Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership

M. Golparvar[1], F. Padash[2], H. Atashpoor[3]

Received: 2010/4/8 Revised: 2010/6/8 Accepted: 2010/8/3

Abstract

Background and aims: Managers who rely on ethical values, have considerable effects on employees' feeling of energy, empowerment and creativity. Ethical leadership which is a relative new construct, has considerable role in creating healthy work climate. In this regard, this research was administered with the aim of investigating the role of ethical leadership on reinforcing feeling of energy, empowerment and employees' creativity.

Methods: Research statistical population were the total of Haier factory employees in autumn of 1388. Among them, 332 persons as the research sample were selected with the use of stratified sampling (from personnel's list of each section). Research instruments which used for assessment of variables including feeling of energy at work with 8 items , creativity at work with 9 items, psychological empowerment with 12 items and ethical leadership with 6 items. Data were analyzed using Pearson's correlation coefficient, structure equation modeling and mediating regression analysis.

Results: Results showed that ethical leadership directly reinforces empowerment and energy at work and feeling of energy at work also reinforces empowerment. But in a process analysis, feeling of energy and psychological empowerment after being reinforced through ethical leadership, reinforce employees' creativity at work.

Conclusion: The evidences of this research revealed the role of leaders and managers' tendencies to ethical leadership on feeling of energy at work, psychological empowerment and employees' creativity at work. On the basis of the findings, for reinforcing employees' vitality, empowerment and creativity, supervisors and managers' should be complied with ethical leadership principles in their management.

Keywords: Ethical leadership, psychological empowerment, feeling of energy, creativity at work.

1. **Corresponding author**, Assistant Professor, Psychologist, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran, mgolparvar@khuisf.ac.ir.
2. MA in I/O Psychology, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran.
3. Assistant Professor, Psychologist, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی

محسن گل پرور[۱]، فریبا پاداش[۲]، حمید آتش پور[۳]

تاریخ دریافت: ۸۹/۱/۱۹ تاریخ ویرایش: ۸۹/۳/۱۸ تاریخ پذیرش: ۸۹/۵/۱۲

چکیده

هدف: مدیران متکی بر ارزشهای اخلاقی، اثرات قابل توجهی بر احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان خود بر جای میگذارند. رهبری اخلاقی که سازهای به نسبت جدید است، در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به سزایی ایفا می‌کند. بر همین اساس، این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری اخلاقی در تقویت احساس انرژی، توانمند سازی و خلاقیت کارکنان به مرحله اجرا در آمد.

روش بررسی: جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان کارخانه حایر در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل دادند که از بین آنها، ۳۳۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش با استفاده از نمونه گیری طبقه‌ای (از روی فهرست کارکنان هر بخش) انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه ۸ سؤالی احساس انرژی در کار، پرسشنامه ۹ سؤالی خلاقیت در کار، پرسشنامه توانمند سازی روانی با ۱۲ سؤال و پرسشنامه ۶ سؤالی رهبری اخلاقی بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: شواهد حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بطور مستقیم باعث تقویت توانمندی و احساس انرژی در محیط کار می‌شود. همچنین احساس انرژی در میحط کار باعث تقویت توانمندی می‌گردید. اما در یک تحلیل فرایندی، احساس انرژی و توانمندی روانی نیز پس از تقویت شدن از طریق رهبری اخلاقی، موجب تقویت خلاقیت کارکنان می‌گردیدند.

نتیجه‌گیری: شواهد حاصل از این پژوهش بخوبی نقش رهبری اخلاقی را برای احساس انرژی در کار، توانمندی روانی و خلاقیت در کار کارکنان نشان داد. به ترتیبی که می توان گفت برای تقویت نشاط، توانمندی و خلاقیت کارکنان لازم است سرپرستان و مدیران در مدیریت خود اصول رهبری اخلاقی را مراعات نمایند.

کلید واژه‌ها: رهبری اخلاقی، توانمندی روانی، احساس انرژی، خلاقیت در کار

مقدمه

رهبری اخلاقی (Ethical leadership) طی سالهای آغازین هزاره سوم میلادی در حوزه ایجاد یک فضای کاری سالم و به واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد، به شدت مورد توجه قرار گرفته است [۱-۴]. در این نوع رهبری، ارزشهای اخلاقی پذیرفته شده برای همه، نظیر عدالت (Justice)، انصاف (Fairness)، صداقت (Honesty)، درستی و راستکرداری (Integrity) محور تمرکز و توجه هستند.

