

پیامدهای رهبری اخلاقی و نقش آن در کاهش انحراف سازمانی

دکتر مرتضی مرادی*

گروه مدیریت، بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور

(تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۵/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۱۷)

چکیده

زمینه: اخلاق یکی از مباحث مهمی است که امروزه در همه زمینه‌ها از جمله سازمان و مدیریت مورد توجه جدی است. هدف این مقاله، بررسی پیامدهای رهبری و جو اخلاقی و نقش آن در کاهش رفتارهای انحرافی است که در این میان به نقش تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت نیز اشاره خواهد شد. **روش:** پژوهش از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان کارخانجات صنایع و معادن شرکت احیا فولاد سپاهان اصفهان بودند که تعداد آنها حدود ۹۰۰ نفر است. نمونه آماری پژوهش ۲۴۲ نفر به روش در دسترس انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۳۰ سوالی استفاده شد که مشتمل بر پنج بخش رهبری اخلاقی، جو اخلاقی، تعهد عاطفی، تمایل به ترک خدمت و انحراف سازمانی بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر آمار توصیفی، از آمار استنباطی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. **یافته‌ها:** بر اساس خروجی نرم افزار و اعداد معناداری، یافته‌ها نشان داد بین متغیرهای رهبری اخلاقی با جو اخلاقی رابطه معناداری وجود دارد. بین جو اخلاقی با تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین تعهد عاطفی با انحراف سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. اما رابطه بین تمایل به ترک خدمت و انحراف سازمانی تأیید نشد. **نتیجه گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده، ضمن اولویت دادن به جو اخلاقی و تشویق رهبری اخلاقی در سازمان، می‌توان کارکنانی متعهد را پرورش داد که به سازمان وفادار باشند و از انحرافات سازمانی به دور باشند.

کلیدواژگان: انحراف سازمانی، تمایل به ترک خدمت، تعهد عاطفی، جو اخلاقی، رهبری اخلاقی.

سرآغاز

رهبران اخلاقی به صراحت از طریق تعیین معیارهای اخلاقی و پاسخگو نگه داشتن پیروان به این معیارها با استفاده از پاداش و مجازات برای تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی پیروان تلاش می‌کنند (۶). بعضی پژوهشگران بر اثر مثبت رهبری اخلاقی بر رفتارهای اجتماعی^۳ تمرکز کردند (۷). اهمیت رفتارهای اخلاقی در رهبری از آنجا ناشی می‌شود که نمونه‌های زیادی از رسوایی‌های اخلاقی در محیط کار حتی در سازمان‌های غیرانتفاعی، ورزشی و نهادهای مذهبی را می‌توان مشاهده کرد (۸).

اگرچه رفتار اخلاقی رهبر برای ایجاد سازمانی اخلاقی لازم است، اما کافی نیست. مدیرانی که درگیر رفتار اخلاقی هستند، باید در ارتقاء جو اخلاقی به عنوان یک عامل بافضیلت^۴ عمل کنند (۹). خیلی از محققان به این نکته اشاره دارند که جو اخلاقی در محیط کار توسط مدیران و رهبران سازمان شکل می‌گیرد (۶). جو اخلاقی در سازمان به ادراکات مشترک^۵ از رفتارهای صحیح اخلاقی و اینکه موضوع اخلاقی

در سالهای گذشته مطالعات زیادی به منظور بررسی و فهم تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتار اخلاقی انجام شده است (۱). همچنین تحقیقات زیادی، پیامدهای اخلاق سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. بر این اساس، محققانی نیز به بررسی مباحث رهبری اخلاقی^۱ و جو اخلاقی^۲ و پیامدهای آن اشاره کرده‌اند. بنابراین، رفتارهای اخلاقی مدیران نقش مهمی در ارائه چارچوب اخلاقی برای اعضای سازمان دارد (۲). رهبران اخلاق مدار عاملی مهم در شکل دهی چارچوب اخلاقی برای سازمان و کارکنان هستند. رهبری اخلاقی به نمایش رفتارهای سازگار با هنجارهای مناسب که از طریق اقدامات و روابط رهبران قابل مشاهده است، اشاره دارد (۳). رهبران اخلاقی بر درستی و صداقت تأکید می‌کنند و تصمیم‌گیرندگانی منصف و منظم هستند (۴). از طرفی، رفتار رهبری اخلاقی، نگرش اعضای سازمان به کار و تلاش روزانه در سازمان (مانند تعهد عاطفی) را افزایش می‌دهد (۵).

