رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی: نقش میانجیگرانه انگیزش درونی

فاطمه همتی ، دکتر علی مهداد[*1]

گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان)

(تاریخ دریافت:96/2/27، تاریخ پذیرش:96/4/24)

مقاله پژوهشی

چکیده

زمینه: عملکرد انطباقی به‌عنوان جدیدترین سازه در حوزهٔ عملکرد و به‌عنوان نتیجه تغییرات سریع در دنیای کار مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای انگیزش درونی انجام گردید.

روش: نوع پژوهش توصیفی- همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یک سازمان بزرگ وابسته به شهرداری تهران به تعداد832 نفر بودند که از میان آنها 270 نفر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی، عملکرد انطباقی و انگیزش درونی بود و داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و الگوی معادلات ساختاری تحلیل شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی با انگیزش درونی و عملکرد انطباقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی دارای همبستگی مثبت و معنادار ($p<0/01$) می‌باشد. علاوه‌براین، نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که طی یک سلسله روابط زنجیره‌ای بین رهبری اخلاقی با انگیزش درونی ($p<0/01$، $\beta= 0/19$) و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی ($p<0/01$، $\beta= 0/48$) رابطه معنادار وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بیانگر آن است که رهبری اخلاقی از طریق اثرگذاری بر انگیزش درونی سبب افزایش عملکرد انطباقی کارکنان می‌گردد.

کلیدواژگان: *رهبری اخلاقی، عملکرد انطباقی، انگیزش درونی*

سرآغاز

یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های امروزی، رویارویی با محیط متغیر و پویاست. برای مثال، تغییرات مستمر در فنآوری‌ها، ادغام و تغییر ساختار سازمان‌ها، کارکنان را به یادگیری مهارت‌های جدید و افزایش قدرت سازگاری و انعطاف‌پذیری ملزم می‌کند(1). محققان الگویی از عملکرد افراد ارائه نموده‌اند که در سطح گسترده و عام، عملکرد دارای 3 مؤلفه اصلی می‌باشد: 1) عملکرد وظیفه 2) عملکرد شهروندی و 3) عملکرد انطباقی (2). یعنی برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدید، رفتارهای فراتر از نقش نیز مورد انتظار است(3). منظور از عملکرد فراتر از نقش، رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان است که به‌طورمعمول ازسوی سیستم‌های رسمی پاداش سازمان، در نظر گرفته نمی‌شود(4). در این میان عملکرد انطباقی به‌عنوان نوعی از عملکرد که به‌تازگی مورد شناسایی و مورد توجه قرار گرفته است، با عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی متفاوت است (5). عملکرد انطباقی به‌عنوان توانایی تغییر رفتار فرد برای هماهنگی با الزامات محیطی موجود در یک موقعیت جدید تعریف شده است(6). محققان دیگری اصطلاح عملکرد انطباقی را به‌عنوان قابلیت‌های افراد در مواجهه با تغییرات به‌وجود آمده در محل کار و موقعیت‌های جدید و غیرمعمول تعریف می‌کنند(7). در سال‌های اخیر، عملکرد انطباقی را به‌عنوان تشخیص نیاز یا فرصت‌های افزایش فعالانه صلاحیت‌ها و رفتارهای مناسب در پاسخ به‌تغییرات موجود یا قابل‌پیش‌بینی و به‌کارگیری مؤثر صلاحیت‌ها و توانایی‌های سازگاری در محل کار

* نویسنده مسؤول؛ نشانی الکترونیکی: alimahdad.am @ gmail.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]

تعریف کرده‌اند(8).

همچنین پژوهشگران معتقدند عملکرد انطباقی از 5 حیطه تشکیل شده است که شامل مقابله با موقعیت‌های اضطراری و غیرمترقبه، مدیریت استرس کاری، حل خلاقانه مشکلات، یادگیری و سازگاری بین فردی است (9). عملکرد انطباقی دربرگیرنده رفتارهایی است که به سازگاری فرد در مواجه با تغییرات، انتقال آموخته‌ها از یک تکلیف به تکلیف دیگر و نیز رویارویی با الزامات شغلی جدید کمک می‌کند(10).

پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که متغیرهای اثر گذار متعددی بر عملکرد وجود دارد. یکی از مهمترین متغیرهای اثرگذار بر آن، انگیزش است. پژوهش‌های انجام گرفته، نشان داده است که ارتباط قوی و معنی‌داری بین عوامل انگیزشی و عملکرد افراد وجود دارد (11 و 12). در پژوهشی دیگر، رابطه معنادار بین متغیرهای انگیزش شغلی و عملکرد شغلی نشان داده شد(13). همچنین دیگر محققان نشان دادند که بین انگیزش شغلی، تنوع کار، هویت کار و بازخورد در کار با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. براین‌اساس، انگیزش به‌عنوان متغیر پیشایند عملکرد کارکنان می‌باشد(14).

انگیزه را حالتی از انگیختگی می‌دانند که موجود زنده را وادار به عمل می‌کند و انگیزش، یک فرآیند میانجی یا یک حالت درونی موجود زنده است که او را وادار به فعالیت می‌کند و به سو ی عمل سوق می‌دهد (15). مفهوم انگیزش به علت، شدت و جهت رفتار آدمی اشاره دارد (16). نظریه پردازان و محققان، انگیزش انسان را به دو نوع انگیزش کلی، انگیزش درونی و انگیزش بیرونی طبقه بندی می‌کنند. انگیزش بیرونی[1] به آن دسته از انگیزه‌هایی گفته می‌شود که منبع و کانون اثربخش آنها در محیط فرد قرار دارد و به‌عنوان یک عامل بیرونی فرد را ترغیب به انجام فعالیتی خاص می‌کند. به عبارت دیگر انگیزش بیرونی حالتی است که در نتیجه محرک‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار می‌گردد. پاداش‌هایی که فرد در قبال انجام فعالیت‌های مبتنی بر این انگیزه‌ها دریافت می‌دارد، پاداش‌های بیرونی هستند. این پاداش‌ها اغلب پاداش‌هایی عینی، ملموس و همگانی هستند. فرد با پیش‌بینی و آگاهی از احتمال دریافت این پاداش‌ها، رفتارهای شغلی خود را سازمان می‌بخشد و بسته به شدت تمایلی که این پاداش‌ها در وی ایجاد می‌کند فعالیت خود را تا رسیدن به آن تداوم می‌بخشد. در انگیزش درونی[2] فرد، خود فعالیت را ارزشمند تلقی می‌کند و از انجام، رضایت خاطری کسب خواهد کرد که به‌عنوان یک پاداش برای وی محسوب می‌شود. در این حالت انگیزه‌ها مستقیما از درون فرد نشات می‌گیرند و اعمال فشارهای بیرونی لزومی ندارد. آنچه انجام کار را ضروری و لذت بخش می‌کند، خود آن است نه چیز دیگر (17).

همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یکی دیگر از متغیرهای تأثیر گذار بر عملکرد، رهبری اخلاقی[3] است. رهبری اخلاقی از جمله بحث‌هایی است که از دهه‌های پایانی قرن بیستم وارد حوزه مدیریت و رهبری شده است و سازه به نسبت جدید است که در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند و به واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد به شدت مورد توجه قرار گرفته است (18).

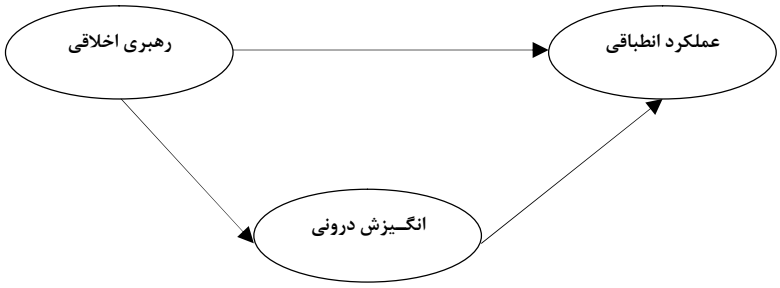
تحقیقات انجام گرفته نشان داده است که رهبری اخلاقی همبستگی مثبت با عملکرد کارکنان دارد و ابعاد رهبری اخلاقی[4] عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. براین‌اساس، یکی از مهمترین ویژگی‌هایی که امروزه در رهبران مد نظر می‌باشد، رهبری اخلاقی است (19، 20 و 21). همچنین، رهبری اخلاقی علاوه‌بر تأثیری که بر عملکرد دارد، بر انگیزه نیز تأثیر گذار است. تحقیقات انجام گرفته، نشان داده است که رهبران با تعهدات اخلاقی[5] قوی و بروز منظم رفتارهای اخلاقی می‌توانند با تأثیر بر عناصری از جمله اهمیت کار و استقلال کار، بر انگیزش کارکنان (تمایل به تلاش) تأثیر گذارند (22). محققان، دریافتند که رهبری اخلاق مدار با افزایش انگیزش کارکنان و همیاری‌های کاری مثبت‌تر ارتباط دارد (23). یک رهبر با ارزش‌های اخلاقی[6] با کارکنان خود منصفانه‌تر رفتار می‌کند و نیازهایشان را مورد توجه قرار می‌دهد. این رفتار رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و سبب اطمینان می‌شود و باعث افزایش انگیزش و افزایش انجام کار در کارکنان می‌شود.

