

# رابطه‌ی بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیر آموزشی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان؛ ۸۸-۱۳۸۷

سید علی سیادت<sup>۱</sup> / مرضیه مختاری پور<sup>۲</sup> / ایرج کاظمی<sup>۳</sup>

چکیده

مقدمه: تغییرات سریع، انعطاف‌پذیری، تنوع فزاینده‌ی نیروی کار و عدم رعایت اخلاق در سازمان‌ها توجه بسیاری از پژوهشگران از جمله بوربا (با نظریه هوش اخلاقی) و کیم (با نظریه رهبری تیمی) را به خود جلب نموده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه‌ی بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیر آموزشی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود. فرضیه‌های این پژوهش عبارت‌اند از: ۱- بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) و رهبری تیمی رابطه وجود دارد، ۲- بین نظرات اعضای هیأت علمی در زمینه‌ی رهبری تیمی تفاوت وجود دارد. ۳- بین نظرات مدیران آموزشی و غیر آموزشی در زمینه هوش اخلاقی تفاوت وجود دارد.

روش بررسی: پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل اعضای هیأت علمی (۵۵۱ نفر) و مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۲۱۰ نفر) است. نمونه‌ای به حجم ۱۴۴ عضو هیأت علمی و ۱۰۹ مدیر از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب گردید و اعضای هیأت علمی و مدیران به نسبت تعدادشان در دانشگاه وارد انتخاب شد ابزارهای این پژوهش عبارت‌اند از پرسشنامه‌ی استاندارد هوش اخلاقی و رهبری تیمی.

یافته‌ها: ۱- بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۲- بین میانگین نمره‌های رهبری تیمی اعضای هیأت علمی برحسب سن تفاوت وجود دارد و ۳- بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی برحسب سابقه‌ی خدمت تفاوت وجود دارد، ولی بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی تفاوت وجود ندارد.

نتیجه‌گیری: این یافته‌ها با پژوهش‌های لنیک و کیل، کیم، وود و فیلدن، لوپرنا، پراتی و دیگران همسویی و هم‌خوانی دارد. رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که آنان از خود نشان می‌دهند، رابطه‌ی مستقیم دارد. با توجه به اینکه در سازمان‌های آموزشی، نوع کارها نیز به مهارت‌ها و دیدگاه‌های گوناگون نیاز دارد، بنابراین تیم رهبری بهتر از یک رهبر عمل می‌کند و در این میان توجه به اخلاق، روحیه‌ی کار تیمی را بهبود می‌بخشد.

کلید واژه‌ها: هوش اخلاقی، رهبری تیمی، مدیر آموزشی و غیر آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی

• وصول مقاله: ۸۷/۱۲/۱۲ • اصلاح نهایی: ۸۸/۴/۱۶ • پذیرش نهایی: ۸۸/۵/۶

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

۲. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان؛ نویسنده مسئول (m\_mokhtari240@yahoo.com)

۳. استادیار گروه آمار، دانشکده علوم، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

امروزه اخلاقیات و مدیریت تنوع از عوامل اصلی عملکرد موفقیت‌آمیز در یک محیط رقابتی است. عدم توجه به اخلاق در مدیریت سازمان‌ها می‌تواند معضلات بزرگی برای سازمان‌ها به وجود آورد. در این میان قضاوت افراد در مورد اخلاقی بودن و یا غیر اخلاقی بودن کارها بر کمیت و کیفیت کار آنان و در نتیجه موفقیت سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. دانشگاه از جمله سازمان‌هایی است که در هر جامعه از حساسیتی خاص برخوردار است. این حساسیت بیشتر به آن دلیل است که عملیات داخلی آن در معرض دید همگان قرار دارد و مورد قضاوت عامه‌ی مردم است. هم چنین دانشگاه‌ها بیش از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده دار تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص می‌باشند. بنابراین دانشگاه نیازمند فضایی است که در آن کارکنان، اعضای هیأت علمی، مدیران و دانشجویان افرادی مسئولیت‌پذیر، دلسوز، درستکار و به طور کلی اخلاقی بار آیند و با تکیه بر انرژی درونی خود و با تلاش، از شکست نهراسند و آن را پلی برای رسیدن به پیروزی بدانند. باید باور داشت مدیران دانشگاه که با مدیریت منابع و امکانات لازم مسئولیت اداره‌ی دانشگاه را به عهده دارند، اولین کسانی هستند که با رفتار، گفتار و کردار خود اصول اخلاقی را در سازمان رواج می‌دهند و تأثیر بسزایی در اعمال اعضای سازمان دارند. بنابراین مدیران باید از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان در سازمان به وجود آورند تا کارکنان بتوانند با تمام توان و بهره‌وری هر چه بیشتر کار کنند که این امر، نیازمند وجود رهبری با هوش اخلاقی (Moral intel-ligence) بالا است.

