

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۰، شماره ۳۸، پاییز ۱۴۰۱

ص: ۸۶-۶۷

## مدل سازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان

نسیم شنوایی<sup>۱</sup> - محمد حامی<sup>۲\*</sup> - وحید شجاعی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران ۲. استادیار، گروه مدیریت

ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۹، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۹/۲۲)

### چکیده

ورزش از جمله مقوله هایی است که دارای ساختاری پیچیده است و در حالی که متأثر از آشوب های گوناگون است اما نظمی پویا دارد. پژوهش حاضر با هدف مدل سازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. روش تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات فرا اثبات گرا، از لحاظ استراتژی توصیفی-پیمایشی و از نظر شیوه گردآوری داده ها در زمره پژوهش های همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری بوده که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. جهت نمونه گیری از نمونه گیری خوشه ای استفاده شد و حجم نمونه از طریق فرمول کوکران تعیین شد. از مجموع تقریبی ۳۰۲ پرسشنامه توزیع و جمع آوری شده میان کارکنان وزارت در نهایت و با انجام پیش پردازش های داده ها و حذف داده های پرت، ۲۹۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار تحقیق شامل پنج پرسشنامه؛ اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه مدیریت نظم آشوب، توانمندسازی کارکنان، پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱) بود. روایی سازه و روایی محتوایی پرسشنامه ها در تحقیقات متعددی در حوزه مدیریت ورزشی استفاده شده و مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی آن ها نیز با اجرای آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه تحقیق و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه (بالای ۰/۷) تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از آزمون ضریب چولگی و کشیدگی برای تعیین نرمال بودن توزیع متغیرها، آزمون همگن بودن در قالب تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید گویه های مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق و روش واریانس محور SEM برای آزمون فرضیات تحقیق با کمک بسته آماری SPSS نسخه ۲۵ و Smtpls نسخه ۳ استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که ویژگی های نظم آشوبی سازمان بر توانمندسازی و رهبری اخلاقی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ همچنین، رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار متوسط رو به بالا دارد و در رابطه علی ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان نیز نقش میانجی کاملی دارد.

### واژه های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، رهبری اخلاقی، عدم قطعیت، غیرخطی بودن، نظم آشوبی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با پیچیدگی‌های بی‌سابقه‌ای روبرو هستند که چالش‌های زیادی را در زمینه منابع در کار و نوآوری‌ها به وجود آورده است (۲، ۱۳، ۱۴). انتظار می‌رود که رهبران و مدیران سازمان‌ها و ادارات دولتی، سازمان‌های خود را در شرایط پیچیده و بغرنج راهنمایی کنند (۹، ۴). زمانی که ما با تغییرات سازمانی و محیطی مواجه هستیم با نوآوری و خلاقیت می‌توانیم به یک چهارچوب مناسب در مواجهه با این تغییرات برسیم (۱۷، ۱۱). این پیچیدگی باید به‌صورت یک تغییرات ساختاری عمیق در نظر گرفته شوند چراکه سازمان‌ها را از عصر سنتی به جامعه مدرن سوق داده‌اند (۱۶). ویژگی‌های نظم آشوبی سازمان را به‌عنوان ارگانیزم زنده در نظر می‌گیرند که تابع عوامل محیطی پیچیده هستند (۲۲). علم پیچیدگی و نظم‌آشوب، یک درک جدیدی از سیستم‌های در حال ظهور است تا اهمیت نظریه سیستم‌های عمومی را افزایش دهد (۱۶). نظریه نظم‌آشوب پیشنهاد می‌کند که وقتی سازمان‌ها در حاشیه هرج‌ومرج قرار می‌گیرند، در معرض نیروهای مخالف ثبات و بی‌ثباتی قرار می‌گیرند، طبق این نظریه سازمان‌ها می‌توانند به‌طور بالقوه از فرایندهای قدیمی جدا شوند و به طریقه ناگهانی، یک نظم جدید را مبتنی بر خود سازمان‌دهی کنند (۲۱). بسیاری از محققان بر وجود فرایندهای پیوسته هم‌گرایی و واگرایی، ثبات و ناپایداری، تحول و انقلاب در هر سازمان، تأکید کرده‌اند. به‌عبارت دیگر، نظم‌آشوبی، ترکیبی پویا و پیچیده از عناصر متعددی است که موجودیت کلی را ایجاد می‌کند و رفتار آن ضمن اینکه غیرقابل پیش‌بینی (آشوبناک) است درعین حال دارای مدلی (منظم) است (۳).

درواقع، در مفهوم علمی بی‌نظمی و آشوب به مفهوم سازمان نیافتگی و ناکارایی و به هم‌ریختگی نیست؛ بلکه منظور از بی‌نظمی و آشوب جنبه‌های تصادفی و

غیرقابل پیش‌بینی در پدیده‌های پویا است که ویژگی خاص خود را دارند (۱۵).

سازمان‌های نظم‌آشوب دارای خصوصیتی هستند که آن‌ها را از سازمان‌های سنتی متمایز می‌کند. سازمان‌های نظم‌آشوب از ویژگی‌های چون هوشیاری، پیوستگی، وجود عدم قطعیت، غیرقابل پیش‌بینی بودن، انعطاف‌پذیری و تحول پیوسته برخوردارند (۱۶، ۱۷). سازمان‌ها باید با تغییرات سریع و قابل توجه در دانش و نیازمندی‌های مهارت مواجه شوند. برای اینکه کارآمدتر و زنده بمانند، باید دانش قدیمی و بی‌اهمیت خود را رها کرده و دانش لازم را حفظ کنند (۶). نظریه نظم‌آشوب که در سازمان‌های اجتماعی از آن به‌عنوان نظریه پیچیدگی یاد می‌شود کمک می‌کند تا تغییرات سازمانی قابل فهم و درک باشند (۸). در لبه بی‌نظمی، رویکردهای سنتی مدیریت چندان مؤثر نیستند، بلکه این ناحیه، ناحیه خلاقیت، نوآوری، گسست از گذشته به‌منظور خلق عملیات جدید است (۲۴). نوآوری فقط یک موضوع شانس، یا کیمیاگری نیست بلکه خلاقیت می‌بایست با پشتیبانی و پرورش دادن توسعه پیدا کند. چه‌بسا که این پشتیبانی از سوی ایجاد سازمانی پیچیده و نظم آشوب باشد (۲۵، ۲۰). بنابراین نوآوری برای فرایندها و سیستم‌های پیچیده کاربرد دارد (۱۷)، اما بسیاری از محققین از ویژگی‌های نظم‌آشوبی در سازمان به‌عنوان ابزاری برای مدیریت سازمان‌های پیچیده استفاده کرده‌اند. ورزش از جمله مقوله‌هایی است که دارای ساختاری پیچیده است و درحالی‌که متأثر از آشوب‌های گوناگون است اما نظمی پویا دارد.

جهان ورزش همواره متأثر از آشوب‌ها و رویدادهای مختلف است که نیازها و سلیقه‌های مشتریان و مخاطبان را تغییر می‌دهد. همچنین، رخدادهای غیرمنتظره و تغییرات سریع همه‌جانبه در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی نیاز به برنامه‌ریزی بر اساس شرایط

محیطی دارد که همین امر ضرورت برنامه ریزی بر اساس شرایط متغیر محیطی در صنعت ورزش را تبیین می نماید (۶). با توجه به ماهیت سازمان های ورزشی و ویژگی های نظم آشوب این نوع سازمان ها شامل: غیرخطی بودن، غیرقابل پیش بینی بودن؛ غیرمترقبه بودن و عدم قطعیت بنابراین جذب کارکنان توانمند، بسیار حائز اهمیت است. در سازمان های ورزشی لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند اهمیت دوچندانی دارد و همین مسئله سبب می شود در سازمان های ورزشی مفهوم توانمندسازی نیروی انسانی بیش از پیش مورد توجه قرار بگیرد (۶).

از آنجایی که کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان ها رابطه مستقیمی با جامعه ورزشی و نهادهای مربوط به امور جوانان دارند و با توجه به اینکه ورزش از جمله مقوله هایی است که ساختاری پیچیده دارد (۳). بنابراین مفهوم توانمندسازی کارکنان یکی از مفاهیم بسیار مهم در جهت اعتلا و ارتقای ورزش کشور است. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عمل انگیزشی با افزایش فرصت های مشارکت در تصمیم گیری، عملکرد را افزایش می دهد؛ و موجبات حذف مرز بین یک کارمند و مدیریت ارشد می شود (۲۷). درواقع توانمندسازی مکانیسم قدرت دادن به کارمندان برای تصمیم گیری و توزیع مسئولیت مدیران به کارمندان دیگر است (۱۲).

هدف از توانمندسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت های بالقوه افراد به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی است. درواقع بیان شده است که اگر کارکنان توانمند شوند احساس کنترل و انرژی و سرزندگی بیشتری خواهند داشت که منتج به بهره وری و رضایت شغلی می شود (۷).

با عنایت به پیچیدگی و نظم آشوبی سازمان های ورزشی و اهمیت توانمندسازی کارکنان این سازمان ها، بنابراین

نقش مدیران ورزشی و سبک مدیریتی آنها در جهت نیل به اهداف سازمانی همواره مورد توجه جامعه تخصصی و غیرتخصصی است. مدیر در نقش رهبر سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. امروزه یکی از مهم ترین سبک های رهبری، سبک رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی از جمله بحث هایی است که از دهه های پایانی قرن بیستم وارد حوزه مدیریت و رهبری شده است؛ بنابراین مفهوم نسبتاً جدیدی است که در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش بسزایی دارد و به واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد، به شدت مورد توجه قرار گرفته است (۵). مقتضای این نوع از رهبری توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است.

درواقع بیان شده است که رهبری اخلاقی در بردارنده این مفهوم است که رهبر یک سازمان چگونه از قدرت خود در تصمیم گیری و اثرگذاری بر دیگران استفاده می کند. ویژگی های رهبر خوب همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است برخی از منابع بر ویژگی هایی همچون: شخصیت، صداقت، درستی، نوع دوستی، قابل اعتماد بودن و عدالت تأکید کرده اند (۸).

