

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و نهم، شماره ۹۸، زمستان ۹۹

صفحات ۵۷-۸۳

نوع مقاله: پژوهشی

## طراحی الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا

شهرام حافظی<sup>۱</sup> عبدالخالق غلامی<sup>۲</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۱۴ تاریخ بازنگری: ۹۹/۲/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۵

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا با تأکید بر بانک توسعه تعاون و با روش تلفیقی (نوع اکتشافی) در طی چهار مرحله انجام شده است: نخست به روش اسنادی، بسترها و شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا استخراج گردیده، سپس به منظور تدوین نهایی شاخص‌ها از روش دلفی استفاده گردیده (۴۱ نفر)، به واسطه روش تحلیل عاملی (اکتشافی) به تشخیص مؤلفه‌ها پرداخته شده و در نهایت مدل استخراجی به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتباریابی گردیده است. جامعه آماری در دو مرحله کیفی و کمی شامل خبرگان، اعضای هیئت علمی و کارکنان و کارشناسان بانک توسعه تعاون شهر اصفهان و پنج شهرستان استان اصفهان (۱۶۰) بوده که با استفاده از تکنیک پیمایش مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در نهایت، الگوی سازمان‌های فضیلت‌گرا در بانک توسعه تعاون در قالب ۱۰ مؤلفه رهبری مشارکتی، تیم محوری، تعهد و حمایت مدیران، پشتیبانی ساختاری، راهبردهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، اسناد بالادستی، پویایی محیطی و زیرساخت‌های فناورانه و ۶۷ شاخص استخراج گردیده و داده‌های گردآوری شده از برازش مطلوبی در قالب مدل سازمان‌های فضیلت‌گرا برخوردار بودند.

**واژه‌های کلیدی:** فضیلت، فضیلت‌گرایی، سازمان‌های فضیلت‌گرا، بانک توسعه تعاون

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کازرون، کازرون، ایران (نویسنده مسئول):  
h.r.yazdani.h@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد یاسوج، یاسوج، ایران

۳. دانشجوی دکترای مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد یاسوج، یاسوج، ایران

## مقدمه

مسئله اخلاق و به کارگیری فضائل انسانی در سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار جدید اگرچه از مضامین نسبتاً کهن حوزه علوم رفتاری و مدیریتی است، لیکن طی سال‌های اخیر تجارب موفق سازمان‌ها و شرکت‌های اخلاق مدار و فضیلت‌گرا در کنار سیر قهقرایی سازمان‌هایی که در آن‌ها توجه به فضائل مدنی و انسانی از جایگاه درخور توجهی برخوردار نبوده، همواره اثربخشی و اهمیت پارادایم‌ها و الگوهای سازمانی فضیلت محور را در رهسپاری سازمان‌ها به سوی برخورداری از اقتصاد پویا و کارا، رقابت‌پذیری و افزایش رضایت شغلی (اپلباوم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) نشان داده و به همین دلیل از فضیلت به مثابه «عنصر جدایی‌ناپذیر شهروندی خوب» و کارآمدی سازمانی یاد شده است.

فضیلت در اصطلاح فنی اشاره به ویژگی‌ها و خصائل منحصر به فرد انسانی دارد که نشانگر خوبی‌های معنوی و اخلاقی هستند. بامیستر و جولاً-اکسلین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در تعریف فضیلت بر «درونی‌سازی اصول و معیارهای اخلاقی در جهت ایجاد هماهنگی اجتماعی» تأکید نموده (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲) و هیوم<sup>۳</sup> آن را حالتی از کیفیات نفسانی انسان دانسته که مورد پسند و رضایت شخصی تمامی افرادی است که در آن تأمل می‌نمایند (حجازی فر و باقری کئی، ۱۳۹۰). فضیلت‌گرایی به مثابه مهم‌ترین شرایط انسانی و بلندمرتبه‌ترین تمایلات بشری، به پیگیری و جست‌وجوی بهترین خواسته‌های انسانی باز می‌گردد (رگو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بر این مبنای، فضیلت سازمانی اشاره به ویژگی‌های اخلاقی سازمانی دارد که قادرند در صفات و مشخصات شخصیتی افراد و منابع انسانی سازمان نمود یابند. کامرون (۲۰۱۰) نیز فضیلت سازمانی را به کارگیری حمایت، رشد، توسعه و تداوم عادات، امیال و افعالی نظیر گذشت، نوع‌دوستی، اعتماد میان فردی و سازمانی، امانت و درستی در میان منابع انسانی قلمداد نموده است (نجف‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۳). انتساب این مؤلفه به سازمان و نهادهای اجتماعی حاکی از آن است که آن‌ها از قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم در راستای ایجاد، تقویت و حمایت از افعال و کردارهای فضیلت محور در میان منابع انسانی و کارکنان خویش برخوردار بوده و

1 Appelbaum

2 Baumeister &amp; Juola Exline

3 Hume

4 Rego

قادرند رفتار کارکنان را به سوی تعالی فردی/جمعی سوق دهند. به اعتقاد آوی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) درک منابع انسانی سازمان از خصیصه فضیلت سبب می‌گردد تا احساسات مثبت در آنان توسعه یافته و رفتارهای سودمند، نوع دوستانه و توأم با احترام از آنان بروز یابد. فعالیت در این گونه سازمان‌ها سبب می‌گردد تا در کارکنان این احساس به وجود آید که کار را صرفاً در راستای پیشرفت‌های شغلی یا دریافت پاداش‌های مادی صورت ندهند، بلکه در جهت رضایت شخصی یا برای انجام یک کار خوب انجام دهند.

بر این اساس، تلاش‌های بسیاری در راستای شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا در قالب‌هایی نظیر تبعیت از قوانین و معیارها، ارزش قائل شدن برای حقوق دیگران، یاری رساندن به نیازمندان، عدالت محوری و تعهد‌گرایی (فریدمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، مسئولیت‌پذیری، درستی و صداقت، احترام به دیگران، اعتماد میان فردی و احترام به مالکیت فردی/جمعی (مانز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ ضماهنی و شکاری، ۱۳۹۵: ۵۳)، خوش‌بینی، اعتماد، شفقت، صداقت و بخشش (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴) صورت پذیرفته است. با این وجود، تاکنون پژوهش در این حوزه از اقبال چندانی برخوردار نبوده، به طوری که پژوهشگران دانشگاهی عمدتاً نسبت به فضائل سازمانی به دیده تردید نگریسته و در عرصه‌های داخلی سازمان، مدیران اجرایی در سطوح فنی تا سطوح عالی، در مقابله با فشارهای اقتصادی از این مسئله غفلت ورزیده‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). حتی در برخی از شرایط، متفکرین و سیاست‌گذاران رفتارهای سازمانی با ارجاع به پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط‌های کسب‌وکار و نیز همراه ساختن آن با انگ محافظه‌کاری و جزم‌اندیشی دینی، عمل به فضیلت‌های اخلاقی را به مثابه یکی از بسترهای لازم برای پاسخ‌دهی به ذینفعان و بهبود عملکردهای سازمانی ناکارآمد قلمداد نموده‌اند (ورمان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

از سوی دیگر، در بعد عملیاتی عمده پژوهش‌ها در گذشته متمرکز بر مسائلی نظیر حل مشکلات سیستم‌های سازمانی، رقابت با دیگر سازمان‌ها، نیل به بیشترین اثربخشی و کاهش کسری بودجه بودند و کمتر اهمیتی به شناسایی ارزش‌های والایی نظیر شکوفایی توانمندی‌های

1 Avey  
2 Friedman  
3 Manz  
4 Woermann

سازمانی منابع انسانی داده شده است. همچنین، پژوهش در حوزه سازمان‌های فضیلت‌گرا تا به امروز از نوعی خلاء در ارائه الگوهای استاندارد و مورد وفاق جامعه علمی رنج برده است، به طوری که محققان خارجی عمدتاً با توجه به زمینه‌های پژوهشی مختلف به ارائه الگوها و عوامل بعضاً غیرجامع پرداخته و پژوهشگران داخلی نیز صرفاً بر ترجمه و بکارگیری این عوامل بدون هرگونه بومی‌سازی و متناسب‌سازی آن با سازمان‌های داخلی اقدام نموده‌اند، در حالی که مسئله فضیلت‌گرایی نه تنها ابعادی اخلاقی و ریشه‌های تاریخی قوی در نظام‌های معنوی و اخلاقی دارد، بلکه به مثابه یکی از موازین و معیارهای بیانیه گام دوم انقلاب مورد تأکید قرار گرفته است. با توجه به جمیع این مسائل، در این پژوهش تلاش گردیده است تا به تبیین و طراحی الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا در بانک توسعه تعاون با اتکا به منابع دینی و اخلاقی بومی و متناسب با جو و ساختار سازمان‌های ایرانی پرداخته شود.

