

## نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان

دکتر حمیدرضا رضایی کلیدبری<sup>۱\*</sup>، فاطمه سلطانی ابراهیم سرائی<sup>۱</sup>، داود بخشعلی زاده<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۲. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲۲، تاریخ پذیرش: ۹۷/۴/۱۶)

### چکیده

**زمینه:** یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمانی، بهبود و تقویت عملکرد کارکنان سازمان است. یکی از سازمان‌هایی که عملکرد کارکنانش از اهمیت بیشتری برخوردار است، سازمان‌های فعال در حوزه بهداشت و درمان می‌باشند؛ چرا که تأثیر سطح عملکردی آنان به طور مستقیم بر پیکر جامعه نمایان می‌شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی، رابطه رهبر - پیرو، خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان در شهرستان رشت است.

**روش:** این تحقیق به لحاظ روش، توصیفی - همبستگی است؛ و جامعه آماری آن متشکل از ۳۸۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان در شهرستان رشت بوده که ۳۴۹ نفر از آنان به عنوان نمونه تحقیق و به روش غیر احتمالی در دسترس انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر، پرسشنامه استاندارد بوده که از نظر روایی و پایایی مورد تأیید می‌باشد. در پایان، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار spss و lisrel برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد رهبری اخلاقی، از طریق رابطه رهبر - عضو، خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه دارند. همچنین رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان تأیید نگردید.

**نتیجه گیری:** با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت افزایش سطح مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، رابطه رهبر - پیرو، هویت سازمانی و خودکارآمدی در دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، منجر به سطح بیشتری از عملکرد کارکنان این دانشگاه خواهد شد.

**کلید واژگان:** رهبری اخلاقی، رابطه رهبر - عضو، خودکارآمدی، هویت سازمانی، عملکرد کارکنان

### سر آغاز

همان‌طور که گفته شد، عملکرد کارکنان در تمامی سازمان‌ها اهمیت بالایی دارد ولی یکی از سازمان‌هایی که عملکرد کارکنانش از اهمیت بالایی برخوردار است، سازمان‌های فعال در حوزه بهداشت و درمان می‌باشند؛ چرا که تأثیر سطح عملکردی آنان به طور مستقیم بر پیکر جامعه نمایان می‌شود (۵). با توجه به نقش مهم بهداشت و درمان، سازمان‌های مربوطه را بر آن داشته که به بازنگری اساسی در شیوه‌های مدیریت سلامت بیش از پیش در جهت اجرای کارآمدترین روش‌ها در بکارگیری منابع محدود موجود و تأمین سلامت آحاد جامعه مصمم گردند (۶). دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان یکی از سازمان‌هایی است که علاوه بر زمینه بهداشت، در زمینه‌های آموزش و پژوهش به کلیه آحاد جامعه اعم از دانشجویان، پزشکان، پرستاران و سایر کادر

امروزه عملکرد از چنان جایگاهی برخوردار است که تمام ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار داده و یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمانی، بهبود و تقویت عملکرد کارکنان<sup>۱</sup> و سازمان می‌باشد (۱). عملکرد کارکنان در کنار هم، بر روی اثربخشی و عملکرد کل سازمان تأثیر می‌گذارد (۲). در همین راستا اگر عملکرد کارکنان سازمان دچار اختلال شود امکان به چالش کشیدن سازمان نیز وجود دارد (۳). البته پذیرش این واقعیت که عملکرد فردی در سازمان‌های اداری یا صنعتی کشور ما بسیار پایین‌تر از استانداردهای جهانی است، ضرورت انجام تحقیقی در این مورد را دو چندان می‌کند. کاهش عملکرد به صورت بازدهی کم، سودآوری پایین، کاهش کیفیت خدمات، افزایش غیبت و ترک خدمت، اهداف تحقق نیافته و سرانجام، کاهش سطح بهره‌وری نمایان می‌شود (۴).

