



## مقدمه و بیان مساله:

اینکه سازمان‌ها بتوانند از داشتن کارکنان توانمند بهره مند باشند، سازمان، مدیریت و کارکنان باید برای این کار آمادگی‌های لازم را داشته باشند (رندولف، ۲۰۰۰). یکی از عواملی که از جانب مدیریت برای توانمندسازی کارکنان باید مد نظر قرار گیرد نوع سبک رهبری است. پژوهش‌های پیشین نشان داده اند که رهبری اخلاقی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد (زو، ۲۰۰۸).

با توجه به اینکه رویکردهای جوامع و سازمان‌ها نسبت به رهبری متفاوت است و رهبری یک پدیده‌ی فرافرهنگی نیست (کریستوفر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ فی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴)، الزامات و بایدهای درون هر فرهنگ نیز باید در اعمال و پیاده سازی سبک‌های رهبری مدنظر قرار گیرد. بر این اساس با توجه به نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی و مذهبی در فرهنگ ایرانی و تاکید دین اسلام بر توجه به اخلاق و رعایت شیوه‌های اخلاقی در مدیریت و رهبری سازمانها به این دلیل که اصول نظریه‌ی رهبری اخلاقی ارائه شده شامل مواردی از جمله تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی و وضوح نقش می‌شود (عباس زاده و بوداقتی، ۱۳۹۳) که هیچگونه منافاتی با ارزش‌ها و اصول اسلام ندارد، توجه به این شیوه از رهبری در سازمان‌های ایرانی ضروری به نظر می‌رسد به ویژه اینکه رسوایی‌های اخیر در زمینه‌ی کسب و کار اهمیت سوالاتی را درباره‌ی نقش رهبری در شکل گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

با استناد به تناسب بین ارزش‌های اسلام با متغیرها و گویه‌های ارائه شده توسط رهبری اخلاقی و همچنین با توجه به تاکید اسلام بر رعایت عدالت توسط مدیر و رهبر در سازمان و جامعه و اینکه ویژگی‌هایی نظیر صداقت در تعاملات و روابط، احترام به دیگران، خدمت گزار دیگران بودن، جمع گرا بودن، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، رعایت عدالت و

نیروی انسانی امروزه به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان تلقی می‌شود. محیط در حال تغییر امروز منجر به این مساله گردیده است که سازمان‌ها در برابر فشارهای ناشی قدرت رقبا، مهارت‌ها، توانمندی و فن آوری‌های در حال گسترش عکس العمل مناسبی از خویش نشان دهند و در این شرایط سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را با این شرایط در حال تغییر سازگار نماید. از طرفی هر تغییری نیازمند وجود کارکنان و مدیران سازگار و توانمند جهت مواجهه و مدیریت تغییر می‌باشد. توانمندسازی و آمادگی روانی کارکنان جهت مواجهه با تغییر و ارائه‌ی آزادی عمل به کارکنان یکی از ابزارها و استراتژی‌های کلیدی و ضروری جهت بقای سازمان‌ها در شرایط رقابتی امروز می‌باشد (گودرزی و همکاران، ۲۰۰۲)، زیرا که امروزه سازمانهای بخش دولتی نیز مانند بخش خصوصی باید در محیط پویا و پیچیده به حیات خود ادامه دهند (دانایی فرد و محمدی خورزوقی، ۱۳۹۳: ۵۰) و رقابت منحصر به بخش خصوصی نمی‌شود. به عبارت دیگر محیط رقابتی جهانی استفاده از قابلیت‌های کارکنان را از طریق استفاده رهبر از ابزارهای انگیزشی بیرونی و درونی امری اجتناب ناپذیر می‌نماید (چین و چین، ۲۰۰۸) و توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک برانگیزاننده‌ی درونی به کارکنان اجازه می‌دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل خودکارآمدی را تقویت نمایند (باندورا، ۱۹۹۷). به عبارتی، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هماهنگ کننده و تسهیل کننده، نقش دیگری نیز بر عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است (پورکیانی و همکاران، ۱۳۸۷). در واقع توانمندسازی روانشناختی به عنوان یکی از متغیرهای انگیزاننده‌ی کارکنان در راستای حصول به اهداف سازمان می‌تواند تحت تاثیر اعتقاد و توجه مدیران و رهبران به عدالت سازمانی باشد (شاه حیدری پور، ۱۳۹۱). در واقع برای

آموزه‌ها است دارند که به این منظر تاکنون در پژوهش‌های صورت گرفته توجهی نشده است.

### مبانی نظری

#### رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی

از جمله ویژگی‌های رهبری اخلاقی می‌توان به مواردی همچون احترام به دیگران، خدمت گزا بودن دیگران، عادل بودن، صادق بودن، جمع گرا بودن (سیادت و همکاران، ۲۰۱۰)، حمایت گری، توسعه‌ی مهارت‌ها و اعتماد به نفس زیردستان (یوکل و همکاران، ۲۰۱۳)، دلسوزی، انصاف، توسعه‌ی پیروان به پابندی و رعایت معیارهای اخلاقی و در نظر گرفتن پاداش و مجازات برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی (نیری و همکاران، ۲۰۱۰) و توجه و برقراری روابط انسانی (زو و همکاران، ۲۰۰۸) اشاره نمود.

کانگر و کانونگو توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوطه از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸). به منظور بالا بردن کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده در سازمان‌ها، جستجوی عواملی که در خصوص توانمندسازی کارکنان می‌تواند موثر باشد ضرورت می‌یابد (ذبیحی و همکاران، ۲۰۱۳). در این زمینه، رویکردهای نوین سازمانی برای نقش رهبری در فرآیند توانمندسازی اهمیت به سزایی قائل شده اند (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۷).

