



بررسی رابطه رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان  
سجاد الیکی<sup>۱\*</sup> و سیما الیکی<sup>۲</sup>

Investigating the Effect of Managers' Ethical Leadership on Teachers' Job  
Enthusiasm  
Sajad Oleiki<sup>1\*</sup> and Sima Oleiki<sup>2</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۲

Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between the ethical leadership of managers and the job enthusiasm of teachers. This research is correlational descriptive study. The statistical population included 110 male primary school teachers in district 5 of Isfahan city, from among whom 86 teachers were randomly selected as the sample using Morgan's sampling table. In order to collect data Ethical Leadership Questionnaires (Karlshon et al., 2011) with alpha coefficient reliability of 0.91% and Job Passion with Dimensions (immersion, enthusiasm and dedication to work) (Shafli et al., 2002) with Alpha coefficient of 0.85% were used. Content validity of the instruments was approved by experts' reviews done by some university professors. Data analysis was also done by Pearson correlation method using SPSS software (version 19). According to the obtained results, the test of the main hypothesis showed that there is a relationship between the ethical leadership of managers and the job enthusiasm of teachers ( $P < 0.05$ ). Also, there is a relationship between dedication to work and teachers' job enthusiasm with ethical leadership ( $P < 0.05$ ). It was also found that there is no relationship between the ethical leadership of managers and the dimension of immersion in work ( $p < 0.05$ ). In general, in educational organizations, the ethical leadership of managers can predict the job enthusiasm of teachers. Therefore, the ethical leadership style is known as one of the influential factors in the level of job enthusiasm.

**Keywords** Ethical leadership, managers, Job Enthusiasm, teachers

1. high school teacher in district 5 of Isfahan, Iran

2. high school teacher in district 2 of Isfahan, Iran

\*Corresponding Author, Email: sajadoleiki2022@gmail

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان، صورت گرفت. در این تحقیق، از روش توصیفی همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری شامل معلمان مرد مقطع ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان به تعداد ۱۱۰ نفر بود که با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان، ۸۶ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه رهبری اخلاق‌مدارانه (کالشن و همکاران، ۲۰۱۱) با ضریب آلفای ۰/۹۱ و پرسش‌نامه اشتیاق شغلی با ابعاد غرق‌شدن، شور و شوق و وقف‌شدن در کار (شافللی و همکاران، ۲۰۰۲) با ضریب آلفای ۸۵/۸۵ استفاده شد. با نظر متخصصان و اساتید دانشگاه، روایی و اعتبار محتوای پرسش‌نامه، مورد تأیید قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار spss19 انجام شد. طبق نتایج به‌دست آمده، بین رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران و اشتیاق شغلی معلمان، رابطه وجود دارد ( $P < 0/05$ )؛ همچنین بین وقف‌شدن و شور و شوق در کار با رهبری اخلاق‌مدارانه رابطه وجود دارد ( $P < 0/05$ )؛ همچنین مشخص شد، بین رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران و بُعد غرق‌شدن در کار معلمان رابطه‌ای وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). به صورت کلی در سازمان‌های آموزشی، رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران می‌تواند اشتیاق شغلی معلمان را بالا ببرد. براین اساس، سبک رهبری اخلاق‌مدارانه، از عوامل تأثیرگذار در میزان اشتیاق شغلی شناخته می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاق‌مدارانه، مدیران، اشتیاق شغلی، معلمان

۱. دبیر آموزش و پرورش ناحیه ۵، اصفهان، ایران

۲. دبیر آموزش و پرورش ناحیه ۲، اصفهان، ایران

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را بر طرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> است که در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. رهبری، فرایندی است که براساس آن، رهبر در هدایت دیگران، اخلاقی عمل می‌کند، ولی رهبری اخلاق‌مدار، یعنی ارزش‌های مبتنی بر نظام اخلاقی، پذیرفته شده رهبری است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). رهبری اخلاق‌مدار طی سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی به واسطه پیامدهای سازمانی گروهی و فردی که به همراه دارد، در حوزه ایجاد یک فضای کاری سالم، به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی<sup>۲</sup> پذیرفته‌شده برای همه، نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری، محور تمرکز و توجه است (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۸۹). به عقیده براون (۲۰۰۷) رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند؛ اهمیت اخلاقیات را به زیردستان خود منتقل می‌کنند؛ از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهای نقش اخلاقی برای پیروان، عمل می‌کنند (به نقل از میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵).

