

## رهبری اخلاقی تسهیل‌گر تحقق حکمرانی خوبی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

\*غزاله طاهری عطار<sup>۱</sup>، محمدامین نائینی<sup>۲</sup>، سوگل سادات سیدصالحی<sup>۳</sup>، سیده الهه خضری<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۲/۱۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۱/۳)

### Ethical leadership Facilitates the Realization of Good Governance

Ghazaleh Taheria Ttar<sup>1\*</sup>, MohammadAmin Naieni<sup>2</sup>, Sogol Sadat SeydSalehi<sup>3</sup>, Syedeh Elaheh Khezri

1. Assistant Professor of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Master Student, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3. Ph.D Student of Public Policy, University of Tehran, Tehran, Iran
4. Master Student, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: ((6/May/2016) Accepted: (24/Dec/2017)

#### Abstract

Good governance is a topic, which has attracted the attention of many scientists over the past two decades. Researchers have defined good governance with different approaches, dimensions and goals. But given the complexity of governance, it is necessary to look at different dimensions of this category and try to explain this concept in separate dimensions and examine it. Accordingly, the present study seeks to examine the relationship between ethical leadership and the realization of good governance in an organization, and attempts to test the relationship between ethical leadership and good governance. The statistical population of the study was 291 employees of Tehran municipality. Data analysis was performed using correlation test and structural equation model. Findings of the research showed that dimensions of ethical leadership with different aspects of good governance have a meaningful relationship, and it should be said that always adjusting activities in the ethical framework, honesty and accuracy, trust and efforts to promote employees in the organization, illustrate some aspects of good governance such as Transparency, promotion of values and accountability.

#### Keywords

Ethical Leadership, Good Governance Responsiveness.

#### چکیده

حکمرانی خوب از جمله مباحث نوپاست، که در دو دهه اخیر توجه محافل علمی بسیاری را به خود معطوف ساخته است. محققان حکمرانی خوب را با رویکردها، ابعاد و اهداف گوناگون تعریف نموده‌اند. اما با توجه به پیچیدگی مبحث حکمرانی، ضروری است که با نگاه به ابعاد متفاوت این مقوله، سعی در تبیین این مفهوم به صورت ابعاد جداگانه داشته و به بررسی آن بپردازیم. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد بررسی چگونگی ارتباط میان رهبری اخلاقی و تحقق حکمرانی خوب در سازمان است و تلاش دارد، وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب را آزمون نماید. جامعه آماری پژوهش ۲۹۱ نفر از کارکنان شهرداری تهران بوده‌اند. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی و مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد، ابعاد رهبری اخلاقی با جنبه‌های متفاوت حکمرانی خوب رابطه معناداری دارد و باید بیان کرد، همواره تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، صداقت و درستی، اعتماد و تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، مبین برخی از جنبه‌های حکمرانی خوب نظیر شفاف‌سازی، ارتقای ارزش‌ها و پاسخگویی خواهد بود.

#### واژه‌های کلیدی

رهبری اخلاقی، حکمرانی خوب، پاسخگویی.

## مقدمه

فردی و اجتماعی انسان‌ها فراموش نشده و نخواهد شد؛ از این رو، این موضوع به‌ظاهر قدیمی همیشه تازه است که روان آدمی و خرد جمعی با آن همیشه درگیر بوده و میزان مطرح‌شدگی آن در مقاطعی از عمر یک فرد، یک جامعه، نمود متفاوتی پیدا کرده است (قراملکی، ۱۳۸۷). رهبران، از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان منتقل می‌کنند، از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌منزله الگوی نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. به اعتقاد تروینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است (براون، ۲۰۰۷). پیش‌تر نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبک‌های متعدد مدنظر قرار می‌گرفت اما در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب، ۱۳۹۲).

رسالت این پژوهش این است که با رویکرد جامعه‌شناختی و با تکیه بر نظریه رهبری اخلاقی براون (۲۰۰۶) و کالسون، دن هارتوق و دن هوق (۲۰۱۱) که در تحقیقات داخلی به این نظریه‌ها و به این بعد از رهبری توجه کافی نشده است و نظریه ظرفیت انطباق‌پذیری سوسمن (۲۰۰۴) تأثیر رهبری اخلاقی را بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بررسی کند؛ چراکه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در سازمان‌های دانشگاهی، زمانی ارتقا می‌یابد که مدیران دانشگاه دارای ویژگی‌هایی چون الگو بودن، عمل‌گرا بودن، تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و در یک معنا رهبران اخلاق‌مدار باشند.

اخلاق سازمانی به‌مثابه یک مفهوم علمی در غرب ظهور نموده است و در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران متنوعی را در چهار دهه گذشته به خود معطوف کرده که از آن به‌منزله یک چالش اساسی فراروی سازمان‌های گوناگون در سطح جهان یاد می‌شود (کاردی و سلواراجان، ۲۰۰۶).

با توجه به این مورد که حکمرانی خوب از عوامل مهم رشد سازمان‌های کنونی به‌حساب می‌آید، موضوع اصلی مورد بحث در مقاله حاضر این است که آیا با نمود رهبری اخلاقی در سازمان‌ها می‌توان به حکمرانی خوب دست یافت؟ حکمرانی خوب ترکیبی از بهترین مدیریت‌های سیاسی، اقتصادی و اجرایی منابع هر کشور برای رسیدن به اهداف تعیین شده است. در الگوی حکمرانی خوب، نهادها و گروه‌های ذی‌نفع اقتصادی و اجتماعی می‌توانند راهکارها و خواسته‌های مشروع و قانونی خود را در حکمرانی به کار بندند (صباغ کرمانی و

جوامع امروزی نیازمند دست‌یابی به رشد، توسعه و تعالی هستند؛ به‌گونه‌ای که دستیابی به تعالی و کمال در زندگی بشری و در سطوح گوناگون آن (فردی، خانوادگی، سازمانی، ملی) دنبال می‌شود. در این میان یکی از سطوح بسیار مؤثر در توسعه جوامع، سطح سازمانی تعالی است. به‌گونه‌ای که اگر تعالی سازمانی تحقق بی‌درد، توسعه کلان جامعه را نیز در پی خواهد داشت. در اواخر دهه ۱۹۹۰ محافل سیاست‌گذاری اقتصادی مانند بانک جهانی، برنامه عمران سازمان ملل، سیاستی به‌عنوان حکمرانی خوب را به‌منزله کلید معمای توسعه و تعالی مطرح کردند (حیدری، ۱۳۸۳). حکمرانی خوب الگویی است در جهت اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع مشارکت بخش خصوصی. حکمرانی خوب در نتیجه تغییر سیاست‌های بانک جهانی از رویکرد کوچک‌سازی دولت به توانمندسازی دولت مطرح شده است که خود زاینده تجربه ناموفق سیاست‌های بانک جهانی در کشورهای بلوک شرق در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ بوده است. توجه به این تغییر رویکرد جهانی به مقوله حکمرانی است که بانک جهانی در سال ۱۹۸۹ تصریح کرد که مسئله حکمرانی شیوه مدیریت و اداره کشور است یعنی رابطه شهروندان با حکومت‌کنندگان موضوع کلیدی توسعه است (فواندز، ۲۰۱۶). درک بهتر حکمرانی خوب می‌تواند یک نقشه راه یا مبنایی برای قضاوت در خصوص فرایندهای آتی اصلاحات نهادی و تکامل در بخش دولتی فراهم کند (شیروانی، رجیبی، ۱۳۹۰).

