

# مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد

مجید ضماهنی<sup>۱</sup>، حمیده شکاری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۲ تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۱۳

## چکیده

هدف از مقاله حاضر، شناسایی شاخص‌ها و عوامل موثر بر سازمان فضیلت‌گرا و آزمون مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد است. در روش تحقیق این پژوهش، رویکرد ترکیبی کمی و کیفی به کار رفته است. بدین‌گونه که برای شناسایی شاخص‌های سازمان فضیلت‌گرا از روش دلفی که از جمله روش‌های کیفی است، استفاده شد و از روش کمی مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل استفاده شد. در این مقاله، ابتدا با توجه به ادبیات تحقیق، شاخص‌های موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا استخراج و سپس با تشکیل پنل دلفی و سه دور اجرای تکنیک دلفی در مورد این شاخص‌ها اجماع حاصل شد. شاخص‌های بدست آمده، مبنای تهیه پرسش‌نامه اصلی تحقیق قرار گرفتند. جامعه آماری تحقیق، کارکنان دانشگاه‌های منتخب استان یزد بود. یافته‌ها نشان داد که پنج عامل اصلی شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، ساختار و فرایند و توجه به ذینفعان از شاخص‌ها، توسط تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، قابل استخراج است که این پنج عامل در مجموع، حدود ۸۱ درصد از تغییرپذیری متغیرها را توضیح می‌دهند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا، حاکی از این است که از میان پنج عامل استخراجی، عامل فرهنگ سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر سازمان فضیلت‌گرا دارد و عامل توجه به ذینفعان از لحاظ مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم، رتبه اول را در سوق دادن سازمان به فضیلت‌گرایی به خود اختصاص داده است.

## واژگان کلیدی:

فضیلت، فضائل سازمانی، سازمان فضیلت‌گرا، دانشگاه، مدل ساختاری.

---

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول: Email: zamahani@pnu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

## مقدمه

با تغییرات فزاینده‌ای که در سازمان‌های قرن بیست و یکم مشاهده می‌شود، هم مدیران و هم کارکنان باید معنا و مفهوم دیگری در کارشان بیابند. مدیریت نیاز به توسعه استعاره‌های جدید برای تئوری پردازی‌ها در محیط‌های کاری دارد. بدین معنا که گذشته از استعاره‌های رایج، به ویژه استعاره‌هایی که منعکس کننده سیستم‌های سنتی، مانند اشرافیت، رهبری، حاکمیت و سلطه است، نیازمند مفاهیم دیگری همچون مهربانی، همدلی، نوع‌دوستی، همدردی، قدرت تحمل، اعتماد و ملاحظه است. برای نمونه باید به جای سیستم سلسله-مراتبی، سیستم شبکه‌ای ایجاد کرد؛ به جای محیط خشک و سرد، محیطی جمع‌گرا و شاد به وجود آورد؛ مدیر باید پیونددهنده باشد و از گسستن پیوندها دوری کند؛ کارکنان باید با تمام وجود به کار مشغول شوند، به گونه‌ای که بخشی از وجود خود را در کار رها کنند؛ به جای فکر انتفاع از کار، باید به فکر نفس کار بود؛ مدیران باید به جای روحیه نظامی-گری، در پی رهبری باشند. همه نمونه‌های ذکر شده، در قالب فرهنگ سازمانی خاصی جای می‌گیرد که مبتنی بر فرهنگی پویا باشد. بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی سنتی، تنها با برخی از ابعاد وجودی انسان سر و کار دارد. نمی‌توان از کارکنان خواست تا بخشی از ابعاد وجودی خود را که مورد نیاز سازمان است، به سازمان بیاورند و بخش‌هایی که نیاز نیست را بیرون از سازمان جا بگذارند. لذا رویکردهای کنونی در تئوری‌های مدیریت و سازمان، نیازمند تغییرات اساسی است؛ تا جایی که حتی تعبیر به تغییر پارادایمی شده است. پارادایمی که بتواند رویکردهای تلفیقی نسبت به زندگی، خانواده و کار داشته باشد و افراد بتوانند زمان بیشتری را به دیگر ابعاد وجودی خود پردازند و انرژی بیشتری را برای خدمت به هم‌نوعان خود پیدا کنند. لذا مفاهیم "فضیلت<sup>۱</sup>" و "فضیلت-گرایی"<sup>۲</sup> برای پاسخگویی به این نیازها، مطرح شده‌اند. یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر فضیلت‌گرایی، که همه ابعاد وجودی انسان را در نظر می‌گیرد، می‌تواند پاسخی برای این چالش

باشد. فضیلت‌گرایی، یک نیاز بنیادی انسانی است و قطعاً باید بخشی از سازمان باشد و سازمانی که بتواند به همه نیازهای کارکنان توجه داشته باشد و اجازه بروز و ظهور فضیلت‌گرایی را در محیط کار بدهد، موفقیت سازمانی بیشتری خواهد داشت.

تا چند دهه اخیر مفهوم فضیلت با جامعه علمی تناسب چندانی نداشت و بیشتر مرتبط با حوزه‌های فلسفه، مذهب و خدمات اجتماعی بود تا دنیای سازمان و مدیریت (کامرون و وین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در مطالعات سازمانی جای این مفاهیم را مفاهیم اخلاقی خنثی‌تری نظیر مسئولیت اجتماعی سازمان، رفتارهای اجتماعی و رفتارهای شهروندی سازمانی گرفته است (مکنیلی و مگلینو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). مطالعات سازمانی انجام شده در طی قرن بیستم، نه تنها به موضوع فضیلت در سازمان‌ها توجه زیادی نکرده است، بلکه با آن به عنوان موضوعی غیر قابل بحث برخورد نموده و مدیران عمل‌گرا را نیز از ورود به ورود به این حوزه منع کرده است. اما با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها گرایش بیشتری به سمت فضائل اخلاقی و انسانی پیدا کرده‌اند و از طریق تأکید بر فضائل سعی نموده‌اند تا خلاءهای معنوی و اخلاقی و عاطفی کارکنان خود را بر طرف سازند. این تأکید در مطالعات جدید سازمانی به چشم می‌خورد و باعث شده است تا با مفهوم جدیدی به نام سازمان فضیلت‌گرا<sup>۵</sup> روبه‌رو شویم.

دانشگاه‌ها نیز به عنوان نوعی سازمان، سازمان‌هایی که مهم‌ترین مراکز تولید دانش و تربیت نیروی انسانی متخصص به شمار می‌روند، از این قاعده مستثنی نیستند و بنا به توضیحات فوق، مجبورند بحث فضیلت را در سیستم‌های خود در نظر بگیرند. از سوی دیگر، دانشگاه‌ها به خاطر حضور نخبگان، پرورش منابع انسانی مورد نیاز برای سایر نهادها و نیز داشتن پیوندهای نزدیک با عرصه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند. به همین دلیل، عملکرد آن‌ها که وابسته به عملکرد دانشجویان، کارمندان و به ویژه اساتید است، تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم شدیدی بر جامعه

۳. Cameron & Winn

۴. McNeely & Meglino

۵. Virtuous Organization

۱. Virtue

۲. Virtuousness

سهمی در توسعه دانش نظری در خصوص این چهره سازمانی و کاربردی کردن هر چه بیشتر آن در آموزش عالی داشته باشد. بر این اساس، مساله اصلی در این پژوهش، شناسایی شاخص‌ها و عوامل سازمان فضیلت‌گرا و آزمون مدل ساختاری این چهره سازمانی جهت توسعه و فراگیر شدن هر چه بیشتر آن در آموزش عالی است.