علی پور و عزیزی (۱۳۹۵) در مطالعه خود بر روی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بر اهمیت اخلاق تأکید می کنند و بیان می نمایند بین اخلاق اسلامی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۱). همچنین شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود که به بررسی نقش رهبر معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان پرداختند اظهار نمودند که نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان ورزشی در جهت نیل به چشم اندازها و مأموریت های سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است (۶).

مطالعه آذری و همکاران (۱۳۹۶) نیز بر روی ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه ضمن تأکید بر اهمیت توانمندسازی کارکنان ورزشی بیان می‌کند در جهت بالا بردن یادگیری سازمانی و پویایی سازمانی همواره مدیران ورزشی بایستی توانمندسازی کارکنان را موردتوجه قرار دهند (۱).

همچنین مطالعه ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹) بر روی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور بیان می‌کند در جهت ارتقا توانمندسازی کارکنان ورزشی از طریق مدیریت استعداد مدیران ورزشی بایستی به قابلیت هوشمندی در سازمان نیز توجه نمایند (۴).

در مطالعه شیخی دلفان و همکاران (۱۳۹۹) نیز که بر روی ادارات ورزش و جوانان غرب ایران صورت گرفت بر نقش رهبری اخلاقی در جهت تقویت عملکرد نوآورانه در ادارات ورزش غرب ایران تأکید شده است (۸).

همچنین جلالی فراهانی و فریدونی (۱۳۹۶) در مطالعه خود بر روی کارشناسان ستادی وزارت ورزش توصیه می‌کنند مدیران وزارت ورزش و جوانان با ایجاد جوی معنوی و اخلاقی می‌تواند درگیری شغلی و درنهایت عملکرد سازمان را بهبود بخشند (۲).

مطالعه خرسندی فرد و همکاران (۱۳۹۸) نیز در جهت توسعه ورزش قهرمانی بیان می‌کند اولین سطح از عوامل مهم در توسعه ورزشی شناسایی نقاط آشوب گونه و نوآوری و خلاقیت است. بنابراین از نظر آنان مدیریت نقاط حساس و آشوب گونه بایستی از اولویت‌های مدیران ورزشی باشد (۳).

در مطالعه کلیوچنیکوف او همکاران (۲۰۱۷) با عنوان «تئوری نظم آشوب در امور مالی» ضمن تأکید بر نظریه آشوب کاربرد آن را در امور مالی موردتوجه قرار می‌دهد. بنابراین از این منظر شناسایی نقاط آشوب صرفه اقتصادی بیشتری را برای سازمان به همراه خواهد داشت (۱۹).

مورگان (۲۰۱۶) نیز در مطالعه خود با عنوان «نظریه آشوب و رفتار مهاجم: چگونه سازمان‌های سازگار با عملکرد عجیب جذب‌کنندگان از طریق فناوری اطلاعات عمل می‌کنند؟» بیان می‌کند طبق تئوری آشوب سیستم‌ها به روش‌های غیرخطی غیرقابل پیش‌بینی عمل می‌کنند و پیش‌بینی رفتار سیستم بسیار دشوار است. بنابراین در برنامه‌ریزی‌ها بایستی شرایط متغیر را در نظر گرفت (۲۳).

با توجه به موارد اشاره‌شده ورزش و ساختار مربوط به ورزش به‌عنوان یک محیط پرتلاطم و غیرقابل پیش‌بینی که عمدتاً به علت عدم ساختاریافتگی و قطعیت از جمله مقوله‌هایی است که می‌توان از آن به‌عنوان یک نظام نظم آشوب یاد کرد. در این میان سازمان‌های ورزشی و در رأس آن وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی امر و توسعه ورزش نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ مأموریت وزارت ورزش و جوانان در دو حوزه ورزش و حوزه جوانان باعث شده است حساسیت ویژه‌ای در اهداف و برنامه‌ریزی‌های سازمانی ایجاد شود. از طرفی ارتباط مستقیم کارکنان ورزشی با جامعه و بخش‌های مختلف جامعه ورزش و مواجه با ویژگی‌های نظم آشوبی صنعت و محیط ورزش نیاز به کارکنان توانمند را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد. کارکنانی که علاوه بر کسب تخصص و تجربه می‌بایست دارای توانمندی‌های مختلف اطلاعاتی و ارتباطاتی باشند تا با تغییرات پی‌درپی محیطی که در ورزش به وجود می‌آیند برخورد انعطاف‌پذیری داشته باشند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد به دلیل ماهیت ورزش و پیچیدگی و نظم آشوبی سازمان‌های ورزشی و اهمیت توانمندسازی کارکنان این سازمان‌ها، بنابراین سبک مدیریتی مدیران ورزشی بسیار حائز اهمیت است. اینکه یک مدیر ورزشی برای پیشبرد اهداف سازمانی از چه سبکی استفاده می‌کند همواره مورد بررسی و مطالعه پژوهشگران

در حیطه های مختلف بوده است. درواقع مدیر در نقش رهبر سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند.

در این میان نوع و سبک رهبری در مدیران سازمان های ورزشی و در رأس آن وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی به عنوان شاخصی اثرگذار می تواند این تأثیر را بر روی توانمندی به خود، تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین با توجه به ویژگی های نظم آشوبی ورزش و اهمیت توانمندسازی کارکنان ورزشی این مطالعه باهدف مدل سازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان صورت گرفت.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات فرا اثبات گرا محسوب می شود و از لحاظ استراتژی توصیفی-پیمایشی بوده و از لحاظ شکل فرضیات به صورت علی است. در این رویکرد محقق بر اساس مطالعه ادبیات و پیشینه نظری و بر اساس آن متغیرها و روابط آنها و نیز نحوه اندازه گیری متغیرها را در قالب ابزارهایی استاندارد استخراج نمود. بدین شکل که ابزار جمع آوری داده ها در مرحله اول به صورت مطالعات کتابخانه ای و در مرحله دوم به وسیله پرسشنامه های استاندارد بود. فرمت داده ها در این تحقیق به صورت عددی است. همچنین جهت، شدت و برآزش تأثیر محاسبه شد. سپس محقق مبادرت به روایی همگرا و واگرایی مدل مفهومی ارائه شده نمود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون های ورزشی و ادارات تربیت بدنی کل کشور بود. بر این اساس واحد تحلیل پژوهش حاضر در سطح فردی قرار داشته و کارکنان وزارت ورزش و جوانان و ادارات تربیت بدنی کل کشور به عنوان مورد مطالعه در برمی گیرد. در این بخش از تحقیق به

تبعیت از اغلب پیمایش های مبتنی بر داده های کمی، از روش نمونه گیری خوشه ای برای دسترسی به زیرمجموعه ای از جامعه آماری که نماینده کل جامعه هدف تحقیق باشد، استفاده شد. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر به دلیل آنکه توانمندسازی کارکنان، به عنوان متغیر وابسته تحقیق در نظر گرفته شده است. تعداد کل کارکنان وزارت ورزش اعم از کارکنان با غیررسمی و رسمی در زمان انجام تحقیق ۱۱۰۰ نفر بودند. بر اساس آمار ارائه شده از سوی واحد منابع انسانی ورزش به عدد ۱۲۰۰ نفر نیز رسیده بود. پس از انجام هماهنگی های لازم و شناسایی جامعه آماری تحقیق (لیست کارکنان) تعداد تقریبی ۳۰۲ پرسشنامه به صورت حضوری و الکترونیکی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان توزیع شد. پرسشنامه تحقیق شامل چهار بخش اصلی سؤالات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی، ویژگی های نظم-آشوبی سازمانی، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان است. پرسشنامه ویژگی های نظم آشوبی سازمان هفت مؤلفه به هم پیوستگی (۴ سؤال)، غیرخطی بودن (۵ سؤال)، پذیرش نوآوری (۶ سؤال)، جذب کارکنان توانمند (۴ سؤال)، ساختار بی قواره (۷ سؤال)، غیرمترقبه بودن (۴ سؤال) و عدم قطعیت (۴ سؤال) مجموعاً ۳۴ سؤال است. همچنین محقق جهت ارزیابی مقیاس رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد کالسون و همکاران (۲۰۱۱) با ۲۳ گویه ۴ مؤلفه (صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی، انصاف) با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) استفاده گردید و در نهایت از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که شامل مؤلفه های ۴ گانه احساس خود اثربخشی (شایستگی) (۳ سؤال)، احساس داشتن حق انتخاب (خودتعیینی) (۷ سؤال)، احساس مؤثر بودن (تأثیر) (۲ سؤال) و احساس مهم بودن (معناداری) (۴ سؤال) مورد سنجش قرار گرفته اند. این پرسشنامه مربوط به اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده نمود. و روایی این پرسشنامه ها

(به صورت توصیفی و استنباطی) از نرم افزار Spss نسخه ۲۵ استفاده شده است. همچنین جهت طراحی مدل ساختاری از نرم افزار معادلات ساختاری Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی تحقیق در جدول شماره ۱ آمده

است:

جدول ۱. آمار توصیفی اعضاء نمونه تحقیق

| جنسیت             | مرد           | ۲۳۹ | ۸۲/۴ | درصد | در صد فراوانی معتبر |
|-------------------|---------------|-----|------|------|---------------------|
|                   | زن            | ۵۱  | ۱۷/۶ |      | ۱۰۰                 |
| سن (سال)          | ۳۰-۲۰         | ۱۰  | ۳/۴  |      |                     |
|                   | ۴۰-۳۱         | ۱۱۸ | ۴۰/۷ |      | ۴۴/۱                |
|                   | ۵۰-۴۱         | ۹۲  | ۳۱/۷ |      | ۷۵/۹                |
|                   | ۶۰-۵۱         | ۷۰  | ۲۴/۱ |      | ۱۰۰                 |
| وضعیت تأهل        | متاهل         | ۲۴۷ | ۸۵/۲ |      | ۸۵/۲                |
|                   | مجرد          | ۴۳  | ۱۴/۸ |      | ۱۰۰                 |
|                   | دکتری         | ۳۹  | ۱۳/۴ |      | ۱۳/۴                |
| وضعیت تحصیلات     | کارشناسی ارشد | ۱۱۸ | ۴۰/۷ |      | ۵۴/۱                |
|                   | کارشناسی      | ۱۰۳ | ۳۵/۵ |      | ۸۹/۷                |
|                   | کاردانی       | ۲۹  | ۱۰   |      | ۹۹/۷                |
|                   | دیپلم         | ۱   | ۰/۳  |      | ۱۰۰                 |
| وضعیت سابقه (سال) | ۳۰-۲۶         | ۴۶  | ۱۵/۹ |      | ۱۵/۹                |
|                   | ۲۱/۲۵         | ۱۰۱ | ۳۴/۸ |      | ۵۰/۷                |
|                   | ۲۰-۱۶         | ۷۳  | ۲۵/۲ |      | ۷۵/۹                |
|                   | ۱۵-۱۱         | ۵۳  | ۱۸/۳ |      | ۹۴/۱                |
|                   | ۱۰-۶          | ۱۷  | ۵/۹  |      | ۱۰۰                 |
|                   | رسمی          | ۶۱  | ۲۱   |      | ۲۱                  |
| وضعیت قرارداد     | پیمانی        | ۱۱۳ | ۳۹   |      | ۶۰                  |
|                   | قرارداد معین  | ۶۵  | ۲۲/۴ |      | ۸۲/۴                |
|                   | حجمی          | ۳۳  | ۱۱/۴ |      | ۹۳/۸                |
|                   | پروژه‌ای      | ۱۸  | ۶/۲  |      | ۱۰۰                 |
| حجم نمونه         | کل            | ۲۹۰ | ۱۰۰  |      | ۱۰۰                 |



یافته‌های مربوط به نمونه‌های تحت بررسی بر اساس سن نشان داد که بیشترین تراکم درصدی مشارکت‌کنندگان مربوط به بازه‌ی سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۴۰/۷ درصد بوده و کمترین فراوانی مربوط به بازه سنی زیر ۲۰ الی ۳۰ سال با ۳/۴ درصد است. یافته‌ها بر اساس وضعیت تأهل نشان داد که ۱۴/۸ درصد اعضاء نمونه تحقیق مجرد و ۸۵/۲ درصد متأهل بودند. یافته‌ها بر اساس جنسیت نشان داد که ۸۲/۴ درصد را آقایان و ۱۷/۶ درصد را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. یافته‌ها بر اساس میزان تحصیلات نشان داد که بیشترین درصد اعضای نمونه مربوط به مدرک کارشناسی ارشد با ۴۰/۷ و کمترین تعداد مربوط به مدرک دیپلم با ۰/۳ درصد بودند. یافته‌ها بر اساس وضعیت سابقه نشان داد که ۳۴/۸ درصد از اعضای نمونه تحقیق دارای سابقه ۲۱-۲۵ سال و ۲۵/۲ درصد ۱۶-۲۰ سال بودند و کمترین بازه سابقه مربوط به بازه ۶-۱۰ سال با ۵/۹ درصد بود. یافته‌ها بر اساس نوع قرارداد نشان داد که

۲۱/۰ درصد از اعضاء نمونه تحقیق کارکنان رسمی، ۳۹/۰ درصد پیمانی، ۲۲/۴ درصد قرارداد معین، ۱۱/۴ درصد قرارداد حجمی و ۶/۲ درصد دارای قراردادهای پروژه‌ای بودند. یافته‌های مربوط به توصیف متغیرهای تحقیق نشان داد که کلیه متغیرها دارای میانگین بزرگ‌تر از ۲/۵ بودند بدین معنی که متغیرها در نمونه تحقیق از توافق نسبی برخوردار هستند.

با توجه به مقادیر کمترین و بیشترین جمع‌آوری‌شده حاصل از شاخص‌های پژوهش هیچ داده پرتی مشاهده نشد؛ زیرا کلیه مقادیر در بازه یک تا پنج قرار داشتند. از نظر کلین (۲۰۰۵) شرط لازم برای نرمال بودن توزیع داده‌های پرسشنامه‌های انعکاسی یا ترکیبی این است که مقدار چولگی داده‌های حاصل از سؤالات پرسشنامه در بازه ۳- و ۳ و مقدار کشیدگی به نقل از هیر (۲۰۱۶) در بازه ۵- و ۵ است؛ یعنی تمامی سؤالات پرسشنامه شرط لازم نرمال بودن توزیع داده‌ها را دارا است.

جدول ۲. جدول آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

| حجم نمونه | میانگین            | انحراف معیار | چولگی  | کشیدگی |                       |
|-----------|--------------------|--------------|--------|--------|-----------------------|
| ۲۹۰       | ۴/۲۷۸۴             | ۰/۵۲۱۰۲      | -۰/۲۹۶ | -۰/۸۶۱ | به هم پیوستگی         |
| ۲۹۰       | ۴/۰۵۲۸             | ۰/۴۲۶۶۳      | -۰/۳۲۸ | -۰/۲۷۰ | غیرخطی بودن           |
| ۲۹۰       | ۴/۲۵۹۲             | ۰/۴۹۵۶۲      | -۰/۲۱۳ | -۰/۸۹۱ | پذیرش نوآوری          |
| ۲۹۰       | ۳/۹۹۲۲             | ۰/۵۴۸۰۲      | -۰/۲۰۷ | -۰/۷۶۷ | جذب کارکنان توانمند   |
| ۲۹۰       | ۴/۱۷۰۰             | ۰/۵۴۵۰۳      | -۰/۰۳۵ | -۱/۰۹۷ | ساختار بی‌قواره       |
| ۳۹۰       | ۴/۴۵۷۸             | ۰/۴۶۷۵۳      | -۰/۷۸۲ | -۰/۰۸۱ | غیرمترقبه بودن        |
| ۲۹۰       | ۴/۲۳۳۶             | ۰/۵۶۲۲۵      | -۰/۲۳۰ | -۰/۹۴۶ | عدم قطعیت             |
| ۲۹۰       | ۴/۲۰۱۸             | ۰/۳۶۷۵۳      | -۰/۰۶۱ | -۰/۶۵۱ | ویژگی‌های نظم آشوبی   |
| ۲۹۰       | ۴/۴۲۵۲             | ۰/۵۶۲۱۴      | -۰/۶۹۳ | -۰/۴۲۸ | احساس خوداثربخشی      |
| ۲۹۰       | ۴/۲۵۴۲             | ۰/۴۶۷۸۷      | -۰/۳۴۸ | -۰/۴۸۲ | احساس داشتن حق انتخاب |
| ۲۹۰       | ۴/۱۴۳۱             | ۰/۶۰۲۲۲      | -۰/۱۹۵ | -۰/۸۹۸ | احساس مؤثر بودن       |
| ۲۹۰       | ۴/۱۲۹۰             | ۰/۶۰۲۶۹      | -۰/۰۳۷ | -۱/۰۹۷ | احساس مهم بودن        |
| ۲۹۰       | ۴/۲۳۴۵             | ۰/۴۳۰۳۲      | -۰/۱۳۸ | -۰/۶۲۷ | توانمندسازی کارکنان   |
| ۲۹۰       | ۴/۱۹۷۴             | ۰/۵۱۵۷۲      | -۰/۰۱۷ | -۰/۸۶۴ | صداقت                 |
| ۲۹۰       | ۴/۱۱۴۹             | ۰/۴۹۸۵۶      | -۰/۱۴۱ | -۰/۷۸۴ | تسهیم قدرت            |
| ۲۹۰       | ۴/۲۴۸۳             | ۰/۵۱۰۴۱      | -۰/۲۸۲ | -۰/۷۴۶ | راهنمای اخلاقی        |
| ۲۹۰       | ۴/۲۳۹۴             | ۰/۵۴۸۰۶      | -۰/۱۸۳ | -۱/۰۳۰ | انصاف                 |
| ۲۹۰       | ۴/۲۰۱۹             | ۰/۴۴۲۶۷      | -۰/۰۰۸ | -۰/۷۰۴ | رهبری اخلاقی          |
| ۲۹۰       | Valid N (listwise) |              |        |        |                       |

بر اساس مقدار میانگین متغیرها در نمونه تمامی متغیرها دارای میانگین بزرگتر از ۲/۵ هستند یعنی همه متغیرها در نمونه از توافق نسبی برخوردار هستند. در پژوهش حاضر تمامی متغیرها دارای انحراف معیار بالای عدد نیم هستند. در نهایت هم ضریب یا شاخص چولگی متغیرها بین ۳- و ۳ کشیدگی آنها بین ۵- و ۵ است؛ یعنی شرط کافی برای نرمال بودن توزیع داده‌ها وجود دارد؛ و محقق اجازه دارد از آزمون‌های آمار پارامتریک در صورت لزوم استفاده نماید. لذا محقق به منظور انجام آزمون فرض‌های تحقیق و به دلیل تعداد حجم نمونه از نرم‌افزار smart PLS نسخه ۳ استفاده می‌کند.