### مبانی نظری پژوهش

واژه فضیلت مشتق شده از اصطلاح یونانی *arête* به معنی تعالی، خوبی و حسن بوده که در لغت انگلیسی به *virtue* ترجمه شده است (هاکت و وانگ، ۲۰۱۲: ۸۶۹). این واژه در لغت فارسی مترادف با رحجان، برتری، صفات نیکو، دانش، حکمت و غیره به کاررفته است (اسکندری و قنبری ۱۳۹۷: ۳۱). فارابی، فضیلت را به معنی هیأت و حالات نفسانی به کاربرده که انسان بر اساس آن‌ها به انجام کردارها و کنش‌های نیک و زیبا سوق داده می‌شود. فضیلت در فلسفه اخلاقی ارسطو، تشریح‌کننده نگرش‌ها، گرایش‌ها، مواضع و اعتقاداتی است که هدف و غایتشان مبدل ساختن انسان زمینی به انسانی کامل است (زین‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷). برای<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در مفهوم‌سازی فضیلت، پنج ویژگی را برشمرده‌اند؛ ۱. آثار انسانی (فضیلت، فعلی است که آثار مثبت به همراه دارد)، ۲. نیکویی اخلاقی (فضیلت، عادات و کردارهایی است که مطلوب، صحیح و قابل ستایش‌اند)، ۳. منافع اجتماعی (فضیلت، در ارتباط با سایرین معنا و مفهوم اصلی خود را پیدا می‌نماید)، ۴. نشاط‌بخشی (فضیلت‌گرایی، برابر با جست‌وجوی خوبی، حسن و زیبایی است) و ۵. ارزش فطری (فضیلت، خود به ذاته همان هدف غایی و متعالی است

1 Hackett & wang

2 Bright

که انسان‌ها به دنبال آن هستند) (مشبکی اصفهانی و رضایی، ۱۳۹۳). بر این مبنای فضیلت‌گرایی یعنی انسان‌ها رفتار، اعمال و افعال خویش را بر اساس الگوهای انسانی، هنجارها و ارزش‌های پذیرفته شده اجتماعی و آنچه در هر نظام اجتماعی به مثابه فضیلت شناخته می‌شود، تطبیق داده و یا ارزیابی کنند.

در حوزه مدیریت و رفتارهای جمعی، زیربنا و هدف متعالی تعریف شده برای فضیلت‌گرایی، خواستن کمال انسانی بوده و سنجش و بررسی فضیلت در سطح سازمانی، تدبیری در ظرفیت‌ها، خصائل و ویژگی‌ها و شکیبایی افراد در بطن سازمان‌ها بوده (زین‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷) و شامل رویکرد و چشم‌اندازی خوش‌بینانه به چالش‌ها، مشکلات، فرهنگ بخشش خطاها و یادگیری‌های پیوسته سازمانی می‌گردد (ایکسا و ویزهنگ، ۲۰۱۳). بدین ترتیب، در بافت سازمان‌ها، فضیلت سازمانی مبتنی بر رشد و تعالی رفتاری منابع انسانی بوده و در راستای نهادینه کردن قوانین معنوی و اخلاقی با هدف بسط تعادل و پایداری اجتماعی در سازمان‌ها مورد استفاده واقع می‌گردد (مانز و همکاران، ۲۰۰۸). بر این مبنای سازمان‌های فضیلت‌گرا بر مبنای فضائل و شایستگی‌های اخلاقی شکل گرفته و منابع انسانی آن‌ها اعم از مدیران و کارکنان فضیلت‌محوری را سرلوحه افعال و اعمال خویش قرار داده و فعل و انفعالات میان کارکنان، مدیران، ارباب‌رجوع‌ها و کل سازمان با جامعه، بر اساس فضیلت‌های اخلاقی سازمان‌دهی می‌گردد. شکل‌گیری سازمان‌های فضیلت‌محور مبتنی بر تأمین بسترهای اخلاقی مناسب در سطح جامعه بوده و به کارگیری هرگونه زور و اجبار (نقض شرط اختیاری و داوطلبانه بودن) می‌تواند زمینه فروپاشی اخلاقی این سازمان‌ها را فراهم سازد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۷). در این گروه از سازمان‌ها شکل‌گیری و نمود حسن فاعلی و ملکه بودن فضیلت در حالات و خلقیات مدیران و کارکنان مشهود بوده و عمل بر مبنای فضائل اخلاقی در آنها، صرفاً یک مسئله اخلاقی صرف نیست، بلکه این فضائل باید در تمامی شئون سازمانی برقرار گردد و تمامی فعالیت‌ها، اعمال، برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی بر مبنای این زیربنای اخلاقی ساماندهی و تنظیم شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵).

به‌طورکلی، کاربرد اخلاق فضیلت در حوزه سازمان‌ها و جاری ساختن آن در ساختارهای کاری و روابط میان نیروها مبتنی بر دو مسئله تقلیل‌گرایش‌های مادی و نفع‌طلبی سازمانی

(رویکرد معنوی به جامعه و حساسیت به محیط پیرامونی) و دفع تعارضات اخلاقی می باشد، چراکه با گستردگی و بسط دامنه روابط و ارتباطات انسانی، موقعیت‌های متعدد پیچیده‌تری فراروی انسان قرار می‌گیرد که تصمیم‌گیری صحیح در این موقعیت‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. لیکن، آگاهی و دانش لازم برای عملکرد مناسب و تصمیم‌گیری مطلوب در این موقعیت‌ها، قابل پیش‌بینی و بیان در قالب مجموعه‌ای از قوانین و قواعد عام نبوده و در نتیجه فرد به هنگام مواجهه با شرایط و موقعیت‌هایی که قواعد اخلاقی و هنجاری در آن‌ها تزامن داشته و یا اصولی برای تنظیم و ساماندهی عملکرد افراد وجود ندارد، ممکن است دچار تعارضات متعدد گردد (عابدی، ۱۳۹۶: ۷۰). به‌عنوان مثال، اعتراض به شرایط سخت کاری و شجاعت داشتن در بروز این اعتراضات از یک سو و احتمال اخراج شدن از سوی رهبران قدرت طلب از چالش‌هایی است که ممکن است نیروهای انسانی سازمان در برهه‌ای از زمان با آن روبرو گردند. این مسئله از منظر اخلاق فضیلت محور راه‌حل پیش‌بینی شده و ثابتی ندارد، بلکه عملکرد در این شرایط منوط به بررسی موقعیت و بروز واکنش‌هایی است که بر اساس مبانی اخلاقی و بینشی فرد مطلوبیت آن ثابت گردیده و بر مبنای فضائل اخلاقی آموخته شده فرد در حل آن تعارض راهگشا است.

### پیشینه پژوهش

در حوزه پیشینه تحقیق، نجف بیگی و همکاران (۱۳۹۳) طی پژوهشی ۳۸۴ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی استان فارس را ارزیابی نموده و نشان دادند که عوامل درون‌سازمانی (منابع انسانی و ساختار سازمانی) و برون سازمان (محیط اختصاصی و عمومی) به شکل مستقیم و غیرمستقیم، با افزایش سعادت اخلاقی نقش مؤثری در ارتقاء فضیلت‌های سازمانی از خود برجای می‌گذارند. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) نیز تلاش نموده‌اند تا سازمان فضیلت محور، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن‌ها در انقلاب اسلامی را با توجه به نهادهای اصلی انقلاب اسلامی مورد بررسی قرار دهند. این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور شامل همرشدی، انعطاف‌پذیری، تقوا و اخوت سازمانی، اسوگی مدیر، ایثار فراگیر، تهور و شجاعت، مجاهدت‌های مستمر و اخلاص است. ضماهنی و شکاری (۱۳۹۵) در پژوهشی «مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد» را روش دلفی و تحلیل ساختاری بررسی

کرده و نشان دادند پنج عامل رهبری، فرهنگ سازمانی (بالاترین اثرگذاری مثبت)، منابع انسانی، ساختار و فرایند و نیز توجه به ذینفعان (بالاترین اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم)، جمعاً ۸۱ درصد از تغییرات سازمان‌های فضیلت‌محور را تبیین می‌کند. زین آبادی و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی الگوی پیشایندهای فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی به روش ترکیبی نشان داده‌اند که سه مؤلفه عوامل سازمانی (ساختارها و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و فلسفه وجودی سازمان)، عوامل فردی (ویژگی‌های فردی مدیران و کارکنان) و عوامل محیطی (عوامل قانونی و اجتماعی - اقتصادی) بر سازمان‌های فضیلت‌گرا مؤثر هستند و عامل سازمانی با ضریب مسیر ۰/۷۴ واجد بالاترین تأثیر بر شکل‌گیری سازمان‌های فضیلت‌محور بوده است

هندریکس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «رهبری فضیلت‌گرا: منبع اعتماد و بهزیستی کارکنان» به روش پیمایش برخط به ارزیابی ۱۲۳۷ نفر از کارکنان سازمان‌های مختلف انگلیس و ایالات متحده پرداخته و نشان داده‌اند که تمامی ابعاد رهبری فضیلت‌گرا (احتیاط، خویش‌داری، عدالت، شجاعت و انسانیت) به‌مثابه یکی از شاخص‌های فضیلت‌گرایی سازمان بر بهزیستی شغلی و اعتماد بالاتر به سرپرستان مؤثر بوده است. آدیوال<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) طی تحقیقی به تدوین مدل موردی رهبری فضیلت‌گرا در یکی از سازمان‌های نیجریه به روش کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مکالمات غیررسمی، اقدام نموده و نشان داده که رهبری فضیلت‌گرا در سازمان‌های با فضیلت، مبتنی بر بسترهای شجاعت، فروتنی، انسانیت و حقیقت می‌باشد. بدین ترتیب، مسئله مدل‌سازی و طراحی الگوی سازمان‌های فضیلت‌گرا به‌جز در تعداد محدودی از پژوهش‌ها، چندان مورد توجه قرار نگرفته است. لذا، در این پژوهش تلاش می‌گردد تا شاخص‌های سازمان فضیلت‌گرا استخراج، به‌واسطه فن تحلیل عامل فاکتورهای اصلی آن شناسایی و در نهایت مدل اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا تدوین و آزمون گردد.

