

## نقش ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار

### بر کاهش تنش شغلی کارکنان

شیرین نیری\*، دکتر محسن گل پرور، دکتر علی مهداد

گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران

#### چکیده

**زمینه:** ارزشهای اخلاقی همراه با رهبری اخلاق مدار در سازمانها و صنایع، کارکردهای متعددی دارند. یکی از این کارکردها، کاهش فشار و تنش بر کارکنان است. در این پژوهش نقش ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار بر تنش شغلی کارکنان شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان مورد بررسی قرار گرفته است.

**روش کار:** جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت سهامی ذوب آهن در پاییز ۱۳۸۸ (حدود ۷۰۰۰ نفر) تشکیل داده‌اند. نمونه پژوهش به تعداد ۳۸۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی می‌باشد. ابزارهای مورد استفاده در سنجش متغیرهای پژوهش شامل پرسشنامه ۱۵ سؤالی تنش شغلی (با سه خرده مقیاس به نامهای تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری، تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار، و تنش ناشی از تعارض و تضاد) پرسشنامه ۹ سؤالی رهبری اخلاق مدار و پرسشنامه ۴ سؤالی ارزشهای اخلاقی بودند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین ارزشهای اخلاقی با تنش ناشی از ابهام و محدودیت اختیارات و مسؤولیت، تنش ناشی از تعارض و تضاد و تنش شغلی کلی، رابطه معنادار وجود دارد. رهبری اخلاق مدار نیز با تنش شغلی کلی و ابعاد آن رابطه منفی و معناداری داشت. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری اخلاق مدار تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری، تنش ناشی از ابهام و محدودیت اختیارات و مسؤولیت و تنش شغلی کلی را پیش‌بینی می‌کند. اما برای تنش ناشی از تعارض و تضاد هر دو متغیر ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار دارای توان پیش‌بین معنادار بودند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که رعایت معیارهای ارزشی و اخلاقی در قالب رهبری اخلاق مدار، زمینه‌های کاهش تنش شغلی را فراهم می‌آورند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشهای اخلاقی، تنش شغلی، رهبری اخلاق مدار.

#### سر آغاز

یادگیری اجتماعی<sup>۱</sup> است. براساس این نظریه، رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزشهای اخلاقی مطرح، باعث توجه و الگو برداری توسط افرادی که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزشهای مسلط اخلاقی هستند می‌شوند (۱ و ۲). در این خصوص، رهبری اخلاقی یا اخلاق مدار<sup>۲</sup> مشتمل بر شیوه‌های

نظریه‌های گوناگونی تاکنون سعی نموده‌اند تا نحوه تأثیر ارزشها و رهبری مبتنی بر گرایشهای اخلاقی را بر کارکنان در صنایع و سازمانها توضیح دهند. از مطرح‌ترین این نظریه‌ها، نظریه

\* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی Shirin-Nayeri2001@yahoo.com

مسئولیت پذیری همراهانه در حرکت به سوی اهداف مشترک میسر گردد (۳). بنابراین برخی دیگر از نظریه پردازان، رهبران اخلاقگرا به گونه‌ای پیروان خود را ترغیب و تشویق می‌کنند که موجب احساس شایستگی شخصی<sup>۱۱</sup> و به دنبال آن خودکفایی<sup>۱۲</sup> در آنها می‌شوند. این نوع رهبران، همچنین از راهبردهای توانمندسازی برای خودکارآمدی<sup>۱۳</sup> و اعتماد به خود<sup>۱۴</sup> کارکنان به اشکال مختلف استفاده می‌کنند (۱۱). بالاخره اینکه، رهبران اخلاقگرا، مدیریت جوابگویی اخلاقی مفید و مناسبی را در محیط کار پدید می‌آورند. بر اساس برخی گزارشها، رهبران اخلاقی استانداردها و انتظارات صریح و روشنی از رفتارهای اخلاقی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند و به دنبال آن نظامهای تنبیه و پاداش مشخصی نیز برای رعایت یا عدم رعایت این معیارها و انتظارات تعریف می‌نمایند. مشخصاتی که به عنوان مشخصه‌های رهبران اخلاق مدار معرفی گردید، وقتی در سطوح عالی مدیریت یک سازمان جای گیرد منجر به فراگیری ارزشهای اخلاقی صنفی در درون یک سازمان می‌شود (۱۲). ارزشهای اخلاقی درون یک سازمان را همچنین می‌توان به عنوان زیر مجموعه‌ای از فرهنگ سازمان نگریست. در یک نگاه کوتاه و خلاصه می‌توان گفت، ارزشهای اخلاقی صنفی در درون یک سازمان مشتمل بر نظامهای غیر رسمی باورها و هنجارها و اعمالی است که به صورت مشترک افراد در محیط کار به آنها پای بندی نشان می‌دهند (۱۳، ۱۴). به هر حال، چه در قالب رهبری اخلاق مدار و چه در قالب هنجارها و ارزشهای اخلاقی، مسائل اخلاقی و ارزشی به اشکال مختلف می‌تواند بر تجارب روانی و جسمی افراد در محیط کار مؤثر واقع شوند. یکی از متغیرهایی که می‌تواند تحت تأثیر رهبری و ارزشهای اخلاقی در محیط کار قرار گیرد تنش شغلی<sup>۱۵</sup> است (۱۵). تنش شغلی که همپوشیهای بسیار قابل توجهی با فشار روانی شغلی<sup>۱۶</sup> دارد، بنابر نظر بسیاری از پژوهشگران مطرح در این حوزه، به دلایل چندی نظیر افزایش طول زمان کار برای کارهای شدید و طاقت فرسا و تغییر بسیار سریع ماهیت مشاغل به علت تغییرات سریع فناوری، رقابتهای ملی و بین‌المللی و نوسانات سریع بازار، در بین کارکنان در محیطهای کار به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است (۱۵، ۱۶). اما در یک نگاه دقیقتر علمی و پژوهشی به عوامل تنش آفرین در