در بخش آمار استنباطی مدل اندازه‌گیری اولیه اجرا شد و با بررسی آزمون همگن و یا تک بعدی بودن عملیات CFA یا تحلیل عاملی تأییدی انجام گردید و مدل را در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب مورد بررسی قرار دادیم. سؤالات CDQ7، CDQ2 از مؤلفه انصاف، CCq4 از مؤلفه رهنمودهای اخلاقی، CBQ1 از مؤلفه تسهیم قدرت، BDQ5 و BDQ2 از مؤلفه آوای تدافعی، BBq2 از مؤلفه احساس داشتن حق انتخاب، سؤالات AGq2 و AGq3 از مؤلفه عدم قطعیت، AFq3 و AFq4 از مؤلفه غیر مترقبه بودن، مؤلفه AEq1 و AEq2

از مؤلفه ساختار بی‌قوراه، سؤالات ADq1 و ACq6 از مؤلفه پذیرش نوآوری، مؤلفه ABq1 از مؤلفه غیر خطی بودن، به دلیل اینکه بار عاملیشان کمتر از ۰/۶۵ بود از مدل تحقیق حذف شدند و مدل اندازه‌گیری اصلاح شد. سپس محقق با اصلاح مدل و ترسیم مدل اندازه‌گیری اصلاح شده اولیه مبادرت به بررسی ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (دلون گلدشتاین)، پایایی ضریب اسپیرمن و پایایی اشتراکی نمود. پایایی مدل بر اساس ضریب الفای کرونباخ برای داده‌های آن در هریک از متغیرها به جز مؤلفه‌های به هم پیوستگی و معنادار بودن بالای ۰/۷ بود و قابل قبول است. بنابراین پایایی توسط الفای کرونباخ تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق نیز حاکی از مطلوب بودن ضریب پایایی اسپیرمن در تمامی مؤلفه‌های تحقیق به جز مؤلفه غیر مترقبه بودن بالای ۰/۶ داشت. نتایج ضرایب پایایی ترکیبی (CR) نشان داد تمامی مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ هستند و در نهایت ضرایب پایایی اشتراکی (AVE) همه مؤلفه‌ها به جز مؤلفه مؤثر بودن از متغیر توانمندسازی کارکنان بالای ۰/۵ بود بنابراین بر اساس چهار آزمون پایایی، پایایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد و اکنون می‌توانیم ادعا کنیم نتایج پژوهش ما به نمونه‌های دیگری از همان جامعه قابل تعمیم است.

جدول ۳. ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، اسپیرمن، ترکیبی و اشتراکی

| متغیرهای تحقیق        | آلفای کرونباخ | ضریب پایایی اسپیرمن | پایایی ترکیبی | ضریب پایایی اشتراکی (AVE) |
|-----------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------------|
| احساس خود اثربخشی     | ۰/۷۵۳         | ۰/۷۵۳               | ۰/۵۸۹         | ۰/۶۷۰                     |
| احساس داشتن حق انتخاب | ۰/۶۸۴         | ۰/۶۸۴               | ۰/۸۲۶         | ۰/۶۱۲                     |
| احساس مؤثر بودن       | ۰/۷۲۰         | ۰/۶۵۰               | ۰/۷۷۰         | ۰/۶۲۹                     |
| احساس مهم بودن        | ۰/۷۳۱         | ۰/۷۴۴               | ۰/۸۴۹         | ۰/۶۵۳                     |
| انصاف                 | ۰/۸۳۹         | ۰/۸۴۰               | ۰/۸۸۲         | ۰/۵۵۵                     |
| به هم پیوستگی         | ۰/۶۶۴         | ۰/۷۱۵               | ۰/۸۱۵         | ۰/۵۹۸                     |
| تسهیم قدرت            | ۰/۷۳۹         | ۰/۷۴۲               | ۰/۸۲۸         | ۰/۵۹۲                     |
| جذب کارکنان توانمند   | ۰/۶۷۳         | ۰/۶۴۸               | ۰/۸۲۰         | ۰/۶۰۴                     |
| رهنمودهای اخلاقی      | ۰/۷۲۰         | ۰/۷۲۲               | ۰/۸۴۳         | ۰/۶۴۱                     |
| ساختار بی‌قوراه       | ۰/۷۴۳         | ۰/۷۴۵               | ۰/۸۳۹         | ۰/۵۶۵                     |
| صداقت                 | ۰/۶۳۹         | ۰/۶۳۹               | ۰/۸۰۶         | ۰/۵۸۰                     |



|                |       |       |       |       |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| عدم قطعیت      | ۰/۷۰۳ | ۰/۶۰۳ | ۰/۸۰۱ | ۰/۶۶۸ |
| غیرخطی بودن    | ۰/۷۹۰ | ۰/۶۹۹ | ۰/۷۸۲ | ۰/۵۴۵ |
| غیرمترقبه بودن | ۰/۷۳۹ | ۰/۶۶۵ | ۰/۸۱۰ | ۰/۶۸۲ |
| پذیرش نوآوری   | ۰/۷۱۷ | ۰/۷۲۶ | ۰/۸۲۴ | ۰/۵۴۱ |

در آزمون پایایی آلفای کرونباخ همبستگی درونی یک متغیر را خارج از مدل بیان می‌کند؛ که از نظر محققین مقدار آن باید بالای ۰/۶ باشد همان‌طور که در جدول بالا مشخص است پایایی مدل بر اساس ضریب آلفای کرونباخ

برای داده‌های آن در هریک از متغیرها بالای ۰/۶ است و قابل قبول است؛ بنابراین پایایی توسط آلفای کرونباخ تأیید می‌شود. همان‌طور که در جدول بالا مشخص است در تمامی مؤلفه‌ها پایایی اسپیرمن برقرار است.

جدول ۴. میانگین مقایسه واریانس استخراجی و پایایی ترکیبی

| متغیرهای تحقیق        | CR    | (AVE) |
|-----------------------|-------|-------|
| احساس خود اثربخشی     | ۰/۵۸۹ | ۰/۶۷۰ |
| احساس داشتن حق انتخاب | ۰/۸۲۶ | ۰/۶۱۲ |
| احساس مؤثر بودن       | ۰/۷۷۰ | ۰/۶۲۹ |
| احساس مهم بودن        | ۰/۸۴۹ | ۰/۶۵۳ |
| انصاف                 | ۰/۸۸۲ | ۰/۵۵۵ |
| به هم پیوستگی         | ۰/۸۱۵ | ۰/۵۹۸ |
| تسهیم قدرت            | ۰/۸۲۸ | ۰/۵۹۲ |
| جذب کارکنان توانمند   | ۰/۸۲۰ | ۰/۶۰۴ |
| رهنمودهای اخلاقی      | ۰/۸۴۳ | ۰/۶۴۱ |
| ساختار بی‌قواره       | ۰/۸۳۹ | ۰/۵۶۵ |
| صداقت                 | ۰/۸۰۶ | ۰/۵۸۰ |
| عدم قطعیت             | ۰/۸۰۱ | ۰/۶۶۸ |
| غیرخطی بودن           | ۰/۷۸۲ | ۰/۵۴۵ |
| غیرمترقبه بودن        | ۰/۸۱۰ | ۰/۶۸۲ |
| پذیرش نوآوری          | ۰/۸۲۴ | ۰/۵۴۱ |

درمجموع تمامی متغیرها دارای Cr بزرگ‌تر از AVE هستند بنابراین هر دو شرط روایی همگرا برقرار است و می‌توان ادعا نمود مدل ما دارای همگرا است. همه شاخص‌های AVE بالاتر از ۰/۵ است بنابراین شرط اول روایی همگرا برقرار است.

به‌منظور بررسی روایی همگرا و واگرایی تحقیق می‌بایست شاخص AVE بالای ۰/۵ باشد که در جدول ۴ مشاهده کردیم این اصل در مورد مؤلفه‌ها برقرار است.

همچنین با مقایسه CR و AVE مشاهده می‌شود که در تمامی مقادیر CR بزرگ‌تر از AVE است بنابراین اصل دوم روایی همگرا نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین به‌منظور بررسی روایی واگرایی تحقیق از آزمون بارهای عرضی (عاملی) متقاطع استفاده شد. با توجه به این آزمون بار عاملی هر سؤال که مربوط به متغیر خودش است حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به‌صورت مجازی به سایر متغیرها می‌چسبد. در ادامه از آزمون مکمل فورنل و لارکر

استفاده گردید که عدم هم خطی متغیرها را بیان می‌کند. نتایج جدول فورنل و لارکر نشان داد که خوشبختانه کلیه جذرهای AVE متغیرها از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی متغیرها نیز تأیید می‌شود. همچنین آماره‌های مربوط به آزمون چند خصیصه و چند روش (HTMT) حاکی از آن بود که تمام زوج‌های متغیرها دارای HTMT کمتر از یک هستند.

بنابراین روایی سازه متغیرها با توجه به این ۳ آزمون مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت به منظور بررسی و ارزیابی برازش مدل از شاخص (CVCOM) کیفیت مدل بیرونی انعکاسی استفاده شد. هندسلر (۲۰۱۵) بیان می‌کند این مقدار با سه عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) ارزیابی می‌شود. نتایج مربوط به شاخص CVOM در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۵. آزمون مقادیر CVCOM جهت بررسی کیفیت مدل

| Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) | SSE      | SSO  |                       |
|-----------------------------|----------|------|-----------------------|
| ۰/۳۳۶                       | ۵۷۷/۴۶۴  | ۸۷۰  | احساس خود اثربخشی     |
| ۰/۲۴۳                       | ۶۵۸/۳۹۸  | ۸۷۰  | احساس داشتن حق انتخاب |
| ۰/۰۳۱                       | ۵۶۱/۸۷۴  | ۵۸۰  | احساس مؤثر بودن       |
| ۰/۳۱۳                       | ۵۹۸/۰۵۱  | ۸۷۰  | احساس مهم بودن        |
| ۰/۳۷۶                       | ۱۰۸۶/۶۰۶ | ۱۷۴۰ | انصاف                 |
| ۰/۲۳۴                       | ۶۶۶/۵۱۰  | ۸۷۰  | به هم پیوستگی         |
| ۰/۲۵۴                       | ۱۰۸۱/۸۳۳ | ۱۴۵۰ | تسهیم قدرت            |
| ۰/۲۳۶                       | ۶۶۴/۳۴۳  | ۸۷۰  | جذب کارکنان توانمند   |
| ۰/۲۹۴                       | ۶۱۴/۵۲۰  | ۸۷۰  | رهنمودهای اخلاقی      |
| ۰/۲۸۸                       | ۸۲۶/۰۴۱  | ۱۱۶۰ | ساختار بی قواره       |
| ۰/۱۹۴                       | ۷۰۱/۵۲۱  | ۸۷۰  | صداقت                 |
| ۰/۰۹۲                       | ۵۲۶/۹۰۸  | ۵۸۰  | عدم قطعیت             |
| ۰/۱۳۹                       | ۷۴۹/۲۹۹  | ۸۷۰  | غیر خطی بودن          |
| ۰/۱۲۷                       | ۵۰۶/۵۹۹  | ۵۸۰  | غیر مترقبه بودن       |
| ۰/۲۵۶                       | ۸۶۳/۱۰۲  | ۱۱۶۰ | پذیرش نوآوری          |

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود در مدل متوسط به بالاست و در حالت کلی مدل اندازه‌گیری ما از اندازه‌گیری کلیه مقادیر CVcom در متغیرهای در حد کیفیت متوسط و بالایی برخوردار است.