از سویی دیگر، ثابت شده است که رهبری اخلاق‌مدار بر نگرش‌های مثبت<sup>۳</sup> کارکنان همچون تعهد سازمانی<sup>۴</sup> و خشنودی شغلی<sup>۵</sup> و اشتیاق شغلی نیز اثر می‌گذارد (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۴). سبک رهبری، تأثیر چشم‌گیری بر اشتیاق شغلی کارکنان دارد. اشتیاق شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبتی چون عملکرد شغلی، تقویت رفتارهای مدنی-سازمانی و خشنودی شغلی، رابطه مثبت و با قصد ترک شغل، رابطه منفی بالایی دارد (هاکن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). اشتیاق یک مفهوم نسبتاً جدید و گسترده در زمینه روانشناسی و مدیریت منابع انسانی است. سازمان‌های امروزی خواهان آن هستند که کارمندانشان با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کارشان باشند و از آنان انتظار دارند که فراتر از انجام وظایف شغلی حرکت کنند (میرحیدری، ۱۳۹۱). اشتیاق شغلی نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می‌کند، بلکه برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز نقش مهمی دارد. اشتیاق، یک تفکر مثبت و واقعی است که به وسیله قدرت، فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود و موجبات تمایل و رضایت افراد را در اشتیاق به انجام کار فراهم می‌نماید (نعامی و پیریایی، ۱۳۹۰). شافلی و همکاران (۲۰۰۲)، اشتیاق شغلی را حالت مثبت ذهنی برای انجام و اتمام کار تعریف نموده و آن را دارای سه بُعد شور و شوق در کار، وقف‌شدن در کار و غرق‌شدن در کار می‌دانند (هارتر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲).

1. Ethical leadership
2. Ethical Values
3. Positive Attitudes
4. Organizational Commitment
5. Satisfaction Job
6. Hakanen & et al
7. Harter, Schmidt, Hayes

غرق شدن فرد در کار به میزان جذب و تمرکز اشاره دارد. در این حالت، به این دلیل، فرد سرسختانه درگیر کار خود می‌شود که تجربه کاری برای او بسیار لذت‌بخش است. افراد برای قرارگرفتن در چنین شرایطی، حاضر به پرداختن بهایش نیز هستند. در بُعد شور و شوق درکار، فرد در راستای انجام کار خود تلاش قابل ملاحظه‌ای اعمال کرده و در موقعیت‌های دشوار پافشاری بیشتری می‌کند. سومین بُعد اشتیاق شغلی، وقف خود در کار می‌باشد که با درگیری شدید روانی کارکن در کار، مشخص شده و ترکیبی از احساس معنی‌داری، اشتیاق و چالش است. این بُعد با مفهوم دل‌بستگی شغلی، وجه مشترک بسیاری دارد و به درجه‌ای که فرد از لحاظ روانی خود را وابسته به شغل خود می‌داند، اطلاق می‌شود (نعامی و پیریایی، ۱۳۹۰: ۲۴).

ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که نحوه ادراک کارکنان از رفتار رهبری اخلاق مدارانه، بر کیفیت خدمت و بهره‌وری در سازمان تأثیر بسزایی دارد. رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند، لذا تکیه‌زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن، مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارت‌های انسانی به سامان نمی‌رسد (سیادت و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان‌های نهادی باید زمینه‌ای را فراهم کنند که امور اخلاقی، نهادینه شده و به باور درون تبدیل شود. برای قراردادن محوریت اخلاق در سازمان‌های آموزشی، مهم است که اقدامات و ارزش‌های کار در سازمان‌های آموزشی حفظ و نگه داشته شود (کلاشون و همکاران، ۲۰۱۱). در طول سال‌های متوالی، محققان، عوامل درونی و بیرونی را که بر عملکرد معلمان و به سبب آن، بر عملکرد دانش‌آموزان تأثیرگذار بوده است مورد بررسی قرار داده‌اند، که این تجارب، بیان‌کننده استرس و فرسودگی زیادی از معلمان بوده است؛ اما اخیراً مفهوم روانشناسی مثبت‌نگر و شاخه‌های آن شامل اشتیاق شغلی بیان گردیده است. در پژوهش نعامی و پیریایی (۱۳۹۰) رابطه ابعاد انگیزش شغلی خودتعیین‌کنندگی (انگیزش بیرونی، خودپذیر و درون‌فکنی‌شده) با ابعاد اشتیاق شغلی (غرق شدن، شور و اشتیاق و وقف خود) در کارکنان به اثبات رسیده است. نتایج پژوهش حاجلو و همکاران (۱۳۹۴) در پیش‌بینی‌کننده‌های شخصیتی اشتیاق شغلی دبیران، نشان داده است که مدل پیش‌بینی اشتیاق شغلی دبیران از روی صفات شخصیتی آن‌ها معنی‌دار است؛ به طوری که اشتیاق شغلی تحت نفوذ معنی‌داری پنج بعد شخصیتی گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی، توافق، برون‌گرایی، صداقت و تواضع قرار داشت؛ همچنین معلوم شد که زنان دبیر در مقایسه با مردان دبیر از اشتیاق شغلی بیشتری برخوردارند. نیک‌پی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در بررسی خود، رابطه سبک رهبری اخلاقی با سرمایه اجتماعی معلمان را به اثبات رسانده‌اند. تیموریان و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند، بین مهارت ارتباطی و مؤلفه‌های آن، با اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹)، به این نتیجه رسیده‌اند که

رهبری اخلاق مدار باعث تأثیر بر انگیزش درونی در نوآوری و سپس طبق یک فرایند زنجیره‌ای باعث تقویت خلاقیت در محیط کار می‌شود. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹)، معتقدند رعایت معیارهای ارزشی و اخلاقی در قالب رهبری اخلاق‌مدار، زمینه‌های کاهش تنش شغلی را فراهم می‌آورد. در پژوهش بهارلو و همکاران (۱۳۹۴) ارتباط به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی با انجام رفتارهای فرانقش کارکنان به اثبات رسیده است. میرکمالی و کرمی (۱۳۹۵) ارتباط بین رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان را به اثبات رسانده‌اند. دی‌هوق و دن‌هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عنوان نمودند که هریک از این رفتارهای اخلاقی رهبران با یکدیگر متفاوتند و ممکن است تأثیرات متفاوتی داشته باشند؛ از این رو آن‌ها با استناد به ویژگی‌های ارائه شده توسط براون و همکاران و پژوهش‌های پیشین سه بُعد را برای رهبری اخلاقی در نظر گرفتند. در بُعد اول با اخلاق‌مداری و انصاف عنوان می‌شود که چنین رهبرانی تصمیماتی اصولی و منصفانه اتخاذ می‌کنند و در محیط کار، عدالت برپا می‌کنند. در بُعد دوم که شفافیت در نقش نامیده می‌شود بیان می‌گردد که رهبران اخلاقی به‌صورت شفاف عمل می‌کنند، ارتباطات باز ایجاد می‌نمایند و پیروان را به رفتار اخلاقی ترغیب و تشویق می‌کنند. در بُعد سوم که بعد تسهیم قدرت می‌باشد، رهبران اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها به زیردستان خود اجازه اظهار نظر داده و به ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها گوش می‌دهند. در نتیجه درپیش‌گرفتن رهبری اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان حاکم می‌گردد. درنهایت با توجه به آنچه بیان شد و اهمیت اشتیاق شغلی و نقش آن در بهبود بهره‌وری سازمانی و فردی، هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان می‌باشد که متناظر با آن، فرضیه‌های زیر، قابل بررسی است:

رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان رابطه معناداری دارد.

رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با شور و شوق داشتن در کار معلمان، رابطه معناداری دارد.

رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با غرق شدن در کار معلمان، رابطه معناداری دارد.

رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با وقف شدن در کار معلمان، رابطه معناداری دارد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه آموزگاران مرد آموزش ابتدایی منطقه پنج اصفهان می‌باشد که حدود ۱۰ نفر هستند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۸۶ نفر مشخص شد و به‌طور تصادفی پرسش‌نامه توزیع شد. از بین ۸۶ پرسش‌نامه توزیع شده، تعداد ۸۳ پرسش‌نامه بازگشت شده که برای تجزیه و تحلیل استفاده شدند.

1. De hoogh hartogh, and Den

روش گردآوری اطلاعات دو روش میدانی به منظور تکمیل پرسش‌نامه‌ها و روش کتابخانه‌ای برای تدوین ادبیات پژوهش بود. ابزار اصلی برای گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه رهبری اخلاق مدارانه کالشوون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) با ابعاد انصاف، جهت‌گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی، اشتراک قدرت، و شفافیت نقش و پرسش‌نامه اشتیاق شغلی شافلی و همکاران (۲۰۰۲) با ابعاد شورو شوق در کار، غرق‌شدن در کار و وقف‌شدن در کار بود. پایایی پرسش‌نامه رهبری اخلاق مدارانه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شد و پایایی پرسش‌نامه اشتیاق شغلی از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد. با نظر متخصصان و اساتید دانشگاه، روایی و تضمین اعتبار محتوای پرسش‌نامه‌ها، مورد تأیید قرار گرفت. پاسخ سؤالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از (خیلی‌زیاد، زیاد، تاحدودی، کم، خیلی کم) می‌باشد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، و برای آزمون فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. به منظور اجرای روش‌های آماری مورد اشاره، از نرم افزار تخصصی SPSS19 استفاده شد.

#### یافته‌ها

قبل از آزمون فرضیه‌ها ضروری است تا ابتدا به ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته شود. در صورت نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون‌های پارامتریک و در غیر این صورت، از آزمون غیرپارامتریک استفاده می‌شود. بدین منظور، روش‌های مختلفی همچون آزمون کولموگروف-اسمیرنوف قابل استفاده است. نتایج آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) نتیجه نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آماره کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	ابعاد	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
اشتیاق شغلی	شوق داشتن به کار	۰/۸۷۱	۰/۴۳۴
	غرق شدن در کار	۱/۰۲۰	۰/۲۴۹
	وقف شدن در کار	۱/۳۴۲	۰/۰۵۵
رهبری اخلاق مدارانه	انصاف	۱/۵۳۶	۰/۰۱۸
	جهت‌گیری فردی	۱/۲۱۹	۰/۱۰۳
	رهنمودهای اخلاقی	۱/۲۴۷	۰/۰۸۹
	اشتراک قدرت	۰/۸۰۶	۰/۵۳۴
	شفافیت داشتن	۱/۳۶۶	۰/۰۴۸

بر اساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، در صورتی که سطح معناداری، بیشتر از ۰/۰۵ به دست آید، نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها است و در غیر این صورت، توزیع غیرنرمال داده‌ها

تأیید می‌گردد. جدول (۱) نشان می‌دهد که سطح معناداری در تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ به دست آمده است که نشان‌دهنده توزیع نرمال متغیرها و استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی فرضیه‌ها است.