تحقیقات جاری موید این مطلب هستند که رهبران اخلاقی به عنوان افرادی صادق، قابل اعتماد، نوع دوست و ضابطه مند توصیف می‌شوند و تصمیماتی عادلانه و هماهنگ اتخاذ می‌نمایند، همچنین آنها اصول اخلاقی را به طور مداوم به کارمندان ابلاغ می‌کنند،

انصاف در برخورد با کارکنان، پاسخ گویی اخلاقی و به کار گیری سازوکارهای اجرایی برای تشویق رفتارهای اخلاقی و ارزشی را از مهمترین ویژگی‌های رهبری اخلاق گرا معرفی کرده اند (صالح نیا، ۲۰۱۲)، می‌توان ادعا نمود که بازگشت به الگوهای اخلاقی رهبری به دلیل جهان بینی خاص فکری جامعه‌ی ایرانی ضروری بوده و در پرتو رفتار عادلانه‌ی رهبر اخلاق مدار می‌توان به توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان اندیشید. در نتیجه انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی با توجه به نقش میانجی ابعاد مختلف عدالت سازمانی تاثیر مثبت و قابل توجهی در تقویت توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمانهای ایرانی بطور خاص داشته باشد زیرا که سازمانها و کارکنان رشد یافته در فرهنگ خاص اسلامی-ایرانی با توجه به آموزه‌های مقدس دین و مذهب باید تاثیرپذیری خاصی از رهبری اخلاقی و همچنین عدالت سازمانی که مطابق با این آموزه‌ها است داشته باشند.

بنابراین با توجه به اینکه رهبری اخلاقی به عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری در سازمان‌های معاصر مورد توجه قرار گرفته است و قرابت زیادی با آموزه‌های مدنظر اسلام دارد و از طرفی یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبران اخلاقی در هر سازمانی رعایت انواع مختلف عدالت می‌باشد که همواره مورد تاکید اسلام بوده است و بواسطه‌ی اثبات تاثیرگذاری این متغیرها بر توانمندسازی روانشناختی؛ هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از طریق تاثیر ابعاد عدالت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان می‌باشد. اهمیت این پژوهش زمانی بیشتر می‌شود که در نظر داشت سازمانها و کارکنان رشد یافته در فرهنگ خاص اسلامی-ایرانی با توجه به آموزه‌های مقدس دین و مذهب باید تاثیرپذیری خاصی از رهبری اخلاقی و همچنین عدالت سازمانی که مطابق با این

(شیگوزیریم و همکاران، ۲۰۰۸) و به آزادی عمل و اختیار کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (مجیدی و همکاران، ۲۰۰۸).

رهبران اخلاقی از طریق ارائه‌ی آموزش‌های لازم زمینه را برای پیشرفت و حمایت از کارکنان فراهم می‌نمایند. آموزش دارای تاثیر مثبتی در احساس خودکارآمدی افراد می‌گردد (باندورا، ۱۹۹۷).

شایستگی یا صلاحیت نیز درجه‌ای است که یک فرد نسبت به توانایی‌های خود به منظور عمل به وظایف، احساس اطمینان می‌کند و به میزانی که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد (مجیدی و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین، کارکنانی با رهبران اخلاقی دارای احساس بالاتری نسبت به صلاحیت و شایستگی هستند. از آنجا که رهبران اخلاقی از حقوق کارکنان محافظت می‌کنند، آنها احتمالاً سازمان را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کنند تا کارکنان دارای استقلال عمل در تصمیم‌گیری شغلی باشند. این مساله منجر به تقویت حس اعتماد و خودمختاری شغلی در کارکنان می‌گردد.

در نهایت، احساس موثر بودن یا کنترل درک شده میزان تأثیری است که یک فرد بر محیط کاری خود دارد (مجیدی و همکاران، ۲۰۰۸). برای اینکه کارکنان بتوانند احساس تأثیر و موثر بودن در کار داشته باشند، باید علاوه بر احساس انجام کار تأثیرگذار، خود نیز به این باور برسند که می‌توانند آن اثر را به وجود آورند و احساس کنند که بر نتیجه‌ی کارها کنترل دارند (اسپریتزر و همکاران، ۱۹۹۷). رهبران اخلاقی می‌توانند فرصت‌هایی را برای درک تأثیر کارکنان در شغل و سازمان از قبیل مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی کار فراهم نمایند. چنین رهبرانی منجر به تقویت حس تأثیرگذاری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی و تعهد کارکنان می‌گردند (مای<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در نهایت رفتارهای رهبری اخلاقی از حقوق کارکنان محافظت نموده و

معیارهای اخلاقی روشن را تعیین و برای رعایت این معیارها از پاداش و تنبیه استفاده می‌کنند (دهقان و همکاران، ۲۰۰۶).

ویژگی‌هایی نظیر صداقت در تعاملات و روابط، احترام به دیگران، خدمت‌گزار دیگران بودن، جمع‌گرا بودن، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان، پاسخ‌گویی اخلاقی و به کارگیری سازوکارهای اجرایی برای تشویق رفتارهای اخلاقی و ارزشی را از مهمترین ویژگی‌های رهبری اخلاق‌گرا معرفی کرده اند (صالح‌نیا، ۲۰۱۲).

رهبری و نظارت به عنوان یکی از مهمترین ابزارها برای توسعه‌ی کارایی و احساس قدرت شخصی پیروان می‌باشد (کوبرگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). یوکی (۲۰۱۰) عنوان می‌کند که رهبری می‌تواند منجر به تقویت احساس تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمانی و توانمندسازی زیردستان جهت تحقق این اهداف می‌گردد زیرا که کارکنان با توانمندی بیشتر تمایل به احساس تعهد بیشتری در مورد سازمان و اهداف آن دارند (کوبرگ و همکاران، ۱۹۹۹؛ وانگ و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از طرفی مطالعات زیادی به روابط مثبت بین رهبری و توانمندسازی روانشناختی اشاره نموده اند (آوولیو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ فولر<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۹؛ کارک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (اپل بام و هانگر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸). معنی دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ویتھوس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰) و تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزشها و رفتارهاست (اسپریتزر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵).

احساس خودکارآمدی به عنوان بعدی دیگری از مفهوم توانمندسازی روانشناختی، نشان دهنده‌ی میزان تأثیری است که یک فرد بر محتوای شغل خود دارد

این امر منجر به تقویت حس توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌گردد.

اسپریتزر<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که بر مبنای بررسی‌های او، روابط حمایتی و مبتنی بر اعتماد رهبر یک عامل تاثیرگذار و مهم در راستای تحقق و تقویت توانمندسازی روانشناختی است. انتظار می‌رود که اشکال مثبت رهبری منجر به افزایش ادراک کارکنان از توانمندسازی روانشناختی کارکنان گردد زیرا که رهبران نقش مهمی در شکل دادن به انتظارات کاری زیردستان ایفا می‌کنند (لایدن<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ یوکی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰). رهبران می‌توانند اطلاعاتی در مورد اهداف استراتژیک یا عملیاتی فراهم کنند که منجر به تقویت ارزش کار کارکنان و در نتیجه افزایش معناداری گردد. این امر همچنین ممکن است منجر به مشارکت و استقلال پیروان و افزایش احساس حق تعیین سرنوشت کارکنان گردد. نهایتاً، رهبری می‌تواند برای کارکنان بازخورد و مربیگری برای کارکنان ارائه کند. مدل سازی نقش‌ها و ارائه بازخورد سازنده از منابع مهم اطلاعاتی جهت تحقق خودکارآمدی است که باعث افزایش احساس شایستگی و در نهایت توانمندسازی روانشناختی می‌گردد (باندورا، ۱۹۹۷).

### رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی

در رابطه با ابعاد رهبری اخلاقی دن هارتوق و دن هوق، سه بعد انصاف، تسهیم قدرت و وضوح نقش را مطرح کرده اند (کالشون و همکاران، ۲۰۱۱). در این رابطه، براون (۲۰۰۵) هدایت اخلاقی، درست کاری، تحمل پذیری، جهت گیری مردمی را به ابعاد ذکر شده اضافه می‌کند. طبق دیدگاه براون، تسهیم قدرت به این معناست که رهبران اخلاق مدار به پیروان اجازه دهند که ایده هایشان را مطرح کرده و به ایده‌ها و دغدغه‌های آنها گوش کنند (براون و همکاران، ۲۰۰۵). همچنانکه رهبران اخلاقی عاملانی اخلاقی در سازمانها هستند که وظیفه‌ی حفظ و ترویج

استانداردهای اخلاقی از قبیل انصاف و عدالت در سازمان را بر عهده دارند، می‌توان انتظار داشت که این رفتارها نقش مهمی در ارزیابی کارکنان از عدالت و ادراک انصاف شده در رابطه با رویه‌ها و نتایج سازمان داشته باشند (دیمیرتاس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳؛ لی<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴).

عدالت رویه‌ای یعنی ادراک کارکنان از منصفانه بودن فرایندی که برای تعیین توزیع پاداشها توسط مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد (رابینز<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۱). در اینجا می‌توان این سؤال را مطرح کرد که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداشی کمتر دریافت می‌کند هرگز احساس نابرابری یا بی عدالتی نکند. با توجه به عدالت رویه‌ای، پاسخ مثبت است. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر از پرداختها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند. عدالت رویه‌ای زمانی شکل می‌گیرد که ورودی‌های کارکنان به سازمان در طول فرایند تصمیم‌گیری مدنظر قرار گرفته شود و اخلاق در رویه‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته شود (لیونتال<sup>۱۸</sup>، ۱۹۸۰). رهبران اخلاقی انتظارات اخلاقی خود را به کارکنان از طریق یک ارتباط دو طرفه و باز، گوش دادن به آنچه که کارکنان می‌گویند و مشورت با آنان هنگام تصمیم‌گیری انتقال می‌دهند (براون<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). تاکید رهبران بر پایبندی به سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی توجه کارکنان را به سوی وجود عدالت در سازمان سوق می‌دهد (لوی<sup>۲۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). بعلاوه، لی و همکاران به این نتیجه رسیدند که رهبران تحت امر رهبران اخلاقی عدالت رویه‌ای بالاتری نسبت به سازمان دارند (لی<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

بر طبق نظریهٔ برابری آدامز، افراد میلند در قبال انجام دادن کار پاداشی منصفانه دریافت کنند. به عبارت دیگر، به اندازه‌ی همکارانشان از پاداش‌های

انجام دادن کار بهره مند شوند (گرینبرگ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۰). برابری، طبق نظر آدامز، زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند به نسبت تلاشی که انجام می‌دهند پاداش دریافت می‌کنند و نسبت ورودی به خروجی در کارشان با همین نسبت در بین همکارانشان برابر است. همچنین عدالت توزیعی زمانی شکل می‌گیرد که در تخصیص منابع و پاداش‌های سازمان هنجارهای مناسبی مورد استفاده قرار گیرد (لیونتال، ۱۹۷۶). رهبران اخلاقی مواردی را در مورد چگونگی انجام امور بطوریکه توزیع منصفانه‌ی پاداش‌ها و منابع و رفتارهای اخلاقی مد نظر قرار گیرد وضع می‌کنند (گینی<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۸؛ تریوینو و همکاران، ۲۰۰۳). نحوه استفاده از پاداش به گونه‌ای که نمودی از رفتار اخلاقی باشد نشان دهنده‌ی رهبری اخلاقی در سازمان است.

نوع سوم از عدالت در سازمانها عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده‌ی عدالت است. به دلیل اینکه عدالت تعاملی را رفتار مدیریت تعیین می‌کند، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری در برابر مدیریت یا - به عبارت دیگر - سرپرست است. عدالت تعاملی بیشترین رابطه را با رهبری اخلاقی دارد (چنوی و همکاران، ۲۰۱۲) و به انصاف درک شده در نحوه برخورد و تعاملات بین فردی در زمان اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها اشاره دارد (بیاس و شاپیرو<sup>۲۴</sup>، ۱۹۸۷). همچنین، کلکوئیت<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند عدالت تعاملی با ارزیابی‌های کارکنان درباره اشخاص قدرتمند رابطه دارد. با این تعریف، رهبران اخلاقی باید افراد را به سوی صداقت و راستی هدایت کنند و با پیروان با احترام و مهربانی رفتار کنند.