جدول ۶. جدول معناداری فرضیات و شدت و جهت تأثیر آن‌ها

| شماره | فرضیه                                      | $\beta$ | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T.value | P Values |
|-------|--------------------------------------------|---------|-----------------|----------------------------|---------|----------|
| H1    | ویژگی‌های نظم آشوبی -> توانمندسازی کارکنان | ۰/۷۴۶   | ۰/۷۴۶           | ۰/۰۳۱                      | ۲۴/۳۱۴  | ۰/۰۰۱    |
| H2    | ویژگی‌های نظم آشوبی -> رهبری اخلاقی        | ۰/۷۱۵   | ۰/۷۱۴           | ۰/۰۳۹                      | ۱۸/۴۹۴  | ۰/۰۰۱    |
| H3    | رهبری اخلاقی -> توانمندسازی کارکنان        | ۰/۲۳۷   | ۰/۲۳۵           | ۰/۰۴۶                      | ۵/۱۸۱   | ۰/۰۰۱    |

فرضیه اول مبنی بر اینکه ویژگی های نظم آشوبی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد با توجه به جدول فرضیات مشاهده شد که مقدار  $\beta$  برابر با ۰/۷۴۶ و همچنین مقدار SIG برابر با ۰/۰۰۱ و کمتر از ۰/۰۱ است و مقدار T.VALUE که برابر با ۲۳/۳۱۴ که خارج بازه ۲/۵۸- و ۲/۵۸ است فرض  $H_0$  را رد و فرض  $H_1$  را مبنی بر وجود تأثیر معنادار ویژگی های نظم آشوبی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران است را تأیید می کند؛ بنابراین ویژگی های نظم آشوبی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران تأثیر دارد. فرضیه دوم مبنی بر ویژگی های نظم آشوبی بر رهبری اخلاقی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به جدول فرضیات مشاهده می شود که در مدل ساختاری با توجه به مقدار  $\beta$  که برابر با ۰/۷۱۵ و همچنین مقدار SIG که برابر با ۰/۰۰۱ است و یا مقدار T.value برابر با ۱۸/۳۹۳ که خارج از بازه ۲/۵۸- و ۲/۵۸ است؛ فرض  $H_0$  را رد و فرض  $H_1$  را مبنی بر وجود تأثیر

معنادار ویژگی های نظم آشوبی بر رهبری اخلاقی ست را تأیید می کند. بنابراین ویژگی های نظم آشوبی بر رهبری اخلاقی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم مبنی بر اثرگذاری رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان با توجه به مقدار  $\beta$  که برابر با ۰/۲۳۷ و همچنین مقدار SIG که برابر با ۰/۰۰۱ و کمتر از ۰/۰۵ است و مقدار T.VALUE که برابر با ۵/۱۸۱ که خارج بازه ۲/۵۸- و ۲/۵۸ است فرض  $H_0$  را رد و فرض  $H_1$  را مبنی بر وجود تأثیر معنادار رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است را تأیید می کند؛ بنابراین رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معنادار دارد. همچنین ضریب بتا شدت و جهت تأثیر را نشان می دهد؛ یعنی رهبری اخلاقی به اندازه ۰/۲۳۷ بر روی توانمندسازی کارکنان اثر دارد؛ و این اثر مثبت یا مستقیم است.

جدول ۷. جدول  $R^2$  متغیرهای درونزا

| R Square Adjusted | R Square |                     |
|-------------------|----------|---------------------|
| ۰/۹۳۴             | ۰/۹۳۵    | توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۵۱۰             | ۰/۵۱۱    | رهبری اخلاقی        |

جدول بالا،  $R^2$  تمامی متغیرهای درونزای تحقیق را نمایش می دهد.

همان طور که در مدل بیرونی (اندازه گیری از شاخصی به نام CVCOM استفاده می کردیم، در مدل درونی (ساختاری) از شاخص CVRED استفاده می کنیم. که مخفف روایی متقاطع افزونگی است. که با دستور

چشم پوشی این شاخص را با عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می شود. در دستور چشم پوشی فقط سؤالات درونزاها را چشم پوشی کرده و اگر مدل کیفیت مناسبی داشته باشد می تواند این اعداد را نزدیک به مقدار قبل پیش بینی کند.

جدول ۸. شاخص کیفیت مدل ساختاری

| Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) | SSE       | SSO  |                     |
|-----------------------------|-----------|------|---------------------|
| ۰/۴۱۷                       | ۱۱۵۷۸/۲۵۹ | ۱۴۷۰ | توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۳۵۵                       | ۵۶۰/۷۴۶   | ۸۷۰  | جذب کارکنان توانمند |
| ۰/۱۶۴                       | ۵۵۷۷/۲۰۷  | ۶۶۷۰ | رهبری اخلاقی        |
| ۰/۳۱۸                       | ۳۹۵/۷۴۷   | ۵۸۰  | عدم قطعیت           |
| ۰/۲۳۲                       | ۶۶۸/۳۳۸   | ۸۷۰  | غیرخطی بودن         |
| ۰/۱۷۱                       | ۴۸۰/۶۹۲   | ۵۸۰  | غیرمترقبه بودن      |
| ۰/۲۶۰                       | ۵۵۸/۸۱۷   | ۱۱۶۰ | پذیرش نوآوری        |

و معناداری به ترتیب ۰/۸ و ۰/۹۵ < در سطح معناداری ۰/۰۵ است.

دو شاخص دیگر جهت ارزیابی مدل در رویکرد واریانس محور در حالت معناداری با روش بوت استرپینگ به منظور تعیین اختلاف بین دو ماتریس تجربی و برازش شده دو شاخص حداقل اختلاف توزیع نشده (d\_uls) و اختلاف تشکیل شده از سطوح هندسی (d\_g) با نقطه برش کمتر از ۰/۹۵٪ در سطح معناداری ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. بر اساس نتایج جدول ۴-۲۷ این دو شاخص نیز از سطح مطلوبی در برازش مدل برخوردارند.

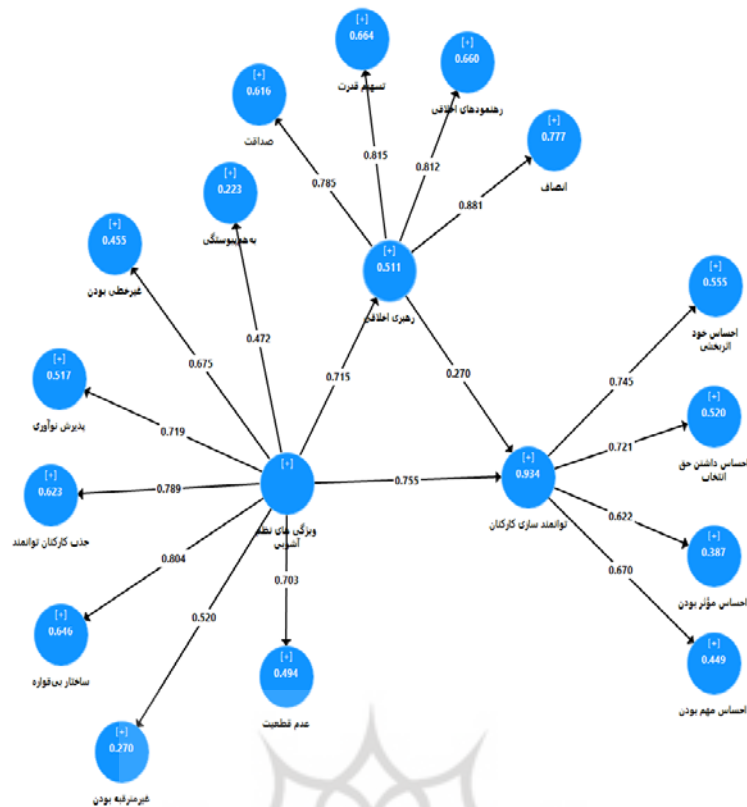
همان‌طور که مشاهده می‌شود در اکثر متغیرهای درون‌زای تحقیق مقدار Q<sup>2</sup> از کیفیت متوسطی برخوردار است.

در پژوهش‌های اخیر شاخص‌های برازشی همچون NFI، NNFI و غیره نیز ارائه شده است اما به نقل از رینگل ۲۰۱۶، نتایج آن‌ها در واریانس محورها ثبات ندارد و هنوز برای ارائه در مطالعات قابلیت‌کا نیست. در این بین رینگل در سال ۲۰۱۶، SRMR را به عنوان تنها آزمون برازش قابلیت‌کا برای مدل ارائه نمود. نقطه برش در این شاخص بر اساس نظر هنسler و همکاران (۲۰۱۶) در مدل‌سازی با رویکرد واریانس محور در دو حالت استاندارد

