

رهبری اخلاقی و بدبینی در سازمان: با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی

طیبه امیرخانی^{۱*}، سعید نانی^۲، مریم عبدالملکی^۳

۱- استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

دریافت: ۹۴/۶/۲۹

پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۳

چکیده

بدبینی سازمانی از جمله مشکلاتی است که سازمان‌های معاصر به شدت با آن دست به گریبان هستند و آثار منفی فردی و سازمانی گوناگونی را در بر دارد؛ با توجه به این امر، بررسی راه‌های کاهش بدبینی سازمانی اهمیت زیادی دارد. از این رو با توجه به نقش مهم اخلاق در سازمان‌ها در این مقاله تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش بدبینی با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر زنجان هستند و داده‌های حاصل از پرسشنامه با روش مدلسازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. نتایج حاکی از این است که تأثیر منفی مستقیم رهبری اخلاقی بر کاهش بدبینی سازمانی معنادار نیست، از این رو در صورتی که رهبری اخلاقی منجر به تقویت جو اخلاقی در سازمان شود، می‌تواند منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی شود. ضمن اینکه تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی نیز تأیید می‌شود.

واژه‌های کلیدی: رهبری اخلاقی، جو اخلاقی، بدبینی سازمانی.



۱- مقدمه

امروزه رویدادهای اخیر جهان کسب‌وکار شامل ورشکستگی شرکت‌هایی از قبیل انرون، تایکو، و ... باعث شده است تا بسیاری از کارکنان، احساس بدبینی نسبت به زندگی کاری و مدیران اجرایی داشته باشند. برخی از پیامدهای این رسوایی‌ها اثر کاملاً منفی بر کارکنان می‌گذارد که این امر آثار منفی زیادی برای سازمان نیز در بر دارد [۱، ص ۲۰۸۱]. از این رو پژوهشگران زیادی اقدام به مطالعه پدیده بدبینی سازمانی کرده‌اند [۱؛ ۲؛ ۳؛ ۴؛ ۵؛ ۶؛ ۷]. پژوهش‌های اولیه بدبینی را نوعی نگرش در نظر گرفته‌اند که با ویژگی «تنفیر و بی‌اعتمادی نسبت به دیگران» متمایز می‌شود. در برخی مطالعه‌ها نیز بدبینی به عنوان ویژگی شخصیتی یا نوعی هیجان توصیف شده است؛ اما در بیشتر مطالعه‌ها بدبینی به صورت نگرش نسبت به یک پدیده (مانند کسب‌وکار)، تعریف شده است [۲، ص ۴۵۵]. بدبینی به سازمان، تبعات منفی زیادی را برای سازمان به همراه دارد. در این زمینه، بومر و همکارانش^۱ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که بدبینی، نتایج رفتاری منفی زیادی برای سازمان به همراه دارد که از مهم‌ترین آنها این است که کارکنان بدبین به احتمال زیاد تعهد سازمانی پایین‌تری دارند و در نتیجه غیبت، ترک خدمت و ثبت شکایت در این نوع از کارکنان بیشتر است. آنها همچنین به احتمال زیاد انگیزه کمتری نسبت به کار دارند و تمایل دارند تا کار را با کیفیت پایین‌تری انجام دهند. علاوه بر این، آنها نشان دادند که احساس ناآگاهی و عدم مشارکت در روند تصمیم‌گیری، همه با بدبینی کارکنان همراه است؛ از این رو شناسایی عواملی که بتواند بدبینی در کارکنان را کاهش دهد، اهمیت زیادی دارد [۳، ص ۷۴۲]. در این راستا رهبری اخلاقی در زمره عواملی است که تأثیر آن بر کاهش بدبینی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است [۸؛ ۹]. با توجه به این امر در این پژوهش نیز تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش بدبینی سازمانی بررسی شده است. در این راستا توجه به این نکته لازم است که امروزه پژوهش‌های متعددی رابطه میان اخلاقیات و پیامدهای سازمان را بررسی کرده‌اند. بیشتر این پژوهش‌ها بر جو اخلاقی به منزله پیشایندهای مهم پیامدهای سازمانی تمرکز کرده‌اند. جو اخلاقی، ادراک مشترک کارکنان از روش‌ها و رویه‌های اخلاقی سازمان است. پژوهش‌های گذشته بیانگر این است که جو اخلاقی به‌طور معناداری با برخی از پیامدهای مهم کاری از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت، رفتار اخلاقی و رفتارهای فراتر از نقش مرتبط است [۱۰، ص ۳۰۲]. با توجه

به این امر به منظور تقویت جو اخلاقی قوی در سازمان، مشخص کردن عوامل اثرگذار بر آن اهمیت زیادی دارد.

برخی از مطالعه‌ها نظیر مطالعه شین^۲ (۲۰۱۲) رهبری اخلاقی را پیشاینده قوی جو اخلاقی می‌دانند. در این پژوهش نیز به این سؤال پاسخ خواهیم داد که آیا رهبری اخلاقی می‌تواند منجر به تقویت جو اخلاقی در سازمان شود و تقویت جو اخلاقی به نوبه خود می‌تواند بدبینی به سازمان را کاهش دهد.

دلیل انجام این پژوهش در این بوده است که کشور ایران نیز در سال‌های اخیر با بسیاری از مشکلاتی که ایجادکننده بدبینی سازمانی هستند، مواجه شده است. از این رو بررسی عوامل کاهنده این پدیده در سازمان‌های ایران اهمیت زیادی دارد. در این راستا سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان زنجان به عنوان جامعه آماری انتخاب شد. در این زمینه، باید به این نکته توجه داشت که مشکلات ناشی از اتکا به درآمدهای نفتی، بی‌ثباتی‌های زیادی را بر اقتصاد ایران تحمیل می‌کند، و درآمدهای ناشی از توریسم می‌تواند جایگزین مناسبی برای درآمدهای نفت باشد. ایران نیز به سبب موقعیت جغرافیایی و بیش از هفت هزار سال تمدن و فرهنگ و نیز تنوع فرهنگی در جغرافیای زیستی خود، یکی از شاخص‌ترین کشورها در حوزه میراث فرهنگی بشری است و میراث فرهنگی هر کشور نیز از اساسی‌ترین ارکان تحکیم هویت، ایجاد خلاقیت و خودباوری ملی است. در این راستا سازمان میراث فرهنگی در تمام استان‌ها اهمیت زیادی پیدا می‌کند؛ با توجه به اینکه استان زنجان از جمله استان‌هایی با جاذبه‌های گردشگری فراوان است، سازمان میراث فرهنگی این استان نقش قابل توجهی را در معرفی آن ایفا می‌کند. از این رو به کارکنانی نیاز دارد تا با تعهد سازمانی به انجام وظایف خود بپردازند و در راستای دستیابی به این وظیفه مهم موفق باشند.

۲- توسعه مدل مفهومی و فرضیه‌ها

بدبینی سازمانی که در سال‌های اخیر توجه تعداد زیادی از پژوهشگران را به خود جلب کرده است [۱؛ ۲؛ ۳؛ ۴؛ ۵؛ ۸؛ ۱۱]، نگرش پیچیده‌ای است که شامل جنبه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری شده و منجر به افزایش اعتقاد به بی‌عدالتی سازمانی، احساس بی‌اعتمادی به سازمان



و کنش‌های خصمانه نسبت به سازمان می‌شود. بدبینی سازمانی به‌طور کلی به عنوان یک متغیر حالت، مفهوم‌سازی می‌شود و از ویژگی‌های مبتنی بر سرشت مانند عاطفه منفی و شخصیت بدبین متفاوت است. به این ترتیب، بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که بدبینی، نگرشی انعطاف‌پذیر است و به میزان زیادی توسط زمینه و شرایط سازمان شکل می‌گیرد [۳، ص ۷۴۶].

