

رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در

فرماندهی انتظامی استان کردستان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

جلال امینی^۲، حسن‌رضا رفیعی^۳، علی افشار^۴

چکیده

هدف: اثربخشی سازمانی موضوعی اصلی در نظریه‌های سازمان است و یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمانی به‌شمار می‌رود. با توجه به اهمیت و نقش آفرینی عملکرد سازمان نیروی انتظامی در جامعه، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در فرماندهی انتظامی استان کردستان انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از منظر شیوه اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل فرماندهان استان کردستان به‌تعداد ۸۸ نفر است که به‌صورت تمام‌شمار مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش مؤید این مطلب است که رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری اخلاقی فرماندهان شامل «صداقت، جامعه‌محوری، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی» با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری دارد. همچنین متغیر تشویق برای توانمندسازی فرماندهان بالاترین تأثیر و رابطه را با اثربخشی سازمانی دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی، صداقت، جامعه‌محوری، تشویق برای توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی، اثربخشی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

□ **استناد:** امینی، جلال؛ رفیعی، حسن‌رضا؛ افشار، علی (پاییز، ۱۳۹۶). رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی

استان کردستان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۲(۳)، ۳۶۱-۳۷۸.

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته فرماندهی و مدیریت دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین به راهنمایی «حسن‌رضا رفیعی» و مشاوره «علی افشار» است.

۲. کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: aminij51@yahoo.com

۳. دانشیار مدیریت آموزشی گروه معارف دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: HRR1340@chmai.ir

۴. دانشجوی دکتری روانشناسی نظامی دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله. رایانامه: afsharali@yahoo.com

مقدمه

در سازمان نیروی انتظامی فرماندهان وظایفی دارند که برای انجام این مهم باید نقش‌های سازمانی و روابط بین فردی و اهداف سازمان را به‌طور روشن درک کنند. آنها باید برای تأمین نیازهای افراد زیرمجموعه خود تلاش کنند تا سازمان کارکردی موفقیت‌آمیز داشته باشد؛ آنها باید طوری عمل کنند که حتی نیروهای ناکارآمد را نیز برای هدف اصلی سازمان هدایت و با تأمین اهداف سازمان، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین کنند. به عبارت دیگر رهبری یا مدیریت مبتنی بر مشارکت همه اعضای سازمان در پیشبرد امور یکی از مسائل اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف کرده، رویکرد رهبری اخلاقی است که در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. توجه فرماندهان و مدیران به رهبری اخلاقی از آنجا است که در پژوهش‌های به‌عمل آمده، نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان‌ها ثابت شده و برعکس بی‌توجهی به این مهم همواره آسیب‌ها و چالش‌هایی را برای سازمان به‌دنبال داشته است. یکی از موضوعاتی که برای ارتقای اخلاق مورد توجه قرار گرفته است رهبری اخلاقی است که به‌ویژه با توجه به رسوایی‌های اخلاقی در سازمان‌ها، اهمیت مضاعفی یافته است. رهبری اخلاقی یکی از عوامل مهم ارتقای سطح اخلاق حرفه‌ای است که از طریق ایجاد فضای اخلاقی آثار قابل توجه در زمینه نگرش و رفتار کارکنان برجای می‌گذارد. رهبری اخلاقی را عمل‌هنجاری مناسب از طریق اعمال فردی و ارتباطات انسانی تعریف کرده‌اند. رهبران اخلاقی پیروان را مرتب به پایبندی و رعایت معیاری‌های اخلاقی توصیه کرده و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش در نظر می‌گیرند (جعفری، طهمورث و علایی، ۱۳۹۵: ۱۶). نقش رهبری اخلاقی فرماندهان در توفیق یگان تحت امر انکارناپذیر است و تحقق بهینه مأموریت‌های متنوع نیروی انتظامی، مرهون کیفیت رهبری فرماندهان و مدیران است، بنابراین فرماندهان با رهبری اخلاقی ضمن صرف حداقل هزینه برای انجام مأموریت به‌نحو مطلوب می‌توانند نهایت بهره‌وری را برای نیروی انتظامی داشته باشند. از سویی پژوهش‌های فراوانی درباره اثربخشی و پیوند آن با دیگر مقوله‌های بنیادی سازمان، مانند سبک‌های رهبری، کارایی، رضایت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و... انجام شده

اما تاکنون پژوهشی در زمینه رهبری اخلاقی فرماندهان و اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی صورت نگرفته است؛ با توجه به نقش تأثیرگذار رهبری اخلاقی و خدمات متنوع نیروی انتظامی به جامعه، به‌ویژه در جامعه مورد مطالعه یعنی استان کردستان، نبود چنین پژوهشی احساس می‌شود. بنابراین انجام یک کار علمی و ارائه راهکارهای مناسب به فرماندهان و رؤسای یگان‌های اجرای فرماندهی انتظامی استان کردستان از جمله اقدامات مفیدی است که می‌تواند نقش بسیار مؤثری در پیشبرد اهداف مورد نظر داشته باشد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان و هدف‌های فرعی آن، تبیین رابطه صداقت، جامعه‌محوری، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخگویی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان است.