یک مدیر یا سرپرست از طریق به نمایش گذاشتن اصولی که برشمرده شد، در کنار برقراری روابط انسانی و صمیمانه با کارکنان، شیوه‌های رفع نیازهای انسانی و مشروع کارکنان و سازمان را در اجماعی هدفمند برای

۱. (نویسنده مسئول)، استادیار، متخصص روانشناس، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران. mgolparvar@Khuisf.ac-ir
۲. کارشناس ارشد رواشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران.
۳. استادیار، متخصص روانشناس، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

رسیدن به افق های رشد و تعالی فردی و جمعی گردهم می آورد. این نحوه عملکرد بدون تردید سلامت و امنیت بیشتری را در فضای سازمان حکمفرما خواهد نمود. دلیل نظری اینکه چرا رهبران و مدیران اخلاق مدار قادرند تا چنین تأثیر شگرفی بر جای گذارند، در درجه اول به حضور فرایندهای یادگیری اجتماعی (Social learning) در محیط های کار مربوط می شود. از آنجائیکه هر مدیر یا سرپرستی در دنیای کاری خود به شدت از طرف کارکنان تحت نظر است، طبیعی است که در صورت پای بندی به ارزشها و اصول اخلاقی نظیر بی طرفی و عدالت و انصاف، بعنوان الگو از طرف کارکنان برای الگو برداری انتخاب خواهد شد. [۶و ۷]. از طرف دیگر مدیران اخلاق گرا با رفتار خود، جو و فضای کاری مبتنی بر آرامش، امنیت و اطمینان خاطر را فراهم می کنند. این پدیده از طریق مطالعاتی که در آنها نشان داده شده رهبری اخلاقی باعث تأثیر بر هویت اخلاقی کارکنان می شود، بخوبی قابل ردیابی است [۸ و ۹]. بنابراین رهبری اخلاقی قادر است تا از طریق فرآیندهای معطوف به فضاسازی اخلاقی و الگوبرداری (Modeling) بر کارکنان در تمامی سطوح اثرات خود را به جای گذارد. از زمره متغیرهایی که تحت تأثیر رهبری اخلاقی قرار می گیرد، می توان به توانمندی روانی (Psychological empowerment)، احساس انرژی (Feeling of energy) و خلاقیت در کار (Creativity at work) اشاره کرد. از نظر مفهومی، مجموعه ای از روابط زنجیرهای بر اساس آنچه که در شکل ۱ ارائه شده بین رهبری اخلاقی با توانمندی روانی، احساس انرژی و خلاقیت در کار وجود دارد.

بر اساس آنچه در شکل ۱ ارائه شده، بین رهبری اخلاقی با خلاقیت رابطه ی مستقیمی فرض نشده است، چرا که باور اصلی این است که گرایشات مدیران و سرپرستان به ارزشهای اخلاقی ماهیت انگیزشی دارد. یعنی در درجه اول به جای رفتار خلاقانه باعث تقویت احساس انرژی و توانمندی روانی می شود و سپس این دو متغیر زمینه تقویت خلاقیت در کار را فراهم می آورند. بر اساس نظریه هماهنگی (Coordination theory)، روابط کلامی و پیوندهای انسانی مثبت از طریق تقویت حس تعلق، شایستگی و خود مختاری زمینه احساس انرژی را در افراد پدید می آورد [۱۰ و ۱۱]. بر اساس پیشینهی پژوهشی موجود، رهبران و مدیران اخلاق مدرا توجه ویژه و خاصی برای روابط و پیوندهای انسانی در محیط کار قائل هستند [۵]. این روابط بخوبی قادر است احساس انرژی را در کارکنان پدید آورد [۱۲]. توانمندی روانی که در احساس اهمیت و معنا، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر بر کارها و امور شغلی خلاصه می شود [۱۳]، بر پایه پژوهشهای موجود با رفتارهای مدیران و سرپرستان مرتبط است. برای نمونه توجه به کارکنان و نیازهایشان بر پایه روابط انسانی مطلوب در آنها اعتماد به نفس و احساس زمینه سازی رشد و شکوفایی را فراهم می آورد [۱۴-۱۸]. از این منظر نیز رهبری اخلاقی قادر است احساس توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. از طرف دیگر هر دو پدیده احساس انرژی در کار و توانمندی روانی میتوانند سطح خلاقیت در کار کارکنان را افزایش دهند.

