(مقالۀ پژوهشی)

نقش رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی در کاهش ترک خدمت سازمانی

محمدمهدی علیرحیمی *، دکتر امیرحسین امیرخانی، دکتر رضا رسولی، دکتر غلامرضا طالقانی

گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: 96/9/6، تاریخ پذیرش: 96/11/14) (چاپ فوری)

چکیده

زمینه: رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی ، تاثیر چشم‌گیری بر روی فعالیت‌ها و عملکرد فردی و گروهی و نتایج سازمان دارد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل نقش رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی در کاهش ترک خدمت سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی و اعتماد انجام شده است.

روش: روش پژوهش حاضر توصیفی- پیمایشی می‌باشد. حجم جامعۀ آماری 4000 نفر از کارکنان شرکت پایانه های نفتی ایران بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران(d = 0/5 و p = 0/5) با توجه به جامعه آماری، 384 نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی و اعتماد ارتباط منفی و معناداری با ترک خدمت سازمانی دارند.

نتیجه‌گیری: مدیران شرکت های نفتی با بکارگیری سبک رهبری اخلاقی و بروز رفتارهایی همچون عمل گرایی و توسعه روابط بین فردی و همچنین بهبود اخلاق سازمانی می توانند اطمینان، صداقت، صراحت، تمایلات همکاری جویانه و رفتار مبتنی بر اعتماد کردن و تعهد سازمانی را در کارکنان افزایش داده که ارتقای آنها منجر به کاهش ترک خدمت سازمانی خواهد گردید.

کلیدواژگان: *ترک خدمت، رهبری اخلاقی، اخلاق سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد*

سرآغاز

رهبران نقش محوری و کلیدی در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف سازمانی و استمرار بقای سازمان دارند. یکی از مهمترین ویژگی‌هایی که امروزه در رهبران مدنظر می‌باشد رهبری اخلاقی[1] است (1). رهبری اخلاقی عبارت است از نشان دادن رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترغیب کارکنان یا پیروان از طریق ارتباط دو جانبه، تشویق و تصمیم گیری (2). در رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همگان از قبیل عدالت، انصاف، صداقت، درستی و نیک کرداری مورد توجه است. بنابراین رهبری اخلاقی قادر است از طریق فرآیندهای معطوف به فضاسازی اخلاقی و الگوبرداری بر کارکنان در تمامی سطوح اثرات خود را به جای بگذارد (3). از جمله فواید بکارگیری رهبری اخلاقی کاهش تمایل به ترک شغل در کارکنان است (4). از سوی دیگر اخلاق سازمانی[2] یکی دیگر از متغیرهایی است که در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف در دهه‌های گذشته را به خود جلب کرده است که از آن به عنوان چالشی اساسی فراروی سازمان‌های مختلف در سطح جهان یاد می‌شود. اخلاق سازمانی عبارت است از مقررات، استانداردها، کدها و یا اصولی که دستورالعمل‌های لازم برای رفتارهای درست اخلاقی و وجدانی و همچنین درستکاری در شرایط خاص سازمانی را فراهم می‌سازند (5). اخلاق سازمانی شامل ابعاد مختلفی است که عبارت است از کاربرد ارزش‌ها و اصول اخلاقی، فرآیند منطقی اتخاذ تصمیمات اخلاقی و تصمیمات و رفتارهایی که منتج از فرآیندهای سازمانی است (6). پژوهش ها نشان می‌دهند کارکنان در سازمان‌هایی که ساز و

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: mm.alirahimi @ gmail.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

کارهای اخلاق سازمانی مهیاست تمایل کمتری به ترک خدمت دارند (7).

