

طراحی الگوی ساختاری جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور سعید طیبی^۱، سامره شجاعی^۲، محمود رضا چراغعلی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ساختاری جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش، همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارکنان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های گلستان، مازندران و گیلان به تعداد ۳۳۰۱ نفر بوده است. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۵۵ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای صورت پذیرفت. گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد با روایی صوری و محتوایی با تأیید خبرگان دانشگاهی و پایایی مناسب از طریق آزمون آلفای کرونباخ انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و Smart-PLS نسخه ۳/۲ استفاده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری پدرسالارانه با اعتماد به رهبر، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، جو اخلاقی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. از طرفی اعتماد به رهبر، رضایت شغلی، تعهد عاطفی با جو اخلاقی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. ضریب تعیین بیانگر آن بود که ۷۰/۹ درصد از تغییرات جو اخلاقی توسط رهبری پدرسالارانه، اعتماد به رهبر، رضایت شغلی و تعهد عاطفی توضیح داده می‌شود.

کلید واژه‌ها: رهبری پدرسالارانه، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، اعتماد به رهبر و جو اخلاقی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
Saeid.tayebi.qiau@gmail.com
۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (نویسنده مسئول)
shojaei@aliabadiu.ac.ir
۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران m.cheraghali@gu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها برای انجام دادن امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند که آنان را در رفتارها و اعمال اداری یاری دهد و نوعی هماهنگی و وحدت رویه را در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد (نجفی و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری ارتباطات درون سازمانی و شرایط کارکنان، جو اخلاقی است که تاثیر قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری سازمانی دارد (السی و آلپکان^۱، ۲۰۰۹). سازمان‌ها 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 (اوپارا و واین^۲، ۲۰۰۸). 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^۳، ۲۰۱۴). کشف رابطه‌ی بین جو اخلاقی سازمانی و نگرش‌ها و رفتار کارکنان، به عنوان یکی از مهمترین موضوعات در مطالعات سازمانی به شمار می‌رود. کارکنانی که احساس می‌کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است، روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این موضوع باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می‌شود (مارتین و کولین^۴، ۲۰۰۶). رفتارهای اخلاقی در یک سازمان به عنوان مسأله‌ای مهم برای مدیریت مطرح هستند و مدیریت باید نقشی اساسی در بالا بردن رفتارهای اخلاقی داشته باشد. رهبران سازمانی نقش مهمی در ایجاد جو اخلاقی دارند که به بیان و اجرای روش‌های اخلاقی می‌پردازد (مولکی^۵ و همکاران، ۲۰۰۶).

تحقیقات انجام گرفته در مورد جو اخلاقی نسبتاً جدید بوده و توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است و به شناسایی مسائل مرتبط با جو اخلاقی پرداخته شده است. رسونبلات و شاپیرا

-
- 1- Elci & Alpkan
 - 2- Okpara & Wynn
 - 3- Cheng & Wang
 - 4- Martin & Cullen
 - 5- Mulki

- لیشچینسکی^۱ در سال ۲۰۱۰ اظهار داشتند که دو دهه گذشته، پژوهش‌های وسیعی به بررسی جو اخلاقی در سازمان پرداخته‌اند که عمده‌ترین آن‌ها توسط کولن و همکاران است (چنگ و وانگ، ۲۰۱۴). از متغیرهای تاثیرگذار بر رفتار کارکنان نوع سبک رهبری مدیران در سازمان است (سایگیلی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری پدرسالارانه به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند و دارای سه بعد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی است (پلیگرینی و اسکاندورا^۳، ۲۰۰۸). رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری است که در آن، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله مراتبی را هم زمان به کار می‌برد (همفریس^۴ و ۲۰۱۴). در زمینه سازمانی، "پدرسالاری جدید" برای انسانی‌سازی و تجدید روح در محل کار ایجاد می‌شود. پدرسالاری جدید به عنوان یک راه برای ایجاد سیستم‌های مدیریت انعطاف‌پذیرتر به جای روابط سفت، سخت و قراردادی بین کارفرمایان و کارگران مورد بررسی قرار گرفت. به عنوان یک نتیجه از این نگرش مراقبت، پدرسالاری پرورش تعهد کارکنان، وفاداری، و بهره‌وری مبتنی بر تیم است. مطالعات تجربی انجام شده در شرق آسیا نشان داد که اقتدارگرایی با دو بعد خیرخواهی و اخلاقی رابطه منفی دارد (پلیگرینی و اسکاندورا، ۲۰۰۸). علاوه بر این، مشخص شد که اقتدارگرایی با تعهد اعضای تیم نسبت به رهبران تیم و رضایت آنها از رهبران، وفاداری نسبت به رهبران، اعتماد به رهبران و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی دارد (پلیگرینی و اسکاندورا، ۲۰۰۸؛ چنگ^۵ و همکاران، ۲۰۰۴). از طرف دیگر، بیان شد که بین خیرخواهی و اخلاقیات رابطه مثبت وجود دارد. این ابعاد همچنین با پاسخ‌های زیردستان به رهبر (شناسایی، انطباق و قدردانی) روابط مثبتی را نشان می‌دهد (اوتکن و سنکسی^۶، ۲۰۱۲). ویکتور و کالن^۷ (۱۹۸۷، ۱۹۸۸) پیشگام مطالعه جو اخلاقی سازمانی بودند. جو اخلاقی هنجارهای مربوط به چگونگی حل و فصل مسائل اخلاقی را نشان می‌دهد. نویسندگان درباره جو کار اخلاقی بطور گسترده بیان داشته‌اند "برداشت غالب از شیوه‌ها و رویه‌های سازمانی معمولی که دارای محتوای اخلاقی هستند، فضای کار اخلاقی

