

## بررسی نقش میانجی رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

مسعود طاهری لاری

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، گروه مدیریت دولتی،  
مشهد، ایران

غلامعباس شکاری

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، گروه مدیریت دولتی،  
مشهد، ایران

علی اعتمادی خواه\*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد  
اسلامی-واحد مشهد، دانشکده مدیریت و حسابداری،  
مشهد، ایران

### چکیده

رهبران دارای مسئولیت هستند، پس نیازمند اخلاق می باشند. افرادی که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، می توانند منشاء بسیاری از تغییرات رفتاری شوند؛ و این امر، زمانی بهتر محقق می شود که این رهبران هوش اخلاقی بالایی نیز داشته باشند. از سوی دیگر، در آستانه ورود به هزاره سوم، با وجود رقابت تنگاتنگ موجود، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمانها امری اجتناب ناپذیر شده است. در چنین شرایطی بهره گیری از سبک رهبری تحول گرا برای توسعه ظرفیت های انسانی و ارتقای درجه تعهد و رضایت شغلی کارکنان، مورد توجه بسیاری از سازمان های موفق و پیشتاز قرار گرفته است. از این رو مطالعه حاضر به بررسی نقش میانجی رهبری تحول گرا، در ارتباط میان هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان پرداخته است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارکنان سازمان دولتی تولید و تامین قطعات و سازه های دریایی بودند، که به روش نمونه گیری تصادفی تعدادی از بین آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه، و برای تحلیل داده ها، از تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته ها، نقش میانجی رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان را تأیید کردند.

**کلید واژه ها :** هوش اخلاقی، رهبری تحول گرا، رضایت شغلی.

## The mediating role of transformational leadership in the relationship between moral intelligence of managers and job satisfaction of staff

**Masoud Taheri Lari**

Islamic Azad University of Mashhad unit,  
Department of Management, Mashhad, Iran

**Golam Abbas Shekari**

Islamic Azad University of Mashhad unit,  
Department of Management, Mashhad, Iran

**Ali Etemadikhah\***

M. A. Student of Public Administration, Islamic  
Azad University of Mashhad unit, Mashhad, Iran

### Abstract

Leaders need Ethic, because they are responsible. People in leadership positions are the source of employee's behavioral changes that requires leaders with high moral intelligence. On the eve of the third millennium, with acute competitive conditions, changes in management practices and organizational leadership are inevitable. In such circumstances, taking advantage of transformational leadership for the development of human capacities, enhancing employee commitment, and job satisfaction, in many leading organizations have proved to be successful. This study examines the mediating role of transformational leadership in the relationship between moral intelligence managers and job satisfaction of staff. Statistical population of this study includes all managers and employees of a public organization. Research data was collected using questionnaires through a randomized sampling method. In order to analyze the research questions, exploratory and confirmatory factor analysis was utilized to identify latent variables. Structural Equation Modeling was used to test the research hypothesis. Our findings confirmed the mediating role of transformational leadership in the relationship between moral intelligence managers and job satisfaction of staff.

**Keywords:** Moral Intelligence, Transformational Leadership, Job Satisfaction.

### مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شتابنده نام گرفته است، در شرایط متلاطم هزاره سوم، سازمان‌ها برای دوام و بقا ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب و بی سابقه هماهنگ کنند، و به موازات تغییرات سخت افزاری، نیروی انسانی و نرم افزاری خود را نیز به روز کنند. در این رهگذر، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری، در شرایط متحول و پویای امروزی، فاقد اثربخشی لازم می‌باشد (Liontos, 1992; Leithwood, 1992).

سازمان های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که به مدد ویژگی های شخصیتی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع، بتوانند تعهد، شور و حرارت لازم را در زیردستان بوجود آورند تا نهایت استفاده از استعداد و تلاششان را در جهت تحقق هدف های سازمانی بکار گیرند. اینگونه رهبران، امروزه رهبران تحول آفرین نام گرفته اند (Robbins, 1997, p.685 ; Bass, 1997, pp. 130-139). در گذشته تصور می شد که مهم ترین عامل پیش بینی اثربخشی رهبری، بهره هوشی (IQ) است که خود مبتنی بر توانایی های زبانشناختی، تحلیل منطقی و هوش ریاضی می باشد؛ در حالیکه، مطالعات جدید نشان داد که IQ سنتی، تنها بخش کوچکی از رهبری اثربخش را تبیین می کند (Amram, 2005, p.5).

از اواسط دهه 1990 میلادی تحقیقات زیادی برای بررسی نقش هوش هیجانی (EQ) در پیش بینی اثربخشی رهبری انجام شد؛ و این تحقیقات نشان دادند که هوش هیجانی نسبت به IQ اهمیت بسیار بیشتری در تبیین اثربخشی رهبری دارد. بعلاوه، نتیجه تحقیقات، حاکی از وجود ارتباط مثبت و معنی دار بین هوش هیجانی، سبک رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی می باشد. بر اساس نظر جودج، رهبرانی که از لحاظ هیجانی هوشمند هستند، می توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ارتقاء دهند (Judge, 2004, p.75). رهبران تحول گرا که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، می توانند هیجانانگیز کارکنان را افزایش، و نیازها، باورها و قضاوت های ارزشی آنان را تغییر دهند؛ از طرفی، اینان می توانند با تحقق تغییر در سازمان ها، عملکرد آنها را نیز ارتقاء بخشند.

رهبران تحولگرا، قابلیت تحریک کارکنان، برای عملکرد کاری فراتر از حد انتظار را نیز دارند؛ در این صورت است که کارکنان، نسبت به کار و پیامدهای آن التزام بیشتری پیدا می کنند، و آن را به صورت افزایش رضایت شغلی و تلاش بیشتر بروز می دهند (Gardner & Avolio, 1998, pp.32-58) (Howel & Avolio, 1993, p.891).

اما چنانچه شایستگی های اخلاقی رهبران تحول گرا در نظر گرفته نشود، ممکن است، به طریقی کاملاً مخرب، بر کارکنان تاثیر بگذارد و موجب پیامدهای سوئی همچون نارضایتی شغلی در آنها شود؛ همچنین، ممکن است اثر بخشی تغییر و تحول را زیر سوال ببرد. بنابراین، به نظر می رسد که رهبران تحول گرا، برای اثربخش بودن فعالیت هایشان باید علاوه بر داشتن هوش هیجانی بالا، خود را به ساز و کارهای اخلاقی نیز مجهز نمایند. ساز و کارهایی که محققان و پژوهشگران عرصه سازمان و مدیریت را به سوی مفهومی سوق داد، که در کنار هوش هیجانی، جهت ایجاد تحول می تواند برای رهبران لازم باشد؛

مفهومی که، بنا بر اعتقاد فرد کی یل و داگ لنیک، رهبران برای بهتر گام برداشتن در این جهان رقابتی باید بتوانند آن را به خوبی در خود پرورش دهند و آن، «مهارت هوش اخلاقی» است. مروری بر تحقیقات انجام شده در موضوعات هوش اخلاقی، رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی، نشان می‌دهد بیشتر تحقیقات در این حوزه به بررسی دو به دوی این مفاهیم پرداخته‌اند. در فرایند تحقیق حاضر نیز، با توجه به نقش و اهمیت اخلاق در عملکردها، رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها، انتخاب‌ها، برخوردها و ارتباطات، و نیز با توجه به نقش و اهمیت رضایت مدیران و کارکنان سازمان بعنوان عاملان تغییر، سعی شده است تا نقش میانجی‌گری رهبری تحول‌گرا در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در جامعه پژوهش، مورد بررسی قرار گیرد.