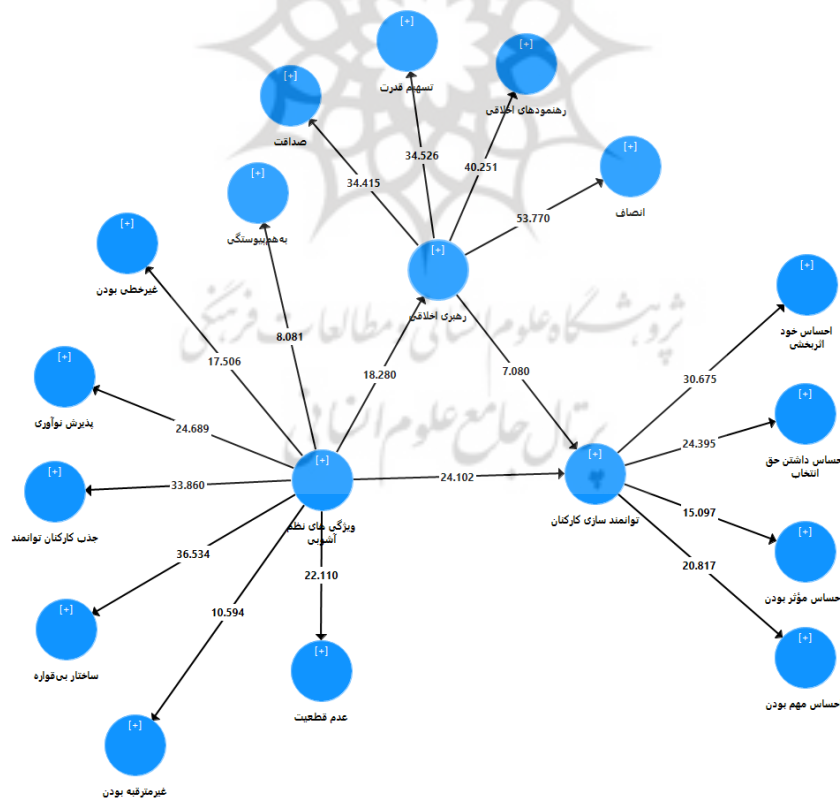
جدول ۹. شاخص برازش مدل ساختاری تحقیق (SRMR کمتر از ۰/۰۸)

| Estimated Model | Saturated Model |            |
|-----------------|-----------------|------------|
| ۰/۰۷۱           | ۰/۰۷۱           | SRMR       |
| ۱۶۸/۷۰۱         | ۱۴۶/۹۱۹         | d_uls      |
| n/a             | n/a             | d_g        |
| infinite        | infinite        | Chi-Square |
| n/a             | n/a             | NFI        |

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود مقدار برازش SRMR پایین‌تر از مقدار ۰/۰۸ است و بنابراین مدل ساختاری تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار است.



شکل ۱. میانجی رهبری اخلاقی به‌منظور رابطه علی ویژگی‌های نظم‌آشوبی و توانمندسازی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. میانجی رهبری اخلاقی در رابطه علی ویژگی‌های نظم‌آشوبی و توانمندسازی در حالت ضرایب معناداری

همان‌طور که در مدل ساختاری مشاهده می‌شود هم مسیر  $a$  معنادار است و هم مسیر  $b$ ، بنابراین  $a*b$  نیز معنادار است. بنابراین رهبری اخلاقی میانجی رابطه ویژگی‌های نظم‌آشوبی و توانمندسازی محسوب می‌گردد.

با توجه به اینکه شمول واریانس ( $VAF=2/0.35$ ) بسیار بالاتر از  $0/8$  است لذا رهبری اخلاقی میانجی کاملی برای ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌گردد.

نتیجه تحلیل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد که رهبری اخلاقی (و تمامی مؤلفه‌های آن) در رابطه علی ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران نقش میانجی دارد و با توجه به مقدار شمول واریانس ( $VAF=2/0.35$ ) که بسیار بالاتر از  $0/8$  بود می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی میانجی کاملی برای رابطه علی ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی به واسطه شرایط و موقعیت‌های مختلف که با ورزش و نیروهای ورزشی در ارتباطاند، همواره با تغییرات و اتفاقات پیش‌بینی‌نشده همراه هستند و در همین راستا، وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی توسعه ورزش کشور همواره در کنار پدیده‌های غیرطبیعی در ورزش، با فرایندهای ناپایدار و غیرقطعی در ورزش، جذب کارکنان متخصص و توانمند مرتبط با ورزش، ساختارهای بی‌قواره در محیط‌های ورزشی، نوآوری‌ها و پذیرش تغییرات از سوی کارکنان مواجه هستند. درواقع اهمیت توانمندسازی کارکنان ورزشی به دلیل ماهیت شغلشان و ارتباط مستقیم با جامعه ورزشی دوچندان است و از آنجاکه نیل به اهداف سازمانی متأثر از سبک مدیریتی مدیران ورزشی است بنابراین مطالعه حاضر با هدف مدل‌سازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت.

پس از جمع‌آوری داده‌های تحقیق و به‌منظور تحلیل آن‌ها، ابتدا مدل بیرونی انعکاسی اولیه طراحی شد اما با توجه به نتیجه آزمون همگن بودن در قالب تحلیل عاملی تأییدی، به دلیل بار عاملی کمتر از  $0/65$  سؤالات CDQ7، CDQ2 از مؤلفه انصاف، CCq4 از مؤلفه رهنمودهای اخلاقی، CBQ1 از مؤلفه تسهیم قدرت، BBq2 از مؤلفه احساس داشتن حق انتخاب، AGq2 و AGq3 از مؤلفه عدم قطعیت، AFq3 و AFq4 از مؤلفه غیرمترقبه بودن، AEq1 و AEq2 از مؤلفه ساختار بی‌قواره، ADq1 و ACq6 از مؤلفه پذیرش نوآوری و سؤال ABq1 از مؤلفه غیرخطی بودن می‌بایست از مدل بیرونی انعکاسی اولیه حذف شوند؛ لذا پس از حذف این سؤالات، مدل بیرونی انعکاسی اصلاح‌شده طراحی شد که با توجه به نتایج چهار آزمون پایایی شامل آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (دلونین گلداشتاین)، پایایی ضریب اسپیرمن و پایایی اشتراکی، پایایی مدل بیرونی انعکاسی (مدل نهایی تحقیق) مورد تأیید قرار گرفت. بعلاوه، با توجه به نتایج آزمون‌های همگرا (آزمون میانگین واریانس و آزمون مقایسه پایایی ترکیب یا میانگین واریانس استخراجی) و آزمون‌های واگرا (آزمون بارهای عرضی، آزمون فورنر و لارکر و آزمون چند روش و چند خصیصه)، روایی سازه مدل تحقیق مورد تأیید قرار گرفت در همین راستا، نتایج آزمون‌های کیفیت مدل بیرونی انعکاسی نیز برازش مدل تحقیق (مدل بیرونی انعکاسی) را تأیید نموده و نشان داد که مدل اندازه‌گیری تحقیق از کیفیت متوسط به بالایی برخوردار است و بر همین اساس، مدل درونی (ساختاری) تحقیق طراحی شد و شاخص‌های برازشی همچون NFI، NNFI، SRMR، حداقل اختلاف توزیع نشده ( $d\_ULS$ ) و شاخص اختلاف تشکیل‌شده از سطوح هندسی ( $d\_G$ ) نیز برازش مدل ساختاری طراحی‌شده را تأیید کردند. پس از طی مراحل



یاد شده، محقق در ادامه به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته و نتایج ذیل را به دست آورد.

نتیجه تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که ویژگی های نظم آشوبی سازمان بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات مورگان (۲۰۱۶) و هاسه و بکر (۲۰۱۶) و خرسندی فرد و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود (۲۳، ۱۷، ۳). نتیجه مطالعه مورگان (۲۰۱۶) بیان می کند ویژگی های نظم آشوبی می تواند موجب بهبود توانمندی سازمان و نهایتاً بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد (۲۳). همچنین، هاسه و بکر (۲۰۱۶) دریافتند که امکان استفاده از ویژگی ها و شرایط نظم آشوب به عنوان مکانیسمی برای همسو کردن پروژه و استراتژی سازمانی به منظور بهبود درک منافع پروژه مورد نظر برای سازمان وجود دارد و سازمان ها می توانند از ویژگی های نظم آشوب در راستای توانمندسازی سازمان بهره مند شوند (۱۷). همچنین مطالعه خرسندی فرد و همکاران (۱۳۹۷) که جهان ورزش را متأثر از آشوب ها و رویدادهای مختلف می داند بر ویژگی های نظم آشوبی به عنوان یک فرصت تأکید می کند (۳).

در تفسیر نتیجه به دست آمده باید عنوان نمود که سازمان های نظم آشوب دارای خصوصیات هستند که آن ها را از سازمان های سنتی متمایز می کند. سازمان های نظم آشوب از ویژگی هایی چون هوشیاری، پیوستگی، وجود عدم قطعیت، غیرقابل پیش بینی بودن، انعطاف پذیری و تحول پیوسته برخوردارند چراکه این سازمان ها همواره باید برای تغییرات سریع و قابل توجه در دانش و نیازمندی های مختلف آماده باشند (۱۸). بنابراین برای اینکه کارآمدتر و سرپا بمانند بایستی دانش و مهارت های قدیمی و بی اهمیت خود را رها کرده و دانش و مهارت های لازم را به دست آورند. طبق نظریه آشوب<sup>۱</sup> در شرایط آشوب و بی نظمی،

سیستم ها دائماً بین جاذبه های مختلف در نوسان هستند و گاه تغییر کوچکی باعث بروز تغییرات وسیع و ریشه ای در سیستم می شود. از طرفی، مدیریت تغییر در سیستم های پیچیده و آشوبناک به روش های سنتی پاسخگو نیست و مدیران باید منطق تغییر در این سیستم ها را بیاموزند و با توانمند ساختن کارکنان خود، زمینه تغییرات مثبت و همگام با آشوب های ایجاد شده و تلاطم های محیطی را فراهم نمایند. امروزه همه سازمان های ورزشی در تلاش اند که با بهبود و توسعه مهارت های کارکنان خود به کارایی، اثربخشی و بهره وری سازمان خود بیفزایند؛ بنابراین ضروری است بدین منظور از روش های مختلف توانمندسازی استفاده نمایند. توانمندسازی عبارت از فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی است که موجب ناتوانی آنان شده است. بدین منظور، راهکارهایی همچون افزایش مشارکت و درگیر ساختن کارکنان در امور سازمانی به ویژه تصمیم گیری های مهم، ایجاد تعهد، مسطح سازی ساختاری، تسهیم اطلاعات، و افزایش اعطای استقلال به کارکنان به کار گرفته می شود. از آنجایی که سازمان های نظم آشوب درگیر محیطی متلاطم هستند، بنابراین نیازمند اتخاذ تصمیمات مختلف به صورت سریع و کارا هستند و لذا زمینه مناسبی برای مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در امر تصمیم گیری ها وجود دارد که مدیران بایستی به آن توجه داشته باشند تا با مشارکت آنان در تصمیمات، زمینه افزایش تعهد سازمانی، و رضایتمندی را فراهم نموده و از مزایای آن بهره مند گردند. با این اوصاف، نتیجه تحقیق مبنی بر تأثیر ویژگی های نظم آشوبی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان منطقی و قابل قبول به نظر می رسد.