1-Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky

2 -Saygili

3 -Pelligrini & Scandura

4 -Humphreys

5 -Cheng

6 -Ötken & Cenkci

7 -Victor & Cullen

را تشکیل می‌دهد" (اوتکن و سنکسی، ۲۰۱۲). جو اخلاقی با درک برجسته‌ای که بر درستی یا نادرستی ادراک شده در یک محیط سازمانی تأثیر می‌گذارد، نشان داده می‌شود. جوهای اخلاقی تحت تأثیر سیستم‌های هنجاری سازمانی مانند سیاست‌ها، رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و کنترل قرار می‌گیرند (گوموسلوگلو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). ویکتور و کالن (۱۹۸۷، ۱۹۸۸) دو بُعد از فضای اخلاقی را ارائه دادند. طبقه‌بندی متقابل دو بُعد، منجر به جو اخلاقی می‌شود. بعد اول نشان دهنده معیار اخلاقی است و بعد دوم نشان دهنده منبع تجزیه و تحلیل است. سه طبقه از نظریه اخلاق، بُعد ملاک اخلاقی را تشکیل می‌دهند: خودخواهی، خیرخواهی و اصیل. در جو خودخواهانه (یا ابزاری)، منافع شخصی منحصر به فرد مورد توجه است، در جو خیرخواهانه (یا مطلوبیت) رفاه دیگران استدلال غالب و در جو اصولی برهم کنش و استفاده از قوانین، مقررات و قوانین هنگام تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شوند (سایگیلی و همکاران، ۲۰۲۰). وقتی جو اخلاقی سازمان روشن و مثبت نباشد، کارکنان برای راهنمایی و برای حل معضلات اخلاقی به رهبران مراجعه می‌کنند. آنچه که برای رهبر ارزش دارد و انجام می‌دهد، نوای اخلاقی برای تصمیم‌گیری در همه سطوح سازمانی را فراهم می‌کند و فضای اخلاقی سازمان را ایجاد می‌کند. این رفتار شخصی رهبر است که کارآیی کدها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها را تعیین می‌کند (اوتکن و سنکسی، ۲۰۱۲). "فضای اخلاقی یک سازمان باید سرریز طبیعی تعهد رهبران به اصول و ارزش‌های اخلاقی باشد که در مبارزه روزمره برای زندگی توسط آنها بیان می‌شود" (ون‌اسوگن و انگلبرشت^۲، ۲۰۰۹). رهبران اغلب در موقعیت‌هایی هستند که اطلاعات بیشتری دارند، قدرت و تخصصی دارند که دیگران در سازمان ندارند. این سبک رهبری در کشورهای غربی و توسعه یافته که دارای فرهنگ فردگرا هستند به‌عنوان مفهومی منفی تلقی می‌شود و در فرهنگ‌های جمع‌گرا که درگیری رهبر در زندگی شخصی و فردی کارمند مطلوب و مورد پسند است مفهومی مثبت تلقی شده و مسئولیت داشتن در قبال دیگران مورد توجه این فرهنگ‌ها است (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴).

تعهد سازمانی ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش در جهت رسیدن به آن اهداف است، به صورتی که نوعی وابستگی عاطفی و روانی در فرد شکل می‌گیرد و او را مایل به بقاء در سازمان می‌کند. تعهد سازمانی کوششی است که همه کارکنان از پایین‌ترین تا

1 -Gumusluoglu

2 -Van Aswegen & Engelbrecht

بالاترین مرتبه مدیریتی در مسیر به دست آوردن اهداف و آرمان‌های سازمان انجام می‌دهند. کارکنان متخصص، وفادار و دارای انگیزه قوی و متعهد به سازمان از جمله نیازهای حیاتی هر سازمانی است که وجود آنان باعث کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، افزایش عملکرد سازمان و در نهایت محقق شدن اهداف متعالی سازمان خواهد شد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو آلن و همکارش تعهد سازمانی را با سه بُعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری مشخص کرده‌اند. در تعهد عاطفی وابستگی عاطفی یا احساس تعلق فرد به سازمان مطرح می‌شود، تعهد مستمر بر هزینه‌های تحمیل شده بر کارکنان ناشی از ترک سازمان تأکید دارد به عبارتی دیگر فرد مجبور است به دلیل منافع شخصی در سازمان باقی بماند و سرانجام تعهد هنجاری به احساس تکلیف فرد برای باقی ماندن در سازمان یا احساس دین فرد در برابر سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بر وی اشاره دارد. نتایج پژوهشی در مصر ارتباط مثبت و معناداری بین جو اخلاقی از دیدگاه پرستاران و تعهد سازمانی را نشان داد. همچنین در مطالعه‌ای که پرستاران تایوانی جامعه مورد مطالعه آن را تشکیل می‌دادند، بیان شد که بیمارستان‌ها می‌توانند به واسطه جو اخلاقی و تعهد سازمانی، رفتارهای سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶).

کدهای اخلاقی را نمی‌توان در نحوه عملکرد سازمان و فضای حاکم بر سازمان نادیده گرفت. از این روی لازم به ذکر است که اخلاق و رعایت استانداردها بایستی به طور جدی توسط همه از جمله کارکنان و مدیران مورد نظر قرار گیرند. دلیل این است که رعایت استانداردها و اصول اخلاقی برای سازمان‌هایی که ماهیت کسب و کار آن جلب رضایت مشتریان و ذی‌نفعان و نیز رفع تقاضای مشتریان و ذی‌نفعان می‌باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. از این روی شرایطی که منجر به تضاد منافع می‌شود، کارکنان آن سازمان را ملزم به رعایت اصول کدهای اخلاقی می‌کند. وقتی که این دو در تضاد باشند، کارکنان باید بدانند که وظیفه آنها این است که منافع مردم را بالاتر از منافع خود قرار دهند. پر واضح است که در غیر این صورت، رضایت شغلی آنها به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد زیرا آنها حس می‌کنند که نمی‌توانند وظایف خود را آن طور که مردم انتظار دارند انجام دهند (کیامنی و ضامنی، ۱۳۹۷). به عبارتی دیگر، در صورتی که کارکنان قادر به رعایت قوانین و مقررات سازمان نباشند، یک جو اخلاقی منفی ایجاد می‌شود و اثر منفی بر روی رضایت شغلی خواهد داشت. ایجاد این جو اثرات نامطلوبی از جمله تعهد سازمانی پایین‌تر و

رضایت شغلی پایین تر در پی خواهد داشت (نورلینا و زاینی^۱، ۲۰۱۴). جو اخلاقی خصوصیت یک سازمان را ارائه می دهد و در واقع متغیری سازمانی است که می تواند اوضاع کاری را تغییر دهد یا بهبود بخشد. همچنین رویه ها، عملکردها و سیاست های یک سازمان را با اجماع نظر اخلاقی بیان می کند (دیکسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۱).