برون و رگان^۲ (۲۰۰۸) معتقدند که بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی نسبت به سازمان به کارگیرنده فرد دارد و در واقع، قضاوت ارزیابانه‌ای است که از تجربه‌های کاری فرد نشأت می‌گیرد. برون و رگان (۲۰۰۸) نقل می‌کنند که بدبینی سازمانی یک واکنش آموخته شده به جای تمایل مبتنی بر شخصیت است، به عبارت دیگر، بدبینی سازمانی صرفاً احساساتی نیست که افراد منفی به درون سازمان می‌آورند، بلکه نوعی نگرش است که از طریق تجربه کاری در سازمان شکل می‌گیرد. کارکنان تصمیم نمی‌گیرند بدبین شوند بلکه بدبینی سازمانی از تجربه‌ها نشأت می‌گیرد. آنها در این زمینه از آبراهام^۳ (۲۰۰۰)، کلیمو و تالیس^۴ (۲۰۰۳) نقل می‌کنند که بدبینی، واکنشی تدافعی است زیرا این کار می‌تواند از کارکنان در برابر هیجان‌های قوی حمایت و حفاظت کرده و آنها را برای ناکامی‌های گریزناپذیر بعدی آماده کند [۵، ص ۶۷۱].

به‌طور کلی دین و همکاران^۱ (۱۹۹۸) در مقاله خود بیان می‌کنند که بدبینی سازمانی با استناد به چندین رویکرد، مفهوم‌سازی شده است: رویکرد ویژگی‌های شخصیتی که بدگمانی را مشخصه منفی و پایدار از ماهیت بشری می‌داند. تمرکز اجتماعی/ نهادی، بدگمانی را در سطح نهادها و سازمان‌های جامعه و در میان تمامی اقشار مردم مفهوم سازی می‌کند. رویکرد حرفه‌ای، شامل منفی‌بافی نسبت به ابعادی از کار خود است که منجر به از دست دادن فخر و غرور و احترام نسبت به خود در رابطه با کار می‌شود. در این رویکرد، بدبینی به سه سمت عمده متمرکز می‌شود: (۱) به کل سازمان؛ (۲) به مدیران ارشد سازمان؛ (۳) به سایر موارد در محل کار. در این نگرش، کارکنان بدبین به دلیل احساسات منفی از قبیل سرخوردگی و ناامیدی نسبت به هدف‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. پژوهشگران، بدبینی کارکنان را نتیجه نقض قراردادهای روانی می‌دانند و این بدبینی را در محدوده نگرش‌ها فرض می‌کنند. در رویکرد آخر نیز بدبینی با تمرکز بر تغییر سازمانی است که در این زمینه آنها به نقل از ریچرز، وانس و

آستین^۷ (۱۹۹۷) بیان می‌دارند که تلاش‌های تغییر سازمانی، زمینه مناسبی برای بدبینی است. به‌طور خاص آنها بدبینی را نگرشی می‌دانند که شامل بدبینی به تغییر همراه با اسنادهای منفی به عوامل ایجاد تغییر می‌شود. در این راستا آنها به نقل از ونس، بروکس و تس لاک^۸ بیان می‌کنند که بدبینی سازمانی یک اعتقاد آموخته شده است مبنی بر اینکه مشکلات محل کار به عواملی ورای کنترل افراد وابسته است و حل نخواهد شد. اما در این رویکرد توجه به این نکته لازم است که بدبینی به تغییر سازمانی صرفاً متوجه تلاش‌های تغییر سازمانی است و شامل سایر اشکال بدبینی نمی‌شود [۱۱، ص ۳۴۸].

در این پژوهش، بدبینی با رویکرد حرفه‌ای مطالعه خواهد شد.

۳- مفهوم‌سازی بدبینی سازمانی

برای مفهوم‌سازی بدبینی سازمانی در این مقاله نخست به تعریف دین و همکارانش (۱۹۹۸) اشاره می‌شود. آنها بدبینی سازمانی را به صورت زیر تعریف می‌کنند:

« بدبینی سازمانی نوعی نگرش منفی نسبت به سازمان استخدام‌کننده فرد است که سه بعد را در بر می‌گیرد: (۱) اعتقاد به اینکه سازمان فاقد اصالت است؛ (۲) عاطفه منفی نسبت به سازمان؛ (۳) تمایل به رفتارهای تحقیرآمیز و انتقادی نسبت به سازمان که با این اعتقادات و عاطفه سازگار باشد» [۱۱، ص ۳۴۵].

همان‌گونه که مشاهده می‌شود این مفهوم از بدبینی، چند بعدی است و با سه جزء اعتقادات، عاطفه و تمایلات رفتاری همراه است که همواره مشخصه نظریه نگرش بوده‌اند. هر سه این اجزا بر یک طیف ارزیابانه از مثبت تا منفی تغییر می‌کنند. با استناد به این امر دین و همکاران بیان می‌کنند که ما نمی‌توانیم بدبینی را یک ویژگی شخصیتی بدانیم بلکه جنبه‌ای از افراد است که ممکن است در طول زمان تغییر کند و به سمت هدف خاص متمرکز است: سازمانشان.

با توجه به این امر دین و همکاران - همان‌گونه که خود اذعان می‌کنند- بدبینی سازمانی را به عنوان نوعی نگرش مفهوم‌سازی می‌کنند.

در این راستا ویلکرسون و همکارانش (۲۰۰۸) به این نکته اشاره می‌کنند که بدبینی سازمانی نگرش منفی یک فرد نسبت به سازمان به طور کلی و نسبت به رویه‌ها، فرایندها و



مدیریت آن است و در این حالت، فرد اعتقاد راسخ دارد که این عناصر عموماً برخلاف بهترین منافع او هستند. در تعریفی دیگر، ویلکرسون (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که بدبینی سازمانی از تجربه‌های ناامیدکننده کارکنان از انواع ویژگی‌های سازمان و رویدادهای زندگی کاری نشأت می‌گیرد و منجر به ارزیابی و انتظار منفی در مورد ویژگی‌های یاد شده و موارد مشابه در آینده می‌شود [۱، ص ۲۲۸۲]. جانسون و ارلی- کلی^۹ (۲۰۰۳) نیز در این زمینه معتقدند که بدبینی سازمانی نگرشی است که به طور لزوم مختص به یک شیء نمی‌باشد، اما می‌تواند به اشیای متعدد مربوط شود و می‌تواند از یک شیء به دیگری تعمیم پیدا کند [۷، ص ۶۳۵].

به طور کلی، پژوهشگران بدبینی سازمانی را نگرشی آموخته شده می‌دانند که پیامد قابل مشاهده رویدادهای سازمانی غیر منصفانه است [۱۳، ص ۲۲۷۹].

در ادامه بحث خود برون و رگان (۲۰۰۸) این سؤال مطرح می‌شود که آیا لازم است که مدیران منابع انسانی، نگران بدبینی سازمانی باشند و برای رفع آن تلاش کنند؟ آنها پاسخ می‌دهند که این تا حدی بستگی خواهد داشت که آیا بدبینی هیچ‌گونه عوارض جانبی در کارکنان یا سازمان آنها دارد [۵، ص ۶۶۹]. در راستای پاسخ به این سؤال، مطالعه‌های متعددی انجام شده است، برای مثال بومر و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که گلفارب^{۱۱} (۱۹۹۱) ادعا می‌کند که بدبینی می‌تواند رهبران و نهادها و شیوه‌های مورد حمایت آنها را تضعیف کند. پژوهش‌های اخیر توسط بومر و همکاران (۲۰۰۵) نیز تأییدکننده این رابطه است [۳، ص ۷۴۸]. اندرسون و باتمن^{۱۲} (۱۹۹۷) نیز در این زمینه اعتقاد دارند کارمندانی که نسبت به تغییر سازمانی بیشتر بدبین هستند، انگیزه کمتری برای اعمال تلاش‌های تغییر نشان می‌دهند، انتظار موفقیت شخصی کمتری دارند و پاداش‌های بیرونی و درونی را کمتر و کم ارزش‌تر درک می‌کنند. کارکنان بدبین بر این باورند که کارکنان به‌طور متوسط مورد سوء استفاده قرار می‌گیرند و سهم عادلانه‌ای از پاداش سازمانی دریافت نمی‌کنند [۲، ص ۴۵۵]. فرس و کنل^{۱۳} (۲۰۰۴) نیز بیان می‌کنند که بدبینی به‌طور آشکار منجر به رفتار طعنه‌آمیز و انتقادی نسبت به سازمان، کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد و ممانعت از رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. برای برخی از سازمان‌ها، بدبینی همچنین می‌تواند یک منبع اساسی مقاومت نسبت به تغییر در طول زمان باشد [۴، ص ۶۸].

