

# Akhlaq-i zīstī

## i.e., Bioethics Journal

2022; 12(37): e30

The Bioethics and Health  
Law InstituteMedical Ethics and Law  
Research CenterInternational Association  
of Islamic Bioethics

## The Effect of Moral Leadership on Deviant Behavior with the Mediating Role of Moral Climate and Organizational Commitment

Morteza Movaseghi<sup>1</sup>, Nima Ranji Jafroudi<sup>1\*</sup>

1. Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

### ABSTRACT

**Background and Aim:** Conceptually deviant behaviors are behaviors by which individuals violate the rules, customs and official policies of the organization in various areas and thus provide the basis for harm to individuals and the organization. The purpose of this study is to investigate the effect of ethical leadership on deviant behavior mediated by ethical climate and organizational commitment.

**Methods:** The present study is a quantitative research with a correlational method in terms of method of collecting findings and is practical in terms of purpose. The statistical population of the study was 322 employees of Iran Ports Cooperative of Guilan Province. 168 persons were selected as a sample size by simple random method through Cochran's formula. The method of data collection is library and field and the data collection tool is a questionnaire. Research instruments included Brown & et al. (2005) Moral Leadership Questionnaire, Meyer & Allen (1991) Organizational Commitment Questionnaire, Victor & Cline Moral Atmosphere Questionnaire (1988) and Robinson & Bennett (1995) Deviant Behavior Questionnaire. Structural equations and SPSS 22 and Smartpls 3 software were used to analyze the data.

**Ethical Considerations:** In compiling this research, preserving the originality of the texts, honesty and trustworthiness were observed and the participants answered the questionnaires with the knowledge of the objectives of the research.

**Results:** The research findings showed that ethical leadership is effective -0.28 on deviant behavior and 0.70 on the ethical atmosphere of employees, ethical atmosphere -0.25 on deviant behavior and ethical leadership is effective 0.89 on organizational commitment. Organizational commitment has an effect of -0.36 on the deviant behavior of employees. Ethical leadership also influences deviant behavior mediated by employees' ethical atmosphere and ethical leadership influences deviant behavior mediated by employees' organizational commitment, but the effect of ethical atmosphere on organizational commitment of employees was not significant.

**Conclusion:** According to the results obtained to reduce deviant behaviors, while training and strengthening the ethical leadership style in the organization, its capacity should be used for how to create organizational commitment and ethical atmosphere in the organization.

**Keywords:** Ethical Leadership; Deviant Behavior; Ethical Atmosphere; Organizational Commitment

**Corresponding Author:** Nima Ranji Jafroudi; **Email:** [gilan.technology@gmail.com](mailto:gilan.technology@gmail.com)

**Received:** March 14, 2022; **Accepted:** June 25, 2022; **Published Online:** December 26, 2022

### Please cite this article as:

Movaseghi M, Ranji Jafroudi N. The Effect of Moral Leadership on Deviant Behavior with the Mediating Role of Moral Climate and Organizational Commitment. *Akhlaq-i zisti, i.e., Bioethics Journal*. 2022; 12(37): e30.



## تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با نقش واسطه‌ای جو اخلاقی و تعهد سازمانی

مرتضی موثقی<sup>۱</sup>، نیما رنجی جفرودی<sup>۱\*</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

### چکیده

**زمینه و هدف:** رفتارهای انحرافی از لحاظ مفهومی، رفتارهایی هستند که با انجام آن‌ها افراد قواعد، رسوم و سیاست‌های رسمی سازمان را در عرصه‌های مختلف نقض نموده و از این طریق زمینه را برای آسیب‌رسانی به افراد و سازمان فراهم می‌سازند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری جو اخلاقی و تعهد سازمانی می‌باشد.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری یافته‌ها از نوع تحقیقات کمی با روش همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر استان گیلان به تعداد ۳۲۲ نفر بوده‌اند که از طریق فرمول کوکران ۱۶۸ نفر به عنوان حجم نمونه و به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای و میدانی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری اخلاقی براون (Brown) و همکاران (۲۰۰۵ م.)، پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن (Meyer & Allen) (۱۹۹۱ م.)، پرسشنامه جو اخلاقی ویکتور و کلون (Victor & Clone) (۱۹۸۸ م.) و پرسشنامه رفتار انحرافی رابینسون و بنت (Robinson & Bennett) (۱۹۹۵ م.) بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای SPSS 22 و Smart pls 3 استفاده شد.

**ملاحظات اخلاقی:** در تدوین این پژوهش حفظ اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است و مشارکت‌کنندگان با آگاهی از اهداف پژوهش به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی به میزان ۰/۲۸- بر رفتار انحرافی و به میزان ۰/۷۰ بر جو اخلاقی کارکنان، جو اخلاقی به میزان ۰/۲۵- بر رفتار انحرافی، رهبری اخلاقی به میزان ۰/۸۹ بر تعهد سازمانی مؤثر است. تعهد سازمانی به میزان ۰/۳۶- بر رفتار انحرافی کارکنان تأثیر گذار است. همچنین رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری جو اخلاقی کارکنان و رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذار می‌باشد، اما تأثیر جو اخلاقی بر تعهد سازمانی کارکنان معنادار نبود.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده برای کاهش رفتارهای انحرافی، ضمن آموزش و تقویت سبک رهبری اخلاقی در سازمان باید از ظرفیت آن برای چگونگی ایجاد تعهد سازمانی و جو اخلاقی در سازمان استفاده نمود.

**واژگان کلیدی:** رهبری اخلاقی؛ رفتار انحرافی؛ جو اخلاقی؛ تعهد سازمانی

نویسنده مسئول: نیما رنجی جفرودی؛ پست الکترونیک: [gilan.technology@gmail.com](mailto:gilan.technology@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۰۵

خواهشمند است این مقاله به روش زیر مورد استناد قرار گیرد:

Movaseghi M, Ranji Jafroudi N. The Effect of Moral Leadership on Deviant Behavior with the Mediating Role of Moral Climate and Organizational Commitment. *Akhlaq-i zisti, i.e., Bioethics Journal*. 2022; 12(37): e30.

