

## رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان

علی نصر اصفهانی\*، احمد غضنفری\*\*

سیامک عامری نسب\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۲/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان صورت گرفته است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه‌ی آماری آن، شامل کلیه‌ی کارکنان شاغل در نیروگاه (N=۶۱۰) در سال ۱۳۹۰ بود که از این تعداد ۲۰۳ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه، به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی رهبری اخلاقی دھوق و دن هارتنگ (۲۰۰۸) و پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد (R=۰/۴۸).

**کلیدواژه‌ها:** رهبری؛ رهبری اخلاقی؛ توانمندسازی کارکنان.

Alin@Ase.ui.ac.ir

aghazan5@yahoo.com

Siamak\_Ameri@yahoo.com

\*. استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* استادیار دانشگاه امام حسین علیه السلام

\*\*\* نویسنده‌ی مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد

## مقدمه

«رهبری» به عنوان موضوعی که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده، را فرایند تأثیرگذاری و جهت‌دهی افراد به سمت دستیابی به اهداف تعریف کرده‌اند. شاید علت جذابیت گسترده‌ی رهبری این باشد که فرایندی بسیار اسرارآمیز است و در زندگی همه‌ی افراد وجود دارد (یوکل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲: ۲). رهبری، یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است؛ به‌ویژه آن‌که رسوایی‌های اخلاقی اخیر در زمینه‌ی کسب و کار، اهمیت سؤالاتی را درباره‌ی نقش رهبری در شکل‌گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است.

یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را بر طرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است که در دهه‌ی پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آن‌جا ناشی می‌شود که در تحقیقات به‌عمل آمده، نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. مقتضای این نوع از رهبری، توسعه‌ی استانداردهای اخلاقی برای اداره‌ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (ایلماز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رهبران، از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروان‌شان را به‌دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان منتقل می‌کنند، از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهایی، نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. به اعتقاد تروینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون، این نوع رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد (براون، ۲۰۰۷: ۱۴۱).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند تحت تأثیر رهبری و ارزش‌های اخلاقی در محیط کار قرار گیرد، توانمندسازی<sup>۳</sup> کارکنان است و رهبران اخلاقی از طریق تشویق و توانمندسازی، پیروان خود را بر می‌انگیزند تا منافع گروهی را به‌عنوان منافع خود برگزینند و از راهبردهای توانمندسازی برای خود کارآمدی و اعتماد به نفس کارکنان به اشکال مختلف بهره می‌گیرند. به نظر می‌رسد برای

1. Yukl  
2. Yilmaz  
3. Empowerment

دست‌یابی به کار بیش‌تر با صرف‌هزینه‌ی کم‌تر، ناگزیر از توانمندسازی هستیم. از همین روست که سازمان‌های موفق‌تر مترصد کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده‌ی کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها به‌مرور به این موضوع پی‌می‌برند که تنها سرمایه‌ی واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن آنان است.

اگر مدیران سازمان‌ها بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. از اینرو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد (قلی‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۴).

در تحقیق حاضر، محققان با طرح این سؤال که آیا بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ای وجود دارد، به بیان مؤلفه‌های رهبری اخلاقی که شامل انصاف، شفاف‌سازی نقش و تسهیم قدرت است، اشاره کرده و رابطه‌ی آن‌ها را با مؤلفه‌های توانمندسازی (شامل: معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن) بیان می‌کند.

## بیان مسأله

امروزه سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی و نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه‌ی رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه‌ی بالا برخوردار باشد. منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۵). مدیران متکی بر ارزش‌های اخلاقی، اثرات قابل توجهی بر احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان خود بر جای می‌گذارند. رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> که سازه‌ای به نسبت جدید است، در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷).

رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی، با الگو بودن، رفتار

1. Ethical Leadership

نوع‌دوستانه<sup>۱</sup> را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود به‌جای رقابت، وابستگی متقابل بیش‌تری داشته باشند و بر مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند.

در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدیدی به سرمایه‌ی انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هم‌آهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز به عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است (پورکیانی و پیرمادی، ۱۳۸۷: ۲۱). توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود تا به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در هم‌آهنگ‌شدن با تغییر و تحول پاسخ گوید (کینلا<sup>۲</sup>، ۱۳۸۳: ۲). توانمندسازی کارکنان از چنان اهمیتی در محیط کاری رقابتی امروزی برخوردار است که می‌تواند منفعت رقابتی پایداری نصیب شرکت کند (دوتینک و ون‌آماید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۳۰۰).

در این مقاله، توانمندسازی را راهی برای تشویق و افزایش تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر سازمان در نظر گرفته‌ایم که تجربه‌ی کاری کارکنان را غنی می‌سازد و با توجه به این که یکی از الزامات توانمندسازی کارکنان در سازمان نوع و شیوه رهبری است، مادامی که سبک‌های رهبری به شیوه‌ای استبدادی و آمرانه باشد، نمی‌توان به سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرد؛ زیرا در این شیوه، رهبران به کارکنان اجازه‌ی دخالت در تصمیم‌گیری نمی‌دهند و کارکنان فقط دستورها را اجرا می‌کنند؛ درحالی که سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، به کارکنانی توانمندتر نیاز دارند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۳۱).