همچنین بخش دیگر یافته ها نشان داد که ویژگی های نظم آشوبی سازمان بر رهبری اخلاقی در کارکنان وزارت

ورزش و جوانان ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد. نظم و آشوب اشاره به هر چیزی دارد که به طور همزمان نظم و بی‌نظمی را به نمایش درمی‌آورد، یعنی قرار گرفتن بین نظم و بی‌نظمی. از ترکیب مفهوم نظم و آشوب، مفهوم سازمان نظم‌آشوب ایجاد شده است. سازمان نظم‌آشوب، سیستمی است که در آن هیچ اقدامی دو بار مثل هم انجام نمی‌شود اما به قدری از نظم برخوردار است که مانع از به هم ریختگی و از هم پاشیدگی کامل آن می‌شود. به عبارت دیگر، نظم-آشوب، ترکیبی پویا و پیچیده از عناصر متعددی است که موجودیت کلی را ایجاد می‌کند و رفتار آن ضمن اینکه غیرقابل پیش‌بینی (آشوبناک) است در عین حال دارای مدلی (منظم) است. استیسی (۱۹۹۶) بیان می‌کند سیستم‌های پیچیده سازگار (که همانا بسیاری از سازمان‌های امروزی را شامل می‌شود) می‌توانند در یکی از مناطق سه‌گانه‌ی پایدار، ناپایدار و لبه‌ی بی‌نظمی (که گذرگاه باریک‌بین پایداری و ناپایداری است) فعالیت نمایند. این سازمان‌ها در منطقه پایدار متعجب می‌شوند و در منطقه ناپایدار متلاشی می‌شود اما در لبه بی‌نظمی، فرایند ناگهانی خودتنظیمی اتفاق می‌افتد و مدلی از رفتارهای ابتکاری ظهور می‌یابد. لذا به نظر می‌آید که این بهترین مکان برای سازمان‌ها خواهد بود (۲۶). هاگ (۲۰۰۸) بیان می‌کند سازمان‌هایی که در ناحیه لبه بی‌نظمی فعالیت می‌کنند همان سازمان‌های نظم‌آشوب هستند و می‌توان گفت تمامی سیستم‌های سازگار شونده و پیچیده در لبه بی‌نظمی قرار دارند و از چنان قدرت خودسازمان‌دهی برخوردارند که مدل‌های شناختی را به وجود می‌آورند. در لبه بی‌نظمی، رویکردهای سنتی مدیریت چندان مؤثر نیستند بلکه این ناحیه، ناحیه خلاقیت و نوآوری و گسست از گذشته به منظور خلق عملیات جدید است که نیازمند مدیران اخلاقی است تا بتوانند با ایجاد رابطه مناسب با کارکنان خود، کارکنانی توانمند دارای شایستگی‌های خلاقیت و

نوآوری پرورش دهند (۱۸). نتیجه تحقیق نیز مؤید این موضوع بوده و نشان داد که ویژگی‌های نظم‌آشوبی بر رهبری اخلاقی تأثیر معناداری دارد بدین معنی که با بروز شرایط و ویژگی‌های نظم‌آشوبی در سازمان همچون ساختار بی‌قواره، غیرمترقبه بودن، و عدم قطعیت احتمالاً سبک رهبری مدیران به سوی رهبری اخلاقی گرویده و با ارتقای صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف نسبت به کارکنان تحت امرشان، زمینه‌های ارتقای توانمندسازی و بهبود مهارت‌های آنان و متعاقباً افزایش بهره‌وری سازمان ایجاد می‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان گاهی به صورت عمدی زمینه‌های بروز ویژگی‌های نظم‌آشوبی در این وزارت را مهیا نمایند تا بتوانند از مزایای سبک رهبری اخلاقی مدیرانشان بهره‌مند شوند.

بخش دیگر یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ همچنین، نتایج آزمون‌های R Square و اندازه اثر f (اندازه اثر کوهن) نشان داد که رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور یک اندازه اثر متوسط رو به بالا و مناسب دارد. این نتیجه با مطالعه علی‌پور و عزیزی (۱۳۹۵) و همچنین مطالعه شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر نقش رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان ورزشی همسو است (۱۱،۶). به دلیل اهمیت موضوع توانمندسازی در سازمان، لزوم ایجاد سازوکارهای شکل‌گیری و نهادینه شدن توانمندسازی در سازمان‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود و مسلماً ایجاد این سازوکارها مستلزم تقویت عوامل تسهیل‌کننده توانمندسازی و از بین بردن موانع پیش روی آن است و به همین دلیل است که موضوع ویژگی‌های سازمان نظم‌آشوب و نیز رهبری اخلاقی، به عنوان تسهیل‌کننده‌ها و عوامل اثرگذار بر توانمندسازی اهمیت

خاصی پیدا می‌کند. قطعی بودن اهمیت توانمندسازی در خصوص ارتقای عملکرد باعث می‌شود که درک روش‌هایی که مدیران می‌توانند با استفاده از آن‌ها فرآیند توانمندسازی را تحت تأثیر قرار دهند، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کند. بر همین اساس، توجه بسیاری از اندیشمندان به سبک‌های رهبری مدیران به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی کارکنان سازمان جلب شده است. نتیجه تمرکز و تحقیقات آنان نیز نظریه‌های مختلف موجود است که سعی کرده‌اند تا نحوه تأثیر ارزش‌ها و رهبری مبتنی بر گرایش‌های اخلاقی را بر کارکنان در صنایع و سازمان‌ها توضیح دهند. از مطرح‌ترین این نظریه‌ها، نظریه یادگیری اجتماعی است. بر اساس این نظریه، رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی مطرح، باعث توجه و الگوبرداری توسط افرادی که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزش‌های مسلط اخلاقی هستند می‌شوند. به بیان دیگر و همسو با هدف تحقیق می‌توان بیان داشت که رهبری اخلاقی یا اخلاق مدار مشتمل بر شیوه‌های سرپرستی و مدیریتی است که در آن‌ها حقوق و شأن دیگران به‌عنوان انسان مورد احترام و ارزش است. حال از آنجایی که رهبران به‌طور طبیعی در جایگاه قدرت اجتماعی قرار دارند، رهبری اخلاقی نیز بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتی که در محیط کار انجام می‌دهند و نحوه تأثیر و نفوذ آن‌ها بر دیگران متمرکز است (۵). در نگاهی علمی به متون منتشر شده، درباره رهبری اخلاقی نیز می‌توان این شکل از رهبری را، رهبری مبتنی بر رفتارها، تصمیمات و اقدامات اخلاقی بر پایه اصولی نظیر عدالت، انصاف، صداقت، راست‌کرداری، راست‌گفتاری، احترام و ارزش برای شأن و وجود کارکنان به‌عنوان انسان و سپس به‌عنوان پیرو در محیط کار و سپس ترویج و اشاعه رفتارها و اقدامات اخلاقی از طریق تصمیم‌گیری، تشویق و ترغیب و در مواقع لزوم تنبیه تلقی

کرد (۱۰). بنابراین می‌توان ادعا کرد که این مفهوم در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش بسزایی دارد و یکی از پیامدهای فردی و گروهی آن می‌تواند ارتقای توانمندسازی کارکنان باشد. با توجه به موارد یادشده، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با اتخاذ سبک رهبری اخلاقی، بسترهای بهتری برای ارتقای توانمندسازی کارکنان این سازمان ایجاد نمایند.

نتیجه تحلیل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد که رهبری اخلاقی (و تمامی مؤلفه‌های آن) در رابطه علی ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران نقش میانجی دارد و با توجه به مقدار شمول واریانس ( $VAF=2/0.35$ ) که بسیار بالاتر از  $0.8$  بود می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی میانجی کاملی برای رابطه علی ویژگی‌های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شود. همان‌طور که پیش‌ازین نیز بیان شد، رهبری اخلاقی با توجه به اصول و ابعاد خاصی که دارد می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی داشته باشد. حال آنکه، در رابطه بین ویژگی‌های نظم آشوبی و رهبری اخلاقی نیز توانسته است نقش میانجی داشته و تأثیر ویژگی‌های نظم آشوبی بر توانمندسازی را به نحو مطلوبی ارتقا بخشد. با نگاهی به ابعاد و مؤلفه‌های این متغیر می‌توان بهتر موضوع را درک نمود. بر اساس مدل رهبری اخلاقی کالشن و همکاران (۲۰۱۱) که در این تحقیق بر آن تأکید شده است، رهبری اخلاقی متشکل از پنج بعد انصاف، اشتراک قدرت، شفافیت نقش، جهت‌گیری فردی و رهنمودهای اخلاقی است. یکی از ابعاد آن را انصاف تشکیل می‌دهد که به معنای نداشتن پارتی، رفتار با دیگران بر اساس حق و برابری، اصولی و عادلانه رفتار کردن است. درواقع انصاف به این معنی است که اقدامات رهبری از گروه خاصی طرفداری نکند و با پیروان عادلانه برخورد کند و انتخاب‌هایش منصفانه و