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: Hrezaee41@yahoo.com

نتیجه رابطه رهبر - پیرو با کیفیت بالاتر می‌تواند انگیزش افراد را زیاد کند تا عملکرد آنان نیز بهبود یابد (۱۹).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد، خودکارآمدی<sup>۸</sup> است (۲۰). موفقیت در یک حوزه، در ارتباط مستقیم و نزدیک با خودکارآمدی است. چرا که خودکارآمدی با متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، و عملکرد در ارتباط است. از طرفی تحقیقات نشان داده‌اند که مشارکت شغلی<sup>۹</sup> و تعهد سازمانی بر روی انگیزش کارکنان<sup>۱۰</sup> تأثیر دارد. هر تغییری که بتواند تعهد فرد به شغلش را افزایش دهد، باعث می‌شود تا وی بتواند بین انگیزه خود و سطح عملکردش ارتباط برقرار نماید و یکی از عواملی که زمینه‌ساز انگیزش افراد می‌باشد، خودکارآمدی است. تجربه نشان داده است که هر فردی که از سطح خودکارآمدی خوبی برخوردار باشد، تلاش خواهد کرد تا سطح توانایی‌های خود را افزایش داده و از این طریق، عملکرد بهتری را به نمایش بگذارد (۲۱). خودکارآمدی از نظریه شناخت اجتماعی مشتق شده است که به باورها یا قضاوت‌های فرد درباره توانایی‌های خود در انجام وظایف و مسئولیت‌ها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط و فرد استوار است. خودکارآمدی در واقع یک ساختار شناختی است که در هر کاری، به عنوان یک واسطه بین ویژگی‌ها، نگرش، دیدگاه و تبدیل آنها به رفتار و عمل ایفای نقش می‌کند (۲۲). همچنین بر طبق نظریه یادگیری اجتماعی، افراد استانداردهای رفتاری را از طریق مدل‌سازی مستقیم، تشویق زبانی، کمک به کارکنان برای اینکه به توانایی‌های خود ایمان بیاورند، می‌آموزند و به تقویت الگوهای رفتاری و انگیزشی می‌پردازند (۱۱). به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت افرادی که از حس خودکارآمدی بیشتری برخوردار هستند، تلاش می‌کنند تا با استفاده از توانایی‌های فعلی و همچنین توانایی‌هایی که می‌آموزند، خود را اثبات نموده و در تحقق اهداف سازمانی مشارکت نمایند؛ و در نتیجه با افزایش سطح عملکرد فردی این افراد، عملکرد سازمانی نیز ارتقاء خواهد یافت. در مقابل، خودکارآمدی نیز می‌تواند از رهبری اخلاقی تأثیر بپذیرد. صاحب‌نظران معتقدند چهار تکنیک برای افزایش خودکارآمدی وجود دارد: ترغیب کلامی<sup>۱۱</sup>، مدل‌سازی یا تجربه جانشینی<sup>۱۲</sup>، دست‌آورد‌های شخصی<sup>۱۳</sup>، و تحریک عاطفی یا فیزیولوژیک<sup>۱۴</sup>؛ و رهبری اخلاقی از طریق یادگیری اجتماعی بر تمامی این تکنیک‌ها تأثیر می‌گذارد. رهبری اخلاقی با حمایت و تشویق کارکنان به آنها کمک می‌کند تا اعتماد به نفس بیشتری نسبت به توانایی‌های خود داشته و الگوهای رفتاری و انگیزشی آنان را تقویت می‌نماید. باید گفت رهبری اخلاقی تلاش می‌کند تا کارکنان بیاموزند تا درباره تصمیمات خود اندیشیده و از این طریق حس خودکارآمدی خود را تقویت نمایند (۲۳).

هویت سازمانی<sup>۱۵</sup> نیز می‌تواند بر عملکرد تأثیر بگذارد (۲۴). کارکنانی که به شدت احساس نمایند که ارزش‌ها، اهداف، سرنوشت سازمان و آنها به هم گره خورده است، تلاش خواهند نمود تا در مسیر دلخواه سازمان حرکت کنند. باید پذیرفت هویت سازمانی یک مفهوم بنیادی در مطالعات رفتار سازمانی است. بر اساس تئوری هویت سازمانی، هویت

بهداشت و درمان و همچنین به سایر اقشار جامعه خدمت‌رسانی می‌نماید. بالا بودن هزینه‌های سازمان و تأمین این هزینه‌ها از محل منابع عمومی که روز به روز محدودتر می‌شود، مدیران را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمان را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که سازمان ارائه می‌کند، همچنین تأمین رضایت شهروندان، توجه به مدیریت و ارزیابی و تقویت عملکرد کارکنان را الزامی می‌سازد. بر این اساس، انجام تحقیقاتی که ارتباط بین متغیرهای مختلف و عملکرد کارکنان این سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهند، ضروری است تا بتوان با بهره برداری از نتایج آنها، در جهت بهبود شرایط فعلی گام برداشت. باید گفت عملکرد کارکنان، نتایج یا تأثیر فعالیت‌های هر فرد در طی مدت زمانی مشخص است (۷)؛ و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که در ارتباط با اهداف سازمان بوده و می‌توان آنها را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه‌گیری کرد (۸). عملکرد کارکنان نوعی رفتار فردی برای انجام انتظارات، مقررات سازمان و الزامات نقش در زمان عضویت فرد در سازمان است (۹).

