

بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)

محمد رضا کرمی^۱ - سید محمد میرکمالی^۲ - جواد پورکریمی^۳

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اینکه در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف مسایل در همه جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است، سعی نمودیم با بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن، شناخت بیشتری نسبت به این نوع از رهبری ایجاد کنیم. هدف پژوهش حاضر، باهدف بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن در کارکنان دانشگاه تهران صورت گرفته است. روش پژوهش: از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۴ - ۱۳۹۵ می‌باشد، که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۱۶۰ زن و ۱۷۱ مرد) نفر اعلام شده است؛ که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۰۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته رهبری اخلاقی استفاده شده است.

یافته‌ها: کلیه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بالاتر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارند، به‌غیر از مؤلفه‌های جهت‌گیری - مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات)، تسهیم نقش و عصبیت که پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشند. نتایج آزمون t مستقل نشان داد کارکنان زن و مرد ادراک یکسانی از رهبری اخلاقی دارند. همچنین نتایج آزمون وایانس یک‌راهه (f) نشان داد بین ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، سابقه خدمت، محل خدمت، تحصیلات و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود ندارد. نتایج آزمون فریدمن حاکی از این است که هدایت اخلاقی از بیشترین اولویت و وضوح نقش از کمترین اولویت برخوردارند.

نتیجه‌گیری: با توجه به پیامدهای مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان‌ها و جوامع لازم است مدیران این نوع از رهبری را در خود تقویت کنند.

کلیدواژگان: رهبری اخلاقی، جهت‌گیری مردمی، تسهیم قدرت، نگرانی ثبات، هدایت اخلاقی، کارکنان دانشگاه

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران karami_mohamadreza@yahoo.com

(مسئول مکاتبات)

^۲ استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

(۲۰۰۶). ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان‌ها ثابت شده است. مقتضای این نوع از رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره‌ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (ایلماز، ۲۰۱۰). رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان خود منتقل می‌کنند، از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهای نقش اخلاقی، برای پیروان عمل می‌کنند. علاوه‌براین، رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (توتار^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). به اعتقاد تروینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی بااخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون، این رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد (براون^۲، ۲۰۰۷: ۱۴۱).

از آنجا که دانشگاه‌ها نهاد علمی، فرهنگی و عامل پیشگام تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در هر جامعه هستند، مدیریت کارآمد منابع انسانی در دانشگاه بر رشد و عملکرد جامعه تأثیر می‌گذارد و انتظار می‌رود که با ادای وظایف و رسالت‌های خود بتواند گام‌های مؤثری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارد و همواره کشور را به سمت پیشرفت رهنمون سازد (یمانی و بهادری، ۲۰۰۸). بی‌تردید این دانشگاه است که می‌تواند به پیشرفت جامعه کمک کرده و روحیه، خلاقیت، خودباوری، ابتکار، و اعتمادبه‌نفس را به جوانان تزریق کند (مدهوشی و نیازی، ۱۳۸۹: ۱۱۴). به

امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آن‌ها منجر می‌گردد (کوری و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است، سبک‌های رهبری می‌باشد (محرابی، ۱۳۹۲). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد (مصدق‌راد، ۱۳۸۴). در این میان، سبک رهبری اخلاقی^۱ از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون^۲، رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهمترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به‌وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر داشته باشند (ارونسون ۲۰۰۱). از طرفی در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران تبعیض، باندبازی و تحریف مسایل در همه‌جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است. در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است. البته مسائل اخلاقی و اجتماعی که مدیریت سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند به این موارد ختم نمی‌شود. تمام سازمان‌ها مستقیم یا غیرمستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند و می‌بایست برای گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها و اتخاذ تصمیمات اخلاقی تلاش نمایند. اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی می‌باشد (براون^۳،

تصمیم‌گیری می‌کند. رهبران اخلاقی افراد را طوری هدایت می‌کنند که به حقوق و جایگاه آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. رهبران ماهیتاً در موقعیتی از قدرت اجتماعی قرار دارند و رهبران اخلاقی بر این نکته تمرکز می‌کنند که چگونه قدرت اجتماعی خود را در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند، اقداماتی که انجام می‌دهند و شیوه‌ای که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به کار می‌برند (رسیک و دیگران، ۲۰۰۶: ۵۴۷). رهبری اخلاقی و ترویج و توسعه آن در همه سطوح مدیریت، در رأس دستور کار بسیاری از سازمان‌ها قرار دارد، چرا که انتظار می‌رود چنین رهبرانی آثاری مثبت داشته باشند (کانونگو^۷، ۲۰۰۱: ۲۶۰).

تئوری رهبری اخلاقی به‌عنوان یک تئوری مستقل برای اولین بار بر اساس مطالعات براون (۲۰۰۵) گسترش پیدا کرد (دیون، ۲۰۱۲: ۵ به نقل از رنجبرنوش‌آبادی، ۱۳۹۴). وی بر این باور بود که دو نظریه دادوستد اجتماعی و یادگیری اجتماعی می‌توانند مبنایی برای تشریح رابطه رهبری اخلاقی با رفتار پیروان قرار گیرند (والومبوا و دیگران، ۲۰۱۱: ۲۰۵ به نقل از رنجبرنوش‌آبادی، ۱۳۹۴). بعضی رهبری اخلاقی را حاصل ترکیب دو رهیافت نوع‌دوستانه و خوددوستانه دانسته‌اند (کانونگو، ۲۰۰۱: ۲۵۸). بعضی نیز ادعا کرده‌اند که بخش‌هایی از رهبری تحول‌گرا و رهبری قابل‌اعتماد دارای محتوای اخلاقی می‌باشند (کالشوون و دیگران، ۲۰۱۱: ۵۲). بیشتر محققان رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای اخلاقی از جانب رهبر در روابط درون‌شخصی و برون‌شخصی وی و انتقال این هنجارها به پیروان که از طریق سه روش ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی صورت می‌گیرد، می‌دانند (رسیک و دیگران، ۲۰۱۱: ۴۳۶).

همین جهت این مدیریت و رهبری است که نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمان دارد. رهبری و مدیریت سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارت‌های انسانی، ادراکی و تجارب فنی و عملی به سامان نمی‌رسد. عمل مدیریت مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. یک رهبر مانند ناخدای یک کشتی است، رهبری یک کشتی به بیش از یک حس خوب نیاز دارد، ناخدهای خوب قطب نماهای خوب دارند و می‌دانند که چطور از آن استفاده کنند (براون، ۲۰۰۷). حال با توجه به مسائلی که مطرح شد، از یک‌طرف اهمیت اخلاق و رفتار اخلاقی به‌ویژه در سطح موسسات آموزشی مانند دانشگاه‌ها برای ما روشن شد و از طرف دیگر باوجود اهمیت موضوع اخلاق، متأسفانه اکثر مدیران آن را نادیده گرفته و نسبت به پیامدهای رفتار غیراخلاقی بی‌توجه هستند. به همین علت هدف ما در این پژوهش بررسی و تبیین هر چه بیشتر رهبری اخلاقی و ابعاد آن در دانشگاه تهران می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که اخیراً در سازمان‌ها به مسئله‌ای مهم تبدیل شده است. البته تا به امروز، در عرصه پژوهش به طور یکپارچه و منظم درباره این متغیر تحقیق نشده است. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می‌کنند و پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به کار می‌برند تا محیطی سالم و با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد کنند (براون، تروینو، ۲۰۰۶: ۵۹۷). رهبری اخلاقی، رهبری را توصیف می‌کند که بر اساس اعتقاد به آنچه درست یا نادرست است،

اصول رهبری اخلاقی

رهبران سازمان برای آن که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدف مشترکی متقاعد سازند، باید بدون استثناء به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند.