Borba (۲۰۰۵) هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می‌کند. [۱] که چهار اصل از هوش اخلاقی برای موفقیت مداوم سازمانی و شخصی ضروری است: ۱. درستکاری؛ یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن معتقدیم و آنچه که به آن عمل می‌کنیم. انجام آنچه که می‌دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان‌ها؛ ۲. مسئولیت‌پذیری؛

کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال خود و پیامدهای آن اعمال، هم چنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد؛ ۳. دلسوزی: توجه به دیگران که دارای تأثیر متقابل است. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم، آنان نیز موقع نیاز با ما همدردی می‌کنند؛ و ۴. بخشش: آگاهی از عیوب و اشتباهات خود و دیگران و بخشیدن خود و دیگران. [۲] بنابراین رهبران با هوش اخلاقی بالا کار درست را درست انجام می‌دهند، اعمال آن‌ها پیوسته با ارزش‌ها و عقایدشان هماهنگ است، عملکرد بالایی دارند و همیشه کارها را با اصول اخلاقی پیوند می‌دهند.

همچنین در ساختار سازمان‌های کنونی، اعتماد و سهیم کردن کارکنان یا مشارکت دادن افراد در اطلاعات جایگزین ساختارهای قدیمی و کنترل‌های شدید گذشته شده است. امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و به حمایت از آن‌ها برخیزد. رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم می‌کنند و آنان را در این موارد سهیم می‌نمایند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. Kim (۲۰۰۲) رهبری تیمی (Team leadership) را دربردارنده‌ی طرح‌های درگیر نمودن کارکنان به روش‌های مختلف در شرایط کاری یکسان، حل مسأله و تصمیم‌گیری "می‌داند. [۳] هم چنین رهبری تیمی شرکت دادن افراد، کسب درون‌داد از آنان برای تصمیمات و حل تعارضات برای اجرای تغییر می‌باشد. [۴] امروزه مدیران بسیاری از شرکت‌های بزرگ آمریکایی مثل جنرال الکتریک، شرکت هواپیمایی اسکاندایناوی، گوئیرو شرکت‌های معروف دیگر، مسئولیت و اختیارات را به زیردستان واگذار کرده و می‌کوشند تا رهبری تیمی را به اجرا درآورند.

در دانشگاه نیز ماهیت پیچیده و غیر خطی تحولات محیطی موجب شده تا دوران تسلط یک مدیر خاص و نظام سلسله‌مراتبی آن کاهش یابد و به تدریج زمینه برای حضور افراد و گروه‌های متنوع در مدیریت دانشگاهی فراهم آید، زیرا نظام متمرکز در قالب سلسله‌مراتب رسمی در دانشگاه‌ها، وجود قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها و انعطاف‌ناپذیری سیاست‌های کنترل مدیران از میزان

اثربخشی رهبری و واسطه بین رهبری اخلاقی با قدرت رهبران است. [9] Wimalasiri (۲۰۰۱) در تحقیق خود نشان داد که سن، تحصیلات، وابستگی مذهبی و تعهد مذهبی بر قضاوت اخلاقی پاسخ دهندگان تأثیر معنی داری دارد، اما مالکیت شرکت، جنس و شغل بر قضاوت اخلاقی تأثیر معنی داری ندارد. [۱۰]