سرپرستی و مدیریتی است که در آنها حقوق و شأن دیگران به عنوان انسان مورد احترام و ارزش است. از آنجایی که رهبران به طور طبیعی در جایگاه قدرت اجتماعی<sup>۳</sup> قرار دارند، رهبری اخلاقی<sup>۴</sup> نیز بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیریها و اقداماتی که در محیط کار انجام می‌دهند و نحوه تأثیر و نفوذ آنها بر دیگران متمرکز است (۲، ۳). بررسیهای موجود بر روی ویژگیهای رهبران اخلاق مدار، حاکی از چند ویژگی بارز و مسلط در این رهبران است: منش اخلاقی و راستی<sup>۵</sup>، آگاهی اخلاقی<sup>۶</sup>، جهت‌گیری به اجتماع و مردم<sup>۷</sup>، انگیزانندگی<sup>۸</sup>، تشویق و توانمندسازی<sup>۹</sup> و مدیریت جوابگویی<sup>۱۰</sup> (حساب پس دادن) اخلاقی (۲، ۴ و ۵). در میان ویژگیهای گفته شده، منش اخلاقی، اشاره‌ای است به الگوی نیات، تمایلات و پرهیزکاری که زیربنای رفتار اخلاقی را فراهم می‌کند. بنابر نظر بسیاری از نظریه پردازان، منش اخلاقی، خود را از طریق تواضع، وفاداری، تقوا، سخاوت و بخشش نمایان می‌سازد (۶). در عین حال این مشخصه مستلزم تعهد به تقوا و پرهیزکاری در همه شرایط و موقعیتهاست (۷). راستی، که از مؤلفه‌های بنیادین منش اخلاقی است، مشتمل بر توانایی تعیین و درگیر شدن در رفتارهای صحیح اخلاقی بدون توجه به فشارهای خارجی موجود است (۸). آگاهی اخلاقی، به عنوان دومین مشخصه رهبران اخلاقگرا، در برگیرنده توانایی درک و حساس بودن به مسائل اخلاقی که شایسته توجه در انتخابهایی است که بر دیگران تأثیر مهم و معناداری به جای می‌گذارند (۹). رهبران اخلاقگرا همچنین بر خدمت‌رسانی به بهترین نحو ممکن به مردم بیشترین تأکید و تمرکز را دارند و به طور جدی به اینکه اقدامات آنها چه تأثیری بر دیگران بر جای می‌گذارند توجه می‌کنند. نکته محوری در این بین، اینکه این گونه رهبران، قدرت اجتماعی خود را برای منافع جمعی و نه منافع شخصی استفاده می‌کنند. این همان مشخصه‌هایی است که در جهت‌گیری نسبت به اجتماع و مردم نمود می‌یابد (۱۰). از طریق تشویق و توانمندسازی، رهبران اخلاق مدار، پیروان خود را برمی‌انگیزند تا منافع گروهی را به عنوان منافع خود انتخاب کنند (۷). رهبران اخلاقگرا همچنین تعهد هوشمندانه‌ای بین خود و پیروانشان برقرار می‌کنند. این امر باعث می‌شود که مقابله به مثل مبتنی بر

حوزه است. رهبران اخلاقگرا از طریق جهت‌گیری اجتماعی مردمی، افراد را به گونه‌ای در مشاغل و تکالیف کاری می‌گمارند که تناسب بین نیازها، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها با تقاضاهای شغلی‌شان رعایت شود. باور پژوهشگران این پژوهش این است که رهبران اخلاقگرا از طریق سازوکار متناسب سازی فرد - شغل بر پایه نیازها و مهارت‌ها، بستر و زمینه تضعیف یا کاهش سطح تنش و فشار کاری را در عرصه‌های مربوط به ابهام نقشها، محدودیتهای معطوف به اختیارات و مسؤولیتها، احساس ناکارآمدی، تعارضات و تضادهای درون و برون سازمانی را در کارکنان فراهم می‌آورند. دومین کارکرد مطرح برای رهبران اخلاقگرا، کارکرد حمایت - توانمندسازی است. رهبران اخلاق مدار بر مبنای آگاهی اخلاقی و تشویق و ترغیب سعی می‌کنند به گونه‌ای رفتار کنند که کارکنان حمایت لازم را از آنها به‌عنوان فرد دارای قدرت اجتماعی در سازمان دریافت کنند (۲۰، ۲۱). این کارکردها، در زمانی که ارزشهای اخلاقی صنفی بر فرهنگ و فضای سازمان حکمفرما باشد به‌صورت روانتر و سهلتر به مرحله اجرا در می‌آیند. به همین دلیل کارکردی که ارزشها می‌تواند در یک سازمان داشته باشد، تقویت سبکهای مدیریت و رهبری مبتنی بر اخلاق و ارزشهای انسانی والاست (۱۲). در مجموع بر اساس آنچه که در حوزه رهبری اخلاق مدار، ارزشهای سازمانی و تنش شغلی مرور گردید، می‌توان گفت که رهبران اخلاقگرا با تکیه بر راستی و منش اخلاقی، آگاهی اخلاقی، جهت‌گیری به اجتماع و مردم، برانگیزاندگی، تشویق، توانمندسازی و مدیریت جواپگویی اخلاقی همراه با رعایت ارزشهای اخلاقی، به‌خوبی باید بتوانند سطح تنش شغلی را در کارکنان در عرصه‌های مختلف کاهش دهند. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه ساده و ترکیبی رهبری اخلاق مدار و ارزشهای اخلاقی با ابعاد تنش شغلی در نظر گرفته شد.