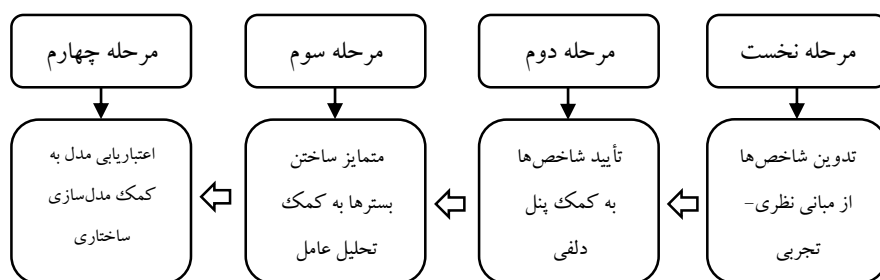
### روش پژوهش

به‌منظور طراحی الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا از روش ترکیبی اکتشافی که نوعی روش دوبرحله‌ای بوده و آن یافته‌های بخش کمی پژوهش در خدمت تأیید یا رد نتایج بخش

1 Hendriks

2 Adewale

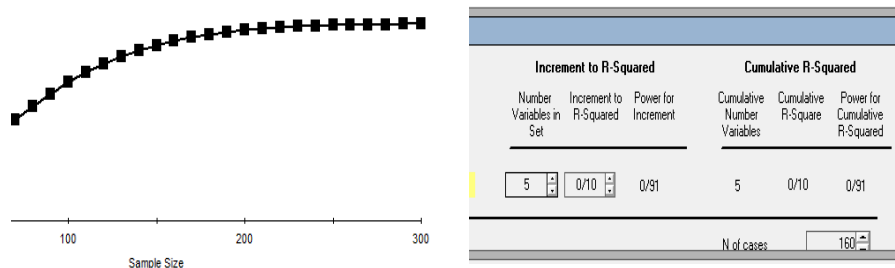
کیفی قرار می‌گیرد، بهره گرفته شده است (کرسول و پلانوکلاک، ۱۳۸۹). در این روش، توالی از روش‌های کیفی به سوی روش‌های کمی است. به طور کلی، فرایند پژوهش بر مبنای مدل ذیل تدوین و اجرا گردید.



بر این اساس، پس از مطالعه و ارزیابی متون علمی، فلسفی و دینی در حوزه فضیلت‌گرایی، ادبیات نظری و تجربی پژوهش پیرامون سازمان‌های فضیلت‌گرا در ابعاد مختلف گردآوری و بسترها و شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا استخراج گردید. سپس، به منظور تدوین نهایی این شاخص‌ها پنل دلفی شکل گرفته و یافته‌های نظری در سه دور مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. روش دلفی، یک روش ارتباطی ساختمان‌دی است که در اصل به منظور پیش‌گویی سامانمند و تعاملی با تکیه بر هم‌اندیشی خبرگان ابداع شده و توسعه پیدا کرده‌است. این روش عمدتاً اهدافی چون کشف ایده‌های نوآورانه و قابل اطمینان یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری را دنبال می‌کند. روش دلفی فرایندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. اعضای پنل دلفی در این پژوهش شامل ۱۲ نفر از خبرگان و محققان مدیریت و اخلاق اسلامی، ۱۳ نفر از اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت در دانشگاه‌ها و ۱۵ نفر از رؤسا، معاونین و کارشناسان بانک توسعه تعاون در سطح شعب استان اصفهان بودند. معیار شناسایی و حضور این افراد در پانل‌های دلفی، برخورداری از دانش و تخصص رسمی یا ضمنی در حوزه سازمان‌های فضیلت‌گرا در دو بعد نظری (برخورداری از تحصیلاتی در مدیریت اسلامی و رفتاری-اخلاقی



و تدوین مقالات یا طرح‌هایی در این حوزه به ویژه نزد اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت اخلاق اسلامی و نیز دین، معارف و الهیات) و تجربی (برخورداری از تجارب شغلی و مدیریتی به ویژه در حوزه بانک توسعه تعاون) بوده است. این گروه از خبرگان نه تنها از تحصیلات دانشگاهی لازم و تجارب آموزشی مطلوب در حوزه مطالعات اخلاقی، اسلامی و فضائل سازمانی برخوردار بودند، بلکه در موقعیت‌های مدیریتی سازمان‌های اسلامی و دینی نیز اشتغال به کار داشتند. بدین ترتیب، پس از تشکیل پنل دلفی، پرسشنامه در سه دور برای اعضا پیل ارسال گردیده، پس از هر دور نتایج مورد ارزیابی قرار گرفته، شاخص‌های با میانگین بالاتر در مدل نگه داشته شده و مواردی که از توافق کمتری برخوردار بودند، از جمع دیگر شاخص‌ها کنار گذاشته شدند تا آنکه در مرحله نهایی اجرای دلفی، توافق میان اعضای پنل پیرامون شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا به حد مطلوب رسید. پس از استخراج شاخص‌ها، فرایند تحلیل عاملی اکتشافی به منظور استخراج عوامل و تمایزگذاری میان شاخص‌های دارای وجوه مشترک صورت پذیرفت. کاربرد این تکنیک بدین منظور صورت پذیرفت که تحلیل عاملی اکتشافی یکی از روش‌های خوشه‌بندی داده‌ها در حوزه داده کاوی است. در مطالعات مدیریتی از این تکنیک برای شناسایی عوامل زیربنایی یک مجموعه سوال استفاده می‌شود. در این روش، هر خوشه یا عامل شامل مجموعه گویه‌هایی است که باهم همبستگی بالایی داشته و با سایر خوشه‌ها همبستگی پائین دارند. خوشه‌هایی با یک یا دو عنصر نیز حذف می‌شوند. جامعه آماری در مرحله سوم و چهارم تحقیق، کارکنان بانک توسعه تعاون استان اصفهان (شهر اصفهان و نیز شعب دایر شهرهای کاشان، آران و بیدگل، خمینی شهر، نجف‌آباد و اردستان) بوده است که با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور، با مدنظر قرار دادن حداکثر شاخص‌ها و مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور و درصد خطای ۰/۰۵، توان بالاتر از ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۱۰ برای ضریب تعیین، حجم نمونه تعداد ۱۶۰ نفر برآورد گردید.



شیوه‌های نمونه‌گیری در دو بخش کیفی و کمی نیز به ترتیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند- قضاوتی و طبقه‌ای احتمالی و روش گردآوری اطلاعات نیز به ترتیب روش اسنادی (تدوین شاخص‌ها) و پیمایشی (تأیید شاخص‌ها، تحلیل عامل و مدل‌سازی) با ابزار پرسشنامه بوده است. همچنین، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS<sub>۲۲</sub> و Amos بهره‌گرفته شده است. اعتبار پژوهش در بخش کیفی با استفاده از دو فن کنترل اعضا و جست‌وجوی داده‌های موازی و در بخش کمی بر اساس روش اعتبار صوری و محتوایی ارزیابی گردیده است. ارزیابی پایایی در بخش کیفی با بهره‌گیری از فرایندهای ساختاریافته گردآوری، نگهداری، گزارش‌نویسی و تفاسیر یافته‌ها و بهره‌گیری از پانلیست‌های متخصص واجد صلاحیت انجام شده و در بخش کمی، شاخص‌های استخراجی پایایی بالای ۰/۷۰ را در روش کروناخ به خود اختصاص داده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

#### الف). بسترهای شکل‌گیری سازمان‌های فضیلت‌گرا (فن دلفی)

پس از مطالعات اسنادی و بررسی ادبیات نظری و تجربی تحقیق، ۶۲ شاخص به‌مثابه بسترهای شکل‌گیری سازمان‌های فضیلت‌گرا شناسایی و پرسشنامه‌ای بر مبنای این شاخص‌ها طراحی شد. به‌منظور نهایی نمودن این شاخص‌ها و ارزیابی اعتبار آن‌ها از فن دلفی بهره‌گرفته شد و برای نیل به توافق نهایی میان شرکت‌کنندگان پیرامون شاخص‌های نهایی شکل‌دهنده به سازمان‌های فضیلت‌گرا، سه دور روش دلفی تکرار گردید. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته شده بود که اگر شاخص دیگری از دیدگاه آن‌ها در خصوص متغیرهای تحقیق وجود دارند، ذکر

نمایند. در مجموع ۳۵ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال، ۳۱ عدد برای تحلیل عودت داده شده و با استفاده از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) تحلیل شدند. (با توجه به حجم مقاله، نتایج سه دور دلفی به عنوان پیوست به فصلنامه ارسال گردید).