اگر در آغاز قرن بیستم و میانه‌ی این سده و حتی در دهه‌های پایانی این قرن موضوع سرمایه‌گذاری مالی در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنایع - به‌ویژه صنعت برق - بسیار مهم بود، این روزها در دهه‌ی اول قرن بیست‌ویکم موضوع نیروی انسانی جزو مباحث بنیادی و اساسی در تمامی صنایع و اقتصاد کشورها - از جمله صنعت برق - است. اگر صنعت برق را از بعد نیروی

1. Altruistic Behavior  
2. Kinlaw  
3. Dewettinck & Van Ameijde

انسانی مورد توجه قرار دهیم، نقش نیروی انسانی را پررنگ‌تر از گذشته خواهیم دید؛ به طوری که تحول وسیع و عمیقی در جنبه‌های مختلف نیروی انسانی را طلب می‌نماید. یکی از جنبه‌های مهم در بعد نیروی انسانی، توانمندسازی کارکنان است و رهبران اخلاقی، کارکنان خود را به گونه‌ای توانمند می‌سازند که بتوانند حس شایستگی و صلاحیت شخصی کسب کنند.

## پیشینه‌ی تحقیق

ضیائی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران» نشان دادند که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد. هم‌چنین بین چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع‌دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان، رابطه‌ای علی معنادار و مثبت و تعهد سازمانی رابطه‌ی منفی و بازخورد عملکرد رابطه‌ای علی معنادار و معکوسی با توانمندسازی کارکنان وجود دارد.

دوینک و ون آماید<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «ارتباط رفتار توانمندساز رهبری با نگرش‌ها و مقاصد رفتاری کارکنان» به بررسی ارتباط میان رفتار توانمندساز رهبری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و نگرش‌ها و مقاصد رفتاری کارکنان پرداختند. نتایج، نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی، سازه‌ای مناسب برای بیان چگونگی رابطه‌ی رفتار توانمندساز رهبری، با رضایت شغلی و تعهد مؤثر کارکنان است.

## مبانی نظری تحقیق

### ۱. توانمندسازی

واژه‌ی انگلیسی Empower در فرهنگ آکسفورد «قدرتمندشدن، مجوزدادن، قدرت بخشیدن و تواناشدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح، دربرگیرنده‌ی قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره‌ی خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان

1. Dewettinck & Van Ameijde

است؛ به نحوی که افراد در آن ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیش‌تری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را به وجود می‌آورد که زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیش‌تر در آینده دست می‌یابند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

به کارگیری توانمندسازی مزایایی را برای سازمان و کارکنان به دنبال دارد که برخی از آنها عبارتند از:

- مزایای سازمانی<sup>۱</sup>: تأمین رضایت مشتری و افزایش آن، هم‌سویی با نیازهای بازار، بهبود کیفیت در کارها، افزایش کارآیی فرایند تصمیم‌گیری، بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری، خلق ابتکارات جدید و استفاده‌ی بیش‌تر از منابع فکری، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان.
  - مزایای فردی<sup>۲</sup>: افزایش رضایت شغلی در کارکنان، افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان، تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار، تعهد بیش‌تر کارکنان، ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان (صالحی امیری، ۱۳۹۰: ۳۱).
- در جدول (۱) رویکردهای گوناگون به توانمندسازی بیان شده است.

### ۱-۱. توانمندسازی روان‌شناختی

طبق نظر هُنلد<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) استنباط‌های متفاوتی از توانمندسازی وجود دارد. اسپریتزر (۲۰۰۷) به‌طور خلاصه دو دیدگاه مکمل را در مورد توانمندسازی بیان نمود: رویکرد ساختاری<sup>۴</sup> که بر روی شرایط محتوایی (زمینه‌ای) توانمندسازی تمرکز دارد (مانند تصمیم‌گیری مشارکتی، جریان باز اطلاعات، ساختارهای تخت سازمانی)، درحالی‌که توانمندسازی روان‌شناختی بر تجربیات توانمندسازی از لحاظ روان‌شناختی در محل کار تمرکز دارد.

1. Organizational Advantages
2. Individual Advantages
3. Honold
4. Structural Perspective

جدول ۱. رویکردهای گوناگون به توانمندسازی

ابعاد (ویژگی‌ها)	تعریف	رویکرد
روش کار، برنامه‌ریزی کار، ضوابط و معیارهای کار	موقعیت‌ها و / یا محیط‌های درک‌شده‌ای که ابزارها و / یا آزادی عمل به‌منظور نحوه‌ی انجام کار در اختیار پیروان قرار می‌دهد. (توانمندسازی پیروان از طریق رفتار مافوق)	محیطی (رفتاری)
تصمیم‌گیری مشارکتی، پرداخت مبتنی بر مهارت و دانش، جریان باز اطلاعات، ساختارهای تخت سازمانی، آموزش	تسهیم قدرت بین مافوق و زیردستان با هدف تسهیم سطوح سازمانی در تصمیم‌گیری‌های مربوطه	ساختاری، اجتماعی
معناداری، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن	فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف واگذار شده به کارکنان از طریق کاهش ناتوانی و درماندگی	روان‌شناختی

تحقیق روی توانمندسازی روان‌شناختی ریشه در دیدگاه کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) دارد که توانمندسازی را از دید ساختار انگیزشی مورد بررسی قرار دادند. تجربه و تلاش برای خودکارآمدی<sup>۱</sup> هسته‌ی توانمندسازی را شکل می‌دهد. براساس تفسیرهای شناختی توماس و ولت‌هاوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) از توانمندسازی، اسپریتزر (۱۹۹۵) یک مدل توانمندسازی با چهار بعد را توسعه داد که شامل: معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن است (اسچرمولی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۳).