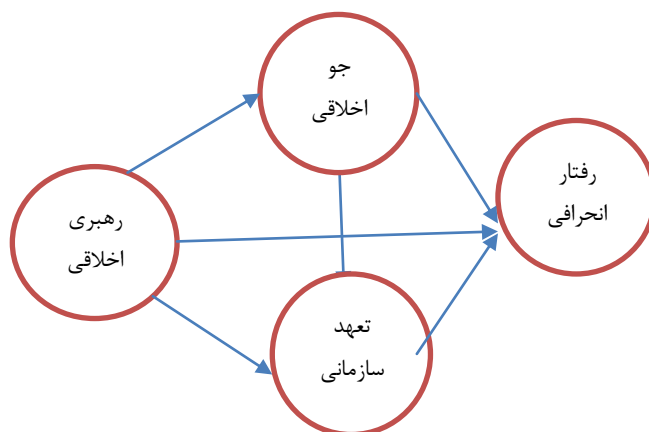
## مقدمه

امروزه موضوع اخلاق در سازمان‌ها به خصوص برای مسأله رفتار غیر اخلاقی یا انحرافی، موضوع مورد بحثی است که تبدیل به نگرانی عمده در مسائل سازمانی و بازرگانی شده است (۱). رفتارهای انحرافی از لحاظ مفهومی، رفتارهایی هستند که با انجام آن‌ها افراد قواعد، رسوم و سیاست‌های رسمی سازمان را در عرصه‌های مختلف نقض نموده و از این طریق زمینه را برای آسیب‌رسانی به افراد و سازمان فراهم می‌سازند (۲). تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار انحرافی خطرات و هزینه مالی را افزایش می‌دهد و همچنین ارزش شرکت را کاهش می‌دهد و نیز سبب کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی شده و در بلندمدت، پیامدهای منفی ناشی از این رفتار بر قدرت رقابتی سازمان تأثیر گذاشته و عملکرد فردی را به طور قابل توجهی تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد (۳)، اما هرچه جو اخلاقی در سازمان افزایش می‌یابد، رفتار انحرافی کارکنان کاهش پیدا می‌کند (۴). جو اخلاقی مجموعه‌ای از ادراکات رسمی و غیر رسمی مشترک از رویه‌ها و سیاست‌ها را تشکیل می‌دهد که انتظارات مربوط به رفتار اخلاقی را شکل می‌دهد (۵). جو اخلاقی سازمانی یا ابعاد اخلاقی سازمانی بر مبنای ضوابط رایج، رفتارها، ارزش‌ها، اعتقادات و عاداتی که رفتارهای کلی افراد را در سازمان شکل می‌دهند، مورد سنجش قرار می‌گیرند (۶). جو اخلاقی بر بهبود کارایی و عملکرد سازمان مؤثر است (۷) و موجب حفظ کدهای اخلاقی در سازمان و حفظ هنجارهای موجود توسط کارکنان می‌شود (۸). تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی، ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان با استفاده از روش‌های تقویت رفتار اخلاقی و کاهش رفتار غیر اخلاقی می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار باشد (۹). همچنین رهبری اخلاقی موجب تغییر در جو سازمان از طریق تغییر در سیاست‌های اخلاقی و شیوه‌های اخلاقی می‌شود به طوری که این جو موجب توجه به منافع سازمان به جای توجه به منافع فردی می‌گردد (۱۰). مطابق نظریه یادگیری

اجتماعی (۱۱) زیردستان از طریق مشاهده رفتار رهبر، به الگوسازی می‌پردازند و هنجارهایی که رهبر در سازمان مشخص می‌کند را مد نظر قرار می‌دهند. بر این اساس رهبری اخلاقی موجب کاهش رفتارهای انحرافی در کارکنان می‌گردد (۱۲). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی رفتار رهبر قانونی و منطبق با اصول حرفه‌ای می‌باشد کارکنان برای درگیری در کار راضی‌تر بوده و کمتر احتمال دارد که رفتار غیر اخلاقی و ضد تولید داشته باشند. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات، نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی یا ضد تولیدی نشان داده است (۱۳). رهبری اخلاقی نقش مهمی را در ترویج نگرش‌های کارکنان و رفتار آن‌ها دارد (۱۴). رهبران اخلاقی در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، احساس مسئولیت بیشتری به کارکنان القا کرده که موجب ایجاد انگیزه در پیروان می‌گردد (۱۵). رهبری اخلاقی به عنوان یکی از شیوه‌های معمول سازمانی که دارای محتوای اخلاقی است، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (۱۶). رهبری اخلاقی نشان‌دهنده رفتار رهبری متفاوت شامل پذیرش حرف، ثبات، درستی، نشان‌دادن مسئولیت برای یک رفتار، پاداش به رفتار اخلاقی و نگرانی برای دیگران می‌باشد (۱۷). رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه را در هر موقعیتی تشویق می‌کند (۱۸). رهبری اخلاقی موجب بهبود عملکرد شغلی کارکنان و حفظ عملکرد مثبت آنان می‌شود و بر بهبود عملکرد نوآوری کارکنان نیز مؤثر است (۱۹). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که داشتن روابط بیشتر و بهتر با کارکنان و انصاف در برخورد و عمل به گفتار می‌تواند در الگوی اخلاقی رهبران برای زیردستان نقش داشته باشد (۱۹). رهبری اخلاقی در جلوگیری از رفتار انحرافی مؤثر است

تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات و مدیریت زمان نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد. همچنین وضع قوانین و مقرراتی که سبب تساوی حقوق کارکنان شود، سبب کاهش رفتارهای انحرافی می‌گردد (۲۳-۲۴). علاوه بر این، نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که بین تعهد سازمانی و رفتارهای انحرافی رابطه معناداری وجود دارد (۲۵-۲۶). روشن بودن مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی و تفویض اختیار سبب کاهش رفتارهای انحرافی می‌شود (۲۴). تلاش برای فرهنگ‌سازی اصول اخلاقی در سازمان، بازنگری در اصول اخلاقی سازمان با توجه به ارزش‌های کارکنان و سازمان، تشکیل کمیته اخلاقی در سازمان در جلوگیری از رفتارهای انحرافی مؤثر هستند (۲۷). نتایج تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که جو اخلاقی بر رفتار انحرافی نیز تأثیر معناداری دارد (۲۴). همچنین بین متغیرهای رهبری اخلاقی با جو اخلاقی رابطه معناداری وجود دارد و پیامدهای رهبری اخلاقی در کاهش انحراف سازمانی محل تأمل می‌باشد (۱). لازم به ذکر است که با توجه به مبانی نظری اشاره‌شده، مدل مفهومی این تحقیق (شکل ۱) برگرفته از تحقیق آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م، ۱) می‌باشد.

