

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت رویدادهای ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی

تسهیل کار - خانواده و تعارض کار - خانواده

نگارنده:

محمد رضا خلیلی

استاد راهنما

دکتر رضا اندام

استاد مشاور

دکتر مجتبی رجیبی

دی ۱۳۹۹

تقدیم به پدر و مادر مهربانم:

به پاس تعبیر عظیم و انسانی شان از کلمه ایثار و از خودگذشتگان

به پاس عاطفه سرشار و گرمای امید بخش وجودشان که در این سردترین روزگار ان بهترین پشتیبان است.

به پاس قلب های بزرگشان که فریادس است و سرگردانی و ترس در پناهشان به شجاعت می گراید

و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند.

## تقدیر و تشکر

نه زبان شکر تور دارم نه توان شکر از بندگان تو و ابا بر حسب وظیفه از کلیه اساتید ارجمندم در طول سال های بیادماندنی شاکر دیشان

شکر می نمایم. از اساتید ارجمند جناب آقای دکتر رضا اندام و جناب آقای دکتر مجتبی رجبی برای راهنمایی، مشاوره و هدایت این

پایان نامه و همچنین از اساتید عزیز جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و جناب آقای سید رضا حسینی نیا که افتخار داور این

پروژه را به بنده داده و بار راهنمایی های خردمندانه خود مرا در این امر یاری کردند صمیمانه شکر می کنم.

در پایان از خانواده عزیزم که با تحمل دشواری ها، سبب شدند تا در کمال آسودگی خیال، شوق آموختن در من زنده بماند صمیمانه سپاسگزارم

و این نیست جز جلوه ای از لطف و رحمت پروردگاری که از ادای شکر حتی یک نعمت او ناتوانم.

اینجناب محمدرضا خلیلی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت رویدادهای ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده تحت راهنمایی جناب آقای دکتر رضا اندام متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجناب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش های محققان دیگر به مرجع مورداستفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج بانام «دانشگاه صنعتی شاهرود» و یا «Shahrood University of Technology» به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (بافت های آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

### تاریخ

### امضای دانشجو

#### مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود. استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده:

نیروی انسانی از ارکان مهم سازمان در جوامع مختلف می‌باشد. هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و بهره‌وری مؤثر در جستجوی راه‌هایی است که شرایطی را فراهم کند که نیروی انسانی به این توانایی برسند که تأثیرگذاری بیشتری روی کار و زندگی شغلی و خانوادگی خود داشته باشند. بر همین اساس هدف از این پژوهش بررسی اثر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده بود. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری تشکیل داده‌اند. برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار تعیین حجم نمونه جی پاور استفاده و در نهایت تجزیه و تحلیل بر روی ۱۲۵ نفر صورت پذیرفت. ابزار تحقیق شامل ۴ پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و تورینو (۲۰۰۵)، پرسشنامه بهزیستی شغلی پارکر و هیت (۲۰۱۱)، پرسشنامه تسهیل کار- خانواده هالبروک (۲۰۱۱) و پرسشنامه تعارض کار- خانواده کارلسون (۲۰۰۰) بود. برای بررسی فرضیات تحقیق از معادلات ساختاری با رویکرد واریانس محور استفاده گردید. لازم به ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر از نرم‌افزارهای SPSS و SMART-PLS استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده و بهزیستی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معنی‌دار و تسهیل کار- خانواده تأثیر مثبت و تعارض کار- خانواده تأثیر منفی بر بهزیستی شغلی معلمان دارد و همچنین تسهیل کار- خانواده نقش میانجی جزئی را در رابطه رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی دارد. تعارض کار- خانواده نیز طبق نتایج، نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی معلمان را ندارد و همچنین رهبری اخلاقی مدیران بر تعارض کار- خانواده معلمان تأثیرگذار نیست؛ بنابراین به مدیران و مسئولین سازمان‌هایی که در امر آموزش فعالیت دارند پیشنهاد می‌شود که با توجه هرچه بیشتر به رعایت اخلاق و عدالت موجبات بهزیستی و رضایت شغلی و خانوادگی کارکنان را فراهم آورند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاقی، معلمان تربیت‌بدنی، رضایت شغلی، کار و خانواده

## فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه
<b>فصل اول کلیات تحقیق.....</b>	<b>۱</b>
۱-۱- مقدمه.....	۲
۲-۱- بیان مسئله.....	۴
۳-۱- ضرورت و اهمیت.....	۱۱
۴-۱- اهداف پژوهش.....	۱۳
۱-۴-۱- هدف کلی.....	۱۳
۲-۴-۱- هدف‌های اختصاصی.....	۱۴
۵-۱- فرضیات تحقیق.....	۱۴
۶-۱- متغیرهای تحقیق.....	۱۵
۷-۱- پیش‌فرض‌ها.....	۱۵
۸-۱- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش.....	۱۶
۱-۸-۱- تعاریف مفهومی.....	۱۶
۲-۸-۱- تعاریف عملیاتی.....	۱۷
<b>فصل دوم مبانی نظری و پیشینه پژوهش.....</b>	<b>۱۹</b>
۱-۲- مقدمه.....	۲۰
۲-۲- مبانی نظری.....	۲۰
۱-۲-۲- بهزیستی شغلی.....	۲۰
۲-۲-۲- رهبری اخلاقی.....	۲۶
۳-۲-۲- تسهیل کار- خانواده.....	۳۸
۴-۲-۲- تعارض کار- خانواده.....	۴۲
۳-۲- پیشینه پژوهش.....	۴۹
۱-۳-۲- پیشینه داخلی.....	۴۹
۲-۳-۲- پیشینه خارجی.....	۵۴
۴-۲- مدل مفهومی پژوهش.....	۵۹
۵-۲- جمع بندی.....	۶۰
<b>فصل سوم روش پژوهش.....</b>	<b>۶۱</b>
۱-۳- مقدمه.....	۶۲
۲-۳- روش تحقیق.....	۶۲
۳-۳- جامعه و نمونه آماری.....	۶۲
۴-۳- متغیرهای پژوهش.....	۶۴
۵-۳- ابزار جمع آوری داده‌ها.....	۶۴
۱-۵-۳- برگه اطلاعات فردی.....	۶۴

۶۵	..... پرشنامه بهزیستی شغلی.....	۳-۵-۲
۶۵	..... پرشنامه سبک رهبری اخلاقی.....	۳-۵-۳
۶۶	..... پرشنامه تسهیل کار- خانواده.....	۳-۵-۴
۶۶	..... پرشنامه تعارض کار- خانواده.....	۳-۵-۵
۶۷	..... روایی و پایایی ابزار اندازه گیری.....	۳-۶
۶۸	..... روش جمع آوری داده های پژوهش.....	۳-۷
۶۸	..... روش های آماری تحقیق.....	۳-۸
۶۸	..... آمار توصیفی.....	۳-۸-۱
۶۸	..... آمار استنباطی.....	۳-۸-۲
۶۹	<b>فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده ها</b>	
۷۰	..... مقدمه.....	۴-۱
۷۰	..... آمار توصیفی.....	۴-۲
۷۰	..... بررسی توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی.....	۴-۲-۱
۷۰	..... بررسی توزیع پاسخگویان بر حسب جنسیت.....	۴-۲-۲
۷۱	..... بررسی وضعیت آزمون شوندگان بر حسب تأهل.....	۴-۲-۳
۷۱	..... بررسی وضعیت آزمون شوندگان بر حسب سن.....	۴-۲-۴
۷۱	..... بررسی وضعیت آزمون شوندگان بر حسب تحصیلات.....	۴-۲-۵
۷۲	..... بررسی وضعیت آزمون شوندگان بر حسب سابقه کار.....	۴-۲-۶
۷۲	..... بررسی وضعیت آزمون شوندگان بر حسب مقطع تدریس.....	۴-۲-۷
۷۳	..... تحلیل استنباطی داده ها.....	۴-۳
۷۳	..... توصیف کمی متغیر های پژوهش.....	۴-۳-۱
۷۴	..... آمار استنباطی.....	۴-۴
۸۴	..... آزمون فرضیات.....	۴-۴-۱
۸۹	<b>فصل پنجم بحث و نتیجه گیری</b>	
۹۰	..... مقدمه.....	۵-۱
۹۰	..... خلاصه پژوهش.....	۵-۲
۹۳	..... بحث و نتیجه گیری.....	۵-۳
۹۹	..... محدودیت های پژوهش.....	۵-۴
۹۹	..... محدودیت های در کنترل.....	۵-۴-۱
۹۹	..... محدودیت های غیرقابل کنترل.....	۵-۴-۲
۱۰۰	..... پیشنهادات پژوهش.....	۵-۴
۱۰۰	..... پیشنهادات کاربردی.....	۵-۴-۱
۱۰۱	..... پیشنهادات پژوهشی.....	۵-۴-۲
۱۰۳	<b>پیوست ها</b>	
۱۰۹	<b>منابع</b>	



## فهرست جداول

عنوان.....	صفحه
جدول ۱-۲- تعریفی از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی.....	۳۴
جدول ۱-۳- ابعاد پرسش‌نامه بهزیستی شغلی.....	۶۵
جدول ۲-۳- ابعاد پرسش‌نامه رهبری اخلاقی.....	۶۵
جدول ۳-۳- ابعاد پرسش‌نامه تسهیل کار- خانواده.....	۶۶
جدول ۴-۳- ابعاد پرسش‌نامه تعارض کار- خانواده.....	۶۶
جدول ۵-۳- پایایی متغیرهای تحقیق.....	۶۷
جدول ۱-۴- توزیع فراوانی بر حسب جنسیت.....	۷۰
جدول ۲-۴- توزیع فراوانی بر حسب تأهل.....	۷۱
جدول ۳-۴- توزیع فراوانی بر حسب سن.....	۷۱
جدول ۴-۴- بررسی وضعیت تحصیلات.....	۷۱
جدول ۵-۴- بررسی وضعیت سابقه کار.....	۷۲
جدول ۶-۴- بررسی وضعیت مقطع تدریس معلمان.....	۷۲
جدول ۷-۴- میانگین و انحراف استاندارد زیر متغیرهای تحقیق.....	۷۳
جدول ۸-۴- نتایج بار عاملی و معناداری سؤالات مدل اندازه‌گیری تحقیق.....	۷۶
جدول ۹-۴- شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری.....	۷۷
جدول ۱۰-۴- همبستگی ضرائب متغیرهای تحقیق.....	۷۹
جدول ۱۱-۴- کیفیت مدل اندازه‌گیری.....	۸۰
جدول ۱۲-۴- آزمون ضریب تعیین.....	۸۲
جدول ۱۳-۴- آزمون فرضیات.....	۸۴

## فهرست شکل‌ها و نمودارها

عنوان.....	صفحه
شکل ۱-۲- مدل مفهومی پژوهش.....	۵۹
نمودار ۱-۳- نمودار حجم اندازه نمونه بر اساس توان آزمون.....	۶۳
شکل ۱-۴- مدل اندازه گیری در حالت بارهای عاملی.....	۷۵
شکل ۲-۴- مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب.....	۸۳
شکل ۳-۴- مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد.....	۸۳
شکل ۴-۴- مسیرهای متغیرها در تحلیل میانجی.....	۸۸
شکل ۵-۴- نحوه محاسبه میانجی.....	۸۸

فصل اول

کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

کار یک هویت اجتماعی است که نقش بسزایی را در رسیدن به موفقیت، سلامت و بهزیستی افراد ایفا می‌کند؛ محیط و شرایط کاری از دیگر موقعیت‌های زندگی متفاوت است و به همین دلیل لازم است که مفهوم بهزیستی کارکنان نیز از دیگر مفاهیم کلی بهزیستی متمایز شود (ژنگ ژو، زائو ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). افراد به‌عنوان نیروی کار یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند و همواره مورد توجه سازمان‌ها بوده و در این راستا سازمان‌هایی موفق هستند که سازوکارهایی را برای ارتقا و رشد کارمندان خود در نظر بگیرند. به باور ون هورن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، نبود تجارب منفی مانند استرس و خستگی هیجانی و در مقابل وجود تجارب عاطفی مثبت و رضایت شغلی، بهزیستی شغلی افراد را به دنبال دارد. امروزه مدیران سازمان‌ها باید بدانند که برای دستیابی به سطح بالای عملکرد و بهره‌وری در کار به سلامت و بهزیستی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مهم در حوزه بهره‌وری منابع انسانی توجه ویژه نمایند. همچنین رهبران سازمان‌ها با آگاهی از سطح سلامت و بهزیستی کارکنانشان می‌توانند راه‌گشایی برای حل مسائل و مشکلات درون سازمان باشند (آلیس، اس‌وای و پلوت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). امروزه رهبران نقش مهمی را در توسعه، حفظ و هدایت فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها و در سطوح مختلف ایفا می‌کنند (گروچین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در میان سبک‌های مختلف رهبری، اخلاق‌مداری مدیران به‌عنوان یکی از سبک‌های مهم ذکر شده است. رهبری اخلاقی یکی از سبک‌های رهبری است که ابعاد ناشناخته زیادی دارد. در بیان اخلاق‌مداری رهبران و مدیران ذکر شده است که رهبر و مدیر از نتایج تصمیم روی افراد ذینفع آگاهی یابد و در تصمیم‌گیری‌ها نباید تنها به منافع خودی توجه نماید (استنس بوری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). بدین ترتیب رهبران باید به‌عنوان یک منبع کلیدی، راهنمای اخلاقی برای کارکنان باشند. رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه و اجرای معیارهای اخلاقی برای مدیریت

---

<sup>1</sup> Zheng, Zhu, Zhao & Zhang

<sup>2</sup> Ven horn et all

<sup>3</sup> Ilies, R. S.Y, S, & Pluut, H.

<sup>4</sup> Gerojeen

<sup>5</sup> Stansbury

رفتارهای کارکنان به گونه‌ای مؤثر است. اهمیت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی به‌عنوان عاملی مهم در سازمان از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به‌عمل آمده، نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مفهومی مثبت برای کارکنان و سازمان دارد (کریستین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در سال‌های اخیر تعارض کار- خانواده به‌عنوان موضوع مهمی شناخته شده است که تأثیر زیادی بر کارمندان، کارفرمایان و خانواده‌های آن‌ها می‌گذارد. خواسته‌ها و شرایط محیط کار و خانواده گاهی با یکدیگر همخوان نیستند و علاوه بر آن کارکنان نیز توانمندی در برقرار کردن ارتباط مؤثر میان این دو حیطه را از دست می‌دهند، مسائل کاری در حوزه خانواده دخالت می‌کند و مشکلاتی برای خانواده به وجود می‌آورد که از داشتن کارکنان سالم جلوگیری می‌نماید (پزارمسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تعارض میان کار- خانواده به‌عنوان موضوعی عمده که کارکنان، کارفرمایان و خانواده آنان را متأثر می‌سازد، شناخته شده است. این تعارض یکی از مهم‌ترین معضلات حوزه‌ی کار- خانواده است، لذا نیاز سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا به طریقی، آثار زیان‌بار آن را کاهش دهند (کازرونی، ۱۳۹۲).

یکی از ضرورت‌های کنونی، در حوزه مسائل کاری توجه جدی‌تر به تعامل و تداخل میان مسائل کاری با مسائل خانوادگی است. از این رو یکی از پدیده‌های مثبتی که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است تسهیل کار- خانواده است (آدیسا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). فرون<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تسهیل کار- خانواده را به‌عنوان میزان مشارکت در کار (یا خانه) به‌وسیله تجربه، مهارت و فرصت‌های به‌دست آمده که مشارکت در خانه (کار) را آسان‌تر می‌سازد تعریف کرده است. تسهیل کار- خانواده به تغییر و تسهیل مثبت در عملکرد و کیفیت زندگی کاری و خانوادگی در اثر درگیر شدن در امور وظایف هر یک از این دو عرصه اطلاق می‌شود. به زبان ساده‌تر

---

<sup>1</sup> Karsteen

<sup>2</sup> Pazarsk

<sup>3</sup> Adisa at all

<sup>4</sup> Fron

وقتی درگیر شدن در امور کاری یا خانوادگی موجب کسب مهارت و توانایی‌هایی شود که نحوه عمل در عرصه دیگر را تحت تأثیر مثبت قرار دهد، تسهیل کار- خانواده اتفاق می‌افتد (گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).  
به دلیل تأثیراتی که رفتار رهبران و مدیران بر کارمندان و پیروان دارد، توجه و مطالعه سبک‌های رهبری به‌ویژه سبک رهبری اخلاقی حائز اهمیت است زیرا با مطالعه رفتارهای رهبران می‌توان تأثیرات تصمیم مدیران را بر سایر متغیرهای سازمانی مشخص نمود و با کنترل آن سایر متغیرها را تحت کنترل قرارداد.

## ۱-۲- بیان مسئله

مدارس کشور به‌عنوان اصلی‌ترین پایگاه تعلیم و تربیت موردتوجه مدیران آموزش و پرورش هستند و در کانون توجه برنامه‌ریزی و طراحان تعلیم و تربیت قرار دارند (ساعتچیان و همکاران، ۱۳۹۸). به اعتقاد پن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نوع و برنامه درسی در مدارس که می‌تواند شخصیت دانش‌آموزان را بهبود بخشد و دیدگاه‌های مناسب زندگی و مهارت‌های زندگی را پرورش دهد، بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه امروزه نوجوانان با شرایط اجتماعی منفی زیادی روبرو هستند که بر نگرش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. ورزش و تربیت‌بدنی، فرایندی آموزشی است که سرمایه‌گذاری در آن موجب کاهش هزینه‌ها در بخش‌های بهداشت، درمان و مراکز مبارزه با مفسدات اجتماعی و پایین آوردن سطح ناهنجاری‌های فردی و اجتماعی می‌شود (قاسمی روشناوند، بحرالعلوم، اندام و باقری، ۱۳۹۸). معلمان تربیت‌بدنی به‌واسطه حوزه تخصصی خود و همچنین با توجه به اهمیت و تأثیر ورزش و تحرک در فرد و جامعه به‌عنوان منابع انسانی عملیاتی سازمان آموزش و پرورش که یکی از مهم‌ترین و گسترده‌ترین سازمان‌های کشور در انتخاب و انتقال عناصر علمی و فرهنگی به گروه عظیمی از نوجوانان است، بایستی همواره از توانایی‌های علمی، مهارتی و روانی مطلوبی

---

<sup>1</sup> Gardner

<sup>2</sup> Pan et all

برخوردار باشند تا بتوانند در انتقال سواد حرکتی به نسل آینده کشور به صورت شایسته‌ای اقدام نمایند (میرصفیان، کلاته سیفری، افشاری، ۱۳۹۹). بهزیستی شغلی از جدیدترین سازه‌های موجود در عرصه روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا است که توافقی در خصوص تعریف آن صورت نگرفته است. باین حال با توجه به شاخص‌های بهزیستی اجتماعی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان مانند شادی، سلامتی، روابط اجتماعی، رضایت شغلی، استرس و حمایت اجتماعی، بهزیستی شغلی به صورت نبود تجارب منفی همچون اضطراب، فشار روانی و فرسودگی شغل، وجود احساسات و تجارب عاطفی و هیجانی خوشایند و نیز شادکامی در محل کار تعریف شده است (هو و کواس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به اعتقاد پارکر و هیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، بهزیستی شغلی ساختاری ۴ بعدی است که متشکل از رضایت شغلی، احترام سازمان به کارکنان، توجه سرپرست و تداخل کار با زندگی شخصی است. به‌زعم روتهاوزن و هندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، بهزیستی شغلی نتایج شغلی و زندگی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند و پیامدهای مطلوب‌تری را در پی دارد. محققان مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای نشان دادند که بهزیستی شغلی کارکنان نتایج مثبتی مانند افزایش انگیزه کارکنان، عملکرد بهتر و کارآیی بالاتر را به همراه دارد؛ افزون بر آن، مراقبت از بهزیستی کارکنان از منظر اخلاقی را بسیار حائز اهمیت و ضروری دانستند (هو و کواس، ۲۰۲۰). آگاهی از سلامت و بهزیستی کارکنان می‌تواند راه‌حلی برای بسیاری از مشکلات درون‌سازمانی باشد. بنابراین می‌توان، معطوف نمودن توجه سازمان به این امر را یکی از مهم‌ترین وظایف مشاوران سازمانی دانست. مشاوران سازمانی از طریق سنجش مستمر سلامت و بهزیستی کارکنان و به‌تبع آن ارائه‌ی راه‌کارهای اثربخش جهت حفظ و یا بهبود آن، در ارتقا عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان کمک‌رسان باشند (آلیس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)؛ اما مسئله این است که آیا با توجه به تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشور، مسئولیت‌ها و الزامات موجود در محل کار و زندگی خانوادگی، سطحی بهزیستی معلمان کاهش می‌یابد و یا آن‌ها توانایی برقراری تعادل بین تعارضات کاری و خانوادگی

---

<sup>1</sup> Ho & Kuvaas

<sup>2</sup> Parker & Hyett

<sup>3</sup> Rothausen & Henderson

<sup>4</sup> Ilies & all

خود را دارند؟ هر چند انتظار می‌رود که افراد بتوانند بین زندگی کاری و خانوادگی خود تعادل ایجاد کنند، اما بسیاری از متخصصان رفتار سازمانی معتقدند که تأثیرات کار زیاد و عدم تعادل مناسب بین کار و زندگی شخصی افراد و اثرات نامطلوب آن بر کیفیت زندگی، مجموعه عواملی را به وجود می‌آورد که به صورت متقابل یا چندگانه یکدیگر را تشدید می‌کنند و در نتیجه، شرایط زندگی و بهزیستی کارکنان و سلامت جوامع را در معرض خطر جدی قرار می‌دهند. به طوری که عدم تعادل بین کار و زندگی به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های قرن حاضر تبدیل شده که نیازمند بررسی علمی محققان است. فعالیت هم‌زمان افراد در دو حیطه کار و خانواده و ایفای نقش‌های متعدد مانند نقش همسری، نقش شغلی، نقش والدی، به بروز نوعی از تعارض درون فردی منجر می‌شود که تعارض کار- خانواده نامیده می‌شود (سالاری، بحرالعلوم، بیگلری، ۱۳۹۹). در ادبیات پژوهشی اغلب تعارض کار- خانواده را در دو شاخه تقسیم می‌کنند؛ تداخل خانواده- کار و تداخل کار- خانواده؛ تعارض کار- خانواده زمانی رخ می‌دهد که خواسته‌های کاری، با کاهش تعهد و انرژی فرد، توانایی او را برای ایفای نقش‌های خانوادگی کاهش می‌دهند و تعارض خانواده- کار نیز هنگامی روی می‌دهد که خواسته‌های خانوادگی، این منابع را به گونه‌ای مصرف می‌کنند که از توانایی فرد برای ایفای نقش‌های کاری کاسته می‌شود؛ روشن است که در هر دو حالت، انجام الزام‌های ناشی از آن‌ها را دشوار می‌سازد (سیتار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در جامعه ما طی چند دهه مشاهده شده است که معلمان و بخصوص معلمان تربیت- بدنی در جهت ارتقاء وضعیت و جایگاه اجتماعی، حفظ عزت و احترام خود، به دنبال کسب علم از طریق پذیرش در دانشگاه‌ها و مؤسسات در سطوح بالاتر هستند، به صورت نیمه‌وقت به مربیگری در باشگاه‌ها پرداخته و حتی در زمان اوقات فراغت و روزهای تعطیل بسیار سخت فعالیت می‌کنند تا درآمد بیشتری را کسب نمایند و نیازهای علمی و شغلی خود را افزایش دهند. این امر نیز به نوبه خود موجب تضییع و غافل شدن از زندگی خانوادگی و شغلی، گسترش استرس، کاهش بهزیستی فردی و شغلی آن‌ها می‌شود. در همین

---

<sup>۱</sup> Sittar et all



راستا نتایج مطالعات اوبرونویچ، دوجانگو خان<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد که بهزیستی و امنیت روانی کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارند؛ هنگامی که بهزیستی کارکنان نامطلوب باشد، عملکرد شغلی متناسب با آن کاهش می‌یابد، بعلاوه تعارض کار و خانواده از طریق کاهش ایمنی روانی و بهزیستی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی می‌گذارد. یوکل و فان<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در مطالعات خود در خصوص تعارض کار و خانواده و بهزیستی در بین زوج‌های آلمانی، به این نتیجه دست یافتند که تعارض کار و خانواده بر بهزیستی زوجین تأثیر منفی دارد. کوزوکارا و کولاکوگل<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز در پژوهشی که به بررسی تأثیر میانجی تعارض خانوادگی و شغلی کارکنان در رابطه با استقلال شغلی و رضایت شغلی پرداختند، نشان دادند که استقلال شغلی بر رضایت شغلی تأثیر مثبتی دارد، درحالی‌که تعارضات شغلی و خانوادگی تأثیر منفی بر رابطه بین استقلال شغلی و رضایت شغلی کارکنان دارد. همایونی، سیفی و مرتضوی (۱۳۹۸) و کعب‌عمیر، صفری و نعیمی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود نشان دادند که تعارض کار- خانواده تأثیر منفی بر بهزیستی شغلی کارکنان خدمات‌رسانی و پرستاران دارد. تقریباً تمام بررسی‌ها و پژوهش‌هایی که در حوزه تقابل کار و خانواده انجام گرفته است، متفق- القول‌اند که سازگاری و ناهماهنگی میان الزامات نقش‌های مربوط به کار و نقش‌های مربوط به خانواده، مشکلات بسیاری برای کارکنان و خانواده آنان (مانند کاهش بهره‌وری، ترک شغل، فرسودگی، افسردگی، کاهش رضایت از زندگی و بهزیستی شغلی) به‌منظور تأمین و رفع نیازها و درخواست‌های هر دو حیطة زندگی ایجاد کرده است (کریستینا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). امروزه در جهان بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌هایی را برای ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان خود ارائه می‌کنند، چراکه با اشتغال زن و شوهر و پیدایی پیچیدگی‌های روزافزون زندگی رسیدگی به امور خانواده بیش‌ازپیش مشکل به نظر می‌رسد (سالاری، بحرالعلوم و بیگلری، ۱۳۹۹). مطالعات انجام‌گرفته اخیر در کشور نیز حاکی از توجه به مسئله توازن بین کار و زندگی کارکنان است؛ به‌نحوی که بند نهم سیاست‌های کلی نظام اداری به‌ضرورت ایجاد این توازن پرداخته و توجه به

---

<sup>1</sup> Obrenovic, Du Jianguo & Khan

<sup>2</sup> Yucel & Fan

<sup>3</sup> Gözükarar & Çolakoğlu

<sup>4</sup> Christiana

استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری یکی از ضروریات قلمداد کرده است (خداکرم و سرحدی، ۱۳۹۲). تأثیر و تأثر خانواده و کار مورد تأکید دانشمندان علوم مختلف بوده است. از سه دهه‌ی گذشته، محققان درصدد کشف رابطه‌ی میان این دو حوزه بودند. در بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با تأثیر این دو حوزه بر یکدیگر، بر جنبه‌ی منفی آن تأکید شده است. با این وجود اخیراً محققان به جنبه‌ی مثبت این تأثیر نیز توجه کرده و تسهیل کار- خانواده را به‌عنوان یکی از جنبه‌های مثبت این تأثیرات معرفی کرده است (هامر و هانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در جامعه ما طی چند دهه مشاهده شده است که معلمان و بخصوص معلمان تربیت‌بدنی در جهت ارتقاء وضعیت و جایگاه اجتماعی، حفظ عزت و احترام خود، به دنبال کسب علم از طریق پذیرش در دانشگاه‌ها و مؤسسات در سطوح بالاتر هستند، به‌صورت نیمه‌وقت به مربیگری در باشگاه‌ها پرداخته و حتی در زمان اوقات فراغت و روزهای تعطیل بسیار سخت فعالیت می‌کنند تا درآمد بیشتری را کسب نمایند و نیازهای علمی و شغلی خود را افزایش دهند. این امر نیز به‌نوبه خود موجب تضییع و غافل شدن از زندگی خانوادگی و شغلی، گسترش استرس، کاهش بهزیستی فردی و شغلی آن‌ها می‌شود. در همین راستا نتایج مطالعات اوبرونویچ، دوجانگو خان<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد که بهزیستی و امنیت روانی کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارند؛ هنگامی که بهزیستی کارکنان نامطلوب باشد، عملکرد شغلی متناسب با آن کاهش می‌یابد. تسهیل کار- خانواده<sup>۳</sup> به معنی نگرشی است که در آن کار و خانواده علاوه بر همبستگی، مکمل یکدیگر نیز هستند؛ به‌عبارت‌دیگر، فعال بودن در یک حوزه (مثلاً کار) می‌تواند به‌صورت مثبت و مؤثری باعث تغییر عملکرد در حوزه‌ی دیگر (مثلاً خانواده) شود (لوپس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). آدیسا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با بررسی نقش توازن کار- خانواده به این نتیجه دست یافتند که با برقراری توازن میان مسائل کاری و خانوادگی، این فرصت برای زنان شاغل حاصل می‌شود تا بتوانند از خانواده و

---

<sup>1</sup> Hammer & Hanson

<sup>2</sup> Obrenovic, Du Jianguo & Khan

<sup>3</sup> Work-Family Facilitation

<sup>4</sup> Lewis et all

<sup>5</sup> Adisa et all

محیط کار خود راضی تر باشند و به این ترتیب با ارتقاء سطح سلامتی و بهزیستی خود، در مسیر تعالی و شکوفایی هر چه بیشتر گام بردارند. همچنین کارلسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) طی مطالعات خود نشان دادند که کارکنانی که نقش مثبت کار- خانواده و یا خانواده- کار را گزارش داده‌اند، از زندگی شخصی خود خشنودترند، روابط مثبتی با همکاران خود در محیط کار و اعضای خانواده دارند، از سلامت و بهزیستی مطلوب‌تری نیز برخوردارند و عملکرد شغلی بالاتری در محیط کاری خود دارند. کالیات و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، بیان می‌دارند غنی‌سازی و تعادل کار خانواده، رفاه شغلی و متعاقب آن موجب رضایت شغلی افراد می‌شود، ترکیب هم‌افزایی کار و منابع خانوادگی مانند حمایت خانواده، غنی‌سازی خانواده کار و رفاه شغلی و افزایش رضایت شغلی را در بردارد. از رویکردهای جدید رهبری که بسیار به آن توجه شده و ضعف‌ها و مشکلات الگوهای سنتی رهبری را برطرف کرده است، رویکرد رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی توسط براون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده و به‌عنوان نمود رفتارهای مناسب به لحاظ هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ارتقاء چنین رفتاری در پیروان از طریق ارتباط دوطرفه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف می‌شود. اصطلاح رفتار مناسب از نظر هنجاری بیانگر عنصر اخلاقی رهبران اخلاقی است که دارای ویژگی‌های شخصیتی از جمله مسئولیت، اعتماد، صداقت و انصاف در رفتار خود هستند (ساروار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در حقیقت مقتضای این نوع رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (قنبری و عبدالملکی، ۱۳۹۸). براون و تروینو<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) دو جنبه از رهبری اخلاقی را ارائه دادند، یعنی جنبه مدیر اخلاقی که به تلاش رهبر برای تأثیرگذاری بر رفتارهای اخلاقی پیروان خود اشاره دارد، درحالی که جنبه فرد اخلاقی به‌عنوان صفات رهبران مانند صداقت و درستی تعریف می‌شود. با توجه به اهمیت بهزیستی شغلی و تعارض کار- خانواده از منظر سازمانی و اخلاقی، این گونه

---

<sup>1</sup> Carlson

<sup>2</sup> Parveen Kalliath

<sup>3</sup> Brown et all

<sup>4</sup> Sarwar et all

<sup>5</sup> Brown & Treviño

به نظر می‌رسد که سبک رهبری اخلاقی به دلیل توجه به استانداردهای اخلاقی و شیوه‌های معمول سازمانی دارای محتوای اخلاقی می‌تواند تأثیر مثبتی بر ارتقاء بهزیستی شغلی کارکنان و متوازن کردن تعارض کار-خانواده آن‌ها داشته باشد (قنبری و عبدالملکی، ۱۳۹۸). گونوس و گالو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) اظهار داشتند، از آنجاکه رهبری باکیفیت بالا با افزایش سطح بهزیستی شغلی همراه است، پیشنهاد می‌شود که رهبران یک سبک رهبری را تمرین کنند، که به کارمندان اجازه می‌دهد زندگی شخصی و شغلی خود را به خوبی اداره کنند. در همین راستا گل‌پرور، محسن و غزاله، عندلیب (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان نقش تسهیل کار-خانواده در رضایت از خانواده و رضایت از زندگی در زنان پرستاران نشان دادند که تسهیل کار-خانواده به‌طور مستقیم بر رضایت از زندگی و رضایت از خانواده تأثیر معنادار دارد. ساروار و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان رهبری اخلاقی، مشارکت شغلی، بهزیستی شغلی و عملکرد کارکنان: مقایسه بین فرهنگی، به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر بهزیستی شغلی کارکنان، مشارکت کاری و عملکرد مالی دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی کارکنان پاکستانی تأثیر بیشتری نسبت به کارکنان ایتالیایی دارد و ارتباط بین رهبری اخلاقی و مشارکت کاری در بین کارکنان پاکستان قوی‌تر بود. همچنین عیسی و وایلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی از طریق کنترل استرس بر کاهش تعارض کار و خانواده تأثیر می‌گذارد. حال مسئله این است که آیا تأثیرگذاری این متغیرها بر بهبود سطح بهزیستی شغلی، تسهیل کار-خانواده و کاهش تعارض کار-خانواده در خصوص معلمان تربیت‌بدنی که شرایط شغلی متفاوتی را در محیط کاری به دلیل ضعف زیرساخت‌ها سپری می‌کنند و سختی کار آن‌ها کمتر توسط همکاران و حتی خانواده درک می‌شود و درعین حال انتظارات بالایی از آن‌ها می‌رود، نیز صادق است؟ از این‌رو پژوهش حاضر بر آن است تا تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر بهزیستی شغل معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری با نقش میانجی تسهیل کار-خانواده و تعارض کار-خانواده را بررسی نماید.