در اکثر تحقیقاتی که راجع به ترک خدمت[3] انجام می‌شود منظور از ترک خدمت، ترک خدمت اختیاری است و در این تحقیق نیز این گونه می‌باشد. ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان. اکثر سازمان ها نرخ ترک خدمت و جابجایی سالانه را به عنوان درجه اثربخشی سازمان به حساب می‌آورند. نرخ جابجایی و ترک خدمت بالا معمولاً معرف مشکلات داخلی سازمانی است. کارکنان موقعیت کنونی خود را به این دلیل ترک می‌کنند که نیازهای آنان در شرایط فعلی کار برآورده نمی‌شود. ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم برای سازمان ها به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان شامل یافتن، گزینش و آموزش فرد جدید می‌باشد (8). برخی محققان، هزینه مالی ترک خدمت را 120 (9)، 150 (10) و بالای 200 درصد (11) حقوق سالانه کارکنان برآورد کرده اند. از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارتند از کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی. با این اوصاف، لازم است که سازمان ها به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد، با این پدیده مقابله کنند. از جمله عواملی که نقش مهمی در تصمیمگیری کارکنان برای ترک خدمت ایفا می‌کند، عوامل رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی است (12). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در پیش‌بینی ترک خدمت سازمانی، تعهد سازمانی و اعتماد از اهمیت بالایی برخوردار هستند (13، 14، 15، 16 و 17). بنابراین با توجه به پیامدهای مهمی که ترک خدمت سازمانی برای سازمان و کارکنان دارد شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن ضروری به نظر می‌رسد.

از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر نیروی انسانی وفادار و متعهد می‌باشد. تعهد سازمانی[4] به عنوان نوعی احساس هویت یافتن فرد با یک سازمان و میزان هویت نسبی که فرد در مقایسه با دیگر افراد دارد، تعریف شده است (18). تعهد عاطفی[5]، هنجاری[6] و مستمر[7] از ابعاد و مولفه‌های تعهد سازمانی می‌باشند. تعهد عاطفی، تعلق عاطفی و تمایل به ماندن در سازمان را می‌رساند، تعهد هنجاری، حس وظیفه نسبت به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد و تعهد مستمر (اجباری) به آگاهی فرد از هزینه های ترک سازمان بر می‌گردد (19 و 20). اعتماد[8] یکی دیگر از متغیرهای تاثیرگذار بر ترک خدمت سازمانی است. از دید نظری، اعتماد به مدیریت سازمان، الهام بخش وجدان فردی در محیطهای سازمانی است (21). اعتماد در روابط بین شخصی و تجاری مهم است. این اهمیت در تحقیقات انجام شده در رشته های گوناگون نظیر روان‌شناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و بازاریابی مورد تاکید قرار گرفته است (22). اعتماد به صورت زیر تعریف شده است: «تمایل فرد به اینکه در معرض اقدامات فرد دیگری قرار بگیرد، مبنی بر این انتظار که فرد معتمد عمل خاصی را انجام خواهد داد که برای شخصی که به او اعتماد کرده (صرف نظر از توانایی نظارت بر یا کنترل داشتن روی فرد معتمد) حایز اهمیت است» (23).

با توجه به موارد بیان شده هدف اصلی این پژوهش تبیین مدل نقش رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی در کاهش ترک خدمت سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی و اعتماد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد تا با تبیین و شناسایی متغیرها اساسی بتوانند این مشکل سازمانی را کنترل کنند.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی – پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران در تابستان 1396 به تعداد 4000 نفر تشکیل داده‌اند که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده 384 نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده است. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه به این صورت است که 374 نفر از آقایان و 10 نفر از بانوان به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند. حداقل سن افراد نمونه 21 سال، حداکثر 60 سال و میانگین 36 سال می‌باشد. درصد افراد در گروه‌های سنی 30-21 ، 40-31، 50-41 و 60-51 سال به ترتیب 13، 61، 22 و 4