نویسنده مسوول: نشانی الکترونیکی: Morteza_Moradi@pnu.ac.ir

علاوه بر پیامدهای مثبت جو اخلاقی در سازمان، جلوگیری از پیامدهای منفی نیز می‌تواند از نتایج جو اخلاقی در سازمان باشد. جلوگیری از ترک خدمت^{۱۱} یکی از این موارد است. ترک خدمت به معنی پایان عضویت یک فرد در سازمان تلقی می‌شود. علت‌های مختلفی برای ترک خدمت ذکر شده است که بیشتر به عوامل بیرونی، عوامل داخلی و عوامل فردی ارتباط دارد (۲۲). اما قصد ترک خدمت به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه^{۱۳} برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که به طور حتمی به استعفا و ترک واقعی منجر نمی‌شود؛ بلکه به احتمال ترک سازمان در آینده‌ای نزدیک اشاره دارد (۲۳). خیلی از پژوهش‌ها به دنبال دلایل ترک خدمت و پیامدهای آن هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد عواملی چون محیط نامناسب ناشی از فشار توهین آمیز سرپرستان یکی از عوامل ترک خدمت بوده است (۲۴). آستانه عاطفی افراد و شیوه‌های مدیریتی و رهبری سازمان و جو موجود در سازمان یکی دیگر از عوامل تمایل کارکنان به ترک سازمان است (۲۵). تحقیقات نشان داده است اگر جو مناسبی در سازمان حکمفرما نباشد و کارکنان از لحاظ روانی از سازمان فاصله بگیرند و تمرکزشان بر روی کار کم شود، در آن صورت تمایل به ترک خدمت نیز افزایش خواهد یافت (۲۵). کارکنانی که جو سازمان را اخلاقی نمی‌دانند و آن را مغایر عقاید فردی و حرفه‌ای خود می‌دانند تمایل بیشتری به ترک سازمان دارند (۲۷). نتایج پژوهشی نشان داد که تمایل به ترک خدمت متأثر از جو اخلاقی سازمان است (۲۸). در پژوهش دیگری، نتایج نشان داد، جو اخلاقی هم بطور مستقیم و هم از طریق غیرمستقیم و از طریق هویت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت اثرگذار است (۲۹). بنابراین ایجاد جو اخلاقی و رفتار منصفانه با کارکنان در سازمان می‌تواند مانع مهمی در تمایل به ترک خدمت کارکنان باشد.

رفتارهای انحرافی^{۱۴} سازمانی، مجموعه رفتارهای مبتنی بر تخطی از هنجارها، قواعد و دستورالعمل‌هاست که به افراد و سازمان مربوط می‌شوند (۳۰). عواملی که منجر به رفتارهای انحرافی می‌شوند را می‌توان به عوامل فردی و موقعیتی تقسیم کرد (۳۱). مطالعات نشان داده است مهارت رهبر در اداره تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات، نگرش و مدیریت زمان نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد (۳۲). ادراک کارکنان از جو سازمان می‌تواند بر گرایش‌های آنها به رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد. مدیران نمی‌توانند رفتار کارکنان مختلف را نادیده بگیرند؛ زیرا این می‌تواند باعث شکستن چرخه قوانین برای رفتار انحرافی در سازمان شود. در جوی که تأکید قوی بر رفتار اخلاقی وجود دارد، رفتار انحرافی کمتری بروز خواهد کرد. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وقتی مدیران به طور اخلاقی رفتار می‌کنند، احتمال کمی وجود دارد که کارکنان برای درگیری در اعمال انحرافی وسوسه شده و یا احساس فشار نمایند (۳۳). شواهد پژوهشی موجود حاکی از آن است که تعهد عاطفی با رفتارهای اخلاقی در ارتباط است (۳۴). پژوهش‌ها نشان داده است وقتی افراد احساس می‌کنند که سازمان به رفاه آنها توجه دارد، احتمال کمتری برای درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی وجود دارد (۳۵). پژوهش دیگری نشان داد، رهبری اخلاقی، رفتارهای انحرافی و

چگونه باید اداره شود، اشاره دارد (۱۰). در همه سازمان‌ها، مدیران نقش عمده‌ای در شکل‌گیری جو اخلاقی دارند (۵). آنها به خاطر موقعیت و نقشی که دارند، منبع مهمی برای تأثیرگذاری بر پیروان خود هستند. محققان معتقدند که جو اخلاقی در محیط کار توسط رهبران و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. زمانی که رفتارها در سازمان اخلاقی باشد، این رفتار اخلاقی بر تصمیم‌گیری اخلاقی و نگرش کارکنان به شغل شان تأثیرگذار است. به طوری که رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و درک افراد از جو اخلاقی در تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است (۶). از این رو می‌توان گفت رهبری اخلاقی نقش مثبتی در جو اخلاقی سازمان دارد.

