

## بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>، محمدرضا کرمی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>استاد، دانشگاه تهران، گروه مدیریت آموزشی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، گروه مدیریت آموزشی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: اسفند ۱۳۹۴، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۵، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران با عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۴ صورت گرفته است. روش پژوهش از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۴ بوده که در مجموع ۳۵۶ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان به جز مولفه بهبود کار از مولفه‌های عملکرد کارکنان در حد بالاتر از متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. همچنین بین رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p \leq 0/05$ ,  $r = 0/74$ )؛ و متغیر رهبری اخلاقی با ضریب تعیین (۵۵ درصد) قابلیت تبیین عملکرد کارکنان را دارا می‌باشد.

یافته‌ها نشان داد که فقط بین ادراک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان و سطح تحصیلات کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** رهبری اخلاقی، عملکرد کارکنان، پردیس، دانشگاه تهران

### ۱- مقدمه

عملکرد، افزایش سود و مزیت رقابتی تأکید دارد. از دیگر آثار مثبت اخلاق می‌توان به کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل [۳۶]، بهبود روابط و افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات [۲۹، ۱۹]، افزایش تعهد و مسئولیت-پذیری بیشتر کارکنان [۲۱] و افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن اشاره کرد. در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته آرونسون<sup>۱</sup> رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهمترین ابزاری است که رهبران می‌توانند بوسیله آن بر افراد و عملکرد آنها تأثیر داشته باشند [۱۴]. مقتضای این نوع از رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره‌ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است [۴۲]. 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 به عنوان الگوهایی، نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. به اعتقاد تروینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون، این رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد [۱۶]. با توجه به این که رهبران اخلاقی برای انتخاب عادلانه و ایجاد محیط‌های کاری راحت، تلاش می‌کنند و علاقمند به احساسات کارکنان هستند، بنابراین فرض می‌شود که کارکنان در مورد سازمان خود دید مثبت دارند و در موفقیت سازمان سهیم می‌شوند [۴۳]. در واقع اخلاقی عمل کردن رهبران منجر به کارایی و

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 [۲۰]. چگونگی عملکرد کارکنان که به صورت دقیق و جامع انجام می‌شود، یکی از تمرکزهای اصلی پژوهش منابع انسانی است [۴۰]. عملکرد افراد در سازمان می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد. عملکرد فردی و سازمانی تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله تعهد سازمانی، آموزش، رهبری، باور و ارزش و فرهنگ قرار دارد [۳۲]. سازمان‌ها برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند، توجه خود را به رهبران سازمانی و سبک مدیریت آنها معطوف کرده‌اند. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد [۱۳]. شواهد بسیاری وجود دارد که مؤید اهمیت استراتژیک و اثر مثبت اخلاق بر عملکرد فردی و سازمانی است. مطالعات شنایدر و بارسو در سال ۱۹۹۸، باکلی و همکاران در سال ۲۰۰۱، دیوید در سال ۲۰۰۸، کی و پاپکین در سال ۲۰۰۱، لاپین در سال ۲۰۰۶) و مالاچوسکی در سال ۲۰۰۱ بر اهمیت و تأثیر اخلاق بر

1. Aronson

\*karami\_mohamadreza@yahoo.com

بنابراین رهبران اخلاقی هم در زندگی شخصی خود و هم در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند [۳۵].

جدول (۱): نظرات مختلف درباره ابعاد رهبری اخلاقی

نظریه‌پردازان	ابعاد رهبری اخلاقی
ارسطو	احترام، خدمت‌گذاری، عدالت، درستکاری و مشارکت
رسیک و همکاران (۲۰۰۶)	سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه محوری/ مردم‌مداری، انگیزه‌بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی
براون و تروینو (۲۰۰۶)	مقبولیت (شخصیت دوست‌داشتنی)، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بچگانه (عصبیت)، پرهیز از فریبکاری (ماکیاولیسم)، استدلال اخلاقی، کانون کنترل
دهوق و دن-هارتگ (۲۰۰۸)	انصاف، شفاف‌سازی نقش، تسهیم قدرت
کالسون و همکاران (۲۰۱۱)	انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، جهت‌گیری مردمی، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش، نگرانی برای ثبات

منبع: [۷]

**عملکرد:** در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد سابقه موفقیت‌های یک فرد است [۲۳]. همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آن چه یک کارمند در کار انجام می‌دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست [۲۵]. همچنین عملکرد انسان در سازمان بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های اخلاقی اوست. ارزشیابی شایستگی کارکنان عملی است که به منظور سنجش خصایص مذکور و نقاط ضعف و قدرت و ایجاد انگیزه اصلاح، ارتقا و شکوفایی انسان صورت می‌پذیرد. به طور کلی ارزشیابی و سیستم مناسب تشویق و تنبیه و داشتن معیار سنجش تلاش و فعالیت افراد، موجب بالا رفتن بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود [۴].

جدول (۲): اهداف ارزیابی عملکرد

اهداف اداری - اجرایی	اهداف توسعه‌ای
مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	فراهم آوردن بازخورد عملکرد
تعیین ارتقای کاندیداها	شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
تعیین تکالیف و وظایف	تشخیص عملکرد افراد
شناسایی عملکرد ضعیف	کمک به شناسایی اهداف
تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
اعتبار سنجی ملاک‌های انتخاب	شناسایی نیازهای آموزشی فردی