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

درصد می باشد که طیف سنی 31 تا 40 سال درصد بالاتری دارد. از 384 نفر 336 نفر (87/5 درصد) متاهل و 48 نفر (12/5 درصد) مجرد بودند. وضعیت پاسخ گویان از نظر سابقه کار نشان داد که کمترین سابقه 3 سال و بیشترین 40 سال و به طور میانگین 11 سال سابقه کار داشتند. توزیع فراوانی پاسخ گویان از نظر سابقه خدمت در چهار گروه 5-1،10-6، 15-11، 20-16 و بالاتر از 20 سال به ترتیب 19، 40، 14، 8 و 19 درصد بود. وضعیت پاسخ گویان از نظر میزان تحصیلات نشان داد که 1 درصد افراد دیپلم و زیر دیپلم، 5 درصد فوق دیپلم، 45 درصد کارشناسی، 48 درصد کارشناسی ارشد و 1 درصد دکتری بودند. برای جمع آوری اطلاعات از 5 پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی شامل 10 گزاره و 3 مولفه عمل گرایی[9]، روابط بین فردی[10] و الگو بودن (24)، اخلاق سازمانی شامل 5 گزاره (25)، اعتماد شامل 25 گزاره و 5 مولفه اطمینان[11]، صداقت[12]، صراحت[13]، تمایلات همکاری جویانه[14] و رفتار مبتنی بر اعتماد کردن[15] (26)، تعهد سازمانی شامل 24 گزاره و 3 مولفه تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری (27) و نیت ترک خدمت شامل 3 گزاره (28) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه ها از روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای اخلاق سازمانی، رهبری اخلاقی، اعتماد، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت به ترتیب 0/566، 0/593، 0/529، 0/583 و 0/586 به دست آمد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش پایایی ترکیبی در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار پایایی ترکیبی اخلاق سازمانی، رهبری اخلاقی، اعتماد، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت به ترتیب 0/867، 0/906، 0/908، 0/874 و 0/809 به دست آمد. همچنین مقدار آلفای کرونباخ اخلاق سازمانی، رهبری اخلاقی، اعتماد، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت به ترتیب 0/808، 0/885، 0/893، 0/846 و 0/894 به دست آمد. ضریب های میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ متغیرها و ابعاد پژوهش در جدول 1 نشان داده شده است.

جدول 1: نتایج تحلیل روایی و پایایی مولفه های پژوهش

متغیر	ابعاد	تعداد سوال ها	پایایی			روایی	
			سطح قابل قبول	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	سطح قابل قبول	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اخلاق سازمانی	-	5	0/7	0/808	0/867	0/5	0/566
رهبری اخلاقی		10	0/7	0/885	0/906	0/5	0/593
	عمل گرایی	4	0/7	0/775	0/855	0/5	0/597
	الگو بودن	2	0/7	0/793	0/867	0/5	0/765
	روابط بین فردی	4	0/7	0/791	0/865	0/5	0/616
اعتماد		25	0/7	0/893	0/908	0/5	0/529
	صداقت	5	0/7	0/760	0/837	0/5	0/579
	صراحت	5	0/7	0/725	0/820	0/5	0/721
	اطمینان	5	0/7	0/762	0/840	0/5	0/524
	رفتار مبتنی بر اعتماد کردن	5	0/7	0/760	0/783	0/5	0/522
	تمایلات همکاری جویانه	5	0/7	0/791	0/894	0/5	0/548
تعهد سازمانی		24	0/7	0/846	0/874	0/5	0/583
	تعهد عاطفی	8	0/7	0/719	0/797	0/5	0/501
	تعهد مستمر	8	0/7	0/890	0/678	0/5	0/591
	تعهد هنجاری	8	0/7	0/786	0/845	0/5	0/541
نیت ترک خدمت	-	3	0/7	0/894	0/809	0/5	0/586

