

رابطه بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی و پیامدهای شغلی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی

علی چوری^۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی و پیامدهای شغلی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود. پژوهش حاضر کاربردی و از نوع همبستگی است که جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل ۵۷۵ نفر از معلمان تربیت بدنی استان گلستان در سال ۱۴۰۳ بود که بر اساس جدول کوکران حجم نمونه ۲۳۱ معلم برآورد شد. برای انتخاب نمونه پژوهش از روش انتخاب نمونه تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از چهار پرسش‌نامه استاندارد رهبری اخلاقی، نفاق سازمانی، انگیزش شغلی و رفتار شهروندی استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط متخصصان مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۸۱، ۰/۷۷ و ۰/۸۶ محاسبه گردید. داده‌های گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. نرم‌افزارهای SPSS ۲۵ و Smart PLS ۳ جهت تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. همبستگی بین رهبری اخلاقی با انگیزش شغلی مثبت و معنی‌داری بود. بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید. بخش دیگری از یافته‌ها بیانگر آن بود که بین نفاق سازمانی با انگیزش شغلی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. در نهایت بین نفاق سازمانی و رفتار شهروندی معلمان تربیت بدنی رابطه منفی و معنی‌داری مشاهده گردید. با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد توجه مدیران به اصول اخلاقی و تلاش برای تقویت آنها در محیط مدارس به منظور توسعه رفتارهای شغلی مثبت مانند رفتار شهروندی و پیشگیری از رفتارهای منفی مانند نفاق سازمانی پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: انگیزش شغلی، نفاق، رهبری اخلاقی، تبعیض، ادراک عدالت.

۲

سال دوم

بهار و تابستان ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۴/۱۹

صص: ۱۷۵-۱۸۹



۱. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبد کاووس، ایران.

مقدمه و بیان مسئله

همگام با تغییرات گسترده در درون سازمان‌ها، نگرانی سهامداران و مدیران در خصوص رفتارهای غیر اخلاقی و انحرافی کارکنان افزایش یافته است و امروزه در محیط مدارس رقابت آشکار و پنهانی بین معلمان در مواردی همچون کسب منابع مالی بیشتر، امکانات آموزشی بهتر و جایگاه شغلی بهتر شکل گرفته است و معلمان تربیت بدنی نیز به نوعی درگیر این رقابت‌های مخرب و خطرناک هستند. وجود چنین شرایطی موجب شده است تا بسیاری از معلمان از روش‌های غیر اخلاقی و غیر متعارف برای کسب مزایا و جایگاه شغلی بهتر استفاده نمایند. بدون تردید چنین شرایطی می‌تواند مخاطرات فردی و سازمانی بسیاری را برای مدارس ایجاد نماید و رفتارهای غیر اخلاقی را ترویج دهد. (روکو و همکاران^۱، ۲۰۲۰). رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان موجب می‌شود تا این افراد بیشتر بر روی اهداف و خواسته‌های شخصی خود تمرکز کرده و از اهداف و رسالت سازمان خود فاصله بگیرند که این امر هزینه‌های بسیار سنگینی را برای سازمان‌ها به همراه داشته است (براون و تریوینو^۲، ۲۰۱۴).

در چنین شرایطی نقش مدیران به عنوان رهبران سازمانی برای پیشگیری از رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان مهم و با اهمیت شده است (آرایتی و همکاران^۳، ۲۰۱۸). در چند سال اخیر، نقش رهبران سازمانی در توسعه فرهنگ اخلاقی سازمان بسیار مورد توجه قرار گرفته است و بسیاری از محققان بر این باور هستند که وجود رهبری اخلاقی پیش شرط لازم برای شکل‌گیری و توسعه فرهنگ اخلاقی در هر سازمانی می‌باشد (احمد و همکاران^۴، ۲۰۱۷). بدون وجود رهبری اخلاقی در سراسر سازمان، از جمله در سطح هیئت مدیره، شانس کمی برای ایجاد و حفظ یک محیط سازمان اخلاق مدار وجود دارد (چن و هو^۴، ۲۰۱۶). رهبران ملزم به نشان دادن سطوح بالایی از رفتارهای و استانداردهای اخلاقی در مورد اعمال، رفتار و تصمیم‌گیری‌های خود هستند؛ چرا که رهبران الگوی ایده آلی برای پیروان یا اعضای تیم‌های کاری خود هستند (جانگ و او^۵، ۲۰۱۹).

