(مقالۀ پژوهشی)

تحلیل کانونی رابطه بین رهبری اخلاقی با ظرفیت انطباق پذیری سازمانی

داریوش توسلی[*1]، دکترحسن قلاوندی[1]، دکترمیر محمد سید عباس‌زاده[1]، دکترعبدالزهرا نعامی[2]

گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه

گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

(تاریخ دریافت:95/5/2، تاریخ پذیرش:95/8/1)

چکیده

زمینه: درشرایط پویا و رقابتی امروز بقا و موفقیت سازمان‌ها به ظرفیت و میزان انطباق پذیری آنها بستگی دارد. انطباق پذیری سازمان‌ها با عوامل درون و برون سازمانی متعددی مرتبط می‌باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی روابط مجموعه رهبری اخلاقی با مجموعه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی انجام شد.

روش: روش پژوهش همبستگی از نوع کانونی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهید چمران، علوم پزشکی و پیام نور اهواز در سال 1394 بود، که تعداد313 نفر از آنها به روش نمونه‌گیری طبقه ای نسبتی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد ظرفیت انطباق‌پذیری و رهبری اخلاقی جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش همبستگی کانونی (بنیادی) استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل کانونی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی قادر به پیش‌بینی ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی هستند و رهبری اخلاقی 42 درصد از تغییرات انطباق‌پذیری سازمانی را تبیین می‌کند.

نتیجه‌گیری: سبک رهبری اخلاقی با ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان‌ها ارتباط دارد. بنابراین استفاده از این سبک رهبری به انطباق‌پذیری بیش‌تر سازمان‌ها کمک می‌کند.

***کلیدواژگان**: ظرفیت انطباق‌پذیری، تحلیل کانونی، رهبری اخلاقی، اعضای هیئت علمی*

سرآغاز

بدون تردید، تغییر و تحولات ناشی از پویایی‌های محیطی از چالش‌های جدی سازمان‌های امروزی است و موفقیت سازمان‌ها به ظرفیت سازگاری و انطباق آنها با عوامل متغیر محیط بستگی دارد. انطباق پذیری نشان دهنده ظرفیت سازمان ها برای پاسخگویی[1] به تغییرات محیطی می‌باشد (1). ظرفیت انطباق‌پذیری[2] سازمانی نیز بیانگر توانایی سازمان‌ها در یادگیری مستمر و پاسخ دهی به تغییرات درون و برون سازمانی است که نقش اساسی در کارآیی[3]، اثر بخشی[4] و بهره‌وری[5] سازمان‌ها دارد (2). به تعبیر دیگر انطباق‌پذیری، تغییر هوشمندانه و مؤثر در مقابل موقعیتی است که تغییر کرده است و سازمان انطباق‌پذیر، سازمانی است که بتواند به سرعت به تقاضای مشتریان، فرصت‌های بازار و تهدیدهای خارجی واکنش نشان دهد (3). از نظر تئوری، انطباق پذیری سازمانی آمادگی و منابع یک سازمان را برای انجام وظایف جاری یا انجام مأموریت های پیش‌بینی شده و توجه به تقاضاها، برای روبرو شدن با تغییرات و رویدادهای مهم نشان می‌دهد(4). به‌طورکلی فلسفه وجودی سازمان‌های انطباق پذیر پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه و مشتریان می‌باشد و براساس یافته‌های پژوهشی، نگرش سیستمی، تمرکز بیرونی، مشتری گرایی، بینش مشترک، توجه به تغییرات و نوآوری را می‌توان به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های یک

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: d.tavasoli1352 @ gmail.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

سازمان انطباق‌پذیر بر شمرد (5 و 6).

- نوآوری[6]: نوآوری، بکارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می‌تواند به‌صورت یک کالای جدید، خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد (7).

- تفکر سیستمی[7]: روشی از تفکر و زبانی برای تشریح و فهم نیروها و اصول دیگر است و روابط متقابل فرامین و اصول مختلف را که رفتار سیستم را شکل می‌دهند، توضیح می‌دهد (8).

- یادگیری سازمانی[8]: قابلیت یادگیری سازمانی را توانایی سازمان برای جذب، تبدیل و دگرگون سازی دانش جدید و استفاده از آن برای توسعه سریع محصول جدید به منظورکسب مزیت رقابتی، تعریف می‌کنند (9).

- بینش مشترک[9]: بینش مشترک، اجماع درباره برنامه‌های هر جزء و الهام و انگیزه دادن به تمامی افراد است (10).

- تمرکز بیرونی[10]: داشتن تصویر جامعی از محیط بیرونی و تعیین جایگاه سازمان در آن محیط با استفاده از نقاط قوت خود برای اثرگذاری و بهره گیری از فرصت‌های خارجی، در راستای تحقق اهداف و رسالت سازمان است (11).

