تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی

مصطفی بهارلو*، دکتر کیومرث بشلیده، دکترعبدالزهرا نعامی، دکترسید اسماعیل هاشمی شیخ شبانی

گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

زمینه: بکارگیری سبک رهبری اخلاقی باعث کسب نتایج مثبت فراوانی برای سازمان خواهد بود. از این رو، هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطهٔ مستقیم رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین، تحلیل رابطهٔ این سبک رهبری با رفتار شهروندی سازمانی از طریق تبادل رهبر- عضو، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی می‌باشد.

روش: این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون تشکیل می‌دهند که از این تعداد 250 نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی، الگوی تبادل رهبر - عضو، تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی جمع‌آوری و داده ها با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری و بوت استرپ مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی را با داده‌ها مورد حمایت قرار دادند. نتایج حاکی از؛ رابطهٔ مستقیم رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی و رابطهٔ مثبت غیرمستقیم رهبری اخلاقی از طریق تعهد سازمانی، الگوی تبادل رهبر - عضو و خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بود.

نتیجه‌گیری: بکارگیری سبک رهبری اخلاقی با انجام رفتارهای فرانقش کارکنان ارتباط دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با بکارگیری این سبک از رهبری باعث بروز اینگونه رفتارها در کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان شوند.

کلید واژگان: *تبادل رهبر - عضو، تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری اخلاقی*

سرآغاز

در تغییرات فلج کنندهٔ دنیای امروز عامل اعتماد[1] مهم‌ترین اصل موفقیت رهبران است. به تعبیر برخی از پژوهشگران، در این سه دههٔ اخیر کاهش اعتماد عمومی به رهبران تجاری و سیاسی به سرخوردگی و ناامیدی از رهبران انجامیده است. شایعات و رسوایی‌های تکراری فراگیر در رسانه‌های خبری، کتاب‌ها و فیلم‌ها نیز آن را دامن زده و مردم را به طور فزاینده‌ای نسبت به انگیزه‌ها، شایستگی‌ها و صداقت رهبران سازمانی و سیاسی بدبین کرده است. رهبری اخلاقی[2] شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی[3] به طور مؤثر در رفتارهایشان می‌باشد. رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت[4]، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک[5] و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود. رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد (1). در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی[6] پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند(2). برخی محققین این شکل از رهبری را از دیدگاه

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: mostafa_baharlo@yahoo.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

یادگیری اجتماعی[7]، رهبری مبتنی بر قواعد و ارزش‌های هنجاری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های اجرایی تشویق و تنبیه رفتارهای اخلاقی[8] و ضد اخلاقی در فضای سازمانی نمود می‌یابد، تعریف کرده‌اند. از منظر این محققین، رهبری اخلاقی نمایش رفتار هنجاری مناسب به وسیلهٔ اقدامات فردی و روابط بین فردی و افزایش چنین رفتارهایی در پیروان است که به وسیله تصمیم‌گیری، تقویت و ارتباطات دو طرفه امکان‌پذیر خواهد بود(3). رهبری اخلاقی، رهبری به شیوه‌ای است که در آن به حقوق و شرافت دیگران احترام گذاشته می‌شود (4).

یکی از پیامدهای رهبری اخلاقی که موجب بهره‌وری[9] بیشتر سازمان‌ها می‌شود رفتار شهروندی سازمانی[10] است (5). یکی از محققین رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی که اختیاری می‌باشند و به صورت مستقیم و آشکار به وسیلهٔ سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان تعریف نشده است اما در مجموع کارآیی سازمان را افزایش می‌دهد تعریف کرده است (6). منظور از اختیاری این است که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نمی‌باشد، در تعهد استخدامی کارکنان قرار نگرفته است، کاملاً انتخابی می‌باشد و کوتاهی در آن هیچگونه تنبیهی را به دنبال ندارد. تعریف دیگری که توسط محققان دیگری ارائه شده به این صورت است: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط فرد انجام می‌شود و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمانی می‌شوند. به عنوان مثال یک کارکن ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان بیشتر از ساعات کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (7).