جو اخلاقی در سازمان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود که در آن افراد از طریق جامعه‌پذیری رسمی و غیررسمی یاد می‌گیرند که چگونه رفتار کنند و کدام ارزش‌ها پاداش داده می‌شوند و احترام را به دنبال خواهند داشت (۱۱). با توجه به تفاوت‌های ناشی از جایگاه فرد، گروه‌های کاری و میزان اشتغال افراد، ممکن است درک اعضا از جو سازمان متفاوت باشد (۱۲). در صورت وجود جو اخلاقی در سازمان، نتایج مثبتی برای سازمان و کارکنان در پی خواهد داشت و به دنبال آن نتایج منفی کاهش می‌یابد. تعهد افراد به سازمان می‌تواند نتیجه یک جو اخلاقی مناسب در سازمان باشد. سه نوع تعهد وجود دارد. تعهد مستمر^{۱۵}، تعهد هنجاری^{۱۶} و تعهد عاطفی^{۱۷}. تعهد مستمر مربوط به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را نشان می‌دهد و در نهایت تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد (۱۳). برای تعهد عاطفی پیش شرط‌هایی ارائه شده است که خیلی از آنها بی‌ارتباط با جو اخلاقی نیست. فرد متعهد، حس تعلق به سازمان دارد که با ویژگی‌های شخصی، رفتار رهبری و ساختار سازمانی مرتبط است (۱۴). همه تعاریف ارائه شده درباره تعهد عاطفی تأکید بر قراردادهای الزام‌آور کارکنان با سازمان دارد؛ به طوری که آنها اهداف و ارزش‌های سازمان را قبول دارند (۱۵). مطالعات مختلف نشان داده است تعهد عاطفی نسبت به دو نوع تعهد دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ به طوری که متغیرهایی مانند ساختار و محیط سازمان، ویژگی‌های شغل، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی^{۱۸} و امکان ابراز عقیده، از عوامل مرتبطی هستند که در تحقیقات مختلف ارتباط معنا داری با تعهد عاطفی داشتند (۱۶-۱۸). در عین حال، شواهد نشان می‌دهد وقتی تجارب شغلی افراد با انتظارات آنها همخوانی داشته باشد و نیازهای پایه افراد نیز از طریق شغل و کاری که افراد در سازمان دارند برطرف شود، سطح تعهد عاطفی آنها افزایش می‌یابد (۱۹). نتایج پژوهشی نشان داد، رهبری تحول‌گرا^{۱۹} (که شامل رفتارهای اخلاقی است) با تعهد عاطفی ارتباط قوی دارد (۲۰). همچنین بعضی پژوهش‌ها رابطه جو اخلاقی و تعهد را تأیید کرده‌اند (۲۱). بنابراین می‌توان انتظار داشت در صورتی که جو اخلاقی در سازمان حکم فرما باشد، تعهد عاطفی نیز نسبت به سازمان بیشتر خواهد شد.

روش

پژوهش از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان کارخانجات صنایع و معادن شرکت احیا فولاد سپاهان اصفهان بودند که تعداد آنها در زمان انجام تحقیق حدود ۹۰۰ نفر بود. نمونه آماری تحقیق ۲۴۲ نفر به روش در دسترس انتخاب شدند. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول ۱ به تصویر کشیده شده است

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جنسیت	سن	سابقه خدمت	تحصیلات
مرد	۲۰-۳۰ سال	کمتر از ۳ سال	دیپلم و فوق دیپلم
	۳۱-۴۰ سال	۳-۵ سال	لیسانس
۴۱-۵۰ سال	۶-۱۰ سال		
زن	بیشتر از ۵۰ سال	بالای ۱۰ سال	فوق لیسانس و بالاتر
	۱۶	۳۵	۷۸

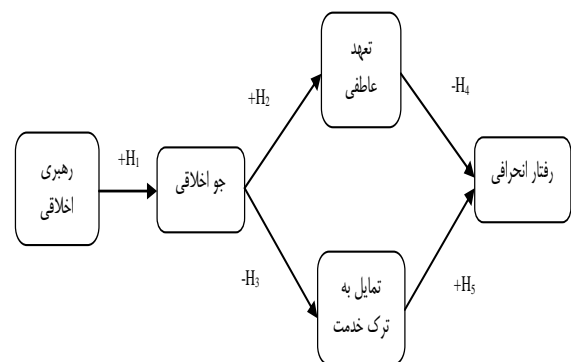
به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه ۳۰ سؤالی استفاده شد که شامل پنج بخش رهبری اخلاقی، جو اخلاقی، تعهد عاطفی، تمایل به ترک خدمت و انحراف سازمانی بود. سؤالات شامل رهبری اخلاقی (۳)؛ جو اخلاقی (۱۰)؛ تعهد عاطفی (۱۳)؛ انحراف سازمانی (۴۰)؛ و تمایل به ترک خدمت (۴۵) بود. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد. در آلفای کرونباخ هر سازه، تمامی شاخص ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می شوند، بنابراین در مدل های مسیری ساختاری از یک سازه دیگر به نام پایایی مرکب (pc) استفاده می شود. در محاسبه پایایی مرکب، شاخص ها با بارهای عاملی بیشتر اهمیت زیاده تری داشته و باعث می شود که مقادیر پایایی مرکب (CR) سازه ها معیار واقعی تر و دقیق تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. مقادیر استخراج شده برای سنجش پایایی

متغیر	سؤالات مربوطه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
رهبری اخلاقی (EL)	۶-۱	۶	۰/۸۹۵	۰/۸۹۳
جو اخلاقی (EC)	۷-۱۲	۶	۰/۹۰۱	۰/۹۰۵
تعهد عاطفی (AC)	۱۳-۱۸	۶	۰/۸۹۱	۰/۸۸۱
تمایل به ترک خدمت (TI)	۱۹-۲۱	۳	۰/۷۸۴	۰/۷۹۸
انحراف سازمانی (OD)	۲۲-۳۰	۹	۰/۸۵۷	۰/۹۱۰
کل پرسشنامه	۱-۳۰	۳۰	۰/۷۴۴	-

ضد بهره وری^{۱۵} را از طریق افزایش مشارکت کاری کاهش می دهند، اما افزایش رفتارهای انحرافی از طریق رهبری ماکیاولی افزایش می یابد (۳۶). رهبری اخلاقی از طریق افزایش در تعهد عاطفی به سازمان در رفتار زیردستان اثر می گذارد. همانطور که رهبری اخلاقی ارتقاء پیدا می کند، کارکنان به سازمان متعهدتر می شوند (۳۷). بنابراین می توان گفت تعهد عاطفی به سازمان از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری می کند.