### بیان مسئله

در سال‌های اخیر محققان اظهار می‌دارند که میزان تأثیر عقلانیت (مبتنی بر یافته‌های ویر) بر سازمان‌ها در حال کاهش است. این جریان نزولی، هم‌زمان با شناخته شدن واقعیات عاطفی انسان‌ها شدت گرفته است. اگر از این دیدگاه به رهبری نگریسته شود، تغییرات شگرفی در روش سنجش اثربخشی رهبران، که تاکنون با تمرکز بر نتایج سازمانی مشخص همراه بوده است، به وقوع خواهد پیوست. این دیدگاه جدید، با توانایی رهبران در بکارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده، به رهبری از دیدی تازه نگاه می‌کند و در تلاش است تا هم جهت با تغییر و تحولات محیطی پیش رود (Higgs, 2003, p.273).

این چنین دیدگاه‌هایی، توجه اکثر دانشمندان را نسبت به استفاده از یک مفهوم جلب‌کرد و آن مفهوم هوش هیجانی بود. نتایج حاصل از تحقیقات مختلف نیز نشانگر آن است که هوش هیجانی در موفقیت افراد و کارآیی سازمانها (دست کم به اندازه ضریب هوشی افراد) دخیل است (Golman, 1996, pp.6-11). اخیراً موضوعی که با مفهوم هوش هیجانی پیوندی عمیق خورده است، مفهوم رهبری تحول‌گرا است و مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا به طور ذاتی با هوش هیجانی در ارتباط است (Sivansan & Fekken, 2002, p.198).

رهبری که از لحاظ هیجانی باهوش است، می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند؛ از طریق خودگردانی، آنها را بهبود بخشد؛ از طریق همدلی، تأثیر آنها را درک کند؛ و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه دیگران را بالا ببرد. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا، هوش هیجانی و رضایت شغلی وجود دارد. این پژوهش‌ها، نقش مثبت رهبری تحول‌گرا، در افزایش رضایت شغلی و اعتماد کارکنان، انگیزش، توانمندسازی، تعهد

سازمانی، مبادله رهبر- پیرو، رفتار شهروندی سازمانی، اخلاقیت، عملکرد، و نیز اثربخشی سازمان، را تأیید می کنند (Bass, 2000, Barling & Slater & Kelloway, 2000, Masi & Cooke, 2000).

پودساکف و همکارانش (1996) در پژوهشی نشان دادند که بین رهبری تحول گرا و سطوح پایین استرس، رضایت شغلی و رضایت از رهبر ارتباط مثبتی وجود دارد. کوتزی و شاپ (2005) در پژوهشی نشان دادند که هوش هیجانی با کوشش مضاعف و رضایتمندی رابطه معناداری دارد. وب (2003) نشان داد که ترکیب رفتارهای رهبری تحول گرا و مراوده ای، رضایت شغلی و اثربخشی رهبری را بهتر پیش بینی می کند. طبق یافته های بلنکن شیپ کارکنانی که سبک رهبری مدیرشان را تحول آفرین و تبدالی درک کرده اند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را دارند.

احسانی و حاج هاشمی (2003) نیز که به بررسی رابطه سبک رهبری (تحول گر-عمل گرا) مسئولان تربیت بدنی و رضایت شغلی معلمان ورزش پرداختند، بین سبک رهبری و رضایت شغلی رابطه معنی دار مشاهده کردند. نتایج پژوهش موغلی (2002) نشان داد که بین رضایتمندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحولگرا در سازمان های موفق ایرانی رابطه معنی داری وجود دارد؛ همچنین عنوان می کند که مطالعات رهبری تحول گرا در بیش از هزار شرکت در آمریکا و در دوازده کشور دنیا انجام شده است و در تمامی این تحقیقات ارتباط مثبت رهبری تحول گرا با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و ... مورد تأیید قرار گرفته است.

در ده سال گذشته محققان علاقه زیادی به بررسی نقش هوش هیجانی در رهبری اثربخش، نشان داده اند؛ و نتیجه این مطالعات نشان می دهند که هوش هیجانی نقش زیادی در اثربخشی رهبری تحول آفرین دارد (Gardner & Stough, 2002, p.68). حتی برخی محققان اظهار می دارند که هوش هیجانی، پیش بینی کننده بیش از هشتاد درصد اثربخشی رهبران است (Bennis, 2001, p.30). بلیس (2005) در پژوهش خود نشان داد رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، اثربخش تر هستند و هوش هیجانی بالا، آنان را قادر می سازد تا تصمیمات اثربخش تری بگیرند.

بر اساس آنچه مطالعات و تحقیقات مختلف نشان داده اند، بین هوش هیجانی، رهبری تحول گرا و رضایت شغلی ارتباط معنی داری وجود دارد؛ بعلاوه، نتایج تحقیقات نشان داده اند هوش هیجانی، بیشتر از شایستگی های فنی و ذهنی در موفقیت های سازمانی نقش ایفا می کند؛ و نیز می تواند به شما کمک کند بر مبنای درک روابط میان فردی و خودگردانی، در سطحی بالاتر، رفتارهای خود را آشکار سازید.

اما آیا تنها هوشی که به تغییر و تحول و رضایت شغلی می‌انجامد، هوش هیجانی است؟ آیا رهبران تحول‌گرا تنها با داشتن هوش هیجانی بالا، بدون در نظر گرفتن ارزش‌های سازنده اخلاقی، قادر خواهند بود تا کارکنان را به سطح بالایی از رضایت و عملکرد برسانند؟ آیا تمامی این نو‌شدنها، تغییرات و تحولات، بدون وجود تعهد پایدار نسبت به مبانی اخلاقی، پذیرفتنی و قابل قبول است؟ اگر چه هوش هیجانی بعنوان یک شایستگی متمایز کننده، فراتر از سایر هوش‌های شناخته شده نظیر هوش شناختی (IQ)، عمل می‌کند، اما با تکیه و تاکید صرف بر این مزیت رقابتی، می‌توان میزان اثربخش بودن رهبری تحول‌گرا در ایجاد رضایت شغلی را مورد سنجش قرار داد؟ آیا رهبران تحول‌گرا، بدون پایبندی به مجموعه‌ای از اصول و ارزشهای اخلاقی پذیرفته شده، قادر خواهند بود تا بر سختی‌های ناشی از مقاومت در برابر تغییر چیره شوند و احساس التزام به کار و رضایتمندی شغلی کارکنان را فراهم آورند؟ آیا هوش هیجانی قادر خواهد بود در مسیر اجرای تحول، رهبران را از ارتکاب به رفتارهای نادرست مصون نگاه دارد؟ یا هنگامی که در مسیر اجرای تحول، ارزشهای فردی رهبران یا ارزشهای کسب و کار و سازمانی ایشان با ارزشهای اصلی، در تعارض واقع شوند، هوش هیجانی قادر به تمیز درست از نادرست خواهد بود؟ یا به عبارت واضح‌تر آیا اخلاقیات و داشتن ظرفیت درونی درک درست از نادرست از طریق رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر داشته باشد یا خیر؟

بدیهی است که یک رهبر تحول‌گرای اثربخش، بویژه باید به وضعیت هیجانی خویش حساس باشد، چرا که نیروی بالقوه هیجانات قوی، هم می‌تواند محرک رشد اخلاقی و هم فروپاشی اخلاقی باشد. حرص، حسادت، رشک، تنفر و خشم، همگی می‌توانند به سهولت باعث تباهی گردند، در حالی که، هیجاناتی نظیر عشق، صداقت، دلسوزی، بخشش، گذشت، شادکامی و لذت‌داری ظرفیت فراوانی هستند که باعث افزایش شایستگی اخلاقی می‌شوند. اگر چه، همه ما به مهارت‌های اخلاقی برای کارآمدی نیاز داریم، اما یک رهبر تحول‌گرا مسئولیت خاصی دارد که به موجب آن باید این اصول یا شایستگی‌های اخلاقی را تحت عنوان "هوش اخلاقی" در خود پرورش دهد.