**توانمندسازی روانشناختی و عدالت سازمانی**

توانمندسازی روانشناختی همبستگی و ارتباط بالایی با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان دارد (لاسچینجز و فینگان<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۵ و لی یو<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). پژوهش‌های زیادی به بررسی رابطه‌ی بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد مختلف عدالت ادراک شده‌ی کارکنان از سازمان پرداخته اند. عدالت ادراک شده عامل مهمی است که می‌تواند تمایزبخش بین گروه‌های با توانمندی بالاتر یا پایین تر باشد (هرنکوهل<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). شاه حیدری پور و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش آنان نشان داد که بین عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین ابعاد عدالت سازمانی شامل توزیعی، بین فردی، اطلاعاتی و رویه‌ای و توانمندسازی روانشناختی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهش دیگری؛ دژبان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خویش با عنوان بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روانشناختی به تبیین روابط میان عدالت سازمانی با دو خرده مقیاس عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تبادل رهبر- عضو با در یک شرکت صنعتی در اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد ابعاد توزیعی و رویه‌ای عدالت سازمانی، ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل تسلط یا شایستگی، موثر بودن، معناداری و خودمختاری را به خوبی پیش بینی می‌کند. محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خویش با عنوان رابطه‌ی رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با میانجی گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به بررسی رابطه‌ی رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با میانجی گری عدالت رویه‌ای و تعاملی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی بطور

کارکنان در یکی از سازمان‌های دولتی ایران یعنی کارکنان دانشگاه اصفهان می‌پردازد.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه دوم: رهبری اخلاقی بر عدالت توزیعی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه سوم: رهبری اخلاقی بر عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی بر عدالت مراوده‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه پنجم: عدالت توزیعی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ششم: عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

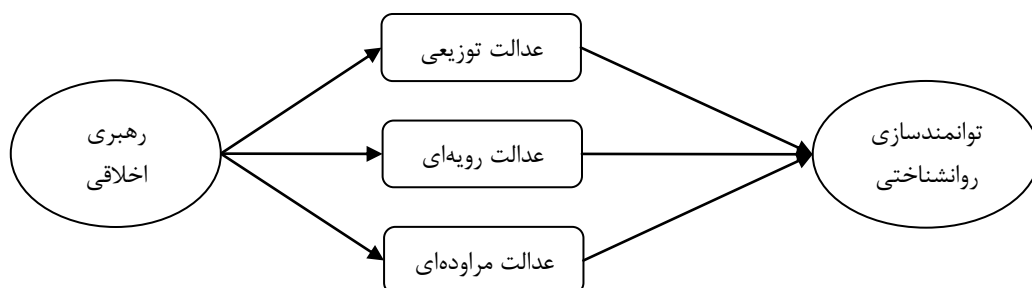
فرضیه هفتم: عدالت مراوده‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی و از نوع توصیفی و همبستگی است. در این پژوهش رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل، توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر وابسته و سه بعد از عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

مستقیم و با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، بطور غیرمستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد. همچنین، رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی ارتباط دارد و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه‌ای و تعاملی می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت می‌توان موجب توانمندی کارکنان را فراهم کرد. در نتیجه متغیرهای میانجی عدالت رویه‌ای و تعاملی می‌تواند باعث یه‌بود رابطه بین متغیر مستقل و وابسته گردند. همچنین پژوهش‌های دیگری از جمله؛ نادری و صفرزاده (۱۳۹۳)؛ محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که ابعاد مختلف عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی برای متغیر توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان سازمان‌های مطالعه شده بوده اند.

با توجه به مباحث صورت گرفته و با در نظر گرفتن پیشینه‌ی پژوهش در رابطه با متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری نزدیک به مبانی فلسفی اسلامی دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. علاوه بر این، تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بواسطه‌ی حضور متغیر میانجی عدالت سازمانی تشدید گردیده و افزایش می‌یابد. بنابراین و با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش حاضر، این پژوهش به بررسی تأثیر متغیرهای یاد شده بر توانمندسازی روانشناختی



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

جدول (۱): متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر

تعریف عملیاتی متغیرها	منبع سوالات	شماره سوال	تعداد سوال	متغیر مورد بررسی
مدیر اصل شایستگی را در انتصاب افراد رعایت کرده و از تبعیض دوری می‌جوید.				
مدیر فضای مناسب را برای مشارکت کارکنان ایجاد می‌کند.				
مدیر شنونده و سنگ صبور مسائل و مشکلات کارکنانش است.				
مدیر بر سر انتظارات مشترک به طور صادقانه با کارکنانش گفتگو می‌کند.				
روابط مدیر با کارکنان صمیمانه و دوستانه است.				
مدیر جهت کمک به رشد دیگران به عنوان مربی عمل میکند.	لنیک	۱-۱۱	۱۱	رهبری
مدیر در انجام وظایف خود از مهارت‌های لازم برخوردار است.	وکیل			اخلاقی
مدیر افراد را با رفتارهای مناسب و در عمل رهبری و هدایت می‌کند.	(۲۰۰۵)			
مدیر همیشه و همه جا برای روابط انسانی مناسب با همکاران خود اولویت قائل است.				
مدیر تضاد و تعارض‌ها را تحمل کرده و آنرا فرصت تلقی می‌کند.				
مدیر از تنگ نظری و تعصب جاهلانه بدور است.				
نیهوف و میزان پرداختی در کار من مناسب است.				
ساعات و زمان بندی کار من عادلانه است.				
به طور کلی پاداش‌های دریافتی من عادلانه است.	مورمن (۱۹۹۳)	۲۳-۲۶	۴	عدالت توزیعی
احساس می‌کنم مسئولیت‌های من در کارم منصفانه است.				
تصمیم‌گیریها توسط مدیر بدون غرض ورزی می‌باشد.				
مدیر من قبل از تصمیم‌گیری از این که از تمام نگرانیهای کارکنان آگاهی دارد، اطمینان حاصل می‌کند.	مورمن (۱۹۹۳)			
برای تصمیمات رسمی، مدیر من اطلاعات کامل و صحیح را جمع‌آوری می‌کند.		۲۷-۳۱	۵	عدالت رویه‌ای
مدیر من هنگام درخواست کارکنان برای آگاهی از تصمیمات اخذ شده، به آنها اطلاعات کامل و روشن می‌دهد.				
همه تصمیمات شغلی تحت تاثیر نظرات و دیدگاههای کارکنان اخذ می‌شود.				
نیهوف و هنگام تصمیم‌گیری در مورد شغل، مدیر با من با مهربانی رفتار می‌کند.				
هنگام تصمیم‌گیری در مورد شغل، مدیر نسبت به نیازهای شخصی من حساس است.	مورمن (۱۹۹۳)	۳۲-۳۵	۴	عدالت مرادده‌ای
هنگام تصمیم‌گیری در مورد شغل من، مدیر صادقانه با من رفتار می‌کند.				
مدیر توضیحات کافی برای تصمیمات اخذ شده در مورد شغلم به من ارائه می‌دهد.				
نسبت به توانایی خود برای انجام دادن کار مطمئن هستم.	اسپریتزر (۱۹۹۵)			
کارم در محدوده قابلیت‌ها و تحرم قرار دارد.				
در انجام وظایف شغلی خود استقلال زیادی دارم.				
می‌توانم درباره چگونگی انجام وظایف شغلی تصمیم بگیرم.				
فرصت استفاده از ابتکار شخصی در شغلم را دارم.				
بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد کنترل دارم.		۱۲ تا ۲۲	۱۱	توانمندسازی روانشناختی
تاثیر من بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد زیاد است.				
نظر من در تصمیم‌گیری واحد کاریم مورد توجه قرار می‌گیرد.				
کاری که انجام می‌دهم برای من مهم است.				
وظایف شغلی برای من شخصا معنی دار است.				
کاری که انجام می‌دهم برای من مهنی دار است.				



