

رابطه رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو

مجید جشیره^۱، ناصر ناستی زایی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

(نویسنده مسول):

ناصر ناستی زایی

چکیده

مقدمه: با توجه به اهمیت روابط بین رهبر و زیردستان، مدیران سازمان‌ها به دنبال شناسایی متغیرهای تاثیرگذار بر تعامل رهبر-عضو می‌باشند که در این پژوهش به نقش رهبری اخلاقی پرداخته شده است. هدف مطالعه حاضر تعیین رابطه بین رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو بود.

روش: این پژوهش توصیفی-همبستگی است. از بین دبیران مقطع دوم متوسطه ناحیه ۲ شهر زاهدان به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۶۲ دبیر مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه رهبری اخلاقی (کالشن و همکاران، ۲۰۱۱) و تعامل رهبر-عضو (اسکاندورا و گراین، ۱۹۸۴) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه همزمان با کمک نرم‌افزار spss21 استفاده شد.

یافته‌ها: بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (جهت‌گیری مردمی، تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی و وضوح نقش) با تعامل رهبر-عضو رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($p < 0.001$). هم‌چنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک رهبری اخلاقی می‌تواند ۳۰/۱ درصد از تغییرات متغیر تعامل رهبر-عضو را پیش‌بینی کند ($p < 0.05$).

نتیجه‌گیری: بنابراین مدیران می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری اخلاقی زمینه را برای بهبود تعاملات رهبر-عضو فراهم کنند.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، جهت‌گیری مردمی، تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش، تعامل رهبر-عضو.

مقدمه

رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (گروچین^۱ و همکاران، ۲۰۰۴). رهبری اخلاقی^۲ شکلی از رهبری است که نیاز به توسعه استانداردهای اخلاقی و مدیریت رفتارهای کارکنان دارد و به عملی کردن استانداردهای اخلاقی با رفتارهایشان می‌پردازد. رهبری اخلاقی تلاشی است که به منظور گسترش انصاف (نشان دادن احترام به دیگران و ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطه متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن) صورت می‌گیرد. مفهوم یادشده، داشتن ارزش‌های اخلاقی رهبران و عمل به آن ارزشها است (ایلماز^۳، ۲۰۱۰). کالشن^۴ و همکاران (۲۰۱۱) ابعاد رهبری اخلاقی را عدالت، تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت‌گیری مردمی، وضوح نقش، انسجام را مطرح می‌کنند. عدالت به این معناست که رهبر در برخورد با دیگران به شیوه برابر و عادلانه و بر اساس اصول یکسان رفتار کند. تسهیم قدرت به این معناست که رهبران اخلاق‌مدار به پیروان اجازه دهند که ایده‌هایشان را مطرح کرده و به ایده‌ها و دغدغه‌های آن‌ها گوش کنند، هدایت اخلاقی به این معناست که رهبر به راهنمایی و هدایت کارکنان بر مبنای اصول اخلاقی و رعایت اصول انسانی می‌پردازد و از تحکم و زور اجتناب می‌ورزد، جهت‌گیری مردمی به این معناست که رهبر با نشان دادن احترام به دیگران و ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطه متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن به آن‌ها توجه می‌کند. وضوح نقش به این معناست که رهبر نقش و وظایف و انتظارات خود از هر یک کارکنان را به صراحت بیان می‌کند. انسجام به این معناست که رهبر ثبات رفتار و گفتار دارد و به عهد و قول خود پایبند است (کالشن و همکاران، ۲۰۱۱). ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات، نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی یا ضدتولیدی نشان داده است (کیو او^۵، ۲۰۱۳). بنابراین، رشد ادبیات نظری رهبری اخلاقی در دهه اخیر، رشد آگاهی نسبت به اهمیت این سازه را منعکس می‌کند (چنگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۴).