یکی از نتایج رهبری اخلاقی که در نهایت باعث افزایش یافتن رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود تبادل رهبر- عضو است[11] (8). برخی از محققان تبادل رهبر- عضو را به عنوان کیفیت رابطه کاری میان یک کارکن و سرپرست بلافصل‌اش تعریف کرده‌اند (9). تئوری مبادله رهبر - عضو بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی[12] مطرح شد که به وسیله آن می‌توان چگونگی ایجاد و توسعهٔ رابطه دو طرفه بین رهبر و پیروان را توضیح داد. فرض اساسی در مبادل رهبر- پیرو این است که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با پیروانشان ایجاد می‌کنند و کیفیت این روابط رفتارها و نگرش‌های رهبران و پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (10و 11). براساس نظریه تبادل رهبر- عضو، مدیران با توجه به نوع رابطه‌ای که با زیردستان خود برقرار می‌کنند، سبک‌های مختلفی از رهبری را بکار می‌گیرند و انتظارات خود از زیردستانشان را از طریق تکالیف کاری که برعهده زیردستان خود قرار می‌دهند برآورده می‌کنند. میزان تابعیت و کیفیت عملکرد زیردستان از این وظایف، ماهیت رابطه رهبر- عضو را نشان می‌دهد (12).

علاوه بر این ثابت شده است که رهبری اخلاقی بر نگرش‌های مثبت[13] کارکنان همچون تعهد سازمانی[14] و خشنودی شغلی[15] نیز اثر می‌گذارد و باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود (6، 13و14). تعهد به اشکال مختلف و از دیدگاه‌های متنوع تعریف شده است. برخی تعهد را به عنوان میزان تعیین هویت فرد با سازمان خاص و درجهٔ درگیری و مشارکت با سازمان تعریف نموده‌اند. شاخص مورد استفاده آنان جهت سنجش این متغیر شامل سنجش انگیزش، تمایل به باقی ماندن در سازمان و تعیین هویت فرد با ارزش‌های سازمان می‌باشد (15). برخی دیگر از محققین تعهد سازمانی را نوعی پاسخ عاطفی می‌دانند که فرد را به سمت وفاداری انفعالی به طرف سازمان سوق می‌دهد. براین اساس در تعهد سازمانی سه مرحله وجود دارد: پذیرفتن، همانند شدن و درونی کردن. در مرحله اول یک عضو سازمان نفوذ دیگران بر خود را می‌پذیرد، بیشتر برای آنکه چیزی از دیگران دریافت کند، مانند حقوق و پاداش. در مرحله دوم عضو سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد تا از آن راه به یک پیوند خشنودی دست یابد و خویش را برجسته سازد. در این مرحله است که افراد از پیوند با یک سازمان احساس غرور و سرافرازی می‌کنند. در مرحله سوم عضو سازمان درمی‌یابد که ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی و ذاتی او را خشنود می‌سازد و با ارزش‌های شخصی وی همنوا و سازگارند (16).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

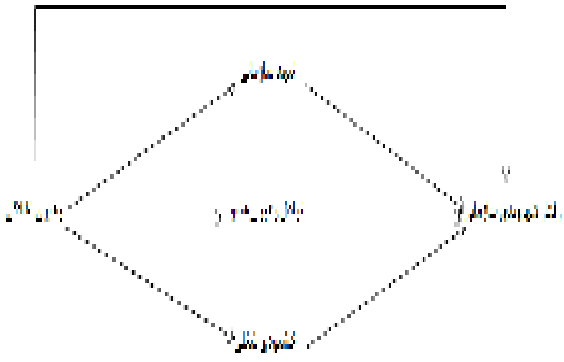
[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

پژوهشگران با توجه به چارچوب‌های نظری گوناگون خود تعاریف متفاوتی از خشنودی شغلی ارائه نموده‌اند. به طور کلی بیشتر صاحبنظران بر این باور هستند که؛ خشنودی شغلی احساسات مثبت یک فرد در مورد شغل خود است. به عنوان نمونه: محققی خشنودی شغلی را مجموعه نگرش‌هایی می‌دانند که اعضای یک سازمان نسبت به شغل خود و در حالت کلی نسبت به سازمان دارند (17). محققی دیگر و در تعریفی مشابه، خشنودی شغلی را میزان احساسات مثبت یک فرد و نگرش‌های او نسبت به شغل خویش تعریف می‌کند (18). به طور کلی، خشنودی شغلی به عنوان یک احساس کلی درباره شغل و یک مفهوم با ابعاد یا جنبه‌های مختلف تعریف و اندازه‌گیری شده است. مفهوم خشنودی شغلی به چیزی بیشتر از ارزیابی صرف بافت (محیط) اشاره دارد و بر ادراکات و تجارب کاری فرد تاکید می‌کند. در واقع، خشنودی شغلی انعکاسی از رفتار یک فرد است که منجر به پیامدهای جالب توجه می‌شود و به طور معمول در درجاتی از ادراکات متعدد با استفاده از سازه‌ها یا مقوله‌های مختلف مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد (19).

براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، فرضیه‌های زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند:

1- رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی، الگوی تبادل رهبر _ عضو، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی رابطهٔ مثبت دارد.

2- رهبری اخلاقی از طریق الگوی تبادل رهبر _ عضو، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطهٔ مثبت غیرمستقیم دارد.



نگاره 1. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

روش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از میان آن‌ها تعداد 250 نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات بین آن‌ها توزیع شد.

ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

پرسشنامه رهبری اخلاقی: جهت سنجش رهبری اخلاقی، پرسشنامه رهبری اخلاقی 10 ماده‌ای براون، تروینو و هریسون مورد استفاده قرار گرفت. سازندگان این پرسشنامه ضریب پایایی آن را با استفاده از روش آلفای کرونباخ 0/95 گزارش کرده‌اند (3). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ 0/84 به دست آمد.

پرسشنامه تبادل رهبر- عضو: جهت سنجش کیفیت تبادلات رهبران با کارکنان از پرسشنامه 7 ماده‌ای تبادل رهبر- عضو گرائن و یوهی باین مورد استفاده قرار گرفت (20). برخی محققین در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ 0/88 گزارش کردند (21). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ 0/89 به دست آمد.

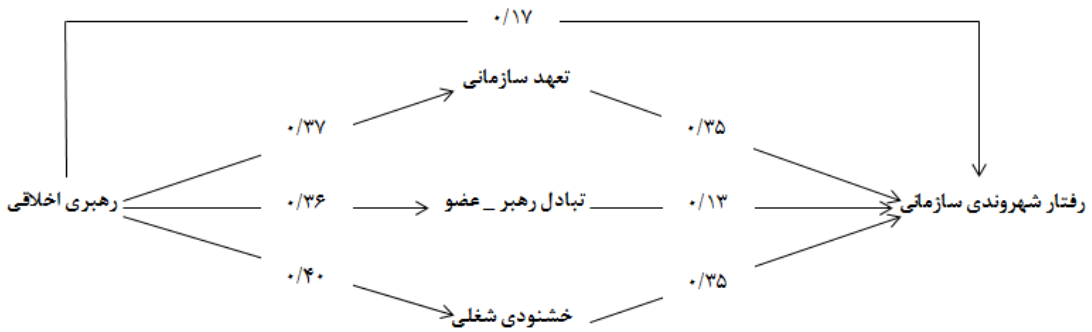
پرسشنامه تعهد سازمانی: جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی 15 ماده‌ای ماودی، استیرز و پورتر مورد استفاده قرار گرفت (16). محققی در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ 0/83 گزارش کرد (22). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ 0/88 به دست آمد.

پرسشنامه خشنودی شغلی: جهت سنجش خشنودی شغلی، پرسشنامه خشنودی شغلی 5 ماده‌ای جاج و بنو مورد استفاده قرار گرفت. سازندگان این پرسشنامه ضریب پایایی این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ 0/92 گزارش کردند (23). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ 0/82 به دست آمد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: جهت سنجش رفتار



نگاره 2. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد

(کلیه ضرایب در سطح P≤0/01 معنی دار می‌باشند)

شهروندی سازمانی از پرسشنامه 16 ماده‌ای اسمیت، ارگان و نیر استفاده شد. سازندگان این پرسشنامه در مطالعه خود ضریب پایایی این پرسشنامه را در دامنه‌ای بین 0/91 - 0/89 گزارش کرده‌اند (24).

در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ 0/79 به دست آمد.

برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از روش‌های آماری توصیفی میانگین، انحراف معیار، بزرگترین و کوچکترین نمره‌ها و همچنین در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی دو متغیری پیرسون و الگویابی معادلات ساختاری و بوت استرپ استفاده به عمل آمده است. تمام تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS ویراست 18 مورد تحلیل گرفتند.