و همچنین رهبر را برای ایجاد یک زندگی سازمانی خوب توانا می‌سازد. رهبری اخلاقی موجب ایجاد اعتماد، توزیع عادلانه قدرت و آگاهی کارکنان در مورد مسئولیت‌هایی که به عهده کارکنان و رهبر است می‌گردد و در نتیجه موجب تعهد کارکنان به سازمان می‌گردد. کارکنانی که وفادارتر هستند اشتیاق بیشتری نسبت به کار داشته و احتمال کمتری دارد که نسبت به قوانین سرپیچی کنند؛ در نتیجه کارکنان متعهد، رفتار انحرافی کمتری از خود بروز می‌دهند. تعهد بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند (۱). تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بر بهبود رفتارهای فرانقشی کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد (۲۰)، همچنین تعهد سازمانی بر خودکارایی افراد و هزینه‌های ادراک‌شده در سازمان مؤثر است (۲۱). تحقیقات پیشنهاد می‌دهند که مدیران در چگونگی برخورد روزانه با کارکنانشان در حین ارزیابی عملکرد، انصاف و احترام پیشه کنند تا از این طریق کارکنان تعاملات بین مدیر و خود را مثبت ارزیابی کرده و میزان تعهد در کارکنان افزایش یابد (۲۲). کارمندی که بیشترین وفاداری و اشتیاق را در کار دارد احتمال کمتری وجود دارد که وظایف خود را رها کند و در نتیجه رفتار انحرافی کمتری را نشان می‌دهد (۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی تأثیر معناداری وجود دارد. مهارت رهبر در اداره



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

برخی پژوهش‌ها اثبات می‌کند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر جو اخلاقی دارد (۱، ۴، ۲۹-۲۸). برای تقویت جو اخلاقی مثبت می‌توان از راهکارهایی مانند تدوین قوانین و ضوابط مناسب در سازمان، تهیه کاتالوگ‌ها و راهنماهایی برای پیروی از قوانین و مقررات اخلاقی سازمان، آموزش اصول اخلاقی به کارمندان سازمان، بهبود نظام پاداش و تنبیه برای سازمان و تشویق و ترغیب کارکنان به رفتارهای اخلاقی از طریق پاداش‌های مستقیم و غیر مستقیم، توجه به توسعه و توانمندی کارکنان، تشکیل تیم‌های کاری، افزایش میزان پاسخگویی کارکنان نسبت به رفتارشان از طریق ایجاد نظام پاسخگویی در سازمان، توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب آن‌ها و ارتقای پست و مقام و توسعه رفتارهای فرائقش مربوط به سازمان و کارکنان، استفاده نمود (۳۰). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی ارتباط دارد (۳۱). همچنین اگر در ارزیابی عملکرد توجه ویژه به میزان تلاش کارکنان به جای تمرکز به نتیجه نهایی گردد و کارکنان به این باور برسند که در همه موارد با آن‌ها بر اساس قواعد و مقررات پذیرفته‌شده سازمان رفتار می‌شود و در عین تعامل و کمک به یکدیگر از آزادی عمل برخوردارند، در نتیجه اعتماد عمیق‌تری به اهداف، مقررات، رهبران و همکاران به دست می‌آورند و عمیقاً و قلباً سازمان خود را دوست داشته و به آن متعهد می‌باشند (۳۲). سازمان‌ها با تدوین استراتژی‌های جدید با تأکید بر رعایت اصول اخلاقی می‌توانند این سبک از رهبری و مدیریت را یکی از پارامترهای با اهمیت ارزیابی به حساب آورند. همچنین با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌ها و سمینارهای آموزشی و یا ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیران، سازمان را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی‌ها و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند (۱۸). همچنین نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به عنوان پیشین رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی و قصد ماندن در بین سازمان‌ها نقش دارد. مطالعات نشان می‌دهد که تأثیر مثبت و معناداری از یک فضای جو اخلاقی دلسوز بر تعهد حرفه‌ای و سازمانی و همچنین رضایت شغلی وجود دارد (۳۳-۳۲).

همچنین نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران باید جو اخلاقی در سازمان را به اشتراک گذارند که زمینه تأثیرگذاری بر رفتار اعضای سازمان فراهم آید و بر اساس آن، کارکنان در مورد رفتارهایی که در سازمان از آن‌ها انتظار می‌رود، مطلع شوند. به منظور ایجاد چنین جوی، مدیر باید یک فلسفه یا بیانیه مأموریت تدوین کند، به طوری که ارزش‌های اخلاقی را به کارکنان عملیاتی منتقل کند. اقدامات مدیر ارشد باید جو اخلاقی مورد نظر را منعکس کند (۳۴). اگرچه پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی در رابطه با رفتار انحرافی انجام شده، اما متأسفانه تاکنون کمتر پژوهشی به رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی با توجه به نقش میانجی متغیرهای جو اخلاقی و تعهد سازمانی پرداخته و لازم بوده که این موضوع مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان بر اساس یافته‌ها برنامه‌ریزی مناسب را انجام داد؛ لذا هدف این پژوهش بررسی رابطه رهبر اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری تعهد سازمانی و جو اخلاقی کارکنان می‌باشد. بر اساس مبانی نظری جمع‌آوری‌شده مدل تحقیق در قالب شکل ۱ ارائه شده است. در تحقیق حاضر محققین به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که آیا رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری جو اخلاقی و تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد؟ لذا با توجه به عدم ورود پژوهشگران به موضوع ذکر شده و اثر آن بر افزایش کارایی و مدیریت سازمان، لازم است این بحث به گونه تجربی مورد بررسی قرار گرفته تا بتوان با استفاده از یافته‌ها، زمینه مدیریت بهتری را در سازمان‌ها ایجاد نمود. در مجموع می‌توان گفت که ماهیت رفتار انحرافی پنهانی و مودبانه است و برخلاف رفتارهای مدنی - سازمانی که زمینه اثربخش‌تر شدن فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمانی را فراهم می‌کنند، می‌توانند به سادگی سلامتی کارکنان و سازمان را به مخاطره افکنده و از این طریق باعث تضعیف اثربخشی سازمان شوند، از طرفی بروز رفتارهای انحرافی بین کارکنان باعث می‌شود کارکنان از همه توانمندی‌ها و مهارت‌های خود برای پیشرفت سازمان استفاده نکرده و همکاران دیگر را سرکوب کنند (۳۵).

شرکت تعاونی ایران بنادر از شرکت‌های فعال در حوزه راهبری، تخلیه، بارگیری، انبارداری و امور کشتیرانی بوده و با

توجه به اهمیت فعالیت‌های شرکت در این زمینه به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات دریایی، در صورت عدم توجه به رفتارهای انحرافی، از گزند تخلفات و انحرافات مصون نخواهند ماند. باید در نظر داشت که هرگونه رفتار انحرافی باعث هدررفتن و اتلاف منابع و کاهش کیفیت خدمات ارائه‌شده در زمینه فعالیت‌های دریایی می‌گردد. تمرکز بیشتر به اصول اخلاقی در این شرکت می‌تواند نسبت به رفع رفتارهای انحرافی مؤثر بوده و توجه کارکنان را به درست انجام‌دادن وظایف خود افزایش داده و بهبود عملکرد شغلی کارکنان و موفقیت سازمان را به همراه داشته باشد. همانطور که ذکر گردید، تاکنون پژوهشی در خصوص رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی با توجه به نقش میانجی متغیرهای جو اخلاقی و تعهد سازمانی در حوزه شرکت‌های دریایی انجام نشده و پژوهش حاضر به دنبال چارچوبی توسعه‌یافته و سیستمی در خصوص رهبری اخلاقی، رفتار انحرافی، جو اخلاقی و تعهد سازمانی بوده و از این طریق می‌کوشد با دانش‌افزایی در توسعه اصول اخلاقی و تغییر جو اخلاقی در سازمان و در نهایت با ارائه راهکارهایی در این زمینه به گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه کمک نماید.