- مشتری گرایی: روشی است که در آن نخست به نیازهای مشتری توجه می‌شود، سپس در صدد تأمین این نیازها بر می‌آیند، به گونه‌ای که نتیجه نهایی، رضایت مشتری و برآوردن انتظارات او باشد (12).

- ایجاد تغییر: تغییر یعنی انتقال از یک وضعیت مشکل ساز به یک موقعیت حل مساله (13). تغییر سازمانی به نتایج حاصل از تعامل نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان اشاره می‌کند (14).

انطباق‌پذیری سازمان‌ها متاثر از عوامل و نیروهای درون و برون سازمانی متعددی می‌باشد. به باور صاحبنظران، رهبران سازمان‌ها و سبک‌های آنها در وضعیت‌های مختلف از عوامل مهم و تأثیر گذار بر روی انطباق‌پذیری سازمانی تلقی می‌شود. یکی از جنبه‌های مهمی رهبری که به گواه مطالعات نتایج مثبتی برای سازمان‌ها به همراه داشته است، جنبه یا بعد اخلاقی رهبری است. چرا که جو اخلاقی ناشی از اجرای سبک رهبری اخلاقی[11] باعث کاهش نقش تضاد و ابهام نقش شده و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (15). رهبری اخلاقی با مدیریت اثر بخش رابطه مثبت دارد و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (16). رهبری اخلاقی نقش اساسی در عملکرد و بهبود رفتار سازمانی دارد (17).

رهبری اخلاقی از جمله مباحثی است که از دهه‌های پایانی قرن بیستم وارد حوزه مدیریت و رهبری شده است (16- 18). رهبری اخلاقی سازه ی نسبتا جدیدی است که در ایجاد فضای کاری سالم نقش بسزایی ایفا می‌کند و به واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد، به شدت مورد توجه قرار گرفته است (19).

اهمیت اخلاق و بعد اخلاقی رهبری هنگامی برجسته می‌شود که زیر دستان انحراف از محور اخلاق را در مناسبات سازمانی و محیط‌های کاری به‌عنوان عوامل موثر در راندمان و بازدهی عملیات سازمانی به شمار آورند و به آن اذعان نمایند. رهبری اخلاقی به خاطر ویژگی‌های شخصیتی مثبت و تأکید بر معیارها و رفتار اخلاقی از طریق عملکرد به‌عنوان الگو مناسب نقش دارای اهمیت است (20). رهبری اخلاقی «نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دو جانبه، تشویق و تصمیم گیری» تعریف شده است. این رهبران در زندگی شخصی و عمر حرفه ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند و در تصمیمات خود نیز آنها را به‌کار می‌گیرند. آنها افرادی صادق [12]، نوع دوست[13] و ضابطه مند[14] می‌باشند که تصمیماتی عادلانه و هماهنگ اتخاذ می‌نمایند. این افراد اصول اخلاقی را مدام به کارمندان ابلاغ می‌کنند، معیارهای اخلاقی روشنی را تعیین و برای رعایت این معیارها، از پاداش و تنبیه استفاده می‌کنند (21). مؤلفه‌های رهبری اخلاقی (17):

- تسهیم قدرت[15]: رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه مشارکت در امور و طرح ایده‌های خود را می‌دهند. به ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان توجه می‌کنند و کنترل کمی بر زیر دستان اعمال می‌کنند تا وابستگی کارکنان به مدیر را کمتر نمایند.

- هدایت اخلاقی[16]: هدایت اخلاقی به انتقال اصول اخلاقی، توضیح قواعد اخلاقی و ترویج و تبیین قوانین اخلاقی اشاره دارد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

- جهت گیری مردمی[17]: جهت گیری به توجه داشتن، احترام گذاشتن و حمایت کردن از زیر دستان، عنایت به خواسته‌های آنان و نگرانی واقعی برای افراد اشاره دارد.

- وضوح نقش[18]: رهبران اخلاقی عملکردی شفاف دارند و ارتباط آشکار برقرار می‌کنند. زیردستان آنها نیز هیچگونه نگرانی در مورد انتظارات غیر شفاف ندارند و می‌دانند که چگونه می‌توانند نقش معنی داری در تامین اهداف سازمان یا واحد داشته باشند.

به طور خلاصه، مرور پیشینه تحقیقاتی حاکی از این بودکه: رهبری اخلاقی تأثیر غیر مستقیمی بر عملکرد کاری و خواسته‌های کارمندان دارد (22). این سبک رهبری به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم روی تعهد کاری و رفتار سوء سازمانی اثر دارد (23). همچنین باعث تأثیر بر انگیزش درونی درجهت نوآوری می‌شود (24). ابعاد وضوح نقش، جهت گیری مردمی، هدایت اخلاقی و سازه رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری اثر دارند (2).

توانایی و ظرفیت یک سازمان برای ایجاد تغییر رابطه مثبتی با کارایی و عملکرد پروژه‌های تغییرآن سازمان‌ها داشته است (25). میزان مشارکت سازمانی ومؤلفه‌های آن با انطباق پذیری سازمانی رابطه دارند (26).

