

Original Article

## Presenting a Model for Evaluating the Mediating function of Intrinsic Motivation in the Relationship between Ethical Leadership and Creative Employees' Behavior in the Management of Social Security Treatment in Mazandaran Province

Mohammadreza Heidari Rostami<sup>1</sup>, PhD Candidate; Saeid Saffarian Hamedani<sup>2\*</sup>, PhD;  
Maryam Taghvaei Yazdi<sup>3</sup>, PhD

<sup>1</sup>PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

<sup>3</sup>Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

### Article Information

#### Article History:

Received: Sep. 17, 2023

Accepted: Dec. 05, 2023

#### \*Corresponding Author:

Saeid Saffarian Hamedani, PhD;  
Assistant Professor, Department of  
Management, Faculty of Humanities,  
Sari Branch, Islamic Azad University,  
Sari, Iran

Email: snhrm3000@yahoo.com

### Abstract

**Introduction:** Leaders can use ethical leadership to affect the organizational performance of employees. Returning to ethical leadership models is required due to the distinct intellectual perspective of Iranian society which can affect the effectiveness of employees in the organization considering their intrinsic motivation. Therefore, this research aimed to provide a model for evaluating the mediating function of intrinsic motivation in the relationship between ethical leadership and creative employee behavior in social security treatment management in Mazandaran Province.

**Methods:** The required data were collected through a qualitative review and evaluation of studies on ethical leadership, in-depth interviews with senior managers of social security treatment management in Mazandaran Province, using the analysis method Grounded Theory with Glazer's approach, as well as dealing with coding, categorization, and presenting a conceptual model.

**Results:** Three selective codes, 15 core codes, and 94 open codes were included in the generated model. Ethical leadership variables included organizational, human, political, cultural, and moral factors. The creative behavior variable included individual, group, and organizational factors. The intrinsic motivation variable comprised components such as working conditions, rules and regulations, management and leadership style, interactions with colleagues, personality traits, empowerment, and job nature.

**Conclusion:** Since Iranian employees are raised in an Islamic-Iranian culture, ethical leadership could have a positive effect on strengthening their performance and behavior.

**Keywords:** Ethics, Leadership, Creativity, Behavior, Occupational groups, Motivation

### Please cite this article as:

Heidari Rostami MR, Saffarian Hamedani S, Taghvaei Yazdi M. Presenting a Model for Evaluating the Mediating function of Intrinsic Motivation in the Relationship between Ethical Leadership and Creative Employees' Behavior in the Management of Social Security Treatment in Mazandaran Province. *Sadra Med. Sci. J.* 2024; 12(4): 528-542.



مقاله پژوهشی

## ارائه الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران

محمد رضا حیدری رستمی<sup>۱</sup>، سعید صفاریان همدانی<sup>۲\*</sup>، مریم تقوایی یزدی<sup>۳</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران  
استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران  
دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۵

نویسنده مسئول:

سعید صفاریان همدانی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد

اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

پست الکترونیکی: snhrm3000@yahoo.com

**مقدمه:** رهبران می‌توانند با رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی افراد تأثیر داشته باشند. بازگشت به الگوهای اخلاقی رهبری به دلیل جهان‌بینی خاص فکری جامعه ایرانی ضروری است و می‌تواند بر کارایی کارکنان در سازمان با در نظر داشتن انگیزه ذاتی ایشان تأثیر بگذارد. هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران بود.

**مواد و روش‌ها:** در تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی به بررسی و ارزیابی مطالعات پرداخته شد، سپس با مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران، اطلاعات لازم را جمع‌آوری گردید و با استفاده از روش تحلیل محتوا به کدگذاری و مقوله‌بندی و ارائه مدل مفهومی پرداخته شد.

**یافته‌ها:** در مجموع الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران در قالب ۳ کد انتخابی، ۱۵ کد محوری و ۹۴ کد باز ارائه گردید. و در مجموع می‌توان گفت که متغیر رهبری اخلاقی شامل مؤلفه‌های عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل اخلاقی؛ متغیر رفتار خلاقانه کارکنان شامل مؤلفه‌های عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی؛ و متغیر انگیزه ذاتی کارکنان شامل مؤلفه‌های شرایط محیط کار، خط‌مشی‌ها و قوانین، سبک مدیریت و رهبری، روابط با همکاران، عوامل شخصیتی، توانمندسازی و ماهیت شغلی هستند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه کارکنان ایرانی در فرهنگ خاص اسلامی- ایرانی رشد یافته‌اند، رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و قابل توجهی در تقویت عملکرد و رفتار ایشان دارد.

**کلمات کلیدی:** اخلاق، رهبری، خلاقیت، رفتار، گروه‌های شغلی، انگیزش

لطفاً این مقاله را به این صورت استناد کنید:

حیدری رستمی م، صفاریان همدانی س، تقوایی یزدی م. ارائه الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران. مجله علوم پزشکی صدرا. دوره ۱۲، شماره ۴، پاییز ۱۴۰۳، صفحات ۵۲۸-۵۴۲.

اخلاقی بر توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان بنا شده است (۲). امروزه تغییرات سریع و همه‌جانبه جهان، آن‌چنان محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده که سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند برای اقدامات خود راهی‌هایی بیابند که خلاقیت قسمت مهم آن باشد (۵).

یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر مسئله خلاقیت کارکنان، انگیزش درونی است. زمانی که افراد به امور شغلی و کاریشان علاقه‌مند باشند، به‌عبارت‌دیگر نسبت به آن انگیزش درونی داشته باشند، تمامی سعی و تلاش خود را برای انجام کار به نحو احسن انجام می‌دهند و در این راه به ابداع شیوه‌ها و روش‌های جدید نیز خواهند پرداخت. تحقیقات نشان داده‌اند که انگیزش درونی در تکالیف و وظایف شغلی منجر به نوآوری و خلاقیت در کارها می‌شود. این نوع انگیزش از نظر محتوایی برابر با همان انگیزش درونی برای نوآوری است (۴).

با عنایت به پیشینه پژوهش‌های انجام شده در ایران، به موضوع رهبری اخلاقی و نقش و تأثیر آن به‌خصوص در حوزه درمان به‌صورت جدی توجه نشده است، گرچه تأکید بر موضوعاتی از قبیل رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان به زمینه‌های مهمی در ادبیات علم مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل گردیده، ولی در جهت نهادینه‌سازی آن و ارائه الگو، اقدامی صورت نپذیرفته است. به طور خلاصه می‌توان گفت، عدم وجود مدلی به‌منظور طراحی مدل رهبری اخلاقی مبتنی بر رفتار خلاقانه کارکنان با رویکرد انگیزه ذاتی، و ناشناخته بودن مؤلفه‌های اصلی و فرعی، از زمینه‌هایی است که در کشور ما به آن پرداخته نشده است؛ بنابراین این پژوهش قصد دارد که با به‌کارگیری رویکرد کیفی فراترکیب با بررسی و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی، الگویی برای ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران ارائه نماید و در این راستا به دو سؤال زیر پاسخ دهد:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
روائی و پایایی کیفی الگوی مناسب برای ارزیابی

سازمان‌ها همواره تحت تأثیر عوامل پیرامون خود قرار دارند که اغلب تحت نظارت و کنترل سازمان‌ها نیستند. اگر سازمانی بتواند این عوامل محیطی تأثیرگذار را به‌درستی شناسایی و کنترل کند و از مقدار پیچیدگی آن‌ها بکاهد، می‌تواند ماندگاری خود را تداوم بخشد (۱). مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی و متناسب با تحولات پیش رو اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است. به عنوان مثال رسوایی‌های اخلاقی در زمینه کسب‌وکار اهمیت نقش رهبری در شکل‌گیری رفتار اخلاقی را افزایش داده است (۲).