همانطور که در مطالب پیشین ذکر شد، عدم وجود جو اخلاقی مناسب در سازمان بر تمایل به ترک خدمت کارکنان می تواند اثرگذار باشد. اگر افراد تمایل به ترک خدمت داشته باشند، آنها احساس گسست و بریده شدن از سازمان را تجربه می کنند، این گسست تعلق داشتن به سازمان را به مخاطه انداخته و در نتیجه احتمال بروز رفتارهای انحرافی بیشتر می شود (۳۸). بی علاقهگی و بی انگیزگی نسبت به کار و تمایل به ترک خدمت می تواند تبعات فردی و سازمان در بر داشته باشد و فرد اعتراض هایی را در محل کار از خود نشان می دهد. انحراف از اهداف سازمانی که می تواند با رفتارهای انحرافی فردی و یا سازمانی همراه باشد (۳۹). بر این مبنا می توان گفت تمایل به ترک خدمت منجر به انحراف رفتاری در سازمان می شود. بر اساس ادبیات مطرح شده، به نظر می رسد سازمان های امروزی اگر به دنبال افزایش تعهد عاطفی و کاهش رفتارهای انحرافی و تمایل به ترک خدمت هستند، باید فرهنگی را ترویج و تشویق کنند که حاوی جوی اخلاقی در سازمان باشد. جو اخلاقی، از طریق یک رهبری اخلاقی در سازمان دست یافتنی است. بنابراین هدف تحقیق حاضر این است که پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان و اثر آن بر کاهش انحرافات سازمانی را مورد بررسی قرار دهد؛ تا به این سؤال پاسخ دهد که رهبری اخلاقی چگونه می تواند نقش مثبتی در سازمان داشته باشد و مانع رفتارهای انحرافی در سازمان شود؟ بر اساس ادبیات نظری و مبانی تئوریک ارائه شده در بخش های قبل، مدل پیشنهادی تحقیق در نگاره ۱ ترسیم شده است.



نگاره ۱: الگوی مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

به منظور بررسی روایی متغیرها، از بار عاملی در مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بار عاملی کلیه سوالات در مدل ساختاری عدد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶) را دارا هستند. بنابراین کلیه سوالات پرسشنامه از اهمیت لازم برای سنجش متغیرهای مربوطه برخوردار هستند. نتایج بار عاملی (تحلیل عاملی تأییدی) به منظور بررسی روایی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: نتایج بار عاملی در مدل معادلات ساختاری

متغیر	علامت اختصاری	شاخص (سوال) مربوطه	بار عاملی (ضریب استاندارد)	اعداد معناداری (t-value)
رهبری اخلاقی (EL)	q1	مدیران به منظور بررسی معضلات اخلاقی همیشه آمادگی دارند.	۰/۷۸	۱۴/۱۳
	q2	مدیران سازمان به قول‌های خود عمل می‌کنند.	۰/۷۲	۱۲/۶۶
	q3	اقدامات مدیران در سازمان همیشه اخلاقی است.	۰/۷۶	۱۳/۶۶
	q4	مدیران سازمان نمونه خوبی از نظر رفتار اخلاقی هستند.	۰/۷۶	۱۳/۷۷
	q5	مدیران در ارتباط با دیگران به اخلاق و صداقت توجه دارند.	۰/۸۰	۱۴/۶۸
	q6	مدیران سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان به رفتار غیراخلاقی و غیرقانونی متوسل نمی‌شوند.	۰/۷۶	۱۳/۶۵
جوا اخلاقی (EC)	q7	در این سازمان کارترین راه، راه درست است.	۰/۷۶	۱۲/۵۳
	q8	در این شرکت، افراد از منافع یکدیگر مراقبت می‌کنند.	۰/۷۶	۱۲/۵۳
	q9	افراد موفق در این شرکت به کتاب و قانون‌های نوشته شده مراجعه می‌کنند.	۰/۷۸	۱۲/۸۵
	q10	با ارتقاء جایگاه افراد، اثربخشی آنها نیز افزایش می‌یابد.	۰/۷۸	۱۲/۷۶
	q11	در سازمان ما رفتار مناسبی با مشتریان صورت می‌گیرد.	۰/۸۳	۱۳/۷۷
	q12	در این شرکت راه قانونی، بهترین راه است.	۰/۷۹	۱۳/۱۲
تعهد عاطفی (AC)	q13	خیلی خوشحال می‌شوم که بقیه زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنم.	۰/۵۹	۷/۶۴
	q14	واقفاً احساس می‌کنم که مشکلات این سازمان مشکلات خودم هستند.	۰/۸۹	۱۰/۱۲
	q15	از اینکه درباره سازمان محل کارم با افراد خارج از محل کار صحبت می‌کنم خوشحالم.	۰/۶۹	۸/۶۳
	q16	برای من سخت است که به سازمان‌های دیگر به اندازه این سازمان علاقه پیدا کنم.	۰/۶۷	۸/۴۵
	q17	در سازمان محل کارم خود را عضوی از خانواده سازمان احساس می‌کنم.	۰/۷۰	۸/۶۹
	q18	از لحاظ عاطفی علاقه زیادی به این سازمان دارم.	۰/۸۹	۱۰/۱۰
تمایل به ترک خدمت (TI)	q19	من اغلب به ترک خدمت فکر می‌کنم.	۰/۶۹	۸/۶۱
	q20	در صورت ترک شغل، چیزی را از دست نخواهم داد.	۰/۷۸	۹/۶۸
	q21	اغلب به شغل دیگری فکر می‌کنم.	۰/۷۹	۹/۷۱
انحراف سازمانی (OD)	q22	کارکنان دیر در محل کار حاضر شده و زود محل کار را ترک می‌کنند.	۰/۷۹	۱۲/۸۵
	q23	در این شرکت اتلاف اموال بدون اجازه شرکت و تا جایی که امکان دارد انجام می‌گیرد.	۰/۷۸	۱۲/۷۶
	q24	بدون اجازه سازمان، افراد وسایل محل کار را به خانه می‌برند.	۰/۷۵	۱۲/۱۸
	q25	رفتار بی‌ادبانه و تند با ارباب‌رجوع در محل کار صورت می‌گیرد.	۰/۷۲	۱۱/۶۱
	q26	در این شرکت رقابت غیر مفید در بین کارمندان وجود دارد.	۰/۵۱	۷/۶۲
	q27	درگیری در محل کار در بین افراد وجود دارد.	۰/۵۴	۸/۳۸
	q28	آهسته کار کردن عمدی در بین کارمندان مشاهده می‌شود.	۰/۵۵	۸/۶۲
	q29	در این شرکت دستکاری در گزارشات توسط کارمندان انجام می‌گیرد.	۰/۵۴	۸/۳۰
	q30	در مواد مصرفی و اداری اسراف صورت می‌گیرد.	۰/۵۳	۸/۲۰