این یافته بیانگر ضرورت توجه به نقش رهبری اخلاقی در سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی و توانایی سازمان برای اصلاح خود هنگام رویارویی با تغییرات محیط بیرونی می‌باشد؛ تعامل دانشگاه‌ها با محیط بیرونی از دو جهت قابل توجه و بررسی است: از طرفی انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها با ایجاد بسترهای لازم، به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن، مبادرت نموده و راهگشای توسعه‌ی همه جانبه‌ی کشور باشند و دانایی بیافرینند. از طرف دیگر همین سازمان های حرفه ای باید در مواجهه با چالش ها و پویایی‌های غیر قابل پیش‌بینی و بنیادی محیط بیرونی، پیشگام بوده و بهترین تصمیمات ممکن را در رویارویی با این شرایط و مسائل اتخاذ نمایند (27). از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر مطالعه روابط مؤلفه‌های سازه رهبری اخلاقی با مؤلفه‌های ظرفیت انطباق پذیری از دیدگاه اعضای هیئت علمی[19] دانشگاه ها ی شهید چمران، علوم پزشکی و پیام نور اهواز است. براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، فرضیه پژوهش بدین صورت بیان می‌شود: بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و ظرفیت انطباق پذیری سازمانی رابطه وجود دارد.

روش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع همبستگی بنیادی یا کانونی است؛ زیرا هدف این پژوهش، پی بردن به تغییرات چندین متغیر ملاک «مجموعه مؤلفه‌های ظرفیت انطباق پذیری» بر اساس متغیرهای پیش بین «مؤلفه های رهبری اخلاقی» بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه های علوم پزشکی، شهید چمران و پیام نور اهواز به تعداد 1219 نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی از میان آنها تعداد 313 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و ابزارهای جمع آوری اطلاعات بین آنها توزیع شد.

ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش: برای سنجش ظرفیت انطباق پذیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد و بومی مورد تأیید صاحبنظران استفاده شد (2). این پرسشنامه بر اساس طیف پنج رتبه ای لیکرت از کاملا موافقم (5) تا کاملاً مخالفم (1) تنظیم شده است و شامل 31 سوال است. پژوهش های قبلی روایی و پایی این ابزار را در بین جامعه آماری کارکنان دانشگاه تبریز تأیید نموده است (2). در این پژوهش نیز ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌های ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی، مشتری‌گرایی، تمرکز بیرونی، بینش مشترک، تفکر سیستمی و نوآوری به ترتیب 0/73، 0/77، 0/71، 0/79، 0/86، 0/82 و 0/78و ضریب آلفای کل انطباق پذیری 0/93 محاسبه گردید. به منظور تعیین روایی و اعتبار سازه پرسشنامه انطباق پذیری از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج جدول 1 نشان می دهد که تمام شاخص ها در سطح قابل قبولی هستند. بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی دارد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

جدول1: مشخصه‌های نکویی برازش پرسشنامه انطباق پذیری

مشخصه	برآورد
نسبت مجذور خی به درجه آزادی	1/78
جذر برآورد واریانس خطای تقریب	0/05
شاخص نکویی برازش (GFI)	0/91
شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)	0/85

جدول2: مشخصه‌های نکویی برازش پرسشنامه رهبری اخلاقی

مشخصه	برآورد
نسبت مجذور خی به درجه آزادی	1/78
جذر برآورد واریانس خطای تقریب	0/05
شاخص نکویی برازش (GFI)	0/91
شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)	0/85

لازم به ذکر است که گویه‌های شماره 2، 29 و 31 این پرسشنامه به علت اینکه بار عاملی کمتر از 0/30 داشتند از تحلیل حذف شدند. بار عاملی این گویه‌ها به ترتیب 0/08، 0/08 و 0/27 بود.

برای سنجش متغیر رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی استفاده شد (17). این پرسشنامه بر اساس طیف پنج رتبه ای لیکرت از کاملا موافقم (5) تا کاملا مخالفم (1) تنظیم شده است و شامل 16 سوال است. پژوهش (2) روایی و پایی این ابزار را در جامعه آماری کارکنان دانشگاه تبریز تأیید نموده است. در این پژوهش نیز ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌های تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی و وضوح نقش به ترتیب 0/83، 0/79، 0/81و0/76و ضریب آلفای کل رهبری اخلاقی 0/94 محاسبه گردید.

به منظور تعیین روایی و اعتبار سازه پرسشنامه رهبری اخلاقی نیز از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج جدول 2 نشان می دهد که تمام شاخص‌ها در سطح قابل قبولی هستند. بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی دارد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی از روش‌های آمار توصیفی بزرگترین و کوچکترین نمره ها، میانگین، انحراف استاندارد، شاخص‌های چولگی و کشیدگی و در سطح آمار استنباطی ازضریب همبستگی و تحلیل بنیادی یا کانونی استفاده شده است. تحلیل‌ها با استفاده از spssو Lisrel انجام شده است.