---

<sup>1</sup> Gonos and Gallo

<sup>2</sup> Eissa & Wyland

## ۱-۳- ضرورت و اهمیت

منابع انسانی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی هستند. سازمان‌ها برای اینکه به اهداف و مقاصد خود برسند و بر چالش‌های محیطی غلبه یابند، باید از منابع انسانی خود به‌طور مؤثر استفاده نمایند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۴). هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره‌وری مؤثر در جستجوی راه‌هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه‌ای از توانایی و بهره‌وری به‌منظور تاثیر گذاری بیشتر روی کارکنان برسند. جهانی‌شدن، افزایش خواسته‌ها و بهره‌وری در سازمان باعث افزایش مسئولیت‌های کارکنان شده و این به معنای ایجاد تعارض‌هایی در مسئولیت‌های خانوادگی افراد است (احدی و همکاران، ۱۳۹۳). در همین راستا معلمان به دلیل فعالیت‌هایی که در محیط مدرسه دارند و ارتباط و مشکلاتی که با مدیر، دانش‌آموزان و یا همکاران دارند دائماً در معرض اضطراب و تنش قرار دارند (مهربانی زاده، ۱۳۹۱۴).

کار و خانواده دو حوزه اساسی در زندگی افراد به حساب می‌آیند. درگیری در هرکدام از این حوزه‌ها پیامدهای فردی و جمعی در بردارد. تداخل و تعارض نقش‌های دوگانه این دو حوزه به‌طور هم‌زمان بر فرد و سازمان اثر می‌گذارد (بیرون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). تعارض کار- خانواده برای افراد و سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد زیرا بروز تعارض میان این دو حوزه دارای پیامدهای زیان باری برای افراد و سازمان‌ها خواهد داشت. برای فرد تعارض کار- خانواده سبب افسردگی، اضطراب، بدرفتاری با خانواده، کاهش رضایت زناشویی و برای سازمان منجر به کاهش بهره‌وری، غیبت کاری، فرسودگی شغلی و کاهش رضایت شغلی و درنهایت کاهش بهره‌وری را به دنبال دارد (ارشدی و پیریایی، ۱۳۹۳). اخیراً، محققان به جنبه‌ی مثبت این تأثیر نیز توجه کرده و تسهیل کار- خانواده را به‌عنوان یکی از جنبه‌های مثبت این تأثیرات معرفی کرده‌اند (هامر و هانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

---

<sup>1</sup> Byron

<sup>2</sup> Hammer & Hanson

تسهیل کار- خانواده<sup>۱</sup> به معنی نگرشی است که در آن کار و خانواده علاوه بر همبستگی، مکمل یکدیگر نیز هستند؛ به عبارت دیگر، فعال بودن در یک حوزه (مثلاً کار) می تواند به صورت مثبت و مؤثری باعث تغییر عملکرد در حوزه ی دیگر (مثلاً خانواده) شود (لویس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). به اعتقاد سامر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، یکی از پیامدهای مورد انتظار تسهیل کار- خانواده موفقیت شغلی است. با توجه به اینکه سازمان ها و گروه ها به طور روزافزون کارکنان را مبنا و سرمایه تلقی می کنند، می توان نتیجه گرفت که کارکنان برای حفظ ارزش های خود در سازمان و هماهنگی در مسئولیت های کار و خانواده به مهارت نیاز دارند که عامل ارزشمندی است. تسهیل کار- خانواده به واسطه مزایای سرریز شده از محیط کار در محیط خانواده سبب افزایش سلامت روان کارکنان و حتی خانواده های آنان می شود. با افزایش هیجان مثبت حاصل از تسهیل کار- خانواده عملکرد کارکنان افزایش و قصد ترک شغل آن ها کاهش می یابد (فرون، ۲۰۰۴). عملکرد شغلی و بررسی عوامل تاثیر گذار بر آن از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق هدف ها و برنامه های سازمان است (نصیری ولیک بنی، ۱۳۹۳). سازمان ها باید به رهبری اخلاقی اهمیت دهند زیرا مشخص شده که رهبری اخلاقی نتایج مثبت و مفیدی برای سازمان دارد بر همین اساس براون و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود بیان کردند که رهبری اخلاقی موجب افزایش تعهد، کاهش رفتار غیراخلاقی در سازمان، افزایش رفتارهای مدنی در سازمان می شود. مدیریت نقش مهمی در بهره وری سازمان دارد و زمانی حاصل می شود که مدیر با استفاده از روش ها و شیوه هایی الگوهای رفتاری را در سازمان نهادینه نماید. هدایت و رهبری اثربخش کارکنان موجب می شود تا کارکنان به صورت کارآمد و اثربخش در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش کنند به طوری که اهداف خود را با اهداف سازمان همسو و سازگار پندارند و با انگیزه و رضایت مندی به تلاش و کوشش بپردازند (قدیانی، ۱۳۸۹).

---

<sup>1</sup> Work-Family Facilitation

<sup>2</sup> Lewis et all

<sup>3</sup> Semmer NK & all

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی نظری است؛ بنابراین با توجه به پژوهش‌های انجام‌گرفته این نکته روشن می‌شود که تعارض کار- خانواده و تسهیل کار- خانواده و مسائل کاری منجر به بروز مشکلاتی در بهزیستی کارکنان می‌شود و تأکید شده است که سازمان‌هایی که نیروی انسانی با بهزیستی شغلی پایین در اختیاردارند دستیابی به اهداف سازمانی با دشواری روبرو خواهند بود؛ بنابراین پژوهش در مورد تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی هست، با این هدف که مسئله اصلی پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران مدارس و مدیرانی که در عرصه آموزش فعالیت دارند کمک کند تا از سبک رهبری اخلاقی در سازمان خود آگاهی یافته و با پی بردن به الگوهای رفتاری مناسب موجب افزایش بهره‌وری در محیط کاری خود شوند. با توجه به اهمیت فراوان تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده معلمان تربیت بدنی به دلیل نقش پررنگ آن‌ها در پرورش دانش آموزان انتظار می‌رود این پژوهش کمک شایانی به بالابردن کیفیت کاری معلمان، ارتباطات خانوادگی، ارتباط مدیران با همکاران و بهزیستی شغلی معلمان نماید.

## **۱-۴- اهداف پژوهش**

### **۱-۴-۱- هدف کلی**

هدف کلی از این تحقیق بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده است.

## ۱-۴-۲- هدف‌های اختصاصی

۱- تعیین اثر سبک رهبری مدیران مدارس بر تعارض کار- خانواده معلمان تربیت‌بدنی شهرستان

ساری

۲- تعیین اثر سبک رهبری مدیران مدارس بر تسهیل کار- خانواده معلمان تربیت‌بدنی شهرستان

ساری.

۳- تعیین اثر تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری.

۴- تعیین اثر تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری.

۵- تعیین اثر سبک رهبری مدیران مدارس بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری

۶- تعیین اثر سبک رهبری اخلاقی با نقش میانجی تضاد کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان

تربیت‌بدنی شهرستان ساری.

۷- تعیین اثر سبک رهبری اخلاقی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان

تربیت‌بدنی شهرستان ساری.

## ۱-۵- فرضیات تحقیق

۱- سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر تعارض کار- خانواده معلمان تربیت‌بدنی شهرستان

ساری تأثیر دارد.

۲- سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر تسهیل کار- خانواده معلمان تربیت‌بدنی شهرستان

ساری تأثیر دارد.

۳- تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری تأثیر دارد.



- ۴- تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری تأثیر دارد.
- ۵- سبک رهبری مدیران مدارس بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری تأثیر دارد.
- ۶- تعارض کار- خانواده نقش میانجی بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری دارد.
- ۷- تسهیل کار- خانواده نقش میانجی بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری دارد.

## ۱-۶- متغیرهای تحقیق

- سبک رهبری اخلاقی متغیر مستقل تحقیق است.
- بهزیستی شغلی متغیر وابسته تحقیق است.
- تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده متغیر میانجی این تحقیق است.

## ۱-۷- پیش فرض‌ها

- ۱- نمونه‌های پژوهش با صداقت و دقت به سؤالات پژوهش پاسخ می‌دهند.
- ۲- سؤالات پژوهش به روشنی اهداف پژوهش را تبیین کرده است.

## ۱-۹- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش

### ۱-۹-۱- تعاریف مفهومی

الف) تعریف رهبری:

رهبری نفوذ بر کارکنان از راه برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان بیان شده است (همپتن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱).

ب) رهبری اخلاقی

تعریف مفهومی: رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از راه فعالیت‌های فردی، ارتباطات بین فردی و ترویج این قبیل رفتارها به پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه است (راهداری شمالی، ۱۳۹۱).

ج) بهزیستی شغلی

تعریف مفهومی: بهزیستی شغلی وجود تجربه‌های مثبتی مانند خشنودی شغلی و شادکامی در کار و عدم وجود تجارب منفی همچون اضطراب، فشار روانی و افسردگی شغلی است (دانا و گریفین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

د) تسهیل کار- خانواده

تعریف مفهومی: تسهیل کار- خانواده هنگامی رخ می‌دهد که به‌موجب مشارکت در نقشی (در محل کار) عملکرد نقش دیگر (در خانواده) افزایش می‌یابد (وین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

---

<sup>۱</sup> Hampton

<sup>۲</sup> Dana & Griffin

<sup>۳</sup> Wayne et all

## ح) تعارض کار- خانواده

**تعریف مفهومی:** تعارض کار- خانواده به واسطه عدم هماهنگی و سازگاری پدید آمده بین تقاضاهای کاری با تقاضاهای خانواده یا زندگی خانوادگی ایجاد می‌شود (پیرحیاتی و همکاران، ۱۳۹۱).

### ۱-۹-۲- تعاریف عملیاتی

#### الف) رهبری اخلاقی:

منظور از رهبری اخلاقی نمره‌ای است که از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تورینو هریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) کسب می‌کند. این پرسشنامه شامل ۱۰ گویه در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای است. همچنین این پرسشنامه دارای ۲ بعد فرد اخلاقی (۶ گویه) و مدیر اخلاقی (۴ گویه) است.

#### ب) بهزیستی شغلی:

منظور از بهزیستی شغلی نمره‌ای است که از پرسشنامه بهزیستی شغلی پارکر و هیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) کسب می‌کند. این پرسشنامه دارای ۳۱ گویه در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای است. از ۴ بعد خشنودی شغلی (۱۰ گویه)، احترام سازمان به کارکنان (۷ گویه)، توجه سرپرست (۷ گویه) و تداخل کار در زندگی شخصی (۷ گویه) تشکیل شده است.

---

<sup>1</sup> Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A

<sup>2</sup> Parker & Hyett

### ج) تسهیل کار - خانواده:

منظور از تسهیل کار - خانواده نمره‌ای است که از پرسشنامه تسهیل کار - خانواده هالبروک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) کسب می‌کند.

این پرسشنامه دارای ۱۶ گویه در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای است و دو بعد تسهیل خانواده - کار دارای (۸) گویه) و بعد تسهیل خانواده - کار (۸ گویه) است.

### د) تعارض کار - خانواده:

منظور از تعارض کار - خانواده نمره‌ای است که از پرسشنامه تعارض کار - خانواده کارلسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به دست می‌آید. این پرسشنامه ابعاد شش‌گانه تعارض کار - خانواده را با ۱۸ گویه و در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای نشان می‌دهد. تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان (۳ گویه)، تعارض خانواده - کار مبتنی بر زمان (۳ گویه)، تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی (۳ گویه)، تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی (۳ گویه)، تعارض خانواده - کار مبتنی بر رفتار (۳ گویه) می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> Holbrook

<sup>۲</sup> Carlson DS, Kacmar KM, Williams LJ

## فصل دوم

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱- مقدمه

در این فصل، مطالب در دو بخش آورده شده است. بخش اول مربوط به مبانی نظری است که در آن اطلاعاتی در مورد متغیرهای پژوهش بیان شده و بخش دوم شامل پیشینه و ادبیات پژوهش در داخل و خارج کشور است.

## ۲-۲- مبانی نظری

### ۲-۲-۲- بهزیستی شغلی

#### ۲-۲-۲-۱- تعریف بهزیستی شغلی

بهزیستی شغلی یک سازه چندبعدی از حیطه روانشناسی سلامت شغلی است (لکا هاودمونت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). نظریه پردازان و پژوهشگران تعاریف مختلفی را برای بهزیستی شغلی ارائه داده‌اند. بهزیستی شغلی را عدم وجود تجارب منفی همچون اضطراب فشار روانی و فرسودگی شغلی در افراد تعریف کرده‌اند و در مقابل حضور تجارب مثبت مانند رضایت شغلی در نظر گرفته‌اند (دانا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)؛ اما در میان پژوهشگران توافق کمی در مورد تعریف کاملی از بهزیستی شغلی وجود دارد. در بسیاری از پژوهش‌ها بهزیستی روان‌شناختی<sup>۳</sup> (کروپانزانو رایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، بهزیستی ادراک‌شده<sup>۵</sup> (داینر و رایان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱)، خشنودی شغلی (ممبینی، ۱۳۹۳) و

---

<sup>1</sup> Leka and Houdmont

<sup>2</sup> Dana

<sup>3</sup> Psychological Well-being

<sup>4</sup> Cropanzano & Wright

<sup>5</sup> Subjective Well-being

<sup>6</sup> Diener & Ryan

یا عواطف مثبت و منفی<sup>۱</sup> (تامپسون و پروتاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)، به‌عنوان جایگزینی برای مفهوم بهزیستی شغلی به‌کاربرده شده است. بهزیستی شغلی با پیامدهای چون افزایش عملکرد شغلی<sup>۳</sup> (بیکر، ۲۰۱۵)، رفتار شهروندی سازمانی (گارگ، راستاگی و کاتاریا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)، تعهد سازمانی (کوهن و شامای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)، کاهش ترک شغل<sup>۶</sup> (رایت و بُنت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷) و خشنودی شغلی (الآتاند<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵) همراه است، از این‌رو محققان به دنبال آن هستند تا مدلی را پیشنهاد دهند تا از طریق آن بهزیستی کارکنان را به‌طور ویژه در محیط کار تبیین کنند (موسوی عباسی، ۱۳۹۶).

ون هورن، تاريس، شاوفلی و شرورز<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) بهزیستی شغلی را ارزیابی مثبت فرد از جوانب مختلف شغل خود شامل ابعاد عاطفی، رفتاری، شناختی، انگیزشی و روان‌تنی تعریف می‌کنند.

باکر، شوفلی، لیتز و تاريس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که بهزیستی شغلی، پیوستاری دوسویه است که در یک سمت آن فرسودگی و در سمت دیگر آن اشتیاق قرار دارد در این دیدگاه فرسودگی و اشتیاق متضاد باهم هستند.

دانا و گریفین<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۹) بهزیستی شغلی را در قالب وجود تجربه‌هایی مانند خشنودی شغلی و شادکامی در کار و عدم وجود تجارب منفی همچون اضطراب، فشار روانی و افسردگی شغلی می‌دانند. در تعریف دیگری آمده است تلاشی در جهت تحقق توانایی‌های بالقوه فرد در راستای نگرش مثبت به شغل خود است.

---

<sup>1</sup> Positive and Negative Affect

<sup>2</sup> Thompson & Prottas

<sup>3</sup> Job Performance

<sup>4</sup> Garg, Rastogi & Kataria

<sup>5</sup> Cohen & Shamai

<sup>6</sup> Turnover

<sup>7</sup> Wright & Bonett

<sup>8</sup> Olatunde

<sup>9</sup> Van Horn, Taris, Schaufeli, Schreurs

<sup>10</sup> Vakker, Schaufli, Leiter & Tarsi

<sup>11</sup> Dana & Griffin

## ۲-۲-۲-۲- ابعاد بهزیستی شغلی

به اعتقاد پارکر و هیت (۲۰۱۱) بهزیستی شغلی دارای یک ساختار چندبعدی است:

۱- رضایت شغلی؛ به معنای این است که شغل چقدر احساس رضایت، ارزشمندی و معناداری در فرد ایجاد می‌کند.

۲- احترام سازمان به کارکنان؛ به این معناست که افراد بالادست سازمان چه میزان قابل‌اعتمادند و تا چه اندازه به ارزش‌های اخلاقی احترام می‌گذارند و کارکنان تا چه مقدار به ارزش‌های سازمان باور و اعتقاد دارند.

۳- توجه سرپرست؛ بیانگر میزان تمایل مدیر درگوش دادن به زیردست، کمک کردن به کارمندان در انجام وظایف کاری و همچنین احساس همدردی با آنان است.

۴- تداخل کار در زندگی شخصی؛ به معنای تصور فرد در ارتباط با این که کار تا چه اندازه زندگی شخصی او را مختل کرده است.

وار<sup>۱</sup> (۱۹۸۷، ۱۹۹۴) الگوی بهزیستی شغلی را توسعه داده است. این الگو به‌جای این که تنها بر بهزیستی عاطفی تمرکز نماید، چندبعدی است. این رویکرد درک ما از بهزیستی را افزایش می‌دهد، زیرا علاوه بر جنبه عاطفی، اطلاعاتی را در مورد دیگر جنبه‌های بهزیستی فراهم می‌آورد. همچنین وار (۱۹۹۴) معتقد است که درک بهتر از بهزیستی به کارکنان اجازه می‌دهد تا راه‌کارهایی را برای بهبود بهزیستی، توسعه و اعمال نمایند. این راهکارها نه تنها جنبه عاطفی را مورد هدف قرار می‌دهند، بلکه می‌توانند برای بهبود دیگر ابعاد نیز به کار روند.

---

<sup>۱</sup> Var



در الگوی بهزیستی شغلی وار (۱۹۹۴) علاوه بر بهزیستی عاطفی، سه بعد اصلی دیگر، اشتیاق<sup>۱</sup>، استقلال<sup>۲</sup> و شایستگی<sup>۳</sup> وجود دارد. به علاوه این الگو با یک بعد فرعی به نام عملکرد یکپارچه<sup>۴</sup> کامل می‌گردد. همچنین بیان می‌دارد که اشتیاق شغلی، اهداف چالش‌برانگیزی که افراد برای خود تعیین می‌کنند را نشان می‌دهد. افراد با اشتیاق شغلی بالا اهداف دشواری که رسیدن به آن‌ها نیاز به تلاش مضاعف دارد تعیین می‌نمایند. شایستگی عبارت است از توانایی افراد برای انجام وظایف، حداقل با اندکی موفقیت، درحالی‌که این ابعاد رفتار را در زمینه محیط کاری خارجی در نظر می‌گیرند. در این الگو، استقلال میزانی که افراد می‌توانند رفتار خود را کنترل نمایند بیان شده است. او بیان می‌دارد که ممکن است افراد استقلال بسیار زیاد یا بسیار اندکی را تجربه نمایند.

ون هورن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) برای ایجاد الگوی جامع برای بهزیستی ویژه محیط کار، از پژوهش‌های (ریف<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹) و (وار، ۱۹۸۷) استفاده نمودند. اعتقاد آن‌ها بر این است که مفهوم‌سازی بهزیستی ریف (۱۹۸۹) بدلیل وجود جنبه‌های عاطفی و انگیزشی و یک مؤلفه رفتاری بسیار دقیق‌تر و فراگیرتر از مفهوم‌سازی (وار، ۱۹۹۴) است. باین‌حال، با توجه به این‌که وار (۱۹۹۴) در پژوهش خود زمینه ویژه‌ای را برای الگوی بهزیستی ایجاد نمود، آن‌ها احساس کردند که استفاده از این الگو می‌تواند مفید باشد. الگوی چندبعدی هورن و همکاران (۲۰۰۴) عبارت است از: بهزیستی عاطفی، بهزیستی اجتماعی، بهزیستی تخصصی، بهزیستی شناختی و بهزیستی روان‌تنی که بعد عاطفی گسترده‌تر از دیگر الگوها است. این بعد، عاطفه را با ادغام فرسودگی عاطفی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی می‌سنجد. بعد بهزیستی تخصصی به استقلال و اشتیاق در الگوی وار (۱۹۹۴) مربوط می‌شود. این بعد، علاوه بر ارزیابی انگیزه‌ی مربوط به کار

---

<sup>1</sup> Aspiration

<sup>2</sup> Autonomy

<sup>3</sup> Competence

<sup>4</sup> Integrated functioning

<sup>5</sup> Horn at all

<sup>6</sup> Ryff

همچنین بلندپروازی، خود کارآمدی و پیشرفت را نیز ارزیابی می‌کند. بهزیستی تخصصی همچنین با ابعاد استقلال و پیشرفت در الگوی ریف (۱۹۸۹) مشابه است.

بهزیستی اجتماعی در این الگو، دو مفهوم متفاوت را ارزیابی می‌کند. اول، میزانی که یک فرد شخصیت زدایی شده است را ارزیابی می‌کند. مزلیج<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) بیان می‌دارد که شخصیت زدایی نشان‌دهنده نگرش منفی و بی‌تفاوتی است که فرد نسبت به افرادی که با او کار می‌کنند دارد. دوم، بهزیستی اجتماعی به این صورت عنوان شده است که عملکرد افراد در روابط اجتماعی کار چگونه است.

ون هورن و همکارانش (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند که در یک الگوی بهزیستی حرفه‌ای، بهزیستی باید عملکرد شناختی را ارزیابی نماید، زیرا کارکنان باید قادر باشند بر کار خود تمرکز نمایند. همچنین بهزیستی شامل شاخص‌های سلامت جسمی فرد نیز می‌شود، از این رو آن‌ها احساس کردند که الگوی بهزیستی حرفه‌ای آنان باید شامل سازه‌ای مربوط به بهزیستی روان‌تنی باشد.

به اعتقاد کروپانزانو رایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بهزیستی ابعاد متفاوتی را شامل و مفهومی پیچیده و گسترده دارد؛ به همین دلیل، پژوهشگران ابعاد متفاوتی را به‌عنوان شاخصه‌ی اصلی بهزیستی در مطالعات خود بکار می‌برند. علاوه بر این، بهزیستی بر تمامی حیطه‌های زندگی یک شخص تأثیر می‌گذارد و از تمامی حیطه‌ها نیز تأثیر می‌پذیرد.

شولتز (۲۰۰۸) سازه‌ای را برای بهزیستی شغلی ارائه می‌دهد که دارای ۶ مؤلفه است:

روابط مثبت سازمانی: روابطی که فرد با همکاران و مدیران خود دارند.

خود پذیرشی حرفه‌ای: احساس مثبتی که فرد درباره خود و گذشته‌اش دارد، در قالب خودکارآمدی و عزت‌نفس بالا بروز می‌نماید.

---

<sup>1</sup> Maslach

<sup>2</sup> Cropanzano & Wright

خودمختاری شغلی: کارکنان در تعیین زمان، مکان و چگونگی انجام کار حق انتخاب داشته باشند.

هدف شغلی: احساس معناداری شغل

تسلط بر محیط: دانش و آگاهی نسبت به تقاضاهای شغلی و داشتن مهارت‌های کنترل.

رشد شغلی: فرصت رشد و پیشرفت شغلی

## ۲-۲-۳-۲-۳- پیامدهای بهزیستی شغلی

به اعتقاد گرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مسیری عاطفی میان حوزه کار و خانواده وجود دارد، احساس استرس و فشارهای ناشی از تعارض میان دو حوزه کار و خانواده، منجر به ایجاد احساسات و عواطف منفی می‌شود و در صورتی که فرد در کنترل و مدیریت این احساسات ناتوان باشد سلامت و بهزیستی او تهدید می‌شود و علائمی چون احساس شکست، نارضایتی، ناکامی و فرسودگی عاطفی را تجربه خواهد کرد.

برخی از پژوهش‌ها نشان داده که کارکنانی که بهزیستی شغلی بالاتری دارند هیجان‌ات مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند و از رویدادها و اتفاقات روزمره، ارزیابی مثبت دارند و آن‌ها را خوشایند توصیف می‌کنند، بر محیط کاری خود تسلط بیشتری دارند و از کار خود رضایت بیشتری دارند و امید به زندگی بیشتری را تجربه می‌نمایند و در میان مسئولان و همکاران نیز موفق‌تر بوده و حرفه‌ای‌تر عمل می‌کنند. این در حالی است که کارکنانی که احساس بهزیستی شغلی پایین‌تری دارند، اثرات مطلوبی از رویدادها و اتفاقات حین کار و زندگی خود را ارزیابی نمی‌کنند و بروز رفتار حرفه‌ای در آنان ضعیف است. افراد کارمند در قبال افراد جامعه و همکاران خود در محیط کار مسئول هستند و رعایت اصول حرفه‌ای باعث رضایت افراد، افزایش بهره‌وری، افزایش اعتبار حرفه‌ای و در نهایت احساس بهزیستی شغلی را در افراد افزایش می‌دهد (کعب امیر، ۱۳۹۶).

---

<sup>1</sup> Green

## ۲-۲-۳- رهبری اخلاقی

در این بخش ابتدا به رهبری اخلاقی و تئوری‌های آن و سپس به معنی و مفهوم واژه اخلاق و حوزه‌های مربوط به آن پرداخته و در نهایت به بررسی معنا و مفهوم رهبری اخلاقی و همچنین مشخص کردن حیطه ویژگی‌های آن می‌پردازیم.

### ۲-۲-۳-۱- تعریف رهبری<sup>۱</sup>:

رهبری موضوعی است که از دیرباز مورد نظر محققان و مردم بوده است و می‌توان بیان کرد به تعداد افرادی که درصدد تعریفی از رهبری برآمده‌اند به همان تعداد نیز تعریف برای رهبری وجود دارد. یکی از علت‌هایی که محققین به رهبری در سازمان توجه می‌نمایند آن است که موفقیت سازمان را به دلیل وجود رهبرانی قوی در سازمان می‌دانند و بیان می‌کنند که رهبری نقش حیاتی در رشد و بالندگی سازمان دارد (پی یس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

علم مدیریت، رهبری را فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان می‌داند. این تعریف چهار کاربرد مهم دارد:

۱- چون این افراد یا پیروان هستند که باید دستورات رهبری را بپذیرند، رهبری در مورد اشخاص یا زیردستان و پیروان مطرح می‌شود. زیردستان درصدد تعیین مقام و منزلت رهبر برمی‌آیند و در نتیجه رهبری را امکان‌پذیر می‌سازد. ویژگی‌ها و خصوصیت‌های رهبری، با وجود پیرو زیردست، معنی پیدا خواهد کرد.