۱- جهت‌گیری مردمی^۸: یکی از ابعاد مهم رهبری اخلاقی جهت‌گیری مردمی یا داشتن نگرانی راستین نسبت به افراد می‌باشد. رسیک و همکاران (۲۰۰۶) رهبران اخلاقی را مردم‌گرا توصیف می‌کنند. بعد جهت‌گیری مردمی در رهبری اخلاقی منعکس‌کننده این است که رهبران اخلاقی به طور صادقانه نسبت به زیردستان خود دلسوز هستند، به آن‌ها احترام می‌گذارند، از آن‌ها حمایت می‌کنند و به زیردستان خود اطمینان می‌دهند که تا حد امکان نیازهای آن‌ها را برطرف خواهند کرد (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳). به نقل از کالسون و همکاران، (۲۰۱۱). رهبران اخلاقی بر خدمت بیشتر و بهتر تمرکز می‌کنند که در نتیجه، ویژگی جهت‌گرایی مردمی رهبران اخلاقی باعث می‌شود، آن‌ها به چگونگی تاثیر اقداماتشان بر دیگران توجه کنند و از قدرت اجتماعی خود برای خدمت به دیگران استفاده نمایند. براساس این بعد، رهبران اخلاقی منافع جمعی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند (رسیک و همکاران، ۲۰۰۶).

۲- انصاف^۹: رهبران اخلاقی صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع‌دوست می‌باشند. چنین رهبرانی، انتخابات منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی شکل می‌دهند و محیط‌های کاری را منصفانه می‌سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند، از شخص خاصی جانبداری نمی‌کنند، در روابط خود تبعیض قائل نمی‌شوند و مسئولیت اعمالشان را خود به عهده می‌گیرند. به

طور کلی، انصاف، عنصر اصلی رهبری اخلاقی می‌باشد.

۳- تسهیم قدرت^{۱۰}: رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر می‌دهند، به ایده‌ها و طرز فکر آن‌ها گوش می‌کنند. تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می‌دهد، کنترل بیشتری داشته باشند و باعث می‌گردد وابستگی کمتری به مدیرانشان پیدا کنند.

۴- نگرانی برای پایداری (ثبات)^{۱۱}: رهبران اخلاقی خود را در قبال ارتقاء منافع ذی‌نفعان مسئول می‌دانند و نگران اثرات رفتار خود بر محیط اطراف از جمله افراد، جامعه و محیط‌زیست هستند. رهبران باثبات و پایدار فراتر از منافع شخصی خود عمل کرده و به تاثیر اقدامات خود فراتر از محدوده گروه کاری فکر می‌کنند و نشان می‌دهند که نسبت به رفاه جامعه دلسوز هستند (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱).

۵- پرهیز از عصبیت (تمایلات بچه‌گانه)^{۱۲}: این بعد از رهبری اخلاقی شخصی را توصیف می‌کند که مضطرب، تندخو یا خشن، تکانشی و نگران می‌باشد. حالت عصبی تمایل رهبر را برای تجربه احساسات منفی همچون عصبانیت، ترس و اضطراب را نشان می‌دهد. رهبران عصبی حساس و نسبت به دیگران متخاصم هستند. از نقطه نظر یادگیری اجتماعی، حساس و زودرنج و حالت خصمانه داشتن، ویژگی‌هایی هستند که با الگوهای رهبری جذاب و قابل اعتماد مرتبط نیستند. در مقابل رهبران اخلاقی، الگوهای نمونه هستند که به ایجاد و حفظ روابط مثبت با زیردستان توجه دارند. بنابراین می‌توان گفت که حالت عصبی (عصبی بودن) رابطه‌ی منفی با رهبری اخلاقی دارد (کریستی، ۱۹۷۰، به نقل از یزدان‌دوست، ۱۳۹۱).

۶- هدایت اخلاقی^{۱۳}: رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی در مورد رفتارهای اخلاقی را به روشنی به

آماري اين تحقيق کليه کارکنان دانشگاه فردوسي مشهد بودند. یافته‌های تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مولفه‌ی آوای تدافعی، آوای نوع-دوستانه و آوای مطیع تاثیرگذار است. محمودی‌کیا و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی انجام دادند. شرکت-کنندگان پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت بهره-برداری نفت و گاز آغاچاری بوده که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. یافته‌ها نشان داد الگوی پیشنهادی برازش خوبی دارد. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی به طور مستقیم، و با میانجی-گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، به طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد. همچنین رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی ارتباط دارد. و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه‌ای و تعاملی می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت می‌توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد.

عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی، تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را که جامعه آماری این پژوهش کارمندان دانشگاه تبریز به تعداد ۷۱۶ نفر در سال ۱۳۹۱ بودند، مورد بررسی قرار دادند و از این تعداد ۲۳۹ نفر بر اساس فرمول کوکران و به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به نسبت سطوح طبقات انتخاب شده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیونی، به‌ترتیب اثرهای ابعاد وضوح‌نقش، جهت‌گیری مردمی، هدایت اخلاقی و سازه رهبری اخلاقی بر متغیر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) معنادار بوده و متغیرهای یاد شده توانسته‌اند، ۶۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. آن‌ها نشان دادند که وضعیت رهبری اخلاقی و تسهیم قدرت در حد متوسط و دو مولفه هدایت اخلاقی و وضوح نقش بالاتر از میانگین فرضی

زیردستان منتقل می‌کنند. آن‌ها زیردستان را در تعیین اولویت‌ها و معضلات اخلاقی که ممکن است تجربه کنند، هدایت می‌کنند. منظور از هدایت اخلاقی ارتباطات در مورد اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی، ترویج و پاداش رفتار اخلاقی در میان زیردستان می‌باشد. همچنین هدایت اخلاقی یعنی مجموعه قوانین مدیران بالایی و سازمان‌ها، استانداردها یا کدهای رفتاری که رهنمودهایی را برای رفتار اخلاقی فراهم می‌آورد و رهبران نیز زیردستان را از این دستورالعمل‌ها و استانداردها آگاه می‌سازند.

۷- وضوح نقش^{۱۴}: رهبران اخلاقی به گونه‌ای شفاف عمل می‌کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج می‌دهند و در ارتباطات آشکار شرکت می‌کنند. شفاف‌سازی نقش، به اهمیت شفافیت و روشنی در اهداف عملکردی و انتظارات اشاره دارد. رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌سازند، به گونه‌ای که زیردستان می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و در چه زمانی عملکردشان به حد انتظار می‌رسد (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱).

۸- صداقت^{۱۵}: صداقت نشان می‌دهد که یک فرد چه می‌گوید و براساس آن، چگونه عمل می‌کند. رهبران اخلاقی کسانی هستند که به وعده‌های خود عمل می‌کنند و دائماً طوری رفتار می‌کنند که می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد و آن‌ها را باور داشت، زیرا آن‌ها طوری رفتار می‌کنند، که مورد انتظار است (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱).

