

## پیش‌بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی‌گری فرهنگ اخلاقی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

فردین فروغی سوها<sup>۱</sup>

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل - ایران.

### چکیده:

آوای سازمانی در سازمان‌های آموزشی بسیار مؤثر است و زمینه را برای خلاقیت سازمانی فراهم می‌آورد. آوای سازمانی تحت تأثیر متغیرهای متعددی از جمله فرهنگ و رهبری اخلاقی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی (مدل معادلات ساختاری) است که با هدف پیش‌بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی‌گری فرهنگ اخلاقی صورت گرفته است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، ۱۳۰۲ نفر از معلمان ناحیه یک استان اردبیل هستند و از میان جامعه‌ی آماری پیش‌گفته، با استفاده از جدول مورگان ۲۹۲ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و طبقه‌ای به تفکیک زن و مرد انتخاب شدند. داده‌ی مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی کالشوون و همکاران (۲۰۱۱)، فرهنگ اخلاقی گویل و همکاران (۲۰۱۱) و آوای سازمانی زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) جمع‌آوری، و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای Sps21 و lisrel8 انجام گرفته است. نتایج حاصل، بیانگر آن است که میزان اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان برابر است با ۰/۸۸ که نشان از اثر مثبت رهبر اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان است؛ این در حالی است که رابطه‌ی رهبری اخلاقی با آوای سازمانی معلمان توسط فرهنگ اخلاقی تشدید می‌شود؛ به طوری که رهبری اخلاقی با نقش میانجی فرهنگ اخلاقی می‌تواند ۰/۹۹ از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین نماید؛ لذا سازمان‌ها باید در نهادینه کردن فرهنگ اخلاقی و کاربست سبک رهبری اخلاقی اهتمام ویژه‌ای داشته باشند.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، فرهنگ اخلاقی، آوای سازمانی، معلمان ابتدایی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: fardin.foroghi.2018@gmail.com

## The mediating role of moral culture in the relationship between moral leadership and teachers' organizational voice

Fardin Foroghi<sup>1</sup>

Master of Educational Administration, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil - Iran.

Receipt: 2021/03/05

Acceptance: 2021/05/01

### Abstract:

Organizational voice is very effective in educational organizations and provides the basis for organizational creativity. Organizational voice is influenced by several variables, including culture and moral leadership. The present study is a descriptive correlational model (structural equation model), which aims to predict the organizational voice of teachers based on moral leadership mediated by moral culture. The statistical population of the present study consisted of 1302 teachers in district one of Ardabil province and from the aforementioned statistical population using the Morgan table, 292 people were selected by multi-stage and stratified cluster sampling method for men and women. Required data were collected using standard questionnaires of Ethical Leadership of Kalshvien et al. (2011), Goble et al.'s Ethical Culture (2011) and Organizational Voices of Zuhair and Ardoughan (2011), and data were analyzed using software. Spss21 and 8lisrel performed. The results indicate that the direct effect of moral leadership on teachers' organizational voice is equal to 0.88, which indicates the positive effect of moral leader on teachers' organizational voice. At the same time, the relationship between moral leadership and teachers' organizational voice is intensified by moral culture. So that moral leadership with the mediating role of moral culture can explain 0.99 of the variance of teachers' organizational voice. Therefore, organizations should pay special attention to institutionalizing ethical culture and applying ethical leadership style.

**Keywords:** Ethical leadership, Ethical culture, Organizational voice, Elementary teachers.

<sup>1</sup> Corresponding author: fardin.foroghi.2018@gmail.com

## مقدمه

اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان، مدت‌ها است که به اثبات رسیده است و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، به این موضوع بیشتر متمرکز بوده‌اند (Mahrabian et al., 2012)؛ به عبارتی اساس حرکت‌های کارایی و اثر بخشی را باید در منابع انسانی جست‌وجو کرد، چرا که هر چه کارکنان نسبت به سازمان خود وفادار باشند رسیدن به اهداف سازمانی تسهیل می‌شود. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به اهداف خود، در یک محیط رقابتی دست یابند، باید جوی ایجاد کنند که در آن روابط بین مدیران و کارکنان بر پایه اعتماد و اطمینان باشد تا کارکنان بتوانند به راحتی و بدون هیچ دغدغه‌ای به بیان ایده‌ها و اظهارات خود بپردازند و نظرات سازنده‌ی خود را در رابطه با سازمان مطرح کنند (Hames, 2012).

