

بررسی رابطه رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی کارکنان واحدهای

ستادی بانک ملی در شهر تهران

دکتر کیومرث فلاحی^۱

دکتر نرگس حسن مرادی^۲

حامد اسماعیلی راد^۳

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی بانک ملی در شهر تهران پرداخته است. رهبری اخلاقی دارای ابعاد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی می باشد و تعهد سازمانی دارای سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است.

جامعه نمونه مورد بررسی شامل ۳۳۰ نفر بودند و توسط پرسشنامه ای متشکل از دو بخش مورد سنجش قرار گرفتند. جهت سنجش موضوع تحقیق، پرسشنامه بومی سازی شده ۱۰ سوالی رهبری اخلاقی براون و همکارانش و پرسشنامه استاندارد ۱۸ سوالی می یو و آلن در طیف لیکرت، به منظور جمع آوری اطلاعات بین پرسش شوندهگان ارائه شد. سپس داده های جمع آوری شده پس از ورود در برنامه نرم افزاری SPSS توسط آزمون های همبستگی و دو جمله ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می دهد که بین دو متغیر رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

واژه های کلیدی: رهبری اخلاقی، تعهد سازمانی

۱ - عضو هیات علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت

۲ - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

۳ - (نویسنده مسئول) کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه :

دنیای امروز دنیای سازمان هاست و نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی محور رویکردها و فعالیت های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می کنند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می کنند. از شاخص هایی که باعث برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر می شود، داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد عنوان شده است. نیروی انسانی متعهد فراتر از وظایف و مسئولیت های شغلی خود فعالیت می کند و می تواند عامل مهمی در موفقیت سازمان باشد (راهداری شمالی، ۱۳۹۰).

یکی از ضعف های سازمانی که امروزه توجه پژوهشگران و صاحب نظران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است، کاهش تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش های آن ابراز می کنند (صفرنیا، ۱۳۸۸). نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها می کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می بخشد که علاوه بر بالندگی خود و در جهت ترقی و عظمت سازمان گام بر می دارد و از این طریق سازمان به ماموریت و فلسفه وجودی خود نزدیکتر می شود. در همین راستا هر عاملی که تعهد و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش دهد مهم و شایان توجه است (طبرسا و ایمانی دلشاد، ۱۳۸۵). یکی از این عوامل رهبری است و سبک مدیر عامل بسیار مهمی در میزان تعهد زیردستان به شمار می رود.

کلید خلق و بقای سازمان های موفق در قرن بیست و یکم رهبری است و با قوت بخشیدن به این مفهوم است که سازمان ها می توانند از عهده محیط رقابتی و پیوسته در حال تغییر بر آیند (کاتر، ۱۳۸۶). رهبری یکی از وظایف مدیریت را تشکیل می دهد. شیوه فعالیت یا رهبری می تواند تعهد عملکرد شغلی، رضایت و رفتار های اخلاقی زیر دستان را افزایش یا کاهش دهد (راهداری شمالی، ۱۳۹۰).

رهبری اخلاقی طی سالهای آغازین هزاره سوم میلادی در حوزه ایجاد یک فضای کاری سالم و به واسطه پیامد های سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد، به شدت مورد توجه قرار گرفته است (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۹). هر چند که شیوه مدیریت در کارکنان صفی و ستادی متفاوت است. با عنایت به تاثیری که رهبری اخلاقی می تواند بر تعهد سازمانی داشته باشد در این پژوهش تاثیر سبک رهبری اخلاقی در مدیریت روی کارکنان ستادی مورد بررسی قرار می گیرد. این سبک از

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۹۷

مدیریت و رهبری امروزه مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است که این تحقیق سعی دارد به بررسی آن در بین مدیران ستادی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان ستادی بانک ملی ایران در شهر تهران بپردازد .

مبانی نظری تحقیق:

مفاهیم و تعاریف رهبری اخلاقی :

نفوذ ، جوهره رهبری است ، رهبران می توانند از نفوذشان به طور مثبت برای ترویج رفتارهای رهبری اخلاقی و یا به طور منفی برای تشویق رفتارهای غیراخلاقی استفاده کنند . رهبری اخلاقی اخیراً طایفه دار مطالعات رهبری شده است که این ناشی از تعداد زیاد رسوایی های اخلاقی است که در سازمان ها اتفاق می افتد .

تریونو و همکاران در تحقیقات خود بیان داشته اند که رهبری اخلاقی نتایج مثبتی برای سازمان خود دارد آنها در تحقیقات خود بیان داشته اند که رهبری اخلاقی با افزایش تعهد ، کاهش رفتار غیراخلاقی در سازمان و افزایش ارزش مداری ارتباط دارد. رهبری اخلاقی همچنین اگر رهبران دوست داشته باشند که زیردستانشان را در کار برانگیزند ، مهم می باشد . اگر درستی اخلاقی رهبر مشکوک و سوال برانگیز باشد همه تلاش های رهبر برای نفوذ زیردستان برای رسیدن به اهداف سازمانی شکست می خورد (مک مانس^۱ ، ۲۰۱۱) . در نتیجه ارزش های اخلاقی ویژگی لازم برای رهبران می باشند چون دانشمندی که در زمینه ی رهبری مطالعه دارند بیان داشته اند که اخلاق و رهبری موثر با هم ارتباط تنگاتنگی دارند (بیلماز ، ۲۰۱۰) . مطالعات نشان می دهد هنگامی که رهبران از استانداردهای اخلاقی خود تجاوز می کنند ، هم خود کاملاً صدمه می بینند و هم از قدرت نفوذشان کاسته می شود . این صدمات جبران ناپذیر در قالب آزارهای مستقیم جسمی و روحی به دیگران در درون و بیرون سازمان تجلی پیدا می کند . همچنین رفتارهای ضد اخلاقی این نوع رهبران ، فضایی ایجاد می کند که زمینه های توسعه درک عمومی درخصوص اهمیت نیاز به اخلاق و رفتار اخلاقی را از بین می برد . توجه به اخلاق کاری به عنوان عاملی مهم ، دیگر نامانوس نیست. به همان نسبت که ماهی به آب نیاز دارد و انسان به هوا، رهبران هم نیازمند اخلاق می باشند (ازگلی ، ۱۳۸۳) .

شواهدی مبنی بر بحران در زمینه رهبری اخلاقی و تصمیم گیری اخلاقی در تقریباً همه بخش های زندگی حرفه ای هم سازمانی و هم اجتماعی وجود دارد مانند فسادهای اخلاقی شرکت های بزرگ، بد به کاربردن منابع شرکت، عملکرد بد مالی و فعالیت های بازاریابی غیرقانونی و سلطه جو (وینستون^۱، ۲۰۰۷، به نقل از راهداری شمالی، ۱۳۸۹). رسوایی های اخلاقی اخیر در تجارت اهمیت سوالاتی درباره نقش رهبری اخلاقی را افزایش داده است (براون^۲، ۲۰۰۵، به نقل از راهداری شمالی ۱۳۸۹).

امروزه در هر جایی با نشانه هایی از سقوط ارزش های اخلاقی می توان روبرو شد. در صنعت و تجارت نیز افرادی زرنگ و حریص وجود دارند که با ارائه اطلاعات داخلی به دیگران به طور نامشروع به ثروت های هنگفتی دست یافته اند (بلانچارد و وینسنت پل، ۱۳۸۵).

بنابراین مبحث رهبری اخلاقی در سازمان ها بخصوص سازمان ها و موسساتی چون بانک ها که بدلیل نزدیکی با مسائل مالی و پولی بیش از دیگر سازمان ها نیاز به رعایت و بسط و گسترش مفاهیمی چون اخلاقیات و تعهد دارند، اهمیت به سزایی را داراست.

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است. از این رو، رهبران می کوشند با اتخاذ سبک های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند. تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم «رهبری اخلاقی» شده است (محسن وند، ۱۳۸۷).