اثربخشی بیشتر کارکنان خواهد شد [۲۴]. 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 و این نوع از رهبری باعث تمایل پیروان به گزارش مشکلات به مدیریت می‌شود [۱۷]. بی‌تردید مهمترین سازمانی که می‌تواند به پیشرفت جامعه کمک کند، دانشگاه است. دانشگاه‌ها می‌توانند روحیه، خلاقیت، خودباوری، ابتکار و اعتماد به نفس را به جوانان تزریق کنند. سالانه سرمایه‌گذاری‌های مادی و معنوی قابل توجهی برای دانشگاه‌ها انجام می‌شود؛ از این جهت، حساسیت زیادی درباره عملکرد، وضعیت و کیفیت این سازمان وجود دارد [۱۵]. از طرفی عملکرد نهایی سازمان منوط به عملکرد تک تک افراد درون سازمان و محیط پیرامون می‌باشد، به این منظور برای افزایش بهره‌وری کارکنان همواره می‌بایست بسیاری از جنبه‌های مؤثر بر عملکرد آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو مطالعه سبک رهبری و عملکرد در دانشگاه به عنوان مهمترین نهادی که جوامع جهت رشد، توسعه و رقابت‌پذیری نیاز دارند، الزامی است [۱۲]. بهبود عملکرد کارکنان موجب بهره‌وری آنان شده و در نزدیک شدن دانشگاه به اهداف خود و سهولت دسترسی به این اهداف کمک شایانی خواهد کرد [۲۸]. همچنین با توجه به این که کشور ما جزء کشورهای در حال توسعه است و برای دستیابی به توسعه و پیشرفت، در حال حاضر نیاز به پیشرفت‌های فنی بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود و تاکنون رابطه این دو متغیر در کشور مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش مورد نظر با هدف بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران صورت خواهد گرفت.

## ۲- مبانی نظری

**رهبری اخلاقی:** رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است [۳۹]. علاوه بر این، 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. دافت نیز یادآور می‌شود که رهبری اخلاقی به معنای رفتار مطابق با قوانین، مسئولیت و حسن نیت در برابر کارکنان، جامعه و هر نگرش و رفتاری است [۳۷].

همچنین تروینو و همکاران در سال ۲۰۰۳ اشاره کردند که رهبر، زمانی رهبر اخلاقی است که به عنوان یک شخص اخلاقی تعریف شود و دارای ویژگی‌هایی مثل درستکاری، قابلیت اعتماد، عدالت، قاطعیت در تصمیم‌گیری و خوش اخلاقی در زندگی شخصی باشد. رهبر باید به عنوان یک مدیر اخلاقی مورد قبول واقع شود. یک مدیر اخلاقی مدیری است که تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پیروان خود انجام دهد و اخلاق را بخشی واضح از سازمان خود قرار بدهد.

شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	ارزیابی برنامه های آموزشی
تقویت ساختار قدرت	تصمیم گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
بهبود ارتباطات	بر آوردن مقررات قانونی
فراهم آوردن زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان	برنامه ریزی پرسنلی

منبع: [۵]

### ۳- پیشینه پژوهشی

گل پرور و همکارانش، پژوهشی را با عنوان مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی در سال ۱۳۸۹ انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در محیط کار باعث تقویت توانمندی، احساس انرژی و خلاقیت کارکنان در محیط کار می‌شود [۱۱]. دهقان و همکارانش در سال ۱۳۹۱ تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را بررسی کردند. جامعه آماری تحقیق مجموعه کارکنان شعب بانک مورد مطالعه در غرب تهران می‌باشند که تعداد ۲۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای انتخاب شدند. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. سایر یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداشها) نیز هر کدام با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند [۳].

آسهرلوس و داداشی در سال ۱۳۹۱ تأثیر هوش معنوی مدیران بر عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی را مورد سنجش قرار دادند. نتایج نشان داد هوش معنوی مدیران نقش و تأثیر بسزایی در عملکرد کارکنان دارد و مؤلفه معنا و هدفدار بودن کار بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های شعور و خودآگاهی و موهبت و تعالی جویی در مراتب بعدی قرار دارند و در نهایت حقیقت اعمال مدیران کمترین تأثیر بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتیجه نوینی در مورد تقویت عملکرد کارکنان از طریق بکارگیری هوش معنوی در سازمان‌های دولتی کشور به دست آمد [۱].

عسگری و همکاران در سال ۱۳۹۱ رابطه اخلاق کاری و عملکرد کارکنان مدارس ابتدایی غرب استان مازندران را بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ابتدایی غرب استان مازندران به تعداد ۱۷۳۸ نفر بوده‌اند که از این تعداد، از روی جدول مورگان ۳۲۱ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد که: بین اخلاق کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مهارت‌های بین فردی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین پیشقدم بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین قابل اعتماد بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد [۸].

دوستار در سال ۱۳۹۲ عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان را بررسی کرد. داده‌ها به کمک ابزار پرسشنامه از بین تعداد ۷۵۲ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه گیلان گردآوری شد. نتایج نشان می‌دهد که هر سه نوع عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که هر سه بعد عدالت بر آوای نوع دوستانه تاثیرگذار است اما تأثیر آن بر آوای مطیع و آوای تدافعی معنادار نیست [۲]. فرجیان در سال ۱۳۹۲ به بررسی رابطه اعتماد ادراک شده کارکنان به مدیران در بهبود عملکرد کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد بین اعتماد و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد [۱۰].

شعبانی بهار و همکارانش در سال ۱۳۹۴ به تعیین رابطه بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج تحقیق نشان بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین، براساس معادلات ساختاری رویه تیمی و ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد دارند [۶]. علی نژاد و همکارانش در سال ۱۳۹۳ تحقیقی تحت عنوان بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که میان رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. همچنین وجود این رابطه‌ی معنی‌دار در خصوص تک تک مولفه‌های تعریف شده‌ی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان نیز بررسی و تصدیق گردید [۹].

وایتساید و بارکلی در سال ۲۰۱۳ به بررسی "رابطه میان عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری سکوت سازمانی" پرداختند. نمونه این تحقیق شامل ۳۰۸ نفر از اعضای یک موسسه تجاری در کانادا انتخاب شده و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه سکوت سازمانی پارکر و همکاران (۲۰۰۹) در دو بعد سکوت‌خشنود و سکوت‌تدافعی جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد که پیامدهای سکوت، چیزی فراتر از محدودیت جریان اطلاعات در سازمان است و با عملکرد کارکنان نیز ارتباط دارد. به طور خاص سکوت‌خشنود تا حدی یا به طور کامل رابطه میان ادراک عدالت و خستگی عاطفی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. همچنین سکوت‌تدافعی رابطه میان عدالت و خستگی عاطفی را میانجی‌گری کرده ولی هیچ تأثیری بر رابطه میان عدالت و عملکرد کارکنان نداشته است [۴۱]. والمووا در سال ۲۰۱۲ تحقیقی تحت عنوان "رهبری اخلاقی و نقش آن در عملکرد گروه‌کاری به همراه نقش تعدیل‌کنندگی وجدان و آوای گروه" پرداخت. داده‌ها بوسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال 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 گروه‌کاری دارد و وجدان و آوای کارکنان گروه نیز این رابطه را میانجی‌گری می‌کند [۳۸].