یافته‌ها

قبل از بررسی رابطه ی متغیرهای پژوهش، نتایج بررسی شاخص‌های چولگی و کشیدگی نشان داد که توزیع داده‌ها به‌صورت نرمال است. به باور صاحبنظران وقتی حجم نمونه بالای 100 نفر است از شاخص چولگی و کشیدگی برای بررسی نرمال بودن استفاده می‌شود و اگر قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب از 3 و 10 کمتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت

جدول 3: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری اخلاقی	16	72	50/15	10/97	-0/81	0/27
انطباق پذیری	47	130	98/95	16/05	0/74	0/02

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

که توزیع متغیر ها نرمال است (28). بنابراین با توجه به جدول فوق توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد. در جدول 4 : ماتریس همبستگی متغیرها گزارش شده است.

جدول4: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تسهیم قدرت	هدایت اخلاقی	جهت‌گیری مردمی	وضوح نقش
ایجاد تغییر	0/55**	0/52**	0/54**	0/45**
یادگیری سازمانی	0/51**	0/51**	0/52**	0/46**
مشتری گرایی	0/53**	0/57**	0/55**	0/54**
تمرکز بیرونی	0/62**	0/64**	0/64**	0/56**
بینش مشترک	0/66**	0/56**	0/62**	0/51**
تفکر سیستمی	0/65**	0/69**	0/67**	0/62**
نوآوری	0/59**	0/63**	0/61**	0/50**

*p<0/05, **p<0/01

با توجه به جدول رابطه مثبت و معنی داری بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های انطباق پذیری سازمانی وجود دارد. برای بررسی رابطه مجموعه رهبری اخلاقی (تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی و وضوح نقش) با مجموعه انطباق پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی، مشتری گرایی، تمرکز بیرونی، بینش مشترک، تفکر سیستمی و نوآوری) از تحلیل همبستگی بنیادی استفاده شد. نتایج تحلیل نشان داد که رابطه متغیر کانونی رهبری اخلاقی با متغیر کانونی انطباقی پذیری سازمانی0/82می باشد. شاخص لامبدای ویکلز برای این ارتباط 0/27 بدست آمد که آماره F مربوط به آن نیز 16/54 می‌باشد که در سطح 0/001 معنی دار است. برای بررسی دقیق‌تر نحوه ارتباط این دو مجموعه در جدول 5 نتایج تحلیل همبستگی بنیادی گزارش شده است.

در جدول فوق ضرایب ساختاری، نشانگر همبستگی هر متغیر با متغیر کانونی مجموعه خودش می‌باشد، ضرایب کانونی نیز همانند ضرایب رگرسیون استاندارد شده در تحلیل رگرسیون می‌باشند. ضریب اشتراک کانونی نیز نشانگر سهم هر متغیر در تبیین متغیر کانونی خودش می‌باشد. همچنین در جدول فوق اشتراک، میزان واریانسی که هر تمامی متغیرها، متغیر کانونی خودشان را تبیین می‌کنند که به آن واریانس استخراج شده نیز

جدول5: نتایج تحلیل همبستگی بنیادی رابطه رهبری اخلاقی با انطباق پذیری سازمانی

متغیر	ضرایب کانونی	ضرایب ساختاری	ضریب اشتراک کانونی
مجموعه رهبری اخلاقی			
تسهیم قدرت	0/30	0/91	0/82
هدایت اخلاقی	0/36	0/91	0/82
جهت گیری مردمی	0/33	0/92	0/84
وضوح نقش	0/10	0/79	0/62
اشتراک	0/78		
همپوشی	0/54		
مجموعه انطباق پذیری سازمانی			
ایجاد تغییر	0/13	0/71	0/50
یادگیری سازمانی	-0/07	0/68	0/46
مشتری گرایی	0/01	0/73	0/53
تمرکز بیرونی	0/26	0/84	0/70
بینش مشترک	0/26	0/80	0/64
تفکر سیستمی	0/36	0/89	0/79
نوآوری	0/21	0/80	0/64
اشتراک	0/62		
همپوشی	0/42		