---

<sup>1</sup> Ledership

<sup>2</sup> Pierce

۲- بدون تردید قدرت رهبر بسیار زیاد است. از همین رو رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود؛ اما اعضای گروه نیز بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را از راه‌های متعدد و گوناگون شکل دهند.

۳- توانایی رهبر در به‌کاربردن اشکال مختلف قدرت برای نفوذ بیشتر بر رفتار پیروان از طریق مختلف است. در واقع رهبران با اعمال نفوذ بر کارکنان و اعضای سازمان آن‌ها را گونه‌ای سوق می‌دهند که برای خیر و صلاح شرکت فداکاری یا ایثار نمایند.

۴- رهبری ترکیبی است از سه جنبه نخست و آگاهی از این مورد که رهبری با ارزش‌ها سروکار دارد. رهبری معنوی ایجاب می‌کند که به پیروان آگاهی لازم درباره راه‌ها و گزینه‌هایی که در پیشرو قرار دارد داده شود تا آن‌ها بتوانند در برابر پیشنهاد یک رهبر جهت رهبری، انتخابی آگاهانه بنمایند (رحمانی، ۱۳۹۶).

کنت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که هدف رهبری ایجاد مسیر و تعیین هدف و یکپارچه کردن برنامه‌ها طریق توسعه ارزش‌ها و افکار برای پیگیری و دسترسی به آن است. همپتن<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) در تحقق بخشیدن اهداف سازمان به روابط بین افراد تأکید دارد و رهبری را نفوذ بر زیردستان با برقراری ارتباط با آنان می‌داند.

به عبارت ساده رهبری یک فرایند است که در آن مدیریت سازمان با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر اهداف سازمان را تسهیل می‌کند و از طرفی با ترغیب کارکنان می‌خواهد که از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان بپردازند. به همین دلیل رهبری مستقل از مدیریت نیست بلکه یکی از وظایف مدیریت رهبری است و مدیر علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل باید به هدایت کارکنان در سازمان نیز بپردازد. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نفوذ داشته باشد زیرا مهم‌ترین نکته در تعریف رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. این مسئله به منابعی که قدرت رهبر از آن سرچشمه می‌گیرد نیز ارتباط دارد. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی

---

<sup>1</sup> Kent

<sup>2</sup> Hampton

اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ یعنی اعمالی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و مسئله رهبری با هردوی آن‌ها در ارتباط است، زیرا رهبری بانفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد (نوبخت، رقیه ۱۳۹۳).

## ۲-۲-۳-۲- تعریف رهبری اخلاقی:

یکی از رویکردهای جدید رهبری که امروزه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را رفع نموده است، رویکرد رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> است که در دهه‌های اخیر به طور جدی در ادبیات مدیریت و رهبری وارد شده است. هدف این نوع از رهبری توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای منابع انسانی و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار کارکنان است. مدیران با توجه به نقش محوری و اساسی که در پیشبرد هدف‌های سازمان و بقای سازمان دارند، باید با هماهنگی، همراهی و تعامل با سطوح سازمانی برای تحقق این مهم تلاش نمایند. از این رو رهبران در تلاش هستند که با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ و خط‌مشی سازمان زمینه رشد و بالندگی و توسعه فردی و گروهی سازمانی را فراهم کنند، از این رو تلاش رهبران و مدیران برای ایجاد وفاق و تفاهم در مسیر رشد و توسعه سازمان زمینه بروز مفهوم رهبری اخلاقی شده است (محسن وند، ۱۳۸۷).

یکی از وظایف رهبر داشتن دیدگاه‌های اخلاقی در مدیریت است. البته از همه مدیران نمی‌توان این انتظار را داشت که رفتار مدیریتی را از خود نشان دهند که با ارزش‌های اخلاقی همخوانی داشته باشد؛ زیرا نوع رفتار مدیریت با شخصیت رهبر در ارتباط است. رهبر برای موفق بودن باید با داشتن دیدگاهی اخلاقی آن را به زیردستانش القاء کند (راهداری شمالی، ۱۳۹۰). رهبران دارای قدرت هستند و رهبری اخلاقی به چگونگی

---

<sup>۱</sup> Ethical Leadership

استفاده از این قدرت در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌هایی که در آن درگیر هستند و شیوه‌های اثرگذاری آن‌ها بر دیگران تأکید دارد و به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد (ریسک<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۰۶). در رهبری اخلاقی ارزش‌هایی نظیر عدالت، انصاف، صداقت و راست‌کرداری پذیرفته‌شده و محور تمرکز و توجه است (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۹).

ریسک و همکاران (۲۰۱۱) رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای اخلاقی از سوی رهبر در روابط شخصی و غیرشخصی وی و انتقال این هنجارها به پیروان که از طریق سه روش، تقویت رفتار، ارتباطات دوجانبه و تصمیم‌گیری اخلاقی صورت می‌گیرد، می‌دانند. تحقیقات نشان می‌دهد یکی از مشخصه‌های رهبرانی با اثربخشی بالا پایبندی به ارزش‌های اخلاقی است این رهبران با بکار بردن انصاف در ارتباط با کارکنان خود آن‌ها را به بهبود عملکرد ترغیب و تمایل به نوآوری و خلاقیت در آن‌ها را افزایش می‌دهند (پاداش و گل پرور ۱۳۸۹).

رهبران اخلاقی در زندگی شخصی و در کار بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند. مدیر اخلاقی، تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پیروان خود انجام دهد تا اخلاق را بخشی از سازمان خود قرار دهد (استوتن<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۱).

رهبران اخلاقی با تأکید بر صداقت شخصی، تواضع و فروتنی و تعهد شغلی محیطی قابل‌اعتماد برای پیروان خود ایجاد کرده و توانمندسازی روان‌شناختی را در آن‌ها افزایش می‌دهند (چنگ و دیگران<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). رهبری اخلاقی با برخورداری از شخصیتی قوی و با ترسیم ایده‌آل‌های اخلاقی، ارزش‌ها و دیدگاه‌ها، اهداف سازمان را به ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌کنند (عمادی فر، ۱۳۸۸).

---

<sup>۱</sup> Resick and et all

<sup>۲</sup> Stouten

<sup>۳</sup> Cheng

رهبران اخلاقی بر اساس اعتماد به آنچه درست و نادرست است تصمیم می‌گیرند و به حقوق و جایگاه افراد احترام می‌گذارند (ریسک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

بر اساس پژوهش‌هایی که تاکنون در مورد رهبری اخلاقی انجام گرفته بیان شده است که رهبری اخلاقی با انواع نگرش‌ها و رفتارهای زیردستان مثل خوشنودی از رهبر، تعهد سازمانی، اعتماد و اثربخشی رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد (کارلشون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). همچنین (ایلماز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) رهبری اخلاقی را به صورت ترکیبی از توانایی‌های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد و حمایت از مشارکت و به‌عنوان تلاشی برای گسترش عدالت و نشان دادن احترام به ویژگی‌های شخصی دیگران شرح داد.

## ۲-۲-۳-۳- ابعاد رهبری اخلاقی

براون و تورینو<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) دو بعد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی را برای رهبری اخلاقی در مطالعاتشان بیان کردند.

فرد اخلاقی: فردی که به درستی تصمیم می‌گیرد، کارهای درست انجام می‌دهد و رفتار خوبی با دیگران دارد. مدیر اخلاقی: به‌عنوان یک الگو به کارکنان نشان می‌دهد که چگونه در کارشان به‌طور اخلاقی رفتار کنند. مدیر اخلاقی اصول اخلاقی، ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی را در کارکنان به‌طور همیشگی در سطحی بالا نگاه می‌دارند. زمانی که کارکنان از این استانداردها پیروی خوبی داشته باشند پاداش دریافت می‌کنند. مدیر در این جنبه از رهبری اخلاقی تلاش دارد بر رفتار اخلاقی کارمندان تأثیر بگذارد. مدیران اخلاق مدار صفات اخلاقی را بخشی از رهبری خودشان به‌وسیله ابلاغ پیام‌های ارزشی و اخلاقی، داشتن نقش الگو برای رفتار اخلاقی و استفاده از سیستم پاداش برای کارکنانی که مسئول رفتار اخلاقی باشند می‌سازند.

---

<sup>1</sup> Resick, C. J

<sup>2</sup> Kalshoven et all

<sup>3</sup> Yilmaz

<sup>4</sup> Brown & Trevvino



رادمنش (۱۳۸۳) اصول پنج‌گانه اخلاق رهبری را این‌گونه بیان نموده است:

رهبران سازمان با متقاعد سازی کارکنان به پایبندی و متعهد بودن به اخلاقیات از طریق نوع رفتار خود در محیط کاری تحقق اهداف مشترک سازمان را امکان پذیر می‌نمایند.

۱- رهبران اخلاق‌مدار به دیگران احترام می‌گذارند: هرکسی وظیفه دارد با دیگران به گونه‌ای احترام‌آمیز رفتار نماید و به دیگران فقط به‌خاطر خودشان، احترام بگذارد، نه به دلیل اهداف دیگر. این بدان معنی است که از احترام گذاشتن به دیگران به‌عنوان راهی برای دستیابی به اهداف خود بهره نگیرد. این هدف، زمانی مقدور است که به ارزش‌ها و تصمیمات دیگران احترام بگذاریم. اگر درجایی چنین رفتاری بروز نماید، افراد خود را در مقام بردگی و ابزاری برای رسیدن به تحقق اهداف سایرین می‌یابند. شکل عملی احترام به افراد در سازمان، با همدلی، هم‌احساسی و گوش دادن به دیگران است که با سعه‌صدر داشتن در برابر دیدگاه‌های متفاوت کارکنان تجلی، پیدا می‌نماید.

۲- رهبران اخلاق‌مدار، خدمت‌گذار دیگران‌اند: یکی از مصادیق نوع‌دوستی خدمتگذار دیگران بودن است. رهبرانی که خدمتگذار هستند، سلامت کارکنان و پیروان را در اولویت برنامه‌های خویش قرار می‌دهند.

۳- رهبران اخلاق‌مدار، عادل هستند: رهبران اخلاق‌مدار، مسائل سازمان و افراد را از سر انصاف و عدالت موردتوجه قرار می‌دهند و درجایی که قرار است با افراد مختلف به گونه‌های متفاوت رفتار شود، دلایل رفتار متمایز، روشن و معقول و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی را به‌طور مستحکم و با دلیل بیان می‌دارند. نقش رهبر در زمینه توزیع منابع و پاداش یا تنبیه بسیار حائز اهمیت است زیرا که وی باید نسبت به موقعیت‌ها و افراد آگاهی کافی داشته باشد و هم‌جانب انصاف را داشته باشد.

۴- رهبران اخلاق‌مدار، صادق هستند: صادق نبودن، پیامدهایی دارد که نخستین پیامد آن، عدم اعتماد است. زمانی که رهبران صادق نیستند، افراد آن‌ها را غیرقابل‌اعتماد و غیرقابل‌اتکا ارزیابی می‌کند. همچنین تکرار عدم صداقت در مدیریت سازمان، در ایمان افراد نسبت به رهبر تزلزل ایجاد می‌نماید و میزان احترام

نسبت به وی را کاهش می‌دهد. برای یک رهبر، صادق بودن به این معنی است که آنچه را نمی‌تواند انجام دهد، قول ندهد، کث رفتاری نکنند، واقعیت‌ها را پنهان نکند و آنچه را که روابط را تحت تأثیر می‌گذارد، انجام ندهد.

۵- رهبران اخلاق مدار، اجتماع‌گرا هستند: جامعه مثل یک سازمان، دارای سیستم است. از این رو برای جوامع با توجه به چشم‌اندازی که دارند اهدافی را ترسیم می‌کنند که به‌عنوان ارزش‌های مشترک سازمان یاد می‌کنند. دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که رهبر و پیروان، مسیری را که گروه ترسیم می‌کند تبعیت کرده و بر اساس آن توافق عمل داشته باشند. رهبران ملزم هستند مقاصد خود و پیروانشان را مورد توجه قرار داده و تسهیلاتی را برای کامیابی در تحقق اهداف به وجود آورند. این بدان معناست که رهبران نباید اراده خود را به دیگران تحمیل کنند. یک رهبر تحول‌گرا همواره می‌کوشد گروه را به سوی هدف مشترک هدایت کند که هم برای خود و هم برای یکایک پیروان سودمند باشد. چنین رویکردی به رهبری از بروز فضای خودکامگی در سازمان پیشگیری می‌کند (رادمنش، ۱۳۸۳).

محسن وند (۱۳۸۷) بیان می‌دارد که برای مؤثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن می‌بایست چهار عنصر رهبری اخلاقی شامل، هدف، دانش، اقتدار و اعتماد درک شده و بهبود یابد.

۱- هدف: نتایج اقدامات و بررسی‌های انجام‌شده توسط رهبر در ارتباط با اهداف سازمانی که در ذهن اوست. ذهن رهبر، زمینه را برای تمرکز و ثبات به اقدامات و تصمیمات سازمان فراهم می‌سازد.

۲- دانش: رهبری اخلاقی به‌واسطه سازمان و محیط آن دارای دانش لازم برای تحقیق، تشخیص و عمل است اما باید آن را توسط افرادی حفظ کند.

۳- اقتدار: رهبر اخلاقی باید از اقتدار لازم برای هدایت زیردستان به‌منظور تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشد همچنین دارای قدرت طرح سؤال، تصمیم‌گیری و اقدام باشد، اما این را هم می‌داند که تمامی این موارد باهم در ارتباط هستند و بر روی هم اثر می‌گذارند.

۴- اعتماد: بدون سه عامل اعتماد، دانش و هدف افراد از به کار بردن اقتدار خود واهمه دارند. رهبر اخلاقی، اعتماد و بهره‌برداری از آن را از طریق سازمان و محیط القا می‌کند (محسن وند، ۱۳۸۷).

شیروانی و همکاران (۱۳۹۳) ابعاد سبک رهبری اخلاقی را شامل:

- ۱- ارتباطات و روابط اخلاقی: شامل مؤلفه‌های آگاه‌سازی، ایجاد فرصت تفکر، تعامل‌گرایی، ایجاد مشارکت، توان‌افزایی، شایسته‌سالاری، مربیگری، اعتمادسازی، شفاف‌سازی، تصمیم‌گیری گروهی و دموکراتیک است.
  - ۲- رفتار اخلاقی: شامل مؤلفه‌های عدالت، راست‌گویی، برابری، همدلی، احترام، بخشش، نواندیشی، امیدواری شکیبایی، نیک‌اندیشی و نیک‌خواهی است.
  - ۳- آموزه‌های اخلاقی: شامل مؤلفه‌های الگو و سرمشق بودن، پروراندن روح و جسم، هماهنگی رفتار و گفتار، ترویج فرهنگ کار، آگاهی‌دادن، فراهم نمودن ابزار کار، تشویق و تنبیه است.
- برون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را به‌عنوان نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و حمایت از این اقدامات برای پیروان از طریق ارتباط دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری یادکرده‌اند. بر طبق این تعریف رهبری اخلاقی ابعاد زیر را در بردارد:
- ۱- اولین بعد نشان دادن رفتار مناسب از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی است که دربردارنده این است که رهبران به عنوان الگوهای رفتاری دارای ویژگی‌های اخلاقی مثل درستکاری، قابل‌اعتماد بودن و عدالت هستند.
  - ۲- بعد دوم حمایت از اقدامات پیروان از طریق ارتباط دوطرفه است و بیان می‌دارد که رهبران با نشان دادن ویژگی‌های رهبری اخلاقی این صفات را در محیط اجتماعی از طریق رفتار اخلاقی برجسته می‌کنند.

---

<sup>1</sup> Brown

۳- بعد سوم تقویت رفتار اخلاقی است و بیان می‌دارد رهبران، رفتارهای اخلاقی را از طریق پاداش دادن و تأدیب پیروانی که استانداردهای اخلاقی را رعایت نمی‌کنند تقویت می‌کند.

۳- بعد چهارم تصمیم‌گیری است که بیان می‌کند رهبران قبل از هر تصمیمی باید با تفکر از نتایج تصمیم خود آگاهی یابند.

دی هوق و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ابعاد رهبری اخلاقی را شامل تقسیم قدرت، شفاف‌سازی نقش و انصاف دانسته‌اند. (براون و تورینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) از پیامدهای رهبری اخلاقی به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش‌ازحد اجتماعی شده، کاهش رفتار غیر مولد، نگرش مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرده‌اند.

جدول ۲-۱- تعریفی از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی

ابعاد رفتار رهبری اخلاقی	نظریه پردازان
احترام، خدمتگزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت	ارسطو
سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری، مردم‌مداری، انگیزه بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی	رسیک و همکاران (۲۰۱۰)
مقبولیت، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بچه‌گانه پرهیز از فریب‌کاری، استدلال اخلاقی، کانون کنترل	براون و تورینو (۲۰۰۶)
انصاف، شفاف‌سازی، تسهیم قدرت	دی هوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸)
انصاف، صداقت، رهنمودهای اخلاقی، تسهیم قدرت	کالشن و همکاران (۲۰۱۱)
نگاهی خیراندیش، خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق، برابری و عدالت اجتماعی، عدل، رأفت و شفقت، درستکاری و اعتقاد صحیح، خودکنترلی، احترام به مالکیت شخصی، رشد شخصی از طریق آموختن مداوم	رفیعی و همکاران (۱۳۹۲)

<sup>1</sup> De Hoogh & Den Hartog

<sup>2</sup> Brown & Trevino

## ۲-۲-۳-۴- ویژگی‌های رهبری اخلاقی:

بررسی‌هایی که بر روی ویژگی‌های رهبران اخلاقی انجام شده حکایت از آن دارد که چند ویژگی بارز و مسلط در این رهبران است: منش اخلاقی و راستی<sup>۱</sup>، آگاهی اخلاقی<sup>۲</sup>، جهت‌گیری به اجتماع و مردم<sup>۳</sup>، تشویق و توانمندسازی<sup>۴</sup> و مدیریت جوابگویی<sup>۵</sup> (راهداری شمالی، ۱۳۹۰).

۱- منش اخلاقی و راستی: اشاره به نیت و تمایلات دارد که زیربنای رفتار اخلاقی است این ویژگی خود را از طریق تواضع وفاداری تقوا و بخشش نمایان می‌کند. درعین حال این مشخصه مستلزم تنظیم تعهد به تقوا و پرهیزگاری در همه شرایط و موقعیت‌ها است (نیری و همکاران، ۱۳۸۹).

۲- آگاهی اخلاقی: این مشخصه دربرگیرنده توانایی درک و حساس بودن به مسائل اخلاقی که شایسته توجه در انتخاب‌هایی است که بر دیگران تأثیر مهم و معناداری به‌جای می‌گذارد.

۳- جهت‌گیری به اجتماع و مردم: این رهبران به خدمت‌رسانی به مردم به بهترین شکل ممکن تأکید دارند و به اینکه اقداماتش چه تأثیری روی مردم دارد توجه می‌کند.

۴- انگیزانندگی: از طریق تشویق و توانمندسازی، رهبران، پیروان خود را برمی‌انگیزد تا منافع سازمانی و گروهی را به‌عنوان منافع خود بدانند. رهبران اخلاق‌گرا همچنین تعهد هوشمندانه‌ای بین خود و پیروانشان برقرار می‌کنند. این امر باعث می‌شود که مقابله به مثل مبتنی بر مسئولیت‌پذیری در حرکت به‌سوی اهداف مشترک میسر گردد.

---

<sup>1</sup> Character and integrity

<sup>2</sup> Ethical awareness

<sup>3</sup> Community, people orientation

<sup>4</sup> Encourage and empowering

<sup>5</sup> Managing ethical accountability

۵- تشویق و توانمندسازی: رهبران اخلاق‌گرا به‌گونه‌ای پیروان خود را ترغیب و تشویق می‌کنند که موجب احساس شایستگی شخصی و به دنبال آن خودکفایی در آن‌ها می‌شوند. این نوع رهبران، همچنین از راهبردهای توانمندسازی برای خود کارآمدی و اعتماد به خود کارکنان به اشکال مختلف استفاده می‌کنند.

۶- مدیریت پاسخگویی: طبق تحقیق تورینو و همکارانش رهبری اخلاقی جزئی سوداگرانه و ملی‌گرایانه دارد شامل استقرار استانداردها و انتظارات رفتار اخلاقی برای پیروان است. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران اخلاقی استانداردهای رفتار اخلاقی را مستمر ساخته و پیروان را به‌وسیله استفاده از سیستم‌های پاداش و تنبیه جوابگو نگه می‌دارند (راهداری شمالی ۱۳۹۰).

براون و تورینو (۲۰۰۵) ویژگی‌های رهبری اخلاقی را: صداقت، دلسوزی، توانایی گرفتن تصمیمات اصولی و متعادل، مهارت‌های ارتباط خوب شامل (استاندارد روشن برای رفتار اخلاقی استفاده از پاداش‌ها تنبیهات برای پیروی از این استانداردها اخلاقی) معرفی کرد.

ریسک و همکارانش (۲۰۱۱) نیز شش ویژگی را برای رهبران اخلاقی برشمرده‌اند که شامل؛ پاسخگویی، احترام به دیگران و بی‌طرفی و عدم تبعیض، ممتاز و معروف، جمع‌گرا، آزاد و منعطف است.

همچنین شش ویژگی را برای رهبری غیراخلاقی برشمرده‌اند شامل؛ توجه به منافع فردی و سوءاستفاده از قدرت، متقلب و دغل‌کار بودن، فاقد پاسخگویی، فاقد ارزش‌های فردی یا کدهای اخلاقی، بی‌تربیتی و تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت می‌دانند.

ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه (براون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶):

۱- آن‌ها مردم‌گرا هستند.

۲- با عدالت با زیردستان برخورد می‌کنند.

---

<sup>۱</sup> Brown

۳- آنها استانداردهای اخلاقی را تعیین می‌کنند و کاملاً پاسخگو هستند.

۴- آنها از آگاهی اخلاقی وسیعی برخوردار هستند و تصمیماتشان در جهت منافع گروهی است نه فردی همچنین زیردستان را به‌عنوان سهامدارانی برای رسیدن به هدف مشترک می‌دانند.

## ۲-۲-۳-۵- نتایج و پیامدهای رهبری اخلاقی

می‌توان گفت که رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان در گروه‌های کاری از طریق ارتباطات و تعاملات اجتماعی و احساسی تأثیرگذار است. رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت درک شده را ایجاد می‌کنند (میر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

رفتار اخلاقی مدیران می‌تواند تأثیر مثبتی بر نیروی انسانی در محیط کار و کارهایی که سازمان انجام می‌دهد داشته باشند. مدیرانی که در سازمان به‌طور اخلاقی رفتار می‌کنند سازمان‌هایشان با مشکلات کمتری روبرو می‌کنند (شرمرهورن<sup>۲</sup>، ۱۳۸۱).

رفتار مدیران با دیگران اگر به‌گونه‌ای باشد که به انصاف و عدالت توجه شود باعث ایجاد اعتماد در زیردستان می‌شود که این امر باعث تلاش مضاعف موردنیاز برای موفقیت سازمان می‌شود (اورگونفورا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

رهبری اخلاقی در تئوری آسان به نظر می‌رسد اگر رهبری صادقانه عمل کند و به صورتی با دیگران رفتار کند که آنها می‌خواهند و از حرص و طمع و آزادی باشد پس هیچ رسوایی رهبری وجود نخواهد داشت. این موضوع به وضوح به ما یادآوری می‌کند که رهبری اخلاقی در عمل مشکل است (بارو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

---

<sup>1</sup> Mayer at all

<sup>2</sup> Schermerhorn, John

<sup>3</sup> Ogunfowora

<sup>4</sup> Brow

رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تصمیمات منصفانه بگیرد و مراقب احساسات زیردستان باشند و تلاش می‌کند که محیط‌های کاری عادلانه باشد. پس انتظار می‌رود کارکنان مثبت‌تر و خوش‌بین‌تر درباره موفقیت سازمان و کارشان باشند و بیشتر تمایل داشته باشند که در سازمان باقی بمانند و در موقع و موفقیت آن مشارکت کنند (دی هوق و دن هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

## ۲-۲-۳- تسهیل کار - خانواده

در چند دهه اخیر شاهد افزایش و تغییر در تقاضای کار توسط افراد هستیم. دانشمندان عرصه‌های مختلف نیز در متن تحولات رو به گسترش مورد اشاره در حوزه‌ی تقاضای کار به تدریج تعامل‌های پویایی دو نظام کار و خانواده با یکدیگر و اثرات این دو بر یکدیگر را در سال‌های اخیر مورد توجه فزاینده قرار داده‌اند. به معنی دیگر در جوامع رو به تحول امروز توجه به تعامل پویای مسائل کاری و خانوادگی با یکدیگر به خصوص در زنان شاغل در سطح سازمان‌هایی با ساختار و کارکردهای متفاوت به واسطه این‌چنین توجهی توانست راهگشای بسیاری از مشکلات به بهره‌وری شخصی و سازمانی باشد (رانتانن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). آدیس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که یکی از ضرورت‌های کنونی، توجه جدی‌تر به تعامل و تداخل میان مسائل کاری با مسائل خانوادگی در کلیه جوامع است.

---

<sup>1</sup> De Hoog, A.H.B. & Den Hartog, D.N

<sup>2</sup> Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tement

<sup>3</sup> Adisa at all



## ۲-۲-۳-۱- تعریف

تسهیل کار- خانواده به معنی نگرشی است که در آن کار و خانواده علاوه بر همبستگی مکمل یکدیگر نیز هستند (ولبر والتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) به عبارت دیگر فعال بودن در یک حوزه (کار) می تواند به طور مثبت و مؤثری باعث تغییر سطح عملکرد در حوزه دیگر (خانواده) شود. وین و همکاران (۲۰۰۷) در تعریفی از تسهیل کار- خانواده آورده است، میزانی که بر اساس آن درگیری فرد در کار، دستاوردهای مثل پیشرفت، افزایش سرمایه و کارایی ایجاد می کند که باعث افزایش سطح عملکرد در بعد دیگر زندگی فرد یعنی خانواده می شود.

تسهیل کار- خانواده می تواند به صورت چندوجهی رخ دهد؛ یعنی کار می تواند شرایط مطلوبی را ایجاد کند که باعث ارتقاء عملکرد حوزه خانواده شود و یا برعکس خانواده می تواند تسهیلاتی را فراهم کند که باعث ارتقاء سطح عملکرد فرد در کار شود (فرون، ۲۰۰۳، به نقل از عادلای نسب، ۱۳۹۲).

در تعریف تسهیل کار- خانواده سه جزء اساسی وجود دارد: ۱- اشتیاق کاری، ۲- دستاوردها ۳- ارتقاء عملکرد.

اشتیاق کاری میزانی است که فرد خود را در فعالیت های مربوطه درگیر می کند. از این رو اشتیاق کاری اهمیت زیادی دارد زیرا فعالیت فرد پایه تسهیل است. از طرفی اشتیاق فعالانه فرد در یک حیطه زندگی، مزایا و برتری ها و دستاوردهایی را ایجاد می کند که به بهبود سطح عملکرد فرد در حوزه دیگر می شود. عادلای نسب (۱۳۹۲) می گوید که تسهیل کار- خانواده می تواند به صورت چندوجهی رخ دهد یعنی کار می تواند شرایط مطلوبی را ایجاد کند که باعث ارتقای عملکرد در حوزه خانواده شود و یا برعکس خانواده می تواند تسهیلاتی را فراهم کند که باعث ارتقاء سطح عملکرد در کار شود بنابراین می توان تسهیل کار- خانواده را از دید؛ فرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان کرد، او تسهیل کار- خانواده را به عنوان میزانی که مشارکت در کار (خانه) به وسیله تجربه، مهارت و فرصت های به دست آمده یا گسترش یافته مشارکت در خانه (کار) را آسان تر می کند. تسهیل

<sup>1</sup> Werbel & Walter

<sup>2</sup> Fron

کار- خانواده می‌توان به موقعیت‌هایی که مسئولیت‌های خانواده و مشارکت در خانواده را به‌عنوان نتیجه‌ای از مهارت‌ها و فرصت‌های به‌دست‌آمده در محل کار و بالعکس آسان‌تر می‌سازد اشاره کرد. به بیان ساده وقتی درگیر شدن در امور کاری و خانوادگی موجب کسب مهارت و توانایی‌های شبکه نحوه عمل و زندگی در عرصه دیگری را تحت تأثیر خود قرار دهد تسهیل کار-خانواده رخ داده است. همچنین آلدوین و استکولز<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) بیان می‌دارد که تسهیل زمانی رخ می‌دهد که مزایای حاصل از فعالیت در یک حوزه به حوزه دیگر ارسال شود نهایتاً منجر به تغییر مثبت در آن شود. چه این تغییر مثبت برای یک‌خرده سیستم باشد چه برای کل سیستم باشد.

## ۲-۲-۳-۲- ویژگی‌های تسهیل کار- خانواده

تسهیل زمانی اتفاق می‌افتد که مزایای به‌دست‌آمده از یک حوزه به حوزه دیگر منتقل شود و باعث ارتقای عملکرد در حوزه دیگر شود. استفاده از واژه تسهیل در حقیقت برای مفاهیم سرریز مثبت و غنی‌سازی خانواده و کار با تمرکز بر روی فرد به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل است (فرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)؛ اما تفاوت مهم بین مفاهیم سرریز مثبت و غنی‌سازی کار و خانواده با مفهوم تسهیل وجود دارد و آن این است که در تعریف تسهیل، سیستم به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که در تعریف مفاهیم سرریز مثبت و غنی‌سازی کار و خانواده فرد به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل در نظر گرفته می‌شود. از این‌رو مشخصه تعیین‌کننده تسهیل این است که فرایند زمانی اتفاق می‌افتد که انتقال مزایا باعث ایجاد بهبود عملکرد سیستم می‌شود (فرون، ۲۰۰۳). تسهیل کار- خانواده دارای ظرفیت بالقوه بالایی برای تأثیرگذاری مثبت بر شاخص‌های مختلف عملکردی رفتاری و بهداشتی در افراد است بر اساس نظریه گسترش نقش، درگیر شدن در یک نقش مانند نقش‌های کاری و خانوادگی می‌تواند از دیدگاهی مثبت نگر به گسترش توانایی‌ها و

---

<sup>1</sup> Aldwin & Stokols

<sup>2</sup> Fron

ظرفیت‌های روانی و عملکردی افراد منجر شود (وان استنبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). این گسترش توانایی از نقش‌های مختلف می‌تواند به‌نوبه خود احساس رضایت از خود و زندگی (بهزیستی روان‌شناختی)، احساس اطمینان به شرایط، موقعیت و دنیای پیرامون خود (امنیت روان‌شناختی)، نگرش و عملکرد بهتر و رضایت زناشویی و احساس شکوفایی و ارتقاء توان و ظرفیت‌های فردی را به ارمغان آورد. بر اساس نظریه منابع دست آورد رشد نیز انسان‌ها تمایل بنیادین و طبیعی دارند تا رشد یافته و به عملکردی متعالی که هم برای آن‌ها و هم برای نظام‌هایی که عضو آن هستند مفید است دست یابند.