دلیل اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان نیروی انتظامی مربوط به مقاصد و اهداف ذاتی این سازمان است. جامعه از نیروهای انتظامی می‌خواهد در اقدام‌های خود بالاترین استانداردهای رفتاری و حرفه‌ای را رعایت کنند زیرا آنها برای مبارزه با جرم و ناهنجاری‌های اجتماعی، اجرای قانون و حمایت از حقوق شهروندان تلاش می‌کنند. از طرفی از فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی انتظار می‌رود که قاطع بوده و هدایت، کنترل و مدیریت امور را بر عهده بگیرند. با رهبری اخلاقی فرماندهان می‌توان تا اثربخشی عملکرد آنان را تقویت کرد. با توجه به نقش محوری و کلیدی فرماندهان، معاونان و مدیران نیروی انتظامی در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی به‌منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است، از این رو آنان می‌کوشند متناسب با وضعیت موجود زمینه رشد و توسعه فردی، گروه و سازمان را فراهم سازند. تلاش آنان برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم رهبری اخلاقی است. قابل توجه آنکه نیروی انتظامی، زمینه‌های اصلی ثبات، آرامش، امنیت و نظم عمومی را فراهم می‌سازد و رهبران و فرماندهان در کارآمدی و اثربخشی سازمانی نقش تعیین‌کننده و حیاتی دارند؛ بنابراین تأمین منزلت اجتماعی و مهم‌تر از آن تقویت بنیان‌های اخلاق اجتماعی آنان اهمیت خود را برجسته‌تر می‌کند. امروزه فرماندهان نیروی انتظامی بنا بر الزامات شغلی خود، نقش ویژه و حساسی در

سرنوشت کارکنان سازمان را بر عهده دارند. از این رو در فراگرد وظایف اجرایی خود نیازمند روشی هستند که بتوانند براساس آن کارکنان خود را بیشتر و بهتر بشناسند و براساس آن روش با آنان ارتباط برقرار کنند.

پیشینه پژوهش: گل پرور و پاداش (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان کارخانه حایر پرداختند. پژوهش از نوع همبستگی و جامعه آماری آن کارکنان کارخانه حایر تشکیل داده، جامعه آماری ۳۳۲ نفر از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله و تحلیل رگرسیون میانجی مورد تحلیل قرار گرفتند. شواهد حاصل از تحقیق نشان داد که ابتدا رهبری اخلاقی باعث تأثیر بر انگیزش درونی در نوآوری می‌شود و سپس انگیزش درونی در نوآوری طی یک فرآیند زنجیره‌ای باعث تقویت خلاقیت در محیط کار می‌گردد. نصراصفهانی و غصنفری (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان پرداختند. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری آن شاغلان در نیروگاه «ان.۶۱۰» در سال ۱۳۹۰ بود که از این تعداد ۲۰۳ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. یافته‌ها در خصوص رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه محمد منتظری اصفهان، همبستگی مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. کالشوون^۱، دن هارتگ^۲ و دهوق^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی رهبری اخلاقی را در هفت بعد، انصاف صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌مداری، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش و نگرانی برای ثبات مورد بررسی قرار دادند. روش تحقیق به‌صورت آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع توصیفی همبستگی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که برای رهبری اخلاقی مدیران، تأثیر این هفت مؤلفه (انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌مداری، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش و نگرانی برای ثبات) بر بهبود رفتار سازمانی کارکنان

1. Kalshoven
2. Den Hartog
3. De Hoogh

به اثبات رسیده است. دهوق و دن هارتگ^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی رهبری اخلاقی را در سه بعد انصاف، شفاف‌سازی نقش و تسهیم قدرت با مسئولیت اجتماعی رهبر، نسبت به مدیر ارشد و اثربخشی گروه مورد بررسی قرار دادند، جامعه آماری ۷۳ سازمان کوچک و متوسط در هلند است و به این نتیجه رسیدند که بین مسئولیت اجتماعی و رهبری اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد. براون و تروینو^۲ (۲۰۰۶) در پژوهشی رهبری اخلاقی را در ابعاد سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری، انگیزه‌بخشی، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی مورد بررسی قرار دادند؛ روش پژوهش به صورت مروری انجام شده و به بررسی ادبیات تحقیق و مقالات پیشین در زمینه رهبری اخلاقی پرداخته شده است و به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی در این ابعاد (سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری، انگیزه‌بخشی، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی) نقش اساسی در عملکرد و بهبود رفتار سازمانی دارد. در جمع‌بندی پیشینه‌ها می‌توان گفت که در بیشتر موارد، پژوهشگران تمرکز خود را بر اثربخشی رهبری اخلاقی بر ابعاد فردی کارکنان همچون انگیزه، توانمندسازی و رفتار سازمانی قرار داده‌اند و در کمتر پژوهشی به تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمان پرداخته شده است و اگر هم موردی یافت شده بیشتر مربوط به سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی است و به عبارت دیگر در خصوص بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی نیروی انتظامی پژوهشی در دسترس نیست که این می‌تواند به عنوان جنبه نوآوری پژوهش حاضر محسوب شود.

پژشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مبانی نظری

رهبری: رهبری یک فرایند است؛ رهبری با تغییر آمیخته است؛ رهبری درون گروه شکل می‌گیرد و اینکه رهبری هدفمند است. در کنار اینها آنچه به رهبری هویت می‌بخشد «تأثیر و نفوذ» است و بدون آن رهبری وجود ندارد. بخشی از تأثیر بر پیروان، ناشی از قدرت رهبر است و منابع

1. De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N.

2. Brown; Michael E, Treviño

قدرت شامل پاداش، زور، قانون، مقام (مرجعیت) و دانایی (کارشناسی) است. از دیدگاه «برنز»^۱ (۱۹۹۱) قدرت به معنی زور و اجبار نبوده بلکه از طریق رابطه با دیگران ایجاد می‌شود و رهبران و پیروان به‌طور جمعی از آن برای تحقق اهداف جمعی خود استفاده می‌کنند. موضوع دیگر در ادبیات رهبری بحث تفاوت‌های رهبر با مدیر است. وظیفه اصلی مدیریت فراهم آوردن نظم و ترتیب و هماهنگی در سازمان است درحالی‌که وظیفه رهبری ایجاد تغییر و حرکت است. مدیریت به دنبال جستجوی نظم و ثبات است ولی رهبری در پی تغییرات سازنده و جرح و تعدیل است. رهبری بر انگیزه و الهام‌بخشی و روحیه دمیدن و انرژی دادن به افراد برای ارضای نیازهای تحقق‌نیافته آنها تأکید می‌کند. نکته دیگر اینکه رهبری با زور تفاوت دارد؛ زور به کارگرفتن تنبیه و پاداش و سایر محدودیت‌ها در محیط کار برای تحقق تغییر و هدف‌های پیش‌بینی شده است. اعمال زور مخالف با مفهوم رهبری است زیرا در فرایند اعمال زور، رابطه پیروان با رهبر قطع می‌شود، اتفاقی که مغایر با مفهوم فرایند رهبری است. از طرف دیگر مدیر به دنبال ثبات و نظم است و رهبر به دنبال تغییر (رضایان، ۱۳۸۰: ۳۷۵). برای رهبر ویژگی‌هایی را برشمرده‌اند: «استادگی»^۲ (۱۹۴۸)، هوش، هوشیاری، بصیرت، مسئولیت‌پذیری، ابتکار، مقاومت و پایداری، اعتماد به نفس و برون‌گرایی را برشمرده است. «مان»^۳ (۱۹۷۴) موفقیت‌پذیری، پایداری، بصیرت، ابتکار، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، تحمل، تأثیرپذیری و برون‌گرایی را برشمرده است؛ «دی‌وادر و الیگر»^۴ (۱۹۸۶) هوش، مردانگی، اعتدال، محافظه‌کاری و تسلط را برشمرده است و «کرک پاتریک»^۵ (۱۹۹۱) تحرک، انگیزش، درستی، اعتماد، توانایی و آگاهی و دانایی را برشمرده است. در میان این ویژگی‌ها، درستی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر است. درستی، کیفیت صداقت و اعتماد به نفس است. افراد اصول‌گرا، معتقد و مسئولیت‌پذیر، نماد درستی و صداقت‌اند. چنین رهبرانی روح اعتماد به نفس را در پیروان می‌دمند (افجه، ۱۳۸۸: ۴۱۶-۴۲۳).

1. Bronze

2. stagdill

3. mann

4. Dvader v Alygr

5. crack Patrick

رهبری اخلاقی: واژه رهبری اخلاقی حاوی دو مفهوم در ادبیات مدیریت است. اولین مفهوم رهبر را فردی می‌داند که هدایت یک یا چند گروه را برعهده دارد. بدیهی است چنین فردی ویژگی یک رهبر واقعی را ندارد و فقط یک مدیر اجرایی است. دومین مفهوم رهبر را فردی می‌داند که به شکلی پویا با زیردستان خود در انجام کارها و ایجاد تغییرات و تحولات سازمان همگام می‌شود. چنین فردی با نفوذ بر زیردستان آنها را برای اعمال تغییرات اساسی تحت تأثیر قرار می‌دهد و به آنها انگیزه می‌بخشد (کومیوس^۶، ۱۹۹۱: ۵۱). مهارت‌های رهبران شامل توانمندسازی، آماده‌سازی کارکنان، توان توسعه برنامه‌ریزی، ایجاد گروه‌های کاری اثربخش، ایجاد عملکرد بالا در گروه‌های کاری، تفویض اختیار، قدرت تنبیه کارکنان خاطی و فراهم کردن شرایط برای بازخورد عملکرد کارکنان است. رهبران اخلاقی به ارزش‌ها وفادارند و می‌دانند انجام دادن امور درست از هر چیزی بااهمیت‌تر است. ارزش‌های حاکم بر کار در نظر رهبران ارزش‌مدار شامل انگیزش‌بخشی در مسیر، همراه با کارکنان و تشویق آنان در مواقع موفقیت کارکنان است. رهبری اخلاقی از جمله عوامل توفیق کارکنان در یک سازمان است. پیروان در چنین شرایطی موقعیت کاری خود را پیش‌بینی‌پذیر دانسته و از اینکه مورد توجه سرپرست خود هستند خوشحال می‌شوند. کارکنان احساس می‌کنند دیده می‌شوند، به نظرات‌شان اهمیت داده می‌شود. در محیط کار دوستانی دارند که برایشان به‌منزله بهترین دوستان است و در سازمان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد و توسعه دارند. (دی هوگ^۷ و دن هارتوگ^۸، ۲۰۰۸: ۲۳). «تروینو» و همکارانش پژوهشی را برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی انجام دادند. آنها طی مصاحبه پژوهشی با ۴۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌ها و بازرسان، میزان اجرای منشور اخلاقی توسط کارکنان در شرکت‌های مختلف، ویژگی‌ها و انگیزه‌های یک رهبر اخلاقی را بررسی کردند. نتایج این گفتگوها نشان می‌داد رهبران اخلاقی افرادی صادق و قابل اعتماد هستند و تصمیم‌های آنها بر پایه عدالت استوار است و رفتار آنها در یک چارچوب و ضابطه روشن قابل تعریف و پیش‌بینی است. در این پژوهش مشخص شد رهبر اخلاقی تلاش مستمری بر پیروان