Pratiandetal (۲۰۰۳) در تحقیق خود نشان دادند که هوش هیجانی عنصر ضروری در تیم اثربخش، رهبری تیمی و بازدهی های تیم می باشد. [۱۱] Wuestewald (۲۰۰۷) در تحقیق خود دریافت که رهبری تیمی بر احساس کارکنان در زمینه های حمایت و تعهد سازمانی، افزایش روابط مدیریت کارکنان و تصمیم گیری تیمی تأثیر دارد. [۱۲] Woodand Fields (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که: (۱) رهبری مشترک رابطه ای مثبت با رضایت شغلی اعضای تیم دارد، (۲) رهبری مشترک در مدیریت تیمی با اضافه کاری اعضای تیم، تعارض نقش، ابهام نقش و فشار شغلی رابطه ای منفی دارد. [۱۳] Cragin (۲۰۰۵) تحقیقی انجام داد که یافته های آن با ادبیات مربوط به فرهنگ مدرسه و رهبری تیمی همسو بود مبنی بر اینکه رهبری تیمی می تواند در بسیج مهارت های حل مسأله، تعهد حرفه ای، شکل دهی فرهنگ مدرسه و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مؤثر باشد. یافته های این تحقیق نشان داد که کار تیم رهبری مشترک (همکاری و برنامه ریزی استراتژیک) بر فرهنگ مدرسه (درگیری تمام اعضا و تصمیم گیری داده محور و اجرای جشن) تأثیر دارد. تیم رهبری اثربخش، فرهنگ مدرسه و انگیزش، تلاش و نگرش های دانش آموز به سمت یادگیری و ارزشیابی را افزایش و توسعه می دهد. [۱۴] Loperna (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان داد که رهبران تیمی به طور اثربخش، مسیر و راهنمای روشن را ابلاغ می کنند، از قابلیت های تیم برای آزادی عمل به اعضای تیم که در بالاترین سطح کار می کنند، آگاه هستند، از تیم و اعضای آن مراقبت می کنند، تصمیمات را به موقع اتخاذ می کنند، نقش خود را با استفاده از مثال ایفا می کنند و برای اعضای تیم قابل دسترس هستند. [۱۵]

فرضیه های این پژوهش عبارت بودند از:

۱. بین مؤلفه های هوش اخلاقی (درستکاری،

آزادی عمل و خود کنترلی اعضای سازمان می کاهد. [۵]

چنین ساختاری در آموزش عالی موجب انعطاف ناپذیری، انحصار طلبی، تمایل به حفظ قدرت، بی توجهی به تغییرات محیطی و مقاومت در برابر این تحولات خواهد شد. طبیعتاً این ساختار نمی تواند پاسخگوی محیط پیچیده کنونی باشد. بنابراین ساختار دانشگاه ها باید طوری طراحی شود تا با توجه به ابعاد گسترده ی تحولات علمی و فناوری و محیط پیچیده و متغیر امروز، بتواند به بقای اثربخش خود ادامه دهد. بنابراین تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین هوش اخلاقی با رهبری تیمی مدیران آموزشی و غیر آموزشی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می پردازد.

این تحقیق منحصر به فرد است و تاکنون در خارج و داخل تحقیقی با این عنوان که هر دو مؤلفه هوش اخلاقی و رهبری تیمی را بررسی کرده باشد، یافت نشد، بنابراین تحقیقاتی که تنها یک مؤلفه از این تحقیق را بررسی کرده اند را بیان می کنیم. هم چنین با توجه به بررسی های پژوهشگر، تاکنون تحقیقی در مورد هوش اخلاقی و رهبری تیمی انجام نشده است. Langlois and Lapointe (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که سابقه خدمت و تجربه ی مدیران بر قضاوت اخلاقی تأثیر می گذارد، به طوری که مدیران جدید مدارس، از اخلاق عدالت و انصاف استفاده می کنند، اما مدیران مسن اخلاق عمومی که شامل اخلاق مراقبتی و انتقادی است را به کار می برند. [۶] Zdenek and Scho-chor (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که نقش معلم در اجرای برنامه ی مرتبط با توسعه ی سواد اخلاقی در دانش آموزان برای رشد حرفه ای آنان ضروری است. [۷]

Rucinski and Bauch (۲۰۰۶) در تحقیق خود نشان دادند که در بین فارغ التحصیلان رهبری آموزشی بر حسب جنس در زمینه رفتار تدافعی تفاوت وجود دارد، به نحوی که مردان نسبت به زنان گرایش بیشتری به رفتار تدافعی داشتند. هم چنین بر حسب سن نیز فارغ التحصیلان مسن نسبت به جوان رفتارهای تأملی بیشتری ارائه می دهند. [۸] Krishnan (۲۰۰۳) در تحقیق خود دریافت که رهبری تحولی، واسطه بین رهبری اخلاقی با کوشش مضاعف، رضایت پیروان و

مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه وجود دارد.

۲. بین نظرات اعضای هیأت علمی در زمینه رهبری تیمی با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، چند شغله بودن، افتخارات علمی، مرتبه علمی) تفاوت وجود دارد.

۳. بین نظرات مدیران آموزشی و غیر آموزشی در زمینه هوش اخلاقی با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، چند شغله بودن، افتخارات علمی، مرتبه علمی) تفاوت وجود دارد.