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

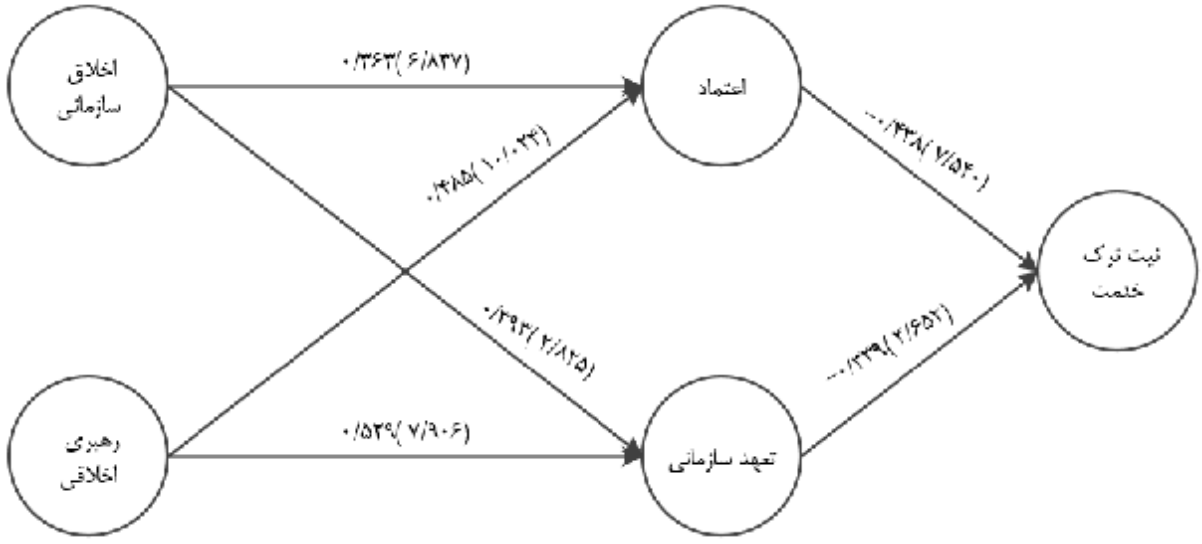
همان‌طور که مشاهده می‌شود ابزار پـژوهش از پایـایی و روایـی مناسبی برخوردار بود. پرسشنامه‌های پژوهش حاضـر را اعـضای گروه نمونه پاسخ دادند. تحلیـل داده‌هـا بـه روش مـدل سـازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با اسـتفاده از نرم افزار SmartPLS صورت گرفت.

یافته‌ها

ضریب مسیر بیان کننده ارتبـاط بـین دو متغیـر مکنـون اسـت. ضریب مسیر عددی بین 1- تا 1+ است که اگـر برابـر بـا صـفر شود، نشان دهنده نبود ارتباط خطی بین دو متغیر پنهـان اسـت.

در ارزیابی مدل ساختاری ضـرایب مـسیر بایـد از لحـاظ مقـدار، علامت و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. اگر مقدار معنـاداری یا همان آماره t در سطح 0/05 از مقـدار بحرانـی 1/96 بزرگتـر باشد، ضریب مسیر معنادار می‌باشد.

در نگاره 1 ضرایب مسیر مربوط به مدل ساختاری و نیـز مقـادیر آماره t (مقادیر معناداری) مربوط به ضرایب مسیر (اعـداد داخـل پرانتز) مدل ساختاری تحقیق نشان داده شده است که با توجه به این اعداد فرضیه های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.



نگاره 1: ضرایب مسیر و مقادیر معناداری آنها در مدل ساختاری

فرضیه اول: اخلاق سازمانی و اعتماد ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای اخلاق سـازمانی و اعتمـاد برابـر بـا 0/363 و مقدار آماره t نیز 6/837 بدست آمده اسـت کـه نـشان می‌دهد ارتباط مـشاهده شـده در سـطح اطمینـان 99% معنـادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بر ارتبـاط معنادار اخلاق سازمانی و اعتماد تایید می‌گردد. نکته‌ای که بایـد به آن اشاره شود این است که با توجه بـه اینکـه علامـت عـدد ضریب مسیر مثبت می‌باشد، ارتباط اخلاق سازمانی و اعتماد بـه صورت مستقیم می‌باشد.