مطالعه مبانی نظری نشان می‌دهد محققان دریافته‌اند که سبک رهبری می‌تواند بر روی عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (۱۰)؛ و یکی از این سبک‌ها، رهبری اخلاقی<sup>۱۶</sup> است (۱۱). رهبری اخلاقی برای اولین بار در اوایل قرن بیستم گسترش یافت (۱۲)؛ و بر اساس آن، رهبر یک سازمان و مجموعه همواره منافع کارکنان را مدنظر داشته، و عدالت و دوستی را به صورت غیرمستقیم در بین آنها ترویج می‌نماید تا کارکنان بتوانند به وی اعتماد کنند. در این مسیر، رهبر هنجارهای اخلاقی را در رفتارهای شخصی و یا در روابط دو طرفه خود با همکاران و همچنین در تصمیم‌گیری‌ها، رعایت می‌کند و رفتار اخلاقی را از طریق مکانیزم‌های یادگیری اجتماعی، به زیرمجموعه خود منتقل می‌نماید (۱۳). امروزه رهبری اخلاقی و توسعه و ترویج آن در تمام سطوح مدیریت در دستور کار بسیاری از سازمان‌ها است؛ چرا که انتظار بر این است که چنین رهبرانی اثر مثبتی ایجاد می‌کنند (۱۴).

در رهبری اخلاقی مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی به طور کامل تبیین می‌شود و زیر دستان از وظایف و سطح عملکرد مورد انتظار اطلاع کامل دارند (۱۵). شواهد نشان می‌دهد که پابندی به ارزش‌های اخلاقی، مشخصه رهبرانی با اثر بخشی بالا است. این رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود آنها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به نوآوری و خلاقیت می‌کنند (۱۶). از طرفی رسوایی‌های رهبران بخش‌های خصوصی و دولتی در سال‌های اخیر باعث شده تا علاقه به مباحث رهبری اخلاقی و شاخص‌های این سبک رهبری نظیر نوع دوستی<sup>۱۷</sup>، صداقت<sup>۱۸</sup>، توانمندسازی<sup>۱۹</sup>، انصاف<sup>۲۰</sup> و عدالت<sup>۲۱</sup> رونق بیشتری پیدا نماید. این ارزش‌های اخلاقی روابط بین رهبران و کارکنان را مورد تأکید قرار گیرد و اعمال این شاخص‌ها باعث خواهد شد تا رهبری اخلاقی بر روی رابطه رهبر - پیرو تأثیر بگذارد (۱۷). رابطه رهبر با زیردستان نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است؛ چرا که می‌تواند بر احساسات و رفتارهای کاری اعضا تأثیر زیادی داشته باشد (۱۸). در

لازم لحاظ گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه از سازگاری درونی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاصل از آن طبق جدول شماره ۲، نشان دهنده پایایی تمامی متغیرها بود. به منظور جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها به افراد منتخب ارائه گردید و پس از تکمیل، پرسشنامه‌های مربوطه جمع آوری شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به نرمال بودن متغیرها، از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای تحقیق در قالب جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

**جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق**

نام متغیر	تعداد گویه‌ها	ماخذ	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۱۰	(۳۸)	۰/۹۵۵
مبادله رهبر - عضو	۷	(۳۹)	۰/۸۴۷
هویت سازمانی	۶	(۴۰)	۰/۷۹۲
خودکارآمدی	۳	(۴۱)	۰/۸۸۳
عملکرد کارکنان	۱۳	(۴۲)	۰/۹۲۸

### یافته‌ها

میانگین، انحراف معیار و واریانس هر یک از متغیرهای تحقیق بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از اعضای نمونه مورد بررسی به شرح ذیل است:

**جدول ۳: توصیف متغیرهای تحقیق**

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	واریانس
رهبری اخلاقی	۳/۴۲	۰/۷۰	۰/۵۰
رابطه رهبر - پیرو	۳/۳۳	۰/۷۳	۰/۵۳
خودکارآمدی	۴/۱۹	۰/۶۶	۰/۴۴
هویت سازمانی	۳/۶۳	۰/۷۴	۰/۵۶
عملکرد کارکنان	۴/۳۴	۰/۵۶	۰/۳۱

همچنین به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بهره برداری گردید. با توجه به این که سطح معناداری در تمامی متغیرها بالای ۰/۰۵ محاسبه شد، بنابراین فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید شد. نتایج آزمون فرضیه‌های بر اساس روش مدلسازی معادلات ساختاری در قالب نگاره ۱ و جدول ۴ قابل مشاهده است:

کارکنان می‌تواند به این حس منجر شود که بخشی از سازمان بوده و سازمان و فرد جدایی ناپذیر هستند؛ که این مفهوم با تعهد سازمانی عاطفی<sup>۱۶</sup> نیز همپوشانی دارد. در این شرایط فرد احساس می‌نماید که موفقیت و شکست سازمان با وی همراستا است (۲۵)؛ و در نتیجه تمام تلاش خود را به کار خواهد بست تا عملکرد بهتری را به نمایش بگذارد. در ادامه، رهبران اخلاقی افرادی فعال هستند، که به نوبه خود از طریق بهبود هویت سازمانی، همکاری<sup>۱۷</sup> را افزایش می‌دهد. همچنین وقتی اعتماد<sup>۱۸</sup> و امنیت روانی<sup>۱۹</sup> که از مشخصه‌های رهبری اخلاقی است به افراد ارائه می‌شود، هویت سازمانی افراد را بهبود می‌بخشد. بنابراین می‌توان گفت بین رهبری اخلاقی رابطه مثبتی با هویت سازمانی دارد (۲۶). پیشینه مطالعاتی تحقیق حاضر، در قالب جدول زیر قابل مشاهده است:

**جدول ۱: پیشینه تحقیقات انجام شده**

منابع	نتیجه تحقیق
(۱۱، ۱۷، ۲۷، ۲۸)	رهبری اخلاقی با رابطه رهبر - پیرو رابطه دارد
(۲۳، ۲۹-۳۱)	رهبری اخلاقی با خودکارآمدی رابطه دارد
(۲۳، ۲۴، ۲۶)	رهبری اخلاقی با هویت سازمانی رابطه دارد
(۲۴، ۳۰، ۳۲، ۳۳)	رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان رابطه دارد
(۲۳، ۳۴-۳۶)	رابطه رهبر - پیرو با عملکرد کارکنان رابطه دارد
(۲۰، ۲۱، ۳۰، ۲۷)	خودکارآمدی با عملکرد کارکنان رابطه دارد
(۱۱، ۲۴)	هویت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه دارد

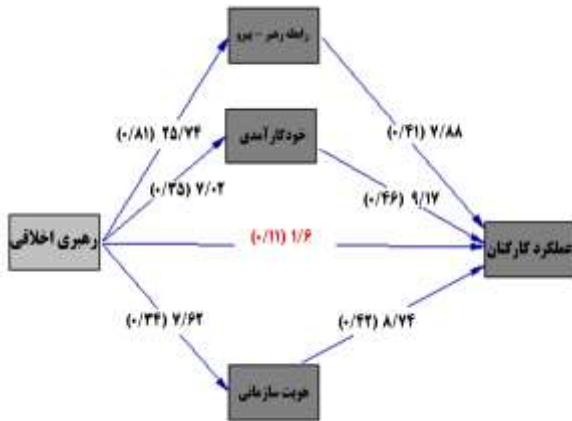
لذا در تحقیق حاضر، محققین به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که « آیا رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرستان رشت رابطه دارد؟ و آیا رابطه رهبر - پیرو، خودکارآمدی و هویت سازمانی، این رابطه را میانجی‌گری می‌کنند؟».

### روش

این تحقیق از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، متشکل از ۳۸۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان در شهرستان رشت، و نمونه آن شامل ۳۴۹ نفر از این کارکنان می‌باشد که به روش غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند. در فرآیند اجرا، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول جامعه محدود کوکران استفاده گردید. ویژگی‌های جمعیت شناختی جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات مدنظر قرار گرفت. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در قسمت ویژگی‌های جمعیت شناختی می‌توان دریافت اکثریت پاسخ‌دهندگان (۶۱٪ یعنی ۲۱۳ زن) مرد بودند. ترکیب سنی آنها نشان دهنده این است که بیشتر آنها (۶۸٪ یعنی ۲۳۷ نفر) بیش از ۴۰ سال سن داشته؛ و همچنین ۵۷٪ آنان (۱۹۹ نفر) بیش از ۱۰ سال سابقه خدمتی داشتند و میزان مدرک تحصیلی ۶۹٪ (۲۴۰ نفر) دارای مدرک لیسانس و بالاتر بودند. همچنین از پرسشنامه استاندارد برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد (۳۸-۴۲). به منظور تأمین روایی محتوا، از نظر جمعی از اساتید استفاده شد و اصلاح

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌های

فرضیه	حالت معناداری	حالت استاندارد	نتیجه
رهبری اخلاقی با رابطه رهبر - پیرو رابطه دارد.	۲۵/۷۴	۰/۸۱	تأیید
رهبری اخلاقی با خودکارآمدی کارکنان رابطه دارد.	۷/۰۲	۰/۳۵	تأیید
رهبری اخلاقی با هویت سازمانی کارکنان رابطه دارد.	۷/۶۲	۰/۳۴	تأیید
رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان رابطه دارد.	۱/۶	۰/۱۱	رد
رابطه رهبر - پیرو با عملکرد کارکنان رابطه دارد.	۷/۸۸	۰/۴۱	تأیید
خودکارآمدی با عملکرد کارکنان رابطه دارد.	۹/۱۷	۰/۴۶	تأیید
هویت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه دارد.	۸/۷۴	۰/۴۲	تأیید



نگاره ۱: خروجی نرم افزار لیزرل در حالت استاندارد و معنی داری

همچنین با توجه به جدول زیر در خصوص شاخص‌های معنی‌داری و برازش مدل، می‌توان دریافت مدل تحقیق حاضر از این نظر مورد تأیید قرار گرفته و داده‌های جمع‌آوری شده از مدل تحقیق حمایت می‌نمایند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

