

## تأثیر رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور

سعید طیبی<sup>۱</sup>، سامره شجاعی<sup>۲\*</sup>، محمود رضا چراغعلی<sup>۳</sup>

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>جو اخلاقی بسیار بااهمیت است، چراکه تثبیت‌کننده رفتارهای صحیح اینگونه رفتارها با تأثیرگذاری بر رابطه بین رهبران پدرسالارانه و کارکنان در مقایسه با سایر رویکردهای رهبری، منجر به ارتباط بهتر بین کارکنان با رهبران می‌شود؛ بنابراین چنین روابطی مبتنی بر اخلاق می‌تواند به ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان‌های آموزشی کمک کند. از اینرو، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری متشکل از کارکنان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور (استان گلستان، مازندران و گیلان) به تعداد ۳۳۰۱ نفر می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS استفاده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که روابط مستقیم بین متغیرها معنادار است. همچنین، نقش میانجی تفویض اختیار و هویت سازمانی در بین رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی تأیید گردید. می‌توان گفت که رهبری پدرسالارانه در کنار تفویض اختیار و هویت سازمانی نقش سازنده در جو اخلاقی خواهند داشت.</p>	<p><b>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</b></p> <p><b>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</b></p> <p><b>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</b></p> <p><b>واژه‌های کلیدی:</b> رهبری پدرسالارانه، تفویض اختیار، هویت سازمانی، جو اخلاقی</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: طیبی، سعید، شجاعی، سامره، چراغعلی، محمود رضا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور. مطالعات رفتاری در مدیریت. ۱۳(۳۰): ۱۰۳-۸۴.

	Creative Commons: <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">CC BY 4.0</a>	
ایمیل: <a href="mailto:shojaei@aliabadiu.ac.ir">shojaei@aliabadiu.ac.ir</a>	* نویسنده مسؤو: سامره شجاعی	ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران [Saeid.tayebi.qiau@gmail.com](mailto:Saeid.tayebi.qiau@gmail.com)

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران [shojaei@aliabadiu.ac.ir](mailto:shojaei@aliabadiu.ac.ir)

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران [m.cheraghali@gu.ac.ir](mailto:m.cheraghali@gu.ac.ir)

## مقدمه

در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌های آموزشی برای دستیابی به کارآیی و اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبدول بدارند. دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. تاثیر و اهمیت رهبری بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیر قابل انکار است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۴). جو اخلاقی بسیار مهم است؛ زیرا تثبیت‌کننده رفتارهای صحیح این رفتارها (توجه، حمایت و مراقبت) با تأثیرگذاری بر رابطه بین رهبران پدرسالارانه و کارکنان در مقایسه با سایر رویکردهای رهبری، باعث ایجاد ارتباط بهتر بین کارکنان با رهبران این رویکرد می‌شود؛ بنابراین چنین روابط مبتنی بر اخلاق می‌تواند به ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان‌های آموزشی کمک کند (ون‌اسوگن و انگلبرشت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۴۸). جو اخلاقی را به عنوان ادراک ثابت و معنادار اعضای سازمان در مورد رویه‌ها و سیاست‌های اخلاقی موجود در سازمان و زیرمجموعه‌های سازمان تعریف کرده و بر این باورند که ادراکات کارکنان از جو اخلاقی از عوامل اصلی برای ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان هستند (جویپکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۲۷۹). در واقع جو اخلاقی به منزله پیشابند مهم پیامدهای سازمانی معرفی شده است. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که جو اخلاقی سازمان با ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان ارتباط دارد (ایزدی و محمودیان، ۱۳۹۶، ۲۴۳). از آن جایی که نگرش‌های اعتقادی و اخلاقی به عنوان انگیزه اصلی رفتار افراد هستند. این انتظار می‌رود که ادراک افراد از ارزش‌های اخلاقی مربوط به اصول سازمان تأثیری قوی در واکنش موثر افراد در سازمان داشته باشد، جو اخلاقی ادراک رسمی و غیر رسمی کارکنان از فرایندها، فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمانی را شامل می‌شود و جو کاری درک شده با پیامدهای کاری متنوعی مثل رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، درگیری شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، محیط کاری، و عملکرد شغلی در ارتباط است (فلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳، ۴۱). مطالعات کنونی رهبری از مطالعات سنتی در مورد رهبری پدرسالارانه و تأکید قوی بر دیدگاه مشترک و رابطه‌ای و تمرکز بر تعامل بین رهبر و پیرو دارند. همچنین بدنه‌ی در حال توسعه‌ای از تحقیقات وجود دارند که به بررسی نتایج سازمانی مرتبط با رهبری پدرسالارانه پرداخته‌اند که همگی جو اخلاقی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. مثلاً رهبری پدرسالارانه، اعتماد به رهبر و سازمان را تقویت می‌کند (ساتیش و دشپاند<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۲۹). بنابراین، بررسی این حوزه مطالعاتی از اهمیت بالایی برخوردار است. از سوی دیگر محیط فرهنگی-اجتماعی، جو روانی سازمان، تاریخچه سازمانی، کدها و استانداردهای اخلاقی، برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق، شیوه مدیریت و ارتباط، همگی از عوامل سهیم در شکل‌گیری جو اخلاقی در یک سازمان است (سایگیلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۳۲). پیاده کردن رفتارهای اخلاقی در یک سازمان در قدم اول به میزان ارج‌گذاری به ارزش‌های اخلاقی توسط سیاست‌های کلی و اقدامات مدیریت در آن سازمان بستگی دارد. حساسیت اخلاقی مدیریت به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی کمک می‌کند (گوموسلوگلو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۹۴). از اینرو، در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها

<sup>1</sup> Van Aswegen and Engelbrecht

<sup>2</sup> Schwepker

<sup>3</sup> Satish and Deshpande

<sup>4</sup> Saygili

<sup>5</sup> Gumusluoglu

علی‌الخصوص در سازمان‌های آموزشی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را جو اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها تجلی یافته است. رهبری پدرسالار، که یک مفهوم جدید است و ریشه در فرهنگ چین دارد و دارای پتانسیل قابل توجهی برای تحقیقات رهبری بین‌المللی است (پلگرینی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۹). از آنجا که آموزش و پرورش مبتنی بر سنت‌های اخلاقی است، نیاز به رهبرانی با رفتار پدرانه دارد که می‌توانند پیروانی را تشکیل دهند که از قوانین و رویه‌های اخلاقی در ارائه مراقبت از همسالان پیروی می‌کنند. با توجه به رابطه بین رفتار خیرخواهانه و اخلاقی در رهبری پدرانه و جو اخلاقی سازمانی/رهبری اخلاقی، پیش‌بینی می‌شود که رهبری پدرسالاری تأثیر مثبتی بر جو اخلاقی و عملکرد بهتر در محیط‌های سازمانی برای کارکنان خواهد داشت. بنابراین، تحقیقات نشان می‌دهد که این روابط بین رهبری پدری، جو اخلاقی و عملکرد نشان داده می‌شود. از آنجا که جو اخلاقی سازمانی مؤثر مستلزم آن است که مدیران تدابیری را اتخاذ کنند تا هم کارکنان منفرد و هم سازمان به طور کلی "کار درست را انجام دهند" (سایگیلی و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۳۴). به علاوه بر همه این‌ها؛ مدیران می‌توانند با ایجاد جو اخلاقی سازمانی، فشار کلیه فرایندهای سازمانی و محیط‌های کاری بر کارکنان را کاهش دهند، به گونه‌ای که محیط کار با کیفیت‌تری برای آنها ایجاد شود. بنابراین، مدیران می‌توانند با ایجاد تعادل بین خیرخواهی، اخلاق و اقتدارگرایی، جو اخلاقی سازمانی ایجاد کنند و می‌توانند الگویی اخلاقی برای کارکنان باشند.

### مطالعات پیشین

محققان استدلال کرده‌اند که فضای کار اخلاقی تا حد زیادی تحت تأثیر رهبران سازمانی است (به عنوان مثال، اونلر و کیلیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ سایگیلی و همکاران، ۲۰۲۰؛ گوموسلوگلو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات اولیه در مورد رهبری همچنین نقش رهبران را در ایجاد چارچوب اخلاقی در سازمان‌ها نشان می‌دهد. در وظایف اجرایی، بارنارد<sup>۹</sup> (۱۹۳۸) اظهار داشت که ایجاد و حفظ حس هدف و کد اخلاقی سازمان یکی از وظایف یک مدیر اجرایی است. کنفوسیوس نقش رهبران در ایجاد ارزش‌های اخلاقی را بیان کرد: "اگر میل شما به خیر باشد، مردم خوب خواهند بود. ویژگی اخلاقی حاکم باد است. ویژگی اخلاقی افراد زیر او علف است. وقتی باد می‌وزد، چمن خم می‌شود. تحقیقات در مورد رهبری چنین احساساتی را تایید می‌کند. به عنوان مثال، اوگی<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه تجربی نشان داد که "توسعه اخلاقی رهبر و سازگاری بین توسعه اخلاقی رهبر و اقدامات متقابل بر جو اخلاقی مؤثر است".