یافته‌ها

جدول 1 شاخص‌های توصیفی مربوط به نمره‌های کسب شده کارکنان در متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول 1. میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های کسب شده کارکنان در متغیرهای پژوهش

شاخص / متغیر	میانگین	انحراف معیار	کوچکترین نمره	بزرگترین نمره
رهبری اخلاقی	30/091	7/152	10	46
تبادل رهبر _ عضو	21/452	5/874	7	34
تعهد سازمانی	47/443	9/967	15	70
خشنودی شغلی	13/499	4/067	5	23/98
رفتار شهروندی سازمانی	49/486	11/569	16	74

ضرایب همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش در جدول 2 ارائه می‌شود.

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنجه‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

جدول3. برازش مدل پیشنهادی براساس شاخص‌های برازندگی

شاخص‌های برازش	χ^2	df	/dfχ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	10/287	3	3/429	0/922	0/856	0/934	0/949	0/950	0/922	0/097
الگوی نهایی	2/749	1	2/749	0/954	0/905	0/963	0/976	0/976	0/960	0/083

برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها بر اساس برخی از شاخص‌های برازش در جدول3 گزارش شده است. با وجود اینکه مقادیر برخی شاخص‌های برازندگی نشان دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌ها هستند، اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطا (RMSEA) نشان داد که الگو نیاز به بهبود دارد. به منظور ارتقاء الگوی پیشنهادی گام بعدی همبسته کردن خطاهای مسیر (تعهد سازمانی و خشنودی) و (تعهد سازمانی و تبادل رهبر- عضو) بود. عنوان شده می‌توان انتظار داشت موارد اختلال (خطا) برای دو متغیر وقتی دارای علل مشترک باشند که در الگو منظور نگردیده‌اند، همپراش باشند (25).

نگارهٔ 2 الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد مسیرها را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در نگاره 2 مشاهده می‌گردد، ضریب تمام مسیرهای مستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است.

همان‌گونه که جدول 3 نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی حاکی از برازش خوب الگوی پیشنهادی با داده‌هاست.

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت استرپ (Bootstrap) بررسی شدند. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول 4 مشاهده نمود.

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، به دلیل اینکه در هیچکدام از روابط غیرمستقیم حد پایین و حد بالا صفر را در بر نمی‌گیرند، رابطه غیرمستقیم بین متغیرها معنی‌دار می‌باشند. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که رابطه غیرمستقیم در سطح $P\leq 0/001$ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین متغیرهای تبادل رهبر _ عضو، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی در بین رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی ایفای نقش می‌کنند و می‌توان گفت که میزانی از تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی ناشی از الگوی تبادل رهبر _ عضو، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی می‌باشد.

بحث

نتایج پژوهش حاضر نشان داد، الگوی پیشنهادی در همه شاخص‌های برازندگی دارای برازش خوبی می‌باشد. همچنین، ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است. به بیانی دیگر، تمام فرضیه‌ها تأیید شدند که این نتایج با یافته‌های سایر پژوهشگران همسو می‌باشد (3، 5، 8، 14و 26-34).

پژوهش حاضر شواهدی ارایه می‌دهد مبنی بر اینکه؛ چرا رهبری

جدول 4. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	سطح اطمینان 0/95	
					حد پایین	حد بالا
رهبری اخلاقی ← تبادل رهبر _ عضو ← رفتار شهروندی سازمانی	0/0988	0/1048	0/0060	0/0424	0/0288	0/1846
رهبری اخلاقی ← تعهد سازمانی← رفتار شهروندی سازمانی	0/1712	0/1709	-0/0003	0/0329	0/1136	0/2412
رهبری اخلاقی ← خشنودی شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	0/4179	0/4204	0/0025	0/0835	0/2715	0/6025