همچنین آلفای کرونباخ بدست آمده در توزیع نهایی پرسشنامه هم ۹۸/۲ درصد بوده است که اثبات کننده پایایی قابل قبول است. در رابطه با محاسبه پایایی کل پرسشنامه می توان استدلال نمود با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برابر با متوسط مقدار ضریب پایایی است که از کل ترکیبهای ممکن آیت‌های ابزار بدست می‌آید (گلیم<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۲ و کرانباخ و شاولسون<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۴)، بنابراین استفاده از پایایی کل نیز یکی از روشهای تایید پایایی پرسشنامه می‌باشد. ضریب آلفای کرانباخ برای متغیرهای پژوهش بصورت جدول ۲ می‌باشد.

جدول (۲): ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۰/۹۱۷
عدالت توزیعی	۰/۸۸۰
عدالت رویه ای	۰/۸۹۴
عدالت مرادوه ای	۰/۸۸۸
توانمندسازی روانشناختی	۰/۹۳۸
کل پرسشنامه	۰/۹۸۲

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی: بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه، درصد فراوانی پاسخ دهندگان، بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی در جدول ۳ آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود ۵۳ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۴۷ درصد زن می‌باشند. بیش از ۶ درصد از پاسخ دهندگان دارای سن کمتر از ۲۵ سال، بیش از ۱۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۸ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، بیش از ۱۸ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال، بیش از ۱۴ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال و بیش از ۲۶ درصد نیز بالاتر از ۴۶ سال بوده اند. بر اساس اطلاعات حاصل، بیش از ۱۹ درصد پاسخ دهندگان بین صفر تا پنج سال سابقه خدمت در دانشگاه اصفهان را دارند، ۲۰ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۳ درصد نیز بین ۱۰ تا ۱۵ سال، بیش از ۱۷ درصد

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه اصفهان است. جمع آوری اطلاعات نیز با روش نمونه گیری تصادفی صورت گرفته است. ابتدا یک گروه ۳۰ نفری از اعضای جامعه انتخاب و پرسشنامه در بین آنها توزیع شد. پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ‌های گروه مزبور و پیش برآورد واریانس حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول کوکران بدست آمد که تعداد ۲۲۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین برای تعیین همبستگی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار PLS و SPSS استفاده شده است.

### ابزار گردآوری اطلاعات

جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای شرح داده شده در متن و جمع آوری اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و پی بردن به روابط بین آنها از پرسشنامه‌ی ۱۱ سوالی برای سنجش رهبری اخلاقی استفاده شده است. همچنین برای سنجش ابعاد عدالت سازمانی از پرسشنامه ۱۳ سوالی و برای سنجش توانمندسازی روان شناختی از پرسشنامه‌ی ۱۱ سوالی که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده استفاده شده است.

### روایی و پایایی تحقیق

ابتدا روایی به شیوه‌ی محتوایی و پایایی از طریق آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت و سپس رابطه‌ی بین دو متغیر با نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفتند. روایی دو پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان مرتبط با موضوع پژوهش مورد تایید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و در یک مطالعه مقدماتی پس از تجزیه و تحلیل ۳۰ پرسشنامه ضریب پایایی بدست آمده برای متغیرها مطابق جدول زیر بدست آمد که همگی نشان از پایایی بالا دارند.

جدول شماره (۳): اطلاعات توصیفی مربوط به پاسخ دهندگان

جنسیت	تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد	سابقه خدمت	تعداد
مرد	۱۱۸	تا ۲۵ سال	۱۵	دیپلم	۱۰	۰ تا ۵ سال	۴۲
زن	۱۰۲	۲۶ تا ۳۰	۳۵	فوق دیپلم	۲۸	۵ تا ۱۰ سال	۴۵
		۳۱ تا ۳۵	۴۰	لیسانس	۱۴۷	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۲
		۳۶ تا ۴۰	۴۰	فوق لیسانس	۳۵	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۸
		۴۱ تا ۴۵	۳۲			۲۰ تا ۲۵ سال	۴۳
		۴۶ به بالا	۵۸				

دارای سابقه‌ای بین ۱۵ تا ۲۰ سال و در نهایت بیش از ۱۹ درصد نیز بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه‌ی خدمت در سازمان را دارند.

دارای آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است (سید عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۵ مقادیر بار عاملی برای سوال‌های هر سازه آورده شده است. در صورتی که سوال‌های سازه‌های مورد مطالعه دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشند از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری برخوردار نیستند و از این رو بایستی از فرایند تحلیل کنار گذاشته شوند؛ و باقی سوال‌ها در فرآیند تحلیل وارد می‌شوند. از این رو روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت سوال‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها انجام شد نشان می‌دهد سوال-های باقی مانده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌آورند. جدول ۵ بار عاملی مربوط به هر سوال را نشان می‌دهد.