پیشینه تجربی پژوهش

زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسي مشهد بوده‌اند. روش پژوهش، توصیفی از نوع تحلیلی-پژوهشی و جامعه

داد که نمره سبک رهبری اخلاقی مدیران در جامعه مورد پژوهش از متوسط متفاوت نیست. هیچ کدام از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی نمی‌تواند تغییرات مربوط به توانمندسازی را پیش‌بینی نموده و ضریب تاثیر معنی‌داری در هیچ کدام از مؤلفه‌ها مشاهده نشد. نتایج پژوهش نشان داد که بین نمره سبک رهبری اخلاقی مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

چنگ^{۱۶} (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان "رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی" انجام داد. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با بررسی نقش واسطه‌ای درگیری شغلی بوده است. نمونه این تحقیق شامل ۲۳۹ سرپرست از یک موسسه بزرگ تحقیقات اقتصادی در شمال تایوان انتخاب شد. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا درگیر در شغل خود شوند و آن‌ها را تشویق به صحبت کردن می‌نماید. این پژوهش همچنین نشان داد زمانی که به جای تمرکز بر ارتقاء درجه، تمرکز بر خود نظارتی باشد، رهبری اخلاقی با درگیری شغلی رابطه مثبت خواهد داشت. لو^{۱۷} (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان "اثر رهبری اخلاقی و جو اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان" نشان داد که رهبری اخلاقی تاثیر قابل توجهی بر جو اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان دارد. نمونه این تحقیق شامل ۱۲۸ نفر از کارمندان بنادر بین‌المللی تایوان انتخاب شد و داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) جمع‌آوری گردید.

شین^{۱۸} (۲۰۱۴) به بررسی "رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش واسطه عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی" پرداخت. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت رویه‌ای در سازمان می‌شود. همچنین عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی رابطه میان رهبری

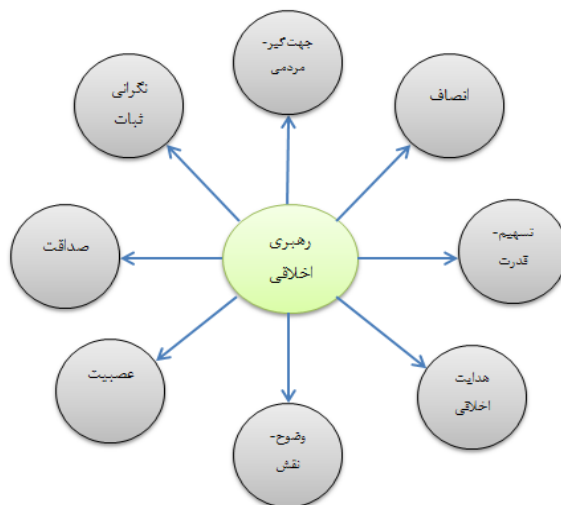
پژوهش و مولفه جهت‌گیری مردمی پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. همچنین بالاترین میانگین مربوط به هدایت اخلاقی می‌باشد. نصیری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود تحت عنوان تحلیل روابط رهبری اخلاقی، معنویت در کار و فرسودگی شغلی که جامعه آماری آن شامل کلیه پرستاران بیمارستان‌های دولتی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهر سنجند (۴۱۰ نفر) بود و با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند، نشان داد رهبری اخلاقی و معنویت در کار رابطه منفی و معنی‌داری با فرسودگی شغلی پرستاران دارند. یافته‌ها همچنین نشان داد که معنویت در کار می‌تواند نقش میانجی را در افزایش ارتباط بین رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی ایفا نماید.

گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان کارخانه حایر در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل دادند که از بین آن‌ها ۳۳۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. شواهد حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی به طور مستقیم باعث تقویت توانمندی و احساس انرژی در محیط کار می‌شود. همچنین احساس انرژی در محیط کار باعث تقویت توانمندی می‌گردد. اما در یک تحلیل فرایندی، احساس انرژی و توانمندی روانی نیز پس از تقویت شدن از طریق رهبری اخلاقی، موجب تقویت خلاقیت کارکنان می‌گردیدند. عمادی فر (۱۳۸۸)، به بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه و رابطه آن با توانمندسازی آن‌ها پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قرارداد معین دانشگاه فردوسی مشهد در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان

(۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان "رهبری اخلاقی و نقش آن در عملکرد گروه کاری به همراه نقش تعدیل‌کنندگی وجدان و آوای گروه" انجام داد. داده‌ها به وسیله پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) از یک نمونه شامل ۸۰ نفر از پرستاران یک مرکز بزرگ پزشکی واقع در ایالات متحده جمع‌آوری شده است. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی رابطه مثبت و قوی با عملکرد گروه کاری دارد و وجدان و آوای کارکنان گروه نیز این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج حاصل از تی تک نمونه‌ای نشان داده است که رهبری اخلاقی و آوای کارکنان بالاتر از میانگین ملاک می‌باشد. زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) به بررسی رابطه رهبری اخلاقی و آوا و سکوت کارکنان با عملکرد کارکنان پرداخت. آن‌ها ۷۱۴ نفر از کارکنان شرکت‌های ملی و چندملیتی در ترکیه را انتخاب و با پرسشنامه از آن‌ها اقدام به نظرسنجی کردند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی تاثیر قابل توجهی بر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. آن‌ها همچنین براساس یافته‌های پژوهش نشان دادند که وضعیت رهبری اخلاقی در جامعه مورد نظر مطلوب می‌باشد. با توجه به مرور مبانی نظری و تحقیقاتی که در زمینه رهبری اخلاقی صورت گرفته بود، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) مفروض گشته است:

اخلاقی مدیران ارشد سازمان و عملکرد سازمان را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج نشان داد رهبری اخلاقی و عدالت رویه‌ای از وضعیت مطلوبی برخوردارند. پوچتایت^{۱۹} (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان "تحریک نوآوری سازمانی از طریق رهبری اخلاقی با واسطه‌گری اعتماد سازمانی" انجام داد. داده‌های این تحقیق به وسیله پرسشنامه از یک نمونه ۷۵۷ نفری در یک سازمان دولتی در لیتوانی جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی باشد. همچنین رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی رابطه آماری مثبت و معناداری داشته و اعتماد سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

میت^{۲۰} (۲۰۱۳) "رابطه بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی" را مورد بررسی قرار داد. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران دانشکده‌های آموزش عالی و بدبینی سازمانی دانشگاهیان بوده است. داده‌های این تحقیق به وسیله پرسشنامه ایلماز (۲۰۰۴) از یک نمونه ۴۰۰ نفری از سه دانشگاه واقع در ترکیه جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد رفتار رهبری اخلاقی مدیران دانشکده‌ها، اثری منفی و قوی بر بدبینی سازمانی دانشگاهیان دارد. و رهبری اخلاقی نیز از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد. والوموا^{۲۱}



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

سوالات پژوهش

نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای سهمی انجام گرفت. جدول (۱) تعداد اعضای نمونه پژوهش را با تفکیک محل خدمت نشان می‌دهد.