برای روایی همگرا است. AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی کافی است. مقادیر AVE در جدول ۴ آمده است.

با توجه به اعداد معناداری به دست آمده (بالای ۱/۹۶)، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معناداری لازم را دارند. علاوه بر روایی سازه، روایی همگرا نیز محاسبه شد. روایی همگرا همبستگی میان شاخص‌های سنجش هر سازه را نشان می‌دهد. استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) به عنوان معیاری

همانطور که دیده می شود، بر روی هر مسیر دو عدد به نمایش گذاشته شده است. اعداد سمت راست داخل پرانتز عدد معناداری و عدد سمت چپ در داخل پرانتز ضرایب استاندارد (میزان اثر) را نشان می دهد. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

تأیید یا رد فرضیه	اعداد معناداری (t values)	ضریب استاندارد	به	از
تأیید	۱۳/۲۷	۰/۹۷	جو اخلاقی (EC)	رهبری اخلاقی (EL)
تأیید	۷/۷۲	۰/۷۰	تعهد عاطفی (AC)	جو اخلاقی (EC)
تأیید	-۶/۸۸	-۰/۵۷	تمایل به ترک خدمت (TI)	جو اخلاقی (EC)
تأیید	-۷/۴۲	-۰/۶۸	انحراف سازمانی (OD)	تعهد عاطفی (AC)
رد	۱/۸۹	۰/۱۲	انحراف سازمانی (OD)	تمایل به ترک خدمت (TI)

همانطور که مشاهده می شود، ضرایب استاندارد برای ۴ فرضیه تحقیق، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶ و یا کمتر از -۱/۹۶) را داشته و بنابراین ۴ فرضیه از ۵ فرضیه این تحقیق تأیید می شود. بررسی دقیق جدول نشان می دهد که رهبری اخلاقی اثر مثبت و معنی داری بر روی جو اخلاقی می گذارد. بنابراین فرضیه ۱ پذیرفته می شود. فرضیه دوم و سوم مربوط به متغیر جو اخلاقی است. نتایج نشان می دهد که جو اخلاقی اثر مثبت و معنی داری بر تعهد عاطفی و اثر منفی و معنی داری بر تمایل به ترک خدمت می گذارد. بنابراین فرضیه ۲ و ۳ پذیرفته می شوند. فرضیه ۴ مربوط به اثر منفی متغیر تعهد عاطفی بر انحراف سازمانی است که تأیید شد؛ یعنی تعهد عاطفی اثر منفی و معنی داری بر انحراف سازمانی داشت. در نهایت فرضیه پنجم اثر مثبت تمایل به ترک خدمت را بر انحراف سازمانی مورد سنجش قرار داد که علیرغم مثبت بودن اثر آن، ولی این تأثیر معنی دار نبود و فرضیه ۵ تحقیق رد شد.