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

می‌گویند. همپوشی نیز نشانگر میزان واریانسی است که مجموعه مقابل، متغیر کانونی مقابل را تبیین می‌کند (29). مثلاً میزان واریانس استخراج شده متغیر کانونی رهبری اخلاقی 78 درصد می‌باشد. انطباق پذیری سازمانی نیز 54 درصد از واریانس رهبری اخلاقی را تبیین می‌کنند. میزان واریانس استخراج شده متغیر کانونی انطباق پذیری سازمانی 62 درصد و رهبری اخلاقی نیز 42 درصد از تغییرات انطباق پذیری سازمانی را تبیین می‌کند. برای شناسایی متغیرهای معنی‌دار در مجموعه‌های کانونی صاحبنظران پیشنهاد می‌کنند که ضرایب ساختاری 0/30 و بیشتر هر متغیر نشانگر معنی‌دار بودن آن در مجموعه خودش است (29). بنابراین متغیرهای معنی دار در مجموعه رهبری اخلاقی، تسهیم قدرت 0/91، هدایت اخلاقی 0/91، جهت گیری مردمی 0/92 و وضوح نقش 0/79 می‌باشند. در مجموعه انطباق پذیری سازمانی نیز، متغیرهای معنی دار شامل ایجاد تغییر 0/71، یادگیری سازمانی 0/68، مشتری گرایی 0/73، تمرکز بیرونی 0/84، بینش مشترک 0/80، تفکر سیستمی 0/89 و نوآوری 0/80 می‌باشند. با توجه به این یافته نتیجه می‌گیریم که هر چه میزان تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی و وضوح نقش در سازمانی بالا باشد به همان نسبت میزان ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی، مشتری گرایی، تمرکز بیرونی، بینش مشترک، تفکر سیستمی و نوآوری در آن سازمان بالا خواهد بود.

بحث

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه ی رهبری اخلاقی با ظرفیت انطباق پذیری سازمانی بود. نتایج بررسی همبستگی متغیرها نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی رابطه ی مثبت و معناداری با ظرفیت انطباق پذیری سازمانی دارد. همچنین نتایج تحلیل کانونی[20] نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی قادر به پیش بینی ظرفیت انطباق پذیری سازمانی هستند. یافته‌های این پژوهش از جنبه‌هایی با نتایج پژوهش‌های (2، 6، 17، 24، 30 -36) همسو می‌باشد.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت؛ موسسات آموزش عالی به‌عنوان مراکز تولید علم با رصد تحولات جامعه، تعامل با رقبا و پاسخ به نیازهای بازار به تهدیدهای محیط خارجی واکنش نشان می‌دهند. همچنین انطباق پذیری برنامه ریزی شده یا فعالانه دانشگاه مانع از گزینش رویکردهای انفعالی این موسسات در مواجهه با تحولات محیطی می‌شود. یافته‌های مربوط به مؤلفه تمرکز بیرونی با نتایج پژوهش‌های (37 و38) در خصوص سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی و خود اصلاحی در برابر تحولات محیطی همخوانی دارد و این نگرش را تأیید می‌نماید. یعنی دانشگاه به‌عنوان یک سازمان انطباق پذیر با درک محیط بیرونی نسبت به آن واکنش مناسب نشان می‌دهد.

دانشگاه‌ها به‌عنوان سیستم‌های پویا، متناسب با ظرفیت و مهارت اعضای هیئت علمی خود، از طریق نوزایی علمی و کیفیت بخشی به تصمیمات سازمانی، زمینه را برای تفوق و چیرگی خود بر چالش های مستمر محیطی که تهدید کننده ی مشروعیت آموزش عالی در عرصه های مختلف است، فراهم می‌آورند. در واقع رهبران دانشگاه ها به خاطر اعتماد به توانایی‌های سرمایه‌های فکری خود از طریق تسهیم آنها در تصمیم گیری ها، هم به افزایش اعتبار وکیفیت تصمیم های راهبردی سازمان کمک می‌نمایند و هم با بهره گیری از رویکردهای اقتضایی، از طریق واکنش‌های متناسب با نیاز و خواست جامعه، بر میزان انطباق پذیری و اثربخشی سیستم تحت هدایت خود کمک می‌افزایند. چرا که به تعبیر تئوری پرداز شاخص رویکرد انطباق پذیری، فلسفه ایجاد سازمان های انطباق پذیر پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان و جامعه می‌باشد (5).

یافته های پژوهش حاضر در خصوص نوآوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های انطباق پذیری با نتایج پژوهش (31) همخوانی دارد. سازمان‌های علمی - پژوهشی با این باور که دانش به‌طور مستمر خود را کهنه و منسوخ می‌نماید، از طریق تولید دانش مورد نیاز بخش‌ها و سازمان‌های دیگر، بر پیشگامی خود در گرایش به نوآوری اصرار می‌ورزند و این فعالیت را به‌عنوان مأموریت انحصاری خود قلمداد می‌نمایند.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