از پیامدهای رهبری اخلاقی می‌توان به نحوه تعامل رهبر-عضو^۷ اشاره کرد. بر خلاف بسیاری از نظریه‌های رهبری که فرض می‌کنند رهبران رفتار یکسانی با پیروان دارند نظریه تعامل رهبر-عضو بیان می‌کند که رهبران اغلب نسبت به پیروان، بسیار متفاوت عمل می‌کنند (لانبرگ^۸، ۲۰۱۰). در رویکرد رهبر-عضو، مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند و تعامل رهبر-عضو به عنوان کیفیت تبادل بین یک رهبر و یک کارمند تعریف می‌شود (بارباتو و هایدن^۹، ۲۰۱۱). کیفیت رابطه بین رهبر و زیردست، میزان تلاش جسمی و روانی، منابع مادی و اطلاعاتی و حمایت اجتماعی که بین رهبر و زیردست مبادله می‌شود را مشخص می‌کند (جوو و ریدی^{۱۰}، ۲۰۱۲). این روابط می‌تواند دارای کیفیت بالا یا خوب مانند اعتماد، احترام و وفاداری و کیفیت پایین یا بد مانند بی‌اعتمادی، احترام کم و عدم وفاداری باشد (ایلانین^{۱۱}، ۲۰۱۴). تفاوت رفتار مدیران با زیردستان، منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان-گروه خودمانی و گروه غیرخودمانی می‌شود. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند، اعضای این گروه بیشتر مورد توجه رهبر قرار می‌گیرند. گروه خودمانی مزایا و منافع بیشتری از قبیل ارتباطات افزایش یافته، نقش‌های بیشتر، حمایت‌های عاطفی و دسترسی بیشتر نسبت به همتایان خود در گروه غیرخودمانی دریافت می‌کنند. در مقابل این مزیت‌ها، رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه شرح شغل رسمی را دارند (هاریس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۷).

در بررسی پیشینه پژوهش مطالعه کیوانسون^{۱۳} (۲۰۱۳)، استیوارت وری^{۱۴} (۲۰۱۲) نشان می‌دهد رهبری اخلاقی وقتی که کیفیت تعاملات رهبر-اعضا بالاتر است، رفتار شهروندی سازمانی را با قدرت بیشتری پیش‌بینی می‌کند. والیوم بوآ^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۱) طی تحقیقی در زمینه تأثیر رهبری اخلاقی بر تعامل رهبر-عضو، به نتیجه رسیدند که رابطه معنی‌دار مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد.

^۱ Grojean.

^۲ Ethical Leadership.

^۳ Yilmaz.

^۴ Kalshoven.

^۵ Kuo.

^۶ Cheng.

^۷ Leader-Member Exchange.

^۸ Lunenburg.

^۹ Barbu to & Hayden.

^{۱۰} Joo & Read.

^{۱۱} Elanain.

^{۱۲} Harris.

^{۱۳} Quenson.

^{۱۴} Stewart Wherry.

^{۱۵} Walumbwa.