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از حیث تجزیه و تحلیل داده‌ها توصیفی - همبستگی بوده و با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۲ نفر از کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۶۸ نفر به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اجرای طرح نمونه‌گیری ابتدا به کارگزینی شرکت تعاونی ایران بنادر مراجعه نموده و تعداد کارکنان و کارگران استخراج شد، سپس اقدام به قرعه‌کشی در واحدهای مختلف شد.

$$\frac{(1.96)^2 \cdot (0.479)^2 \cdot 322}{(0.05)^2 \cdot (322) - (0.05)^2 + ((1.96)^2 \cdot (0.479)^2)} = 168$$

به منظور ارزیابی روابط میان متغیرهای مدل مفهومی، داده‌ها به صورت کمی و با استفاده از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شده است. گزینه‌های تعبیه‌شده برای پاسخگویی در یک طیف پنج درجه‌ای لیکرتی از کاملاً مخالفم ۱ تا کاملاً موافقم ۵ درجه‌بندی شده‌اند. برای سنجش متغیرهای رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد (۹) با دو مؤلفه دو بعد فرد اخلاقی، مدیر اخلاقی شامل ۱۰ سؤال، متغیر رفتار انحرافی از پرسشنامه استاندارد (۳۶) با دو مؤلفه رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و همکاران شامل ۱۵ سؤال، متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (Allen & Meyer) (۳۷) دارای سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر شامل ۶ سؤال و متغیر جو اخلاقی از پرسشنامه استاندارد (۳۶) با مؤلفه‌های فضای اخلاقی مراقبتی، فضای اخلاقی ابزاری، فضای اخلاقی مستقل، فضای اخلاقی مقرراتی و فضای اخلاقی ضوابطمدار شامل ۲۶ سؤال در طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای، استفاده شده است. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود، آلفای کرونباخ متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار انحرافی، تعهد سازمانی، جو اخلاقی در سازمان به ترتیب برابر ۰/۸۲، ۰/۹۲، ۰/۷۸ و ۰/۸۶ بود. همچنین پایایی ابزار پژوهش تأیید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart pls 3 استفاده شد.

## یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری نشان می‌دهد که ۸۵/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد (۱۶۰ نفر) و ۱۴/۹ درصد زن (۲۸ نفر) می‌باشند. ۳۷/۲ درصد (۷۰ نفر) از پاسخ‌دهندگان بین ۱ تا ۱۰ سال، ۳۹/۹ درصد (۷۵ نفر) بین ۱۰ تا ۲۰ سال، سابقه خدمت، ۸ درصد (۱۵ نفر) بین ۲۰ تا

مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار ملاک برای شاخص پایایی ترکیبی برابر ۰/۶ است (۳۸). متغیر رهبری اخلاقی دارای کمترین امتیاز ۱/۱۵، بیشترین مقدار ۴/۷۵، میانگین ۳/۴۷، انحراف معیار ۰/۵۸۱ و واریانس ۰/۳۳۸ است. متغیر رفتار انحرافی دارای کمترین امتیاز ۱/۱۱، بیشترین مقدار ۲/۸۹، میانگین ۲/۳۸، انحراف معیار ۰/۳۸۴ و واریانس ۰/۱۴۸ است. متغیر تعهد سازمانی دارای کمترین امتیاز ۱، بیشترین مقدار ۵، میانگین ۲/۳۶، انحراف معیار ۰/۶۰۹ و واریانس ۰/۳۷۱ است. متغیر جو اخلاقی دارای کمترین امتیاز ۱/۲۴، بیشترین مقدار ۵، میانگین ۳/۳۷، انحراف معیار ۰/۵۹۶ و واریانس ۰/۳۵۵ است. با هدف اندازه‌گیری شدت تأثیر متغیرهای درون‌زا در متغیرهای برون‌زای مدل از معیار  $R^2$  در نرم‌افزار Smart pls 3 استفاده شد. توضیح آنکه برای ملاک  $R^2$  سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به ترتیب بر ضعیف، متوسط و قوی بودن شدت تأثیر دلالت دارد (۳۸). شاخص نیکویی برازش سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} * R^2} \quad GOF = \sqrt{0.44 * 0.71} = 0.55$$

بالابودن شاخص GOF از مقدار ۰/۴ برازش مطلوب مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۵۵ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. مقدار GOF نیز در جدول ۱ آمده است.

۳۰ سال سابقه خدمت دارند. میزان تحصیلات ۲/۷ درصد (۵ نفر) از پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۵/۳ درصد فوق‌دیپلم (۱۰ نفر)، ۵۳/۲ درصد لیسانس (۱۰۰ نفر) و ۳۵/۱ درصد (۶۶ نفر) فوق لیسانس و بالاتر بوده است. با توجه به نتایج حاصل می‌توان اظهار داشت که بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد بودند، بیشتر آن‌ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده، بیشتر آن‌ها سابقه خدمت بین ۲۰-۱۰ سال داشته‌اند و بیشتر آن‌ها بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند. برای پاسخ به فرضیات زیر از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۲: رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۳: جو اخلاقی بر رفتار انحرافی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۴: رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری جو اخلاقی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر غیر مستقیم دارد.

فرضیه ۵: رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۶: تعهد سازمانی بر رفتار انحرافی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۷: رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی با میانجیگری تعهد سازمانی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر غیر مستقیم دارد.

فرضیه ۸: جو اخلاقی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت تعاونی ایران بنادر تأثیر مستقیم دارد.

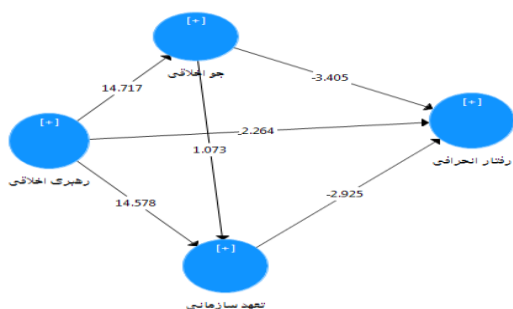
جدول ۱، میانگین واریانس تبیین‌شده (AVE) و پایایی ترکیبی و ضریب تعیین را نشان می‌دهد. در مورد AVE، مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است. پایایی ترکیبی نیز در واقع نسبت

جدول ۱: شاخص روایی، پایایی و برازش مدل

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص برازش مدل (GOF)
رهبری اخلاقی	۰/۵۸	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۰/۵۵
رفتار انحرافی	۰/۵۳	۰/۹۴	۰/۷۵	
تعهد سازمانی	۰/۶۷	۰/۹۲	۰/۹۰	
جو اخلاقی	۰/۷۸	۰/۹۴	۰/۴۹	

در این مدل جو اخلاقی و تعهد سازمانی نقش متغیر میانجی را ایفا می‌کنند. لازم به ذکر است تمامی متغیرهای بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شد. همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ بود، لذا همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم در این مرحله معتبر می‌باشد (۳۹).