در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف و غیره در همه‌جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته و در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است. تمام سازمان‌ها مستقیم و غیر مستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند و می‌بایست برای گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها تصمیماتی اتخاذ گردد. اولین گام در گسترش این موازین اخلاقی اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی است (۳).

وجود معضلات اخلاقی در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین دلایلی است که سبب می‌شود سازمان‌ها به سمت پیاده‌سازی رهبری اخلاقی حرکت نمایند (۴). از این رو رهبری اخلاقی یکی از دغدغه‌ها و مسائل مهم سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود تا حدی که شکوفایی علمی پیشرفت صنعتی و رفاه اجتماعی به بحث اخلاق در سازمان‌ها وابسته است (۵)، بنابراین سازمان‌ها باید مدیران و کارکنانی استخدام کنند که توانایی انجام کار با ارزش را داشته باشند و برای دوره‌های آموزشی اخلاقی کارآمد نیز برنامه‌ریزی کنند و رویه‌هایی تدوین نمایند که بتواند از ارزش‌ها حمایت کند. رهبری اخلاقی قادر است با هدایت اخلاقی، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، عمل‌گرایی، صداقت در تعاملات و ضوابط و الگوسازی کارکنان را به تلاش بیشتر و کارایی و اثربخشی رهنمون سازد تا بتوانند با تهاجم فرهنگی مقابله کنند (۴). ضرورت توجه سازمان به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در پژوهش‌های انجام گرفته نتایج مثبت رهبری اخلاقی بر سازمان ثابت شده است. محتوای رهبری

هستند که می‌توانند بر کارکنان و اعضای سازمان اعمال نفوذ نمایند، به‌گونه‌ای که آن‌ها برای خیر و صلاح سازمان فداکاری یا ایثار نمایند (۵).

چهارمین جنبه رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه پیشین و آگاهی از اینکه رهبری معنوی با «ارزش‌ها» سروکار دارد. این جنبه ایجاب می‌کند که پیروان از این ارزش‌ها آگاه باشند تا در برابر پیشنهاد رهبر خود، واکنشی آگاهانه از خود نشان دهند (۶).

رهبری از وظایف عمده مدیریت است. بحث رهبری و تأثیر آن بر عملکرد و اثربخشی سازمان، دیر زمانی است که در محافل مدیریتی مطرح گردیده است. متخصصان رهبری راه‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و بر مبنای آن تئوری‌های متعددی ارائه نموده‌اند (۷). نتایج تحقیقات مختلف بیانگر آن است که ویژگی‌های شخصیتی احتمال موفقیت رهبر را افزایش می‌دهد، اما هیچ‌کدام موفقیت او را تضمین نمی‌کنند (۸). ویژگی مشترک تمامی روش‌های تئوری‌های جدید رهبری این است که همه آن‌ها به دنبال روشی هستند تا به لحاظ درونی افراد را برانگیزند (۹). هنگام درک کلمه رهبری برداشت‌های متفاوتی ایجاد می‌شود، رهبری برای بعضی به معنی جاذبه فردیتی و برای بعضی دیگر به معنای قدرت و اختیار است (۱۰).

### خلاقیت

خلاقیت، یکی از استعدادهای الهی انسان است که می‌تواند بسیاری از چیزها را خلق نماید. اگر خلاقیت و نوآوری را از صحنه زندگی بشر کنار بگذاریم، به حرکت، پویایی، بقا و حیات زندگی تیر خلاص زده‌ایم، زیرا تکرار حقیرانه زندگی مساوی مرگ و نابودی انسان است. در دنیای سازمانی امروز، مدیران خلاق، سازمان‌های خلاق و کارکنان خلاق اضلاع مثلث خلاقیت هستند که بدون هر یک خلاقیت و نوآوری به سر منزل مقصود نمی‌رسد (۱۱). سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود باید ساختار سازمانی مناسب، و حمایت، پشتیبانی و تشویق مدیران را که دو عنصر اساسی در شکوفایی خلاقیت آن‌ها محسوب می‌شوند، فراهم سازند (۱۲). مسئولان دولتی نیاز دارند که در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و دیپلماسی، پیشبرد کشور به سمت علم و تحقیق، گسترش فرهنگ مطلوب در میان کشور، ارائه خدمات به همه قشرها بخصوص قشرهای محروم و مظلوم،

نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران در چه حدی است؟

## مواد و روش‌ها

### رهبری اخلاقی

محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراه‌اند، نیازمند نیروهای انسانی انعطاف‌پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، مشارکت‌کننده، طالب ابتکار و با اعتماد به نفس بالا هستند، و رهبری کارآمد می‌تواند افراد را به سوی اهداف سازمانی مورد نظر سوق دهد (۱). از دیرباز به موضوع رهبری توجه شده است، اما پژوهش‌های علمی درباره این موضوع از قرن بیستم آغاز گردیده و محور اصلی بیشتر تحقیقات، شناسایی عوامل تعیین‌کننده در جهت اثربخشی رهبری بوده است. تمرکز دانشمندان علوم رفتاری بر پاسخ به این سؤال بوده است که بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و منابع قدرت، یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، می‌توان توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را تعیین نمود (۲). به تعداد افرادی که در صدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، تعریف برای رهبری وجود دارد ولی از نظرگاه مدیریتی، رهبری فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای یک سازمان است (۳). چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد:

نخست آنکه رهبری، در مورد کسان یا افراد دیگری مثل زیردستان یا پیروان مطرح می‌شود. چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبری را بپذیرند، درصدد تعیین مقام و منزلت ولی یا رهبر برمی‌آیند و در نتیجه فرآیند رهبری امکان‌پذیر می‌شود. همه ویژگی‌ها و خصوصیت‌های رهبری، بدون وجود پیرو و زیردست، به هیچ تبدیل خواهد شد.

دوم کاربرد این است که نقش رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود. اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را از راه‌های متعدد و گوناگون شکل دهند، ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بسیار بیشتر است (۴).

سومین جنبه رهبری توانایی وی در به‌کارگیری شکل‌های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان از راه‌های گوناگون است. در واقع این رهبران



وجود دارد (۱۸). انگیزه، دلیل انجام دادن یک رفتار است، موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات و محرک‌های درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه، دلیل انجام دادن یک رفتار است. این حس موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایل‌ها و محرک‌های درونی فرد تعریف می‌کنند (۱۹).