در پژوهشی باعنوان رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان، یافته‌ها نشان دادند که ابتدا رهبری اخلاق مدار باعث تأثیر بر انگیزش درونی در رفتار نوآورانه می‌شود و سپس انگیزش درونی در نوآوری، طی یک فرآیند زنجیره‌ای باعث تقویت خلاقیت در محیط کار می‌گردد(24). پژوهش‌های دیگر محققان نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معناداری با رهبری تعاملی، اثربخشی رهبران، تمایل به تلاش اضافی در کارکنان و رضایت کارکنان از رهبران دارد(25).

در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت[7]، انصاف[8]، صداقت[9]، درستی و راستی[10] دارای محور تمرکز و توجه هستند (26). برخی نظریه پردازان رهبری، به صداقت به‌عنوان مولفه اصلی رهبری اخلاقی اشاره کرده اند(27). پایبندی به این اصول و اصول دیگر مدیریت اخلاقی[11] (نظیر حمایت انسانی و عاطفی، تقویت حس پیوند انسانی با دیگران، احترام و توجه به ارزش‌های اخلاقی و انسانی مورد پذیرش همه) برای کارکنان اطمینان خاطر و اعتماد لازم را فرآهم می‌آورد. این اطمینان و اعتماد بستر خوش‌بینی و مثبت اندیشی برای آینده می‌شود و به‌دنبال آن سطح انگیزش درونی را در کارکنان افزایش می‌دهد(24).

بنابراین، براساس مرور مبانی نظری و پژوهشی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که رهبران اخلاقی هم به طور مستقیم، سبب افزایش عملکرد انطباقی کارکنان و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق تأثیری که بر انگیزش درونی آنان دارند، بر عملکرد انطباقی کارکنان تأثیر می‌گذارند. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش حاضر همان‌گونه که در نگاره 1 مشاهده می‌شود، طراحی گردید.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]



نگاره 1: مدل مفهومی پژوهش

براین اساس، هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال است که آیا بین رهبری اخلاقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی سلسله روابط زنجیره ای وجود دارد؟

روش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی- همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یک سازمان بزرگ وابسته به شهرداری تهران، به تعداد 832 نفر می‌باشند. از جامعه آماری مورد نظر براساس جدول حجم نمونه به حجم جامعه آماری و در سطح اطمینان آماری 95 درصد، تعداد 275 نفر به‌عنوان نمونه تعیین و به صورت در دسترس (سهل الوصول) انتخاب شدند (28). در پژوهش حاضر 3 پرسشنامه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

● پرسشنامه رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه 12 سوالی استفاده به‌عمل آمده است(29). نحوه پاسخگویی به این پرسشنامه براساس مقیاس 5 درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=1 تا کاملاً موافقم=5) می‌باشد. روایی سازه این پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس و براساس (KMO) برابر 0/9 و آزمون کرویت بارتلت برابر 2943/72 که معنادار است (p<0/001) گزارش شده است(24). همچنین محققان از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، روایی این پرسشنامه را مستند ساخته و نشان دادند که آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با 0/9 است(24). ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر برحسب آلفای کرونباخ 0/93 به‌دست آمد. یک نمونه از سوال این پرسشنامه بدین شرح است: ارزش‌های انسانی و اخلاقی مورد قبول سرپرست ما همان ارزش‌های اخلاقی و انسانی مورد قبول من است.