شکل ۳ مدل بوت‌استرپ را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ( $t$ -value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند.



شکل ۳: مدل در حالت قدر مطلق معناداری

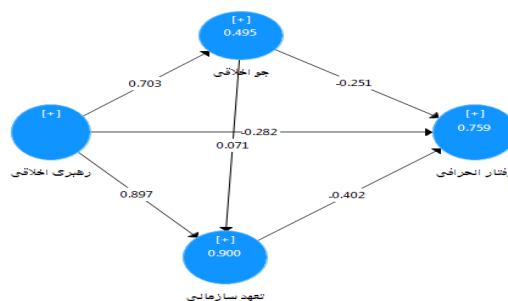
در جدول ۳ نتایج بررسی‌های فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است؛ چنانچه مقدار  $t$  خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشد، فرضیه تأیید خواهد شد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس معناداری ضریب مسیر بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی ( $\beta = -0/28$ ,  $t = -2/26$ ) در سطح  $p < 0/01$  چنین نتیجه می‌شود که فرضیه بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی

جدول ۲ ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. مقادیر جذر میانگین واریانس تبیین شده قرارگرفتن بر روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگ‌تر می‌باشد که نشان‌دهنده مناسب بودن روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری است. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای ۱ درصد مثبت و معنادار هستند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
تعهد سازمانی	۱			
جو اخلاقی	۰/۷۰	۱		
رفتار انحرافی	۰/۸۴	۰/۷۳	۱	
رهبری اخلاقی	۰/۹۴	۰/۷۰	۰/۸۳	۱

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

مسیر بین جو اخلاقی و رفتار انحرافی ( $\beta = -.025, t = -3/40$ ) در سطح  $p < .01$  چنین نتیجه می‌شود که فرضیه بین جو اخلاقی و رفتار انحرافی رابطه وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین نقش میانجی جو اخلاقی و تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی تأیید شد.

رابطه وجود دارد، تأیید می‌گردد. بر اساس معناداری ضریب مسیر بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی ( $\beta = .070, t = 14/71$ ) در سطح  $p < .01$  چنین نتیجه می‌شود که فرضیه بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی رابطه وجود دارد، تأیید می‌شود. بر اساس معنی‌دار نبودن ضریب مسیر بین جو اخلاقی و تعهد سازمانی ( $\beta = .007, t = -1/07$ ) چنین نتیجه می‌شود که این فرضیه تأیید نمی‌شود. همچنین بر اساس معناداری ضریب

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	آماره T	فرضیه پژوهش
تأیید	-۰/۲۸	-۲/۲۶	رفتار انحرافی ← رهبری اخلاقی
تأیید	۰/۷۰	۱۴/۷۱	جو اخلاقی ← رهبری اخلاقی
تأیید	-۰/۲۵	-۳/۴۰	رفتار انحرافی ← جو اخلاقی
تأیید	۰/۸۹	۱۴/۵۷	تعهد سازمانی ← رهبری اخلاقی
تأیید	-۰/۳۶	-۴/۳۱	رفتار انحرافی ← تعهد سازمانی
رد	۰/۰۷	۱/۰۷	تعهد سازمانی ← جو اخلاقی
تأیید	۰/۱۷	۲۳/۷۵	رفتار انحرافی (باتوجه به نقش میانجی گری جو اخلاقی) ← رهبری اخلاقی
تأیید	۰/۳۵	۴/۴۵	رفتار انحرافی (باتوجه به نقش میانجی گری تعهد سازمانی) ← رهبری اخلاقی

## بحث

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی کارکنان رابطه مستقیم دارد. رابطه بین رهبری و رفتار کارکنان به نظریه یوکل (Yukl) (۴۰) اشاره داشته که رهبر قطعاً بر زیردستان خود تأثیر می‌گذارد. رهبری اخلاقی در جلوگیری از رفتار انحرافی مؤثر بوده و در عین حال رهبری اخلاقی قادر است زندگی سازمانی خوبی را ایجاد کند. نظریه مناسب برای تأکید کردن بر تأثیر رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی در محل کار نظریه یادگیری اجتماعی بوده که تأثیر رهبری اخلاقی بر زیردستان برای یادگیری رفتار مناسب از طریق فرایند مدل‌سازی با مشاهده رفتار دیگران را توضیح می‌دهد. زیردستان با مشاهده و همچنین با توجه و بررسی نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار الگوهای معتبر و جذاب که در

اشکال رهبری یافت می‌شود، یاد می‌گیرند. رهبران اخلاقی برای سازمان مجموعه‌ای از روش‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های اخلاقی را فراهم کرده و به کارکنان آنچه را که مورد انتخاب، انتظار، مورد تشویق و با ارزش است، نشان می‌دهند، در نتیجه این رفتارها و رویه‌های رهبر احتمال رخ دادن رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط کار را کاهش می‌دهد (۴۱). نتایج نشان داد که اگر رهبر هنجار مناسب و رفتار اخلاقی را در عملکرد حرفه‌ای به کارگیری کند، کارکنان برای درگیر شدن در کار احساس رضایت کرده و کمتر تمایل به رفتارهای غیر اخلاقی یا ضد تولید دارند. نتایج به دست آمده با تحقیقات محققین برجست (Borchet) و همکاران (۲۰۱۱ م)، (۴۲)، مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۱۲ م)، (۴۳)، مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۰۹ م)، (۱۰) و آوی (Avey) و همکاران (۲۰۱۱)