۱. Roque et al

۲. Brown & Trevino

۳. Aryati et al

۴. Chen & Hou

۵. Jang & Oh

رهبران اخلاقی به عنوان کسانی شناخته می‌شوند که ویژگی‌هایی مانند صداقت، راستی، نوع دوستی، همدردی و احترام به یکدیگر را در بین کارکنان خود توسعه می‌دهند (دمیرتاش و اكدوگان^۱، ۲۰۱۵). از آن جایی که زیردستان جو اخلاقی موجود در سازمان را بر اساس تأثیرگذاری سیاست‌های سازمانی، رویه‌های تصمیم‌گیری و سیستم پرداخت درک می‌کنند، احتمالاً با توسعه جو اخلاقی در سازمان، عملکرد شغلی کارکنان نیز توسعه خواهد یافت (الانگو و همکاران^۲، ۲۰۱۰). همچنین نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده است که وجود رهبری اخلاقی منجر به نتایج مطلوبی از جمله پرورش پیروان اخلاق مدار، توسعه معیارهای اخلاقی، عملکرد بهتر و رفتار شهروندی کارکنان می‌شود (دن‌هارتوگ^۳، ۲۰۱۵). رهبران اخلاقی از طریق فرآیندهای یادگیری اجتماعی بر رفتارهای پیروان خود تأثیر می‌گذارند. در چنین شرایطی، رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی را در تعامل با کارکنان خود به نمایش گذاشته و آن‌ها را به پذیرش چنین رفتارهایی ترغیب می‌نمایند (لو^۴، ۲۰۱۴). چنین اقداماتی از طریق فرآیندهای تبادل اجتماعی انجام می‌شود که در آن رهبران تلاش می‌کنند تا با ایجاد یک رابطه تبادلی با کیفیت با کارکنان خود، آن‌ها را به پذیرش و انجام رفتارهای اخلاقی سوق دهند (وانگ و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، شواهد بسیاری وجود دارند که نشان می‌دهند رهبری اخلاقی موجب کاهش رفتارهای منفی، انحرافی و ضد تولید کارکنان هستند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۹). اگر کارکنان رفتارهای اخلاقی و استانداردهای آن را در محیط کاری خود به خوبی درک کنند، تمایلات روانشناختی آن‌ها به سمت رفتارهای مثبت تمایل پیدا خواهد کرد که این کار می‌تواند منجر به رفتارهای مثبت و مولد شغلی گردد (ناوز و استوری^۶، ۲۰۱۵). رهبران اخلاقی همواره خود را به عنوان الگویی از رفتارهای اخلاقی و انسانی در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا کارکنان خود را

۱. Demirtas & Akdogan

۲. Elango et al

۳. Den Hartog

۴. Lu

۵. Wang et al

۶. Neves & Story

از رفتارهایی مانند بی احترامی به دیگران، حسادت، نفاق، تهمت و دزدی دور سازند (کلیچ اوغلو و کلیچ اوغلو^۱، ۲۰۲۱). همچنین چنین رهبرانی با قرار گرفتن در کنار کارکنان خود و نشان دادن رفتارهای انسانی مثبت تلاش می کنند تا کارکنان را از ارائه رفتارهای شغلی غیر مولد و آسیب‌زا دور نمایند (راز و همکاران^۲، ۲۰۲۱). مطالعات نشان داده است که رهبران اخلاقی با خلق ارزش‌های اخلاقی، ارائه آگاهی‌های اخلاقی، اعطای اختیار و مسئولیت به افراد موجب ایجاد مدیریت مشارکتی و دموکراتیک در سازمان می شوند و چنین رهبرانی با تکیه بر مواردی همچون صداقت، اعتماد، ارزش‌ها و نگرش‌های مثبت، تشویق رفتارهای منصفانه و عدم تبعیض ضمن توسعه اصول اخلاقی، از درگیر شدن کارکنان در رفتارهای غیر اخلاقی جلوگیری می کنند (بیان^۳، ۲۰۲۱).