فرضیه دوم: اخلاق سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای اخـلاق سـازمانی و تعهـد سـازمانی برابر با 0/393 و مقدار آماره t نیز 2/825 بدست آمده اسـت کـه نشان می‌دهـد ارتبـاط مـشاهده شـده در سـطح اطمینـان 99% معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بـر ارتباط معنادار اخلاق سازمانی و تعهد سازمانی تاییـد مـی‌گـردد. نکته‌ای که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به اینکـه علامت عدد ضریب مسیر مثبت می‌باشد، ارتباط اخلاق سازمانی و تعهد سازمانی به صورت مستقیم می‌باشد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

فرضیه سوم: رهبری اخلاقی و اعتماد ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای رهبری اخلاقی و اعتماد برابر با 0/485 و مقدار آماره t نیز 10/024 بدست آمده است که نشان می‌دهد ارتباط مشاهده شده در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بر ارتباط معنادار رهبری اخلاقی و اعتماد تایید می‌گردد. نکته‌ای که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به اینکه علامت عدد ضریب مسیر مثبت می‌باشد، ارتباط رهبری اخلاقی و اعتماد به صورت مستقیم می‌باشد.

فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی برابر با 0/529 و مقدار آماره t نیز 7/906 بدست آمده است که نشان می‌دهد ارتباط مشاهده شده در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بر ارتباط معنادار رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی تایید می‌گردد. نکته‌ای که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به اینکه علامت عدد ضریب مسیر مثبت می‌باشد، ارتباط رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی به صورت مستقیم می‌باشد.

فرضیه پنجم: اعتماد و نیت ترک خدمت ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای اعتماد و نیت ترک خدمت برابر با 0/438- و مقدار آماره t نیز 7/540 بدست آمده است که نشان می‌دهد ارتباط مشاهده شده در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بر ارتباط معنادار اعتماد و نیت ترک خدمت تایید می‌گردد. نکته‌ای که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به اینکه علامت عدد ضریب مسیر منفی می‌باشد، ارتباط اعتماد و نیت ترک خدمت به صورت معکوس می‌باشد.

فرضیه ششم: تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت ارتباط معنادار دارند.

ضریب مسیر بین متغیرهای تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت برابر با 0/339- و مقدار آماره t نیز 3/652 بدست آمده است که نشان می‌دهد ارتباط مشاهده شده در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض متقابل مبنی بر ارتباط معنادار تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت تایید می‌گردد. نکته‌ای که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به اینکه علامت عدد ضریب مسیر منفی می‌باشد، ارتباط تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت به صورت معکوس می‌باشد.

در جدول 2، ضریب‌های مسیر و مقادیر t فرضیه‌های پژوهش نشان داده شده است.

جدول 2: نتایج فرضیه‌های پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه
1	اخلاق سازمانی ← اعتماد	0/363	6/837	تایید
2	اخلاق سازمانی ← تعهد سازمانی	0/393	2/825	تایید
3	رهبری اخلاقی ← اعتماد	0/485	10/024	تایید
4	رهبری اخلاقی ← تعهد سازمانی	0/529	7/906	تایید
5	اعتماد ← نیت ترک خدمت	-0/438	7/540	تایید
6	تعهد سازمانی ← نیت ترک خدمت	-0/339	3/652	تایید

به منظور بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص بررسی اعتبار اشتراک استفاده می‌شود. این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت شاخص بررسی اعتبار اشتراک نشان دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

نتایج حاصل از محاسبه این شاخص برای متغیرهای تحقیق در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3: مقادیر شاخص اعتبار اشتراک برای متغیرهای تحقیق

متغیر	ابعاد	تعداد سوال ها	مقدار CV com
اخلاق سازمانی	-	5	0/566
رهبری اخلاقی		10	0/493
	عمل گرایی	4	0/597
	الگو بودن	2	0/765
	روابط بین فردی	4	0/616
اعتماد		25	0/329
	صداقت	5	0/509
	صراحت	5	0/479
	اطمینان	5	0/524
	رفتار مبتنی بر اعتماد کردن	5	0/422
	تمایلات همکاری جویانه	5	0/448
تعهد سازمانی		24	0/283
	تعهد عاطفی	8	0/400
	تعهد مستمر	8	0/291
	تعهد هنجاری	8	0/441
نیت ترک خدمت	-	3	0/586

همانطور که مشاهده می‌شود کلیه مقادیر به‌دست آمده برای شاخص اعتبار اشتراک برای کلیه متغیرها و ابعاد تحقیق همگی مثبت می‌باشند. از این رو می‌توان عنوان نمود که مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار می‌باشد.