تحقیقات مختلفی در کشورهای آسیایی بر روی رهبری پدرسالارانه به همراه برخی متغیرها صورت گرفته است. ژانگ و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) در چین نشان دادند که تبادل رهبر-عضو رابطه میان رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند. آنها نتیجه گرفتند که رهبری استبدادی از طریق کاهش قضاوت جایگاهی منجر به کاهش آوای کارکنان می‌شود و رهبری خیرخواهانه و اخلاقی منجر به افزایش آوای کارکنان می‌گردد. راوات و لیندون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) تأثیر رهبری پدرسالارانه مدیران بر

<sup>6</sup> Pellegrini

<sup>7</sup> Ünler and Kılıç

<sup>8</sup> Gumusluoglu

<sup>9</sup> Barnad

<sup>10</sup> Öge

<sup>11</sup> Gang et al

<sup>12</sup> Ravat and Lindon

میزان اعتماد زیردستان را در هندوستان مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که ابعاد رهبری اخلاقی و رهبری خیرخواهانه منجر به اعتماد زیردستان می‌گردد. دداهانوف و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۶) سبک رهبری پدرسالارانه در کارآفرین‌ها و تاثیر آن بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسط آوای کارکنان را بررسی کردند و نتایج نشان دهنده این بود که سبک رهبری استبدادی بر خلاقیت و آوای کارکنان تاثیر منفی داشته و منجر به کاهش هر دو می‌شود در حالیکه سبک اخلاقی و خیرخواهانه تاثیر مثبت دارد. کریمی و شجاعی (۱۳۹۹) رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان را با نقش تعدیلگری تسهیم دانش در شعب بانک صادرات استان گلستان مورد بررسی و مطالعه قرار دادند و نتایج این تحقیق نشان داد که بعد رهبری استبدادی بر آوای کارکنان تاثیر نداشته ولی رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و معناداری روی آوای کارکنان دارد. و تنها نقش تعدیلگری تسهیم دانش در رابطه میان بعد رهبری اخلاقی و آوای کارکنان تایید گردید. خلاوه و مهداد (۱۳۹۸) تاثیر رهبری اخلاقی را با معیار پایبند بودن به قراردادهای روانشناختی بر روی ادراک امنیت شغلی و اعتماد سازمانی در میان کارکنان یک شرکت تولیدی در اصفهان مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. آنها نتیجه گرفتند که از طریق رهبری اخلاقی می‌توان به سطح بالاتری از ادراک امنیت شغلی و از طریق پایبندی به قراردادهای روانشناختی به اعتماد سازمانی دست یافت.

ادارات کل آموزش و پرورش نیز به موضوع‌های اخلاقی توجه می‌کنند، چون مردم از آنها انتظار دارند سطوح بالایی از استانداردهای اخلاقی را نشان دهند. سطوح بالای استانداردهای اخلاقی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند یا در شرایط پرخطر کار می‌کنند، حمایت می‌کند. فهم ارتباط بین جو اخلاقی و شرایط و رفتارهای کارکنان در هر سازمانی لازم به نظر می‌رسد. با وفاداری زیاد به اصول اخلاقی، عملکرد سازمانی از طریق رضایت کارکنان بهبود خواهد یافت (گوموسلوگلو<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۹۶). کارکنانی که سازمان خود را اخلاقی درک کرده‌اند آن را برای خود مناسب دریافته‌اند و احتمالاً در افزایش رضایت آنها تاثیرگذار است. از طرف دیگر مدیران از جهات مختلف با مسئله اخلاق سروکار دارند (آرسزن-اوتامیس<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۳). تصمیمات روزمره مدیران مانند تقسیم کار و سازماندهی، استفاده از فناوری، ارزشیابی، قضاوت درباره رفتار افراد، تشویق و تنبیه بر افکار، شخصیت و رفتار کنونی و آتی کارکنان، تاثیر مثبت یا منفی می‌گذارد (مهدی زاده، ۱۳۹۸، ۱۱). شناخت و آگاهی از جو اخلاقی و چگونگی درک آن در محیط کاری می‌تواند به مدیران در شناسایی و اجرای سازوکارهایی برای تغییر، ارتقاء و اداره جو اخلاقی کمک کند (وو و تسای<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲، ۱۵). مسؤولینی که در آموزش و پرورش کار می‌کنند و وظیفه آنان ارائه طیف وسیعی از خدمات است، در سال‌های اخیر مورد انتقادات فراوانی قرار گرفته‌اند. رفتار غیر اخلاقی، پارتی بازی، وفادار نبودن به سازمان و توجه به منافع فردی، پیروی نکردن از قوانین و مقررات مسئولان دولتی، همواره از مشکلات اساسی بوده‌اند که در اکثر کشورها مورد توجه قرار گرفته و دولت‌ها سعی کرده‌اند برنامه‌هایی را جهت بهبود رفتار کارکنان پیاده کنند. سازمان آموزش و پرورش از جمله مراکز دولتی بوده که به عنوان یک محیط فرهنگی و علمی فعالیت می‌کند و مهمترین رسالت آنان ترویج و توسعه دانش و آموزش افراد برای بدست گرفتن مشاغل در جامعه است. بنابراین، انتظار می‌رود که تا حدودی جو اخلاقی این سازمان مناسب بوده و در ارتباطات، روحیه، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان تاثیرپذیر باشد. مسلماً جو اخلاقی نامناسب می‌تواند در رفتار کارکنان تاثیر گذاشته، مدیریت سازمان را با بحران مواجه کند. لذا سازمان آموزش و پرورش بیشتر از هر سازمان

<sup>13</sup>Dadahanof and others

<sup>14</sup>Gumusluoglu

<sup>15</sup>Arsezen-Otamis

<sup>16</sup>Wu and Tsai

دیگری مورد توجه قرار گرفت. همچنین موضوع جو اخلاقی به صورت یکی از موضوعات روز در حوزه‌های مختلف درآمده و مطالعات بسیاری روی آن صورت گرفته است. همچنانکه از مطالعات انجام شده استنباط می‌شود به‌طور کلی یافته‌های پژوهشی اندکی در ارتباط رهبر پدرسالارانه با جو اخلاقی وجود دارد، این پژوهش از این جهت نو و جدید می‌باشد. در نهایت این پژوهش درصدد آن است که بررسی کند آیا رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی تأثیر معناداری دارد؟ و آیا رهبری پدرسالارانه اثر مستقیم و غیرمستقیم (با میانجی‌گری هویت سازمانی، تفویض اختیار) بر جو اخلاقی دارد؟

## مبانی نظری

### جو اخلاقی

جو اخلاقی نوعی از جو سازمانی بوده که ادراک کارکنان از سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های اخلاقی سازمان را شکل می‌دهد (ویکتور و کالمن، ۱۷، ۱۹۸۸). وانگ و هسی<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) جو اخلاقی را به عنوان ادراک ثابت و معنادار اعضای سازمان در مورد رویه‌ها و سیاست‌های اخلاقی موجود در سازمان و زیرمجموعه‌های سازمان تعریف کرده و بر این باورند که ادراکات کارکنان از جو اخلاقی از عوامل اصلی برای ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان هستند. در واقع جو اخلاقی به منزله پیشاینده مهم پیامدهای سازمانی معرفی شده است. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که جو اخلاقی سازمان با ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان ارتباط دارد (ایزدی و محمودیان، ۱۱۴، ۱۳۹۶). محققان ابعاد گوناگونی برای جو اخلاقی مشخص کرده‌اند اما براساس ادبیات و مبانی نظر در پژوهش حاضر پنج بعد که شامل: مراقبت و توجه، قوانین و مقررات، ضوابط اخلاقی، ابزار اخلاقی و استقلال اخلاقی بودند، در نظر گرفته شدند (وانگ و هسی، ۲۰۱۱؛ ویکتور و کالمن، ۱۹۸۸؛ السی و آلپکان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۹، کلاین<sup>۱۹</sup> ۲۰۰۵؛ اپلباوم<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰). جو اخلاقی شامل الگوهایی است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و خصوصیات اخلاقی هر سازمان را نشان می‌دهد. جو اخلاقی نوعی جو کاری است که منعکس‌کننده‌ی خط‌مشی‌ها، روش‌ها و سیاست‌های سازمانی و دارای نتایج اخلاقی می‌باشد (چنگ و وانگ<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۴، ۲۳۳).

## رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی

رهبری پدرسالارانه سبکی از رهبری است که اختیار و نظم را همراه با نگرانی و توجه به زیردستان داشته و طبق تحقیقات چن و کائو<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۹) دارای سه بعد است:

رهبری اخلاقی: در واقع سبک رهبری اخلاقی باعث می‌شود که کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود دید مثبتی پیدا کرده و امنیت شغلی را ادراک کنند. رهبری اخلاقی همان بروز رفتارهای فردی و جمعی است که دارای مشخصه‌های صداقت، دلسوزی، انصاف، درستکاری، مسئولیت و جوانمردی می‌باشد (مک کلارن<sup>۲۳</sup>، ۲۲، ۲۰۰۰).

<sup>17</sup> Wang and Hsieh

<sup>18</sup> Elci & Alpan

<sup>19</sup> Kline

<sup>20</sup> Appelbaum

<sup>21</sup> Cheng and Wang

<sup>22</sup> Chen and Kao

<sup>23</sup> McClaren

رهبری قدرت طلبانه: منظور از این بعد رهبری اعمال قدرت و اختیار و کنترل زیردستان است. به این معنی که حتی در صورت مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی این مدیران تصمیمات خود را اتخاذ کرده و به نظر کارکنان توجهی ندارند (ایراوانو<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۱۱).

رهبری خیرخواهانه: این بعد رهبری به مهربانی و خیراندیشی مدیران خیرخواه میپردازد، آنها به فعالیتهای کارکنان توجه نشان می‌دهند و در زمانهایی که کارکنان در کارشان دچار مشکل شده و به کمک نیاز دارند، به کمک و پشتیبانی از کارکنان شتافته و رفاه و حل مشکل آنها را مد نظر قرار می‌دهند (وو<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳).

بنابراین سبک رهبری پدرسالارانه به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند جواخلاقی و عوامل زمینه‌ساز آن، برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۸، ۷۷). برخی از صاحب‌نظران، رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد می‌دانند که طی آن، یک نفر تلاش می‌کند سایر افراد را به سمت هدف مشخصی سوق دهد. همچنین به عبارت ساده‌تر می‌توان رهبری را فرایندی تعریف کرد که طی آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کنند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نمایند (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷، ۵۶). سبک رهبری پدرسالارانه برای مدیرانی در موقعیت‌های کسب و کار رسمی با ساختار سلسله‌مراتبی که تفکر خلاق در کارکنان چندان لزوم و اهمیتی ندارد مناسب است، به عبارت دیگر رهبری پدرسالارانه خواسته یا ناخواسته بر این ایده استوار است که رهبران در جایگاه بهتری از پیروانشان قرار دارند و بهترین راهکارها را می‌دانند و می‌دانند که چه چیزی برای سازمان و یا پیروانشان خوب است و چه چیزی بد است. امروز که مشارکت و درگیری کارکنان و مدیران در محیط‌های کاری بیشتر از قبل مورد توجه است، رهبران دارای این سبک مورد انتقاد بسیاری از منتقدین هستند (اکرادی و صدفی موسوی، ۱۳۹۷، ۶۶). تحقیقات جدید بیشتری رهبری پدرسالارانه را به عنوان یک سبکی که انضباط شدید و قدرت را با رفتاری پدرمآبانه ترکیب می‌کنند، تعریف می‌کنند. به طور کل رهبری پدرسالارانه یک نقش پدرمآبانه را می‌پذیرد و حمایت می‌کند و از زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان خود مراقبت انجام می‌دهد درقبال وفاداری و برآورده کردن وظایف (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۳، ۲۱۱). در رهبری پدرسالارانه تصمیمات اساساً به صورت متمرکز گرفته می‌شود، و افراد رهبر خود را برای گرفتن این تصمیمات قبول می‌کنند. هنگامی که این تصمیمات گرفته می‌شود، آن‌ها دستورات رهبر خود را بی‌چون و چرا پیروی می‌کنند بدون اینکه سئوالی بکنند (پلگرینی و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۴۵). رهبر پدرسالار وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن، حفاظت کردن را به عهده دارد و در واقع می‌توان گفت که همه وظایف یک پدر نسبت به فرزندانش را به عهده دارد (اونلر و کیلیک<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۹، ۱۴۳). پژوهشگران در زمینه مطالعات رهبری به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری پدرسالارانه در کشورهای در حال توسعه طرفداران بیشتری بدست آورده است (شی<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۴). در فرهنگ‌های پدرسالارانه مردم از لحاظ قدرت نقش پدر و مادر را در نظر می‌گیرند که رهبر پدرسالار متعهد است از پیروان خود در برابر دیگران مراقبت و حمایت و حفاظت کند و رفاهی را برای آنها فراهم کند، و در عوض پیروان هم با وفاداری و احترام و اطاعت از رهبران زحمات و خدمات آنها را جبران می‌کنند (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷، ۲۱۴). در پژوهشی دیگر رابطه رهبری

<sup>24</sup> Irawanto

<sup>25</sup> Wu

<sup>26</sup> Ünler and Kılıç

<sup>27</sup> Shi

پدرسالاران و جو اخلاقی را در نمونه آماری ۴۶۰ نفر از پرستاران بیمارستان عمومی در شهر قیریق قلعه ترکیه مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد رابطه مثبتی بین رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی وجود دارد (سایگیلی و همکاران، ۲۰۲۰، ۵۱۶). از این جهت فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱. رهبری پدرسالارانه تأثیر مثبت و معناداری بر جو اخلاقی دارد.

### نقش میانجی هویت سازمانی

هویت سازمانی، سطح مشارکت داوطلبانه منابع را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براساس نظریه هویت سازمانی ارائه رفتارهای مشارکتی خارج از نقش، توسط کارکنان سازمان، وابسته به این است که اعضای سازمان خود را با سازمان یکی بدانند و هویت خویش را در سازمان خود تصور کنند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۰). این نوع هویت، به منزله زیرمجموعه هویت اجتماعی تلقی می‌شود که در آن افراد براساس عضویت یا تعلق به یک سازمان خاص شناسایی می‌شوند (لی<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۴). به‌طور نظری هویت سازمانی می‌تواند با متغیرهای زیادی همچون عملکرد، وفاداری به سازمان و رفتار شهروندی مرتبط باشد (جوشی<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۸، ۱۹). هویت سازمانی نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌نماید. مدیران از سازوکارهای نمادین به منظور ترویج و تثبیت یک هویت ممتاز در سازمان استفاده نموده و این هویت ممتاز و برجسته باعث بوجود آمدن خود تنظیمی در نزد افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی، جذب و نگهداری استعدادها، کسب شهرت و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد جهت مواجهه با موقعیت‌های ابهام‌آمیز کمک می‌نماید (رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰، ۹۴). هویت سازمانی به‌عنوان راهکاری مطلوب و انگیزه‌ای درون‌سازمانی موجب می‌شود که استخدام استعدادها برتر آسان‌تر شود و به شما چهارچوبی برای اداره‌ی سازمان می‌دهد. یک هویت سازمانی نیازمند آن است که بتواند کلیه احساسات و تاثیرات بالقوه ایجاد شده به وسیله سازمان را اداره کند، به کار بردن هویت‌های ناسازگار و یا عدم وجود این هویت می‌تواند به ادراکی از برند که دلخواه شما نیست بیانجامد (رضائیان، ۱۳۹۵، ۱۵). به عقیده چنی (۱۹۸۳) هویت سازمانی چیزی است که کارمندان درباره سازمان، دریافت، حس و فکر می‌کنند و به عنوان یک مفهوم معمول مشترک از ارزش‌ها و ویژگی‌های روشن سازمان، پذیرفته می‌شود. هویت سازمانی به عنوان درجه‌ای از تعیین هویت فردی شخص با سازمان تعریف می‌شود. این رویکرد به هویت سازمانی بر سه بعد اصلی تأکید دارد: اولین ویژگی، حس تعلق است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایفشان نیازهای فردیشان را تامین می‌کنند، منتج می‌شود. دومین ویژگی وفاداری، است که به نگرش‌ها و رفتارهایی اشاره می‌کند که از اهداف سازمان پشتیبانی می‌کنند یا از سازمان در مقابل خارجی‌ها دفاع می‌کنند. در نهایت بعد سوم ویژگی‌های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون سازمان به کار برده می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۱۷). افزایش انگیزه، انجام امور و کارهای فراتر از وظایف، رفتار سازمانی شهروندی، درونی‌سازی شیوه‌ها و هنجارهای سازمانی، تمایل به همکاری با دیگران، قصد ترک خدمت و رضایت از برخی از نیازهای فردی مانند نیازهای ایمنی، وابستگی، خود افزایی و معنا در زندگی فرد با هویت سازمانی رابطه دارند (آریفین<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۴، ۱۳۹). از طرفی جو اخلاقی در سازمان با هویت سازمانی در ارتباط است (رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰، ۲۴). به عقیده صاحب‌نظران، کارکنانی که در جو اخلاقی فعالیت می‌کنند و ارزش‌های اخلاقی سازمان را می‌پذیرند، با سازمان بیشتر هویت‌یابی