توسعه و ترویج اصول اخلاقی به سازمان‌های خاصی محدود نمی شود و سازمان‌های آموزشی مانند مدارس نیز نیاز دارند تا با اتخاذ راهبردهای مناسب اصول اخلاقی را در بین معلمان و فضای کاری آن‌ها ترویج دهند. از آن‌جا که معلمان در تعامل با دانش‌آموزان هستند و نقش مهمی در آموزش و پرورش آن‌ها ایفا می نمایند رعایت اصول اخلاقی توسط آن‌ها می تواند این اصول را به دانش‌آموزان منتقل نماید. برای رسیدن به چنین هدفی نیاز است تا مدیران به عنوان رهبران مدارس از شیوه رهبری اخلاقی در محیط کاری خود استفاده نمایند. شیوه رهبری اخلاقی مدیران مدارس می تواند به کاهش انحرافات شغلی معلمان کمک نموده و رفتارهای مثبت شغلی آن‌ها مانند تعهد شغلی، انگیزش شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت را توسعه بخشد. بنابراین نیاز است تا اثر رهبری اخلاقی در بین معلمان مختلف از جمله معلمان تربیت بدنی مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای مثبت و منفی آن مشخص گردد. لذا با توجه به موارد ذکر شده هدف اصلی این پژوهش مطالعه رابطه بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی و پیامدهای شغلی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان است.

۱. Kılıçoğlu & Kılıçoğlu

۲. Raza et al

۳. Bian

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به لحاظ هدف کاربردی بوده و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود که به شکل میدانی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان به تعداد ۵۷۵ نفر در سال ۱۴۰۳ بود. حجم دقیق جامعه آماری پژوهش بر اساس اطلاعات کسب شده از بخش کارشناسی تربیت‌بدنی اداره آموزش و پرورش گلستان مشخص گردید. بر اساس فرمول کوکران (سطح معنی‌داری ۰/۰۵)، حجم نمونه ۲۳۱ معلم تربیت‌بدنی برآورد گردید و از روش نمونه‌گیری انتخاب در دسترس استفاده شد. چهار پرسش‌نامه استاندارد برای گردآوری داده‌های این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که عبارتند از:

رهبری اخلاقی: برای سنجش متغیر رهبری اخلاقی معلمان تربیت‌بدنی از پرسش‌نامه براون و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۱۰ گویه بوده که این محققین پایایی این پرسش‌نامه را ۰/۹۱ گزارش نموده‌اند.

نفاق سازمانی: برای سنجش میزان نفاق سازمانی از معلمان تربیت‌بدنی خود از پرسش‌نامه ی گاسوامی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) استفاده گردید. این پرسش‌نامه دارای ۶ گویه می‌باشد این محققین آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه را ۰/۹۳ گزارش نموده‌اند.

انگیزش شغلی: برای سنجش متغیر انگیزش شغلی از پرسش‌نامه کوواس^۲ (۲۰۰۶) استفاده گردید. این پرسش‌نامه دارای ۶ گویه بوده که این محققین میزان آلفای این ابزار را ۰/۹۳ گزارش کرده‌اند.

رفتار شهروندی: برای سنجش متغیر رفتار شهروندی از پرسش‌نامه اورگان^۳ (۱۹۸۸) استفاده گردید. این پرسش‌نامه دارای ۱۶ گویه می‌باشد که این محققین پایایی این ابزار را ۰/۸۹ گزارش کرده‌اند. هر چهار پرسش‌نامه بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود.

۱. Goswami et al

۲. Kuvaas

۳. Organ

به منظور اطمینان در خصوص روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش، از نظرات و پیشنهادات متخصصین مدیریت ورزشی دارای مدرک دکتری استفاده گردید. در راستای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، مطالعه‌ای مقدماتی انجام شد و ۳۰ نفر از معلمان تربیت بدنی پرسش‌نامه‌های بخش مقدماتی پژوهش را تکمیل نمودند که پس از تحلیل آن‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ، ضرایب پایایی ۰/۷۶، ۰/۸۱، ۰/۷۷ و ۰/۸۶ به ترتیب برای متغیرهای رهبری اخلاقی، نفاق سازمانی، انگیزش شغلی و رفتار شهروندی محاسبه گردید که این اعداد نشان دهنده کیفیت مناسب ابزار پژوهش هستند. پس از اتمام مرحله روایی و پایایی سنجی، پرسش‌نامه‌ها در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت و در نهایت ۲۳۱ پرسش‌نامه گردآوری شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه تحت بررسی و همچنین متغیرهای پژوهش استفاده گردید. در بخش استنباطی از مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون سوئبل استفاده شد. بدین منظور، نرم‌افزارهای آماری اسپس‌اس نسخه ۲۳ و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