توماس و ولت‌هاوس اظهار داشتند که توانمندسازی ویژگی پایدار فردی نیست که در همه‌ی موقعیت‌ها آشکار شود؛ بلکه مجموعه‌ای از ادراکات به‌وجود آمده توسط محیط یا زمینه‌ی کاری است. این چهار بعد، بیش‌تر یک تمایل فعال را نسبت به نقش کاری منعکس می‌سازند تا غیر فعال. تمایل فعال در آن دسته از امیال و احساسات فردی خود را نشان می‌دهد که فرد قادر است بر نقش و وظیفه‌ی کاری خود اثر بگذارد.

اسپریتزر توضیح داد می‌توان چهار بعد را برای ایجاد مفهوم کلی توانمندسازی روان‌شناختی

1. Self-Efficacy  
2. Thomas & Velthouse  
3. Schermuly

با هم ترکیب نمود که فقدان هر یک از این ابعاد میزان کلی توانمندسازی را کاهش خواهد داد گرچه کاملاً آن را حذف نخواهد نمود. سرانجام، توانمندسازی به‌عنوان یک متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود نه یک متغیر متضاد و دوگانه؛ ممکن است کارکنان، درجات مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا به‌سادگی احساس کنند که توانمند شده‌اند یا خیر (مُی و هنکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰۳-۱۰۴).

بنابراین، چهار بعد یادشده مجموعه‌ای تقریباً جامع یا کامل از تصورات و ادراکات مربوط به فهم «توانمندسازی روان‌شناختی» را مشخص می‌نمایند (توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷).

## الف - معناداری<sup>۲</sup>

معناداری به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در رابطه با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد (توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷۵). درواقع معنادار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است (سیرت و مارچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۷). بعد معنا، بیان‌کننده‌ی توجهات درونی یک شخص در مورد یک کار و در رابطه با استانداردهای شخصی آن فرد ارزیابی می‌شود. هنگامی که کارکنان قادر به دریافت مفهوم دلخواه از شغل خود هستند، با انگیزه و در بالاترین سطح رضایت شغلی خواهند بود (فُک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲۰).

## ب - شایستگی<sup>۵</sup>

شایستگی یعنی این که یک شخص مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای انجام درست یک شغل دارا باشد. برخلاف معناداری که بر روی رضایت شغلی ناشی از ماهیت کار اثر می‌گذارد، شایستگی روی سطح رضایت کارکنان با تغییر تفسیرشان از سطح دشواری که آن‌ها در طول دوره‌ی کاری با آن روبه‌رو می‌شوند اثرگذار است (فُک و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲۰).

1. Moyer & Henkin
2. Meaning
3. Cyert & March
4. Fock
5. Competence



افراد توانمند، نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند (آمیچای<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۹). در این شرایط، فرد خود را شایسته ی کار می داند و از این که می تواند با موفقیت کار را به پایان رساند، احساس اطمینان می کند. در این شرایط فرد فکر می کند که می تواند از پس انجام وظایف کاریش با موفقیت برآید (لیترل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۸۹).

### ج- خودمختاری<sup>۳</sup>

خودمختاری مربوط به احساس داشتن انتخاب و کنترل روی کار می باشد. حق انتخاب در کار، نیاز کارکنان برای استقلال در یک دوره ی کاری می باشد (فُک و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲۱). هنگامی که افراد به جای این که با اجبار به کار گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار یا خودسامانی می کنند. در این شرایط، فعالیت های آنان پی آمد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت های خویش احساس مسؤولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. آنان خود را افرادی فعال<sup>۴</sup> و خودآغاز<sup>۵</sup> می بینند.

### د- مؤثر بودن<sup>۶</sup>

مؤثر بودن به درجه ای اشاره می کند که یک شخص می تواند بر روی نتایج کارش اثر بگذارد. مؤثر بودن، بازتاب دهنده ی اعتقادات یک شخص در مورد نتایج عملکرد شخصی و ارتباطات محیطی اش می باشد. برخلاف بُعد خودمختاری، بُعد مؤثر بودن، نتایج کار را نشان می دهد (فُک و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲۱). گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب.

1. Amichai
2. Littrell
3. Self-Determination
4. Active
5. Self-Starter
6. Impact

## ۲. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (والومبا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۱).