به منظور تخمین روابط بین متغیرهای موجود در مدل پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اصلی تحقیق، در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) همبستگی پیرسون بین رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران و اشتیاق شغلی معلمان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
رابطه بین رهبری اخلاق‌مدارانه و اشتیاق شغلی	۰/۴۱*	$P < 0/05$

\*ضریب همبستگی در سطح  $P < 0/05$

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاق‌مدارانه و اشتیاق شغلی رابطه معنادار در حد ۰/۴۱ وجود دارد. به عبارت دیگر هر چقدر رهبری مدیران اخلاق‌مدارتر باشد اشتیاق شغلی معلمان بیشتر می‌شود و همینطور هر چقدر اشتیاق معلمان بیشتر باشد رهبری مدیران اخلاق‌مدارتر می‌شود.

جدول (۳) همبستگی پیرسون بین رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران و شور و شوق به کار، غرق‌شدن در کار و وقف در کار در معلمان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
رابطه بین رهبری اخلاق‌مدارانه و شوق داشتن به کار	۰/۵۶۰	$P < 0/05$
رابطه بین رهبری اخلاق‌مدارانه و غرق‌شدن در کار	۰/۰۷۰	$P > 0/05$
رابطه بین رهبری اخلاق‌مدارانه و وقف‌شدن در کار	۰/۳۴۶	$P < 0/05$

نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان داد رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با شور و شوق داشتن در کار معلمان رابطه معناداری دارد ( $r = 0/560$  و  $P < 0/05$ ). به عبارت دیگر هر چقدر رهبری مدیران اخلاق‌مدارتر باشد، شور و شوق معلمان به کار بیشتر می‌شود و بالعکس.

همچنین نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان داد رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با غرق‌شدن در کار معلمان رابطه معناداری ندارد ( $r = 0/070$  و  $P > 0/05$ ).

و در نهایت، نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان داد رهبری اخلاق‌مدارانه مدیران با وقف‌شدن در کار معلمان رابطه معناداری دارد ( $r = 0/346$  و  $P < 0/05$ ). به عبارت دیگر هر چقدر رهبری مدیران اخلاق‌مدارتر باشد، وقف‌شدن در کار بیشتر می‌شود و بالعکس.

### بحث و نتیجه گیری

رهبری اخلاق مدارانه به کار کارکنان، در راستای اهداف و مقاصد سازمانی، جهت می دهد که این نه تنها به نفع سازمان است بلکه به ذی نفعان و جامعه نیز سود می رساند. برای مثال، زمانی که کارکنان درک کنند رهبران اخلاق مدار و منصف هستند، آن ها نیز بیشتر رضایت خواهند داشت و مقبولیت و تعهد بیشتری به سازمانشان از خود نشان می دهند. مشخصاً رهبران اخلاق مدار یک نقش حیاتی در هموار کردن رفتار اخلاقی در بین کارکنان ایفا می کنند (بلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری اخلاق مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان مرد مقطع ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان بود. یافته ها نشان داد رهبری اخلاق مدارانه مدیران با اشتیاق شغلی معلمان، رابطه معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاجیلو و همکاران (۱۳۹۴)، نعامی و پیریایی (۱۳۹۰) و گل پرور و همکاران (۱۳۸۹) هم راستا است.

طبق بررسی فرضیه های فرعی، مشخص گردید رهبری اخلاق مدارانه مدیران با شور و شوق داشتن در کار معلمان، رابطه معناداری دارد. این نتیجه با نتایج تیموریان و همکاران (۱۳۹۷) و حاجیلو و همکاران (۱۳۹۴) هم راستا است. در این خصوص، پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن پاداش برای با اخلاق ترین مدیران و با اشتیاق ترین معلمان در محیط کار، فضای مثبت آموزشی و بدون استرس بر مدرسه حاکم شده و محور رفتار، رعایت اخلاق قرار می گیرد.