علاوه بر این مطالعه‌های یاد شده، برون و رگان (۲۰۰۸) نیز بیان می‌کنند که بدبینی

سازمانی با پیامدهای منفی برای کارکنان همراه است. آنها از دین و همکارانش (۱۹۹۸) نقل می‌کنند که کارکنان هنگامی که نسبت به سازمان خود بدبین هستند، انواع احساسات منفی، از جمله پریشانی و انزجار را تجربه می‌کنند و حتی ممکن است وقتی به سازمان خود می‌اندیشند دچار احساس شرم شوند و این امر به توبه خود، خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی حاصل کند [۵، ص ۶۷۱]. از سوی دیگر بدبینی ممکن است برای کارکنان خوب باشد، زیرا که کارکنان بدبین کمتر احتمال دارد از افرادی که فاقد صداقت و انسجام هستند، سود ببرند [۱۱، ص ۳۴۹]. به علاوه پژوهش‌ها حاکی از ارتباط منفی بین بدبینی سازمانی و تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی است [۲، ص ۴۵۰]. با توجه به این امر شناسایی عواملی که منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی خواهند شد، اهمیت زیادی دارد. در این راستا نخست لازم است که پیشایندهای بدبینی سازمانی شناسایی شوند. در این زمینه برون و رگان (۲۰۰۸) در مقاله خود بیان کردند که پیشایندهای تئوریک بدبینی را می‌توان در نظریه قرارداد روان‌شناختی^{۱۴} و نظریه رویدادهای هیجانی^{۱۵} یافت. آنها می‌گویند که اندرسون^{۱۶} (۱۹۹۶) با استناد به رویکرد قرارداد روان‌شناختی استدلال کرد که سه عنصر کمک‌کننده به بدبینی وجود دارد: نخست، تدوین انتظاراتی بالای غیر واقع‌بینانه؛ دوم تجربه ناامیدی در عدم پاسخگویی به این انتظارات و سوم، سرخوردگی پس از آن. کارکنان انتظاراتی خود را از کارفرمای خود براساس اعتقادات کلی در مورد اینکه چگونه سازمان باید رفتار کند و یا آنچه آنها در گذشته تجربه کرده‌اند، توسعه می‌دهند [۵، ص ۶۷۲].

رویکرد نظری دوم به درک اینکه چگونه بدبینی در محل کار ایجاد می‌شود با استناد به نظریه رویدادهای هیجانی ارائه شده است. این نظریه نشان می‌دهد که حوادث کار می‌توانند بر حالت‌های هیجانی (مانند سرخوردگی) تأثیر داشته باشند و این امر به نوبه خود بر نگرش به کار تأثیر دارد [۵، ص ۶۷۳]. کول و همکاران^{۱۷} (۲۰۰۶) با استناد به نظریه رویدادهای هیجانی نشان دادند که میزان پشتیبانی سرپرست و سرسختی روان‌شناختی از جمله پیشایندهای معنادار بدبینی سازمانی هستند [۱۲، ص ۴۷۵].

در این راستا برون و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌دارند که با توجه به گسترش بدبینی میان کارکنان، رهبران مجبورند به‌سختی کار کنند تا بتوانند بر این بدبینی غلبه کنند [۱۳، ص ۱۲۵]. برون (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نکته اشاره می‌کند که سازمان‌ها و نهادهای مدرن اغلب



از بدبینی سازمانی در رنج هستند و این امر منجر می‌شود که اخلاقیات سازمان و رهبران آنها به زیر سؤال بروند. برای غلبه بر این بدبینی، رهبران باید در تلاش‌هایشان برای اداره رفتار اخلاقی، راست‌گفتار باشند. پژوهش‌ها حاکی از این است که اگر کارکنان رهبران را در امور اخلاقی راست‌گفتار ندانند، تلاش‌های رهبران برای مدیریت مسائل اخلاقی و همراهی کارکنان با اصول اخلاقی سازمان به شکست منتهی شده و زیان آن بیش از منافعش خواهد بود. از این رو به مدیریت اخلاقی برای غلبه بر بدبینی نیاز است [۱۴، ص ۱۴۹]. با توجه به این نیاز، امروزه بحث رهبری اخلاقی مورد توجه قرار گرفته است، زیرا که در هزاره سوم رهبری اخلاقی توانسته است با ایجاد فضای کار خوب و به تبع آن پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی مثبت مورد توجه واقع شود [۱۳، ص ۱۲۸].

در این سبک از رهبری، ارزش‌های اخلاقی مانند عدالت، انصاف، صداقت و درست‌کاری، محور تمرکز و توجه هستند؛ از این رو در دنیایی که مدیران سازمان از طرف کارکنان شدید زیر نظر هستند، تعهد مدیر به ارزش‌ها و اصول اخلاقی می‌تواند، او را به عنوان یک الگو مطرح سازد [۱۵، ص ۸۹] و باعث تأثیر رهبر بر هویت اخلاقی کارکنان شود [۱۶، ص ۵].
تعریفی که در این پژوهش از رهبری اخلاقی مورد استناد قرار گرفته است برگرفته از پژوهش برون و همکارانش (۲۰۰۵) است که بیان می‌دارند رهبر اخلاقی به معنای نشان دادن رفتار هنجاری مناسب در کنش‌های فردی و روابط میان فردی و گسترش این رفتارها از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت و تصمیم‌گیری است [۱۳، ص ۱۲۶].

نخستین بخش این تعریف « رهبر اخلاقی به معنای نشان دادن رفتار هنجاری مناسب در کنش‌های فردی و روابط میان فردی» بیانگر این است که افرادی که به عنوان رهبران اخلاقی شناخته می‌شوند، به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که پیروان آن رفتار را از نظر هنجاری مناسب می‌دانند (برای مثال با صداقت، درست‌ی، انصاف و مراقبت) و این امر به نوبه خود منجر می‌شود که رهبر تبدیل به یک الگوی نقش معتبر و مشروع شود. واژه «از نظر هنجاری مناسب»^{۱۸} به‌طور عمد ابهام دارد چراکه و رای اینکه تعریف جنبه عام دارد، لیکن این امر که چه چیزی رفتار مناسب در نظر گرفته شود تا حدی به زمینه بستگی دارد.

بخش بعدی تعریف «گسترش این رفتارها از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت و تصمیم‌گیری» بیانگر این است که رهبران اخلاقی علاوه بر اینکه به اخلاق توجه می‌کنند و با

صحبت آشکار با پیروان در خصوص آن، آن را در محیط اجتماعی برجسته می‌سازند، با طراحی و اجرای فرایندهایی که از نظر رویه‌ای یا بین فردی منصفانه و به جا باشد، امکان و زمینه اظهار نظر برای پیروان را نیز فراهم می‌کنند. «... تقویت^{۱۹}» در این تعریف بیانگر این است که رهبران اخلاقی، استانداردهای اخلاقی را تنظیم کرده، پاداش‌هایی را برای رفتارهای اخلاقی در نظر می‌گیرند و افرادی را که از استانداردهای اخلاقی تبعیت نکنند، تنبیه می‌کنند و از این طریق به یادگیری نیابتی کمک می‌کنند. عنصر نهایی تعریف مرتبط با «تصمیم‌گیری» بیانگر این واقعیت است که رهبران اخلاقی پیامدهای اخلاقی تصمیم‌های خود را در نظر می‌گیرند و انتخاب‌های منظم و منصفانه‌ای را انجام می‌دهند که می‌تواند توسط سایر افراد مشاهده و تقلید شود [۱۳، صص ۱۲۶-۱۲۷]. با توجه به این توضیحات انتظار می‌رود که رهبر اخلاقی بتواند بدبینی سازمانی را کاهش دهد. در این راستا کالشن و همکاران^{۲۰} (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای که برای تأیید اعتبار سازه رهبری اخلاقی انجام می‌دهند، اقدام به سنجش تأثیر آن بر بدبینی سازمانی می‌کنند و بیان می‌کنند که انتظار می‌رود رهبری اخلاقی بتواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی شود. نتایج پژوهش آنها این رابطه را تأیید می‌کند [۹، ص ۶۲].