جدول شماره (۱). نتایج ضریب توافق کندال در سه دور تکرار تکنیک دلفی

| ضریب توافق | تعداد | ضریب کندال | کای اسکوئر | سطح معنی داری |
|------------|-------|------------|------------|---------------|
| مرحله اول  | ۳۱    | ۰/۵۳۰      | ۱۳۷۱/۴۷    | ۰/۰۰۱         |
| مرحله دوم  | ۴۲    | ۰/۵۷۱      | ۲۳۴۵/۰۴    | ۰/۰۰۱         |
| مرحله سوم  | ۴۱    | ۰/۶۸۹      | ۳۸۱۱/۸۷    | ۰/۰۰۱         |

ملاحظات: نتایج دور اول تحلیل دلفی نشان داد که مجموع شاخص‌های تدوین شده در پرسشنامه، واجد میانگین مطلوب برای حضور در دور دوم هستند. در این مرحله، میزان توافق خبرگان در مورد شاخص‌هایی نظیر نقش مربی، الهام‌دهنده و مشارکت جوی مدیریت، اشتراک راهبردی اطلاعات، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، استفاده از فرصت‌های برای ایجاد تغییرات مثبت، پرورش رهبران فضیلت‌گرا، ارائه تجربیات ارزشمند به کارکنان، قدرت تحلیل سریع و حل صحیح مشکلات، تشکیل و مشارکت در گروه‌های کاری، تفویض اختیار تصمیم‌گیری، تشویق ریسک‌پذیری، اشتیاق در کسب تکنیک‌های خلاقانه، حمایت از ایده‌های جدید، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری، حمایت از پرورش فضیلت در متن قوانین، تأکید متن قانون اساسی بر نهادینه‌سازی فضائل و برخی دیگر از شاخص‌ها بالاتر از سایرین بود. همچنین، بنا به نظرات برخی خبرگان تغییراتی در ماهیت و نیز در شکل برخی گویه‌ها صورت داده شد، لیکن در این مرحله شاخصی از مدل حذف و یا اضافه نشد. همچنین، به منظور ارزیابی اتفاق نظر و توافق میان اعضای پانل دلفی، از ضریب توافق کندال بهره برده شد. ضریب توافق کندال در مرحله اول ۰/۵۳ با سطح معنی داری ۰/۰۰۱ بود، لیکن از آنجایی که هماهنگی ۵۳ درصد چندان مطلوب نیست، دور دوم تکنیک دلفی نیز اجرا گردد. در دور دوم دلفی، ضمن اعمال تغییرات لازم در شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌محور، پرسشنامه مرحله دوم دلفی طراحی و همراه با رویکردها و دیدگاه‌های پیشین خبرگان و نیز میزان تفاوت‌های آن‌ها با رویکردها و دیدگاه‌های دیگر

متخصصین، به طور مجدد برای ۴۵ نفر ارسال گردید. در این مرحله، پرسشنامه برای ۴۵ نفر از اعضای جامعه آماری ارسال و ۴۲ مورد عودت داده شد. همچنین، خبرگان نسبت به شاخص‌هایی نظیر جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید برای نهادینه‌سازی فرهنگ فضیلت‌گرایی، تأکید بر عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تشویق ریسک‌پذیری منطقی، حمایت از فضیلت‌گرایی در متن سند چشم‌انداز، توجه به نیازهای متنوع شهروندان و ارباب‌رجوع‌ها، دسترسی آسان افراد به منابع اطلاعاتی، اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌ها و برخی شاخص‌های دیگر به وحدت نظر رسیدند. ارزیابی ضریب توافق کندال نیز نشان داد که میزان توافق میان خبرگان جامعه آماری، ۵۷ درصد بوده که با توجه به معنی‌داری این ضریب در سطح ۹۹ درصد، میزان توافق میان داوران و اعضای پانل دلفی نسبت به شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا ۰/۴۱ درصد افزایش یافته بود. بر مبنای پرسشنامه‌های عودت داده‌شده مرحله دوم و اعلام نظر خبرگان، در مرحله سوم پیش از اجرای روش دلفی، چهار شاخص از شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا حذف و هفت شاخص دیگر اضافه گردید و برخی شاخص‌ها اصلاح و یا در شاخص‌های دیگر ترکیب شدند. لذا پرسشنامه نهایی واجد ۶۷ شاخص بود که پس از توزیع در مرحله سوم دلفی، از ۴۵ پرسشنامه توزیع شده، ۴۱ پرسشنامه بازگشت داده‌شده و مبنای تحلیل قرار گرفت. یافته‌های استنباطی نشان دادند که میزان ضریب توافق میان خبرگان در مورد شاخص‌های مطرح شده، ۰/۱۱ افزایش یافته و به ۰/۶۸ رسید. از آنجایی که این میزان توافق مطلوب و معنادار بود و به‌سوی عدد یک سوق می‌یافت، لذا توافق در حد متوسط به بالا و نسبتاً مستحکم ارزیابی گردیده و نظرسنجی از اعضای پانل دلفی متوقف گردید. بدین ترتیب، ۶۷ شاخص به‌عنوان شاخص‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا شناسایی گردید که در مرحله بعد این شاخص‌ها به‌منظور استخراج عوامل و مؤلفه‌های اصلی بستر ساز سازمان‌های فضیلت‌محور، در معرض تحلیل عاملی قرار گرفتند.

## ۲- تحلیل عاملی مؤلفه‌های بستر ساز سازمان‌های فضیلت‌محور

در این مرحله از تحلیل، ۱۶۰ نفر از کارکنان بانک توسعه تعاون مورد ارزیابی قرار گرفتند که به لحاظ جمعیت شناختی ۶۵/۶۲ درصد از آن‌ها مرد و ۳۴/۳۸ درصد آن‌ها زن بوده، حداقل

سن آن‌ها ۲۶، حداکثر ۵۹ و میانگین سنی آن‌ها ۳۵/۷۵ سال بود و از نظر تحصیلی، ۵۹/۳۷ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۷/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۱۳ درصد دکتری بوده‌اند. بر این مبنای، به منظور تشخیص عوامل زمینه‌ساز سازمان‌های فضیلت‌محور با تأکید بر بانک توسعه تعاون، نخست پیش‌فرض‌های تحلیل عامل ارزیابی شد. شاخص KMO با بررسی کفایت نمونه به ما نشان می‌دهد که آیا نمونه کافی و مناسب هست یا نه. آزمون بارتلت، کروی بودن را ارزیابی نموده و مشخص می‌کند آیا ماتریس همبستگی به صورتی هست که بتوان از بطن آن عواملی را شناسایی نمود. نتایج آزمون‌های فوق در جدول ذیل خلاصه گردیده است:

جدول شماره (۲). مقادیر آزمون کفایت نمونه و بارتلت

| مقادیر   | آماره                |                        |
|----------|----------------------|------------------------|
| ۰/۸۵۹    | ضریب کفایت نمونه KMO |                        |
| ۷۷۴۹/۴۹۱ | ضریب کای اسکوئر      | آزمون کروییت<br>بارتلت |
| ۱۸۹۱     | درجه آزادی           |                        |
| ۰/۰۰۱    | سطح معنی داری        |                        |

نتایج نشان دادند که شاخص KMO بالاتر از ۰/۷ بوده و مقادیر این شاخص به یک نزدیک است، لذا کفایت نمونه برای تحلیل عاملی صادق می‌باشد. همچنین، سطح معنی داری آزمون کروییت بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است، لذا تکنیک تحلیل عامل به منظور شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مدل عاملی سازمان‌های فضیلت‌گرا مطلوب می‌باشد و فرض همانی بودن ماتریس همبستگی کنار گذاشته می‌شود. در خروجی دیگر تحلیل عامل، تعداد عوامل مستخرج و میزان واریانس تبیین شده توسط این عوامل و مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول شماره (۳). عوامل استخراجی از شاخص‌های فضیلت‌گرایی سازمانی و واریانس تبیین شده

| عامل | مقدار ویژه نخستین |                |               | مقادیر ویژه بدون چرخش |                |               | مقادیر ویژه با چرخش |                |               |
|------|-------------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|
|      | کل                | واریانس تبیینی | واریانس تجمعی | کل                    | واریانس تبیینی | واریانس تجمعی | کل                  | واریانس تبیینی | واریانس تجمعی |
| ۱    | ۴/۵۶              | ۱۶/۵۷          | ۱۶/۵۷         | ۴/۵۶                  | ۱۶/۵۷          | ۱۶/۵۷         | ۴/۳۴                | ۱۴/۷۲          | ۱۴/۷۲         |

| عامل | مقدار ویژه نخستین |                |         | مقادیر ویژه بدون چرخش |                |         | مقادیر ویژه با چرخش |                |         |
|------|-------------------|----------------|---------|-----------------------|----------------|---------|---------------------|----------------|---------|
|      | کل                | واریانس تبیینی | واریانس | کل                    | واریانس تبیینی | واریانس | کل                  | واریانس تبیینی | واریانس |
| ۲    | ۴/۵۴              | ۱۴/۹۸          | ۳۱/۵۵   | ۴/۵۴                  | ۱۴/۹۸          | ۳۱/۵۵   | ۴/۱۷                | ۱۳/۹۰          | ۲۸/۶۲   |
| ۳    | ۳/۱۴              | ۱۱/۲۶          | ۴۲/۸۱   | ۳/۱۴                  | ۱۱/۲۶          | ۴۲/۸۱   | ۳/۰۱                | ۱۳/۲۸          | ۴۱/۹۰   |
| ۴    | ۳/۰۸              | ۱۰/۱۹          | ۵۳/۰۰   | ۳/۰۱                  | ۱۰/۱۹          | ۵۳/۰۰   | ۳/۰۱                | ۱۱/۱۳          | ۵۳/۰۳   |
| ۵    | ۳/۷۰              | ۹/۴۸           | ۶۲/۴۸   | ۳/۷۰                  | ۹/۴۳           | ۶۲/۴۸   | ۳/۳۹                | ۹/۴۷           | ۶۲/۵۰   |
| ۶    | ۲/۶۷              | ۶/۱۷           | ۶۸/۶۶   | ۲/۶۷                  | ۶/۱۷           | ۶۸/۶۶   | ۲/۲۳                | ۶/۲۹           | ۶۸/۷۹   |
| ۷    | ۲/۶۴              | ۵/۳۰           | ۷۳/۹۶   | ۲/۶۴                  | ۵/۳۰           | ۷۳/۹۶   | ۲/۴۶                | ۵/۹۸           | ۷۴/۷۸   |
| ۸    | ۲/۴۳              | ۴/۰۱           | ۷۷/۹۷   | ۲/۴۳                  | ۴/۰۱           | ۷۷/۹۸   | ۲/۳۱                | ۳/۸۳           | ۷۸/۶۱   |
| ۹    | ۱/۳۴              | ۳/۵۶           | ۸۱/۵۳   | ۱/۳۴                  | ۳/۵۶           | ۸۱/۵۳   | ۱/۱۱                | ۲/۹۱           | ۸۱/۵۲   |
| ۱۰   | ۱/۲۶              | ۱/۶۳           | ۸۳/۱۷   | ۱/۲۶                  | ۱/۶۳           | ۸۳/۱۷   | ۱/۰۵                | ۱/۶۵           | ۸۳/۱۸   |

