارزش‌ها و اصول اخلاقی؛
- توسعه نگرش انتقاد محور در سازمان.

افزایش عمق معنوی:

- جستجوی معنا و هدف در کار از طریق پرس و جو؛
- اندیشه و آگاهی یافتن از ابعاد مختلف کار؛
- توسعه اندیشه و حکمت درونی از طریق اندیشیدن در مورد حیات، علایق و ارزش‌های درونی برای درک بیشتر معنا و دسترسی به راه‌حلی مناسب برای تعامل با دنیا؛
- توسعه کمال‌گرایی درونی در راستای مساعدت به بشریت از طریق ارائه رفتارهای حمایتی و کمک‌کننده.

افزایش تعامل مثبت:

- تلاش برای تبدیل شدن به الگوی نقشی برای تغییر مثبت در سازمان از طریق الهام‌بخشی به افراد برای تغییر و همچنین خلق و به‌کارگیری اشکال جدید تغییر مثبت و نوآوری اجتماعی در سازمان؛
- توسعه چشم‌انداز مشترک در سازمان با استفاده از داستان‌ها، تصورات ذهنی، نمادها، استعاره‌ها و زبان ترغیب؛
- ایجاد امید و اشتیاق برای تغییر به وسیله عمل به‌عنوان یک مدل نقش و کاتالیزستی برای تغییر و نوآوری.

افزایش پاسخگویی به جامعه:

- شناخت نقش هر فرد به‌عنوان عاملی مساعدت‌کننده به جامعه و دارای تأثیر معنی‌دار بر جامعه؛
 - شرح جعبه‌ابزار و فرایندی جامع برای حل مشکلات اجتماعی پیچیده و چندبعدی؛
 - ساخت رابطه و همدلی با ذی‌نفعان مختلف سازمان از طریق ساخت روابط مناسب با آنها؛
 - طراحی و پرورش راه‌حل‌های پایدار برای حل مشکلات اجتماعی پیچیده از قبیل توسعه پایدار، مراقبت‌های بهداشتی، مبارزه با فقر و تعلیم و تربیت.
- همچنین به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تحقیقات در زمینه رهبری خیرخواه را توسعه داده و ارتباط آن را با برون‌دادهای شغلی از قبیل: عملکرد، بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کیفیت زندگی کاری و نیز تبادلات اجتماعی و جو روان‌شناختی سازمان، مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). **مدل سازی مسیری ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار smart pls**. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ابارشی، احمد و حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۱). **مدل سازی معادلات ساختاری**، تهران: نشر جامعه شناسان.
- اسلامیه، فاطمه و دارابیگی، مهشید (۱۳۹۳). **توانمندسازی منابع انسانی**، تهران: انتشارات آثار فکر.
- بنیسی، پریناز (۱۳۹۶). **رابطه سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران با میانجی گری هوش معنوی**. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، سال یازدهم، شماره ۳: ۳۱-۴۹.
- خلیفه سلطانی، حشمت؛ ساعدی، عبدالله و اعتمادیان، سجاد (۱۳۹۶). **تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت ها و فعالیت های کار آفرینی در سازمان**. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال ششم شماره ۱: ۱۲۱-۱۴۵.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). **مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS**، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دعایی، حبیب الله و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۱). **بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایت مندی کارکنان در آموزش عالی**. **مدیریت در دانشگاه اسلامی** ۱، سال اول، شماره ۱: ۶۶-۸۹.
- کلهرنیا گل کار، مهدی؛ سلطانی، علی و کلهرنیا گل کار، محسن (۱۳۹۶). **نقش واسطه ای توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد کارکنان**. **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، سال پنجم، شماره ۱۸: ۲۰۹-۲۳۸.
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. **Journal of Abnormal Psychology**, 87(1), 49-74.
- Amato, S., Vinzi, V. & Tenenhaus, M. (2004). **A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling**. Oral Communication to PLS Club France: HEC School of Management. March 24.
- Andam, F. (2017). Psychological Empowerment: Exploring the Links to Knowledge Sharing. **International Journal of Basic Sciences & Applied Research**. 6(1), 62-71.
- Armstrong, M., Blake, S. & Pitrowski, C. (2000). The Application of a 360-Degree Feedback Managerial Development Program in Higher Education: The Florida Model. **Education**, 120, 691-696.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, 9(2), 134-145.
- Barge, K. & Musambira, G. (1992). Turning Points in Chair-Faculty Relationships. **Journal of Applied Communication Research**, 20, 54-77.

- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. **Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (2003). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline**. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 20(1), 1-43.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, 38 (3), 268-295.
- Carroll, A.B. (2001). **Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality**. in Richardson, J.E. (Ed.), *Business Ethics*, McGraw-Hill/Dushkin, Guilford, CT, 198-203.
- Cavanagh, G.E. & Bandsuch, M.R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, 38 (1-2), 109-117.
- Chan, S. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (7), 897-911.
- Chan, S. & Mak, M. (2011). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). **Asia Pacific Journal of Management**, 29, 285-301.
- Chin, W., Marcolin, B. L. & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. **Information Systems Research**. 14 (2). 189-217.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2000). **A positive revolution in change**. in Golembiewski, R.T. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*, 2nd ed., Marcel Decker Inc, New York, NY, 611-629.
- Corkery, M. & Hagerty, J.R. (2008). **Continuing vicious cycle of pain in housing and finance ensnares market**. The Wall Street Journal, July 14, p. A2.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in work organization. **Journal of Applied Psychology**, 74(4), 580-590.
- Dent, E.B., Higgins, M.E. & Wharff, D.M. (2005). Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, 16 (5), 625-653.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1-16.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. **The Leadership Quarterly**. 10.1016/j.leaqua.2018.02.002.
- Dyne, L.V., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **The Academy of Management Journal**, 37 (4), 765-802.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14 (6), 693-727.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, 53 (1-2), 51-71.

- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**, 36 (5), 592-611.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Handbook of **Workplace Spirituality and Organizational Performance**, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Karakas, F. & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: conceptualization and construct development. **Journal of Business Ethics**, 108 (7), 537-553.
- Karakas, F., Sarigollu, E. & Manisaligil, A. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. **Journal of Management Development**, 32 (8), 801-822.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). **Ethical Dimensions of Leadership**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kessler, E.H. & Bailey, J.R. (2007). Handbook of **Organizational and Managerial Wisdom**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**, 17 (3), 165-182.
- Kruger, M. & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: a contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. **The Leadership Quarterly**, 16 (6), 771-806.
- Lucas, A. F. (2000). **Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs**, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23 (6), 695-706.
- Magner, N., Welker, R. B. & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation -processes in a latent variable structural equations framework. **Accounting and Business Research**, 27(1), 41-50.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, 38(4), 1231-1281.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, 30 (1), 166-179.
- Mishra, A. & Spreitzer, G.M. (1997). **Survivor Responses to Downsizing: the Mitigating Effect of Trust and Empowerment**, Southern California Studies Center.
- Mitroff, I.I. & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, 40 (1), 83-92.
- Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: exceptional responses to challenging circumstances. **The Leadership Quarterly**, 16 (5), 689-722.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16 (5), 655-687.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, 35 (1), 5-14.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38 (5), 1442-1465.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, 15 (4), 661-681.

- Wang, A.C. & Cheng, B.S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. **Journal of Organizational Behavior**, 31(1), 106-121.
- Wetzels, M. G., Odekerken-Schroder, C. & Van, O. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **Management Information Systems Quarterly**, 33(1), 177-195.