بوچتایت<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴ تحقیقی با عنوان "تحریک نوآوری سازمانی از طریق رهبری اخلاقی با واسطه‌گری اعتماد سازمانی" انجام داد. داده‌های

<sup>2</sup> Whiteside & Barclay

<sup>3</sup> Walumbwa

<sup>4</sup> Puçetaité

باشد، رهبری اخلاقی با درگیری شغلی رابطه مثبت خواهد داشت [۱۸]. شراز<sup>۹</sup> در سال ۲۰۱۲ تحقیقی با عنوان "افزایش عملکرد کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی در بخش توسعه پاکستان" انجام داد. نمونه شامل ۳۷۷ کارمند از سازمان‌های غیردولتی، ملی و بین‌المللی در پاکستان به وسیله نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین بین رهبری اخلاقی و رهبری استبدادی رابطه منفی وجود داشت [۳۳].

شین<sup>۱۰</sup> در سال ۲۰۱۴ به بررسی "رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش واسطه عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی" پرداخت. داده‌ها بوسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ از بین ۴۴۶۸ کارمند که در ۱۴۷ شرکت در زمینه صنایع مختلف در کره مشغول به کار بودن جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور قابل توجهی پیش‌بینی کننده جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت رویه‌ای در سازمان می‌شود. همچنین عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی رابطه میان رهبری اخلاقی مدیران ارشد سازمان و عملکرد سازمان را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند [۳۴]. صالح در سال ۲۰۱۵ به انجام پژوهشی با هدف بررسی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در وزارت آموزش و پرورش عمان مبادرت ورزید. نمونه مورد مطالعه شامل ۵۱۴ کارمند از اداره مذکور بود. نتایج نشان داد آموزش و ارزیابی عملکرد تاثیر قابل توجه در بهبود عملکرد کارکنان دارد [۳۱]. فاروقی<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی تحت عنوان تاثیر تناسب فرد و سازمان بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها نشان داد سازگاری فرد و سازمان بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها تاثیر مثبت دارد و تناسب فرد و سازمان به عنوان یک عامل مهم برای عملکرد کارکنان و سازمان می‌باشد [۲۲]. کالسون و همکارانش در سال ۲۰۱۱ پژوهش دیگری با عنوان چندگانه رهبری اخلاقی، در سال ۲۰۱۱ انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داده که رهبری اخلاقی نقش اساسی در عملکرد و بهبود رفتار سازمانی است [۲۴].

#### ۴- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی مبانی نظری، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۱) نشان داده می‌شود:

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 پیش‌بینی کننده 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 [۳۰]. میت<sup>۱۲</sup> در سال 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 در سال 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 [۲۷].

ایلماز<sup>۱۳</sup> در سال ۲۰۱۰ به "تجزیه و تحلیل خلاقیت سازمانی در مدارس با توجه به ویژگی‌های رهبری اخلاقی مدیران" پرداخت. نمونه شامل ۵۲۷ معلم از مدارس ابتدایی منطقه قونیه ترکیه انتخاب گردید و داده‌ها نیز با استفاده از پرسشنامه ایلماز در سال ۲۰۰۴ جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد سه بعد از رهبری اخلاقی شامل اخلاق رفتاری، اخلاق زیست محیطی و تصمیم‌گیری اخلاقی با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند [۴۲]. کیم<sup>۱۴</sup> در سال ۲۰۱۱ در تحقیقی به بررسی "اثرات رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی مدیر، تعهد، پیامدهای رفتاری و عملکرد سازمان" پرداخت. نمونه این تحقیق شامل ۳۲۴ نفر از مدیران میانی ۳۰ هتل از ۱۵ استان ایالات متحده انتخاب گردید و داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی مدیران با رضایت شغلی مدیران میانی رابطه مثبت و معناداری داشته و بر تعهد سازمانی آن‌ها نیز موثر است. رضایت شغلی مدیران میانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد ولی رضایت شغلی لزوماً منجر به تلاش اضافی از سوی مدیران میانی نخواهد شد. همچنین رابطه مثبت بین تلاش اضافی مدیران میانی و عملکرد رقابتی این هتل‌ها تایید شد. براساس نتایج این تحقیق رهبری اخلاقی می‌تواند بسیاری از پیامدهای مثبت را برای سازمان به ارمغان آورد و عامل کلیدی موفقیت هتل‌های مورد نظر بوده است [۲۶].

چنگ<sup>۱۵</sup> در سال 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 واسطه درگیری شغلی بوده است. نمونه این تحقیق شامل ۲۳۹ سرپرست از یک موسسه بزرگ تحقیقات اقتصادی در شمال تایوان انتخاب شد. داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ جمع‌آوری گردید. 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

9 Sheraz  
10 Shin  
11 Farooqui

5 Mete  
6 Yilmaz  
7 Kim  
8 Cheng

$$n = (N z^2 (p \times q)) / ((N - 1) d^2 + z^2 (p \times q)) = (365 \times [1.96]^2 (\%5 \times \%5)) / ((365 - 1) [5\%]^2 + [1.96]^2 (\%5 \times \%5)) = 185$$

بنابراین بر اساس فرمول کوکران با سطح خطای ۵٪ حجم نمونه ۱۸۵ نفر (۸۵ نفر زن و ۱۰۰ نفر مرد) می‌باشد. (که از این تعداد ۱۷۵ نفر پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند).