مبانی نظری و پژوهشی قابل توجهی حاکی از نقش ضروری احساس انرژی و توانمندی روانی برای خلاقیت هستند. بر اساس نظر آمابایل (Amabile)، رفتار خلاقانه در میحط کار نیازمند مقدار معتنابهی انرژی و زمان است. این نظر از طریق نتایج حاصل از پژوهشهای صورت گرفته بخوبی مورد حمایت قرار گرفته است [۱۹-۲۲]. نتایج حاصل از تحقیقات یاد شده حاکی از آن است که وقتی افراد احساس پر انرژی بودن میکنند، با تجربه حالات هیجانی مثبت که با این احساس پر انرژی بودن همراه می شود، توانایی های شناختی و پردازشی (Processing) آنها بسط وگسترش می یابد. این بسط و گسترش بخوبی زمینه را برای دنبال کردن مسیرهای معطوف به افکار و اعمال جدید و خلاقانه فراهم می آورد. این نظر که در مدل گسترش و ایجاد فردریکسون (Fredrickson) به خوبی مطرح شده، یکی از زیر بناهای نظری رابطه احساس انرژی با خلاقیت در کار است [۲۲ و ۲۳]. علاوه بر این، احساس انرژی از همان طریقی که قادر است تا بر خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد، می تواند بر احساس توانمندی روانی کارکنان نیز تأثیر بگذارد. چرا که توانمندی روانی افراد در محیطهای کار تحت تأثیر حالات هیجانی مثبت و منفی آنها قرار می گیرد [۱۳]. بالاخره در این زنجیره، توانمندی روانی نیز بر تمایل به خلاقیت در کار

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

تأثیر می‌گذارد. بر اساس گزارشهای اولیه دسی، کونل و ریان (Deci, Connel & Ryan) توانمندی روانی یکی از منابع خلاقیت است [۲۴]. کارکنانی که به طرق مختلف بویژه از طریق تعامل با همکاران و سرپرستان خود احساس توانمندی می‌کنند، بیشتر احتمال میرود که رفتارهای خلاقانه از خود نشان بدهند [۲۵]. همچنین مشخصه‌هایی نظیر خود تعیین گری که در توانمندی روانی مطرح است، می تواند از طریق احساس خودمختاری و شایستگی در افراد زمینه لازم را برای خلاقیت و نوآوری فراهم آورد [۲۶ و ۲۷]

براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده و همچنین با توجه به آنچه که در شکل ۱ آمده است، فرضیه‌های زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.

فرضیه اول: رهبری اخلاقی باعث تقویت توانمندی روانی و احساس انرژی می‌شود.

فرضیه دوم: احساس انرژی در کار همزمان باعث تقویت توانمندی روانی و خلاقیت در کار می‌شود.

فرضیه سوم: توانمندی روانی باعث تقویت خلاقیت در کار می‌شود.

فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی با خلاقیت در کار بطور غیر مستقیم (و نه مستقیم) یعنی از طریق توانمندی روانی و احساس انرژی دارای رابطه است. به معنای دیگر توانمندی روانی و احساس انرژی واسطه رابطه رهبری اخلاقی با خلاقیت کارکنان در کار هستند.

روش بررسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای مدل سازی معادله ساختاری (Structure equation modeling) است که جامعه آماری آن را کلیه کارکنان کارخانه حایر در تابستان سال ۱۳۸۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان کارخانه مذکور در دوره‌ی زمانی پژوهش حدود ۵۲۵ نفر بودکه از بین آنها، ۳۵۰ نفر برای شرکت در پژوهش نمونه‌گیری شدند. شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. برای نمونه گیری به این ترتیب عمل شده که نسبت هر بخش از این کارخانه به تعداد کل کارکنان محاسبه و سپس این نسبت برای نمونه‌گیری از طریق فهرست اسامی کارکنان (در نمونه برداری از لیست اسامی بصورت تصادفی ساده و نظامدار عمل شده است) مورد استفاده قرار گرفته است. از مجموع ۳۵۰ پرسشنامه بازگشت شده، ۱۸ پرسشنامه غیر مفید وکنار گذاشت شد، لذا نمونه نهایی برای تحلیل داده‌ها ۳۳۲ نفر بوده است. این تعداد برای مطالعات مدل سازی ساختاری مناسب می باشد [۲۸]. از ۳۳۲ نفر (که همگی مرد بوده‌اند) اکثریت دارای مشاغل فنی (۳۱۶ نفر و ۹۶ درصد) و متأهل (۲۶۲ نفر معادل ۷۸/۹ درصد) بوده‌اند. همچنین اکثر آنها از زمره کسانی بوده‌اند که امور و مشاغلشان نیازمند خلاقیت بوده است (۲۷۲ نفر معادل ۸۱/۹ درصد خلاقیت را برای کار خود همیشگی اعلام نموده‌اند). میانگین سنی اعضای نمونه ۲۹/۷۶ (۵/۵۰۴ انحراف معیار)، میانگین سابقه شغلی کلی ۶/۹۷ (با انحراف معیار ۴/۹۷) و سابقه شغلی در کارخانه حایر ۳/۸۴ (و انحراف معیار ۲/۱۸) بود. ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شده است.