در زمینه جو اخلاقی و رضایت شغلی، عطاران (۱۳۸۶)، به بررسی رابطه اخلاق با رضایت شغلی در میان کارمندان بانک ملت در شهر قم پرداخت و نشان داد که بین جو اخلاقی حاکم بر سازمان و رضایت شغلی رابطه ای معنی دار وجود دارد. همچنین، میان حمایت مدیران عالی سازمان از رفتار اخلاقی و رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود دارد. کوه و بو^۳ (۲۰۰۱)، در پژوهش خود با عنوان ارتباط بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان مدیران سازمان های آموزشی سنگاپور، به این نتیجه رسیدند که بین جو خودمحوری و رضایت شغلی ارتباط منفی وجود دارد و جو خیرخواهی و اصولی، رابطه مثبت و معناداری را با رضایت شغلی نشان دادند. در پژوهش دیگری، دایان^۴ (۲۰۰۲)، در تعیین رفتار اخلاقی مدیران بر اساس شغل، موقعیت و جو سازمانی در بین ۱۲۰ نفر از اعضای انجمن مدیران امریکا نشان داد که، اشخاص در دو بُعد جو سازمانی قانونی و کدهای حرفه ای، ارزش های اخلاقی را بیشتر دوست دارند تا ابعاد دیگر جو اخلاقی، همچنین بین موقعیت و شغل با رفتار اخلاقی رابطه معناداری مشاهده نشد. جارمیلو و سولومان^۵ (۲۰۰۶)، در پژوهش خود با عنوان تاثیر جو اخلاقی بر استرس کاری، نگرش شغلی و عملکرد شغلی فروشندگان در ۶۸ مغازه از ۱۶ ایالت آمریکا، به این نتیجه رسیدند که استرس و نگرش شغلی ساز و کارهایی هستند که از طریق آنها جو اخلاقی خوب، به عملکرد شغلی بهتر منجر می شود. نتایج نشان داد که جو اخلاقی به تعارض کاری پایین تر و ابهام کاری کمتر و رضایت شغلی بیشتر منجر می شود. ساتیش^۶ (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان تاثیر هوش عاطفی، جو اخلاقی و رفتار همکاران در رفتار اخلاقی پرستاران در ۱۰۳ بیمارستان در شمال امریکا، بیان می کند که هوش عاطفی و

1 -Norliana & Zaini

2 -Dickson

3 -Koh & Boo

4 -Diane

5 -Jaramillo & Soloman

6 -Satish

رفتار اخلاقی همکاران، تاثیر معناداری در رفتار اخلاقی پرستاران دارد. همچنین، جو مستقل در رفتارهای اخلاقی پرستاران تاثیر دارد. انواع دیگر ابعاد جو اخلاقی، از قبیل: جو حرفه‌ای، جو دلسوز و جو ابزاری در رفتار اخلاقی کارکنان تاثیری نداشتند. اکپارا و واین (۲۰۰۸)، در پژوهشی درباره تاثیر جو اخلاقی در رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین ۴۰۹ نفر از مدیران شرکت‌های تجاری در نیجریه ارتباط معنی‌داری را بین جو اخلاقی و رضایت شغلی پیدا کردند. آنان نشان دادند که انواع جو اخلاقی ۵۸ درصد واریانس رضایت شغلی را شرح می‌دهد. یافته‌های آنها همبستگی مثبت و معناداری را در میان انواع جو اخلاقی و تعهد سازمانی نشان داد. آنان بیان کردند که جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

از طرفی، هنگامی که مدیران با تعامل‌های گسترده و اثرگذار خود بر کارکنان، اعتماد آنان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز نسبت به اهداف سازمان متعهدتر شده، اهداف سازمان را اهداف خود دانسته و برای تحقق آنها با جان و دل تلاش می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (منتظری و همکاران، ۱۳۹۶). اعتماد بالا به رهبران و مدیران سازمان این امکان را به آنها می‌دهد تا تصمیماتشان با حمایت بیشتری از جانب زیردستان پذیرفته و اجرا شود (عقبایی و علی پور، ۱۳۹۴). سازمان‌های دولتی بدون تمایل داوطلبانه اعضا به همکاری، قادر به تقویت عملکرد خود نیستند. در این حالت، معمولاً افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع عمومی را در اولویت قرار می‌دهند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۷). مسئله‌ی رهبری امروزه کاملاً با رهبری در نسل پدران ما متفاوت است. سبک مدیریت بالا به پائین دیگر جواب نمی‌دهد. کارگران و کارمندان امروزه خواهان این هستند که به‌طور کامل در کارها مشارکت داده شوند و به آنچه که انجام می‌دهند متعهد باشند. آنها می‌خواهند این احساس را داشته باشند که کاری که انجام می‌دهند اهمیت دارد و این اهمیت توسط دیگران درک می‌شود و لازم می‌دانند که کسی مدیریت و ریاست آنها را به عهده داشته باشد که به او اعتقاد داشته باشند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲). به دلیل انتظارات سطح بالا، بسیار مهم و حیاتی است که رهبران بدانند که چگونه الهام‌بخش افراد تحت هدایت خود باشند و اعتماد آنها را جلب کنند. هنگامی که افراد در کنار رهبری کار می‌کنند که به‌معنای واقعی کلمه یک رهبر قابل اعتماد است، تمام قلب و ذهن خود را وقف کارشان می‌کنند. در چنین موقعیت‌هایی روح کار تیمی و وفاداری می‌تواند در درون

سازمان جاری و ساری شود و در نتیجه روحیه‌ی بالای کارکنان و بهره‌وری در انجام وظایف و پروژه‌ها به صورت خارق العاده‌ای حاصل گردد (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۲). رهبران قابل اعتماد الهام‌بخش و القاکننده‌ی اعتماد در سازمان خود هستند. افراد خواهان شفافیت در مورد مسائل و مشکلات هستند، و این موضوع به این معنی است که با شفاف بودن در مورد مسائل و مشکلات و برقراری اعتماد متقابل، افراد تعهد و تمایل بیشتری به حل مشکلات دارند تا نادیده گرفتن آنها.

مسئولینی 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 غیراخلاقی، 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 جو اخلاقی این سازمان مناسب باشد و در ارتباطات، روحیه، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان تأثیرپذیر باشد. مسلماً جو اخلاقی نامناسب می‌تواند در رفتار کارکنان تأثیر گذاشته، مدیریت سازمان را با بحران مواجه کند. لذا سازمان آموزش و پرورش بیشتر از هر سازمان 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 با رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی وجود دارد. بنابراین تحقیق حاضر از این جهت نو و جدید می‌باشد. در همین راستا لازم است عواملی که ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با موضوع تحقیق داشته و بر آن تأثیرگذارند، شناسایی شوند. در نهایت این پژوهش درصدد آن است که بفهمد آیا رابطه‌ای بین رهبری پدرسالارانه، تعهد عاطفی، رضایت شغلی، اعتماد به رهبر و جو اخلاقی وجود دارد؟ آیا رهبری پدرسالارانه مستقیم و غیرمستقیم (با میانجی‌گری تعهد عاطفی، رضایت شغلی، اعتماد به رهبر) بر جو اخلاقی تأثیر دارد؟