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

اخلاقی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه دارد. رهبر اخلاقی باید بر رفتار شهروندی کارکنان از طریق یادگیری اجتماعی و نیز فرایندهای تعاملات اجتماعی تأثیر بگذارد. رهبران اخلاقی الگوهای نقش جذاب و مشروعی هستند که توجه کارکنان را به معیارهای اخلاقی خود و رفتار مناسب جلب می‌کنند. بنابراین، پیروان رهبران اخلاقی باید با این گونه رهبران همانندسازی کنند و رفتارهای آن‌ها را سرمشق خود قرار دهند. بعلاوه، فراتر از نظریه یادگیری اجتماعی، احتمال دارد روابط میان رهبران اخلاقی و پیروان آن‌ها از طریق تعاملات اجتماعی و نه از طریق مبادلات اقتصادی ساده توصیف و تعیین می‌شود. محققی میان تبادلات دوجانبه و اجتماعی تمایز قائل می‌شد. مبادلات دوجانبه به قراردادها شباهت دارند و از طریق یک منطق متفاوت مانند کار عادلانه در یک روز برای دستمزد عادلانه توصیف می‌شوند. روابط تبادل اجتماعی به خوبی مشخص نشده‌اند و به اعتماد و هنجارهای رابطه متقابل بستگی دارد. بر طبق دیدگاه این محقق، کارکنان رهبران اخلاقی به احتمال زیاد به علت رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ای که رهبر در قبال آن‌ها داشته است، با رهبر احساس یکدلی می‌کنند و نیز به دلیل حس اعتمادی که به وجود آمده است، خود را به نوعی در تعامل با رهبر می‌بینند. در نتیجه آن‌ها باید تمایل و انگیزه داشته باشند که برای این رهبران تنها به انجام وظیفه‌ی صرف اکتفا نکنند و سعی نمایند از این حیطه فراتر روند (35).

طبق پژوهش‌های انجام شده رهبری اخلاقی به احتمال بسیار زیاد باعث توسعه روابط مبادله‌ای سرپرستان و رهبران سازمان می‌شود، چرا که این گونه رهبران الگوی لازمهٔ اعتماد در نزد کارکنان خود می‌باشند که این خود باعث ایجاد حس اعتماد دوطرفه می‌شود و به عنوان واسطه‌ای برای توسعه فرایندهای روابط مبادله اجتماعی عمل می‌کند (8). بنابراین همانطور که از رهبری اخلاقی برمی‌آید، رهبران اخلاقی به طور مداوم اعتماد و پایبندی به استانداردهای اخلاقی و معنوی را به تصویر می‌کشند و از این نظر باعث ایجاد الگوی مبادله‌ای مثبت و با کیفیت با کارکنان می‌شوند (36). برخی محققین استدلال کرده‌اند که؛ سرپرست مستقیم کارکن به عنوان نماینده‌ای از سازمان است و نقشی کلیدی و مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. به طور مشابه، حمایت رهبر به عنوان پیش‌بین کننده رفتار شهروندی سازمانی گزارش شده است (13). برخی دیگر از محققین نیز عنوان می‌کنند که؛ اگر کارکنان پی ببرند که سرپرستانشان با آنها به صورت منصفانه رفتار می‌کنند، به احتمال زیاد آنها نگرش‌های مثبت خود در مورد کار، نتایج کاری و سرپرستانشان را حفظ کرده و این خدمات را جبران می‌نمایند. به این ترتیب، همانطور که انتظار می‌رود نتایج الگوی تبادل رهبر - عضو با نگرش‌های مربوط به کار پیروان و رفتارهایی همچون افزایش تعهد، خشنودی، عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط می‌باشد. در زمینه الگوی تبادل رهبر _ عضو، تعاملات با کیفیت بالا منجر به برقراری ارتباطی فراتر از قرارداد کاری می‌شود که خود نیز به احتمال زیاد منجر به پذیرش نقش‌های اضافی و یا رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (37).

رهبری اخلاقی با برخی از نگرش‌های مثبت کارکنان نیز مرتبط می‌باشد. انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی با نگرش‌های مثبت کارکنان همچون تعهد سازمانی و خشنودی شغلی، به علت صداقت، امین بودن رهبر و نیز دلسوزی و توجه او نسبت به کارکنان و افراد دیگر و تصمیم‌گیری اخلاقی و عادلانه‌شان مرتبط باشد (3). همانطور که ادبیات مربوط به رهبری اخلاقی نشان می‌دهد دلیلی که باعث می‌شود رهبری اخلاقی منجر به افزایش تعهد سازمانی کارکنان شود، شاید این باشد که هنگامی که با کارکنان به صورت مثبت و منصفانه رفتار شود، کارکنان به احتمال زیاد در مورد روابط خود با رهبران و یا سرپرست خود از منظر دیدگاه تبادل اجتماعی تفکر می‌کند و خدمات رهبر خود را به صورت حفظ نگرش‌های لازم برای پیشبرد اهداف سازمان حفظ کرده و برای ماندن در سازمان تلاش می‌کنند (28). یکی از مزایای فرض شده متعهد شدن به سازمان را بهبود عملکرد شغلی می‌دانند. منطق و نظریه توضیح می‌دهد که چرا اشکال تعهد با پیامدهای رفتاری مرتبط است. یکی از این نظریه‌ها نظریه مبادله اجتماعی است. کارکنانی که مبادلات مثبت را از سازمان‌های خود ادراک می‌کنند، در ازاء آن سطوح بالاتر تعهد را از خود نشان می‌دهند که آن‌ها را برمی‌انگیزاند تا به سازمان در روش‌های دیگری کمک و مشارکت کنند. برای مثال از طریق