### روش بررسی

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. توصیفی از این جهت که به توصیف وضعیت موجود هوش اخلاقی و رهبری تیمی مدیران آموزشی و غیر آموزشی می‌پردازد و همبستگی از این جهت که رابطه بین دو مؤلفه‌ی هوش اخلاقی و رهبری تیمی بررسی می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی هستند که در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ به ترتیب بالغ بر ۲۱۰ و ۵۵۱ نفر بوده‌اند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده گردید و اعضای هیأت علمی و مدیران به نسبت تعدادشان در دانشگاه وارد شدند. حجم نمونه‌ی پژوهش بر اساس یک مطالعه‌ی مقدماتی و تعیین واریانس نمرات به دست آمده و با استفاده از فرمول حجم نمونه به دست آمد و نمونه‌ای به حجم ۱۴۴ و ۱۰۹ عضو هیأت علمی و مدیران انتخاب گردید. ابزارهای این پژوهش عبارت بودند از:

۱. پرسشنامه‌ی هوش اخلاقی توسط لنینک و کیل [۳] ارائه شد که از ۴۰ سؤال در طیف پنج درجه‌ای (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و تمام اوقات) تشکیل شده است. پایایی این آزمون با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با  $r = 0/94$  و روایی صوری و محتوایی و هماهنگی درونی مؤلفه‌های آن توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

بیشترین همبستگی درونی بین بخشش و دلسوزی با هوش اخلاقی با  $r = 0/86$  و کمترین همبستگی بین درستی‌کاری با هوش اخلاقی با  $r = 0/66$  می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی مؤلفه‌های هوش اخلاقی نیز نشان داد که درستی‌کاری با بار عاملی  $(0/64)$ ، مسئولیت‌پذیری  $(0/81)$ ، دلسوزی  $(0/84)$  و بخشش  $(0/83)$  دارای ۸۰ درصد اشتراک هستند که این عامل مشترک را می‌توان هوش اخلاقی نامید؛ و

۲. پرسشنامه رهبری تیمی که توسط کیم [۴] ارائه شد و از ۴۵ سؤال در طیف پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تشکیل شده است. پایایی این آزمون با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ  $r = 0/93$  و روایی صوری و محتوایی و همبستگی درونی آن نیز توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

روش اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه‌های این پژوهش که حاوی نکات لازم در خصوص پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات شخصی آزمودنی‌ها و مشخصات فردی بود، به تعداد مورد نیاز تهیه و تکثیر گردید. پس از آن با مراجعه به دفاتر کاری مدیران آموزشی و غیر آموزشی (برای سنجش هوش اخلاقی آنان) پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد و پرسشنامه‌ی رهبری تیمی بین اعضای هیأت علمی جهت سنجش میزان درک آنان از رهبری تیمی توزیع گردید. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون (به منظور بررسی رابطه بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی با رهبری تیمی)، رگرسیون چندگانه (به منظور پیش‌بینی رهبری تیمی از روی مؤلفه‌های هوش اخلاقی)، تحلیل واریانس یک متغیره (به منظور بررسی تفاوت بین هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی اعضای هیأت علمی بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک استفاده شده است.

### یافته‌ها

**فرضیه ۱:** بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی (درستی‌کاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه وجود دارد.

جدول ۱: ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی و رهبری تیمی

رهبری تیمی	
هوش اخلاقی مدیران آموزشی	r=0/113* sig=0/023
درستکاری	r=0/102* sig=0/053
مسئولیت‌پذیری	r=0/087* sig=0/002
دلسوزی	r=0/049* sig=0/057
بخشش	r=0/156* sig=0/003
هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	r=0/340* sig=0/058
درستکاری	r=0/041* sig=0/041
مسئولیت‌پذیری	r=0/069* sig=0/003
دلسوزی	r=0/040* sig=0/046
بخشش	r=0/038* sig=0/046

نتایج حاصل از همبستگی نشان می‌دهد که بین هوش اخلاقی مدیران آموزشی و رهبری تیمی رابطه‌ی معنی‌دار و مثبت در سطح  $P < 0/05$  با ضریب همبستگی ( $r=0/113$ ) وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی بین بخشش با رهبری تیمی با ( $r=0/156$ ) و کمترین ضریب همبستگی بین دلسوزی با رهبری تیمی با ( $r=0/049$ ) می‌باشد. هم‌چنین بین هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی با رهبری تیمی رابطه‌ی معنی‌دار و مثبت با ضریب همبستگی ( $r=0/340$ ) وجود دارد که بیشترین ضریب همبستگی است و کمترین ضریب همبستگی بین بخشش با رهبری تیمی با ( $r=0/038$ ) می‌باشد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که بیشترین ضریب رگرسیون بین دلسوزی با رهبری تیمی با ( $\beta=0/946$ ) و کمترین ضریب رگرسیون بین بخشش مدیران غیر آموزشی با رهبری تیمی با ( $\beta=0/141$ ) می‌باشد.