## مبانی نظری

### تعریف فضیلت

واژه فضیلت از واژه لاتین Virtus و واژه یونانی arête به معنای خوبی و حسن مشتق شده است. با وجود اینکه در ادبیات تحقیق، مفهوم فضیلت به طرق مختلفی تعریف شده است، تمامی تعاریف ارائه شده، به نوعی با هدف والای زندگی انسان و غنا بخشیدن به زندگی او در ارتباط هستند (لیپمن بلومن و لیویت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). نمونه‌هایی از تعریف فضیلت در ادامه آمده است. در ادبیات یونان باستان، فضیلت با بهبود و تعالی شخصی که موجب سلامت، خشنودی، معناداری زندگی و دوری از رنج و عذاب می‌شود، در ارتباط است (میرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). فضیلت یک ویژگی شخصیتی یا فکری است که از نظر اخلاقی قابل ستایش است (فلین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۳۶۱). فضیلت به ویژگی‌های بی‌نظیر انسانی بر می‌گردد که بیانگر خوبی‌های معنوی و اخلاقی هستند (کامرون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در سطح جمعی، فضیلت به عنوان چیزی ارزشمند و نهادینه شده در جامعه، فرهنگ و سازمان تعریف شده است. فضائل سازمانی به صفاتی بر می‌گردند که مشخصه بهترین نوع منابع انسانی سازمان است (نپین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). با فضیلت بودن یعنی نهادینه‌سازی قوانین معنوی و اخلاقی‌ای که ایجاد کننده تعادل اجتماعی هستند (مانز<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). پذیرفته شده ترین تعریف فضیلت توسط بیوچمپ و چیلدرس ارائه شده است که در آن بیان شده است که فضیلت

خواهد داشت (اتکینسون و گیللند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). لذا بروز رفتارهای نامطلوب یا منفی در میان آن‌ها نظیر سوءاستفاده از دانشجویان، روابط نامناسب مالی، کم کاری، به‌روز نبودن اطلاعات در تدریس و ... نه تنها بر عملکرد دانشگاه تاثیرگذار است، بلکه با تاثیرگذاری بر دانشجویان، فضای آموزش و تربیت صحیح در دانشگاه، اعتماد جامعه و سایر نهادها را نسبت به دانشگاهیان خدشه‌دار می‌کند. مادامی که پاسخگویی در برابر اشکال مختلف رفتارهای نامطلوب، هزینه‌بر باشد، بهترین راه حل، پیش‌گیری از بروز این گونه رفتارها است (پور عزت و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از راه‌های پیش‌گیری از این رفتارها، حرکت به سوی فضیلت‌گرایی سازمانی است (وتستون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). همچنین، در نظام آموزش عالی موجود، استادان هر کدام در یک رشته بسیار باریک متخصص شده‌اند و همه مسئولیت خود را صرفاً در آموزش و پژوهش می‌بینند و نه ارائه آموزش و پرورشی که بار اخلاقی و معنوی هم داشته باشد. لذا برای این که به سوی چنین آموزش عالی‌ای حرکت کنیم، یکی از پیش‌نیازها، ارائه و وجود فضایی آمیخته با فضائل در دانشگاه است. لذا با کاربردی کردن فضایل در سطح دانشگاه‌ها و ارائه راهکارهایی که دانشگاه‌ها بتوانند فضایل را در خود عملیاتی کنند، می‌توان به آموزش عالی فضیلت‌گرا رسید. دلیل چهارمی که ضرورت انجام این پژوهش را می‌رساند، فقدان ویژگی‌های سازمانی‌ای در دانشگاه‌های استان یزد است که کارکنان دانشگاه را به سمت شهروندانی بهتر، مسئولیت، نوع‌دوستی، مدنیت، تعادل، قدرت تحمل و اخلاق کاری فرا بخواند. به عبارتی دیگر پدیده‌های منفی‌ای نظیر رفتارهای منحرفانه، فرسودگی هیجانی و ... در بین کارکنان مشاهده می‌شود که امید است شناسایی شاخص‌های سازمان فضیلت‌گرا و آزمون مدل ساختاری برآمده از آن‌ها، بتواند این خلا را با ارائه بینشی که توانایی تغییر تفکر و عمل مدیران و کارکنان را دارد پر کند. از آنجا که در زمینه سازمان فضیلت‌گرا در حوزه آموزش عالی طی جستجوهای صورت گرفته، هنوز آزمون مدلی ساختاری انجام نشده است، امید است این تحقیق بتواند

۳. Lipman-Blumen & Leavitt

۴. Myers

۵. Flynn

۶. Cameron

۷. Nepean

۸. Manz

۱. Atkinson & Gilleland

۲. Whetstone

یک ویژگی شخصیتی است که از نظر اجتماعی ارزشمند است و یک فضیلت اخلاقی یک ویژگی است که از نظر اخلاقی ارزشمند است (بیوچمپ و چیلدرس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۶۳).

فضیلت‌گرایی را بهترین شرایط انسانی، پیامدها و رفتارهای منزه و وارسته، عصاره وجود انسان‌ها و بالاترین خواسته‌های بشری می‌دانند (کومته‌اسپونویل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). فضیلت‌گرایی شامل خواسته‌هایی از انسان‌ها است که مربوط به عالی‌ترین درجه‌ای است که در بهترین و بالاترین حالت می‌توانند به آن دست یابند و بیانگر حالت شکوفایی، سرزندگی، وارستگی و شرافتمندی است (لیمن‌بلومن و لیویت، ۱۹۹۹). فضیلت-گرایی به پیگیری و جستجوی بهترین خواسته‌های انسانی بر می‌گردد (رگو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

### فضیلت‌گرایی سازمانی

آیا فضایل می‌توانند در سطح سازمان بکار گرفته شوند؟ پاسخ این است که سازمان‌ها بر جنبه‌های مختلف رفتار اعضایشان اثر می‌گذارند. یکی از این جنبه‌ها جنبه اخلاقی رفتار کارکنان است (تروینو و ویور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). فضا و زمینه اخلاقی سازمان و تعاملات اجتماعی، نه تنها موجب انتقال ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی می‌شود، بلکه بخشی از فرایند شکل‌گیری شخصیت، فضایل<sup>۵</sup> و ردایل<sup>۶</sup> در وجود کارکنان سازمان است. اخلاقیات و فضایل در سطح سازمانی به همان اندازه اهمیت دارند که در سطح فردی مهمند. البته برای ایجاد سازمانی مبتنی بر فضایل، وجود جمعی از افراد فضیلت‌گرا در سازمان کافی نیست. در این راستا ساختارهای سازمانی متناسب نیز لازم است. ساختارها در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا اهمیت دارند. همچنین ویژگی‌های اخلاقی مدیران یعنی تصمیم‌گیرندگان سازمانی نیز اهمیت دارد. مدیران باید درک صحیحی از اخلاقیات داشته باشند و دارای تجربه و ظرفیت کافی در راستای تصمیم‌گیری و قضاوت باشند (وتستون، ۲۰۰۵). فضیلت‌گرایی در سازمان می‌تواند از طریق سیاست‌ها،

فرآیندها، فعالیت‌ها و فرهنگ سازمانی تقویت شده و نهادینه شود (داتون و سوننشین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).

بدلیل اینکه مفهوم فضیلت، خواستن کمال انسانی است، لذا مطالعه فضیلت در سازمان، مطالعه ظرفیت، ویژگی‌ها و شکیبایی افراد در سازمان است (کامرون، ۲۰۰۳). مطالعه در این حوزه نه تنها شامل مطالعه پیامدهای مثبت و فوق‌العاده، بلکه در برگیرنده رفتارهای برجسته در سازمان است که خود منجر به پیامدهای مثبت می‌شوند (داتون و همکاران، ۲۰۰۲).

فضیلت‌گرایی سازمانی به زمینه‌های سازمانی بر می‌گردد. یعنی جایی که عادت‌ها، خواسته‌ها و اعمال خوب (نظیر انسانیت، بزرگواری، عفو و اعتماد) در هر دو سطح فردی و گروهی به منصف ظهور رسیده‌اند، حمایت می‌شوند، پرورش می‌یابند و ترویج می‌شوند (رگو و همکاران، ۲۰۱۱).