بحث

نتایج نشان داد که اخلاق سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با اعتماد و تعهد سازمانی دارد. این نتایج در راستای یافته های حاصل از پژوهش هایی بود که رابطه فضای اخلاقی، اخلاق کار، ارزشهای اخلاقی با اعتماد را تایید نمودند (29) و با تحقیقاتی که بر رابطه اخلاق سازمانی و جو اخلاقی بر تعهد سازمانی صحه گذاشتند، همسو بود (30). بر مبنای نتایج اخیر، چانچه کارکنان به این باور برسند که در همه موارد با آنها بر اساس قواعد و مقررات پذیرفته شده سازمان رفتار می‌شود و فضایی مبتنی بر همکاری در بین افراد وجود دارد به گونه‌ای که احساس کنند در عین تعامل و کمک به یکدیگر از آزادی عمل برخوردارند، در نتیجه اعتماد عمیق تری به اهداف، مقررات، رهبران و همکاران به دست می‌آورند و عمیقا و قلبا سازمان خود را دوست داشته و به آن متعهند.

از سوی دیگر نتایج پژوهش مبین ارتباط مثبت و معنادار رهبری اخلاقی با اعتماد و تعهد سازمانی بود. این نتایج در راستای پژوهش‌های پیشین بود که ارتباط شیوه های مختلف رهبری با اعتماد را تایید کرده بودند (31 و 32) و مشابه نتایج تحقیقاتی بود که رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی را تبیین نمودند (33). نتایج اخیر را می‌توان این گونه تبیین نمود که رهبری اخلاقی با رفتارهای خود از قبیل الگو بودن، عمل‌گرایی و تقویت روابط بین فردی زمینه رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌آورد. در چنین شرایطی، کارکنان اطمینان خاطر بیشتری داشته و به این باور می‌رسند که تلاشها و دستاوردهای آنها دیده خواهد شد. در نتیجه اعتماد بیشتری به مدیران و همکاران داشته و سازمان را محیطی برای شکوفایی خود تلقی می‌نمایند. همچنین در

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

چنین شرایطی کارکنان هم می‌خواهند و هم دوست دارند در سازمان باقی بمانند و حاضر نیستند به راحتی هزینه‌های ناشی از ترک شغل را بپذیرند و به دنبال جایگزینهای دیگر بگردند.

علاوه بر اینها، یافته های بعدی پژوهش حاضر مبنی بر وجود ارتباط منفی و معنادار اعتماد و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در مدل ارائه شده با پژوهش های دیگر همخوان است (34 و 35). بر این اساس تعهد سازمانی بالا منجر به تداوم همکاری در سازمان گردیده و اطمینان، صداقت، صراحت، تمایلات همکاری جویانه و رفتار مبتنی بر اعتماد کردن می‌تواند میل ترک سازمان را در افراد کاهش دهد.