۱. **رهبری اخلاق مدار**: برای سنجش رهبری اخلاق مدار از شش سوال معرفی شده توسط راولد (Rowold) که بر مقیاس هفت درجهای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) پاسخ داده می شود استفاده بعمل آمد [۱۲]. این شش پرسش برای این پژوهش ترجمه (طی فرایند دو مرحله‌ای ترجمه و تطبیق محتوایی تخصصی سؤالات ترجمه شده با سؤالات زبان انگلیسی) و آماده اجرا گردید. شواهد روایی و پایائی این شش پرسش نیز در خارج از ایران مطلوب و مستند می باشد [۱۲]. از آنجائیکه این پرسشنامه برای اولین بار برای این پژوهش آماده اجرا گردید، از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (analysis Exploratory factor) و چرخش از نوع واریماکس (Varimax rotation) مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی اکتشافی با KMO برابر با ۰/۹۰۷ و آزمون کرویت بارتلت معنا دار ($P< ۰/۰۰۱$)، شش سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۹۲ قرار داد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: اقدامات سرپرستم در محیط کار بر پایه ارزشهای اخلاقی و انسانی پذیرفته شده برای همه است.

۲. **توانمندی روانشناختی**: برای سنجش توانمندی

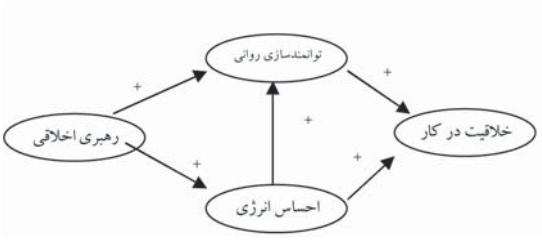
[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

روانشناختی از پرسشنامه ۱۲ سؤالی اسپریتزر (Spreitzer) که دارای چهار خرده مقیاس معنا و اهمیت (۳ سؤال)، شایستگی (۳ سؤال)، خود تعیین‌گری (۳ سؤال) و تأثیر (۳ سؤال) است استفاده بعمل آمد [۱۳] . مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای این پرسشنامه نیز هفت درجهای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملا موافقم = ۷) بوده است. شواهد مربوط به روایی و پایائی این پرسشنامه در فرم انگلیسی آن در حد مطلوب و قابل قبولی است. با این حال به دلیل عدم دسترسی به نسخه ترجمه شده این پرسشنامه، پرسشنامهٔ مورد استفاده در پژوهش از مقاله اصلی اسپریتزر [۱۳] به فارسی ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل عامل اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس، ۱۲ سؤال این پرسشنامه را دقیقاً بر روی همان چهار عامل معرفی شده توسط اسپریتزر [۱۳] قرار داد. با این استثناء که سؤال سوم علاوه بر عامل سوم، بار عاملی حدود ۰/۵ بر روی عامل اول نیز داشت، ولی بر روی عامل سوم بار عاملیاش ۰/۶ به بالا بود، لذا برای عامل سوم به همان ترتیب اولیه در نظر گرفته شد (KMO در این تحلیل عاملی ۰/۸۶ و آزمون کرویت بارتلت با مقدار ۲۲۸۶/۱۸۱ معنادار بود، P<۰/۰۰۱). چهار عامل استخراج شده در پژوهش حاضر به ترتیب دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۵، ۰/۹، ۰/۸۱ و ۰/۷۹ بودند و آلفای کرونباخ کل دوازده سؤال نیز ۰/۸۹ بدست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: اختیار لازم را برای تعیین نحوه انجام کارها در شغلم دارم.

۳. **انرژی در کار**: برای سنجش انرژی در کار از ۸ سؤال معرفی شده توسط اتواتروکارملی (Carmeli & Atwater) که بر مقیاس پنج درجه‌ای (هرگز = ۱ تا همیشه = ۵) پاسخ داده می شود استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه سطح انرژی ادراک شده کارکنان در حین کار را مورد سنجش قرار می دهد و روایی و پایائی آن نیز از شرایط مطلوبی برخوردار است [۲۳]. این پرسشنامه هم برای اولین بار برای این پژوهش ترجمه و آماده اجرا گردید. هشت سؤال این پرسشنامه در تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس بر روی یک عامل قرار گرفت. در این تحلیل عاملی، بارهای عاملی تمام سؤالات بر روی عامل احساس انرژی در محیط کار ۰/۶ به بالا بود (KMO نیز در این تحلیل ۰/۸۹ و آزمون کرویت بارتلت ۱۱۳۷/۹۸ و معنادار P<۰/۰۰۱ بود). آلفای کرونباخ این ۸ سؤال نیز در نهایت ۰/۹۱ بدست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: در کارم هر روز احساس پر انرژی و فعال بودن می‌کنم.