مطالعه مهسود^{۱۶} و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که رهبری اخلاقی به طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه مثبتی با تعامل رهبر-عضو دارد. در مطالعات مردانف^{۱۷} و همکاران (۲۰۰۷) و اردوغان و اندرز^{۱۸} (۲۰۰۷) به تأثیر معنادار ابعاد مبادله رهبر-پیرو بر رضایتمندی کارکنان پی برده شد. استرینگر^{۱۹} (۲۰۰۶) در مطالعه خود پی برد که کیفیت بالا و پایین تعامل رهبر-عضو، رابطه مثبتی با سطح رضایت شغلی دارد وانگ^{۲۰} و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه خود دریافتند که تعامل رهبر-عضو به طور کامل رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند. جانسن^{۲۱} (۲۰۰۳) نیز دریافت که تعارضات بین فردی میان کارکنان درگیری شغلی آنان و میزان رفتار نوآورانه در آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در رابطه با اهمیت و ضرورت پژوهش باید گفت که امروزه در تجزیه و تحلیل سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است و رهبران سازمان نیز برای آن‌که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده‌ای پایبند باشند (فریمن^{۲۲}، ۲۰۰۶). عدم وجود رهبران خوب می‌تواند منجر به افزایش جابجایی کارکنان، افزایش هزینه‌های مرتبط با جابجایی، کاهش رضایت شغلی و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌گردد (ریسیک^{۲۳} و همکاران، ۲۰۰۶). وقتی کیفیت تعاملات رهبر-عضو پایین و بد باشد پیامدهای منفی از قبیل عدم رضایتمندی، تعهد پایین، درگیری شغلی پایین، فشار روحی، تنیدگی، افسردگی، خشونت و خرابکاری، غیبت و رفتارهای غیر شهروندی را به دنبال خواهد داشت (ژائو^{۲۴}، ۲۰۱۵). عواملی مانند برخورد سرد و فاصله گرفتن دیگران از فرد، علی‌الخصوص در افرادی که به دنبال کسب رضایت دیگران هستند و یا افرادی که نیاز بالایی به روابط بالای عاطفی دارند بیشتر است (احمد، ۲۰۱۲). تعارضات بین فردی میان کارکنان نیز درگیری شغلی آنان و میزان رفتار نوآورانه در آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (جانسن، ۲۰۰۳). وقتی سبک رهبری و جو اخلاقی مناسبی در مدرسه حاکم باشد و هم‌چنین تعاملات مدیر با معلمان در سطح خوبی باشد معلمان از درگیری شغلی بالاتری برخوردار خواهند بود و به تبع آن در کارشان توانمندی بیشتری دارند، با فعالیت‌های کاری خود ارتباط بهتری برقرار می‌کنند و به تقاضاهای شغلی خود پاسخ بهتری می‌دهند، آنها امیدواری بیشتری به کار خود دارند و به خستگی روحی و فیزیکی کمتری دچار می‌شوند. از این رو، اهمیت رهبری اخلاقی برای ارتقای نگرش‌ها و رفتار کارکنان، در کانون توجه قرار می‌گیرد (براون و همکاران، ۲۰۰۵). با وجود این، در دیدگاه‌های سنتی رهبری، اهمیت رهبر به عنوان پیام دهنده نادیده گرفته شده و در دیدگاه‌های معاصر نیز با وجود تأکید بر تأثیر کلمات، ایده‌ها و رفتارهای رهبران بر پیروان، نقش اخلاقیات به روشنی، بررسی نشده است (رابینز و جاج^{۲۵}، ۲۰۱۳). از این رو اهمیت توجه به سبک رهبری اخلاقی و نقش آن در تعاملات رهبر-عضو معلمان قابل درک است. شناخت این روابط به مدیران مدارس کمک می‌کند تا راه‌حل‌های مناسبی در جهت افزایش درگیری شغلی معلمان، فراهم کردن محیط کاری مناسب و ایجاد تعاملات مثبت اجتماعی در مدارس اتخاذ کنند. از این رو مسئله اصلی این پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو در بین دبیران شهر زاهدان وجود دارد؟

روش پژوهش

مطالعه حاضر توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن کلیه دبیران مقطع دوم متوسطه ناحیه ۲ شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ به حجم ۶۲۷ نفر (۲۴۴ مرد و ۳۸۳ زن) بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران با احتساب افت آزمودنیها ۱۶۲ دبیر (۶۳ مرد و ۹۹ زن) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه زیر استفاده شد: الف) پرسشنامه رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱): در این پژوهش ۴ بعد این پرسشنامه یعنی تسهیم قدرت^{۲۶} (۶ سؤال)، هدایت اخلاقی^{۲۷} (۷ سؤال)، جهت‌گیری مردمی^{۲۸} (۷ سؤال) و وضوح نقش^{۲۹} (۵ سؤال) مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنظیم شده است و شیوه نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) می‌باشد.

- Mahsud.^{۱۶}
 . Mardanov^{۱۷}
 . Erdogan & Enders^{۱۸}
 Stringer.^{۱۹}
 Wang.^{۲۰}
 Janssen .^{۲۱}
 Freeman.^{۲۲}
 Resick.^{۲۳}
 . Zhao^{۲۴}
 Robbins & Judge.^{۲۵}
 . Power sharing^{۲۶}
 . Ethical guidance^{۲۷}
 . People orientation^{۲۸}
 Role clarification.^{۲۹}

حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۱۶ و ۸۰ می‌باشد. هر چه نمره به ۸۰ نزدیک‌تر باشد نشانه وضعیت بهتر سبک رهبری اخلاقی است و بر عکس. (ب) پرسشنامه تعامل رهبر-عضو اسکندورا و گراین (۱۹۸۴): این پرسشنامه در قالب ۷ سوال به بررسی تعامل رهبر-عضو می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از به ندرت تا اغلب اوقات تنظیم شده است و شیوه نمره گذاری آن از ۱ (به ندرت) تا ۵ (اغلب اوقات) می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۷ و ۳۵ می‌باشد. هر چه نمره به ۳۵ نزدیک‌تر باشد نشانه تعامل بهتر رهبر-عضو می‌باشد و بر عکس.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شد. در این راستا پرسشنامه‌ها توسط اساتید گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد تأیید قرار گرفتند و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه‌ها همان خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجند و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشند. برای تعیین پایایی از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضرایب آلفا کرونباخ برای پرسشنامه رهبری اخلاقی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه تعامل رهبر-عضو ۰/۷۹ به دست آمد. این ضرایب نشان دهنده آن است که پرسشنامه‌های مورد استفاده از پایایی لازم برخوردارند. داده‌ها پس از جمع‌آوری و کدبندی و ورود به رایانه توسط نرم افزار آماری SPSS21 با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

برای بررسی رابطه بین سبک رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو، در مرحله اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که ضرایب آن در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- ضرایب همبستگی پیرسون متقابل سبک رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو

متغیر	تعامل رهبر-عضو	
	r	Sig
تسهیم قدرت	۰/۴۱	۰/۰۰۰
هدایت اخلاقی	۰/۴۲۴	۰/۰۰۰
جهت گیری مردمی	۰/۳۰۹	۰/۰۰۰
وضوح نقش	۰/۴۳۱	۰/۰۰۰
رهبری اخلاقی (کل)	۰/۵۲۲	۰/۰۰۰

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که تمام ضرایب همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد آن با تعامل رهبر-عضو مثبت و معنی دار است ($p < ۰/۰۰۱$). در مرحله دوم و به منظور پیش‌بینی تعامل رهبر-عضو از طریق سبک رهبری از رگرسیون چندگانه همزمان استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی تعامل رهبر-عضو بر اساس ابعاد سبک رهبری اخلاقی

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig
	B	Std. Error		
مقدار ثابت	۶/۰۰۷	۱/۹۵۲	۳/۰۷۷	۰/۰۰۲
جهت گیری مردمی	۰/۱۴۵	۰/۰۶۳	۲/۳۱۸	۰/۰۲۲
تسهیم قدرت	۰/۱۹	۰/۰۹۳	۲/۰۵	۰/۰۴۲
هدایت اخلاقی	۰/۱۳	۰/۰۶	۲/۱۵۵	۰/۰۳۳
وضوح نقش	۰/۲۴۸	۰/۰۸۴	۲/۹۴۵	۰/۰۰۴
R=۰/۵۴۸ R ² = ۰/۳۰۱ f= ۱۶/۸۶۴ Sig= ۰/۰۰۰				

بر اساس یافته‌های جدول ۲ مقدار f در سطح کمتر ۰/۰۰۱ معنی دار است و بنابراین فرض صفر "رگرسیون معنی دار نیست" با اطمینان ۰/۹۹ رد می‌شود. مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) ۰/۵۴۸ و ضریب تعیین (R^2) نیز برابر با ۰/۳۰۱ می‌باشد، به این معنا که ۳۰/۱ درصد تغییرات متغیر تعامل رهبر-عضو را می‌توان بر اساس متغیرهای پیش‌بین وارد شده تبیین نمود. هم چنین از بین ابعاد چهارگانه

رهبری اخلاقی به ترتیب وضوح نقش با مقدار β (۰/۲۳۲)، هدایت اخلاقی با مقدار β (۰/۱۸۷)، تسهیم قدرت با مقدار β (۰/۱۷۱) و جهت‌گیری مردمی با مقدار β (۰/۱۶۶) بیشترین تاثیر را بر تعامل رهبر-عضو داشتند.