منابع انسانی در سازمان‌ها اغلب دارای ایده‌ها، و اطلاعاتی برای ارائه راهبردهای سازنده جهت افزایش کارایی هستند. این ایده‌ها، اظهار نظرها و ارائه راهبردها مفهومی بنام آوای سازمانی را نمایان می‌سازد. عده‌ای از نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها ممکن است از بیان اندیشه‌ها و راهبردهای خود پرهیز کنند یا به عبارتی سکوت سازمانی پیشه گیرند؛ به لحاظ رفتاری، این دو پدیده متضاد هم به نظر می‌رسند؛ چرا که آوای سازمانی مستلزم اظهار نظر و بیان ایده‌ها است؛ در حالی که در سکوت سازمانی افراد از بیان نظرات و ایده‌های خود مضایقه می‌کنند (Afshari., 2015).

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهان سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژی است (Mazlomi & Nasahifar & Ahsanfar, 2013). این تغییرات سبب شده است که سازمان‌های جدید از نظر منابع انسانی و مالی، سطح فناوری، دامنه

فعالیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی، با سازمان‌های گذشته تفاوت‌های اساسی پیدا کنند (Ahmadi & panahi, 2009). به منظور رویارویی با تغییرات حاکم بر سازمان‌ها و جهت دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، لازم است روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان نمایند (Hamis, 2012). آوای سازمانی می‌تواند عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را تحت پوشش قرار دهد؛ بنابراین شناسایی موانع بروز آوای سازمانی و تلاش برای رفع آن‌ها اهمیت به‌سزایی دارد تا از این طریق بتوان پدیده سکوت در سازمان را شکست و سازمان را بسوی نوآوری، خلاقیت و حل مشکلات سوق داد (Afkhani et al., 2013).

همان‌طور که اشاره شد آوای سازمانی به عنوان بیان ایده‌ها، دیدگاه‌ها و پیشنهادات در مورد مشکلات و پیچیدگی‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود که هدف غایی آن بهبود عملکردهای سازمانی است. این پدیده می‌تواند شامل گفت‌وگو با مدیران در مورد مشکلات سازمانی، ارائه راهبردهای حل مسئله، بیان اندیشه‌ها برای تغییر استراتژی‌های محیط کار تلقی گردد (Travis, 2011).

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حسین‌پور و نادى (Hoosin poor & Nadi, 2015) یکی از متغیرهای سازمانی که می‌تواند تصمیمات افراد و بیان ایده‌های سازمانی را متأثر سازد، فرهنگ اخلاقی است. چرا که افراد تحت تأثیر فرهنگ سازمانی خود قرار خواهند گرفت. حال اگر در سازمان فرهنگ اخلاقی نهادینه شده باشد بروز آوای سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی تسهیل می‌شود و از آنجایی که امنیت، برای اظهار نظر کارکنان در سازمان اهمیت داشته، و یکی از ابعاد آوای سازمانی تلقی می‌شود؛ لذا وجود آن در بین کارکنان و جو

می‌تواند نتایج مخربی همچون سکوت سازمانی و عدم خلاقیت را در پی داشته باشد؛ همچنین رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری بین شیوه‌های رهبری اخلاقی با سکوت سازمان و همبستگی مثبت و معناداری بین سبک رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. هر اندازه سبک رهبری در سازمان‌ها به اخلاق مداری گرایش داشته باشد، کارکنان در ارتباط با رهبر و یا با همدیگر احساس اعتماد بیشتری کرده و به بیان نظرات و پیشنهادات خود در جهت حل مسائل سازمانی برانگیخته خواهند شد و با تشریک مساعی در فرآیند تصمیم‌گیری جهت تحقق اهداف سازمانی و حیطة‌ی شغلی خود توانمندی‌های خود را نمایان خواهند کرد (Mohajaran & Divband, 2018).

مراد زهی (Moradzahi, 2019) بر این باور است که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آوای سازمانی معلمان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان داده که از میان ابعاد فرهنگ سازمانی ابعاد سازگاری و درگیر شدن در کار پیش-بینی معنی‌داری، از آوای سازمانی معلمان دارند (Shokramini et al., 2016). دوستار و همکاران (Dostar et al., 2016) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها پرداخته‌اند که طبق نتایج، رهبری اخلاقی بر سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه تأثیر منفی دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر ویژگی‌های اخلاقی را رعایت کند، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه در سازمان کمتر می‌شود؛ همچنین در این پژوهش در مورد تأثیر گذاری رهبری اخلاقی بر سایر ابعاد سکوت همچون سکوت دفاعی و سکوت فرصت طلبانه نتیجه معناداری یافت نشده و علت این موضوع را به‌طور احتمالی از ویژگی‌های جامعه دانسته‌اند. آنان همچنین تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را نیز مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه تأثیر مثبت دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر به عنوان رهبری اخلاق مدار در میان کارکنان شناخته شود، کارکنان به ارائه نظرها و

سازمانی، می‌تواند در ابراز نظر و دیدگاه‌های کارکنان نقش بسیار مهمی ایفا نماید. احساس امنیت روانی، یکی از خصوصیت‌های افراد خلاق و ماهر است و مؤثرترین روش برای ایجاد انگیزه در افراد به منظور دستیابی به نوآوری و بدیع بودن، ابتکار و خلاقیت، ایجاد آرامش روانی و تأمین امنیت فردی است (Shams et al., 2013).