نتایج بخش توصیفی نشان داد، بیشترین درصد فراوانی در خصوص سن پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌های پژوهش مربوط به گروه سن ۳۱ تا ۴۰ سال اختصاص دارد (۵۴/۹ درصد). همچنین نتایج مشخص نمود، بیشتر نمونه پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشند (۶۱/۰ درصد). در خصوص سابقه شرکت‌کنندگان بیشترین درصد فراوانی مربوط به گروه ۲۱ سال و بالاتر (۳۶/۳ درصد) و در نهایت، نتایج نشان داد بیشترین درصد فراوانی در خصوص جنسیت شرکت‌کنندگان به جنسیت مرد اختصاص دارد (۵۸/۴ درصد).

همان‌طور که در جدول یک مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای رهبری اخلاقی، نفاق سازمانی، انگیزش شغلی و رفتار شهروندی به ترتیب $۲/۷۴ \pm ۰/۷۴$ ، $۳/۶۱ \pm ۰/۷$ ، $۳/۴۱ \pm ۰/۷۴$ و $۳/۰ \pm ۳۷/۷۷$ می‌باشد.

جدول ۱- توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره	
	تعداد	میانگین
رهبری اخلاقی	۲۳۱	۳/۶۱
نفاق سازمانی	۲۳۱	۲/۷۴
انگیزش شغلی	۲۳۱	۳/۳۷
رفتار شهروندی	۲۳۱	۳/۴۱

در بخش دوم، برای بررسی کیفیت مدل پژوهش و همچنین آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس استفاده شد. برای بررسی برازش مدل پژوهش و مناسب بودن آن در روش معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس ابتدا باید برازش مدل اندازه‌گیری تحلیل شده و سپس فرضیه‌ها در قالب برازش مدل ساختاری تحلیل شوند. در راستای تحلیل مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای ارزیابی مناسب بودن میزان پایایی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱، میانگین واریانس استخراج شده^۲ و بارهای عاملی^۳ استفاده می‌شوند. در همین راستا اگر مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند، پایایی مدل پژوهش مورد تأیید است. موارد ذکر شده جهت تحلیل برازش مدل پژوهش در جدول دو ارائه شده است که اعداد ذکر شده در این جدول برای شاخص‌های مختلف آن نشان‌دهنده مطلوب بودن مدل پژوهش است. از سوی دیگر، با توجه به این که مقادیر پایایی ترکیبی از معیار مینا (۰/۷) بیشتر است، بنابراین سازه‌های پژوهش از روایی همگرای مناسبی برخوردار هستند.

۱- Composite Reliability
 ۲- Average Variance Extracted
 ۳- Factor Loadings

جدول ۲- شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس مستخرج شده
رهبری اخلاقی	۰/۸۹۸	۰/۹۱۶	۰/۵۲۱
نفاق سازمانی	۰/۹۰۰	۰/۹۱۸	۰/۵۳۰
انگیزش شغلی	۰/۸۴۹	۰/۸۹۰	۰/۵۷۹
رفتار شهروندی	۰/۹۳۳	۰/۹۴۱	۰/۵۰۱

زمانی که جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد روایی تشخیصی یا واگرایی آن تأیید خواهد شد. با عنایت به نتایج جدول سه می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های پژوهش حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار هستند.

جدول ۳- روایی تشخیصی سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴
رهبری اخلاقی	۰/۷۵۳			
نفاق سازمانی	۰/۸۱۹	۰/۷۱۴		
انگیزش شغلی	۰/۷۳۵	۰/۷۳۹	۰/۷۴۹	
رفتار شهروندی	۰/۷۰۷	۰/۶۹۹	۰/۸۱۱	۰/۷۲۶