مفهوم فضیلت‌گرایی در جوامع علمی مورد غفلت واقع شده است. فضیلت‌گرایی اغلب نوعی تعصب مذهبی تلقی شده است و غیر مرتبط با علم دانسته شده است. حتی در صورت ارتباط با علم، فضیلت‌گرایی اغلب مرتبط با الهیات و فلسفه دانسته شده است و به ارتباط آن با دنیای سازمان و کسب و کار باور اندکی وجود دارد (کامرون، ۲۰۱۱). دلیل دیگر غفلت از فضیلت‌گرایی این است که رخدادی مثبت است. رخدادهای بد و منفی نسبت به رخدادهای خوب و مثبت با همان شدت، اثر بیشتری بر احساسات افراد می‌گذارند. بنابراین حوادث منفی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و تحقیقات علمی بیشتری برای اجتناب از اثرات منفی شان، صورت می‌گیرد و همین یکی از دلایل بی‌توجهی به فضایل در حوزه مطالعات سازمانی است (گاتمن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴). به طور مشابه در تحقیقات مدیریتی و سازمانی نیز عمده توجه بر حل مسئله، موقعیت رقابتی، دستیابی به کارایی و اثر بخشی، سودآوری و... بوده است تا بر شناسایی و شکوفایی جنبه‌های زندگی‌بخش و انسانی و فضایل سازمانی. نسبت دادن کیفیت فضیلت‌گرایی به سازمان بدین معناست که سازمان ظرفیت کاربرد فضایل را در خود ایجاد می‌کند و از فعالیت‌های فضیلت‌گرایانه توسط افراد حمایت می‌کند. لذا فضیلت‌گرایی

۱. Beauchamp & Childress

۲. Comte-Sponrille

۳. Rego

۴. Trevino & weaver

۵. Virtues

۶. Vices

۷. Dutton & sonenshein

۸. Gottman

سازمانی باشند ولی این فعالیتها حاصل انگیزه‌های ابزاری یا مادی تلقی می‌شوند. بدین معنی که تعهد به این فعالیتها مشروط به کسب منفعت از سازمان است.

### مشخصه های سازمان فضیلت گرا

مطالعاتی در راستای شناسایی عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان فضیلت گرا انجام شده است. این مطالعات ویژگی‌هایی را برای یک سازمان فضیلت‌گرا ضروری می‌دانند. پین معتقد است که صداقت، نگرانی برای محیط، توانمندسازی کارکنان، رعایت تنوع و بکارگیری ارزشها، باید دغدغه سازمان فضیلت‌گرا باشد و توجه به ویژگی‌های پنج‌گانه ایمنی، صداقت، عمل به تعهدات، تلاش برای بهترین بودن و کار به عنوان سرگرمی می‌تواند سازمان را به سوی فضیلت-گرایی سوق دهد (پین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۱۸۲). فریدمن و همکاران معتقدند اصولی که باعث می‌شود شرکتی به عنوان یک شرکت فضیلت‌گرا شناخته شود عبارتند از (فریدمن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۷): خودداری از آسیب به دیگران، پیروی از قوانین، احترام به حقوق دیگران، کمک به نیازمندان، خودداری از دروغ و فریبکاری، رعایت عدالت، عمل به تعهدات، تقویت این ضروریات در دیگران. مانز و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند مسئولیت در برابر مأموریت، پاسخگویی، صداقت، قابلیت اعتماد، عدالت، یکپارچگی، احترام به افراد، احترام به مالکیت در راستای فضیلت‌گرا شدن یک سازمان نقش کلیدی دارند. از نظر فریدمن و همکاران هفت ویژگی سازمان فضیلت‌گرا عبارتند از (فریدمن و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۸): حفظ شأن انسانی افراد، رعایت عدالت، استفاده از فرصت‌ها، توانمندسازی افراد، توجه به جامعه محلی، توجه به محیط-زیست، صداقت. مدیر عامل شرکت تامز آو ماین<sup>۶</sup> معتقد است توجه به فضایل در کنار توجه به سودآوری موجب بقای این سازمان شده است. در این شرکت فضایل به هسته اصلی کسب و کار تبدیل شده‌اند. وی به مشتریان، کارکنان، محیط-زیست و جامعه احترام می‌گذارد و معتقد است اعتقاد به

در سازمان به رفتارهای فراتر از نقش و متعالی افراد سازمان بر می‌گردد. فضیلت‌گرایی به ویژگی‌های از سازمان بر می‌گردد که موجب بروز فضایل در رفتارهای افراد می‌شود. فضیلت‌گرایی سازمانی شامل اعمال افراد، فعالیت‌های گروهی، ویژگی‌های فرهنگی یا فرآیندهای سازمانی‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد فضایل را در سازمان رواج دهد و نهادینه سازد (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴).

فضایل سه ویژگی کلیدی دارند که آنها را هر چه بیشتر با مطالعات سازمانی پیوند می‌دهد (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴): الف) اثر انسانی<sup>۱</sup>: فضیلت‌گرایی همواره انسان را برای ذهن تداعی می‌کند. خواسته‌ها و رفتارهای بدون اثر انسانی فضیلت‌گرایانه نیستند. اعمال و تمایلاتی که بر انسان تأثیری نمی‌گذارند، فضیلت‌گرا نیستند. به ساختار یک سازمان، فی‌نفسه نمی‌توان فضیلت‌گرا یا فاقد فضیلت گفت. زیرا فاقد رشد انسانی مثبت یا منفی است. اما همین ساختار اگر به گونه‌ای طراحی شود که موجب افزایش روابط بین‌فردی، کار معنی‌دار، افزایش یادگیری و رشد و توسعه هر چه بیشتر کارکنان شود، می‌تواند موجب تقویت فضیلت‌گرایی در سازمان شود. ب) محسنات اخلاقی<sup>۲</sup>: فضیلت‌گرایی با خوبی‌های اخلاقی، فطری و درونی همراه است. فضائل بیانگر محسنات ذاتی و امور فی‌نفسه مطلوب هستند. مشخصه فضیلت‌گرایی، جستجوی چیزهای پسندیده، متعالی و فی‌نفسه ارزشمند است. بنابراین می‌توان عنوان کرد که مشخصه افراد و سازمان‌های فضیلت‌گرا این است که دارای اهداف معنوی و ایده‌های ذاتاً ارزشمند هستند. ج) بهبود اجتماعی<sup>۳</sup>: فضیلت‌گرایی، ارزش اجتماعی ایجاد می‌کند و فراتر از خواسته‌های ابزاری و منافع شخصی عامل آن عمل می‌کند. فضیلت نه تنها به عامل آن منفعت می‌رساند بلکه به دیگران نیز منفعت می‌رساند. این بدین معنی است که سازمان فضیلت‌گرا چیزی فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکت، برنامه‌های سازگار با محیط‌زیست یا کاربرد منابع تجدیدپذیر انجام می‌دهد. در حالی که برخی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و رفتار شهروندی سازمانی ممکن است بیانگر فضایل

۴. Paine

۵. Friedman

۶. Tom's of Maine

۱. Human Impact

۲. Moral Goodness

۳. Social Betterment

ویژگی‌های زیر می‌تواند سازمان‌ها را در حرکت به سوی فضیلت‌گرایی یاری دهد (فریدمن و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۶): اعتقاد به این که افراد و طبیعت ارزشمند و سزاوار احترام هستند، اعتقاد به این که محصولات باید سالم باشند و از مواد طبیعی تولید شوند، اعتقاد به اینکه شرکت می‌تواند با تکیه بر خلاقیت و نوآوری کیفیت محصولات خود را پایدار کند، اعتقاد به برقراری روابط حسنه با همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، ذینفعان و جامعه، اعتقاد به فراهم کردن محیط کاری ایمن و فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری برای کارکنان، اعتقاد به موفقیت شرکت در صورت رفتار مسئولانه و اجتماعی. فریدمن و فریدمن بیان کردند که ویژگی‌های یک سازمان فضیلت‌گرا عبارتند از (فریدمن و فریدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۵): بکارگیری و استخدام افراد کم‌توان و معلول، تنوع در مکان کاری، احترام به کارکنان، رواج اخلاقیات، رهبری خدمتگزار، کمک به جامعه محلی، رضایت مشتری، محیط انجام فعالیت‌های انسان دوستانه، بیانیه و ماموریت سازمان. رگو و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند برای ایجاد جو فضیلت‌گرایی در سازمان مدیران باید علاوه بر فضایل، به ادراک افراد از فضیلت‌گرایی نیز توجه کنند. آن‌ها معتقدند در این راستا توجه به ویژگی‌های زیر مفید به نظر می‌رسد: نفوذ فضایل در احساس و تفکر و عمل افراد در انجام همه فعالیت‌های سازمان، دیدگاه خوش‌بینانه نسبت به چالش‌ها، مشکلات و فرصت‌ها، ایجاد احترام و اعتماد متقابل در همه فعالیت‌ها، ایجاد جو صداقت در همه سطوح سازمان، بنا نهادن روابط متقابل فردی بر اساس همدردی، مهربانی و ملاحظه، ترکیب استانداردهای بالای عملکرد با یک فرهنگ بخشش خطاها و یادگیری از خطاها.