باید بیان کرد که شاخص‌های مطرح شده برای حکمرانی خوب از قبیل کارآمدی بخش عمومی و عدم فساد، شفافیت و پاسخگویی مفاهیمی هنجاری هستند "خود ویژگی‌هایی که تحت عنوان اجزاء و ارکان حکمرانی خوب انتخاب می‌شوند، دارای خاصیت هنجاری و ارزشی هستند. (دباغ و نفری، ۱۳۸۶) اما باید توضیح داد که مفهوم خوب در اینجا برحسب مکاتبی که مفاهیم و ارزش‌های اخلاقی را نسبی می‌داند؛ نیست. به‌عبارت‌دیگر این دیدگاه، رویکرد واقع‌گرایانه به ارزش‌های اخلاقی دارد (فرکوش، ۱۳۹۰).

یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل در حصول به تعالی سازمان، اخلاق سازمانی است. اگرچه انسان‌ها از مصادیق اخلاق سازمانی و تعریف آن، دیدگاه واحدی ندارند؛ اما همگی بدون تردید خواهان تعالی‌اند. تعالی در زندگی شخصی، شغلی و حیات سازمانی آرمان مشترک و معنا بخش آدمی است. باید توجه داشت که اخلاق موضوعی است که هرگز در قاموس زندگی

سیاسی و اقتصادی در اداره امور کشور در تمام سطوح (برنامه توسعه ملل متحد، ۱۹۹۷).

چنین ادعا می‌شود که حکمرانی خوب محیطی مناسب برای سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند و به درآمد بالا و کاهش فقر منجر شده، و شاخص‌های اجتماعی بهتری را فراهم می‌کند. بنابر گزارش برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۳</sup>، حکمرانی می‌تواند به‌مثابه یک مرجع اقتصادی، سیاسی و اجرایی برای مدیریت امور یک کشور در کلیه سطوح عمل کند. آن به سیستم‌ها، فرایندها، و نهادهایی می‌پیوندد که شهروندان از طریق آنها منافع و علایق خود را بیان کرده، حقوق قانونی خود را اعمال نموده، تعهدات خود را ایفا کرده و تفاوت‌هایشان را تعدیل می‌نمایند. مطالعات نشانگر آن‌اند که تعامل چهره به چهره، اطمینان و اعتماد حاصل از آن ظرفیت مردم را برای همکاری و مشارکت داوطلبانه افزایش می‌دهد. اطمینان و مشارکت داوطلبانه، با کمک به شهروندان در جهت حل مسائل مشترکشان، پایه و اساس یک حکمرانی خوب (پاسخگو و منصف) شناخته می‌شوند (پاتنام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

حکمرانی خوب به معنای تمرکز بر پیامدها و نتایج سازمان‌ها برای شهروندان و مصرف‌کنندگان خدمات است. عملکرد حکومت برای کسب اطمینان از این است که یک سازمان، اهداف کلی خود را برآورده کند، به نتایج مورد نظر خود برای شهروندان و کاربران خدمات دست یابد، و به شیوه‌ای مؤثر، کارآمد و اخلاقی عمل کند. دولت‌ها بیشتر بر خروجی‌ها تأکید دارند، درحالی‌که در حکمرانی بر پیامدها و نتایج تأکید می‌شود (مقیمی و اعلائی، ۱۳۸۸). داشتن هدف سازمانی روشن و مجموعه‌ای از اهداف، مشخصه حکمرانی خوب است. در چنین شرایطی آگاهی مردم ارتقا می‌یابد و عملکرد حاکمان مورد نقد واقع می‌شود و دولت‌ها ناچار به عملکرد کارا تر می‌شوند، و در غیر این صورت توسط آرا مردم، از چرخه قدرت حذف می‌شوند (سعیدی، ۱۳۸۶).

هدف از حکمرانی خوب ایجاد تغییر و تحولاتی در مدیریت دولتی است که به دموکراسی و مشارکت شهروندان و همچنین توسعه اجتماعی - اقتصادی منجر شود. حکمرانی به معنای سیستمی پیچیده از تعاملات بین ساختارها، سنت‌ها، کارکردها و فرایندها است که سه ارزش اصلی پاسخگویی، شفافیت و مشارکت را دربردارد (دباغ و نفری، ۱۳۸۸). حکمرانی خوب سازوکارها، فرایندها و نهادهایی است که به واسطه آنها شهروندان، گروه‌ها و نهادهای مدنی

(باسخا، ۱۳۸۸).

از این رو، سؤال اساسی که این نوشتار در پی پاسخگویی به آن بوده، این است که آیا رهبری اخلاقی در سازمان‌ها بر شاخص توسعه حکمرانی خوب تأثیرگذار است؟

## ادبیات پژوهش

در علوم مدیریتی حکمرانی واژه‌ای است که به‌اندازه خود این علوم قدمت دارد؛ نظریه‌پردازان سیاسی از ارسطو تا قرن معاصر در باب مفهوم حکمرانی اندیشه و تفکر کرده‌اند. حکمرانی در لغت به معنای حکومت، فرمانروایی، راهبری و حکمرانی تعریف شده است (فرکوش، ۱۳۹۰). می‌توان حکمرانی را بدین گونه نیز تعریف نمود که؛ حکمرانی به معنای اداره و تنظیم امور است و به رابطه میان شهروندان و حکومت‌کنندگان اطلاق می‌شود (میدری، ۱۳۸۳). حکمرانی خوب چهارچوبی است که به مسئله کیفیت حکمرانی توجه دارد. حکمرانی خوب به‌دنبال شنیدن صدای عامه مردم در تصمیم‌گیری‌ها و خطمشی‌گذاری بخش دولتی است. از این طریق تصمیمات بیشتر به خواست‌ها و نیازهای اجتماعی نزدیک می‌شود و تحقق آرمان دموکراسی و مشارکت امکان‌پذیرتر خواهد شد. مفهوم حکمرانی خوب ترکیبی از بهترین مدیریت‌های سیاسی، اقتصادی و اجرایی منابع کشور برای رسیدن به اهداف تعیین شده است. در این چارچوب، نهادها و گروه‌های ذی‌نفع اقتصادی و اجتماعی می‌توانند راهکارها و خواسته‌های مشروع و قانونی خود را در حکمرانی به کار بندند (صباغ و باسخا، ۱۳۸۸).

حکمرانی خوب طی دهه پایانی قرن بیستم توجه بسیاری از اقتصاددانان، دانشمندان علوم سیاسی، وکلا، سیاست‌مداران، نهادهای مالی، و نهادهای بانک جهانی و IMF را به خود معطوف کرده است. علی‌رغم وجود برخی اختلاف‌نظرهای تجربی و نظری درباره مفهوم و اهمیت حکمرانی خوب، می‌توان آن را به‌مثابه پیش‌زمینه‌ای برای رشد و توسعه اقتصادی مدنظر قرار داد (کافمن و کرای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۲۰۰۳)؛ همچنین می‌توان حکومت‌ها را به‌منزله ابزار برای مؤثر بودن نهادهای جامعه قلمداد نمود. اگر نهادها مناسب و مؤثر باشند، نتیجه آن حکمرانی خوب خواهد بود (دانکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

از نظر بانک جهانی، حکمرانی عبارت است از: فرایند و نهادهایی که از طریق آنها تصمیمات اخذ و اختیارات در یک کشور اعمال می‌شود (بانک جهانی، ۱۹۹۹). از نظر برنامه توسعه ملل متحد، حکمرانی عبارت است از: اعمال اقتدار اداری،

3. UNDP  
4. Putnam

1. Kaufman & Kraay  
2. Duncan

رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (والومبا و همکاران، ۲۰۱۰).