## روش

این پژوهش از زمره پژوهشهای همبستگی محسوب می‌شود که جامعه آماری آن را کلیه کارکنان تحت پوشش معاونتهای

محیط کار، می‌توان این عوامل را به عوامل شغلی، عوامل مربوط به نقشهای کاری، عوامل مربوط به رشد حرفه‌ای، روابط بین فردی و اجتماعی، عوامل خانوادگی، عوامل اجتماعی و خصوصیات فردی تقسیم کرد (۱۷). به هر حال، در گستره عوامل معرفی شده وقتی به عوامل سازمانی و شغلی نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که ترکیبی از عوامل شغلی نظیر ابهام نقشها و مسؤولیتها، تعارض نقشهای شغلی و غیرشغلی، عزت نفس شغلی، مسؤولیت پذیری در قبال دیگران و نوع روابط افراد با همکاران و سرپرستان نقش قابل توجهی را در این عرصه ایفا می‌کنند (۱۷). در عرصه نظریه‌پردازیهای مطرح شده نیز الگوهای متعددی نظیر الگوی محیط اجتماعی<sup>۱۷</sup>، الگوی تناسب محیط - شخص<sup>۱۸</sup>، الگوی حمایت - نظارت - تقاضا<sup>۱۹</sup> و الگوی ویتامین<sup>۲۰</sup> هر یک به اشکال مختلف بر عناصر محیطی و موقعیتی نظیر عوامل مربوط به نقش و نوع روابط مدیران و سرپرستان با پیروان و کارکنان خود به‌عنوان عوامل بازدارنده یا تسهیل کننده (در جهت‌های منفی، نظیر ابهام نقش و تعارض نقش به صورت بازدارنده و در جهت‌های مثبت، نظیر روابط مبتنی بر ارزش، احترام، یاری رسانی، مساعدت و حمایت به صورت تسهیل کننده) تنش و فشار شغلی تأکید نموده‌اند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که نحوه ارتباط و سرپرستی مدیران و سرپرستان با کارکنان خودشان در موارد منفی (روابط مقتدرانه و استبدادی بدون توجه به شأن، نیازها، تواناییها و محدودیتها) باعث تشدید سطح تنش و اضطراب کارکنان می‌شود و در مقابل، حضور جنبه‌های مثبت در رفتار سرپرستان (در قالب جهت‌گیری اجتماعی و انسانی به کارکنان) زمینه کاهش تنش و فشار آنها را در حوزه‌های مربوط به نقش، مسؤولیت، اختیارات، تعارض و تضادها و احساس ناتوانی، تا اندازه زیادی برطرف می‌کند (۱۷، ۱۸).

در ادغام و یکپارچه‌سازی نظام‌مند پژوهشهای انجام شده در باب رهبری و ارزشهای اخلاقی با تنش شغلی برای این پژوهش، می‌توان از چند ساز و کار که بستر اثرگذاری رهبری و ارزشهای اخلاقی را بر تنش شغلی کارکنان فراهم می‌آورد سخن به میان آورد. ویژگیهایی که برای رهبری اخلاق مدار برشمرده شد، بویژه جهت‌گیری اجتماعی - مردمی، اولین سازوکار مطرح در این