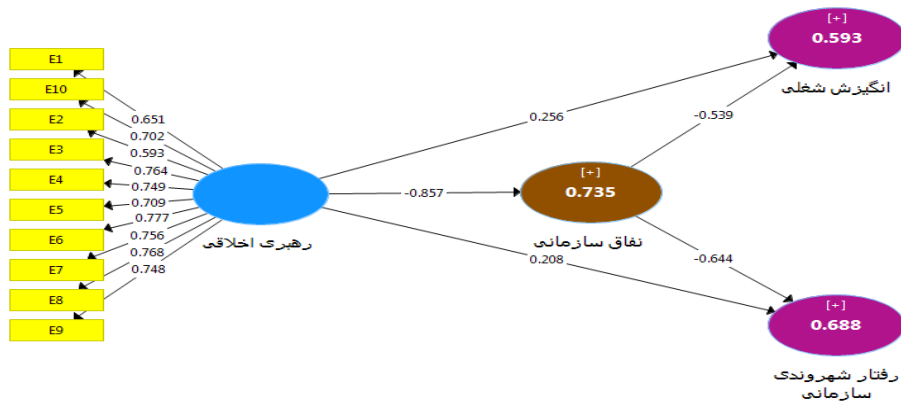
همان‌گونه که در جدول چهار مشاهده می‌شود، نتایج پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی بود ($t=40/313$, $\beta=-0/857$). همچنین بین رهبری اخلاقی با انگیزش شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید ($t=\beta$, $497/2=0/256$). بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید ($t=\beta$, $758/2=0/208$). بین نفاق سازمانی و انگیزش شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید ($\beta=-0/539$).

بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد رابطه مثبت و معنی داری بین رابطه بین نفاق سازمانی و رفتار شهروندی معلمان وجود دارد ($t=5/349$).
 ($t=\beta$, $910/8=-0/644$)

جدول ۴- روابط مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

اثرات	مقدار بتا	آماره تی	سطح معنی داری
رابطه بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی	-۰/۸۵۷	۴۰/۳۱۳	۰/۰۰۱
رابطه بین رهبری اخلاقی با انگیزش شغلی	۰/۲۵۶	۲/۴۹۷	۰/۰۱۳
رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۰۸	۲/۷۵۸	۰/۰۰۶
رابطه بین نفاق سازمانی و انگیزش شغلی	-۰/۵۳۹	۵/۳۴۹	۰/۰۰۱
رابطه بین نفاق سازمانی و رفتار شهروندی	-۰/۶۴۴	۸/۹۱۰	۰/۰۰۱

در شکل شماره ۱ میزان بارهای عاملی نشانگرهای (گویه‌ها) متغیرهای پژوهش قابل مشاهده هستند. به دلیل آن که تمامی بارهای عاملی بالاتر از سطح مبنا یعنی ۰/۵ هستند بنابراین پایایی مدل اندازه گیری تأیید می شود.



شکل ۱. مدل آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده بیان‌گر وجود رابطه منفی و معنی‌داری بین رهبری اخلاقی با نفاق سازمانی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود که این نتیجه با نتایج محققانی همچون کلیچ اوقلو و ییلماز کلیچ اوقلو (۲۰۲۱) و الاسوائر (۲۰۲۱) هم‌سواست. ارزیابی کارکنان از شرایط موجود و حاکم بر سازمان موضوعی اثرگذار بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان یک سازمان است. نفاق سازمانی و ادراک آن در محیط سازمان موضوعی است که می‌تواند ریشه بسیاری از رفتارهای انحرافی در محیط‌های سازمانی باشد. زمانی که کارکنان دریابند که گفتار همکاران با رفتار آن‌ها یکسان نمی‌باشد ادراک نفاق سازمانی دور از انتظار نخواهد بود. برای کاهش چنین معضلاتی در درون سازمان‌ها بدون تردید نقش مدیران بسیار مهم است. از آنجا که نفاق سازمانی موضوعی غیر اخلاقی است مدیران سازمان بایستی با انتخاب یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری اخلاقی تلاش کنند تا چنین رفتارهایی را در درون سازمان خود کاهش دهند. با توجه به اینکه رهبران اخلاقی همواره بر اخلاق مداری تأکید می‌کنند محیط سازمانی که آن‌ها مدیر آن هستند کمتر درگیر رفتارهای مخربی مانند نفاق سازمانی خواهد شد؛ چرا که این مدیران با ارزش نهادن به مباحث اخلاقی از شکل‌گیری چنین رفتاری جلوگیری خواهند کرد.

نتایج به دست آمده بیان‌گر وجود رابطه مثبت و معنی‌داری مشخص گردید بین رهبری اخلاقی با انگیزش شغلی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود که این نتیجه با نتایج محققانی همچون کلیچ اوقلو و ییلماز کلیچ اوقلو (۲۰۲۱)، اوکواک و همکاران (۲۰۲۰) و ییلماز و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سواست. یکی از مهم‌ترین مسائلی که در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی همواره مورد توجه قرار گرفته است انگیزش شغلی کارکنان می‌باشد. انگیزش یک عامل ذاتی و کلیدی در هر شغلی محسوب می‌شود و زمانی که کارکنان دارای انگیزش شغلی مناسبی باشند و با تمایل درونی خود به انجام وظیف شغلی مشغول شوند میزان موفقیت شغلی آن‌ها بیشتر خواهد شد. در همین راستا چگونگی افزایش شغلی کارکنان یک سؤال همیشگی در ذهن مدیران است که همواره پاسخهای مختلفی برای آن وجود دارد. عوامل مختلفی مانند رفتار مدیران در برابر کارکنان خود می‌توانند موجب افزایش یا کاهش انگیزش شغلی کارکنان شوند. استفاده مدیران از یک شیوه رهبری کارمند مدار مانند رهبری اخلاقی که بر توسعه ارزش‌های انسانی و ایجاد فرصتی

برای رشد کارکنان تأکید دارند می‌تواند به افزایش انگیزش شغلی کارکنان کمک کند. زمانی که کارکنان رفتارهای خوب و اخلاقی مدیر سازمان را در قبال خود می‌بینند، تلاش می‌کنند تا به شکلی پاسخی مناسب به رفتار مدیر خود ارائه نمایند و به نوعی قدردان و سپاسگزار رفتارهای خوب کاری مدیر خود باشند که این عامل می‌تواند به افزایش انگیزش شغلی و انجام وظایف شغلی به شکلی مناسب منجر شود. از این رو می‌توان انتظار داشت که رهبران اخلاقی می‌توانند در بهبود انگیزش شغلی کارکنان خود موفق‌تر عمل نمایند.

نتایج به دست آمده بیان‌گر وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود که این نتیجه با نتایج محققانی همچون تان و همکاران (۲۰۱۹)، شریف و اتان (۲۰۱۹)، ایوا و همکاران (۲۰۲۰) و کلیچ اوقلو و ییلماز کلیچ اوقلو (۲۰۲۱) همسو است. امروزه مدیران سازمان‌ها انتظار دارند تا کارکنان آن‌ها مسئولیت‌پذیری بیشتری در قبال سازمان خود بر عهده بگیرند، زمان بیشتری را برای موفقیت سازمان خود صرف نمایند و وظایفی را انجام دهند که در شرح شغل آن‌ها ذکر نشده است که این موارد تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شوند. رفتار شهروندی یک رفتار مثبت است که هم برای کارکنان و هم برای سازمان مفید و سودمند است. به عنوان مثال، زمانی که سازمانی دارای کارکنانی با سطوح بالای رفتار شهروندی سازمانی باشد فرایندهای سازمانی سریع‌تر و بهتر توسط کارکنان انجام می‌شوند و احتمال موفقیت در چنین سازمانی افزایش می‌یابد. به دلیل پیامدهای مثبت چنین رفتاری، تقویت آن از اهمیت خاصی برای مدیران برخوردار است و مدیران می‌توانند با استفاده از شیوه رهبری اخلاقی در ارتقاء آن موفق عمل نمایند. اعمال شیوه رهبری اخلاقی توسط مدیران در قبال کارکنان خود موجب می‌شود تا آن‌ها همیشه ادراک مثبتی از مدیر و سازمان خود داشته باشند. همچنین رهبران اخلاقی با شکل دادن جو اخلاقی در سازمان خود موجب شکل گرفتن محیطی آرام برای کارکنان می‌شوند. در چنین شرایطی، کارکنان دارای ایمنی روانشناختی مثبتی بوده و به آسانی می‌توانند نظرات خود را بیان کنند و از فرصت‌های شغلی خود استفاده نمایند که این امر موجب خواهد شد تا آن‌ها به پاس محبت مدیران اخلاقی در قبال خود کارهای بیشتری برای سازمان خود انجام دهند.