زمانی که رهبران با اشتیاق به بحث و گفت‌وگو با کارکنان خود می‌پردازند و از نظرات آنان در فرآیندهای مختلف سازمانی بهره می‌برند، به نوعی زیردستان را برای اظهار نظر برمی‌انگیزانند؛ اما با نبود چنین خصلت‌هایی در رهبران سازمان، احتمالاً کارکنان از بیان ایده‌ها و نظرات خود، پرهیز خواهند کرد؛ با این توصیف محققان سازمانی همواره به دنبال مطالعه‌ی آن هستند که تحت چه شرایطی بروز آوای سازمانی اتفاق می‌افتد؛ در این زمینه یکی از مهمترین مولفه‌هایی که پژوهشگران آن را به عنوان عامل تسهیل‌گر در بروز آوای سازمانی مطرح می‌کنند سبک رهبری است (Dietirt et al., 2007). از سبک‌های رهبری که طی آن رهبر و پیروانش به خود آگاهی دست می‌یابند و روابطی گسترده، روشن، دوستانه و توأم با اعتماد بین آنها برقرار می‌شود، رهبری قابل اعتماد است (Jyalonardo et al., 2010). از آنجایی که ارتقای آوای سازمانی مستلزم فراهم بودن امنیت روانی و ایجاد جوی دوستانه و مملو از اعتماد و اخلاق است، به نظر می‌رسد که رهبری قابل اعتماد و زیر مجموعه آن می‌تواند یکی از عوامل پیش‌بینی کننده جو آوایی در سازمان مطرح شود. اهمیت دادن به ایده‌ها و اظهارات کارکنان نه تنها موجب ارتقا اعتماد به نفس آنان می‌شود؛ بلکه نشانه احترام و حفظ حرمت آنان نیز محسوب می‌شود، و بدین طریق مقاومت در برابر تغییر را نیز کاهش می‌دهد (Khachian et al., 2012).

نتایج به‌دست آمده از پژوهش مهاجران و دیوبند (Mohajaran & Divband, 2018) حاکی از آن است که عدم پایبندی رهبران به نظام ارزش‌های اخلاقی

شود؛ بلکه مقاومت آنان را برای پذیرش تغییر نیز کاهش می‌دهد (Akbarzada, 2013).

انتظارات بالای مشتریان و توجه زیاد آنان بر کیفیت که نشانگر تغییرات دائمی و پیوسته است، به شکل فرآیندهای خواهان کارکنانی هستند که خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت‌پذیر باشند. مدیران برای تصمیمات اثربخش، پاسخ‌گویی مناسب به موقعیت پویای سازمان و اصلاح مشکلات، به اطلاعات سطوح پایین احتیاج دارند. کارکنان، بیشتر اوقات تمایلی ندارند این اطلاعات را عرضه کنند. و چه بسا همین، از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر باشد. اگر در سازمان‌ها جوی حاکم باشد که کارکنان بتوانند به ارائه دیدگاه‌های خود بپردازند و راهبردهایی را برای حل مشکلات سازمان‌ها ارائه دهند متغیرهای متعددی از جمله تعهد سازمانی، درگیری شغلی و بی میلی نسبت به شغل تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Mousa, 2014).

با توجه به اهمیت مشارکت منابع انسانی در فرآیند‌های مختلف سازمانی از جمله تصمیم‌گیری، محققان همواره در صدد شناسایی مؤلفه‌های تسهیل‌کننده اظهار نظر توسط کارکنان بوده‌اند تا از این طریق زمینه را برای بروز آوای سازمانی فراهم ساخته و سکوت را در سازمان‌ها بشکنند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت و سوی خلاقیت، نوآوری، و توسعه سوق دهند (Afkhami, 2012). یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که در سازمان‌ها می‌تواند آوای کارکنان را متأثر سازد، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان‌ها است. منظور از جو آوایی اشاره به محیطی است که در آن کارکنان به درجه‌ای از درک و اطمینان رسیده‌اند که محیط خود را برای ابراز دیدگاه‌ها و ارائه‌ی پیشنهادات و انتقادات امن تلقی می‌کنند و به خاطر شرایط ایجاد شده نسبت به بیان اندیشه‌ها و اطلاعات خود برای رسیدن به محیط کارآمد و اثر بخش تشویق می‌شوند (Morison et al., 2011). با توجه