جدول (۱): جدول نمونه‌گیری پژوهش

| دانشکده | تعداد کارکنان | تعداد نمونه | درصد نمونه |
|-----------------------------|---------------|-------------|------------|
| پردیس دانشکده‌های فنی | ۳۳۱ | ۷۰ | ۲۳/۱۷ |
| پردیس علوم | ۱۳۱ | ۲۸ | ۹/۲۷ |
| پردیس هنرهای زیبا | ۱۱۱ | ۲۳ | ۷/۶۱ |
| پردیس علوم اجتماعی و رفتاری | ۳۵۹ | ۷۶ | ۲۵/۱ |
| پردیس علوم انسانی | ۲۹۳ | ۶۲ | ۲۰/۵۲ |
| دانشکده دامپزشکی | ۱۲۳ | ۲۷ | ۸/۹۴ |
| دانشکده محیط زیست | ۳۷ | ۸ | ۲/۶۴ |
| دانشکده علوم و فنون نوین | ۳۴ | ۸ | ۲/۶۴ |
| جمع کل | ۱۴۱۹ | ۳۰۲ | ۱۰۰ |

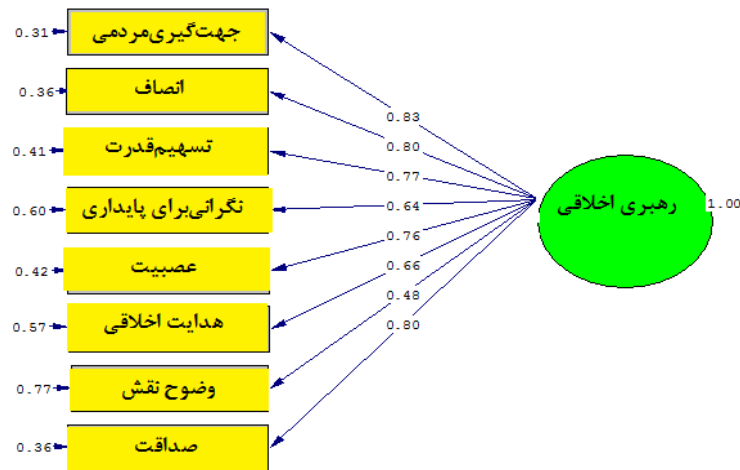
ابزار پژوهش و ویژگی‌های آن

برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. بر این اساس برای سنجش رهبری اخلاقی مدیران از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که دارای ۴۵ گویه است و ۸ مؤلفه جهت‌گیری مردمی، انصاف، نگرانی برای پایداری (ثبات)، تسهیم‌قدرت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش، عصیت و صداقت را می‌سنجد. در پژوهش‌های تجربی این امر مسلم است که نمی‌توان بدون داشتن داده‌های خوب، نتایج خوبی به دست آورد و شرط به دست آوردن داده‌های خوب به طور کلی آن است که شیوه‌ی اندازه‌گیری، اعتبار و روایی داشته باشد. در ادامه، جهت سنجش تناسب ابزار اندازه‌گیری برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، دو ویژگی اعتبار و قابلیت اعتماد مورد توجه قرار گرفته است.

- ۱) وضعیت سبک رهبری اخلاقی مدیران در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۲) وضعیت مولفه جهت‌گیری مردمی در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۳) وضعیت مولفه انصاف در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۴) وضعیت مولفه نگرانی برای پایداری (ثبات) در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۵) وضعیت مولفه تسهیم قدرت در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۶) وضعیت مولفه هدایت اخلاقی در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۷) وضعیت مولفه وضوح نقش در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۸) وضعیت مولفه عصیت در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۹) وضعیت مولفه صداقت در دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۱۰) آیا میان ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی مدیران از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، دانشکده محل تحصیل و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود دارد؟
- ۱۱) هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی از چه اولویتی برخوردار هستند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران تشکیل می‌دهند که براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۶۱۸ مرد، ۸۰۱ زن) نفر می‌باشند. از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نفر به‌عنوان



Chi-Square=69.38, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

شکل (۲): تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر رهبری اخلاقی

روایی^{۲۲} (اعتبار)

در این پژوهش، جهت تعیین روایی پرسشنامه علاوه بر روایی محتوایی از روایی سازه نیز بهره گرفته شد؛ بنابراین برای مشخص نمودن این که آیا متغیر اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مؤلفه‌ها) سنجیده می‌شود، از تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول^{۲۳} استفاده شد که نتایج آن در شکل بالا گزارش شده است.

با توجه به شکل (۲) مشخص می‌شود که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجاکه بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مؤلفه‌ها) بزرگ‌تر از ۰/۳ است بنابراین رابطه مطلوبی با متغیر پنهان (رهبری اخلاقی) دارند. برای مشخص نمودن میزان برآزش مدل از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شده که این شاخص‌ها در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول (۲): شاخص‌های برآزش الگوی رهبری اخلاقی

| شاخص برازندگی | دامنه قابل پذیرش | میزان به دست آمده |
|--------------------------|------------------|-------------------|
| خی‌دو (χ^2) | - | ۶۹/۳۸ |
| نسبت خی‌دو به درجه آزادی | کم‌تر از ۳ | ۲/۸۹ |
| RMSEA | کم‌تر از ۰/۰۸ | ۰/۰۷۸ |
| SRMR | کم‌تر از ۰/۰۸ | ۰/۰۵۰ |
| NFI | نزدیک به ۱ | ۰/۹۵ |

| شاخص | میزان | تفسیر |
|------|-------|------------|
| CFI | ۰/۹۶ | نزدیک به ۱ |
| IFI | ۰/۹۶ | نزدیک به ۱ |
| RFI | ۰/۹۱ | نزدیک به ۱ |
| GFI | ۰/۹۳ | نزدیک به ۱ |
| AGFI | ۰/۹۰ | نزدیک به ۱ |

بر اساس نتایج جدول (۲) و همچنین شکل (۲) عوامل فرعی شکل دهنده‌ی سبک رهبری اخلاقی مدیران، عوامل مناسبی است؛ زیرا شاخص‌های برآزش الگو در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، برآزش الگو را تأیید می‌نمایند. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برآزش نسبتاً خوبی برخوردار است. نسبت خی‌دو به درجه آزادی ۲/۸۹ می‌باشد. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA^{۲۴}) برابر با ۰/۰۷۸ و نیز ریشه میانگین مجذور باقیمانده (SRMR^{۲۵}) برابر با ۰/۰۵۰ که میزان قابل قبولی در برآزش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: RFI^{۲۶}, NFI^{۲۹}, CFI^{۲۸}, IFI نیز با مقادیر بالای ۰/۹ به‌عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. همچنین شاخص نیکویی برآزش (GFI^{۳۰}) با میزان ۰/۹۳ و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی (AGFI^{۳۱})

جدول (۳): مقادیر t-value محاسبه شده در مدل ساختاری رهبری اخلاقی

| مؤلفه‌ها متغیر | جهت‌گیری - مردمی | انصاف | تسهیم قدرت | نگرانی ثبات | عصبیت | هدایت اخلاقی | وضوح نقش | صداقت |
|-------------------|---------------------|--------|------------|-------------|-------|-----------------|-------------|--------|
| رهبری اخلاقی | ۱۴/۴۷* | ۱۷/۶۰* | ۱۶/۱۶* | ۱۴/۲۵* | ۱۴* | ۱۳/۳۴* | ۸/۷۸* | ۱۵/۰۳* |

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

است بنابراین همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای مشاهده شده (مؤلفه‌ها) و متغیر پنهان پژوهش (رهبری اخلاقی) کاملاً معنادار می‌باشد.

پایایی^{۳۴} (قابلیت اعتماد)

روش‌های متعددی برای تعیین پایایی وجود دارد. یکی از این روش‌ها به همسانی دورنی مقیاس‌ها مربوط می‌شود. در روش همسانی دورنی به یکنواختی ماده‌ها یا اجزای تشکیل دهنده یک مقیاس تاکید می‌شود (پالانت^{۳۵}، ۲۰۷۷؛ ترجمه رضایی، ۱۳۸۹: ۱۲۴). در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طور که ذکر شد در این پژوهش، پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار spss22 گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد.

نیز با میزان ۰/۹۰ الگوی رهبری اخلاقی را تأیید می‌نمایند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های رهبری اخلاقی (جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، عصبیت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و صداقت) به‌عنوان متغیرهای مشاهده شده^{۳۲} و متغیر رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مکنون^{۳۳} در نظر گرفته شده است.

همچنین جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده شد؛ که نتایج آن در جدول (۳) گزارش شده است.