مقادیر ویژه تحلیل عامل (قبل و بعد از چرخش) نشان می‌دهند که تحلیل عامل، ۱۰ عامل یا مؤلفه دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک را تشخیص داده است که در مجموع این عوامل ۸۳ درصد از واریانس سازمان‌های فضیلت‌گرا را تبیین می‌نمایند. این عوامل بر اساس مطالعات نظری و به کمک یافته‌های استخراجی از مصاحبه‌های مرحله اول با خبرگان نام‌گذاری شده‌اند و بارهای عاملی آنها در جدول ذیل ارائه گردیده است.

جدول شماره (۴). مؤلفه‌های بستر ساز سازمان‌های فضیلت‌گرا (بارهای عاملی)

| عامل              | شاخص  |
|-------------------|---|
| سبک رهبری مشارکتی | نقش مربی، الهام‌دهندگی و مشارکت‌جویی مدیریت (۰/۷۸)، جستجوی راه‌حل‌های جدید و نوآورانه نهادینه‌سازی فرهنگ فضیلت‌گرایی (۰/۸۱)، اشتراک اطلاعات راهبردی با همه کارمندان (۰/۹۶)، تأکید بر عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (۰/۶۶)، استفاده از فرصت‌ها جهت اجرای تغییرات مثبت و اثربخش مبتنی بر فضایل سازمانی (۰/۷۸)، تربیت و پرورش رهبران فضیلت‌گرا در کلیه سطوح (۰/۵۶)، ارائه تجربیات ارزشمند سازمانی برای کلیه کارکنان (۰/۸۲)، قدرت تحلیل سریع و صحیح مشکلات توسط مدیران (۰/۷۲) |
| تیم محوری         | تشکیل گروه‌های کاری از افراد شایسته (۰/۹۸)، ایجاد هماهنگی لازم بین واحدها برای انجام کارهای مشترک (۰/۶۵)، مشارکت مستمر کارکنان در تیم‌های کاری (۰/۷۹)، تفویض قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به تیم‌های کاری (۰/۶۰)، تعدد تیم‌های چندوظیفه‌ای (۰/۵۲)، استفاده مؤثر از  |

| عامل                        | شاخص   |
|-----------------------------|--|
|                             | تیم‌های کاری خودگردان (۰/۷۷)، استقبال از پیشنهادهای کاربردی گروه‌ها (۰/۷۸)، تقویت و حمایت مستمر تیم‌های کاری (۰/۵۵).   |
| تأکید بر خلاقیت و کارآفرینی | اخذ ایده‌های جدید از منابع مختلف و به کارگیری آن‌ها (۰/۶۰)، تشویق ریسک‌پذیری منطقی و سنجیده (۰/۴۲)، اشتیاق در کسب تکنیک‌های خلاقانه برای کارآفرینی سازمانی (۰/۷۶)، حمایت از ریسک‌پذیری برای ایجاد مزیت رقابتی (۰/۴۶)، حمایت از ایده‌های خلاقانه و نوآوری‌های کارکنان (۰/۴۹)، تشویق و ترغیب مستمر نوآوری‌های منابع انسانی (۰/۶۸).   |
| تعهد و حمایت مدیریتی        | اجازه استفاده کارکنان از راه‌های خلاقانه توسط مدیران (۰/۸۴)، دادن اطلاعات لازم و کافی از سوی مدیران به کارکنان (۰/۵۷)، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری از سوی مدیران برای کارکنان (۰/۸۶)، تفویض مسئولیت از سوی مدیران به کارکنان به گونه‌ای اثربخش (۰/۷۳)، دادن اجازه تصمیم‌گیری از سوی مدیران به کارکنان (۰/۴۳)، اعطای استقلال کافی بدون نظارت شدید (۰/۶۵)، قدردانی مدیران از کارکنان شایسته و خلاق (۰/۵۱)، صرف زمان قابل ملاحظه جهت تعامل با قسمت‌های مختلف سازمانی (۰/۸۷).   |
| اسناد بالادستی              | حمایت از پرورش فضیلت در متن قوانین و بخشنامه‌های موجود در اسناد بالادستی (۰/۶۶)، حمایت از فضیلت‌گرایی در متن سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور (۰/۷۰)، تلاش در جهت کسب حمایت‌های دولتی برای تحقق اهداف فضیلت‌محور (۰/۴۵)، انطباق راهبردها و اهداف گسترش فضایل انسانی با متن افق ۱۴۰۴ و اسناد بالادستی (۰/۸۱)، تأکید متن قانون اساسی کشور بر گسترش و نهادینه‌سازی فضایل در بین کارکنان (۰/۷۰)، ترغیب مدیران به تقویت فضیلت‌های سازمانی در متن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان (۰/۴۸)، تبیین ارزش و جایگاه فضیلت‌محوری در متون اسناد بالادستی کشور (۰/۶۱). |
| پویایی محیطی                | پویایی و کارآمدی اهداف و آرمان‌ها در مواجهه با عوامل محیطی (۰/۴۸)، توجه به نیازهای متنوع شهروندان و ارباب‌رجوعان (۰/۴۵)، توانایی شناسایی عوامل تغییرات محیطی توسط سازمان (۰/۵۸)، شناخت کامل سازمان از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (۰/۶۱)، شناخت کامل سازمان از شرایط فرهنگی و اجتماعی (۰/۵۲)، توجه به رشد سریع فناوری محیطی و شناسایی عوامل آن (۰/۶۳).  |
| زیرساخت‌های فناوریانه       | وجود منابع اطلاعاتی متنوع در سازمان (۰/۹۱)، استفاده از امکانات الکترونیکی برای انجام کارها و وظایف سازمانی (۰/۸۹)، دسترسی آسان افراد مختلف سازمانی به منابع اطلاعاتی (۰/۸۵)، بهره‌گیری سازمان از فناوری‌های روز دنیا (۰/۶۲)، استفاده آسان کارکنان از سیستمها و شبکه‌های اطلاعاتی برای ارائه خدمات (۰/۵۵)، دسترسی سریع کلیه کارکنان به آخرین اطلاعات با استفاده از فناوری اطلاعات (۰/۷۹)، اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌های سازمانی با استفاده از فناوری (۰/۶۷).   |
| پشتیبانی سازمانی            | ساختار سازمانی تخت، با تعداد کمی دواير و سطوح مدیریتی (۰/۴۵)، عدم تعریف مشخص و استاندارد برای فعالیت‌های مشابه (۰/۸۹)، قوانین و شرح وظایف مکتوب و غیرمدون برای نحوه انجام کار (۰/۷۵)، آزادی عمل مدیران بخش‌های مختلف متناسب با مسئولیت کاری (۰/۷۳)،  |

| عامل              | شاخص   |
|-------------------|--|
|                   | برقراری ارتباطات غیررسمی در شرایط مورد نیاز توسط مدیران (۰/۴۳)، تفویض اختیار متناسب با مسئولیت افراد در سازمان (۰/۷۵)، تفویض اختیار به سطوح پایین تر در سازمان (۰/۹۱).   |
| راهبردهای سازمانی | تعهد مدیران برای تحقق برنامه‌های راهبردی در حوزه فضیلت‌های سازمانی (۰/۵۳)، صرف وقت زیاد از سوی مدیران سازمان برای تدوین مسائل کلان و راهبردی (۰/۷۴)، اتخاذ راهبردهای سازمانی منعطف و مبتنی بر گسترش فضیلت (۰/۶۸)، تلاش در جهت به کارگیری راهکارهای خلاقانه در حوزه گسترش فضایل (۰/۶۸)، هماهنگی و انسجام بین اهداف و استراتژی‌ها (۰/۹۸)، تفکر راهبردی درباره نحوه گسترش فضایل سازمانی توسط مدیران سازمان (۰/۹۲) |
| ارتباطات سازمانی  | وجود ارتباطات غیررسمی مؤثر در بین کارکنان (۰/۸۹)، وجود ارتباطات افقی مؤثر بین واحدهای مختلف سازمانی (۰/۶۲)، ارتباط افراد در واحدها و بخش‌های مختلف سازمان بدون رعایت سلسله مراتب (۰/۴۶)، وجود جریان آزاد ارتباطات بین سطوح عمودی و افقی سازمان (۰/۸۴).   |