6. Komives

7. De Hoogh

8. Den Hartog

درخصوص رعایت اصول اخلاقی و خودداری از رفتارهای غیراخلاقی دارد. رهبران اخلاقی به صورت مداوم پیامد تصمیم‌های خود را بر روند اخلاقی سازمان می‌سنجند و برای دیگران یک الگوی اخلاقی متعادل به شمار می‌روند. آنها تنها حرف نمی‌زنند و مرد میدان و عمل هستند (براون و تروینو، ۲۰۰۶: ۵۹۵).

اثربخشی، هدف رهبری: رهبری باید «اثربخش» باشد. در بررسی نظریه‌های رهبری اثربخش، مشخص شده است که شاخصه‌های رهبری اثربخش «نفوذ بر میزان تعهد پیرو» و «ایجاد خوش‌بینی در پیروان» است. رهبران تلاش می‌کنند با اثربخشی خود بر تعهد پیروان نسبت به وظایف‌شان تأثیر مثبت بگذارند، برای اینکه سازمان‌ها و پیروان، رهبران مؤثر و غیرمؤثر را از هم تشخیص دهند، معیارهای فراوانی را می‌توان در نظر گرفت. مقصود و هدف رهبری ذهن ما را به این امر معطوف می‌کند که رهبر موفق کسی است که رهبری مسیر را تا رسیدن به سازمانی جدید و بسیار کارآمد در دست داشته باشد. سازمان‌ها نباید از طریق ارزیابی نتایج کوتاه‌مدت به ارزیابی اثربخشی رهبران بپردازند، این معیار از معیارهای ارزیابی گذشته‌نگر در رهبری است. سازمان نباید رهبران اثربخش را با توجه به جاذبه‌های فردی یا محبوبیت آنها ارزیابی کند زیرا این معیار بسیار ناپایدار است و نباید آنها را از روی جاذبه‌های تبلیغی و تشریفاتی و بازتاب آنان در محافل بیرونی ارزیابی کرد. سازمان‌ها باید موفقیت رهبران را با استناد به ارزش‌های فردی، پیشرفت اخلاق، نیت درونی، آزادی انتخاب، استفاده از رفتارهای اخلاقی در اعمال نفوذ و مشی آنها در تحول سازمان ارزیابی کنند (ازگلی، ۱۳۸۴: ۴۵). در فرهنگ اسلامی نیز بر مشی و تعهد اخلاقی مدیران تأکید شده است. اخلاق کار اسلامی مسلمانان را به تعهد بیشتر به سازمان، همکاری، مشارکت، مشورت، بخشش و گذشت تشویق می‌کند (یوسف، ۲۰۰۰: ۵۲۸). رهبر اخلاقی از جمله عوامل توفیق کارکنان در یک سازمان است. پیروان در چنین شرایطی موقعیت کاری خود را پیش‌بینی‌پذیر دانسته و از اینکه مورد توجه سرپرست خود هستند خوشحال می‌شوند. کارکنان احساس می‌کنند دیده می‌شوند و به نظراتشان اهمیت داده می‌شود. در محیط کار دوستانی دارند که برایشان به‌منزله بهترین دوستان است و در سازمان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد و توسعه دارند (دی‌هوگ و

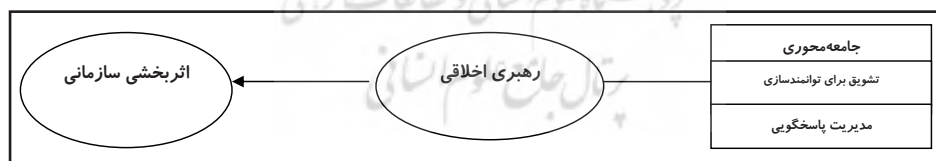
دن هارتگ، ۲۰۰۸: ۴۸۱).