هر یک از پژوهش‌های ذکر شده، جنبه‌هایی از فضیلت‌گرایی سازمانی را مدنظر قرار داده‌اند. طی جستجوهای صورت گرفته، دیدی جامع به شاخص‌های فضیلت‌گرایی نداشته‌اند. به عنوان مثال محققان شاخص‌های فضیلت‌گرایی را از منظر ساختار و فرایند و محققان دیگر از منظر منابع انسانی مد نظر قرار داده است. پژوهش حاضر قصد دارد تا با ادغام شاخص-

های مطرح شده در پژوهش‌های گذشته و همچنین استفاده از نظر خبرگان و اضافه کردن شاخص‌هایی که احیاناً در پژوهش‌های گذشته مغفول مانده است، گامی در توسعه دانش نظری در این حوزه بردارد. ارایه مدلی جامع در این راستا، این شکاف پژوهشی را پر خواهد کرد. لذا ارزش افزوده این پژوهش، داشتن دیدی جامع نسبت به شاخص‌شناسی در حوزه سازمان فضیلت‌گرا و همچنین انجام پژوهش در حوزه آموزش عالی استان یزد است که تا کنون این موضوع در آن مورد توجه قرار نگرفته است. پژوهش حاضر، در پی پاسخگویی به سوال‌های پژوهشی زیر می‌باشد:

۱. شاخص‌های موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا کدامند؟
۲. عامل‌ها (فاکتورها) اصلی سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد کدامند؟
۳. مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد به چه صورت است؟

### روش شناسی پژوهش

در روش تحقیق این پژوهش، رویکرد ترکیبی کمی و کیفی به کار رفته است. بدین‌گونه که برای شناسایی شاخص‌های سازمان فضیلت‌گرا از روش دلفی که از جمله روش‌های کیفی است، استفاده شده است و از روش کمی مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل استفاده شده است.

در این مقاله ابتدا با مطالعه و بررسی متون علمی، ادبیات تحقیق در زمینه سازمان فضیلت‌گرا تدوین شده است. سپس با توجه به ادبیات تحقیق، شاخص‌های موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا استخراج شده است. در این مرحله پنل دلفی تشکیل شد. اعضای واجد شرایط برای پنل دلفی از مهمترین مراحل این روش به حساب می‌آید (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۷). در این پنل، از افرادی استفاده شد که دارای دانش، تدریس، تجربه و تخصص در حوزه سازمان فضیلت‌گرا یا حوزه‌های مشابه آن نظیر اخلاق و ارزش‌ها باشند. برای انتخاب اعضای پنل، از روش نمونه‌گیری هدفدار یا قضاوتی استفاده شد. دو گروه اصلی مد نظر قرار گرفتند: اعضای هیئت‌علمی صاحب نظر و دانش و تجربه در حوزه

۱. Friedman & Friedman

خصوص شاخص‌های تشکیل‌دهنده سازمان فضیلت‌گرا سه نوبت تکرار شد. اطلاعات مربوط به تعداد پرسش‌نامه‌ها در دوره‌های مختلف تکنیک دلفی به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱- تعداد پرسش‌نامه‌ها در سه دور تکنیک دلفی

دور	پرسش‌نامه توزیع شده	پرسش‌نامه تکمیل شده	نرخ پاسخگویی
اول	۴۰	۳۰	۰/۷۵
دوم	۳۰	۲۶	۰/۸۷
سوم	۲۶	۲۵	۰/۹۶

لیست ۵۶ گانه به دست آمده از ادبیات تحقیق، ملاک تهیه و تدوین اولین پرسش‌نامه نظر سنجی از خبرگان قرار گرفت. نتایج آزمون دیلو کندال (ضریب توافق W) در دور اول نشان داد که مقدار آماره کای دو در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان کرد که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی‌دار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق ۰/۳۴۱ و کمتر از ۰/۵ بود (کوردر و فورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا شد. در این مرحله دو شاخص حذف شد. دوازده شاخص بنا به نظر خبرگان، اضافه شد و برخی شاخص‌ها نیز بنا به نظر خبرگان اصلاح یا ادغام شدند. در پایان دور اول، پرسش‌نامه دور دوم نظر سنجی از خبرگان با ۶۱ شاخص تدوین شد. نتایج آزمون دیلو کندال در دور دوم نشان داد که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی‌دار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق ۰/۴۳۶ و کمتر از ۰/۵ بود، آزمون مجدداً و با اصلاحات مورد نظر خبرگان اجرا شد. در این مرحله بنا به نظر خبرگان، شش شاخص حذف شد. دو شاخص ادغام شدند و چهار شاخص اضافه شد. در پایان دور دوم، پرسش‌نامه دور سوم نظر سنجی از خبرگان با ۵۸ شاخص تدوین شد. نتایج آزمون دیلو کندال در دور سوم نشان داد که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی‌دار نیست و اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق ۰/۷۸۳ و بیشتر از ۰/۵ بود

سازمان و مدیریت و همچنین اعضای هیئت علمی صاحب نظر در حوزه الهیات. از گروه اول ۳۰ نفر و از گروه دوم ۲۰ نفر انتخاب شده و با آن‌ها در مورد شرکت در تحقیق صحبت شد و یا دعوت‌نامه صادر شد. به ترتیب ۲۵ و ۱۵ نفر اعلام آمادگی کردند و پنلی ۴۰ نفره تشکیل شد. پس از سه دور اجرای این تکنیک، در مورد شاخص‌ها اجماع حاصل شد. شاخص‌های بدست آمده، مبنای تهیه پرسش‌نامه اصلی تحقیق جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفته و در مرحله بعد عوامل اصلی این شاخص‌ها با تحلیل عاملی اکتشافی استخراج شد. سپس مدل مفهومی سازمان فضیلت‌گرا از روی عوامل بدست آمده طراحی شد. نهایتاً آزمون‌های آماری مورد نیاز توسط نرم افزارهای لیزرل و اسپاس‌اس جهت تست مدل انجام شده و مدل نهایی تدوین شد.

جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه‌های منتخب استان یزد (دانشگاه پیام‌نور، آزاد اسلامی و دانشگاه یزد) بود. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. از آنجا که تحقیق حاضر در زمره تحقیقات چند متغیره و تحلیل عاملی می‌باشد، فرمول‌های کوکران در تعیین حجم نمونه ناکاراست. در این نوع تحقیقات حجم نمونه تابع تعداد متغیرها است (هومن، ۱۳۸۰: ۵۱۹). در این تحقیق حجم نمونه بر اساس این قاعده که حجم نمونه باید حداقل ۱۰ برابر تعداد متغیرها باشد (هومن، ۱۳۸۰: ۳۸۰؛ مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹: ۱۹۳) تعیین شده است. جمعا ۷۵۰ پرسش‌نامه ارسال شد و نهایتاً ۵۷۴ پرسش‌نامه قابل تحلیل، جمع‌آوری شد.