نخستین قسمت این تعریف «نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی و ارتباطات بین فردی» ناظر به این است که رهبرانی که اخلاقی تصور می‌شوند، الگوهای رفتارهایی هستند که به طور اصولی و هنجاری مناسب پنداشته می‌شود (مثل صداقت، امانت، عدالت و دلسوز بودن) و هم‌چنین تبدیل رهبر به الگویی معتبر می‌باشد. قسمت دوم این تعریف «ترویج این قبیل رفتارها به زیردستان از طریق ارتباطات دوطرفه... بیان می‌کند که رهبران اخلاقی نه فقط به اخلاقیات توجه می‌کنند و اخلاقیات را در محیط اجتماعی به وسیله‌ی گفت‌وگو درباره‌ی آن با پیروان برجسته می‌کنند، بلکه هم‌چنین فرایند عدالت بین فردی و رویه‌ای را به پیروان ارایه می‌دهند. جزء «تقویت» در تعریف دربرگیرنده این است که رهبران اخلاقی، معیارهای اخلاقی را مستقر می‌کنند، به رفتار اخلاقی پاداش می‌دهند و کسانی را که از معیارها پیروی نمی‌کنند، تنبیه می‌کنند. عنصر نهایی تعریف، مربوط به «تصمیم‌گیری» می‌باشد که بازتاب این حقیقت است که رهبران اخلاقی به نتایج اخلاقی تصمیمات خودشان فکر می‌کنند و تصمیماتی عادلانه و هنجاری می‌گیرند که می‌تواند به وسیله‌ی دیگران پیروی شود. در جدول (۳) به نظرات مختلف درباره‌ی ابعاد رهبری اخلاقی اشاره شده است.

انواع چندگانه‌ی رویکردهای رهبری اخلاقی، به ویژگی‌های آن توجه داشته‌اند. همه‌ی آن‌ها بدون استثنا، ویژگی صداقت و راست‌کرداری<sup>۲</sup> را محور قرار داده‌اند. صداقت و راست‌کرداری، نگرشی است که به توضیح اثربخشی رهبری کمک می‌کند. در تحقیقات میان فرهنگی در زمینه‌ی ویژگی‌های رهبری اثربخش، بیش‌تر صاحب‌نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی یک ضرورت می‌دانند (ازگلی، ۱۳۸۳).

1. Walumbwa  
2. Integrity

جدول ۳. نظرات مختلف درباره‌ی ابعاد رهبری اخلاقی

ابعاد رهبری اخلاقی	نظریه پردازان
احترام، خدمتگزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت	ارسطو
سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری / مردم‌مداری، انگیزه‌بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی	رسیک و همکاران (۲۰۰۶)
مقبولیت (شخصیت دوست‌داشتنی)، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بجه‌گانه (عصبیت)، پرهیز از فریب‌کاری (ماکیاولیسم)، استدلال اخلاقی، کانون کنترل	براون و تروینو (۲۰۰۶)
انصاف، شفاف‌سازی نقش، تسهیم قدرت	دهوق و دن هارتگ (۲۰۰۸)
انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌مداری، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش، نگرانی برای ثبات	کالشوون و همکاران (۲۰۱۱)

منبع: محققان

رهبران اخلاقی به‌عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به‌وجود می‌آورند و علاقه‌ی واقعی به رفاه، آسایش و توسعه‌ی کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند (دهوق و دن هارتگ، ۲۰۰۹: ۲۰۱-۲۰۲). از پیامدهای رهبری اخلاقی، می‌توان به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی، کاهش رفتار غیرمولد، نگرش‌های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرد (براون و تروینو، ۲۰۰۶: ۶۰۶).

دهوق و دن هارتگ (۲۰۰۸) سه عنصر برای رهبری اخلاقی برشمرده‌اند که عبارتند از:

**الف - انصاف:** رهبران اخلاقی صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع‌دوست می‌باشند. چنین رهبرانی، انتخابات منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی شکل می‌دهند و محیط‌های کاری را منصفانه

می‌سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و به‌صورت منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند، جانبداری نمی‌کنند و مسئولیت اعمال شخصی‌شان را خود به عهده می‌گیرند. به‌طور کلی، انصاف، عنصر اصلی رهبری اخلاقی می‌باشد.

**ب- شفاف‌سازی نقش<sup>۱</sup>:** رهبران اخلاقی شفاف عمل می‌کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج می‌دهند و در ارتباطات آشکار شرکت می‌کنند. شفاف‌سازی نقش، به اهمیت شفافیت و روشنی در اهداف عملکردی و انتظارات اشاره دارد. رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌کنند، به‌طوری‌که زیردستان می‌دانند از آن‌ها چه انتظار می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد.

**ج- تسهیم قدرت<sup>۲</sup>:** رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و طرز فکر آن‌ها گوش می‌کنند. تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می‌دهد کنترل بیش‌تر داشته باشند و باعث می‌گردد وابستگی کم‌تری به مدیران‌شان پیدا کنند. رهبران اخلاقی پیروان خود را با صحبت حمایت می‌کنند (کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱: ۵۳).

### ۳. رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیران و رهبران آغاز می‌شود؛ یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست؛ بلکه اعمال کنترل است. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیران و کارکنان ریشه بدواند و اساساً عبارت است از جهت‌گیری در کار کردن با یکدیگر. بنابراین، یکی از مهارت‌های پنج‌گانه‌ی رهبری، توانمندسازی است (زمردیان، ۱۳۷۹: ۱۹۴).