<sup>28</sup> Lee, et al

<sup>29</sup> Joshi

<sup>30</sup> Ariffin

می‌کنند و از تعهد بالایی نسبت به سازمان برخوردارند و کمتر به ترک شغل خود تمایل دارند. اخلاق با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. اصول اخلاقی در مدیریت، همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار، از نظر اخلاقی، مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کند. ارزش‌های اخلاقی سازمان پاسخ‌های عمومی کارکنان به کار را افزایش می‌دهد. در یک محیط اخلاقی، تعهد و اعتماد کارکنان و همچنین هویت کارکنان نیز افزایش می‌یابد (مرادی و روستایی، ۱۳۹۴، ۲۳). از این جهت فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

فرضیه ۲. رهبری پدرسالارانه از مسیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری هویت سازمانی بر جو اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### نقش میانجی تفویض اختیار

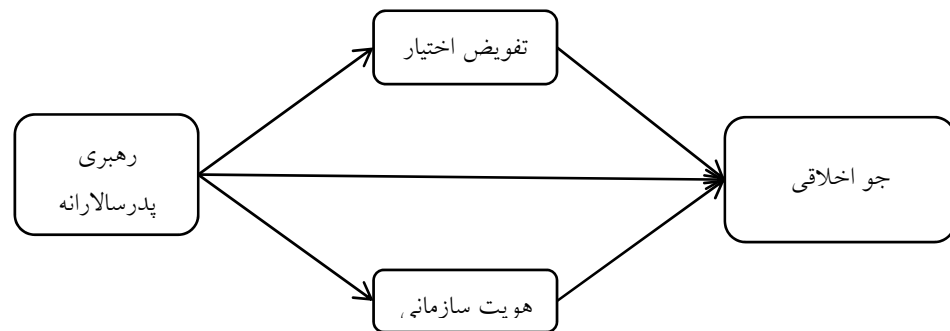
در محیط سازمانی، تفویض اختیار به این معنی خواهد بود که یک مدیر بخشی از اختیارات قانونی خود را در چارچوب ضوابط و مقررات به فردی که در رده پایین‌تری در نظام اداری، نسبت به او قرار دارد، واگذار نماید. در تفویض اختیار باید گفت که مدیران باید هرگونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع نمایند و عمل انگیزش در زیردستان را تقویت نمایند و بالاخره اینکه تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرآیند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و بازخوردهای لازم را به تفویض‌شونده ارائه نماید (الوانی و زاهدی، ۱۳۹۴، ۸۷). همچنین واضح است که تفویض اختیار یک تصمیم مطلق صفر یا یک نیست و همه مدیران، بسته به سبک مدیریتی خود آن را تا حدودی رعایت می‌کنند. تفویض اختیار به سه مرحله اصلی تقسیم می‌شود: مرحله نخست مشخص نمودن دقیق فعالیتی است که باید توسط فرد یا دپارتمان دیگر انجام شود. مرحله دوم اعطای اختیارات لازم به فرد یا دپارتمان مربوطه است. به شکلی که انجام وظایف و فعالیت‌های تفویض شده امکان‌پذیر شود. مرحله سوم تفهیم این موضوع است که فرد یا دپارتمان مذکور می‌بایست در برابر نتیجه‌ای که حاصل می‌شود پاسخگو باشد (زمانی کوتنایی و همکاران، ۱۳۹۵، ۷۱). تفویض اختیار به عنوان یک عمل حقوقی در نظام مدیریت سازمانی، دارای جایگاه مهمی است، چرا که دارای آثار متعدد می‌باشد زیرا یکی از راه‌های تمرکز زدایی در مدیریت بهینه‌ی منابع انسانی می‌باشد و در واقع از این طریق می‌توان به اهداف سازمانی در جهت توانمندسازی کارکنان، مدیریت مشارکت‌جو و ایجاد مسئولیت‌پذیری در آنها نائل گردید، سازمان‌هایی که به شکل تعریف شده‌ای از این عنوان و اختیار قانونی بهره‌مند بوده‌اند، چابکی سازمان در آن‌ها مشهود بوده و رضایت‌مندی کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی داشته است. چرا که هم‌افزایی و مشارکت مجموعه‌ی سازمانی، یکی از مهمترین آثار تفویض اختیار در حوزه‌ی حقوق عمومی و اداری و مدیریت سازمانی می‌باشد. واژه‌ی تفویض اختیار با عنوان و کالت به طور عام دارای ارتباط منطقی و مفاهیم مشترک بوده، هر چند که تشریفات خاصی برای تفویض اختیار در حقوق عمومی بر خلاف و کالت معمول، وجود دارد (لیبرمن<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۴، ۳۷). از کارکنان انتظار می‌رود از باورهای اخلاقی خودشان در تصمیم‌گیری‌شان پیروی کنند. تصمیم‌گیری در این جو اشخاص را به استفاده عمیق عقاید اخلاقی شخصی برای تصمیمات اخلاقی، بدون در نظر گرفتن تأثیر بیرونی این تصمیمات تشویق می‌کند. اعضای سازمان با توجه به ادراک خود از صحیح و اشتباه بودن اقدام به اتخاذ تصمیم می‌نمایند. این جو اخلاقی شامل معیار قانونی اخلاق است. در این بعد از جو اخلاقی افراد بر طبق اعتقادات و خلیات خود که براساس مجموعه‌ای از اصول خوب شکل گرفته است عمل می‌نمایند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷، ۲۳). از این جهت فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

<sup>31</sup> Liberman



فرضیه ۳. رهبری پدرسالارانه از مسیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری تفویض اختیار بر جو اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در کشور ما به مفهوم رهبری پدرسالارانه و ابعاد آن بسیار کم پرداخته شده است، با وجودیکه این سبک رهبری در فرهنگ جمع‌گرای کشور ما همانند سایر کشورهای آسیایی محبوب واقع می‌شود ولی تأثیرات آن بر روی کارکنان مورد بررسی چندانی قرار نگرفته است. در این پژوهش متغیرهایی غیر از آنچه در تحقیقات اخیر کشور وجود داشته است مطالعه شده است. بخشی از تحقیقات بیانگر این است که خیرخواهی یا مهربانی سرپرستان و مدیران در سایه ارزش‌های سنتی می‌تواند اثر نقض قراردادهای روانشناختی را کاهش دهد.

با توجه به سوابق تحقیقاتی رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی مطرح شده، یک نارسایی و کمبود در مطالعات موجود دیده می‌شد و آن این است که هیچ‌کدام به طور جامع به تحلیل مسئله نپرداخته‌اند و هر کدام یک یا چند عامل را مورد توجه قرار داده‌اند و رهبری پدرسالارانه به طوری که منجر به جو اخلاقی شود، مطالعه تجربی نشده است. به این ترتیب مدل مفروض پژوهش با استناد به پیشینه تحقیق در شکل (۱) طراحی شده است. در این مدل، رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی به‌عنوان متغیر مستقل و وابسته، تفویض اختیار و هویت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی آورده شده است.



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد که به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها پرداخته است و در محدوده پژوهش‌های مدل‌یابی علی قرار می‌گیرد. در این نوع تحقیق آزمودن روابط ساختاری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های تحقیقاتی موجود، بر اساس داده‌های مشاهده شده صورت می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور (استان گلستان، مازندران و گیلان) به تعداد ۳۳۰۱ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۴۴ نفر و براساس نمونه‌گیری با توجه به پراکندگی ادارات در استان‌ها تصادفی ساده برآورد و انتخاب شدند. همچنین برای اطمینان بیشتر و برگشت‌پذیری پرسشنامه‌ها ۷۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۳۸۲ پرسشنامه به محقق عودت داده شده است. از بین پرسشنامه‌های برگشتی ۲۷ پرسشنامه مخدوش بوده و بنابراین تعداد ۳۵۵ پرسشنامه در تجزیه و تحلیل استفاده شد.