مت^{۲۱} (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی به مطالعه رابطه میان رفتار رهبری اخلاقی مدیران دانشکده در سطح تحصیلات تکمیلی و رفتار بدبینی سازمانی افراد دانشگاهی می‌پردازد. این پژوهش به سه نتیجه عمده دست یافته است: نخست، ادراک افراد آکادمیک از اخلاقی بودن مدیران دانشکده در سطح میانی است. دوم اینکه نگرش‌های بدبینی سازمانی کارکنان آکادمیک در سطح بالایی است و سوم اینکه در این مطالعه رفتارهای رهبری اخلاقی مدیران دانشکده اثر مستمر و منفی بر رفتار بدبینی سازمانی آکادمیک‌ها دارد. ضمن اینکه در این مطالعه به این نکته دست یافتند که رفتار رهبری اخلاقی ادراک شده یک پیش‌بینی‌کننده مهم بدبینی سازمانی است [۸، ص ۴۸۱].

با توجه به این مطالعه‌ها در این پژوهش نیز تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی کارکنان مورد آزمون قرار گرفته است، از این رو فرضیه نخست این پژوهش به شرح زیر است:

رهبری اخلاقی منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی کارکنان می‌شود.

در کنار تأثیری که رهبری اخلاقی می‌تواند بر بدبینی سازمانی داشته باشد باید این نکته را در نظر گرفت که پژوهشگران معتقدند رهبران نقش قابل توجهی در شکل دادن جو اخلاقی



یک سازمان دارند، از این رو می‌توان گفت که اعمال سبک رهبری اخلاقی به وسیله مدیران یک سازمان می‌تواند منجر به ایجاد جو اخلاقی در سازمان شود [۱۰، ص ۳۰۸].

شین (۲۰۱۲) در تبیین دلایل این استدلال بیان می‌دارد که بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۷) وقتی مدل‌های نقش در محیط کار وجود داشته باشند، کارکنان از این مدل‌ها تقلید می‌کنند. کارکنان رفتارهای مطلوب را از طریق مشاهده چگونگی رفتار مدل و اینکه آنها به چه چیز پاداش می‌دهند و چه چیز را تنبیه می‌کنند، فرا می‌گیرند. یادگیری اجتماعی زمانی اهمیت ویژه‌ای دارد که رفتار هدف یک رفتار اخلاقی باشد، زیرا مدیران از طریق نقش‌های تخصص یافته و جایگاه، قدرت تأثیرگذاری بر رفتار و دستاوردهای دیگران را دارند. بنابراین رهبری اخلاقی منجر به مشارکت جمعی کارکنان در رفتار اخلاقی شده و جو اخلاقی‌ای را در سازمان ایجاد می‌کند که هنجارها و ادراکات کاری اخلاقی مشترک مشخص، نمایه آن است. از لحاظ نظری، رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق اصول یادگیری اجتماعی و فرایندهای مداخله‌گر رهبری نظارتی، جو اخلاقی را در محیط کار ایجاد کند [۱۰، ص ۳۰۳]. علاوه بر شین، منیره صالح‌نیا (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود به بررسی اثر رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی سازمان در بین کارکنان بانک‌های دولتی در استان خراسان جنوبی پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از این است که رهبری اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی) ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان (الگو بودن) و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان با استفاده از روش‌های تقویت رفتار اخلاقی و کاهش رفتار غیر اخلاقی (عملگرا) می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر بگذارد [۱۷، ص ۹۶].

از این رو می‌توان این نتیجه را گرفت که رهبری اخلاقی برای ایجاد جو اخلاقی در یک سازمان ضروری است. با توجه به این امر فرضیه دوم این پژوهش به شرح زیر است:
رهبری اخلاقی منجر به ایجاد جو اخلاقی در سازمان می‌شود.

در خصوص تعریف جو اخلاقی بهتر است نخست جو کاری را به طور عام تعریف کنیم. هلریگل و اسلکام معتقدند جو سازمانی به ادراکات در مورد یک سازمان اشاره دارد که ممکن است از طریق رابطه سازمان با کارکنان و با محیط استنباط شود. فرنچ، کست و روزنزویگ معتقدند که جو سازمانی شامل یک سری ادراکات مداوم است که به‌وسیله کارکنان در مورد ویژگی‌ها و کیفیت سازمان ایجاد می‌شود. به‌علاوه فرنچ و دیگران بیان

می‌کنند که جو سازمانی، نوع افرادی که سازمان جذب کرده، فرایندهای کاری، چارچوب فیزیکی، روش‌های ارتباط و اعمال اختیارات در سیستم را منعکس می‌کند. توماس بیان می‌کند که محققان جو سازمانی را به عنوان شخصیت یک سازمان معرفی می‌کنند [۱۸، ص ۱۷۲].

ویکتور و کالن^{۲۲} (۱۹۸۸) جو کاری را ادراکاتی می‌دانند که توصیف‌هایی هستند که از نظر روان‌شناسی معنادار هستند و از طریق این توصیف‌ها افراد می‌توانند در خصوص روش‌ها و رویه‌های مشخصه یک سیستم توافق کنند. از نظر آنها ادراکات مسلط در خصوص محتوی اخلاقی روش‌ها و رویه‌های سازمانی، جو کاری اخلاقی را شکل می‌دهند. آنها بیان می‌کنند که جو اخلاقی به عنوان ویژگی‌های مسلط و عمومی سازمان‌ها مفهوم‌سازی می‌شود که بر طیف گسترده‌ای از تصمیم‌ها اثر می‌گذارد و به‌طور خاص، محیط اجتماعی- فرهنگی، شکل سازمانی و تاریخچه خاص سازمان، عوامل تعیین‌کننده در جو اخلاقی سازمان‌ها هستند [۱۹، ص ۱۱۲].

شین (۲۰۱۲) نیز در تعریف جو اخلاقی بیان می‌دارد که جو اخلاقی نوعی از جو سازمانی در نظر گرفته می‌شود که منعکس‌کننده ادراکات مشترک کارکنان از روش‌ها و رویه‌های اخلاقی سازمانی است [۱۰، ص ۳۰۴].

شین (۲۰۱۲) به پژوهش‌های متعددی اشاره می‌کند که بیانگر این است که جو اخلاقی به‌طور معناداری با برخی از پیامدهای کاری از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نیت به ترک خدمت، رهبری اخلاقی و رفتارهای مرتبط با نقش و فرانش در ارتباط است [۱۰، ص ۳۰۵]. با توجه به این امر انتظار می‌رود که ادراک کارکنان از وجود جو اخلاقی در سازمان بتواند به کاهش بدبینی سازمانی کمک کند. از این رو فرضیه سوم این پژوهش به شرح زیر است:

جو اخلاقی منجر به کاهش بدبینی سازمانی می‌شود.

با توجه به تأثیر رهبری اخلاقی در ایجاد جو اخلاقی در سازمان، در این پژوهش فرض شده است که جو اخلاقی می‌تواند به عنوان متغیر میانجی میان رهبری اخلاقی و کاهش بدبینی سازمانی عمل کند. از این رو فرضیه دیگر این پژوهش بدین صورت تنظیم شده است:

رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی جو اخلاقی منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی می‌شود.



۴- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از انواع پژوهش‌های علی است.

جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر زنجان هستند. این سازمان از پنج معاونت میراث فرهنگی، گردشگری، سرمایه‌گذاری و طرح‌ها و معاونت توسعه مدیریت تشکیل شده است و برخی هدف‌های اصلی آن عبارتند از معرفی فرهنگ و تمدن غنی و ظرفیت‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی، توسعه ظرفیت‌ها و ارتقای قابلیت‌های موجود در زمینه‌های میراث فرهنگی (ملموس و غیرملموس) استان زنجان، و دستیابی به جایگاه واقعی استان به‌عنوان یکی از قطب‌های گردشگری.

تعداد کارکنان سازمان ۱۱۰ نفر هستند که ۱۰ نفر از آنها نیروهای خدماتی سازمان هستند. ما برای جمع‌آوری داده‌ها اقدام به توزیع پرسشنامه میان کل کارکنان سازمان - به استثنای نیروهای خدماتی - کردیم، اما متأسفانه ۷۱ پرسشنامه برگشت داده شد که ۶۳ پرسشنامه امکان تحلیل داشت.