### پیشینه پژوهش

همتی نوع‌دوست (۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «فراتحلیل مطالعات مرتبط با رهبری اخلاقی در حوزه مدیریت» بیان نمود که افزایش سطح مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران سازمان‌ها منجر به افزایش سطح متغیرهای مفیدی نظیر توانمندسازی روان‌شناختی، هویت، اعتماد و تعهد سازمانی و کاهش متغیرهایی مثل فرسودگی شغلی، رفتارهای انحرافی و تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود. محمد داورزنی و صمد بارانی (۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «درک نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان»، نشان دادند که رهبری اخلاقی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق مالکیت روان‌شناختی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. رهبران اخلاقی می‌توانند با تغییر نگرش و تقویت حس مالکیت نسبت به سازمان آگاهی فردی را افزایش دهند و با ایجاد دل‌بستگی شناختی و عاطفی بین فرد و هدف، بر رفتار او تأثیر بگذارند و زمینه لازم برای تسهیل فرایند سازمانی و افزایش عملکرد شغلی را فراهم آورند. حمیدرضا رضایی و همکاران (۲۲) در تحقیقی با عنوان «نقش رهبری در عملکرد کارکنان» در دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی از طریق رابطه رهبر-پیرو خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه دارد. همچنین رابطه مستقیمی بین رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان قابل اثبات است. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت افزایش سطح مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان از طریق رابطه رهبر-پیرو و تأثیر بر هویت سازمانی و خودکارآمدی در دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان منجر به سطح بیشتری از عملکرد کارکنان این دانشگاه خواهد شد.

شفیق و همکاران (۵) در پژوهشی با عنوان «چگونه

آبادانی کشور، بنگاه‌های اقتصادی، دستگاه‌های گوناگون اجتماعی و خدماتی و غیره در عرصه فعالیت خود نوآوری کنند (۱۳).

پس از گذشت سال‌های متمادی، دانش و تجربه بشری به اینجا رسید که برای تحقق آرمان‌ها، رفع نیازها و مشکلات، و درنهایت پیشرفت همه‌جانبه جوامع بشری در تمامی حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، آموزشی، فرهنگی، امنیتی و مانند آن‌ها باید به ساماندهی سازمان‌های مرتبط پرداخت، به همین دلیل است که در کشورهای مختلف جهان سازمان‌های کوچک و بزرگ جهانی، منطقه‌ای و داخلی ایجاد شده است و روز به روز به ابعاد، پیچیدگی و تنوع سازمان‌ها اضافه می‌گردد (۱۴). سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند اندیشه‌ها و دیدگاه‌های تازه مبتنی بر تحقیقات میدانی و تئوری‌هایی هستند که به کمک آن‌ها بتوانند پویایی خود را تضمین کنند و از زوال و نابودی رهایی یابند. مقاومت سازمان‌ها در قبال تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای کم‌کم اسباب حذف آن‌ها را فراهم می‌کند تا جایی که دیگر قادر به حفظ وضع موجود نیز نباشند (۱۵).

جریان نوجویی و نوآوری به‌صورت آشکار و پنهان سایه خود را بر روند فعالیت‌ها می‌افکند تا دیوارهای کهنه و مندرس روش‌های ناکارآمد را در هم بشکند و بنایی نو و مستحکم ایجاد نماید، در حقیقت امروزه با توجه به تنوع نیازهای انسانی، شعار «نابودی در انتظار شماست مگر اینکه خلاق و نوآور باشید» جلوی دیدگان بشر امروزی است.

### انگیزه

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو<sup>۱</sup> که به معنی حرکت است، گرفته شد. انگیزه همان چرایی رفتار است، به‌عبارت‌دیگر هیچ رفتاری انجام نمی‌شود مگر اینکه محرک آن انگیزه یا نیازی باشد. انگیزه انسان چه خودآگاه چه ناخودآگاه، از نیازهای او نشأت می‌گیرد، بنابراین انگیزه یا نیاز «حالت کمبود درونی یا محرومیتی است که انسان را به انجام یک سری فعالیت‌ها وامی‌دارد» (۱۶).

در تعریف انگیزه سازمانی آمده است: «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (۱۷). مفهوم انگیزش بر این فرض استوار است که رفتار آدمی، معلول علتی است و به‌طور مسلم برای انجام هر عملی، انگیزه‌هایی

رهبری اخلاقی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد: بررسی سازوکارهای اساسی» به بررسی پاسخ دو سؤال پرداختند. تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی پیروان چیست؟ سازوکارهایی که رهبری اخلاقی از طریق آن‌ها بر خلاقیت و نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد چیست؟ یافته‌های آنان نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی پیش‌بینی‌کننده مهمی در خلاقیت فردی و سازمانی است. برای سطح فردی، نتایج حاصل از مدل‌سازی چند سطحی نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، رهبری اخلاقی از طریق تقسیم دانش و توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد، و در سطح سازمانی، رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم با نوآوری سازمانی ارتباط مثبت دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر یک مطالعه کیفی بود. جمع‌آوری اطلاعات لازم از طریق بررسی مطالعات انجام‌شده در زمینه موضوع و همچنین مصاحبه عمیق با ۱۶ نفر از مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران پرداخته است. برخی از سؤالات مهم پروتکل مصاحبه به شرح زیر است:

مؤلفه‌های اصلی رهبری اخلاقی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
شاخص‌های رهبری اخلاقی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
مؤلفه‌های اصلی رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
شاخص‌های رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
مؤلفه‌های اصلی انگیزه ذاتی کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟  
شاخص‌های انگیزه ذاتی کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟

در صورتی که نکته خاصی یا موردی در نظر دارید که در این مصاحبه به آن پرداخته شده است، بفرمائید؟  
سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا<sup>۲</sup> به کدگذاری و مقوله‌بندی و ارائه مدل مفهومی اقدام گردید. گراند تئوری یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به‌جای اتکا به تئوری‌های موجود، خود به تدوین تئوری اقدام کند (۲۸). این تئوری به

2. Content analysis

شکل نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. این روش در مواردی کاربرد دارد که دانش ما در آن زمینه‌ها محدود است. در این روش، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده، در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۳</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> انجام می‌گردد (۲۹):

کدگذاری باز: فرایندی تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم مشخص و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها به بررسی مقوله‌های مقدماتی می‌پردازد. در این پژوهش، محقق پاسخ مصاحبه شوندگان به سؤالات و متن هر مصاحبه را کلمه به کلمه بررسی کرد و مفاهیم و خصوصیات مرتبط با مقوله مورد نظر را از این پاسخ‌ها بدست آورد. کدگذاری محوری: در این روش پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. از این روش برای شناسایی ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط مورد نظر پژوهش استفاده گردید.

کدگذاری انتخابی: عبارت است از روند انتخاب مقوله هسته به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. در این مرحله به‌منظور ارزیابی روایی مدل، از گروه کانونی و به‌منظور ارزیابی پایایی مدل از پایایی بین دو کدگذار (ضریب کاپای کوهن<sup>۶</sup>) استفاده گردید.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران بودند که به‌عنوان مشارکت‌کنندگان بالقوه جهت طراحی و تدوین الگو انتخاب شدند. به‌منظور انتخاب این افراد عواملی از قبیل تجربه، سمت، تحصیلات مرتبط با موضوع، علاقه‌مندی و داشتن زمان کافی جهت

3. Open Coding  
4. Axial Coding  
5. Selective Coding  
6. Cohen kappa

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک جامعه آماری مورد مطالعه

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	میزان سابقه	پست سازمانی	ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	میزان سابقه	پست سازمانی
۱	مرد	پزشک عمومی	۲۶	مدیر	۹	زن	پزشک عمومی	۱۶	مدیر
۲	مرد	پزشک عمومی	۱۵	معاون	۱۰	زن	متخصص	۲۰	مدیر
۳	مرد	متخصص	۱۲	معاون	۱۱	مرد	پزشک عمومی	۱۹	معاون
۴	زن	متخصص	۲۲	مدیر	۱۲	مرد	متخصص	۲۸	مدیر
۵	مرد	متخصص	۲۹	رئیس	۱۳	زن	پزشک عمومی	۱۳	معاون
۶	مرد	پزشک عمومی	۱۸	معاون	۱۴	مرد	پزشک عمومی	۱۶	رئیس
۷	مرد	متخصص	۲۳	معاون	۱۵	مرد	پزشک عمومی	۲۱	مدیر
۸	مرد	متخصص	۲۵	مدیر	۱۶	مرد	متخصص	۲۹	مدیر

تفسیر شد.