برای این پرسشنامه است. برای روایی سازه این پرسشنامه در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس استفاده شد. نتایج این تحلیل با توجه به KMO برابر با ۰/۸۹، آزمون کرویت بارتلت معنادار ( $P < ۰/۰۰۱$ ) برابر با ۱۷۶۷/۴۱، ارزشهای ویژه بالاتر از ۱ و نمودار سنگریزه، سه عامل (با ارزشهای ویژه ۵/۳، ۱/۴۸ و ۱/۱۷ و واریانس تجمعی تبیین شده برابر با ۵۳/۱ درصد) به نامهای تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری (۶ سؤال)، تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار (۵ سؤال) و تنش ناشی از تعارض و تضاد (۴ سؤال) را به دست داد. تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری مشتمل بر مواردی نظیر عدم صلاحیت کامل تصویری برای انجام کار، نگرانی ناشی از تصور سرپرست و همکاران نسبت به خود، عدم توانایی تأثیر بر تصمیمات سرپرست مستقیم، عدم آگاهی از انتظارات همکاران نسبت به خود و نگرانی از عدم توانایی انجام کارها در صورت زیاد شدن حجم آن، تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار مشتمل بر مواردی نظیر، فقدان مسؤولیت و اختیار برای انجام کارها، ابهام مسؤولیتها و اختیارات، عدم آگاهی از فرصتهای پیشرفت و ترقی، اضافه بار کاری و وجود تقاضای متضاد در شغل، و تنش ناشی از تعارض و تضاد نیز مشتمل بر مواردی نظیر ناتوانی در دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، قرار گرفتن در شرایطی که موجب تأثیر بر سرنوشت همکاران می شود، احساس اجبار برای انجام کارهایی که با قضاوت و دیدگاههای فرد در تضاد است و تعارض بین زندگی کاری و خانوادگی می باشند. آلفای کرونباخ این سه عامل در پژوهش حاضر ۰/۷۷، ۰/۷۷ و ۰/۷۳ و آلفای کرونباخ کل ۱۵ سؤال نیز ۰/۸۷ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: حیطه مسؤولیهای کاری من آنقدر برایم مبهم است که نگرانم می کند. این سؤال مربوط به عامل تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار است.

شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در پاییز ۱۳۸۸ (ماههای مهر و آبان) تشکیل داده اند. تعداد کل کارکنان معاونتهای مذکور در زمان تحقیق حدود ۷۰۰۰ هزار نفر بوده است. از این جامعه آماری، ۴۰۰ نفر به منظور افزایش توان آماری تحلیلهای مورد استفاده و همچنین بر اساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری (۲۲) به شیوه نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم از طریق فهرست اسامی کارکنان هر معاونت (یا مدیریت) به صورت تصادفی انتخاب شدند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، ۱۵ پرسشنامه برای تحلیل غیر معتبر تشخیص داده شد (معادل ۳/۷ درصد)، لذا گروه نمونه پژوهش به ۳۸۵ نفر تقلیل یافت. شاخصهای جمعیت شناختی گروه نمونه پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که میانگین سنی گروه نمونه پژوهش ۳۶/۰۱ (با انحراف معیار ۷/۲۵) و میانگین سابقه کار در سازمان کنونی ۱۲/۰۱ (با انحراف معیار ۷/۲۰) بوده است. از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده به عمل آمده است.

**شاخص تنش شغلی:** برای سنجش تنش شغلی از شاخص ۱۵ سؤالی کوهن و همکاران (۲۳) که توسط میلر (۲۴) ارائه شده استفاده به عمل آمد. این پرسشنامه شاخصی است برای سنجش تنشی که فرد به علت کارش تجربه می کند. از پاسخگویان در این پرسشنامه خواسته می شود تا هر یک از ۱۵ عبارت را خوانده و سپس مشخص نمایند که هر یک را در شرایط کاری خود چقدر تجربه می کنند. مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای این پرسشنامه در این پژوهش ۶ درجه ای (هرگز = ۱ تا همیشه = ۶) بوده است. بر اساس گزارش میلر (۲۴) پایایی بازآزمایی، تحلیل همبستگی بین گویه ها (با استفاده از یک نمونه ملی ۷۲۵ نفری شاغل) و پیمایش عمیق (با استفاده از ۵۳ سرپرست) انجام شده بر روی این شاخص حاکی از توانایی تشخیص تنشهای عمده

جدول ۱: شاخصهای فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه پژوهش بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی

زیرگروهها	فراوانی	درصد	
بیسواد	۱	۰/۳	تحصیلات
ابتدایی	۳	۰/۸	
راهنمایی	۱۸	۴/۷	
متوسطه و دیپلم	۱۸۲	۴۷/۳	
فوق دیپلم	۸۴	۲۱/۸	
لیسانس	۸۷	۲۲/۶	
فوق لیسانس	۷	۱/۸	
کل	۳۸۲	۹۹/۲	
اعلام نشده	۳	۰/۸	
مجرد	۴۴	۱۱/۴	
متأهل	۳۰۴	۷۹	
کل	۳۴۸	۹۰/۴	
اعلام نشده	۳۷	۹/۶	
قراردادی	۷۰	۱۸/۲	نوع استخدام
پیمانی	۳۵	۹/۱	
رسمی	۲۵۵	۶۶/۲	
کل	۳۶۰	۹۳/۵	
اعلام نشده	۲۵	۶/۵	
روز کار	۲۱۱	۵۴/۸	شماره سال
شب کار	۱۰۷	۲۷/۸	
چرخشی	۱۹	۴/۹	
کل	۳۳۷	۸۷/۵	
اعلام نشده	۴۸	۱۲/۵	
تا ۳۰ سال	۱۰۷	۲۷/۸	سن
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۷۲	۴۴/۷	
۴۱ تا ۵۰ سال	۸۹	۲۳/۱	
۵۱ سال و بالاتر	۱۱	۲/۹	
کل	۳۷۹	۹۸/۴	
اعلام نشده	۶	۱/۶	
تا ۱۰ سال	۱۸۶	۴۸/۳	سابقه کار
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۴۶	۳۷/۹	
۲۱ سال و بالاتر	۴۹	۱۲/۷	
کل	۳۸۱	۹۹	
اعلام نشده	۴	۱	