اثربخشی سازمانی: یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند در واقع اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد به عبارت دیگر اثربخشی اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد (زاهدی، ۱۳۷۹: ۱۱۵). اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه هم‌خوانی نتایج عملی با نتایج مورد انتظار (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۴۹). اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان‌ها به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شوند، درحالی‌که کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است (دفت، ۹۵: ۱۳۸۰). اثربخشی به‌عنوان میزانی یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد تعریف شده است. در این تعریف ابهامات متعددی وجود دارد که موجب شده تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه‌ای از ابهامات عبارت است از اینکه اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی متعلق به کیست؟ اهداف بلندمدت مدنظر است یا اهداف کوتاه‌مدت؟ اهداف رسمی سازمان مورد نظرند یا اهداف واقعی؟ رابینز در تعریف اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرآیند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله (رابینز، ۱۳۹۰: ۱۰۲). توتو^۱ معتقد است اثربخشی سازمانی فرآیندی چرخشی و مداوم است که از طرح و برنامه شروع می‌شود و شامل تمام فعالیت‌ها است که هم برای دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین می‌کند که انجام آن‌ها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است (شیرازی، ۱۳۷۳: ۶۵). رضائیان اثربخشی یا کارآمدی یک سازمان را در قالب هدف‌های تعیین شده و رضایت خاطر کسانی که در رسیدن به این اهداف نقش دارند، می‌داند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۸۵).

مدیریت اخلاقی از دیدگاه اسلامی: اخلاق و اصول اخلاقی از جمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تأکید اسلام است، به طوری که پیامبر اسلام «صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم» هدف از رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاقی معرفی کرده‌اند. از این رو اخلاق به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، بایدها و نبایدها می‌تواند نقش مهمی را در مدیریت اثربخش سازمان‌ها ایفا کند. انضباط

کاری، مهرورزی، دادورزی، معاشرت سازنده، مشاورت، تواضع، وفای به عهد، خدمتگزاری و مدارا از جمله شیوه‌های مطلوب اخلاقی مورد تأکید اسلام در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که برای تحقق آنها تدوین منشور اخلاقی و عملی ساختن آن در سازمان‌ها ضروری است. در این راستا با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و نهادینه کردن رفتار اخلاقی در سازمان می‌توان اخلاق و اصول اخلاقی را در سازمان تقویت کرد که در صورت تحقق این امر کاهش تبعیض، بی‌عدالتی، نارضایتی، افزایش روحیه سازمانی و تعهد کارکنان از یک‌سو و رشد و تعالی انسان‌ها، بالندگی سازمان‌ها و پیشرفت جامعه را از سوی دیگر موجب خواهد شد. اگر دین (در این بحث اسلام) را مجموعه عقاید و دستورات عملی بدانیم و اخلاق را مجموعه آموزه‌هایی که راه و رسم زندگی کردن به‌نحو شایسته و بایسته را ترسیم کرده و بایدها و نبایدهای ارزشی حاکم بر رفتار آدمی را می‌نمایاند، به‌خوبی به رابطه تنگاتنگ دین و اخلاق پی خواهیم برد و اخلاق را پاره‌ای ناگسستنی از دین به‌شمار خواهیم آورد (اعظمی، آیباغی‌اصفهان‌ی و تولایی، ۱۳۸۷: ۱۷).

مدل مفهومی تحقیق: با توجه به نتایج پژوهش‌های مورد بررسی در پیشینه پژوهشی مرتبط با موضوع، با استفاده از دیدگاه «براون و تروینو»، از میان شش بعد مربوط به نظریه اخلاقی آنان، چهار بعد متغیر مستقل رهبری اخلاقی و رابطه آن‌ها با اثربخشی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در مدل مفهومی پژوهش به‌صورت زیر نشان داده می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (براون و تروینو، ۲۰۰۶)

باتوجه به مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش عبارت است از این‌که: بین رهبری اخلاقی با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین فرضیه‌های فرعی عبارت‌اند از: ۱- بین صداقت فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معنی‌داری وجود

دارد؛ ۲- بین جامعه‌محوری فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۳- بین تشویق برای توانمندسازی فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۴- بین مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان با اثربخشی سازمانی نیروی انتظامی در فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با عنایت به اینکه در پی تبیین رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در نیروی انتظامی است، از نظر نوع، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، دو روش کتابخانه‌ای و میدانی است. برای اثبات همبستگی بین متغیرها از آزمون‌های آمار استنباطی، برای رابطه یا اثبات میزان روابط متغیرها از آزمون تی و برای اولویت‌بندی تأثیر روابط بین متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرمانده، جانشین و معاون هماهنگ‌کننده استان کردستان، معاونان عملیات و پیشگیری، رؤسای پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان، کلیه فرماندهان انتظامی شهرستان‌ها، فرماندهان انتظامی یگان‌های ویژه و امداد استان کردستان است که به‌صورت تمام‌شمار مورد پرسش قرار گرفتند. بازه زمانی انجام پژوهش از فروردین ماه سال ۱۳۹۳ تا اسفندماه سال ۱۳۹۳ است. قلمرو مکانی پژوهش استان کردستان شامل شهرستان‌های سنندج، کامیاران، دهگلان، قروه، بیجار، دیواندره، مریوان، سقز، بانه و سروآباد است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه کتبی محقق‌ساخته است که اعتبار محتوایی آن به‌صورت صوری و برای اطمینان از سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه، پرسش‌نامه توسط افراد متخصص (اساتید دانشگاه) و خبره مورد بررسی قرار گرفت و ضمن اخذ نظرات آنان، اعتبار محتوایی پرسش‌های مندرج در آن برای سنجش متغیرها و موضوع مورد مطالعه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی آن نیز ضریب آلفای کرونباخ، $0/827$ به‌دست آمد که نشان از پایایی مناسب پرسش‌نامه است.