از آنجاکه معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده است، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون t-value از $\pm 1/96$ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. همان‌طور که در جدول (۳) مشخص شده است مقادیر آزمون t برای تمامی ارتباطات اصلی مدل، معنادار می‌باشند. با توجه به اینکه مقدار آماره t به‌دست آمده از $\pm 1/96$ بزرگ‌تر

جدول (۴): میزان آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

| متغیرها | آلفای کل | ابعاد | تعداد گویه‌ها | آلفا |
|--------------|----------|------------------|---------------|------|
| رهبری اخلاقی | ۰/۹۲ | جهت‌گیری مردمی | ۸ | ۰/۷۶ |
| | | انصاف | ۵ | ۰/۷۹ |
| | | تسهیم قدرت | ۵ | ۰/۷۳ |
| | | نگرانی برای ثبات | ۳ | ۰/۸۲ |
| | | عصبیت | ۵ | ۰/۷۱ |
| | | هدایت اخلاقی | ۸ | ۰/۸۸ |
| | | وضوح نقش | ۶ | ۰/۷۵ |
| | | صداقت | ۵ | ۰/۸۴ |

جدول (۵): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

| متغیر | شاخص‌ها | Kolmogorov-Smirnov Z | Sig (سطح معنی داری) | نتیجه آزمون |
|------------------|---------|----------------------|---------------------|-------------|
| جهت‌گیری مردمی | ۱/۴۱۷ | ۰/۳۶ | متغیر نرمال است | |
| انصاف | ۱/۰۳۷ | ۰/۳۸ | متغیر نرمال است | |
| تسهیم قدرت | ۱/۵۱۵ | ۰/۲۰ | متغیر نرمال است | |
| نگرانی برای ثبات | ۱/۰۱۷ | ۰/۰۹ | متغیر نرمال است | |
| عصبیت | ۱/۶۱۶ | ۰/۱۱ | متغیر نرمال است | |
| هدایت اخلاقی | ۱/۱۸۴ | ۰/۱۲ | متغیر نرمال است | |
| وضوح نقش | ۱/۴۰۴ | ۰/۳۹ | متغیر نرمال است | |
| صداقت | ۱/۵۱۰ | ۰/۲۱ | متغیر نرمال است | |

یافته‌ها

قبل از بررسی سؤالات پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است. براساس نتایج این جدول فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نشده و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است نشان می‌دهد این متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار هستند؛ بنابراین با فرض قرار داشتن متغیرها در سطح فاصله‌ای، می‌توان برای تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده کرد.

یافته‌های توصیفی نشان داد از ۳۰۲ نفر اعضای نمونه مورد بررسی، ۱۳۲ نفر (۴۳/۷٪) از افراد نمونه مرد و ۱۷۰ نفر (۵۶/۳٪) از آن‌ها زن می‌باشند. یافته‌های توصیفی مربوط به رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی نشان می‌دهد که ۲۴۸ نفر (۸۲/۱٪) علوم انسانی، ۴۱ نفر (۱۳/۶٪) علوم پایه و ۱۳ نفر (۴/۳٪) فنی می‌باشند. یافته‌های مربوط به مدرک تحصیلی نشان‌دهنده‌ی این است که بیشترین فراوانی مربوط به مدرک فوق‌لیسانس ۱۳۴ نفر (۴۴/۴٪) و پس از آن به ترتیب مدرک لیسانس ۱۱۷ نفر (۳۸/۷٪)، مدرک فوق‌دیپلم ۲۳ نفر (۷/۶٪)، مدرک دیپلم ۱۷ نفر (۵/۶٪) و مدرک دکتری ۱۱ نفر (۳/۶٪) می‌باشند. از نظر سن پاسخگویان، بیش‌ترین فراوانی مربوط به ۳۶ تا ۴۰ سال، با فراوانی ۱۰۳ نفر

(۳۴/۱ درصد) و پس از آن به ترتیب گروه سنی ۴۵-۴۱ با فراوانی ۷۹ نفر (۲۶/۲٪)، ۴۵ سال به بالا با فراوانی ۵۱ نفر (۱۶/۹٪)، ۳۵ تا ۳۱ سال با فراوانی ۳۸ نفر (۱۲/۶٪)، ۳۱ تا ۲۵ سال با فراوانی ۲۲ نفر (۷/۳٪) و کمتر از ۲۵ سال با فراوانی ۹ نفر (۳٪) می‌باشد. یافته‌های توصیفی مربوط به سابقه‌ی خدمت کارکنان جامعه‌ی مورد بررسی نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال با فراوانی ۸۸ نفر (۲۹/۱٪) و پس از آن به ترتیب ۲۰ تا ۱۶ سال سابقه خدمت با فراوانی ۷۴ نفر (۲۴/۵٪)، ۲۵ تا ۲۱ سال سابقه خدمت با فراوانی ۵۱ نفر (۱۶/۹٪)، ۱۰ تا ۵ سال سابقه خدمت با فراوانی ۴۱ نفر (۱۳/۶٪)، ۲۵ سال به بالا ۲۷ نفر (۸/۹٪) و کمتر از ۵ سال سابقه‌ی خدمت با فراوانی ۲۱ نفر (۷ درصد) بودند. از لحاظ وضعیت محل خدمت کارکنان، یافته‌ها نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به پردیس علوم اجتماعی و رفتاری ۷۶ نفر (۲۵/۲٪) و کمترین فراوانی مربوط به دو دانشکده محیط‌زیست و علوم و فنون نوین با ۸ نفر (۲/۶٪) می‌باشد.

در این بخش یافته‌های بدست آمده از آزمون‌های آماری در قالب سوال‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به ذکر است با توجه به اینکه سؤالات یک تا نهم پژوهش قابل ارائه در یک جدول هستند و همچنین خودداری از آوردن جداول متعدد،

جدول (۶): تعیین وضعیت رهبری اخلاقی مدیران بر حسب آزمون t تک‌نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)*

| مؤلفه | شاخص‌ها | فراوانی | میانگین | اختلاف میانگین‌ها | انحراف استاندارد | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|----------------|---------|---------|---------|-------------------|------------------|---------|------------|---------------|
| جهت‌گیری مردمی | ۳۰۲ | ۲/۹۱ | -۰/۰۹ | ۰/۶۱۲ | -۲/۳۸ | ۳۰۱ | ۰/۰۱۸ | |
| انصاف | ۳۰۲ | ۲/۹۶ | -۰/۰۴ | ۰/۶۲۳ | -۱/۸۴۹ | ۳۰۱ | ۰/۳۹۷ | |
| تسهیم قدرت | ۳۰۲ | ۳/۱۹ | ۰/۱۹ | ۰/۵۹۶ | ۲/۵۹ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۲ | |
| نگرانی ثبات | ۳۰۲ | ۲/۵۵ | -۰/۴۵ | ۰/۶۶۰ | -۱۱/۳۰ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۰ | |
| عصبیت | ۳۰۲ | ۲/۷۵ | -۰/۲۵ | ۰/۷۰۱ | -۳/۸۶ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۰ | |
| هدایت اخلاقی | ۳۰۲ | ۳/۳۲ | ۰/۳۲ | ۰/۷۲۶ | ۷/۸۳ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۰ | |
| وضوح نقش | ۳۰۲ | ۲/۸۶ | -۰/۱۴ | ۰/۸۷۲ | -۲/۶۹ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۷ | |
| صداقت | ۳۰۲ | ۳/۴۳ | ۰/۴۳ | ۰/۶۳۲ | ۰۱۰/۸۹۱ | ۳۰۱ | ۰/۰۰۰ | |
| رهبری اخلاقی | ۳۰۲ | ۳/۰۱ | ۰/۰۱ | ۰/۵۱ | ۰/۵۶۷ | ۳۰۱ | ۰/۵۷۱ | |

* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

عصبیت و وضوح نقش کمتر از میانگین فرضی پژوهش و در نهایت مولفه انصاف در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارد.