ایجاد جو اخلاقی در سازمانی است که قادر به ایجاد درک اعضای سازمانی در مورد چگونگی رفتار صحیح و اخلاقی در سازمان و چگونگی انعکاس موارد اخلاقی در شرایط جوی در سازمان می‌باشد. جو اخلاقی تأثیر منفی بر رفتار انحرافی داشته و تحقیقات مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۱۱ م.)، آپلابام (Appelbaum) (۲۰۰۷ م.) (۲۹)، السی (Elci) و همکاران (۲۰۱۳ م.) (۲۸) این مطلب را تأیید می‌کنند. این نتیجه با تحقیقات دیگر محققان، آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، گل‌پرور و همکاران (۲۰۱۲ م.) (۲۷) همسو بوده است. وجود جوی اخلاقی در سازمان باعث تحریک انگیزه‌های مثبت در افراد می‌شود که در نتیجه آن، کارکنان در این نوع جو، کمتر مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند (۴۱). کاهش رفتار انحرافی می‌تواند با تحقق جو اخلاقی از طریق شرایطی که منافع سازمانی نسبت به منافع شخصی در اولویت قرار گرفته و همچنین با رعایت و اجرای اصول اخلاقی در سازمان صورت می‌پذیرد (۲۸). نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی با میانجیگری جو اخلاقی ارتباط دارد، مطابق نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، کارکنان برای درک شیوه‌های مناسب رفتار، به محیط خود که توسط مرجعی معتبر شکل گرفته باشد، توجه می‌کنند. با توجه به این مطالب انتظار می‌رود جو اخلاقی به عنوان یک میانجی بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی عمل کند (۴۱). مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۰۹ م.) (۱۰)، نیوبرت (Neubert) و همکاران (۲۰۱۳ م.) (۴۸)، نیوبرت (Neubert) و همکاران (۲۰۰۹ م.) (۴۹) نشان دادند که تأثیر رهبری اخلاقی در جلوگیری از رفتار انحرافی از طریق افزایش جو اخلاقی سازمان محقق می‌شود. مطابق با این واقعیت انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی، جو اخلاقی را شکل داده و رفتارهای انحرافی را کاهش دهد. بر اساس نتایج، علاوه بر تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی در محل کار، از طریق جو اخلاقی تأثیر غیر مستقیم دارد. این بدان معنی است که رهبری اخلاقی کار نه فقط به صورت مستقیم بر رفتار انحرافی در محل تأثیر می‌گذارد، بلکه نقش آن در بهبود جو اخلاقی نیز

(۴۴) م.) که اظهار می‌دارند رهبری به طور مستقیم و قابل توجهی بر رفتار انحرافی تأثیر می‌گذارد، همسو می‌باشد. همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی با جو اخلاقی کارکنان رابطه مستقیم دارد. نظریه یادگیری اجتماعی (۱۱) اثرات رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی را توضیح داده و اصل را بر این قرار می‌دهد که افراد روش‌های مناسب عمل کردن را از طریق فرایند مدل‌سازی نقش، یعنی مشاهده رفتار دیگران یاد می‌گیرند. در سازمان‌ها اغلب رهبران برای رفتارهای هنجاری به عنوان مدل‌هایی مشروع در نظر گرفته می‌شوند (۴۱). علاوه بر مشاهده مستقیم، کارکنان به دلیل این که سرپرستان جهت بررسی کردن رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی و دادن پاداش و تنبیه کردن افراد قدرت دارند، تحت تأثیر سرپرستان خود قرار می‌گیرند (۴۵). حضور رهبری اخلاقی می‌تواند جو اخلاقی را در یک سازمان بهبود بخشد. اگر رهبر از رهبری اخلاقی بیشتری برخوردار باشد، جو اخلاقی در سازمان نیز افزایش خواهد یافت. این یافته با یافته‌های محققان آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۰۹ م.) (۱۰)، السی (Elci) و همکاران (۲۰۱۳ م.) (۲۸) همسو می‌باشد. تحقیقات آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، براون (Brown) و همکاران (۲۰۰۵ م.) (۹)، اچمینک (Schminke) (۲۰۰۵ م.) (۴۶)، تروینو (Trevino) (۲۰۰۰ م.) (۴۷) نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر جو اخلاقی داشته و با نتیجه‌ای که رهبری اخلاقی نقش مهمی در شکل‌دهی ادراک از جو اخلاقی داشته برابر است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که جو اخلاقی بر رفتار انحرافی تأثیر معناداری دارد. این نتیجه با نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (۴۷) تطابق دارد؛ نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی در مورد چگونگی نگاه مردم به محیط به عنوان یک رفتار اطلاعاتی بوده و به محیط کار آن‌ها ویژگی داده است و به عنوان تلاشی برای درک رفتار می‌باشد. به عبارت دیگر جو اخلاقی، اطلاعاتی برای افراد فراهم آورده است که مطابق با محیط کار خود رفتار نمایند. درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی در فرهنگ کار تلاشی برای

را کنار گذاشته و در نتیجه از درگیری در کار انحرافی که مغایر با قوانین و مقررات است جلوگیری می‌کند. همچنین تعهد سازمانی بالا می‌تواند باعث کاهش تمایل به رفتار انحرافی گردد (۱)، علاوه بر این تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار انحرافی قابل توجه و منفی بوده و هرچه تعهد سازمانی در سطح بالاتری باشد رفتار انحرافی در محل کار کمتر است. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی با میانجیگری تعهد سازمانی ارتباط دارد. این نتیجه مطابق با نظریه هنجار تقابل است که بیان می‌کند شرایط سازمانی نگرش‌هایی را در افراد به وجود می‌آورد و افراد بسته به نوع نگرشی که کسب می‌کنند، رفتار خود را تنظیم می‌کنند (۴۱). در نتیجه بر اساس این هنجار، طرز برخورد مثبت، عادلانه و دلسوزانه از سوی سرپرستان باعث ایجاد نگرش مثبت و دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان می‌شود و کارکنانی که تصور می‌کنند برخورد مطلوبی با آن‌ها شده است، احتمال کمتری دارد که مرتکب رفتارهایی شوند که به سازمان آسیب برساند (۴۱). پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در انتصاب مدیران ضمن تأکید بر رعایت اصول اخلاقی با برگزاری دوره‌های آموزشی و بخشنامه‌ها، مدیران سازمان را با رهبری اخلاقی و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند. مهارت رهبر در مدیریت تغییرات و تعارض‌ها، وضع قوانین و مقرراتی در جهت تساوی حقوق کارکنان، شفافیت نقش، تفویض اختیار، توجه به توانمندی کارکنان، از جمله راهکارهای کاهش رفتارهای انحرافی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران با افزایش تعامل کارکنان و مدیران و انصاف و احترام در برخورد روزانه با کارکنانشان میزان تعهد در کارکنان را افزایش دهند. همچنین مدیران باید با آموزش اصول اخلاقی به کارمندان سازمان، توجه به نظام پاسخگویی رفتار اخلاقی در سازمان، قانون‌مداری و شایسته‌سالاری در سازمان جهت ایجاد جو اخلاقی مطلوب اقدام نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیران با تشکیل کمیته اخلاق در سازمان، فرهنگ‌سازی اصول اخلاقی در سازمان، تشویق و ترغیب کارکنان به رفتارهای اخلاقی، توسعه رفتارهای فراتر از پاداش و حمایت از کارکنانی که به طور اخلاقی رفتار می‌کنند، نسبت به ایجاد جو اخلاقی در