بحث

امروزه یکی از مباحث مهمی که مورد توجه جدی در مطالعات سازمان و مدیریت قرار گرفته است، اخلاق و مسئولیت های اجتماعی است. در عرصه رقابت و رسیدن به منفعت بیشتر، سازمانها ممکن است برای رسیدن به این مهم هر اقدامی را انجام دهند. آنها ممکن است به شیوه های مختلف از کارکنان خود کار و تلاش بیشتری را مطالبه کنند؛ دادن پادشاهی مادی و ایجاد عوامل انگیزشی و فراهم کردن مسیر ارتقاء و پیشرفت کاری از جمله این اقدامات می تواند باشد. تحقیقات نشان داده است در صورت وجود جو اخلاقی و رویکرد اخلاق مداری در سازمان،

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرایی متغیرهای تحقیق مطلوب است. همچنین شاخص های برآزش به دست آمده نیز نشان از برآزش مناسب مدل تحقیق دارد. این شاخص ها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۴: روایی همگرا (AVE) متغیرهای پنهان تحقیق

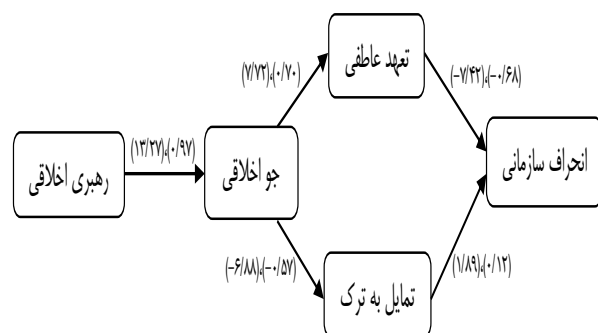
متغیرهای پنهان	روایی همگرا (AVE)
رهبری اخلاقی (EL)	۰/۵۸۰
جو اخلاقی (EC)	۰/۶۱۴
تعهد عاطفی (AC)	۰/۵۵۸
تمایل به ترک خدمت (TI)	۰/۵۷۰
انحراف سازمانی (OD)	۰/۵۳۲

جدول ۵: شاخصهای نیکویی برآزش مدل ساختاری

شاخص برآزش	معیار مقبولیت	آماره مدل فرضیات اصلی
χ^2 (Chi square)	$\chi^2 / df \leq 3$	۲/۷۸
RMSEA	RMSEA < 0.08	۰/۰۷۹
شاخص برآزش هنجار شده (NFI)	NFI > 0.90	۰/۹۲
شاخص برآزش تطبیقی (CFI)	CFI > 0.90	۰/۹۸
شاخص نیکویی برآزش (GFI)	GFI > 0.90	۰/۹۳
شاخص نیکویی برآزش اصلاح شده (AGFI)	AGFI > 0.85	۰/۸۸

یافته ها

در خروجی نمودار، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگتر یا از -۱/۹۶ کوچکتر باشد. نتایج مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد و معناداری به طور خلاصه در نگاره ۲ آمده است.



نگاره ۲. نتایج مدل معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد و معناداری)

رسانند. نتایجی که با نتایج تحقیقات مشابه همسو و هم جهت بود (۳۷). طبق این نتایج می توان استنباط کرد افرادی که به سازمان ضربه می زنند و رفتارهای انحرافی از خود بروز می دهند بیشتر کسانی هستند که تعهدی نسبت به سازمان ندارند و اهداف و منابع سازمان برای آنها در اولویت نیست؛ لذا ایجاد تعهد در افراد به خصوص تعهد عاطفی می تواند باعث کاهش رفتارهای انحرافی در سازمان باشد. در نهایت مدل ساختاری تحقیق نشان داد که رابطه بین تمایل به ترک خدمت و رفتارهای انحرافی معنی دار نیست (رد فرضیه پنجم). اگرچه این رابطه مثبت بود، ولی معنی دار نبود. یعنی انتظار می رفت کسانی که تمایل به ترک خدمت بیشتری دارند، رفتارهای مخرب بیشتری هم در سازمان از خود نشان دهند؛ اما این فرضیه تأیید نشد. می توان اینطور تحلیل کرد که کارکنانی که از جو موجود سازمان رضایت ندارند و تمایل به ترک سازمان را دارند، افرادی هستند که نمی توانند رفتارهای غیراخلاقی را تحمل کنند و شاید به همین دلیل خود گرایش کمتری به انجام رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی دارند. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود مدیران شرکت احیاء فولاد سپاهان سعی کنند در نقش رهبران اخلاق مدار ظاهر شوند و با ایجاد جو اخلاقی در سازمان، از رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود راه کارهای ارتقاء رهبری اخلاقی در سازمان را مورد مطالعه قرار دهند. اگرچه هر پژوهشی ممکن است با محدودیت هایی مواجه باشد؛ در پژوهش حاضر، محدودیتی که نتایج را تحت تأثیر قرار دهد، وجود نداشت.

نتیجه گیری

به طوری کلی بر اساس نتایج به دست آمده می توان گفت درک جو اخلاقی و رهبری اخلاقی باعث افزایش تعهد عاطفی و کاهش تمایل به ترک خدمت در کارکنان می شود. اگر کارکنان به این نتیجه برسند که رهبران، اخلاقی رفتار می کنند و جو اخلاقی در سازمان حکم فرما است؛ در آن صورت آنها نیز تلاش بیشتری برای کمک به سازمان خواهند کرد و به سازمان متعهدتر خواهند بود و رفتارهای انحرافی و ضد اخلاقی کمتری از خود بروز خواهند داد. بنابراین اگر سازمانی بخواهد رفتارهای انحرافی کارکنان خود را کاهش دهد، بایستی توجه ویژه ای به رهبری اخلاقی داشته باشد؛ چرا که رهبری اخلاقی پایه و اساسی برای ایجاد جو اخلاقی و متعاقب آن رفتارهای مثبت در سازمان خواهد بود. رهبران اخلاقی می توانند از طریق ارتباط دادن انتظارات اخلاقی و تأکید بر اقداماتی که تقویت کننده رفتار اخلاقی است و پاسخگو نگه داشتن اعضای سازمان برای اعمال اخلاقی، رفتار اخلاقی در سازمان را ارتقا دهند تا از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند.