تحلیل داده‌های مربوط به سوال دهم پژوهش آیا بین ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی مدیران، از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، دانشکده محل تحصیل و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود دارد؟ برای پاسخگویی به سوال دهم پژوهش از آزمون-های تی مستقل و واریانس یک‌راهه (F) استفاده شده است، که نتایج هر یک در جداول (۷)، (۸) به تفکیک ارائه شده است.

به منظور مقایسه ادراک کارکنان از وضعیت رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه تهران، از نظر جنسیت از آزمون تی مستقل استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جدول (۷) ارائه شده است.

نتایج سؤالات یک تا نه نهم پژوهش در قالب جدول (۶) ارائه شده و تفسیر می‌شود. تحلیل داده‌های مربوط به سوال اول تا نهم پژوهش وضعیت رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن در دانشگاه تهران چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به رهبری اخلاقی و کل مقیاس رهبری اخلاقی، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۶) ارائه گردیده است. لازم به ذکر است با توجه به اینکه دامنه نمره‌گذاری سؤالات (۱ تا ۵) بوده و محاسبه نمره کلی برحسب این دامنه صورت گرفته است، بنابراین میانگین فرضی پژوهش (ملاک) ۳ در نظر گرفته شده است. لذا میانگین‌های هر یک از متغیرها در جامعه پژوهش با این ملاک (۳) مقایسه خواهد شد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، وضعیت رهبری اخلاقی در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارد و مؤلفه‌های تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی و صداقت بالاتر از میانگین فرضی پژوهش و مولفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری،

جدول (۷): مقایسه وضعیت ادراک رهبری اخلاقی مدیران از نظر کارکنان زن و مرد

| متغیر | جنسیت | میانگین | تفاوت دو میانگین | df | t | sig |
|--------------|-------|---------|------------------|-----|-------|------|
| رهبری اخلاقی | مرد | ۳/۰۳ | ۰/۰۳ | ۳۰۰ | ۰/۵۲۸ | ۰/۵۰ |
| | زن | ۳/۰۰ | | | | |

p < ۰/۰۵

با توجه به جدول (۸) مشاهده می‌شود وضعیت رهبری اخلاقی مدیران پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران بر اساس رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سن، سابقه خدمت و دانشکده محل خدمت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارد.

تحلیل داده‌های مربوط به سوال یازدهم پژوهش هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی از چه اولیوی برخوردار هستند؟

به منظور اولویت‌بندی وضعیت موجود هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی در جامعه پژوهش از آزمون رتبه-بندی فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۹) ارائه شده است.

با توجه به جدول (۷) مشاهده می‌شود که تفاوت دو نمونه مرد و زن در کل رهبری اخلاقی تفاوت معنادار نمی‌باشد و با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان زن و مرد ادراک یکسانی از سبک رهبری اخلاقی مدیران در پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران دارند.

به منظور مقایسه ادراک کارکنان از وضعیت سبک رهبری اخلاقی مدیران، از لحاظ (رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، سن و دانشکده محل-خدمت) از آزمون واریانس یک‌راهه (F) استفاده شد، که نتایج آن در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول (۸): آزمون تحلیل واریانس تک راهه جهت بررسی وضعیت رهبری اخلاقی مدیران

| Sig | F | MS | df | SS | رهبری اخلاقی مدیران |
|-------|-------|-------|-----|--------|---------------------|
| ۰/۲۵۳ | ۱/۳۶۸ | ۰/۳۶۸ | ۲ | ۰/۷۳۵ | بین گروه‌ها |
| | | ۰/۲۶۶ | ۲۹۹ | ۷۹/۶۴۱ | درون گروه‌ها |
| | | | ۳۰۱ | ۸۰/۳۷۶ | جمع کل |
| ۰/۶۵۴ | ۰/۶۱۳ | ۰/۱۶۴ | ۴ | ۰/۶۵۸ | بین گروه‌ها |
| | | ۰/۲۶۸ | ۲۹۷ | ۷۹/۷۱۸ | درون گروه‌ها |
| | | | ۳۰۱ | ۸۰/۳۷۶ | جمع کل |
| ۰/۳۹۰ | ۱/۰۴۷ | ۰/۲۷۹ | ۵ | ۱/۳۹۶ | بین گروه‌ها |
| | | ۰/۲۶۷ | ۲۹۶ | ۷۸/۹۸۰ | درون گروه‌ها |
| | | | ۳۰۱ | ۸۰/۳۷۶ | جمع کل |
| ۰/۵۱۳ | ۰/۸۵۳ | ۰/۲۲۸ | ۵ | ۱/۱۴۱ | بین گروه‌ها |
| | | ۰/۲۶۸ | ۲۹۶ | ۷۹/۲۳۵ | درون گروه‌ها |
| | | | ۳۰۱ | ۸۰/۳۷۶ | جمع کل |
| ۰/۷۸۵ | ۰/۵۶۴ | ۰/۱۵۲ | ۷ | ۱/۰۶۴ | بین گروه‌ها |
| | | ۰/۲۷۰ | ۲۹۴ | ۷۹/۳۱۲ | درون گروه‌ها |
| | | | ۳۰۱ | ۸۰/۳۷۶ | جمع کل |

جدول (۹): رتبه‌بندی ابعاد رهبری اخلاقی

| تعداد نمونه | ۳۰۲ | عوامل | رتبه | میانگین |
|--------------|---------|------------------|------|---------|
| کای دو | ۱۸۹/۲۵۲ | هدایت اخلاقی | ۱ | ۵/۹۳ |
| | | تسهیم قدرت | ۲ | ۵/۰۵ |
| | | صداقت | ۳ | ۴/۷۶ |
| درجه آزادی | ۷ | انصاف | ۴ | ۴/۳۳ |
| | | نگرانی برای ثبات | ۵ | ۴/۲۸ |
| | | جهت‌گیری مردمی | ۶ | ۴/۰۱ |
| | | عصیت | ۷ | ۳/۸۳ |
| | | وضوح نقش | ۸ | ۳/۸۰ |
| سطح معناداری | ۰/۰۰۰ | | | |

پژوهش عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) در مولفه‌های تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی و جهت‌گیری مردمی همخوان و هماهنگ بوده و در مولفه وضوح نقش ناهمخوان می‌باشد.

در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف مسایل در همه جا از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است. در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است. البته مسائل اخلاقی و اجتماعی که مدیریت سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند به این موارد ختم نمی‌شود. تمام سازمان‌ها مستقیم یا غیرمستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند و می‌بایست در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها و اتخاذ تصمیمات اخلاقی تلاش نمایند. اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمان می‌باشد (براون، ۲۰۰۶). رهبران اخلاقی با استفاده از اصولی (صداقت، درستی و ...) که بکار می‌برند در کنار برقراری روابط انسانی و صمیمانه با کارکنان، به دنبال رفع نیازهای انسانی و مشروع کارکنان و سازمان، در جهت رشد و تعالی فردی و جمعی می‌باشند.