نتایج به دست آمده بیانگر وجود رابطه منفی و معنی داری بین نفاق سازمانی با انگیزش شغلی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود که این نتیجه با نتایج محققانی همچون میائو و ژو (۲۰۲۰) و کلیچ اوقلو و ییلماز کلیچ اوقلو (۲۰۲۱) همسو است. نفاق سازمانی یک ادراک منفی در خصوص چیزی که دیده می شود و چیزی که باید واقعیت داشته باشد است. نفاق سازمانی نشان دهنده تناقض آشکار بین رفتار کارکنان با گفته های آنها است. نفاق سازمانی دارای پیامدهای منفی در سطح فردی، گروهی و سازمان است. با افزایش نفاق سازمانی حس اعتماد بین کارکنان کاهش یافته و بدبینی و سوء ظن جایگزین اعتماد بین فردی خواهد شد. همچنین نفاق سازمانی عاملی است که انگیزش شغلی کارکنان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و موجب کاهش بازدهی شغلی آنها خواهد شد. زمانی که کارکنان دریابند که در جو درون سازمان و روابط بین کارکنان نفاق وجود دارد تمایل آنها برای ماندن در چنین جوی کاهش خواهد یافت. از سوی دیگر، ادراک نفاق در درون محیط سازمان موجب شکل گیری احساسات منفی در بین کارکنان خواهد شد. زمانی که احساسات منفی در بین کارکنان افزایش یابد روابط آنها با دیگران تضعیف خواهد شد، شبکه های ارتباطی رسمی و غیر رسمی درون سازمان آسیب خواهد دید و جوی از ناامیدی، دورویی، عدم صداقت، عدم همدردی و مسئولیت پذیری شکل خواهد گرفت که این عوامل می توانند انگیزش شغلی کارکنان را به شکل چشم گیری کاهش دهند.

نتایج به دست آمده بیانگر وجود رابطه منفی و معنی داری بین نفاق سازمانی و رفتار شهروندی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی استان گلستان بود که این نتیجه با نتایج محققانی همچون کلیچ اوقلو و ییلماز کلیچ اوقلو (۲۰۲۱) همسو است. رفتار شهروندی از جمله رفتارهای مثبتی است که مدیران همواره تلاش می کنند تا آن را در درون سازمان خود توسعه دهند؛ چرا که با افزایش رفتار شهروندی کارکنان، کارهایی در درون سازمان انجام خواهد شد که وظایف کارکنان نبوده و کارکنان این وظایف را بر اساس میل و علاقه خود فراتر از الزامات شغلی انجام خواهند داد. در واقع می توان رفتار شهروندی را نوعی از خودگذشتگی در نظر گرفت که کارکنان برای سازمان خود آن را انجام می دهند. عوامل بسیاری مانند نفاق سازمانی می توانند رفتار شهروندی کارکنان و حتی انجام مسئولیت های شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. منشأ رفتار شهروندی اعتمادی است که بین کارکنان و مدیران و به صورت کلی در محیط سازمان شکل می گیرد. زمانی که

کارکنان احساس کنند بین آن چیزی که در درون سازمان توسط مدیران گفته می‌شود و آن چیزی که در واقعیت اجرا می‌شود تفاوت وجود دارد جوی از بی‌اعتمادی شکل خواهد گرفت. در چنین شرایطی، ممکن است کارکنان در قبال نفاق و دورنگی که از سوی دیگران دیده‌اند واکنش‌های بسیاری را اتخاذ کنند که این واکنش‌ها می‌تواند از دوری کردن از افراد ریاکار و منافق تا بی‌توجهی به شغل و حتی عدم انجام وظایف شغلی روزمره متفاوت باشد. همچنین با افزایش ادراک نفاق در محیط سازمان توسط کارکنان میزان وابستگی و تعهد آن‌ها به سازمان خود کاهش خواهد یافت که این امر موجب خواهد شد تا با دلسردی و عدم تمرکز به انجام وظایف شغلی خود مشغول شوند و تنها وظایف شغلی خود را انجام دهند.