## ۲- ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که در زیر به معرفی آن‌ها می‌پردازیم:

**الف) پرسشنامه رهبری اخلاقی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش رهبری اخلاقی، پرسشنامه رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱) که توسط محقق ترجمه شده به کار گرفته شد. پرسشنامه مذکور دارای ۳۸ گویه است که هفت مولفه (جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، هدایت اخلاقی، وضوح نقش، صداقت) را در بر می‌گیرد. پاسخ‌ها به صورت طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی می‌شود. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۲٪ ارزیابی شد که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

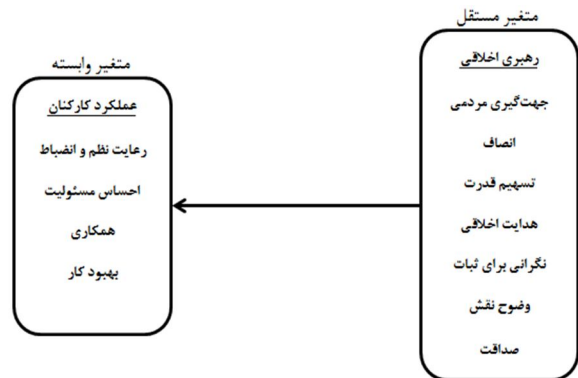
**ب) پرسشنامه عملکرد کارکنان:** برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان از پرسشنامه استاندارد پاترسون استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۶ گویه بوده که ۴ مولفه (رعایت نظم و انضباط در کار، احساس مسئولیت در کار، همکاری در کار، بهبود در کار) را در بر می‌گیرد و پاسخ‌ها روی مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (هیچ وقت=۱، به ندرت=۲، گاهی=۳، اغلب=۴، همیشه=۵) درجه‌بندی شده است. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۹٪ ارزیابی شد که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها که هدف آن ارتباط آزمون با خصیصه مورد اندازه‌گیری است، از لحاظ محتوا تلاش شده است تا پرسشنامه‌ها با توجه به مبانی نظری تحقیق بوده و از سوالات مبهم و نامشخص پرهیز شود. همچنین نظر و تایید اساتید محترم نیز به این امر کمک کرده است.

### ۸- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداختیم که عبارتند از:

۴۵ درصد (۷۹ نفر) از نمونه آماری را زنان و ۵۵ درصد (۹۶ نفر) افراد را نیز مردان تشکیل داده‌اند. یافته‌های حاصل از تحویلات نمونه آماری بیانگر این است که بیشترین فراوانی برای افراد لیسانس با ۴۴ درصد (۷۷ نفر) و کمترین فراوانی برای افراد دارای مدرک دکتری ۲/۲ (۴ نفر) می‌باشد. همچنین داده‌های حاصل از سابقه کاری افراد نشان می‌دهد که افراد با سابقه کاری بین ۵ الی ۱۰ سال با ۲۵/۷ (۴۵ نفر) دارای بیشترین فراوانی و کمترین فراوانی برای افراد کمتر از ۵ سال سابقه‌ی کاری با ۱۴/۲ درصد



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

## ۵- سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت رهبری اخلاقی مدیران در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۲- وضعیت عملکرد کارکنان در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران گونه است؟
- ۳- آیا بین رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن با عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا رهبری اخلاقی قابلیت تبیین عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران را دارد؟
- ۵- آیا بین ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، رشته تحصیلی، سن، تحصیلات، سوابق خدمت و ...) تفاوتی وجود دارد؟

## ۶- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این شامل کلیه کارکنان مرد و زنی است که در سال ۱۳۹۴ در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران مشغول به کار بودند. تعداد کل جامعه آماری ۳۵۶ نفر است که در جدول (۳) به جزئیات دقیقتری از آن اشاره شده است:

جدول (۳): پراکندگی جامعه و نمونه‌ی پژوهش به تفکیک جنسیت

جنسیت	جامعه	نمونه
مرد	۱۹۲	۱۰۰
زن	۱۶۴	۸۵

منبع: مرکز فناوری اطلاعات و فضای مجازی دانشگاه تهران

برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده گردیده است.

(۱) وضعیت رهبری اخلاقی مدیران در پردیس دانشکده های

فنی دانشگاه تهران چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از مولفه های رهبری اخلاقی مدیران و نمره کل رهبری اخلاقی، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است؛ که نتایج آن در جدول (۴) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده، وضعیت رهبری اخلاقی تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت رهبری اخلاقی در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

جدول (۴): تعیین وضعیت رهبری اخلاقی مدیران (میانگین فرضی پژوهش = ۳\*)

شاخص ها مولفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین ها	درجه آزادی	سطح معناداری
جهت گیری مردمی	۳/۷۱	۰/۷۰	۱۳/۴۰	۰/۷۱	۱۷۴	۰/۰۰۰
انصاف	۳/۱۸	۰/۷۴	۳/۱۸	۰/۱۸	۱۷۴	۰/۰۲
تسهیم قدرت	۳/۲۴	۰/۷۹	۴/۱۷	۰/۲۴	۱۷۴	۰/۰۰۰
نگرانی برای ثبات	۳/۵۵	۱/۱۲	۶/۴۹	۰/۵۵	۱۷۴	۰/۰۰۰
هدایت اخلاقی	۳/۸۵	۰/۸۹	۵/۴۸	۰/۸۵	۱۷۴	۰/۰۰۰
وضوح نقش	۳/۷۳	۰/۹۴	۱۰/۲۰	۰/۷۳	۱۷۴	۰/۰۰۰
صداقت	۳/۵۴	۰/۸۳	-۵/۹۹	۰/۵۴	۱۷۴	۰/۰۰۰
رهبری اخلاقی	۳/۵۵	۰/۶۵	۱۱/۱۳	۰/۵۵	۱۷۴	۰/۰۰۰

\*توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری سوالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین فرضی پژوهش ۳ در نظر گرفته شده است.

نتایج آن در جدول (۵) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده، وضعیت عملکرد کارکنان، به جز مولفه بهبود در کار تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت عملکرد کارکنان، به غیر از بعد بهبود کار در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

(۲) وضعیت عملکرد کارکنان در پردیس دانشکده های

فنی دانشگاه تهران چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از مولفه های عملکرد کارکنان و نمره کل عملکرد کارکنان، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است، که

جدول (۵): تعیین وضعیت عملکرد کارکنان (میانگین فرضی پژوهش = ۳\*)

شاخص ها مولفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین ها	درجه آزادی	سطح معناداری
رعایت نظم و انضباط در کار	۳/۵۸	۰/۸۹	۸/۶۱	۰/۵۸	۱۷۴	۰/۰۰۰
احساس مسئولیت در کار	۳/۷۱	۰/۹۰	۱۰/۴۸	۰/۷۱	۱۷۴	۰/۰۰۰
همکاری در کار	۳/۱۴	۱/۰۲	۱/۸۴	۰/۱۴	۱۷۴	۰/۰۶
بهبود کار	۲/۸۲	۱/۰۴	-۲/۲۷	-۰/۱۸	۱۷۴	۰/۰۲
عملکرد کارکنان	۳/۳۱	۰/۸۱	۵/۰۹	۰/۳۱	۱۷۴	۰/۰۰۰

توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری سوالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین فرضی پژوهش ۳ در نظر گرفته شده است.

است، همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان وجود دارد ( $r = 0/74$  و  $p \leq 0/05$ ). همچنین بین ابعاد رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

### (۳) آیا بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان پردیس دانشکده های فنی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟

به منظور بررسی رابطه‌ی هر یک از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. همانطور که در جدول (۶) نشان داده شده

جدول (۶): ضریب همبستگی مولفه‌های رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان رهبری اخلاقی	رعایت نظم و انضباط در کار	احساس مسئولیت در کار	همکاری در کار	بهبود کار	عملکرد کارکنان
جهت‌گیری مردمی	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۴۸	۰/۳۴	۰/۴۷
انصاف	۰/۲۹	۰/۴۰	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۵۱
تسهیم قدرت	۰/۴۲	۰/۳۷	۰/۶۰	۰/۵۷	۰/۵۹
نگرانی برای ثبات	۰/۳۴	۰/۱۸	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۳۷
هدایت اخلاقی	۰/۴۰	۰/۵۱	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۶۲
وضوح نقش	۰/۴۶	۰/۵۷	۰/۶۶	۰/۵۸	۰/۶۸
صداقت	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۵۸	۰/۸۳
رهبری اخلاقی	۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۷۳	۰/۶۳	۰/۷۴

منبع: یافته‌های پژوهش

مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار بوده و قادر است به خوبی میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهند. به عبارتی، مدل رگرسیون تحقیق مدل خوبی بوده و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) را تبیین کنیم. همانطور که در جدول زیر می‌بینیم، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برابر با ۷۴ درصد در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین متغیر رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان موثر بوده یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر رهبری اخلاقی، میزان عملکرد کارکنان به مقدار ۰/۷۴ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

### (۴) آیا رهبری اخلاقی قابلیت تبیین عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران را دارد؟

با توجه به نتایج جدول (۷) مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۵۵ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل رهبری اخلاقی توانسته است ۰/۵۵ از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارکنان را تبیین کند؛ مابقی تغییرات (۴۵ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل بوده است. براساس نتایج جدول زیر، مقدار به دست آمده F (۲۱۷/۲۳) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است، نشان می‌دهد متغیر

جدول (۷): نتایج تحلیل رگرسیون رهبری اخلاقی مدیران با عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران

نام متغیر	R	R2	B	Beta	T	F	Sig
عملکرد کارکنان	۰/۷۴	۰/۵۵	۰/۹۲	۰/۷۴	۱۴/۷۳	۲۱۷/۲۳	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد بین ادراک رهبری اخلاقی و جنسیت افراد (مرد و زن) و همچنین بین عملکرد کارکنان و جنسیت آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

### (۵) آیا بین ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، رشته تحصیلی، سن، تحصیلات، سوابق خدمت و ...) تفاوتی وجود دارد؟



جدول (۸): نتایج آزمون T مستقل تفاوت بین جنسیت با ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

سطح معناداری	T	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر	
۰/۵۱	۰/۶۴	۱۷۳	۰/۷۱	۳/۵۸	مرد	رهبری اخلاقی
			۰/۶۱	۳/۵۱	زن	
سطح معناداری	T	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر	
۰/۹۰	۰/۱۲	۱۷۳	۰/۸۱	۳/۵۸	مرد	عملکرد کارکنان
			۰/۸۲	۳/۵۱	زن	

نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد بین ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان با سن آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول (۹): نتایج تحلیل F تفاوت بین سن با ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

سطح معناداری	F	میانگین	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	شاخص
۰/۲۹	۱/۲۷	۰/۵۲	۵	۲/۶۴	بین گروهی	رهبری اخلاقی
		۰/۴۳	۱۶۹	۷۲/۹۴	درون گروهی	
			۱۷۴	۷۵/۵۹	کل	
۰/۶۳	۰/۶۸	۰/۴۵	۵	۲/۲۹	بین گروهی	عملکرد
		۰/۶۷	۱۶۹	۱۱۴/۰۳	درون گروهی	
			۱۷۴	۱۱۶/۳۳	کل	

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج جدول (۱۰) بین ادراک رهبری اخلاقی و تحصیلات افراد همبستگی مثبت مشاهده شده است. تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود؛ ولی بین عملکرد کارکنان و سطح تحصیلات آن‌ها تفاوت معناداری ( $S=0/008$ ) مشاهده می‌گردد به جدول (۱۱) ارائه گردیده است.

جدول (۱۰): نتایج تحلیل F تفاوت بین تحصیلات با ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

سطح معناداری	F	میانگین	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	شاخص
۰/۰۹	۲/۱۴	۰/۹۱	۳	۲/۷۴	بین گروهی	رهبری اخلاقی
		۰/۴۲	۱۷۱	۷۲/۸۴	درون گروهی	
			۱۷۴	۷۵/۵۹	کل	
۰/۰۰۸	۴/۰۹	۲/۶۰	۳	۷/۸۰	بین گروهی	عملکرد
		۰/۶۳	۱۷۱	۱۰۸/۵۲	درون گروهی	
			۱۷۴	۱۱۶/۳۳	کل	

منبع: یافته‌های پژوهش

در جدول مربوطه اعداد بالای قطر سطوح معناداری و اعداد پایین تفاوت میانگین‌ها را نشان می‌دهند.

بر اساس نتایج جدول (۱۱) آزمون‌های شفه و ال.اس.دی بیانگر این است که کارکنانی که از مدرک تحصیلی دکترا برخوردار بودند به طور معناداری در مقایسه با کارکنان فوق دیپلم ( $S=0/04$ )، لیسانس ( $S=0/02$ ) و فوق لیسانس ( $S=0/001$ )، از عملکرد بالاتری برخوردارند.