پیشنهاد‌های مفید و خلاقانه با هدف نفع‌رسانی به سازمان اقدام می‌کنند؛ همچنین در بررسی آن‌ها مشخص شده که رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و تدافعی تأثیر معنی‌دار ندارد؛ زارعی متین (Zaramatin, 2016) در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان بوده است. یافته‌های تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مؤلفه‌ی آوای تدافعی، آوای نوع دوستانه و آوای مطیع تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش تاکید می‌کند که رهبران اخلاقی، کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب می‌کنند و از نظرات آنان در ارائه‌ی برنامه‌های جدید استفاده کنند و در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس منابع انسانی از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند. رهبران اخلاقی باید تصمیمات اتخاذ شده را روشن نمایند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند (Ahmadi, Amini & Nikmaram, 2016).

عدم ارائه‌ی اطلاعات و اندیشه‌ها، ایده‌ها، انتظارات و... ممکن است به یک فرهنگ تبدیل شود و مشکلاتی دیگر در سازمان را سبب می‌شود؛ چنانچه این فرهنگ در سازمان گسترش یابد، مدیران نمی‌توانند از آگاهی‌های و یافته‌های جدید مدیریت بهره‌مند گردند. به همین علت مدیران قادر نخواهند بود بستر را برای یادگیری اعضای سازمان فراهم سازند یا به عبارتی سیستم از تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده باز می‌ماند (Zaramatin, 2015)؛ از این رو، عدم بروز آوای سازمانی می‌تواند یک فرآیند ناکارا باشد که می‌تواند تلاش‌های سازمانی را بیهوده سازد و ممکن است، شکل‌های متفاوتی به خود گیرد؛ از قبیل: سکوت جمعی در جلسات، ارائه طرح‌های پیشنهادی اندک، سطح پایین آوای جمعی (Jabbari et al., 2017). بهره‌مندی از اظهار نظرات و دیدگاه‌های دیگران نه تنها منجر به افزایش اعتماد به نفس کارکنان در سازمان و حفظ حرمت انسانی آنان می-

این پرسشنامه سه مؤلفه‌ی آوای مطیع، آوای تدافعی، و آوای نوع دوستانه را در بر می‌گیرد که هر کدام پنج گویه را شامل می‌شود و در مجموع آوای کارکنان از ۱۵ گویه تشکیل شده است. نمره‌گذاری پرسشنامه در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) است. روایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید شده و ضریب آلفای کرونباخ در خرده مقیاس‌های آن به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۱، ۰/۸۲، و برای کل مقیاس ۰/۸۸ است.

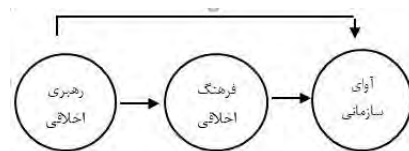
### ب) رهبری اخلاقی

برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه‌ی رهبری اخلاقی که توسط کالشوون (Kalshovin, 2011) تهیه شده، استفاده شد؛ که شامل ۲۳ گویه است و مؤلفه‌های صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف را شامل می‌شود. پرسشنامه با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق طراحی شد که در آن نمره (۵) نشان دهنده‌ی نظر کاملاً موافق، نمره (۱) نظر کاملاً مخالف است. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۹۱. به دست آمد که حاکی از پایایی این خرده مقیاس است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نیز توسط متخصصان بررسی و تأیید شد.

### ج) فرهنگ اخلاقی

برای سنجش فرهنگ اخلاقی از پرسشنامه به-کارگیری شده در تحقیق گوبل و همکاران (Gobal ۲۰۱۱ et al.)، تحت عنوان نفوذ فرهنگ اخلاقی در انتخاب منابع پایدار اقتباس شده است. پرسشنامه شامل ۱۴ گویه در خصوص سنجش میزان نفوذ مؤلفه‌های فرهنگ اخلاقی با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق طراحی شد که در آن نمره (۵) نشان دهنده‌ی نظر کاملاً موافق و نمره (۱) نظر کاملاً مخالف است. روایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید شد و پایایی آن در این پژوهش ۰/۹۰. به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است.