مدیران مدارس بایستی تلاش کنند تا محیط کاری مدارس را تغییر داده و آن را به محیطی پویا و نوآور تبدیل نمایند. زمانی که مدیران مدارس از نوآوری معلمان خود حمایت کنند و شرایط لازم را برای خلق ایده‌های جدید توسط معلمان فراهم کنند، رشد و توسعه رفتارهای مثبت شغلی مانند رفتار پویای شغلی در معلمان دور از انتظار نخواهد بود. توجه به ویژگی‌های شخصیتی معلمان تربیت بدنی و تعیین وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی متناسب با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها، تقویت ارتباطات بین مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، اعتماد مدیران مدارس به معلمان تربیت بدنی و ایجاد شرایط لازم برای استفاده از نظرات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی و حمایت از معلمان تربیت بدنی که دارای ایده‌های جدید هستند، رعایت معیار اخلاقی معلمان و تقدیر از آن‌ها، داشتن صداقت برای جلوگیری از رفتارهای منفی، منع نفاق سازمانی، دادن فرصت رشد و تعالی سازمانی و ترویج رفتار خیرخواهانه و شهروندی از سوی مدیران پیشنهاد می‌گردد.

قدردانی

نگارنده این پژوهش بر خود لازم می‌داند از کلیه معلمان تربیت بدنی که در این پژوهش همکاری نمودند تقدیر و تشکر نماید.

فهرست منابع

- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
- ALSwaer, E.A. (2021). The reflections of employees' voice strategy styles on organizational hypocrisy: the mediating role of ethical leadership: A case study at Royal Jordanian. Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for Master Degree in Business Administration Department of Business Administration, Faculty of Business Middle East University.
- Aryati, A.S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D. & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.
- Bian, Y. (2021). Can Ethical Leadership Reduce Workplace Deviant Behavior? An Analysis Based on Localization Scale. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 543, 391-400.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), ۵۸۷-۵۹۸.
- Chen, A.S.Y., & Hou, Y.H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Demirtas, O. & Akdogan, A.A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, ۱۳۰(۱), ۵۹-۶۷.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S.K. & Paudel, S.K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 543-561.
- Elvina, S. & Chao, L.Z. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *Journal of Business and Management*, 21(3), 59-68.
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A.J. and Zhou, S.S. (2020), "The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 636-652.
- Fichter, R. (2018). Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal Business Ethics*, 151, 69-84.
- Goswami, A.K. & Agrawal, R.K. (2022). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0669>.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17.
- Jang, Y., & Oh, Y. (2019). Impact of ethical factors on job satisfaction among Korean nurses. *Nursing Ethics*, 26(4), 1186-1198.

- Kılıçoğlu, G., & Kılıçoğlu, D.Y. (2020). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), ۲۴-۵۶.
- Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, D. (2021). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 24-56.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 379-389.
- Miao, Q., & Zhou, J. (2020). Corporate Hypocrisy and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Perceived Importance of CSR. *Sustainability*, 12(5), 1847.
- Ouakouak, M.L., Zaitouni, M.G. and Arya, B. (2020), "Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 257-279.
- Raza, J., Liu, Y., Zhang, J., Gul, H., Hassan, Z., & Aboud, K. (2021). How Ethical Leadership Impacts Deviant Normative Conduct? The Role of Trait Affect, Voice Behaviour, and Social Support. *Australian Journal of Psychology*, 73(2), 200-211.
- Roque, A., Moreira, J.M., Dias Figueiredo, J., Albuquerque, R. and Gonçalves, H. (2020). Ethics beyond leadership: can ethics survive bad leadership? *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 275-294.
- Shareef, R.A. and Atan, T. (2019), "The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation", *Management Decision*, Vol. 57 No. 3, pp. 583-605.
- Tan, L.P., Yap, C.S., Choong, Y.O., Choe, K.L., Rungruang, P. and Li, Z. (2019), "Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۴۰، ۸، ۸۷۷-۸۹۷.
- Vikaraman, S.S., Mansor, A.N., Mohd Hamzah, M.I., & Abdul Razak, K. (2018). Influence of ethical leadership practices on teacher work engagement at high performing secondary schools: A case study. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, 1397-1403.
- Yılmaz, D., Düzgün, F., & Yılmaz, D. (2020). Relationship between Ethical Leadership Behavior and Work Motivation in Intensive Care Nurses: A Cross-sectional Study. *Galician Medical Journal*, 27(1), E202011.
- Younus, T.S., Ahmmad, R., Radrakrishnan, L., Wahba, H., & Al Bourini, F. (2017). The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder: diagnostic approach. *HexaTech*, 2(1), 1-10.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 38-48.
- Zhao, Y., Qin, Y., Zhao, X., Wang, X., & Shi, L. (2020) Perception of Corporate Hypocrisy in China: The Roles of Corporate Social Responsibility Implementation and Communication. *Frontiers Psychology*, 11, 595.