پژوهش‌های صورت گرفته نشان داده کـه رهبـری اخلاقـی بـر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر دارد (2). همچنین رهبران از طریق ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی) و حساسیت ویژه بـه رفتارهای اخلاقی بر رفتار و عمل افراد سازمان تأثیر مـی‌گذارنـد (39). مدیران دانشگاه‌ها بـه‌عنـوان الگوهـای مناسـب نقـش، از طریـق صـداقت در قـول و عمـل، پرهیـز از نمـایش و تـرویج برخوردهای تبعیض آمیز در رفتار سازمانی و تلاش در جهت رفع خواسته های اعضای هیئت علمی دانـشگاه بـر ادراک و نگـرش اساتید و اعضای سازمان خود اثر مثبت به جای می‌گذارنـد. ایـن رویکرد با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی[21] (نقش الگوهـا در شکل گیری رفتار) و نظریه تبادل رهبر – عضو[22] از نظر علمی و منطقی قابل توجیه می‌باشد. چرا که رهبران به‌عنـوان نمـادی از سازمان‌ها و الگوهای مناسب نقش در جوامع، تأثیر شـگرفی بـر رفتـار و عملکـرد اعـضای سـازمان و زیردسـتان خـود برجـای می‌گذارند. همچنـین بـر اسـاس نظریـه تبـادل رهبـر – عـضو، زیردستان اطمینـان دارنـد کـه در صـورت همراهـی بـا اهـداف سازمان و کسب نتیجه مطلوب، پاداش مناسب دریافـت خواهنـد کرد. تکرار این‌گونه رفتارهای اخلاقی که با تقویت و پاداش‌های مناسب همراه شود، با گذشت زمان می‌تواند به فرهنگ سـازمان مبدل گردد.

اعتماد سازی، رعایت انصاف و شفافیت سـازی بـه‌عنـوان ابعـاد برجسته سبک رهبری اخلاقی سـبب مـی‌شـود تـا کارکنـان بـا نگرش مثبت و احساس تعهد بیشتری در جهـت ایفـای وظـایف خود تلاش نمایند. زیرا آنها احـساس مـی‌کننـد کـه در صـورت تلاش برای تحقق اهداف سازمان، منافع آنها نیز تامین می‌شـود و سازمان قصد بهره کـشی از آنهـا را نـدارد. رعایـت معیارهـای اخلاقی در سازمان‌ها باعث کاهش تنش شـغلی مـی‌شـود (40). همچنین ادراکات افراد از جو اخلاقی، بر واکنش های آنها نسبت به کار و سازمان تأثیر گذار است (41).

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر این بـود کـه، میـان مـشارکت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری اخلاقـی بـا ظرفیـت انطبـاق پذیری همبستگی وجود دارد. این نتیجه بـا نتـایج و یافتـه هـای پژوهش‌های (33-35) همخوانی دارد. در تبیین ایـن همبـستگی باید گفت؛ در سازمان‌هایی که میزان مـشارکت افـراد در امـور و تصمیمات بالا باشد، به علت انباشت و ارائـه افکـار و ایـده‌هـای جدید و متفاوت، امکان بروز خلاقیت و روش‌های جدید در جهت حل مشکلات سـازمان افـزایش مـی‌یابـد. همچنـین بـه خـاطر سازگاری و همسازی فرد و سازمان در جهت دستیابی به اهـداف مشترک از طریق تسهیم قدرت، افـراد فعالانـه از تمـام ظرفیـت فکری خـود و سـایر منـابع سـازمان در جهـت حـل ابهامـات و ناملایمات حاصل از انطباق سازمان با محیط بهره می‌گیرند.

بنابر این پیشنهاد می‌شود رهبران سازمان‌های علمی – آموزشی به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی که در آنهـا تعـاملات گونـاگون و مبادلات چند سویه رایج است، از طریق تـسهیم قـدرت و بهـره گیری از تمام ظرفیت علمی و فکری سازمان خـود، زمینـه سـاز ارتقای کیفیت تصمیمات متناسب بـا شـرایط و انطبـاق کیفیـت خروجی سازمان با خواست جامعه شوند.

تعامـل دانـشگاه بـا بخـش‌هـای مختلـف جامعـه و ارتبـاط فـرا منطقه‌ای دانشگاه‌ها جهت تبادل دانـش و فنّـاوری متناسـب بـا نیازهای جامعه.

افزودن آیتم‌هایی به معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران به منظور آگاهی از میزان توجه آنها به شاخص‌های فرهنگی و اخلاقـی در سازمان ها.

محدودیت: به علت زیاد بودن مؤلفه‌های هر یک از متغیـرهـای مورد مطالعه و سنجه‌های زیاد فقط از پرسشنامه‌های بسته پاسخ استفاده شده است. در چنین مواردی طـرح سـوالات بـاز پاسـخ، جمع آوری اطلاعات پراکنده مربوط به مؤلفه‌های زیاد و تحلیـل آنها را مشکل می‌باشد.

پژوهش از نوع همبستگی است و علیت را به اثبات نمی رساند.

پژوهش حاضر صـرفا بـه مطالعـه دانـشگاه‌هـای دولتـی اهـواز پرداخته است، توصیه مـی‌گـردد ایـن مطالعـه در جامعـه آمـاری بزرگتری انجام شود تا بتوان به نتایج قابل تعمیم تری نایل شد.