بر اساس یافته های پژوهش و مباحث مطرح شده پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت پایانه های نفتی ایران با نشان دادن ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز و مهربان بودن، گسترش عدالت و فرهنگ ارزش‌های اخلاقی و کاهش عوامل استرس زای شغلی باعث افزایش اعتماد، وفاداری و تعهد سازمانی کارکنان ودر نتیجه کاهش ترک خدمت آنها گردند. علاوه بر این با توجه به تأثیر بسزای رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان، مدیرانی که دارای این سبک رهبری هستند احتمال موفقیت بیشتری خواهند داشت. لذا به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می گردد ضمن حمایت از این نوع سبک رهبری، در عزل و نصب مدیران به این مهم توجه نمایند. همچنین از آنجا که تقویت رهبری اخلاقی مستلزم تقویت مشخصه های این نوع رهبری در مدیران و سرپرستان سطوح عالی تا میانی است لذا برقراری یک نظام آموزش و کاربرد اصول و مشخصه های این نوع رهبری می‌تواند گام موثری در این زمینه باشد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به استفاده از نیت ترک خدمت به جای ترک خدمت واقعی اشاره کرد. جهت محاسبه ترک خدمت واقعی نیاز به تعریف متغیر مجازی (موهومی) و دسترسی به افرادی است که به‌طور واقعی سازمان را ترک کرده‌اند که اینکار بسیار دشوار است و نمونه آماری کمی به ما می‌دهد (در مقایسه با تعداد افرادی که در سازمان مانده‌اند).

نتیجه‌گیری

برمبنای یافته های پژوهش، مدیران شرکت های نفتی با بکارگیری سبک رهبری اخلاقی و بروز رفتارهایی همچون عمل‌گرایی، الگوبودن و توسعه روابط بین فردی و همچنین بهبود اخلاق سازمانی می‌توانند اطمینان، صداقت، صراحت، تمایلات همکاری جویانه و رفتار مبتنی بر اعتماد کردن و تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را در کارکنان افزایش داده که ارتقای آنها منجر به کاهش ترک خدمت سازمانی خواهد گردید.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش در هنگام توزیع پرسشنامه‌ها به افراد اطمینان داده شد که نظرات آنها محرمانه خواهند ماند. نتایج تنها به‌صورت کلی بررسی و خوانده شدند.

سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از مدیران و کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران که در انجام این پژوهش کمال همکاری و همراهی را داشته اند، تشکر و قدردانی نمایند. بی‌شک بدون همکاری این بزرگواران انجام این پژوهش امکان‌پذیر نبود.

واژنامه

رهبری اخلاقی	1. Ethical Leadership
اخلاق سازمانی	2. Organizational Ethics
ترک خدمت	3. Turnover
تعهد سازمانی	4. Organizational Commitment
تعهد عاطفی	5. Affective Commitment
تعهد هنجاری	6. Normative Commitment
تعهد مستمر	7. Continuance Commitment
اعتماد	8. Trust

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

9. Pragmatism	عمل گرایی
10. Interpersonal Relationships	روابط بین فردی
11. Reliability	اطمینان
12. Honesty	صداقت
13. Openness	صراحت
14. Cooperative Tendency	تمایلات همکاری جویانه
15. Trust-Based Behavior	رفتار مبتنی بر اعتماد کردن