## ۲-۲-۳-۳- پیامدها و نتایج

کارلسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) دستاوردهای حاصل از تسهیل خانواده را در چهار دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند:

۱- مزایای توسعه‌ای: کسب مهارت، دانش، ارزش‌ها و چشم‌اندازها

۲- مزایای عاطفی: تغییر در خلق‌ها، نگرش‌ها، اعتمادبه‌نفس و یا دیگر جنبه‌های عاطفی

۳- مزایای سرمایه‌ای: کسب سرمایه و سرمایه اقتصادی، اجتماعی، سلامت مزاج

۴- مزایای بهره‌وری: افزایش تمرکز حاصل از ایفای نقش‌های چندگانه

تسهیل کار- خانواده می‌تواند به دستیابی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت و رفتارها به‌وسیله فرد منجر شود. این عوامل کمک می‌کنند که کارمند عضو بهتری و مؤثرتر برای خانواده خود (پیشرفت) از لحاظ حالات عاطفی (احساسات) و ارتقای منابع روانی - اجتماعی مانند اعتمادبه‌نفس و خود تکمیلی از ظرفیت باشد (استوودارد، مادیسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). پژوهش‌ها در مورد پیامدهای تسهیل کار- خانواده دیدگاه‌هایی از جنبه مثبت پیوستگی بین کار و زندگی خانوادگی ارائه می‌دهند. تحقیقات بر روی پیامدهای تسهیل کار- خانواده اول از

---

<sup>1</sup> Van,steenbergg

<sup>2</sup> Carlson at all

<sup>3</sup> Stoddard & Madsen

مقیاس‌هایی که فقط تسهیل کار به خانواده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، استفاده کردند. این امر محدودیت قابل توجه است چراکه الگوهای مفهومی اخیر و پژوهش‌هایی که هر دو بعد تسهیل کار- خانواده را شامل می‌شوند، نشان می‌دهد که تأثیر کار- خانواده و تسهیل خانواده- کار دارای نقش‌های منحصر به فرد مرتبط با پیامدهای آن هستند و همچنین تسهیل کار- خانواده همچنین با بهداشت عمومی بیشتر و سلامت روانی و بهزیستی روان‌شناختی هم‌بستگی دارد (گریواژ و مارکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

همچنین شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تمرکز بر تسهیل کار- خانواده در محیط‌های کاری زنان می‌تواند موجب افزایش سطح شاخص‌های سلامتی، رشد و عملکرد، نظیر سطح رضایت از زندگی، رضایت خانواده، رضایت از کار و شغل، تعهد عاطفی بالاتر به کار و خانواده، رضایت زناشویی، استرس کمتر و عملکرد بالاتر در هر دو عرصه کار و خانواده شود (مک نال، ۲۰۱۰).

## ۲-۲-۴- تعارض کار- خانواده

تغییر و تحولات جامعه کنونی منجر به افزایش مشارکت زنان و مردان در بازار کار و رشد نوع جدیدی از خانواده‌ها به نام خانواده‌های دو شغله شده است. در این خانواده‌ها زن و مرد علاوه بر نقش‌هایی که در محیط خانه دارند دارای نقش‌های شغلی نیز هستند. مفاهیم کار و زندگی بیشترین و قوی‌ترین پیوندها را با فرد و جامعه دارد و ایجاد تعادل بین این دو از ارزش‌ها اهمیت بالایی برخوردار است تعادل مورد نظر باید به گونه‌ای باشد که هر عنصر آن زمان ارتباط و کنش متقابل با عنصر دیگر نقش مکمل و حمایت‌کننده را دارد و برای رسیدن به چنین تعادل لازم نیست یکی به نفع دیگری تضعیف را کنار گذاشته شود اما این تعادل به‌خودی‌خود ایجاد نمی‌شود و اگر رابطه بین کار و زندگی مدیریت نشود تعارض بین آن‌ها زیان‌های جبران‌ناپذیری را برای خانواده و فرد و جامعه در پی دارد (سالاری، ۱۳۹۶).

---

<sup>1</sup> Grzywacz & Marks

## ۲-۲-۴-۱- تعریف تعارض کار- خانواده

یکی از قدیمی‌ترین تعریف‌ها در زمینه تعارض کار- خانواده مربوط به (گرین و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) است، بر اساس این تعریف تعارض کار- خانواده نوعی اصطکاک نقش‌هاست که در آن فشارهای ناشی از حیطة کار و خانواده از برخی جهات متقابل و ناسازگار است. بدین معنی که مشارکت در نقش کاری و خانوادگی دشوار می‌شود، این پدیده، نوعی تعارض بین نقشی است که در آن فرد بین خواسته‌های نقش کاری خود و تقاضاهای نقش خانوادگی‌اش ناهمخوانی احساس می‌کند که این امر به‌نوبه خود به تجربه و فشار روانی منجر گشته و در نهایت افت چشمگیر ملاک‌های سلامتی فردی و سازمانی را به بار می‌آورد (سالاری، ۱۳۹۶).

در تعارض کار- خانواده، فشارهای حاصل از نقش‌های شغلی و خانوادگی از هر دو طیف یا از برخی جهات بر فرد وارد می‌شود. به‌طوری‌که مشارکت در نقش کاری و خانوادگی را دشوار می‌سازد، چراکه افراد میزان محدودی منابع روان‌شناختی، زمان و انرژی جسمی در اختیار دارند و هر یک از نقش‌های زندگی فرد تقاضای به‌کارگیری این منابع محدود را دارد (حاتم و همکاران، ۱۳۹۲). به معنای دیگر تعارض کار- خانواده بر کیفیت زندگی کاری و زندگی خانوادگی تأثیر منفی گذاشته و با کاهش رضایت شغلی و رضایت خانوادگی، در نهایت سطح رضایت فرد از زندگی را کاهش می‌دهد (توانگر و همکاران، ۱۳۹۰). به‌این‌ترتیب تعارض خانواده- کار نوعی تعارض نقش است که در آن فشارهای ناشی از خانواده و کار از برخی جهات متقابل و ناسازگار است و این نوع تعارض به شکل تعارض خانواده- کار دیده می‌شود در این تقاضاها مسائل خانوادگی باعث بروز مشکل در محیط کاری می‌شود (حاجی کرم، ۱۳۹۵).

به‌طورکلی تعارض کار- خانواده، زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در شرایطی قرار می‌گیرند که نقش‌های چندگانه را که نیاز به زمان، انرژی و تعهد دارد، انجام دهند و همه آن‌ها با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند،

بنابراین بر کیفیت زندگی خانوادگی تأثیر منفی گذاشته و با کاهش رضایت شغلی و رضایت خانوادگی همراه است. در نهایت سطح رضایت فرد از زندگی را کاهش می‌دهد (چارلز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

به زبان ساده و به‌طور خلاصه می‌توان گفت زمانی که تقاضاهای خانواده و تقاضای کار در تضاد با یکدیگر باشند مشکلی پیش خواهد آمد که صاحب‌نظران آن را تعارض کار- خانواده می‌گویند.

## ۲-۲-۴-۲- ابعاد تعارض کار- خانواده

تعارض کار- خانواده از دید گرین هاوس و بیوتل (۱۹۸۵) به سه نوع تقسیم می‌شود، مبتنی بر زمان، مبتنی بر فشار و مبتنی بر رفتار.

**۱- تعارض مبتنی بر زمان:** این تعارض پیامد رقابت‌های چندگانه برای به چنگ آوردن زمان در اختیار فرد است؛ حال آنکه نمی‌توان مدت‌زمان انجام فعالیت را در یک نقش، برای فعالیت‌های مربوط به نقش دیگر نیز به کار گرفت. تعارض مبتنی بر زمان خود دو قسمت است؛

الف- فشار زمانی پیوسته به یک نقش، ممکن است پیروی از انتظارات ناشی از نقش دیگر را به لحاظ فیزیکی ناممکن سازد.

ب- ممکن است وقتی شخص می‌خواهد به‌طور فیزیکی خواسته‌های یک نقش را برآورد کند درگیر اشتغال ذهنی با نقش دیگر شود.

**۲- تعارض مبتنی بر فشار:** بر پایه نظریه گرین هاوس و بیوتل (۱۹۸۵)، شکل دوم تعارض کار- خانواده، فشار تولیدشده نقش، در نتیجه محرک‌های تنش‌زای شغلی و خانوادگی است. فشارهای روانی و فیزیکی مانند، تنش، اضطراب، خستگی، افسردگی و بی‌حوصلگی و تندخویی در نقش‌های کاری و خانوادگی پدید می‌آید و

---

<sup>۱</sup> Charles et al

ایفای انتظارات ناشی از نقش‌های دیگر را دشوار می‌سازد. بدین ترتیب زمانی تعارض مبتنی بر فشار به وجود می‌آید که فشار به‌دست‌آمده از یک نقش بر کارکرد شخص در نقش دیگر اثر گذارد.

۳- تعارض مبتنی بر رفتار: در این مدل از تعارض الگوهای رفتاری در یک نقش، با انتظاراتی که فرد در نقش دیگر دارد سازگاری ندارد؛ مثلاً در نقش شغلی، رفتارهایی از فرد درخواست شود که با انتظارات رفتاری در نقش خانوادگی تعارض داشته باشد زمانی که فرد به‌رغم تعدیل رفتاری خود نتواند از انتظارات رفتاری آن نقش پیروی کند دچار تعارض مبتنی بر رفتار خواهد شد.

محققان مفهوم تعارض کار- خانواده را جهت بررسی سه شکل از این تعارض (ابعاد مبتنی بر زمان، مبتنی بر توان‌فرسایی و مبتنی بر رفتار) در هرکدام از این دو جهت (تعارض کار- خانواده و تعارض خانواده- کار) بسط داده‌اند (کاکمار ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

۱- تداخل کار در خانواده مبتنی بر زمان: حالتی که در آن خواسته‌های شغلی مانند نیاز کارکنان به‌صرف وقت در امور منزل و خانواده‌شان می‌شود.

۲- تداخل کار در خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی: مشخص‌کننده این است که عوامل فشارزای شغلی، منجر به تحلیل رفتن سطوحی از توان فرد شده که نشاط و انرژی کارکنان، حتی هنگامی که در خانه به سر می‌برد را مختل می‌کند.

۳- تداخل کار در خانواده مبتنی بر رفتار: مشخص‌کننده آن است که رفتارهایی که در محل کار اعمال آن‌ها انتظار می‌رود، اگر در محیط خانواده فردی ابراز شوند ایجاد مشکل می‌نماید.

۴- تداخل خانواده در کار مبتنی بر زمان: حالتی که در آن خواسته‌های مربوط به زندگی خانوادگی مانع نیاز کارکنان به‌صرف وقت در امور کار ایشان می‌شود

---

<sup>1</sup> Kacmar & Williams

۵- تداخل خانواده در کار مبتنی بر توان‌فرسایی: مشخص‌کننده این است که عوامل فشارزای زندگی خانوادگی، منجر به تحلیل رفتن سطوح توان فرد شده که نشاط و انرژی کارکنان تا هنگامی که در محل کار به سر می‌برد را مختل می‌کند.

۶- تداخل خانواده در کار مبتنی بر رفتار: مشخص‌کننده آن است که رفتارهایی که در محیط خانه انجام آن‌ها انتظار می‌رود، اگر در محل کار فرد نیز به کار روند ایجاد مشکل می‌نماید.

## ۲-۲-۳- پیامدهای تعارض کار- خانواده

طبق نتایج تحقیقات صورت گرفته در مورد تعارض کار- خانواده برای افراد و سازمان‌ها آثار زیان‌بار و نامناسبی بر جای می‌گذارد، در مدل دوکسبری و هیگینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) پیش‌بینی شده است که تعارض کار- خانواده بر کیفیت زندگی کاری و زندگی خانوادگی تأثیر منفی دارد و این دو به‌نوبه خود میزان رضایت فرد از زندگی را پایین می‌آورد.

فرون، راسل و کوپر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز بر این باورند که تعارض کار- خانواده پریشانی‌های خانوادگی و تعارض خانواده- کار پریشانی‌های شغلی را به دنبال دارد که هر دو درکل به افسردگی منجر می‌شود. کارسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز ناخشنودی از کار و زندگی را دو نتیجه عمده تعارض کار- خانواده می‌دانند.

تعارض کار- خانواده برای افراد و سازمان‌ها به یک اندازه حائز اهمیت است این تعارض در سازمان باعث فرسودگی شغلی، کاهش بهره‌وری و تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و ترغیب و کناره‌گیری از کار می‌شود (کانلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

---

<sup>1</sup> Higgins, C, L. Duxbury

<sup>2</sup> Frone, M.R, M. Russell & M.L. Cooper

<sup>3</sup> Carlson

<sup>4</sup> Conolly



تعارض میان کار- خانواده موضوعی است که هم کارکنان و هم کارفرمایان و هم خانواده را متأثر می‌سازد. این تعارض از تداخل نقش‌های شغلی و خانوادگی ناشی می‌شود. تحقیقات اولیه نشان داده‌اند که مشکلات مربوط به شغل بر روابط کار و خانواده کارکنان تأثیرگذار بوده است (پاراسورامان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

تعارض کار- خانواده از دیدگاه سازمانی با پیامدهای مثل کاهش بازدهی فردی در کار، کاهش رضایت شغلی افزایش غیبت و ترک شغل همراه است (ماگینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

یکی از پیامدهای مهم تعارض کار- خانواده، کاهش سلامت روانی و نیز جسمانی کارکنان است. کاهش سلامتی کارکنان نه تنها برای فرد که برای سازمان نیز آسیب‌های جدی به دنبال دارد. عدم هماهنگی و سازگاری میان نقش‌های زندگی و کار، تعادل زیستی و روانی فرد را بر هم می‌زند. خروج از وضعیت تعادل تغییری است که فرد را به سمت تجربه استرس و متعاقب آن به خطر افتادن سلامتی عمومی‌اش سوق می‌دهد. چنین شرایطی درازمدت، زمینه را برای ابتلا به بیماری‌های جسمانی و روانی مهیا می‌سازد. تعارض کار- خانواده که از مهم‌ترین تعارضات بین نقشی افراد شاغل است، تأثیری اساسی در کاهش رضایت زندگی کاری کارکنان داشته و برای افراد و سازمان‌ها به یک اندازه اهمیت دارد، زیرا تعارض برای افراد به‌عنوان منبع اصلی استرس با پیامدهایی منفی از جمله افزایش خطرهایی برای سلامتی والدین شاغل، ایفاء ضعیف‌تر وظایف نقش والدینی و همسری، بدخلقی، کاهش رضایت از زندگی و بهداشت روانی ضعیف‌تر همراه بوده و برای سازمان‌ها کاهش بهره‌وری، افزایش تأخیر و غیبت کارکنان از کار، افزایش کناره‌گیری از کار و تعهد کاری و سازمانی پایین را در پی داشته است (سالاری، ۱۳۹۶).

فرون و همکاران (۲۰۰۴) بر این باورند که تعارض کار- خانواده پریشانی‌های در محیط خانوادگی بدنبال دارد که به افسردگی منجر می‌شود. کارسون نیز عدم خشنودی از کار را نتیجه عمده تعارض کار- خانواده می‌داند. یکی از پیامدهای مهم تعارض کار- خانواده فرسودگی شغلی است، افرادی که در سازمان مشغول فعالیت

---

<sup>1</sup> Parasuraman

<sup>2</sup> Magnini

هستند با توجه به جو سازمان، نوع شغل و وظایف خود با مسائلی روبه‌رو هستند یکی از این مسائلی که منابع را محدود می‌کند فرسودگی شغلی است؛ یعنی از پا افتادگی و رخوت متصدی شغلی، در صورتی که فرد دچار این حالت شود تغییرات منفی در نگرش‌ها، روحیه و رفتار و ایجاد می‌شود دچار خستگی شده و به تدریج در ایفای وظایف و احساس کاهش شایستگی می‌کند (فلاحیان و همکاران، ۱۳۹۰).

در تحقیقات اخیر مشخص گردید که بین سلامت جسمی و سطح بالای تعارض کار- خانواده ارتباط منفی وجود دارد به این معنی که افزایش تعارض کار- خانواده سلامت جسمی را پایین می‌آورد. آلن مایر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) می‌نویسند: تنش و فشار ناشی از تعارض کار- خانواده با بیماری عروق کرونری قلب و همین‌طور با کاهش سطوح انرژی و اشتها، افزایش خستگی، فشارعصبی و اضطراب و افسردگی در ارتباط است و همین‌طور باعث افزایش سطح کلاسترول و شکایات جسمی می‌شود.

تقریباً تمامی بررسی‌ها و پژوهش‌هایی که در حوزه رابطه متقابل کار و خانواده انجام شده است بر این امر تاکید دارند که تعارض کار- خانواده می‌تواند برای افراد خانواده و سازمان‌ها، آثار زیان‌بار و نامناسبی بر جای گذارد (رستگارخالد، ۱۳۸۵).

---

<sup>۱</sup> Allen mayer

## ۲-۳- پیشینه پژوهش

### ۲-۳-۱- پیشینه داخلی

- سالاری، بحرالعلوم و بیگلری (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با عنوان تأثیر حمایت اجتماعی و تعارض-کار- خانواده بر عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان کرمان، به این نتیجه دست یافتند که حمایت اجتماعی بر تعارض کار- خانواده و تعارض کار- خانواده بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد؛ همچنین نتایج پژوهش نشان داد که حمایت اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ نتایج آزمون سوبل نیز نشان داد که حمایت اجتماعی به واسطه تعارض کار- خانواده بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری ندارد.
- زندکریمی (۱۳۹۸)، در پژوهشی در خصوص بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تسهیم دانش با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، معلمان مدارس ابتدایی شهرستان بیجار، به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم بر تسهیم دانش و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان تأثیر دارد. همچنین رهبری اخلاقی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی موجب افزایش تسهیم دانش در میان معلمان می‌شود.
- نتایج مطالعات کهریزی، تدین سنگانی و احمدآبادانی (۱۳۹۸)، تحت عنوان بررسی تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان، نشان داد که دو بعد رهبری اخلاقی یعنی مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی بر ابعاد رفتار شهروندی (نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری و ادب و نزاکت) تأثیر مستقیم و معنادار دارد.
- کعب عمیر، صفری و نعیمی (۱۳۹۷)، پژوهشی تحت عنوان نقش تعدیل گر سرسختی و کارآمدی جمعی خانواده در رابطه تعارض کار- خانواده با موفقیت شغلی و بهزیستی شغلی پرستاران به نتیجه

دست یافتند که هر دو بُعد تعارض کار- خانواده و خانواده- کار به ترتیب نقش معنی‌داری در کاهش موفقیت و بهزیستی شغلی پرستاران داشتند. علاوه بر این، سرسختی خانواده و کارآمدی جمعی خانواده توانستند رابطه میان این متغیرها را تعدیل کنند.

- کعب عمیر و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی در خصوص اثر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی پرستاران نشان دادند که عدالت سازمانی ادراک‌شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجیگری سایش اجتماعی اثر مستقیم دارد و کنترل شغلی توانست رابطه بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و سایش اجتماعی را تعدیل کند.

- گل‌پرور و عندلیب (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی کارکردهای تسهیل کار- خانواده برای شاخص- های سلامتی و رشد پرستاران زن متأهل پرداختند و نتایج نشان داد که بین تسهیل کار- خانواده با رشد شخصی، با بهزیستی روان‌شناختی و با امنیت روان‌شناختی و بین تسهیل خانواده- کار با هر چهار شاخص رشد و سلامتی در این پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- عیسی مراد و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی رابطه تعارض کار- خانواده و استرس شغلی با نقش تعدیل‌گر سرمایه روان‌شناختی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت پرداختند. نتایج نشان داد که میزان تعارض کار- خانواده کارکنان زن از مرد بیشتر است. همچنین نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که میزان استرس کارکنان زن از مرد بیشتر است. به نظر می‌رسد که تعارض کار- خانواده بیشتر در کارکنان زن و مشغله زیاد آن‌ها در انجام مسئولیت‌های داخل خانواده و محیط شغلی‌شان می‌تواند دلیلی برای بیشتر بودن میزان استرس کارکنان زن از مرد باشد.

- کرمی (۱۳۹۶)، در پژوهشی که به بررسی رابطه علی بین اخلاق حرفه‌ای، سازمانی، رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی با میانجی‌گری سلامت اجتماعی در بین دبیران متوسطه دوم استان کردستان پرداخته است، نتایج نشان داد که بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین متغیر سلامت اجتماعی و رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی رابطه علی مستقیم

وجود دارد. به عبارت دیگر افزایش این متغیرها در سازمان باعث ارتقای مسئولیت فنی در بین دبیران خواهد بود. بین اخلاق حرفه‌ای و سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی رابطه علی غیرمستقیم وجود دارد این نتیجه نشان می‌دهد که برای ارتقای مسئولیت‌پذیری در بین دبیران علاوه بر این متغیرها بایستی از متغیرهای میانجی دیگری هم بهره گرفت.

- نتایج مطالعات نعیمی و پیرایی (۱۳۹۶)، با عنوان نقش موفقیت شغلی ادراک‌شده در پیش‌بینی بهزیستی شغلی کارکنان شرکت صنعتی در اصفهان نشان داد که موفقیت شغلی ادراک‌شده و ارتقاء رفتار حرفه‌ای رابطه معناداری با بهزیستی شغلی دارد.

- دهقانی و همکاران (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای با عنوان پیش‌بینی فرسودگی شغلی پرستاران بر اساس رضایت شغلی ویژگی‌های شخصیتی و بهزیستی شغلی بر روی پرستاران شهرستان لاهیجان پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که با تدارک دیدن آموزش و تمرین‌های مربوط به ارتقای بهزیستی و نیز راهکارهای افزایش رضایت شغلی در پرستاران می‌توان سطح فرسودگی شغلی پرستاران را کاهش داد.

- معصومه بخت و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان ارتباط سایش اجتماعی با بهزیستی شغلی کارکنان فدراسیون فوتبال با نقش میانجیگری تعارض میان فردی، نشان دادند که سایش اجتماعی بر تعارض بین فردی تأثیر مثبتی داشته و همچنین تعارض بین فردی بر بهزیستی شغلی تأثیر منفی داشته است. سایش اجتماعی بر بهزیستی شغلی تأثیر منفی داشته و همچنین تعارض بین فردی نقش میانجی برای تأثیر سایش اجتماعی بر بهزیستی شغلی ایفا می‌کند.

- کعب‌عمیر و همکاران (۱۳۹۵)، طی مطالعات خود در خصوص رابطه تسهیل کار- خانواده با بهزیستی و موفقیت شغلی پرستاران و بهیاران شاغل در بیمارستان امیرالمؤمنین اهواز نشان دادند که هر دو مؤلفه‌ی تسهیل کار- خانواده و کار، قادر به پیش‌بینی بهزیستی شغلی و موفقیت شغلی در پرستاران هستند.

- افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت اجتماعی در رابطه تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد بین تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد؛ همچنین متغیر حمایت اجتماعی، در رابطه بین تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی اثر تعدیل‌کنندگی دارد؛ حمایت اجتماعی چه در محیط کار و چه در محیط خانواده، نقش بسیار مهم و تعدیل‌گر در کاهش آثار زیان‌بار حاصل از تعارض کار- خانواده دارد.
- طباطبایی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه تعارض کار- خانواده و مهارت ذهن آگاهی با استرس شغلی کارکنان بانک شهر یزد دریافتند که بین ذهن آگاهی و استرس شغلی رابطه معنادار و منفی وجود دارد و بین سایر مؤلفه‌ها (توصیف آگاهانه، فعالیت با آگاهی و پذیرش آگاهانه) و تعارض کار- خانواده و مؤلفه‌های آن (اضافه‌بار نقش، تداخل نقش خانوادگی با کار، تداخل نقش کاری با خانوادگی و اضافه‌بار نقش کاری) با استرس شغلی رابطه معناداری وجود نداشت.
- ناهیدی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی در خصوص رابطه بین تعارض کار- خانواده با فرسودگی شغلی و کیفیت زندگی کاری معلمان زن شهرستان بافت، نشان دادند که بین تعارض کار- خانواده، استرس شغلی و درگیری شغلی با فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری است و حمایت مدیریتی و حمایت همکاران با فرسودگی شغلی رابطه معکوس و منفی دارد.
- گل‌پرور، محسن و غزاله، عندلیب (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان نقش تسهیل کار- خانواده در رضایت از خانواده و رضایت از زندگی در زنان پرستار، نشان دادند که تسهیل کار- خانواده به‌طور مستقیم بر رضایت از زندگی و رضایت از خانواده تأثیر معنادار دارد.
- دوستدار و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان بررسی تأثیرات رهبری اخلاقی بر روی ابعاد مختلف تعهد سازمانی، انجام دادند. ابعاد رهبری اخلاقی شامل اخلاق و انصاف، شفاف‌سازی نقش و تسهیم قدرت ابعاد تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بود نتایج نشان داد که

بعد شفاف‌سازی نقش فقط بر روی تعهد عاطفی، بعد انصاف و اخلاق بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و بعد تسهیم قدرت بر روی هر سه بعد تعهد سازمانی تأثیر گذار است.

- محمدی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های فعال در صنعت مواد غذایی در استان اصفهان را انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین نتایج نشان داد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد که حاکی از تأیید تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی است.

- سلطانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر تعارض نقش و ابهام نقش در استرس شغلی کارکنان با توضیح نقش تعارض کار- خانواده، پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر ابهام نقش در تعارض کار- خانواده از نظر آماری معنادار است؛ همچنین تأثیر ابهام نقش بر استرس شغلی تأیید شد؛ اما اثر تعارض نقش در تعارض کار- خانواده تأیید نشد. با این حال، مشخص شد که استرس شغلی تحت تأثیر تعارض نقش است؛ و در نهایت اثر تعارض کار- خانواده بر استرس شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

- مدبری (۱۳۹۱)، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین خودارزیابی عمومی، تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی و خانوادگی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر یزد پرداخته و نشان داد که بین خودکارآمدی با رضایت شغلی و رضایت خانوادگی رابطه مستقیم و معنادار و بین خودکارآمدی با تعارض خانواده- کار رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد که بین عزت‌نفس با رضایت شغلی و خانوادگی رابطه مثبت، بین عزت‌نفس و تعارض خانواده- کار رابطه منفی و معنادار و بین اختلال اعصاب با تعارض خانواده- کار رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

## ۲-۳-۲- پیشینه خارجی

- ساروار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی در خصوص رهبری اخلاقی، مشارکت شغلی، بهزیستی شغلی و عملکرد کارکنان: مقایسه بین فرهنگی، به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی تأثیرات مثبتی بر بهزیستی شغلی کارکنان، مشارکت کاری و عملکرد مالی دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی در مقایسه با کارکنان پاکستانی تأثیر بیشتری بر بهزیستی شغلی کارکنان ایتالیایی دارد؛ با این حال، ارتباط بین رهبری اخلاقی و مشارکت کاری در بین کارکنان پاکستان قوی تر بود.
- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون در پژوهش فریر و بتنسورت<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، تحت عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی: اثر واسطه‌ای تعارض کار- خانواده، نشان داد که یک رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و رضایت و رابطه منفی بین رهبری اخلاقی و تعارض کار- خانواده پرستاران وجود دارد؛ علاوه بر این، مشخص شد که تعارض کار- خانواده (تا حدودی) در رابطه بین رهبری اخلاقی و رضایت شغلی نقش میانجی دارد.
- اوبرونویچ، دوجانگو خان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر تعارض کار- خانواده بر ایمنی روان‌شناختی و بهزیستی روان‌شناختی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بهزیستی روان‌شناختی و ایمنی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند، هنگامی که بهزیستی روان‌شناختی و امنیت روانی کارکنان نامطلوب باشد، عملکرد شغلی متناسب با آن کاهش می‌یابد، تعارض کار- خانواده از طریق کاهش ایمنی روان‌شناختی و بهزیستی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی می‌گذارد.