**ارزشهای اخلاقی:** برای سنجش ارزشهای اخلاقی از پرسشنامه ۵ سؤالی که در ایران در پژوهشهای قبلی (۲۵) ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است استفاده به عمل آمد (۱۴). این ۵ پرسش برای سنجش ادراک کارکنان از حضور ارزشهای اخلاقی کاری و صنفی در سازمان و بویژه، مدیران مناسب و مفید است. گزارشهای مربوط به شواهد روایی و پایایی این پرسشنامه در داخل و خارج (۱۲ و ۲۵) در حد قابل قبولی است. مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) بوده است. برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه بر روی پنج سؤال آن تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس انجام گرفت. نتیجه این تحلیل عاملی، حاکی از آن بود که سؤال ۱ و ۵ بر روی یک عامل و سؤالات ۲، ۳ و ۴ بر روی یک عامل دیگر قرار می‌گیرند. بررسی نقش سؤالات در آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نشان داد که سؤال پنجم، ۰/۴ آلفای کرونباخ را کاهش می‌دهد. بنابراین بر اساس تحلیل عاملی و نقش سؤالات در آلفای کرونباخ، سؤال پنجم از مجموعه پنج سؤال برای تحلیلها کنار گذاشته شد. در پایان، چهار سؤال به عنوان یک عامل که همان ارزشهای اخلاقی صنفی بود در نظر گرفته شد. آلفای کرونباخ برای این چهار سؤال ۰/۶۳ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: در این سازمان از رفتارهای غیر اخلاقی که منجر به نفع شخصی می‌شود، جلوگیری می‌شود.

**رهبری اخلاق مدار:** برای سنجش رهبری اخلاق مدار از ۱۲ سؤال معرفی شده توسط راولد (۲۱) که بر مقیاس ۵ درجه‌ای پاسخ داده می‌شود استفاده به عمل آمد (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵). راولد در تحلیل‌های نهایی که برای این پرسشنامه ارائه نموده (۲۱)، ۶ سؤال آن را دارای شرایط مطلوبی برای سنجش رهبری اخلاق مدار معرفی نموده است. بر همین مبنا نیز، پژوهشهای قبلی انجام شده در ایران با استفاده از ۶ سؤال این پرسشنامه بوده است (۲۶). ولی به دلیل اینکه محتوای ۶ سؤال کنار گذاشته شده حاکی از احتمال مفید بودن آنها برای افزایش تعداد سؤالات و گسترش محتوایی رهبری اخلاق مدار بود، ۶ سؤال دیگر نیز طی فرایند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطابق

پرسشنامه‌های پژوهش در فاصله زمانی ۱۲ تا ۱۵ دقیقه در محل کار اعضای نمونه به صورت خود گزارش دهی پاسخ داده شده اند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون همزمان (تحلیل رگرسیون گام به گام نیز انجام گردیده ولی نتایج آن در مقاله حاضر ارائه نشده است) با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

### یافته‌ها

در جدول ۲، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

محتوایی تخصصی توسط متخصصین) ترجمه و در کنار ۶ سؤال اول در این پژوهش استفاده شدند. شواهد مربوط به پایایی و روایی این پرسشنامه (بویژه در حالت ۶ سؤالی) در داخل و خارج در حد مطلوبی است (۲۱ و ۲۶). به هر حال تحلیل عاملی - اکتشافی انجام شده با چرخش از نوع واریماکس بر روی ۱۲ سؤال، پس از نشان دادن قابل حذف بودن ۳ سؤال (به دلیل بارهای مشترک مشابه بر عوامل متفرقه) ۹ سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ قرار داد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه بدین شرح است: ارزشهای انسانی و اخلاقی مورد قبول سرپرست ما همان ارزشهای اخلاقی و انسانی مورد قبول من است.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	ارزشهای اخلاقی	رهبری اخلاق مدار	تنش ناشی از ناکارآمدی	تنش ناشی از ابهام و محدودیت	تنش ناشی از تعارضی و تضاد
۱	ارزشهای اخلاقی	۱۱/۳۷	۲/۷۹	-	-	-	-	-
۲	رهبری اخلاق مدار	۲۵/۷۵	۵/۷۲	۰/۵۵۵**	-	-	-	-
۳	تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری	۱۴/۲۲	۴/۹۶	-۰/۰۴۲	-۰/۱۲۶*	-	-	-
۴	تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار	۱۵/۲۸	۴/۹۴	-۰/۲۱۴**	-۰/۲۸۰**	۰/۵۱۰**	-	-
۵	تنش ناشی از تعارض و تضاد	۱۰/۷۵	۳/۸۶	-۰/۲۶۷**	-۰/۲۷۰**	۰/۵۳**	۰/۵۵۰**	-
۶	تنش شغلی کلی	۴۰/۲۶	۱۱/۴۲	-۰/۲۰۱**	-۰/۲۶۷**	۰/۸۳۵**	۰/۸۴۰**	۰/۸۰۷**

\*\* P < ۰/۰۱

ناشی از ناکارآمدی تصویری (۰/۱۲۶ - r)، تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار (۰/۲۸۰ - r)، با تنش ناشی از تعارض و تضاد (۰/۲۶۷ - r) و با تنش شغلی کلی (۰/۲۶۷ - r) دارای رابطه منفی و معنادار (P < ۰/۰۱) است.