انتظار می‌رود رهبران اخلاقی، بیش از بقیه‌ی رهبران نیازهای تکاملی (رشدی) کارکنان را در نظر بگیرند و کارکنان را در مقام‌هایی که بتوانند در آن متناسب با آن نقش کاری و حس معناداری در شغل خود را تجربه کنند، قرار دهند. چنین رهبرانی، احتمالاً با کارکنان خود محترمانه رفتار می‌کنند و آن‌ها را به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف (بهره‌وری سازمانی) فرض

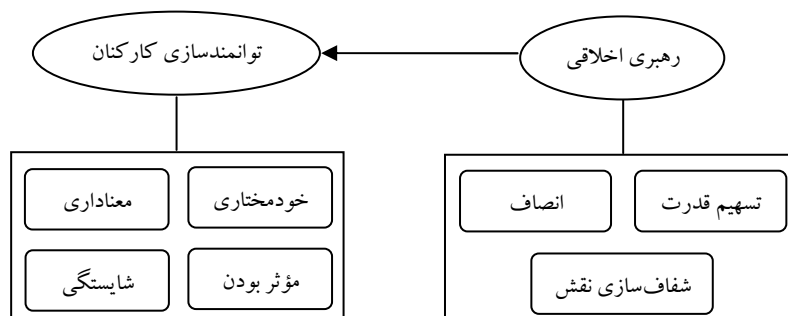
---

1. Role Clarification  
2. Power Sharing

نمی‌کنند. این احترام نسبت به مقام انسانی، باید به تجربه‌ی کارکنان از حس قوی معنا در محل کار بینجامد؛ زیرا اهداف آن‌ها با اهداف سازمانی همگام است. ملاحظات رهبران اخلاقی در مورد نیازها و نیک‌خواهی نیازهای تکاملی کارکنان باید آن‌ها را مجبور به قراردادن کارکنان در موقعیت‌هایی کند که رشد و اعتماد آن‌ها را در مهارت‌های مربوط به شغل ممکن سازد. چنین رهبرانی، با اعطای استقلال در محل کار، احساس خودمختاری را در کارکنان می‌پروراند و آن‌را به اطمینانی که بین رهبران اخلاقی و پیروان آن‌ها وجود دارد، پیوند می‌دهند (زو، ۲۰۰۸: ۶۶). رهبران اخلاقی، به احتمال زیاد فرصت‌هایی می‌آفرینند که کارکنان بتوانند به درک تأثیری نایل شوند که در موقعیت خود و به‌طور کلی در سازمان دارند. چنین رهبرانی تعهد تام شخص را به کار خود تشویق می‌کنند. در مجموع، رفتارهای رهبری اخلاقی که از حقوق فردی کارکنان (مخصوصاً اصلی‌ترین حقوق از جمله احترام، شأن و استقلال) حفاظت می‌کند، احتمالاً به احساس توانمندی بیش‌تری در کارکنان می‌انجامد (زو، ۲۰۰۸: ۶۶).

## مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۱) نشان داده می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## فرضیه‌های تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش و برای دستیابی به رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق (رهبری اخلاقی و توانمندسازی)، یک فرضیه یاصلی و سه فرضیه‌ی فرعی تدوین شده است. فرضیه‌ی اصلی تحقیق چنین بیان شده است:

«بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه وجود دارد.»

فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز به صورت زیر بیان شده است:

۱. بین انصاف و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه وجود دارد.

۲. بین شفاف‌سازی نقش و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان، رابطه وجود دارد.

۳. بین تسهیم قدرت و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان، رابطه وجود دارد.

## روش تحقیق

با توجه به هدف پژوهش که بررسی رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان است روش پژوهش، توصیفی، از نوع همبستگی و از جنبه‌ی هدف، از نوع کاربردی می‌باشد.

**جامعه و نمونه‌ی آماری:** جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه‌ی کارکنان نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان در سال ۱۳۹۰ بوده است که تعداد آن‌ها ۶۱۰ نفر بوده‌اند. از آنجا که در تحقیق حاضر، واریانس جامعه‌ی آماری نامعلوم بود، انجام یک مطالعه‌ی مقدماتی بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور تعیین واریانس جامعه ضرورت داشت. بنابر محاسبه‌ی به عمل آمده، حجم نمونه ۲۰۳ نفر به دست آمد، اما پرسش‌نامه‌های برگشتی و کامل، ۱۸۸ پرسش‌نامه بود که نرخ بازگشت برابر ۹۲٪ می‌باشد. با توجه به این که کارکنان در ۸ بخش کاری نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان (نیروگاه فاز ۱، شیمی فاز ۱، نیروگاه فاز ۲، شیمی فاز ۲، تعمیرات الکتریک، تعمیرات مکانیک، تعمیرات ابزار دقیق و اداری) مشغول به کار بودند و در هر بخش تعداد

کارکنان متفاوت بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه‌ی آماری مناطق استفاده شد.

