

## طراحی و آزمون الگویی از پیامدهای سازمانی رهبری اخلاقی

مرجان شمسی<sup>1\*</sup>، عبدالزهرا نعیمی<sup>2</sup>، محمد منتخب یگانه<sup>3</sup>، سلماز هزاریان<sup>4</sup>

- 1- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران
- 2- دانشیار، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
- 3- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران
- 4- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران

دریافت: 1393/8/9

پذیرش: 1394/10/30

### چکیده

امروزه رهبری اخلاقی از منظر تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان‌های دانش‌پایه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی هویت سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی، فرایند تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر عملکرد این سازمان‌ها را شدت می‌بخشند. از این رو هدف از پژوهش حاضر، بررسی یک الگوی پیشنهادی است که در آن تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. شرکت‌کنندگان در پژوهش 204 نفر بودند که از میان کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (2005)، پرسشنامه عملکرد شغلی ویلیامز و اندرسون (1991)، مقیاس هویت



سازمانی کرینر و آشقورث (2004)، پرسشنامه اعتماد سازمانی اسکورمن و بارلینگر (2006) و مقیاس خلاقیت سازمانی گنسن و ویتز (1996) بودند. برای ارزیابی الگوی پیشنهادی و آزمون اثرهای واسطه‌ای از تحلیل معادلات ساختاری و روش بوت استرپ استفاده گردید. یافته‌ها بیانگر تطابق و برازش الگوی پیشنهادی با داده‌های واقعی بودند. در مدل تأیید شده، رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و نیز با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی بر عملکرد تکلیفی و با میانجی‌گری هویت سازمانی بر خلاقیت سازمانی تأثیرگذار بود. براساس یافته‌های به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی، سازمان‌ها شرایطی را برای افزایش رهبری اخلاقی، هویت سازمانی و اعتماد سازمانی فراهم آورند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، هویت سازمانی، اعتماد سازمانی، خلاقیت سازمانی، عملکرد تکلیفی.

## 1- مقدمه

محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراه‌اند، نیازمند نیروهای انسانی انعطاف‌پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، قابل‌اعتماد، طالب ابتکار و مشارکتی می‌باشند [1، ص 22]. در این میان تنها رهبری کارآمد است که می‌تواند افراد را برای انجام اقدامات مورد نیاز برای تغییر در سازمان برانگیزد. رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است.

در سال‌های اخیر، دیدگاه‌های مهمی در رهبری مطرح شده است. این موارد شامل نقش هوش هیجانی، اثربخشی رهبری، مسائل اخلاقی در رهبری و ضرورت تعدیل روش‌های رهبری براساس تفاوت‌های فرهنگی است، اما به‌صورت ویژه‌تر موضوع رهبری و اخلاق توجه بسیار کمی را به خود معطوف داشته است. تنها در سال‌های اخیر، اخلاق‌شناسان و محققان رهبری، بررسی مفهوم اخلاق در رهبری را آغاز کرده‌اند [2، ص 218]. در واقع رهبری اخلاقی در دهه‌های پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شد و به‌تازگی توسط تعدادی از محققان مدیریت و رفتار سازمانی با توجه به تأثیر آن روی بازده افراد و سازمان‌ها موردتوجه قرار گرفت [3، ص 19].



## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2-1- رهبری اخلاقی

براون، تروینو و هریسون (2005)، رهبری اخلاقی را به صورت نمایش رفتار مناسب و به شکل هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. رهبری اخلاقی از دیدگاه یادگیری اجتماعی عبارت از نشان دادن سلوک و رفتار هنجاری از طریق اقدام‌های شخصی و بین فردی و ارتقای این سلوک و رفتارهای هنجاری اخلاق‌مداری از طریق روابط دوطرفه، شیوه‌های پاداش و تنبیه و توجه به اصول و ارزش‌های اخلاقی هنگام تصمیم‌گیری است [4 صص 118-120]. رفتارهای هنجاری در حوزه رهبری اخلاقی از دیدگاه مورد تأکید در تعریف بالا بر مشخصه‌هایی نظیر صداقت، اعتمادپذیری، انصاف، توجه و مراقبت مبتنی است. از دیدگاه برنز، رهبری اخلاقی از قدرت فراتر می‌رود و رابطه بین رهبر و پیروان بر پایه آرزوها، تمایلات و نیازهای متقابل طرفین گذارده می‌شود. از دیدگاه او اگر رهبری از ویژگی‌های برجسته خود چون فرهمندی استفاده نماید و افراد را به‌زور متقاعد سازد، نمی‌تواند شاخص یا معیاری برای ارزیابی و قضاوت درباره رهبری موفق یا مؤثر ارائه دهد [5، ص 56]. فریمن و استوارت (2006) اذعان می‌دارند رهبر اخلاقی فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است. آنها ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک‌سری ایده‌آل‌های اخلاقی ترسیم می‌کنند و اهداف سازمان را با ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌سازند [6، ص 8]. شواهد نشان می‌دهند رهبرانی که اثربخشی بالایی دارند، به ارزش‌های اخلاقی پایبند هستند. این رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود، آنها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به نوآوری و خلاقیت می‌کنند. درواقع یکی از متغیرهایی که با توجه به پیشینه پژوهش حاضر می‌تواند از رهبری اخلاقی تأثیر پذیرد، عملکرد تکلیفی است.