۵- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) برای سنجش تمام گویه‌های پرسشنامه استفاده شده است. لازم به توضیح است که پرسشنامه این پژوهش از چهار بخش تشکیل شده است. بخش نخست آن اطلاعات جمعیت‌شناختی است لیکن سه بخش اصلی پرسشنامه به سنجش بدبینی سازمانی، رهبری اخلاقی و جو اخلاقی می‌پردازد. در ادامه در خصوص هر یک از این سه بخش توضیح داده می‌شود.

✓ بدبینی سازمانی

در خصوص بدبینی سازمانی لازم به ذکر است که همان‌گونه که بسیاری از پژوهشگران از جمله دین و همکاران (۱۹۹۸) و ویلکرسون و همکاران (۲۰۰۸) اشاره کردند، بدبینی نوعی نگرش است و در این پژوهش نیز نگرش در نظر گرفته شده است و با رویکرد بدبینی حرفه‌ای مطالعه شده است. نکته دیگری که باید در اینجا به آن توجه شود، سطح تحلیل است.

در خصوص بدبینی سازمانی، دین و همکاران (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که سطح بدبینی سازمانی آشکارا سطح فردی است؛ زیرا که با مفهوم‌سازی بدبینی سازمانی به عنوان یک نگرش، ما بدبینی یک فرد را سازه اصلی می‌دانیم که باید شرح داده شود.

برای سنجش بدبینی سازمانی از معیار بدبینی سازمانی که هفت گویه دارد [۱، ص ۲۲۸] استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ آن نخست ۰,۷۳۵ بوده است که با حذف یک سؤال به ۰,۷۶۵ رسیده است. لازم به یاد آوری است که این معیار توسط ویلکرسون و همکارانش طراحی شده و در پژوهش آنها استفاده شده است. برخی از گویه‌های این معیار عبارتند از: «در این سازمان، پیشنهادها در خصوص چگونگی حل مشکلات، منجر به تغییرات واقعی نمی‌شود» یا «به‌طور کلی من در این سازمان بیش از آنکه احساس ناامیدی کنم، امید به موفقیت دارم (معکوس)».

✓ رهبری اخلاقی

در این مطالعه، رهبری اخلاقی از طریق ادراک کارکنان سنجیده شده است. دلیل این امر در این بوده است که سنجش رهبری اخلاقی از دیدگاه رهبران و مدیران سازمان مشکل‌سوزی در پاسخ‌ها را ایجاد می‌کرد چون همواره افراد ارزیابی مثبتی از خود ارائه می‌دهند و این احتمال وجود داشت که مدیران خود را اخلاقی‌تر از آنچه کارکنان آنها را ارزیابی می‌کنند، ارزیابی کنند. از این رو با توجه به اینکه بدبینی سازمانی و جو اخلاقی از دیدگاه کارکنان بررسی شده است، در خصوص رهبری اخلاقی نیز ادراک کارکنان از میزان اخلاقی بودن مدیران خود بررسی شد.

برای سنجش رهبری اخلاقی از شاخص تدوین شده توسط برون و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شده است. آنها هفت مطالعه به هم وابسته برای تأیید اعتبار و اهمیت این سازه انجام داده‌اند. آنها بیان می‌دارند که به ابزاری نیاز دارند که محدوده کامل تعریفی را که در بخش پیشین از رهبری اخلاقی ارائه شد، اندازه بگیرد (۲) گویه‌های آن برای افراد بالغ شاغل قابل درک باشد و (۳) و آن قدر دقیق باشد که بتوان آن را در محیط‌های پژوهشی گوناگون بدون صرف انرژی زیاد از پاسخ‌دهندگان به کار گرفت. در این راستا آنها بیان می‌دارند که برای تدوین این معیار، فرایند روان‌سنجی را به کار گرفته‌اند و در نهایت به ۱۰ گویه برای سنجش رهبری اخلاقی رسیده‌اند که این پژوهش نیز بر مبنای این ۱۰ گویه انجام شده است.



برون و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که در معیار طراحی شده جنبه‌های گوناگون رهبری اخلاقی از قبیل ارتباط برقرار کردن (پاسخ‌های روشنگر: «ارتباطات به‌طور قطع یکی از مهم‌ترین موارد است...»)، مراقبت (یک رهبر اخلاقی به میزان زیادی مراقبت می‌کند)، الگوسازی نقش (ایجاد الگویی برای دیگران در خصوص راه صحیح رفتار کردن)، منصفانه در نظر گرفتن کارکنان (به کارکنان با برابری و منصفانه نظر کند)، صداقت (صداقت بسیار مهم است) و گوش دادن به کارکنان (یک رهبر اخلاقی توانایی گوش دادن به دیگران را دارد) لحاظ شده است و می‌تواند برای رهبران رسمی و غیر رسمی و رهبرانی در همه سطوح سازمانی به کار گرفته شود [۱۳، ص ۱۲۹].

آلفای کرونیخ گویه‌های این متغیر در پرسشنامه این پژوهش ۰.۸۴۱ بوده است.
✓ جو اخلاقی

در این مطالعه جو اخلاقی به عنوان یک سازه سطح سازمانی مفهوم‌سازی می‌شود که بیانگر ادراکات مشترک کارکنان از جو اخلاقی سازمان است. به دلیل اینکه رفتارهای کارکنان تحت تأثیر خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و کدهای اخلاقی سازمان قرار می‌گیرد، آنها تمایل دارند تا ادراکات مشابه‌ای از جو اخلاقی داشته باشند.

جو اخلاقی با استفاده از مقیاس طراحی شده توسط ویکتور و کالن (۱۹۸۸) سنجیده شده است. آنها در مقاله خود شرح می‌دهند که پرسشنامه جو اخلاقی، ادراکات پاسخ‌دهندگان را می‌سنجد از اینکه تا چه میزان تصمیم‌ها در سازمان با استناد به رویدادها، روش‌ها و رویه‌های اخلاقی گرفته می‌شود. آنها در مطالعه خود جو اخلاقی را یک سازه چند بعدی می‌دانند و به کمک تحلیل عاملی به چهار بعد برای سنجش جو اخلاقی دست پیدا می‌کنند که عبارتند از:

✓ مراقبت^{۲۳} با گویه‌هایی از قبیل اینکه «در این سازمان یکی از دغدغه‌های اصلی این است که چه چیز برای سایر همکاران، بهترین است» یا اینکه «در این سازمان همواره بر راه درست برای انجام کارها تأکید می‌شود». لازم به ذکر است که این بعد با هفت گویه سنجش شده است.

✓ قانون و کدها^{۲۴} با گویه‌هایی از قبیل اینکه: «در این سازمان قانون و یا کدهای اخلاقی مرتبط با حرفه، ملاحظه اصلی است» و یا اینکه «در این سازمان از افراد انتظار

می‌رود تا استانداردهای حرفه‌ای و قانونی را با جدیت دنبال کنند». این بعد با چهار گویه سنجش شده است.

✓ رویه‌ها^{۲۵} با گویه‌هایی از قبیل اینکه « در این سازمان از هر شخصی انتظار می‌رود که به قواعد و رویه‌ها وفادار باشد» یا اینکه « افراد در این سازمان با جدیت از خط‌مشی‌های سازمان اطاعت می‌کنند». این بعد با چهار گویه سنجش شده است.

✓ ابزاری^{۲۶} با گویه‌هایی از قبیل اینکه «زمانی که کاری به منافع سازمان آسیب می‌رساند در درجه بعدی اولویت قرار می‌گیرد» یا اینکه « از افراد انتظار می‌رود تا بدون توجه به پیامدها هر کاری را در راستای منفعت آینده شرکت انجام دهند». بعد ابزاری با هفت گویه سنجش شده است.

✓ استقلال^{۲۷} با گویه‌هایی از قبیل اینکه «در این سازمان، اخلاقیات شخصی، نقش اصلی را در هدایت افراد دارد.» یا اینکه « در این سازمان هر فرد به طور شخصی تصمیم می‌گیرد که چه چیز درست و یا غلط است.» این بعد از پرسشنامه با چهار گویه سنجیده شده است [۱۹، ص ۱۱۷].