این پژوهش با موازین دینی و فرهنگی آزمودنی و جامعه هیچ‌گونه مغایرتی نداشت.

### یافته‌ها

#### پاسخ سؤالات مطرح‌شده در پژوهش

سؤال اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران کدام‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال، با استفاده از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته، ۶ سؤال از مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران پرسیده شد و پس از انجام ۱۴ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید، ولی مصاحبه‌های پانزدهم و شانزدهم به‌منظور اطمینان از اشباع نظری انجام شد. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. در این روش و در مرحله کدگذاری باز، متن هر مصاحبه کلمه به کلمه بررسی شد و مفاهیمی استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، هر مصاحبه با قرار دادن مقولات مشابه در سطوح کلی و ویژگی‌ها، کدهای محوری مرتبط با کدهای باز مستخرج شده، بدست آمد. در (جدول ۲) به تشریح مراحل تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا پرداخته شده است. پس از بررسی متن ۱۶ مصاحبه انجام شده، ۱۶۱ کد باز به دست آمد و به سبب انجام مصاحبه‌های پانزدهم و شانزدهم به‌منظور اطمینان از اشباع نظری، ۶۷ مورد از ۱۶۱ کد باز استخراج شده، تکراری بود و با حذف آن‌ها، ۹۴ کد باز منحصربه‌فرد برای مطالعه حاضر به دست آمد.

مصاحبه و غیره مدنظر قرار گرفت. برای استخراج کدها با استفاده از روش تحلیل محتوا تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۷</sup> مصاحبه‌ها انجام گرفت. اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نکنند و از آن پس نمونه‌ها مشابه به نظر برسند، به‌عبارت‌دیگر نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌ها در تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج حاصله از آن در روش‌شناسی، بیانگر پایایی روش تحقیق است.

روش نمونه‌گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه‌گیری نظری بود، یعنی انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند. نمونه‌گیری نظری مستلزم جمع‌آوری داده بر اساس مقوله‌ها برای تدوین نظریه است.

مشخصات دموگرافیک جامعه آماری خبرگان در (جدول ۱) آمده است.

#### ملاحظات اخلاقی

پیش از شروع کار از شرکت‌کنندگان رضایت‌نامه کتبی دریافت شد.

پیش از شروع کار شرکت‌کنندگان از موضوع و روش اجرا مطالعه مطلع شدند.

از اطلاعات خصوصی و شخصی داوطلبین محافظت شد.

در صورت مشاهده هرگونه اختلال، راهنمایی‌های لازم جهت پیگیری به داوطلبین ارائه شد.

مشارکت در تحقیق هیچ‌گونه بار مالی برای شرکت‌کنندگان نداشت.

نتایج در صورت تمایل برای شرکت‌کنندگان

7. Theoretical Saturation

جدول ۲. نتایج منتج از کدگذاری‌های انتخابی، محوری و باز الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	عوامل سازمانی	فهم دقیق ابعاد کار و شناخت پیچیدگی‌های محیطی تفکر و تأمل در فعالیت‌ها فراست و هوشمند واقعیت محوری مبتنی بر عقلانیت توجه به مقتضیات زمان اتخاذ رویکرد مشورتی و مشارکتی فضاوت‌های آگاهانه و بدون غلط داشتن چشم‌انداز مشترک انتقال دانش و اشراف علمی پشتکار در پیگیری اهداف به انجام رساندن مسئولیت‌های اجتماعی یادگیری و کسب تجربه
رهبری اخلاقی	عوامل انسانی	به‌کارگیری اندیشه و عمل در کنار هم ارتقا کارکنان بر اساس شایستگی آموزش کارکنان الگودهی و انتقال تجربه دادن اختیارات لازم مشارکت دادن افراد در برنامه‌ها پاداش‌های مادی و معنوی استقبال از نظرات و نوآوری‌ها پشتیبانی در شرایط حساس
	عوامل سیاسی	ایجاد تفکر مثبت در کارکنان آگاهی از محدودیت‌ها، عدم قطعیت‌ها و تناقضات از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب ترغیب پیوستگی، ائتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها ارزیابی شرایط بدون تحمیل ارزش‌های خود شناخت اولویت‌های سازمان
	عوامل فرهنگی	حساسیت نسبت به فرهنگ سازمانی درک سیستم‌های ارزشی و بینشی جهت‌دهی اهداف و ارزش‌های سازمانی به سمت واقعیت الگوسازی جهت انتقال فرهنگ حکمت محور ایجاد فرصت‌هایی برای انتقال فرهنگ
	عوامل اخلاقی	توجه به اصول اخلاقی حاکمیت فضای اخلاقی توجه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر
	عوامل فردی	سبک‌های شناختی سبک‌های ادراکی مهارت‌های تفکر خودکارآمدی تخیل فردی بینش و نگرش به محیط اطراف تجربیات ذهنی حساسیت به دیگران توانمندی تصویرسازی
رفتار خلاقانه کارکنان	عوامل گروهی	خلاقیت جمعی مشارکت در کارهای خلاقانه تعاونی‌های خلاق خلق مشترک ترکیب خلاق
	عوامل سازمانی	تخصیص منابع در حوزه کاری مهارت در مدیریت نوآوری گرایش به استقلال پذیرش ابهام تحمل مخاطره به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان تأمین امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای فعالیت‌های نوآورانه آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق در نظر گرفتن مسائل غیرقابل پیش‌بینی برای ظهور خلاقیت



کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	شرایط محیط کار	شرایط فیزیکی محیط کار حقوق امنیت شغلی عدالت سازمانی
	خط‌مشی‌ها و قوانین	شفافیت خط‌مشی‌ها و قوانین عدالانه بودن خط‌مشی‌ها و قوانین شایسته‌سالاری حاکمیت ضوابط سازمانی مشخص بودن اهداف و راهبردهای سازمان
	سبک مدیریت و رهبری	حمایت و پشتیبانی فرادستان شناخت و قدردانی از افراد مدیریت مشارکتی مشخص بودن شرح وظایف تفویض اختیار حمایت مدیر از کارکنان ارتباط اثربخش مدیر با کارکنان سبک رهبری تحول‌آفرین
انگیزه ذاتی	روابط با همکاران	جو همکارانه جو سازمانی آرام و با نشاط آوای سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری و انجام امور
	عوامل شخصیتی	احساس مؤثر بودن احساس خودکارآمدی مسئولیت‌پذیری تعهد شغلی جهت‌گیری مذهبی درونی رعایت اخلاق و احترام متقابل
	توانمندسازی	توسعه شغلی آموزش
	ماهیت شغل	آزادی عمل و استقلال اهمیت شغلی در سازمان تناسب وظایف محوله با توانمندی شغل مسیر پیشرفت شغلی ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های عینی امکانات رفاهی امنیت مالی سیستم پاداش متناسب با عملکرد