جدول ۱. توزیع فراوانی حجم نمونه

استان	گلستان	مازندران	گیلان	جمع کل
تعداد اداره	۲۵	۳۲	۳۱	۸۸
تعداد کارکنان	۹۵۳	۱۳۶۲	۹۸۶	۳۳۰۱
نسبت هر استان در نمونه	۰/۲۸۸	۰/۴۱۳	۰/۲۹۹	۱
نمونه تسهیم شده	۱۰۳	۱۴۲	۹۹	۳۴۴
تعداد پرسشنامه توزیع شده	۲۰۰	۳۰۰	۲۰۰	۷۰۰
تعداد پرسشنامه برگشتی	۱۱۳	۱۵۹	۱۱۰	۳۸۲
تعداد پرسشنامه قابل استفاده در تحقیق	۱۰۵	۱۴۷	۱۰۳	۳۵۵

برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. جهت سنجش متغیرها از سنج‌های مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد. برای سنجش متغیر رهبری پدرسالارانه از پرسشنامه چنگ و همکاران (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه و سه مؤلفه رهبری خیرخواهانه، رهبری اخلاق‌مدارانه و رهبری قدرت طلبانه استفاده شد. متغیر هویت سازمانی از پرسشنامه چنی (۱۹۸۲) با ۱۷ گویه و سه مؤلفه احساس عضویت، وفاداری و مشابهت استفاده شد. متغیر تفویض اختیار از پرسشنامه‌ای با ۷ گویه و متغیر جو اخلاقی از پرسشنامه کالین و همکاران (۱۹۹۳) با ۲۰ گویه و پنج مؤلفه مراقبت و توجه، قوانین و مقررات، ضوابط کاری، کارایی مدار و مستقل استفاده گردید. پاسخ‌های مربوط به گویه‌های تمامی سنج‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید خبرگان دانشگاهی رسید. CVR تمام شاخص‌ها بیشتر از ۰/۸ ارزیابی و مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین برای تأیید پایایی ابزار نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که بالاتر از حداقل قابل قبول (۰/۷) بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مسیر با کمک نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۳/۲ استفاده شد. برای برآزش مدل از شاخص‌های بارعاملی، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA)، میانگین واریانس استخراجی (AVE) و شاخص نیکویی برآزش (GOF) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه می‌شود.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش متغیرهای تحقیق

متغیر مکنون	مؤلفه‌ها	بارعاملی	آلفای کرونباخ (CA>۰/۷)	پایایی ترکیبی (CR>۰/۷)	روایی همگرا (AVE>۰/۷)
رهبری پدر سالارانه	رهبری	۰.۸۳۶	۰.۷۵۳	۰.۸۵۹	۰.۶۶۹
	اخلاق مدارانه	۰.۸۳۶			
رهبری پدر سالارانه	رهبری	۰.۷۸۲	۰.۸۹۸	۰.۹۱۹	۰.۵۸۹
	خیرخواهانه	۰.۷۸۲			
رهبری پدر سالارانه	رهبری قدرت طلبانه	۰.۷۷۵	۰.۸۸۲	۰.۹۱۱	۰.۶۳۲
	مشابهنه	۰.۷۷۵			
رهبری پدر سالارانه	وفاداری	۰.۸۴۷	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	احساس عضویت	۰.۷۴۰			
رهبری پدر سالارانه	سوال ۲۸	۰.۵۱۹	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	سوال ۲۹	۰.۵۶۷			
رهبری پدر سالارانه	سوال ۳۰	۰.۵۸۷	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	سوال ۳۱	۰.۴۲۲			
رهبری پدر سالارانه	سوال ۳۲	۰.۴۹	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	سوال ۳۳	۰.۴۳۵			
رهبری پدر سالارانه	سوال ۳۴	۰.۶۳۶	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	ضوابط کاری	۰.۷۴۷			
رهبری پدر سالارانه	قوانین و مقررات	۰.۷۳۹	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	مراقبت و توجه	۰.۷۳۱			
رهبری پدر سالارانه	مستقل	۰.۶۲۸	۰.۷۷۰	۰.۸۴۵	۰.۵۲۲
	کارایی مدار	۰.۷۶۲			

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که شاخص‌های AVE (بیشتر از ۰/۵)، CR و CA (بیشتر از ۰/۷) در تمام سازه‌ها مناسب است و روایی همگرا تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرای مناسب مدل تأیید می‌شود. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و

مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۲)، نشان داده شده است.

جدول ۳. روایی و اگری سازه‌های انعکاسی آزمون فورنل و لارکر

تفویض اختیار	جو اخلاقی	رهبری پدرسالارانه	هویت سازمانی
۰.۷۹۵			
0.622	۰.۷۲۲		
0.603	0.765	0.818	
0.640	0.766	0.767	۰.۷۶۷

همانگونه که از جدول (۳) مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی و اگری سازه‌ها می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت، مدل اندازه‌گیری (از نظر پایایی انعکاسی، روایی سازه‌های انعکاسی) از برازش مناسبی برخوردار است. بر این اساس مشخص می‌شود که نشانگرهای انتخابی با زیربنای عاملی طرح تحقیق، از تناسب لازم برخوردارند.

#### یافته‌ها

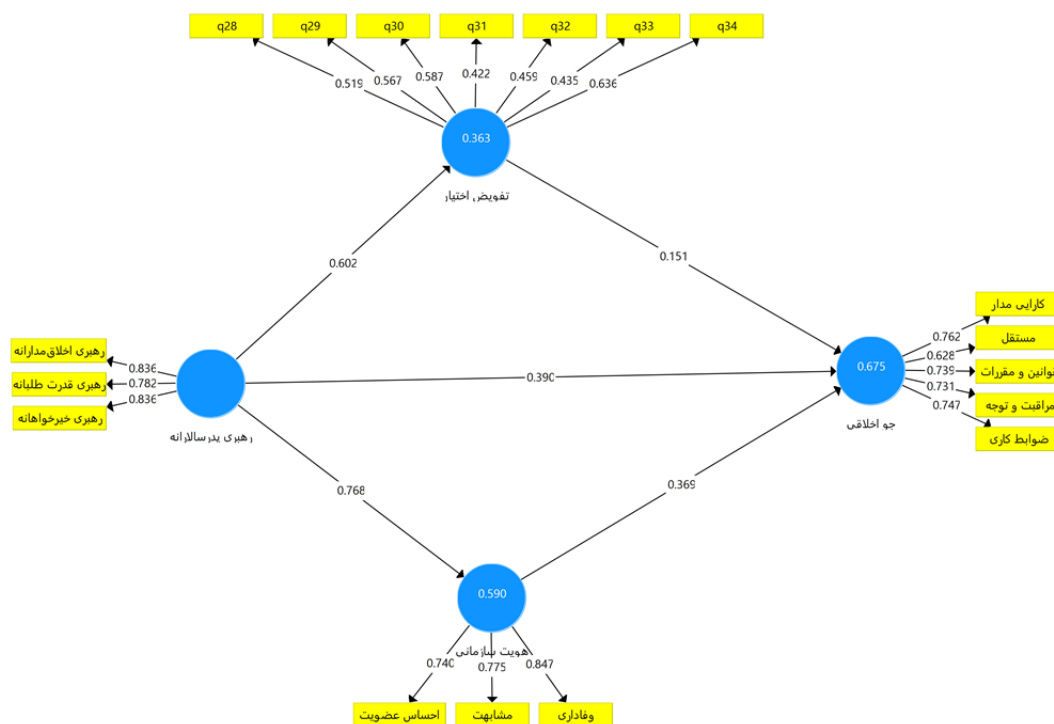
نتایج یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که ۶۲/۸ درصد (۲۲۳ نفر) از نمونه مورد مطالعه مردان و ۳۷/۲ درصد (۱۳۲ نفر) زن بودند. در رابطه با توزیع مدرک تحصیلی، ۴۲/۲ درصد (۱۵۰ نفر) لیسانس، ۳۲/۷ درصد (۱۱۶ نفر) فوق لیسانس و ۲۵/۱ درصد (۸۹ نفر) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. از میان پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سابقه خدمت، ۱۹/۷ درصد (۷۰ نفر) سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۳۰/۱ درصد (۱۰۷ نفر) بین ۱۱-۱۵ سال، ۱۷/۲ درصد (۶۱ نفر) بین ۱۶-۲۰ سال، ۱۵/۲ درصد (۵۴ نفر) بین ۲۱-۲۵ سال و ۱۷/۷ درصد (۶۳ نفر) بیشتر از ۲۶ سال سابقه خدمت داشتند.