مهم می‌باشد؛ این یافته با نتایج تحقیقات آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، مایر (Mayer) و همکاران (۲۰۰۹ م.) (۱۰)، آوی (Avey) و همکاران (۲۰۱۰ م.) (۴۴)، السی (Elci) و همکاران (۲۰۱۳ م.) (۲۸) همسو می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی ارتباط دارد؛ رهبرانی که رفتار اخلاقی مانند اعتماد و توزیع قدرت داشته و از مسئولیت‌های رهبری آگاهی دارند، قطعاً تأثیر به‌سزایی در تعهد سازمانی کارکنان خواهند داشت (۳۲). این نتیجه همسو با تحقیقات محققان آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، یزدانی و همکاران (۲۰۲۰ م.) (۳۰) می‌باشد. رهبری اخلاقی از طریق توجه به همه ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان موجب افزایش تعهد می‌شود. رهبری اخلاقی با تسهیم قدرت بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. به این معنی که زمانی که مدیران به کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اجازه اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و نگرانی آن‌ها گوش می‌دهند، باعث می‌شود که کارکنان احساس تعلق و یکی‌شدن با سازمان نمایند (۱). علاوه بر این، نتایج نشان داد که تعهد سازمانی با رفتار انحرافی ارتباط دارد. تعهد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر رفتار انحرافی در محل کار دارد. این نتیجه مطابق با تحقیقات محققان پرومسری (Promsri) (۲۰۱۸ م.) (۲۶)، آریاتی (Aryati) و همکاران (۲۰۱۸ م.) (۱)، روگوژان (Rogojan) (۲۰۰۹ م.) (۵۰)، ویلکس (Wilks) (۲۰۱۱ م.) (۵۱) بوده است مبنی بر این‌که سطح بالایی از تعهد سازمان باعث کاهش تمایل کارمند به انجام رفتارهای انحرافی می‌شود. برخی محققان بیان می‌کنند اگر کارکنان پی ببرند سرپرستانشان با آن‌ها به طور منصفانه، صادقانه و معتمدانه رفتار می‌کنند، نگرش مثبتی نسبت به کار و سازمان به دست می‌آورند. بر این اساس کارکنانی که نسبت به سازمان تعهد بیشتری دارند، با توجه به رفتار سرپرست توجه بیشتری به درست انجام‌دادن وظایف خود داشته و سعی می‌کنند بهترین عمل را انجام دهند و در نتیجه رفتارهای انحرافی کمتری در آن‌ها دیده می‌شود (۳۴). تعهد سازمانی عاملی است که می‌تواند بر وابستگی افراد بر رفتار انحرافی تأثیر بگذارد (۲۰). کارمندی که وفادارتر و پرشور است کمتر احتمال دارد که وظایف خود

رفتار اخلاقی رهبر، سعی می‌کنند بهترین فعالیت را داشته باشند و در نتیجه رفتارهای انحرافی کاهش می‌یابد.

### مشارکت نویسندگان

نیما رنجی جفرودی: راهنمایی و نظارت بر اجرای پژوهش.

مرتضی موثقی: نگارش و تألیف مقاله.

نویسندگان نسخه نهایی را مطالعه و تأیید نموده و مسئولیت پاسخگویی در قبال پژوهش را پذیرفته‌اند.

### تشکر و قدردانی

ابراز نشده است.

### تضاد منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع احتمالی را در رابطه با تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله اعلام نکرده‌اند.

### تأمین مالی

نویسندگان اظهار می‌نمایند که هیچ‌گونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

### ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر جنبه‌های اخلاقی مطالعه کتابخانه‌ای شامل اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

سازمان اقدام نمایند. از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به بررسی رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی و نادیده گرفتن سایر سبک‌های رهبری اشاره نمود. همچنین در این تحقیق به تأثیر متغیرهای تعهد سازمانی، رهبری اخلاقی و جو اخلاقی پرداخته شده و سایر عوامل تأثیرگذار نادیده گرفته شده است.

### نتیجه‌گیری

رفتار انحرافی با اعمال و تقویت رهبری اخلاقی از طریق برنامه‌های آموزشی مختلف کاهش می‌یابد و بنابراین می‌توان نقش رهبر به عنوان فردی اخلاقی را در سازمان تقویت نمود. این کار را می‌توان با درک جو اخلاقی که قادر به ایجاد برداشت فردی از چگونگی رفتار صحیح و اخلاقی و همچنین با افزایش تعهد سازمانی که می‌تواند پیوندهای روان‌شناختی را در سازمان بهبود بخشد، انجام داد. تأثیر رهبری اخلاقی در جلوگیری از رفتار انحرافی از طریق افزایش جو اخلاقی سازمان محقق می‌شود (۴، ۲۲، ۳۴). مطابق با این واقعیت انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی، جو اخلاقی را شکل داده و رفتارهای انحرافی را کاهش دهد. بر اساس نتایج، رهبری اخلاقی علاوه بر تأثیر مستقیم بر رفتار انحرافی در محل کار، از طریق جو اخلاقی تأثیر غیر مستقیم نیز دارد. این بدان معنی است که رهبری اخلاقی نه فقط به صورت مستقیم بر رفتار انحرافی در محل تأثیر می‌گذارد، بلکه در بهبود جو اخلاقی نیز مهم می‌باشد. بر اساس نتایج آزمون فرضیات می‌توان دریافت که رهبری اخلاقی از طریق جو اخلاقی و تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی رابطه دارد. این امر نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مظهر صداقت، اعتماد، عمل به ارزش‌ها و توجه به اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری بوده و ظهور این خصایص اخلاقی سبب خواهد شد که جو اخلاقی در سازمان حاکم شود. همچنین اگر کارکنان دریابند که رهبر با آن‌ها به طور منصفانه، صادقانه و اخلاق‌مدار رفتار می‌کند، نگرش مثبتی نسبت به سازمان داشته و بر این اساس کارکنان، نسبت به سازمان تعهد بیشتری داشته و با توجه به