---

<sup>1</sup> Sarwar et all

<sup>2</sup> Freire & Bettencourt

<sup>3</sup> Obrenovic, Du Jianguo & Khan



- نتایج پژوهش یوساف و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در خصوص تأثیر رهبری اخلاقی و اشتیاق در کار بر روی سلامت روان کارکنان: نقش واسطه‌ای رفتار صدا، نشان داد که اشتیاق در کار و رهبری اخلاقی با بهزیستی روان‌شناختی کارکنان ارتباط مثبت دارد.
- یوکل و فان<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، در مطالعات خود تحت عنوان تعارض کار- خانواده و بهزیستی در بین زوج- های آلمانی، به این نتیجه دست یافتند که تعارض کار- خانواده بر بهزیستی زوجین تأثیر منفی دارد.
- عیسی وایلند<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهش تحت عنوان تعارض کار- خانواده و استرس مانع به‌عنوان پیشینیان تضعیف اجتماعی، آیا رهبری اخلاقی اهمیتی دارد؟ به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی از طریق کنترل استرس بر کاهش تعارض کار- خانواده تأثیر می‌گذارد؛ همچنین تعارض کار- خانواده از طریق کنترل استرس تأثیر غیرمستقیم و مثبتی بر تضعیف اجتماعی دارد.
- کانگ و یین<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی و تحلیل تأثیر پنج عامل کاری از جمله (اضافه‌کار، ابهام نقش و تعارض نقش، روابط کاری، توسعه شغلی و محیط کار) بر استرس شغلی و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان داد عوامل کار تأثیر قابل‌توجه و مثبتی بر استرس شغلی داشت و در مقابل، استرس شغلی تأثیر منفی بر عملکرد شغلی کارکنان داشت. علاوه بر این، این پژوهش همچنین نشان داد که توسعه حرفه‌ای به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر نمی‌گذارد، بلکه به‌طور غیرمستقیم و از طریق استرس شغلی.
- نویاتی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعارض کار- خانواده (WFC) و استرس شغلی در میان کارکنان خدمات دولتی و همچنین نقش سرمایه روان‌شناختی در این رابطه

<sup>1</sup> Yousaf et all

<sup>2</sup> Voice behavior

<sup>3</sup> Yucel & Fan

<sup>4</sup> Eissa & Wyland

<sup>5</sup> Khuong & Yen

<sup>6</sup> Noviati

پرداختند. نتایج نشان داد که تعارض کار- خانواده و سرمایه روان‌شناختی قادر به پیش‌بینی میزان استرس شغلی کارکنان هستند. علاوه بر این، سرمایه روان‌شناختی همچنین می‌تواند ارتباط بین تعارض کار- خانواده و استرس شغلی را تعدیل کند. نتیجه نشان می‌دهد که اگر تعارض کار- خانواده با کارکنانی که دارای سرمایه روان‌شناختی کم هستند تجربه شود، می‌تواند فشار کار را افزایش دهد.

- کوزوکارا و کولاکوگل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی تأثیر میانجی تعارض خانوادگی کارکنان در رابطه با استقلال شغلی و رضایت شغلی پرداختند. نتایج مطالعه نشان داد که استقلال شغلی بر رضایت شغلی تأثیر مثبتی دارد، در حالی که تعارض‌های شغلی و خانوادگی تأثیر منفی بر رابطه بین استقلال شغلی و رضایت شغلی دارد.

- ژو همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان رفتار رهبری اخلاقی و ادراک کارکنان از عدالت با میانجی‌گری اعتماد سازمانی دریافتند که رفتار رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد در سازمان می‌تواند باعث ترویج ادراک کارکنان از عدالت نسبت به سازمان گردد.

- جغتای، بیرن و فلاذ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه رهبری اخلاقی با بهزیستی شغلی: نقش اعتماد در سرپرست، به بررسی رهبری اخلاقی بر دو مؤلفه بهزیستی شغلی یعنی درگیری کاری و فرسودگی عاطفی پرداختند؛ نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر هر دو مؤلفه بهزیستی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

- مک نال و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود دریافتند که پرستاران که احساس تعادل میان دو حوزه کار و بهزیستی شغلی خود دارند از کار و شغل خود خشنود هستند و احساس سلامت بیشتری نسبت به دیگر پرستاران در محیط کاری خود دارند.

---

<sup>1</sup> Gözükar & Çolakoğlu

<sup>2</sup> Xu & et all

<sup>3</sup> Chughtai, Byrne & Flood

<sup>4</sup> Mac Nall et all

- تارت و پاتور<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان رابطه بین تعارض کار- خانواده، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در معلمان ابتدایی ترکیه دریافتند که تعارض کار- خانواده تأثیر منفی بر استرس شغلی و تعهد سازمانی دارد؛ همچنین استرس شغلی اثر منفی بر تعهد سازمانی دارد.
- آدیسا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با بررسی نقش توازن کار- خانواده در میان پرستاران و پزشکان زن در نیجریه، به این نتیجه دست یافتند که عدم وجود توازن میان مسائل کاری با مسائل خانوادگی می‌تواند برای سلامتی، رشد و پیشرفت زنان شاغل یک محدودیت جدی باشد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که با برقراری توازن میان مسائل کاری و خانوادگی، این فرصت برای زنان حاصل می‌شود تا بتوانند از خانواده و محیط کار خود راضی‌تر باشند و به این ترتیب با ارتقاء سطح سلامتی و بهزیستی خود، در مسیر تعالی و شکوفایی هر چه بیشتر گام بردارند.
- کریستین<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی به مطالعه تعارض کار- خانواده در بین زنان دانشگاه‌های نیجریه پرداخت و نتایج نشان داد که عوامل متعددی نظیر ساعات طولانی کار، برنامه‌های زیاد، امکانات کار ناکافی، مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، منجر به بروز اختلافات خانوادگی می‌شود؛ همچنین مشخص شد که تجربیات زنان در زمین کار و خانواده، بر سطح عملکرد و رفاه شغلی تأثیر منفی می‌گذارند.
- کارلسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، طی مطالعات خود نشان دادند که کارکنانی که نقش مثبت کار- خانواده و یا خانواده- کار را گزارش داده‌اند، از زندگی شخصی خود خشنودترند، روابط مثبتی با همکاران خود در محیط کار و اعضای خانواده دارند، از سلامت و بهزیستی مطلوب‌تری نیز برخوردارند و عملکرد شغلی بالاتری در محیط کاری خود دارند.

<sup>1</sup> Nart & Batur

<sup>2</sup> Adisa et all

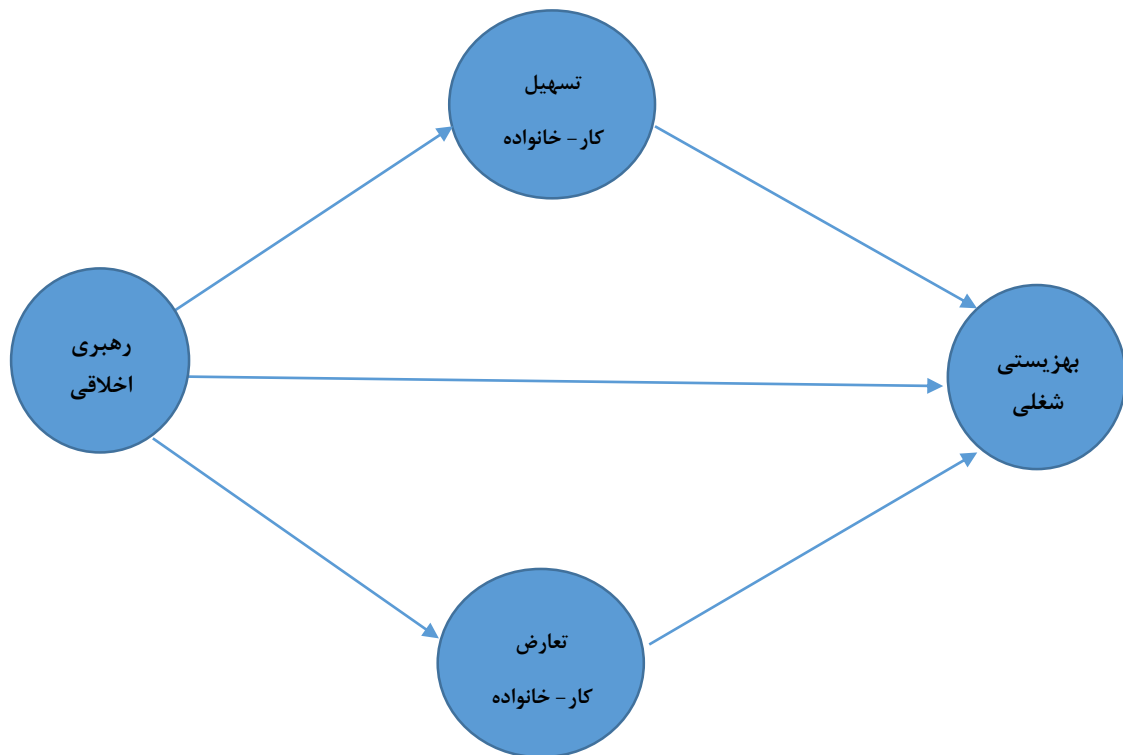
<sup>3</sup> Christiana

<sup>4</sup> Carlson

- نئوبرت و همکاران (۲۰۰۹)، رابطه رهبری اخلاقی و رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها عنوان نمودند که مدیران از طریق رهبری اخلاقی می‌توانند جو اخلاقی ایجاد نمایند که بر شکوفایی گرایش‌های مطلوب در کارکنان از قبیل رضایت شغلی و تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد. نتایج آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان است. تأثیر غیرمستقیم به واسطه شکل‌گیری جو اخلاقی ایجاد می‌گردد که به نوبه خود به رضایت شغلی بالاتر و تعهد عاطفی بیشتر در کارکنان می‌انجامد.
- پونو تناکون (۲۰۰۹)، در پژوهش خود ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی نمودند؛ آن‌ها در این راستا تأثیر رهبری اخلاقی را بر نتایج نگرش کارکنان از قبیل تعهد سازمانی و اعتماد به رهبران مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه وجود تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تأیید نمود.
- دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین مسئولیت اجتماعی رهبری با سبک رهبری اخلاقی و مستبدانه و همچنین بررسی چگونگی تأثیر آن بر اثربخشی و خوشبینی زیردستان، پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که رهبران با مسئولیت اجتماعی بالا سبک رهبری اخلاقی بالاتر و سبک رهبری مستبدانه آنان کمتر است و اینکه رهبری اخلاقی ارتباط مثبتی با اثربخشی مدیریت گروه و خوشبینی زیردستان درباره آینده سازمان و موقعیت خود در آن دارد. اجزای رهبری اخلاقی، اخلاق، انصاف و وضوح نقش ارتباط مثبتی با خوشبینی به آینده و اثربخشی مدیریت گروه دارد. آن‌ها یافتند اخلاق و انصاف بیشترین اهمیت را در این رابطه دارند.

## ۲-۴ مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی مدلی است که پژوهش‌گر با توجه به مبانی و چارچوب نظری موضوع آن را تعریف می‌کند. این مدل عمدتاً شامل متغیرهای پنهان، معرف‌های مرتبط و همچنین روابط بین آن‌ها می‌شود. در این مدل تعریف می‌کنیم که متغیرهای پنهان با کدام معرف‌ها اندازه‌گیری می‌شود و یا این که متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار چگونه با یکدیگر ارتباط دارند و یا همدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش با توجه به مبانی نظری، متغیر بهزیستی شغلی تحت تأثیر رهبری اخلاقی، تعارض کار-خانواده و تسهیل کار-خانواده و تعارض کار-خانواده و تسهیل کار-خانواده نیز تحت تأثیر رهبری اخلاقی است. چهار متغیر ذکر شده در مدل، به‌عنوان متغیرهای پنهان تعریف شده‌اند و هر یک از آن‌ها دارای مجموعه متغیرهای مشاهده‌ای در نقش معرف هستند که در فصل ۳ شرح داده می‌شود.



شکل ۲-۱- مدل مفهومی پژوهش

## ۲-۵ جمع‌بندی

نیروی انسانی و عواملی که بر عملکرد آن‌ها در سازمان نقش دارند به دلیل تاثیری که بر بهره‌وری سازمان دارند مورد توجه مدیران قرار گرفته است. مدیران موفق به خوبی می‌دانند که در تحقق اهداف سازمانی باید به نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع مهم توجه داشته باشند. یکی از عواملی که بر کارایی و اثربخشی نیروی انسانی تاثیرگذار است بهزیستی شغلی است. با توجه به سوابق تحقیقات انجام‌شده می‌توان این‌چنین نتیجه‌گیری کرد در ارتباط بین رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی افراد در سازمان‌ها عوامل متعددی می‌تواند تأثیرگذار باشد که از جمله می‌توان به تسهیل یا تعارض کار- خانواده اشاره کرد. هنگامی که افراد نگرش مثبتی نسبت به سلامت محیط کار، مدیریت، واحد یا کل سازمانی که در آن کار می‌کنند داشته باشند، انگیزه آن‌ها برای انجام بهتر کار بیشتر می‌شود و عکس این قضیه نیز صحیح است. تعارض کار- خانواده به عنوان تعارض بین نقشی تعریف‌شده است که در آن فشارهای وارده از حوزه‌ی کار- خانواده به‌طور متقابلی در رفتار سازمانی و به‌تبع آن بهزیستی شغلی فرد تأثیرگذار است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعارض کار- خانواده مهم است و پیامدهای منفی برای بهزیستی شغلی و سلامت روانی کارکنان دارد. در نقطه مقابل آن می‌توان به تسهیل کار- خانواده اشاره کرد که برخلاف تعارض بر نگرش افراد به شغل خود و اینکه محیط کاری بهتری به‌واسطه این تسهیل داشته باشند اشاره کرد. مدیران سازمان در نقش رهبر می‌توانند به افراد سازمان در ایجاد یک محیط شغلی مناسب و کاستن تعارضات بین کار و خانواده کمک نمایند (اصلانی، ۱۳۹۲).

نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که کمبود پیوند و ارتباط رهبری اخلاقی بین سازمان و محیط سازمان در حیات و پیشرفت آن تأثیر به‌سزایی دارد؛ بنابراین در راستای مطالب بیان‌شده در پیشینه نظری و پیشینه تحقیق و نبود پژوهشی که مستقیماً به تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده بپردازد، این پژوهش در فصول بعدی به تحلیل و بحث و نتیجه‌گیری در این خصوص می‌پردازد.

فصل سوم

روش پژوهش

### ۳-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا به روش پژوهش اشاره و سپس به جامعه آماری، نمونه و شیوه‌ی انتخاب نمونه پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین ابزار جمع‌آوری داده‌ها، روش جمع‌آوری داده‌ها و انتخاب نوع روش آماری مناسب و روایی و پایایی ابزار شرح داده می‌شود.

### ۳-۲- روش تحقیق

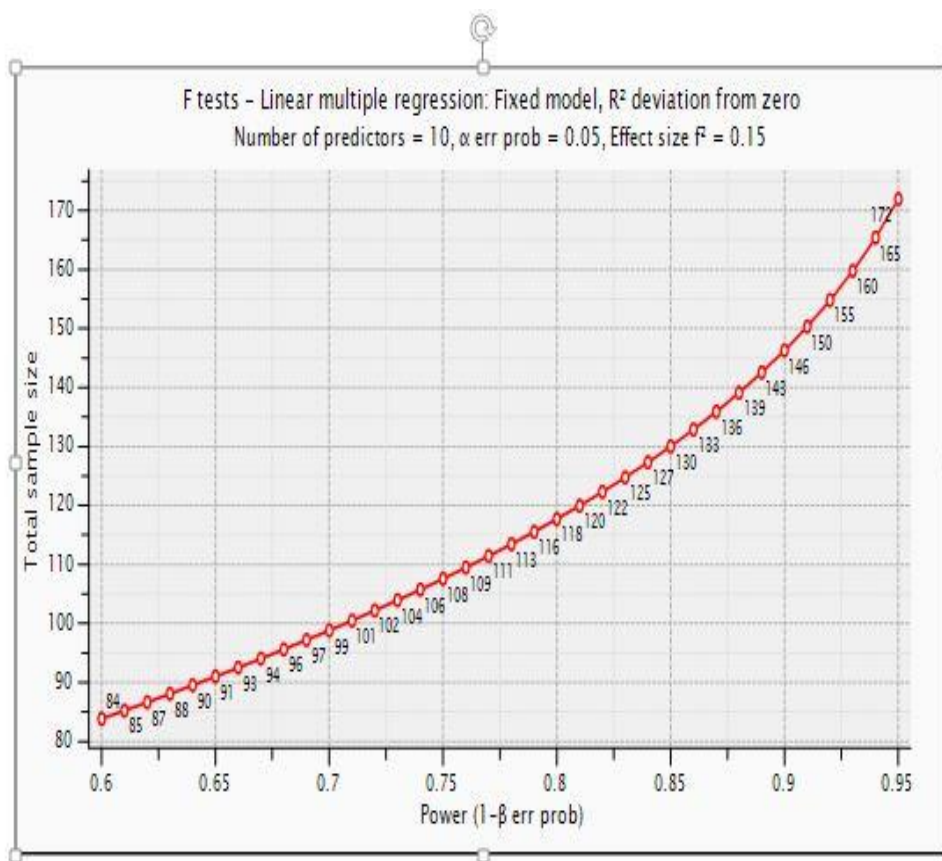
تحقیق حاضر با توجه به هدف اصلی آن که بررسی اثر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل‌کار- خانواده و تعارض کار- خانواده است، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به‌طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است. این پژوهش به شکل میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده است.

### ۳-۳- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان تربیت‌بدنی مدارس شهر ساری ( $N=190$ ) که در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در مدارس شهر ساری مشغول به کار بودند تشکیل می‌دادند. برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار تعیین حجم نمونه جی پاور استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان آزمون ۰/۸۰ و اندازه اثر ۰/۱۵ مقدار ۱۱۸ نمونه توسط نرم‌افزار به‌عنوان حداقل حجم نمونه برای انجام پژوهش در نظر گرفته شد (نمودار ۳-۱).



اما به منظور افزایش اعتبار و غنای پژوهش و احتمال پاسخگو نبودن برخی از نمونه‌ها، حجم نمونه ۱۳۰ نفر در نظر گرفته شد؛ پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها و حذف پرسشنامه‌های مخدوش، ۱۲۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.



نمودار ۱-۳- نمودار حجم اندازه نمونه بر اساس توان آزمون

### ۳-۴- متغیرهای پژوهش

متغیر برون‌زا<sup>۱</sup>: متغیر برون‌زا (مستقل) متغیری است که هیچ اثری از سایر متغیرهای الگو مدل طراحی شده نمی‌پذیرد، در این پژوهش سبک رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر برون‌زا در نظر گرفته شده است.

متغیر درون‌زا<sup>۲</sup>: متغیر درون‌زا (وابسته) متغیری است که از حداقل یک متغیر دیگر در مدل و الگوی طراحی شده اثر می‌پذیرد. مقدار متغیر درون‌زا توسط سایر متغیرهای درون مدل تعیین می‌شود، در این پژوهش بهزیستی شغلی به‌عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شده است (کلانتری، ۱۳۸۸).

متغیر میانجی: متغیری است که در رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته سهمی داشته باشد و به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل کند، در این پژوهش تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است (قاسمی، ۱۳۹۲).

### ۳-۵- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه است که مشتمل بر چهار بخش زیر است:

#### ۳-۵-۱- برگه اطلاعات فردی

در راستای اهداف پژوهش، این برگه توسط محقق تهیه شده است و در آن داده‌های مربوط به سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار و مقطع تدریس نمونه‌های پژوهش جمع‌آوری گردید.

---

<sup>1</sup> Endogenous

<sup>2</sup> Exogenous

### ۳-۵-۲- پرسش‌نامه بهزیستی شغلی

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر بهزیستی شغلی از پرسش‌نامه پارکر و هیت (۲۰۱۱) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۳۱ سؤال و چهار بعد خشنودی شغلی، احترام سازمان به کارکنان، توجه سرپرست و تداخل کار در زندگی شخصی است. گزینه‌های پاسخ هر سؤال در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) ارزش‌گذاری شده است. در جدول (۳-۱) اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه بهزیستی شغلی ارائه شده است.

جدول ۳-۱- ابعاد پرسش‌نامه بهزیستی شغلی

شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه	بعد
۴۱-۳۷-۳۳-۲۹-۲۵-۲۲-۲۰-۱۶-۱۳-۱۱	خشنودی شغلی
۳۸-۳۴-۳۰-۲۶-۲۱-۱۷-۱۲	احترام سازمان به کارکنان
۳۹-۳۵-۳۱-۲۷-۲۳-۱۸-۱۴	توجه سرپرست
۴۰-۳۶-۳۲-۲۸-۲۴-۱۹-۱۵	تداخل کار در زندگی شخصی

### ۳-۵-۳- پرسش‌نامه سبک رهبری اخلاقی

جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر سبک رهبری اخلاقی، از پرسش‌نامه براون، تورینو هریسون (۲۰۰۵) استفاده شد که دارای ۱۰ سؤال و ۲ بعد مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی است. گزینه‌های پاسخ هر سؤال در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱ = اصلاً تا ۵ = اغلب موارد) ارزش‌گذاری شده است. در جدول (۳-۲) اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه رهبری اخلاقی ارائه شده است.

جدول ۳-۲- ابعاد پرسش‌نامه رهبری اخلاقی

شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه	بعد
۱-۳-۴-۵-۶-۱۰	فرد اخلاقی
۲-۷-۸-۹	مدیر اخلاقی

### ۳-۵-۴- پرسش‌نامه تسهیل کار- خانواده

جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر تسهیل کار- خانواده، از پرسش‌نامه هالبروک (۲۰۱۱) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۶ سؤال ۲ بعد تسهیل کار- خانواده و تسهیل خانواده- کار است که گزینه‌های پاسخ هر سؤال در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) ارزش‌گذاری شده است. اطلاعات مربوط به متغیر تسهیل کار- خانواده در جدول (۳-۳) مشاهده می‌شود.

جدول ۳-۳- ابعاد پرسش‌نامه تسهیل کار- خانواده

شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه	بعد
۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-۴۷-۴۸-۴۹	تسهیل کار- خانواده
۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷	تسهیل خانواده- کار

### ۳-۵-۵- پرسش‌نامه تعارض کار- خانواده

جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر تعارض کار- خانواده، از پرسش‌نامه کارلسون، کاکمار ویلیامز (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ سؤال ۶ بعد تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان، تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان، تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی، تعارض خانواده- کار مبتنی بر توان‌فرسایی، تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار و تعارض خانواده- کار مبتنی بر رفتار است که گزینه‌های پاسخ هر سؤال در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) ارزش‌گذاری شده است. اطلاعات مربوط به متغیر تعارض کار- خانواده در جدول (۴-۳) مشاهده می‌شود.

جدول ۴-۳- ابعاد پرسش‌نامه تعارض کار- خانواده

شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه	بعد
۵۸-۵۹-۶۰	تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان
۶۱-۶۲-۶۳	تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان
۶۴-۶۵-۶۶	تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی
۶۷-۶۸-۶۹	تعارض خانواده- کار مبتنی بر توان‌فرسایی
۷۰-۷۱-۷۲	تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار
۷۳-۷۴-۷۵	تعارض خانواده- کار مبتنی بر رفتار

### ۳-۶- روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

برای تأیید روایی صوری و محتوایی، تمامی پرسش‌نامه‌ها در اختیار ۷ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت تا نظرهای تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش سؤالات، تعداد سؤالات، محتوای پرسش‌نامه‌ها، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش اعلام کنند.

پایایی متغیرهایی تحقیق نیز در یک نمونه اولیه به تعداد ۳۰ نفر بررسی گردید که نتایج آن در جدول (۳-۵) ذکر شده است.

جدول ۳-۵ - پایایی متغیرهای تحقیق

آلفای کرونباخ	متغیر	
۰/۸۷	فرد اخلاقی	رهبری اخلاقی
۰/۸۱	مدیر اخلاقی	
۰/۹۲	تسهیل کار- خانواده	تسهیل کار- خانواده
۰/۹۲	تسهیل خانواده- کار	
۰/۸۹	تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان	تعارض کار- خانواده
۰/۷۱	تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان	
۰/۸۴	تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی	
۰/۹۳	تعارض خانواده- کار مبتنی بر توان‌فرسایی	
۰/۸۸	تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار	
۰/۸۰	تعارض خانواده- کار مبتنی بر رفتار	
۰/۸۵	خشنودی شغلی	بهزیستی شغلی
۰/۸۰	احترام سازمان به کارکنان	
۰/۹۱	توجه سرپرست	
۰/۷۳	تداخل کار در زندگی شخصی	

### ۳-۷- روش جمع آوری داده‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش و همچنین با توجه به نظر اساتید راهنما و مشاور پرسش‌نامه نهایی آماده شد. در مرحله بعد آخرین آمار مربوط به معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری با مراجعه به اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهر ساری اخذ شد. سپس با اخذ معرفی‌نامه از دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود و ارائه آن به رئیس ادارات آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ هماهنگی با رئیس ادارات و در نهایت با ارائه توضیحات لازم مبنی بر اهمیت موضوع پژوهش، شرح نحوه تکمیل پرسش‌نامه و اطمینان بخشیدن به معلمان تربیت‌بدنی مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها بین معلمان توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. محقق در بازه زمانی ۱ ماه اقدام به توزیع ۱۳۰ پرسش‌نامه در بین معلمان کرد و پس از کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های مخدوش تعداد ۱۲۵ پرسش‌نامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ۳-۸- روش‌های آماری تحقیق

#### ۳-۸-۱- آمار توصیفی

به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها، انحراف استاندارد و رسم جدول) استفاده شده است.

#### ۳-۸-۲- آمار استنباطی

جهت تحلیل داده‌ها ابتدا پیش فرض استفاده از مدل‌سازی یعنی آزمون هم‌خطی بررسی و پس از آن به منظور آزمون فرضیات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌طور خاص از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این راستا از دو نرم‌افزار Smart-PLS2 و SPSS23 استفاده شد.

## فصل چهارم

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

## ۴-۱- مقدمه

در این فصل، تجزیه و تحلیل آماری داده‌های استخراجی از مطالعه میدانی در قالب آمار توصیفی و آمار استنباطی ارائه می‌شود. آمار توصیفی، فراوانی مطلق و نسبی متغیرهای جمعیت‌شناختی را مورد بررسی قرار می‌دهد که توسط نرم‌افزار SPSS و بخش استنباطی که به تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرهای پژوهش پرداخته با استفاده از روش‌های معادلات ساختاری انجام شد.

## ۴-۲- آمار توصیفی

### ۴-۲-۱- بررسی توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

به منظور شناخت بهتر جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری لازم است این داده‌ها توصیف شوند. همچنین توصیف آماری داده‌ها، گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آنان و پایه‌ای برای تبیین روابط متغیرهایی است که در پژوهش بکار می‌روند.

### ۴-۲-۲- بررسی توزیع پاسخگویان بر حسب جنسیت

جدول ۴-۱- توزیع فراوانی بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۷۱	۵۶/۸
زن	۵۴	۴۳/۲
جمع	۱۲۵	۱۰۰

بر اساس جدول شماره ۴-۱ (۷۱ نفر) مرد و (۵۴ نفر) زن بودند.



### ۴-۲-۳- بررسی وضعیت آزمون‌شوندگان برحسب تأهل

جدول ۴-۲- توزیع فراوانی برحسب تأهل

تأهل	فراوانی	درصد
متأهل	۱۰۸	۸۶/۴
مجرد	۱۷	۱۳/۶
جمع	۱۲۵	۱۰۰

بر اساس جدول شماره ۴-۲ (۱۰۸ نفر) متأهل و (۱۷ نفر) مجرد هستند.

### ۴-۲-۴- بررسی وضعیت آزمون‌شوندگان برحسب سن

جدول ۴-۳- توزیع فراوانی برحسب سن

تعداد نمونه‌ها	۱۲۵
میانگین سن	۳۷/۵۴
کمترین سن	۲۶
بیشترین سن	۵۴

بر اساس جدول شماره ۴-۳ از میان ۱۲۵ فرد حاضر در پژوهش کمترین سن ۲۶ و بیشترین سن ۵۴ و میانگین سنی افراد حاضر نیز ۳۷/۵۴ سال بوده است.

### ۴-۲-۵- بررسی وضعیت آزمون‌شوندگان برحسب تحصیلات

جدول ۴-۴- بررسی وضعیت تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۶۶	۵۲/۸
فوق لیسانس	۵۵	۴۴
دکتر	۴	۳/۲
جمع	۱۲۵	۱۰۰

بر اساس جدول شماره ۴-۴ (۶۶ نفر) لیسانس، (۵۵ نفر) فوق لیسانس و (۴ نفر) دارای مدرک دکتر بودند.

#### ۴-۲-۶- بررسی وضعیت آزمون‌شوندگان برحسب سابقه کار

جدول ۴-۵- بررسی وضعیت سابقه کار

درصد	فراوانی	تحصیلات
۴/۸	۶	زیر ۵ سال
۲۹/۶	۳۷	۶-۱۰
۲۵/۶	۳۲	۱۱-۱۵
۱۰/۴	۱۳	۱۶-۲۰
۱۷/۶	۲۲	۲۱-۲۵
۱۲	۱۵	۲۵ سال به بالا
۱۰۰	۱۲۵	جمع

بر اساس جدول شماره ۴-۵ (۶ نفر) زیر ۵ سال سابقه کار، (۳۷ نفر) بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه، ۲۵/۶٪ (۳۲ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه و (۱۳ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه و (۲۲ نفر) ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه و (۱۵ نفر) بالای ۲۵ سال سابقه کاری داشتند.

#### ۴-۲-۷- بررسی وضعیت آزمون‌شوندگان برحسب مقطع تدریس

جدول ۴-۶- بررسی وضعیت مقطع تدریس معلمان

درصد	تعداد	مقطع تدریس
۴۰/۸	۵۱	ابتدایی
۲۹/۶	۳۷	متوسطه اول
۲۹/۶	۳۷	متوسطه دوم
۱۰۰	۱۲۵	مجموع

بر اساس جدول شماره ۴-۶ (۵۱ نفر) در مقطع ابتدایی، (۳۷ نفر) در مقطع متوسطه اول و (۳۷ نفر) در مقطع متوسطه دوم تدریس می‌نمایند.