### 2-2- عملکرد تکلیفی

بورمن و موتوویدلو<sup>1</sup> (1993)، رفتار کارکنان را به دو دسته بزرگ تقسیم می‌کنند: عملکرد تکلیفی و عملکرد زمینه‌ای [7، ص 99]. عملکرد تکلیفی به‌عنوان کل ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از

1. Borman & Motowidlo



رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مجزا انجام می‌دهند، تعریف می‌شود [8]، ص 41]. گرانت و ورسیونسکی (2010) بیان می‌کنند که عملکرد تکلیفی میزان اثرگذاری رفتارهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است [9، ص 108]. روتاندو و ساکت (2002) نیز عملکرد تکلیفی را مجموعه رفتارها و اعمالی می‌دانند که تحت کنترل فرد بوده و در دستیابی به اهداف سازمان نقش دارند [10، ص 66]. عملکرد تکلیفی به‌عنوان مجموعه رفتارهایی که به اهداف یا واحد سازمانی که فرد در آن کار می‌کند، مرتبط هستند و تعریف می‌شود. این رفتارها می‌توانند به شکل عملکرد تکلیفی مورد نیاز برای موقعیتی خاص باشند یا به شکل رفتارهای کلی که برای سازمان به‌عنوان یک کل هم مفید و هم مضر باشند. چنین رفتارهایی با اثربخشی و مزیت‌های نهایی سازمان ارتباط دارند [11، ص 72].

## 2-3- خلاقیت سازمانی

سویتمن، لوتانز، آوی و لوتانز (2011) خلاقیت سازمانی را ایجاد ایده‌های تازه برای تغییر در محصولات، خدمات، فرایندها و به‌منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند [12]، ص 6]. دیدگاه‌های جدید خلاقیت سازمانی، تمرکز گسترده‌ای بر پیامدها یا تولیدات خلاق (محصول و خدمات) دارند. به‌طور کلی، محصول خلاق به‌عنوان چیزی که هم بدیع و تازه بوده و هم به‌طور بالقوه برای سازمان مفید و کاربردی است، تعریف می‌شود [13؛ 14؛ 15]. شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که نشان می‌دهند خلاقیت کارکنان با نوآوری سازمانی، عملکرد شغلی، اثربخشی و بقای سازمانی به‌طور اساسی در ارتباط است [13؛ 15؛ 16].

## 2-4- هویت سازمانی

هویت سازمانی<sup>1</sup> ادراکی است از یکی بودن با سازمان یا احساس تعلق به سازمان و تصور فرد از اینکه عضوی از سازمان است [17، ص 46]. پرات (1998) معتقد است هویت سازمانی تلفیقی از باورهای فرد درباره سازمان است که به هویت فرد بر می‌گردد و می‌تواند نتیجه‌ای از تغییرات فرد برای شبیه شدن به سازمان باشد [18، ص 13]. مطالعات فراوانی به بررسی آثار

---

1. Organizational identification



سازمانی هویت سازمانی پرداخته‌اند. بسیاری از پژوهش‌ها گویای تأثیرپذیری هویت سازمانی از عواملی چون رفتار رهبر [19]، عدالت سازمانی، اعتماد و اخلاق سازمانی است [2019]؛ 21:22؛ 23].