اصولی باشد. با توجه به این موضوع، منطقی به نظر می‌رسد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان داشته باشد چراکه کارکنان وزارت ورزش و جوانان با ادراک رعایت انصاف در حقشان، احتمالاً تلاش بیشتری برای ارتقای توانمندی‌های خود خواهند نمود. همچنین، دیگر بعد رهبری اخلاقی را اشتراک قدرت تشکیل می‌دهد که به معنی اجازه دادن به پیروان است تا درباره تصمیم‌گیری‌ها اظهارنظر کنند و گوش دادن به ایده‌ها و نگرانی‌های آنان را در بر می‌گیرد. این موضوع نیز می‌تواند کارکنان وزارت ورزش و جوانان را به این باور برساند که به آنان به دید افرادی مهم نگریسته شده و مدیران برای افکار و ایده‌هایشان ارزش قائل می‌شوند، لذا احتمالاً تلاش بیشتری در راستای ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های خود خواهند نمود. شفافیت نقش نیز که به معنی روشن نمودن مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی است، دیگر مؤلفه رهبری اخلاقی را تشکیل می‌دهد. این بعد از رهبری اخلاقی نشان می‌دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و چالش‌ها در آینده می‌پردازد و بیان می‌دارد که با روشن نمودن مسئولیت‌ها، وظایف و انتظارات رهبر و کارکنان، موجبات اعتماد و درک متقابل در سازمان به وجود می‌آید که این موضوع نیز می‌تواند موجبات ارتقای رضایت کارکنان و متعاقب آن تلاش بیشتر در راستای بهبود کارایی و اثربخشی‌شان را فراهم آورد که یکی از این تلاش‌ها می‌تواند تمرکز بر ارتقای توانمندی‌هایشان باشد. درنهایت، جهت‌گیری فردی و رهنمودهای اخلاقی به‌عنوان دیگر مؤلفه‌های رهبری اخلاقی وجود دارد که آن‌ها نیز به‌نوبه خود و با ایجاد شرایطی خاص، می‌توانند سبب ارتقای توانمندی‌های کارکنان شوند. جهت‌گیری فردی نشان‌دهنده نگرانی واقعی رهبر در خصوص حمایت از زیردستان و تضمین اینکه زیردستان در صورت امکان

نیازهای خود را برآورده کنند، است. این ویژگی رهبری اخلاقی نشان‌دهنده نگرانی و دغدغه رهبری در اهمیت دادن به تفاوت‌های فردی کارکنان و برآورده شدن نیازها و خواسته‌های آنان است. پرواضح است که با کارکنان سازمان با ادراک حمایت مدیر از خودشان، تمامی تلاش خود در راستای ارتقای عملکردشان را از می‌کنند که یکی از این تلاش‌ها همان ارتقای توانمندی‌هایشان است. درنهایت، رهنمودهای اخلاقی وجود دارد که ارتباط در مورد اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی، ترویج و پاداش رفتار اخلاقی است. بر این اساس نیز، زمانی که کارکنان دریابند که رفتارهای اخلاقی برای مدیر از اهمیت خاطر برخوردار بوده و حتی می‌تواند با پاداش همراه باشد، لذا علاوه بر احتمال افزایش رفتارهای اخلاقی در کارکنان، می‌تواند موجب ارتقای توانمندسازی نیز بشود چراکه خود ارتقای توانمندی و مهارت توسط کارکنان نیز یک امر اخلاقی به جهت هم‌راستایی آن با دستیابی به اهداف سازمانی است. با تمامی این اوصاف، به نظر می‌رسد که نتیجه تحقیق منطقی و قابل قبول باشد چراکه اولاً رهبری اخلاقی و ویژگی‌های نظم آشوبی بر توانمندسازی تأثیر مثبت دارند و دوماً، رهبری سازمانی می‌تواند به‌عنوان میانجی، تأثیر ویژگی‌های نظم-آشوبی بر توانمندسازی کارکنان را تشدید نماید. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان به هنگام ایجاد شرایط نظم و آشوب در سازمان، با اتخاذ سبک رهبری اخلاقی علاوه بر تأثیر مستقیم آن بر توانمندسازی، از تأثیر غیرمستقیم آن در میانجی‌گری تأثیر ویژگی‌های نظم آشوبی بر توانمندسازی کارکنان این وزارت نیز بهره‌مند شوند.

## منابع و مآخذ

۱. آذری، بینا؛ سید عامری، میرحسن؛ محرم زاده، مهرداد. (۱۳۹۶). ارتباط بین توانمندسازی روان شناختی با یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه. پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۱)؛ ۶۷-۷۷.
۲. جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود. (۱۳۹۶). ارائه مدل تأثیر معنویت و اخلاق سازمانی بر درگیری شغلی کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت ورزشی، ۹(۲)؛ ۲۷۳-۲۸۶.
۳. خرسندی فرد، مجید؛ پیمانی زاد، حسین؛ اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا؛ کشتی دار، محمد. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت آشوب گونه بازاریابی اثربخش بر محیط توسعه ورزش قهرمانی ایران به روش ساختاری \_ تفسیری. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۶)؛ ۱۸۱-۲۰۴.
۴. ساعتی زارعی، اکبر؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید. (۱۳۹۹). تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۸(۲۸)؛ ۱۰۱-۱۱۸.
۵. سیادت، سیدعلی؛ نصر اصفهانی، علی و اله یاری، سمیه. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان های آموزشی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال ۵، ش ۴۵ و ۴۶.
۶. شعبانی بهار، غلامرضا؛ علی بخشی، محسن؛ صمدی، عباس. (۱۳۹۲). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۳)؛ ۳۷-۵۲.
۷. شهلائی، جواد؛ هنری، حبیب؛ حمزه، معصومه. (۱۳۹۸). تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۷(۲۴)؛ ۶۴-۵۱.
۸. شیخی دلفان، فاطمه؛ عباسی، همایون؛ عیدی، حسین. (۱۳۹۹). تبیین اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۸(۴)؛ ۳۹-۴۸.
۹. قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۳). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. انتشارات بازتاب، چاپ سوم، انتشارات آگاه.
۱۰. گلپور، محسن؛ پاداش، فریبا. و آتشپور، حمید، (۱۳۸۹)، مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، فصلنامه سلامت کار ایران، ۵-۱۱)؛ ۳:
۱۱. علی پور، عثمان؛ عزیزی، بیستون. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۸(۵)؛ ۶۸۱-۶۹۳.
12. AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. Management Science Letters, 11(3), 813-822.
13. Zahra, A., & Ryan, C. (2007). From chaos to cohesion—Complexity in tourism structures: An analysis of New Zealand's regional tourism organizations. Tourism Management, 28(3), 854-862.



14. Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12-26.
15. Bischi, G. I., & Baiardi, L. C. (2015). Fallacies of composition in nonlinear marketing models. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, 20(1), 209-228.
16. Ghorbanzadeh, V. (2009). Organizations of Chaos Order, Concepts and Features, *Quarterly Journal of Management and Evolution Studies*, No. 62.
17. Hasse, G. W., & Bekker, M. C. (2016). Chaos attractors as an alignment mechanism between projects and organizational strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 91-99.
18. Hock, D. (2009). One from many: Visa and the rise of chaordic organization. *ReadHowYouWant.com*.
19. Klioutchnikov, I., Sigova, M., & Beizerov, N. (2017). Chaos theory in finance. *Procedia computer science*, 119, 368-375.
20. Madhoushi, M., & Sazvar, A. (2016). The effects of chaos edge management on intentional organizational forgetting with emphasis on quantum learning (case study: information technology-based organizations). *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 3 (spec. iss.)), 356-363.
21. Mirzade, Z. Goodarzi, M. Sajjadi, N. Asadi, H. Factor Analysis and Assessment of Chaos Management in Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran Based on a Chaos Theory Model. *Journal of Sport Management*, 2010. Volume 6, Number 1, pp. 19-38.
22. Mirzaei Daryani, S., Amini, A. (2016). Management and Organizational Complexity. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 230, pp 359-366.
23. Morgan Getchell, C. (2016). Chaos theory and emergent behavior: How ephemeral organizations function as strange attractors through information communication technologies.
24. Sami Houry, A. (2012). Chaos and organizational emergence: towards short term predictive modeling to navigate a way out of chaos. *Systems Engineering Procedia*, 3, 229-239.
25. Simard, M., Aubry, M., & Laberge, D. (2018). The utopia of order versus chaos: A conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects. *International journal of project management*, 36(3), 460-473.
26. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), 477-495.
27. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.



## Designing a model for the impact of moral leadership on the relationship between chaotic order characteristics and empowerment in the staff of the Ministry of Sports and Youth

Nasim Shanavaei Asl<sup>1</sup> - Mohammad Hami<sup>\*2</sup> - Vahid Shojaei<sup>3</sup>

1. PhD Candidate of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran 2,3. Assistant Professor of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

(Received:2021/9/10;Accepted:2021/12/13)

### Abstract

Sport is one of the categories that has a complex structure but it is affected by various chaos, also it has a dynamic order. The aim of this study was to design a model for the impact of moral leadership on the relationship between chaotic order characteristics and empowerment in the staff of the Ministry of Sports and Youth. The present research was meta-positivist research based on a paradigm. and in terms of strategy, it was a descriptive-survey and in terms of data collection, it was correlational with the structural equation approach that has been conducted in the field. The statistical population of the study included all employees of the Ministry of Sports and Youth. Cluster sampling was used for sampling and the sample size was determined by using Cochran's formula. Out of a total of approximately 302 questionnaires distributed and collected among ministry staff, 290 questionnaires were finally analyzed by pre-processing the data and removing indifferent people and irrational data. The research instruments included five demographic information questionnaires; Chaos Management Questionnaire, Employee Empowerment, Standard Questionnaire of Ethical Leadership of Kalshan et al. (2011). Structural validity and content validity of the questionnaires have been used and confirmed in several researches in the field of sports management. Their reliability was also confirmed by performing an experiment on 30 members of the research community and calculating the Cronbach's alpha coefficient for the questionnaire (above 0.7). To analyze the data, the descriptive statistics were used and, at the level of inferential statistics, the skewness and elongation tests to determine the normality of the distribution of variables, a homogeneity test in the form of confirmatory factor analysis to confirm items related to the main research variables and variance SEM method to test research hypotheses With the help of SPSS statistical package version 25 and Smtpls version 3 were used. The results showed that the characteristics of the organization's chaotic order have a positive and significant effect on empowerment and moral leadership in the staff of the Ministry of Sports and Youth of Iran; Also, ethical leadership has a positive and significant positive effect on the empowerment of employees, and in the causal relationship between the characteristics of chaotic order and employee empowerment has a full mediating role.

### Keywords

Chaotic Order, Ethical Leadership, Employee Empowerment, Nonlinearity, Uncertainty.

\* Corresponding Author: Email: mohammadhamii@yahoo.com ; Tel:+989123218709