## ۳-۴ تحلیل استنباطی داده‌ها

### ۴-۳-۱- توصیف کمی متغیرهای تحقیق:

جدول ۴-۷- میانگین و انحراف استاندارد زیر متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری اخلاقی	فرد اخلاقی	۳/۷۸
	مدیر اخلاقی	۳/۵۶
تسهیل کار- خانواده	تسهیل کار- خانواده	۳/۷۲
	تسهیل خانواده- کار	۴/۰۴
تعارض کار- خانواده	تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان	۲/۵۷
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان	۲/۳۶
	تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی	۲/۵۳
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر توان‌فرسایی	۲/۵۳
	تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار	۲/۳۹
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر رفتار	۲/۵۲
بهبودی شغلی	خشنودی شغلی	۳/۶۲
	احترام سازمان به کارکنان	۳/۱۳
	توجه سرپرست	۳/۱۶
	تداخل کار در زندگی شخصی	۲/۹۳

در توصیف متغیرهای کمی تحقیق طبق جدول (۴-۷) و در مقیاس رهبری اخلاقی بیشترین میانگین مربوط به بعد فرد اخلاقی با مقدار (۳/۷۸) و انحراف معیار (±۰/۶۶) و کمترین میانگین مربوط به بعد مدیر اخلاقی با مقدار (۳/۵۶) و انحراف معیار (±۰/۶۶) می‌باشد، در متغیر تسهیل کار- خانواده بیشترین میانگین مربوط به بعد تسهیل کار با مقدار (۴،۰۴) و انحراف معیار (±۰/۶۶) و کمترین میانگین مربوط به بعد تسهیل کار- خانواده با مقدار (۳/۷۲) و انحراف معیار (±۰/۹۸) می‌باشد، در متغیر تعارض کار- خانواده بیشترین میانگین مربوط به بعد تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان با مقدار (۲/۵۷) و انحراف معیار (±۰/۹۸) و کمترین میانگین مربوط به بعد تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان با مقدار (۲/۳۶) و انحراف معیار (±۰/۸۴) می‌باشد و در متغیر بهزیستی شغلی بیشترین میانگین مربوط به بعد خشنودی شغلی با

مقدار (۳/۶۲) و انحراف معیار ( $\pm 0/۶۱$ ) و کمترین میانگین مربوط به بعد تداخل کار در زندگی شخصی با مقدار (۲/۹۳) و انحراف معیار ( $\pm 0/۵۳$ ) می‌باشد.

## ۴-۴- آمار استنباطی

### مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی

برای تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)<sup>۱</sup> از رویکرد برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری استفاده شد. به دلیل اینکه متغیرهای تحقیق در نرم‌افزار به صورت مرتب و به ترتیب مشخص شود متغیرها و زیر بعدهای آن با حروف انگلیسی مشخص گردید.

### برازش مدل اندازه‌گیری

در بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی و اعتبار اشتراکی<sup>۲</sup> استفاده شد. برای بررسی پایایی از معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی از ۲ معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

### پایایی

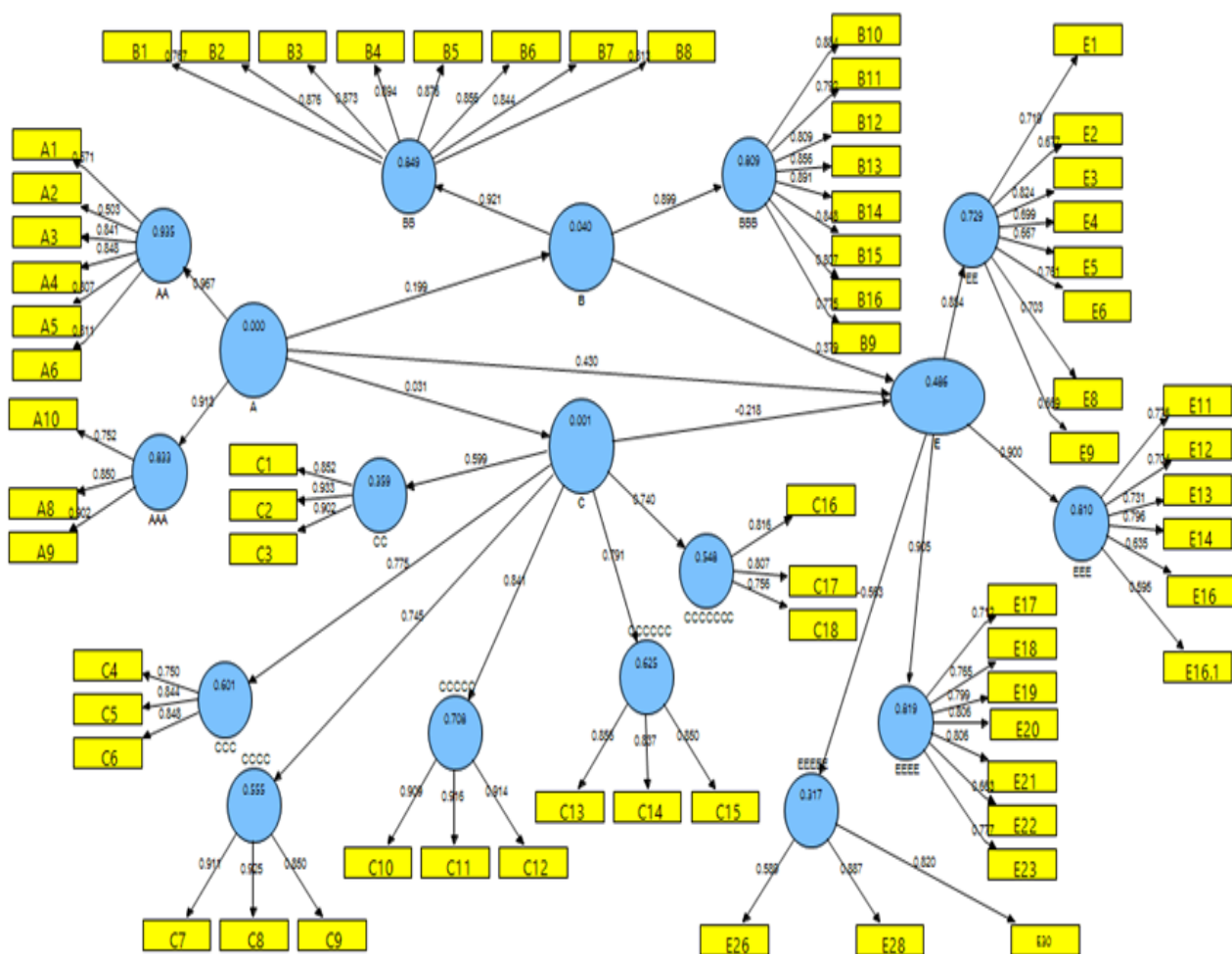
**ضرایب بارهای عاملی:** ملاک برای مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۷ است.

هرچند چنانچه میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> بالاتر از حد نرمال باشند می‌توان بارهای عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ را نیز در مدل حفظ نمود (چین، ۲۰۱۰؛ هیر و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوک، ۲۰۱۱).

<sup>۱</sup> Partial Least Squares-Structural Equation Modeling

<sup>۲</sup> CV Com

با توجه به اینکه مقدار بار عاملی سوالات A7,E15,E25,E10,E27,E7,E29,E24 کمتر از حد نرمال است بنابراین این سوالات را از مدل حذف و مدل دوباره اجرا شد.



شکل ۴-۱- مدل اندازه‌گیری در حالت بارهای عاملی

<sup>1</sup> Average Variance Extracted

<sup>2</sup> Composite Reliability

همان طور که در جدول (۴-۸) مشخص است تمامی بارهای عاملی سؤالات بالای ۰/۴ است.

جدول ۴-۸- نتایج بار عاملی و معناداری سؤالات مدل اندازه‌گیری تحقیق

عنوان در مدل	ابعاد	گویه	λ	T	عنوان در مدل	ابعاد	گویه	λ	T
رهبری اخلاقی A*	فرد اخلاقی aa	A1	۰/۵۲	۸/۱۲	بهبودی شغلی C*	تعارض کار - خانواده B*	B1	۰/۷۶	۲۲/۱۸
		A2	۰/۵۰	۴/۹۳			B2	۰/۸۷	۲۳/۷۹
		A3	۰/۸۳	۱۷/۰۶			B3	۰/۸۷	۱۹/۱۵
		A4	۰/۸۴	۱۷/۸۸			B4	۰/۸۹	۱۹/۱۴
		A5	۰/۸۰	۱۴/۶۱			B5	۰/۸۷	۲۳/۲۸
	A6	۰/۸۱	۱۵/۷۰	B6			۰/۸۵	۲۳/۹۹	
	A8	۰/۸۴	۱۷/۵۱	B7			۰/۸۴	۲۰/۸۳	
	A9	۰/۹۰	۱۸/۶۴	B9			۰/۷۷	۱۲/۸۴	
	A10	۰/۷۵	۱۶/۰۶	B10			۰/۸۸	۱۹/۵۹	
	رهبری اخلاقی A*	مدیر اخلاقی aaa	A7	۰/۷۱			۱۲/۵۸	B11	۰/۷۹
A11			۰/۷۶	۱۷/۲۶		B12	۰/۸۰	۱۴/۹۹	
A12			۰/۷۹	۱۸/۷۳		B13	۰/۸۵	۱۶/۱۲	
A13			۰/۷۳	۱۱/۹۵		B14	۰/۸۹	۲۳/۰۰	
A14			۰/۷۹	۱۸/۱۲		B15	۰/۸۴	۱۷/۹۷	
A16		۰/۶۳	۸/۶۹	B16		۰/۸۰	۱۲/۸۰		
A16,1		۰/۵۹	۵/۹۶	E1		۰/۷۱	۱۳/۳۴		
E17		۰/۷۱	۱۲/۵۸	E2		۰/۶۷	۱۰/۷۸		
E18		۰/۷۶	۱۷/۲۶	E3		۰/۸۲	۳۴/۹۸		
E19		۰/۷۹	۱۸/۷۳	E4	۰/۶۹	۹/۹۹			
E20	۰/۸۰	۲۱/۹۴	E5	۰/۶۶	۱۲/۹۲				
E21	۰/۸۰	۱۸/۵۸	E6	۰/۷۶	۱۳/۲۶				
E22	۰/۶۶	۱۲/۲۵	E8	۰/۷۰	۱۰/۰۴				
E23	۰/۷۷	۱۶/۷۹	9E	۰/۶۶	۹/۹۸				
E26	۰/۵۸	۲/۸۸							
E28	۰/۸۸	۲/۹۷							
E30	۰/۸۱	۳/۳۱							
تعارض کار - خانواده C*	تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان cc	C1	۰/۸۵	۲۱/۱۲	تعارض کار - خانواده E*	تعارض خانواده - کار مبتنی بر زمان ccc	C7	۰/۹۱	۴۰/۲۱
		C2	۰/۹۳	۵۷/۹۸			C8	۰/۹۲	۴۱/۲۰
		C3	۰/۹۰	۴۲/۸۳			C9	۰/۸۵	۲۱/۶۲
		C4	۰/۷۴	۱۴/۱۲			C10	۰/۹۰	۴۳/۷۳
		C5	۰/۸۴	۲۱/۸۹			C11	۰/۹۱	۳۱/۰۰
		C6	۰/۸۴	۲۹/۲۱			C12	۰/۹۱	۴۱/۷۵
	تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی cccc	C7	۰/۹۱	۴۰/۲۱		تعارض خانواده - کار مبتنی بر توان‌فرسایی ccccc	C13	۰/۸۵	۲۹/۵۹
		C8	۰/۹۲	۴۱/۲۰			C14	۰/۸۲	۱۸/۲۶
		C9	۰/۸۵	۲۱/۶۲			C15	۰/۸۴	۲۳/۸۸
		C10	۰/۹۰	۴۳/۷۳			C16	۰/۸۱	۱۳/۹۲
		C11	۰/۹۱	۳۱/۰۰			C17	۰/۸۰	۲۱/۶۱
		C12	۰/۹۱	۴۱/۷۵			C18	۰/۷۵	۱۴/۰۳
	تعارض کار - خانواده مبتنی بر رفتار ccccc	C13	۰/۸۵	۲۹/۵۹					
		C14	۰/۸۲	۱۸/۲۶					
		C15	۰/۸۴	۲۳/۸۸					
		C16	۰/۸۱	۱۳/۹۲					
		C17	۰/۸۰	۲۱/۶۱					
		C18	۰/۷۵	۱۴/۰۳					

\*توجه: دلیل اینکه متغیرهای تحقیق در نرم‌افزار به صورت مرتب و به ترتیب مشخص شود متغیرها و زیر بعدهای آن با حروف

انگلیسی مشخص گردید.

آلفای کرونباخ: ملاک برای مناسب بودن مقدار آلفا، حداقل ۰/۷ است (نانلی<sup>۱</sup>، ۱۹۶۷).

پایایی ترکیبی CR: این معیار که توسط ورتس و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) معرفی گردید و از نظر نانلی (۱۹۶۷)

مقدار CR برای هر مؤلفه باید بالای ۰/۷ شود تا نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری باشد.

جدول ۴-۹- شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	$\alpha$	CR	AVE	
رهبری اخلاقی	فرد اخلاقی	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۵۵
	مدیر اخلاقی	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۷۰
تسهیل کار - خانواده	تسهیل کار - خانواده	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۷۲
	تسهیل خانواده - کار	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۹
تعارض کار - خانواده	تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۸۰
	تعارض خانواده - کار مبتنی بر زمان	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۶
	تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۸۰
	تعارض خانواده - کار مبتنی بر توان‌فرسایی	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۸۳
	تعارض کار - خانواده مبتنی بر رفتار	۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۷۱
	تعارض خانواده - کار مبتنی بر رفتار	۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۶۲
بهبودی شغلی	خشنودی شغلی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۱
	احترام سازمان به کارکنان	۰/۸۰	۰/۸۵	۰/۵۰
	توجه سرپرست	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۵۸
	تداخل کار در زندگی شخصی	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۶۰

با توجه به جدول (۴-۹)، مقدار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد مدل مورد مطالعه بیشتر از ۰/۷ است بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدل اندازه‌گیری از پایایی قابل‌قبولی برخوردار است.

<sup>1</sup> Nunnally

<sup>2</sup> Werts at all

## روایی همگرا:

روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند؛ بنابراین از شاخص AVE برای سنجش روایی سازه استفاده شد. محققان مقدار  $0/5$  به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین نموده‌اند (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱)؛ بنابراین، با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده AVE مقادیر بالاتر از  $0/5$  نشان‌دهنده روایی مناسب سازه موردبررسی است (جدول ۴-۱۰)

## روایی واگرا:

روایی واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. بدین منظور از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد.

روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روشی است که طبق آن روایی واگرا در صورتی تأیید می‌شود که مجذور میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه بیش از همبستگی بین سازه‌ها باشد این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول (۴-۱۰) نشان داده شده است:

---

<sup>1</sup> Discriminant Validity



جدول ۴-۱۰- همبستگی ضرایب متغیرهای تحقیق

متغیر	فرد اخلاقی	مدیر اخلاقی	تسهیل کار - خانواده	تسهیل خانواده - کار	تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان	تعارض خانواده - کار مبتنی بر زمان	توان فرسایی	تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان فرسایی	تعارض خانواده - کار مبتنی بر توان فرسایی	تعارض کار - خانواده مبتنی بر رفتار	تعارض خانواده - کار مبتنی بر رفتار	خشنودی شغلی	احترام سازمان به کارکنان	توجه سرپرست	تداخل کار در زندگی شخصی
فرد اخلاقی	۰/۷۴														
مدیر اخلاقی	۰/۶۷	۰/۸۳													
تسهیل کار - خانواده	۰/۲۱	۰/۲۲	۰/۸۴												
تسهیل خانواده - کار	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۶۵	۰/۸۳											
تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۸۹										
تعارض خانواده - کار مبتنی بر زمان	۰/۰۴	۰/۰۷	-۰/۰۸	-۰/۲۰	۰/۶۴	۰/۸۱									
تعارض کار - خانواده مبتنی بر توان فرسایی	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۱۵	-۰/۱۳	۰/۴۳	۰/۴۵	۰/۸۹								
تعارض خانواده - کار مبتنی بر توان فرسایی	۰/۰۵	۰/۱۴	-۰/۱۸	-۰/۲۳	۰/۲۹	۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۹۱							
تعارض کار - خانواده مبتنی بر رفتار	-۰/۰۳	۰/۰۰	۰/۰۰	-۰/۳۹	۰/۲۴	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۶۶	۰/۸۴						
تعارض خانواده - کار مبتنی بر رفتار	-۰/۰۳	۰/۰۲	-۰/۲۷	-۰/۳۷	۰/۲۱	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۵۹	۰/۷۰	۰/۷۸					
خشنودی شغلی	۰/۳۰	۰/۲۹	۰/۶۰	۰/۴۳	-۰/۰۸	-۰/۱۴	-۰/۳۷	-۰/۲۱	-۰/۲۸	۰/۷۱					
احترام سازمان به کارکنان	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۴۷	۰/۲۸	-۰/۰۵	-۰/۱۱	-۰/۳۰	-۰/۱۳	-۰/۲۰	۰/۶۲	۰/۷۰				
توجه سرپرست	۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۲۷	-۰/۰۷	-۰/۰۶	-۰/۲۶	-۰/۰۴	-۰/۱۶	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۷۶			
تداخل کار در زندگی شخصی	-۰/۰۱	-۰/۰۸	-۰/۳۲	-۰/۲۰	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۴۸	۰/۴۳	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۵۲	-۰/۳۵	-۰/۳۶	-۰/۳۵	۰/۷۷

توجه: عناصر قطر ماتریس، مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه است.

همان گونه که از ماتریس بالا مشخص است، در هر ستون، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه

با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

در مجموع با تائید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز مورد قبول واقع می‌گردد.

## آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از طریق آزمون ویژه‌ای به نام روایی متقاطع شاخص اشتراکی<sup>۱</sup> cv com است که کیفیت مدل با سه عدد ۰/۰۲ ضعیف ۰/۱۵ متوسط ۰/۳۵ قوی مقایسه می‌شود (هنسلر و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹). همان‌طور که مشاهده می‌شود (جدول ۴-۱۱) کیفیت مدل اندازه‌گیری در متغیرهای تحقیق دارای کیفیتی بسیار قوی است.

جدول ۴-۱۱- کیفیت مدل اندازه‌گیری

متغیر	ابعاد	CVCOM
رهبری اخلاقی	فرد اخلاقی	۰/۵۲
	مدیر اخلاقی	۰/۶۵
تسهیل کار- خانواده	تسهیل کار- خانواده	۰/۷۱
	تسهیل خانواده- کار	۰/۶۸
تعارض کار- خانواده	تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان	۰/۷۸
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر زمان	۰/۶۸
	تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی	۰/۷۲
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر توان‌فرسایی	۰/۷۶
	تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار	۰/۷۱
	تعارض خانواده- کار مبتنی بر رفتار	۰/۵۳
بهبزبستی شغلی	خشنودی شغلی	۰/۵۰
	احترام سازمان به کارکنان	۰/۴۷
	توجه سرپرست	۰/۵۶
	تداخل کار در زندگی شخصی	۰/۶۱

<sup>۱</sup> Cross Validity Communalilty

<sup>۲</sup> Henseler at all

## مدل ساختاری

بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها بررسی می‌شوند.

در بررسی مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر  $t$ ، معیار  $R^2$  و برای کیفیت مدل از شاخص اعتبار افزونگی<sup>۱</sup> CVRED استفاده شد.

### ضرایب معناداری $z$ (مقادیر $t$ -value)

معیار اول از بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری  $Z^2$  است که همان‌گونه که در شکل زیر ارائه شده است، از طریق فرمان بوت استرپینگ قابل‌دستیابی است

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر  $T$ -value است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $T$  به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود (جدول ۴-۱۲).

**معیار  $R^2$ :** چاین (۱۹۹۸) بیان کرد که  $R^2$  مهم‌ترین شاخص تست یک مدل علی است که در آن نشان می‌دهد متغیرهای مستقل بر روی هم چقدر از رفتار متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌کنند؛ و با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی مقایسه می‌شود.

<sup>۱</sup> CV Red

<sup>۲</sup> اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و به ترتیب برابرند با ۰/۹۶، ۰/۵۸

همان‌طور که در جدول (۴-۱۲) مشاهده می‌شود  $R^2$  بهزیستی شغلی ۰/۴۸ شده است که نشان می‌دهد متغیرهای تسهیل کار- خانواده، تعارض کار- خانواده و سبک رهبری اخلاقی مدیران، ۰/۴۸ از مقدار متغیر بهزیستی شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند که این پیش‌بینی در حد قوی است.

جدول ۴-۱۲- آزمون ضریب تعیین

R Square	
۰/۴۸	بهزیستی شغلی

### بررسی کیفیت مدل ساختاری

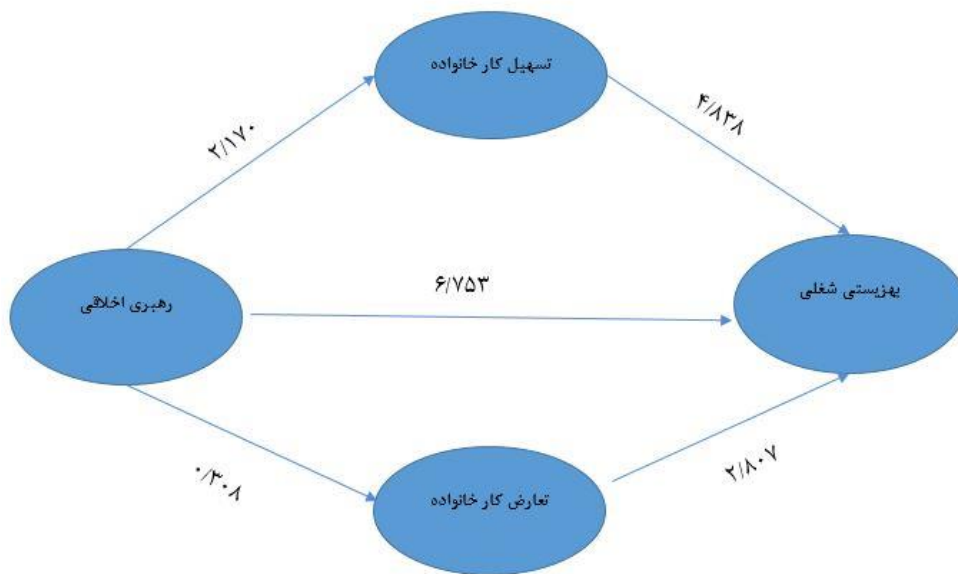
برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص اعتبار افزونگی<sup>۱</sup> که به آن  $Q^2$  (شاخص استون و گیسر<sup>۲</sup>) نیز می‌گویند استفاده شد این مقدار برای تمامی متغیرهای وابسته (مدل‌های انعکاسی) محاسبه می‌شود و با سه عدد ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، قوی مقایسه می‌شود (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹)

CV red متغیر بهزیستی شغلی ۰/۱۸ شده است که نشان می‌دهد پیش‌بینی رفتار این متغیر توسط متغیرهای مستقل دارای کیفیت قوی است.

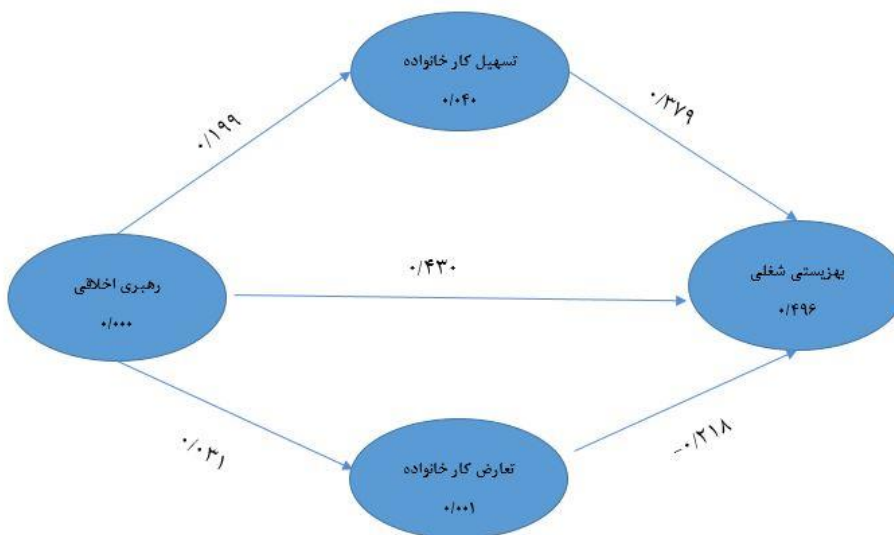
درمجموع مدل ساختاری ما از قدرت پیش‌بینی مدل بسیار قوی برخوردار است که نشان می‌دهد قدرت پیش‌بینی مدل می‌دهد.

<sup>۱</sup> CV Red

<sup>۲</sup> Stone and Geisser criterion



شکل ۴-۲- مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب



شکل ۴-۳- مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

## ۴-۴-۱- آزمون فرضیات

در این قسمت به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم برای بررسی فرضیات اگر مقدار  $T$  بیشتر از  $۱/۹۶$  باشد، یعنی اثر مثبت وجود دارد و فرضیه معنی‌دار است. اگر بین  $۱/۹۶+$  و  $۱/۹۶-$  باشد، اثر معنی‌داری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از  $۱/۹۶-$  باشد، یعنی اثر منفی دارد ولی فرضیه معنی‌دار است.

جدول ۴-۱۳- آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	آماره تی	ضریب مسیر	فرضیه	
تائید فرضیه	۲/۱۷	۰/۱۹	سبک رهبری اخلاقی ← تسهیل کار- خانواده	۱
رد فرضیه	۰/۳۰	۰/۰۳۱	سبک رهبری اخلاقی ← تعارض کار- خانواده	۲
تائید فرضیه	۴/۸۳	۰/۳۷	تسهیل کار- خانواده ← بهزیستی شغلی معلمان	۳
تائید فرضیه	۲/۸۰	-۰/۲۱	تعارض کار- خانواده ← بهزیستی شغلی معلمان	۴
تائید فرضیه	۶/۷۵	۰/۴۲	سبک رهبری اخلاقی ← بهزیستی شغلی معلمان	۵

فرضیه اول:

فرض ( $H_0$ ): سبک رهبری اخلاقی مدیران بر تسهیل کار- خانواده معلمان تاثیر ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ می‌توان گفت که میزان تأثیر رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده معلمان برابر ( $۰/۱۹$ ) است. همچنین مقدار آماره  $T$  (ضریب معناداری) برای این مسیر برابر با  $۲/۱۷$  است که بیشتر بودن آن نسبت به  $۱/۹۶$  معناداری آن را نشان می‌دهد؛ بنابراین، این مسیر در سطح  $۰/۰۵$  معنادار است. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق تائید می‌شود. به عبارتی رهبری اخلاقی مدیران بر تسهیل کار- خانواده معلمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه دوم:

فرض (H0): سبک رهبری اخلاقی مدیران بر تعارض کار- خانواده معلمان تاثیر ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ می توان گفت که میزان تاثیر رهبری اخلاقی بر تعارض کار- خانواده معلمان برابر (۰/۰۳۱) است. همچنین مقدار آماره T (ضریب معناداری) برای این مسیر برابر با ۰/۳۰ است که کمتر بودن آن نسبت به ۱/۹۶ معنادار نبودن آن را نشان می دهد؛ بنابراین، این مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. لذا فرض صفر تائید و فرض تحقیق رد می شود. به عبارتی رهبری اخلاقی مدیران بر تعارض کار- خانواده معلمان تاثیرگذار نیست.

فرضیه سوم:

فرض (H0): تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تاثیر ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ می توان گفت که میزان تاثیر تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان برابر (۰/۳۷) است. همچنین مقدار آماره T (ضریب معناداری) برای این مسیر برابر با ۴/۸۳ است که بیشتر بودن آن نسبت به ۱/۹۶ معناداری آن را نشان می دهد؛ بنابراین، این مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق تائید می شود. به عبارتی تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تاثیر مثبت و معناداری می گذارد.

فرضیه چهارم:

فرض (H0): تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تاثیر ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ می توان گفت که میزان تاثیر تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان برابر (۰/۲۱-) است. همچنین مقدار آماره T (ضریب معناداری) برای این مسیر برابر با ۲/۸۰ است که بیشتر بودن آن نسبت به ۱/۹۶ معناداری آن را نشان می دهد؛ بنابراین، این مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است. لذا

فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارتی تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

#### فرضیه پنجم:

فرض (H0): سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تأثیر ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ می‌توان گفت که میزان تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان برابر (۰/۴۲) است. همچنین مقدار آماره T (ضریب معناداری) برای این مسیر برابر با ۶/۷۵ است که بیشتر بودن آن نسبت به ۱/۹۶ معناداری آن را نشان می‌دهد؛ بنابراین، این مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است. لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارتی سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

#### فرضیه ششم:

فرض (H0): تعارض کار- خانواده نقش میانجی گر در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ و شکل ۴-۵ با توجه به اینکه فرضیه ۲ (مسیر غیرمستقیم) معنادار نیست می‌توان گفت تعارض کار- خانواده نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری را ندارد؛ بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می‌شود.



فرضیه هفتم:

فرض (H0): تسهیل کار- خانواده نقش میانجی گر در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری ندارد.

مطابق با جدول شماره ۴-۱۳ و شکل ۴-۵ با توجه به اینکه مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم معنادار می‌باشند و همچنین مقدار شمول واریانس ( $VAF=0/20$ )، فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود؛ بنابراین تسهیل کار- خانواده نقش میانجی جزئی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی دارد؛ یعنی بخشی از اثر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی منوط به حضور متغیر تسهیل کار- خانواده است.