## یافته‌ها

### بررسی سوال اول پژوهش

سوال اول پژوهش: شاخص‌های موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا کدامند؟

برای پاسخ به این سوال، ابتدا با مرور ادبیات موضوع و با استفاده از مطالعات صورت گرفته لیستی اولیه از شاخص‌های تشکیل‌دهنده سازمان فضیلت‌گرا شامل ۵۶ شاخص استخراج شد. سپس برای نهایی کردن شاخص‌ها از تکنیک دلفی استفاده شد. روش دلفی برای رسیدن به توافق نهایی در

و به سمت عدد یک میل می‌کرد، ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی شد و نظرسنجی متوقف شد.

لذا در راستای پاسخ به سوال اول تحقیق، ۵۸ شاخص موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا شناسایی شد. که به دلیل محدودیت تعداد واژگان مقاله، از نام بردن این شاخص‌ها در این قسمت خودداری می‌شود. نام شاخص‌ها در ادامه، در قسمت تحلیل عاملی اکتشافی خواهد آمد.

### بررسی سوال دوم پژوهش

سوال دوم پژوهش: فاکتورهای اصلی سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد کدامند؟

برای شناسایی فاکتورهای اصلی سازمان فضیلت‌گرا از شاخص‌های نهایی ۵۸ گانه موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا، از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتیجه، شامل چندین خروجی است. خروجی اول مربوط به کفایت نمونه

بود. از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۹۹ و بالای ۰/۷ بود، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد بود که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است (پویا و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۳) و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. خروجی دوم میزان اشتراک متغیرها را نشان می‌دهد. از آنجا که همه مقادیر اشتراک استخراجی بالاتر از ۰,۵ بود، هیچ یک از متغیرها از تحلیل عاملی حذف نشدند. خروجی بعدی جدول ۲ است که نشان‌دهنده تعداد عامل‌های استخراجی و واریانس تبیین شده توسط آن‌ها است. از آنجا که در این جدول، پنج عامل دارای مقدار ویژه بزرگتر از یک هستند، در تحلیل باقی می‌مانند. این پنج عامل می‌توانند ۸۱/۳۰۵ درصد از واریانس متغیرها را توضیح دهند. بارهای عاملی مربوط به هر یک از شاخص‌ها در هر یک از عوامل در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲. تعداد عامل‌های استخراجی از شاخص‌ها و واریانس تبیین شده توسط آن‌ها

مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش			مقدار ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش			مقادیر ویژه			رتبه
درصد	درصد تبیین واریانس	کل	درصد تبیین واریانس	درصد تبیین واریانس	کل	درصد تبیین واریانس	درصد تبیین واریانس	کل	
۳۳/۶۳۱	۳۳/۶۳۱	۱۹/۵۰۶	۳۹/۶۹۸	۳۹/۶۹۸	۲۳/۰۲۵	۳۹/۶۹۸	۳۹/۶۹۸	۲۳/۰۲۵	۱
۵۲/۵۰۰	۱۸/۸۶۹	۱۰/۹۴۴	۵۵/۳۹۸	۱۵/۷۰۰	۹/۱۰۶	۵۵/۳۹۸	۱۵/۷۰۰	۹/۱۰۶	۲
۶۴/۸۵۳	۱۲/۳۵۳	۷/۱۶۵	۶۹/۱۱۷	۱۳/۷۲۰	۷/۹۵۷	۶۹/۱۱۷	۱۳/۷۲۰	۷/۹۵۷	۳
۷۳/۱۶۲	۸/۳۰۹	۴/۸۱۹	۷۷/۰۳۷	۷/۹۲۰	۴/۵۹۴	۷۷/۰۳۷	۷/۹۲۰	۴/۵۹۴	۴
۸۱/۳۰۵	۸/۱۴۲	۴/۷۲۳	۸۱/۳۰۵	۴/۲۶۷	۲/۴۷۵	۸۱/۳۰۵	۴/۲۶۷	۲/۴۷۵	۵

جدول ۳. بار عاملی شاخص‌ها در عوامل پنج‌گانه

شاخص	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم
رهبری خدمتگزار	۰/۹۸۳				
رهبری معنوی	۰/۹۰۶				
ویژگی های اخلاقی مثبت مدیران	۰/۷۶۴				
رعایت عدالت در سازمان	۰/۸۶۴				
تقویت انضباط شخصی افراد با پیروی از قوانین، خودکنترلی و پشتکار	۰/۶۶۴				



			۰/۷۳۹	توجه به کارکنان و حفظ شأن انسانی افراد و رفتار متناسب با آنها
			۰/۷۶۴	همخوانی بین گفتار و کردار مدیران
			۰/۶۰۴	آموزش غیر مستقیم افراد جهت ارتقاء فضایل با رویکرد داستان سرایی
			۰/۶۶۶	توجه به فضایل توسط مدیران در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها
			۰/۵۳۳	رهبری مسئولیت پذیر
			۰/۵۹۶	حمایت و پاسخگویی مدیریت در همه امور منجمله مواقع بحرانی و خطاها
			۰/۴۷۴	دیدگاه خوشبینانه نسبت به چالشها، مشکلات و فرصت ها
			۰/۵۸۸	توانمند سازی کارکنان
			۰/۹۶۹	نهادینه شدن اخلاقیات (جو اخلاقی)
			۰/۸۱۹	نگاه به منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان
			۰/۸۷۳	عدم توجه و تمرکز صرف به سود آوری
			۰/۹۷۶	فراتر رفتن از رفتارهای اخلاقی
			۰/۹۱۷	وجود صداقت در همه سطوح، روابط و فعالیتهای سازمان
			۰/۸۴۵	وجود و رعایت استانداردهای اخلاقی برای رفتار افراد
			۰/۶۲۳	وجود شفافیت در سازمان (اشتراک اطلاعات)
			۰/۴۹۷	تلاش در جهت تعالی سازمانی
			۰/۷۷۶	فرهنگ احترام و روابط متقابل مدیران و کارکنان
			۰/۶۷۶	وجود فرهنگ تاکید بر پرورش بیش از آموزش
			۰/۶۲۷	وجود فرهنگ شایسته سالاری در سازمان
			۰/۴۵۴	اهمیت به تفکر، خردورزی و کسب دانش
			۰/۵۱۰	وجود فرهنگ بخشش خطاها و یادگیری از خطاها
			۰/۹۶۴	وجود کارکنان مومن به خدا و روز جزا و تقوا پیشه
			۰/۸۳۹	وجود نوع دوستی و رحم و شفقت و دلسوزی و حمایت میان کارکنان
			۰/۹۸۴	آمادگی کارکنان به لحاظ ویژگی های فردی، انگیزه، تمایل درونی و ...
			۰/۸۹۲	بنا نهادن روابط متقابل فردی بر اساس همدری، مهربانی و ملاحظه
			۰/۷۱۰	ادراک افراد از فضیلت گرایی
			۰/۷۷۸	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
			۰/۵۸۶	همخوانی بین گفتار و کردار کارکنان
			۰/۶۷۸	نفوذ فضایل در احساس و تفکر و عمل افراد در انجام همه فعالیتها
			۰/۵۲۲	وجود کارکنان خود ساخته و دارای درجه استقامت بالا
			۰/۵۵۲	فراهم کردن فرصتهایی برای رشد و پیشرفت کارکنان
			۰/۵۲۲	وجود کارکنان خود کنترل و دارای مرکز کنترل درونی
			۰/۵۴۸	وجود جرأت و جسارت عمل در کارکنان و نهراسیدن از تغییرات
			۰/۵۶۷	نفوذ فضایل در چشم انداز و فلسفه وجودی سازمان
			۰/۸۶۵	نگاه به فضیلت گرایی در فلسفه وجودی سازمان به عنوان هدف نه وسیله
			۰/۸۷۸	نفوذ فضایل در استراتژی ها و اهداف سازمانی
			۰/۵۳۴	نفوذ فضایل در سیاستها و فرآیندهای سازمانی