آمار توصیفی متغیرها: شاخص، انحراف معیار، معرف پراکندگی مقادیر یک متغیر اطراف مقدار میانگین آن داده‌ها است. چولگی، تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع نسبت به شاخصی معین، معمولاً نسبت به میانگین را نشان می‌دهد. کشیدگی یکی از پارامترهای مناسب استفاده از مقایسه پراکندگی توزیع جامعه با توزیع نرمال است که نشان‌دهنده ارتفاع یک توزیع است. در حالت کلی زمانی که مقادیر به دست آمده برای چولگی و کشیدگی کمتر از مثبت و منفی ۲ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها شرایط نرمالی را برای ادامه تحلیل‌ها دارند (مؤمنی و قیومی، ۱۳۹۱). نتایج حاصله از جدول ۴، نشان می‌دهد که داده‌های مطالعه تمایل به نرمال بودن دارند.

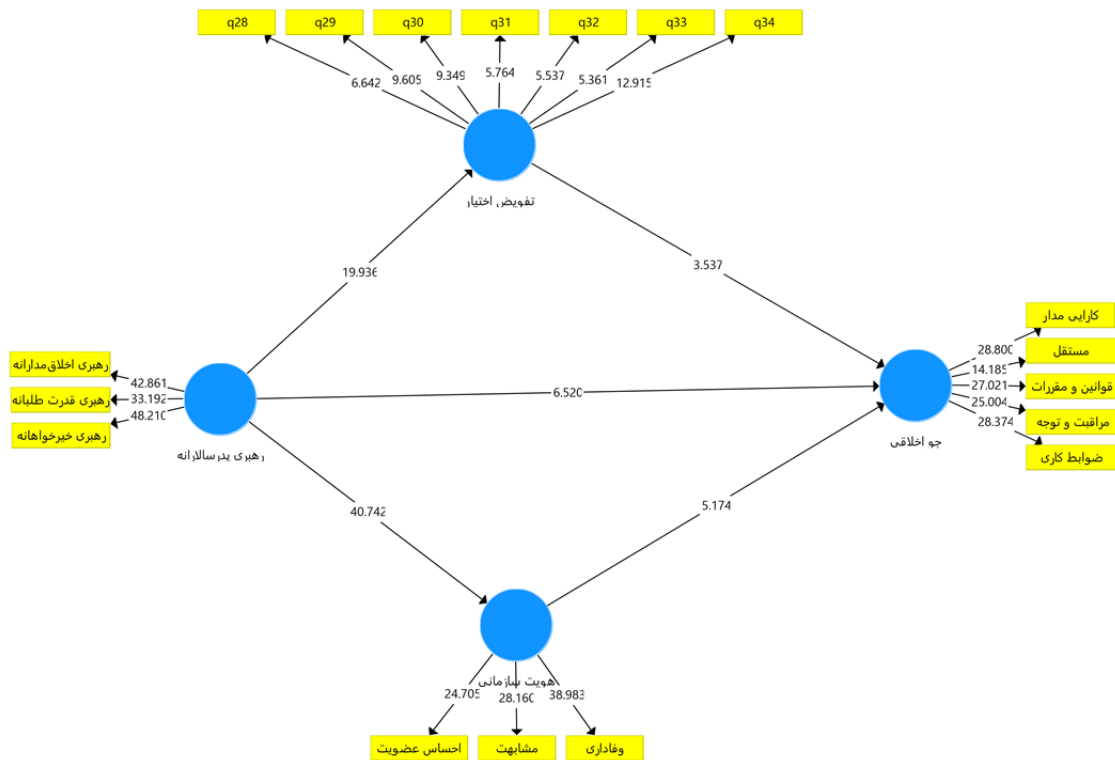
جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرها

میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	
۳.۷۱۲	۰.۵۶۲	-۰.۹۶۳	۰.۳۵۳	رهبری پدرسالارانه
۳.۷۱۳	۰.۶۰۸	-۰.۶۵۰	۰.۰۶۰	هویت سازمانی
۳.۶۶۰	۰.۶۴۲	-۱.۲۲۴	۱.۵۶۷	تفویض اختیار
۳.۶۴۸	۰.۷۶۲	-۰.۹۵۰	۰.۵۷۷	جو اخلاقی

در ادامه، نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری جهت بررسی الگوی ساختاری روابط و برازش آن توسط نرم‌افزار پی.ال.اس ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری برازش یافته (در حالت ضریب استاندارد)



شکل ۳. مدل ساختاری برازش یافته (در حالت معناداری اعداد t)

جدول ۵. تحلیل مسیر مدل ساختاری برازش یافته

نتیجه	P-Value	مقدار t	اثر مستقیم	مسیر
پذیرش	۰.۰۰۰**	۶.۵۲۰	۰.۳۹۰	رهبری پدرسالارانه ← جو اخلاقی
پذیرش	۰.۰۰۰**	۱۹.۹۳۶	۰.۶۰۲	رهبری پدرسالارانه ← تفویض اختیار
پذیرش	۰.۰۰۰**	۴۰.۷۴۲	۰.۷۶۸	رهبری پدرسالارانه ← هویت سازمانی
پذیرش	۰.۰۰۰**	۳.۵۳۷	۰.۱۵۱	تفویض اختیار ← جو اخلاقی
پذیرش	۰.۰۰۰**	۵.۱۷۴	۰.۳۶۹	هویت سازمانی ← جو اخلاقی

\*\*معنی داری کمتر از یک درصد؛ \*معنی داری کمتر از ۵ درصد

در شکل (۲) ضریب تغییرات نشان می‌دهد که ۶۷/۵ درصد از تغییرات جو اخلاقی توسط رهبری پدرسالارانه، تفویض اختیار و هویت سازمانی توضیح داده می‌شود.

ضرایب استاندارد شده و معنی داری ضرایب نشان می‌دهد که رهبری پدرسالارانه بر تفویض اختیار ( $\beta = ۰/۶۰۲, t = ۱۹/۹۳۶$ )، هویت سازمانی ( $\beta = ۰/۶۷۸, t = ۴۰/۷۴۲$ ) و جو اخلاقی ( $\beta = ۰/۳۹۰, t = ۶/۵۲۰$ ) تأثیر مثبت و معنی داری دارد. تفویض اختیار ( $\beta = ۰/۱۵۱, t = ۳/۵۳۷$ )، هویت سازمانی ( $\beta = ۰/۳۶۹, t = ۵/۱۷۴$ ) بر جو اخلاقی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

در جدول (۶) اثر غیرمستقیم برای بررسی نقش میانجی متغیرهای تحقیق مشاهده می‌شود.

جدول ۶. تفکیک اثرهای میانجی در الگوی پژوهش (اثرات غیرمستقیم و کل)

نتیجه میانجی	P	آماره t	اثر کل	اثر غیر مستقیم	نوع رابطه
تأیید	۰.۰۰۰*	۳.۴۸۳	۰.۴۸۱	۰.۶۰۲×۰.۱۵۱=۰.۰۹۱	رهبری پدرسالارانه ← تفویض اختیار ← جو اخلاقی
تأیید	۰.۰۰۰*	۵.۱۳۳	۰.۶۷۳	۰.۷۶۸×۰.۳۶۹=۰.۲۸۳	رهبری پدرسالارانه ← هویت سازمانی ← جو اخلاقی

ضریب غیرمستقیم رهبری پدرسالارانه از طریق متغیرهای تفویض اختیار ۰/۰۹۱ و هویت سازمانی ۰/۲۸۳ بود که با بررسی توسط آزمون سوبل در سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد می‌توان گفت رهبری پدرسالارانه از مسیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی بر جو اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۷. محاسبه برازش مدل ساختاری

R2	مقادیر اشتراکی	متغیر
-	۰.۶۶۹	رهبری پدرسالارانه
۰.۵۹۰	۰.۵۸۹	هویت سازمانی
۰.۳۶۳	۰.۶۳۲	تفویض اختیار
۰.۶۷۵	۰.۵۲۲	جو اخلاقی
GOF=۰.۵۷۲		شاخص نیکویی برازش