### تحلیل میانجی:

برای محاسبه اثر میانجی دو فرضیه این تحقیق از شاخص VAF استفاده شد

شمول واریانس<sup>۱</sup> یا VAF یکی از روش‌های محاسبه نقش متغیر میانجی است. این روش در حداقل مربعات جزئی، رگرسیون، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری کاربرد دارد.

$$VAF = \frac{(a*b)}{(a*b)+c}$$

C : مسیر مستقیم

a×b : مسیر غیرمستقیم

(a×b)+ c : مسیر کل

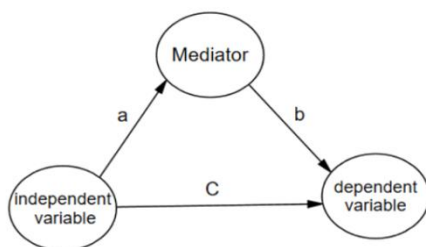
پیش از اجرای اثر میانجی باید مدل بدون متغیر میانجی اجرا شود. در این صورت باید اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته معنادار باشد. در غیر این صورت بررسی نقش میانجی منتفی است. اگر اثر متغیر مستقل بر

---

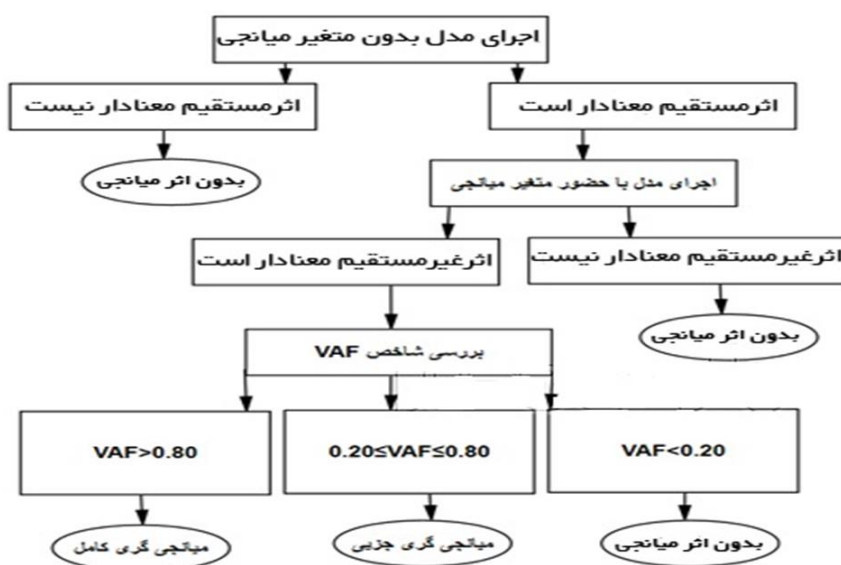
<sup>1</sup> Variance accounted for

وابسته معنی‌دار بود مدل با حضور متغیر میانجی اجرا می‌شود. در این حالت باید تأثیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته معنی‌دار باشد اگر چنین نباشد بازهم نقش میانجی منتهی است. در نهایت اگر همه شرایط برقرار باشد با استفاده از شمول واریانس VAF می‌توان به تفسیر نتایج زیر پرداخت.

- میانجی نیست: یعنی اثر متغیر مستقل بر وابسته را به خود منوط نمی‌کند.
- میانجی کامل است؛ یعنی تمام اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.
- میانجی جزئی است: یعنی بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.



شکل ۴-۴- مسیرهای متغیرها در تحلیل میانجی



شکل ۴-۵- نحوه محاسبه میانجی

## فصل پنجم

### بحث و نتیجه گیری

## ۵-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا یافته‌های پژوهش به صورت خلاصه مطرح شده و با توجه به اهداف ویژه و نتایج پژوهش‌های دیگران مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و براساس نتایج درخواستی از پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

## ۵-۲- خلاصه پژوهش

در راستای رسالت سازمان‌ها و ادارات که همانا استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است، استفاده بهینه از نیروی انسانی اهمیت خاصی دارد، مهم‌تر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل است (سالاری، بحرالعلوم و بیگلری، ۱۳۹۹). مدارس و معلمان تحت تأثیر تحولاتی که در جامعه رخ می‌دهد، قرار می‌گیرند. تغییرات فعلی در ساختارهای اجتماعی و سیستم‌های سیاسی و اقتصادی مستقیماً بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد؛ از جمله این تغییرات می‌توان به تغییر در فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، انقلاب علمی، تغییر در ساختار جمعیت‌ها و تغییرات در روابط شغلی و زندگی و اوقات فراغت اشاره نمود. همه این موارد باعث ایجاد تحولات شدید آموزشی شده است که می‌تواند تقاضاهای پیچیده، شدید و متناقضی را در محیط کار فعلی به کارکنان تحمیل نماید و این سناریوی جدید بر کار آیی حرفه‌ای، بهزیستی شغلی و رشد انسانی آن‌ها تأثیرگذار باشد (آلونسو، فرناندز و توپا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از این رو هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده بود.

---

<sup>۱</sup> Alonso, Fernández Salinero, & Topa

جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری تشکیل داده‌اند (۱۹۰ نفر) که در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ مشغول به کار بودند. برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار تعیین حجم نمونه جی پاور استفاده شد. مقدار ۱۱۸ نمونه توسط نرم‌افزار به‌عنوان حداقل حجم نمونه برای انجام پژوهش در نظر گرفته شد؛ اما به‌منظور افزایش اعتبار و غنای پژوهش و احتمال پاسخگو نبودن برخی از نمونه‌ها، حجم نمونه ۱۳۰ نفر در نظر گرفته شد؛ پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها و حذف پرسشنامه‌های مخدوش، ۱۲۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

روش پژوهش توصیفی و از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به‌طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدل ساختاری است، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها است. پژوهش حاضر به شکل میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده است.

ابزار اندازه‌گیری شامل ۵ پرسش‌نامه ویژگی جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار، مقطع تدریس)، پرسش‌نامه رهبری اخلاقی براون و تورینو و هریسون (۲۰۰۵)، شامل ۱۰ سؤال و دو بعد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی؛ پرسش‌نامه ۳۱ سؤالی بهزیستی شغلی پارکر و هایت (۲۰۱۱)، با ۴ بعد خشنودی شغلی، احترام سازمان به کارکنان، توجه سرپرست و تداخل کار در زندگی شخصی؛ پرسش‌نامه تسهیل کار- خانواده هالبروک (۲۰۰۵)، شامل ۱۶ سؤال و ۲ بعد تسهیل کار- خانواده و تسهیل خانواده- کار و پرسش‌نامه ۱۸ سؤالی تعارض کار- خانواده، کارلسون، کاکمار ویلیامز (۲۰۰۰)، با ۶ بعد، تعارض کار- خانواده مبتنی بر زمان (در محیط شغلی و در خانواده)، تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان‌فرسایی (در محیط شغلی و در خانواده) و تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار (در محیط شغلی و در خانواده) بود که در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده بود. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها توسط ۷ نفر از صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت. پرسش‌نامه‌ها در بین نمونه‌های پژوهش توزیع شد و پس‌از آن برای تأیید ابزارهای اندازه‌گیری از روایی همگرا و روایی واگرا و برای تعیین پایایی

پرسش‌نامه‌ها از سه معیار بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بهره گرفته شد و تمامی این معیارها مورد تأیید قرار گرفت.

به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصدها، انحراف استاندارد و رسم جداول) و به‌منظور تعیین اثر متغیرها بر هم از مدل‌سازی معادلات ساختاری (رویکرد حداقل مربعات جزئی) استفاده شد و برای اجرای آزمون‌های فوق از دو نرم‌افزار Smart-PLS2 و SPSS21 بهره گرفته شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اکثر معلمان تربیت‌بدنی شهرستان ساری را مردان تشکیل دادند و اغلب آن‌ها متأهل بودند؛ بیشتر نمونه‌های مورد مطالعه در دامنه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند؛ همچنین سطح تحصیلات اکثر نمونه‌های پژوهش فوق‌لیسانس و سابقه فعالیت آن‌ها بین ۱۶ تا ۲۰ سال بودند.

پس از تأیید معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرایی متغیرهای پژوهش، در بخش برازش مدل ساختاری، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که متغیر رهبری اخلاقی بر تسهیل کار-خانواده و بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری اثر مثبت و معنادار دارد؛ اما تأثیر رهبری اخلاقی بر تعارض کار-خانواده معنادار نبود؛ تأثیر مستقیم و معنادار متغیر تعارض کار-خانواده و تسهیل کار-خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری مورد تأیید قرار گرفت. به‌عبارتی با افزایش تعارض کار-خانواده سطح بهزیستی شغلی معلمان کاهش و با افزایش تسهیل کار-خانواده، بهزیستی شغلی معلمان نیز افزایش می‌یابد. نتایج حاصل از تحلیل پژوهش، میانجی‌گری تسهیل کار-خانواده در رابطه بین رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی را تأیید و تعارض کار-خانواده را رد نمود. درنهایت بر اساس معیار استون و گیسر ( $Q^2$ )، قدرت بالای پیش‌بینی مدل نیز مورد تأیید قرار گرفت.

## ۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری

تحصیل یکی از حقوق اساسی است که به افراد اعطا می‌شود. جامعه می‌تواند از طریق آموزش شکوفا شود؛ معلمان در این زمینه به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی فرایند یادگیری، نقش اصلی را ایفاء می‌کنند؛ برخی از عوامل همچون سیاست‌های عمومی، پروژه‌های آموزشی، رابطه با دانش‌آموزان، دستورالعمل‌های آموزش، عوامل اجتماعی و اقتصادی، مدیریت، ویژگی‌های شغلی، محیط خانوادگی و متغیرهای ذهنی و درونی می‌توانند معلمان را هنگام انجام وظایف خود تحت شعاع قرار دهند (پرزنبرگ، کویرگا و اولیوپرا، ۲۰۲۰). با این حال پی بردن به این مسئله که کدام عوامل و چگونه می‌توانند بر بهزیستی شغلی معلمان و عملکرد حرفه‌ای آن‌ها تأثیرگذار باشند نیازمند اجرای پژوهش‌های مختلف از زوایای گوناگون است. از این رو هدف از اجرای پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده بود.

نتایج تحلیل آماری یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ به عبارتی هر چه مدیران توسعه و اجرای استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای معلمان را بیشتر مورد توجه قرار دهند، سطح بهزیستی شغلی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. به اعتقاد یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، رهبران خوب باید از ویژگی‌های صداقت و رفتارهای اخلاقی برای توسعه سازمان برخوردار باشد. این در حالی است که محققان اذعان نموده‌اند که سبک‌های رهبری برای تأثیرگذاری بیشتر باید با محیط‌ها و فرهنگ‌های مختلف سازگار باشند (دورفمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). رهبری اخلاقی مستلزم ویژگی‌های زیادی همچون صداقت، اعتماد، انصاف و همدلی است که این ویژگی‌های به‌طور پی‌درپی توسط کارکنان توصیف می‌شوند و برای ایجاد اعتماد دوطرفه و کاهش اضطراب کارکنان و رفاه شغلی

---

1 Yang

2 Dorfman et al

آن‌ها در هنگام عدم قطعیت در ارتباط با چالش‌های کاری و اخلاقی در کار موردنیاز می‌باشند (بهارلو همکاران، ۱۳۹۴). جغتای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، طی مطالعات خود بیان نمودند که مدیران به‌واسطه تصمیم‌گیری منصفانه و متعادل، تنظیم استانداردهای اخلاقی، الگوی رفتار اخلاقی و مجازات رفتارهای غیراخلاقی و ایجاد روابط قابل‌اعتماد با زیردستان خود می‌توانند تأثیر زیادی بر بهزیستی شغلی کارکنان داشته باشد و ارتقاء رفتارهای رهبری اخلاقی در محل کار می‌تواند یک استراتژی مفید برای تحریک مشارکت کاری کارکنان و عاملی برای مهار خستگی عاطفی آن‌ها باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ساروار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، یوساف و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) و یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) همخوان است.

در راستای تبیین نتایج حاصل‌شده می‌توان بیان نمود که هنگامی که مدیران موفقیت را صرفاً بر اساس نتایج ارزیابی نمایند و با معلمان در خصوص اخلاقیات و ارزش‌های کاری به گفتگو بپردازند، در زندگی شخصی خود به شیوه‌های اخلاقی رفتار نمایند، الگویی برای انجام امور در مسیر درست اخلاقی ارائه دهند و زمینه اعتمادسازی را نزد معلمان خود فراهم آورند، معلمان نیز حس همدردی و احترام را از جانب مدیران خود درک می‌کنند، احساس خود ارزشمندی در آن‌ها افزایش می‌یابد، بارزش‌های سازمان هماهنگ می‌شوند و سطح اعتماد و رضایت آن‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند.

در ادامه نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که تأثیر رهبری اخلاقی بر تعارض کار- خانواده معلمان تربیت‌بدنی غیر معنادار است. به اعتقاد لیا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، کارکنان بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی می‌توانند مهارت‌ها، رفتارها و دیدگاه‌ها را از الگوهای خود بیاموزند. از این‌رو آن‌ها در خصوص رهبری اخلاقی نیز می‌توانند با یادگیری شیوه‌ها و الگوهای اخلاقی از رهبران خود در محیط کاری، در جهت رضایت همسران، تعارض کار- خانواده و غنی‌سازی محیط شغلی و زندگی خود بهره‌گیرند (لیاو همکاران، ۲۰۱۵).

---

1 Chughtai, Byrne, & Flood

2 Sarwar et all

3 Yousaf et all

4 Yang

5 Liao et all



فریر و بتنسورت<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، عیسی وایلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) و لیاو همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی منجر به کاهش تعارض کار- خانواده می‌شود. در تبیین این ناهمخوانی و عدم معناداری تأثیر رهبری اخلاقی بر تعارض کار- خانواده علاوه بر تفاوت‌های فرهنگی و جامعه آماری مورد مطالعه با پژوهش- های مذکور، می‌توان بیان نمود که بهره‌گیری از تجربیات مثبت یک فرد مانند استفاده از ویژگی‌های مدیران با سبک رهبری اخلاقی و انتقال آن به محیط خانوادگی و حل تعارضات بین دو محیط شغلی و خانوادگی نیازمند مهارت‌های فردی و روانشناسی و متأثر از هویت پیروان است (لیاو همکاران، ۲۰۱۵) که ممکن است نمونه‌های مورد مطالعه در خصوص این مهارت‌ها ضعیف عمل نموده باشند. علاوه بر این بر اساس دیدگاه بروان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) که استدلال نمود تأثیرپذیری پیروان به میزان توجه آن‌ها به رهبران اخلاقی مرتبط است، می‌توان بیان نمود که با توجه به عدم معناداری تأثیر رهبری اخلاقی بر تعارض کار- خانواده و معناداری ضعیف رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده، می‌توان این‌گونه استدلال کرد که نمونه‌های پژوهش به ویژگی‌های اخلاقی مدیران خود جهت حل تعارضات شغلی و خانوادگی توجه کافی ننموده‌اند.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده معلمان تربیت- بدنی بود. به اعتقاد گروجین (۲۰۰۴)، رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند. در حقیقت رهبری اخلاقی به‌عنوان نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه است (بروان و همکاران، ۲۰۰۵)، رهبران اخلاقی رفتارهایی انجام می‌دهند که از دید پیروان به‌طور هنجاری مناسب هستند، بنابراین، به‌عنوان الگو اعتبار کسب می‌کنند (میاو همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). عباسپور و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعات خود بیان نمودند که بر اساس نظریه تعامل اجتماعی و تعامل رهبر- عضو،

---

1. Freire & Bettencourt  
2. Eissa & Wyland  
3. Brown et all  
4. Miao et all

پیروان بارانمایی رهبری اخلاقی به رفتارهای موافق اجتماعی می‌پردازند و یا از رفتارهای انحرافی منع می‌شوند.

روانشناسی مثبت‌گرا موضوعی جدید در علم روانشناسی است که بیشتر به توانمندی‌ها و قوت‌های افراد و تقویت کردن آن‌ها متمرکز است تا توجه به نقاط ضعف و بی‌کفایتی‌های آن‌ها و در نتیجه تلاش برای رفع این ضعف‌ها (سپهوند و محمدیاری، ۲۰۱۶)؛ بر همین اساس می‌توان تسهیل کار- خانواده را در حوزه روانشناسی مثبت‌گرا قرارداد چراکه روان‌شناسی مثبت‌گرا زمینه‌ای برای تغییر جهت از جنبه‌های منفی روان‌شناسی به جنبه‌های مثبت است (پور حسین و همکاران، ۲۰۱۷) و نمونه‌های پژوهش حاضر نیز به‌جای بهره‌گیری از رهبری اخلاقی در جهت حل تعارضات کار- خانواده، از الگوهای رفتاری و اخلاقی مثبت رهبران اخلاقی به- منظور تسهیل کار- خانواده استفاده نموده‌اند؛ در واقع آن‌ها به‌جای بهره‌گیری از استانداردهای اخلاقی و تجربیات فراگرفته‌شده در محل کار به‌منظور کاهش مشغله‌های ذهنی، استرس، تنش، اضطراب و کم‌کاری در فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خانوادگی و شغلی، از الگوها و استانداردهای رفتاری و اخلاقی رهبران در جهت توسعه و گسترش توانایی خود در زندگی خانوادگی، افزایش اعتمادبه‌نفس، اجرای موفق مسئولیت‌های شغلی و مشارکت در فعالیت‌های شغلی و خانوادگی استفاده نموده‌اند.

نتایج پژوهش حاضر تأثیر مستقیم و معنادار تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری را مورد تأیید قرارداد. به عبارتی با افزایش سطح تعارض کار- خانواده، بهزیستی شغلی معلمان کاهش می‌یابد. خانواده و شغل دو حیطه بسیار مهم زندگی افراد هستند و تجربه هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارد؛ نیازها و الزامات محیط کار و خانوادگی گاهی با یکدیگر همخوان نیستند و علاوه بر این ممکن است توانمندی کارکنان برای برقراری ارتباط میان دو حیطه در سطح پایین باشد و یا این توانمندی تحت شرایط متعارض کاهش یابد. اوبرونویچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، ضمن تأیید تأثیر تضاد کار و خانواده بر بهزیستی شغلی،

---

1 Obrenovic et all

بیان داشتند که این تأثیر احتمالاً به دلیل استرس ناشی از تعامل منفی کار و خانواده باشد. در همین راستا یوکل و فان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، نیز اظهار کرد که افزایش تعارض کار- خانواده برای بسیاری از کارکنان در عصر حاضر به یک واقعیت زندگی تبدیل شده است و این مؤلفه پیش‌بینی کننده قوی بهزیستی شغلی است. فیاضی و ساروی (۱۳۹۵)، تأثیر مخرب تضاد کار- خانواده بر فرسودگی و بهزیستی روانی کارکنان را مورد تأیید قرارداد است. کریمی، کریمی و نوری (۲۰۱۱)، نیز در مطالعات خود بیان داشت که تعارض کار- خانواده کارکنان ایرانی به‌طور قابل توجهی سطح بهزیستی شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در همین راستا می‌توان بیان نمود که با انتقال پریشانی و آشفتگی معلمان در محیط کاری به زندگی خانوادگی و عدم مشارکت آن‌ها در فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خانوادگی، با افزایش فشار و استرس شغلی و عدم مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های لذت‌بخش و با انتقال استرس‌های خانوادگی به محیط کاری و ایجاد مشغله‌های ذهنی در محیط کاری، سطح بهزیستی شغلی معلمان تحت تأثیر قرار گرفته و کاهش می‌یابد.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر مستقیم و معنادار تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی بود. به اعتقاد اوبرونویچ و همکاران (۲۰۲۰)، عواملی که عدم اطمینان، نارضایتی، ناامنی و درگیری را در زندگی شغلی و خانوادگی کارکنان ایجاد می‌کنند، باعث کاهش رفاه شخصی و سازمانی آن‌ها می‌شوند؛ وی در ادامه بیان داشت که سازمان‌ها با دانستن اینکه یک کارمند خوشحال و راضی کارمندی سازنده‌تر است، به‌طور فزاینده‌ای به تعادل زندگی خانوادگی و شغلی آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند و به‌صورت فعال سعی در توسعه ارزش‌ها و گسترش توانایی آن‌ها در زندگی خانوادگی و شغلی می‌کنند. در همین راستا فیتزپاتریک و همکاران (۲۰۱۲)، نیز اظهار داشتند که عملکرد شغلی و بهزیستی روانی کارکنان هنگامی افزایش می‌یابد که اصول سازمانی تعادل کار و خانواده آن‌ها را ترغیب کند. کعب‌عمیر و همکاران (۱۳۹۵)، در راستای تأیید تأثیر تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی، بیان کردند که کارکنانی که احساس تعادل میان دو حوزه کار و زندگی شخصی خود دارند، از کار و زندگی شخصی خود خشنود هستند و احساس سلامت

---

1 Yucl & Fan

و سطح بهزیستی شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های چنگ (۲۰۲۰) و حراتی و همکاران (۲۰۰۸) همخوان است.

در تبیین نتایج حاصل‌شده می‌توان بیان کرد که کارکنان با توسعه توانایی‌های خود در زندگی خانوادگی و شغلی و با فراگیری تکنیک‌ها و تجربیات مثبت شغلی و خانوادگی، با فراگیری صلاحیت و شایستگی‌های فعالیت‌های کاری و انتقال آن به محیط خانوادگی، با به‌کارگیری ارزش‌های محیط شغلی در خانه و با بهره‌گیری از روابط مثبت و مؤثر خانوادگی در محیط کاری و استفاده از مهارت‌های زندگی خانوادگی جهت اجرای مسئولیت‌های شغلی، سطح بالاتری از رضایت، اعتماد، احساس توانمندی و اثربخش بودن و استقلال شغلی را تجربه می‌کنند. همچنین از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تاثیر مثبت سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی بود، به‌نحوی که هر چه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد معلمان بهزیستی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند. به اعتقاد محمدی و همکاران (۱۳۹۲)، رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین بیان داشت که رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارمندان نیز تاثیر مثبت دارد که حاکی از تاثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی است. همچنین ساروار و همکاران (۲۰۲۰)، بیان داشتند که رهبری اخلاقی تاثیر مثبتی بر بهزیستی شغلی کارکنان، مشارکت کاری و عملکرد مالی دارد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش فریر و بتنسورت (۲۰۱۹)، یوساف و همکاران (۲۰۱۹)، جغتای، بیرن و فلاذ (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

درنهایت نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میانجی‌گری تسهیل‌کار- خانواده در رابطه بین رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی را تأیید و تعارض کار- خانواده را رد نمود. همان‌طور که در پیشینه پژوهش نیز مشهود است، اکثر مطالعات پیشین در زمینه ارتباط دوجه‌دوی این متغیرها بوده است؛ لذا جهت مقایسه نتیجه این فرضیات با نتایج دیگر محققان، پژوهشی یافت نشد. این در حالی است که در خصوص تأثیر مثبت تسهیل‌کار- خانواده در رابطه بین رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی می‌توان بر اساس نتایج غیرمستقیم محققان بیان کرد که نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های چنگ (۲۰۲۰)، کعب‌عمیر (۱۳۹۵)، ساروار و همکاران (۲۰۲۰)،

یوسف و همکاران (۲۰۱۹) و یانگ (۲۰۱۴) همخوان است. همان طور که پیش از این نیز گفته شد نمونه‌های پژوهش به حفظ تعادل و تسهیل دو حوزه مهم زندگی یعنی کار- خانواده توجه بیشتری نموده‌اند؛ از این رو در تبیین نتایج می‌توان گفت که رهبران از طریق حفظ ارزش‌های کاری، رعایت اخلاقیات، صداقت و استانداردهای اخلاقی بر کسب تجربیات مثبت، بر احساس خود ارزشمندی، صلاحیت و توانایی کارکنان خود در محیط کاری و خانوادگی تأثیر مثبت می‌گذارند و آن‌ها نیز در محیط شغلی خود به واسطه حفظ تعادل موقعیت‌ها و شرایط شغلی و خانوادگی، به رضایتمندی بیشتر، عزت نفس بالاتر و اجرای وظایف و عملکرد بهتر دست می‌یابند.

## ۵-۴- محدودیت‌های تحقیق

### ۵-۴-۱- محدودیت‌های قابل کنترل

۱- آزمودنی‌ها محدود به شهرستان ساری بود.

۲- آزمودنی‌ها محدود به معلمان تربیت‌بدنی بود.

۳- محدوده زمانی اجرای پژوهش مربوط به سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ بوده است.

### ۵-۴-۲- محدودیت‌های غیرقابل کنترل

۱- عدم پاسخگویی کامل برخی آزمودنی‌ها به تمامی سؤالات پرسشنامه.

۲- عدم ایجاد شرایط یکسان برای تمامی آزمودنی‌ها هنگام تکمیل پرسشنامه.

## ۵-۵- پیشنهادات پژوهش

### ۵-۵-۱- پیشنهادات کاربردی

- ✓ با توجه به تأثیر رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده و بهزیستی شغلی معلمان، پیشنهاد می‌شود مدیران به رعایت ارزش‌های اخلاقی توجه بیشتری نموده و رعایت این ارزش‌ها توسط کارکنان را در ارزشیابی و ارتقاء آنان مدنظر قرار دهند.
- ✓ مدیران برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در حوزه ارزش‌های اخلاقی را در دستور کار خود قرار دهند و به کارکنان فرصت دهند تا بیشتر از قبل به بیان دیدگاه خود بپردازند و اعلام وجود کنند.
- ✓ توصیه می‌گردد مدیران مدارس به صورت اخلاقی رفتار نمایند و به جای مدیریت صرف بر کارکنان، نقش هدایت‌گری را بر عهده گیرند. مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی کارکنان را روشن کنند به طوری که آن‌ها بدانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود.
- ✓ با توجه به تأثیر تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی کارکنان، به منظور کاهش این تعارضات و جلوگیری از پیامدهای نامطلوب آن، سازمان‌ها باید محیط را طوری طراحی کنند که کارکنان با تضاد نقش بین خانواده و کار روبه‌رو نشوند و طراحی مشاغل به گونه‌ای باشد که متناسب با تخصص و دانش هر فرد باشد و به ارزش‌های خانوادگی هر فرد توجه و در صورت امکان حمایت‌های لازم انجام گیرد.
- ✓ با توجه به تأثیر منفی تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود در مراحل اولیه ورود معلمان به آموزش و پرورش و فرایند استخدامی، ویژگی‌های مشاغل و همچنین محدودیت‌هایی که در آن وجود دارد را به شکل واقع‌بینانه‌ای برای داوطلبان تشریح کنند، به گونه‌ای که داوطلبان بتوانند پیش از انتخاب شغل و سازمان موردنظر خود، تصویر دقیق و روشنی از آن

داشته باشند و بتوانند ارزیابی دقیقی از واقعیت‌های موجود در خصوص مواردی نظیر، حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، نحوه ارتقاء و پیشرفت شغلی، امکانات موجود برای ارتقاء سطح علمی و کسب دانش و تجربه بیشتر، میزان استقلال و آزادی عمل در انتخاب روش انجام کار، میزان پیچیدگی و ظرافت-های شغلی، به عمل آورند؛ ارائه این اطلاعات و آگاهی‌ها، می‌تواند منجر به تعدیل انتظارات معلمان شده و موجب شود تا فرد در شغل و سازمان خود از رضایت بالاتر و روحیه بهتری برخوردار شود و به‌منظور تحقق رسالت‌های سازمان عملکرد بهتری را نشان دهد.

✓ مسئولین راهبردهایی را در زمینه تعادل بین کار و زندگی، ترویج و آموزش فرهنگ تعادل بین کار و زندگی، تأمین امنیت شغلی کارکنان، حمایت و حفظ ارزش‌های خانواده، ایجاد مراکز مشاوره برای کارکنان و خانواده‌های آنان و فراهم کردن تسهیلات و امکانات حمایتی برای خانواده کارکنان به-منظور حفظ تعادل کار- خانواده و به‌تبع آن افزایش بهزیستی و رفاه کارکنان تدوین نمایند.

✓ از دیگر اقداماتی که مدیران مدارس می‌توانند برای مدیریت تعارض ایجادشده بین کار- خانواده کارکنان خود انجام دهند، اتخاذ سیاست‌های حمایتی، شامل برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، تخصیص مرخصی به‌منظور انجام مسئولیت‌های والدینی، همکاران و سرپرست حمایت‌کننده است؛ درنهایت سازمان‌ها با اتخاذ راهکارهای فوق نه‌تنها می‌توانند تداخل کار و خانواده را کاهش دهند بلکه از این طریق می‌توانند موجب رضایت فرد از شغل و خانواده خود و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شوند.

## ۵-۵-۲- پیشنهادات پژوهشی

✓ با توجه به این‌که پژوهش حاضر تنها بر روی معلمان تربیت‌بدنی شهر ساری انجام‌شده و تعمیم نتایج باید با احتیاط صورت گیرد، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در مدارس و شهرهای دیگر انجام پذیرد تا امکان تعمیم نتایج با اطمینان بیشتری صورت گیرد.

- ✓ با توجه به تأثیر مؤلفهٔ تعارض کار- خانواده بر بهزیستی شغلی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی روش‌های مقابله‌ای با تعارض کار- خانواده را در ادارات ورزش و جوانان بررسی نمایند.
- ✓ با توجه به رد فرضیه پژوهش مبنی بر نقش واسطه‌ای تعارض کار- خانواده در ارتباط بین متغیر رهبری اخلاقی و بهزیستی شغلی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی اثر میانجی‌گری تعارض کار- خانواده را با این دو متغیر در سازمان‌ها و با دیگر نرم‌افزارهای دیگر مدل‌سازی بررسی نمایند.
- ✓ با توجه به معناداری تأثیر رهبری اخلاقی بر تسهیل کار- خانواده و بهزیستی شغلی، توصیه می‌شود پژوهشگران راهکارهای تقویت ویژگی‌های رهبری اخلاقی را مورد بررسی قرار دهند.
- ✓ با توجه به معناداری تأثیر تسهیل کار- خانواده بر بهزیستی شغلی، پیشنهاد می‌شود محققان آتی راهکارهای تسهیل کار- خانواده کارکنان ادارات ورزش و جوانان را بررسی نمایند.



پوست‌ها

بسمه تعالی

با عرض سلام و احترام

پرسشنامه حاضر در راستای انجام تحقیق و تدوین پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان **تاثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده و تعارض کار- خانواده** تهیه گردیده است.

از آنجاکه ارتقا کیفی و علمی این تحقیق منوط به نظریات شما همکار بزرگوار می باشد لذا پیشاپیش از همکاری جنابعالی جهت بذل توجه در بررسی سؤالات و پاسخ دقیق به آنها جهت ادامه این تحقیق کمال تشکر و قدرانی رادارم. لطفاً نظر خود در رابطه با هر سؤال را با قرار دادن علامت ✓ مقابل گزینه مناسب مشخص فرمایید. لازم به ذکر است پاسخهای جنابعالی محرمانه بوده و صرفاً برای انجام تحقیق حاضر مورد استفاده قرار می گیرد.