**فرضیه ۲:** بین نظرات اعضای هیأت علمی در زمینه رهبری تیمی با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، چند شغله بودن، افتخارات علمی، مرتبه علمی) تفاوت وجود دارد.

جدول ۲: ضرایب رگرسیون چند گانه بین هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی با رهبری تیمی

رهبری تیمی	ضرایب استاندارد نشده	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی‌داری
	B		Beta		
هوش اخلاقی مدیران آموزشی	0/215	7/626	0/224	0/553	0/581
درستکاری	0/088	7/630	0/793	0/667	0/505
مسئولیت‌پذیری	0/454	7/657	0/485	0/320	0/749
دلسوزی	0/447	7/622	0/739	0/583	0/560
بخشش	0/855	7/638	0/654	0/636	0/525
هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	0/055	0/033	0/288	1/669	0/096
درستکاری	0/494	3/244	0/670	2/926	0/004
مسئولیت‌پذیری	0/853	2/353	0/350	3/763	0/000
دلسوزی	0/481	4/701	0/946	2/868	0/004
بخشش	0/878	1/923	0/141	1/497	0/135

جدول ۳: مقایسه میانگین نمره‌های رهبری تیمی بر حسب سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، مرتبه علمی، چند شغله بودن، افتخارات علمی

منبع اثر	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
سن	رهبری تیمی	۴۷۸/۲۷۰۹	۱	۴۷۸/۲۷۰۹	۵/۹۴۵	۰/۰۴۷
سابقه خدمت	رهبری تیمی	۶۹۶/۳۴۷۶	۱	۶۹۶/۳۴۷۶	۷/۶۲۹	۰/۰۹۰
سابقه مدیریتی	رهبری تیمی	۵۷۶/۱۸۰	۱	۵۷۶/۱۸۰	۰/۳۹۶	۰/۵۳۱
مدرک تحصیلی	رهبری تیمی	۸۳/۹۵۷	۱	۸۳/۹۵۷	۰/۱۸۴	۰/۶۶۹
محل اخذ مدرک تحصیلی	رهبری تیمی	۱۸/۸۴۵	۱	۱۸/۸۴۵	۰/۰۴۱	۰/۸۳۹
مرتبه علمی	رهبری تیمی	۱۲۱/۶۰۹	۱	۱۲۱/۶۰۹	۰/۲۶۷	۰/۶۰۷
افتخارات علمی	رهبری تیمی	۱۴۱۴۳/۳۶۲	۱	۱۴۱۴۳/۳۶۲	۳۱/۰۳۵	۰/۲۱۰
چند شغله بودن	رهبری تیمی	۳۷/۳۹۹	۱	۳۷/۳۹۹	۰/۰۸۲	۰/۷۷۵

جدول ۴: مقایسه میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی بر حسب سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، مرتبه علمی، چند شغله بودن، افتخارات علمی