### ابزار اندازه‌گیری داده‌ها، روایی و پایایی آن: به‌منظور گردآوری داده‌های تحقیق

از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) مرکب از ۱۵ سؤال بوده که براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پایایی پرسش‌نامه، از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۲) به‌دست آمد. پرسش‌نامه‌ی دوم، پرسش‌نامه‌ی رهبری اخلاقی دهوق و ودن هارتگ (۲۰۰۸) مرکب از ۱۵ سؤال بود که براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود. پایایی پرسش‌نامه پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سؤالات، از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که ضریب ۰/۸۴ به‌دست آمد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوایی و ظاهری استفاده شد. بدین صورت که پرسش‌نامه‌ها بین جمعی از متخصصان توزیع گردید و کلیه‌ی ابهامات در رابطه با سؤالات مشخص و مطابق شرایط جامعه آماری بازسازی شد.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و

استنباطی صورت گرفت.

## یافته‌های پژوهش

در این قسمت به یافته‌های استنباطی پژوهش براساس فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. فرضیه‌ی اصلی پژوهش: بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه وجود دارد.

### جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان

منبع	فراوانی	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	سطح معناداری
رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان	۱۸۸	۰/۴۸	۰/۲۳	۰/۰۰۱

بنا بر نتایج به‌دست آمده، R مشاهده‌شده در سطح  $P \leq 0/05$  همبستگی مثبت و معناداری را بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان در جامعه‌ی آماری مورد مطالعه نشان می‌دهد. به‌عبارت دیگر، رهبری اخلاقی در سال‌های مورد مطالعه احتمال توانمندسازی کارکنان را بیش‌تر خواهد نمود.

بررسی نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ی فرعی اول، نشان‌دهنده‌ی این است که همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌ی انصاف از رهبری اخلاقی با توانمندسازی و مؤلفه‌های آن وجود دارد ( $t=0,61$ ). به‌عبارت دیگر، وجود انصاف در بین مدیران، احتمال افزایش مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن در بین کارکنان را بیش‌تر خواهد نمود. ضریب تعیین، نشان می‌دهد که  $0/53$  از نمرات مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن تحت تأثیر انصاف قرار دارد یا به‌عبارت دیگر،  $53$  درصد از تغییرات را در مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن، می‌توان به‌وسیله‌ی نمره‌ی انصاف، قابل پیش‌بینی نمود.

بررسی نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ی فرعی دوم، حاکی از این است که همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌ی شفاف‌سازی نقش از رهبری اخلاقی با توانمندسازی و مؤلفه‌های آن وجود دارد. به‌عبارت دیگر، وجود شفاف‌سازی نقش در بین مدیران، احتمال افزایش مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن در بین کارکنان را بیش‌تر خواهد نمود. ضریب تعیین، نشان می‌دهد که  $0/41$  از نمرات مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن تحت تأثیر شفاف‌سازی نقش قرار دارد یا به‌عبارت دیگر،  $41$  درصد از تغییرات را در مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن، می‌توان به‌وسیله‌ی نمره‌ی شفاف‌سازی نقش پیش‌بینی نمود.

بررسی نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ی فرعی سوم، حاکی از این است که همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌ی تسهیم قدرت از رهبری اخلاقی با مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن از توانمندسازی کارکنان وجود دارد. درحالی‌که با مؤلفه‌های شایستگی و خودمختاری، همبستگی معناداری مشاهده نمی‌شود. ضریب تعیین، نشان می‌دهد که  $0/22$  از نمرات مؤلفه‌های معناداری و شایستگی تحت تأثیر تسهیم قدرت قرار دارد. به‌عبارت دیگر،  $22$  درصد از تغییرات را در مؤلفه‌های معناداری و شایستگی، می‌توان به‌وسیله‌ی نمره‌ی تسهیم قدرت پیش‌بینی نمود.



جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهشی

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (sig)	فرضیه‌ها
تایید	۰/۴۸	۰/۰۰۱	فرضیه‌ی اصلی: بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
تایید	۰/۶۱	۰/۰۰۱	فرضیه‌ی فرعی اول: بین انصاف و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
تایید	۰/۴۶	۰/۰۰۱	فرضیه‌ی فرعی دوم: بین شفاف‌سازی نقش و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
تایید	۰/۱۹	۰/۰۰۱	فرضیه‌ی فرعی سوم: بین تسهیم قدرت و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

نتایج به‌دست آمده از آزمون تحلیل واریانس (آنوا)<sup>۱</sup> نشان داد که بین میانگین نظرات کارکنان در خصوص مؤلفه‌های رهبری اخلاقی براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، تفاوت معناداری وجود ندارد. در خصوص مؤلفه‌های توانمندسازی براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها در مؤلفه‌ی مؤثر بودن براساس سابقه‌ی خدمت کارکنان، تفاوت معناداری مشاهده شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها در خصوص رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان، همبستگی مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. به‌عبارت دیگر، وجود رهبر اخلاقی که موجب می‌گردد تا در سازمان اعتمادسازی، حفظ منافع سازمان، تعریف انتظارات و نقش‌های افراد در سازمان، اولویت‌دهی در امور کاری، مشارکت افراد در سازمان، تصمیم‌گیری

1. Anova

گروهی، اهمیت دادن به کارهای تیمی و توجه به نظرات افراد در تدوین اهداف و راهبرد سازمان، به وجود آید، باعث می‌گردد که کارکنان احساس توانمندی نموده و از بیش‌ترین توانایی و مهارت خود در راستای دستیابی سازمان به اهداف فعالیت کنند. در واقع، رهبری اخلاقی موجب می‌گردد تا افراد، با احساس تعهد و تعلق بیش‌تر نسبت به سازمان فعالیت کنند و عملکرد رضایت‌بخشی را در سازمان از خود نشان دهند.