براون و همکارانش (۲۰۰۷) رهبری اخلاقی را به‌عنوان توسعه رفتارهای مناسب هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط متقابل شخصی و ارتقا چینی رفتارهایی به زیردستان از راه ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف کردند.

افزایش تعداد تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری اخلاقی حاکی از تأثیر معنادار این سبک رهبری در بسیاری از پیامدهای عملکردی کارکنان و حتی رفتارهای منفی در بین پیروان این نوع رهبری است (مایر و همکاران، ۲۰۱۰).

به اعتقاد ترینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون، این نوع رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد.

لاشوی توصیف کرد که رهبری اخلاقی یعنی انجام کارهای درست به‌جای انجام درست کارها. یک سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت می‌کند که این اهداف نه تنها به سازمان و اعضایش سود می‌رساند بلکه برای دیگر ذی‌نفعان و جامعه نیز مفید است.

ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه فریمن و استیوارت این دو عقیده دارند که رهبران اخلاقی کسانی هستند که دارای کاراکترهایی قوی باشند. این کارکترها موجب می‌شود آنها الگویی برای دیگران باشند. آنها معتقدند که این‌گونه رهبران اعضا و کارکنان را نه تنها به‌عنوان زیردستان مشاهده می‌کنند، بلکه به‌عنوان سهامدارانی برای رسیدن به یک هدف مشترک می‌نگرند.

ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه براون:

۱. آنها مردم‌گرا هستند.
  ۲. آنها با عدالت با زیردستان برخورد می‌کنند.
  ۳. آنها استانداردهای اخلاقی را تعیین می‌کنند و کاملاً پاسخگو هستند.
  ۴. آنها از آگاهی اخلاقی وسیعی برخوردار می‌باشند و تصمیماتشان در جهت منافع گروهی است نه فردی.
- رهبران اخلاقی به‌عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند و حس اعتماد را در آنان به وجود می‌آورند (دهوق و دن هارتگ، ۲۰۰۹). منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۵).

دهوق و دن هارتگ (۲۰۰۸) سه عنصر برای رهبری

به منافع خود دست می‌یابند و تعهدها را برآورده می‌کنند (ابراهیم پور و روشندل اربطانی، ۱۳۸۷).

حکمرانی خوب را می‌تواند نوعی رویکرد هنجاری در نظر گرفت؛ چراکه به دیگر دیدگاه‌های قبلی که اغلب به توصیف مفهوم حکمرانی و مدیریت دولتی می‌پرداختند، دستورالعمل‌ها و توصیه‌های بیشتری دارد. حکمرانی خوب به‌جای بیان "آنچه هست" به اظهار نظر درباره "آنچه باید باشد" می‌پردازد (گریندل، ۲۰۰۰).

حکمرانی مستلزم حکومت، جامعه مدنی فعالان اجتماعی و اقتصادی، نهادهای جامعه‌محور و گروه‌های ساختار نیافته، رسانه‌ها و غیره می‌شود که در تمام سطوح، محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی معنا می‌یابد (دباغ و نفری، ۱۳۸۵). این مفهوم در سازمان‌ها نیز کرد بیش‌تری پیدا می‌کند چراکه زمانی در جامعه به مفهوم حکمرانی خوب دست می‌یابیم که در سازمان‌ها به آن دست یافت باشیم، چراکه جامعه را سازمان‌های آن تشکیل می‌دهند. استاندارد حکمرانی خوب برای خدمات عمومی برای استفاده از طریق تمام سازمان و مشارکت‌هایی در نظر گرفته شده است که برای عموم مردم و با استفاده از پول مردم کار می‌کنند. بسیاری از اینها سازمان‌های بخش عمومی هستند که خدمات آنها به‌طور مستقیم توسط اعضای جامعه یا افرادی استفاده می‌شود که مسئول فعالیت‌هایی هستند که کمتر قابل مشاهده است، مانند مقررات و سیاست‌های توسعه (آماندا لیتل، ۲۰۰۴).

- اصول حکمرانی خوب (آماندا لیتل، ۲۰۰۴)؛
  - تشویق سهام‌داران و ایجاد پاسخگویی واقعی؛
  - ترویج ارزش‌ها برای کل سازمان و نشان‌دهنده حکمرانی خوب از طریق رفتار؛
  - عملکرد اثربخش در عوامل و نقش‌های به‌وضوح تعریف شده؛
  - تمرکز بر اهداف و خروجی‌های سازمان‌ها برای شهروندان و مصرف‌کنندگان خدمات؛
  - تصمیم‌گیری شفاف، آگاهانه و مدیریت مخاطرات؛
  - توسعه ظرفیت و قابلیت هیئت‌حاکمه برای اثربخشی بیشتر؛
- همان‌طور که مشاهده می‌شود، عمده اصولی که منجر به حکمرانی خوب در سازمان‌ها می‌شود، مربوط به رهبری است که یک رهبری خوب در سازمان‌ها همان رهبری اخلاقی است که دارای ویژگی‌های عدالت، صداقت و اثربخشی است (اصفهانی و غضنفری، ۱۳۹۲).

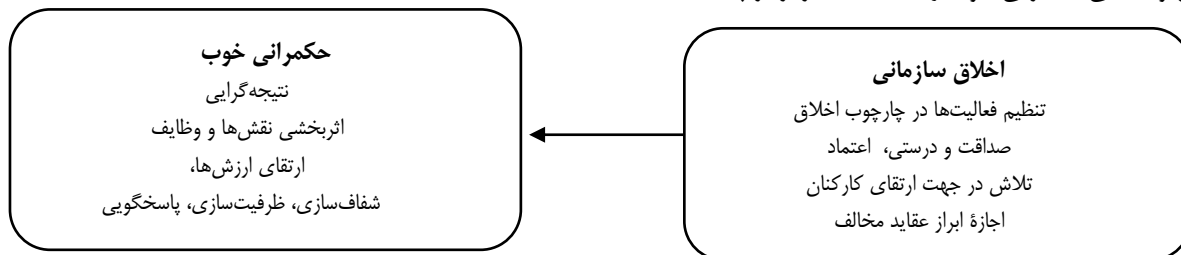
رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین

و نتایج سازمان‌ها برای شهروندان و مصرف‌کنندگان خدمات بیان نموده‌اند (مقیمی و اعلائی، ۱۳۸۸).

از نظر بانک جهانی، حکمرانی بد با عناوین، شخصی نمودن قدرت، فقدان حقوق بشر، فساد نهادینه شده، دولت غیرپاسخگو، و غیر منتخب مترادف است (دباغ و همکاران، ۱۳۸۸).

سعیدی در تحقیق خود بیان کرد که داشتن هدف سازمانی روشن و مجموعه‌ای از اهداف، مشخصه حکمرانی خوب است. در چنین شرایطی آگاهی مردم ارتقا می‌یابد و عملکرد حاکمان مورد نقد واقع می‌شود و دولت‌ها ناچار به عملکرد کارا تر می‌شوند، و در غیر این صورت براساس آرای مردم، از چرخه قدرت حذف می‌شوند (سعیدی، ۱۳۸۶).

در ادامه مدل مفهومی تحقیق حاضر ارائه می‌شود



مدل مفهومی پژوهش

گلپرور و همکارانش، پژوهشی را با عنوان «مدل تقویت احساس انرژي، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی» در سال ۱۳۸۹ انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در محیط کار باعث تقویت توانمندی، احساس انرژي و خلاقیت کارکنان در محیط کار می‌شود (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۹).