منبع اثر	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
سن	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۲۷۵۸/۰۵۹	۱	۲۷۵۸/۰۵۹	۴/۷۰۲	۰/۰۹۳
سابقه خدمت	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۱۲۱۲/۶۴۳	۱	۱۲۱۲/۶۴۳	۳/۰۰۸	۰/۰۸۷
سابقه مدیریتی	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۱۶۳۹/۴۳۳	۱	۱۶۳۹/۴۳۳	۲/۷۹۵	۰/۰۳۸
مدرک تحصیلی	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۱۱۸۷/۹۹۱	۱	۱۱۸۷/۹۹۱	۲/۹۴۷	۰/۰۹
محل اخذ مدرک تحصیلی	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۲۰۴۱/۱۲۲	۱	۲۰۴۱/۱۲۲	۳/۴۸۰	۰/۰۶۵
مرتبه علمی	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۲۳۶۳/۹۷۲	۱	۲۳۶۳/۹۷۲	۵/۸۶۵	۰/۰۸۸
افتخارات علمی	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۸۳/۹۴۶	۱	۸۳/۹۴۶	۰/۱۴۳	۰/۷۰۶
چند شغله بودن	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۸۳۹/۵۷۲	۱	۸۳۹/۵۷۲	۲/۰۸۳	۰/۱۵۳
	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۵۸۵/۱۶۱	۱	۵۸۵/۱۶۱	۰/۹۹۸	۰/۳۲۱
	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۱۰۲۰/۹۹۲	۱	۱۰۲۰/۹۹۲	۲/۵۳۳	۰/۱۱۶
	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۱۱۴۸/۱۳۰	۱	۱۱۴۸/۱۳۰	۱/۹۵۷	۰/۱۶۵
	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۱۹/۹۱۹	۱	۱۹/۹۱۹	۰/۰۴۹	۰/۸۲۵
	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۱۹۰۴/۷۰۶	۱	۱۹۰۴/۷۰۶	۰/۳۱۴	۰/۵۷۷
	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۰/۳۹۴	۱	۰/۳۹۴	۰/۰۰۱	۰/۹۷۵
	هوش اخلاقی مدیران آموزشی	۱۹۰۴/۷۰۶	۱	۱۹۰۴/۷۰۶	۳/۲۴۷	۰/۰۷۵
	هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی	۸۲/۳۶۱	۱	۸۲/۳۶۱	۰/۲۰۴	۰/۶۵۳

تیمی کیم [۴] و با پژوهش‌های کریشنن [۹]، وستوالد [۱۰]، وود و فیلدز [۱۳]، کراگین [۱۴]، پراتی، داگلاس، فریس، آمتز و بوکلی [۱۱] و لوپونا [۱۵] همسو بوده و با آن همخوانی دارد. در بیان تبیین این یافته می‌توان گفت رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که آنان از خود نشان می‌دهند، رابطه‌ی مستقیم دارد. با توجه به اینکه در سازمان‌های آموزشی، اعضای سازمان دارای ارزش‌ها و باورهای متفاوتی بوده و نوع کارها نیز به مهارت‌ها و دیدگاه‌های گوناگون نیاز دارد، بنابراین تیم رهبری بهتر از یک رهبر عمل می‌کند. رهبری تیمی در دانشگاه با استفاده از افراد زبده و متخصص می‌تواند زمینه‌ی رقابت مؤثر و کارآیی بالاتر را فراهم کند و از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرد. در این میان توجه به اخلاق، روحیه‌ی کار تیمی را قدرت بخشیده و به اجتناب از اعمال مجرمانه (رشوه، سرقت و...) در سازمان کمک می‌کند. هر قدر اعتماد، احترام و صداقت بین اعضای یک سازمان کمتر باشد، روحیه و عملکرد تیمی نیز تضعیف شده و به کاهش عملکرد و نهایتاً کاهش سود سازمان منجر خواهد شد. برای این منظور توجه به عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی در سازمان می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط آشفته و پیچیده‌ی امروز، عملکرد اخلاقی خود را حفظ نمایند. بنابراین رهبری رفتار اخلاقی و یا غیر اخلاقی در سازمان‌ها، فرهنگ سازمان و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به تمام افراد و گروه‌های ذینفع، میزان سود سازمان‌ها را در بلندمدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی،

نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک متغیره نشان می‌دهد که بین میانگین نمره‌های رهبری تیمی اعضای هیأت علمی بر حسب سن آنان تفاوت وجود دارد که در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار است. نمودار ۱ نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی با سن بالاتر، رهبری تیمی بالاتری نسبت به کسانی که سن پایین‌تری دارند، کسب کرده‌اند.

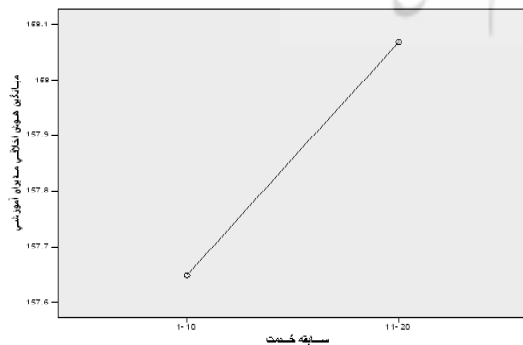
**فرضیه ۳:** بین نظرات مدیران آموزشی و غیر آموزشی در زمینه هوش اخلاقی با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک تحصیلی، چند شغله بودن، افتخارات علمی، مرتبه علمی) تفاوت وجود دارد.

نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک متغیره نشان می‌دهد که بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی بر حسب سابقه خدمت آنان و بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی تفاوتی وجود ندارد. نمودار ۲ نشان می‌دهد که مدیران آموزشی با سابقه خدمت بالاتر نسبت به سابقه خدمت پایین‌تر، هوش اخلاقی بالاتری کسب کرده‌اند.

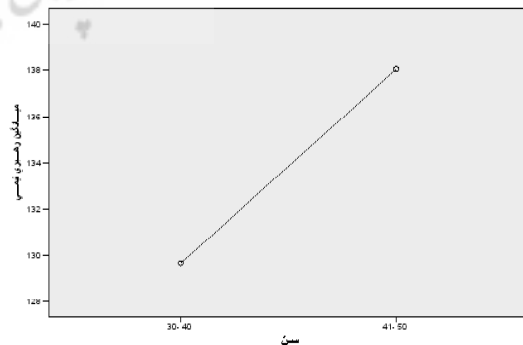
### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که:

۱. بین هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه‌ی معنی‌دار و مثبت در سطح  $P < 0/05$  با ضریب همبستگی  $(r=0/113)$  و  $(r=0/340)$  وجود دارد. این یافته با تئوری‌های هوش اخلاقی لنینک و کیل [۳]، رهبری



نمودار ۲: پراکندگی هوش اخلاقی بر حسب سابقه خدمت



نمودار ۱: پراکندگی رهبری تیمی بر حسب سن

۵. ایجاد اعتماد، اطمینان و مسئولیت‌پذیری بین اعضای سازمان

۶. اتخاذ تصمیمات ارتقاء به شیوه‌ای منصفانه و نظام‌پاداش و تشویق عادلانه برای اعضای سازمان

با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، بهره‌گیری از مدل سبک رهبری تیمی برای ایجاد تحول در ساختار، فرهنگ، رویه‌ها و سایر ابعاد سازمانی توصیه می‌شود. این مدل می‌تواند توانایی سازمان را برای بقاء در محیط پرتلاطم و پویا ارتقاء دهد. همچنین آموزش و گسترش این شیوه‌ی رهبری، فرآیند نو سازی سازمانی و ایجاد سازمان‌های نوین را تسهیل می‌کند. در این بخش بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده و آزمون‌های آماری انجام شده با توجه به سبک رهبری تیمی، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱. رهبران باید به اعضای برای همکاری و مشارکت در آنان، زمینه‌ی افتخار و غرور سازمانی را ایجاد نمایند.

۲. رهبران در دانشگاه‌ها با اهداف روشن، جو احترام‌آمیز و ساختار مشارکت در قدرت، بهترین شرایط را برای فعالیت‌های حرفه‌ای و بازده مطلوب آماده کنند.

۳. موقعی که همکاری در سطح بالایی است، یک فرهنگ قدرتمند و هنجارهای کاری مشارکتی نیز در دانشگاه‌ها به وجود می‌آید، این هنجارها با اهداف دانشگاه‌ها پیوند زیادی دارند، به‌طور هماهنگ توزیع شده‌اند و تعهد اعضای هیأت علمی را برای عملکرد فوق‌العاده ارتقاء می‌دهند و امکان می‌دهند به‌طور خاص درباره‌ی کارشان با یکدیگر گفت‌وگو نمایند.

۴. رهبران به اعضای سازمان اجازه دهند که خودشان در مورد مشکلات فکر کنند، تصمیم بگیرند و راه‌حل ارائه دهند و آن را اجرا کنند. بنیان یک سازمان علاقه‌مند به رهبری تیمی باید ایجاد شرایط لازم برای اظهار نظر همه افراد و احترام به افکار و پیشنهادات آنان در سطوح مختلف سازمان باشد.

۵. با جلب مشارکت اعضای ذی‌ربط و ذی‌نفع در جهت تحقق اهداف، نارسایی‌ها و نقاط قوت و ضعف و اخذ تصمیم آگاهانه برای بهبود روش‌ها و افزایش بازدهی‌ها انجام می‌شود.