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی^{۲۸} (PLS) استفاده شده است. این روش توسط ولد (۱۹۷۴) ابداع شد. این روش با بلوکی از متغیرهای مشتق شده از ترکیبات وزنی متغیرهای مشاهده شده کار می‌کند [۲۰، ص ۱۸] و از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: (۱) بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری؛ (۲) آزمودن روابط میان سازه‌ها [۲۱، ص ۴۵].

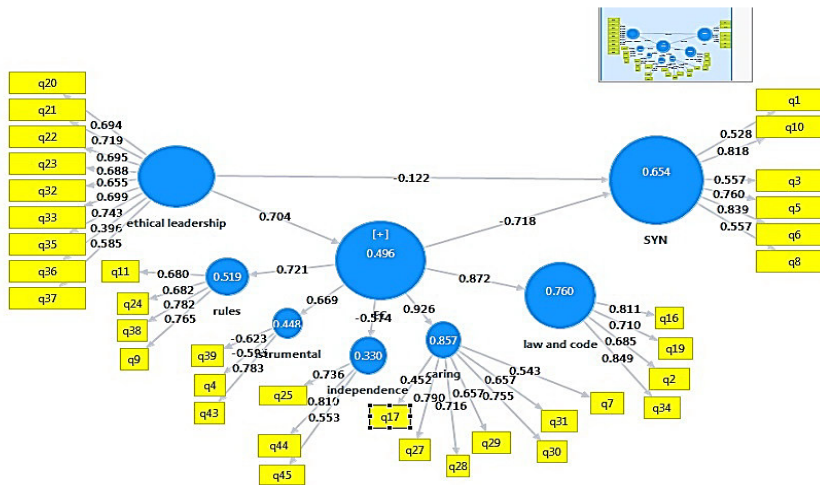
در ادامه نتایج حاصل از بررسی مدل با نرم‌افزار PLS ارائه شده است:

۱- برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به یادآوری است که مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰٫۴ است [۲۱، ص ۴۹]. در این راستا سؤال ۱۸ مرتبط با بعد رهبری اخلاقی، سؤال ۱۵، ۴۱ و ۴۲ مرتبط با بعد ابزاری جو اخلاقی، سؤال ۱۳ مرتبط با بعد استقلال از جو اخلاقی و سؤال ۱۲



مرتبط با بدبینی سازمانی حذف شدند. در شکل ۱ بارهای عاملی مرتبط با هر سؤال نشان داده شده است.^{۲۹}

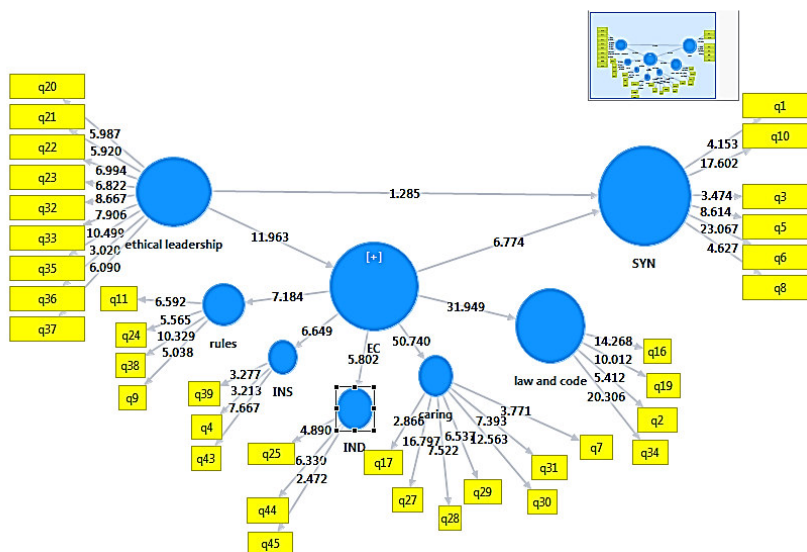


شکل ۱ بار عاملی سؤالها

همان گونه که در شکل بالا ملاحظه می‌شود، تمام سؤال‌های باقیمانده دارای بار عاملی بالای ۰.۴ هستند. از این رو نیازی به حذف آنها نیست.

۲- برازش مدل ساختاری

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، لازم است برازش مدل ساختاری بررسی شود. نخستین و اساسی‌ترین معیار در این راستا ضرایب معناداری یا همان مقدار t-value است. شکل ۲ ضرایب معناداری مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.



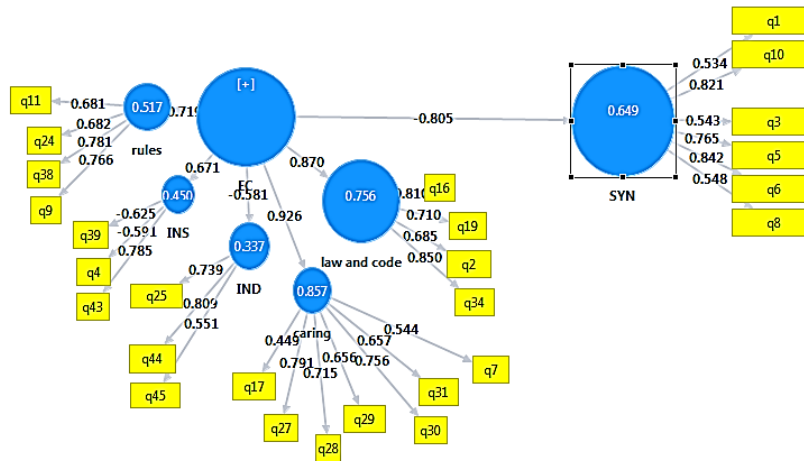
شکل ۲ ضرایب معناداری مدل

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضریب‌ها باید از ۱٫۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید کرد [۲۱، ص ۶۵].

در خصوص معنادار بودن فرضیه اول این پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری اخلاقی منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی کارکنان می‌شود» مشاهده می‌شود که گرچه براساس شکل ۱ این رابطه منفی است، اما بر اساس آنچه در شکل ۲ نشان داده شده است، معنادار نیست. در خصوص فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری اخلاقی منجر به ایجاد جو اخلاقی در سازمان می‌شود» مشاهده می‌شود که این رابطه معنادار است و همان‌گونه که در شکل ۱ نیز نشان داده شده است، رهبری اخلاقی تا ۴۹ درصد تغییرات جو اخلاقی را تبیین می‌کند (R^2 جو اخلاقی ۰٫۴۹۶، به دست آمده است). در خصوص فرضیه شماره سه مبنی بر اینکه «جو اخلاقی منجر به کاهش بدبینی سازمانی می‌شود» مدل بار دیگر با حذف متغیر رهبری اخلاقی آزمون شد.

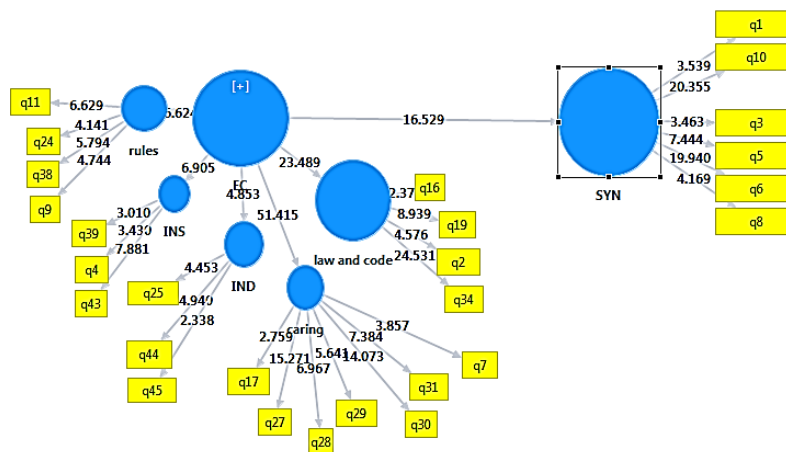


شکل ۳ نتایج حاصل از این رابطه را در نرم افزار PLS نشان می‌دهد:



شکل ۳ بارهای عاملی مربوط به تأثیر مستقیم جو اخلاقی بر بدبینی سازمانی

نتایج حاکی از این است که جو اخلاقی به‌طور مستقیم منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی می‌شود و از آن جایی که R^2 بدبینی ۰,۶۴۹ به دست آمده است می‌تواند تا ۶۴ درصد در این کاهش مؤثر باشد. شکل ۴ معناداری این رابطه را نشان می‌دهد:



شکل ۴ ضرایب معناداری مدل

همان‌گونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، این رابطه در سطح ۹۵ درصد معنادار است و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که جو اخلاقی به‌طور مستقیم باعث کاهش سطح بدبینی سازمانی می‌شود.