اعمال قضاوت صحیح و ارزیابی امور، به شکلی ژرف و عمیق جهت تشخیص خوبی از بدی را در دیگران تقویت کند. علاوه بر جنبه شناختی رهبری اخلاقی توجه به بعد فراشناختی آن حائز اهمیت است. فراشناخت یا آگاهی از فرایندهای شناختی و یافتن روش‌هایی جهت کنترل، تقویت و بهبود فرایندهای شناخت در جهت رسیدن به درون‌بینی و شهود در بحث رهبری اخلاقی اشاره به خودآگاهی و توانایی مشاهده پدیده‌ها از زوایای مختلف دارد و می‌کوشد مسائل کلی موجود را به‌صورت عمیقی درک نماید و با بصیرت و هدف و داشتن چشم‌انداز در جهت رسیدن به کمال مطلوب تلاش کند. برای توانایی خودداری از قضاوت نادرست گزینه‌های در دسترس و فهم کل‌نگر از مسائل، خودشناسی و خودآگاهی لازم است.

نتیجه کدگذاری محوری مصاحبه‌های انجام‌شده نیز ۱۵ کد محوری از ۹۵ کد باز پالایش‌شده بود که درنهایت ۳ کد انتخابی «رهبری اخلاقی، رفتار خلاقانه کارکنان و انگیزه ذاتی» (شکل ۱) به‌منظور ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان به شرح زیر به دست آمد:

رهبری اخلاقی: رهبری اخلاقی در دیدگاه صاحب‌نظران ترکیبی از ابعاد شناختی و رفتاری است. بعد شناختی رهبری اخلاقی سیستم جمعی از دانش و آگاهی‌های مبتنی بر عمل است که بر پایه واقع‌بینی، هوشیاری، تفکر منصفانه، استعداد ذهنی و بهره‌گیری از تجربیات دیگران استوار شده و متضمن درک و فهم عمیق از واقعیت‌های اساسی موجود است تا توانایی

می‌توانند استعداد‌های خود را برای توسعه و رشد رهبری اخلاقی به کار گیرند و آن را از طریق تجربیات و داستان‌پردازی و بصیرت به واسطه همکاران برجسته و ممتاز در زمینه‌های مدیریت، رهبری و اخلاقی توسعه دهند.

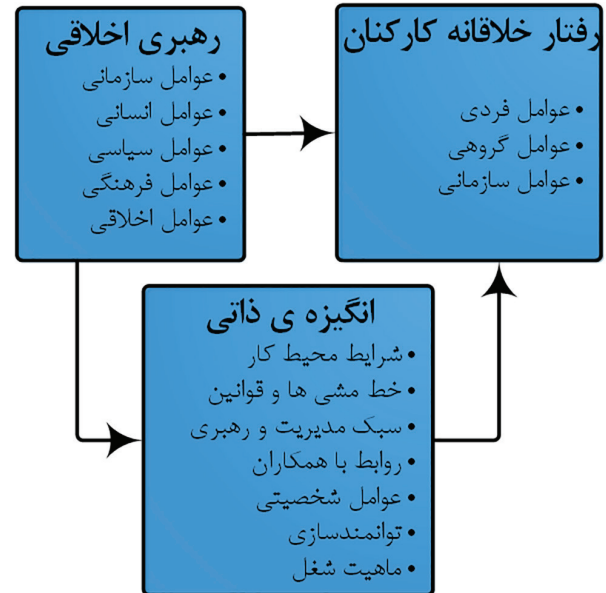
در این مطالعه، این متغیر شامل مؤلفه‌های عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل اخلاقی است.

مؤلفه «عوامل سازمانی» شامل شاخص‌های فهم دقیق ابعاد کار و شناخت پیچیدگی‌های محیطی، تفکر و تأمل در فعالیت‌ها، فراست و هوشمندی، واقعیت محوری مبتنی بر عقلانیت، توجه به مقتضیات زمان، اتخاذ رویکرد مشورتی و مشارکتی، قضاوت‌های آگاهانه و بدون غلط، داشتن چشم‌انداز مشترک، انتقال دانش و اشراف علمی، پشتکار در پیگیری اهداف، به انجام رساندن مسئولیت‌های اجتماعی و یادگیری و کسب تجربه است.

مؤلفه «عوامل انسانی» شامل شاخص‌های به‌کارگیری اندیشه و عمل در کنار هم، ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی، آموزش کارکنان، الگودهی و انتقال تجربه، دادن اختیارات لازم، مشارکت دادن افراد در برنامه‌ها، پاداش‌های مادی و معنوی، استقبال از نظرات و نوآوری‌ها و پشتیبانی در شرایط حساس است. مؤلفه «عوامل سیاسی» شامل شاخص‌های ایجاد تفکر مثبت اندیشی در کارکنان، آگاهی از محدودیت‌ها، عدم قطعیت‌ها و تناقضات، از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب، ترغیب پیوستگی، ائتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها، ارزیابی شرایط بدون تحمیل ارزش‌های خود و شناخت اولویت‌های سازمان است. مؤلفه «عوامل فرهنگی» شامل شاخص‌های حساسیت نسبت به فرهنگ سازمانی، درک سیستم‌های ارزشی و بینشی، جهت‌دهی اهداف و ارزش‌های سازمانی به سمت واقعیت، الگوسازی جهت انتقال فرهنگ حکمت محور و ایجاد فرصت‌هایی برای انتقال فرهنگ است.

مؤلفه «عوامل اخلاقی» شامل شاخص‌های توجه به اصول اخلاقی، حاکمیت فضای اخلاقی و توجه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر است.

رفتار خلاقانه کارکنان: رفتار خلاقانه کارکنان از عوامل تأثیرگذار سازمان‌ها در انطباق با شرایط محیطی و استفاده از فرصت‌ها تلقی می‌شود. خلاقیت چیز جدیدی به وجود می‌آورد، و نوآوری چیز جدیدی به کار می‌برد. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌های



شکل ۱. الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان با رویکرد کیفی گراند تئوری

بعد رفتاری رهبری اخلاقی، (شامل اصول اخلاقی، رفتارهای عاطفی مانند همدلی و دلسوزی برای دیگران و نوع‌دوستی و کاربرد کردن تجربیات) تولید بهترین انتخاب‌های ممکن مطابق با درک عمیق واقعیت‌ها و به‌کارگیری دانش برای منافع مشترک اجتماعی و یکپارچه‌سازی تأثیر آن در زندگی مورد توجه قرار می‌دهد. از این رو، نظریه‌پردازان این عرصه، رهبری اخلاقی را یک فرایند ذهنی مخفی در نظر نمی‌گیرند، بلکه معتقدند رهبری اخلاقی باید به عمل منتهی شود و کنار هم نهادن دانش‌ها، ارزش‌های اخلاقی و خواست‌ها باید به انتخاب یک رفتار رهبری حکیمانه و عالمانه منجر شود.