در این زمینه پژوهش‌هایی صورت پذیرفته است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. سایگیلی و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی رهبری پدرسالارانه، جو اخلاقی و عملکرد در کارکنان بهداشتی که در یک بیمارستان دولتی در شهر کریکال (ترکیه) انجام گرفت نشان دادند روابط بین رهبری پدرانه و ابعاد جو اخلاقی (امنیت، خیرخواهی، جو اصلی) مثبت و معنادار بود. علاوه بر این، هم رابطه بین ابعاد اخلاقی و عملکرد اخلاقی و هم بین رهبری و عملکرد پدرانه اهمیت داشت. شی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه، تعهد معلم و رضایت شغلی در مدارس چین با استفاده از روش کمی نتایج نشان دادند که سه بعد رهبری پدرسالارانه تأثیرات متفاوتی بر رضایت شغلی معلمان، اعتماد به مدیر و تعهد نسبت به دانش آموزان دارد. رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی داشت، در حالی که رهبری اقتدارگرا تأثیرات منفی بر رضایت شغلی و تعهد معلمان نسبت به دانش آموزان داشت. در همین حال، اعتماد به مدیر مدرسه نقش واسطه‌ای رهبری استبدادی و اخلاقی بر رضایت شغلی معلمان و تعهد آنها نسبت به دانش آموزان داشت. اونلر و کیلیک^۲ (۲۰۱۹) در بررسی رهبری پدرسالارانه و نگرش‌های سازمانی کارکنان: نقش تأثیر نگرش مثبت/منفی بر روی ۵۵۰ دانشجوی MBA که در شرکت‌های مستقر در استانبول با نرخ بازده ۶۱٫۴۵٪ اشتغال دارند نشان دادند که رهبری پدرسالارانه هم با تعهد عاطفی و هم با رضایت شغلی ارتباط مثبت دارد. نگرش مثبت/منفی به عنوان واسطه‌ای بین رهبری پدرسالارانه و نگرش‌های سازمانی عمل کرد. گوموسلوگلو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی رهبری پدرسالارانه چگونه جو اخلاقی را در فرهنگ‌ها شکل می‌دهند؟ پرداختند. براساس نمونه‌ای از ۴۰۹ کارمند ترک، ۶۸۷ تایوانی و ۵۲۵ کارمند آمریکایی، چندین نتیجه جالب توجه و میانجی‌گری در زمینه‌های رهبری - عدالت - مسیرهای اخلاقی اخلاقی شناسایی شد. در حالیکه عدالت رویه‌ای به عنوان پیش‌بین مهم جو اخلاقی در هر سه کشور مشخص شد، نتایج برای ترکیه قوی‌تر بود. عدالت تعاملی با این حال، قوی‌ترین تأثیرات مثبت را بر جو اخلاقی در ایالات متحده داشت. قوی‌ترین تأثیرات مثبت خیرخواهانه بر عدالت متقابل در ترکیه و همچنین قوی‌ترین تأثیرات منفی رهبری اقتدارگرا را بر عدالت رویه‌ای و تعاملی در ترکیه شناسایی شد. چنگک و وانگک (۲۰۱۴) در بررسی تأثیر واسطه‌ای جو اخلاقی بر رابطه بین رهبری پدرسالارانه و شناسایی تیم در سطح تیمی

1- Shi

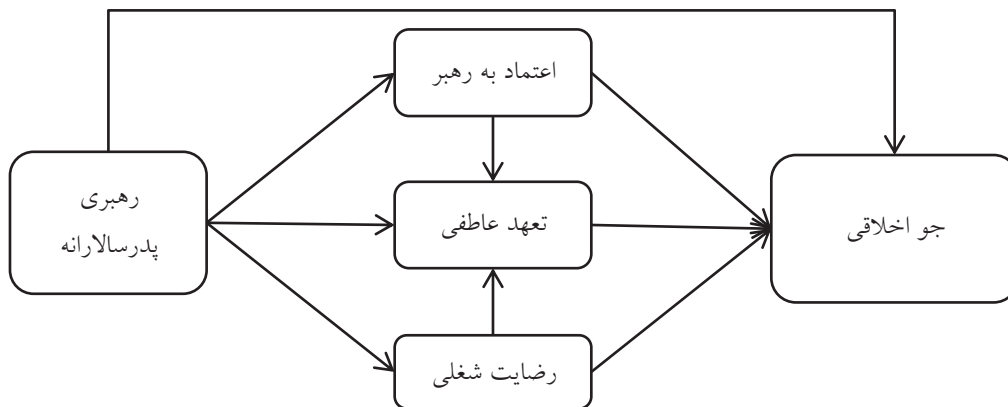
2 - Ünler & Kılıç

با استفاده از نمونه‌ای از ۱۴۳ تیم در سرزمین اصلی چین و تایوان، به طبقه‌بندی خودخواهی، خیرخواهی و اصیل پرداختند. نتایج نشان داد که میانگین رهبری پدرسالارانه تأثیر قابل توجهی در شناسایی تیم در سطح تیمی دارد. علاوه بر این، 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 اصیل 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.

مهدی زاده (۱۳۹۸) به تبیین اثرات به کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی پرداخت. هدف این مطالعه، مقایسه تطبیقی دو سبک رهبری پدرسالارانه و اصیل از نظر تاریخچه، مفهوم، مزایا و ابعاد بود. همچنین یافته‌ها درباره اهمیت و اثرات سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل بر امور مربوط به سرمایه انسانی از جمله عملکرد شغلی و اجتماعی کارکنان، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رفاه عاطفی و رضایتمندی شغلی، یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، توانمندسازی شغلی و غیره، تأکید داشت. شجاعی و همکاران (۱۳۹۷) در 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 نشان دادند اعتماد نقش میانجی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. نتایج پژوهش عابدی و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر عملکرد تجاری با توجه به متغیر میانجی تعهد سازمانی حاکی از رابطه غیرمعنادار بین متغیرهای رهبری پدرسالارانه و عملکرد تجاری بود. همچنین رابطه رهبری پدرسالارانه با تعهد سازمانی و تعهد سازمانی با عملکرد تجاری سازمان معنادار می‌باشد و در واقع رهبری پدرسالارانه به طور غیر مستقیم از طریق تعهد سازمانی، بر عملکرد تجاری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نجفی و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان نشان دادند که جو نفع شخصی با رضایت شغلی رابطه داشت و ابعاد منفعت سازمان و کارایی، دوستی، اخلاق شخصی و رویه‌های

سازمانی هیچ رابطه‌ای با رضایت شغلی ندارد. همچنین، جوّ علایق تیمی، مسئولیت اجتماعی و قوانین و کدهای حرفه‌ای رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی دارد.