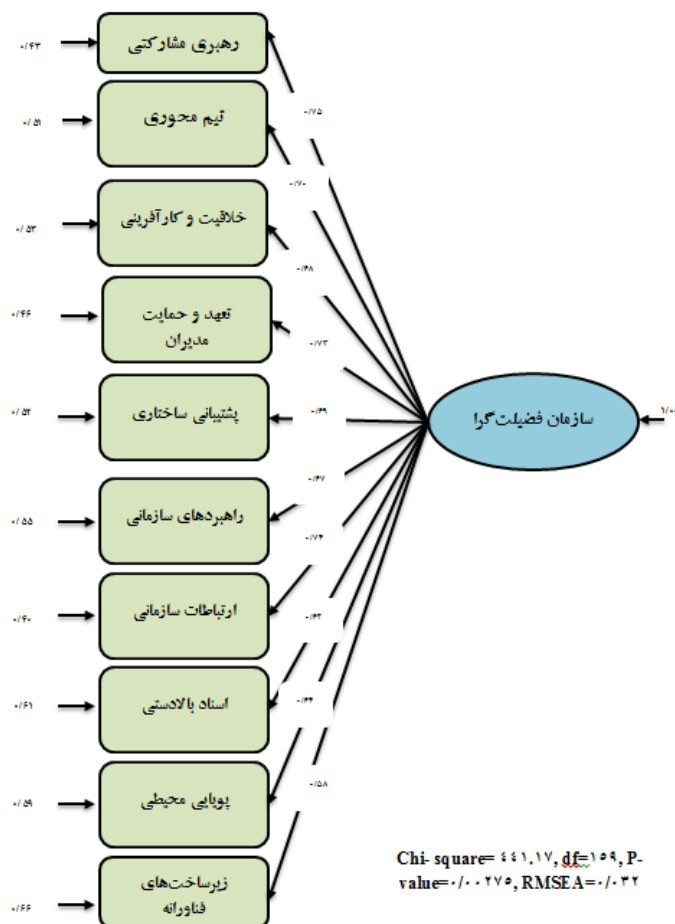
### ۳. مدل سازی الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا

پس از استخراج بسترهای سازمان‌های فضیلت‌گرا، مدل و الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا در بانک توسعه تعاون با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفته و مدل مذکور در حالت استاندارد گزارش شده است.

جدول شماره (۵). شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری سازمان‌های فضیلت‌گرا

| معیارهای برازش مدل             | نام اختصاری | مقدار | حد مطلوب | تفسیر |
|--------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
| نسبت کای دو به درجه آزادی      | $\chi^2/df$ | ۱/۲۱۸ | <۳       | مطلوب |
| شاخص نیکویی برازش              | GFI         | ۰/۹۶  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| شاخص نیکویی برازش تعدیل شده    | AGFI        | ۰/۹۴  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| شاخص برازش هنجار شده           | NFI         | ۰/۹۹  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| شاخص برازش تطبیقی              | CFI         | ۰/۹۸  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| شاخص برازش اضافی               | IFI         | ۰/۹۶  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| شاخص برازش نسبی                | RFI         | ۰/۹۷  | >۰,۹۰    | مطلوب |
| ریشه مجذور مانده‌ها            | RMR         | ۰/۰۴۱ | حدود صفر | مطلوب |
| ریشه میانگین مربعات خطای تقریب | RMSEA       | ۰/۰۳۲ | <۰,۰۸    | مطلوب |





شکل شماره (۱). الگوی اثربخش سازمان‌های فضیلت‌گرا

نتایج حاصل از شاخص‌های برازش مدل در جدول فوق ذکر شده است که بر اساس آن، مقدار  $\chi^2/df$  محاسبه شده ۱/۲۱۸ است، وجود  $\chi^2/df$  کوچکتر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۳۲ است. میزان مؤلفه‌های AGFI، GFI، NFI، CFI و IFI نیز باید بیشتر از ۰/۹۰ باشد که در مدل مورد بررسی به ترتیب برابر ۰/۹۶، ۰/۹۴، ۰/۹۹، ۰/۹۸، ۰/۹۶ و ۰/۹۷ است. همچنین مقدار RMR نیز بایستی کوچکتر از ۰/۰۵ باشد که در مدل تحت بررسی برابر ۰/۰۴۱ است. با توجه به خروجی‌های نرم افزار می‌توان گفت که

داده‌ها نسبتاً با مدل منطبق بوده مدل ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

شواهد مورد بررسی در این پژوهش نشان دادند که بسترهای ایجاد سازمان‌های فضیلت محور مبتنی بر ۱۰ مؤلفه هستند. مؤلفه نخست، سبک رهبری مشارکتی بوده که با عناوینی نظیر رهبری جمعی یا همکارانه نیز شناخته می‌شود و دربردارنده نوعی فرایند تعاملی و پویا است که در بین اعضای یک سازمان شکل گرفته و هر یک از کارکنان و منابع انسانی سازمان در راستای نیل به اهداف سازمانی مؤثر واقع می‌گردند (کاظمی و علوی، ۱۳۹۱: ۴۳). این نوع رهبری در سازمان با شکل دادن به نگرش‌های تعاملی میان مدیران و رهبران سازمانی با منابع انسانی منجر به توسعه همکاری و بهره‌گیری از توانایی‌ها و پتانسیل‌های کارکنان در سازمان می‌گردد (میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در این زمینه، چیونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بر عناصر دوگانه رهبری مشارکتی که شامل سهیم شدن در مسئولیت‌های رهبری و تأثیرات متقابل بوده، اشاره داشته و دیگران، اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌پذیری عمومی را به‌عنوان عناصر رهبری مشارکتی مطرح نموده‌اند (میرام و مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). بر این اساس، سازمان‌های فضیلت‌گرا نیازمند نوعی رهبری مشارکتی هستند تا زمینه اثرگذاری منابع انسانی در امور فراهم سازند. تیم محوری یا سازمان‌های تیم محور (مؤلفه دوم) در اشاره به ایجاد نوآوری در محیط‌های سازمانی با تکیه بر گروه‌ها و تیم‌ها در راستای رسیدن به اهداف به کار می‌رود. وجود اعتماد متقابل، توانمند کردن منابع انسانی در برنامه‌ریزی، ساماندهی و نیل به اهداف، اشتراک در مسئولیت از ویژگی‌های سازمان‌های تیم محور است. به اعتقاد تامپسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، تیم‌های کاری گروهی به هم وابسته از افراد را شکل می‌دهند که مسئولیت پاسخ‌دهی به پیامدهای ویژه سازمانی بر عهده آن‌ها می‌باشد. در تیم‌های شغلی، عنصر هم‌افزایی شکل گرفته و تلاش فردی اعضا در راستای عملکرد گروه منجر به افزایش مجموعه عملکردهای فردی آن‌ها می‌شود (سرلک و همکاران، ۱۳۹۲). لذا سازمان‌های فضیلت‌گرا و اخلاقی سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها فرد در قالب گروه‌های و تیم‌های کاری عمل کرده و

1 Michel

2 Chiung

3 Miriam & Martin

4 Thompson

از این لحاظ بستری هم‌افزایی و عملکرد شغلی بیشتری را فراهم می‌سازد. سومین مؤلفه‌ای که در شکل دهی به سازمان‌های فضیلت محور مؤثر بوده، تأکید بر خلاقیت و کارآفرینی بوده و یکی از مهم‌ترین منابع شایستگی‌های مداوم و پایدار، برخورداری از منابع انسانی خلاق در محیط‌های سازمانی است که این مهم در سازمان‌هایی که بر فضائل اخلاقی تأکید بیشتری داشته و به رشد و توسعه فکری و ذهنی کارکنان اهمیت بیشتری می‌دهند، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارتی، سازمان‌های موفق و فضیلت محور، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها مدیران و کارکنان بر مبنای راهبردهای سازمانی همواره در یک محیط پویا، در جست‌وجوی خلاقیت بوده و تفکر در این سازمان‌ها به‌عنوان یک عادت و وظیفه کاری تلقی می‌گردد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۴). عمدتاً استعدادهای خلاق در محیط‌های مطلوب که به توانایی‌های افراد احترام گذاشته و برای آن ارزش قائل شوند، شکوفا و متبلور می‌شود. لذا از الزامات تبلور خلاقیت و کارآفرینی در محیط‌های سازمانی، ایجاد فضای محرک، مستعد و همراه با خوش‌بینی در سازمان‌های می‌باشد. تعهد و حمایت مدیریت سازمان‌ها از منابع انسانی از دیگر بسترهای شکل‌گیری سازمان فضیلت محور است. این امر بدین معناست که کارکنان احساس نمایند مورد توجه مدیران و رهبران سازمانی بوده، دیگران برای آن‌ها ارزش قائل هستند و نسبت به وضعیت و شرایط آن‌ها متعهد هستند (ریاحی و همکاران، ۱۳۸۹). این گروه از حمایت‌ها و تعهدات مدیریتی عمدتاً در سازمان‌های اخلاق محور و فضیلت‌گرا که در آن مدیران و سرپرستان سازمان خود را در قبال رشد و شکوفایی و عملکرد کارکنان متعهد می‌دانند، با شدت بیشتری ملاحظه می‌گردد. به اعتقاد فوکس<sup>۱</sup> و فوکس (۱۹۹۳)، پشتیبانی و حمایت اجتماعی، اشاره به پشتیبانی مستقیم سرپرستان و افراد مافوق از فراگیران داشته که با تأمین منابع مورد نیاز، کارکنان را به یادگیری و انتقال مواردی که فراگرفته‌اند، تشویق نموده و حمایت و پشتیبانی مدیریت، پشتیبانی مافوق بلافصل را شامل می‌شود (منشگر و عباسی، ۱۳۹۵). لذا، در سازمان‌های فضیلت محور که اصل بر حمایت از منابع انسانی در برابر ناملایمات و بی‌اخلاقی‌های سازمانی بوده، کارکنان به‌شدت متعهد گردیده و زمینه‌های ترک خدمت نزد آن‌ها کمتر و رضایت و عملکرد شغلی آن‌ها بهبود می‌یابد.