نتیجه‌گیری

به کارگیری سبک رهبری اخلاقی در سـازمان هـا، بـه افـزایش ظرفیت انطباق پذیری سازمان‌ها کمک می‌کند. در واقع رهبـری اخلاقی سبب می‌شود تا اعضای سازمان احساس تعهـد و تعلـق

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

بیش تری نسبت به سازمان داشته باشند و عملکرد رضایت بخشی را در سازمان از خود بروز دهند. علاوه بر این، با افزایش مشارکت سازمانی کارکنان برای انطباق‌پذیری، گرایش به تغییرات و نوآوری افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج پژوهش و ابعاد رهبری اخلاقی (تسهیم قدرت و جهت گیری مردمی) ضرورت دارد تا در شیوه‌های تصمیم گیری و اداره ی دانشگاه‌ها از رویکردهای تمرکز گرایانه و توجه صرف به اهداف رسمی و سازمانی تجدید نظر گردد و زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در تصمیمات حیاتی و راهبردی فراهم آید. همچنین از آنجایی که نقش رهبری در سیستم های انطباق پذیر بسیار اساسی است، رهبران سازمان‌های علمی – آموزشی از طریق وضع و تدوین معیارهای اخلاقی، تأکید بر اجرای مناسب این اصول در عمل و نهادینه سازی آن ها، در نهایت به سلامت زندگی سازمانی اعضا و ترویج اصول و مناسبات اخلاقی در سازمان‌ها کمک می‌نمایند.

استفاده از سبک رهبری اخلاقی در سازمان‌ها باعث افزایش انگیزه برای یادگیری و انگیزش درونی در جهت نوآوری می‌گردد.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت‌داری علمی رعایت و حق معنوی مولفین آثار محترم شمرده شده است و سایر اصول اخلاق علمی همچون رازداری و رضایت آگاهانه، رعایت شده است.

سپاسگزاری

گروه پژوهش بر خود لازم می‌دانندکه از کلیه مسئولان و اعضای محترم هیئت علمی دانشگاه های شهید چمران، علوم پزشکی و پیام نور اهواز که صمیمانه گروه پژوهش را در انجام این پژوهش یاری نمودند، نهایت سپاس و قدردانی را به عمل آورند.

واژه‌نامه

1. Accountability	پاسخگویی
2. Adaptability Capacity	ظرفیت انطباق پذیری
3. Efficiency	کارآیی
4. Effectiveness	اثربخشی
5. Productivity	بهره‌وری
6. Innovation	نوآوری
7. System thinking	تفکر سیستمی
8. Organizational Learning	یادگیری سازمانی
9. Shared vision	بینش مشترک
10. External Focus	تمرکز بیرونی
11. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
12. Honest	صادق
13. Caring	نوع دوست
14. Principled	ضابطه مند
15. Power sharing	تسهیم قدرت
16. Ethical guidance	هدایت اخلاقی
17. People orientation	جهت گیری مردمی
18. Role clarification	وضوح نقش
19. Faculties	اعضای هیئت علمی
20. Canonical analysis	تحلیل کانونی
21. Social Learning	یادگیری اجتماعی
22. Leader – Member Exchange	تبادل رهبر – عضو

References

1. Basadur M, Gelade G and Basadur, T. (2014). Creatve problem – Solving process styles, cognitive work demands, and organizational Adaptability. The Journal of Applied Behavioral Science;50(1): 80 – 115.

2. Abbaszadeh M, Bodaghi A. (2014). The effect of the ethical leadership on the organizational adaptability capacity (A Case study in Tabriz University's employees). Public Management; 6(2): 289-308. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

3. Alodari H, Amini MT, Farajvand E. (2013). To develop and explain a model for public organizations adaptability (Subjects: Payame Noor University). Quarterly of Public Organizations <anagement: 1 (3): 83-97. (In Persian)

4. Fraga S. (2014). Organizational adaptability: A conceptual contributionfor today's organizations. Reop; 25(1): 128 -136.

5. Haeckel S. (1995). Adaptive enterprise design: The sense and respond model. Journal of Strategy & Leadership; 23.

6. Goucher NP. (2007). Organizational knowledge creation to enhance adaptive capacity: Exploratory. Canada: Case Studies in Water Resource Management.

7. Rezaeian A. (2008). Management and organization Principles. Tehran: Samt Publications. (In Persian)

8. Ghorbanizadeh V. (2008). Organizational learning and learner organization with the attitude about the knowledge management.1st ed. Tehran: Baztab. Pp. 30-31. (In Persian)

9. Hsu YH, Fang W. (2009). Intellectual capital and new productdevelopment performance: the mediating role of organizational learning capability. Technological Forecasting & Social Change; 76: 664-677.

10. Gholipur A, Seiyavashi Z. (2011). To study the effect of organizational learning on reduction of customers' dissatisfaction. A Landscape of Business Management; (8): 65-78. (In Persian)

11. Strichman N, Marshood F. (2010). Adaptive capacity and social change. introduction: A conceptual framework: Organizational learning and longterm stability. New England Journal of Public Policy; 19(23): 3 - 23.