در شرایط متغیر و پیچیده کنونی، رهبران بین دو موقعیت تصمیم‌گیری و تصمیمات درست و سنجیده قرار دارند. انتخاب استراتژیک و سریع به‌منظور رقابت در محیط کاری، و درعین حال تجزیه و تحلیل درست شرایط از انتظارات افراد از رهبران محسوب می‌شود که نتیجه آن پرهیز از آسیب‌های جدی برای مجموعه است. مدیران باید در مواقع بحرانی، مهارت‌های مرتبط با دانش کسب‌وکار را جهت تصمیم‌گیری مناسب کسب کنند و به کار ببرند، بر این اساس مدیرانی که سبک رهبری اخلاقی را رعایت می‌کنند، در کوتاه‌مدت با تحقق ظرفیت‌های اخلاقی، از طریق تأمل در فعالیت‌ها، نشان دادن دلسوزی و غمخواری در محیط کار، افزایش تحمل در برابر ابهام و پیچیدگی، کارمندان را به نیروهای مثبت‌نگر، مشارکتی و کار محور سازمان تبدیل می‌کنند، همچنین رهبران

شوند، رضایت شغلی زیادتر و انگیزه فعالیت بیشتر خواهد شد و چنین افرادی در جهت تأمین هدف‌های سازمان موفق‌تر خواهند بود. در واقع شواهد تجربی قابل اعتنایی وجود دارد که نشان می‌دهد انگیزش شغلی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده بسیاری از بروندادی شغلی و سازمانی باشند.

نظر به اهمیت انگیزش در بهبود بسیاری از بروندهای مثبت شغلی و سازمانی، امروزه جستجوی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها و یک حوزه جذاب پژوهشی تبدیل شده است؛ چراکه برای مدیران سازمان‌ها بسیار مهم است که بدانند که کارکنانشان با چه عواملی برانگیخته می‌شوند و با تغییر کدامین عوامل می‌توان نیروی کار با انگیزه بالا داشت. در این مطالعه، این متغیر شامل مؤلفه‌های شرایط محیط کار، خط‌مشی‌ها و قوانین، سبک مدیریت و رهبری، روابط با همکاران، عوامل شخصیتی، توانمندسازی و ماهیت شغل است.

مؤلفه «شرایط محیط کار» شامل شاخص‌های شرایط فیزیکی محیط کار، حقوق، امنیت شغلی و عدالت سازمانی است.

مؤلفه «خط‌مشی‌ها و قوانین» شامل شاخص‌های شفافیت خط‌مشی‌ها و قوانین، عادلانه بودن خط‌مشی‌ها و قوانین، شایسته‌سالاری، حاکمیت ضوابط سازمانی و مشخص بودن اهداف و راهبردهای سازمان است.

مؤلفه «سبک مدیریت و رهبری» شامل شاخص‌های حمایت و پشتیبانی فرادستان، شناخت و قدردانی از افراد، مدیریت مشارکتی، مشخص بودن شرح وظایف، تفویض اختیار، حمایت مدیر از کارکنان، سبک رهبری تحول‌آفرین و ارتباط اثربخش مدیر با کارکنان است.

مؤلفه «روابط با همکاران» شامل شاخص‌های جو همکارانه، جو سازمانی آرام و با نشاط، آوای سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری و انجام امور است.

مؤلفه «عوامل شخصیتی» شامل شاخص‌های احساس مؤثر بودن، احساس خودکارآمدی، مسئولیت‌پذیری، تعهد شغلی، جهت‌گیری مذهبی درونی و رعایت اخلاق و احترام متقابل است.

مؤلفه «توانمندسازی» شامل شاخص‌های توسعه شغلی و آموزش است.

مؤلفه «ماهیت شغل» شامل شاخص‌های آزادی عمل و استقلال، اهمیت شغلی در سازمان، تناسب وظایف محوله با توانمندی شغل، مسیر پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های عینی،

خلاق، تبدیل آن به محصول و خدمت، یا یک روش عملیاتی مفید است. سه مجموعه از متغیرها توانایی ایجاد نوآوری دارند. آن‌ها به ساختار سازمانی فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می‌شوند. نوآوری در بستر سازمانی یک ایده، یک محصول، یک فرآیند، یک سیستم یا حتی وسیله‌ای است که با موفقیت بینش‌ها و تأثیرات جدیدی برای فرد، گروه‌های مردم، سازمان‌ها، یک بخش صنعتی و کل جامعه به همراه می‌آورد.

مفهوم رفتار خلاقانه کارکنان شامل یک شیوه تفکر جدید و متفاوت با هدف یافتن راه‌حل‌های جدید فناوری اقتصادی یا مدیریتی برای مشکلات فعلی است. پژوهشگران خلاقیت را به سه سطح خلاقیت فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرده‌اند. در سطح فردی، تناسب زمینه کار فردی در تأثیرگذاری بر خلاقیت کارکنان در شرکت‌های مبتنی بر فناوری مطالعه شد. در این مطالعه نیز، این متغیر شامل مؤلفه‌های عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی است.

مؤلفه «عوامل فردی» شامل شاخص‌های سبک‌های شناختی، سبک‌های ادراکی، مهارت‌های تفکر، خودکارآمدی، تخیل فردی، بینش و نگرش به محیط اطراف، تجربیات ذهنی حساسیت به دیگران و توانمندی تصویرسازی است.

مؤلفه «عوامل گروهی» شامل شاخص‌های خلاقیت جمعی، مشارکت در کارهای خلاقانه، تعاونی‌های خلاق، خلق مشترک و ترکیب خلاق است.

مؤلفه «عوامل سازمانی» شامل شاخص‌های تخصیص منابع در حوزه کاری، مهارت در مدیریت نوآوری، گرایش به استقلال، پذیرش ابهام، تحمل مخاطره، به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان، تأمین امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای فعالیت‌های نوآورانه، آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق، به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق، دادن پاداش مناسب به افراد خلاق و در نظرگرفتن مسائل غیر قابل پیش‌بینی برای ظهور خلاقیت است.

انگیزه ذاتی: بررسی علل موفقیت برخی از سازمان‌ها و نیز علل انحطاط و انحلال بعضی از شرکت‌ها نشان می‌دهد که ایجاد انگیزه لازم و مناسب در نیروی انسانی تأثیر معنادار و قابل توجهی در موفقیت و پایدار یا انحلال این واحدها دارد. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضا

استفاده‌شده در بخشی از متن مصاحبه است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با استفاده از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش شرکت کند و آموزش‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای کدگذاری مصاحبه‌ها به او انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این فرد، تعداد چهار مصاحبه را کدگذاری نمود و درصد توافق درون موضوعی (ضریب کاپا) با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید.

$$K = \frac{\text{توافقات شانس} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانس} - 1}$$

در تحقیق حاضر چهار مصاحبه در اختیار محقق و دانشجوی دکتری قرار گرفت و بر اساس نظرات ایشان ضریب کاپا بر اساس فرمول زیر به میزان ۰/۸۴ محاسبه گردید.

$$\kappa = \frac{P_0 - P_E}{1 - P_0} = \frac{0.884 - 0.787}{1 - 0.884} = 0.84$$

ضریب توافق کاپا عددی بین ۱ تا ۱+ است. اگر میزان محاسبه‌شده به ۱+ نزدیک باشد، نشان‌دهنده پایایی بالا، اگر به ۱- نزدیک باشد، نشان‌دهنده عدم توافق و اگر به صفر نزدیک باشد، نشان‌دهنده فقدان پایایی است. میزان ضریب کاپای بین ۰/۶ تا ۰/۸+ پایایی مناسب را نشان می‌دهد. در این مطالعه مقدار ضریب کاپا برابر با ۰/۸۴ به‌دست‌آمد، یعنی میزان پایایی کیفی مدل ارائه‌شده برای الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران، قابل قبول است.