## 2-5- اعتماد سازمانی

اعتماد<sup>1</sup> یکی از موضوعات مهم در روابط سازمانی است [24، ص 2295]. پژوهش‌ها نشان داده‌اند اعتماد عاملی کلیدی در یادگیری انعطاف‌پذیری و نوآوری است که برای موفقیت سازمان‌ها ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد [25، ص 2295]. یکی از اولین تعاریف در زمینه اعتماد توسط دیوتچ (1985) مطرح شده است که اعتماد را به‌عنوان «انتظارات غیرعقلانی از پیامدهای یک واقعه غیرقطعی» تعریف کرده است [26، ص 268]. سه نوع اعتماد در سازمان شناسایی شده است که عبارتند از:

1- اعتماد سازمانی؛

2- اعتماد استراتژیکی؛ و

3- اعتماد فردی.

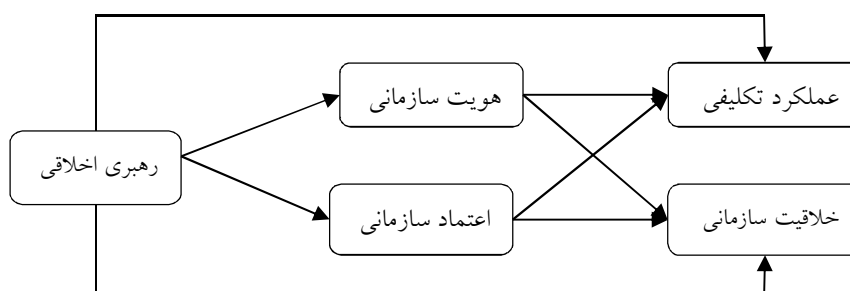
اعتماد سازمانی - که در این پژوهش مورد بحث می‌باشد - عبارت است از اعتمادی که به‌موجب آن خط‌مشی‌های سازمان آنگونه که بیان شده است، به‌طور منصفانه اداره و انجام خواهد شد. اعتماد استراتژیکی عبارت است از اعتماد به اینکه رسالت و استراتژی سازمان، توانایی رسیدن به موفقیت را دارد. اعتماد فردی، اعتمادی است که زیردستان به مدیران خود دارند و میزان ادراک آنها به‌عنوان افرادی بی‌طرف و منصف [27، صص 25-29]. روسو، سینکین، بارت و کامیرر (1998) اعتماد سازمانی را به‌عنوان حالتی روان‌شناختی حاوی قصد و عزم یک فرد در پذیرش و تکیه کردن بر انتظارات، توجهات مثبت یا رفتارهای دیگران تعریف نموده‌اند. این محققان بیان کرده‌اند که اعتماد شامل دو بعد اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی می‌باشد. اعتماد شناختی مربوط به عقاید فرد در مورد ویژگی‌ها و نیت دیگران می‌شود و اعتماد عاطفی از پیوند شخصی با طرف مقابل ناشی می‌شود [28، صص 396-398].

---

1. Trust



براساس ضرورتی که در خصوص تأثیر رهبری اخلاقی در بافت سازمانی احساس می‌شود، در تحقیق حاضر الگویی از اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با لحاظ کردن هویت سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی‌گر طراحی شده است که در شکل 1 مشاهده می‌شود.



شکل 1 الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، روابط میان متغیرهای پیشنهادی، میانجی‌گر و پیامد

### 3- روش تحقیق

#### 3-1- جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر تمام کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان بودند. نمونه شامل 204 کارمند است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. این نمونه به‌تناسب جمعیت هر واحد انتخاب شده‌اند. میانگین سنی نمونه تحقیق 34 سال است که 18/5 درصد آنها را زنان و 81/5 درصد آنها را مردان تشکیل می‌دهند.

#### 3-2- ابزار تحقیق

در این پژوهش از 5 پرسشنامه استفاده شد که در زیر معرفی می‌شوند.

##### 3-2-1- پرسشنامه رهبری اخلاقی

در پژوهش حاضر برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (2005) استفاده شد. این پرسشنامه شامل 10 ماده است و جنبه‌های مختلف ابعاد



رهبری اخلاقی از قبیل برقراری ارتباط منطبق با اصول اخلاقی، رسیدگی به تخلفات اخلاقی زبردستان و برخورد منصفانه با زبردستان را می‌سنجد. این پرسشنامه یک نمره کل ارائه می‌دهد و بر مبنای لیکرت 5 درجه‌ای از کاملاً مخالف (1) تا کاملاً موافق (5) نمره‌گذاری شده است. براون و همکاران (2005) آلفای کرونباخ این پرسشنامه را برای سنجش پایایی آن 0/92 گزارش کردند [29، صص 117-134]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/84 محاسبه گردید. شاخص‌های برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، به ترتیب برابر با 0/90 و 0/07 گردیدند که نشان می‌دهند روایی در حد قابل قبولی می‌باشند.