نتایج حاصل از سوال اول پژوهش نشان داد که وضعیت رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه تهران در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش می‌باشد. در این رابطه

همان‌گونه که جدول (۹) نشان داده است، سطح معناداری (۰/۰۰۰) زیر ۵ صدم بدست آمده است. بنابراین با رد فرض صفر در سطح ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم بین این ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان آن‌ها را رتبه‌بندی کرد. نتایج این رتبه‌بندی نشان می‌دهد هدایت اخلاقی دارای بیشترین رتبه و وضوح نقش دارای کمترین رتبه می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های سؤال اول تا نهم پژوهش

وضعیت رهبری اخلاقی و هر یک از مولفه‌های آن در دانشگاه تهران، چگونه است؟

یافته‌های پژوهش گویای آن است که وضعیت رهبری اخلاقی از نظر مؤلفه‌های تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی و صداقت بالاتر از میانگین فرضی پژوهش و مولفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات)، عصیت و وضوح نقش کمتر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. همچنین وضعیت رهبری اخلاقی به طور کلی و مولفه انصاف در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند.

این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های: عمادی‌فر (۱۳۸۸)، میت (۲۰۱۳)، زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) همخوان می‌باشد. همچنین این نتایج با یافته‌های

دانشگاه تهران به عنوان بهترین و شناخته‌شده‌ترین دانشگاه ایران که تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم عمیقی بر تمامی ابعاد جامعه دارد، لازم است نگرانی خودش را نسبت به مسائل جامعه نشان دهد. نگرانی برای پایداری (ثبات) در واقع از مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران بحث می‌کند و اشاره به توسعه پایدار دارد که یکی از جنبه‌های توسعه پایدار، محیط‌زیست می‌باشد. بر این اساس رهبران اخلاقی خود را در قبال ارتقاء منافع ذی‌نفعان مسئول می‌دانند. با توجه به پایین بودن بعد نگرانی برای پایداری (ثبات)، مدیران دانشگاه تهران باید بیش از پیش در تصمیمات و رفتارهای خود منافع ذی‌نفعان داخلی سازمان (اساتید، دانشجویان و کارکنان) و ذی‌نفعان خارجی سازمان (خانواده‌ها، سازمان‌های دیگر و به طور عام کل جامعه و محیط-زیست) را در نظر بگیرند، و همچون رهبران باثبات و پایدار فراتر از منافع شخصی خود عمل کنند و به دنبال ایجاد دانشگاه پایدار در راستای دستیابی به توسعه پایدار باشند.

براساس نتایج پژوهش می‌توان گفت که مدیران دانشگاه تهران در شفاف‌سازی وظایف افراد عملکرد مناسبی ندارند. شفاف‌سازی هر شغل و تعریف دقیق آن باعث می‌شود کارکنان با حیطه شغلی و وظایف و مسئولیت‌هایی که دارند آشنا شده و این امر از تداخل وظایف و شاید انجام نشدن بعضی از کارها به دلیل همپوشی جلوگیری می‌کند. رهبران اخلاقی برطبق ویژگی و وضوح نقش، طوری اهداف هر شغل را تعریف می‌کنند که زیردستان دقیقاً می‌دانند چه کاری (در چه زمان و چه مکانی) باید انجام دهند و چه موقع عملکرد آن‌ها مطلوب خواهد بود.

همچنین نتایج نشان داد که مولفه عصیبت پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد؛ بدین معنی که این ویژگی منفی در مدیران دانشگاه تهران کم‌رنگ می‌باشد. عصیبت با رهبری اخلاقی رابطه‌ای منفی دارد یعنی این بعد در رهبران اخلاقی ضعیف می‌باشد. رهبران عصبی،

باید گفت رهبری اخلاقی در برگیرنده این مفهوم است که کارکنان سازمانی بتوانند بدون ترس و با اعتماد به توانایی‌های خود از آزادی بیان برخوردار باشند و نظرات و افکار بدیع خود را در سازمان بیان کنند. رهبران اخلاقی در دانشگاه تهران، بستری را فراهم می‌کنند تا کارکنان در تصمیمات مشارکت داشته باشند. لازمه ثمربخشی تصمیماتی که در دانشگاه گرفته می‌شود، تشریک مساعی است. در نتیجه، مدیران دانشگاه با رعایت اصول رهبری اخلاقی باعث ایجاد شبکه‌ای از روابط متقابل و متعالی می‌شوند که عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود خواهد بخشید. بر همین اساس لازم است که مدیران دانشگاه تهران به این سطح از رهبری اخلاقی اکتفا نکرده و در پی تقویت هر چه بیشتر این نوع از رهبری باشند.

نتایج سوالات دوم تا نهم پژوهش که مربوط به بررسی وضعیت هر یک مولفه‌های رهبری اخلاقی در جامعه مورد نظر است نشان دادند که فقط مولفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات)، وضوح نقش و عصیبت کمتر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشند. در تحلیل این یافته می‌توان گفت مدیران دانشگاه تهران به اندازه کافی مردم‌گرا نیستند. مردم‌گرا بودن رهبر در واقع به نگاه خیرخواهانه رهبر به زیردستان اشاره دارد؛ این نوع نگاه چه در ادبیات علمی و چه در ادبیات دینی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. رهبر اخلاق‌مدار رهبری است که با نگاهی خوش‌بینانه و خیرخواهانه به تمامی زیردستان می‌نگرد و در محیطی براساس اعتماد با آن‌ها تعامل کرده و بدنبال حل مشکلات کارکنان و همدردی با آنان می‌باشد. آن‌ها باید دائماً به دنبال این باشند که به سازمان و بخصوص کارکنان خود روزبه‌روز بیشتر و بهتر خدمت کنند. این ویژگی در رهبران باعث می‌شود رهبر دلسوزی خودش نسبت به کارکنان را نشان داده و به زیردستان خود اطمینان دهد که تا حد امکان نیازهای آن‌ها را برطرف خواهد کرد.

حساس و نسبت به دیگران متخاصم هستند و عصبیت تمایل رهبر را برای تجربه احساسات منفی همچون عصبانیت، ترس و اضطراب نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های سؤال دهم پژوهش

نتایج آزمون t مستقل که در جهت مقایسه ادراک کارکنان زن و مرد از وضعیت رهبری اخلاقی مدیران انجام شد، نشان داد کارکنان زن و مرد از رهبری اخلاقی ادراک یکسانی دارند و رابطه معناداری بین کارکنان مرد و زن وجود ندارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون واریانس یک‌راهه نشان داد وضعیت رهبری اخلاقی مدیران پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران از نظر رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سن، سابقه - خدمت و دانشکده محل خدمت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های سؤال یازدهم پژوهش

نتایج آزمون فریدمن نشان داد رتبه‌بندی ابعاد رهبری اخلاقی به ترتیب عبارتند از: هدایت اخلاقی، تسهیم قدرت، صداقت، انصاف، نگرانی برای ثبات (پایداری)، جهت‌گیری مردمی، عصبیت و وضوح نقش. با توجه به این نتایج مشخص می‌شود که بعد هدایت اخلاقی از بیشترین رتبه در بین مدیران دانشگاه تهران برخوردار است و به دنبال آن مولفه‌های تسهیم قدرت، صداقت و انصاف قرار دارند. در تبیین و تفسیر این یافته می‌توان گفت روراست بودن منعکس‌کننده صداقت و درستی در ارتباط با دیگران می‌باشد که این رفتار صادقانه منجر به رفتار منصفانه خواهد شد. در نتیجه زمانی که رهبر منصفانه رفتار کند، این امر باعث افزایش اعتماد متقابل بین او و زیردستانش می‌شود، رهبری که به زیردستان خود و توانایی‌های آن‌ها اعتقاد و اعتماد داشته باشد به دنبال تسهیم قدرت خود، به

اشتراک‌گذاری و تفویض مسئولیت‌ها متناسب با توانایی‌های زیردستانش خواهد بود. از این‌رو انتظار می‌رود به دلیل ویژگی‌هایی همچون دلسوزی و حساسیت رهبر دلایل تصمیماتی را که در مورد زیردستان خود اتخاذ می‌کند را برای آن‌ها توضیح داده و سعی در روشن‌سازی پیامدهای اخلاقی و غیر اخلاقی رفتار آن‌ها داشته باشد.