عسگری و همکاران در سال ۱۳۹۱ رابطه اخلاق کاری و عملکرد کارکنان مدارس ابتدایی غرب استان مازندران را بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ابتدایی غرب استان مازندران به تعداد ۱۷۳۸ نفر بوده‌اند که از این تعداد، از روی جدول مورگان ۳۲۱ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد که: بین اخلاق کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مهارت‌های بین فردی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین پیش‌قدم بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین قابل‌اعتماد بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۱).

چنگ در سال ۲۰۱۴ تحقیقی با عنوان «رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی» انجام داد. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با

اخلاقی برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: انصاف: رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند، جانب‌داری نمی‌کنند و مسئولیت اعمال شخصی‌شان را خود به عهده می‌گیرند. به‌طور کلی، انصاف، عنصر اصلی رهبری اخلاقی است.

شفاف‌سازی نقش: رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها و انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌کنند، به‌طوری که زیردستان می‌دانند از آنها چه انتظار می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد.

تسهیم قدرت: رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و طرز فکر آن‌ها گوش می‌کنند. رهبران اخلاقی پیروان خود را با صحبت حمایت می‌کنند (کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱).

مقیمی و اعلائی حکمرانی خوب را به معنای تمرکز بر پیامدها

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های زیادی در زمینه حکمرانی خوب و رهبری اخلاقی به صورت مجزا اجرا و انجام شده است، ولی تاکنون هیچ یک از این پژوهش‌ها تأثیر و معناداری این رابطه یعنی "رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب" را بیان نکرده است. یگانگی و همکارانش در سال ۱۳۹۵ در پژوهشی با نام «اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا» به بررسی و اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب پرداختند و نتایج مطالعه حاکی از آن است که از میان ۶ شاخص مطرح شده حکمرانی خوب، به ترتیب: پاسخگویی، قانون‌گرایی و ارزش‌گرایی در اولویت‌های اول تا سوم قرار می‌گیرند. رودرا و سانپال (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان «حکمرانی خوب و توسعه انسانی در ایالت‌های هندوستان اثر حکمرانی خوب بر توسعه انسانی را در هندوستان طی دو دهه اخیر با استفاده از روش‌های داده‌های تابلویی» مورد بررسی قرار داده‌اند. در این مطالعه از شاخص‌های ترکیبی حکمرانی خوب به‌عنوان متغیر توضیحی استفاده شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب و توسعه انسانی دوره‌های پیشین توسعه فعلی را در هندوستان تعیین می‌کند (رودرا و سانپال، ۲۰۱۱).

داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین رہبری تحول‌گرا، رہبری اخلاقی، فرهنگ‌سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین بین رہبری اخلاقی و رہبری استبدادی رابطه منفی وجود داشت (شراز و همکاران، ۲۰۱۲). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مطالعات و پیشینه‌های بررسی شده در زمینه حکمرانی و رہبری اخلاقی به صورت مجزا از یکدیگر انجام شده است. بررسی رابطه رہبری اخلاقی و حکمرانی خوب به نحوی که در این پژوهش مطالعه و صورت گرفته است تاکنون در هیچ پژوهش دیگری انجام نشده است و همین نکته باعث شده است که پژوهش حال حاضر نوآور شد. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه حکمرانی خوب و رہبری اخلاقی می‌باشد.

بررسی نقش واسطه درگیری شغلی بوده است. نمونه این تحقیق شامل ۲۳۹ سرپرست از یک موسسه بزرگ تحقیقات اقتصادی در شمال تایوان انتخاب شد. داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد رہبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا درگیر در شغل خود شوند و آنها را تشویق به صحبت کردن می‌نماید. این پژوهش همچنین نشان داد زمانی که به جای تمرکز بر ارتقای درجه، تمرکز بر خود نظارتی باشد، رہبری اخلاقی با درگیری شغلی رابطه مثبت خواهد داشت (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴). شراز در سال ۲۰۱۲ تحقیقی با عنوان «افزایش عملکرد کارکنان از طریق رہبری اخلاقی، رہبری تحول‌گرا و فرهنگ‌سازمانی در بخش توسعه پاکستان» انجام داد. نمونه شامل ۳۷۷ کارمند از سازمان‌های غیردولتی، ملی و بین‌المللی در پاکستان به وسیله نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد.

#### جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق

عنوان تحقیق	نویسنده	سال	نتایج
اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا	یگانگی و همکارانش	۱۳۹۵	از میان ۶ شاخص مطرح‌شده حکمرانی خوب، به ترتیب: پاسخگویی، قانون‌گرایی و ارزش‌گرایی در اولویت‌های اول تا سوم قرار می‌گیرند.
حکمرانی خوب و توسعه انسانی در ایالت‌های هندوستان	رودرا و سانپال	۲۰۱۱	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب و توسعه انسانی دوره‌های پیشین توسعه فعلی را در هندوستان تعیین می‌کند.
مدل تقویت‌توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رہبری اخلاقی	گلپرور و همکارانش	۱۳۸۹	نتایج پژوهش نشان داد که رہبری اخلاقی در محیط کار باعث تقویت توانمندی و خلاقیت کارکنان در محیط کار می‌شود.
رابطه اخلاق کاری و عملکرد کارکنان مدارس ابتدایی غرب استان مازندران	عسگری و همکاران	۱۳۹۱	نتایج پژوهش نشان داد که: بین اخلاق کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مهارت‌های بین فردی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین پیش‌قدم بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین قابل‌اعتماد بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد
رہبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی	چنگ	۲۰۱۴	نتایج نشان داد رہبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا درگیر در شغل خود شوند و آنها را تشویق به صحبت کردن می‌نماید. این پژوهش همچنین نشان داد زمانی که به جای تمرکز بر ارتقاء درجه، تمرکز بر خود نظارتی باشد، رہبری اخلاقی با درگیری شغلی رابطه مثبت خواهد داشت.
افزایش عملکرد کارکنان از طریق رہبری اخلاقی، رہبری تحول‌گرا و فرهنگ‌سازمانی در بخش توسعه پاکستان	شراز	۲۰۱۲	نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین رہبری تحول‌گرا، رہبری اخلاقی، فرهنگ‌سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین بین رہبری اخلاقی و رہبری استبدادی رابطه منفی وجود داشت.

### فرصیه‌های پژوهش

- ایجاد اعتماد در سازمان، با اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، رابطه معناداری دارد.
- ایجاد اعتماد در سازمان، با ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، رابطه معناداری دارد.
- ایجاد اعتماد در سازمان، با ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری دارد.
- تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.
- تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، با اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، رابطه معناداری دارد.
- تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، با ارتقای ارزش‌ها در سازمان، رابطه معناداری دارد.
- تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، با شفاف‌سازی وظایف، رابطه معناداری دارد.
- تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، با ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری دارد.
- اجازه ابراز عقاید مخالف در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.
- اجازه ابراز عقاید مخالف در سازمان، با اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، رابطه معناداری دارد.
- اجازه ابراز عقاید مخالف در سازمان، با ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، رابطه معناداری دارد.
- اجازه ابراز عقاید مخالف در سازمان، با ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری دارد.
- ایجاد اعتماد در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.