نام شاخص	اختصار	برازنده است اگر	مدل
شاخص‌های معنی‌داری	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	کوچکتر از ۰/۰۸ باشد	۰/۰۷۵
شاخص‌های برازش	شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰/۹۱
	شاخص برازش هنجارنشده	بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰/۹۳
	شاخص برازش هنجارنشده	بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰/۹۲
	شاخص برازش تطبیقی	بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰/۹۸
	شاخص برازش افزایشی	بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰/۹۸

بحث

طبق نتایج این تحقیق رابطه رهبری اخلاقی با خودکارآمدی، رابطه رهبر - پیرو و هویت سازمان؛ همچنین رابطه این متغیرها با عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی با رابطه رهبر - پیرو رابطه دارد. این نتیجه با نتایج پیشینه مطالعاتی مطابقت دارد (۱۱، ۱۷، ۲۷، ۲۸). رابطه رهبر - پیرو به لحاظ ماهیت، به کیفیت تعاملات و تبادلات رفتاری بین مدیران و رهبران در محیط‌های کار مربوط می‌شود. وقتی مدیران و سرپرستان با کارکنان خود روابط تبادلی حمایت‌گرانه، مبتنی بر توجه و راهنمایی و هدایت مقتضی و ارزش‌های اخلاقی را برقرار می‌کنند، به اصطلاح گفته می‌شود که رابطه مبادله‌ای با کیفیت مطلوب بین کارکنان و سرپرستان و مدیران به‌وجود آمده است. در مقابل هر چه که رابطه و تبادل ارتباطی بین مدیر و سرپرست با کارکنان مبتنی بر غفلت، بی‌توجهی و بی‌ارزش‌سازی باشد، به همان میزان کیفیت رابطه رهبر - پیرو تضعیف می‌شود. بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، کیفیت تبادلات و رعایت اصول ارزشی از زمره مهمترین ویژگی‌های مدیران اخلاق‌گراست (۲۸).

یکی دیگر از نتایج این پژوهش، تأیید رابطه رهبری اخلاقی با خودکارآمدی است که با نتایج پیشینه مطالعاتی مطابقت دارد (۲۳، ۲۹-).

(۳۱). بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی، افراد استانداردهای رفتاری را یاد می‌گیرند و تلاش می‌کنند از طریق تقلید کلامی و کمک به سایرین، اعتماد به نفس خود را افزایش دهند. از طرفی، رهبران اخلاقی نیز تلاش می‌کنند تا کارکنان را به تلاش برای تحقق اهداف کاری تشویق نمایند. در ادامه، رهبران به کارکنان خود می‌آموزند تا در زمان تصمیم‌گیری‌های خود به این نکته توجه نمایند که کار درست کدام است (۱۱). این فرایندها باعث می‌شود تا افراد با توجه بیشتر به فعالیت‌های روزمره و ارزیابی دقیق آن‌ها، به حس اعتماد به نفس و خودکارآمدی برسند. در این تحقیق، رابطه رهبری اخلاقی با هویت سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. ارزش‌های اخلاقی رهبران، حس هویت را به اعضای سازمان منتقل می‌کنند. رفتار اخلاقی رهبران منجر به افزایش هویت در گروه کاری سازمانی می‌شود؛ زیرا این قبیل رفتارها باعث می‌شود کارکنان این ادراک را داشته باشند که به آنها ارزش داده شده و مورد احترام قرار گرفته‌اند و این امر منجر به تقویت هویت سازمانی در آنان می‌شود (۲۴).

همچنین می‌توان گفت رهبری اخلاق‌مدار با تقویت انگیزش درونی افراد، منجر به گرایش آنان به خلاقیت و نوآوری می‌شوند. این کارکرد از طریق پیوندهای انسانی و اخلاقی رهنمود دهنده به صورت آشکار و

اساسی دارد. افراد خودشان را برانگیخته می‌کنند و فعالیت‌هایشان را با توجه به پیامدهایش پیش‌بینی می‌کنند. آنها هدف‌هایی را برای خود در نظر می‌گیرند و برنامه‌هایی را برای رسیدن به آنها طراحی می‌کنند. بدین ترتیب فردی که دارای سطح بالایی از خودکارآمدی هستند احساس رضایت و توانمندی بیشتری داشته، از عملکرد بالاتری نیز برخوردارند (۲۰).