### 3-2-2- پرسشنامه عملکرد تکلیفی

برای سنجش عملکرد تکلیفی از پرسشنامه عملکرد شغلی ویلیامز و اندرسون (1991) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای سه خرده مقیاس عملکرد تکلیفی، رفتار مدنی معطوف به فرد و رفتار مدنی معطوف به سازمان است. در این پژوهش از خرده مقیاس عملکرد تکلیفی که شامل 7 ماده می‌باشد، استفاده شده است. پاسخ‌ها روی مقیاس 5 درجه‌ای، از کاملاً مخالفم (1) تا کاملاً موافقم (5) مشخص می‌شوند. ویلیامز و اندرسون (1991) ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را به ترتیب 0/8 تا 0/94 برای عملکرد تکلیفی گزارش کرده‌اند [30، صص 601-617]. اسماعیلی (1389) پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب 0/51 و 0/47 به دست آورده است. همچنین این پژوهشگر اعتبار ملاکی پرسشنامه را از طریق همبستگی با پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (1992) 0/55 به دست آورده است که در سطح 0/001 معنی‌دار بوده است [31، صص 601-617]. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برابر با 0/83 محاسبه شده است. شاخص‌های برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، به ترتیب برابر با 0/91 و 0/06 شدند که نشان می‌دهد روایی در حد قابل قبولی می‌باشد.



### 3-2-3- پرسشنامه هویت سازمانی

برای سنجش هویت سازمانی از مقیاس 6 آیتمی کرینر و آشقورث (2004) استفاده شد [32]. پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی 5 درجه‌ای از (1) کاملاً مخالفم تا (5) کاملاً موافقم، نمره‌گذاری می‌شود. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ برابر 0/72 می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز نشان داد که با توجه به شاخص‌های  $CFI=0/93$  و  $RMSEA=0/07$  الگوی تحلیل عاملی این مقیاس دارای برازش قابل قبولی است.

### 3-2-4- پرسشنامه اعتماد سازمانی

در این پژوهش اعتماد سازمانی با استفاده از پرسشنامه اسکورمن و بارلینگر (2006) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل 7 ماده است که پاسخ‌های آن روی مقیاس 5 درجه‌ای از 1 (کاملاً مخالفم) تا 5 (کاملاً موافقم) ثبت می‌شوند. اسکورمن و بارلینگر (2006) ضریب آلفای کرونباخ 0/84 را برای مقیاس گزارش کرده‌اند [33]. کانشیرو (2008) اعتبار همگرایی این پرسشنامه را از طریق همبسته کردن آن با مقیاس تعهد عاطفی می‌یر و آلن (2004) در سطح قابل قبولی گزارش نمود [34]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/72 محاسبه شد. همچنین برای سنجش روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عوامل استفاده گردید که شاخص‌های  $CFI=0/94$  و  $RMSEA=0/07$  نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی تحلیل عاملی این مقیاس می‌باشند.

### 3-2-5- پرسشنامه خلاقیت سازمانی

در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری خلاقیت سازمانی از مقیاس 4 سؤالی گنسن و ویتز (1996) استفاده گردیده است. در این پژوهش خلاقیت کارکنان سازمان، خلاقیت سازمانی نامگذاری شده است. پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی 7 درجه‌ای از (1) کاملاً مخالفم تا (7) کاملاً موافقم، نمره‌گذاری می‌شود. پایایی این پرسشنامه در پژوهش گنسن و ویتز (1996) به روش آلفای کرونباخ برابر 0/75 بوده است. گنسن و ویتز (1996) روایی این مقیاس را با تحلیل عامل تأییدی مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که این مقیاس با توجه به





شاخص‌های  $CFI=0/93$  و  $RMSEA=0/05$  و  $GFI = 0/92$  از برازندگی مطلوبی برخوردار است [35]. پایداری این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ برابر  $0/87$  می‌باشد. روایی پرسشنامه در پژوهش حاضر نیز نشان داد که با توجه به شاخص‌های  $CFI=0/98$  و  $RMSEA=0/01$  الگوی تحلیل عاملی این مقیاس دارای برازش قابل قبولی است.