یکی از مهمترین وظایف رهبر داشتن دیدگاه های اخلاقی در مدیریت است. البته از همه مدیران نمی توان انتظار داشت که یک نوع رفتار مدیریتی را از خود نشان دهند که موافق با ارزش های اخلاقی باشد. زیرا نوع رفتار مدیریتی با شخصیت رهبر ارتباط دارد. برای اینکه رهبر موفق باشد باید بتواند دیدگاهی اخلاقی داشته باشد و آن را به زیر دستانش القاء کند (راهداری شمالی، ۱۳۹۰). در رهبری اخلاقی داشتن شخصیت پسندیده مهمتر از داشتن کارایی تکنیکی و فنی می باشد (کاراکوس^۳، ۲۰۰۷).

۱ - Winston

۲ - Brown

۳ - KaraKose

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۹۹

رهبری اخلاقی رهبری به شیوه ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می گذارد. رهبران ماهیتاً در یک موقعیت از قدرت اجتماعی قرار دارند و رهبری اخلاقی بر چگونگی استفاده رهبران از قدرت خود برای تصمیماتی که می گیرد، فعالیت هایی که در آن درگیر هستند و شیوه ای که آنها بر دیگران اثر می گذارند، تمرکز دارد (ریسک و همکاران، ۲۰۰۶). در این نوع رهبری، ارزش های اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست کرداری محور تمرکز و توجه است (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۹).

شواهد تحقیقاتی نشان داده که پابندی به ارزش های 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 می کنند (پاداش و گل پرور، ۱۳۸۹). از دیدگاه برنز رهبری اخلاقی از قدرت فراتر می رود و رابطه بین رهبر و پیروان بر آرزوها، تمایلات و نیازهای متقابل طرفین پایه گذاری می شود. از دیدگاه او اگر رهبری از ویژگی های برجسته خود چون فره مندی استفاده نماید و افراد را به زور متقاعد سازد، نمی تواند شاخص یا معیاری برای ارزیابی و قضاوت درباره رهبری موفق یا موثر ارائه دهد. چنین رهبری به ارزش ها توجه می کند و به پیروان خود دانش و آگاهی های لازم و کافی را می دهد و تا آنجا پیش می رود که از آنها می خواهد رهبری بقیه را بر عهده بگیرند، بتواند با ذکاوت، فراست و به صورتی آگاهانه تصمیم بگیرد و به ندای او پاسخ مثبت بدهند. مسئله مهم در این نوع از رهبری رابطه بین رهبر و پیروان است که باید بر اساس اصول اخلاقی قرار گیرد.

فریمن و استوارت اذعان می دارند رهبر اخلاقی فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است. آنها ارزش ها، دیدگاه ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک سری ایده آل های اخلاقی ترسیم می کنند و اهداف سازمان را با ویژگی های درونی کارکنان مرتبط می سازند. (عمادی فر، ۱۳۸۸).

ویژگی های رهبری اخلاقی

بررسی های موجود بر روی ویژگی های رهبران اخلاق مدار، حاکی از چند ویژگی بارز و مسلط در این رهبران است: منش اخلاقی و راستی^۱، آگاهی اخلاقی^۲، جهت گیری به اجتماع و مردم^۳،

۱ - Character and integrity

۲ - Ethical awareness

۳ - Community/people orientation

انگیزانندگی^۱، تشویق و توانمندسازی^۲ و مدیریت جوابگویی^۳ (حساب پس دادن) اخلاقی (ریسک^۴ و همکاران، ۲۰۰۶).

۱- **منش اخلاقی و راستی:** در میان ویژگی های گفته شده، منش اخلاقی، اشاره ای است به الگوی نیات، تمایلات و پرهیزکاری که زیر بنای رفتار اخلاقی را فراهم می کند. بنا بر نظر بسیاری از نظریه پردازان، منش اخلاقی، خود را از طریق تواضع، وفاداری، تقوا، سخاوت و بخشش نمایان می سازد (باس، ۱۹۵۶).

درستی و صداقت (راستی) جزئی اساسی از منش اخلاقی و صفات ممتاز است و شامل توانایی مصمم بودن در جهت درگیر شدن در رفتار های صحیح اخلاقی باوجود فشار های خارجی می باشد (راهداری شمالی، ۱۳۹۰).

۲- **آگاهی اخلاقی:** در برگیرنده توانایی درک و حساس بودن به مسائل اخلاقی که شایسته توجه در انتخاب هایی است که بر دیگران تاثیر مهم و معنا داری به جای می گذارند (پتريک و کویین^۵، ۱۹۹۷).

۳- **جهت گیری به اجتماع و مردم:** رهبران اخلاقگرا همچنین بر خدمت رسانی به بهترین نحوه ممکن به مردم بیشترین تاکید و تمرکز را دارند و به طور جدی به اینکه اقدامات آنها چه تاثیری بر دیگران بر جای می گذارند توجه می کنند. نکته محوری در این بین، اینکه این گونه رهبران، قدرت اجتماعی خود را برای منافع جمعی و نه منافع شخصی استفاده می کنند. این همان مشخصه هایی است که در جهت گیری نسبت به اجتماع و مردم نمود می نماید (فلوکر^۶، ۲۰۰۲).

۴- **انگیزانندگی:** از طریق تشویق و توانمند سازی، رهبران اخلاق مدار، پیروان خود را بر می انگیزند تا منافع گروهی را به عنوان منافع خود انتخاب کنند (باس و استیدمیر، ۱۹۹۹).

۵- **تشویق و توانمندسازی:** بنا بر نظر برخی دیگر از نظریه پردازان، رهبران اخلاق گرا به گونه ای پیروان خود را ترغیب و تشویق می کنند که موجب احساس شایستگی شخصی^۷ و به دنبال آن

۱ - Motivating

۲ - Encourage and empowering

۳ - Managing ethical accountability

۴ - Resick

۵ - Petrick & Quinn

۶ - Fluker

۷ - Personal competence

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۰۱

خود کفایی^۱ در آنها می شوند. این نوع رهبران، همچنین از راهبردهای توانمند سازی برای خود کارآمدی^۲ و اعتماد به خود^۳ کارکنان به اشکال مختلف استفاده می کنند (کانونگو و مندونکا^۴، ۱۹۹۶).

۶- مدیریت جوابگویی (حساب پس دادن) اخلاقی: بالاخره اینکه، رهبران اخلاقگرا، مدیریت جوابگویی اخلاقی مفید و مناسبی را در محیط کار پدید می آورند (نیری و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸). طبق تحقیق تریونو و همکارانش رهبری اخلاقی جزئی سوداگرانه و معامله گرانه دارد که شامل استقرار استانداردها و انتظارات رفتار اخلاقی برای پیروان می باشد. یافته های آنها بیان می دارد که رهبران اخلاقی استانداردهای رفتار اخلاقی را مستقر ساخته و پیروان را به وسیله استفاده از سیستم های پاداش و تنبیه جوابگو نگه می دارد (راهداری شمالی، ۱۳۹۰).
مشخصاتی که به عنوان مشخصه های رهبران اخلاق مدار معرفی گردید، وقتی در سطوح عالی مدیریت یک سازمان جای گیرد منجر به فراگیری ارزش های اخلاقی صنفی در درون یک سازمان می شود. (بیکر، هانت و اندرس^۵، ۱۹۹۶، به نقل از نیری و همکاران، ۱۳۸۹).

ابعاد رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی، باید موثر، کارا و متعالی باشد. در غیر این صورت، استعداد انسان ها به هدر می رود. گرچه این کافی نیست که در اعمال فردی، اخلاقی باشیم و فقط به واسطه این خصیصه، رهبر اخلاقی یک اجتماع شویم. رهبر باید پس از موثر، کارا و متعالی بودن، شیوه مناسب موقعیت را بپذیرد و به نمایش بگذارد. برای موثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن، می بایستی چهار عنصر رهبری اخلاقی درک شده و بهبود یافته باشد. این عناصر عبارتند از: هدف، دانش، اقتدار و اعتماد. رابطه میان این چهار عنصر همان طور که در شکل نشان داده شده است، می تواند به صورت اجزایی به هم وابسته نمایش داده شود. توجه صرف به هر یک از این اجزا به صورت جداگانه، کاری ناقص و گمراه کننده است.