به اهمیت بروز آوای سازمانی و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی محقق در نظر دارد، تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان با نقش واسطه‌ای فرهنگ اخلاقی را مورد بررسی قرار دهد. بر همین اساس پژوهش به دنبال دستیابی به پاسخ این سؤال بود که آیا رهبری اخلاقی از طریق فرهنگ اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان تأثیر دارد؟



شکل (۱): مول مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت محتوایی توصیفی-همبستگی (مدل معادلات ساختاری) و از منظر هدف کاربردی است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر را، معلمان شاغل در دوره‌ی ابتدایی در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ ناحیه‌ی یک آموزش و پرورش استان اردبیل به تعداد ۱۳۰۲ نفر تشکیل می‌دهند. روش نمونه-گیری به کار گرفته شده، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای است بدین صورت که ابتدا از بین مدارس ناحیه یک نمونه‌گیری صورت گرفته و در مرحله‌ی بعد کلاس مدارس منتخب در مرحله‌ی اول، بعنوان نمونه انتخاب شد؛ همچنین با توجه به ناهمگون بودن جامعه‌ی آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نیز استفاده گردید که از میان جامعه‌ی آماری پیش گفته، بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۹۲ نفر (۲۱۳ نفر زن و ۷۹ نفر مرد) انتخاب شدند. اطلاعات لازم برای پاسخ به سؤال پژوهشی از طریق پرسشنامه‌های کتبی جمع‌آوری می‌شود که مشخصات پرسشنامه‌های به کار برده شده به شرح ذیل است:

### الف) آوای سازمانی

برای سنجش آوای سازمانی از پرسشنامه زهیر و اردوقان (Zhur & Erdoghan, 2011) استفاده شده است.



## یافته‌های تحقیق

گیریم سؤالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است؛ همچنین با توجه به اینکه تمامی ضرایب بار عاملی، مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود.

با توجه به فرض اول مبنی بر تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان و سطح معنی‌داری خطای آزمون، با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که فرضیه‌ی اول تأیید می‌شود و رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان تأثیر مستقیم معنی‌داری دارد. طبق نتایج جدول ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی با آوای سازمانی معلمان برابر ۰/۸۸ و ضریب تعیین برابر ۰/۷۸ است.

جدول (۲): خلاصه مدل رگرسیون تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۸۸۷	۰/۷۸۷	۰/۷۸۶

جدول (۳): نتایج معادله رگرسیون ساده تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان

P	T	معلمین			متغیر پیش‌بین
		ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد	SE	
		BETA	SE	B	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۳/۶۱		۰/۱۱۸	۰/۴۳۶	
۰/۰۰۰	۳۲/۷۰	۰/۸۸۷	۰/۱۲۸	۰/۹۰۰	رهبری اخلاقی

همان‌طور که در شکل (۱) و (۲) مشاهده گردید، ضریب مسیر اثر متغیر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان با مقدار  $t = 32.05$ ،  $88\%$  درصد تخمین زده شده است. از آنجایی مقدار  $t$  از  $1/96$  بیشتر است، رابطه‌ی معنی‌دار است؛ همچنین ضریب مسیر اثر غیر مستقیم متغیر فرهنگ اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان با مقدار  $t = 30.77$ ،  $90\%$  درصد محاسبه گردیده است.

نتایج توزیع فراوانی جنسیت و مدرک تحصیلی نشان داد که ۲۱۳ نفر (۷۳ درصد) از پاسخ‌گویان زن و ۷۹ نفر (۲۷ درصد) مرد بود که از بین این تعداد ۱۲ نفر (۴/۱ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۱۶ نفر (۵/۵ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۹۴ نفر (۶۶/۴ درصد) دارای مدرک لیسانس، ۶۸ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲ نفر (۷/ درصد) دارای مدرک دکتری بودند؛ همچنین وضعیت اشتغال پاسخ‌گویان نشان داد که ۲۴۳ نفر (۸۳/۲ درصد) به صورت رسمی، ۱۳ نفر (۴/۵ درصد) قراردادی، ۱۰ نفر (۳/۴ درصد) حق‌التدریس و ۲۶ نفر (۸/۹ درصد) سایر (پیمانی، آزمایشی و...) بودند. بیشترین سابقه خدمت با فراوانی ۷۸ نفر (۲۶/۷ درصد) متعلق به افرادی است که بین ۲۰ الی ۳۰ سال، سابقه‌ی خدمت داشتند.

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار

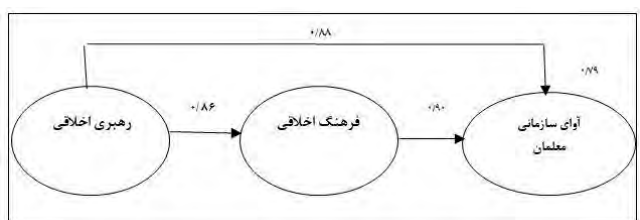
آوا	رهبری	فرهنگ	تعداد
۲۹۲	۲۹۲	۲۹۲	۲۹۲
۴۲/۸۳	۳۹/۶۴	۵۴/۲۹	میانگین
۱۲/۷۱	۱۳/۰۱	۹/۷۳	انحراف معیار