در خصوص فرضیه آخر این پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی جو اخلاقی منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی می‌شود» با توجه به شکل‌های ۱ و ۳ ملاحظه می‌شود که این رابطه معنادار است و رهبری اخلاقی از طریق تأثیر بر جو اخلاقی سازمان می‌تواند منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی شود.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی با مطالعه نقش میانجی جو سازمانی پرداخته است. دلیل نخست برای انتخاب این موضوع در این بوده است که پژوهشگران در ارتباطاتی که با کارکنان سازمان‌های گوناگون دارند، به این نکته دست یافتند که جو بدبینی در بین کارکنان وجود دارد و این بدبینی می‌تواند آسیب‌های فردی و سازمانی متعددی را به همراه داشته باشد. از این رو ما به این امر ترغیب شدیم تا عواملی که منجر به



کاهش بدبینی سازمانی می‌شود، بررسی کنیم. همان گونه که در مقاله اشاره شد، برون (۲۰۰۷) به این نکته اشاره می‌کند که برای غلبه بر این بدبینی، رهبران باید در تلاش‌های خود برای اداره رفتار اخلاقی، درست‌گفتار باشند در غیر این صورت تلاش‌های رهبران برای مدیریت مسائل اخلاقی و همراهی کارکنان با اصول اخلاقی سازمان به شکست منتهی شده و زیان آن بیشتر از منافعش خواهد بود [۱۴، ص ۱۴۴].

از این رو به مدیریت اخلاقی برای غلبه بر بدبینی نیاز است.

در کنار این امر توجه به این نکته مهم است که امروزه رهبری اخلاقی از جمله مباحثی است که توجه پژوهشگران متعددی را به خود جلب کرده است و تأثیر مثبت آن بر بسیاری از جنبه‌های سازمان، مطالعه و تأیید شده است [۱۰؛ ۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶]. در این راستا مطالعه مت (۲۰۱۳) و کالسون و همکاران (۲۰۱۱) نیز دو مورد از مطالعه‌هایی بوده است که تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی را بررسی کرده‌اند [۸؛ ۹]. با توجه به این امر، نخستین فرضیه این پژوهش نیز به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی می‌پردازد. همان گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی تأثیر منفی دارد اما بر اساس شکل ۲ که به ضرایب معناداری مدل می‌پردازد، این رابطه معنادار نیست. این نتیجه با نتیجه‌ای که مت (۲۰۱۳) و کالسون و همکاران (۲۰۱۱) به دست آورده‌اند، همخوانی ندارد، زیرا که نتیجه هر دو مطالعه یاد شده حاکی از تأثیر معنادار رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی است [۸؛ ۹]. در راستای تبیین این امر باید به این نکته اشاره کرد که مقیاس‌های استفاده شده برای سنجش رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی در هر سه مطالعه متفاوت بوده است به این ترتیب که کالسون و همکاران (۲۰۱۱) برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۶ گویه استفاده کرده‌اند که رهبری اخلاقی را در بعدهای انصاف، تسهیم قدرت، وضوح نقش، مردم‌گرایی، گرایش به محیط‌زیست، رهنمودهای اخلاقی و صداقت سنجیده‌اند [۹، ص ۶۰].

مت نیز در مقاله خود بدبینی را مشتمل بر سه نوع شناختی، عاطفی و رفتاری دانسته است و رهبری اخلاقی را نیز با سه بعد

رفتارهای اخلاقی در تصمیم‌گیری^{۳۰}، رفتارهای اخلاقی ارتباطی^{۳۱} و رفتارهای مرتبط با جو اخلاقی^{۳۲} سنجیده است [۸، ص ۴۷۹].

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقیاس سنجش مت و کالسون و همکاران با مقیاس استفاده شده در این مطالعه متفاوت است چراکه در این مطالعه بدبینی سازمانی و رهبری اخلاقی به عنوان متغیرهایی تک بعدی سنجیده شده‌اند؛ لیکن توجه به این نکته مهم است که با توجه به اینکه روایی و پایایی هر سه مقیاس تأیید شده است. این تفاوت نمی‌تواند از مقیاس مورد استفاده باشد ولی در راستای تبیین این تفاوت، باید این امر را در نظر گرفت که مت رفتارهای مرتبط با جو اخلاقی را به عنوان یکی از ابعاد رهبری اخلاقی در نظر گرفته است در حالی که این مطالعه جو اخلاقی را به عنوان سازهای مجزا در نظر گرفته است که رهبری اخلاقی می‌تواند بر آن تأثیرگذار باشد. در این راستا شین (۲۰۱۲) به این نکته اشاره دارد که در حالی که بسیاری از مطالعه‌ها و پژوهش‌ها، رابطه میان جو اخلاقی و نتایج گوناگون کاری را بررسی کرده‌اند، اما برای شناسایی عوامل شکل‌دهنده و تقویت‌کننده فضای اخلاقی تلاش‌های به نسبت کمی صورت پذیرفته است. با این حال رهبری اخلاقی می‌تواند از جمله عوامل اثرگذار بر جو اخلاقی و به عنوان یکی از پیشایندهای آن باشد. این امر در مطالعه شین (۲۰۱۲) تأیید شده است [۱۰، ص ۳۰۱] و این مطالعه نیز بیانگر این است که رهبری اخلاقی می‌تواند تا ۴۹ درصد از تغییرات در جو اخلاقی را تبیین کند که عمده ترین دلیل این امر را در این می‌دانند که رهبران به عنوان الگو در سازمان عمل کرده و ضمن اینکه افراد از رفتارهای اخلاقی آنها الگو برداری می‌کنند با ایجاد ارتباطات اخلاقی با سایر افراد نیز می‌توانند در گسترش جو اخلاقی سازمان مؤثر باشند [۱۰؛ ۱۷]. با ایجاد جو اخلاقی در سازمان انتظار می‌رود تا بدبینی سازمانی کاهش پیدا کند که نتایج این پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است بدین ترتیب که جو اخلاقی به عنوان متغیر مستقل تا ۶۴ درصد کاهش بدبینی سازمانی را تبیین می‌کند، به‌علاوه جو اخلاقی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در رابطه میان رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی نیز می‌تواند منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی شود. با توجه به این امر که رهبری اخلاقی نیز تا ۴۹ درصد تغییرات جو اخلاقی را تبیین می‌کند، این فرض که جو اخلاقی در رابطه میان رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند، تأیید می‌شود. از این رو می‌توان گفت که رهبری اخلاقی زمانی می‌تواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی شود که به ایجاد جو اخلاقی در سازمان کمک کند، به عبارت دیگر نتایج این پژوهش حاکی از این است که رفتارهای اخلاقی رهبر به تنهایی برای کاهش بدبینی سازمانی کافی نیست. با توجه به اینکه بدبینی سازمانی در



این پژوهش به عنوان یک نگرش در نظر گرفته و سنجش شده است، صرف ادراک کارکنان از اخلاقی بودن رهبر، نگرش آنها تغییر نخواهد کرد و این تغییر نگرش زمانی رخ خواهد داد که کارکنان به این ادراک دست یابند که جو سازمان، اخلاقی است و در واقع می‌توان گفت که با توجه به این نتایج، رهبر زمانی موفق به تغییر نگرش بدببانه کارکنان به سازمان می‌شود که بتواند در اخلاقی کردن جو سازمان موفق باشد. علاوه بر اینکه جو اخلاقی به‌طور مستقیم و بدون پیشایندهای اخلاقی نیز می‌تواند در کاهش بدبینی سازمانی تا ۸۰ درصد مؤثر باشد. این نتیجه یکی از نوآوری‌های مهم این پژوهش است که پژوهش‌های پیشین به آن دست نیافته بودند، به عبارت دیگر گرچه پژوهش‌های پیشین به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی پرداخته‌اند، اما تأثیر جو اخلاقی بر بدبینی سازمانی و لحاظ کردن آن به عنوان متغیر میانجی از جمله نکاتی است که پژوهشگران در جستجوهای انجام شده به آن دست نیافتند.