۴. **درگیری در کار خلاقانه**: برای سنجش میزان درگیر شدن کارکنان در کارهای خلاقانه نیز از پرسشنامه ۹ سؤالی معرفی شده توسط تایرنی، فارمروگرائن (Tierney, Farmer & Graen) که بر مقیاس پنج درجه‌ای پاسخ داده می شود، استفاده بعمل آمد [۲۹]. این پرسشنامه از زبان انگلیسی برای اولین بار برای این پژوهش ترجمه و آماده اجرا گردید. ۹ سؤال این پرسشنامه میزان تمایل و درگیری افراد را در نوآوری و خلاقیت در کارها و امور محوله مورد سنجش قرار می دهد. شواهد روایی و پایائی این پرسشنامه در خارج از ایران مناسب و قابل قبول و مستند می باشد [۲۹]. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس، هر ۹ سؤال را بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ قرار داد (KMO بدست آمده در این تحلیل برابر با ۰/۹۲ و آزمون کرویت بارتلت برابر ۴۹۰۳/۰۳۳ و معنادار P<۰/۰۰۱ بود.). یک نمونه سؤال این پرسشنامه نیز به این شرح است: ایده‌های عملی و جدیدی را در ارتباط با کارها و امور شغلیام خلق می‌کنم.

کلیه پرسشنامه‌های پژوهش به صورت خود گزارش دهی (Self report) و در فاصله زمانی ۱۰ تا ۱۳ دقیقه پاسخ داده شده‌اند. نتایج حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای (Mediation regression analysis) مورد بررسی قرار گرفت. برای انجام این تحلیل‌ها از دو نرم‌افزار



شکل۱- مدل مفهومی پژوهش برای تقویت توانمندی، احساس انرژی و خلاقیت در کار از طریق رهبری اخلاقی

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	انرژی در کار	خلاقیت در کار	توانمندی روانشناختی
۱	انرژی در کار	۲۹/۱۷	۷/۲۳	-		
۲	خلاقیت در کار	۳۰/۹۸	۷/۰۲	۰/۶۱۲**	-	
۳	توانمندی روانشناختی	۶۲/۴۷	۱۲/۳۵	۰/۴۲۲**	۰/۳۷۶**	-
۴	رهبری اخلاقی	۲۷/۶۲	۸/۶۵	۰/۲۳۷**	۰/۱۴۹**	۰/۶۷۶**

** P <۰/۰۱

جدول۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

آماری (Statistical Package for Social Science) SPSS و (Analysis of Moment Structure) AMOS استفاده بعمل آمده است.

یافته ها

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می شود، احساس انرژی در کار به ترتیب با خلاقیت در کار (r=۰/۶۱۲)، با توانمندی روانشناختی (r=۰/۴۲۲) و با رهبری اخلاقی دارای رابطه مثبت و معنادار (P<۰/۰۱) می باشد. خلاقیت در کار نیز با توانمندی روان شناختی (r=۰/۳۷۶) و با رهبری اخلاقی (r=۰/۱۴۹) دارای رابطه مثبت و معنادار (P<۰/۰۱) می باشد. بالاخره اینکه توانمندی روانشناختی با رهبری اخلاقی دارای رابطه مثبت و معنادار (r =۰/۶۷۶ و p < ۰/۰۱) است. نتیجه بررسی الگوی مفهومی پژوهش که در شکل ۱ ارائه گردید در جدول ۲ ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می شود، رهبری اخلاقی با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۳۷، ۵/۶ درصد از واریانس احساس انرژی در محیط کار را تبیین نموده است. در ردیفهای دوم و سوم جدول ۲ نیز نشان داده شده که رهبری اخلاقی (با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۷) و احساس انرژی (با ضریب بتای ۰/۳۳۵) ۳۰/۸ درصد از واریانس توانمندی روانی را تبیین نموده اند. بالاخره در ردیفهای چهارم و پنجم جدول ۲ نشان داده شده که توانمندی روانی (با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۴۴) و احساس انرژی (با ضریب بتای استاندارد ۰/۵۵۱)، ۳۹/۱ درصد از واریانس خلاقیت در کار را تبیین نموده اند.