به همین دلیل است که محقق در این مقاله درصدد طراحی الگوی جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه برآمده است، اما با توجه به سوابق تحقیقاتی رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی مطرح شده، یک نارسایی و کمبود در مطالعات موجود دیده می‌شود و آن این است که هیچکدام به طور جامع به تحلیل مسئله نپرداخته‌اند و هرکدام یک یا چند عامل را مورد توجه قرار داده‌اند و رهبری پدرسالارانه به طوری که منجر به جو اخلاقی شود، مطالعه تجربی نشده است. همینطور در تحقیقات اشاره شده رابطه متغیرهای زمینه‌ای مانند رضایت شغلی، تعهد عاطفی، اعتماد به رهبر به طور مجزا با جو اخلاقی مورد بررسی واقع شده و در یک مدل ساختاری بررسی نشده است. به این ترتیب مدل مفروض پژوهش به صورت زیر تنظیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

سوالات تحقیق

- ۱) آیا بین رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۲) آیا بین رهبری پدرسالارانه و اعتماد به رهبر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۳) آیا بین رهبری پدرسالارانه و تعهد عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۴) آیا بین رهبری پدرسالارانه و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

- ۵) آیا اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری پدرسالاران و جو اخلاقی نقش میانجی دارد؟
 ۶) آیا تعهد عاطفی در رابطه بین رهبری پدرسالاران و جو اخلاقی نقش میانجی دارد؟
 ۷) آیا رضایت شغلی در رابطه بین رهبری پدرسالاران و جو اخلاقی نقش میانجی دارد؟

روش تحقیق

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. دلیل انتخاب این استان‌ها اول اینکه در مجاورت هم قرار دارند، دوم از نظر رفتاری و فرهنگی مشابه می‌باشند، سوم از لحاظ ویژگی ساختاری و محیطی مشابه هستند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۴۴ نفر و براساس نمونه‌گیری با توجه به پراکندگی ادارات در استان‌ها تصادفی طبقه‌ای برآورد و انتخاب شدند. همچنین برای اطمینان بیشتر و برگشت پذیری پرسشنامه‌ها ۷۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۳۸۲ پرسشنامه به محقق عودت داده شد که از بین پرسشنامه‌های برگشتی ۲۷ پرسشنامه مخدوش بوده و بنابراین تعداد ۳۵۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد و نمرات کسب شده جهت 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 سنجش‌های مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد. برای سنجش متغیر رهبری پدرسالارانه از پرسشنامه چنگ و همکاران (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه، متغیر اعتماد به رهبر از پرسشنامه سندجایا و پکرتی (۲۰۱۰) با ۷ گویه، متغیر رضایت شغلی از پرسشنامه لی (۲۰۰۰) با ۱۲ گویه، متغیر تعهد عاطفی از پرسشنامه آلن و مایر (۱۹۹۰) با ۱۱ گویه و متغیر جو اخلاقی از پرسشنامه کالمن و همکاران (۱۹۹۳) با ۲۰ گویه استفاده شده است. پاسخ‌های مربوط به گویه‌های تمامی سنجش‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها 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 برازش مدل از شاخص‌های بارعاملی، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA)، میانگین واریانس استخراجی (AVE) و شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه می‌شود.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ (CA>۰/۷)	پایایی ترکیبی (CR>۰/۷)	روایی همگرا (AVE>۰/۷)
رهبری پدرسالارانه	۰,۷۵۳	۰,۸۵۹	۰,۶۶۹
اعتماد به رهبر	۰,۹۲۴	۰,۹۳۹	۰,۶۸۷
رضایت شغلی	۰,۸۳۴	۰,۸۷۸	۰,۶۲۰
تعهد عاطفی	۰,۸۰۱	۰,۸۸۳	۰,۶۲۲
جو اخلاقی	۰,۷۷۰	۰,۸۴۵	۰,۵۲۲

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

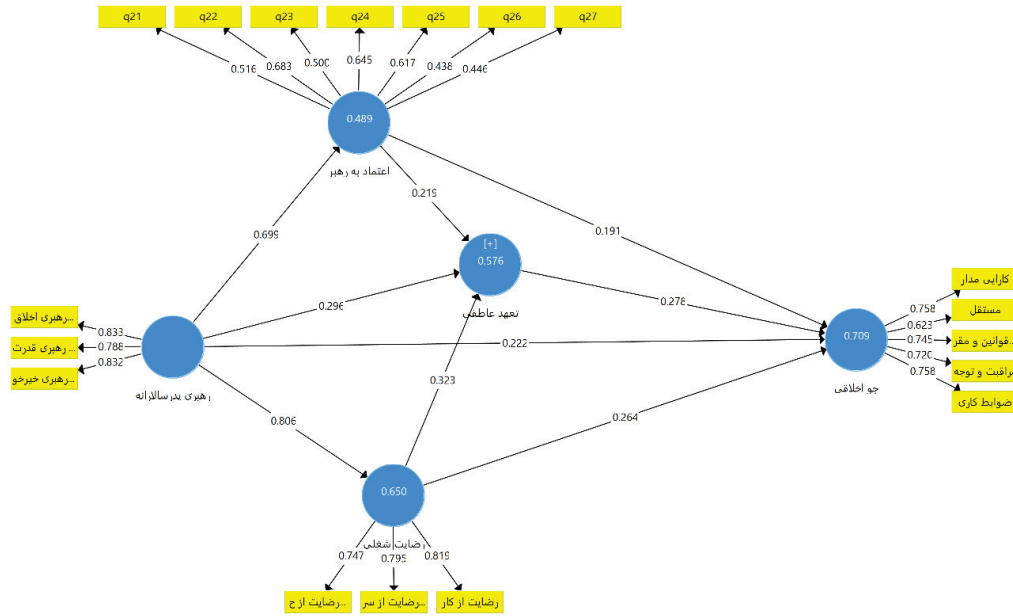
اعتماد به رهبر	تعهد عاطفی	جو اخلاقی	رضایت شغلی	رهبری پدرسالارانه
۰,۸۲۹				
۰,۶۲۸	۰,۷۸۹			
۰,۶۹۵	۰,۷۴۰	۰,۷۲۲		
۰,۶۵۴	۰,۷۰۲	۰,۷۶۲	۰,۷۸۷	
۰,۷۰۱	۰,۷۱۰	۰,۷۶۵	۰,۸۰۷	۰,۸۱۸

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.