همچنین نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که بعد وضوح نقش با اختلاف زیادی نسبت به ابعاد دیگر از کمترین رتبه برخوردار است. بنابراین لازم است مدیران دانشگاه تهران این بعد از رهبری اخلاقی را بهبود بخشیده و تقویت نمایند. در این جهت لازم است مدیران شفاف‌سازی بیشتری در زمینه وظایف مرتبط با مشاغل کارکنان صورت دهند و اطمینان حاصل کنند که کارکنان آن‌ها کاملاً نسبت به شغل و تعهداتی که در قبال آن شغل برعهده دارند، آگاه هستند.

پیشنهادت

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود وضعیت رهبری اخلاقی در دانشگاه تهران ارائه می‌شود:

۱) همچنان که در نتایج پژوهش به تصویر کشیده شده است، مؤلفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات) و وضوح نقش در سطح نسبتاً نامطلوبی قرار دارد؛ بنابراین برای بهبود این عوامل در پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران پیشنهاد می‌شود که:

× مدیران دانشگاه تهران در نشست‌های صمیمی و غیر رسمی با کارکنان خود شرکت کنند تا رابطه عاطفی نزدیکی بین آن‌ها ایجاد شود. در این نشست‌ها مدیران باید نگرانی‌های خود را نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان نشان دهند و این ذهنیت را در کارکنان خود ایجاد کنند که تمام تلاششان براین است که خدماتی بیشتر و بهتر به آن‌ها ارائه دهند.

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M.E., & Trevion, L.K. (2006). Role modeling and Ethical leadership. Paper presented at the 2006 Academy of Management Annual Meeting Atlanta, GA.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817
- Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M., & Waring, J. (2012). Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy. *Social Science*
- Emadifar, A. (2009). Study Ethical leadership style personnel perspective Ferdowsi University of Mashhad and its relation to empowerment. M.S Thesis Ferdowsi University of Mashhad (in Persian).
- Golparvar, M. Padash, F. Atashparvar. (2010). Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership. *Iran Occupational Health*, 7(3): 14-9 (in Persian).
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanungo, R. N. (2001). "Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Madhoushi, M. Niyazi, E. (2010). Examining the Position of Iranian Higher Education in the World. *Higher Education*, 2(4): 111-149 (in Persian).
- Mahmoodikia, M. Arshadi, N. Ahmadi Chegeni, S. Baharloo, M. (2015). Relationship of Eethical Leadership with Psychological Empowerment with Mediating of Procedural Justice and Interactional Justice. *Organizational Culture Management*, 13 (1): 278-267 (in Persian).
- Mehrabi, F. (2013). The relationship between leadership styles and organizational silence and its impact on motivation and job satisfaction employees Export Guarantee Fund of Iran. M.S
- × پیشنهاد می‌شود مدیران پردیس و دانشکده‌های تهران در جهت توجه بیشتر به مسئله پایداری دستورالعمل‌هایی را تنظیم کرده و در قسمت‌های مختلف سازمان نصب نمایند تا به رویت تمامی کارکنان برسد. به عنوان مثال استفاده مناسب از منابع سازمانی و پرهیز از اسراف این منابع، خوداری از انجام اقداماتی که منجر به آسیب‌رسانی به توسعه پایدار و محیط زیست می‌شود (تفکیک نکردن زباله‌ها، استفاده نادرست از انرژی‌های تجدیدناپذیر و غیره).
- × مدیران در پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران وظایف و مسئولیت‌های هر یک از کارکنان و همچنین قوانین و مقررات را به‌خوبی مشخص کنند. پیشنهاد می‌شود بعد از ورود کارکنان به سازمان، به صورت رسمی (که توسط مدیران عالی رتبه سازمان صورت می‌گیرد) و غیر رسمی (که معمولاً توسط سرپرست مستقیم کارکنان انجام می‌شود) در جهت سازمانی کردن کارکنان و آشنایی آن‌ها با ریز و درشت کارشان اقدامات لازم صورت گیرد.
- × مدیران باید انتظاری که از هر فرد و گروه دارند را به صورت روشن توضیح دهند.
- × مدیران باید حوزه اختیارات هر فرد و گروه را مشخص نمایند.
- ۲) مدیران از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند.
- ۳) مدیران باید تصمیمات را براساس توصیه‌ها و گزارش‌هایی که از کارکنان دریافت می‌کنند، مورد بازنگری قرار دهند.
- ۴) مدیران باید مسئولیت‌های چالشی به زیردستان خود بدهند.

منابع و مأخذ

- Abbaszaded, M. Boudaghi, A. (2014). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Adaptive Capacity (The Case Study: Employees of Tabriz University). *Quarterly Journal Public Administration*, 6 (2): 308-289 (in Persian).

- the Quality of Postgraduate Education at the University of Shahid Beheshti and Sharif University"; Journal of Higher Education in Iran, 1 (1); 57-80 (in Persian).
- Yazdandost, Z. (2012). A Study of the Relationship between Managers' Ethical Leadership Style and Employees' Organizational Commitment in Technical Campus University of Tehran. M.S Thesis, University of Tehran (in Persian).
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 3949
- Zareei Matin, H. Ahmadi, M. Amini, A. Nikmaram, S. (2014). The Effects of Ethical Leadership on Employees' Voices. *Human Resource Management Researches*, 7 (4): 190-167 (in Persian).
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Thesis, Allameh Tabatabaei University (in Persian).
- Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Mosadegh Rad, A. (2005). A Survey of the Relationship Between Employee Job Satisfaction and Management Style of the Hospital Managers at Isfahan Medical University Hospitals in 2003. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(12):172-143 (in Persian).
- Nasiri, F. Ghanbari, S. Zandi, KH. Saifpanahi, H. (2013). The Survey of Relationship between Ethical Leadership, Spirituality at Work and Burnout. *Ethics in Science & Technology*, 9 (1):29 (in Persian).
- Palant, j. (2010). Behavioral science data analysis program (Translation Rezaee, A). Publications Foroozesh (in Persian).
- Pučetaité, R. (2014). Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- Ranjbar, A. (2015). The effect of moral leadership on capacity organizational adaptability. M.S Thesis Islamic Azad University, Naragh Branch (in Persian).
- Resick, CH.J., Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Resick, Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong Kwan, Chunyan Peng, (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 101, pages 435-457.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2014). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- Yamani, Mohammad and Bahadori Hesari, Maryam (2008); "Some of the Factors Affecting

یادداشت‌ها

¹Ethical leadership

²Aronson

³Brown, ME

⁴Yılmaz

⁵Tutar

⁶Brown

⁷Kanungo

⁸People orientation

⁹Fairness

¹⁰Power sharing

¹¹Concern for sustainability

¹²Neuroticism

¹³Ethical guidance

¹⁴Role clarification

¹⁵Integrity

¹⁶Cheng

¹⁷Lu

¹⁸Shin

¹⁹Pučetaité

²⁰Mete

²¹Walumbwa

²²validity

²³First Order Confirmatory Factor Analysis

²⁴Root Mean Square Error of Approximation

²⁵Standardized Root Mean Square Residual

²⁶Normed Fit Index

²⁷Comparative Fit Index

²⁸Incremental Fit Index

²⁹Relative Fit Index

³⁰Goodness of Fit Index

³¹Adjusted Goodness of Fit Index

³²Observe Variables

³³Latent Variables

³⁴Reliability

³⁵Pallant