جدول ۱. نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

| متغیر | مؤلفه‌ها | آلفای کرونباخ | آلفای کرونباخ کل |
|--------------|------------------------|---------------|------------------|
| رهبری اخلاقی | صداقت | ۰/۸۱۳ | ۰/۸۲۷ |
| | جامعه‌محوری | ۰/۷۶۳ | |
| | تشویق برای توانمندسازی | ۰/۸۳۴ | |
| | مدیریت پاسخ‌گویی | ۰/۷۹۵ | |
| اثربخشی | اثربخشی | ۰/۸۷۳ | |

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان: براساس نتایج توصیفی پژوهش، افراد جامعه آماری متعلق به گروه سنی زیر چهل سال و افراد بین ۴۰ تا ۴۵ سال در رتبه بعدی قرار داشتند. افراد دارای سطح تحصیل کارشناسی در رتبه اول و افراد دارای مدرک کاردانی در رتبه دوم قرار داشتند. افراد بالای ۲۰ سال خدمت در رتبه اول و افراد بین ۱۵ تا ۲۰ سال در رتبه دوم قرار داشتند. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان در جدول ۲ نوشته شده است.

جدول ۲. ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

| متغیر | درصد فراوانی | | | |
|------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| سن | زیر ۴۰ سال | ۴۰ تا ۴۵ سال | ۴۵ تا ۵۰ سال | بیش از ۵۰ سال |
| | ۳۹/۱ | ۳۷/۹ | ۱۸/۴ | ۴/۶ |
| سطح تحصیل | دیپلم | کاردانی | کارشناسی | کارشناسی ارشد و بالاتر |
| | ۳/۴ | ۳۱ | ۴۸/۴ | ۱۷/۲ |
| سابقه کاری | زیر ۱۰ سال | ۱۰ تا ۱۵ سال | ۱۵ تا ۲۰ سال | بیش از ۲۰ سال |
| | ۴/۶ | ۲۳ | ۲۷/۶ | ۴۴/۸ |

یافته‌های استنباطی

برای آزمون این فرضیه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. از آنجا که گویه‌های پرسش‌نامه براساس مقیاس لیکرت درجه‌بندی شده بود، عدد ۳ به‌عنوان حد میانه در نظر گرفته شد و فرض بر این قرار گرفت که اگر میانگین در مورد یک عامل، بزرگتر از عدد ۳ باشد و معناداری آن اثبات

شود آن عامل به‌عنوان یک عامل مؤثر بر اثربخشی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۳. یافته‌های استنباطی پژوهش

| فرضیه | متغیرهای مستقل | مقدار آماره تی | میانگین | سطح معنی‌داری | اختلاف میانگین | بازه فاصله اطمینان ۹۵٪ |
|------------|-------------------------------|----------------|---------|---------------|----------------|------------------------|
| اصلی | رهبری اخلاقی | ۵۳/۰۴۶ | ۴/۳۰۳۲ | ۰/۰۰۰ | ۱/۳۰۳۲۱ | حد پایین حد بالا |
| | | | | | | ۱/۳۵۲۱ ۱/۲۵۴۴ |
| فرعی اول | صداقت | ۳۳/۶۲۴ | ۴/۳۲۷۶ | ۰/۰۰۰ | ۱/۳۲۷۵۹ | ۱/۴۰۶۱ ۱/۲۴۹۱ |
| فرعی دوم | جامعه‌محوری فرماندهان | ۳۲/۵۰۲ | ۴/۲۴۳۰ | ۰/۰۰۰ | ۱/۲۴۳۰۲ | ۱/۳۱۹۰ ۱/۱۶۷۰ |
| فرعی سوم | تشویق و توانمندسازی فرماندهان | ۴۵/۵۱۶ | ۴/۴۴۸۳ | ۰/۰۰۰ | ۱/۴۴۸۲۸ | ۱/۵۱۱۱ ۱/۳۸۵۴ |
| فرعی چهارم | مدیریت پاسخ‌گویی | ۲۹/۹۴۰ | ۴/۱۹۴۰ | ۰/۰۰۰ | ۱/۱۹۴۹۷ | ۱/۲۷۳۲ ۱/۱۱۴۷ |

بر اساس نتایج مندرج در جدول ۳، مقدار معناداری فرضیه اصلی که به بررسی تأثیرات رهبری اخلاقی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان می‌پردازد صفر به دست آمده که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر و آماره آزمون ۵۳/۰۴۶ به دست آمده که بزرگتر از معیار استاندارد (یعنی ۱/۹۶) است. حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر و مثبت است و فرضیه تأیید می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیر معنی‌داری دارد.

مقدار معناداری فرضیه فرعی اول، دوم، سوم و چهارم پژوهش که به بررسی تأثیرات صداقت، جامعه‌محوری، تشویق و توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان می‌پردازد صفر به دست آمده که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر و آماره آزمون ۳۳/۶۲۴ به دست آمده که بزرگتر از معیار استاندارد (یعنی ۱/۹۶) است. حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر و مثبت است و فرضیه تأیید می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که صداقت، جامعه‌محوری، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد. با توجه به نتایج پژوهش هر چهار بعد رهبری اخلاقی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیرگذار است؛ بنابراین برای رتبه‌بندی تأثیرات این ابعاد از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج

آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتیجه آزمون فریدمن

| تعداد | ۸۷ |
|--------------|--------|
| کای اسکوار | ۳۰/۴۰۹ |
| درجه آزادی | ۳ |
| سطح معناداری | ۰/۰۰۰ |

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود می‌توان مقدار آماره مربع کای را با ۳ درجه آزادی و همچنین سطح معنی‌داری را با مقدار صفر مشاهده کرد که نشان از رد شدن فرض صفر دارد.