#### 4- یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های اعضای نمونه روی متغیرهای مورد مطالعه و همچنین ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها در جدول 1 نشان داده شده‌اند.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های متغیرهای مورد مطالعه و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بیشترین نمره	ضرایب همبستگی			
					1	2	3	4
1. رهبری اخلاقی	39/16	3/95	25	47				
2. هویت سازمانی	21/58	3/16	13	30	**0/30			
3. اعتماد سازمانی	27/51	3/99	17	35	**0/38	0/10		
4. خلاقیت سازمانی	16/18	2/63	7	20	**0/37	*0/17	**0/34	
5. عملکرد تکلیفی	29/95	3/37	20	35	**0/47	**0/27	**0/41	**0/50

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی با عملکرد تکلیفی برابر با  $0/47$  است که در سطح  $0/01$  معنی‌دار است. این یافته نتایج قبلی مربوط به روابط بین به رهبری اخلاقی و عملکرد را مورد تأیید قرار می‌دهد. علاوه بر آن روابط بین رهبری اخلاقی، هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی نیز قابل توجه و معنی‌دار می‌باشند. ضرایب همبستگی بین عملکرد تکلیفی با هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی نیز قابل توجه و معنی‌دار می‌باشند.

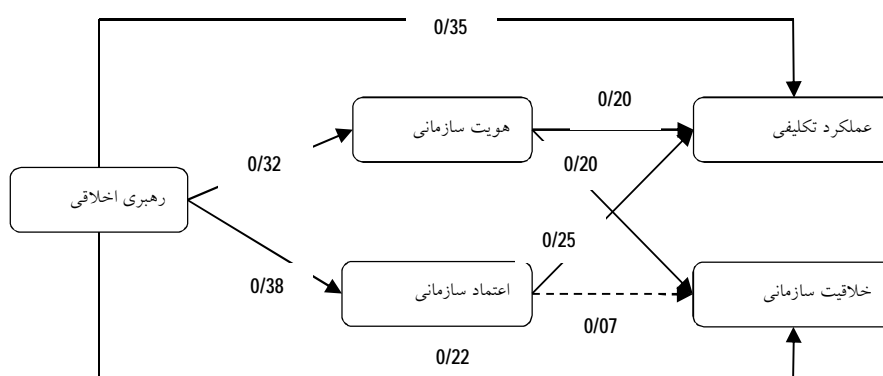


به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنجش‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مور استفاده قرار گرفتند. با وجود اینکه مقادیر بیشتر شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌ها بودند، اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) نشان داد که الگو نیاز به بهبود دارد. در نهایت و به منظور اصلاح مدل و ارتقای برازش الگوی پیشنهادی، مسیر اعتماد سازمانی به خلاقیت سازمانی که معنی‌دار نبود، حذف گردید. نتایج حاکی از برازش مطلوب الگوی نهایی است. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی در جدول 2 نشان داده شده‌اند.

جدول 2 شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی

RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	شاخص‌های برازندگی الگو
0/1	0/92	0/93	0/78	0/93	0/86	0/97	4/87	2	9/74	الگوی پیشنهادی
0/03	0/98	0/99	0/98	0/99	0/96	0/99	1/30	1	1/30	الگوی نهایی (مدل اصلاح شده)

همان‌طور که مشاهده می‌شود در مدل نهایی شاخص‌های برازش بسیار خوبی حاصل شده است که حاکی از برازش مناسب داده‌ها با این الگو می‌باشد. الگوی نهایی پژوهش در شکل 2 مشاهده می‌گردد. همان‌طور که از جدول 2 نیز استنباط می‌شود، این الگو دارای برازش خوبی است.



شکل 2 ضرایب مسیرها در الگوی نهایی



همان طور که در شکل 2 مشاهده می‌شود، همه ضریب مسیرهای مستقیم بجز ضریب مسیر اعتماد سازمانی به خلاقیت سازمانی به‌طور کامل معنی‌دار به‌دست آمده است. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که همه روابط غیرمستقیم بجز مسیر رهبری اخلاقی به خلاقیت سازمانی از طریق اعتماد سازمانی معنی‌دار ( $p < 0/001$ ) بوده‌اند. نتایج حاصل از روابط غیر مستقیم در جدول 3 نشان داده شده‌اند.

جدول 3 نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای پژوهش

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
رهبری اخلاقی ← هویت سازمانی ← عملکرد تکلیفی	0/0407	0/0416	0/0008	0/0121	0/0189	0/0653
رهبری اخلاقی ← اعتماد سازمانی ← عملکرد تکلیفی	0/0254	0/0252	-0/0002	0/0087	0/0115	0/0466
رهبری اخلاقی ← هویت سازمانی ← خلاقیت سازمانی	0/0289	0/0299	0/0011	0/0090	0/0113	0/0428
رهبری اخلاقی ← اعتماد سازمانی ← خلاقیت سازمانی	0/0041	0/0044	0/0004	0/0037	-0/0007	0/0148

جدول 3 نشان می‌دهد که هویت سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه الگوی رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی و همچنین هویت سازمانی در رابطه الگوی رهبری اخلاقی و خلاقیت سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی عمل می‌کنند. می‌توان گفت که میزانی از تأثیر الگوی رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی ناشی از هویت سازمانی و اعتماد سازمانی است.