● پرسشنامه عملکرد انطباقی: جهت سنجش عملکرد انطباقی از پرسشنامه 19 سوالی استفاده به عمل آمده است(30). نحوه پاسخگویی این پرسشنامه براساس مقیاس 7 درجه ای لیکرت (کاملا مخالفم= 1 تا کاملا موافقم=7) می‌باشد که براساس گزارش پژوهشگر این پرسشنامه دارای پایایی 0/88 است (30). این پرسشنامه برای اولین بار توسط پژوهشگران در ایران استفاده شده است و آلفای کرونباخ 5 خرده مقیاس به نام‌های خلاقیت، عکس العمل سریع در مواقع اضطراری، قابلیت سازگاری بین فردی، تلاش معطوف به یادگیری و مدیریت استرس شغلی در پژوهش به‌عمل آمده به‌ترتیب 0/83، 0/76، 0/86، 0/91و0/79 به دست آمده است (31). همچنین آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/89 به‌دست آمد. یک نمونه از سوال این پرسشنامه بدین شرح است: من در برخورد با ایده‌های سنتی از ارائه دادن راه حل‌های نوآورانه دریغ نمی‌کنم.

● پرسشنامه چند بعدی انگیزش شغلی: برای سنجش انگیزش درونی از سوالات مربوط به انگیزش درونی پرسشنامه چند بعدی انگیزش شغلی استفاده شد. این پرسشنامه دارای 19 عبارت و شامل 6 خرده مقیاس بی‌انگیزگی، انگیزه بیرونی اجتماعی، انگیزه بیرونی مادی، انگیزه درون‌فکنی‌شده، انگیزه همانند شده و انگیزش درونی می‌باشد که با توجه به هدف پژوهش از سه آیتم خرده مقیاس انگیزش درونی استفاده گردید (17). نحوه پاسخگویی به این پرسشنامه براساس مقیاس 7 درجه‌ای لیکرت از 1 (نه به هیچ وجه) تا 7 (کاملا) می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط پژوهشگران، مورد استفاده قرار گرفته است. آلفای کرونباخ این پرسشنامه برای خرده مقیاس انگیزش درونی 0/88 بوده است. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر برای انگیزش درونی برابر با 0/8 به‌دست آمد (14). یک نمونه سؤال این پرسشنامه بدین شرح است: من تلاش کافی در شغلم انجام می‌دهم چون تلاش در این کار برای من اهمیت شخصی دارد.

پرسشنامه‌های پژوهش حاضر را اعضای گروه نمونه، در محل کار خود در فاصله زمانی 15 تا 20 دقیقه و به صورت خود گزارش دهی، پاسخ دادند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، 5 پرسشنامه به‌دلیل نقص در پاسخ‌گویی توسط پاسخگویان، غیر قابل استفاده تشخیص داده شد و در نهایت تعداد 270 پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

برای تحلیل داده‌های حاصل از ابزارهای پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از روش‌های درصد، فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شده و در قسمت استنباطی داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای spss20 و Amos مورد تحلیل قرار گرفتند.

فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سیزدهم، شماره 4، 1397

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]

جدول1: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	1	2	3
رهبری اخلاقی	1		
انگیزش درونی	0/19**	1	
عملکرد انطباقی	0/17**	0/48**	1

*p<0/ 05 ** p<0/01

یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود بین رهبری اخلاقی با انگیزش درونی، رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی همبستگی مثبت و معنادار در سطح 0/01 وجود دارد. علاوه‌بر این جهت بررسی مدل پیش فرض پژوهش از شیوه تحلیل مسیر استفاده گردید که نتایج آن به شرح جدول 2 به‌دست آمده است.