## بحث

در این مطالعه، متغیر رهبری اخلاقی شامل مؤلفه‌های عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل اخلاقی است. نتایج مطالعه حاضر با (۱)، بانکس<sup>۸</sup> و همکاران (۲)، قنبری و عبدالملکی (۳)، لین<sup>۹</sup> و همکاران (۴)، شفیق و همکاران (۵)، اسپوچیکر و دیمیتریو<sup>۱۰</sup> (۶)، باویک<sup>۱۱</sup> و همکاران (۷)، دی راک<sup>۱۲</sup>

امکانات رفاهی، امنیت مالی و سیستم پاداش متناسب با عملکرد است. (شکل ۱)

سؤال دوم: روائی و پایایی کیفی الگوی مناسب برای ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران در چه حدی است؟

به‌منظور پاسخ به این سؤال، پس‌از آن که مصاحبه با مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران انجام و فرآیند کدگذاری با روش گراند تئوری بر اساس رویکرد گلیزر اجرا شد، جمعاً ۳ کد انتخابی، ۱۵ کد محوری و ۹۴ کد باز انتخاب گردید.

پژوهشگر از طریق رعایت برخی اصول و معیارها از قبیل دقت در انتخاب مشارکت‌کنندگان کلیدی، تلفیق روش‌های جمع‌آوری داده‌ها (مانند مصاحبه، یادداشت‌برداری، یادآور نویسی)، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه، بررسی مداوم داده‌ها و طبقات از نظر تشابهات و تفاوت‌ها، بازنگری تجزیه و تحلیل انجام‌شده توسط همکاران طرح و بازنگری نوشته‌های مشارکت‌کننده‌ها برای تأمین اعتبار نظریه ارائه‌شده تلاش نمود.

برای اطمینان از روایی پژوهش نیز از روش بازبینی توسط همکاران استفاده شد. روشی که قادر است هدف مطالعه را اندازه‌گیری کند، به‌عنوان روایی شناخته می‌شود. روایی نشان می‌دهد که محقق به چه اندازه در بازتاب پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن، موفق شده است. برای این منظور، یک گروه کانونی متشکل از ۱۶ نفر تشکیل شد، سپس از آن‌ها خواسته شد که نظر خود را درباره کدهای استخراج‌شده بیان کنند. نتیجه بررسی و بحث گروه کانونی نشان داد که الگوی ارائه‌شده روایی قابل قبولی دارد.

پایایی یک پژوهش به تطابق یافته‌ها در تحقیق اشاره دارد. پایایی در مراحل از جمله موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌شود. درباره پایایی مصاحبه باید به نحوه هدایت سؤالات مصاحبه‌گر و در پایایی نسخه‌برداری به پایایی درون موضوعی نسخه‌های تایپ‌شده توسط دو نفر توجه شود، همچنین در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، توجه به درصد‌های گزارش‌شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. در این مطالعه، برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. توافق بین کدگذاران به معنای توافق دو یا چند کدگذار در زمینه کدهای

8. Banks

9. Lin

10. Dimitrio, Schwepker

11. Bavik

12. De Roeck



دیلوکتاناکول<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۳)، بالده<sup>۲۰</sup> و همکاران (۱۹)، داورزنی و بارانی (۲۱) و شفیق و همکاران (۵) همخوانی دارد. عموماً کارکنان از بیان ایده‌ها و نظرات خود اطمینان کافی ندارند، مشخص نیست که مدیران و ناظران چگونه به ابراز عقیده آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. درگیر شدن در فعالیت‌های خلاق می‌تواند مخاطره‌آمیز باشند و کارکنانی که درگیر این فعالیت‌ها هستند، ممکن است با عواقب منفی شکست روبه‌رو شوند. بیشترین قدرت سازمانی در اختیار رهبران و مدیران است؛ لذا حمایت رهبران از ایده‌های کارکنان به نوبه خود باعث تلاش جمعی خلاق و افزایش خلاقیت کارکنان و تیم‌های کاری می‌شود؛ بنابراین انصاف و عدالت رهبران اخلاقی، کارکنان را به یادگیری و ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌کند.

### محدودیت‌های پژوهش

فقدان بودجه لازم برای انجام و پیشبرد کار عدم همکاری مناسب در ادارات و نهادهای اجرایی و نیز مسئولین. عدم اطمینان از دقت پاسخ‌ها به سؤالات پرسشنامه توسط جامعه مورد مطالعه. عدم اطمینان از درک و برداشت درست و مشترک پاسخ‌دهندگان از سؤالات پرسشنامه. عدم آشنایی و اطلاع کامل از موضوع توسط افراد انتخاب‌شده در جامعه آماری. همکاری کم بعضی از مدیریت‌ها و افراد در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه. عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها و مفقود شدن آن‌ها که توزیع مجدد آن‌ها به علت ازدیاد بعد مسافت در برخی از مناطق بسیار وقت‌گیر بود.

### نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه، ارائه الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان بود. برای این منظور با بررسی و ارزیابی مطالعات انجام‌شده در این حوزه برای هر یک از متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار خلاقانه کارکنان و انگیزه ذاتی آن‌ها، مؤلفه و شاخص شناسایی گردید. همچنین با مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران ارشد مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران، اطلاعات لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل گراند تئوری با رویکرد گلیزر، به کدگذاری

و فاروق (۸)، هاشمی و همکاران (۹) و جامبائو<sup>۱۳</sup> (۱۰) همخوانی دارد. رهبران می‌توانند با توانمندسازی کارکنان و ایجاد حال و هوای خلاقانه در سازمان خلاقیت را در بین کارکنان افزایش دهند؛ بنابراین مدیر باید همیشه آماده استقبال از ایده‌های خلاق کارکنان سازمان باشد. به بیان دیگر نقش رهبران به‌عنوان کسانی که بستر مناسب را برای بروز خلاقیت در سازمان فراهم می‌آورند، انکارناپذیر است، از طرفی رهبری اخلاقی با ایجاد فضای توأم با اطمینان و اعتماد و با تشویق کارکنان به ابراز نظرات و ایده‌های خود، به بهبود وضعیت موجود کمک می‌کند. رهبران با به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی با اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و دموکراتیک، ایجاد جو سازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی، ترویج فرهنگ اعتماد عمل کردن به ارزش‌ها رفتار عادلانه، ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار از خلاقیت کارکنان استفاده می‌کنند.

متغیر رفتار خلاقانه کارکنان شامل مؤلفه‌های عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی است. نتایج مطالعه حاضر با بخشی از نتایج گزارش‌شده در مطالعات میائو و چائو<sup>۱۴</sup> (۱۱)، یانگ<sup>۱۵</sup> و همکاران (۱۲)، ال سایید شهاتا و فیاد<sup>۱۶</sup> (۱۴) و دانش‌پژوه و همکاران (۱۵) همخوانی دارد. رهبران اخلاقی از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم‌پوشی از مشکلات گذشته به روش‌های جدید، کارکنان خود را برای ایجاد نوآوری برمی‌انگیزانند. اگر شرایطی در سازمان حاکم باشد که کارکنان بتوانند به‌راحتی در مورد مسائل اظهارنظر کنند، خلاقیت آن‌ها بهبود پیدا می‌کند. امکان بیان ایده و نظرات توسط کارکنان، فاکتور مهمی برای افزایش خلاقیت است چرا که امکان بیان سریع و به‌موقع ایده و نظرات توسط کارکنان منجر به این می‌شود که کارکنان نظرات و ایده‌های خوبی را ارائه دهند و همواره در مورد مسائل سازمانی نظر دهند که بدون شک منجر به خلاقیت بیشتر می‌شود.