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

عملکرد بهتر و یا سطوح بالاتر رفتارهای شهروندی سازمانی (38).

علاوه بر این، رهبری اخلاقی مستلزم ویژگی‌های زیادی هستند (همچون صداقت، اعتماد، انصاف، همدلی و ...)، که این ویژگی‌ها به طور پی در پی توسط کارکنان توصیف می‌شوند که به احتمال زیاد برای ایجاد اعتماد دوطرفه و کاهش اضطراب کارکنان در هنگام عدم قطعیت در ارتباط با چالش‌های کاری و اخلاقی در کار مورد نیاز می‌باشند (8 و 39). از آنجایی که سرپرستان در درجه اول برای بسیاری از مسائل مرتبط به کار پاسخگوی کارکنان هستند، اعتماد به سرپرست و خشنودی شغلی به طور تنگاتنگی با هم مرتبط می‌باشند (35). علاوه براین هرگونه کاهش اضطراب شغلی مرتبط با رهبرانی که نقش مدل رفتار اخلاقی را ایفا می‌کنند (40)، منجر به افزایش ادراک کارکنان از محیط کاری گشته و اثر مثبتی بر خشنودی شغلی کارکنان می‌گذارد. همچنین، شواهد نشان می‌دهند افرادی که از مشاغل خود خشنود هستند و از مشاغل خود لذت می‌برند بیشتر احتمال دارد به سمت درگیری و فعالیت بیشتر در سازمان گرایش پیدا کنند (31 و 41). در معرض قرار گرفتن رهبری اخلاقی استدلال اخلاقی بین پیروان را افزایش می‌دهد (4 و 42)، که در نتیجه باعث افزایش بهزیستی عاطفی کارکنان می‌شود که در نهایت باعث بهبود در نتایج و رفتارهای سازمانی می‌گردد (34).

نتیجه گیری

بکارگیری سبک رهبری اخلاقی با انجام رفتارهای فرانقش کارکنان ارتباط دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با بکارگیری این سبک از رهبری باعث بروز اینگونه رفتارها در کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان شوند.

واژه‌نامه

1. Trust	اعتماد
2. Ethical Leadership	رهبری اخلاقی
3. Ethical Standards	استانداردهای اخلاقی
4. Justice	عدالت
5. Democratic Decision-Making	تصمیم‌گیری دموکراتیک
6. Ethical Values	ارزش‌های اخلاقی
7. Social Learning	یادگیری اجتماعی
8. Ethical Behaviors	رفتارهای اخلاقی
9. Productivity	بهره‌وری
10. Organizational Citizenship Behavior	رفتار شهروندی سازمانی
11. Leader – Member Exchange	تبادل رهبر- عضو
12. Social Exchange	تبادل اجتماعی
13. Positive Attitudes	نگرش‌های مثبت
14. Organizational Commitment	تعهد سازمانی
15. Job Satisfaction	خشنودی شغلی

منابع

1. Yilmaz K, Bokeoglu OC. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. World Applied Sciences Journal; 3 (5): 775 – 780.
2. 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)
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. Ciulla J. (2004). Is good leadership contrary to human nature? New York: Presentation at the Gallup Leadership Institute Summit.
5. Chiaburu DS, Lim AS. (2008). Manager Trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics; 83 (3): 453 – 467.
6. Podsakoff PM, McKenzie SB, Paine JB, Bacharach D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

suggestions for future research. Journal of Management; 26: 513 - 563.

7. Appelbaum S, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, et al. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of Culture, Leadership Trust, Management Decision; 42 (1): 13 – 40.