از این رو با توجه به اینکه سازمان میراث فرهنگی و گردشگری در کشوری مانند ایران با سابقه تمدن ۲۵۰۰ ساله نقش مهمی را بر عهده دارد نیاز به کارکنانی دارد که نسبت به سازمان خود بدبین نباشند و بتوانند عملکرد مناسبی داشته باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود تا سازمان مورد نظر و تمام سازمان‌هایی که از نتایج این پژوهش استفاده می‌کنند با تغییر سبک خود به رهبری اخلاقی در راستای تقویت جو اخلاقی در سازمان تلاش کنند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمان تلاش کنند تا به تأمین منافع کارکنان اهمیت دهند؛ در تصمیم‌های خود رعایت اخلاق و انصاف نشان دهند و به حرف‌های کارکنان خود گوش فرا دهند؛ بر انجام کار درست در سازمان تأکید کنند؛ اخلاق را در زندگی شخصی و کاری خود رعایت کنند و به‌طور کلی الگوی رفتارهای اخلاقی در سازمان باشند تا بتوانند از این راستا در ایجاد جو اخلاقی در سازمان مؤثر باشند. در این زمینه توجه به این نکته لازم است که قانون، کدها، رویه‌ها و مقررات دو بعد مهم جو اخلاقی هستند که شین (۲۰۱۲) در مطالعه خود اهمیت این دو بعد را بیش از سایر ابعاد دانسته است و برای سنجش جو اخلاقی به‌طور صرف این دو بعد را سنجیده است. از این رو پیشنهاد می‌شود که رهبران و مدیران سازمان نهایت تلاش خود را در قانون‌مداری و پایبندی به قوانین به کارگیرند و از رفتارهای فراقانونی بپرهیزند زیرا که مشاهده این رفتارها بدبینی در سازمان را افزایش می‌دهد و از اعتماد کارکنان به مدیران می‌کاهد. ضمن اینکه در نظر گرفتن شرایط سایر همکاران، توجه

سازمان به کسب منفعت برای همه افراد می‌تواند در تقویت جو اخلاقی و به تبع آن کاهش بدبینی در سازمان مؤثر باشد.

در کنار این امر به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های جداگانه رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی را با سایر مقیاس‌های معتبر موجود بسنجند و نتایج را با نتایج به دست آمده از این پژوهش مقایسه کنند ضمن اینکه تکرار این مدل در سایر سازمان‌ها نیز می‌تواند نتایج مفیدی در بر داشته باشد. بررسی تأثیر سایر سبک‌های رهبری از قبیل رهبری خدمتگزار یا رهبری تحول‌آفرین بر جو اخلاقی و کاهش بدبینی سازمانی نیز می‌تواند نتایج مفیدی در بر داشته باشد. ضمن اینکه مطالعه عمده‌ترین دلایل ایجاد بدبینی سازمانی در ایران در صورتی که با روش آمیخته انجام شود، بسیار مفید خواهد بود.

در پایان باید به این نکته اشاره کرد که این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده است از جمله ابزار جمع‌آوری که پرسشنامه بوده است و همواره در پژوهش‌های مبتنی بر پرسشنامه محدودیت سوگیری در پاسخ یا عدم توجه و دقت پاسخ‌دهنده وجود دارد. ضمن اینکه پژوهشگران به‌طور صرف موفق به انجام این کار در یک سازمان شدند و به دلیل پاره‌ای محدودیت‌ها امکان مصاحبه‌های تکمیلی با کارکنان را نیز نداشتند. از این رو به دلیل اینکه فرهنگ سازمان همواره می‌تواند به عنوان یک متغیر مداخله‌گر عمل کند، در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. کم بودن تعداد کارکنان جامعه آماری نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است که پژوهشگران را مجبور به انجام تحلیل با کمک نرم‌افزار PLS کرد.

۸- پی‌نوشت‌ها

1. Bommer et al.
2. Shin
3. Brown and Cregan
4. Abraham
5. Kalimo & Taris
6. Dean et al.
7. Reichers, Wa-nous and Austin
8. Vance, Brooks and Tesluk
9. Johnson and O'Leary-Kelly
10. Bommer et al.



11. Goldfarb
12. Anderson and Bateman
13. Ferres and Connell
14. Psychological contracts theory
15. Affective events theory
16. Andersson
17. Cole et al.
18. Normatively appropriate
19. Reinforcement
20. Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh
21. METE
22. Victor and Cullen
23. Caring
24. Law and codes
25. Rules
26. Instrumental
27. Independence
28. Partial Least Squares

۲۹. EC: نشان‌دهنده Ethical Climate و SYN نشان‌دهنده Cynicism است.

30. Ethical behaviors in decision-making
31. Communicative ethical behaviors
32. Climatic ethical behaviors

۹- منابع

- [1] Andersson L.M., Bateman T. (2007) "Cynicism in the workplace: Some causes and effects"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 449-469.
- [2] Azar A. Gholamzade R., Ghanavati M. (1391) *Path- structural modeling in management*; Negah Danesh Publication, Tehran.
- [3] Bommer W. H., Rich G., Rubin R.S. (2005) "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 733-753.
- [4] Brown E. B. (2007) "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls"; *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, pp. 140-155.
- [5] Brown M., Cregan C. (2005) "Organizational change cynicism: The role of

- employee involvement"; *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 4, pp. 667-686.
- [6] 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*, Vol. 97, pp. 117-134.
- [8] Butcher W.C. (1997) "Ethical executive leadership"; *Executive Excellence*, Vol. 14, No. 6, pp. 5-6.
- [9] Cole M.S., Bruch H., Vogel B. (2006) "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 463-484.
- [10] Davari A., Rezazade A. (1392) *Structural equation modeling based on PLS*; Jahad Daneshgahi Publication , Tehran.
- [11] Dean J.W., Brandes P., Dharwadkar R. (1998) "Organizational cynicism"; *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 341-352.
- [12] Farhangi A., Damghanian H., Mehregan M., Davari M. (1390) "The comparative study of the possibility of implementation of servant leadership in banking system from the view point of managers and staff"; *Management Researches in Iran*, 15(3), pp. 169-189.
- [13] Ferres N., Connell J. (2004) "Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?"; *Strategic Change*, Vol. 13, pp. 61-71.
- [14] Goldie J.G.S. (2004) "The detrimental ethical shift towards cynicism: can medical educators help prevent it?"; *Medical Education*, Vol. 38, pp. 232-238.
- [15] Holmes S.A., Landford M., Welch O.J. (2002) "Association between internal controls and organization citizenship behavior"; *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No 1, pp. 85-99.
- [16] Huang L., Paterson T.A. (2014) "Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance"; *Journal of Management*, Vol.



XX, No. X, pp. 1-28

- [17] Johnson J.L., O'Leary-Kelly. (2003) "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 627-647.
- [18] 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*, Vol. 22, pp. 51-69 .
- [19] Kanungo R., Mendonca M. (2001) "Ethical leadership and governance in organizations: A preamble"; *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, No. 4, pp. 241-243.
- [20] Mete Y.A. (2013) "Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 89, pp. 476 – 483.
- [21] Resick C.J., Hargis M.B., Shao P., Dust S.B. (2013) "Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior"; *Human Relations*, Vol. 66, No. 7, pp. 951-972.
- [22] Salehnia M. (1391) "The impact of ethical leadership on organizational climate"; *Ethics in Science and Technology Quarterly*, Vol. 7, No. 2, pp. 86-98.
- [23] Shin Y. (2012) "CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior"; *Journal of Business Ethics*, Vol. 108: 299-312.
- [24] Trevino L.K., Brown M., Hartman L.P. (2003) "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite"; *Human Relations*, Vol. 56, No.1, pp. 5-37 .
- [25] Victor B., Cullen J.B. (1988) "The organizational bases of ethical work climates"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.
- [26] Wilkerson, J.M., Evans, W.R., Davis W.D. (2008) "A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational

citizenship behavior"; *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 38, No. 9, pp. 2273–2292.

- [27] Yukl G., Mahsud R., Hassan S., Prussia G.E. (2013) "An improved measure of ethical leadership"; *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 38-48.