12. Dadkhah MR. (2009). Customer-oriented. Publication: Shahre Ashoob Publications. (In Persian)

13. Nickols FD. (2010). Change management 101: A primer. Available from http: //www. nickols. us/change. Accessed:15 Jun 2016.

14. Dillard J, Rogers R, Yuthas K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean. Journal of Accounting & Organizational Change; 7(1): 5-32.

15. Mohammad Davoodi AH, Valayi Maleki M. (2013). To analyze the relationship between the ethical leadership and organizational health (A case study). Quarterly of the Human Resources Studies; 3 (9): 61-78. (In Persian).

16. Elci M, Sener I. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. Procedia - Social and Behavioral Sciences; 58: 289 – 297.

17. Kalshoven K, Den Hartog D, De Hoogh A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW). The Leadership Quarterly; 22(1): 51–69.

18. De Hoogh AHB, Den Hartog DN. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi - method study. Leadership Quarterly; 19: 297−311.

19. Mohammadi M, Torkzadeh J, Nekomand S, Fereiduni F. (2013). To study the relationship between the ethical leadership style and the adaptability regarding the role of consistency between the individual and organizational values as mediating variable. Quarterly of Organizational Behavior Studies; 1(4): 82-96. (In Persian)

20. Brown ME, Trevino LK, Harrison D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspcctive for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Dccision Processes; 98: 117 - 134.

21. Seyadat SA, Nasr Esfahani A, Alahyari S. (2010). Ethical leadership in training organizations. Cultural-Engineering Quarterly; 5 (45, 46): 38-46. (In Persian)

22. Zhu W, He H, Trevino LK, Chao MM, Wang W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. The Leadership Quarterly; 26: 702–718.

23. Demirtas O. (2013). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. J Bus Ethics; 126: 273 – 284.

24. Padash F, Golparvar M. (2010). The relationship between the ethic-oriented leadership and the internal motivation for employees' innovation. Ethics in Sciences and Technology; 5(1, 2): 103-110. (In Persian)

25. Heckmann N, Steger T, Dowling M. (2015). Organizational capacity for change experience, and change project performance. Journal of Business Research; 8.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]

26. Abbasi Moghadam MA, Hosein Alizadeh A. (2011). The relationship between the participation and organizational adaptability among the personnel of Imam Khomeini Hospital-Tehran. The Magazine of Medical College-Medical Sciences University of Tehran (Payavard Salamat); 5(5): 25-32. (In Persian)

27. Mirkamali SM, Farhadirad H. (2011). To develop a model for the measurement of organizational adaptability with University and the external environment (A Case Study the public Universitiesof Tehran). The Magazine of Educational Sciences-Shahid Chamran University of Ahwaz; 6(2): 23-44. (In Persian)

28. Kline RB. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 2nd ed. New York: Guilford Publications.

29. Tabachnick BG, Fidell LS. (2007). Using multivariate statistics (5thed). Boston: Pearson Education.

30. Sanjaghi A ; Farahi Bozanjani B ; Hoseini Sarkhosh M ; Haji Shafiee J. (2011). The mediating effect of the adaptability culture on therelationship between the transformational leadership and the organizational innovation (A Case Study: defensive technologies). To Improve Management; 5(3): 122-139. (In Persian)

31. Cullen KL, Edwards BD, Casper WmC, Gue KR. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change - related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. J Bus Psychol; 29: 269–280

32. Boal K, Schultz PL. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. The Leadership Quarterly;18(4): 411 - 428.

33. Farnham D, Horton S & White G. (2003). Organizational change and staff participation and involvement. The International Journal of Public Sector Management; 16(6): 434-45.

34. Gillespie MA, Denison DR, Haaland S, Smerek R, Neal WS. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. European Journal of Work and Organizational Psychology; 17(1): 112-32.

35. TeckFoo C, McKiernan P. (2007). Molecular, structural firm adaptations to environments: empirical Tao of the CEO. Chinese Management Studies ; 1(1): 6-24.

36. Dolata U. (2013). The transformative capacity of new technologies. A theory of sociotechnical change. New York, NY: Routledge.

37. Soprn B. (1999). Adaptive university structure adaptive university structures: An analysis of adaptation of socioeconomic environments of us and European universities; London: Jessica Kingsley Pub.

38. Denison D, Janovics J, Young J , Cho HJ. (2006). diagnosing organizational cultures: validating a model and method. Available at: http: //www. denisonconsulting.com/resources/ResourcesbyTopic/ Methodology Resources. aspx. Accessed: 2 Oct 2016.

39. Salehnia M. (2013). Effect ethical leadership on the work ethical climate organization. Ethics in Science and Technology; 7(2):86- 98. (In Persian).

40. Nayeri S, Golparvar M, Mahdad A. (2010). The role of ethical values and moral based leadership on reduction of job tension. Ethics in Science & Technology; 5(3, 4): 67-76. (In Persian).

41. Martin KD, Cullen JB. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. Journal of Business Ethics; 69: 175-194.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4]