۱ - Self – sufficient

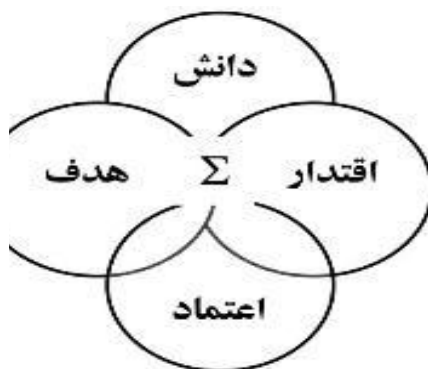
۲ - Self – efficacy

۳ - Self – confidence

۴ - Kanungo & Mendonca

۵ - Baker , Hunt & Andrews

(شکل ۱) عناصر رهبری اخلاقی



(محسن وند ، ۱۳۸۷)

- **هدف:** موضوعاتی هستند نظیر اقدامات و نتایج بررسی‌های انجام شده توسط رهبر اخلاقی که در ارتباط با اهداف سازمانی، در ذهن اوست. ذهن رهبر، زمینه را برای تمرکز و ثبات نسبت به اقدامات و تصمیمات سازمان فراهم می‌سازد.
- **دانش:** رهبر اخلاقی، دارای دانش لازم برای تحقیق، تشخیص و عمل است. این دانش به واسطه سازمان و محیط آن یافت می‌شود، اما باید آن را توسط افرادی که آن را حفظ می‌کنند، با سازمانی که می‌خواهد یاد بگیرد زمینه لازم را برای کارکنانی که می‌خواهند زنده بمانند به وجود آورد و به اشتراک بگذارد.
- **اقتدار:** رهبر اخلاقی، دارای قدرت طرح سوال، تصمیم‌گیری و اقدام است، اما این را هم می‌داند که تمامی اینها با هم در ارتباط هستند و بر روی هم اثر می‌گذارند. لذا باید از اقتدار لازم برای هدایت آنها به سمت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشد.
- **اعتماد:** رهبر اخلاقی، اعتماد و بهره‌برداری از آن را از طریق سازمان و محیط آن القا می‌کند. بدون سه عامل اعتماد، دانش و هدف، افراد از به کار بردن اقتدار خود واهمه دارند. (محسن وند ، ۱۳۸۷).

تریونو و همکارانش دو بعد برای رهبری اخلاقی در تحقیقاتشان یافتند : فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی:

۱. فرد اخلاقی : یک فرد اخلاقی کسی است که چیزهای درست انجام می‌دهد ، تصمیمات درست می‌گیرد و با دیگران خوب رفتار می‌کند . بعد فرد اخلاقی مبنایی برای رهبری اخلاقی می

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۰۳

باشد و در ارتقای اعتبار مثبت رهبری اخلاقی به خاطر خصوصیات ، رفتار ها و تصمیماتی که بخشی از رهبری است اهمیت دارد ..

۲. مدیر اخلاقی: بعد دوم مدیر اخلاقی است، کسی که نقش الگو دارد و به کارکنان نشان می دهد که چگونه در کنارشان به طور اخلاقی رفتار کنند. آنها به طور دائمی کارکنان را در ارزش ها، استانداردها و اصول اخلاقی در سطحی بالا نگه می دارند. آنها پاداش هایی به کارکنانی که از این استانداردها پیروی خوبی می کنند ، اختصاص می دهند (مک کان و هالت ، ۲۰۰۹).

سبک های رهبری اخلاقی

اغلب به نظر می رسد که رهبری اخلاقی باید نوعی رهبری نرم و آرام باشد و هیچ چیزی جز حقیقت نباشد.

رهبری اخلاقی بودن یعنی در هر موقعیتی به میزان درست از اقتدار استفاده کردن . بعضی مواقع، شرایط ایجاب می کند تا رهبر چیزی جز مهربانی نباشد . در عوض ، رهبری سخت و خشن نمی تواند برای مدت طولانی بدون خشم و بدبینی دوام بیاورد. شکل درست این است که رهبر اخلاقی را فردی تصور کنیم که در تشخیص ها و عملکرد ها، با توجه به پنج سبک یا معیار زیر ، از اقتدار خود استفاده می کند:

۱) سبک الهام بخشی: الگو شدن به گونه ای که دیگر اعضای متعهد ، استعداد های بالقوه خود را برای نیل به اهداف سازمان ارائه دهند (پایین ترین حد مداخله).

۲) سبک تسهیل گری: حمایت از افراد متعهد و هدایت کردن آنها در مواقع لازم ، تا بتوانند از استعدادشان به طور کامل استفاده کنند.

۳) متقاعد سازی: متقاعد کردن اعضا برای همکاری در راستای رسیدن به اهداف سازمانی.

۴) سبک تشویق: پیشنهاد مشوقانه به دلیل فقدان مشارکت لازم برای کسب اهداف سازمانی در جایی که تعهد انجام کار وجود دارد.

۵) سبک اعمال زور : مجبور کردن دیگر اعضا به ارائه درجه ای از استعدادشان در جایی که افراد، تعهد اندکی به انجام وظایف خود دارند و یا اصلا تعهدی ندارند (بالا ترین حد مداخله).

برای یکپارچه سازی اجزاء و سبک ها رهبر باید از اقتداری که سازمان به او عطا کرده است به منظور دستیابی به اهداف سازمان استفاده کند. همزمان می بایستی متوجه باشد که دانش مورد نیاز برای استفاده از این اقتدار، در سازمان و محیط آن وجود دارد. او باید مطمئن باشد که اهداف سازمان

شناخته و به اشتراک گذاشته شده‌اند و او دارای توان حمایت از اعضای است که از استعدادشان استفاده می‌کنند.

او باید مطمئن شود که ارتباط بین مدیران و دیگر کارکنان، آزاد و صادقانه است. نوع مداخله‌ای که انتخاب می‌شود، به سلامت سازمان و فشارهای موجود در آن بستگی دارد. ایده‌آل این است که دیگران را ترغیب کنیم تا به عنوان مسئول، بینش، ارزش‌ها و تعالی سازمانی را در فرهنگ خود منعکس سازند. از متقاعدسازی و تسهیل، اغلب زمانی استفاده می‌شود که اعضا از توانایی خودشان مطمئن نیستند، اما این انتظار از آنان وجود دارد.

بعضی اوقات استفاده کردن از تشویق و اعمال زور مناسب است، مثلاً هنگامی که سازمان سالم نیست و لاجرم اعمال زور و فشارها شدید هستند.

روش‌های مداخله رهبری اخلاقی، به طور عمده به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. اگر فرهنگ به سازمان اجازه یادگیری و رشد بدهد، رهبری اکثراً الهام‌بخش خواهد شد.

اگر فرهنگ از یادگیری و رشد سازمانی حمایت نکند، تشویق و اعمال زور رهبری ضرورت پیدا می‌کند. گاهی، رهبری به صورت تسهیل‌کننده یا متقاعدکننده نمود می‌یابد. در هر رویدادی، رهبران باید نقش خود را به عنوان قهرمانی کامل و به صورت وسیع‌تر از زندگی خود، ایفا کنند. در غیر این صورت، آنها و الگوهایشان در میان فشارهای روزمره زندگی از بین خواهد رفت. آنها باید براساس بینش، ارزش‌ها و صداقت صحبت کنند و زمانی که رهبر در قسمتی از کسب و کار سازمان درگیر نشود، باید بدانند که چه کسی به جای او در خصوص ارزش‌ها و صداقت صحبت می‌کند.

سبک رهبری اخلاقی با درجه‌ای از آن که فرهنگ سازمانی و فوریت موقعیت آن را در محیط منعکس می‌سازد، متفاوت خواهد بود.