## بررسی نرمال بودن داده‌ها

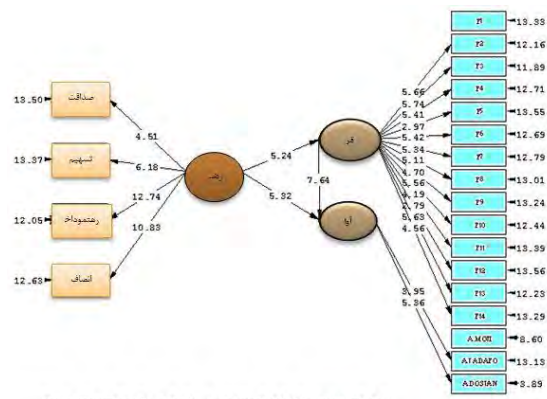
در این قسمت ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرهای می‌پردازیم که فرض آزمون صفر عبارت است از  $(H_0)$ : نرمال بودن توزیع متغیرها فرض مقابل عبارت است از  $(H_1)$ : عدم نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی؛ در صورتی که سطح معنی‌داری آزمون کمتر از  $0.05$  فرض صفر را رد کرده و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال نیست. در صورتی که سطح معنی‌داری آزمون بیشتر از  $0.05$  باشد فرض صفر را می‌پذیریم و توزیع داده‌ها نرمال است. که در جدول (۳) نتایج حاکی از عدم نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی است.

همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد مقدار بار عاملی به دست آمده برای سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون بیشتر از  $0.4$  است پس نتیجه می‌-

معنی‌دار بودن اثر فرهنگ اخلاقی قابل استنباط است.



شکل (۳) ضریب مسیر فرضیه تحقیق



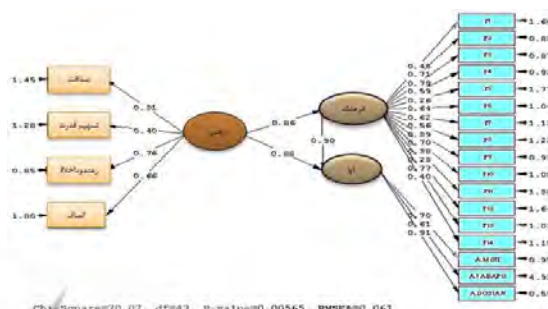
Chi-Square=70.07, df=43, P-value=0.00565, RMSEA=0.061

شکل (۱): مقدار بار عاملی مربوط به فرضیه های تحقیق

جدول (۴): نتایج برازش مدل

نتیجه	مقدار مجاز	اعداد بدست آمده	شاخص	معیارهای برازش مدل
برازش مناسب	کمتر از ۳	۱/۱۲	K2/df	نسبت کای دو به درجه آزادی
برازش مناسب	کمتر از ۱	۰/۶	RMSEA	ریشه میانگین مجزورات
برازش مناسب	نزدیک صفر	۰/۲۰	RMR	ریشه مجزور مانده ها
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۵	NFI	شاخص برازش هنجار شده
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۷	NNFI	شاخص نرم برازندگی
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸	CFI	شاخص برازش تطبیقی
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	RFI	شاخص برازش نسبی
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸	IFI	شاخص برازش اضافی
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳	GFI	شاخص برازندگی
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰	AGFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته

نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که تمامی روابط بین سازه‌های تحقیق برقرار است؛ همچنین مقدار شاخص‌های برازش در جدول (۴) آمده است که نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل است. با توجه به نتایج، شاخص‌های برازندگی در مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی، ابزارهای



Chi-Square=70.07, df=42, P-value=0.00565, RMSEA=0.061

شکل (۲): مقدار t برای بررسی معنی داری ضرایب فرضیه تحقیق

بر اساس تحلیل مسیر پژوهش نشان داده شده در شکل (۳) می‌توان بیان نمود که برای متغیر آوای سازمانی معلمان، رهبری اخلاقی، فرهنگ اخلاقی به ترتیب با ضریب بتای استاندارد برابر با ۰/۸۸، ۰/۹۰ و برابر با ۷۹ درصد از واریانس این متغیر را تبیین نموده‌اند؛ لذا بر این اساس، و با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضریب می‌توان بیان کرد که رهبری اخلاقی از طریق فرهنگ اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان تأثیر غیر مستقیم دارد.

با توجه به اینکه اثر مستقیم رهبری اخلاقی ۸۸ درصد از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین می‌کند این در حالی است که رابطه‌ی بین متغیر رهبری اخلاقی با آوای سازمانی معلمان توسط متغیر فرهنگ اخلاقی تشدید می‌شود؛ به طوری که رهبری اخلاقی با نقش واسطه‌ای این متغیر می‌تواند ۹۰ درصد از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین کند. این موضوع بر اساس



تحلیل و نتیجه‌گیری از طریق پرسشنامه‌های استاندارد با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای جمع‌آوری شده است.