متغیر انگیزه ذاتی کارکنان شامل مؤلفه‌های شرایط محیط کار، خط‌مشی‌ها و قوانین، سبک مدیریت و رهبری، روابط با همکاران، عوامل شخصیتی، توانمندسازی و ماهیت شغل است. نتایج مطالعه حاضر با بخشی از نتایج گزارش‌شده در مطالعات فرانس<sup>۱۷</sup> و همکاران (۱۷)، وانگ<sup>۱۸</sup> و همکاران (۱۸)،

13. Jambawo

14. Miao,Chao

15. Yang

16. El Sayed , Fayyad

17. Fransen

18. Wang

19. Dilokthanakul

20. Balde



تا حد امکان در مورد برنامه‌های جدید سازمان از کارکنان نظرخواهی کنند و از این نظرات در ارائه برنامه‌های جدید استفاده نمایند و با فرهنگ‌سازی مناسب مثلاً ارائه پاداش در قبال نظرات مفید و سازنده زمینه را برای جلوگیری از فشار گروهی در برابر نظرات شخصی افراد فراهم کنند و تا حدی به کارکنان اختیار در عملکرد بدهند چراکه این موارد بر توانمندسازی کارکنان در ارائه ایده‌های جدید که منجر به نوآوری برای سازمان می‌شود، تأثیر دارد.

کارکنانی که تمایل دارند ایده‌ها و پیشنهادات خود را ارائه کنند به احتمال زیاد به بهبود خلاقیت سازمانی کمک می‌کنند، بنابراین رهبران باید یک مدل اخلاقی در سازمان ایجاد کنند که برای کارکنان انگیزه ایجاد کند و از نظرات و ایده‌های پیشنهادی آن‌ها پشتیبانی نماید و از آن‌ها حمایت کند. مدیران ارشد می‌توانند با اتخاذ ویژگی‌های رهبران اخلاقی و با تحت تأثیر قرار دادن مدیران میانی و عملیاتی در انجام آن یک مدل رهبری عادلانه و صادقانه ایجاد کنند تا کارکنان با ارائه ایده‌ها و پیشنهادات خلاقیت خود را افزایش دهند.

### تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منفعی وجود ندارد.

و مقوله‌بندی و ارائه مدل مفهومی پرداخته شد. بر اساس نتایج یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

مدیران سازمان مورد مطالعه از سبک رهبر اخلاقی در مدیریت سازمان خود استفاده کنند.

در انتخاب مدیران به ارزش‌های اخلاقی مانند عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری توجه کافی شود.

سازمان‌ها با ارائه مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای کارکنان، اعتماد و اطمینان آن‌ها را به رفتارها و تصمیمات یکدیگر تقویت نمایند.

رهبران سازمان با به چالش کشیدن افکار و تصورات کارکنان را در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان مشارکت دهند؛

به وعده‌ها، حرف‌ها و تعهدات خود پایبند باشند تا از این طریق بتوانند نظرات زیردستان را جلب کنند؛

همواره سعی نمایند کارکنان را به پیدا کردن راه‌های جدید برای دستیابی به اهداف تشویق کنند؛

کارکنان را به ابراز نظرات در مورد مشکلات و چالش‌های کاری تشویق و ترغیب نمایند و زمینه‌ای فراهم کنند که

کارکنان به بیان فعالانه ایده‌ها و نظرات بدون ترس و دلهره تشویق شوند و حتی در صورت مخالفت دیگران

ایده‌ها و مسائل کاری خود را بیان کنند؛

### منابع

- Zaim H, Demir A, Budur T. Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*. 2021;8(1):42-66.
- Banks GC, Fischer T, Gooty J, Stock G. Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*. 2021;32(2):101471.
- Ghanbari S, Abdolmaleki J. The role of spiritual leadership in the employees job performance: A study on mediating role of social capital at Bu-Ali Sina University. *Iranian journal of management sciences*. 2022;16(64):145-75.
- Lin WL, Yip N, Ho JA, Sambasivan M. The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*. 2020;89:61-71.
- Shafique I, Ahmad B, Kalyar MN. How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*. 2020;23(1):114-33.
- Schwepeker Jr CH, Dimitriou CK. Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;94:102860.
- Bavik YL, Tang PM, Shao R, Lam LW. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The leadership quarterly*. 2018;29(2):322-32.
- De Roeck K, Farooq O. Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*. 2018;151:923-39.
- Hashemi E, Barkhordari-Sharifabad M, Salaree MM. Relationship between ethical leadership, moral distress and turnover intention from the nurses' perspective. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*. 2020;13:552-63.

10. Jambawo S. Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*. 2018;27(17):998-1001.
11. Miao R, Cao Y. High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *Int J Environ Res Public Health*. 2019;16(9).
12. Yang Y, Li Z, Liang L, Zhang X. Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*. 2021;40(4):1911-22.
13. Rajabi Farjad H, Monshi G. The Impact of Tyrannical Leadership on Creativity of Staff in Light of the Role of the Leader's Exchange and the Power distance. *Public Administration Perspective*. 2020;11(1):144-67.
14. El Sayed Shehata A, Fayyad S. The Mediating Role of The Job Competencies Map in Determining the Relationship Between Internal Marketing and Creative Behavior of Employees: Applying to Some Five-Star Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*. 2021;21(1):282-306.
15. DANESHPAJOUH R, Purmohamad M, Mahdavian A. Effectiveness of problem solving training to improve employee's job satisfaction and creativity. *Social Cognition*. 2020;9(1):107-22.
16. Navaei N, Vaezi R, Seyyed Naghavi M. The promotion of public service motivation in the light of organizational factors. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. 2020;2(2):7-28.
17. Franses K, Boen F, Vansteenkiste M, Mertens N, Vande Broek G. The power of competence support: The impact of coaches and athlete leaders on intrinsic motivation and performance. *Scand J Med Sci Sports*. 2018;28(2):725-45.
18. Wang M, Guo T, Ni Y, Shang S, Tang Z. The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Front Psychol*. 2018;9:2627.
19. Dilokthanakul N, Kaplanis C, Pawlowski N, Shanahan M. Feature control as intrinsic motivation for hierarchical reinforcement learning. *IEEE transactions on neural networks and learning systems*. 2019;30(11):3409-18.
20. Hemmati NGM. Meta-analysis of studies related to ethical leadership in management. *Ethics in Science and Technology*. 2020;14:213-8. [Persian].
21. Davarzani M, Barani S. Understanding the Role of Psychological Ownership on the Relationship between Ethical Leadership and Employee Performance. *Military Management Quarterly*. 2020;19(76):1-28.
22. Rezaee Kelidbari HR, Saraee FSE, Bakhshalizade D. Role of Ethical Leadership in Employee Performance. *Ethics in Science and Technology*. 2020;15(1):108-15. [Persian].
23. Dilokthanakul N, Kaplanis C, Pawlowski N, Shanahan M. Feature Control as Intrinsic Motivation for Hierarchical Reinforcement Learning. *IEEE Trans Neural Netw Learn Syst*. 2019;30(11):3409-18.