اعتماد مردم و نیز کاهش جریمه‌های می‌شود. لازم است مدیران توانایی اداره‌ی افراد با جنسیت، سن، نژاد، مذهب، قومیت و ملیت‌های مختلف را داشته باشند، زیرا باعث تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبه‌ی خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. مسئولیت رهبر تیمی ایجاد محیطی بر اساس اعتماد و توجه متقابل، پاسخ‌گویی افراد در مقابل اعمالشان، ایجاد سیستمی برای کنترل و بازخورد نتیجه‌ها، توسعه‌ی روابط باز و دو طرفه، رفتار احترام‌آمیز با افراد که تمام این کارها با اصول هوش اخلاقی رابطه نزدیکی دارد. رهبر تیمی نباید اجازه دهد که نفع شخصی بر منفعت جمعی حاکم شود، زیرا اگر اعضای تیم هر یک دستورالعمل پنهانی داشته باشند یا سود شخصی را جستجو کنند، نتیجه‌ی آن، رنجش و خشم، رقابت و تعارض است. یک راه برای رهبر در این شرایط، این است که با دلسوزی و مسئولیت‌پذیری کار گروهی را برای عملکرد رضایت‌بخش ملاک قرار دهد. در این صورت اعضای تیم درک می‌کنند که نمی‌توانند بدون مشارکت در تیم موفق باشند.

۲. بین میانگین نمره‌های رهبری تیمی اعضای هیأت علمی بر حسب سن در زمینه‌ی رهبری تیمی تفاوت وجود دارد که در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار است.

۳. بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی تنها بر حسب سابقه خدمت تفاوت وجود دارد که در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار است ولی بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی تفاوت وجود ندارد. این یافته در زمینه‌ی تفاوت بین هوش اخلاقی مدیران آموزشی بر حسب سن با پژوهش‌های لانگلوئیس و لاپوینت [۶] و روسینسکی و باچ [۸] و ویمالاسیری [۱۰] همسو بوده و با آن همخوانی دارد.

بر این اساس موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. توسعه‌ی رسالت، آرمان و ارزش‌های انسانی و ایجاد مبانی ارزشی در سازمان

۲. تلفیق اهداف فرد با سازمان از دیدگاه‌های ارزشی

۳. بهبود عملکرد اعضای دانشگاهی و برآوردن نیازهای آنان

۴. افزایش خودآگاهی و شناخت نقاط قوت و ضعف اعضای سازمان



## References

1. Turner N, Barling J. Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology* 2002; 87(2): 304-31.
2. Borba M. The step-by-step plan to building moral intelligence. 2001. Available from: URL: <http://www.parenting-bookmark.com/pages/7virtues.htm>
3. Lennick D, Kiel F. Linking strong moral principles to business success. Pennsylvania: Wharton School of the University of Pennsylvania; 2005.
4. Kim S. Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work* 2003; 11(7): 115-39.
5. Zenger JH, Miller D. Frontline leadership. San Jose: Zenger-Miller; 2001.
6. Langlois L, Lapointe C. Ethical leadership in Canadian school organizations. *London: Educational Managers Administration and Leadership* 2007; 35(2): 247-60.
7. Zdenek B, Schochor D. Developing moral literacy in classroom. *Journal of Educational Administration* 2007; 45(4): 514-32.
8. Rucinski DA, Bauch PA. Reflective, ethical and moral constructs in educational leadership preparation: Effects on graduates' practices. *Journal of Educational Administration* 2006; 44(5): 487-508.
9. Krishnan VR. Power and moral leadership: Role of self-other agreement. *Leadership Organization Development Journal* 2003; 4(6): 345-51.
10. Wimalasiri JS. Moral reasoning capacity of management students and practitioners: An empirical study in Australia. *Journal of Managerial Psychology* 2001; 66(8): 614-34.
11. Prati CM, Douglas C, Ferris GR, Ammeter AP, Buckley MR. The role of emotional intelligence on team leadership: Reply to the critique. *International Journal of Organizational Analysis* 2003; 11(4): 363-9.
12. Wuestewald T. Shared leadership: An assessment of participative management in a services organization. Todd Westward. Oklahoma: University of Oklahoma; 2007
13. Wood MS, Fiedls D. Exploring the impact of shared leadership on management team members' job outcomes. *Baltic Journal of Management* 2007; 2(3): 251-72.
14. Cragin CM. Study of proficiency team leadership to improve standards based education at a suburban Massachusetts middle school [Ph.D. Dissertation]. Chestnut Hill, Massachusetts: Boston College, Lynch Graduate School of Education; 2005. Available from: URL: <http://www.proquest.com>
15. Loperena M. Team leadership behavior, roles, and characteristics in effective teams [Ph.D. Dissertation]. Washington: George Washington University, the Graduate School of Education and Human Development. 2004. Available from: URL: <http://www.proquest.com>