آخرین فرضیه‌ای که در این تحقیق بررسی گردیده و مورد تأیید قرار گرفت، رابطه هویت سازمانی با عملکرد کارکنان می‌باشد که با نتیجه پیشینه مطالعاتی نیز همراستا است (۱۱، ۲۴). هویت باعث می‌شود افراد خود را بر اساس ویژگی‌هایی که با سازمان به اشتراک می‌گذارند، ادراک نمایند؛ و به همین دلیل سعی می‌کنند برای آن سازمان کارهای مثبتی انجام دهند. یکی از اعمال مثبتی که کارکنان می‌توانند انجام دهند، انجام وظایف تعیین شده برای آنها از سوی سازمان است. در نتیجه افرادی که هویت سازمانی بالایی دارند، سعی در انجام وظایف تعیین شده داشته و عملکرد آنان بهبود پیدا می‌کند (۲۴).

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، و به منظور بهبود سطح رهبری اخلاقی پیشنهاد می‌شود مدیران به رعایت ارزش‌های اخلاقی توجه بیشتری نموده و رعایت این ارزش‌ها توسط کارکنان را در ارزشیابی و ارتقاء آنان مدنظر قرار دهند. همچنین برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در حوزه ارزش‌های اخلاقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به منظور بهبود رابطه مدیران با کارکنان تحت امر، پیشنهاد می‌شود به کارکنان فرصت داده شود تا بیشتر از قبل به بیان دیدگاه خود بپردازند و اعلام وجود کنند؛ همچنین مدیران باید به مشکلات و مسائل کارکنان توجه نمایند و به آنها حساس باشند؛ و چارچوب فکری خود را به زیردستان تحمیل نکنند. در جهت افزایش سطح خودکارآمدی کارکنان، پیشنهاد می‌شود تا با تفویض اختیارات به آنان و ارائه راهنمایی لازم؛ همچنین با تبیین نقش هر یک از آنان در تحقق اهداف سازمان، حس خودکارآمدی در آنان تقویت گردد. در پایان، راهکاری که می‌تواند حس هویت سازمانی را در کارکنان بهبود ببخشد، ارائه دقیق و روشن مسئولیت‌های قانونی و فراتر از قانون است که سازمان در قبال جامعه بر عهده دارد. تدوین گزارش اقدامات سازمان در قالب برنامه‌های مستند و پخش آن در رسانه‌ها باعث خواهد شد تا شناخت کارکنان نسبت به سازمان واقعی‌تر شده و میزان تعلق خاطر آنان به سازمان، و احساس نزدیکی هویت فردی و سازمانی نیز بهبود یابد.

در خصوص محدودیت تحقیق حاضر باید گفت یکی از متغیرهایی که می‌توانست در این تحقیق به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار گیرد، رفتار فرانتش کارکنان است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی و با تکیه بر مبانی نظری، نقش میانجی رفتار فرانتش نیز مورد بررسی قرار گیرد.

### نتیجه‌گیری

پنهان به ظهور می‌رسد. پابندی رهبر به اصول اخلاقی باعث می‌شود تا کارکنان اطمینان خاطر داشته باشند که پذیرش سایر رهنمودها نیز باعث ایجاد بستری خوش‌بینانه برای آینده می‌شود و به دنبال آن، تلاش فرد برای تقویت توانایی‌ها، خلاقیت و نوآوری نیز افزایش می‌یابد (۲۴). این تمایل فرد به بهبود همیشگی باعث ایجاد حس خودکارآمدی می‌شود.

در ادامه، فرضیه رابطه رهبری اخلاقی و هویت سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج به دست آمده، این فرضیه نیز تأیید گردید که با پیشینه مطالعاتی همراستا می‌باشد (۲۳، ۲۴، ۲۶). دانشمندان معتقدند ارزش‌های اخلاقی، حس هویت را به اعضای سازمان منتقل می‌کنند، ثبات نظام اجتماعی آن را افزایش می‌دهند و تصمیم‌های مدیران را هدایت می‌کنند. رفتار رهبران قابل اعتماد منجر به افزایش هویت در گروه کاری یا سازمان می‌گردد؛ زیرا این قبیل رفتارهای بین فردی باعث می‌شود کارکنان این ادراک را داشته باشند که به آنها ارزش داده شده و مورد احترام قرار گیرند (۲۴).

چهارمین فرضیه این تحقیق، رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان بود که در این تحقیق مورد تأیید قرار نگرفت و این یافته با پیشینه مطالعاتی غیرهمراستا است (۲۴، ۳۰، ۳۲، ۳۳). فرضیه بعدی مربوط به ارتباط بین رابطه رهبر - پیرو با عملکرد کارکنان است که مورد تأیید قرار گرفته و با نتایج پیشینه مطالعاتی مطابقت دارد (۲۳، ۳۴-۳۶). پیامدهای مرتبط با رابطه رهبر - پیرو دارای کیفیت بالا، مثبت است و شامل ترک خدمت کمتر، عملکرد بالاتر زیردست، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رضایت و تعهد است. به طور کلی در تحقیقات مختلف، نتایج متعددی برای رابطه رهبر - پیرو بیان شده ولی اکثر تحقیقات به رضایت و تعهد اشاره نموده اند. کاهش تعارض نقش، وضوح نقش و افزایش شایستگی پیرو از جمله پیامدهای این متغیر است. وقتی زیردستان از کار خود راضی بوده، به آن متعهد باشند، و اختیارات لازم به آنها تفویض شود؛ در کنار رابطه خوب خود با سرپرست باعث خواهد شد تا احساس می‌دین بودن در فرد ایجاد شود. این احساس دین، و احترامی که از اطرافیان خود دریافت نموده بر روی عملکرد فرد تاثیر می‌گذارد (۳۶).