Reference

1. Mohammadi M, Torkzadeh J, Nekoumand S. (2013). Investigating relationship between ethical leadership style and compatibility considering individual and organizational values as mediator variables. Organizational Behavior Studies; 1(4): 82-96. (In Persian).
2. Elci M, Sener I, Acsoy S, Alpkan L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employee's turnover intention: The mediating role of work related stress. Procardia Sock Behaved Sic; 58: 289-297.
3. Dalavi MR, Ganji M. (2014). The impact of ethical leadership on job stress and ccupation turnover intention in nurses of hospitals affiliated to Shahrekord University of Medical Sciences. Journal of Shahrekord University of Medical Sciences (J Shahrekord Univ Med Sci); 16(1): 121-128. (In Persian).
4. Lin C, Liu M. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. Personnel Review; 46(3): 526–550.
5. Valentine S, Godkin L. (2017). Perceptions of corporate social responsibility, value-fit commitment, and turnover intentions: Ethics as social glue and attachment. Employee Responsibilities and Rights Journal; 54(7): 1–21.
6. Fisher J, Bonn I. (2007). International strategies and ethics: Exploring the tension between head office and subsidiaries. Management Decision; 45 (10): 1560-1572.
7. DeConinck JB. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. Journal of Business Research; 64(6): 617–624.
8. Ghadiri M, Beshlide K, Hashemi E, Moshkelani F. (2013). The relationship of ethical climate with job satisfaction, organizational commitment & turnover intention in employees of governmental company. Ethics in Science and Technology; 8 (2): 62-75. (In Persian).
9. Rahimnia F, Nikkhah Z. (2012). The effects of ethical climate on organizational identity and turnover intentions among salespeople. Ethics in Science & Technology; 6 (4): 1-11. (In Persian).
10. Zopiatis A, Constanti P, Theocharous A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. Tourism Management; 41(3): 129–140.
11. Bufquin D, DiPietro R, Orlowski M, Partlow C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. International Journal of Hospitality Management; 60(4): 13–22.
12. Zhang X, Walumbwa F, Aryee S, Chen Z. (2013). Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. Leadership Quarterly; 24(1): 284–297.
13. Khatri N, Fern CT. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. Human Resource Management Journal; 11(4): 54-74.
14. Karsh B, Booske BC, Sainfort F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to leave. Ergonomics; 48(6): 1260-1281.
15. Wasti SA. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and Organizational Psychology; 76(1): 303-321.
16. Chen TY, Chang PL, Yeh CW. (2004). A study of career needs, career development, job satisfaction and the turnover intentions of R & D personnel. Career Development International; 9(3): 424-437.
17. Falkerburg K, Schyns M. (2007). Work Satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. Management Research News; 30(4): 708-23.
18. Filstad C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. Journal of Workplace Learning; 23 (6): 376-390.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]

19. Montakhab M, Arshadi N, Neisi A. (2015). Correlation of ethical climate with psychological wellbeing, organizational commitment, job stress and turnover intention. . Ethics in Science & Technology; 10 (1): 15-22. (In Persian).

20. Meyer J, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. (2012). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior; 61(1): 20-52.

21. Wat D, Shaffer MA. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. Personal Review; 34 (3): 406-422.

22. Mehdad A, Dehghan E, Golparvar M, Shoja A. (2012). The relationship between psychologically healthy work place' components and organizational commitment and organizational trust among employees of Sar-Khoon and Qushm Gas Refinery Incorporation. Knowledge & Research in Applied Psychology; 13 (2): 71-80. (In Persian).

23. Jiang Z, Gollan P, Brooks G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. The International Journal of Human Resource Management; 28(7): 973–1004.

24. Brown M, Treviño L, Harrison D. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes; 97(2): 117-134.

25. Hunt S, wood V, chonko L. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. Journal of Marketing; 53 (4): 79-90.

26. Saffarinia M, Sharif N. (2013). Making and reviewing psychometric properties of social trust questionnaire. Social Psychology Research; 11(4): 47-57.

27. Allen J, Meyer P. (2000). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupation Psychology; 63 (3): 21-32.

28. Kim WG, Zhao X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. Tourism Management; 59: 193–204.

29. Nedkovski V, Guerc M, De Battisti F, Siletti E. (2016). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. Journal of Business Research; 76(1): 303-321.

30. Charles H, Schwepker JR. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. Journal of Business Research; (54): 39– 52.

31. Ahmadi K, Fatemi A, Lotfi O. (2016). Analysis of relationships between secure based leadership, organizational trust and ethical climate. Ethics in Science & Technology; 11 (2): 77-84. (In Persian).

32. Kheirgou M, Shokohi J, Shokri Z. (2014). Comparative study of the effects of developmental and interactive leadership styles on developing organizational citizenship behavior as an organizational mediator (a case of a military organization). A Research in Military Management; 53 (14): 49-70. (In Persian).

33. Doustar M, Mostaghimi M, Esmaeelzadeh M. (2015). Ethical leadership and Analysis of its dimensions effect on organizational commitment. Management Study; 24 (79): 27-45. (In Persian).

34. Chao Y, Song H. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: effects of emotional labor and organizational trust. Public Personnel Management; 26 (2): 118-138.

35. Balkan M, Serin, A, Soran S. (2014). The relationship between trust, turnover intentions and emotions. An Application. European Scientific Journal; 10(3): 73-85.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.7.9]