- رهبری اخلاقی در سازمان با حکمرانی خوب رابطه معناداری دارد.
- تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.
- تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان، با اثربخشی نقش‌ها و وظائف سازمانی رابطه معناداری دارد.
- تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان، با ارتقای ارزش‌ها در سازمان، رابطه معناداری دارد.
- تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان، با شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری دارد.
- صداقت و درستی در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.
- صداقت و درستی در سازمان، با اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، رابطه معناداری دارد.
- صداقت و درستی در سازمان، با ارتقای ارزش‌ها در سازمان، رابطه معناداری دارد.
- صداقت و درستی در سازمان، با شفاف‌سازی وظایف، رابطه معناداری دارد.
- صداقت و درستی در سازمان، با ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری دارد.
- ایجاد اعتماد در سازمان، با نتیجه‌گرایی کارکنان، رابطه معناداری دارد.

جدول ۲. پرسشنامه، ابعاد، سؤالات و منابع

منبع پرسشنامه	سؤالات	گویه	متغیر
دی‌هاق و دو هارتوگ، ۲۰۰۸	۴	تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	رهبری اخلاقی
	۴	صداقت و درستی	
	۴	اعتماد	
	۳	تلاش در جهت ارتقای کارکنان	
	۳	اجازه ابراز عقاید مخالف	
استاندارد حکمرانی خوب خدمات عمومی، ۲۰۰۴	۳	نتیجه‌گرایی	حکمرانی خوب
	۴	اثربخشی نقش‌ها و وظائف	
	۲	ارتقای ارزش‌ها	
	۲	شفاف‌سازی	
	۳	ظرفیت‌سازی	
	۳	پاسخگویی	



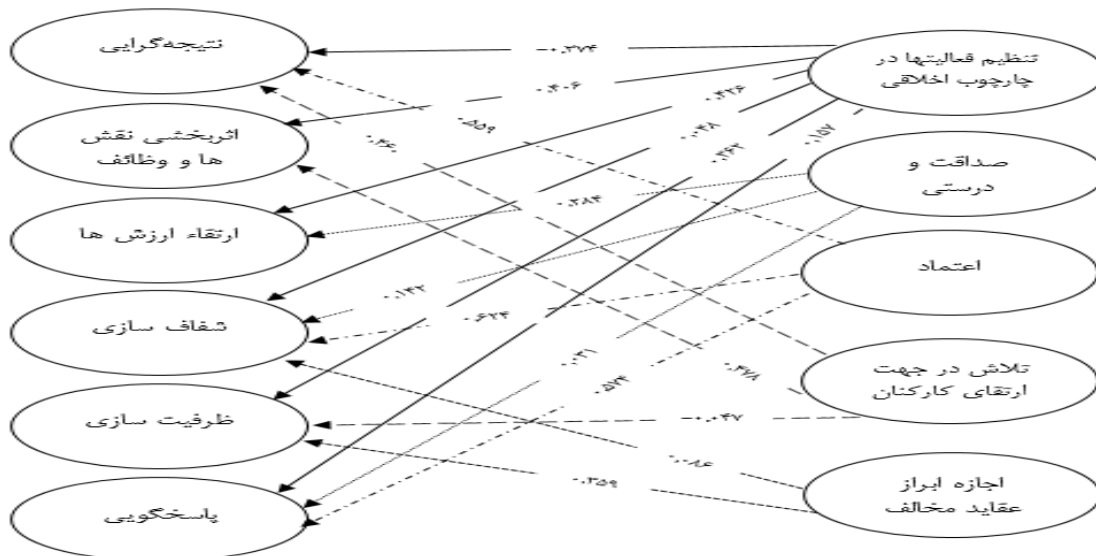


جدول ۳. معیارهای برازش مدل پژوهش

متغیرهای پنهان	ابعاد	AVE	بار عملی	CR	R2
رهبری اخلاقی	تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	۰.۷۸۹	۰.۹۰۶	۰.۹۳۷	۰.۸۲۰
	صداقت و درستی	۰.۶۹۱	۰.۸۴۶	۰.۸۹۹	۰.۷۱۵
	اعتماد	۰.۵۲۱	۰.۸۹۵	۰.۷۸۲	۰.۸۰۰
	تلاش در جهت ارتقای کارکنان	۰.۶۱۹	۰.۸۰۸	۰.۸۲۳	۰.۶۵۳
	اجازه ابراز عقاید مخالف	۰.۶۹۳	۰.۸۶۸	۰.۸۷۰	۰.۷۵۳
حکمرانی خوب	نتیجه‌گرایی	۰.۸۲۸	۰.۸۱۹	۰.۹۳۵	۰.۶۷
	اثربخشی نقش‌ها و وظائف	۰.۶۲۹	۰.۸۹۱	۰.۸۶۹	۰.۷۹۳
	ارتقاء ارزش‌ها	۰.۷۸۸	۰.۸۷۲	۰.۸۷۵	۰.۷۶۱
	شفاف‌سازی	۰.۷۷۰	۰.۸۵۴	۰.۸۷۰	۰.۷۲۹
	ظرفیت‌سازی	۰.۷۷۱	۰.۸۷۳	۰.۹۰۹	۰.۷۶۲
پاسخگویی	۰.۷۶۳	۰.۹۳۱	۰.۹۰۶	۰.۸۶۶	

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است کلیه ابعاد (متغیرهای آشکار پژوهش) از نظر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) از وضعیت قابل قبولی برخوردار هستند (بالاتر بودن تمامی مقادیر از ۰.۵). با توجه به معیار بار عاملی نیز مشاهده می‌شود تمامی مقادیر ارزشی بالاتر از ۰.۴ را اختیار کرده‌اند و از این لحاظ نیز برازش مدل مناسب است. معیار پایایی ترکیبی (CR) نیز مقادیر بالاتر از ۰.۷ را نشان می‌دهد که این امر نیز برازش خوب مدل را تأیید می‌کند. درنهایت نیز کمترین مقدار  $R^2$  برای متغیرهای مدل، به میزان ۰.۶۵۳

(متغیر تلاش در جهت ارتقای کارکنان) شده است که با توجه معیار چین (۱۹۹۸) برازش بالاتر از متوسط دارد و برای سایر متغیرها این برازش کاملاً قوی است. برازش مدل کلی (GOF) پژوهش مقدار ۰.۷۱۲ می‌باشد که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵، ۰.۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بنابراین این شاخص نیز نشان از برازش قوی مدل پژوهش دارد.



شکل ۲. میزان بار عاملی بین متغیرها

پژوهش در جدول زیر ضرایب معناداری (t-value) نشان داده شده است. معیار پذیرفتن یک فرضیه بالاتر شده میزان ضریب معناداری از مقدار بحرانی ۱.۹۶ و همچنین مثبت بودن میزان بار عاملی است.