پنجمین زمینه و عامل بسترسازی فضیلت‌گرایی سازمانی، تأکید بر عنصر فضائل سازمانی

در اسناد بالادستی سازمان است. این مؤلفه شامل حمایت از پرورش و رشد فضیلت و معنویت در متن قوانین و بخش‌نامه‌های موجود در اسناد بالادستی و نیز انطباق اهداف و راهبردهای گسترش فضائل انسانی با متن افق ۱۴۰۴، برنامه ششم توسعه و سایر اسناد بالادستی می‌باشد. در این زمینه، تبیین ارزش‌ها و جایگاه فضیلت محوری و حمایت و ترغیب مدیران به تقویت معنویت و فضائل سازمانی در متن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان کشور و نیز تأکید متن قانون اساسی بر گسترش و نهادینه‌سازی معنویات و فضائل در بین کارکنان واجد اهمیت زیادی است، چراکه شکاف موجود در اسناد بالادستی کشور حاکی از آن بوده که تأکید کمتری بر ابعاد غیرمادی و معنوی سازمانی صورت گرفته و مواردی از قبیل فضیلت‌گرایی سازمانی کمتر در متن قانون اساسی یا برنامه‌های توسعه آتی کشور دیده شده است. پویایی محیطی در معنای تغییرات ادراک شده در حوزه عملکردی سازمان، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی ذینفعان و مشتریان و تغییرات در شرایط فنی کار نیز از مؤلفه‌های بسترساز فضیلت‌گرایی سازمانی است. در این پژوهش، عنصر پویایی محیطی در ارتباط با شکل‌گیری سازمان‌های فضیلت‌گرا دربرگیرنده مقولاتی نظیر توجه به پویایی و کارآمدی اهداف و آرمان‌های سازمان در مواجهه با عوامل محیطی، توجه به نیازهای متنوع ذینفعان سازمانی، شناسایی عوامل تغییرات محیطی توسط سازمان، شناخت کامل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و شناخت کامل از شرایط فرهنگی و اجتماعی و درنهایت توجه به رشد سریع فناوری‌های محیطی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن می‌باشد. بدین لحاظ، محیط‌گرایی و توجه به نیازهای محیط‌های پیرامونی سازمانی به‌مثابه بخشی از مسئولیت اجتماعی سازمانی از مهم‌ترین خصائل سازمان‌هایی است که فضائل انسانی را بسیار ارزشمند شمرده و خواهان دفع هرگونه آسیب نسبت به محیط‌های بیرونی سازمان هستند.

از جمله شاخصه‌ها و زمینه‌هایی که به‌واسطه آن عدالت سازمانی تحقق یافته و خوش‌باوری به سازمان و اعتماد ذینفعان بدان و نیز اعتماد میان ذینفعان شکل مطلوب‌تری به‌خویش می‌گیرد، ارتقاء زیرساخت‌های فناورانه نظیر وجود منابع اطلاعاتی متنوع در سازمان، بهره‌گیری از امکانات الکترونیکی برای انجام کارها، دسترسی آسان منابع انسانی به منابع اطلاعاتی، بهره‌گیری از فناوری‌های به‌روز، امکان دسترسی سریع به آخرین داده‌های سازمانی و اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌ها به‌واسطه بهره‌گیری از فناوری‌های جدید است. این عامل به‌واسطه

تغییر ادراک مدیران، منابع انسانی و ذینفعان سازمانی به عناصر اصلی فضیلت‌گرایی سازمانی، می‌تواند نقش مؤثری در بهسازی روندهای سازمانی داشته و از این حیث سازمان‌ها و ادارات دولتی و غیردولتی را یک قدم به تحقق الگوی سازمان‌های فضیلت‌گرا نزدیک سازد. در این زمینه، نقش پشتیبانی‌های ساختاری در قالب وجود ساختارهای سازمانی منعطف، آزادی‌های عمل، ارتباطات سازمانی غیررسمی و تفویض اختیار به سطوح پایین سازمانی نیز به‌عنوان مؤلفه دیگر بستر ساز فضیلت‌گرایی غیرقابل‌انکار است. به‌عبارتی دیگر، یک سازمان فضیلت‌گرا، یک سازمان انعطاف‌پذیر است که هیچ‌گونه محدودیت ناخواسته‌ای که بر اخلاق کارکنان تأثیر منفی بگذارد در خود ایجاد نمی‌کند، بلکه محیط کاری مسرت‌بخش، لذت‌بخش و راحت‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌نماید. مکان انعطاف‌پذیر که از عناصر فضیلت‌گرایی سازمانی به شمار می‌رود، به کارکنان این امکان را می‌دهد که از هر جایی به انتخاب خودشان، کار خود را انجام دهند و الگوهای کار و مشاغل انعطاف‌پذیر نیز به آن‌ها امکان می‌دهد که به هر شکلی که برایشان راحت‌تر است وظایف کاری خود را انجام دهند. قوانین انعطاف‌پذیر به سازمان این امکان را می‌دهد که در جهت رشد و تعالی سازمان، در مواقع لزوم تغییرات ساختاری و مدیریتی ایجاد نماید. ساختار منعطف یادگیری سازمانی را تسریع می‌بخشد، انعطاف‌پذیری در مهارت به سازمان این امکان را می‌دهد که کارمندی با وظایف کاری مختلف را برای تکمیل یک پروژه کاری بخصوص بکار گمارد و از مهارت‌های کاری وی در جهت اتمام موفقیت‌آمیز پروژه بهره‌مند گردد. ساختار سازمانی مسطح، نمونه‌ی بارزی از یک ساختار سازمانی منعطف می‌باشد. در این نوع ساختار مراتب سازمانی کمی بین مدیران ارشد و کارکنان اجرایی وجود دارد و به همین دلیل مکالمات متقابل بسیاری بین کارکنان و مدیران ارشد وجود دارد، فرآیند آگاهی از اشتباهات افراد در ساختار سازمانی مسطح ساده‌تر است. کارکنان در یک ساختار سازمانی مسطح به شکل فعالانه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و این در یادگیری مفاهیم مدیریتی توسط آن‌ها تأثیر بسزایی دارد. بر این مبنای سازمان فضیلت‌گرا، سازمانی است که بر مبنای انعطاف‌پذیری بنیان نهاده می‌شود. به باور کونر و داویدسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ناتوانی و بی‌توجهی سازمان‌ها در ایجاد محیط‌های منعطف، می‌تواند به از دست رفتن چشم‌اندازها، مأموریت و

اختیارات سازمانی منجر شده و سازمان را به لحاظ شکست‌پذیری، آسیب‌پذیر نماید. انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها، سازمان را به محیط‌هایی ایمن برای آزمایش و یادگیری از اشتباهات مبدل نموده و به ایجاد فضایی جهت ساماندهی احساسات نامطلوب و ناخوشایند در سازمان یاری می‌رساند (حراقی و همکاران، ۱۳۹۴). به عبارتی دیگر، سازمان فضیلت‌گرا سازمانی است که مدیران، کارکنان و سایر منابع انسانی در راستای تحقق برنامه‌های راهبردی سازمان در عرصه فضیلت‌های سازمانی عمل نموده و رهبران سازمانی تلاش زیادی در جهت تدوین برنامه‌ها و مسائل کلان و راهبردی سازمان می‌نمایند، راهبردهایی که در عین داشتن انعطاف، مبتنی بر توسعه و گسترش معنویت و فضایل در محیط‌های سازمانی بوده و مدیران را وامی‌دارد تا از راهکارهای نوآورانه و خلاقانه در جهت گسترش فضائل بهره‌گیرند. همچنین، هماهنگی میان اهداف و استراتژی‌های سازمانی وجود تفکر راهبردی پیرامون نحوه گسترش فضایل سازمانی از دیگر وجوه و بسترهای توسعه فضیلت‌گرایی سازمانی می‌باشد در قالب این مؤلفه قرار می‌گیرد.