یافته‌ها براساس نتایج ضریب همبستگی به‌دست‌آمده، نشان‌دهنده‌ی وجود رابطه‌ای مثبت و معنادار بین مؤلفه‌ی انصاف با نمره‌ی کل توانمندسازی و مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن می‌باشد؛ در حالی که معادله‌ی رگرسیونی مؤلفه‌ی انصاف از رهبری اخلاقی، توانسته است بر دو مؤلفه‌ی معناداری و مؤثر بودن اثر بگذارد. بنابراین، در صورتی که مدیر، رفتارهایی مانند، ایجاد اطمینان در کارکنان، جدیت در انجام امور، عمل به حرف‌های خود و اطمینان کارکنان نسبت به صحبت‌های وی، توجه به منافع کارکنان و سازمان و حمایت از آنان را در سازمان از خود نشان دهد، می‌تواند جو آرامش‌بخشی را در سازمان به وجود آورد و در چنین فضایی می‌توان انتظار داشت که رفتارهایی مانند، هم‌آهنگی رفتار با ارزش‌های سازمانی، توجه به نیازهای شغلی و هم‌آهنگی این نیازها با امور کاری، تلاش برای ارتقای شغلی، همکاری گروهی و تیمی، انجام وظایف شغلی به‌نحو مطلوب و اثربخشی مثبت بر روند سازمان و مؤثر بودن در تیم کاری، از سوی کارکنان در سازمان بروز یابد و بدین ترتیب سازمان در جهت موفقیت گام بر دارد.

نتایج به‌دست‌آمده درخصوص رابطه‌ی بین مؤلفه شفاف‌سازی نقش با مؤلفه‌های توانمندسازی همبستگی مثبت و معناداری را بین آن‌ها نشان می‌دهد؛ در حالی که براساس تحلیل رگرسیونی، اثرگذاری مؤلفه‌ی شفاف‌سازی نقش بر دو مؤلفه‌ی معناداری و مؤثر بودن از توانمندسازی کارکنان گزارش داده شد. به‌عبارت دیگر، شفاف‌سازی نقش در سازمان، موجب خواهد شد تا افراد به احساس معناداری شغل و کار و هم‌چنین اثرگذاری آن‌ها بر فرایند سازمان دست یابند.

بنابراین، در صورتی که مدیران در سازمان، مواردی مانند، تدوین شرح وظایف افراد، تدوین انتظارات سازمان از هر فرد و گروه، تعیین دامنه‌ی اختیارات افراد و تعیین اولویت‌بندی سازمانی را رعایت کنند و آن‌ها را در سطح سازمان توسعه دهند، آن‌گاه می‌توان انتظار داشت که کارکنان نیز

رفتارهایی مانند، هم‌آهنگی رفتار با فرهنگ سازمانی، ایجاد هم‌آهنگی بین نیازهای خود و سازمان و اولویت دادن به نیازهای سازمان، کسب مهارت‌های جدید برای بالا بردن کیفیت کاری خود، ایجاد تیم‌های کاری مؤثر و بهبود عملکرد به‌منظور اثربخشی سازمانی را در سازمان از خود بروز دهند. در واقع، بروز چنین رفتارهایی نشان‌دهنده وجود احساس رضایت شغلی و تعهد افراد نسبت به سازمان را نشان می‌دهد.

یافته‌های به‌دست‌آمده از ضریب همبستگی، رابطه‌ی بین تسهیم قدرت از رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان، همبستگی مثبت و معناداری را بین مؤلفه تسهیم قدرت با نمره‌ی کل توانمندسازی و مؤلفه‌های معناداری و مؤثر بودن نشان می‌دهد؛ در حالی که با مؤلفه‌های شایستگی و خودمختاری همبستگی معناداری را نشان نمی‌دهد. این در حالی است که نتایج رگرسیونی، تأثیر مؤلفه‌ی تسهیم قدرت بر دو مؤلفه معناداری و شایستگی را به‌طور معناداری گزارش می‌دهد. به‌عبارت دیگر، در صورتی که مدیران رفتارهای مدیریتی (مانند: مشارکت کارکنان در تصمیمات اساسی سازمان، محول کردن انجام امور مهم به زیردستان، مشورت با زیردستان در زمینه‌ی راهبرد سازمان و یاری گرفتن از زیردستان در تنظیم اهداف عملکردی) را در سازمان پیاده کنند، به دنبال آن کارکنان نیز رفتارهایی (مانند: عمل براساس اهداف سازمان، تلاش برای بهبود عملکرد، انطباق کار با ارزش‌های سازمانی و کسب مهارت‌های لازم برای انجام شغل، به‌دست‌آوردن دانش جدید برای بهبود عملکرد، نگرش مثبت نسبت به کار و کسب شرایط لازم) را برای انجام کار از خود نشان می‌دهند و برای سازمان افرادی مفید می‌گردند.