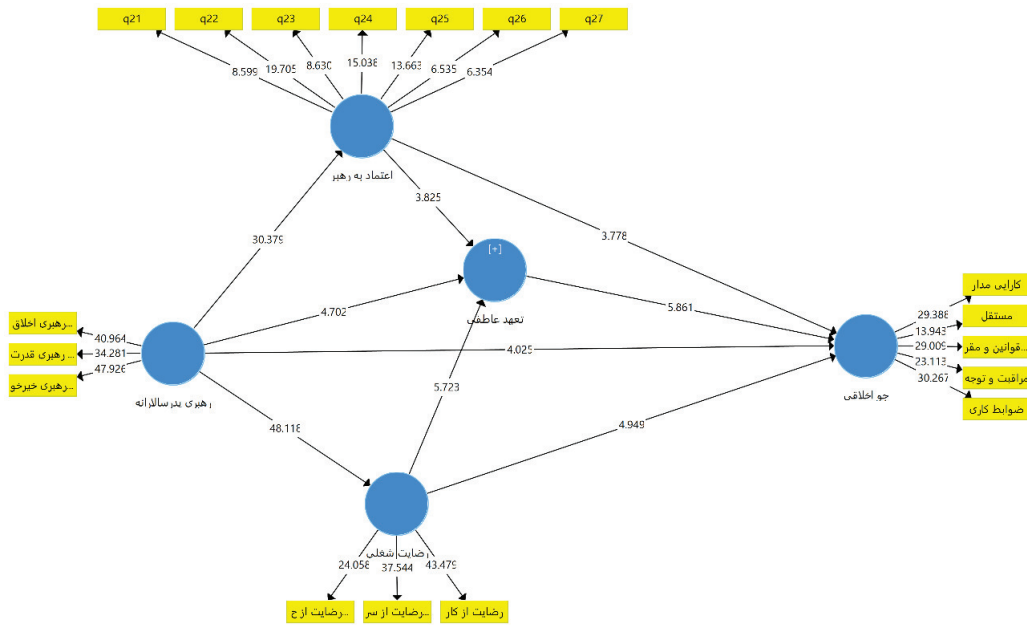
یافته‌ها

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.

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 ۴. تحلیل مسیر آثار سازه‌های تحقیق به منظور آزمون مدل تحقیق (روابط مستقیم)

مسیر	ضریب مستقیم	مقدار t	p	نتیجه
رهبری پدرسالارانه ← جو اخلاقی	۰,۲۲۲	۴,۰۲۵	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
رهبری پدرسالارانه ← اعتماد به رهبر	۰,۶۹۹	۳۰,۳۷۹	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
رهبری پدرسالارانه ← رضایت شغلی	۰,۸۰۶	۴۸,۱۱۸	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
رهبری پدرسالارانه ← تعهد عاطفی	۰,۲۹۶	۴,۷۰۲	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
اعتماد به رهبر ← تعهد عاطفی	۰,۲۱۹	۳,۸۲۵	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
رضایت شغلی ← تعهد عاطفی	۰,۳۲۳	۵,۷۲۳	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
اعتماد به رهبر ← جو اخلاقی	۰,۱۹۱	۳,۷۷۸	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
رضایت شغلی ← جو اخلاقی	۰,۲۶۴	۴,۹۴۹	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش
تعهد عاطفی ← جو اخلاقی	۰,۲۷۸	۵,۸۶۱	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	پذیرش

^{۰۰}معنی داری کمتر از یک درصد؛ ^۰معنی داری کمتر از ۵ درصد

ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۷۰/۹ درصد از تغییرات جو اخلاقی توسط رهبری پدرسالارانه، اعتماد به رهبر، رضایت شغلی و تعهد عاطفی توضیح داده می‌شود. ضرایب استاندارد شده و معنی داری ضرایب نشان می‌دهد که رهبری پدرسالارانه با اعتماد به رهبر ($t = 30/379, \beta = 0/699$)، رضایت شغلی ($t = 48/118, \beta = 0/806$)، تعهد عاطفی ($t = 4/702, \beta = 0/296$)، جو اخلاقی ($t = 4/025, \beta = 0/222$) رابطه مستقیم و معنی داری دارد. اعتماد به رهبر ($t = 3/825, \beta = 0/219$) و رضایت شغلی ($t = 5/723, \beta = 0/323$) با تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی داری دارند. اعتماد به رهبر ($t = 3/778, \beta = 0/191$)، رضایت شغلی ($t = 4/949, \beta = 0/264$) و تعهد عاطفی ($t = 5/861, \beta = 0/278$) با جو اخلاقی رابطه مستقیم و معنی داری دارند. در جدول (۵) اثر غیرمستقیم برای بررسی نقش میانجی متغیرهای تحقیق مشاهده می‌شود.

جدول ۵. تفکیک اثرهای میانجی در الگوی پژوهش (روابط غیرمستقیم)

نوع رابطه	رابطه غیر مستقیم	آماره t	P	نتیجه میانجی
رهبری پدرسالارانه ← اعتماد به رهبر ← جو اخلاقی	۰,۱۳۳ = ۰,۱۹۱ × ۰,۶۹۹	۳,۷۴۹	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	تأیید
رهبری پدرسالارانه ← رضایت شغلی ← جو اخلاقی	۰,۲۱۳ = ۰,۲۶۴ × ۰,۸۰۶	۴,۹۲۳	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	تأیید
رهبری پدرسالارانه ← تعهد عاطفی ← جو اخلاقی	۰,۰۸۲ = ۰,۲۷۸ × ۰,۲۹۶	۳,۶۶۸	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	تأیید
رهبری پدرسالارانه ← اعتماد به رهبر ← تعهد عاطفی	۰,۱۵۳ = ۰,۲۱۹ × ۰,۶۹۹	۳,۷۹۵	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	تأیید
رهبری پدرسالارانه ← رضایت شغلی ← تعهد عاطفی	۰,۲۶۰ = ۰,۳۲۳ × ۰,۸۰۶	۵,۶۸۳	۰,۰۰۰ ^{۰۰}	تأیید

ضریب غیرمستقیم رهبری پدرسالارانه از طریق متغیرهای اعتماد به رهبر ۰/۱۳۳، رضایت شغلی ۰/۲۱۳ و تعهد عاطفی ۰/۰۸۲ بود که با بررسی توسط آزمون سوبل در سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد می توان گفت میانجی گری متغیرهای اعتماد به رهبر، رضایت شغلی و تعهد عاطفی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۶. محاسبه برازش مدل ساختاری