جدول (۱۱): نتایج آزمون شفه و ال.اس.دی درباره میزان عملکرد کارکنان و تحصیلات آنها

آزمون‌های پسین	تحصیلات	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر
آزمون Scheffe	فوق دیپلم	-	S=0/99	S=0/65	S=0/04
	لیسانس	M= -0/04	-	S=0/27	S=0/02
	فوق لیسانس	M= 0/22	M= 0/26	-	S=0/001
	دکتر	M= 1/21	M= 1/25	M= 0/98	-
آزمون L.S.D	فوق دیپلم	-	S=0/79	S=0/20	S=0/005
	لیسانس	M= -0/04	-	S=0/21	S=0/002
	فوق لیسانس	M= 0/22	M= 0/26	-	S=0/01
	دکتر	M= 1/21	M= 1/25	M= 0/98	-

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۱۲) نشان می‌دهد بین ادراک رهبری اخلاقی و سوابق خدمت و همچنین بین عملکرد کارکنان و سوابق خدمت آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول (۱۲): نتایج تحلیل F تفاوت بین سوابق خدمت با ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

شاخص	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معنادرای
رهبری اخلاقی	بین گروهی	۲/۸۹	۴	۰/۷۲	۱/۶۹	۰/۱۵
	درون گروهی	۷۲/۷۰	۱۷۰	۰/۴۲		
	کل	۷۵/۵۹	۱۷۴			
عملکرد	بین گروهی	۲/۱۷	۴	۰/۵۴	۰/۸۱	۰/۵۲
	درون گروهی	۱۱۴/۱۵	۱۷۰	۰/۶۷		
	کل	۱۱۶/۳۳	۱۷۴			

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۱۳) نشان می‌دهد بین ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان با رشته تحصیلی آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول (۱۳): نتایج تحلیل F تفاوت بین رشته تحصیلی با ادراک رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

شاخص	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معنادرای
رهبری اخلاقی	بین گروهی	۰/۵۷	۲	۰/۲۸	۰/۶۵	۰/۵۲
	درون گروهی	۷۵/۰۲	۱۷۲	۰/۴۳		
	کل	۷۵/۵۹	۱۷۴			
عملکرد	بین گروهی	۰/۲۳	۲	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۸۴
	درون گروهی	۱۱۶/۱۰	۱۷۲	۰/۶۷		
	کل	۱۱۶/۳۳	۱۷۴			

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۹- نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ادراک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران بوده است. در گام نخست ما به بررسی وضعیت رهبری اخلاقی مدیران پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران پرداختیم و نتایج آزمون T تک نمونه‌ای حاکی از این بود که وضعیت رهبری اخلاقی مدیران به طور معناداری بالاتر از میانگین فرضی پژوهش است و مطلوب ارزیابی می‌شود به طوری که مولفه هدایت اخلاقی مدیران بالاترین میانگین (۳/۸۵) و مولفه انصاف نیز کمترین میانگین (۳/۱۸) را در بین مولفه‌های رهبری اخلاقی دارا می‌باشند (جدول ۴).

در گام دوم به بررسی وضعیت عملکرد کارکنان در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران پرداختیم و نتایج آزمون T تک نمونه‌ای گویای این است که عملکرد کارکنان به جز بعد بهبود کار بالاتر از متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. نتیجه اینکه از بین مولفه‌های چهارگانه عملکرد کارکنان به ترتیب احساس مسئولیت در کار، رعایت نظم و انضباط در کار و همکاری در کار بیشترین تاثیر را در عملکرد کارکنان دارند (جدول ۵).

نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از رابطه مثبت و معنادار (۰/۷۴) بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان در سطح آلفای (۰/۰۵) بود. همچنین تمامی ابعاد رهبری اخلاقی با تمامی مولفه‌های عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار داشتند (جدول ۶). نتایج این پژوهش با تحقیقات کالسون و همکاران در سال ۲۰۱۱، شراز در سال ۲۰۱۲، چنگ در سال ۲۰۱۴ و والوموا در سال ۲۰۱۲ همسو و هماهنگ می‌باشد. آنچه از این نتایج قابل استنباط است، این است که زیربنا و لازمه‌ی دستیابی به هر یک از ویژگی‌های مزبور، قبل از هر چیز نشان دادن اعتماد و اطمینان به توانایی‌های کارکنان است؛ چرا که مدیران تنها زمانی می‌توانند به بهبود ادراکات کارکنان از عملکردشان امیدوار باشند که آن‌ها را در جریان تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات مهم سازمانی مشارکت دهند و این امر میسر نمی‌شود مگر اینکه مدیران به توانایی‌های کارکنان اعتماد نمایند. همچنین در صورتی که مدیر رفتارهایی مانند، (ایجاد اطمینان در کارکنان، جدیت در انجام امور، عمل به حرف‌های خود و اطمینان کارکنان نسبت به صحبت‌های وی، توجه به منافع کارکنان و سازمان و حمایت از آنان، تدوین شرح وظایف افراد، تدوین انتظارات سازمان از هر فرد و گروه، تعیین دامنه اختیارات افراد و تعیین اولویت-بندی سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیمات اساسی سازمان، محول کردن انجام امور مهم به زیردستان، مشورت با زیردستان در زمینه راهبردهای سازمانی و یاری گرفتن از زیردستان در تنظیم اهداف عملکردی، توضیح معیارهای اخلاقی سازمان به افراد، توضیح مسئولیت اجتماعی سازمان برای افراد و نگرانی نسبت به ذینفعان سازمان) را رعایت کنند و آن‌ها را در سطح سازمان توسعه دهند، به دنبال آن انتظار می‌رود در سازمان جو آرامش‌بخشی به وجود آید و در چنین فضایی می‌توان انتظار داشت که کارکنان سازمان رفتارهایی مانند، (هماهنگی رفتار با ارزش‌های سازمانی، توجه به نیازهای شغلی و هماهنگی این نیازها با امور کاری، تلاش برای ارتقای شغلی، همکاری گروهی و تیمی، انجام

وظایف شغلی، کسب مهارت‌های جدید برای ارتقاء کیفیت کاری خود، نگرش مثبت نسبت به کار و شرایط، احساس مسئولیت نسبت به همکاران و سازمان و همچنین ذی‌نفعان سازمان، رعایت قوانین و مقررات سازمانی، کمک به برقراری نظم در سازمان و انجام فعالیت‌های سازمان در مسیر تعریف شده خود) را برای انجام کار از خود نشان می‌دهند و برای سازمان افرادی مفید می‌گردند.