هوش اخلاقی، به تازگی در حوزه عملکردی سازمان‌ها وارد شده است، و به قول داگ لنیک و فرد کی یل، باید در کنار هوش هیجانی به عنوان دومین شایستگی متمایز کننده برای سازمان‌ها در نظر گرفته شود، و این، برای گام برداشتن در جهان متلاطم و متغیر امروز لازم و ضروری است. به نظر می‌رسد که رهبران تحول‌گرا با بهره بردن از این هوش می‌توانند به افراد و گروه‌های کاری خود اطمینان دهند که پیوسته

اصول صداقت، مسئولیت پذیری، دلسوزی و گذشت قادر خواهند بود، زیردستان را برای دست یابی به عملکرد فوق العاده در زمینه نوآوری و تغییر به مقیاس وسیع، تحت تأثیر قرار دهند.

لذا ما در این پژوهش درصدد پاسخ به این سوال اصلی هستیم که:

آیا رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان میانجی است؟

### چارچوب نظری و پیشینه مطالعاتی

رهبران دارای مسئولیت هستند، پس نیازمند اخلاق می باشند. افرادی که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، با دیگران متفاوتند، آنها می توانند منشاء بسیاری از تغییرات در رفتارها شوند. این امر، نیازمند وجود رهبری با هوش اخلاقی بالا است. «هوش اخلاقی» اصطلاحی است که در سال 2005 توسط بوربا وارد روانشناسی شد. بوربا هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها، و رفتار درجهت صحیح تعریف می کند (Borba, 2012, p.26). در مورد هوش اخلاقی باید این نکته را یادآور شویم که، ما به صورت ذاتی، اخلاقی یا غیر اخلاقی متولد نمی شویم، بلکه یاد می گیریم که چگونه خوب باشیم.

اصول هوش اخلاقی بر اساس دیدگاه بوربا به شرح ذیل است:

- 1- همدلی: همدردی با مردم و درک نگرانی های آنان
  - 2- وجدان: محترمانه رفتار کردن، شناخت راه درست و مطابق آن عمل کردن
  - 3- خویشتنداری: مهار کردن افکار و اعمال خود، به گونه ای که هر گونه فشار داخلی یا خارجی را متوقف سازید و به شیوه ای عمل کنید که آن را درست می دانید و یا احساس می کنید درست است
  - 4- احترام: قائل شدن ارزش برای دیگران از طریق رفتاری محترمانه و با ملاحظه با آنها
  - 5- مهربانی: نشان دادن علاقه به رفاه و احساسات دیگران
  - 6- بردباری: احترام گذاشتن به حقوق همه مردم، حتی آنان که باورها و رفتارهایشان با ما تفاوت دارد
  - 7- انصاف: انتخاب اینکه فرد با سعه صدر باشد، عادلانه و غیر مغرضانه رفتار کند (Borba, 2012, p.31)
- داگ لنیک و فرد کی یل، برای اولین بار هوش اخلاقی را در مدیریت وارد کردند. آنها هوش اخلاقی را توانایی تشخیص درست از نادرست می دانند که با اصول جهانی سازگار است؛ و اصول ذیل را بعنوان اصول پذیرفته شده جهانی برای هوش اخلاقی معرفی می کنند و اعتقاد دارند که این اصول برای موفقیت مداوم سازمان ضروری است:

- 1- صداقت: یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن معتقدیم و آنچه که به آن عمل می کنیم، انجام آنچه که می دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان ها

- 2- مسئولیت‌پذیری: کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال خود و پیامدهای آن، همچنین مسئولیت اشتباهات و شکستهای خود را می‌پذیرد
- 3- دلسوزی: توجه به دیگران که البته دارای تأثیر متقابل است؛ چنانچه، نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم، آنان نیز موقع نیاز با ما همدردی می‌کنند
- 4- بخشش: آگاهی از عیوب و اشتباهات خود و دیگران و بخشیدن خود و دیگران
- بنابراین می‌توان گفت در دنیای امروزی، تنها رهبران با هوش اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای تجارت گسترده و درست است. تجارب مدیران تجاری در آمریکا، ژاپن و بسیاری از موسسات خصوصی و شرکتهای کارآفرینی، نشان داده است که رفتار اخلاقی تنها انجام درست کار نیست، بلکه انجام کار درست است. همچنین پژوهش‌های انجام شده در بیش از 100 شرکت نشان داد که هوش اخلاقی تأثیر بسیار عمیقی بر عملکرد مالی سازمان دارد (Barling & Turner, 2002, p.304).
- با توجه به جستجوها و مطالعاتی که توسط محققین حاضر انجام شده است، تا کنون با توجه به نقش و اهمیتی که هوش اخلاقی می‌تواند بر اثربخشی عملکرد رهبران داشته باشد، پژوهشهای گسترده‌ای در این زمینه صورت نگرفته است؛ و تنها در تحقیقات اندکی به بررسی رابطه این مولفه با سایر مولفه‌ها پرداخته شده است. فرد کی یل و داگ لنیک (2005) در تحقیق خود نشان دادند که همبستگی بسیار قوی و بالایی بین اصول هوش اخلاقی و رهبری اثربخش وجود دارد. در تحقیقی که توسط دکتر مختاری پور و دکتر سیادت (2010) انجام شد، نشان داده شد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های هوش اخلاقی مدیران و رهبری تیمی، که یکی از مولفه‌های رهبری تحول‌گرا است، وجود دارد. در پژوهش دیگری که توسط دکتر وجه‌ا... قربانی (2013) در وزارت اقتصاد و دارایی با عنوان بررسی رابطه هوش اخلاقی و معنوی با رهبری تحول‌آفرین، بر روی یک نمونه 180 نفره از کارکنان و مدیران انجام شد، نشان داده شد که بین هوش اخلاقی مدیران و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهشی که توسط آقای دکتر غلامرضا معمارزاده طهرانی و همکارانش (2013) انجام شده است، نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین مولفه‌های هشت‌گانه اخلاق و سبکهای رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا وجود دارد. اما در این میان، تحقیقی که به طور مستقیم رابطه هوش اخلاقی با رضایت شغلی را مورد سنجش قرار دهد یافت نشد. نتایج پژوهش یوسف (2001) نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین اخلاق کاری اسلامی و رضایت شغلی در بین کارکنان مسلمان سازمان‌های کشور امارات متحده عربی می‌باشد. نتایج تحقیق کیم (2011) نیز نشان دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین اخلاق رهبری با رضایت



شغلی، تعهد، پیامدهای رفتاری و عملکرد سازمان است. مارتین و کالن (2006) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین فضای اخلاقی و رضایت شغلی، نشان دادند که انواع فضای اخلاقی، تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی دارد.

اما در تحقیق حاضر، پژوهشگران به بررسی رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رهبری تحول‌گرا و همچنین رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان می‌پردازند، و این قسمت از تحقیق، منحصر به فرد بوده و تا کنون رابطه بین مولفه هوش اخلاقی و رضایت شغلی در تحقیق و یا پژوهشی مورد بررسی مستقیم قرار نگرفته است.

بر همین اساس فرضیات ذیل شکل می‌گیرد:

H1: بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

H2: بین هوش اخلاقی مدیران و رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نظریه رهبری تحول‌گرا، توسط بس در سال 1985 مطرح شده است، و می‌توان آن را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها، به منظور ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل، تعریف کرد (Mogheli, 2003, p.79). برنز به نقل از ریتر، همچنین معتقد است که تنها رهبران تحول‌گرا قادر به ترسیم مسیرهای ضروری و نوین برای سازمان‌های جدید هستند. این گونه رهبران منشأ تغییرات اساسی هستند و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. چنین رهبرانی می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه کنند، پیش‌خود را به طور اثربخشی برای زیردستان تبیین نمایند، و آنها را برای انجام کارهای استثنایی به چالش بکشانند (Burns, 1978).

راینز (1997) بر این باور است که رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند و قادرند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. این افراد می‌توانند باعث شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (Robbins, 1997, p.685).