متغیر	مقادیر اشتراکی	R2
رهبری پدرسالارانه	۰,۶۶۹	-
اعتماد به رهبر	۰,۶۸۷	۰,۴۸۹
رضایت شغلی	۰,۶۲۰	۰,۶۵۰
تعهد عاطفی	۰,۶۲۲	۰,۵۷۶
جو اخلاقی	۰,۵۲۲	۰,۷۰۹
شاخص نیکویی برازش	GOF= ۰,۶۱۵	

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 می شود. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، همه مقادیر R^2 برای هر سازه در حد متوسط و قوی هستند. مقدار شاخص نیکویی برازش (GOF)، مقدار ۰/۶۱۵ 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 می توان گفت، مدل ساختاری از برازش بسیار مناسبی برخوردار است یعنی مدل استخراج شده از داده های کیفی با داده های جمع آوری شده از شرکت کنندگان در این پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

همانگونه که در این پژوهش مشخص شد رهبری پدرسالارانه می تواند به همراه متغیرهای زمینه ای رضایت شغلی، اعتماد به رهبر، و تعهد عاطفی منجر به جو اخلاقی در ادارات کل آموزش و پرورش استان های شمالی کشور شود. وجود اثرات میانجی در الگو می تواند دلایلی را فراهم سازد

که فرصتی برای ادراک خطرات ناشی از درک کردن و صحبت کردن مهیا شود. 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. همانطور که نتایج نشان داد رهبری پدرسالارانه با جو اخلاقی رابطه معنی‌داری 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 رابطه بین رهبری پدران و ابعاد جو اخلاقی (امنیت، خیرخواهی، جو اصیل) مثبت و معنادار بوده 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. در این راستا می‌توان استدلال کرد که رفتار رهبر یکی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جو اخلاقی است و براساس 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 می‌کند 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 مشاوره‌های خلاقانه‌ای را به سازمان خواهند داد که سازمان می‌تواند از آنها سود ببرد.

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 جو اخلاقی و

عوامل زمینه‌ساز آن، برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. چنگ و همکاران (۲۰۰۴) سه مؤلفه اقتدارگرایی، خیرخواهانه و اخلاقی را برای رهبری پدرسالارانه در نظر گرفته‌اند. رهبری اخلاقی به معنای نشان دادن رفتارهای هنجاری مناسب در همه اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج این رفتارها به پیروان از راه ارتباط دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری است. این دو نظریه در جنبه‌های اخلاقی مانند صداقت، نقش الگو داشتن، نگرانی برای دیگران و تصمیم‌گیری اخلاقی همپوشانی دارند. رهبری اخلاقی بر مدیریت اخلاقی تأکید دارد، در حالی که رهبر پدرسالار اخلاقی بر ویژگی‌های شخصیتی و نقش الگو داشتن رهبر تأکید دارد (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۸).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد رهبری پدرسالارانه با تعهد عاطفی (مهدی زاده، ۱۳۹۸؛ عابدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ شی و همکاران، ۲۰۲۰؛ اونلر و کیلیک، ۲۰۱۹)، رضایت شغلی (مهدی زاده، ۱۳۹۸؛ نجفی و همکاران، ۱۳۸۹؛ شی و همکاران، ۲۰۲۰؛ اونلر و کیلیک، ۲۰۱۹) و اعتماد به رهبر (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ایزدی و محمودیان، ۱۳۹۶) رابطه معنی‌داری دارد و این یافته با نتیجه پیشینه تحقیقات انجام شده همراستا است. در این پژوهش‌ها رابطه بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است. در این راستا می‌توان استدلال کرد که تاثیر و اهمیت رهبری 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). 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 غیرحرفه‌ای افراد درگیر می‌شوند و با رفتارهای حمایتی به اصلاح 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.

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 بی چون و چرا پیروی می‌کنند بدون اینکه سئوالی بپرسند. رهبری پدرسالارانه مدیران برای کارکنان، نقش آفرین است چرا که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا با دیگران به عدالت رفتار کنند و مشوق صداقت و راستی در بین آن‌ها است مسئولیت‌پذیری و شفاف‌سازی، کارکنان را به سمتی سوق می‌دهد که درک کنند چه انتظاری از آنها می‌رود و این امر سبب نهادینه شدن این ویژگی‌ها در کارکنان شده و تعهد عاطفی و رضایت شغلی آنان را ارتقاء می‌بخشد.

نتایج نشان داد تعهد عاطفی (حنانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جلالی و همکاران، ۱۳۹۶؛ هوانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ براتی و همکاران، ۱۳۹۲)، رضایت شغلی (نجفی و همکاران، ۱۳۸۹؛ اکپارا و واین، ۲۰۰۸؛ جارمیلو و سولومان، ۲۰۰۶؛ عطاران، ۱۳۸۶؛ برهانی و همکاران، ۱۳۹۵) و اعتماد به رهبر (شی و همکاران، ۲۰۲۰؛ اوتکن و سنکسی، ۲۰۱۲؛ شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷) با جو اخلاقی رابطه معنی‌داری دارد و این یافته با نتیجه پیشینه تحقیقات انجام شده همراستا است. در این پژوهش‌ها رابطه بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است. در این راستا می‌توان استدلال کرد که ادارات آموزش و پرورش می‌توانند الگوهای مختلفی از جو اخلاقی را در سطوح متفاوتی از شدت داشته باشند. این مطلب نشان می‌دهد که کارکنان سازمان به سطح بالاتری از نیازهایی که مازلو اشاره می‌کند، برای رضایت در کار توجه می‌کنند راهکارهایی که سازمان‌ها برای کاهش خود محوری می‌توانند به کار گیرند، شامل توجه به اصول اخلاقی و استفاده از توسعه سطح اخلاق شخصی به عنوان ملاک پیشرفت و انتخاب در سازمان است. از طرف دیگر به عقیده‌ی تایلر، اعتماد به رهبر زمینه‌ساز است برای درک اینکه چگونه مشارکت موثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کنیم، یعنی اعتماد به رهبر یک عنصر کلیدی است؛ زیرا مشارکت را می‌آفریند و می‌تواند به عنوان عنصری بین رهبری سازمان و عملکرد و رفتارهای کارکنان نقش به‌سزایی را داشته باشد.