نتایج حاصل از رگرسیون نیز نشان داد که مولفه رهبری اخلاقی توانست به تنهایی (۵۵ درصد) از واریانس عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران را به طور معناداری پیش بینی کند (جدول ۷). به عبارت دیگر وجود رهبر اخلاقی که موجب می‌گردد تا در سازمان اعتماد سازی، حفظ منافع سازمان، تعریف انتظارات و نقش‌های افراد در سازمان، اولویت‌دهی در امور کاری، مشارکت افراد در سازمان، تصمیم‌گیری گروهی، اهمیت دادن به کار تیمی و توجه به نظرات افراد در تدوین اهداف و راهبردهای سازمان، به وجود آید، باعث می‌گردد که کارکنان با عملکرد بهتری در سازمان فعالیت داشته باشند و از بیش‌ترین توانایی و مهارت خود در راستای دستیابی سازمان به اهداف عمل کنند. در واقع، رهبری اخلاقی موجب می‌گردد تا افراد، با احساس تعهد و تعلق بیشتر نسبت به سازمان فعالیت کنند و عملکرد رضایت‌بخشی را در سازمان از خود نشان دهند.

در گام آخر محقق به بررسی تفاوت بین ادراک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابق خدمت و رشته تحصیلی) پرداخت. نتایج آزمون T مستقل و آزمون F حاکی از آن بود که بین هیچکدام از متغیرهای جمعیت‌شناختی و رهبری اخلاقی تفاوت معنادار وجود ندارد، بلکه فقط عملکرد کارکنان از نظر سطح تحصیلات آن‌ها دارای تفاوت معنادار بوده است (جدول ۱۰). در ادامه محقق با توجه به معنادار بودن این تفاوت از آزمون‌های پسین (شفه و ال.اس.دی) برای تعیین میزان تفاوت بین میانگین‌ها استفاده کرده است؛ نتایج حاکی از آن بود که کارکنانی که دارای مدرک دکترا بودند نسبت به سایر کارکنان (فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس) از عملکرد بالاتری برخوردار بوده‌اند. در تفسیر این نتیجه می‌توان گفت سطح آموزش و تحصیلات آکادمیک کارکنان تاثیر زیادی بر عملکرد کاری آن‌ها در آینده خواهد داشت به طوری که نتایج پژوهش نیز این مهم را تایید کرد، بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران و سازمان‌ها برای پیشرفت و ارتقاء سازمان و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان باید به سطح تحصیلات کارکنان توجه خاصی مبذول داشته باشند. بنابراین نتیجه رهبری اخلاقی مدیران، عملکرد بالای کارکنان می‌باشد که خود اثربخشی و کارایی سازمانی را به دنبال می‌آورد و مدیران سایر سازمان‌ها نیز بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توانند با نمایش رفتارهای اخلاقی مناسب و تلاش در جهت تقویت روابط بین‌فردی و ترویج این گونه رفتارها در میان پیروان، زمینه‌ی ارتقاء عملکرد کارکنان را فراهم آورند.

پیشنهادات زیر را می‌توان در نظر داشت:

- از آنجاکه تاثیر هدایت اخلاقی بر عملکرد کارکنان معنادار است، لذا پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان با بهره‌گیری از صلاحدید و بصیرت

علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم شماره ۷۶، صفحات ۱۲۸-۹۷.

- [۴] زالی، محمدرضا. (۱۳۹۰)، بررسی سیاست‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمان، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۵] شریفی، مهدی، تابان، محمد. شرفی، وحید. (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۴۸، شماره ۳، صص ۳۸۹-۳۷۱.
- [۶] شعبانی بهار، غلامرضا. حسینی، حیدر. فراهانی، ابوالفضل. کشاورز، لقمان. (۱۳۹۴)، تعیین رابطه بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۲۷.
- [۷] عامری‌نسب، سیامک؛ نصرافهانی، علی؛ غضنفری، احمد، (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی کارکنان، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۲۸-۱۰۷.
- [۸] عسگری، محمد هادی؛ کاظم‌پور، اسماعیل؛ فتح‌اللهزاده مهرداد، (۱۳۹۱)، رابطه اخلاق کاری و عملکرد کارکنان مدارس ابتدایی غرب استان مازندران در سال تحصیلی ۱۳۸۹ - ۹۰، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال پنجم، شماره چهارم و پنجم.
- [۹] علی‌نژاد، علیرضا. کاظمی، ابوالفضل. پیشاهنگ بناب، مهسا. (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) - سال بیست و سوم شماره ۷۴، صص ۷۳-۹۸.
- [۱۰] فرجیان، فاطمه، (۱۳۹۲)، رابطه اعتماد ادراک شده کارکنان به مدیران در بهبود عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۴، صص ۸۱-۷۱.
- [۱۱] گل‌پرو، محسن؛ پاداش، فریبا. و آتشپور، حمید، (۱۳۸۹)، مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، فصلنامه سلامت کار ایران، ۵-۱۱: ۷(۳).
- [۱۲] مشبکی، اصغر. عندلیب اردکانی، نادر. عندلیب اردکانی، داود. (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۴، شماره ۴۴، ۵۴-۴۱.
- [۱۳] مصدق‌راد، علی‌محمد. (۱۳۸۲)، بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان با سبک مدیریت بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان در سال ۱۳۸۲، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ۴(۱۲).
- [14] Aronson, E., (2001), **Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives**, Canadian Journal of Administrative Sciences; 18, pp. 244-256.
- [15] Azar, A., Khosravani, F., Jalali, R., Dehdashti, A. (2011), **University Life Cycle-Fuzzy Approach**, Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education, 17(1), 1-25.
- [16] Brown, M. E., (2007), **Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls**, Organizational Dynamics, 36 (2), 140-155.