تحلیل رگرسیون واسطه ای به شیوه توصیه شده توسط (Baron & Kenny)، نیز حاکی از آن بود که توانمندی روانی و احساس انرژی در محیط کار نقش یک متغیر واسطه ای کامل را در رابطه بین رهبری اخلاقی با خلاقیت در کار ایفاء می نمایند[۳۰]. در عین حال بر اساس آنچه در تصویر ۲ ارائه شده و همچنین بر پایه تحلیل رگرسیون واسطه ای انجام شده مشخص گردید که توانمندی روانی نقش یک متغیر واسطه ای پاره ای (partial) را بین احساس انرژی در کار با خلاقیت در محیط کار ایفاء می کند. تجزیه اثرات رهبری اخلاقی برای توانمندی روانی بصورت مستقیم و غیرمستقیم (بصورت استاندارد شده) ۰/۳۷ و ۰/۰۷۹ و اثرات غیرمستقیم رهبری اخلاقی برای خلاقیت در

ردیف	مسیرهای مدل پژوهش	B	SE	β	R^2	χ^2	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
۱	رهبری اخلاقی ← احساس انرژی	۰/۱۹۸	۰/۰۴۵	۰/۲۳۷**	۰/۰۵۶							
۲	رهبری اخلاقی ← توانمندی روانی	۰/۵۲۹	۰/۰۶۷	۰/۳۷۰**	۰/۳۰۸							
۳	احساس انرژی ← توانمندی روانی	۰/۵۷۲	۰/۰۸	۰/۳۳۵**		۱/۴۵۵	۰/۸۸۳	۰/۹۹۸	۰/۹۷۸	۰/۹۹۵	۰/۹۹۸	۰/۰۳۷
۴	توانمندی روانی ← خلاقیت در کار	۰/۰۸۲	۰/۰۲۷	۰/۱۴۴**	۰/۳۹۱							
۵	احساس انرژی ← خلاقیت در کار	۰/۵۳۶	۰/۰۴۶	۰/۵۵۱**								

** p < ۰/۰۱

جدول۲- ضرایب و شاخصهای برازش مسیرهای مطرح شده در مدل مفهومی پژوهش (شکل۱)

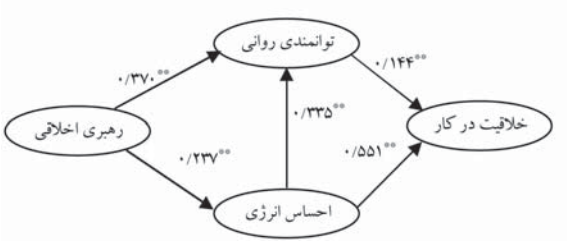
[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

محیط کار از طریق توانمندی روانی و احساس انرژی ۰/۱۹۵ بود. اثرات مستقیم و غیرمستقیم مطرح شده همگی معنادار می‌باشند (p< ۰/۰۱).

بحث

شواهد حاصل از این پژوهش، حمایت اولیه‌ای را برای مدل تقویت احساس انرژی، توانمندسازی و خلاقیت از طریق رهبری اخلاقی فراهم ساخت. شواهد حاصل از تحلیل داده‌ها سه فرضیه پژوهش را مورد تأیید قرار داد. به ترتیبی که نتایج گزارش شده در جدول ۲ و شکل ۲ حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی با احساس انرژی در کار و توانمندی روانی، رابطه مثبت بین احساس انرژی در کار با توانمندی روانی و رابطه مثبت بین احساس انرژی و توانمندی روانی با خلاقیت در کار بود. در عین حال الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نیز نشان داد که رهبری اخلاقی در قالب یک الگوی یکپارچه از کلیه متغیرهای پژوهش، بطور مستقیم بر خلاقیت در کار کارکنان مؤثر واقع نمی‌شود. بلکه این متغیر ابتدا باعث تقویت احساس انرژی در کار و توانمندی روانی می‌شود و سپس احساس انرژی و توانمندی باعث تقویت خلاقیت در کار کارکنان می‌گردند. این یافته‌ها به اشکال مختلف با نظرات و یافته‌های حوزه‌ی تأثیر مدیران و رهبران بر احساس انرژی و توانمندی و خلاقیت در خارج از ایران همسویی‌های قابل ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد. یافته‌های این پژوهش بطور نسبی با نظریات و یافته‌های زایو (Zhu، ۵)، کوئین و داتون (Dutton & Quinn، ۱۰)، داتون [۱۱] و اتواتر و کارملی [۲۳] همسویی دارد. کوئین از زمره محققانی است که معتقد است مدیران و سرپرستان از طریق پیوندهای مثبت و انسانی با کارکنان، آنها را در راستای عملکرد کارآمدتر و مطلوبتر ترغیب می‌کنند [۱۰ و ۱۱]. از دید پژوهشگران پژوهش حاضر چند مکانیسم احتمالی برای تأثیر رهبری اخلاقی بر احساس انرژی و توانمندی و در نهایت برخلاقیت مطرح است.