معیار  $R^2$  سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، همه مقادیر  $R^2$  برای هر سازه در حد متوسط و قوی هستند. مقدار شاخص نیکویی برازش (GOF)، مقدار ۰/۵۷۲ به دست آمد. با توجه به اینکه سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای GoF معرفی شده است، این شاخص در حد قوی است. بنابراین می‌توان گفت، مدل ساختاری از برازش بسیار مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش نشان داده شد رهبری پدرسالارانه می‌تواند به همراه میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی بر جو اخلاقی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور تأثیر داشته باشد. وجود اثرات میانجی در مدل می‌تواند دلایلی را فراهم سازد که فرصتی برای ادراک خطرات ناشی از درک کردن و صحبت کردن مهیا شود. نتایج فرضیه اول نشان داد رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی تأثیر دارد و این یافته با نتیجه پیشینه تحقیقات انجام شده مانند سایگیلی و همکاران (۲۰۲۰)،

گوموسلوگلو و همکاران (۲۰۱۸)، چنگک و وانگ (۲۰۱۴) همراستا است. در این پژوهش‌ها رابطه بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است. سایگیلی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند بین رهبری پدران و ابعاد جو اخلاقی (امنیت، خیرخواهی، جو اصلی) مثبت و معنادار بود و علاوه بر این، رابطه بین ابعاد اخلاقی و عملکرد اخلاقی و هم بین رهبری و عملکرد پدران اهمیت داشت. نتایج چنگک و وانگ (۲۰۱۴) نشان داد که فضای اخلاقی خیرخواهی به طور کامل واسطه است در حالیکه جو اخلاقی خودخواهی تا حدی رابطه بین رهبری اقتدارگرا و شناسایی تیم را واسطه می‌کند. همچنین، جوهای اخلاقی خیرخواهی و اصولاً به ترتیب تأثیر واسطه‌ای بر رابطه بین رهبری خیرخواهانه و شناسایی تیم و همچنین رهبری اخلاقی و شناسایی تیمی داشتند، اما جو اخلاقی خودخواهی نقش مهمی نداشت. در این راستا می‌توان استدلال کرد که رفتار رهبر یکی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جو اخلاقی است و بر اساس تئوری رهبری، رهبری پدرسالارانه عامل مؤثر و مهمی در تشکیل انتظارات روانشناختی افراد است. با این حال رفتارهای خاص رهبران شکل این برداشت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال یک نظریه رهبری نشان می‌دهد که یک سبک رهبری دموکراتیک و ایده‌آل ممکن است به فرهنگی که در آن توزیع نابرابر قدرت به عنوان هنجار پذیرفته شده است، قابل تعمیم نباشد، بنابراین رفتار رهبران که در یک محدوده زمینه ساز جو اخلاقی شده ممکن است اثرات مشابهی را در محیط دیگری نداشته باشد. رهبری پدرسالارانه کارکنان را تشویق به مشارکت و همکاری می‌کنند و می‌تواند باعث بالا رفتن عزت نفس افراد، رضایت شغلی و تعهد عاطفی آنها گردد. بنابراین به عنوان رهبر باید مراقب کارکنان بود و به آنها احترام گذاشت تا حس تعلق خاطر در میان کارکنان ایجاد شود. در اینصورت کارمندان فعالانه کار خواهند کرد و پیشنهادهای و مشاوره‌های خلاقانه‌ای را به سازمان خواهند داد که سازمان می‌تواند از آنها سود ببرد. علاوه بر این بسیاری از تحقیقات نشان داده است که رهبری باز و حمایتی (به عنوان مثال اعتماد بالا، انعکاس نظرات، ایده باز، تبادل نظر رهبر و کارکنان و غیره) برای ادراک کارکنان از فرصت‌ها، ایمنی بیشتر آنان و همچنین جهت صحبت کردن آنها مثبت‌تر خواهد بود.

دیگر نتایج نشان داد رهبری پدرسالارانه از مسیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی بر جو اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری دارد و این یافته با می‌تواند با یافته‌های قلاوندی و همکاران (۱۳۹۳)، آرفین (۲۰۱۴)، رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی (۱۳۹۰)، سیدنقوی و همکاران، (۱۳۹۷) همراستا باشد. در این راستا می‌توان استدلال کرد که تأثیر و اهمیت رهبری بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیر قابل انکار است. سازمان‌های بخش دولتی و غیردولتی برای بقا و رشد در محیط پویا، پیچیده و رقابتی امروز ناگزیرند از سبک‌های متنوع و مناسبی جهت رهبری و هدایت سرمایه‌های انسانی‌شان بهره‌گیرند؛ زیرا بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری علی‌رغم برخی محدودیت‌های اجرایی، از مزایای عمده‌ای برخوردارند که علاوه بر ایجاد شادی و نشاط، پشتیبانی و افزایش مشارکت کارکنان در امور، منجر به ارتقاء عملکرد و بهره‌وری آنان و سازمان می‌شود (مهدی زاده، ۱۳۹۸). هویت سازمانی، نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند. از اینرو، مدیران از سازوکارهای نمادین برای ترویج و تربیت یک هویت ممتاز در سازمان استفاده نموده و این هویت ممتاز و برجسته باعث به وجود آمدن خودتنظیمی در افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی، جذب و نگهداری استعدادها، کسب شهرت و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد برای مواجهه با موقعیت‌های ابهام‌آمیز کمک می‌کند (رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰). به عبارتی دیگر، هویت سازمانی به عنوان تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی معرفی شده است که کارکنان از سازمان دارند. هویت سازمانی شکل خاصی از هویت اجتماعی است که بر اساس نهادینه کردن ویژگی‌ها، اهداف و موفقیت‌های سازمان توسط کارکنان و داشتن احساس تعلق نسبت به آن نمود پیدا می‌کند (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴). به طور کل رهبری پدرسالارانه یک نقش پدرمآبانه را می‌پذیرد و حمایت می‌کند



و از زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان خود، درقبال وفاداری و برآورده کردن وظایف مراقبت انجام می‌دهد. هدف رهبری پدرسالارانه ارتقای شخصی پیروان و همچنین رفاه حرفه‌ای آنها است و برای تحقق این امر، رهبران در زندگی غیر حرفه‌ای افراد درگیر می‌شوند و با رفتارهای حمایتی به اصطلاح جنبه‌های عاطفی تعاملات اجتماعی پیروان می‌پردازند. بدون تردید، موفقیت و اثربخشی ادارات آموزش و پرورش تا حدود زیادی بستگی به شایستگی مدیرانشان دارد، شایستگی مدیر سازمان تعیین‌کننده شایستگی سازمان خواهد بود. به عبارتی مدیریت پویا و اثربخش مشخصه اصلی سازمان‌های موفق می‌باشد که به وسیله آن از سازمان‌های ناموفق مشخص می‌گردد. کدهای اخلاقی نقش اساسی در تصمیم‌گیری اخلاقی کارکنان دارند. سطوح بالای رفتار اخلاقی در سازمان‌هایی که هنجارهای اخلاقی در آن مصوب شده و به اجرا در می‌آیند ملاحظه گردیده (اپلبائوم<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) و هنگامی که این هنجارها بخشی از دانش کارکنان سازمان قرار گیرد بر تصمیم‌گیری‌های اخلاقی کارکنان تأثیرگذار خواهند بود (اسچوارتز<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۳). می‌توان گفت که مدیران ادارات آموزش و پرورش از طریق توانایی خود در اجرای سبک رهبری مناسب، موفق به اتخاذ تصمیمات راهبردی مناسب و اثربخش در جهت بهبود موقعیت سازمان و همچنین موجب ایجاد جوی اخلاقی در آن شده است و این مسأله نیز موجب شده تا کارکنان این مجموعه از عضویت در آن احساس بهتری داشته و بیشتر با سازمان خود هویت‌یابی کنند. با مدنظر قرار دادن جبر حاکم در سازمان‌های ایرانی که اجازه پیاده‌سازی سبک‌های نوین رهبری را در سازمان‌ها نمی‌دهد و با توجه به اینکه رهبری پدرسالار نقش خوبی را در القای حس امنیت به زیر دستان ایفا می‌کند. در ادامه جهت سبک رهبری مناسب، موفق به اتخاذ تصمیمات راهبردی مناسب و اثربخش در جهت بهبود موقعیت سازمان و همچنین موجب ایجاد جوی اخلاقی پیشنهاداتی ارائه می‌شود:

- تلاش در جهت ارتقای وفاداری کارکنان به سازمان از طریق افزایش امکانات رفاهی؛
- تلاش در جهت ارتقای احساس تعلق سازمانی در بین کارکنان از طریق برگزاری مناسک و مراسم‌های مختلف سازمانی؛
- تلاش در جهت سپردن برخی اختیارات قابل واگذاری به سطوح مختلف سازمان در جهت ارتقای اعتماد به نفس آنان و تعلق سازمانی؛
- رعایت اصول اخلاقی از سوی مدیریت سازمان و تلاش در جهت گسترش آن در تمام سطوح سازمان؛
- تلاش در جهت ترویج نگاه خیرانه مدیر به کارکنان و توضیح و تبیین اینکه آنچه که خیر و صلاح کارکنان است از سوی سازمان و مدیریت سازمان انجام می‌شود.