۰/۶۷۷				تنوع در مکان کاری (پراکندگی جغرافیایی)
۰/۴۲۴				کاهش سلسله مراتب
۰/۵۴۶				اعطای اختیارات متناسب همراه با حمایت از بالا و اعتماد به کارکنان
۰/۵۰۰				ایجاد سلسله مراتب پایین به بالا
۰/۹۷۱				کمک به دیگران و مشارکت در امور عام المنفعه و انسان دوستانه
۰/۷۵۶				احترام به قوانین و رعایت قوانین
۰/۸۹۰				عمل به تعهدات در قبال همه ذینفعان
۰/۷۸۹				احترام به حقوق دیگران و توجه به فضایل در ارتباط با همه ذینفعان
۰/۷۲۰				احترام به ارزشهای اسلامی و اجتماعی
۰/۷۲۷				اختصاص درصدی از درآمد شرکت به کمک به افراد نیازمند
۰/۹۷۲				استفاده از پتانسیل های افراد معلول یا کم توان
۰/۸۶۴				گرایش به فضایل در فرهنگ جامعه
۰/۸۲۰				تنوع نیروی انسانی محیط کار
۰/۷۸۳				توجه به محیط زیست بخصوص در استفاده از منابع و انتخاب فناوری
۰/۵۶۶				استفاده از تأمین کنندگان و نیروی کار محلی محلی
۰/۷۷۸				توجه سازمان به پیامدهای اجتماعی فعالیتهایش

فضیلت یا بدی را از طریق روابط خود با زیر دستان و نیز رفتارهایشان در سازمان جاودانه سازند (فلین، ۲۰۰۸).  
 عامل دوم را می‌توان فرهنگ سازمانی نامید (ایپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ کامرون و همکاران، ۲۰۰۴؛ داتون و سونشین، ۲۰۰۷؛ مانز و همکاران، ۲۰۰۸؛ کامرون، ۲۰۱۰) که شامل ۱۳ شاخص است و ۱۸/۸۶۹ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. ارتقاء یک فرهنگ فضیلت‌گرا به مدیر کمک می‌کند تا سازمان خود را به گونه‌ای موفق‌تر و موثرتر به سوی هدفش سوق دهد. در این راستا زبان فضایل، باید به زبان روزمره شرکت تبدیل شود. سازمان بدون فضایل در بلند مدت نمی‌تواند بقا داشته باشد و می‌توان از طریق فضایل، فرهنگ سازمان را دگرگون کرد (وتستون، ۲۰۰۵).

عامل سوم را می‌توان شاخص‌های مربوط به منابع انسانی نامید (ایپ، ۲۰۰۲؛ کامرون و همکاران، ۲۰۰۴؛ داتون و سونن شن، ۲۰۰۷؛ مانز و همکاران، ۲۰۰۸؛ کامرون، ۲۰۱۰) که شامل ۱۲ شاخص می‌باشد و ۱۲/۳۵۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از این است که شاخص‌های سازمان فضیلت‌گرا در قالب پنج عامل (فاکتور) قابل تبیینند. عامل اول را می‌توان رهبری نام نهاد (لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ مک ایتتایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ فلین، ۲۰۰۸) که شامل ۱۳ شاخص است و ۳۳/۶۳۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. در راستای فضیلت‌گرا کردن سازمان، مدیران و رهبران نقشی حیاتی در فراهم کردن یک چارچوب فضیلت‌گرا برای اعضای سازمان و یک ماهیت مشترک برای سازمان دارند (مک ایتتایر، ۲۰۰۷). ماهیت سازمانی که عصاره ویژگی‌های تشکیل‌دهنده سازمان در طول زمان در برابر فرصت‌ها و چالش‌ها است، می‌تواند فضیلت (در صورت ارتقاء رفتارهای اخلاقی) یا بدی (در صورت تشویق رفتارهای غیر اخلاقی) نام بگیرد (نوبرت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷؛ داچون و برین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۳۰۱). لذا مدیران متعهد به رفتار اخلاقی، در ارتقاء فضایل اخلاقی و ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان مؤثرند. مدیران می‌توانند

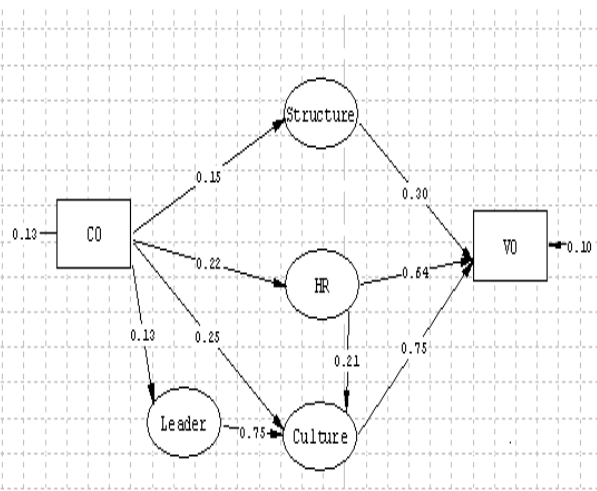
۱. Lawler  
 ۲. MacIntyre  
 ۳. Neubert  
 ۴. Duchon & Brian

استفاده شد. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ هر پنج عامل بالاتر از ۰٫۷ بود، پایایی پرسشنامه نیز تایید شد.

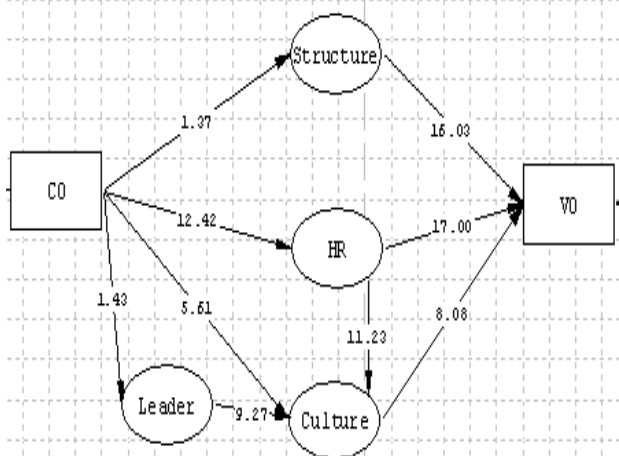
### بررسی سوال سوم پژوهش

سوال سوم پژوهش: مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد به چه صورت است؟

بر اساس عوامل اصلی پنج‌گانه به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین مبانی نظری تحقیق، مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا آزمون شد. نتایج به دست آمده از طریق نرم‌افزار لیزرل، در شکل ۱ و ۲ آمده است.



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی داری

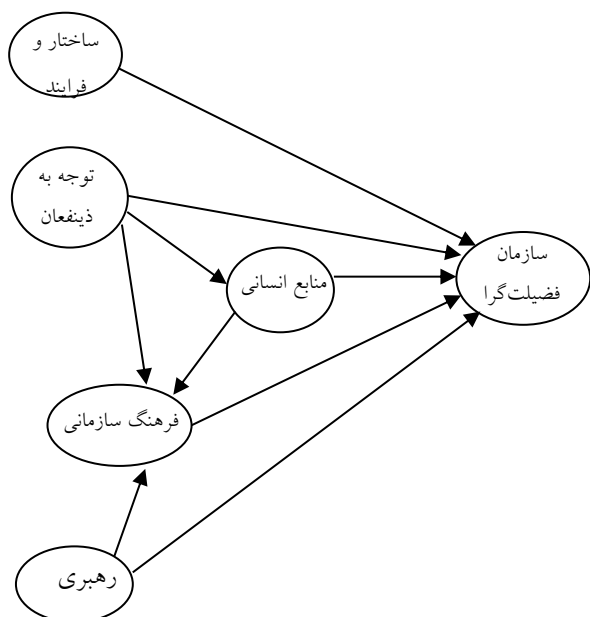
عامل چهارم با مباحث ساختار و فرایند مناسبت دارد (لاولر، ۲۰۰۴؛ وتستون، ۲۰۰۵: ۳۷۵) و شامل ۸ شاخص می باشد و ۸/۳۰۹ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. سازمان فضیلت‌گرا علاوه بر رهبری آرمانی، مدیریت ماهرانه و توجه به نیروی انسانی، مستلزم ساختارها، فرایند ها و برنامه‌های خوب سازمان یافته است (لاولر، ۲۰۰۴).