جدول ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

| رتبه | میانگین رتبه‌ها | مؤلفه‌ها |
|------|-----------------|----------------------------------|
| ۱ | ۳/۱۰ | تشویق برای توانمندسازی فرماندهان |
| ۲ | ۲/۵۱ | صداقت |
| ۳ | ۲/۳۱ | جامعه‌محوری فرماندهان |
| ۴ | ۲/۰۹ | مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان |

همان‌طور که در جدول ۵ آمده است، میانگین رتبه‌های ابعاد رهبری اخلاقی اثرگذار بر اثربخشی از نظر پاسخ‌دهندگان متفاوت است. بر این اساس تشویق و توانمندسازی فرماندهان، بالاترین تأثیر و مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان کمترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارند. در ضمن صداقت و جامعه‌محوری در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس آنچه در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شد در مورد رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان، در چهار بعد نتایج به‌دست آمده نشان‌دهنده آن است که صداقت فرماندهان و مدیران، جامعه‌محوری فرماندهان و مدیران، تشویق برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران و مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان و مدیران با اثربخشی سازمانی تأثیر و رابطه دارد. فرماندهان و مدیران با رهبری اخلاقی خود می‌توانند نقش مهمی را در هدایت و

پیشبرد هر چه بهتر امور سازمانی داشته باشند. نتایج پژوهش حاضر بر مبنای گردآوری و تجزیه و تحلیل نظرات فرماندهان، معاونان و مدیران فرماندهی انتظامی استان کردستان استخراج شد. نتایج آزمون فریدمن درخصوص ابعاد رهبری اخلاقی نشان داد که ابعاد رهبری اخلاقی اثرگذار بر اثربخشی از نظر پاسخ دهندگان متفاوت است. بر این اساس، تشویق برای توانمندسازی فرماندهان، بالاترین و مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان، کمترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند، نتایج تحقیق با نتایج تحقیق براون و تروینو (۲۰۰۶)، دهوق و دن‌هارتگ (۲۰۰۸) هم‌راستا است. بر این اساس می‌توان گفت که صداقت فرماندهان بر اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیر دارد. نتایج آزمون فریدمن درخصوص شاخص‌های مربوط به صداقت نشان داد که شفاف‌سازی و رفع ابهام در محیط خدمت از نظر پاسخ دهندگان بیشترین تأثیر را بر صداقت فرماندهان داشته است و تطبیق کردار با گفتار فرماندهان و نمود آن در میان زیردستان کمترین تأثیر را دارد. نتایج با تحقیقات براون و تروینو (۲۰۰۶)، نصراصفهانی و غضنفری (۱۳۹۲) هم‌راستا است و نشان می‌دهد که ویژگی صداقت فرماندهان، معاونان و مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش جامعه‌محوری فرماندهان بر اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیر دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن درخصوص شاخص‌های مربوط به جامعه‌محوری فرماندهان نشان داد که ترویج روحیه تکریم ارباب رجوع در محیط خدمت از نظر پاسخ دهندگان بیشترین تأثیر را بر جامعه‌محوری فرماندهان داشته است و تحمیل نکردن اراده خود به دیگران کمترین تأثیر را دارد. به‌طورکلی نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله گل‌پرور و پاداش (۱۳۸۹)، براون و تروینو (۲۰۰۶) هم‌راستا است و نشان می‌دهد که جامعه‌محوری فرماندهان، معاونان و مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه دارد. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که تشویق و توانمندسازی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیر دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن درخصوص شاخص‌های مربوط به تشویق و توانمندسازی فرماندهان نشان داد که احترام به اندیشه‌های نوآورانه و ابتکار عمل کارکنان از نظر پاسخ‌دهندگان بیشترین تأثیر را بر تشویق برای توانمندی کارکنان دارد و تشویق زیردستان برای رسیدن به آنچه که می‌توانند باشند کمترین تأثیر را دارد. به‌طورکلی این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله

مهدوی (۱۳۹۳) و براون و تروینو (۲۰۰۶) هم‌راستا است و نشان می‌دهد که ویژگی تشویق برای توانمندسازی فرماندهان، معاونان و مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان بر اثربخشی سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان تأثیر دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن درخصوص شاخص‌های مربوط به مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان نشان داد که عمل به وعده‌های داده شده از سوی فرماندهان و مدیران از نظر پاسخ‌دهندگان بیشترین تأثیر را بر مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان داشته و کارهای انجام شده و وظایف انجام نشده کمترین تأثیر را دارد. به‌طورکلی نتایج این پژوهش با یافته‌های قبلی از جمله براون و تروینو (۲۰۰۶) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که ویژگی مدیریت پاسخ‌گویی فرماندهان، معاونان و مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه دارد.