پس از آنکه مشخص شد مدل پژوهش از برآزش مناسبی برخوردار است، در ادامه میزان بار عاملی بین متغیرهای پژوهش که در قالب فرضیات آورده شده‌اند بررسی می‌شود. در شکل ۲ میزان‌های بار عاملی بیان شده است. همچنین جهت تصمیم‌گیری در رابطه با تأیید یا رد فرضیات

جدول ۴. ضرایب معناداری و بارعاملی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضرایب معناداری	بار عاملی	نتیجه
اصلی	رهبری اخلاقی	حکمرانی خوب	۳۹.۵۵۵	۰.۷۶۶	تأیید
		نتیجه‌گرایی	۶.۴۳۷	۰.۳۷۴	رد
۱	تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	اثربخشی نقش‌ها و وظایف	۱۱.۶۵۱	۰.۴۰۶	تأیید
		ارتقای ارزش‌ها	۱۲.۹۶۶	۰.۴۳۶	تأیید
		شفاف‌سازی	۱.۱۲۲	۰.۰۴۸	رد
		ظرفیت‌سازی	۵.۶۸۳	۰.۳۶۲	تأیید
		پاسخگویی	۳.۹۳۳	۰.۱۵۷	تأیید
۲	صداقت و درستی	ارتقای ارزش‌ها	۶.۶۴۷	۰.۲۸۴	تأیید
		شفاف‌سازی رابطه	۴.۳۲۳	۰.۱۴۲	تأیید
		پاسخگویی	۰.۵۹۳	۰.۰۳۱	رد
۳	اعتماد	نتیجه‌گرایی	۹.۲۲۵	۰.۵۵۹	تأیید
		شفاف‌سازی	۱۴.۶۷۴	۰.۶۲۴	تأیید
		پاسخگویی	۸.۹۷۶	۰.۵۷۴	تأیید
۴	تلاش در جهت ارتقای کارکنان	نتیجه‌گرایی	۱۰.۵۴۷	۰.۴۶۰	تأیید
		اثربخشی نقش‌ها و وظایف	۱۱.۷۶۹	۰.۴۷۸	تأیید
		ظرفیت‌سازی	۰.۶۴۱	۰.۰۴۷	رد
۵	اجازه ابراز عقاید مخالف	شفاف‌سازی	۲.۹۹۹	۰.۰۸۶	تأیید
		ظرفیت‌سازی	۵.۶۶۲	۰.۳۵۹	تأیید

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد فرضیه اصلی پژوهش به معنای تأیید رابطه رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب است و به غیر از فرضیه‌ها یک، چهار، نه و پانزده، تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نکته مهمی که باید به آن توجه داشت مربوط به فرضیه یک است. زیرا اگرچه میزان ضریب معناداری بالاتر از ۱.۹۶ است اما میزان بارعاملی منفی است و بنابراین فرضیه تأیید نگردیده است. به عبارت دیگر متغیر تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر نتیجه‌گرایی دارد.

محافل علمی و بین‌المللی جهان را به خود معطوف نموده است (یگانگی، ۱۳۹۵). همان‌گونه که از نتایج حاصل از تحلیل و بررسی پرسشنامه‌ها مشاهده می‌شود، رابطه میان رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب رابطه معناداری است. این فرضیه با ضریب معناداری ۳۹.۵۵ و بار عاملی ۰.۷۶۶ مورد تأیید قرار می‌گیرد. استارنبرگ در پژوهشی بیان کرد رهبران اخلاقی بر حکمرانی شرکتی از طریق تدوین اصول اخلاقی جامع، اصلاح مقررات، شفافیت اطلاعات مالی و سیستم جبران خدمات عادلانه تأثیر می‌گذارد (استرانبرگ، ۲۰۰۵) که خود این پژوهش نشان‌دهنده نتایج پژوهش حاضر است. باید بگوییم ذکر این نکته نیز در اینجا حائز اهمیت است که بررسی صورت گرفته در این پژوهش تنها سازمان‌ها را شامل می‌شود و ممکن است در

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد فرضیه اصلی پژوهش به معنای تأیید رابطه رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب است و به غیر از فرضیه‌ها یک، چهار، نه و پانزده، تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نکته مهمی که باید به آن توجه داشت مربوط به فرضیه یک است. زیرا اگرچه میزان ضریب معناداری بالاتر از ۱.۹۶ است اما میزان بارعاملی منفی است و بنابراین فرضیه تأیید نگردیده است. به عبارت دیگر متغیر تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر نتیجه‌گرایی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی خوب از جمله مباحثی است که در دو دهه اخیر توجه

از این رو، به سازمان‌ها از جمله جامعه مورد مطالعه این پژوهش، شهرداری تهران، پیشنهاد می‌شود با مهم شمردن رهبری اخلاقی و پیاده‌سازی آن در سازمان می‌توانند به حکمرانی خوب دست یابند. در ادامه به بررسی فرضیات فرعی پرداخته می‌شود.

**فرضیه اول پژوهش:** تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان، بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثرگذار است.

رابطه تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان با نتیجه‌گرایی کارکنان با ضریب معناداری ۰.۴۳۷ و بارعاملی ۰.۳۷۴- به دلیل منفی بودن بارعاملی و متغیر شفاف‌سازی با ضریب معناداری ۱.۱۲۲ و بارعاملی ۰.۰۴۸ به دلیل کوچک بودن ضریب معناداری (۱.۱۲۲ > ۱.۹۶) رد می‌شود. دیگر متغیرها با ضرایب معناداری و بارعاملی بالا و مثبت مورد تأیید هستند. با توجه به اینکه تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی در سازمان بر اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثر مثبت دارد، پیشنهاد می‌شود که سازمان مورد مطالعه قبل از تنظیم فعالیت‌های سازمانی، به چارچوب اخلاقی توجه کرده و فعالیت‌های سازمانی خود را در چارچوب مورد نظر تنظیم کنند. برای به دست آوردن چارچوب اخلاقی باید به نکات مورد توجه در بحث اخلاق سازمانی توجه لازم مبذول شود. که در نهایت می‌توان انتظار داشت نقش‌ها و وظایف سازمانی به‌طور اثربخش اجرا شود زیرا به درستی تنظیم شده‌اند، همچنین ارزش‌ها در سازمان افزایش می‌یابد، ظرفیت کارکنان بالا رفته و پاسخگویی سازمانی به مبنای منطقی دست پیدا می‌کند. ولی با توجه به نتایج به دست آمده، نمی‌توان انتظار داشت که تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی سازمانی بر نتیجه‌گرایی کارکنان و شفاف‌سازی تأثیر داشته باشد. از این رو اگر این دو عامل برای سازمان اهمیت داشته باشد باید به دیگر عوامل اخلاق سازمانی توجه کرد.

تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، به معنای توجه به اخلاقیات کسب‌وکار در کلیه سطوح سازمان و فعالیت‌هاست، به بیان دقیق‌تر آنکه هر کسب‌وکار و صنفی، باید منشوری اخلاقی برای عمل به وظایف خود داشته باشد و در هیچ زمینه‌ای از چارچوب آن خارج نشود و همان‌طور که مشاهده می‌شود، اگرچه این بعد با شفاف‌سازی و نتیجه‌گرایی در حکمرانی خوب رابطه‌ای ندارد اما باعث افزایش اثربخشی وظایف، ارتقای پاسخگویی و ظرفیت‌سازی در سازمان شده است. از آنجا که

مقیاس بزرگ‌تر مثلاً در دیدی بزرگ نسبت به یک کشور، این نتایج با تغییراتی مواجه شوند.

حکمرانی خوب روایتی نو از مفاهیمی همچون دموکراسی، حقوق بشر، پاسخگویی، مشارکت و حاکمیت قانون است و در عین حال چهارچوبی به دست می‌دهد که همه این اهداف و ارزش‌ها در یک‌جا جمع می‌شوند و با ایجاد حداکثر همگرایی و همسویی، اهداف توسعه انسانی اعم از توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی با محوریت مردم دنبال می‌شود. (مورای، ۱۹۸۸)

در این پژوهش ابعادی که برای رهبری اخلاقی در نظر گرفته شده‌اند از پرسشنامه‌های معتبر جمع‌آوری و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفته بودند. ابعادی که بیش‌تر مورد توجه این پژوهش بودند، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی، صداقت و درستی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان و اجازه ابراز عقاید مخالف بودند. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد، به غیر از چند مورد که رابطه آنها تأیید نشده است، می‌توان صحت این ادعا را ثابت نمود که رهبری اخلاقی یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در راستای رسیدن به حکمرانی خوب در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد.