## 5- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر آزمون الگوی پیشنهادی درباره تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی بود. نتایج



پژوهش نشان دادند که ضریب مسیر مستقیم رهبری اخلاقی با عملکرد تکلیفی معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج برخی پژوهشگران همخوان است [38:37:36]. بیکولو و همکاران (2010) پیشنهاد می‌دهند رهبرانی که تعهدات اخلاقی بالایی دارند می‌توانند بر «معناداری وظیفه» و «استقلال» در مدل ویژگی‌های شغل اثر بگذارند و کارکنان تمایل پیدا می‌کنند تا برای افزایش عملکرد تکلیفی تلاش بیشتری اعمال نمایند [37، صص 268-272]. هم‌چنین نتایج نشان داد که رابطه رهبری اخلاقی با خلاقیت سازمانی معنی‌دار است. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوان است [40:39]. رهبر اخلاق‌مدار با تقویت انگیزش درونی برای نوآوری، منجر به گرایش کارکنان به بروز خلاقیت می‌شود. رهبران اخلاق‌مدار در رفتار و مدیریت خود به اشکال مختلف و از طریق سازوکارهای متفاوتی کارکنان خود را ترغیب به خلاقیت و نوآوری می‌کنند. این کارکرد از طریق پیوندهای انسانی و اخلاقی رهنموددهنده به صورت آشکار و نهان به ظهور می‌رسد؛ به عبارت دیگر رهبران اخلاق‌مدار از طریق گفتار و عمل به کارکنان خود نشان می‌دهند برای اصولی نظیر انصاف و عدالت که از زمره مهم‌ترین اصول اخلاقی مورد پذیرش در تمامی جوامع بشری است، احترام و ارزش زیادی قائل‌اند. پایبندی به این اصول و اصول دیگر مدیریت اخلاقی برای کارکنان اطمینان خاطر را فراهم می‌کند که منجر به ایجاد بستری خوش‌بینانه برای آینده می‌شود و به دنبال آن سطح انگیزش درونی کارکنان برای بروز خلاقیت افزایش خواهد یافت.

همچنین نتایج نشان دادند که اعتماد سازمانی به عنوان میانجی‌گر بر رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی اثر دارد. این یافته‌ها با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوان است [41]؛ [42]. افزایش رهبری اخلاقی محیط کار باعث افزایش اعتماد سازمانی کارکنان می‌شود [43]. نتایج مطالعه عواطفی منفرد، مهداد و میرجعفری (1391) نشان داد که رهبری اخلاقی دارای توان پیش‌بینی معنادار اعتماد سازمانی بوده‌اند [44]. ون زیل و لزنی<sup>1</sup> (2002) اذعان می‌دارند که اعتماد کارکنان به رهبران منجر به افزایش انطباق کارکنان با نقش‌ها و مقررات سازمانی می‌شود؛ اعمال تغییرات سازمانی را تسهیل می‌نماید و مشارکت کارکنان در بهبود عملکرد را افزایش می‌دهد [45، ص 36]. وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیم‌ها،

1. Van Zyl & Lazeny



رفتار مدنی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می شود و به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می کند. از این رو اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در افزایش عملکرد، همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می دانند [46، ص 12].

نتایج همچنین نشان دادند هویت سازمانی به عنوان میانجی گر بر رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی اثر دارد. این یافته‌ها با پژوهش والامبا و همکاران (2011) همخوانی دارد. به عقیده دیل و کندی<sup>1</sup> (1982) ارزش‌های اخلاقی، حس هویت را به اعضای سازمان منتقل می کنند، ثبات نظام اجتماعی آن را افزایش می دهند و تصمیم‌های مدیران را هدایت می کنند [47، ص 14]. رفتار رهبران قابل اعتماد منجر به افزایش هویت در گروه کاری یا سازمان می گردد؛ 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 [48، ص 269]. مطالعات نشان می دهند که افراد با هویت سازمانی بالا تمایل دارند یکی از افراد پرکار در گروه کاری یا شرکت خود باشند [49، ص 831]. این به آن دلیل است که هویت باعث می شود افراد خود را براساس ویژگی‌هایی که با سازمان به اشتراک می گذارند، ادراک نمایند [50، ص 141] و به همین دلیل سعی می کنند برای آن سازمان کارهای مثبتی انجام دهند [51، ص 273]. یکی از اعمال مثبتی که کارکنان می توانند انجام دهند 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 تکلیفی آنها بهبود پیدا می کند.