پیشنهادها: ایجاد انگیزه خدمت‌رسانی فضای مناسبی را می‌طلبد که فرماندهان و مدیران به‌عنوان رهبران سازمان می‌توانند این نقش را بر عهده داشته باشند و زمینه‌های مناسب برای تحقق این امر ایجاد کنند. از طرفی یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است که در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. از این‌رو توجه فرماندهان و مدیران به رهبری اخلاقی، نتایج مثبتی را برای سازمان به‌دنبال خواهد داشت و ویژگی‌های صداقت، جامعه‌محوری، تشویق برای توانمندسازی و مدیریت پاسخ‌گویی در بین فرماندهان و معاونان و مدیران نیروی انتظامی می‌تواند گامی مثبت و اثربخش داشته باشد. صداقت رفتاری رهبر با اثربخشی رابطه تنگاتنگی دارد. از این‌رو، فرماندهان و مدیران باید در سازمان نقش صداقت رفتاری را مورد توجه قرار داده و با تأکید بر صداقت رفتاری بر پیروان و کارکنان تأثیر بگذارند. هنگامی که بین گفتار و اعمال رهبر یا مدیر مطابقت وجود دارد موجب اعتماد در پیروان و کارکنان می‌شود. بر همین اساس برای آن‌که بتوانند فضای اعتماد را میان کارکنان بوجود آورند، باید به قول‌هایی که به زیردستان خود می‌دهند عمل کنند. به مشکلات زیردستان خود توجه و برای رفع آنها اقدام کنند. به‌صورت ذهنی کارکنان را بر انگیزانند و آنها را تشویق کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد پرسش قرار دهند. مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی

قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. نیازهای احساسی زیردستان را برآورده کنند، زیرا جامعه محوری فرماندهان می تواند موجب اثربخشی شود. کارکنان را ترغیب کنند تا باور پیدا کنند اهداف با تلاش قابل دستیابی است. اندیشه های کارکنان را بارور سازند و سعی در مشارکت آنها در فعالیت های سازمان داشته باشند، زیرا تشویق از سوی فرماندهان می تواند موجب توانمندسازی افراد تحت امر و در نهایت اثربخشی سازمانی شود. زمان مشخصی را در طول روز باید به ارتباط مستقیم مدیر با کارکنان اختصاص داد. هرچقدر دسترسی کارکنان به مدیر آسان تر و بدون قیدوبندهای اداری باشد به همان نسبت به میزان انگیزه، اعتماد و توانمندی شان افزوده خواهد شد. اگر در محیط خدمت دسترسی زیرمجموعه به مدیر به راحتی امکان پذیر باشد و زیردستان بتوانند مشکلات خود را با مدیر در میان بگذارند و مدیر مستقیم به مشکلات زیردستان خود رسیدگی کند این امر باعث افزایش انگیزه در زیردستان و اثربخشی سازمان خواهد بود، زیرا مدیریت پاسخ گویی فرماندهان می تواند موجب اثربخشی سازمانی شود.

فهرست منابع

- ازگلی، محمد (فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۴). درآمدی بر معیارها و روش های ارزشیابی رهبری اخلاقی. فصلنامه مصباح. ۱۴(۵۶)، صص ۴۳-۵۸. بازیابی از:
<http://www.ensani.ir/storage/Files/20120426174017-5190-333.pdf>
- اعظمی، امیر؛ آبیایی اصفهانی، سعید و تولایی، روح الله (خرداد و تیر ۱۳۸۷). رهبری و مدیریت اخلاق اسلامی. دومانهنامه توسعه انسانی پلیس. ۵(۱۷)، صص ۷۱-۸۸. بازیابی از:
<http://www.ensani.ir/storage/Files/20101109104627-1.pdf>
- افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- جعفری، طوفان؛ حسنگلی پور، طهمورث و علایی، حسین (۱۳۹۵). رهبری اخلاقی در محیط های پروژه محور. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۱(۳)، صص ۱۱۶-۱۲۴. بازیابی از:
http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=378&sid=1&slc_lang=fa
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۰). مبانی تئوری و طراحی سازمان (علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۰). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، ویرایش جدید (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمان) تهران: انتشارات صفار.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۹). فرهنگ جامع مدیریت. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- شیرازی، علی. (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی. تهران، انتشارات: مشهد جهاد دانشگاهی.

گل پرور، محسن و پاداش، فریبا (بهار و تابستان ۱۳۸۹). رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و اخلاقیت کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۵(۲-۱)، ص ۱۰۳-۱۱۰. بازیابی از:
<http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=133155>
نصراصفهانی محمد و غضنفری، احمد (تابستان ۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۵(۱)، ص ۱۰۷-۱۲۸.
هوی، دین. ک، میسکل، سیسل، ج. (۱۳۸۲). تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی (سیدعباس زاده، مترجم). ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

- Brown, Michael E., Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17(7), 595-616. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- De Hoogh, A. H. B. , Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*. 19(3), 297-311. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Kalshoven, K. , Den Hartog, D. N. , De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*. 22(1), 51-69. Available from. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Komives, s, r. (1991). the realation between transformational and transactional leadership and achieving style. *Journal of college student development*. 32(2), 155-164.
- Yousef, D. (2000). Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change . *Human Relations* . 53(4), 513-537. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0018726700534003>.