رهبران تحول‌گرا، به نیازها و جنبه‌های پیشرفت و ترقی زیردستان نیز توجه خاص دارند، بر دانش و آگاهی آنها می‌افزایند، آنها را به نحوی هدایت می‌کنند که از دیدگاهی جدید به مسائل گذشته نگاه کنند و در سایه تحریک و ایجاد انگیزه تشویق می‌شوند تا از جان خود مسایه بگذارند و در جهت تحقق هدف‌های سازمان از هیچ کوششی دریغ نورزند. شرمهورن نیز اظهار می‌دارد واژه رهبری

تحول‌گرا، افرادی را توصیف می‌کند که کاریزما (فرمندی) و ویژگی‌های مربوط به آن را برای تحریک آمال و آرزوهای زیردستان، و تغییر سیستم‌های سازمانی در جهت دست‌یابی به الگوهای عملکرد بالا مورد استفاده قرار می‌دهند (Schermerhorn, 1997). او همچنین خاطر نشان می‌سازد که رهبری تحول‌گرا، رهبری الهام‌بخش است که زیردستان را برای دست‌یابی به عملکرد فوق‌العاده در یک زمینه نوآوری و تغییر به مقیاس وسیع تحت تأثیر قرار می‌دهد. ابعاد رهبری تحول‌گرا که مورد تأیید اکثر محققان می‌باشد، عبارت است از:

- 1- نفوذ آرمانی (کاریزما): احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را منتقل می‌کند و باعث می‌شود پیروان، رهبر را به عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند
- 2- انگیزش الهام‌بخش: دلالت بر برانگیختن و الهام‌بخشی پیروان با توسل به احساسات و انگیزه‌های درونی آنها دارد
- 3- ترغیب فکری: شکلی از یک گفت‌وگو باز پیرامون فرایند شکل‌گیری و اجرای چشم‌انداز است. در واقع رهبران، پیروان را به کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد درباره چشم‌انداز و مشکلات رسیدن به آن، تشویق می‌کنند
- 4- ملاحظات فردی: به معنای درک و ملاحظه تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت به آنها برای یادگیری بیشتر است (Amram, Bass, 1997, p.4).

یکی از موضوعات مطرح در ادبیات سازمانی مربوط به «رضایت شغلی» است. رضایت شغلی یکی از مهمترین و شایع‌ترین موضوعات پژوهشی، در زمینه مطالعات رفتار سازمانی است (Spector, 1997, p.62). تا کنون بیش از 5000 مقاله و پایان‌نامه، در زمینه رضایت شغلی تهیه شده است (Cranny, 1992, p.23). بیش از 12400 مطالعه - تا سال 1991 میلادی - در خصوص رضایت شغلی وجود دارد (Spector, 2006, p.54). بیش از 6300 رساله دکتری در خصوص رضایت شغلی در چکیده بین‌المللی رساله‌های دکتری موجود است و بیش از 3350 تحقیق در این مورد به چاپ رسیده است (Topolosky, 2000, p.122). بررسی و مطالعه رضایت شغلی، دارای تاریخی طولانی در روانشناسی صنعتی و سازمانی می‌باشد.

از دیدگاه وورم (2004) رضایت شغلی، واکنش کارکنان در برابر نقشی است که در کارشان ایفا می‌کنند. اسپکتور (2007) معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به

مشاغلشان به طور کلی و یا نسبت به حیطه های مختلف آن نشان می دهد. ایوانوویچ و دانلی (1998) رضایت شغلی را به عنوان یک مفهوم کلی تعریف می کنند و نگرش فرد نسبت به شغل را یک نگرش کلی ارزیابی می کنند. در کنار این تفکر، رویکرد رضایت شغلی را مجموعه ای از نگرش های فرد نسبت به جنبه های مختلف شغل در نظر می گیرند.

«رضایت شغلی» مجموعه ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند (George & Jones, 1999, p.125). با توجه به مطالب مزبور، می توان گفت «رضایت شغلی» یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می کند و لذتی که از آن می برد و در پی آن، به شغل خود دل گرمی و وابستگی پیدامی کند. «رضایت شغلی» حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است؛ مفهومی دارای ابعاد، جنبه ها و عوامل گوناگون که باید مجموعه آن ها را در نظر گرفت. از جمله این عوامل، می توان به صفات کارگر یا کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره کرد (Hellriegel & Woodman, 1996, pp.53-55).

نظریه های مربوط به رضایت شغلی را می توان به دو دسته تقسیم کرد: (1) ریز مدل و (2) درشت مدل نظریه های ریز مدل شامل نظریه های مربوط به نیاز و نظریه های شناختی است، و بیشتر در ارتباط با چیزهایی است که فرد با خود به محیط کار می آورد. از این رو، مبنای رضایت شغلی را به طور اساسی بر ارضای نیروهای درونی فرد در محیط کار قرار می دهد. در این گونه نظریه ها فرض بر آن است که هر چه ارضای نیازهای روانی و شناختی فرد بیشتر، وی راضی تر و مولد تر خواهد بود. نظریاتی که در این دسته جای می گیرند عبارتند از: نظریه نیازهای مزلو، نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند، نظریه انتظار و نظریه برابری.

اما تعدادی از نظریه ها به جای آنکه برای تبیین رضایت شغلی تنها بر فرد متمرکز باشند برای بافت سازمان نیز اهمیت زیادی قائل هستند. این گروه از نظریه ها که در طبقه بندی درشت مدل ها قرار می گیرند، به خاطر آنکه شامل فرآیند های نسبتاً ساده ای برای آغاز، جهت دهی و استمرار رضایت شغلی می شوند از اهمیت زیادی برای مدیران برخوردارند. نظریاتی که در این دسته جای می گیرند عبارتند از: نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه رضایت و باروری.

از نظریه های نسبتاً جدید در حوزه رضایت شغلی می توان به نظریه رخدادهای وضعیتی اشاره کرد، که توسط کوارشتاین (1992) ارائه شد. فرض اساسی این نظریه آن است که رضایت شغلی تابع دو

مجموعه از متغیرها است، نخست مجموعه نسبتاً محدود و ثابتی که ویژگی‌های وضعیتی نامیده می‌شوند، و دوم مجموعه وسیع و سیالی از متغیرها که رخدادهای وضعیتی نام گرفته‌اند. متغیرهای مجموعه نخست همان ابعاد سنتی رضایت شغلی مانند پرداخت، فرصت‌های ارتقا، شرایط کار، خط‌مشی سازمان، نظارت و ... هستند که متقاضیان کار، قبل از پذیرش به آن‌ها توجه دارند، در حالی که رخدادهای وضعیتی متغیرهایی هستند که در حین کار و به صورت پیش‌بینی نشده، افراد با آنها مواجه می‌شوند. این وقایع می‌توانند مثبت باشند یا منفی، مانند امکان ترک زود هنگام کار پس از اتمام آن، یا در اختیار داشتن یک یخچال برای استفاده در محل کار، یا کمبود لوازم التحریر جهت انجام کار و ... این دو مجموعه، به طور کامل از هم متفاوتند؛ ویژگی‌های وضعیتی، جنبه‌های نسبتاً ثابت محیط کار را منعکس می‌سازند و بسیار کند تغییر می‌کنند، در حالی که رخدادهای وضعیتی نسبتاً گذرا هستند و به سیاست‌های کلان مدیریتی ارتباطی ندارند و به سرعت تغییر می‌کنند.

در پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی پرداخته شده است. نتایج تحقیقات باس و هیتر (1988)، فراست و هاوول (1989)، هاوول و هیگینز (1989)، یوکل و کاناک (1979) در این زمینه، نشان می‌دهند، مدیران تحول‌گرا زیر دستانی راضی‌تر از دیگر مدیران دارند. همچنین بنیس (1989)، باس (1985)، و برنز (1986) نیز به این نتیجه رسیدند که مدیران تحول‌گرا به افراد به همان خوبی سازمان توجه می‌کنند (Wallace & James, 1995, pp.182-193). دروتی و دانیل چاک (1996) همبستگی مثبتی بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت شغلی در گروه تحت بررسی بدست آوردند. در این تحقیق، بین مدیریت تحول‌گرا و تعهد نسبت به سازمان، ارتباطی قوی بدست آمد (Doherty & Danylchuk, 1996, p.292).