علاوه بر آن، نتایج نشان دادند که نقش واسطه‌ای هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با نتایج برخی مطالعات در این زمینه مانند گو، تانگ و جیانگ<sup>2</sup> (2013) همخوان است. به عقیده صاحب‌نظران هویت سازمانی دربرگیرنده ادراک از خویشتن در جو سازمانی است، لذا کارکنانی که در جو کاری اخلاقی که توسط رهبر اخلاق‌مدار به وجود آمده است، فعالیت می کنند و ارزش‌های اخلاقی رهبر و سازمان خود را می پذیرند؛ بیشتر با سازمان هویت‌یابی کرده و تمایل بیشتری برای بهبود

1. Deal & Kennedy

2. Gu, Tang & Jiang



عملکرد خود و یافتن راه‌های بدیع و نو برای انجام وظایف خود دارند. در واقع هنگامی که کارکنان خود را عضوی از سازمان بدانند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند تا وظایف خود را بهتر و به روش‌های خلاقانه‌تری انجام دهند.

## 6- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

بر مبنای نتایج به دست آمده و با توجه به منافع رهبری اخلاقی برای سازمان که فراتر از شکل دادن به رفتارهای اخلاقی کارکنان است، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در درجه نخست جهت جذب رهبران اخلاقی و سپس تشویق، حمایت و پرورش بیشتر رهبر اخلاقی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند، برای مثال سازمان‌ها می‌توانند از ابزارهای گزینشی که صداقت، استانداردهای اخلاقی رهبران و میزان توجه به دیگران را اندازه می‌گیرد، استفاده کنند؛ ابزارهایی مانند آزمون صداقت، مصاحبه‌های ساختار یافته و تمرینات مرکز ارزیابی که بر معماهای اخلاقی تمرکز دارد.

پس از استخدام کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند از الگوسازی نقش جهت توسعه رهبری اخلاقی استفاده کنند. رهبری اخلاقی تا حد زیادی به فرایندهای یادگیری اجتماعی بستگی دارد. بنابراین اطمینان حاصل کردن از این امر که رهبران جوان در شغل خود نزدیک‌ترین الگوهای نقش اخلاقی را دارند، توسعه رهبری اخلاقی را تسهیل می‌کند.

با توجه به جدید بودن موضوع این پژوهش پیشنهاد می‌شود مجموعه جدیدی از پیشنهادها و پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی برای مفهوم رهبری اخلاقی مورد بررسی قرار گیرند، مانند بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه با ارتباط رهبری اخلاقی با دیگر متغیرها.

## 7- منابع

- [1] نیازی م.، نصرآبادی م. (1378) «توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی»؛ ماهنامه تدبیر، ش. 203، صص 21-26.
- [2] رایبیز ا. (1385) مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه فرزاد امیدواران و کامیار رئیسی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.



- [3] Zhu W., May D. R., Avolio B. J. (2004) "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity"; *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), pp.16-26.
- [4] 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), pp 117-134.
- [5] Burns J. McG. (1978) "Leadership", N.Y. Harper and Row.
- [6] Freeman, R. E., Stewart, L. (2006) "Developing ethical leadership"; *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, pp. 2-15.
- [7] Kahya E. (2009) "The effects of job performance on effectiveness"; *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), pp. 96-104.
- [8] Motowidlo S. J. (2003) "Job performance"; *Handbook of psychology*, Industrial and organizational psychology, Vol. 12, pp. 39-53.
- [9] Grant A. M., Wrzesniewski A. (2010) "I won't let you down or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance"; *Journal of Applied Psychology*, 95(1), p.108.
- [10] Rotundo M., Sackett P. R. (2002) "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach"; *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 66.
- [11] دادرس م. (1389) «اثر خود ارزشیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری ادراک از ویژگی‌های شغل، توانمندسازی سازمانی، جو سازمانی و تعهد به هدف در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - منطقه اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، 1389.
- [12] Sweetman D., Luthans F., Avey J. B., Luthans B. C.(2011) "Relationship between positive psychological capital and creative performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(1), pp. 4-13.
- [13] Amabile T. M. (1996) "Creativity in context, Boulder, CO: West view press Inc. (1998), How to kill creativity", *Harvard Business Review*, 76(5), pp. 77-80.