در کمترین حد انتظار، رهبری اخلاقی نظارتی است که از آرمان و فرهنگ سازمان محافظت می‌کند.

در بیشترین حد انتظار، رهبری اخلاقی پیشرفت یک گروه یا جمعیت را به تصویر می‌کشد و آرمان‌های سازمانی را منتقل می‌سازد. هدف و ارزش‌های اصلی سازمان، چشم‌انداز آینده مطلوب، انتظارات و انجام دادن ماهرانه کارها، کارفرمایان را وادار به اطاعت می‌سازد تا زمانی که فرهنگ جا بیفتد. رهبری اخلاقی بین کسب آرمان‌های سازمانی که به طور قطع در این زمان قابل دسترسی است و توسعه فرهنگ سازمانی توازن برقرار می‌کند (محسن وند، ۱۳۸۷).

نتایج و پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان

قابل انتظار است که رهبری اخلاقی بر رفتارهای کارکنان در گروه‌های کاری از طریق ارتباطات و تعاملات اجتماعی و احساسی تأثیر گذارد. بنابراین رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت درک شده را ایجاد می‌کند. برای اینکه کارکنان می‌دانند که آنها می‌توانند بر رهبران اخلاقی حساب کنند و برای اینکه رهبران اخلاقی با پیروان به انصاف و عدالت رفتار می‌کنند. احتمال اینکه کارکنان این قبیل رفتارهای رهبر را با رفتارهایی که برای گروه کاری مفید است و خودداری از رفتارهایی که برای سرپرست، گروه کاری و یا سازمان ضرر دارد، جبران کنند، زیاد است (مایر^۱، کونزی^۲، گرین بام^۳، باردس^۴ و سالوادور^۵، ۲۰۰۹).

رفتار با افراد به شیوه‌ای که به انصاف و عدالت توجه شود باعث ایجاد اعتماد می‌شود، این اعتماد باعث ایجاد تعهد زیر دستان می‌شود که این امر باعث تضمین تلاش مضاعف مورد نیاز برای موفقیت سازمان می‌شود (اگونفورا^۶، ۲۰۰۹).

رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تصمیمات منصفانه بگیرند و مراقب احساسات زیردستان باشند و تلاش می‌کنند که محیط‌های کاری عادلانه ایجاد کنند. پس انتظار می‌رود کارکنان مثبت‌تر و خوش بین‌تر درباره‌ی موقعیت سازمان و کارشان باشند و بیشتر تمایل داشته باشند که در سازمان باقی بمانند و در موفقیت آن مشارکت کنند (دی هوق^۷ و دن هارتوگ، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها باید به رهبری اخلاقی بسیار اهمیت بدهند. مشخص شده است که رهبری اخلاقی نتایج مثبتی برای سازمان خود دارد. تریوینو و همکاران در تحقیقات خود بیان داشته‌اند که رهبری اخلاقی با افزایش تعهد، کاهش رفتار غیر اخلاقی در سازمان و افزایش ارزش‌مداری ارتباط دارد. همچنین رهبری اخلاقی در زمانیکه رهبران بخواهند زیردستانشان را در کار برانگیزند، مهم می‌باشد. اگر درستی اخلاقی رهبر مشکوک و سوال برانگیز باشد همه‌ی تلاش‌های رهبر برای نفوذ زیر دستان برای رسیدن به اهداف سازمانی شکست می‌خورد (مک مانوس، ۲۰۱۱).

۱ - Mayer

۲ - Kuenzi

۳ - Greenbaum

۴ - Bardes

۵ - Salvador

۶ - Ogunfowora

۷ - De Hoogh & Den Hartog

مفاهیم و تعاریف تعهد سازمانی

نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمان ها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است هم به نفع افراد. اما تنها آموزش های تخصصی شامل این اقدام نمی گردد، بلکه بهبود نگرش ها و تعدیل ارزش های افراد را نیز شامل می شود. با توجه به این که هر چه اعضای سازمان، بیشتر ارزش های سازمان را بپذیرند و بیشتر خود را متعلق به سازمان بدانند و خود را ملزم به تلاش در راه نیل به اهداف آن بدانند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد و از طرفی یکی از برجسته ترین عوامل موثر بر موفقیت سازمان، چگونگی عملکرد آنهاست لذا سعی بر آن است تا عوامل مرتبط و موثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی و تقویت نمود.

از طرفی دیگر تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیر گذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری فرد در سرنوشت و بقای آن تأثیر گذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت هایی از این نوع روبرو باشد، اهمیت تعهد کارمندان نسبت به آن دو چندان خواهد شد. لازمه اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان ها از سوی دیگر، لزوم کارکنان متعهد را ضروری می سازد (امامی، ۱۳۸۷).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است در دهه اخیر تحقیقات متعددی در این زمینه و در ابعاد مختلف با آن انجام گرفته است. این تحقیقات در دو مقوله دسته بندی می شوند: ۱- گروه اول سعی در شناخت ماهیت خود تعهد داشته اند و ۲- گروه دوم به بررسی عوامل مرتبط با تعهد پرداخته اند. اگر چه این متغیر به نحو محسوس و کمی اندازه گیری نمی شود اما وجود آن علی الخصوص در برخی سازمان ها بسیار ضروری است. (امامی، ۱۳۸۷).

یکی از ضعف های سازمانی که امروزه توجه پژوهشگران و صاحب نظران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است، کاهش تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش های آن ابراز می کنند (صفرنیا، ۱۳۸۸).

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۰۷

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲).

اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابه ای را در محیط های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد؛ یا بالعکس پیشخدمت های رستوران ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغل شان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰).

ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۹۸)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، یر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳).

مفهوم تعهد سازمانی برای اولین بار توسط وایت مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و سپس بوسیله بسیاری از محققان از جمله: پورتر، مودای، استیرز، آلن، می یر و بیکر توسعه داده شد (دمیرای و کرابای^۱، ۲۰۰۸).

بررسی مسیر تاریخی مطالعات تعهد سازمانی حکایت از آن دارد که این موضوع بسیار گسترش یافته است و صاحب نظران علوم رفتاری با مطالعه و بررسی در حوزه تعهد سازمانی تعاریف مختلفی را از آن ارائه داده اند. حال و همکارانش تعهد سازمانی را فرآیندی می دانند که در آن فرآیند، اهداف فرد و سازمان تا حد زیادی با هم تلفیق گردیده و همونوا می شوند. (اشرفی، ۱۳۷۴).

ماودی، پیتر و استیرز (۱۹۹۲) تعهد را عبارت از تعیین هویت شدن با یک سازمان که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش های یک سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه بخاطر سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در عضویت سازمان میشود، می دانند (کانشیرو^۲، ۲۰۰۸).

از نظر ویلیامسون و اندرسون نیز تعهد سازمانی عبارتست از شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت، که وجود احساس های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار شهروندی منجر خواهد شد. (دوستدار، ۱۳۸۵).

۱ - Demiray & Curabay

۲ - Kaneshiro

مطابق تعریف استیرز و پورتر (۱۹۸۳) تعهد سازمانی به تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان می باشد. در این تعریف تعهد سازمانی شامل سه عامل می شود:

۱. اعتقاد قوی به اهداف و ارزش های سازمان
 ۲. تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان (اهداف سازمان)
 ۳. آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان (فوتی^۱ و همکاران ، ۲۰۰۵).
- آلن و میر تعهد سازمانی را یک حالت روانی می دانند که بیانگر نوعی تمایل ، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه خدمت در سازمان (تعهد عاطفی) نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است (تعهد مستمر) و الزام عبارت از دین ، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند (تعهد هنجاری). آنها معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (آلن و میر ، ۱۹۹۰).

بر اساس نظر کلیپ تعهد سازمانی مبین رفتار افراد در جهت ارزش ها و اهداف سازمان براساس انتظارات هنجاری و قانونی سازمان ها از اعضایشان می باشد (دمیرای و کرابای، ۲۰۰۸).