مانینگ (2002)، در تحقیقی بر روی شرکت‌های خدمات عمومی آمریکا، ارتباط مدیریت تحول‌گرای مدیران زن و مرد و رضایت کاری را تأیید کرد. او به این نتیجه رسید که سبک مدیریت مهم‌تر از عامل جنسیت در ایجاد رضایت است. پودساکف و همکارانش (1996) در پژوهشی نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و سطوح پایین استرس، رضایت شغلی و رضایت از رهبر ارتباط مثبتی وجود دارد (Podsakoff & MacKenzie, 1996, pp.259-298). جانگ و یامارینو (2000) در تحقیقی بر روی سبک مدیریت تحول‌گرای مدیران و رضایت شغلی آسیایی‌ها و هندو اروپایی‌های مقیم آمریکا به این

نتیجه رسیدند که مدیریت تحول گرا بر رضایت اثر داشته و این اثر در آسیایی های مقیم آمریکا قوی تر بوده است. مدلی و لاروچ (1995) در پژوهشی که انجام دادند، دریافتند که بین سبک رهبری تحول گرای مدیران پرستاری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. دکتر علی اکبر نظری و همکارانش در پژوهشی تحت عنوان «سبک رهبری مدیران و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان پرستاری شاغل در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز»، نشان دادند که بین میانگین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان پرستاری با ضریب همبستگی ( $r=0/65$ ) در سطح معنی داری 0/001 ارتباط وجود دارد. دکتر حسن بحر العلوم و همکارانش در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران»، نشان دادند که بین میانگین سبک رهبری تحول گرای مدیران و رضایت شغلی کارکنان با ضریب همبستگی ( $r=0/75$ ) در سطح معنی داری 0/001 ارتباط وجود دارد. احسانی و حاج هاشمی نیز که به بررسی رابطه سبک رهبری (تحول گرا - عمل گرا) مسئولان تربیت بدنی و رضایت شغلی معلمان ورزش پرداختند، بین سبک رهبری و رضایت شغلی رابطه معنی داری مشاهده کردند (Ehsani & haj hashemi, 2006).

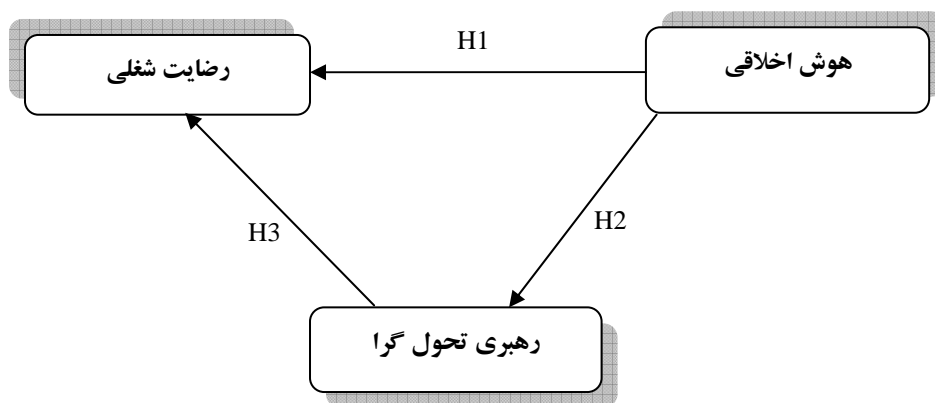
بر اساس مطالعات وجستجوهای انجام شده فرضیه سوم شکل می گیرد:

H3: بین رهبری تحول گرا و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

بررسی ادبیات تحقیق در ارتباط با متغیرهای هوش اخلاقی، رهبری تحول گرا و رضایت شغلی، و نیز، بررسی مطالعات و پژوهشهای انجام شده که قبل از این به آنها اشاره شد، بیانگر آن است که تحقیقاتی در خصوص بررسی ارتباط دو متغیر از این سه متغیر صورت گرفته است. از جمله تحقیق کریشان (2003)، که نتایج وی نشان می دهد، رهبری تحول گرا واسطه بین رهبری اخلاق گرا با کوشش مضاعف، رضایت پیروان و اثربخشی رهبری، رهبری اخلاقی و قدرت رهبران می باشد، اما محققان پژوهش حاضر، با توجه به نتایج حاصل از پژوهشهای یاد شده و نتایج حاصل از تحقیق کریشان، به دنبال بررسی ارتباط میان هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان با تاکید بر نقش میانجی گری رهبری تحول گرا می باشند؛ و بدین منظور فرضیه چهارم به صورت ذیل مطرح می گردد:

H4: رهبری تحول آفرین در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان میانجی است.

مدل مفهومی پژوهش نیز به صورت زیر می‌باشد:



شکل 1: مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی می باشد. ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی، و روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی است. شایان ذکر است، مهمترین مزیت پژوهش های پیمایشی، قابلیت تعمیم نتایج آنهاست. متغیرهای این تحقیق عبارتند از: "هوش اخلاقی" به مثابه متغیر مستقل، "سبک رهبری تحول گرا" به مثابه متغیر میانجی، و "رضایت شغلی" به مثابه متغیر وابسته

جامعه آماری پژوهش که در صدد تعمیم نتایج پژوهش به آن هستیم، کلیه مدیران سازمان دولتی تولید قطعات و سازه های دریایی خراسان رضوی به تعداد 57 نفر می باشد. نمونه آماری پژوهش بر اساس فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، تعداد 50 نفر محاسبه، که به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد. جهت سنجش هوش اخلاقی از پرسشنامه داگ لیک و فرد کی یل (2005) با 40 گویه، جهت سنجش سبک رهبری تحول گرا از پرسشنامه هینکن و تریسی (1999) با 39 گویه، و جهت سنجش رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه سوزان لینز (2003) با 13 گویه استفاده شد. پرسشنامه های مذکور در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت طراحی شده اند. پرسشنامه هوش اخلاقی، توسط مدیران در نمونه آماری، و پرسشنامه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان توسط کارکنان زیرمجموعه همان مدیران، تکمیل شد. با این کار، برای هر کدام از مدیران نمرات هوش اخلاقی، سبک رهبری تحول گرا و میزان رضایت شغلی کارکنان زیرمجموعه به دست آمد و مبنای تحلیل اطلاعات قرار گرفت.

برای سنجش اعتبار محتوایی و روایی ابزار اندازه‌گیری، از نظرات متخصصین مدیریت و اساتید صاحب نظر دانشگاهی استفاده شد. به منظور تایید اعتبار نهایی ابزار، از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد. نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی تاییدی به منظور سنجش میزان روایی سوالات پرسشنامه، نشان می‌دهد، در اغلب موارد، روایی سوالات تحقیق در سنجش متغیرهای مورد اشاره مورد تایید می‌باشد. با این حال نتایج تحلیل نشان می‌دهد سوالات 21 و 32 در عامل صداقت و سوالات 5 و 16 در عامل مسئولیت‌پذیری در پرسشنامه هوش اخلاقی و همچنین سوال 6 پرسشنامه رضایت شغلی معناداری ضعیفی در میان متغیرهای یاد شده دارند که از تحلیل حذف گردیدند. همچنین میزان  $\chi^2$  و RMSEA پایین و مناسب این مدل‌ها، برازش مناسب و انطباق مدل مفهومی پژوهش را با داده‌های مشاهده شده به خوبی نشان می‌دهد. جدول شماره (1) آماره‌های حاصل از تحلیل عاملی تاییدی را نشان می‌دهد.