همچنین مشخص شد رهبری اخلاق مدارانه مدیران با غرق شدن در کار معلمان، رابطه معناداری ندارد. این نتیجه با یافته های پژوهش براون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) و تیموریان و همکاران (۱۳۹۷) هم راستا نیست. در تبیین این نتایج می توان گفت با توجه به اینکه یکی از اهداف اساسی آموزش و پرورش بهبود عملکرد معلمان است و برخی از پژوهش ها نشان داده است که با افزایش سابقه کار، معلمان انگیزه و اشتیاق خود را از دست می دهند و دچار رکود و افسردگی می شوند، پیشنهاد می شود علل و عواملی را که موجب اشتیاق شغلی در این گروه می شود مورد بررسی قرار داد؛ زیرا به نظر می رسد با افزایش نقش رهبری اخلاق مدارانه، بهبود عملکرد و رفتار کارکنان نیز افزایش می یابد. در نهایت، نتایج تحلیل نشان داد رهبری اخلاق مدارانه مدیران با وقف شدن در کار معلمان رابطه معناداری دارد؛ به گونه ای که رهبری اخلاق مدارانه می تواند تغییرات مربوط به بُعد وقف شدن در کار اشتیاق شغلی معلمان را پیش بینی کند. این نتیجه با نتایج پژوهش دی هوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، میرکمالی و کمالی (۱۳۹۵)، حاجیلو و همکاران (۱۳۹۴)، نعامی و پیریایی (۱۳۹۰) و گل پرور و همکاران (۱۳۸۹) هم راستا است. در تبیین این نتیجه می توان گفت معلمانانی که از احساس شایستگی، اشتیاق و توانمندی در تدریس و زندگی شخصی خود بهره مندند، قدرت تشخیص بالاتری دارند و از مهارت ها و تکنیک های آموزشی بهتری استفاده می کنند. احساس شایستگی به معلمان

1. Bello  
2. Brown

کمک می‌کند تا متناسب با تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان از مهارت‌های آموزشی متنوع برای تدریس مطالب درسی بهره ببرند؛ لذا شایسته است مدیران به عنوان رهبران یک سازمان با حمایت‌های انگیزشی، توان شنوندگی، روحیه انتقادپذیری و تحمل تعارض را در خود و کارکنان بالا ببرند و شور و اشتیاق را در بین معلمان حفظ نمایند.

### منابع

- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهره؛ هاشمی شیخ شبانی، اسماعیل (۱۳۹۴). تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی، *فصلنامه اخلاق در علوم فناوری*، ۱۰(۱)، ۲۷ - ۲۰.
- تیموریان، افسانه؛ دولت‌شاه، زینب؛ و ملک‌شاهی، محبوبه (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی با اشتیاق شغلی معلمان مقطع متوسطه شهر اردبیل (نیمسال دوم تحصیلی، ۹۷-۹۶)، *نما نشریه مطالعات آموزشی*، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش، ۶(۲).
- حاجیلو، نادر؛ صبحی قراملکی، عامل؛ هوشمند، ربابه (۱۳۹۴). پیش‌بینی کننده‌های شخصیتی اشتیاق شغلی دبیران، *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶(۲)، ۷۶-۶۱.
- گل‌پرور، محسن؛ نیری، شیرین؛ مهداد، علی (۱۳۸۹). الگوی پیشگیری از استرس شغلی، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی از طریق مدیریت، رهبر و ارزش‌های اخلاقی، *فصلنامه روانشناسی کاربردی*، ۱۳(۱)، ۲۵-۷.
- میرحیدری، اشرف (۱۳۹۱). رابطه یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مسیر شغلی با اشتیاق کاری مدیران، *فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳(۲)، ۱-۱۰.
- میرکمالی، سیدمحمد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۴، ۲۲-۱۱.
- نصراصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد؛ و عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، ۱۲۸-۱۰۷.
- نعیمی، عبدالزهره و پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خود تعیین‌کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۳(۹)، ۴۱-۲۳.
- نیک‌پی، ایرج؛ ستار، آرزیتا؛ ملکیان‌مفرد، مرجان (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی مدیران بر سرمایه اجتماعی معلمان با میانجیگری فضیلت سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد، *فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۵(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.

Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic 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.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.