شاخص‌های مولفه پنجم با مباحث توجه به ذینفعان مناسبت دارند (ایپ، ۲۰۰۲؛ پین، ۲۰۰۳: ۱۸۲؛ سیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ نوسرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ گریملی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ فریدمن و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۶؛ فریدمن و فریدمن، ۲۰۰۹: ۱۵) و شامل ۱۲ شاخص می باشند و ۸/۱۴۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. یک سازمان فضیلت‌گرا باید ارتباط تنگاتنگی با اجتماعی که در آن فعالیت می‌کند داشته باشد. باید کارکنان محلی را استخدام کند و با سازمان‌های محلی داد و ستد کند. در این صورت اندک اندک مشتریانی از اطراف نیز اضافه می‌شوند. برخی شرکت‌ها حتی افراد محلی را آموزش می‌دهند تا آنها را جهت کار در سازمان خود توانمند سازند. همچنین سازمان فضیلت‌گرا باید نسبت به محیط زیست حساسیت داشته باشد و ملاحظات زیست‌محیطی را رعایت کند (فریدمن و فریدمن، ۲۰۰۹: ۱۵).

لذا در راستای پاسخ به سوال دوم پژوهش، از ۵۸ شاخص موثر در ایجاد سازمان فضیلت‌گرا، پنج عامل اصلی شناسایی و استخراج شد.

با مشخص شدن عامل‌ها، روایی و پایایی ابزار تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی، از روش روایی محتوا و تحلیل عاملی استفاده شد. برای بررسی روایی محتوا، پرسشنامه توسط تعدادی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بررسی شد و روایی آن تایید گردید. برای بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تاییدی توسط نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. از آنجا که در هر پنج عامل تمامی بارهای عاملی به دست آمده معنی دار و بالای ۰/۴ بودند و شاخص‌های برازش نیز در حد قابل قبولی بودند، روایی پرسشنامه تایید شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ

۱. Saylor  
۲. Nocera  
۳. Grimley



شکل ۳. مدل عملیاتی سازمان فضیلت‌گرا

### بحث و نتیجه گیری

همان‌گونه که در مدل ساختاری مشاهده شد، مسیر محیط به ساختار معنی‌دار نشد و می‌توان گفت که در این مورد مطالعاتی، محیط بر ساختار اثر ندارد. که این نتیجه دور از انتظار بود و انتظار می‌رفت که این مسیر هر چند با ضریب استاندارد پایین معنی‌دار شود. چون اکثر تئوری‌های مدیریت (نظیر هچ (۱۳۸۵)، استونر و همکاران (۱۳۷۹)، دفت (۱۳۸۷)) بر این است که محیط بر ساختار اثر گذار است. معنی‌دار نشدن این مسیر به این دلیل است که در این مورد مطالعاتی محیط بیشتر به صورت مستقیم بر سازمان فضیلت‌گرا اثر می‌گذارد تا از کانال ساختار. علاوه بر این اثرات غیرمستقیم نیز بیشتر از طریق تاثیر بر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی هستند. مسیر دیگری که در مدل مفهومی معنی‌دار نشد مسیر محیط به رهبری بود که به نظر می‌رسد در این پژوهش، رهبری به جای تاثیرپذیری از جامعه (نظیر رضائیان (۱۳۸۰)) بیشتر به صورت مستقل بر سازمان فضیلت‌گرا اثر می‌گذارد. مسیرهای دیگر در مدل همگی معنی‌دار بودند؛ که از میان آنها بیشترین اثر مستقیم مربوط به مسیر فرهنگ سازمانی به سازمان فضیلت‌گرا بود. این بدین معنی است که با کار کردن روی فرهنگ

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مسیر توجه به ذینفعان به ساختار و فرایند و همچنین مسیر توجه به ذینفعان به رهبری معنی‌دار نیست. باقی مسیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. در خصوص شاخص‌های نیکویی برازش می‌توان گفت از آنجا که مقدار مجذور کای به درجه آزادی برابر با ۲/۵۳ و کوچکتر از ۳، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸ و کمتر از ۰/۱، مقدار شاخص‌های GFI و AGFI به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۹۵ و بزرگتر از ۰/۹ و همچنین مقدار شاخص‌های NFI و CFI به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۷ و بزرگتر از ۰/۹ هستند، مدل سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد برازش مناسبی دارد.

همچنین از شکل ۱ و ۲ می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی و ساختار و فرایند فقط به صورت مستقیم بر سازمان فضیلت‌گرا اثر دارند و این اثر به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۳۰ است. سه عامل دیگر علاوه بر اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم نیز دارند. اثر کل رهبری بر سازمان فضیلت‌گرا ۰/۸۸۴ است که از این میزان اثر، ۰/۳۲۱ اثر مستقیم و ۰/۵۶۲ اثر غیرمستقیم است. لذا عامل رهبری بیشتر به صورت غیرمستقیم و از طریق تاثیر بر فرهنگ سازمانی به حرکت در راستای فضیلت‌گرایی کمک می‌کند. اثر کل منابع انسانی بر سازمان فضیلت‌گرا ۰/۷۹۸ است که از این میزان اثر، ۰/۶۴ اثر مستقیم و ۰/۱۶ اثر غیرمستقیم است. لذا عامل منابع انسانی بیشتر به صورت مستقیم به حرکت در راستای فضیلت‌گرایی کمک می‌کند. اثر کل توجه به ذینفعان بر سازمان فضیلت‌گرا ۰/۹۴۵ است که از این میزان اثر، ۰/۵۸ اثر مستقیم و ۰/۳۶۵ اثر غیرمستقیم است. لذا عامل توجه به ذینفعان بیشتر به صورت مستقیم به حرکت در راستای فضیلت‌گرایی کمک می‌کند. البته اثر غیرمستقیم آن نیز قابل-توجه است. عامل توجه به ذینفعان از طریق عامل‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم بر سازمان فضیلت‌گرا اثر می‌گذارد.

در راستای پاسخ به سوال سوم پژوهش، می‌توان مدل عملیاتی سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد را به صورت شکل ۳ نشان داد.

و مشارکت در امور انسان دوستانه و همچنین استفاده از پتانسیل‌های افراد کم‌توان، بیشترین اثر را بر ارتقای این عامل دارد. لذا اگر سازمانی در پی فضیلت‌گرا شدن است، نباید تنها روی فعالیت‌هایی که مستقیماً منجر به سودآوری می‌شود تمرکز کند و باید به امور عام المنفعه و انسان دوستانه نیز بپردازد.

### منابع

- استونر، جیمز ای اف؛ فری من، آر ادوارد؛ گیلبرت، دانیل آر. (۱۳۷۹). "مدیریت" (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ قلی‌پور، آرین؛ حیدری، الهام؛ ندیرخانلو، سمیرا؛ سعیدی‌نژاد، مجید (۱۳۹۱). "شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رفتارهای غیردانشگاهی در میان استادان دانشگاه"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره دوم، ۱-۱۴.
- پویا، علیرضا؛ اسلامی، قاسم؛ طباطبایی، حسنیه (۱۳۹۱). "نوع‌شناسی علل پدیده پافشاری بر تصمیمات در بخش دولتی"، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره اول، ۳۱ - ۵۵.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۷). "عصر جدید مدیریت" (ترجمه طاهره فیضی و محمد علی سرلک)، تهران، گستره.
- رسولی، رضا؛ آذر، عادل؛ پاپیان، ناهید (۱۳۹۵). "مفاهیم موثر بر دانش بنیان شدن رسانه ملی"، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۱۴، ۶۵-۹۵.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران، سمت.
- مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). "تحلیل-های آماری با استفاده از SPSS"، مولف، تهران.