می‌توان گفت نتایج این پژوهش با مطالعه عسگری و همکاران در سال ۱۳۹۱ با نتایج پژوهش که نشان داد: بین اخلاق کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مهارت‌های بین فردی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین پیش‌قدم بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین قابل‌اعتماد بودن و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، شباهت وجود دارد. اما همان‌طور که در بخش پیشینه هم توضیح داده شد، تا به حال مطالعه یا پژوهشی در مورد بررسی رابطه رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب صورت نگرفته که نقطه قوت این پژوهش همین بحث نو و جدید بودن آن است.

در ادامه، نتایج بر مبنای فرضیه‌ها مطرح و پیشنهادها نیز برشمرده شده است. در نهایت پیشنهادها نیز جهت مطالعات آتی به پژوهشگران ارائه شده است.

**فرضیه اصلی پژوهش:** رهبری اخلاقی در سازمان بر حکمرانی خوب اثرگذار است.

با توجه به نتایج برگرفته از تحلیل داده‌ها و با ضریب عاملی ۰.۷۶۶ و بار عاملی ۰.۳۹۵۵۵، مورد تأیید قرار گرفته است. پس می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی در سازمان بر حکمرانی خوب اثرگذار است.

خوبی در سازمانش ایجاد کند. به عبارت دیگر، تمام متغیرهای مورد بحث در حکمرانی خوب با ایجاد اعتماد در سازمان می‌توانند محقق شوند.

اعتماد سازمانی، که به اعتقاد الونن و همکارانش، به معنای انتظارات مثبتی است که افراد نسبت به صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار اعضا سازمان است. با نتیجه‌گرایی، پاسخگویی و شفاف‌سازی که از مؤلفه‌های اصلی حکمرانی خوب می‌باشند، رابطه مستقیم و معناداری دارد.

**فرضیه چهارم پژوهش:** تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی و وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثرگذار است

کلیه روابط به‌استثنای رابطه تلاش در جهت ارتقای کارکنان با ظرفیت‌سازی به‌علت بار عاملی منفی مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان برای اینکه بتواند ظرفیت‌سازی در کارکنان را بالا برده و پاسخگویی سازمانی را افزایش دهد در جهت ارتقای کارکنان تلاش کند.

تلاش در جهت ارتقای کارکنان، که همان تواناسازی نیروی انسانی است؛ یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، افزایش کارایی، اثربخشی و ایفای نقش در مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند. مهم‌ترین مفهوم تواناسازی، واگذاری مسئولیت به پایین سطوح سازمان و هدف از آن، ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد است. بنابراین، هدف این است که با صلاحیت‌ترین کارکنان، بیش‌ترین نفوذ را در سازمان داشته باشند. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند. آنها مشاغل یا زندگی خود را بیش‌تر دارای هدف حس می‌کنند و درگیری آن‌ها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرایندهای محل کار تبدیل می‌شود. با اثربخشی نقش‌ها و وظایف در داخل سازمان شده و درنهایت، نتیجه‌گرایی و رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمانی را موجب می‌شود.

**فرضیه پنجم پژوهش:** اجازه ابراز عقاید مخالف در سازمان، بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثرگذار است. با توجه به نتایج به‌دست آمده و ارائه شده در جدول ۴ فرضیه مورد تأیید است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که در سازمان مورد مطالعه و حتی سازمان‌های دیگر اجازه ابراز عقاید را به افراد در

منشور اخلاقی در هر سازمان طی فرایند گفت‌وگو و مشارکت تمامی کارکنان و روسا به وجود آمده است، به منزله یک میثاق عمومی سازمان پذیرفته شده است. به تدریج سازمان گسترش این اصول را جزو اهداف خود می‌پذیرد. بدین منظور، شیوه‌های متعددی برای آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به وجود آمده است که یادگیری مستقیم، رایج‌ترین آنهاست؛ اما این شیوه نشان داده است که کارایی لازم را ندارد. پس با توجه به اینکه ترویج اخلاق در سازمان، به معنای یادگیری سبک خاصی از زندگی سازمانی است، باید به شیوه‌های غیرمستقیم مانند آموزش‌های حین عمل و آموزش‌های اجتماعی و فرهنگی، توجه بیشتری شود.

**فرضیه دوم پژوهش:** صداقت و درستی در سازمان، بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثرگذار است. جز رابطه صداقت و درستی با پاسخگویی با ضریب معناداری ۰.۵۹۳ و بارعاملی ۰.۳۱ به دلیل پایین بودن ضریب معناداری (۰.۵۹۳ > ۱.۰۹۶) رد می‌شود، دیگر متغیرها مورد تأیید قرار گرفتند. با توجه به اینکه صداقت و درستی در سازمان بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف و ظرفیت‌سازی در کارکنان رابطه مثبت دارد، پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه با ایجاد حس صداقت در سازمان با توجه به اینکه می‌تواند با راستی و درستی در سازمان اعتماد ایجاد کند پس بر عوامل گفته شده از حکمرانی می‌تواند تأثیر مثبت ایجاد کند ولی پاسخگویی سازمانی لازمه متغیرهای دیگری است.

صداقت و درستی در کار، مخالف ریاکاری و دورویی است؛ فرد به ندای وجدان خود گوش فرا می‌دهد؛ در همه حال به شرافت‌مندی توجه می‌کند؛ شجاع و با شهامت است. که باعث ارتقای ارزش‌های سازمانی و شفافیت شده‌اند اما در زمینه ارتقای پاسخگویی تأثیر چندانی نداشته‌اند.

**فرضیه سوم پژوهش:** ایجاد اعتماد در سازمان، بر نتیجه‌گرایی کارکنان، اثربخشی نقش‌ها و وظایف سازمانی، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و پاسخگویی سازمانی اثرگذار است.

همان‌طور که نتایج داده نشان داده است و در جدول ۴ ارائه شده است، کلیه روابط اعتماد با نتیجه‌گرایی، شفاف‌سازی و پاسخگویی با ضریب معناداری و بارعاملی بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که سازمان مورد مطالعه سعی در ایجاد اعتماد در بین کارکنان کند که بتواند حکمرانی

مقایسه‌های انجام شده بین نتایج این پژوهش، پژوهش‌های گذشته نزدیک به این موضوع دریافتیم که تحقیقات رودرا و سانپال (۲۰۱۱)، گلپور و همکارانش (۱۳۸۹)، عسگری و همکاران (۱۳۹۱) شراز (۲۰۱۲)، نتایج پژوهش پیش رو را تأیید می‌کند.

راما کریشنا (۲۰۰۷)، عثمان و عبدالرحمان (۲۰۱۰)، کاماچالکهمبا و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش‌های خود بیان کردند که اخلاقیات بر حکمرانی تأثیر می‌گذارد. نتایج موجود در این رابطه که حکمرانی تابعی از ارزش‌های اخلاقی است و بر عملکرد، رشد و بقای سازمان اثر دارد با نتایج این محققان همخوانی دارد.

سازمان بدهند، وجود چنین امکانی در سازمان منجر به نتیجه‌گرایی بهتر کارکنان، اثربخشی بهتر نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها در سازمان، شفاف‌سازی وظایف، ظرفیت‌سازی در کارکنان و نهایتاً پاسخگویی سازمانی می‌شود. به دلیل آنکه وجود حکمرانی خوب در سازمان‌ها باعث افزایش بهره‌وری و اشتیاق در کارکنان سازمان می‌شود، پس باید به این مقوله در سازمان‌ها بیش از پیش توجه شود.