## References

1. Aryati AS, Sudiro A, Hadiwidjaja D, Noermijati N. The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*. 2018; 60(2): 233-249.
2. Abdolshah M, Ghanian I, Talebi S. The role of organization and management in the occurrence of deviant work behaviors. *Open Innovations*. Tehran: Tehran Mehr Ishraq Conference; 2016. [Persian]
3. Uii M. Causes and consequence deviant workplace behavior. *Journal of Innovation, Management and Technology*. 2011; 2(2): 1-5.
4. Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL. Examining the link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. 2011; 95(1): 7-16.
5. Teresi M, Pietroni DD, Barattucci M, Giannella VA, Pagliaro S. Ethical climate (s), organizational identification and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*. 2019; 10: 1356.
6. Mitonga-Monga J. Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry. *Journal of Psychology in Africa*. 2018; 28(1): 15-20.
7. Saygili M, Ozer O, Karakaya PO. Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics*. 2020; 98(1): 26-35.
8. Mulki J, Lassk FG. Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*. 2019; 99: 46-56.
9. Salehnia M. The effect of ethical leadership on the ethical atmosphere of the organization. *Ethics in Science and Technology*. 2012; 7(2): 89-101. [Persian]
10. Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL, Bardes M, Salvador R. How Low does Ethical Leadership Flow? Test of Trickle Down Model. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. 2009; 108(1): 1-13.
11. Bandura A. Social Learning Theory. Library of Congress Catalog card number 75. New York: General Learning Press; 1997.
12. Erkutlu H, Cafra J. Ethical Leadership and Workplace Bullying in Higehr Education. *Hacattepe University Journal of Education*. 2014; 29(3): 55-67.
13. O'Keefe DF, Howell GT, Squires EC. Ethical leadership begets ethical leadership: Exploring situational moderators of the trickle-down effect. *Ethics & Behavior*. 2020; 30(8): 1-20.
14. Shakeel F, Kruyen PM, Van Thiel S. Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*. 2019; 21(6): 613-624.
15. Ilyas S, Abid G, Ashfaq F. Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*. 2020; 2(4): 1-24.
16. Ko C, Ma J, Kang M, Haney MH, Bartnik R, Hwang DW, et al. The effect of ethical leadership on purchasers' unethical behavior in China: The moderating role of ethical ideology. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2019; 25(4): 100528.
17. Kuenzi M, Brown ME, Mayer DM, Priesemuth M. Supervisor-subordinate (dis) agreement on ethical leadership: An investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance. *Business Ethics Quarterly*. 2019; 29(1): 25-53.
18. Fathi Livari R. Designing and Explaining the Model of Ethical Leadership in the Organization (Case Study: East Azerbaijan Broadcasting). Thesis. Tehran: University of Tehran; 2019. [Persian]
19. Aguiar-Quintana T, Araujo-Cabrera Y, Park S. The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*. 2020; 35(2): 100676.
20. Liu C, Wang N, Liang H. Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. *International Journal of Information Management*. 2020; 54: 1-14.
21. Appelbaum SH, Laconi DG, Matousek A. Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. *Corporate Governance*. 2007; 7(5): 586-598.
22. Nasr Isfahani A, Heidari P. The effect of jealousy in the workplace on employees' deviant behavior. *Management Studies (Improvement and Transformation)*. 2019; 28(91): 119-138. [Persian]
23. Pirayesh A, Akbarian A. The Effect of Perception of Ethical Leadership on Organizational Deviant Behaviors of University Staff. *Knowledge and Research in Applied Psychology*. 2019; 19(4): 36-43. [Persian]

24. Afzali R, Mostaghimi M. Study of the Relationship between Ethical Leadership and Deviant Behaviors of Government Employees in Kerman. Mashhad: 2nd International Conference on Futurology. Management and Economic Development, Torbat Heydariyeh University; 2016. [Persian]
25. Montazeri M, Tardast S. Investigating the relationship between organizational commitment and deviant behaviors in the executive organs of Baft city. Tehran: Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Iran Management Association; 2019. [Persian]
26. Promsri C. The Effects of Organizational Commitment on Deviant Work Behaviors of Employees at a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal*. 2018; 3: 370-377.
27. Golparvar M, Javadian Z, Salimian N. The Relationship between Oppressive Leadership and Immoral Behaviors: The Approach of Normative Pathological Systems. *Management Improvement*. 2012; 6(2): 4-22. [Persian]
28. Elçi M, Şener I, Alphan L. The impacts of ethical leadership on the antisocial behavior of employees: the mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*. 2013; 14(1): 56-66.
29. Mahmoudzadeh SM, Shojaei MH. Perceived ethics in organizations Concepts and classifications. *Ethical Research*. 2018; 7(3): 23-45. [Persian]
30. Yazdani Arabloo M, Bahari N. A Study of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment among School Principals in Parsabad Moghan. Shiraz: 9th International Conference on Economics, Management and Accounting with Value Creation Approach, Institute of Expert Managers Narun; 2020. [Persian]
31. Fallahi K, Hassan Moradi N, Ismaili Rad H. Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment of Bank Melli Headquarters Employees in Tehran. *Educational Management Research*. 2015; 5(20): 95-128. [Persian]
32. Benevene P, Dal Corso L, De Carlo A, Falco A, Carluccio F, Vecina ML. Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*. 2018; 9: 2069.
33. Ismail S. Effects of ethical climate on organizational commitment, professional commitment and job satisfaction of auditor in Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 2015; 17(2): 139-155.
34. Mahmoud Roshanzamir S, Iranian H, Yazdani H. Identifying organizational factors affecting the occurrence of deviant behavior of employees (Case study: University of Tehran). *Culture in Islamic University*. 2017; 7(23): 183-204. [Persian]
35. Ghezelbash A. Investigating the effect of transformational leadership on organizational commitment with the mediating role of procedural justice and the moderating role of job growth opportunities (Central Insurance Organization). *Accounting and Management Perspectives*. 2021; 4(51): 32-43. [Persian]
36. Meyer JP, Allen MJ. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991; 1(1): 61-89.
37. Robinson SL, Bennett RJ. A Typology of Deviant Workplace Behaviour: Multidimensional Scalling Study. *Academy of Management Journal*. 1995; 38(2): 555-572.
38. Nunnally JC, Bernstein IH. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill; 1994.
39. Kazemi F, Nazari Y, Zare A, Ramazan M. Machiavelli leadership and employees deviant behavior: Explaining the mediating role of authoritarian immoral leadership and organizational pessimism. *Ethics in Science and Technology*. 2021; 15(2): 140-149.
40. Yukl G. *Leadership in organizations*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2012.
41. Montakhab Yeganeh M, Bashlidesh K, Shamsi M, Hazarian S. Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Deviant Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Emotional Commitment and Moral Atmosphere. *Organizational Culture Management*. 2017; 14(1): 137-153. [Persian]
42. Borchet DM. A Meta model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity, Ethical Climate and Emotions on Unethical Work behavior. Unpublished Dissertation. Missouri: Saint Louis University; 2011.
43. Mayer DM, Aquino K, Greenbaum RL, Kuenzi M. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*. 2012; 55(1): 151-71.

44. Avey J, Palanski M, Walumbwa F. When Leadership goes Unnoticed: The Moderating role of Follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*. 2010; 10: 1007.
45. Abbaszadeh MR, Salehi M, Behmanesh MR. The effect of mediator variable (ethical atmosphere) on the relationship between ethical leadership and innovation and ethical behavior of Bank Melli Mashhad employees. *Ethical Research*. 2016; 22(6): 27-47. [Persian]
46. Schminke M, Ambrose ML, Neubaum Donald O. The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 2005; 95: 135-151.
47. Trevino LK, Hartman LP, Brown M. Moral Person and Motral Manager. How Executives Develop a reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*. 2000; 42: 128-142.
48. Neubert MJ, Wu C, Roberts JA. The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly; Education and Development Studies*. 2013; 23(2): 269-296.
49. Neubert MJ, Carlson DS, Kackmar KM, Robert JA, Chonko LB. The Virtous influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*. 2009; 90(2): 157-170.
50. Rogoan PT. *Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedent, Influence and Remedies*. Vienna: University of Vienna; 2009. p.1-85.
51. Wilks DC. Attitudes towards unethical behaviours in Organizational Settings: An Empirical Study. *Ethics in Progress Quarterly*. 2011; 2(2): 9-22.