جدول 2: الگوی ساختاری روابط میان متغیرها

ردیف	مسیرهای مدل	B	SE	β	p	R^2
1	رهبری اخلاقی← انگیزش درونی	0/11**	0/03	0/19**	0/001	0/037
2	انگیزش درونی← عملکرد انطباقی	1/34**	0/15	0/48**	0/001	0/235

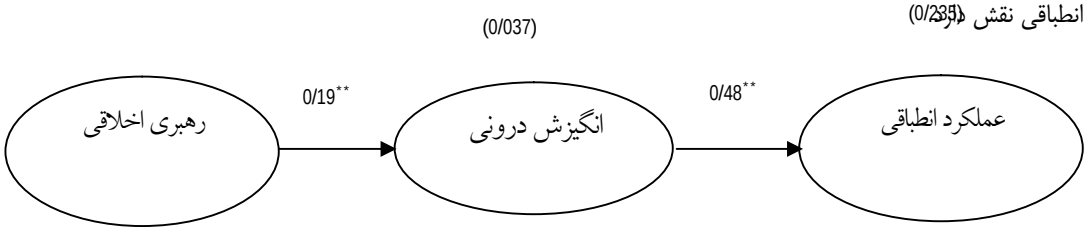
*p<0/ 05 ** p<0/01

چنانکه در جدول 2 مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری اخلاقی با انگیزش درونی (p<0/01، β= 0/19) و انگیزش درونی نیز با عملکرد انطباقی (p<0/01، β= 0/48) دارای رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه طی یک سلسله روابط زنجیره‌ای بین رهبری اخلاقی با انگیزش درونی و عملکرد انطباقی رابطه (معنادار) وجود دارد، مورد تایید قرار گرفت. به‌عبارتی، کلیه شاخص‌های الگو، نشان دهنده برازش مناسب برای مدل مطابق با شکل شماره 2، می‌باشد. مدل حاضر نشانگر آنست که متغیر انگیزش درونی به‌عنوان متغیر میانجیگر کامل در رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد انطباقی نقش (0/235)

همانطور که در مدل مشاهده می‌گردد، ضریب مسیر متغیر رهبری اخلاقی به انگیزش درونی برابر با 0/19 (p<0/01) و ضریب مسیر متغیر انگیزش درونی به عملکرد انطباقی 0/48 (p<0/01) است.

بحث

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین رهبری اخلاقی با انگیزش درونی، رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی رابطه مثبت معنادار (p<0/01) وجود دارد. همچنین رهبری اخلاقی از طریق انگیزش درونی سبب افزایش عملکرد انطباقی می‌گردد. در تبیین یافته مبنی بر رابطه معنادار بین رهبری اخلاقی و انگیزش درونی، می‌توان چنین بیان نمود که، رهبران اخلاقی با ایجاد فضای عاطفی و حمایتی و تأثیرات اخلاقی12 در محیط کار باعث ایجاد انگیزش درونی کارکنان در محیط کار و شکل گیری و بروز رفتارهای مثبت در کارکنان می‌شوند. این یافته‌ها با یافته‌های 22،23،24و 25 همسو است. همچنین در تبیین این یافته که چطور انگیزه به‌عنوان پیشآیند عملکرد انطباقی عمل می‌کند، می‌توان چنین بیان نمود که، هنگامی که فرد فعالیت خود را ارزشمند تلقی می‌کند از انجام آن، رضایت خاطری کسب خواهد کرد که به‌عنوان یک پاداش برای وی محسوب می‌شود. در این حالت انگیزه‌ها مستقیما از درون فرد نشات می‌گیرد و عوامل و فشارهای بیرونی لزومی ندارد. آنچه انجام آن را لذتبخش و ضروری می‌کند، خود آن است نه چیز دیگر(17). این یافته‌ها با یافته‌هایبرخی پژوهشگران همسو است (11-14). همچنین، در تبیین یافته رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی نیز می‌توان چنین بیان نمود که رهبری اخلاقی قادر است تا از طریق فرآیندهای معطوف به فضا سازی اخلاقی13 و الگو برداری بر کارکنان اثر گذارد (33). این رهبران با استفاده از ویژگی‌های درونی خود و همین طور با استفاده از



نگاره 2: الگوی روابط میان متغیرهای پژوهش

مقاله پژوهشی
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سیزدهم، شماره 4، 1397
[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]