اولین مکانیسم که با احتمال زیاد موجب تقویت احساس انرژی و توانمندی روانی از طریق رهبری اخلاقی می‌شود، به ایجاد حالات عاطفی و هیجانی



تصویر ۲- ضرایب و واریانس تبیین شده متغیرها پس از تحلیل داده‌ها.

مثبت ناشی از تقویت حس تعلق، شایستگی و خودمختاری کارکنان باز می‌گردد. محوری‌ترین نکته در گرایشات اخلاقی در رهبری، احترام، توجه و برقراری روابط انسانی است [۵، ۱۰ و ۱۱]. این توجه، احترام و برقراری روابط انسانی و تأکید بر انسانها بعنوان موجودات ارزشمند، نه در محیط کار بلکه در هر محیط دیگری نیز قادر است افراد را با نشاط، پر انرژی و سرشار از احساس توانمندی کند. در مقابل هر گونه بی توجهی یا رفتارهای غیر انسانی قادر است افراد را دچار حالات هیجانی منفی نظیر ناامیدی، افسردگی و فرسودگی (در قالب خستگی و احساس کمبود انرژی) و در مجموع بی انگیزگی کند. دومین مکانیسم احتمالی که میتواند با مکانیسم اول پیوند داشته باشد، به توانایی رهبران اخلاق مدار به ایجاد فضای انگیزشی همکارانه باز می‌گردد. رهبران اخلاق مدار از طریق پای بندی نشان دادن به ارزشهای اخلاقی و انسانی مورد قبول همگان در محیط کار، حس همکاری و هماهنگی جمعی را در کارکنان بالا می برند. در یک فضای مبتنی بر همکاری و هماهنگی بطور طبیعی افراد راحت تر و ساده تر، انرژی فیزیکی و روانی خود را بر وظایف محوله متمرکز می‌کنند، چرا که فضا و جو کار موجب اتلاف انرژی و زمان آنها برای مسائل حاشیه‌ای نمی‌شود. به باور پژوهشگران پژوهش حاضر سومین مکانیسم مطرح برای تأثیر رهبری اخلاقی بر احساس انرژی و توانمندی روانی کارکنان به پدیده‌ای موسوم به پخش انرژی (energy diffusion) و مسئولیت‌شناسی باز می‌گردد. یکی از اصول اخلاقی بسیار مهم برای هدایت رفتار انسانها، تلاش متعهدانه و مسئولیت شناسانه توسط افرادی است که مورد توجه دیگران هستند. تلاش متعهدانه توسط رهبر بدون تردید نیرو محرکه تلاش چشم‌گیر در کارکنان می شود. بطور

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

طبیعی و منطقی، رهبرانی که گرایش به اخلاق مداری در رفتار و عملکرد خود دارند، این تعهد و مسئولیت شناسی را در مورد اهداف سازمان و کارکنان خود به خوبی در مقابل دیگران نشان می دهند. این امر از طریق فرایندهای الگوبرداری به کارکنان تسری می یابد و آنها نیز با انرژی، نشاط و توانمندی، کارها و امور را به پیش می برند. اما تأثیر احساس انرژی و توانمندی روانی بر خلاقیت کارکنان نیز خود از مکانیسم های مستقلی پیروی می کند که مهمترین آن را می توان مطابق نظر محققان و نظریه پردازانی چون فردریکسون [۲۱ و ۲۲]، آیزن [۱۹ و ۲۰] و اتواتر و کارملی [۲۳] به ایجاد حالات عاطفی و هیجانی مثبت در اثر احساس انرژی و توانمندی روانی نسبت داد. در واقع وقتی افراد در محیط کار خود، تحت تأثیر فضا و جو حاکم بر محیط کار (که بخش اعظمی از آن تحت تأثیر رفتار و تعاملات سرپرستان و مدیران قرار دارد)، احساس خودمختاری، شایستگی، تأثیر و اهمیت (که از مهمترین مشخصه های توانمندی روانی هستند) همراه با سرزندگی بکنند، توانایی شناختی آنها خود بخود بسط می یابد. این بسط یافتگی پیشه زمینه اصلی برای خلق ایده های خلاقانه است [۲۳].

در پایان باید گفت در تفسیر یافته های این پژوهش باید به این محدودیت توجه داشت که خلاقیت در این پژوهش بصورت خود گزارش دهی مورد سنجش قرار گرفته است. در این نوع خود گزارش دهی ها ممکن است افراد دچار سوء گیری سهوی شوند. محدودیت دوم اینکه ابزارهای پژوهش طی یک مرحله ترجمه از انگلیسی به فارسی برگردانده شدند و بدنبال آن با تطابق محتوایی تخصصی آماده اجرا شده اند و برگردان معکوس از فارسی به انگلیسی بر روی آنها انجام نشده است.