وینز (۱۹۸۲) معتقد است تعهد سازمانی سبب پافشاری و فداکاری شخص جهت کامیابی سازمانش شده و بیانگر شیفتگی و تمایل افراد به سازمان می باشد (لیو^۲ ، ۲۰۰۸).

به نظر رایینز (۲۰۰۵) ، تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند . به عبارت دیگر ، تعهدسازمانی یک نگرش درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی ، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند. (رحمان سرشت و فیاضی ، ۱۳۸۷).

۱Foote et al.

۲ - Liou

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۰۹

در ادبیات تعهد سازمانی چند تعریف مسلط وجود دارد که شرح آن در زیر آمده است :

الف. تعهد نگرشی یا اخلاقی^۱ :

از همانند سازی و دلبستگی نسبتاً بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می آید. این تعریف به طور مفهومی می تواند حداقل به وسیله سه عامل :

۱. اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش های سازمان؛
۲. تمایل به انجام تلاش های قابل ملاحظه برای سازمان؛
۳. تمایلاً به ادامه عضویت در سازمان ، مشخص می شود .

ب. تعهد حسابگرانه یا رفتاری^۲ :

این تعهد بر اساس الگوی مبادله^۳ یا پاداش ارزش هومنز و گولدنر^۴ پایه ریزی شده است . تعهد حسابگرانه به عنوان پدیده ای ساختاری که نتیجه معامله فرد و سازمان و هم چنین دگرگونی در مزایای جانبی و سرمایه گذاری هایی که برای فرد در طول زمان به وجود می آید، تعریف شده است .

ج. تعهد هنجاری:

این تعهد فرایندی است که به موجب آن کنش های سازمانی مثل گزینش ها و روش های اجتماعی شدن^۵

و ویژگی های درونی فرد^۶ هم چون وفاداری تعمیم یافته^۷ ارزش های مورد توافق سازمان مشخص و نگرش های وظیفه ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می شود (امامی ، ۱۳۸۷).

تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چند بعدی

مفهوم اولیه تعهد یک بعدی بوده و عنوان خطوط ثابتی از فعالیت ها به علت درک هزینه های مرتبط با ترک سازمان تعریف شده است و یا به صورت عام تر همان دلبستگی هیجانی نسبت به

۱ - Moral or Attitudinal Commitment

۲ - Behavioral or Calculative

۳ - Exchange Model

۴ - Homans & Goulmr

۵ - Socialization Procedures

۶ - Individual Predispositions

۷ - Generalized Loyalty

سازمان می باشد (می یر و هرسکویچ ، ۲۰۰۱). پورتر تعهد را بر اساس نیروی کلی همانند سازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می شود :

۱- قبول اهداف و ارزش های سازمان

۲- تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش

۳- میل به باقی ماندن در سازمان (خشنود ، ۱۳۹۰).

در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سال ها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگریستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده اند. این محققان علاقه مند به یک مجموعه وسیع تر از پیوندها بین کارکنان و سازمان ها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد ، بوده اند. درحالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود. (مودی، ۱۹۹۸).

بدین منظور اگر چه چندین مدل از تعهد در سال ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ پیشنهاد شد، مدل چند بعدی نسبت به همه آن ها قابل قبول تر است . در ذیل به برخی از مدل ها و الگوهای چند بعدی تعهد سازمانی اشاره دارد:

- مدل می یر و آلن :

از بین مفهوم سازی های چند بعدی مدل می یر و آلن شهرت بیشتری بدست آورده است. ایشان مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت ، ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می یر و هرسکویچ ، ۲۰۰۱).

آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می شوند که به صورت زیر تعریف می شود:

الف - تعهد عاطفی: تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی میمانند چون "می خواهند بمانند".

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۱۱

ب - تعهد مداوم (مستمر) : در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان است . یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی تواند انجام دهد . کارکنان در سازمان می مانند چون که " نیاز دارند که بمانند " .

ج - تعهد هنجاری : الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد . تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می شود ، اشاره می کند . کارمندان در سازمان می مانند چون که " احساس می کنند که باید بمانند " (توکلی و همکاران ، ۱۳۸۸) . در حقیقت به نظر می ییر و آلن ، پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی ، ۱۹۹۸) .

خلاصه ای از سایر مدل های چندبعدی در جدول زیر نمایش داده شده است.

ردیف	نام مدل	توضیحات
۱	مدل اریلی و چتمن (۱۹۸۶)	اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. * متابعت ، زمانی اتفاق می افتد که نگرش ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش های خاص اتخاذ شوند. * همانندسازی ، زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضا کننده می پذیرد. * درونی کردن ، رفتاری که از ارزش ها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزش ها یا اهداف سازمان منطبق است.
۲	مدل آنجل و پری	آنجل و پری برپایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن ، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک بعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.
۳	مدل مایر و شورمن	در این مدل ، تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر و تعهد ارزشی نامیدند. اگرچه شباهت هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می ییر و آلن شناسایی شده وجود دارد ، اما یک تفاوت اساسی بین مدل های آنها نیز وجود دارد و آن اینکه در این مدل فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است
۴	مدل پنلی و گولد	آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می ییر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است.

<p>۵</p>	<p>مدل مودی ، پورترو و استیرز (۱۹۸۲)</p>	<p>مودی و همکارانش در مدل نظری خود ، چهاردسته و گروه از پیش شرط های تعهد سازمانی را بیان نموده اند : **ویژگی های شخصی و فردی ، هم چون سن ، جنس ، میزان تحصیلات ، سابقه خدمت، **ویژگی های مرتبط با نقش ، هم چون حیطة شغل یا چالش شغلی ، تضاد نقش و ابهام ، **ویژگی های ساختاری ، هم چون بعد و اندازه سازمان ، میزان تمرکز و رسمیت سازمانی ، حیطة کنترل و نظارت ، **تجربیات کاری که در طول زندگی کاری فرد در سازمان رخ می دهد . بر اساس این مدل ، رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود در سازمان شکل می گیرد در حالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می یابد لذا رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است .</p>
<p>۶</p>	<p>مدل ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)</p>	<p>ایشان یافته های قریب به ۲۰۰ پژوهش را به وسیله فرا تحلیل بررسی نموده و به ارائه یک مدل نظری در خصوص ۳ مقوله : الف) عوامل پیش نیاز ، ضروری و موثر و موجب تعهد سازمانی ، ب) عوامل همبسته به تعهد سازمانی و ج) نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته اند .</p>

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

ماتیو و زاجاک^۱ (۱۹۹۰) با تجزیه و تحلیل یافته های بیش از ۲۰۰ تحقیق، مقدمات ایجاد تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کرده اند:

الف) ویژگی های شخصی موثر بر تعهد سازمانی

سن : تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. می یر و آلن اظهار می دارند که کارگران مسن تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود ، تعهد نگرشی بیشتر پیدا می کنند .
جنسیت : زن ها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند ، اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زن ها برای عضویت در سازمان می بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند.

تحصیلات : رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است . دلیل این رابطه منفی انتظارات بیشتر افراد تحصیلکرده و فرصت های بیشتر شغلی برای آن هاست.

ازدواج : این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد . اما چنین اظهار می شود که ازدواج به دلیل مسائل مالی با تعهد حسابگرانه ارتباط پیدا می کند.

سابقه در سازمان و سمت سازمانی : به دلیل سرمایه گذاری های فرد در سازمان، سابقه بیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد بیشتری می شود ؛ اما این رابطه ضعیف است.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۱۳

استنباط از شایستگی شخصی: افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می کنند که زمینه تامین نیازهای رشد و کامیابی آن ها فراهم شود. بنابراین، کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالا دارند، انتظارات بیشتری خواهند داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

توانایی ها: افراد با مهارت های بالا، برای سازمان ارزشمندند. این امر پاداش سازمان را به آن ها افزایش می دهد و در نتیجه، موجب تعهد حسابگرانه می شود.

حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می شود و بدین ترتیب تعهد نگرشی را افزایش می دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرصت در سازمان محسوب می شود که با ترک سازمان از دست خواهد رفت. نتایج تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می دهد.

سطح شغلی: سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت، اما ضعیفی دارد.

ب) خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است، اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آن ها در دست نیست. تحقیق ماتیو و زاجاک تایید می کند که **مشاغل غنی شده**، موجب تعهد سازمانی بیشتر می شود. خصوصیات به دست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است: **تنوع مهارت** با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است. **استقلال** و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. **مشاغل چالش انگیز** با تعهد سازمانی، به خصوص در مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند، رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

پ) تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر بر تعهد سازمانی

در رابطه با تاثیر رابطه گروهی و رابطه با رهبر، به موارد زیر اشاره شده است:

انسجام گروه: برخی مطالعات رابطه انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تعدادی دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مثبت و ضعیف بوده است.

وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. موریس و استیزر بیان می دارند که وقتی کارکنان در شرایط وابستگی شدید وظایف باشند، از کمک خود به سازمان و گروه های مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می شود.

ملاحظه کاری و ساخت دهی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت دارد. البته تحقیقات نشان می دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین دستان تعدیل می شود.

ارتباط رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می کنند، موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می گردند.

ت) ویژگی های سازمان و تعهد سازمانی

در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی داری ملاحظه شده است. اشاره می شود که در سازمان های بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی بیشتر می انجامد.

ث) وضعیت نقش و تعهد سازمانی

در تحقیقات انجام شده، وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه گیری کرده اند. بر اساس مطالعات مودی و همکارانش وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است. تحقیق ماتیو و زاجاک نیز این مسئله را تایید می کند.

مروری بر تحقیقات مرتبط :

الیه راهداری شمالی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی که به منظور "بررسی ارتباط رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز (ساختمان مرکزی)" انجام شد، جامعه آماری پژوهش را کارکنان رسمی شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۸۹ در نظر گرفته که، تحلیل داده ها حاکی از آن بود که میزان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط بالاتر است و بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

در تحقیقی که معصومه زارع و همکاران در سال ۱۳۹۱ با موضوع "رابطه رهبری اخلاقی و رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز" انجام دادند مشخص گردید بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

در پژوهشی دیگر حسین امامی و همکاران او (۱۳۹۱) "تاثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک تجارت استان ایلام" را به آزمون گذاشتند. این تحقیق به صورت توصیفی و پیمایشی اجراگردید که جامعه آن را کلیه کارکنان بانک تجارت در استان ایلام تشکیل می دادند. بررسی

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۱۵

فرضیات تحقیق نشان داد که بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد و نیز بین رهبری اخلاقی و تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری در کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

ساترلند (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی پرداخت. داده‌ها از نمایندگان مختلف از ۱۳۰ صنعت و تجارت متفاوت با خصوصیات حرفه‌ای، سطوح سازمانی و مسئولیت سرپرستان، سن و تحصیلات مختلف جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش بیان داشت که تعهد عاطفی ارتباط مثبت و معناداری با رهبری اخلاقی مدیران پاسخگویان دارد و اینکه سطوح بالاتر رهبری اخلاقی با سطوح بالاتر تعهد عاطفی مرتبط است. در این پژوهش ارتباط معناداری بین تعهد مستمر و رهبری اخلاقی یافت نشد و بین تعهد هنجاری و رهبری اخلاقی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

چهار چوب نظری تحقیق

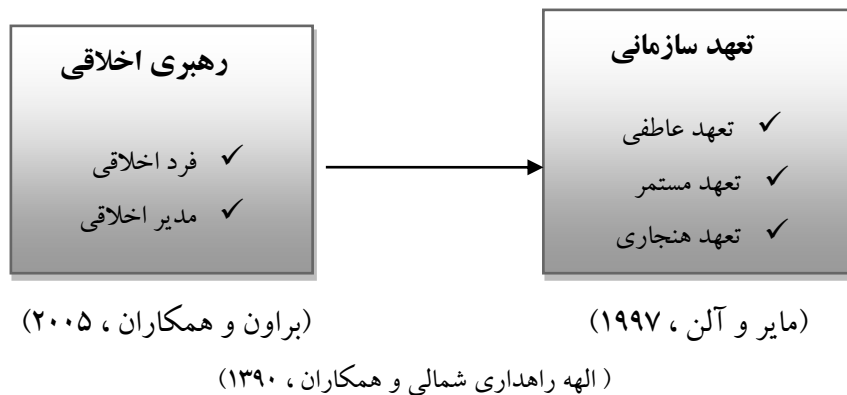
این پژوهش با هدف بررسی رابطه‌ی میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی بانک ملی در شهر تهران صورت گرفته است.

متغیر مستقل تحقیق رهبری اخلاقی می‌باشد، در این تحقیق منظور از رهبری اخلاقی تعریفی است که توسط براون و همکاران (۲۰۰۵) ارائه شده است و مدل استفاده شده در این زمینه مدل براون و همکاران می‌باشد که در آن رهبری اخلاقی از دو بعد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی به منظور یافتن مدلی مناسب جهت رهبری اخلاقی صورت پذیرفت.

متغیر وابسته در پژوهش حاضر تعهد سازمانی است که برای سنجش آن از مدل مایر و آلن (۱۹۹۷) استفاده شده است که در برگیرنده سه نوع تعهد سازمانی است: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر.

مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی به کار رفته در این پژوهش تاثیر ابعاد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی از متغیر رهبری اخلاقی که متغیر مستقل تحقیق می‌باشد بر روی ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مربوط به تعهد سازمانی که متغیر وابسته لحاظ گردیده نشان داده شده است.



اهداف تحقیق:

هدف اصلی در این تحقیق :

تعیین رابطه رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

اهداف فرعی :

۱. تعیین رابطه بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی تعهد سازمانی کارکنان
 ۲. تعیین رابطه بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری تعهد سازمانی کارکنان
 ۳. تعیین رابطه بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر تعهد سازمانی کارکنان
 ۴. تعیین رابطه بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی تعهد سازمانی کارکنان
 ۵. تعیین رابطه بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری تعهد سازمانی کارکنان
- ۵- تعیین رابطه بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر تعهد سازمانی کارکنان

فرضیه های تحقیق:

فرضیه اصلی تحقیق :

بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی تحقیق :

- ۱- بین بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۱۷

۲- بین بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد .

۳- بین بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد .

۴- بین بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد .

۵- بین بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد .

۶- بین بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی مدیران و تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد .

نوع تحقیق:

با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، تحقیق حاضر از نوع "تحقیق کاربردی" و از نظر ماهیت و روش، تحقیق حاضر از نوع تحقیق توصیفی بوده و با استفاده از روش مطالعه میدانی به بررسی وضعیت موجود می‌پردازد.

حجم نمونه:

در این تحقیق با فرض نرمال بودن جامعه (با استفاده از قضیه حد مرکزی)، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$n = \frac{N * z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{(N - 1)\epsilon^2 + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}$$

N = حجم جامعه ۲۹۱۳ نفر

P = فرض وجود صفت در جامعه آماری

q = فرض عدم وجود صفت در جامعه آماری (فرض $p=q=1/2$ موجب حداکثر شدن n می‌شود) مقدار $var(\theta)$ معمولاً نا معلوم است. اما اگر جامعه مورد تحقیق (یکی از پارامترهای مورد تحقیق) به صورت دو حالتی باشد، می‌توان $var(\theta)=pq$ در نظر گرفت. حسن این کار این است که می‌توان حداکثر مقدار را برای $var(\theta)$ در نظر گرفت (حداکثر مقدار ممکنه که پیش می‌آید) این حالت در صورتی رخ می‌دهد که $p = q = \frac{1}{2}$ باشد. $\alpha = 5\%$ معرف سطح اطمینان ۹۵٪ و $Z_{\alpha/2}$ برابر

۱/۹۶ و $\epsilon = 5\%$ حداکثر خطای مجاز که ۵٪ در نظر گرفته شده است .