با توجه به فرضیه اول مبنی بر اینکه رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان اثر مستقیم دارد، یافته‌ها نیز مؤید این فرض بوده‌اند و رهبری اخلاقی قادر است واریانس آوای سازمانی تبیین کند؛ به عبارتی، هرچه سبک رهبری در محیط‌های آموزشی اخلاقی باشد زمینه مناسب برای بروز آوای سازمانی معلمان نیز فراهم خواهد شد. طبق این نتیجه اگر در محیط آموزشی سبک رهبری اخلاق‌مدار باشد کارکنان به رهبر خود اعتماد کرده و تمایل بیشتری به اظهار نظر و بیان دیدگاه‌های خود دارند؛ چرا که رهبری اخلاقی روابط خود را بر پایه‌ی اعتماد و اطمینان طرح‌ریزی کرده است. نتیجه‌ی پژوهش حاضر با یافته‌های (Dostar et al., 2016) که به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها پرداخته بود همسو بود که نشان از تأثیرگذاری سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان است؛ همچنین یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه به نوعی با یافته‌های (Ghanbari et al., 2015) مبنی بر تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد، و با پژوهش (Alyasi, Amirtalash & safania, 2018).

امینی و نیک مرام (Amini & Nikmaram, 2015) معتقدند که رهبران اخلاقی منابع انسانی در سازمان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب می‌کنند و از آنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان، نظرخواهی می‌کنند تا از ایده‌هایشان در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند و در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس

می‌توان گفت مقدار خودی در مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی در سطح خطای ۵ درصد معنادار است؛ همچنین، نسبت خودی به درجه‌ی آزادی در مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی با توجه به ملاک مدنظر، بیانگر برازش مناسب مدل است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه‌ی قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی است. مقادیر شاخص‌های CFI, GFI, AGFI, NFI و NNFI در مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل معادلات ساختاری فرضیه‌ی اصلی است؛ بنابراین، با توجه به نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی، می‌توان گفت همه‌ی ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر گوش سپردن به ایده‌ها، اندیشه‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان برای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد؛ چرا که بیان این ایده‌ها و نظرات می‌تواند از یک طرف به‌عنوان راهبردی برای حل مسائل و پیچیدگی‌های سازمان باشد و از طرفی دیگر نماینگر علایق و خواسته‌های آنان باشد تا از این طریق برای مدیریت پیامی را ارسال کنند تا شرایط را برای اثربخشی هر چه بیشتر آنان فراهم سازند. هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش واسطه‌ای فرهنگ اخلاقی در تأثیر رهبری اخلاقی و آوای سازمانی معلمان است؛ برای این منظور اطلاعات مورد نیاز جهت تجزیه و

های آموزشی رهبری به صورت اخلاقی نمایان گردد، کارکنان بیشتر به بیان ایده‌ها و اندیشه‌های خود می‌پردازند؛ در نتیجه خلاقیت و نوآوری در سازمان اتفاق می‌افتد. از طرفی با توجه به نقش واسطه‌ی فرهنگ اخلاقی و تأثیر مثبت آن در رابطه‌ی رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان بهتر است، سازمان‌ها آموزشی در ایجاد فرهنگ اخلاقی که مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی است و منجر به تمایز آن‌ها با سایر سازمان‌ها می‌گردد، تدوین کنند و شرایط لازم برای پذیرش این باورها توسط کارکنان و بروز آن‌ها در رفتارهایشان را مهیا سازند. با توجه به اینکه روز به روز بر پیچیدگی تکنولوژی در سازمان‌ها افزوده می‌شود با نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی و ترویج سبک رهبری اخلاقی می‌توان کارکنان را به ابراز دیدگاه‌های خود در ارتباط با سازمان و همکاری‌شان تشویق نمود و با صرف حداقل انرژی و هزینه به راهبردهای حل مسئله‌ی سازمانی نایل گشت. از این رو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها فرهنگ اخلاقی خود را در بین کارکنان سازمان ترویج دهند.