یافته‌های مربوط به رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی نشان داد که مؤلفه‌ی شفاف‌سازی نقش در اولویت اول قرار دارد و این نشان می‌دهد که کارکنان بر این عقیده‌اند که هرگاه نقش و وظایف آن‌ها به‌خوبی تعریف شود و آنان بدانند که در یک فرایند شغلی چه عملیاتی را باید انجام دهند برای سازمان مؤثرتر خواهند بود. رتبه‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی نیز نشان داد که کارکنان، خودمختاری و آزادی عمل را مهم‌ترین مؤلفه برای افزایش توانایی و کسب مهارت‌های خود می‌دانند.

## فهرست منابع

- ابطحی، حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶)؛ **توانمندسازی کارکنان**. کرج: نشر مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۳)؛ درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی. **مجله‌ی دانشکده‌ی علوم انسانی**، سال ۱۵، ش ۶۳، صص ۵۳-۷۶.
- اعرابی، سیدمحمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۸)؛ گونه‌شناسی دیدگاه‌ها و الگوهای توانمندسازی. **فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت صنعتی**، ش ۱۳، صص ۶۷-۸۸.
- اعظمی، امیر؛ آبی‌اغی اصفهانی، سعید؛ تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷)؛ رهبری و مدیریت اخلاق اسلامی، **دوماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس**، سال ۵، ش ۱۷، صص ۷۱-۸۸.
- افجه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۰)؛ رهبری و مدیریت اسلامی. **دوفصلنامه‌ی دانش و توسعه**، ش ۱۳، صص ۲۷-۴۲.
- پاک‌طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷)؛ توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها، **مجله‌ی مدیریت**، سال ۵، ش ۱۱، صص ۳۳-۴۷.
- پورکیانی، مسعود؛ پیرمادی، نسرین (۱۳۸۷)؛ تأثیر راهبردهای رهبری در توان‌افزایی کارکنان، **دوماهنامه‌ی مدیریت**، سال ۱۹، ش ۱۳۹-۱۴۰، صص ۲۱-۲۶.
- زمردیان، اصغر (۱۳۷۹)؛ **مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ساجدی، فضل‌ا...؛ امیدواری، اعظم (۱۳۸۵)؛ بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسش‌نامه‌ی طراحی شده جهت اولویت‌بندی عوامل. **مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت**، ۱۶ صفحه، تهران: مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلاس.
- صالحی امیری، رضا (۱۳۹۰)؛ **توانمندسازی نیروی انسانی**. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸)؛ بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، **نشریه‌ی مدیریت دولتی**. دوره‌ی ۱، ش ۲، صص ۱۰۳-۱۱۸.
- کینلا، دنیس (۱۳۸۳)؛ **توانمندسازی منابع انسانی**. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژادپاریزی و معصوم‌علی سلیمیان، تهران: نشر مدیران.

لطفی، محمدحسین (۱۳۹۱)؛ مقایسه‌ی مدیریت و رهبری از دیدگاه اسلام و غرب. *مجموعه مقالات نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی*، ۲۴ صفحه.  
محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۷۵)؛ *رهبری در اسلام*. قم: انتشارات دارالحدیث.  
یوکل، گری (۱۳۸۲)؛ *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*. ترجمه‌ی محمد از گلی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- Amichai, Y. H., Katelyn, Y.A., Samuel, A. (2008); Assessment of Organisational Involvement in Implementing Empowerment, *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol. 14, pp. 34-49.
- Barid, K., Wang, H. (2010); Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors, *Personal Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 574-599, Available from: [www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm).
- Brown, M. E. (2007); Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls, *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, pp. 140-155, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. (2006); Ethical leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Issue 6, pp. 595-616, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Cyert, R.M., March, J.G. (2007); *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Upper Saddle river, NU, pp. 128-287.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. (2008); Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Issue 3, pp. 297-311, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A.H.B. (2009); Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of-Analysis Perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18, Issue 2, pp. 199-230, Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320802362688>.
- Dewettinck, K., Van Ameijde, M. (2011); Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioural Intentions, *Personal Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 284-305, Available from: [www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm).
- Fock, H., Chiang, F., Y.Au, K., K.Hui, M. (2011); The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp. 319-328, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.002>.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A. H. B. (2011); Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Issue 1, pp. 51-69, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>.
- Littrell, R.F. (2007); Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31, Issue 1, pp. 87-110. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2006.10.001>
- Moye, M. J., Henkin, A. B. (2006); Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 2, pp. 101-117, Available from: [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)

- Schermuly, C.C., Schermuly, R. A., Meyer, B. (2011); Effects of Vice-Principals' Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout, **International Journal of Educational Management**, Vol. 25, No. 3, pp. 252-264, Available from: [www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm)
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B.J. (2010); Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, **The Leadership Quarterly**, Vol. 21, Issue 5, pp. 901-914, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Yilmaz, E. (2010); The analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 2, Issue 2, pp. 3949-3953, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622>
- Zhu, W. (2008); The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, Kravis Leadership Institute, **Leadership Review**, Vol. 8, pp. 62-73, Available from: <http://www.leadershipreview.org/2008spring/article2.pdf>