بحث و نتیجه گیری

هنگامی که کارکنان دارای رابطه مبادله‌ای خوب با مدیر باشند از مزایایی چون اعتماد دوسویه، حمایت و پشتوانه، ارتباط مؤثر، ملاحظه، و احترام و اعتبار بهره‌مند شده و متعاقباً ضمن رضایت از شغل، کوشش بیشتری از خود نشان داده و به رونق و شکوفایی سازمان یاری می‌رسانند. به محض اینکه کیفیت رابطه مدیر و کارمند بهبود و ترقی یابد، نیازهای بیرونی کارکنان نیز به احتمال زیاد محقق شده و بدین وسیله موانع رضایت شغلی آنان از میان برداشته می‌شود. مضافاً، زمانی که کیفیت رابطه مدیر و کارمند بالا رود، نیازهای درونی کارمند احتمالاً محقق شده و در آخر، رضایت کلی کارمند از شغل اش شدت می‌یابد (استرینگر^{۳۰}، ۲۰۰۶). از این رو باید به دنبال شناسایی راهکارهایی برای بهبود تعاملات رهبر-عضو بود که در این پژوهش به رابطه رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو پرداخته شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن (تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی، وضوح نقش) با تعامل رهبر-عضو رابطه مثبت و معنی داری دارند و همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک رهبری اخلاقی می‌تواند ۳۰/۱ درصد از تغییرات متغیر تعامل رهبر-عضو را پیش‌بینی کند. رابطه مثبت رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو در مطالعات: داده‌یچ و بهال^{۳۱} (۲۰۰۸)، بابیک^{۳۲} (۲۰۱۴)، وانگ^{۳۳} و همکاران (۲۰۰۵)، استیوارت^{۳۴} (۲۰۱۲)، مردانف^{۳۵} و همکاران (۲۰۰۷) و اردوغان و اندرز^{۳۶} (۲۰۰۷) نیز به اثبات رسیده است.

رهبران اخلاقی به طور فعال تلاش می‌کنند استانداردهای اخلاقی و رفتار اخلاقی الگو را به پیروان منتقل نمایند و آنها را نسبت به اعمال اخلاقی پاسخگو نگه دارند (براون و تروینو^{۳۷}، ۲۰۰۶) این امر نیازمند برقراری نوعی رابطه تبادلی مناسب میان رهبران و پیروان است. از این لحاظ، رهبران اخلاقی نیازمند توجه به تعامل رهبر-عضو می‌باشند (نهرگنگ^{۳۸} و همکاران، ۲۰۰۹). از آنجا که رهبران اخلاقی تمایل دارند که به گسترش انصاف، احترام به دیگران، صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطه متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن بپردازند (ایلماز^{۳۹}، ۲۰۱۰) و با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کنند (توتار و مهمت^{۴۰}، ۲۰۱۱) در نتیجه تعاملات رهبر-عضو را بهبود می‌بخشند.

رهبران اخلاقی بر وضوح نقش^{۴۱} کارکنان تاکید دارند که وضوح نقش بر بیان صریح و مشخص انتظارات دلالت دارد و هرگاه کارکنان احساس کنند که نقشی که بر عهده دارند واضح و شفاف است و ابهامات بسیار کمی را در نقش خود احساس می‌کنند تعاملات بهتری بین خود و رهبران و سایر کارکنان برقرار می‌کنند و در نتیجه احساس رضایت انجام کار، حس مفید بودن برای شاغل، احساس دلگرمی و میل به ماندن در سازمان را تجربه خواهند کرد (لانگ^{۴۲} و همکاران، ۲۰۰۷). رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌کنند، به طوری که زیردستان می‌دانند از آنها چه انتظار می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد. شفافیت نقش به علت تاثیر مثبت بر نحوه تعاملات کارمند با رهبر، یک عامل مؤثر در سازگاری شغلی محسوب می‌شود و می‌تواند علاوه بر سازگاری، انگیزه کارکنان را افزایش دهد و موجب بروز استعدادهای آنان در شغل و سازمان گردد (یونگ-تای و چن-هوای^{۴۳}، ۲۰۰۹).