- [14] Zhou J., George J. M. (2001) "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 682-696.
- [15] Shalley C. E., Zhou, J., Oldham G. R. (2004) "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?", *Journal of management*, 30(6), pp. 933-958.
- [16] Gumusluoglu L., Ilsev A. (2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473.
- [17] Mael F. (1988) *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*, Doctoral dissertation, Wayne State University.
- [18] Pratt M. G. (1988) *To be or not to be: Central questions in organizational identification*; Sage Publications, Inc.
- [19] Tangirala S., Ramanujam R. (2008) "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification"; *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1189-1203.
- [20] Olkkonen M. E., Lipponen J. (2006) "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp. 202-215.
- [21] Lipponen J., Olkkonen M. E., Moilanen M. (2004) "Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), pp. 391-413.
- [22] Edwards J. R., Cable D. M. (2009) "The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*", 94 (3), p. 654.
- [23] DeConinck J. B. (2011) "The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople", *Journal of Business Research*, 64(6), pp. 617-624.





- [24] Yilmaz K. (2008) "The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools"; *Journal of Applied Sciences*, 8(12), pp. 2293-2299.
- [25] پیریایی ص (1390) «اثر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری اعتماد به نظام سازمان و اعتماد بین فردی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه‌ی اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [26] Deutsch M (1958) "Trust and suspicion", *Journal of conflict Resolution*, pp. 265-279.
- [27] Galford R., Drapeau A. S. (2003) "The enemies of trust", *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 88-95.
- [28] Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998) "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of management review*, 23(3), pp. 393-404.
- [29] 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), pp. 117-134.
- [30] Williams L. J., Anderson S. E. (1991) "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of management*, 17(3), pp. 601-617.
- [31] اسماعیلی سودرجانی ا. (1389) «بررسی اثر فرسودگی عاطفی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [32] Kreiner G. E., Ashforth B. E. (2004) "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), pp. 1-27.
- [33] Schoorman F. D., Ballinger G. A. (2006) "Leadership, trust and client service in veterinary hospitals", *Unpublished Working Pape, Purdue University*.



- [34] Kaneshiro P. (2008) "Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization"; Doctoral dissertation, [SI: sn].
- [35] Ganesan S., Weitz B. A. (1996) "The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors"; *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 31-56.
- [36] Resick C. J., Martin G. S., Keating M. A., Dickson M. W., Kwan H. K., Peng C. (2011) "What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives"; *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp. 435-457.
- [37] Piccolo R. F., Greenbaum R., Hartog D. N. D., Folger R. (2010) "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp. 259-278.
- [38] Walumbwa F. O., Mayer D. M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A. L. (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), pp. 204-213.
- [39] Gu Q., Tang T. L. P., Jiang W. (2013) "Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese Context", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-17.
- [40] Ma Y., Cheng W., Ribbens B. A., 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), pp. 1409-1419.
- [41] Hosmer L. T. (1994) *Moral leadership in business*; Burr Ridge, IL: Irwin.
- [42] Jones Jr H. B. (1995) "The ethical leader: An ascetic construct", *Journal of Business Ethics*, 14 (10), pp. 867-874.
- [43] مهرداد ع. روانشناسی صنعتی و سازمانی، تهران، انتشارات جنگل، 1389.
- [44] عواطفی منفرد، ا.، مهرداد، ع.، میرجعفری، س.ا.؛ «رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره 3، 1391، صص 1-8.
- [45] Ponnu, C. H., Tennakoon G., (2009) "The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case".



- [46] الوانی، س.م.، دانایی فرد، ح. (1380) «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی»، دانش مدیریت، شماره 55، ویژه نامه مدیریت دولتی، صص 5-27.
- [47] بهاری فرغ، جواهری کامل م.، احمدی س.ع.ا. (1390) «رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی»، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره یک، شماره 1، صص 42-23.
- [48] Tyler T. R. (1998) "Trust and democratic governance", *Trust and Governance*, Vol. 1, p. 269.
- [49] Knippenberg D., Knippenberg B., De Cremer D., Hogg M. A. (2004) "Leadership, self, and identity: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp. 825-856.
- [50] Knippenberg D., Schie E. (2000) "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), pp. 137-147.
- [51] Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V. (1994) "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, pp. 239-263.