## منابع

- اکرادی، احسان، صدقی موسوی، سیده ساناز. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجیگر قرارداد روانشناختی در رابطه بین رهبری پدرسالار و تمایل به ترک شغل، فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۹(۳۵)، ۹۹-۱۱۶.
- الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۴) مباحث ویژه مدیریت دولتی، تهران، انتشارات سمت.
- ایزدی، بهزاد، محمودیان، عابد. (۱۳۹۶). نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی با میانجی‌گری اعتماد و عدالت سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۴)، ۶۷-۶۱.

<sup>32</sup> Appelbaum

<sup>33</sup> Schwartz

- رحیم نیا، فریبرز، نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۰). تاثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان. اخلاق در علوم و فناوری؛ ۶ (۴): ۸۵-۹۵.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ یازدهم.
- زمانی کوتنایی، زهره، یزدانی چراتی، جمشید، هاشمی امره ائی، میترا، وفائی نژاد، محمد (۱۳۹۵). بررسی ارکان تفویض اختیار و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی. مجله مهندسی فرآیندها؛ ۳ (۴): ۱-۱۲
- سلیمانی، الهام؛ آهنگیان، محمدرضا اصغریور ماسوله، احمدرضا (۱۳۹۲) نقش هویت سازمانی در پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خیام مشهد، علوم اجتماعی (فردوسی مشهد) سال دهم، شماره ۲، ۱۲۷-۱۴۷.
- سید نقوی، میرعلی، حسین پور، داوود، ولدی آلاشتی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی نقش ابعاد جو اخلاقی بر ضابطه گریزی به نفع سازمان. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۸ (۱)، ۱-۲۴.
- شجاعی، سامره، صادقی، منصوره، صالحی راد، صالح. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان متوسطه اول پسرانه شهرستان کلاله. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۹ (۳۵)، ۶۱-۸۲.
- قلاوندی، حسن؛ و مرادی، زهرا. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
- کریمی، مریم؛ شجاعی، سامره (۱۳۹۴) بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان، دوره ۳، شماره ۲ (پیاپی ۱۰)، صفحه ۲۱-۴۰.
- مرادی، مرتضی؛ روستایی، ساناز (۱۳۹۴) بررسی اثر جامعه پذیری بر جو اخلاقی، تعهد، هویت و رفتار شهروندی سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴، ۱۳۰-۱۵۳.
- مهدی زاده، مهران، اسدزاده منجیلی، سحر، طالقانی، محمد. (۱۳۹۸). تبیین اثرات به کارگیری سبک های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲ (۲)، ۱۲۷-۱۴۴.
- یزدانی، حمیدرضا، قرآنی، سید فرامرز، نیکخواه کیارمش، روح.ا...، کاملی، علیرضا. (۱۳۹۸). نقش میانجی مبادله رهبر - عضو در ارتقای نوآوری فردی از رهگذر رهبری پدرسالارانه. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۹ (۳)، ۵۱-۷۶.
- Appelbaum, Yves, (2010) "The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship", Journal of Business Ethics, 2005, V.60.
- Ariffin, HF. (2014). Measuring organizational commitment through its relationship with organizational identity, organizational citizenship behavior and organizational employer branding. Malaysia: University Malaya.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207, 90-97. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.150
- Chen, H.-Y. and H.S.-R. Kao, (2009) Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. The international journal of human resource management. 20(12): p. 2533-2546.
- Cheng, M.-Y., & Wang, L. (2014). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. Journal of Business Ethics, 129(3), 639-654. doi:10.1007/s10551-014-2189-5
- Elci, M. and Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. Journal of Business Ethics. 84: 297-311.



- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu Aygun, Z., & Hu, C. (2018). How Do Paternalistic Leaders Shape Ethical Climate Across Cultures? *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 11476. doi:10.5465/AMBPP.2018.11476abstract
- Irawanto, D.W., P.L. Ramsey, and D.C. Tweed, (2012) Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*. 8(1): p. 4-20.
- Joshi, M. (2008). Organizational identity and top executives' information seeking behavior. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of sector of philosophy in business administration. University of Delhi.
- Kline, j. (2005).ethics for international business. Rout ledge, London.
- Lee, JK, Park, N, Kim, H. (2014). The effect of change in organizational identity on knowledge creation by mobile R&D workers in M&As. *Journal of Organizational Change Management*; 27(1): 41-58.
- Liberman, L. (2014). The impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the US. *Innovar*, 24(53), 187-196. doi:10.15446/innovar.v24n53.43944 (<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43944>)
- McClaren, N., (2000) Ethics in personal selling and sales management: A review of the literature focusing on empirical findings and conceptual foundations. *Journal of Business Ethics*. 27(3): p.285-303
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>
- Okpara, O. John, W. (2008). The impact Ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. *Journal of Management Development*. 9. 54-63.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory (LMX), *Group and Organization Management*, Vol.35, PP. 391-420.
- Satish, P. Deshpande.(2008). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 33. 59-65.
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35. doi:10.1080/00185868.2020.1726848
- Schwepker CH(2009), Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *J Bus Res*;54(1):39-52.
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01481
- Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 215824401986266. doi:10.1177/2158244019862665
- Van Aswegen, A. S., & Engelbrecht, A. S. (2009). The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(1), Art. #175, 9 pages.
- Wang YD, Hsieh HH. (2011) Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*. 1;105(4):535-45.
- Wu, M., X. Huang, and S.C. Chan, (2012) The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*. 18(4): p. 631-648.
- Wu, Y.-C., & Tsai, P. J. (2012). Multidimensional Relationships between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates. *Psychological Reports*, 111(2), 509-527. doi:10.2466/01.17.PR0.111.5.509-527

## The effect of patriarchal leadership on the moral climate mediated by the delegation of authority and organizational identity in the general education departments of the northern provinces of the country

Saeid Tayebi<sup>1</sup>, Samereh Shojaei<sup>\*2</sup>, Mohmudreza Cheraghali<sup>3</sup>

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>eISSN:</b> 2008-9775 <b>pISSN:</b> 2783-4565</p> <p><b>Keywords:</b> Patriarchal leadership, Delegation of Authority, Organizational Identity, Moral climate</p>	<p>Ethical climate is very important, because stabilizing the correct behaviors of such behaviors by influencing the relationship between patriarchal leaders and employees compared to other leadership approaches, leads to better communication between employees and leaders; Thus, such ethical relationships can help create an ethical atmosphere in educational organizations. Therefore, the purpose of this study is to investigate the effect of patriarchal leadership on the moral climate mediated by delegation of authority and organizational identity. This research is applied in terms of purpose and correlation method based on structural equation model. The statistical population consists of 3301 employees of the general education departments of the northern provinces of the country (Golestan, Mazandaran and Gilan provinces). Descriptive statistics and structural equation modeling using SPSS and Smart-PLS software were used to analyze the data. The results of path analysis showed that direct relationships between variables are significant. Also, the mediating role of delegation of authority and organizational identity among patriarchal leadership on the moral climate was confirmed. It can be said that patriarchal leadership, along with delegating authority and organizational identity, will play a constructive role in the moral atmosphere.</p>

**Please cite this article as:** Tayebi, S., Shojaei, S., & Cheraghali, M. (2022). The effect of patriarchal leadership on the moral climate mediated by the delegation of authority and organizational identity in the general education departments of the northern provinces of the country. *Behavioral Studies in Management*, 13(30), 84-103.

	Creative Commons: <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">CC BY 4.0</a>		
<b>Publisher:</b> Islamic Azad University North Tehran Branch			
<b>* Corresponding Author:</b> Samereh Shojaei		<b>Email:</b> shojaei@aliabadiu.ac.ir	

1-Ph.D candidate, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

2-Associated professor of Management, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

3-Associated professor of Management, Department of Management, Golestan University, Gorgan, Iran.