پس تعداد نمونه ما برای جامعه $N= 2913$ نفری برابر با $n= 340$ می‌باشد.

روش نمونه گیری:

در این تحقیق با توجه به نوع جامعه مورد بررسی و به جهت اینکه همه اعضا بتوانند از شانس مساوی در انتخاب شدن برخوردار باشند از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده و بر اساس دسته‌بندی‌های شغلی شامل مشاغل اجرایی، مشاغل مدیریتی و مشاغل تخصصی طبقه‌بندی شده است.

شرح پرسشنامه:

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از ۲ نوع پرسشنامه استفاده گردیده است:

الف) پرسشنامه مربوط به رهبری اخلاقی را کارکنان پاسخ گفته‌اند. پرسشنامه رهبری اخلاقی مدیران توسط براون و همکاران (۲۰۰۵) طراحی شده است. پرسشنامه دو بعد فرد اخلاقی (۶گویه)، مدیر اخلاقی (۴گویه) را می‌سنجد.

ب) پرسشنامه مربوط به تعهد سازمانی را کارکنان پاسخ گفته‌اند. و برای سنجش آن از مقیاس تعهد سازمانی، آلن و می‌ر استفاده گردیده است. این پرسشنامه سه بعد تعهد عاطفی (۸گویه)، مستمر (۷گویه) و هنجاری (۸گویه) را می‌سنجد.

روایی پرسشنامه:

به منظور دستیابی به روایی مطلوب پرسشنامه، پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققین و نظریه پردازان شهیری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از تحقیقات به کار گرفته شده است و نیز اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها دوباره توسط اساتید راهنما و مشاور مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است.

اعتبار (پایایی) پرسشنامه:

بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۱۹

در پرسشنامه اخیر مقدار آلفا برابر ۰.۸۶۵ می باشد که از مقدار ۰.۷ بزرگتر است پس پرسشنامه پایاست. و ما می توانیم عملیات آماری بر روی این پرسشنامه را شروع نمائیم. در تحقیقات متعددی از این پرسشنامه استفاده که مقدار ضریب آلفای کرونباخ از ۰.۸۱ تا ۰.۹۱ به شرح زیر گزارش شده است.

بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیات و نتیجه گیری:

آزمون فرضیه های تحقیق:

در زیر به بررسی فرضیه های مربوط به رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق می پردازیم و به این منظور از آزمون همبستگی پیرسون استفاده خواهد شد.

➤ **آزمون فرضیه اصلی:** بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرض H_0 : بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.
فرض H_1 : بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
باتوجه به جدول ماتریس ضریب همبستگی اسپیرمن با فاصله اطمینان ۹۵٪ سطح معنی داری برابر است با $\text{sig} = ۰/۰۰$ است، یعنی با اطلاعات موجود فرضیه H_0 رد می شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به وجود این رابطه به میزان شدت رابطه پرداخت می شود که با در نظر گرفتن قدر مطلق ضریب همبستگی که برابر است با $r = ۰/۳۱۷$ رابطه قوی را نشان نمی دهد ولی با توجه به علامت آن که مثبت است جهت این رابطه مستقیم است، یعنی با ایجاد سبک رهبری اخلاقی در بانک ملی، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می یابد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی اول:** بین بعد فرد اخلاقی مدیران و تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد.

فرض H_0 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

۱۲۰ □ فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال پنجم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۳

چون مقدار سطح معنی داری ۰.۰۰۰۰ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۳۰۱ میباشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان می باشد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی دوم:** بین بعد فرد اخلاقی مدیران و تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی دارای است.

فرض H_0 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۰۰ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۲۸۲ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان می باشد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی سوم:** بین بعد فرد اخلاقی مدیران و تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد.

فرض H_0 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۲۱ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۱۲۷ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد فرد اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان می باشد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی چهارم:** بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی دارای است.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۲۱

فرض H_0 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

چون مقدار سطح معنی داری $0/000$ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی $0/282$ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد عاطفی کارکنان می باشد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی پنجم:** بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی دارای است.

فرض H_0 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

چون مقدار سطح معنی داری $0/000$ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی $0/261$ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد هنجاری کارکنان می باشد.

➤ **آزمون فرضیه فرعی ششم:** بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی دارای وجود دارد.

فرض H_0 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض H_1 : بین بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

چون مقدار سطح معنی داری $0/001$ می باشد و کوچکتر از مقدار خطاست پس فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغییر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی

۰/۱۷۹ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بعد مدیر اخلاقی مدیران و بعد تعهد مستمر کارکنان می باشد .

بحث و نتیجه گیری :

فرضیه اصلی تحقیق که ارتباط بین رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ستادی بانک ملی ایران در شهر تهران بود از طریق آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن سنجیده شد که مشخص شد این بین دو متغیر رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد . یعنی با ایجاد سبک رهبری اخلاقی در بانک ملی ، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می یابد. تایید این ارتباط با یافته های تحقیق ساترلند (۲۰۱۰) ، اوگونفوروا (۲۰۰۹) ، علیزاده مجد و همکاران (۱۳۸۹) و الهه راهداری شمالی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

یافته های این تحقیق نشان داد که بین بعد فرد اخلاقی رهبری اخلاقی و هر سه بعد تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد که با نتایج بدست آمده از تحقیق راهداری شمالی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

مطابق با یافته های این تحقیق اگر مدیران به طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند قابل اعتماد باشند و رفتار هایی از این قبیل از خود نشان دهند بر احساس دل بستگی کارکنان به سازمان ، احساس التزام به ماندن در سازمان و احساس اجبار کارکنان به ماندن در سازمان موثر خواهد بود و در مجموع بر ارتباط روانی بین کارکنان و سازمانشان موثر می باشد که در نتیجه باعث می شود که احتمال اینکه کارکنان داوطلبانه سازمان را ترک کنند ، کمتر شود .

یافته های پژوهش همچنین بیانگر آن است که بین بعد مدیر اخلاقی رهبری اخلاقی و هر سه بعد تعهد سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد و به عبارت دیگر مدیریت به صورت اخلاقی بر تعهد سازمانی و سه بعد آن شامل تعهد عاطفی ، هنجاری و مستمر موثر خواهد بود که در این مورد نیز با نتایج تحقیق الهه راهداری شمالی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

در یافته های تحقیق ساترلند (۲۰۱۰) بین ابعاد تعهد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی کارکنان و رهبری اخلاقی مدیران رابطه معنی داری حاصل گردید ولی رابطه ای بین بعد تعهد مستمر تعهد سازمانی کارکنان و رهبری اخلاقی مدیران مشاهده نگردید .

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۲۳

پیشنهادات :

با توجه به تاثیرات مثبت رهبری اخلاقی و اهمیت تعهد سازمانی و فواید بسیاری که برای سازمان دارد، مطابق با یافته های تحقیق و نیز با عنایت به نظراتی که برخی از آزمودنی ها در قسمت پرسش باز پرسش نامه منعکس نموده اند، پیشنهادهای اجرایی ذیل ارائه می گردد :

- با توجه به تاثیر رهبری اخلاقی تعهد بر تعهد سازمانی مدیران و مزایای این معقوله، سازمان ها باید اخلاق و رفتارهای اخلاقی مدیران خود اهمیت دهند و در صورت امکان اداره کل مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان که وظیفه سنجش، جذب و انتصاب مدیران را دارند با تدوین استراتژی های جدید، با تاکید بر رعایت اصول اخلاقی این سبک از رهبری و مدیریت را یکی از پارامترهای با اهمیت ارزیابی ایشان به حساب آورند و همچنین مدیران زیر مجموعه خود را بدان تشویق نمایند.