جدول (1): نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش

مدل اندازه‌گیری	$\chi^2$	d.f	$\chi^2 / d.f$	(RMSEA)
تحلیل عاملی تاییدی سوالات ابعاد هوش اخلاقی - مرتبه اول	433.84	371	1.169	0.059
تحلیل عاملی تاییدی سوالات ابعاد هوش اخلاقی - مرتبه دوم	3.57	2	.785	0.126
تحلیل عاملی تاییدی سوالات رهبری تحولگرا - مرتبه اول	1006.36	623	1.615	0.112
تحلیل عاملی تاییدی سوالات رهبری تحولگرا - مرتبه دوم	5.65	2	2.81	0.193
تحلیل عاملی تاییدی سوالات رضایت شغلی	64.45	42	.53	0.104

به منظور سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری، آلفای کرونباخ جهت هر کدام از پرسشنامه‌ها محاسبه شد. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه هوش اخلاقی 0/89، برای رهبری تحول‌گرا 0/93، و برای پرسشنامه رضایت شغلی 0/73 به دست آمد؛ و این مقادیر، نشان دهنده پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در این راستا، با استفاده از تحلیل همبستگی، ابتدا میزان همبستگی متغیرهای پژوهش محاسبه و با بهره‌گیری از تحلیل رگرسیون ساده و سلسله‌مراتبی، فرضیه‌های پژوهش آزمون شد. در ادامه، به منظور تکمیل تحلیل - اگرچه تعداد نمونه‌های تحقیق محدود بود - با توجه به اجرا شدن مدل معادلات ساختاری، از تحلیل مسیر نیز جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. جهت انجام این آزمون‌ها، از نرم‌افزار اس‌پی‌اس 18 و لیزرل 8 بهره‌گیری شد.



## یافته های پژوهش

الف-آمار توصیفی: براساس اطلاعات جمع آوری شده از 50 نفر مدیران نمونه آماری، که همگی مرد بودند، حدود 74 درصد تحصیلات کارشناسی، 20 درصد کارشناسی ارشد و بالاتر و در حدود 6 درصد نیز تحصیلات پایین تر از کارشناسی داشتند. از تعداد مذکور 74/5 درصد بین 31-40 سال و سایرین بالای 40 سال سن داشتند. حدود 61/8 درصد ایشان دارای سابقه شغلی 15 سال یا کمتر و مابقی بالای 15 سال سابقه شغلی داشتند.

## ب-تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول شماره (2) نتایج تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. به منظور انجام تحلیل همبستگی، از تحلیل همبستگی پیرسون و تحلیل همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ضریب همبستگی پیرسون، روشی پارامتری و برای داده هایی با توزیع نرمال مناسب است؛ در حالیکه، تحلیل اسپیرمن با فرض عدم نرمال بودن داده ها است، و در عین حال نتایج سخت گیرانه تری را ارائه می دهد.

جدول (2): میانگین، انحراف معیار هر کدام از متغیرها به همراه همبستگی میان آنها

تحلیل همبستگی اسپیرمن			تحلیل همبستگی پیرسون			انحراف معیار	میانگین	
(3)	(2)	(1)	3)	(2)	(1)			
		1			1	0/294	3/78	(1) هوش اخلاقی
	1	0/763**		1	0/815**	0/354	3/71	(2) رهبری تحول گرا
1	0/907**	0/801**	1	0/905**	0/825**	0/358	3/84	(3) رضایت شغلی
** همبستگی در سطح خطای 0/01 معنادار است.								

همانطور که ملاحظه می شود نتایج تحلیل همبستگی، نشان دهنده وجود رابطه همبستگی مثبت و معنادار بین تمامی متغیرهای پژوهش می باشند.

## ج-آزمون فرضیه های پژوهش

جدول (3) : نتایج تحلیل رگرسیون در خصوص آزمون فرضیه های تحقیق

نتایج	Sig.	t	Beta	Sig.	F	R Square	R	فرضیه های پژوهش
رابطه معنادار است	.000	10/099	0/825	.000	101/997	0/680	0/825	فرضیه 1: تاثیر هوش اخلاقی بر رضایت شغلی
رابطه معنادار است	.000	9/748	0/815	.000	95/022	0/664	0/815	فرضیه 2: تاثیر هوش اخلاقی بر رهبری تحول گرا
رابطه معنادار است	.000	14/756	0/905	.000	217/754	0/819	0/905	فرضیه 3: تاثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی
فرضیه 4: رهبری تحول گرا در ارتباط میان هوش اخلاقی و رضایت شغلی میانجی است								
رابطه میانجی معنادار است.	.000	10/099	0/825	.000	101/997	0/680	0/825	مدل اول: هوش اخلاقی
								آزمون رگرسیون صرفا استفاده از متغیر هوش اخلاقی
								مدل دوم: هوش اخلاقی
	0/013	2/582	0/259	.000	125/071	0/842	0/918	رهبری تحول گرا در کنار هوش اخلاقی
	.000	6/935	0/694					رهبری تحولگرا

فرضیه اول: با توجه به آماره های  $t$ ، ملاحظه می شود که متغیر مستقل هوش اخلاقی، با اطمینان 99 درصد، تغییرات مربوط به رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی می کند ( $t > 1.96 = 10.099$  و  $\text{Sig.} < 0.05 < 0.000$ )؛ و با توجه به مقدار بدست آمده برای ضریب استاندارد شده ( $\text{Beta} = 0.825$ )، می توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در هوش اخلاقی مدیران، 0.825 رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد.

فرضیه دوم: با توجه به آماره های  $t$ ، ملاحظه می شود که متغیر مستقل هوش اخلاقی، با اطمینان 99 درصد، تغییرات مربوط به رهبری تحول گرا را پیش بینی می کند ( $t > 1.96$ ) و  $9.748 = \text{Sig.}$  و  $0.000 < 0.05$ ؛ و با توجه به مقدار بدست آمده برای ضریب استاندارد شده ( $\text{Beta} = 0.815$ )، می توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در هوش اخلاقی مدیران، 0.815 تغییر در رهبری تحولگرا ایجاد می شود.

فرضیه سوم: با توجه به آماره های  $t$ ، ملاحظه می شود که متغیر مستقل هوش اخلاقی، با اطمینان 99 درصد، تغییرات مربوط به رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی می کند ( $t > 1.96$ ) و  $14.756 = \text{Sig.}$  و  $0.000 < 0.05$ ؛ و با توجه به مقدار بدست آمده برای ضریب استاندارد شده ( $\text{Beta} = 0.905$ )، می توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در رهبری تحولگرا، به میزان 90 درصد رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد.

فرضیه چهارم:

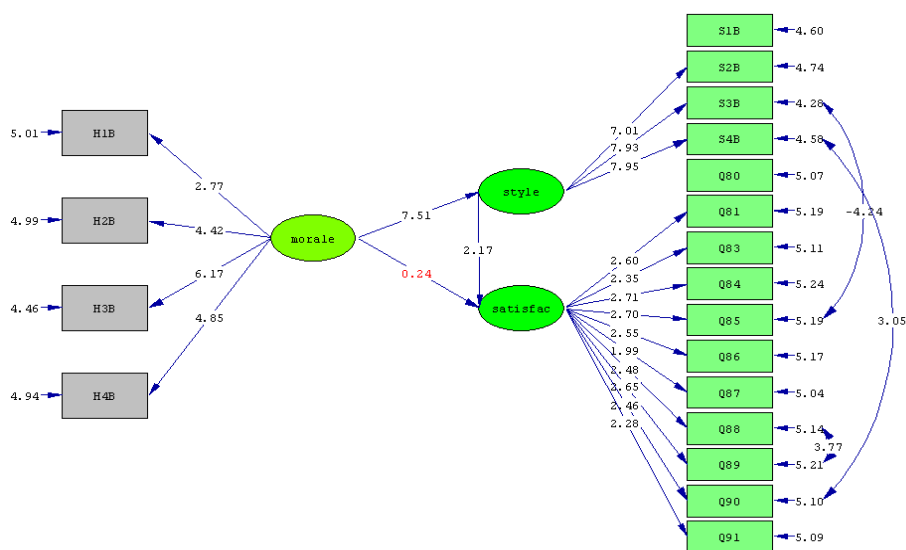
مدل اول (ورود متغیر هوش اخلاقی بعنوان متغیر مستقل و اندازه گیری رابطه و تاثیر آن بر متغیر وابسته، که همان رضایت شغلی کارکنان می باشد): یافته های تحلیل، تایید کننده رابطه مثبت و معنی دار بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان است ( $R \text{ Square} = 0.680$  و  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ ). به عبارت دیگر، یافته های تحلیل نشان می دهد میزان هوش اخلاقی مدیران، پیش بینی کننده مناسبی برای رضایت شغلی کارکنان است و میزان  $F (F = 101.997$  و  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ ) معنادار می باشد، و هوش اخلاقی بعنوان متغیر مستقل، 68 درصد از واریانس رضایت شغلی کارکنان را تبیین می کند. با توجه به آماره های  $t$  ملاحظه می شود که متغیر مستقل هوش اخلاقی، با اطمینان 99 درصد، تغییرات مربوط به رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی می کند ( $t > 1.96$ ) و  $10.099 = \text{Sig.}$  و  $0.000 < 0.05$ ؛ و با توجه به مقدار بدست آمده برای ضریب استاندارد شده ( $\text{Beta} = 0.825$ )، می توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در هوش اخلاقی مدیران، 82 درصد رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد.