### مقایسه نتایج با پیشینه پژوهش

همان‌طور که در پیشینه تحقیق مشخص است تاکنون هیچ پژوهشی که بخواهد رابطه دو متغیر رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب را با یکدیگر بسنجد انجام نشده است ولی طبق

### منابع

شده جهت اولویت‌بندی عوامل». هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.

سعیدی، خلیل (۱۳۸۶). نظری‌ها و قانون‌مندی‌های توسعه. شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.

سلامتی، مرتضی؛ همایون رنجبر و فضیلت محسنی (۱۳۹۰). «تحلیل اثر حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی، مورد مطالعه: ملت‌های جنوب شرقی». پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، ویژه‌نامه پائیز.

شریف‌زاده، فتاح و رحمت اله قلی پور (۱۳۸۲). «حکمرانی خوب و نقش دولت». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱(۲)، ۹۳-۱۰۹.

صانعی، مهدی (۱۳۸۵). «حکمرانی خوب، مفهومی جدید در مدیریت دولتی». تدبیر، ویژه‌نامه ۱۷۸.

صباغ کرمانی، مجید و مهدی باسختا (۱۳۸۸). «نقش حکمرانی خوب در بهبود کارکرد هزینه‌های دولت: مطالعه موردی بخش بهداشت و آموزش کشورهای اسلامی». مجله تحقیقات اقتصادی، ۴۴(۱).

عباس‌زاده، محمد و علی بوداقتی (۱۳۹۳). «تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز)». مدیریت دولتی، ۶(۲)، ۳۰۸-۲۸۹.

فرامرزی قراملکی، احد (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر اخلاق حرفه‌ای. تهران: انتشارات فرا.

قلی پور، رحمت اله (۱۳۸۳). «تحلیل و امکان‌سنجی الگوی حکمرانی خوب در ایران با تأکید بر نقش دولت». دانش مدیریت، ۱۷(۵)، ۸۵-۱۱۱.

قلی پور، رحمت اله (۱۳۸۴). «تحلیل رابطه الگوی حکمرانی

اصغری، محمدهادی؛ اسماعیل کاظم پور و فتح اله مهرداد (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین اخلاق و عملکرد کارکنان در مدار ابتدایی استان‌های غربی». ماهنامه مهندسی مدیریت، ۱۵(۴۵).

امیدیان، محسن؛ غلامرضا طالقانی؛ فرشته محمدی؛ جمال فیروزی؛ حمیدرضا قنبری و حمزه خواستار (۱۳۹۴). «تحلیل رابطه حکمرانی خوب در ارتقا توسعه انسانی: بررسی بین‌المللی». مدیریت دولتی، ۷(۳)، ۴۳۶-۴۱۳.

حضرتی، مرتضی و غلامرضا معمارزاده تهرانی (۱۳۹۳). «ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران». مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۸، ۷۰-۶۳.

حیدری، احمد (۱۳۸۳). «تغییر در سیاست‌های بانک بین‌المللی و ایجاد تدابیر خوب دولت». نامه مفید، ۳.

داوری، علی و آرش رضازاده (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار. انتشارات جهاد دانشگاهی. PLS. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

دباغ، سروش و ندا نفری (۱۳۸۸). «تبیین مفهوم خوبی در حکمرانی خوب». مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۸-۳.

دین‌دار فرکوش، بهلول (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر نشانگرهای اخلاق رسانه‌ای بر حکمرانی خوب از دیدگاه اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه تبریز». مطالعات رسانه‌ای، ۶(۱۵)، ۱۷۵-۱۶۱.

رنانی، محسن (۱۳۸۳). «نقش حکومت در بهسازی نهادی از طریق قانون، قانون». مجله مطالعات مجلس، ۳۹، ۱۳-۳۰.

ساجدی، فضل اله و اعظم امیدواری (۱۳۸۵). «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسشنامه طراحی

- کارکنان». دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی، (۱)۵، ۱۲۸-۱۳۰.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ پروانه سلطان‌آبادی و اکرم خدایاری (۱۳۹۳). «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با خلاقیت سازمانی در دانشگاه بوعلی‌سینا همدان». *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۹(۴)، ۸۶-۹۵.
- یگانگی، سیده عاطفه؛ سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده تهرانی (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین)». *رسالت مدیریت دولتی*، ۷(۱)، ۹-۱.
- Anand, S. & Sen, A. K. (1996). *Sustainable human development: concepts and periorities. Office of development studies discussion paper*. New York: UNDP. at: [WWW.Corostrand berg.Com](http://WWW.Corostrand berg.Com). Accessed: 2 July 2015.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, 6(17), 516-695.
- Cardy, R. & Selvarajan, T. (2006). "Assessing ethical behavior: the impact of outcomes on judgment bias". *Journal of managerial psychology* 21(1), 52-72.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H. & Cheung, Y. H. (2014). "Ethical leadership, work engagement, and voice behavior". *Industrial Management & Data Systems*. 114(5), 817-831.
- Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling". *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' ptimism: A multi-method study". *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2009). "Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of- Analysis Perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Duncan, R.C. (2003). *Governance and growth. Paper presented to the Symposium on Governance held at the University of the South Pacific*. Suva, September.
- Faúndez, J. (Ed.). (2016). *Good government and law: Legal and institutional reform in developing countries*. Springer.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. M. & Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure". *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kamwachalekhomba, J. & Vermaakfrans N.S. (2012). "Business ethics and corporate governance : An African socio-cultural framework". *African journal of Business Management*, 6(9), 3510 - 3518.
- Psychological perspectives on ethical

- behavior and decision making, 181-213.
- Murray, C. A. (1988). *In pursuit: Of happiness and good government*. New York: Simon and Schuster.
- Othman, Z. Abdul-Rahman, R. (2010). "Ethic in Malaysian corporate Governance practices.center for promoting Ideas". USA International Journal of Business and Social Science, 1(3), 99-109 .
- Putnam, R. D. (2000). "Bowling alone: America's declining social capital". In *Culture and politics*. 223-234.
- Ramakrishnan, A. (2007). "Relationship between Business and corporate Governanceamong Indian companies". NIRMA, university Ahmadabad, 31, 2-23 .
- Sheraz, A., Zaheer, A., Nadem, M., (2012). Enhancing employee performance through ethical leadership, transformational leadership and organizational culture in development sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1244.
- Stolper, A.M., Walker, C.S. & Marczak, J. (2006) *Rule of Law,Economic Growth and Prosperity*. Report of the Rule of Law Working Group, American Society and Kaufman, D. & Kraay, A. (2003). *Governance and growth: causality which way?* Evidence for the world, in brief.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. Council of the America.New York.
- Strandberg C.( 2005). The convergence of corporate governance and corporate Responsibility. Thought- study Canadian cooperative Association sperlin .
- Strandberg, C.( 2005). The convergence of corporate governance and corporate Responsibility. Thought- study Canadian co-operative Association sperlin.Available at: WWW.Corostrand berg.Com Accessed: 2 July 2015.
- Sussman, C. (2004). *Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance*, Management Consulting Services, Newton, Massachusetts. Boston. Retrieved from: <http://www.barrfoundation.org>.
- The Good Governance Standard for Public Services .(2004). The Independent Commission on Good Governance in Public Services. , page 1-36Walumbwa.
- Wang, F.O., Wang, P., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- L. (2009). "Making ethical climate a mainstream management topic".