در نتیجه‌گیری نهایی مطابق یافته های این پژوهش باید گفت که رعایت اصول زیر بعنوان اصول مطرح برای رهبری اخلاقی می تواند در یک فرایند زنجیره‌ای ابتدا سطح توانمندی روانی و احساس انرژی کارکنان را بالا ببرد و سپس این دو متغیر زمینه ارتقاء سطح خلاقیت کارکنان را فراهم آورند: ارزش گذاری و رعایت استانداردهای ارزشی و اخلاقی مورد پذیرش و تأکید کارکنان از طرف سرپرست، انجام رفتارهای انسان دوستانه و اخلاقی بویژه در تعاملات سرپرستان با کارکنان، توجه به نیازها، علایق و توانایی های کارکنان در ارزیابی و تصمیم‌گیری راجع به آنها و به نمایش گذاشتن تلاش بی مضایقه همراه با ترویج ارزشهای اخلاقی و انسانی مشترک.

منابع

1. Brown ME, Trevino LK. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 2006; 17: 595-616.
2. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005; 97: 117-134.
3. Petrick JA, Quinn JF. The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. Journal of Business Ethics, 2001; 34:331-343.
4. Lucas NJ. Lives of integrity: factors that influence moral transforming leaders. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences, 2000; 60: 389.
5. Zhu W. The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 2008; 8: 62-73.
6. Holmes SA, Langford M, Welch OJ, Welch SM. Associations between internal controls and organization citizenship behavior. Journal of Managerial Issues, 2002; xiv: 85-99.
7. Honeycutt E, Glassman M, Zugelder M, Karande K. Determinants of ethical behavior: A study of auto sale- people. Journal of Business Ethics, 2001; 32: 69-79.
8. Aronson E. Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2001; 18: 244-256.
9. Butcher WC. Ethical leadership. Executive Excellence, 1997; 14, 5-6.
10. Quinn RW, Dutton JE. Coordination as energy -in-conversation. Academy of Management Review, 2005; 30(1): 36-57.
11. Quinn RW. Energizing others in work connections. In JE, Dutton, BR Ragins (Eds.), Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation (PP.73-90). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]

12. Rowold J. Relationships among transformational, transactional and moral based leadership: Results from two empirical studies. Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 2008; 8: 4-17.

13. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimentions, measearment and validation. Academy of Management Journal, 1995; 38: 1442-1465.

14. Conger JA. The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

15. Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P. Transformatinal leadership and organizational commitment: mediation role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 2004; 25: 951-968.

16. Jung DI, Sosik J. Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. Small Group Research, 2002; 33: 313-336.

17. Jung DI, Chow C, Wu A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. Leadership. Quarterly, 2003; 14: 525-544.

18. Dvir T, Eden D, Avolio BJ, Shamir B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of Management Journal, 2002; 45(4): 735-744.

19. Isen AM. Positive affect. In T. Dalgleish, MJ Power (Eds.), Handbook of cognition and emotion (pp.521-539). New York: Wiley & Sons. 1999a.

20. Isen AM. Positive affect and creativity. In S.Russ (Ed.), Affect, creative experience, and psychological adjustment (PP.3-17). Philadelphia: Bruner/ Mazel. 1999b.

21. Fredrikson BL. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and - build theory of positive emotions. American Psychologist, 2001; 56: 218-226.

22. Fredrickson BL. What good are positive emotions? Review of General Psychology , 1998; 2 : 300-319.

23. Atwater L , Carmeli A . Leader - member exchange , feelings of energy, and involvement in creative work. The leadership Quarterly, 2009; 20: 269-275.

24. Deci EL , Connell JP, Ryan RM. Self - determination in work organization. Journal of Applied Psychology, 1989; 74 (4) : 580-590.

25. Zhou J. Feed back valance , feedback style, task autonomy , and achievement orientation interactive effects on creative performance. Journal of Applied Psychology, 1998; 83 (2) : 261-277.

26. Sheldon KM. Creativity and self-determination in personality. Creativity Research Journal , 1995; 8 (1): 25-36.

27. Mumford MD, Gustafson SB. Creativity syndrome : integration , application , and innovation. Psychological Bulletin ; 103 (1) : 27-43.

28. Meyer LS, Gamst G, Guarino AJ. Applied multivariate research: Design and interpretation. 1th ed. London ; Sage Publications, Inc, 2006.

29. Tierney P, Farmar S M, Graen GB. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personnel Psychology, 1999 ; 52 (3) : 591-620.

30. Baron RM , Kenny DA. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic , and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 1986; 53 : 561-571.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-22]