خود - که یک مقوله اخلاقی است - پیشاپیش معیارهای اخلاقی (صداقت، عدالت در برخورد، انصاف، مسئولیت‌شناسی) را با کارمندان در میان گذاشته و از آن‌ها درخواست کنند که وظایف و مسئولیت‌هایشان را به روش اخلاقی به‌منظور نیل به اهداف سازمانی انجام دهند.

- یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر، تأثیر معنادار بعد جهت‌گیری مردمی رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان است، بنابراین برآورده است مدیران با برگزاری جلسه‌های پرسش و پاسخ و نشست‌های غیر رسمی، ضمن توجه به مسائل و مشکلات کارمندان، کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازنده سازمان به‌منظور ارتقای عملکرد کارمندان قرار دهند.

- با توجه به تأثیر معنادار بعد وضوح نقش رهبری اخلاقی بر مسئله تحقیق، پیشنهاد می‌شود مسئولان دانشگاه با شرح وظایف، شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌های سازمان به کارمندان دانشگاه و ایجاد چشم‌انداز مشترک برای کارمندان، زمینه‌ساز ارتقای عملکرد کارمندان شوند.

- با توجه به تاثیر مدرک تحصیلی کارکنان بر سطح عملکرد آن‌ها به کلیه مدیران دانشکده‌ها توصیه می‌شود زمینه ادامه تحصیل کارکنان را در زمینه تخصص آنها فراهم آورند تا کارکنان در زمینه مسئولیت‌ها و وظایف شغلی خود عمیق‌تر شده و احساس کنند که سازمان مورد نظر زمینه رشد و پیشرفت آن‌ها را فراهم آورده است؛ زیرا این امر خود به مسئولیت‌پذیری کارکنان و تلاش برای ارائه بهترین سطح عملکرد کمک خواهد کرد.

- با توجه به اینکه نتایج پژوهش تاثیر نگرانی برای ثبات بر عملکرد کارکنان را نشان داد، مدیران باید جلساتی را برای توجیه کارکنان درباره مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال ذی‌نفعان و جامعه برگزار کنند، زیرا این کار باعث تقویت احساس مسئولیت در کارکنان شده و همچنین آن‌ها اعتمادشان به سازمان به علت توجه به مسئولیت اجتماعی بیشتر خواهد شد.

- درنهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه به منظور ارتقاء عملکرد کارکنان برای برگزاری جلسه‌های اخلاق سازمانی و دوره‌های معرفت‌افزایی کارمندان اهتمامی تام ورزند. رابطه معنادار بعد هدایت اخلاقی با عملکرد کارکنان، اهمیت اهتمام بیشتر به این قضیه را در ارتقای عملکرد کارکنان دوچندان می‌کند.

#### ۱۰- منابع و مأخذ

- [۱] اسپرلوس، وحیده. داداشی خاص، اسماعیل. (۱۳۹۱)، تأثیر هوش معنوی مدیران بر عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۳.
- [۲] دوستار، محمد. اسماعیل زاده، محمد. (۱۳۹۲)، عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) - سال بیست و سوم شماره ۷۲، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- [۳] دهقان، نبی اله. فتحی، صمد. گرجامی، سمیه. ولی وند زمانی، حسین. (۱۳۹۱)، تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان، فصلنامه

- Mediating role of ethical and procedural justice climate**, Journal of Business Ethics, 129(1), 43-57.
- [35] Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., Euwema, M., (2010), **Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment**, Journal of Business Ethics, 95(1), 17-27.
- [36] Trevino, L. K., Nelson, K. A., (2010), **Managing business ethics**, John Wiley Sons.
- [37] 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.
- [38] 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.
- [39] Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J., (2010), **RETRACTED: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors**. The Leadership Quarterly, 21(5), 901-914.
- [40] Wang, H., Law, K. S., Chen, Z. X., (2008), **Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context**, The International Journal of Human Resource Management, 19(10), 1809-1824.
- [41] Whiteside, D. B., Barclay, L. J., (2013), **Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes**, Journal of business ethics, 116 (2), 251-266.
- [42] Yılmaz, E., (2010), **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2 (2), 3949-3953.
- [43] Zehir, C., Erdogan, E., (2011), **The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-14
- [17] Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A., (2005), **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117-134.
- [18] 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), 817-831.
- [19] Cory, J., (2005), **Business Ethics :the Ethical Revolution of Minority Shareholders**, Boston: Springer Science.
- [20] Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M., Waring, J., (2012), **Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy**, Social Science & Medicine, 74(3), 273-280.
- [21] Donaldson, T. Davis, K., (1990), **Business Ethics**, Management Decision, 28(6), 23-24.
- [22] Farooqui, M. S., Nagendra, A., (2014), **The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees**, Procedia Economics and Finance, 11, 122-129.
- [23] Golafshani A., (2011), **The relationship between type of employment and productivity of employees in Oil Products Distribution Company in Sari**, [MA thesis]. Sari: Islamic Azad University. (In Persian).
- [24] 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.
- [25] Khosh Bavar Rostami R., (2009), **The relationship between quality of work life, productivity and performance of educational organization staff of Behshar**, [MA thesis]. Sari: Islamic Azad University. (In Persian).
- [26] Kim, W. G., Brymer, R. A., (2011), **The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance**, International Journal of Hospitality Management, 30(4), 1020-1026.
- [27] 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.
- [28] Mohyeldin Tahir Suliman, A., (2007), **Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context**, Journal of Management Development, 26(4), 294-311.
- [29] Provis, C., Gramberg, B.V., (2004), **Ethics, Conflict and Human Resource Managers in New Economy**, Victoria University of Technology Press, 1(11), 2-9.
- [30] Pučetaité, R., (2014), **Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156, 231-235.
- [31] Saleh, A. S., Piaw, C. Y., Idris, A. R., (2015), **Factors Influencing the Employees' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 197, 23-30.
- [32] Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismail, I. A., Uli, J. N., (2012), **The Role of Emotional Intelligence on Job Performance**, International Journal of Business and Social Science, 3(21), 241-246 (Persian).
- [33] Sheraz, A., Zaheer, A., Nadeem, M., (2012), **Enhancing employee performance through ethical leadership, transformational leadership and organizational culture in development sector of Pakistan**, African Journal of Business Management, 6(4), 1244.
- [34] Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S., (2014), **Top management ethical leadership and firm performance:**