### همسانی درونی

در روش مدل سازی معادلات ساختاری ابتدا لازم است تا پایایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود سوال‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند (تقوی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). پایایی سازه از طریق همسانی دورنی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (فرنل و لاکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱). به این شکل که بار عاملی هر سوال با سازه خود دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۴ باشد، در این صورت این سوال از دقت لازم برای اندازه

جدول (۵): نتایج تحلیل عاملی تاییدی

بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۵۹۶	توانمندسازی ۱	۰/۹۴۴	عدالت توزیعی ۲	۰/۸۱۷	رهبری اخلاقی ۱
۰/۶۰۸	توانمندسازی ۲	۰/۹۲۲	عدالت توزیعی ۳	۰/۸۴۲	رهبری اخلاقی ۲
۰/۸۸۰	توانمندسازی ۳	۰/۸۷۶	عدالت توزیعی ۴	۰/۸۳۷	رهبری اخلاقی ۳
۰/۸۶۱	توانمندسازی ۴	۰/۸۳۱	عدالت رویه‌ای ۱	۰/۸۱۹	رهبری اخلاقی ۴
۰/۶۹۵	توانمندسازی ۵	۰/۸۱۸	عدالت رویه‌ای ۲	۰/۷۸۱	رهبری اخلاقی ۵
۰/۸۳۴	توانمندسازی ۶	۰/۷۸۹	عدالت رویه‌ای ۳	۰/۷۵۷	رهبری اخلاقی ۶
۰/۸۴۹	توانمندسازی ۷	۰/۸۹۹	عدالت رویه‌ای ۴	۰/۶۴۸	رهبری اخلاقی ۷
۰/۷۷۹	توانمندسازی ۸	۰/۸۵۸	عدالت رویه‌ای ۵	۰/۸۳۰	رهبری اخلاقی ۸
۰/۷۲۴	توانمندسازی ۹	۰/۸۹۲	عدالت مراوده‌ای ۱	۰/۶۴۵	رهبری اخلاقی ۹
۰/۸۶۶	توانمندسازی ۱۰	۰/۸۹۰	عدالت مراوده‌ای ۲	۰/۴۱۲	رهبری اخلاقی ۱۰
۰/۸۱۹	توانمندسازی ۱۱	۰/۸۷۶	عدالت مراوده‌ای ۳	۰/۷۱۵	رهبری اخلاقی ۱۱
		۰/۸۰۲	عدالت مراوده‌ای ۴	۰/۶۸۲	عدالت توزیعی ۱

جدول (۶): نتایج تحلیل ضریب تی

گویه ها	ضریب تی	گویه ها	ضریب تی	گویه ها	ضریب تی
رهبری اخلاقی ۱	۲۱/۲۷۵	عدالت توزیعی ۲	۸۵/۲۴۰	توانمندسازی ۱	۸/۱۹۰
رهبری اخلاقی ۲	۲۸/۳۸۷	عدالت توزیعی ۳	۴۶/۸۹۴	توانمندسازی ۲	۷/۷۸۳
رهبری اخلاقی ۳	۱۷/۵۷۷	عدالت توزیعی ۴	۳۴/۸۵۳	توانمندسازی ۳	۳۰/۷۹۲
رهبری اخلاقی ۴	۲۲/۰۷۹	عدالت رویه‌ای ۱	۲۰/۰۴۵	توانمندسازی ۴	۲۶/۰۳۸
رهبری اخلاقی ۵	۱۷/۸۷۴	عدالت رویه‌ای ۲	۲۰/۷۷۲	توانمندسازی ۵	۲۸/۳۷۵
رهبری اخلاقی ۶	۱۳/۸۷۳	عدالت رویه‌ای ۳	۱۷/۵۱۵	توانمندسازی ۶	۲۴/۵۸۱
رهبری اخلاقی ۷	۲۶/۹۱۷	عدالت رویه‌ای ۴	۴۹/۸۰۹	توانمندسازی ۷	۱۷/۷۱۰
رهبری اخلاقی ۸	۸/۳۹۱	عدالت رویه‌ای ۵	۲۸/۷۶۸	توانمندسازی ۸	۱۳/۸۷۶
رهبری اخلاقی ۹	۸/۲۰۹	عدالت مروده‌ای ۱	۳۶/۸۸۴	توانمندسازی ۹	۲۹/۴۹۲
رهبری اخلاقی ۱۰	۳/۸۸۰	عدالت مروده‌ای ۲	۳۳/۷۷۰	توانمندسازی ۱۰	۲۲/۲۸۳
رهبری اخلاقی ۱۱	۹/۸۸۷	عدالت مروده‌ای ۳	۳۵/۴۷۷	توانمندسازی ۱۱	۲۲/۹۹۹
عدالت توزیعی ۱	۹/۲۱۰	عدالت مروده‌ای ۴	۱۵/۲۷۲		

جدول (۷): بررسی مقادیر (AVE) و پایایی مرکب

متغیر	AVE	Composite Reliability
رهبری اخلاقی	۰/۵۵۸	۰/۹۳۱
عدالت توزیعی	۰/۷۴۳	۰/۹۱۹
عدالت رویه‌ای	۰/۷۴۹	۰/۹۲۲
عدالت مروده‌ای	۰/۷۰۵	۰/۹۲۲
توانمندسازی روانشناختی	۰/۶۲۳	۰/۹۴۷

در جدول شماره ۶ ضرایب تی برای هر کدام از متغیرها و سوالات پژوهش شامل رهبری اخلاقی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مروده‌ای و در نهایت توانمندسازی روانشناختی کارکنان ذکر گردیده است. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب تی برای هر کدام از متغیرها بالاتر از ۳ می‌باشد.

برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها از ضریب دیلون-گلدشتاین استفاده می‌شود. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ برای هر سازه نشان دهنده پایایی مناسب آن دارد. مقادیر این ضریب که بیشتر از ۰/۷ است، در جدول بیان شده است. بنابراین سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردارند. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده AVE مربوط به سازه‌ها نیز در جدول ۵ گزارش شده‌اند که با آن می‌توان ملاک سوم همسانی درونی سازه‌ها را بررسی کرد. در جدول ۶ این مقادیر از ۰/۵ بیشتر می‌باشد که نشانگر اعتبار مناسب ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

در جدول شماره ۸ همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه گردیده است. برای مثال متغیر رهبری اخلاقی دارای ضریب همبستگی ۰/۸۳۹ با متغیر توانمندسازی روانشناختی می‌باشد که نشان دهنده‌ی ضریب همبستگی قابل قبولی برای رابطه‌ی بین این دو متغیر می‌باشد.

در جدول ۹ نتایج آزمون فرضیه‌ها برای همه‌ی هشت فرضیه‌ی پژوهش ذکر شده است. معیارهای بررسی شده جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر شامل مقدار بتای هر فرضیه، مقدار تی و نتیجه‌ی فرضیه می‌باشد.