فضای عاطفی که در محیط کار ایجاد می‌کنند، موجب رفتارهای بالفعل اخلاقی در اطرافیان و توسعه و بهبود معنا و شرایط کیفیت زندگی کاری و بویژه عملکرد در محیط کار می‌گردند و براین‌اساس است که کارکنان در شرایطی که نوع رهبری سازمان را اخلاقی می‌بینند در پاسخ به رفتار بویژه عادلانه رهبر از تمام توانایی‌های بالقوه خود استفاده می‌کنند و تمایل بیشتری به بروز انعطاف در انجام وظایف شغلی و رویارویی با تغییرات محیطی و تحقق اهداف سازمانی داشته و از هر گونه تلاشی دریغ نمی کنند که یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های برخی پژوهشگران همسو می‌باشد (19-21).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مبنی بر وجود سلسله روابط زنجیره‌ای بین رهبری اخلاقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی به به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که از طریق بکارگیری سبک رهبری اخلاقی و پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی[14] در سازمان، زمینه‌های لازم را در کارکنان فراهم نمایند تا تغییرات لازم در انگیزاننده‌های آنان از بیرونی به درونی فراهم گردد. به‌طور حتم، به‌کارگیری توصیه‌ها و راهکارهای ارایه شده توسط روانشناسان سازمانی میتواند بستر لازم را فراهم نماید. بدیهی است که ایجاد انگیزه درونی[15] در کارکنان می‌تواند زمینه لازم را برای بروز عملکرد انطباقی فراهم نماید تا از این طریق کارکنان بتوانند به حفظ و بقای سازمان در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی کمک کنند. همچون سایر پژوهش‌ها، تحقیق حاضر دارای محدودیت‌هایی است که می‌توان به انجام آن در بین کارکنان یک سازمان وابسته به شهرداری تهران اشاره نمود که باید در تعمیم‌پذیری یافته‌ها به دیگر سازمان‌ها محتاط بود و روش پژوهش از نوع همبستگی بوده که نمی‌توان استنباط علی از نتایج نمود. محدودیت استفاده از ابزارهای خودسنجی و روش نمونه‌گیری در دسترس (سهل‌الوصول) از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشند.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری اخلاقی با انگیزش درونی و عملکرد انطباقی رابطه معنادار دارد. بر این اساس، رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق تأثیری که بر انگیزش درونی کارکنان دارد، بستر ساز عملکرد انطباقی کارکنان گردد. بنابراین، می‌توان با ارتقای اخلاق در مدیریت، در جهت توسعه عملکرد انطباقی، به‌واسطه ایجاد و افزایش انگیزش درونی کارکنان نیز گام‌های اساسی برداشت.

ملاحظه‌های اخلاقی

در پژوهش حاضر کلیه ملاحظات اخلاقی[15] و امانتداری علمی رعایت و مورد توجه قرار گرفته است.

سپاسگزاری

در این مجال از تمامی فعالیت‌هایی که در راستای ترویج و اعتلای اخلاق مداری و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها انجام می‌شود، تشکر و قدردانی به‌عمل می‌آید.

واژه‌نامه

1. Extrinsic motivation	انگیزش بیرونی
2. Intrinsic motivation	انگیزش درونی
3. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
4. Ethical leadership dimensions	ابعاد رهبری اخلاقی
5. Ethical commitment	تعهدات اخلاقی
6. Ethical values	ارزش‌های اخلاقی
7. Justice	عدالت
8. Fairness	انصاف
9. Honesty	صداقت
10. Integrity	درستی و راستی
11. Ethical management	مدیریت اخلاقی
12. Ethical impacts	تأثیرات اخلاقی
13. Ethical climate	فضای اخلاقی
14. Fidelity to ethical values	پایبندی ارزش‌های اخلاقی
15. Internal motivation	انگیزه درونی

References

1. Ilgen DR, Pulakos ED. (1999). Employee performance in today organizations. In: DR Ilgen, ED Pulakos (Eds). The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation and development. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Mehdad A. (2017). Personnel psychology (recruitment, and employee selection). 2nd ed. Isfahan: Islamic Azad University Publishing. (In Persian).
3. Podsakoff PM, Mavkenzie SB, Beth Pain J, Bachrach DG. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management; 26(3): 513-563.
4. Organ DW. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
5. Han T, Williams K. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance. Individual and team-level relationships. Group & Organization Management; 33: 657-684.
6. Johnson JW. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgment of overall performance. Journal of Applied Psychology; 86: 984-996.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]

7. Hesketh B, Neal A. (1999). Technology and performance. In: DR. Ilgen & ED. Pulakos (Eds), the changing nature of performance: Implications for staffing, Motivation, and development. San Francisco: Jossey-Bass.