در جدول ۳، نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی تنش شغلی و ابعاد آن از طریق رهبری اخلاق مدار و ارزشهای اخلاقی ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ارزشهای اخلاقی با رهبری اخلاق مدار (۰/۵۵۵ = r)، با تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار (۰/۲۱۴ - r)، با تنش ناشی از تعارض و تضاد (۰/۲۶۷ - r) و با تنش شغلی کلی (۰/۲۰۱ - r) دارای رابطه معنادار اما با تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری دارای رابطه معناداری نبوده است (P > ۰/۰۵). رهبری اخلاق مدار نیز به ترتیب با تنش

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان (ورود) برای پیش‌بینی تنش شغلی و ابعاد آن

F	R2 تعدیل شده	R2	R	$\beta$	SE	B	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۳/۳۰۳*	۰/۰۱۲	۰/۰۱۷	۰/۱۳	-۰/۰۴۱	۱/۲۵۵	۱۶/۷۲۴	تنش ناشی از ناکارآمدی تصور	مقدار ثابت ارزشهای اخلاقی رهبری اخلاق مدار
۱۷/۴**	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	۰/۲۸۹	-۰/۰۸۴	۱/۲۰۸	۲۲/۱۸۵	تنش ناشی از ابهام و محدودیت اختیار و مسئولیت	مقدار ثابت ارزشهای اخلاقی رهبری اخلاق مدار
۱۹/۴۶**	۰/۰۸۸	۰/۰۹۲	۰/۳۰۴	-۰/۱۶۹	۰/۰۸۱	۱۶/۴۷۵	تنش ناشی از تعارض و تضاد	مقدار ثابت ارزشهای اخلاقی رهبری اخلاق مدار
۱۵/۵۹**	۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	۰/۲۷۵	-۰/۰۷۶	۲/۸	۵۵/۳۷۳	تنش شغلی کلی	مقدار ثابت ارزشهای اخلاقی رهبری اخلاق مدار

\* P &lt; ۰/۰۵      \*\* P &lt; ۰/۰۱

- ۲- (رهبری اخلاق مدار) ۰/۲۰۲ - ۲۲/۱۸۵ = تنش ناشی از ابهام و محدودیت اختیار و مسئولیت؛
- ۳- (رهبری اخلاق مدار) ۰/۱۱۹ - (ارزشهای اخلاقی) ۰/۲۳۴ - ۱۶/۴۷۵ = تنش ناشی از تعارض و تضاد؛
- ۴- (رهبری اخلاق مدار) ۰/۴۵ - ۵۵/۳۸۳ = تنش شغلی کلی.

### بحث

شواهد حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش به‌عنوان اولین شواهد، نقش و تأثیر رهبری اخلاق مدار و رعایت معیارهای ارزشی و اخلاقی را بر پیامدهایی نظیر استرس و تنش شغلی در ایران مورد حمایت قرار داد. بین ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار با تنش شغلی و ابعاد آن، به جز یک مورد (نبود رابطه معنادار بین ارزشهای اخلاقی با تنش ناشی از ناکارآمدی تصور) در همه موارد دیگر رابطه منفی و معنادار به‌دست آمد. همچنین در سه حوزه تنش ناشی از ناکارآمدی تصور، تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسئولیت، و اختیار و تنش شغلی کلی فقط رهبری اخلاق مدار و در حوزه تنش ناشی از تعارض و تضاد

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، برای تنش ناشی از ناکارآمدی تصور، فقط رهبری اخلاق مدار با ضریب بتای معیارین ۰/۱۴۹- و توان تبیین واریانس ۱/۷ درصدی دارای توان پیش‌بین معنادار بوده است. برای تنش ناشی از ابهام و محدودیت اختیار و مسئولیت نیز فقط رهبری اخلاق مدار با ضریب بتای معیارین ۰/۲۳۴- و توان تبیین واریانس ۸/۳ درصدی دارای توان پیش‌بین معنادار بوده است. اما برای تنش ناشی از تعارض و تضاد، هر دو متغیر ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار با ضرایب بتای معیارین ۰/۱۶۹- و ۰/۱۷۶- و توان تبیین واریانس ۹/۲ درصدی دارای توان پیش‌بین معنادار بوده‌اند. بالاخره برای تنش شغلی کلی نیز فقط رهبری اخلاق مدار با ضریب بتای معیارین ۰/۲۲۵- و توان تبیین واریانس ۷/۵ درصدی دارای توان پیش‌بین معنادار بوده است. در زیر چهار معادله پیش‌بین حاصل از تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی تنش شغلی و ابعاد آن ارائه شده است:

- ۱- (رهبری اخلاق مدار) ۰/۱۲۹ - ۱۶/۷۲۴ = تنش ناشی از ناکارآمدی تصور؛

رهبری اخلاق مدار می‌تواند برای رابطه بین ارزشهای اخلاقی با ابعاد تنش شغلی نقش یک متغیر واسطه‌ای را بازی کند. البته برای تنش ناشی از تعارض و تضاد، ارزشهای اخلاقی نیز کماکان رابطه معنادار خود را با این بعد از تنش حفظ نمود. به هر حال نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نیز به‌طور ضمنی گویای آن است که ارزشهای اخلاقی صنفی و کاری می‌تواند سطح ادراک و برداشت کارکنان را در محیطهای کار از اخلاقی بودن رفتار، گفتار و اعمال مدیران و سرپرستان خود ارتقا بخشد. چرا که در یک محیط سرشار از حاکمیت ارزشهای اخلاقی است که مدیران و سرپرستان به‌عنوان نمایندگان سازمان و قدرت رسمی، نیروی لازم را برای هدایت و راهنمایی و حرکت به سوی اهداف سازمانی بر پایه ارزشهای اخلاقی و انسانی به‌دست می‌آورند.

### نتیجه‌گیری

تفسیر یافته‌های این پژوهش باید در سایه توجه به این محدودیت صورت گیرد که نتایج حاصل از این پژوهش از یک صنعت مادر در کشور به‌دست آمده است، لذا در تعمیم نتایج به صنایع کوچک و متوسط، با اهداف و ساختاری متفاوتی باید احتیاط شود. اما بر اساس بحث به‌عمل آمده پیش بینی می‌شود که رابطه بین رهبری اخلاق مدار با ابعاد تنش شغلی از طریق متغیرهایی نظیر حمایت ادراک شده سرپرست، توانمندی روانی و تناسب فرد - شغل واسطه‌گری شود. این پیش‌بینی بر پایه دو کارکرد متناسب سازی فرد - شغل و حمایت - توانمندسازی که در تبیین یافته‌ها ارائه شد صورت گرفته است. لذا محققان علاقه‌مند برای کاملتر کردن دانش موجود در باب نقشها و اثرات رهبران اخلاق مدار بر اضطراب و تنش شغلی می‌توانند نقش واسطه‌ای متغیرهای متناسب فرد - شغل، حمایت ادراک شده سرپرست و توانمندی روانی را در رابطه بین رهبری اخلاق مدار با ابعاد اضطراب و تنش شغلی مورد بررسی قرار دهند. در خصوص پیشنهادهای کاربردی نیز می‌توان گفت که تقویت رهبری اخلاق مدار مستلزم تقویت مشخصه‌های این نوع رهبری در مدیران و سرپرستان سطوح عالی تا میانی است. لذا، برقراری یک نظام آموزش و کاربرد اصول و مشخصه‌های این نوع رهبری می‌تواند گام مؤثری در این زمینه باشد.

نیز هر دو متغیر ارزشهای اخلاقی و رهبری اخلاق مدار دارای توان پیش‌بین معنادار (جدول ۳) بودند. به هر حال، نتایج حاصل از این پژوهش با جهت‌گیریهای نظری مطرح شده توسط پژوهشگران، همسویی‌هایی را نشان می‌دهد (۲، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱). رابطه رهبری اخلاق مدار و به‌دنبال آن ارزشهای اخلاقی درون سازمان (که اغلب در فرهنگ سازمان و مدیریت هر سازمان یا صنعت نمود خود را به معرض نمایش می‌گذارد) با اضطراب و تنش شغلی ریشه در حداقل چند کارکرد معطوف به ارزشهای اخلاقی و مدیریتی دارد. باور پژوهشگران پژوهش حاضر بر این است که دو کارکرد از کارکردهای مطرح برای رهبران اخلاق مدار در کاهش تنش و اضطراب شغلی کارکنان به‌طور جدی مؤثر هستند. اولین کارکرد متناسب‌سازی فرد - شغل و دومین کارکرد حمایت - توانمندسازی است. این دو کارکرد در مشخصه‌هایی نظیر راستی و منش اخلاقی، آگاهی اخلاقی، جهت‌گیری به اجتماع و مردم، برانگیزاندگی، ترغیب و توانمندسازی همراه با برقراری نظام نظارت و جوابگویی اخلاقی که از مشخصه‌های اصلی رهبری اخلاق مدار ذکر می‌شود (۲) و ۱۰-۷) به‌خوبی مستتر است. به عبارت دیگر، مدیران و سرپرستانی با گرایش به سبک رهبری اخلاق‌گرا، در درجه اول به تناسب بین تواناییها و مهارتهای افراد با مشاغل و تکالیفی که به آنها محول می‌شود توجه عمیقی نشان می‌دهند. این توجه خود ریشه در باورهای عمیق انسان دوستانه این نوع سرپرستان دارد. چنین تناسبی به خوبی قادر است تا سطح اضطراب و تنش شغلی افراد را کاهش دهد (۱۹). به‌دنبال آن با جهت‌گیری اجتماع و مردم، سرپرستان اخلاق مدار با استفاده از شیوه‌های ترغیب و تشویق، سعی در حمایت و توانمندسازی کارکنان خود می‌کنند. این احساس توانمندی نیز به خوبی قادر است تا سطح تنش را بویژه در حوزه ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار و تنش ناشی از تضاد و تعارض در نقشها و در آخر تنش ناشی از ناکارآمدی تصویری برطرف سازد. اما نتایج تحلیل رگرسیون، حداقل در دو حوزه تنش ناشی از ابهام و محدودیت مسؤولیت و اختیار و تنش شغلی کلی نشان داد که ارزشهای اخلاقی در حضور رهبری اخلاق مدار رابطه معنادار خود را با این ابعاد از دست می‌دهد. این شواهد به‌طور ضمنی، حاکی از آن است که