سازمانی و ارتقاء شاخص‌های شناسایی شده آن هر چه بیشتر می‌توان سازمان را به سوی فضیلت‌گرایی سوق داد و البته این مطلب با سایر تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز مطابقت دارد (نظیر ایپ (۲۰۰۲)، کامرون و همکاران (۲۰۰۴)، داتون و سونن شن (۲۰۰۷)، مانز و همکاران (۲۰۰۸)، کامرون (۲۰۱۰)). شش مسیر دیگر نیز که در مدل مفهومی معنی‌دار شده‌اند، مطابق انتظار هستند و با ادبیات تحقیق نیز همخوانی دارند.

به عنوان کلام آخر می‌توان گفت، از آنجا که ویژگی عمده محیط کنونی سازمان‌ها، تغییر و عدم ثبات است و در چنین شرایطی بدون یک تکیه‌گاه محکم و ایستا، جهت و هدف را نمی‌توان مشخص کرد و پیشرفت دشوار است، تمایل به سمت وجود نقاط ثابتی برای هدایت در مورد آنچه صحیح یا غلط، مناسب یا نامناسب و قانونی یا غیرقانونی است، افزایش یافته است. لذا پیشنهاد می‌شود با حرکت به سوی سازمان فضیلت‌گرا و تقویت فضایل و شاخص‌های فضیلت‌گرایی در سازمان، نقاط ثابت و تکیه‌گاه‌هایی برای تصمیم‌گیری مدیران فراهم شود. در مجموع، پیشنهاد می‌شود مسئولان دانشگاه، با سرمایه‌گذاری روی عامل فرهنگ سازمانی (به دلیل دارا بودن بیشترین اثر مستقیم) و همچنین عامل توجه به ذینفعان (به دلیل دارا بودن بیشترین اثر کل)، دانشگاه خود را به میزان بیشتری به سوی فضیلت‌گرایی سوق دهند. بارهای عاملی شاخص‌های عامل فرهنگ سازمانی نشان داد که شاخص رفتارهای اخلاقی بیشترین اثر را بر ارتقای این عامل دارد. از آنجا که اخلاقیات به عنوان کاتالیزور برای سازمان فضیلت‌گرا عمل می‌کنند و با ارتقای اخلاقیات می‌توان گام بزرگی به سوی فضیلت‌گرایی برداشت، پیشنهاد می‌شود با ارتقاء جو اخلاقی در سازمان از یک سو موجبات اتخاذ تصمیمات اخلاقی توسط مدیران و از سوی دیگر موجبات رفتارهای اخلاقی میان کارکنان فراهم شود. در راستای فضیلت‌گرا کردن سازمان، اخلاقیات و جو اخلاقی مؤثرتر از قوانین و رویه‌ها عمل می‌کنند. بارهای عاملی شاخص‌های عامل توجه به ذینفعان نشان داد که شاخص‌های کمک به دیگران

- هومن، حیدر علی (۱۳۸۰). "تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری"، تهران، نشر پارسا، چاپ اول.
- Comte-Sponville, A. (۲۰۰۱). *"A small treatise of the great virtues"*. New York: Metropolitan Books.
- Corder, G. W. and Foreman, D. I. (۲۰۰۹). *"Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach"*. Wiley Press.
- Duchon, D. and Drake, B. (۲۰۰۹). *"Organizational Narcissism and Virtuous Behavior"*. Journal of Business Ethics, ۸۵: ۳۰۱-۳۰۸.
- Dutton, J. E., and Sonenshein, S. (۲۰۰۷). *"Positive organizational scholarship"*. In S. Lopez and A. Beauchamps (Eds.), Encyclopedia of positive psychology. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M. and Kanov, J. M. (۲۰۰۲). *"Leading in times of trauma"*. Harvard Business Review, January, ۵۴-۶۱.
- Flynn, G. (۲۰۰۸). *"The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business"*. Journal of Business Ethics, ۷۸: ۳۵۹-۳۷۲.
- Friedman, H. H. and Friedman, L. W. (۲۰۰۹). *"How virtuous is your firm? A checklist"*. Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, ۱۴(۱): ۱۴-۲۰.
- 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, ۳(۴): ۳۱-۴۱.
- هج، ماری جو (۱۳۸۵). "تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن" (ترجمه حسن دانایی فرد)، تهران، نشر افکار.
- Atkinson, T. N. and Gilleland, D. S. (۲۰۰۶). *"The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment"*. Research Management Review, ۱۵(۲): ۱-۸.
- Beauchamp, T. L. and Childress, J. F. (۱۹۹۴). *"Principles of Biomedical Ethics"*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S. (۲۰۰۳). *"Organizational virtuousness and performance, In Positive Organizational Scholarship"*. KS Cameron, JE Dutton and RE Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (۲۰۱۰). *"Five keys to flourishing in trying times"*. Leader to Leader ۵۵: ۴۵-۵۱.
- Cameron, K. S. (۲۰۱۱). Responsible leadership as virtuous leadership. Journal of Business Ethics, ۹۸: ۲۵-۳۵, DOI: ۱۰,۱۰۰۷/s1۰۵۵۱-۰۱۱-۱۰۲۳-۶.
- Cameron, K. S., Bright, D. and Caza, A. (۲۰۰۴). *"Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance"*. American Behavioral scientist, ۴۷: ۷۶۶-۷۹۰.
- Cameron, K. S. and Winn, B. (۲۰۱۲). *"Virtuousness in organizations"*. In K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (Eds.). Oxford handbook of positive organizational scholarship, New York: Oxford University Press.

- Gottman, J. (۱۹۹۴). *"Why Marriages Succeed and Fail"*. New York: Simon and Schuster.
- Grimley, B. (۲۰۰۸). *"Costco CEO: Ethics Imperative"*. Kitsap Sun.
- Ip, P. (۲۰۰۲). *"The weizhi group of xian: A Chinese virtuous corporation"*. Journal of Business Ethics, ۳۵: ۱۵-۲۶.
- Lawler, E. E. (۲۰۰۴). *"Leading a virtuous-spiral organization"*. Leader to leader, ۳۲.
- Lipman-Blumen, J. and Leavitt, H. J. (۱۹۹۹). *"Hot Groups: Seeking Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization"*. New York: Oxford University Press.
- MacIntyre, A. (۲۰۰۷). *"After Virtue"*. ۳rd Edition, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Manz, C. C., Cameron, K. S. (Editor), Manz, K. P. (Editor), Marx, R. D. (Editor) and Neal, J. (Editor) (۲۰۰۸). *"The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers"*. World Scientific Publishing Company.
- McNeely, B. L. and Meglino, B. M. (۱۹۹۴). *"The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior"*. Journal of Applied Psychology, ۷۹: ۸۳۶-۸۴۴.
- Myers, D. G. (۲۰۰۰). *"The funds, friends, and faith of happy people"*. American Psychologist, ۵۵: ۵۶-۶۷.
- Nepean, W. (۲۰۰۷). *"Virtuous Firms Perform Better: An Empirical Investigation of Organizational Virtues and Performance"*. Business Post Comment.
- Neubert, M. J., Carlson, D., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. and Chonko, L. B. (۲۰۰۹). *"The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field"*. Journal of business ethics, ۹۰: ۱۵۷-۱۷۰.
- Nocera, J. (۲۰۰۶). *"A tussle of sorts over organics"*. New York Times, C۱, C۸.
- Paine, L. S. (۲۰۰۳). *"Value shift"*. New York: McGraw-Hill.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. and Jesuino, J. C. (۲۰۱۱). *"How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Effective Commitment Relation Ship"*. Journal of Business Research, ۶۴: ۵۲۴-۵۳۲.
- Saylor, F. (۲۰۰۵). *"Business benefit from a low-key spirituality, Science and Technology News"*. Retrieved from <http://www.stnews.org/rlr-۴۹۴.html>.
- Trevino, L. and Weaver, G. (۲۰۰۳). *"Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives"*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Whetstone, J. T. (۲۰۰۵). *"A Framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership"*. Business ethics: a European review, ۱۴(۴): ۳۶۷- ۳۷۸.