- سازمان می بایست از طریق واحد های ذیصلاح مانند اداره کل آموزش با برگزاری کلاس ها و دوره ها و سمینارهای آموزشی و یا ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا بخشنامه ها و دستور العمل ها، مدیران سازمان را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی ها و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند و از این طریق بر تقویت هر سه بعد تعهد سازمانی کارکنان شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری و در نهایت افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمانی تاثیر بگذارند.

- با توجه به رابطه مستقیم بین بعد فرد اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، اگر مدیران به طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند قابل اعتماد باشند و رفتار هایی از این قبیل از خود نشان دهند بر احساس دلبستگی کارکنان به سازمان، احساس التزام به ماندن در سازمان و احساس اجبار کارکنان به ماندن در سازمان موثر خواهد بود و در مجموع بر ارتباط روانی بین کارکنان و سازمانشان موثر می باشد که در نتیجه باعث می شود که احتمال اینکه کارکنان داوطلبانه سازمان را ترک کنند، کمتر شود. لذا پیشنهاد می گردد اداره کل منابع انسانی با همکاری اداره کل آموزش نسبت به برگزاری کلاس ها و یا کارگاه های آموزشی، مدیران را در رعایت و به کارگیری هر چه بیشتر مشخصه های فرد اخلاقی مساعدت و هدایت نمایند.

الف (منابع فارسی

- ازگلی، محمد. (۱۳۸۳). رهبری استراتژیک چشم انداز تهران. انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ اول.

- اشرفی، بزرگ. (۱۳۷۴). تبیین عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- امامی، حسین. (۱۳۹۱). تاثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک تجارت استان ایلام. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری- دانشگاه پیام نور استان تهران.
- بلانچارد، کنت؛ وینسنت پل، نورمن. (۱۳۸۵). مدیر یک دقیقه ای و قدرت مدیریت اخلاقی، ترجمه بهزاد رضانی، نشر گناباد.
- پاداش، فریبا؛ گل پرور، محسن. (۱۳۸۹). رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۱ و ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۹.
- خشنود، الهام. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر ابعاد اصلی شغل بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهرستان سنندج. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد، واحد سنندج.
- راهداری شمالی، الهه. (۱۳۹۰). رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان رسمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز (ساختمان مرکزی)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی - دانشگاه پیام نور استان فارس.
- راهداری شمالی، الهه. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی (۲۷ و ۲۸ بهمن ۸۹ - شیراز).
- رحمان سرشت، حسن و فیاضی، مرجان. (۱۳۸۷). رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست شناسی سازمانی با تعهد و عملکرد کارکنان. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی "ویژه مدیریت"، سال هشتم، شماره ۲۹.
- رنجبریان، بهرام. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۱ و ۲، صص ۴۱-۵۷.
- زارع، معصومه. (۱۳۹۱). رابطه رهبری اخلاقی و رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- صفرنیا، حسن. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک های دولتی، www.SID.ir.
- طبرسا، غلامعلی؛ ایمانی دلشاد، رضا. (۱۳۸۵). تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان. دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۳۸، دی ۱۳۸۸.
- عزیززاده مجد، امیر. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان واحد های ستادی بانک ملت در شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی بانکداری ایران.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۲۵

- کاتر، جان پی. (۱۳۸۶). رهبری تحول. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- گل پرور، محسن؛ پاداش، فریبا؛ آتشین پور، حمید. (۱۳۸۹). مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، فصلنامه سلامت کار ایران، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹.
- محسن وند، محمد. (۱۳۸۷). نقش رهبری در کمال سازمانی و پنج سبک رهبری اخلاقی، نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۱۹، سال دهم، ص ۴۰ - ۳۵.

ب (منابع انگلیسی

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (۱۹۹۰), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. ۶۳ pp. ۱-۱۸.
- Avey, James B., Palanski, Michael E., Walumbwa, Fred O. (۲۰۱۰). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, February ۲۰۱۱, Volume ۹۸, Issue ۴, pp ۵۷۳-۵۸۲.
- Bass, B.M. (۱۹۵۶). Development of a structural distinguished personality test. *Journal of Applied Psychology* ۴۰: ۳۹۳-۳۹۷.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (۱۹۹۹). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* ۱۰: ۱۸۱-۲۱۷.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (۲۰۰۵). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Decision Processes* ۹۷, ۱۱۷-۱۳۴.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (۲۰۰۹). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations* (pp. ۳۳۸-۳۵۴). Cambridge: University Press.
- Demiray, E. & Curabay, S. (۲۰۰۸). Organizational Commitment of Anadolu University Open Education Faculty Students. *International Journal of Social Sciences*, Vol. ۳, Issue ۲.
- Fluker, W. (۲۰۰۲). Roundtable ۳: Ethics and leadership; In conversations on leadership. President and Fellows of Harvard College, Cambridge MA.
- Foote, David. A., Seipel, Scott J., Johnson, Nancy B. & Duffy, Michelle K. (۲۰۰۵). Employee commitment and organizational policies. *Journal of Management Decision*, Vol. ۴۳, No. ۲, pp. ۲۰۳-۲۱۹.

- Karaköse, T.(۲۰۰۷). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey, *Asia Pacific Education Review*, ۸ (۳), ۴۶۴-۴۷۷.
- Kaneshiro, Paul. (۲۰۰۸). Analyzing The organizational Justice, Trust, And Commitment Relationship In A Public Organization. Doctor Of Philosophy, Submitted to North central University, pp. ۱۴_۲۰ .
- Kanungo, R N., Mendonca, M .(۱۹۹۶). Ethical dimensions of leadership. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA.
- Liou, Shwu-Ru.(۲۰۰۸). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment .*Nursing Forum*, Vol. ۴۳ Issue ۳.
- Mathieu, J.E& Zajac, D.M. (۱۹۹۰).A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol.۱۰۸(۲) , pp۱۷۱-۹۴.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (۲۰۰۹). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, ۱۰۸, ۱-۱۳.
- Mcmanus , K . (۲۰۱۱) . The Relationship Between Ethical Leadership , Attachment Orientation and Gender in Organization , Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Clinical Psychology, Walden University.
- Mowdey,R.T. (۱۹۹۸) . Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment . *Human Resource Management Review* , Vol ۸ , No ۴.
- Mowdey R.T., Porter L.W., Steers R.M. (۱۹۸۲). Employee- Organization Linkage of Commitment, Absenteeism and Turnover, Newyork: Academic Press.
- Murray, C .(۲۰۰۸). The transformation essence of servat leadership in higher education environment : a case study. Published Ph.D.capella university.
- Ogunfowora, Babatunde .(۲۰۰۹). The Consequences Of Ethical Leadership: Comparisons With Transformational Leadership and Abusive Supervision. (Supervisor - Kibeom Lee)
- Winston,M.(۲۰۰۷).Ethical leadership and ethical decision making : Ameta-analysis of research related of ethics education,*Library & Information Science Research* ۲۹ ,pp.۲۳۰-۲۵۱.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (۲۰۰۶). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, ۶۳, ۳۴۵-۳۵۹.
- Petrick , JA & Quinn , JF. (۱۹۹۷). Management ethics: Integrity at work. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA.
- Steers , R ., & Porter, L.w.(۱۹۸۳). Employee commitment to organizations. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. ۲۱۶-۲۳۰). New York: McGraw-Hill.

مطالعه تطبیقی برنامه درسی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی □ ۱۲۷

- Sutherland , M . A . (۲۰۱۰) . An Examination of Ethical leadership & Organizational Commitment . A Dissertation Doctor of Business Administration , Submitted to Nova Southeastern University.
- Yilmaz , E .(۲۰۱۰). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. Procedia Social and Behavioral Sciences, ۲, ۳۹۴۹-۳۹۵۳.

۱۲۸ □ فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال پنجم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۳