8. Krischer M, Witt LA. (2010). Achieving adaptive performance in the workplace: The compensatory effects of general mental ability and adaptive leadership. Atlanta: Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

9. Charbonnie-Voirin A, ElAkremi A, Vandenberghe C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. Journal of Group & Organization Management; 35(6): 699-726.

10. Allworth E, Hesketh B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change related and contextually relevant future performance International. Journal of Selection and Assessment; 7: 97-111.

11. Stella O. (2008) .Motivation and work performance: Complexities in achieving good performance outcomes; A study focusing on motivation measures and improving workers performance in Kit gum district local government. [MA thesis]. Netherlands: Institute of Social Studies. Graduate School of Development Studies.

12. Jobedar A, Ismaeelpoor F. (2010). The impact of motivation on employee's performance. Journal of Supervision and Inspection; 4(11): 105-132 (In Persian).

13. Amraee M, Jaber Ansari M. (2013). Relationship between job motivation, job satisfaction and job performance. Tehran: 2nd National Conference on Management, Accountant and Industrial Engineering in Organizations. (In Persian).

14. Mehdad A, Mirzaeian A. (2017). Relationship between dimensions of job motivations, job efforts and organizational citizenship behaviors. Journal of Psychological Achievements; 24 (1): 111-126. (in Persian)

15. Saatchi M (2005). Productivity psychology. Tehran: Viraiesh Publication.

16. Thierry H, Drenth P, Thierry H, de Wolff C. (1998). Motivation and satisfaction. In: Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (Eds.). Handbook of work and organizational psychology. Hove: Psychology Press.

17. Gagne M, Forest J, Vansteenkiste M, Crevier-Braud L, Van den Broeck A, Aspeli A, et al. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work and Organizational Psychology; 24(2): 178-196.

18. Avatefi Monfared E, Mehdad A, Mirjafari A. (2012). The relationship between ethical leadership, psychological healthy workplace and organizational trust. Ethics in Science and Technology; 7(3): 44-51. (In Persian).

19. Bello S. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. International Journal of Business and Social Science; 3 (11): 79-87.

20. Obicci PA. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. Journal of Business Management; 3(1): 1-12.

21. Kamalzadeh M, Mortezaee H, Dindarloo S, Keshavarz M (2012). Relationship between ethical leadership and employee's performance Azad University Marvdasht city. Shiraz: First International Conference on Management, Innovation and National Production. (In Persian).

22. Piccolo RF, Greenbaum R, Den Hartog DN, Folger R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. Journal of Organizational Behavior; 31: 259–278.

23. Brown ME, Trevin OLK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes; 97 (2): 117-134.

24. Padash F, Golparvar M. (2012). The relationship of ethical leadership with intrinsic motivation for innovation and creativity. Ethics in Science and Technology; 7:103-110 (In Persian).

25. Toor S, Ofori G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. Journal of Business Ethics; 90: 533–547.

26. Golparvar H, Padash F, Atashpoor M. (2006). Model for reinforcing energetic senses, empowerment, creativity through ethical leadership. Iranian Journal of Work Health; (3). (In Persian).

27. Alizadeh Sani M. Madhooshi M, Mohebbi L. (2014). Relationship of behavioral integrity with effectiveness of leaders in organizations. Ethics in Science and Technology; 9(2):91-102. (In Persian).

28. Mitchell ML, Jolly JM. (2007). Research designs explain. 6th ed. USA: Thomson Wads Worth

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]

29.Rowold J. (2008). Relationship among transformational, transactional, and moral based leadership: results from two empirical studies. Leadership Review; 8: 4-17.

30.Charbonnie Voirin A, El Akremi A., Vandenberghe C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. Journal of Group &Organization Management; 35(6): 699-726.

31.Rajezie Isfahani R. (2013). Relationship between positive emotion and emotion regulation with adaptive performance: the role of positive emotionality. [Master's Thesis]. Isfahan: Faculty of Psychology and Educational Sciences. Islamic Azad University Isfahan (Khorasgan) Branch (In Persian).

32.Ogunfowora B. (2009). The consequences of ethical leadership: comparisons with transformational leadership and abusive supervision. [PhD thesis] Calgary/Alberta: university of Calgary.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.6.4]