ملاحظه های اخلاقی

پژوهشگر تعهد می نمایند که در تحقیق حاضر همه جوانب اخلاقی از ابتدا تا انتهای تحقیق رعایت شده است و مقاله در هیچ مجله دیگری چاپ نشده است.

عملکرد کارکنان افزایش و تمایل به ترک خدمت در بین آنها کاهش می یابد (۲۹). بر این اساس، در این تحقیق سعی شد نقش نقش رهبری اخلاقی و جو اخلاقی در سازمان و بر روی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد و به طور غیرمستقیم اثر آن در کاهش انحرافات سازمانی مد نظر قرار گیرد. بعد از بیان ادبیات و چارچوب نظری مرتبط، مدلی به منظور بررسی و تست فرضیه ها طراحی شد. به طور کلی نتایج به دست آمده، فرضیه های تحقیق را پشتیبانی کردند.

نتایج نشان داد رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی در سازمان اثرگذار است (تأیید فرضیه اول)؛ یعنی در صورتی که در سازمان، اخلاق و رفتار اخلاقی سرلوحه کار رهبران و مدیران قرار گیرد، در آن صورت می توان انتظار داشت که جو اخلاقی در سازمان و بین کارکنان ایجاد خواهد شد. به عبارت دیگر رهبری اخلاقی به ایجاد جو اخلاقی در سازمان کمک می کند. یک سازمان در صورتی می تواند انتظار یک جو مثبت و اخلاقی داشته باشد که رهبران و مدیران آن از ویژگی های اخلاق مدارانه برخوردار باشند. نتایج همچنین نشان داد که جو اخلاقی اثر مثبت و معنی داری بر تعهد عاطفی دارد (تأیید فرضیه دوم). این نتایج همسو با نتایج تحقیقی بود که رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و تعهد عاطفی را به اثبات رسانده بود (۳۷). با تحقیقاتی که رابطه جو اخلاقی و رضایت کارکنان را تأیید کرده بود (۴۲). مفهوم این رابطه بدین معنی است که جو اخلاقی و مثبت در سازمان پیامدهای مثبتی می تواند داشته باشد که در این تحقیق یکی از این پیامدها یعنی تعهد عاطفی مورد ملاحظه قرار گرفت. در صورت وجود جو اخلاقی، کارکنان از نظر عاطفی به سازمان وابسته می شوند و تعهد عاطفی آنها افزایش می یابد به طوری که احساسات مثبتی نسبت به سازمان دارند. همانطور که در مباحث پیشین ذکر شد، پیش شرطهایی مانند عدالت، گذشت، محبت و... مبانی جو اخلاقی هستند (۱۴)، و اگر تعهد عاطفی به سازمان افزایش یابد، چنین فاکتورهایی می توانند جو سازمان را به سمت اخلاق محوری سوق داده و در نهایت وابستگی عاطفی را در بین افراد ایجاد کند. وجود جو اخلاقی در سازمان علاوه بر اینکه منجر به نتایج مثبتی می شود از نتایج و پیامدهای منفی نیز جلوگیری می کند. همانطور که نتایج نشان داد، جو اخلاقی اثر منفی و معنی داری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد (تأیید فرضیه سوم). یعنی اگر افراد در محیط کار خود احساس آرامش کنند و جو اخلاق مدارانه حکمفرما باشد کمتر به ترک شغل خود فکر خواهند کرد. نتایجی که با تحقیقات دیگر همخوانی داشت (۲۸). به عبارت دیگر، درک جو اخلاقی توسط کارکنان، تمایل به ترک خدمت را در بین آنها کاهش می دهد. اگر کارکنان احساس کنند عقاید و ارزشهای فردی آنها به جو اخلاقی و رویه های موجود سازگاری دارد، تمایل به ترک خدمت در بین آنها کاهش می یابد ولی اگر این سنخیت وجود نداشته باشد از نظر روانی تمایل بیشتری به ترک شغل خود پیدا خواهند کرد (۴۳). نتایج به دست آمده همچنین نشان داد رابطه منفی بین تعهد عاطفی و انحراف سازمانی وجود دارد (تأیید فرضیه چهارم). یعنی کارکنانی که از نظر عاطفی به سازمان متعهد هستند کمتر رفتارهای خلاف عرف و رایج انجام داده و کمتر به سازمان آسیب می

سپاسگزاری

پژوهشگر بر خود لازم می‌داند از همه کسانی که در تحقق این پژوهش کمک کردند، تشکر و قدردانی کند؛ بخصوص کارکنان شرکت احیاء فولاد سپاهان که در پاسخ به سؤالات نهایت همکاری را داشتند.