8. Brown ME, Trevino LK. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly; 17: 595 – 616.

9. Dansereau F, Graen G, Haga WI. (1975). a vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance; 13: 46 – 78.

10. Gerstner C, Day D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology; 82: 827 - 44.

11. Liden R C, Wayne S, Sparrowe R. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Research in Personnel and Human Resources Management; 15: 47 - 119.

12. De Coninck R, Papandropoulous P. (2008). The Non – Horizontal Merger Guidelines in Practice, revue des droits de la concurrence; (3): 1-4.

13. Lepine JA, Erez A, Johnson DE. (2000). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology; 87: 52 - 65.

14. Hackett RD, Farh J, Song LJ, Lapierre LM. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. In Graen GB (Ed). Dealing with diversity. Greenwich, CT: Information Age.

15. Porter LW, Steers RM, Mowday RR. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology; 59 (5): 603 – 609.

16. Mowday RR, Steers RM, Porter LW. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior; 14: 224 – 247.

17. Mccormick EJ, Ilgen DR. (1985). Industrial and organizational psychology. 8th ed. London: Allen & Uhwind.

18. Graham GH. (1982). Understanding human relations: The individual, Organizational and Management. Chicago: Science Research Associates.

19. Schmidt SW. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. Human Resource Development Quarterly; 18 (4): 481 – 498.

20. Graen GB, Uhi – Bien M. (1995). Relationship _ based approach to leadership: Development of leader _ member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi – level multi –domain perspective. Leadership Quarterly; 25: 219 – 247.

21. Katrinli A, Atabay G, Gunay G, Cangarlis GB. (2010). Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. African Journal of Business Management; 4 (14): 3110 – 3121.

22. Carver LL. (2008). Organizational commitment and generational differences in nursing factuality. [PhD Thesis]. Las Vegas: A Dissertation University of Vevada.

23. Judge TA, Bono JE. (2000). Five factor model of personality and transformation leadership. Journal of Applied Psychology; 85 (5): 751 – 756.

24. Smith CA, Organ DW, Near GP. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology; (68): 653 – 663.

25. Arshadi N. (2007). Design and testing of models of Jobs motivation circumstances and consequences in employees. [PhD Thesis]. Ahvaz: Chamran University. (In Persian).

26. Mize KJ, Stanforth N, Johnson C. (2000). Perception of retail supervisors' ethical behavior and front-line managers' organizational commitment. Clothing and Textile Research Journal; 18: 100 - 110.

27. Trevino LK, Hartman LP, Brown M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review; 42 (4): 128 - 142.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]

28. Jaramillo F, Mulki JP, Solomon P. (2006). The Role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. Journal of Personal Selling & Sales Management; 26 (6): 271 - 282.

29. Koh HC, Boo HY. (2001). The Link between Organizational Ethics and Job satisfaction: A Study of Managers in Singapore. Journal of Business Ethics; 29 (2): 309-324.

30. Tsai MT, Huang Ch-Ch. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. Journal of Business Ethics; 80: 565 – 581.

31. Brown SP, Peterson RA. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. Journal of Marketing Research; 30 (1): 63 - 77.

32. Rego A, Ribeiro N, Cunha MP. (2009). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics; 93 (2): 215 – 235.

33. 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 (2): 135 – 151.

34. McCain SL, Ch Tsai H, Bellino N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management; 22 (7): 992 – 1009.

35. Dirks KT, Ferrin DL. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. Journal of Applied Psychology; 87: 611- 628.

36. Hansen DS. (2011). Ethical leadership: A multifocal social exchange perspective. The Journal of Business Inquiry; 10 - 23.

37. Wat D, Shaffer MA. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior: The mediating role of the supervisor and empowerment. Personnel Review; 34 (4): 406 – 422.

38. Cohen A. (2003), Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

39. Graen GB, Scandura A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Greenwich: JAI Press.

40. Lepine JA, Erez A, Johnson DE. (2000). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology; 87: 52 - 65.

41. Martin J, Luceño L, Jaen M, Rubio S. (2007). Relación entre factores psicosociales adversos evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore y salud laboral deficiente. Psicothema; 19 (1): 95 – 101.

42. Peterson DK. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. Leadership and Organization Development Journal; 25 (1, 2): 7 – 23.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.3.4]