ششمین فرضیه این تحقیق به بررسی رابطه خودکارآمدی با عملکرد کارکنان پرداخت که مورد تأیید قرار گرفت و با نتایج پیشینه مطالعاتی مطابقت دارد (۲۰، ۲۱، ۳۰، ۳۷). خودکارآمدی می‌تواند از طریق باور به شایستگی‌های افراد بر عملکرد آنان موثر باشد. صاحب‌نظران معتقدند خودکارآمدی نیرومندترین متغیر در تعیین موفقیت هر برنامه جدید و ابتکاری است. به طور خلاصه درک انسان از خودکارآمدی به الگوهای تفکر، انگیزش، عملکرد و برانگیختگی هیجانی او تاثیر می‌گذارد؛ و نقش حیاتی‌تری در انگیزش و رفتار فرد دارد. از طرفی خودکارآمدی در انتخاب هدف مؤثر است. چرا که انتخاب هدف در افراد بر اساس ارزیابی از توانایی‌های خود است. افرادی که خودکارآمدی قوی‌تری دارند، هدف‌های چالش‌انگیزتری را انتخاب می‌کنند و برای رسیدن به آن تلاش بیشتری می‌نمایند. همچنین خودکارآمدی در انگیزش افراد نقش

## References

1. Mousakhani M, Alvani SM, Mirzaei M, Mohammadi S. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and employee performance. *Journal of Industrial Strategic Management*; 9(25):75-90. (In Persian).
2. Bai Y, Han GH, Harms P. (2016). Team conflict mediates the effects of organizational politics on employee performance: A cross-level analysis in China. *Journal of Business Ethics*; 1-15.
3. Mousakhani M, Hamidi N, Najafi Z. (2010). Prioritizing effective factors in the performance of educational managers, using MCDM techniques (AHP and borda linear assignment). *Educational Inovations*; 9(34); 127-156. (In Persian).
4. Faghihi-Farahnoud N. (2009). Employee performance management with emphasis on organizational social factors (Case study: administrative and industrial organizations of Tabriz). *Journal of Business Management Perspective*; 9(32); 169-181. (In Persian).
5. Hasani SA, Mobaraki H, Moghadami-Fard Z. (2013). The importance of ergonomics in increasing productivity and improving the employee performance of the Ministry of health, therapy and medical education. *Occupational Medicine Quarterly Journal*; 4(4); 92-101. (In Persian).
6. Barati A, Maleki M, Golestani M, Imani A. (2006). Evaluation of the performance management system of the employees of amiralmomenin (P.B.U.H) hospital of Semnan making use of the balanced score card 2005-2006. *Journal of Health Administration*; 9(25):47-54. (In Persian).
7. Shahzad K, Sarmad M, Abbas M, Khan MA. (2011). Impact of emotional intelligence (EI) on employee's performance in telecom sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*; 5(4):1225-1231.
8. Agha Yousefi A, Saleh Mir Hosseini V. (2011). The Relationship between personality factors and job performance of insurance companies managers. *Iranian Journal of Insurance Reaserch*; 26(4):155-182. (In Persian).
9. Zaheer A, Saif MI. (2008). Development and testing of a business process efficiency scale. *European Journal of Social Sciences*; 7(2):179-188.
10. Adler RW, Reid J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*; 3(1):21-46.
11. Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 115(2):204-213.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر می‌توان دریافت رهبری اخلاقی از طریق رابطه رهبر - پیرو، خودکارآمدی، و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان در شهر رشت رابطه دارد. نظر به اینکه دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان شهرستان رشت علاوه بر نقش کلیدی در ارائه آموزش و پژوهشی در حوزه بهداشت و درمان بر عهده دارند؛ بخش قابل توجهی از خدمات بهداشتی و درمانی نیز از طریق این دانشگاه و کارکنان آن ارائه می‌شود. بنابراین عملکرد تک تک کارکنان این دانشگاه تأثیر قابل توجهی بر جامعه خواهد داشت. بر این اساس و با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، لزوم توجه بیش از پیش مدیران رده میانی و ارشد، همچنین عموم کارکنان سازمان به این سلسله مباحث اخلاقی به شدت احساس می‌شود.

## ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت داری علمی و حق معنوی مؤلفین آثار محترم شمرده شده است و سایر اصول اخلاق علمی همچون رازداری و رضایت آگاهانه، رعایت شده است.

## سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان در شهر رشت که در اجرای این پژوهش شرکت نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## واژه نامه

1. Employee's performance	عملکرد کارکنان
2. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
3. Altruism	نوع دوستی
4. Honesty	صداقت
5. Empowerment	توانمندسازی
6. Fairness	انصاف
7. Justice	عدالت
8. Self-Efficacy	خودکارآمدی
9. Job involvement	مشارکت شغلی
10. Employee motivation	انگیزش کارکنان
11. Verbal persuasion	ترغیب کلامی
12. Vicarious experience or modeling	مدلسازی یا تجربه جانشینی
13. Personal attainments	دستاوردهای شخصی
14. Affective or physiological arousal	تحریک عاطفی یا فیزیولوژیک
15. Organizational identification	هویت سازمانی
16. Affective organizational commitment	تعهد سازمانی عاطفی
17. Cooperation	همکاری
18. Trust	اعتماد
19. Psychological safety	امنیت روانی



25. Campbell JW. (2015). Identification and performance management: An assessment of change-oriented behavior in public organizations. *Public Personnel Management*; 44(1):46-69.
26. Qi Y, Ming-Xia L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*; 20(2):231-248.
27. Gu Q, Tang TL-P, Jiang W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*; 126(3):513-529.
28. Golparvar Mm Javadian Z, Hossein Zadeh Kh. (2011). Structural model of the psychological contract of organizational justice, ethical leadership, LMX and organizational support. *Journal of Modern Industrial/Organizational Psychology*; 7(2):21-32. (In Persian).
29. Chen C-F, Chen S-C. (2014). Measuring the effects of safety management system practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety Science*; 62: 376-385.
30. Korschun D, Bhattacharya CB, Swain SD. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*; 78(3):20-37.
31. Malekzadeh Gh. (2017). The mediating role of organizational spirituality in relation to ethical leadership and self-efficacy of employees (Case study: Ferdowsi University of Mashhad). *Journal of Social Sciences* ; 14(1). (In Persian).
32. Liu J, Kwan HK, Fu PP, Mao Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 86(4):564-584.
33. Bouckennooghe D, Zafar A, Raja U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*; 129(2):251-264.
34. Park S, Sturman MC, Vanderpool C, Chan E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*; 100(3):660-680.
35. Chan SC, Mak W-m. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*; 29(2):285-301.
36. Pirayesh R, Bahrami E. (2014). How theories of leader-follower exchange with HRM alignment can affect job performance? Tehran: Conference on Applied Economics and Management at National Approach. Babolsar. (In Persian).
37. MacPhee D, Farro S, Canetto SS. (2013). Academic self-efficacy and performance of underrepresented
12. Dion M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*; 33(1):4-24.
13. Farahbod F, Bakhshalizadeh D, Bani Hatam Sh. (2018). Analysis of the relationship between ethical variables with extra-role behaviors. *Ethics in Science and Technology*; 14:1-13. (In Persian).
14. Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. *Ethics in Science and Technology*; 12(2):137-48. (In Persian).
15. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AH. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22(1):51-69.
16. Padash P, Golpour M. (2010). The relationship between ethical leadership with internal motivation for innovation and creativity of employee. *Ethics in Science and Technology*; 5(1-2):103-110. (In Persian).
17. Mahsud R, Yukl G, Prussia G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*; 25(6):561-77.
18. Mortazavi S, Lagzian M, Seyyed Hosseini S. (2013). The intermediary role of envy in the impact of leader-member exchange on knowledge sharing and uncivil behaviors. *Journal of Health Administration*; 26(83):68-77. (In Persian).
19. Chen G, Kanfer R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*; 27:223-267.
20. Saki R, Nematti H, Rezaei M. (2016). Investigation of the relationship between self-efficacy and empowerment in comparison with job performance among the state high school female teachers in Tehran. *Technical and Vocational Education*; 5(5):32-51. (In Persian).
21. Cherian J, Jacob J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*; 8(14):80-88.
22. Mirheidari A, Siyadat SA, Hovida R, Abedi MR. (2012). The relationship of organizational learning and self – efficacy to work engagement. *Scientific Journal Management System*; 3(10):139-154. (In Persian).
23. Ma Y, Cheng W, Ribbens BA, Zhou J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an International Journal*; 41(9):1409-1419.
24. Shamsi M, Naami A, Montakhab Yegane M, Hazaryan S. (2016). Designing and testing a model of organizational outcomes of ethical leadership. *Organizational Resources Management Researchs*; 5(4):157-75. (In Persian).

40. Mael F, Ashforth BE. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*; 13(2):103-123.
41. Spreitzer GM. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*; 38(5):1442-1465.
42. Paterson DG. (1922). The scott company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research*.  
STEM majors: Gender, ethnic, and social class patterns. *Analyses of Social Issues and Public Policy*; 13(1):347-369.
38. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97(2):117-134.
39. Scandura TA, Graen GB. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*; 69(3):428.