جدول (۸): همبستگی بین فرضیه‌های پژوهش

نتیجه فرضیه	sig	T	Beta	فرضیه	
				متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۰/۰۰۰	۲۶/۴۸۸	۰/۸۳۹	توانمندسازی روانشناختی	رهبری اخلاقی
تایید	۰/۰۰۰	۱۹/۶۵۳	۰/۷۵۲	عدالت توزیعی	رهبری اخلاقی
تایید	۰/۰۰۰	۲۳/۱۱۷	۰/۸۰۲	عدالت رویه ای	رهبری اخلاقی
تایید	۰/۰۰۰	۲۴/۹۲۴	۰/۸۲۳	عدالت مراوده ای	رهبری اخلاقی
تایید	۰/۰۰۰	۴۳/۴۵۵	۰/۹۳۰	توانمندسازی روانشناختی	عدالت توزیعی
تایید	۰/۰۰۰	۵۵/۷۵۵	۰/۹۵۸	توانمندسازی روانشناختی	عدالت رویه ای
تایید	۰/۰۰۰	۲۷/۸۵۷	۰/۸۵۱	توانمندسازی روانشناختی	عدالت مراوده ای

جدول (۹): نتایج آزمون فرضیه‌ها

همبستگی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۸۳۹	توانمندسازی روانشناختی	رهبری اخلاقی
۰/۷۵۲	عدالت توزیعی	رهبری اخلاقی
۰/۸۰۲	عدالت رویه ای	رهبری اخلاقی
۰/۸۲۳	عدالت مراوده ای	رهبری اخلاقی
۰/۹۳۰	توانمندسازی روانشناختی	عدالت توزیعی
۰/۹۵۸	توانمندسازی روانشناختی	عدالت رویه ای
۰/۸۵۱	توانمندسازی روانشناختی	عدالت مراوده ای

### نتیجه گیری و پیشنهادات

در این پژوهش رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل، توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر وابسته و سه بعد از عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از طریق تاثیر ابعاد عدالت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به تایید همه فرضیه‌های پژوهش گردید: رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت توزیعی تاثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت رویه‌ای تاثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت مراوده‌ای تاثیر مثبت و

معنادار دارد؛ عدالت توزیعی بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبت و معنادار دارد؛ عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبت و معنادار دارد و در نهایت عدالت مراوده‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل با نتایج پژوهش‌های نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ فتحی و همکاران (۱۳۹۳)؛ صمدی میارکلایی و همکاران (۱۳۹۲) و محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴)؛ آوولیو و همکاران، (۲۰۰۴)؛ فولر و همکاران، (۱۹۹۹)؛ کارک و همکاران، (۲۰۰۳) مطابقت دارد. بنابراین با توجه به نتایج حاصل در صورتی که رهبر ویژگی‌های رهبر اخلاقی از جمله رعایت انصاف بین کارکنان و اعضای سازمان، تسهیم قدرت در سازمان و وضوح نقش را مد نظر داشته باشد و همچنین به هدایت اخلاقی، درست کاری، تحمل پذیری و جهت‌گیری

مردمی توجه داشته باشد می‌توان مطابق پیشینه‌ی پژوهش علاوه بر افزایش احتمال تعهد و یادگیری بیشتر اعضای سازمان، ادراک آنها را نست به وجود ابعاد مختلف عدالت و در نهایت توانمندسازی روانشناختی افزایش می‌دهد. به نظر می‌رسد چنانچه جو رهبری اخلاقی در سازمان حاکم باشد و مدیران بخش‌ها و واحدها خود مقید به اصول اخلاقی بوده و به نوعی الگوی زیردستان باشند، می‌توان از کارکنان نیز انتظار انجام رفتارهای اخلاقی را داشت. همچنین نتایج حاصل مطابق با انتظارات پژوهشگران در رابطه با تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از طریق تأثیر ابعاد عدالت سازمانی در بین سازمانها و کارکنان رشد یافته در فرهنگ خاص اسلامی-ایرانی که تحت تأثیر آموزه‌های مقدس دین اسلام و مذهب شیعه قرار دارند باید تأثیرپذیری خاصی از رهبری اخلاقی و همچنین عدالت سازمانی که مطابق با این آموزه‌ها است دارند می‌باشد.

با توجه به تأثیر معنادار بعد وضوح نقش رهبری اخلاقی بر مسئله تحقیق و همچنین بر مبنای تعاریف عملیاتی ارائه شده از متغیرهای پژوهش، پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان اصل شایستگی را در انتصاب افراد رعایت کرده و از تبعیض دوری جویند؛ فضای مناسبی را برای مشارکت کارکنان ایجاد کنند؛ شنونده و سنگ صبور مسائل و مشکلات کارکنانشان باشند؛ در مورد انتظارات کارکنان بطور صادقانه با آنها گفتگو کنند؛ روابط صمیمانه و دوستانه‌ای با آنها برقرار کنند؛ به عنوان مربی نقش موثری در رشد آنها داشته باشند؛ برای روابط انسانی مناسب با همکاران خود اولویت قائل باشند؛ تضاد و تعارض در آراء و عقاید را تحمل کرده و آنرا فرصت تلقی کنند و از تنگ نظری و تعصب کورکورانه بپرهیزند. همچنین در سازمان به مدیران پیشنهاد می‌شود که ارتباطات دو سویه و انعطاف پذیر را از کانالهای غیر رسمی را البته بصورت عادلانه افزایش دهند چرا که منجر به افزایش

انگیزش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌شود. علاوه مدیران سازمان باید از نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده نموده و فرآیند کنترل در سازمان را بصورت غیرمتمرکز اعمال نمایند. علاوه بر این برقراری عدالت میان کارکنان، به ویژه در اعمال رویه‌ها و دستورالعمل‌های پاداش دهی و ارزیابی کارکنان، ادراک کارکنان را از محیط کاری منصفانه بهبود و افزایش می‌دهد و موجب توانمند شدن آنان می‌گردد. افراد با ادراک عدالت از مرحله‌ای که دغدغه برابری بروندها را دارند فراتر رفته، احساس امنیت می‌کنند و ناخودآگاه در مسیر توانمندی روانشناختی قرار می‌گیرند. بنابراین ابعاد عدالت علاوه بر اینکه منجر به تقویت انگیزه‌ها و توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌شود، می‌تواند موجب تقویت تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی گردد. در این رابطه مدیران سازمان مورد مطالعه باید به مواردی مانند منصفانه بودن ساعات کاری کارکنان، عادلانه بودن پاداشهای دریافتی، منصفانه بودن مسئولیت‌های کاری، تصمیم‌گیری بدون غرض ورزی، جمع آوری اطلاعات کامل و صحیح، توجه به نظرات و دیدگاههای کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری نیز توجه نمایند.