مدل دوم (ورود متغیر رهبری تحول گرا بعنوان متغیر میانجی در کنار هوش اخلاقی): با ورود متغیر رهبری تحول گرا، تاثیر هوش اخلاقی بر رضایت شغلی به صورت معناداری کاهش یافته است ( $t > 1.96$ ) و  $2.582 = \text{Sig.}$  و  $0.013 < 0.05$ ؛ لذا رابطه میانجی رد نمی شود.

نتایج حاصل از تحلیل با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در جدول شماره (4) آمده است، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون را تایید می کند:

جدول(4): خلاصه نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج آزمون	RMSEA	P-Value	df	$\chi^2$	عدد معناداری ( $\gamma$ )	تخمین استاندارد	فرضیات تحقیق
تائید فرضیه	0/101	0/001	88	131/90	3/25	1/14	فرضیه اول: تأثیر هوش اخلاقی بر رضایت شغلی
تائید فرضیه	0/051	0/31	19	21/45	6/99	1/07	فرضیه دوم: تأثیر هوش اخلاقی بر رهبری تحول گرا
تائید فرضیه	0/134	0/000	88	165/59	2/63	1/03	فرضیه سوم: تأثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی
فرضیه چهارم: رهبری تحول گرا در ارتباط میان هوش اخلاقی و رضایت شغلی میانجی است.							
تائید فرضیه	0/075	0/014	146	185/81	7/51	1/10	رابطه هوش اخلاقی بر رهبری تحول گرا
					2/17	0/96	رابطه رهبری تحول گرا و رضایت شغلی
					0/24	0/08	رابطه هوش اخلاقی و رضایت شغلی



Chi-Square=185.81, df=146, P-value=0.01446, RMSEA=0.075

شکل 2: مدل مفهومی (مدل ساختاری) کامل پژوهش

### نتیجه گیری و پیشنهادات :

نتایج آزمون اول فرضیه های پژوهش نشان می دهد میزان هوش اخلاقی مدیران، پیش بینی کننده مناسبی برای رضایت شغلی کارکنان می باشد. یافته های حاصل از آزمون این فرضیه با یافته های حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط کریشنان (2003)، یوسف (2001)، کیم (2011)، مارتین و کالن (2006)، و سلیمانی (2012)، منطبق می باشد. شایان ذکر است، دانیل گلن و همکارانش در کتاب خود با عنوان «اصول مقدماتی در رهبری: شناسایی قدرت هوش هیجانی»، به شرح مدل رهبری خود پرداخته اند. آنها اظهار می دارند که بهترین رهبران، رهبران تاثیر گذار هستند. رهبران تاثیر گذار از هوش هیجانی خود استفاده می کنند تا جو هیجانی مثبتی را در محیط کار ایجاد کنند تا به موجب آن، بهترین عملکردها تجلی یابد.

بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش های پیشین و پژوهش حاضر، که نشان می دهند رابطه مثبت و معنی دار قوی بین هوش اخلاقی مدیران و رهبری تحول گرا وجود دارد، می توان گفت: «بهترین رهبران، با استفاده از هوش اخلاقی و همچنین هوش هیجانی، رفتارهای کارکنان خود را تحت تاثیر قرار می دهند». کارکنان به صورت طبیعی و ذاتی، راه متابعت از رهبرانی را پیش می گیرند که تعهد خود را به اصول اخلاقی و ارزش ها، آشکار می سازند. وقتی افراد باور می کنند که سازمان و رهبران آن بر اساس عقیده خود و ارزش های موجود عمل می کنند، مملو از انرژی و رضایت می شوند.

نتایج تحلیل رگرسیون حاصل از آزمون دوم فرضیه های پژوهش، نشان می دهد میزان هوش اخلاقی مدیران پیش بینی کننده مناسبی برای رهبری تحولگرا می باشد. یافته حاصل از آزمون این فرضیه با یافته های حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط کیل و لنینک (2005)، کریشنان (2003)، مختاری پور (2008)، رفیعی و کوشا (2006) و معمارزاده طهرانی و دیگران (2012) منطبق است. بنابراین پیشنهاد می شود سازمان نسبت به برگزاری کلاسهای آموزشی جهت تقویت ارزش ها و ارتقاء میزان شایستگی های اخلاقی مدیران خویش اقدام کند. باید پیوسته به آنها این توجه داده شود که ارزشهای اخلاقی همواره از رأس سازمان انتشار می یابند؛ و از این رو، مدیران سطوح عالی باید دقیقاً همانند سایر اعضای نیروی کار، تیغ قضاوت اخلاقی خود را تیز کنند. میکله بوربا، روانشناس آمریکایی که برای اولین بار موضوع هوش اخلاقی را در روانشناسی مطرح کرد، عنوان می کند: «بهترین چیز این است که هوش اخلاقی، آموختنی است»، پس می توان آن را آموزش داد. اما بوربا این موضوع را نیز مطرح می کند که اگرچه هوش اخلاقی را می توان آموزش داد، اما دستیابی به آن تضمین کردنی نیست. هوش اخلاقی باید آگاهانه شکل داده شود و پرورش یابد، و عامل اصلی و مهم در فرایند یادگیری، خود فرد است.

نتایج تحلیل رگرسیون حاصل از آزمون سوم فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. یافته‌های حاصل از آزمون این فرضیه با یافته‌های حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط کریشنان (2003)، باس و هیتر (1988)، فراست و هاوول (1989)، هاوول و هیگینز (1989)، یوکل و کاناک (1979)، بنیس (1989)، باس (1985)، برنز (1986)، دروتی و دانیل چاک (1996)، مانینگ (2002)، جانگ و یا مارینو (2000)، مدلی و لاروج (1995)، نظری و دیگران (2004)، بحر العلوم (2005) و احسانی (2005) منطبق است.

تحلیل رگرسیون حاصل از آزمون چهارم فرضیه‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا، در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان نقش میانجیگری دارد، و یافته‌های حاصل از این آزمون با یافته‌های حاصل از تحقیق کریشنان (2003)، منطبق است.