در ادارات آموزش و پرورش اگر رضایت شغلی و تعهد عاطفی از سطح مطلوبی برخوردار باشند منجر به ادراک از جو اخلاقی مثبت در سازمان می‌شود. با استفاده از منشور اخلاقی و کدهای اخلاقی و آموزش اخلاق فردی و اجتماعی و رفع نیازهای مادی و ابتدایی، خودمحموری را در میان کارکنان کاهش داده و توجه آنها را به سمت نیازهای بالاتر سوق می‌دهند. نقش رضایت شغلی با نتایج نجفی و همکاران (۱۳۸۹) هم راستاست و بیان داشتند اگر در سازمان به عقاید و نظریات کارکنان احترام گذاشته شود، اگر با اصول سازمان و جامعه منافات نداشته باشد و کارکنان را به ابزاز عقاید خود در سازمان تشویق کنند، منجر به ارتقاء جو اخلاقی در سازمان می‌شود. 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، پیشنهاد می‌شود رهبران، برای حفظ کارکنان، رفتارهای رهبری پدرسالار را بیشتر بروز دهند و از رفتارهای رهبری اتوکراتیک (استبدادی) اجتناب کنند. همچنین لازم است که به رهبران پدرسالار پیشنهاد داده شود که علاوه بر رهبری و حمایت از کارکنان، در بوجود آوردن احساس مثبت و رضایت در زیردستان تلاش کنند، این امر منجر به شکل‌گیری جو اخلاقی مثبت در سازمان می‌شود.

این پژوهش درک ما را از رابطه بین رهبری پدرسالارانه و جو اخلاقی افزایش می‌دهد که این امر به توسعه آن کمک می‌کند. با توجه به جمع‌گرا بودن جامعه ایرانی رهبری پدرسالارانه اثر مستقیمی بر افزایش جو اخلاقی دارد. مهمتر از آن، متغیرهای زمینه‌ساز، تأثیر رهبری پدرسالار بر جو اخلاقی را افزایش می‌دهد. در پایان به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سایر سازمان‌ها انجام گیرد و نتایج مقایسه گردد و همچنین با استفاده از روش‌های ترکیبی الگوهای ذهنی برای توسعه مدل ارائه دهند.

منابع

- اکبری، محسن. خداداد حسینی، سیدحمید. پروانه مقدم، علیرضا. (۱۳۹۸). تأثیر جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات به مشتریان و تعهد عاطفی کارکنان: نقش میانجی سیاستهای نظام تشویقی، **توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، (۵۲): ۱-۲۰.
- ایزدی، بهزاد. محمودیان، عابد. (۱۳۹۶). نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان های ورزشی با میانجی گری اعتماد و عدالت سازمانی، **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، (۴): ۶۱-۷۰.
- جلالی، طیبه. برهانی، فریبا. اسماعیل پور، حسن. علی اسماعیلی، مهدی. امینی زاده، محمد. معتمدجهرمی، محدثه. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین جو اخلاقی و تعهد سازمانی تکنیسین های فوریت پزشکی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی کرمان، **اخلاق و تاریخ پزشکی**، ۱۰ (۱): ۹۱-۱۰۲.
- خانی، صدیقه. خاچیان، آلیس. تیموری، اسماعیل. حقانی، حمید. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط جو اخلاقی با تعهد سازمانی از دیدگاه تکنولوژیست های اتاق عمل و هوشبری بیمارستان های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران، **علوم مراقبتی نظامی**، (۳): ۲۴۳-۲۵۱.
- 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**، (۳۵): ۶۱-۸۲.
- عطاران، سعید. (۱۳۸۶). **رابطه اخلاق سازمانی و رضایت شغلی در بین مدیران شعب بانک ملت در سطح شهرستان قم**، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- عقبایی، بنفشه. علی پور، لطف اله. (۱۳۹۴). **بررسی نقش اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی**، اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.
- قاسمی، محمدهادی. امیرتاش، علی محمد. کامکاری، کامبیز. (۱۳۹۲). رابطه اعتماد به رهبری با عملکرد ورزشی در منتخبی از رشته های ورزش قهرمانی (ژیمناستیک، شیرجه و ووشو)، **پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، (۶): ۹۵-۱۱۰.
- کیامنی، بهرام. ضامنی، فرشیده. (۱۳۹۷). بررسی رابطه جو اخلاقی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمان در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل، **مطالعات جامعه شناسی**، (۴۱): ۳۷-۶۱.
- محمدزاده، زهرا. رحمان سرشت، حسین. کوشازاده، علی. (۱۳۹۲). اثر اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، (۳): ۱-۲۰.
- منتظری، محمد. فتحی زاده، علیرضا. صادقی، جواد. (۱۳۹۶). تاثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی، **مطالعات رفتار سازمانی**، (۴): ۸۱-۱۰۵.

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، **توانمندسازی سرمایه انسانی**، ۲(۲): ۱۲۷-۱۴۴.

نجفی، محمد. کریمی، مهدی. قهرمانی فر، علی. رضوانی، سیدمرتضی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره های آموزش و پرورش شهر اصفهان، **رویکردهای نوین آموزشی**، ۵(۲): ۱-۲۲.

هاشمی، سید احمد. امینی، محمد. ریاض الشمس، حسین. (۱۳۹۷). **بررسی رابطه ی بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهر**، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.

یزدانی، حمیدرضا. قرآنی، سید فرامرز. نیکخواه کیارمش، روحا.... 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.

- Chen, Y, Zhou, X, & Klyver, K. (2018). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment, **Journal of Business Ethics**, 3 (2):1-17.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, **Asian Journal of Social Psychology**, 7: 89-117.
- 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.
- Diane, L. Wilde, E.(2002). **Determinants of ethical behavior of public administrators: Profession, position, and organizational climate**, Tennessee State, Tennessee University.
- 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**, 8(1), 78-91.
- Humphreys, j. Randolph-seng, B. Pane haden, S. Novicevic, M. (2014). Inregrating liberation paternalism into paternalistic leaderahip: the choice architecture of H.J.Heinz, **Journal of leadership and organizational studies**, 6 (2): 1-15.
- Jaramillo, F. Mulki, J. Soloman, p. (2006). The role of ethical on salesperson role stress, gob attitudes, turnover intenion, and job performance, **The Journal of Personal Selling Management**, 26(3): 44-62

- Koh, H. C. & Boo, E. H. (2001). The link between organizational ethical and job satisfaction, **Journal of Business Ethics**, 29: 309-324.
- Mulki, JP. Jaramillo, F. Locander, WB. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit, **Journal of Personal Selling Sales Management**, 26(1): 19-26.
- Okpara, J.O. Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy, **SAM Advanced Management Journal**, 72: 24-35.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2011). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader, **Journal of Business Ethics**, 108(4): 525-536.
- Pelligrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, **Journal of Management**, 34(3): 566-593.
- Satish, P. Deshpande, T. (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.
- 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 (2): 111-132.
- Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity, **SAGE Open**, 9(3): 87-99.
- 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): 1-9.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations, **Research in Corporate Social Performance and Policy**, 9: 51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates, **Administrative Science Quarterly**, 33(1):101-125.