مؤلفه نهایی بستر ساز سازمان‌های فضیلت‌گرا، تأکید بر ارتباطات سازمانی به‌ویژه در ابعاد غیررسمی، افقی و فارغ از هرگونه سلسله‌مراتب سخت با تأکید بر جریان آزاد ارتباطات میان عناصر گوناگون سازمان است. به‌طور کلی، سازمان‌ها دربرگیرنده دو نوع شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی هستند. شبکه‌های رسمی، ساختارهای آگاهانه‌ای از نقش‌ها بوده که در یک سازمان و یا میان چندین سازمان وجود دارد و به‌صورت رسمی سازمان‌دهی شده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۸۰)، لیکن هر نوع ساختار روابط رسمی، چهره‌ای غیررسمی نیز دارد و تنها زمانی می‌توان مسائل مدیریتی سازمان را به‌درستی درک نمود که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی نیز آگاهی داشت (محمدی و همکاران، ۱۳۹۰). به عقیده دراگر (۱۹۷۳)، توان برقراری ارتباط مؤثر و اثربخش از مهارت‌هایی است که هر فرد در سازمان باید از آن برخوردار بوده و ارتباطات اثربخش، کلید موفقیت در روابط میان فردی است (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۶). لذا، سازمان فضیلت‌محور سازمانی است که در آن ساختارهای سفت‌وسخت مانع از ارتباطات میان منابع انسانی نگردد، ساختارهایی که امکان تعاملات آزاد و فارغ از هرگونه سلسله‌مراتب و بروکراسی را میان کارکنان و مدیریت فراهم ساخته و تبادل

اطلاعات را در یک جریان افقی میان آن‌ها تسهیل سازد. وجود شایستگی‌های ارتباطی نیز در این حوزه واجد اهمیت بوده و همان‌گونه که ساختارهای سازمانی تخت‌تر و سبک‌های رهبری و مدیریتی تبادل‌ی در سازمان تحکیم می‌گردند، نیاز سازمان‌ها به کارکنانی که دارای شایستگی‌های ارتباطی بین فردی باشند، نیز افزایش می‌یابد و بخش مهمی از این شایستگی‌های ارتباطی در بطن سازمان شکل می‌گیرد. بر این مبنای مقایسه بارهای عاملی مؤلفه‌های استخراجی نشان دادند که سبک رهبری مشارکتی، ارتباطات سازمانی، تعهد و حمایت مدیران نسبت به سازمان و منابع انسانی و تیم محوری و کارهای گروهی، کارکرد بیشتری در ساماندهی و آفرینش سازمان‌های فضیلت‌محور داشته و از این‌رو تمرکز بر این عناصر که عمدتاً بهبود نظام اجتماعی سازمان‌ها و اشاعه فضائل انسانی به این بخش‌ها را مدنظر دارند، کمک بیشتری در توسعه این قبیل سازمان‌ها خواهد نمود. با توجه به نتایج این پژوهش و نیز به منظور ساماندهی فرایندهای پژوهشی آتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- پایش تطبیقی وضع سازمان‌های دولتی - خصوصی با تکیه بر مدل‌های اکتشافی و بومی سازمان‌های فضیلت‌گرا
- بکارگیری روش دلفی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سازمان‌های فضیلت‌گرا
- تحلیل امکان‌پایه‌سازی الگوی سازمان‌های فضیلت‌گرا به مثابه یکی از شاخص‌های تعالی سازمانی در نظام‌های دانشگاهی.

## منابع

- اسکندری، اصغر و قنبری، سیروس (۱۳۹۷)، ارتباط رهبری فضیلت‌گرا با یادگیری سازمانی: تبیین نقش واسطه‌ای استقلال شغلی معلمان، *علوم تربیتی از دیدگاه اسلام*، دوره ۶، شماره ۱۱، ۲۹-۵۱.
- حجازی‌فر، سعید و باقری‌کنی، مصباح‌الهدی (۱۳۹۰)، فضیلت‌های محوری در سازمان‌های فضیلت‌مدار، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، دوره ۱، شماره ۳: ۱۱۷-۱۴۳.
- حراقی، مسعود، بحرینی‌زاده، منیجه، حراقی، مریم (۱۳۹۴)، ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری سازمانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ۴، شماره ۱: ۱۴۷-۱۷۷.
- دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی، یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۷، شماره ۸۸: ۱۴۳-۱۷۴.
- دانایی‌فرد، حسن، بیوکی امرالهی، ناهید، فانی، علی اصغر و رضاییان، علی (۱۳۹۲)، کنکاشی پیرامون پیش‌آیندهای مؤثر بر فرایند شکل‌گیری پدیده بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۶، شماره ۱۹: ۵-۲۴.
- دانایی‌فرد، حسن، باقری‌کنی، مصباح‌الهدی، حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴)، شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی، *مدیریت اسلامی*، دوره ۲۳، شماره ۴: ۴۵-۷۱.
- ریاحی، محمد اسماعیل، علی‌وردی‌نیا، علی‌اکبر و پورحسین، سیده زینب (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین حمایت اجتماعی و سلامت روان، *رفاه اجتماعی*، دوره ۱۰، شماره ۳۹: ۸۵-۱۲۱.
- زین‌آبادی، حسن، آراسته، حمیدرضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و دهقانی‌زاده، مرضیه (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین الگوی پیش‌ایندهای فضیلت‌سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان یزد، *مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی علوم پزشکی یزد*، دوره ۱۳، شماره ۳: ۲۸۴-۳۰۳.
- سرلک، محمدعلی، ابوالحسنی، اصغر، رسولی، رضا و رضائی‌لیماهی، سیروس (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد تیم محوری در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه موردی: صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۱، شماره ۱: ۲۹-۴۸.



- سلطانی، مهدی، شیر، اردشیر، فرجی، الهام و همتی، امین (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر کار هیجانی بر خلاقیت کارکنان با تبیین نقش میانجی استرس شغلی، *مطالعات منابع انسانی*، سال ۸، شماره ۳۰: ۲۳-۴۴.
- ضماهنی، مجید و شکاری، حمیده (۱۳۹۵)، مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۳، شماره ۱۵: ۴۹-۶۳.
- عابدی رنانی، علی (۱۳۹۶)، اخلاق فضیلت‌سازمانی: کاربرد اخلاق فضیلت در مدیریت، *معرفت*، سال ۲۶، شماره ۲۳۹: ۶۱-۷۲.
- علمی سولا، محمد کاظم و فرخ زادگان صفی‌آباد، مهین (۱۳۹۰)، بررسی تطبیقی فضیلت از دیدگاه کانت و فارابی، *الهیات تطبیقی*، دوره ۲، شماره ۵: ۱۰۹-۱۳۰.
- قلی پور، آرین (۱۳۸۰)، *جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- قنبری، سیروس، درخشان، مژگان، زندی، خلیل و سیف پناهی، حامد (۱۳۹۵). ساختار عاملی و همسانی درونی پرسشنامه اخلاق و فضیلت سازمانی، *اخلاق در علوم رفتاری*، دوره ۱۱، شماره ۳، ۶۹-۷۶.
- کاظمی، مهدی و علوی، سید بابک (۱۳۹۱)، چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی، *علوم مدیریت ایران*، دوره ۷، شماره ۲۷: ۳۳-۶۹.
- کرسول، جان و کلارک، ویکی پلانو (۱۳۸۹). *روش‌های تحقیق تلفیقی*، ترجمه محسن نیازی و عباس زارعی، تهران: ناشران الحجاج.
- مشبکی اصفهانی، اصغر و رضایی، زینب (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر فضیلت سازمانی و تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۲، شماره ۷۳: ۱-۲۳.
- محمدی کنگرانی، حنانه، شامخی، تقی، حسین زاده، مهناز (۱۳۹۰)، بررسی و تحلیل شبکه روابط رسمی و غیررسمی میان سازمانی با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌ای (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد)، *مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۶: ۱۴۹-۱۶۴.
- منشگر، مریم و عباسی، اسدالله (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از

بالندگی و توسعه منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۸، ص ۲۹-۵۶.  
 نجف بیگی، رضا، موسی خانی، مرتضی، دانشفرد، کرم الله، دلاور، علی و همراهی، مهرداد  
 (۱۳۹۳)، طراحی الگوی مطلوب جهت ارتقاء فضیلت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران،  
 پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۷، شماره ۲۴: ۴۷-۶۶.

Adewale, A. (2020). A Model of Virtuous Leadership in Africa: Case Study of a Nigerian Firm. *Journal of Business Ethics*, 161, 749-762.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organization Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.

Appelbaum, S. H., Vigneault, L., Walker, E., & Shapiro B. T. (2009). (Good) corporate governance and the strategic integration of Meso Ethics. *Social Responsibility Journal*, 5 (4), 525-539.

Baumeister, R.F., & Juola Exline, J. (1999). Virtue, Personality, and Social Relations: Self-Control as the Moral Muscle. *Journal of personality*, 67(6), 1165-1194.

Cameron, K. S., Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral scientist*, 97, 722-741.

Cameron, K. S. (۲۰۱۰). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 99, 99- 91.

Chiung, H. H. (2013). Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics. *The Journal of International Management Studies*. 8 (1), 124-133.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.

Friedman, H. H., Friedman, I. W. and Kass-shraibman, F. (۲۰۰۸). Ethical Imperatives of CEO's: Creating the virtuous corporation. *Journal of Business systems Governance and Ethics*, 1(9), 11-91.

Hackett, R. D., Wang, Gordan (2012). Virtue and leadership an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeing, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43 (5), 1-20.

Manz, C. C., Cameron, K. S., Manz, K. P., Marx, R. D., & Neal, J. (2008). *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company.

Michael, D.K. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging*

*Leadership Journeys*. 3 (1), 22-32.

Miriam, M, Martin, H. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*. 31 (4), 423–432.

Nepean, W. (۲۰۰۷). *Virtuous Firms Perform Better: An Empirical Investigation of Organizational Virtues and Performance*. Business Post Comment.

Thompson, L. L. (2011). *Making the Team: A Guide for Managers*, Prentice Hall, New Jersey.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (۲۰۱۱). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Effective Commitment Relation Ship. *Journal of Business Research*, 29, 929-912.

Xia, L., Weizheng, C. (2013). *The concept and realization of organizational virtuousness*. *Orient academic forum*. Chengdu: Management School of Southwest University of Nationalities.

Woermann, M. (2010). *A Complex Ethics: Critical Complexity, Deconstruction, and Implications for Business Ethics*. Dissertation presented for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Stellenbosch.