- 2- Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 63: 345-359.
- 3- Gini A (1997). Moral leadership prototypes. *Leadership Quarterly* 5: 121-134.
- 4- Brown ME, Trevino LK, Harrison D A (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- 5- Trevino LK, Brown M, Hartman LP (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1): 5-37.
- 6- Bass BM (1956). Development of a structural distinguished personality test. *Journal of Applied Psychology* 40: 393-397.
- 7- Bass BM, Steidlmeier P (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10: 181-217.
- 8- Emler N, Cook T (1985). Moral integrity in leadership: Why it matters and why it may be difficult to achieve. In BW Roberts, and R Hogan (eds.) *Personality psychology in the workplace* (PP. 277-289). Washington, DC, American Psychological Association.
- 9- Petrick JA, Quinn JF (1997). *Management ethics: Integrity at work*. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA.
- 10- Fluker W (2002). Roundtable 3: Ethics and leadership; In *conversations on leadership*. President and Fellows of Harvard College, Cambridge MA.
- 11- Kanungo R N, Mendonca M (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA.
- 12- Baker TL, Hunt TG, Andrews MC (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research* 59: 846-857.
- 13- Key S (1999). Organizational ethical climate culture: real or imagined? *Journal of Business Ethics* 20:217-225.
- 14- Hunt SD, Wood VR, Chonko LB (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing* 53:79-90.
- 15- Houtman LD, Kompier MAJ (1995). Risk factors and occupational risk groups for work stress in the Netherlands. In SL Sauter and LR Murphy (Eds.),

## قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی شرکت کنندگان و معاونتهای شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در این پژوهش تشکر و قدردانی نمایند.

## واژه‌نامه

1. Social learning theory نظریه یادگیری اجتماعی
2. Moral based اخلاق مدار
3. Social power قدرت اجتماعی
4. Ethical leadership رهبری اخلاقی
5. Character and integrity منش و راستی
6. Ethical awareness آگاهی اخلاقی
7. Community/people orientation جهت‌گیری به مردم و اجتماع
8. Motivating برانگیزاندگی
9. Encourage and empowering تشویق و توانمندسازی
10. Managing ethical accountability مدیریت جوابگویی اخلاقی
11. Personal competence شایستگی شخصی
12. Self – sufficient خودکفایی
13. Self – efficacy خودکارآمدی
14. Self – confidence اعتماد به خود
15. Job tension تنش شغلی
16. Occupational stress فشار روانی شغلی
17. Social environmental model الگوی محیط اجتماعی
18. Person- environment fit model الگوی تناسب محیط – شخص
19. Support – control – demand model الگوی حمایت – نظارت – تقاضا
20. Vitamin model الگوی ویتامین

## منابع

- 1- Ciulla J (2004). Is good leadership contrary to human nature. Presentation at the Gallup Leadership Institute Summit, Lincoln, NE.

- 21- Rowold J (2008). Relationships among transformational, transactional, and moral based leadership: Results from two empirical studies. Kravis Leadership Institute, Leadership Review 8:4-17.
- ۲۲- سکاران اوما. روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران. مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. ۱۳۸۱.
- 23- Kahn RL, Wolfe DM, Quinn RP, Snoek JD, Rosenthal RA (1964). Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity, New York: Willey.
- ۲۴- میلر دلبرت. راهنمای سنجش و تحقیقات اجتماعی. ترجمه هوشنگ نائی. تهران. نشرنی. ۱۳۸۰.
- ۲۵- گل پرور محسن، رفیع‌زاده پروین‌دخت، الگوی ارتقاء رفتار اخلاقی و رفتارهای تبعی - سازمانی در بین معلمان. فصلنامه تعلیم و تربیت ۱۳۸۹، ۱۰۲: ۷-۳۰.
- ۲۶- پاداش فریبا، گل‌پرور محسن، رابطه رهبری اخلاقمدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۹، ۱ و ۲: ۱۰۳-۱۱۰.
- Organizational risk factors for job stress (PP. 209-225). Washington, DC: APA.
- 16- Johnson JV, Hall EM (1994). Social support in the work environment and cardiovascular disease. In SA Shumaker and SM Czajkowski (Eds.), Social support and cardiovascular disease (PP: 145-167). New York: Plenum Press.
- 17- Haines VA, Hurlbert JS, Zimmer C (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis. Work Occupation 18: 212-235.
- 18- Payne RL (1979). Demands, supports, constraints and psychological health. In C. Mackay and T. Cox (Eds.), Response to stress: Occupational aspects (PP: 85-105) London: IPC.
- 19- Buank BP, Jonge Jd, Ybema JF, de Wolff CJ (1998). Psychological aspects of occupational stress. In P J D Drenth, H Thierry, C J de Wolff (Eds.), Handbook of work and organizational psychology, Vol 2: work psychology (PP: 145-182) Second edition, Psychological Press Ltd.
- 20- Zhu W (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: the mediating role of psychological empowerment. Kravis Leadership Institute, Leadership Review 8: 62-73.