واژه نامه

1. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
2. Ethical climate	جو اخلاقی
3. Social behaviors	رفتارهای اجتماعی
4. Virtuous agent	عامل بافضیلت
5. Common perception	ادراک مشترک
6. Socialization	جامعه‌پذیری
7. Continuous commitment	تعهد مستمر
8. Normative commitment	تعهد هنجاری
9. Affective commitment	تعهد عاطفی
10. Organizational justice	عدالت سازمانی
11. Transformational leadership	رهبری تحول‌گرا
12. Job turnover	ترک خدمت
13. Conscious desire	اشتیاق آگاهانه
14. Deviant behavior	رفتارهای انحرافی
15. Counterproductive	ضد بهره‌وری

References

1. Demirtas OA, Akdogan A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*; 130(1): 59-67.
2. Grojean MW, Resick CJ, Dickson MW, Smith DB. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*; 55(3): 223-241.
3. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97: 117-134.
4. Hansen SD, Alge BJ, Brown ME, Jackson CL, Dunford BB. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*; 115: 435-449.
5. Brown ME, Treviño LK. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*; 17: 595-616.
6. Schminke M, Ambrose ML, Neubaum DO. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97: 135-151.
7. Neubert MJ, Carlson DS, Kacmar KM, Roberts JA, Chonko BL. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*; 90: 157-170.
8. Mayer DM, Marabeth K, Rebecca LG. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*; 95: 7-16.
9. Flynn G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. *Journal of Business Ethics*; 78: 359-372.
10. Victor B, Cullen JB. (1988). Organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*; 33: 101-125.
11. Victor B, Cullen JB. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*; 9: 51-71.
12. Cullen JB, Praveen K Parboteeah, Victor B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics*; 46(2): 127-141.
13. Meyer JP, Allen NJ. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*; 1: 61-98.
14. Hartmann CC. (2000). Organizational commitment: Method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*; 8(1): 89-109.
15. Newman A, Kiazad K, Miao Q, Cooper B. (2013). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of head leading the heart? *Journal of Business Ethics*; 123(1): 1-11.
16. Lee J, Corbett JM. (2006). The impact of downsizing on employee's affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*; 21(3): 176-199.
17. VanEmmerik IH, Sanders K. (2005). Mismatch in working hours and affective commitment: Differential relationships for distinct employee groups. *Journal of Managerial Psychology*; 20(8): 712-726.
18. Yew LT. (2005). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak. Malaysia. *Sunway Academic Journal*; 4(1): 85-101.
19. Stallworth L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*; 19(7): 945-955.
20. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnitsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*; 61: 20-52.
21. Moore HL. (2012). Ethical climate, organizational commitment, and job satisfaction of full-time faculty members. Available at: <http://dc.etsu.edu/etd/1407>. Accessed: 2 May 2016.
22. Vandenberg RJ, Nelson JB. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When

36. DenHartog DN, Belschak FD. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*; 107: 35-47.
37. Pedro Neves, Joana Story. (2015). Ethical leadership and reputation: combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*; 127:165-176.
38. Golparvar M, Hoseinzade Kh, Aghae A. (2011). Pattern of relationships between job satisfaction and organizational commitment with emotional exhaustion, intention to leave and deviant behaviors. *Scientific-Research Journal*; 18(50): 405-416. (In Persian).
39. Kelloway EK, Francis L, Prosser M, Cameron JE. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*; 20: 18-25.
40. Aquino K, Lewis MU, Bradfield M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*; 20: 1073-1091.
41. Babin BJ, Boles JB. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*; 62: 77-91.
42. Weeks WA, Leo TW, Chonko LB, Wakefield K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales forces excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*; 24: 199-214.
43. Griffith RW, Hom PW, Gartner S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*; 26(3): 463-488.
- do intentions predict turnover behavior. *Human Relations*; 52(10): 1313-1336.
23. Hwang J, Chang H. (2008). Explaining turnover intention in Korean public community hospitals: occupational differences. *International Journal of Health Planning and Management*; 23: 119-138.
24. EbrahimNejad M, EbrahimNejad Gh, YariNasryh M. (2009). The relationship between organizational stress and turnover intentions in government agencies. *Scientific-Research Journal*; 38: 44-35. (In Persian).
25. Harvey Paul, Stoner Jason, Hochwarter Wayne, Kacmar Charles. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*; 18(3): 264-278.
26. Dupre KE, Day A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*; 46(2): 185-201.
27. Babin B, Griffin M, Boles J. (2004). Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment. *Journal of Businesses Research*; 57: 1155-1163.
28. Rahimnia F, Nikkhah FZ. (2013). The effect of organizational ethical climate on organizational performance and turnover intention. *Tomorrow Management*; 12(37): 5-22. (In Persian).
29. Rahimnia F, Nikkhah FZ. (2011). The effect of organizational ethical climate on organizational identity and turnover intention. *Ethics in Science & Technology*; 6(4): 10-20. (In Persian).
30. Bordia P, Restubog S, Tang R. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*; 93(5): 1104-1117.
31. Salmani D, Radmand M. (2008). The role of managerial and organizational factors in controlling deviant workplace behaviors. *Management Culture*; 6(17): 5-25. (In Persian).
32. Sackett PR. (2002). The structure of counterproductive work behavior: Dimensionality and relationship with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*; 10: 5-11
33. Litzky Barrie E, Eddlestone Kimberly A, Kidder Deborah L. (2006). The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*; 20(1): 91-103.
34. Madsen SR, Miller D, John CR. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*; 16(2): 213-233.
35. Peterson DK. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*; 17: 47-61.