رهبران اخلاقی در سازمان به تسهیم قدرت می‌پردازند به طوری که به پیروان خود اجازه می‌دهند که ایده‌هایشان را مطرح کرده و به ایده‌ها و دغدغه‌های آنها گوش می‌کنند (براون و همکاران، ۲۰۰۵) در نتیجه می‌توان انتظار داشت که در چنین سازمانی تعاملات رهبر-عضو بهبود و ارتقا یابد. رهبران اخلاقی با تسهیم قدرت، رهبری سازمان را به حالت مشارکتی و گروهی درمی‌آورند که با نگرش تعاملی بین مدیران و

Stringer.^{۳۰}

. Dadhich and Bhal^{۳۱}

Babič.^{۳۲}

Wang.^{۳۳}

Stewart.^{۳۴}

. Mardanov^{۳۵}

. Erdogan & Enders^{۳۶}

Brown & Treviño.^{۳۷}

Nahrgang.^{۳۸}

Yilmaz.^{۳۹}

Mehmet & Tutar.^{۴۰}

Role Clarity.^{۴۱}

Long.^{۴۲}

Yung-Tai and Chen-Hua.^{۴۳}

کارکنان بر افزایش همکاری و استفاده از توانایی ها و استعداد های موجود در سازمان تاکید دارد (میشل^{۴۴}، ۲۰۱۰). تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می دهد کنترل بیش تر داشته باشند و باعث می گردد وابستگی کمتری به مدیران شان پیدا کنند. رهبران اخلاقی پیروان خود را با صحبت حمایت می کنند (کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱) و در نتیجه موجبات تعاملات بهتر رهبر-عضو را فراهم می کنند.

رهبران اخلاقی به عنوان الگو عمل کرده و به هدایت اخلاقی دیگران می پردازند. این گونه رهبران رفتارهایی انجام می دهند که از دید پیروان به طور هنجاری مناسب هستند، بنابراین، به عنوان الگو اعتبار کسب می کنند (میاو^{۴۵} و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران اخلاقی به نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه می پردازند (براون و همکاران، ۲۰۰۵) در نتیجه باعث بهبود تعاملات رهبر-عضو خواهند شد.

با توجه به یافته های پژوهش پیشنهادات زیر مطرح می گردد:

- با توجه رابطه بعد هدایت اخلاقی با تعامل رهبر-عضو پیشنهاد می شود مدیران مدارس معیارهای اخلاقی از قبیل صداقت، عدالت در برخورد ها، انصاف، مسئولیت شناسی را با دبیران در میان گذاشته و از آنها درخواست کنند که وظایف و مسئولیت های شان را به روش اخلاقی به منظور نیل به اهداف سازمانی انجام دهند.
 - با توجه رابطه بعد جهت گیری مردمی رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو پیشنهاد می شود مدیران مدارس با برگزاری جلسه های پرسش و پاسخ و نشست های غیر رسمی، ضمن توجه به مسائل و مشکلات دبیران، آنها را در جریان اطلاعات مدرسه و سازمان آموزش و پرورش در مورد عملکرد و اهداف سازنده سازمانی به منظور ارتقای تفکر سیستمی و بهبود تعاملات رهبر-عضو قرار دهند.
 - با توجه به رابطه بعد وضوح نقش رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو، پیشنهاد می شود مدیران مدارس با شرح وظایف، شفاف سازی اهداف و برنامه های مدرسه و سازمان آموزش و پرورش به دبیران و ایجاد چشم انداز مشترک برای آنها، زمینه ساز بهبود تعاملات رهبر-عضو شوند.
 - با توجه به رابطه بعد تسهیم قدرت رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو، پیشنهاد می شود مدیران مدارس در مدیریت امور مدرسه از تصمیم گیری انفرادی بپرهیزند و به سمت تصمیم گیری گروهی و مشارکتی بپردازند به طوری که به معلمان اجازه دهند تا دیدگاهشان را مطرح کرده و به ایده ها و دغدغه های آنها گوش کنند و به حمایت از دبیران بپردازند.
- همچنین به سایر پژوهشگران انجام چنین مطالعاتی با متغیرهای دیگر و در سایر سازمان ها به روش کیفی یا ترکیبی (کمی و کیفی) پیشنهاد می گردد. از آنجا که جامعه آماری این پژوهش به دبیران شهر زاهدان محدود شده بود لذا در تعمیم نتایج به سایر معلمان و کارکنان باید احتیاط نمود.

تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد می باشد. نویسندگان بر خود لازم می بینند از همه کسانی که با ما در انجام هرچه بهتر این پژوهش همکاری داشتند تشکر بنمایند.

References

- Babič, Š. (2014). Ethical Leadership and Leader Member Exchange (LMX) Theory, *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2014(1):8-15.
- Barbuto, J. E. & Hayden, R.W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, 10(2):22-37.
- Brown, ME., Treviño, LK. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *Leadership Quarterly*, 17(2006): 595-616.
- Brown, ME., Treviño, LK., & Harrison, DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2005):117-34.
- Cheng, JW., Chang, SC., Kuo, JH., & Cheung, YH. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114(5):817-31.
- Dadhich, A., Bhal, KT. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours, *VIKALPA*, 33(4):15-25.
- Elanain, AHM. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment, *Management Research Review*, 37(2):110-29.
- Erdogan, B., Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(2007):321-30.
- Freeman, E. (2006). Developing Ethical Leadership, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, Available in: http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf.
- Graen, GB., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(1995):219-47.
- Grojean, MW., Resick, CJ., Dickson, MW., & Smith, DB. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 55(2004):223-41.
- Harris, K., Harris, RB., & Eplion, DM. (2007). Personality Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes, *Indiana, University Soughteast, Indiana: Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Hassan A. Ahmed F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International journal of human and social science*, 6(3):164-170.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2003): 347-364.
- Joo, B., Ready, KJ. (2012). The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality, *Career Development International*, 17(3):276-95.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., Den Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW), *The Leadership Quarterly*, 22 (1):51-69.
- Kuo, YK. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment, *Industrial Management & Data Systems*, 113(1):39-56.
- Long, J., Thomas, L., Balies, PD., & Adler, AB. (2007). Job demands and job performance: the mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity, *J Occup Health Psychol*, 12(2):116-24.
- Lunenburg, FC. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process, *International journal of management, business, and administration*, 13(1):1-5.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relationoriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality, *Journal of Managerial Psychology*, 25(2010):561-77.
- Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3):37-56.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal Business Ethics*, 116(2013): 641-53.
- Michael, DK. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change?, *Emerging Leadership Journeys*, 3(1):22-32.
- Nahrgang, JD., Morgeson, FP., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2009): 256-66.

- Quenson, Y. (2013). The Relationship between Ethical Leadership and Individual-Directed Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Effect of Leader-Member-Exchange, Requirement for the Degree of Bachelor Business Administration Baptist University, Hong Kong.
- Resick, CJ, Hanges PJ, Dickson MW, & Mitchelson JK. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of business ethical*, 63(3):345-59.
- Robbins, SP., Judge, TA. (2013). *Organizational Behavior* (15thEd.), New Jersey: Prentice Hall.
- Stewart Wherry, HM. (2012). Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis, Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Under the Supervision of Gina S. Matkin, Lincoln, Nebraska.
- Stringer, L. (2006), The Link between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the level of the Employee’s Job satisfaction, *Public Organization Review*, 6(2006):125–42.
- Stringer, L. (2006). The Link between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the level of the Employee’s Job satisfaction, *Public Organization Review*, 6 (2006):125–142.
- Tutar, HA., Mehmet, Ç. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership adilemma? A descriptive survey, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011):1378–88.
- Walumbwa, FO., Mayer, DM., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, AL. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2011):204–13.
- Wang, H., Law, KS., Hackett, RD., Wang, D., & Chen, ZC. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-32.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principal’s ethical leadership characteristics, *Procedia social and behavioralsciences*, 2 (2): 3949-53.
- Yung-Tai, T., & Chen-Hua, Ch. (2012). Impact of role clarity on role, compatibility employee, *African Journal of Business Management*, 4(6):869-81.
- Zhao, H. (2015). Leader-member exchange differentiation and team creativity: A moderated mediation study, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7):798-815.