پیشنهادی که می‌تواند در سازمان مد نظر قرار گیرد، تهیه برنامه رشد اخلاقی است. برنامه رشد اخلاقی سبب می‌شود از طریق افزایش کارهایی که با انجام آن شایستگی اخلاقی واقعاً ارتقا پیدا می‌کند، عملکردها رشد یابند. برنامه رشد اخلاقی، اهداف متعالی را ثبت می‌کند، و فعالیت‌های خاصی را مطرح می‌سازد که در نهایت، باعث تشکیل فهرست جامعی از عوامل تقویت‌کننده شایستگی اخلاقی می‌شود. همچنین همانطور که مطالعات مختلف و تجربیات مدیران موفق نشان می‌دهد، تدوین چشم‌انداز، ماموریت و استراتژی‌های سازمان، جهت حرکت هدف‌دار و نظام‌مند لازم و ضروری است؛ ولی این حرکت بدون توجه به ارزشها و اخلاقیات سازمان مورد نظر، بی‌روح می‌باشد و پایداری آن با چالش‌رو به‌رو می‌شود. برای داشتن سازمانی موفق، به‌روز و کارآمد با داشتن کارکنانی راضی نیاز است ارزشهای اخلاقی، پایه‌های آن سازمان را تشکیل دهند و فضای سازمان با اخلاق حرفه‌ای پر شود. رهبران و کارکنان سازمان برای موفقیت باید بدون استثناء به اخلاق پذیرفته‌شده‌ای، پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند، و نیز نیاز است هوش اخلاقی مدیران و کارکنان تقویت شود. مدیران و کارکنان مجهز به هوش اخلاقی دارای روحیه خدمت‌گذاری، عدالت‌محوری، و صداقت در گفتار می‌باشند. آنها به کار جمعی اهمیت می‌دهند و موجبات رضایت شغلی آنان در محیط کار فراهم می‌آید. بنابراین پیشنهاد می‌شود، سازمان جهت تقویت اخلاق نسبت به طراحی، تدوین و اجرای موارد زیر همت گمارد: 1- منشور اخلاقی سازمان، 2- نظام ارزیابی اخلاقی مدیران و کارکنان.

مشخص نمودن اینکه چه چیزهایی برای سازمان مهم هستند و بایستی موفقیت سازمان را با رعایت آنها دنبال نمود، از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، بر اساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود، در

کنار دیگر شاخصهای مؤثر برای به کارگماری مدیران در پست های مدیریتی، مانند شاخص نوع شناسی شخصیتی یا سبکهای شناختی، هوش اخلاقی نیز مد نظر قرار گیرد، تا احتمال پیش بینی اثربخشی عملکرد مدیران افزایش یابد.

مطالعات در زمینه رهبری نیز نشان داد، سبک رهبری تحول گرا قابل آموزش است؛ اصول اخلاقی نیز به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل یادگیری و آموزش می باشند. از طرفی، هوش اخلاقی می تواند موجب بهبود عملکرد رهبران و ایجاد رضایت در زیردستان آنها گردد. بنابراین هوش اخلاقی میتواند به عنوان یک موضوع مهم آموزشی (در برنامه مدیریت) در دستور کار آموزش مدیران قرار گیرد.

برای پژوهش های آینده پیشنهاد می شود تاثیر هوش اخلاقی، به طور مستقیم یا غیر مستقیم، بر روی سایر مولفه های رفتاری مانند جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، ساختار سازمانی، وجدان کاری، توانمند سازی نیروی انسانی، رهبری خدمتگزار و ... بررسی شود. بعلاوه، عوامل اثر گذار بر هوش اخلاقی نیز مورد آزمون و سنجش قرار گیرد.

باید خاطر نشان کرد، استفاده از روش های پژوهش کیفی و یا ترکیبی می تواند موجب غنا و تعمیق یافته های پژوهشی شود.

همانطور که دیده می شود، در تحقیق حاضر موضوع هوش اخلاقی در یک سازمان دولتی تولیدی مورد پژوهش قرار گرفته است؛ پیشنهاد می شود، محققان در تحقیقات آتی نسبت به آزمون و پژوهش این متغیر، جهت افزایش قابلیت تعمیم پذیری نتایج، در سایر سازمان های خصوصی و خدماتی نیز مبادرت ورزند تا بتوان به رهیافت های جامع تری دست پیدا کرد.

## References

- Amram, Y. (2005). Intelligence beyond IQ: the contribution of emotional & spiritual intelligences to effective business leadership. *Institute of Transpersonal Psychology*.
- Barling, J.; Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership & Emotional intelligence: exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3).
- Bennis, W. (2001). Foreword. in C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, & improve emotional intelligence in individuals, groups, & organizations* (pp. xv-xvii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blankenship, S. (2010). *The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the Air Force Medical Service*, United States, Florida: Nova Southeastern University.

- Bass, B. M. (1997). Dose the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychological Association*, 52(2), 130-139
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(i3), 18.
- Borba, M. (2012). *Building moral intelligence: the seven essential virtues that teach kids to do the right things*, translated by Firozeh Kavosi, Tehran, Roshd pub. [in persian]
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York
- Bliss, S. E. (2005). *The affect of emotional intelligence on a Modern organizational leader 's ability to make effective decisions*. <http://www.findarticles.com>
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2004) . The relationship *between leadership styles and emotional intelligence*. Paper presented at the 6th annual conference of the society of industrial and organizational psychology, as part of the symposium.
- Cranny, C. J.; Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction*. Lexington Books, New York.
- Dohrty, A., & Danylchuk, K. (1996). Transactional and Transformational Leadership in interuniversity Athletics Management. *Journal of sport management* 10, Human Kinetics, pub.
- Ehsani, M., & Haj Hashemi, M. (2005). The relationship between leadership styles and female sport teachers' job satisfaction. *Research on Sport Sciences*, 129-19 [in persian]
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership & emotional intelligence in senior level management. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2).
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23.
- Ghorbani, V. (2014). Relation between moral intelligence & spiritual intelligence with Transformational leadership. *Ethics in Science and Technology*, 2(8) [in persian]
- Goleman, D. (1996). *A conversation with Daniel Goleman*, *Educational Leadership*, 56(1).
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- George. M. Jennifer., & Jones. R. Gareth. (1999). *Organizational Behavior Understanding and managing*, U.S.A., New York, ADDISON WESLEY.
- Hellriegel. D., & Woodman. W. (1996). *Organizational Behavior*, South - Western College Publishing an International Thomson Publishing Company, 53-55
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century?. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5).
- Hooman, H. A. (2005). *Structural equation modeling with LISREL application*, SAMT Pub. [in persian]



Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78.

Judge TA, Bono JE., (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. 85(5).

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020.

Krishnan, venkel R. (2004). Impact of transformational leadership followers influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(1).

Leithwood, K. (1992). *Transformational leadership and school restructuring*, Paper presented at the annual meeting of the international congress for school effectiveness and improvement, Ask Eric.Org/Eric.

Liontos, L. B. (1992). *Transformational leadership*. Eric digest Number 72

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175.

Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms & organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analyses*, 8(9).

Medley, F., & Larochele DR. (1995). *Transformational leadership and job satisfaction*. Nurs Manage. 26(9).

Momeni, M. (2008). *Statistical analysis whit SPSS*, New Book Pub. [in persian]

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B., & Bommer W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Quarstein Vernon, A. (1997). The situational occurrences theory of job satisfaction, *human relations*, New York. (45), 45.

Rafiei, M., & Kosha, M. (2007). *The Results of ethical management in success of information age organizations* .summary of papers 5 international conference on management. Sharif Industrial University. [in persian]

Robbins, Stephen P. (1997). *Organizational behavior: cosepts, controversies & applications*, translated into persian by A. Parsayan & S. M. Arabi, Seven and eighth editions. [in persian]

Sadeghpour, B., & Moradi, V. (2010). *Statistical analysis whit spss & amos* ,Mazandaran University Pub. [in persian]

Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(4).

Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior*. Sixth edition, upper saddle river: Prentice Hall.

Spector, P. E., (1997). *Job satisfaction*. Thous and Oaks, CA: Sage publications, Inc.

Spector, P. E., (2007). *Job satisfaction*. Thous and Oaks, CA: Sage publications, Inc.

Yousef, Darwish A. (2001). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity- a study in an Islamic country setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4). 283.

Wallace. M., & James, weese. (1995). Leadership and organizational culture and job satisfaction in canadian YMCA organization. *Journal of sport management* 9.