#### منابع و مأخذ

پورکیانی، مسعود و پیرمرادی، نسرين. (۱۳۸۷). تأثیر راهبردهای رهبری در توان افزایش کارکنان. دو ماهنامه‌ی مدیریت، ۱۹ (۱۴۰-۱۳۹): ۲۶-۲۱.

دانایی فرد، حسن و محمدی خورزوقی، مهناز. (۱۳۹۳). فهم شکل‌گیری رقابت بین استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت فردا، ۱۳ (۴۱): ۶۰-۴۹.

دژبان، ریحانه و نوری، ابوالقاسم و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و

- Structural Power. *Journal of Empowerment in Organization*, 6 (2): 29-50.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, (84), 191-215.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117-134.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.
- Chenwei, L., Keke, W., Diane, E. J. & Min, W. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1), 90-108.
- Chigozirim, P., & Mazdarani, E. (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations. Bachelor Thesis in Business Administration, Malardalen University.
- Christopher, R., Probst, T., Martocchio, J., Drasgow, F., & Lawler, J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power-Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 643-658.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academic Management Review*, 13 (3): 471-82.
- Cronbach, L. J & Shavelson, R. J. (2004). my current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3): 391-418.
- ابعاد توانمندسازی روانشناختی. فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۱ (۳).
- شاه حیدری پور، رضوان و کاملیان، امین رضا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۰ (۱): ۱۷۵-۲۰۱.
- عباس زاده، محمد و بوداقتی، علی. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۶ (۲): ۲۸۹-۳۰۸.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، عباس و آبیانی اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. *مدیریت دولتی*، ۱ (۱): ۸۶-۶۷.
- محمودی کیا و مریم، ارشدی، نسرین، احمدی چگنی، سحر و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه‌ی رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳ (۱): ۲۶۷-۲۸۷.
- نادری، فرح و صفرزاده، سحر. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار مدنی سازمانی. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۱۵ (۲): ۵۶-۶۸.
- نصر اصفهانی، علی و غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱): ۱۰۷-۱۲۸.
- یوکل، گری (۱۳۸۲). *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*. ترجمه‌ی محمد ازگلی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- Appelbaum, S. H. & Hongger, K. (1995). Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular ت an Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Jobdesign and

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York, Plenum Press, 27-55.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 15, pp. 47-19). Greenwich, CT: JAI Press.
- Liu, A. M. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, construction and architectural management*, 14(6): 568-580.
- Loi, R., Lam, L.W., & Chan, K.W. (2012). Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3): 361-372
- Gini, A. (1998). *Ethics: The heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood
- Ma, R., Hechanova, R.A., Alampay, E., & France, P. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino service workers, *Asian Journal of Social Psychology*, 91-72.
- Majidi, A., & Ghahremani, A., & Mahmoudabadi, A. (2008). An Investigation of Relationship between Employee Empowerment Dimensions with Job Security of Army Sciences University. *Arm Scie Resea Quart*, 134-154.
- May, D.R. Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77:11-37.
- Niri, SH., Golparvar, M., & Mahdad A. (2010). The role of Ethical values and moral leadership in reducing job stress of employees. *Ethics Sci Tech*, 5(3, 4): 67-76.
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve? *Organ Dyn*, 29(2): 94-107.
- Robbins SP (2001). *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- Salehnia, M. (2012). The effect of ethical leadership on organization ethical climate. *Iranian journal of ethics in science and technology*, 7 (2): 1-13.
- Siyadat, S. A., Esfahani, A. N., & Allahyari, S. (2010). Moral leadership in educational organizations. *Cultural Engineering*, 5(45, 46).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- Dehghan, Nayeri, N., Nazari, A. A., Salsali, M., Ahmadi, F., & AdibHajbaghery, M. (2006). Iranian staff nurses views of their productivity and management factors improving and impeding it: a qualitative study. *Nurs Health Sci*, 8 (1): 51-60.
- Fey, C. E., Pavlovskaya, A., & Tang, N. (2004). Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. *Organizational Dynamics*, 33(1), 79-97.
- Fornell, C. G., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.
- Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. 2003 Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Goudarzi, A., & Gaminian, V. (2002). Principles, basic and theories of organizational climate. Isfahan: Publications of University Jihad (Jahad-e-Daneshgahi), P. 46-59.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (72-108). Malden, MA: Blackwell.
- Herrenkohl, L. R., Palincsar, A. S., DeWater, L. S., & Kawasaki, K. (1999). Developing scientific communities in classrooms: A sociocognitive approach. *Journal of the Learning Sciences*, 8: 451-493.
- Kalshoven, K. Den Hartog, D., & Den Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW), *The Leadership Quarterly*, 22 (1): 51-69.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-90.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1): 6-13.

یادداشت‌ها

- 1 Christopher
- 2 Fey
- 3 Koberg
- 4 Wang & Lee
- 5 Avolio
- 6 Fuller
- 7 Kark
- 8 Appelbaum & Hongger
- 9 Thomas & Velthouse
- 10 Spreitzer
- 11 May
- 12 Spreitzer
- 13 Liden
- 14 Yukl
- 15 Demirtas
- 16 Li
- 17 Robbins
- 18 Leventhal
- 19 Brown
- 20 Loi
- 21 Li
- 22 Greenburg
- 23 Gini
- 24 Shapiro & Bias
- 25 Colquitt
- 26 Laschinger & Finegan
- 27 Liu
- 28 Herrenkohl
- 29 Gliem
- 30 Cronbach and Shavelson
- 31 Fornell & Larcker

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 679-704.
- Thomas, K. W. & Betty, A. V. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Journal*, 15 (4): 666-681.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, SH., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 38-46 (Studies, 2013, 20(1): 38-48).
- Zabihi, M., Ebrahimipour, H., & Arefiniya H. (2013). The relationship between organizational structure's components and psychological empowerment's components of staffs in Mashhad University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 2 (1): 48-58.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*; 8(3): 62-73.