با سپاس فراوان

پرسشنامه جمعیت شناختی:

جنسیت: مرد  زن

وضعیت تأهل: مجرد  متأهل

سابقه کاری: ۱-۵ سال  ۶ تا ۱۰ سال  ۱۱ تا ۱۵ سال  ۱۶ تا ۲۰ سال

۲۱ تا ۲۵ سال  ۲۵ سال بالاتر

میزان تحصیلات: لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

مقطع تدریس: ابتدایی  متوسطه اول  متوسطه دوم

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم	پرسشنامه رهبری اخلاقی	ردیف
					سوالات پرسشنامه	
					مدیر من به آنچه معلمان می‌گویند گوش می‌دهد.	۱
					مدیر من معلمانی را که استانداردهای اخلاقی را نقض می‌کنند، تنبیه می‌کند.	۲
					مدیر من در زندگی شخصی خود به شیوه‌های اخلاقی رفتار می‌کند.	۳
					مدیر من بهترین‌ها را برای معلمان خود آرزو می‌کند.	۴
					مدیر من تصمیمات متعادل و عادلانه می‌گیرد.	۵
					مدیر من آدم قابل‌اعتمادی است.	۶
					مدیر من با معلمان در مورد اخلاقیات و ارزش‌های کاری صحبت می‌کند.	۷
					مدیر من الگویی برای انجام امور در مسیر درست اخلاقی ارائه می‌دهد.	۸
					مدیر من موفقیت را نه صرفاً برحسب نتایج بلکه همچنین بر اساس شیوه به دست آوردن نتایج تعریف می‌کند.	۹
					مدیر من در زمان تصمیم‌گیری به چیزی که صحیح است عمل می‌کند.	۱۰

ردیف	پرسشنامه بهزیستی شغلی				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
					سؤالات
۱۱					چه میزان از شغل خود رضایت دارید؟
۱۲					چقدر به افراد مافوق و بالادست خود در سازمانتان اعتماد دارید؟
۱۳					چقدر فعالیت‌های کاری روزانه‌تان به شما احساس مفید بودن می‌دهند؟
۱۴					چقدر در شرایط کاری سخت، مافوقتان در گوش دادن به نظرات شما تمایل نشان می‌دهد؟
۱۵					به چه میزان کار شما زندگی شخصیتان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۱۶					چقدر شغلتان باعث احساس رضایت در شما می‌شود؟
۱۷					چقدر به اصولی که توسط سرپرستان وضع شده است، اعتقاد دارید؟
۱۸					چقدر مافوقتان در قبال شما احساس مسئولیت می‌کند؟
۱۹					در زمان تنظیم برنامه کاری خود چقدر به شما احساس فشار و استرس دست می‌دهد؟
۲۰					به چه میزان شغلتان احساس خود ارزشمندی را در شما افزایش می‌دهد؟
۲۱					چقدر شما از طرز برخورد سرپرستان با زیردستانش راضی هستید؟
۲۲					چقدر شغلتان به شما اجازه می‌دهد که متناسب با نیازهایتان وظایف خود را تغییر دهید؟
۲۳					چقدر شما احساس می‌کنید که مافوقتان با شما در رابطه با نگرانی‌های کاریتان احساس همدردی می‌کند؟
۲۴					چقدر شما در رسیدن به اهداف کاریتان احساس می‌کنید که تحت فشار زیادی قرار می‌گیرید؟
۲۵					چقدر کارتان در شما این احساس را ایجاد می‌کند که در سطح فردی، در حال رشد و توسعه هستید؟
۲۶					به چه میزان احساس می‌کنید که سرپرستان به کارکنان احترام می‌گذارند؟
۲۷					چقدر با رفتار و برخورد مافوقتان با خودتان رضایت دارید؟
۲۸					چقدر برای شما سخت است که بعد از کارتان، استراحت کنید؟
۲۹					شما همواره در کارتان چقدر احساس توانمندی و اثربخش بودن می‌کنید؟
۳۰					شما تا چه اندازه از سیستم ارزی کارتان خشنود هستید؟
۳۱					چقدر مافوقتان به شما در مشکلات کاریتان کمک می‌کند؟
۳۲					چقدر زمانی که خارج از ساعات کاریتان هستید نسبت به کارتان تفکر منفی دارید؟
۳۳					چقدر کارتان به اندازه‌ای چالش برانگیز است که بتواند مهارت‌های شما را توسعه دهد؟
۳۴					با توجه به ارزش‌های ایده‌آل سازمانتان، این ارزش‌ها تا چه اندازه واقع‌بینانه هستند؟
۳۵					به‌طور کلی، چقدر احساس می‌کنید رابطه‌ی شما با سرپرستان خوب است؟
۳۶					در زمان ترک محل کار چقدر می‌توانید به‌آسانی از کارتان دل بکنید؟
۳۷					چقدر احساس می‌کنید که سطحی از استقلال را در محیط کاریتان دارید؟
۳۸					چقدر همکارانتان به ارزش‌های سازمان اعتقاد دارند؟
۳۹					چقدر باور دارید که مدیر شما به بهزیستی زیردستانش اهمیت می‌دهد؟
۴۰					چقدر کارتان تأثیری منفی بر عزت‌نفس شما دارد؟

۴۱	به چه میزان احساس می کنید که باارزش‌های سازمانتان هماهنگ شده‌اید؟
----	---

ردیف	پرسشنامه تسهیل کار - خانواده			
	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم
				کاملاً مخالفم
				سؤالات
۴۲				شغل من برای انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌ام، مهارت‌هایی که مفید هستند را در من پرورش می‌دهد.
۴۳				من در نتیجه مهارت‌هایی که در محیط کار کسب کرده‌ام، بهتر قادر به انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌ام هستم.
۴۴				تکنیک‌هایی که من در محیط کار فرامی‌گیرم، به انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌ام کمک می‌کند.
۴۵				تجربیات فراگرفته شده در محل کار به من در انجام بهتر مسئولیت‌هایم در خانواده کمک می‌کند.
۴۶				شغلم روش‌هایی که به زندگی خانوادگی‌ام کمک می‌کند را به من نشان می‌دهد.
۴۷				فراگیری صلاحیت و شایستگی‌هایی که از طریق فعالیت‌های کاری کسب می‌کنم، به من در انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌ام کمک می‌کند.
۴۸				ارزش‌های محیط کارم، به من در اداره کردن مسئولیت‌های خانوادگی‌ام کمک می‌کند.
۴۹				تعامل من با خانواده‌ام بهتر شد است، چراکه در محیط کار احساس بهتری نسبت به خودم دارم.
۵۰				توسعه و گسترش توانایی‌هایم در زندگی خانوادگی، به من در شغلم کمک می‌کند.
۵۱				مهارت‌هایی که در زندگی خانوادگی کسب کرده‌ام به من در انجام مسئولیت‌هایم در محیط کار کمک می‌کند.
۵۲				من بهتری می‌توانم به مسئولیت‌های شغلی‌ام عمل کنم که این در نتیجه‌ی به دست آوردن مهارت در مسئولیت‌های خانوادگی‌ام است.
۵۳				ارزش‌های محیط خانواده به من در اداره‌ی مسئولیت‌های محیط کارم کمک می‌کند.
۵۴				تجربیات فراگرفته شده در خانواده به من در انجام مؤثرتر مسئولیت‌های محیط کارم کمک می‌کند.
۵۵				روابط من در زندگی خانوادگی‌ام به من در برقراری تعامل مؤثرتر با افراد در محیط کار کمک می‌کند.
۵۶				ویژگی‌های مثبتی که در خانه فراگرفته‌ام سبب می‌شود نسبت به کارم احساس بهتری داشته باشم.
۵۷				وقتی احساس می‌کنم در زندگی خانوادگی‌ام موفق هستم در انجام کارهایم اعتمادبه‌نفس بیشتری پیدا می‌کنم.

ردیف	پرسشنامه تعارض کار- خانواده				
	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
					سوالات
۵۸					کارم آن قدر مرا مشغول کرده که نمی توانم در فعالیتهای خانوادگی بیش از آنچه که می خواهم یا علاقه دارم، مشارکت کنم.
۵۹					مدت زمانی را که باید صرف انجام شغلم کنم، من را از مشارکت برابانه در رسیدگی به امور منزل و مسئولیتهای خانه داری باز می دارد.
۶۰					به خاطر مدت زمانی که باید برای مسئولیتهای کاری صرف کنم، مجبور می شوم فعالیتهای خانوادگی را نادیده بگیرم
۶۱					مدت زمانی را که برای فعالیتهای خانوادگی می گذارم، اغلب با مسئولیتهای کاریم تداخل پیدا می کند.
۶۲					مدت زمانی را که با خانواده سپری می کنم اغلب باعث می شود، زمان لازم و کافی را برای فعالیتهایی که موجب پیشرفت شغلم می شوند، اختصاص ندهم.
۶۳					به خاطر مدت زمانی که باید صرف مسئولیتهای خانوادگی کنم، مجبورم از فعالیتهای کاری چشم پوشی کنم.
۶۴					هنگامی که از سرکار به خانه بر می گردم آن قدر پریشان و آشفته ام که نمی توانم در فعالیتهای و مسئولیتهای خانوادگی مشارکت کنم.
۶۵					اغلب هنگامی که از سرکار به خانه بر می گردم به لحاظ هیجانی آن قدر خشک و بی رمق شده ام که این حال مرا از همکاری با خانواده ام باز می دارد.
۶۶					گاهی اوقات به خاطر همه اشاره های کاری، هنگامی که به خانه می آیم آن قدر دچار استرس هستم که نمی توانم کارهایی را انجام دهم که برایم لذت بخش است.
۶۷					به خاطر وجود استرس در خانه، اغلب در محل کار گرفتار مشغله ذهنی درباره مسائل خانوادگی هستم.
۶۸					به علت این که دچار استرس های ناشی از مسئولیتهای خانوادگی هستم، برایم سخت است که خود را متوجه کارم کنم.
۶۹					اغلب تنش و اضطراب ناشی از زندگی خانوادگی، توانایی مرا برای انجام شغلم می کاهد.
۷۰					آن رفتارهایی که برای حل مشکلات شغلی ام به کار می گیرم، برای حل مشکلات در خانه بی فایده هستند
۷۱					آن رفتارهایی که برای من در محل کار مؤثر و ضروری است، در خانه مخرب و غیر ثمربخش خواهند بود.
۷۲					آن رفتارهایی که انجام آن ها مرا در کار فرد مؤثری می سازد، به من کمکی نمی کند که بتوانم همسر یا والد بهتری باشم.
۷۳					آن رفتارهایی که در خانه برای من ثمربخش و کارا است، به نظر نمی رسد که در کار مؤثر باشند.
۷۴					آن رفتارهایی که برای من در خانه مؤثر و ضروری است، در محل کار مخرب و ضد تولید خواهند بود.
۷۵					آن رفتارهایی که برای حل مشکلات در خانه به کارم می آید، به نظر نمی آید که به همان اندازه در محل کار مفید واقع شوند.

منبع

## منابع

- ازگلی، محمد (۱۳۸۵)، درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی. نشریه مصباح، سال ۱۵، شماره ۶۳، صص ۵۳-۷۶
- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ هاشمی شیخ شبانی، اسماعیل (۱۳۹۴)، تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی، اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۰، شماره ۱، صص ۲۰-۲۷.
- توانگر، حسین؛ الحانی، فاطمه؛ ونکی، زهره (۱۳۹۱)، شیوه‌های مقابله‌ای تعارض کار- خانواده در پرستاران، یک مطالعه کیفی مجله مامایی و پرستاری همدان، دوره ۲۰، شماره ۱، صص ۱۴-۲۴
- پاداش، فریبا؛ گل پرور، محسن (۱۳۸۹)، رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۵، دوره ۱، صص ۱۰۳-۱۱۰
- پیرحیاتی، سهیلا؛ نیسی، عبدالکاسم؛ نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۹۱)، رابطه تعارض کار- خانواده و خانواده- کار با اشتیاق شغلی و میل ماندن در شغل در کارکنان یک شرکت پتروشیمی در ماهشهر یافته‌های نو در روان‌شناسی، دوره ۷، شماره ۲۳، صص ۹۵-۱۱۴
- توانگر، حسین؛ الحانی، فاطمه؛ ونکی، زهره (۱۳۹۱)، شیوه‌های مقابله‌ای تعارض کار- خانواده در پرستاران، یک مطالعه کیفی مجله مامایی و پرستاری همدان، دوره ۲۰، شماره ۱، صص ۱۴-۲۴
- حاتم، ناهید؛ کشتکاران ویدا؛ مریم محمد پور (۱۳۹۲)، مقایسه تعارض کار- خانواده در کارکنان بالینی و غیر بالینی (اداری و پشتیبانی) بیمارستان دولتی شهید فقیهی شیراز در سال ۱۳۸۹، دومانه سلامت کار ایران، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۵۲-۶۰
- راهداری شمالی، الهه (۱۳۹۰)، رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان رسمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی - دانشگاه پیام نور استان فارس
- رستگار خالد؛ محمدی م، (۱۳۹۲) بررسی تعارض کار- خانواده در بین پرستاران زن و مرد- شهرستان سبزوار و رابطه آن با رضایت کاری. فصلنامه شورای فرهنگی اجتماعی زنان و خانواده سال شانزدهم، شماره ۶۱، صص ۶۰-۹۶
- زندکریمی، مریم (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تسهیم دانش با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، روانشناسی مدرسه، دوره ۸، شماره ۱، صص ۸۷-۱۰۷.



سالاری اسکر، رقیه؛ بحرالعلوم، حسن؛ بیگلری، نسرین (۱۳۹۹)، تأثیر حمایت اجتماعی و تعارض کار - خانواده بر عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان. نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۱۸۱-۲۰۰.

شیروانی، علیرضا؛ جهانگیر فرد، مجید؛ صنعتی گر، هدا؛ احمدی، کبری (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۶ شماره ۲۳، صص ۹-۳۴.

عادلی نسب، نکو (۱۳۹۰)، بررسی رابطه شادکامی در کار با عملکرد وظیفه‌ای، سلامت روان و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی استرس شغلی و تسهیل کار-خانواده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.

عباسپور، عباس؛ زندیان، هادی؛ قادرمرزی، حبیب‌الله (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو، مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۵، صص ۵۱-۷۱.

عمادی فر، اعظم (۱۳۸۸)، بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با توانمندسازی آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

فیاضی، مرجان؛ ساروی، نازلی (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر تضاد کار-خانواده مادران شاغل بر فرسودگی عاطفی و بهزیستی روانی آن‌ها، مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، سال ۱۴، شماره ۴، صص ۹۵-۱۲۲.

قدیانی، حمیده (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین سبک رهبری (تحولی، تعاملی و رها شده) با خودکارآمدی پرسنل سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی.

کازرونی عقیفون، فاطمه (۱۳۹۲)، رابطه‌ی تعارض کار- خانواده با سلامت کاری، نارسایی شناختی در محیط کار- و رضایت زناشویی: نقش تعدیل‌کننده کیفیت خواب و خودکارآمدی تعارض کار- خانواده در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آقاجاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

کریمی، محمدرضا؛ میر کمالی، سید محمد؛ پورکریمی، جواد (۱۳۹۵)، بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران) (خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت)، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۷-۳۴.

کعب‌عمیر، نوری؛ صغری، ابوالفضل؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ بشلیده، کیومرث (۱۳۹۵)، رابطه تسهیل کار- خانواده با بهزیستی و موفقیت شغلی در پرستاران، پرستاری ایران، دوره ۲۹، شماره ۱۰۴، صص ۷۵-۸۵.

کهریزی، کلثوم؛ تدین سنگانی، پروین؛ احمدآبادانی، آرزو (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان، توسعه حرفه‌ای معلم، سال ۴، شماره ۱، صص ۴۳-۵۹.

گل پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ حسین زاده، خیراله (۱۳۹۰)، الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی ادراک‌شده، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی-سازمانی، سال ۲، شماره ۷، صص

۳۲-۲۱

گل پرور، محسن؛ زراعتی، مهناز؛ صالحی، راضیه (۱۳۹۳)، رابطه‌ی تعارض و سرریز شدگی کار-خانواده با بهزیستی عاطفی در پرستاران زن، پیابورد سلامت، سال ۸، دوره ۵، صص ۴۳۷-۴۵۰

گل پرور، محسن؛ وکیلی، نفیسه (۱۳۸۹)، نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل در رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی کارکنان. دوره ۵، شماره ۱۲، صص ۶۷-۷۷

گل پرور، محسن؛ غزاله، عندلیب (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان نقش تسهیل کار-خانواده در رضایت از خانواده و رضایت از زندگی در زنان پرستار، الگوی معادلات ساختاری، مراقبت‌های پیشگیرانه در پرستاری و مامایی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۴۲-۵۵.

گل پرور، محسن؛ غزاله، عندلیب (۱۳۹۷)، کارکردهای تسهیل کار-خانواده برای شاخص‌های سلامتی و رشد پرستاران زن، زن و جامعه، سال ۹، شماره ۳، صص ۳۳۹-۳۶۲.

محسن وند، محمد (۱۳۸۷)، نقش رهبری در کمال سازمانی و پنج سبک رهبری اخلاقی، نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۱۹، سال ۱۰، صص ۳۵-۴۰

ممبینی، علی اکبر (۱۳۹۳)، بررسی رابطه استرس‌زا شغلی با خشنودی شغلی، رضایت از زندگی و سلامت روان با توجه به نقش تعدیل‌کننده برخی متغیرهای شخصیتی و سازمانی در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

مهرابی زاده هنرمند، مهناز؛ آتش افروز، عسکر؛ شهنی ییلاق، منیجه؛ رضایی، شبنم (۱۳۹۲)، مقایسه سلامت عمومی، استرس شغلی و فرسودگی شغلی معلمان مدارس استثنایی و عادی، روانشناسی بالینی و شخصیت، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۶۴-۵۳

میر کمالی، سید محمد (۱۳۹۲) فلسفه مدیریت، تهران، نشر یسپرون.

میر کمالی، محمد؛ پورکریمی، جواد؛ کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶)، نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۱-۲۵

نعامی، عبدالزهرا؛ هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل انصافداران، فریده (۱۳۹۲)، بررسی رابطه علی تطابق در محیط کار با رفتارهای مدنی سازمانی و رفتارهای ضد تولید در محیط کار با میانجیگری انگیزش شغلی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره پنجم، شماره ۱۶

نعامی، عبدالزهرا؛ بشلیده، کیومرث؛ فرهادزاده، اسدالله (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین موانع سازمانی با رفتارهای نابارور شغلی در کارکنان پالایشگاه گاز بید بلند. مجله دستاوردهای روان‌شناختی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ۱۸، شماره ۱، صص ۱۳۳-۱۵۲

نیری، شیرین؛ گل پرور، محسن؛ مهداد، علی (۱۳۸۹)، نقش ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاق مدار بر کاهش تنش کارکنان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۵، شماره‌های ۳ و ۴، صص ۶۷-۷۶

هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل؛ شکرکن، حسین؛ نیسی، عبدالکاظم؛ شهنی‌بیلاق؛ حقیقی، جمال (۱۳۸۷)، بررسی روابط ساده، چندگانه و تعاملی متغیرهای مهم محیطی، نگرشی، شخصیتی و عاطفی با رفتارهای نابارور در محیط کار در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال ۱۵، شماره ۱، صص ۵۳-۸۰

یوسفی، شکوفه؛ نایب زاده، شهناز؛ اسلامی، حسین (۱۳۹۴). تأثیر استرس‌های شغلی بر رضایت شغلی حسابداران، سلامت کار ایران، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۴۶-۵۳

Adisa, T. A. Mordi, C. & Mordi, T. (2014). The challenges and realities of work-family balance among Nigerian female doctors and nurses. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 3(3), 23-37.

Adlam, R. (2003). This complex thing, leadership, in police leadership in the twenty first century. Winchester: Waterside Press, Pp. 204-222.

Alonso, C, Fernández-Salineró, S, & Topa, G. (2019). The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences*, 9(2), 74.

Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 6, 839-843.

- Brown, M. E, Trevino, L. K. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 134-117.
- Brown, ME & Trevin~o, LK. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*; 17, 595–616.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson DS, Williams LJ, Kacmar KM. (2000), Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 2000,56(2);249-276.
- Carlson, D. S, Kacmar, M, Wayne, J, & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface:Development and validation of a work-family enrichment scale.
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares*. Berlin, Germany
- Christiana, O. O. (2013). Work-Family role conflict among academic women in Nigerian Public Universities. In *International Academic Conference Proceedings*. Osun State, Nigeria.
- Chughtai, A, Byrne, M, & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd Ed). Westport, CT: Praeger
- Cohen, A. & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officer. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 33, 1, 30-51.
- Cropanzano, R. Et.Al. (2001)Three Roads to organizational justice. In *research in personnel and human resources management*, Vol 20, Eds G.R.Fenis, N.Y.Jai press.
- Cropanzano, R, & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182–199
- Danna, K, & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- De Hoogh, AHB; Den Hartog, DN. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*; 19, 297–311.
- Deconinck, J. (2015). outcomes of ethical leadership among salespeople. *J of business research*, 1086-1093.

- Diener, E. & Ryan, K. (2011). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, 39, 4, 391–406.
- Dorfman, P. W, Howell, J. P, Hibino, S, Lee, J. K, Tate, U, & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Duxbury, L, Higgins, C, & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, 449–466.
- Eissa, G, & Wyland, R. (2018). Work-family conflict and hindrance stress as antecedents of social undermining: Does ethical leadership matter? *Applied Psychology*, 67(4), 645-654.
- Fitzpatrick T, Janzen B, Abonyi S, Kelly I. (2012). Factors associated with perceived time pressure among employed mothers and fathers. *Psychology* 3 165–174. 10.4236/psych.2012.32025
- Freire, C, & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gary Yukl, Rubina Mahsud, Shahidul Hassan, and Gregory E. Prussia. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav* DOI: 10.1177/1548051811429352
- Gözükara, İ, & Çolakoğlu, N. (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266.
- Grandey, A. A, & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370
- Greenhaus, J. H, & Beutell, N. J. (1985). Source of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Grojean, M. W, Resick, C. J, Dickson, M. W, & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- Grzywacz JG, Frone MR, Brewer CS, Kovner CT. (2006), Quantifying Work –family conflict among registered nurses. *Res Nurs Health*, 2006, 29(5);26-41.
- Grzywacz, J. G, & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Hair, J.F, Ringle, C.M, & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J, Ringle, C. M, & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

- Heraty, N, Morley, M. J, Cleveland, J. N, Allis, P, & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Ilies, R, S.Y, S, & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.
- Karimi, L, Karimi, H, & Nouri, A. (2011). Predicting employees' well-being using work–family conflict and job strain models. *Stress and health*, 27(2), 111-122.
- Khuong, M. N, & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance-A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31.
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of e-Collaboration*, 7(2), 1–18
- Liao, Y, Liu, X. Y, Kwan, H. K, & Li, J. (2015). Work–family effects of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 535-545.
- Magnini, V. (2009), Understanding reducing work-family conflict in the hospitality industry”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol 8, pp. 119-136.
- McNall, L. A, Nicklin, J. M, & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381–396.
- Meyers, L.S, Gamst, G, & Guarrino, A.J. (2006). *Applied multivariate research: design and interpretation*. Thousand Oaks, London: SAGE publications.
- Miao, Q, Newman, A, Yu, J, & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects. *Journal of business ethics*, 116(3), 641-653.
- Mustapha, N, Ahmad, A, Uli, J, & Idris, K. (2011). Work-family facilitation and family satisfaction as mediators in the relationship between job demands and intention to stay. *Asian Social Science*, 7(6), 142-153.
- Noviati, N. P. (2016). Correlation between Work-Family Conflict and Job Stress among Government Public Service Employees: The Moderating Role of Psychological Capital. *GSTF Journal of Psychology (JPsych)*, 3(1).
- Nunnally, Jum C. (1967), *Psychometric Theory*, 1 st ed, New York: McGraw-Hill
- Obrenovic, B, Du Jianguo, A. K, & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11.
- Ogunfowora, Babatunde. (2009). *The Consequences Of Ethical Leadership: Comparisons With Transformational Leadership and Abusive Supervision*. (Supervisor - Kibeom Lee)
- Page, K. M, & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what,” “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 3, 441–458.

- Parker G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: The development of the Work Well-Being Questionnaire. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 1-6.
- Perez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Oliveira, T. A. (2020). Presenteeism of class teachers, well being as a critical psychological state in the mediation of job characteristics ram, *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1).
- Pourhossein, R., Shafiee, R., Hosseini, M., & Akhiani, M. (2017). Predicting students' humor based on personality traits and their relationship with mental health. *Psychological Journal*, 6(1), 5-24.
- Rantanen J, Kinnunen U. (2008), Work-family conflict and Psychological Well-being: Study and cross-lagged relation within one – and six- year follow- ups. *Journal of vocational behavior*, 2008, 36;37-51.
- Rantanen, M, Mauno, S, Kinnunen, U, & Rantanen, J. (2011). Do individual coping strategies help or harm in the work–family conflict situation? Examining coping as a moderator between work-family conflict and well-being. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 24-48.
- Rantanen, J, Kinnunen, U, Mauno, S, & Tement, S. (2013). Patterns of conflict and enrichment in work-family balance: A three-dimensional typology. *Work & Stress*, 27(2), 141–163.
- Resick, C. J, Hanges, P. J, Dickson, M. W, & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Resick, C. J, Martin, G. S, Keating, M. A, Dickson, M. W, Kwan, H. K, & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Ryff C. Beyond ponce de Leon and life satisfaction: New directions in the quest of successful aging. *International Journal Behavior Development*. 1989, 35: 12-55.
- Sarwar, H, Ishaq, M. I, Amin, A. & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19.
- Semmer NK, Meier LL. Individual differences, work stress, and health. *International handbook of work and health psychology*. 2009;3:99-122.
- Semmer, N. K, & Meier, L. L. (2010). Individual differences, work stress and health. In J. Quick, M. J. Schabracq & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (3rd ed). Chichester, UK: Wiley.
- Sepahvand, R, & Mohammadari, Z. (2016). Investigating the Role of Management Humor on Organizational Positive Organizational Behavior. *Management Studies Development & Evalution*, 25(80), 65-84.
- Schaufeli, W, Salanova. M, & Bakker, A. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire, A cross-national study, *Educ Psycholmeas*, 66,701-716

- Shahhosseini, M, Silong, A. D, Ismaill, I. A, & Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).
- Soltani, I, Hajatpour, S, Khorram, J, & Nejati, M. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict. *Management Science Letters*, 3(7), 1927-1936.
- Stansbury, J, (2009). Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56
- Stoddard, M. & Madsen, S. R. (2007). Toward an understanding of the link between work-family enrichment and health. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9, 2-15.
- Stouten, J, Baillien, E, Broeck, A. V. D, Camps, J, Witte, H. D, & Euwema, M. (2011). Discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27.
- Taris, T. W, Scheures, P. J, Van Iersel-Silfhout, I. J, (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: Towards a dualprocess model for the effects of occupational stress. *Work and Stress*, 15, 283-296
- van Steenbergen, E. F. (2007). Work-family facilitation: A positive psychological perspective on role combination. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Leiden University
- Vanhala, S, & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee wellbeing. *International Review of Management Studies*, 17,3, 241–255
- Werts, C. E, Linn, R. L, & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 3, 601–617.
- Wortel, C. (2009). The relation of work-family conflict and work-family facilitation with marital satisfaction, through negative and positive behaviors. Unpublished Thesis in Social Psychology, Utrecht University.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33, 4, 338–351
- Wu, T, & Chang, P. C. (2020). The impact of work–family programs on work–family facilitation and role performance: the dual moderating effect of gender. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 46-65.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics, *Procedia social and behavioral sciences* 2, pp.3949-3953.



- Yilmaz, M. (2009). The effects of an emotional intelligence skills training program on the consistent anger levels of Turkish university students. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(4), 565-576.
- Yousaf, K, Abid, G, Butt, T. H, Ilyas, S, & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Education*, 17(2), 194-217.
- Yucel, D, & Fan, W. (2019). Work–family conflict and well-being among German couples: A longitudinal and dyadic approach. *Journal of health and social behavior*, 60(3), 377-395.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organization*. Boston: Pearson Education, 8 edition.
- Zheng, X, Zhu, W, Zhao, H. & Zhang, CH (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 5, 621- 644.
- Zhu, W, (2016). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating

## Abstract:

Manpower is one of the important pillars of the organization in different societies. Every organization is looking for ways to achieve the desired job performance and effective productivity that provide the conditions for human resources to achieve the ability to have a greater impact on their work and work and family life. Accordingly, the purpose of this study was to investigate the effect of ethical leadership style on the job well-being of physical education teachers with the mediating role of facilitating family work and family work conflict. The research method was descriptive and correlational. The statistical population of this study was the physical education teachers of Sari city. To estimate the sample size, G-Power sample size software was used and finally the analysis was performed on 125 people.

The research instruments were Brown and Torino (2005) Ethical Leadership Questionnaire, Parker & Heath (2011) Job Well-being, Holbrook Family Job Facilitation Questionnaire (2011) and Carlson Family Work Conflict Questionnaire (2000).

Structural equations with variance-based approach were used to test the research hypotheses. It should be noted that SPSS and Smart-PLS software were used to analyze the data in the present study. The results showed that ethical leadership has a positive and significant effect on facilitating family work and teachers' job well-being and work facilitation family has a positive effect and work-family conflict has a negative effect on teachers' job well-being. And facilitating family work also plays a minor mediating role in the relationship between moral leadership and job well-being. According to the results, family work conflict does not play a mediating role in the relationship between managers' ethical leadership style and teachers' job well-being, and also managers' ethical leadership does not affect teachers' family work conflict. Therefore, it is recommended to the managers and officials of organizations that work in the field of education to provide welfare and job and family satisfaction of employees by paying more attention to ethics and justice.

Keywords: Ethical leadership, Physical education teachers, Job satisfaction, Work and family



Shahrood University of Technology

Faculty of Physical Education and Sport Sciences

MSc Thesis in Sport Management

The effect of ethical leadership style on the job well-being of physical education  
teachers with a mediating role

Work-family facilitation and work-family conflict

Writer

Mohammad Reza Khalili

Supervisor

Dr. Reza Andam

Advisor

Dr. Mojtaba Rajabi

December 2020