#### پیشنهادات کاربردی و پژوهشی

با روشن شدن اهمیت و اثر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان استان اردبیل به آموزش و پرورش سایر استان‌ها پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر را در جامعه‌ای متناسب با ویژگی‌های خود اجرا نموده و ارتباط رهبری اخلاقی با آوای سازمانی و تأثیر آن بر خلاقیت و تعهد کاری را مورد بررسی قرار دهند؛ همچنین با توجه به پیچیدگی‌های عصر حاضر و لزوم توجه به اندیشه‌ها و نظرات سایر اعضا به ادارات استان پیشنهاد می‌شود تحقیق حاضر را در جامعه‌ی مربوط انجام دهند و نقاط قوت و ضعف سه متغیر آوای سازمانی، فرهنگ اخلاقی و رهبری اخلاقی را تبیین نمایند. در خصوص محدودیت‌ها

کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند. رهبران اخلاقی باید تصمیمات اتخاذ شده را روشن کنند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند (Amini & Nikmaram, 2015) همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های (Darakhshan, 2016) تحت عنوان پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی همسو است؛ بدین معنا که از طریق جو اخلاقی سازمان می‌توان زمینه‌ی ارتقای سرمایه‌ی روان‌شناختی و افزایش آوای سازمانی را فراهم آورد.

رهبری اخلاقی از طریق فرهنگ اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان اثر غیر مستقیم دارد. نتایج حاصل از پژوهش (Shokramini et al., 2017) با عنوان "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی در میان معلمان مدارس پایه‌ی تحصیلی ابتدایی شهر کرمانشاه" حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آوای سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد؛ به این صورت که اگر در سازمان فرهنگ اخلاقی نهادینه شود اعضای سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان و منافع خود حرکت خواهند کرد و منافع جمع را بر منافع فردی ترجیح خواهند داد و در مواردی که لازم باشد به بیان ایده‌ها و اندیشه‌های دگرخواهانه روی خواهند آورد.

آوای کارکنان به عنوان راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه‌ی مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با سازمان را بیان نمایند از این رو، شایسته است که مدیران آموزش و پرورش در فراهم ساختن زمینه‌های لازم جهت بروز رهبری اخلاقی در محیط‌های آموزشی تمامی عناصر را بسیج نمایند؛ چرا که هر قدر در محیط

صورت بگیرد. در پایان از مدیریت محترم آموزش و پرورش استان اردبیل و همکاران گرامی که بنده را در تدوین هر چه بهتر این مقاله یاری کردند کمال تشکر دارم.

نیز باید اشاره نمود که این پژوهش در میان معلمان ناحیه یک استان اردبیل و در دوره ابتدایی صورت گرفته است؛ لذا نتایج به دست آمده قابل تعمیم به جامعه مذکور است؛ ولی در تعمیم آن به سایر جوامع می بایست احتیاط لازم

## References

- Afkhami Ardakani, M. & Khalili Sadrabadi, A. (2013). A Review on the Role of Personality Factors In Formation of Silence in Knowledge Personnel. *Management researcher*, 5 (18): 65-83. (in Persian).
- Afkhami ardakani, M. and Khalili Sadrabad, A. (2012). A Study of the Relationship between Personality Factors and Silence of Knowledge Staff, *Quarterly Journal of Public Management Research*, Vol. (in Persian).
- Ahmadi, A & Panahi, B. (2009). Effect of ethical climate of the attitudes and behaviors Payam mnoon University of East Azarbaijan job. *Management Researches*, 2 (5): 33-56. (In Persian).
- Klshoven K , Den Hartog, D N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of proto typicality and trust . *International Journal of Leadership Studies*; 5 (2): 1-19.
- Dostar, M ; Ismailzadeh, M. (2013). Organizational justice and its impact on EVA and employee performance. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23 (72): 163-143. (In Persian).
- Dostar, M. & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational Justice and Its Effects on Employees Voice and Performance. *Journal of Management Studies In Development & Evaluation*, 23(72): 143 - 163. (in Persian).
- Hassanzadeh Psikhani, Sadegh, M; Hassanzadeh, S, (2018). The effect of organizational ethics on employee silence with the mediating role of perception of organizational support. *Public Management Perspectives*, 9 (34): 110-87. (In Persian).
- Hosayni, E; Karimi, S. (2011). Organizational justice: a model to measure organization outside justice. *Management Studies in Development & Evolution*; 22 (68): 67-83. (In Persian)
- Van Dyne, L; Soon, A; Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidiemnsional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1391.
- Van Dyne, L. V.; Ang, S; Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1359- 139.
- Zehir, C; Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *social and behavioral sciences. Turkey: 7th International Strategic Management Conference*.
- Zareei Matin, H; Taheri, F; Sayyar, A. (2012). Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal of*

- Management Sciences; 6(21): 77-104. (In Persian).
- Zareei Matin, Hassan; Ahmadi, Maryam; Amini, Alireza; Nik Maram, Sahar. (2016). Investigating the effect of ethical leadership behavior on employees' voice. Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 7 (4): 190-167.
- Ghanbari, Sirus; Mohammadi, Mohammad Faeq. (2017). Assessing the role of professional ethics and psychological security on the relationship between justice and organizational voice. Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology, 12 (2): 57-47.
- The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Voice. Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 7 (4): 190-167.





پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی