

## The effect of conceptualization of ethical leadership on organizational deviational behaviors of university employees

## تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه

**Azam Pirayesh. M.A.**

Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Akram Akbarian. Ph.D.**

Young Researchers and Elite Club, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

اعظم پیرایش

دانش آموخته رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

اکرم اکبریان\*

باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

### Abstract

Analyzing the effect between conceptualization of ethical leadership and organizational deviational behaviors has been the objective of this research. This study has been done based on the descriptive method of correlational kind. The statistical population of this study has been included all of the employees of Isfahan (IAU) who were 320 employees. Employees were selected randomly as sample. The standard questionnaire of Ethical Leadership (Kalshonand et al., 2011) and the standard questionnaire of Deviational Behaviors (Bent and Robinson and et al., 2008) were included in the research's tools. The multiple regression's tests was used. Results showed that the conceptualization of ethical leadership has a significant effect on deviational behaviors is negative and significant which is as ( $p \leq 0.01$ ,  $r = -0.290$ ). Therefore, the hypothesis of the effect of conscientiousness on deviant behavior is not confirmed and the hypotheses of the effect of dimensions of popular orientation, knowledge sharing, stability, role resolution, moral guidance, fairness of moral leadership on deviant behaviors are not confirmed.

**Keywords:** ethical leadership, organizational deviational behaviors, ethical leading & employees of Isfahan (IAU).

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۳۲۰ نفر تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی (کالشنون و همکاران، ۲۰۱۱) و پرسشنامه استاندارد رفتارهای انحرافی (بنت و رابینسون، ۲۰۰۸) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شده است. نتایج نشان داد ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی با  $r = -0.290$  ( $p \leq 0.01$ ) و ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $-0.290$ ،  $-0.080$ ،  $-0.0798$  تأثیر دارد. نتایج نشان داد ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد (وجدان کاری)، رفتارهای انحرافی را  $0.393$  واحد کاهش می‌دهد بنابراین فرضیه تأثیر وجدان کاری بر رفتارهای انحرافی تأیید و فرضیه‌های تأثیر ابعاد جهت‌گیری مردمی، تسهیم دانش، ثبات، وضوح نقش، هدایت اخلاقی، انصاف از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأیید نمی‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، رفتارهای انحرافی سازمانی، وجدان کاری، کارکنان دانشگاه

\* نویسنده مسئول: ak.akbarian@gmail.com

پذیرش: ۹۷/۰۸/۲۱

وصول: ۹۶/۰۶/۱۴

## مقدمه

رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدف مشترکی متقاعد سازند، باید بدون استثناء به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند. اخلاق<sup>۱</sup> و رفتارهای اخلاقی در محیط‌های کار پژوهش‌های زیادی را به خود اختصاص داده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی<sup>۲</sup> از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده، نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان‌ها ثابت شده است. رهبری اخلاقی مبتنی بر سلوک یا رفتار مناسب هنجاری<sup>۱</sup> از طریق اقدامات، اعمال شخصی و روابط بین فردی و ارتقاء این سلوک و رفتارها در پیروان خود است (براون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی، با الگو بودن، رفتار نوع‌دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود به‌جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و بر مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند. رهبری اخلاقی به‌صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (والومبا و همکاران، ۲۰۱۰). نخستین قسمت این تعریف نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی و ارتباطات بین فردی ناظر به این است که رهبرانی که اخلاقی تصور می‌شوند الگوهای رفتارهایی هستند که به‌طور اصولی و هنجاری مناسب پنداشته می‌شوند (مثل صداقت، امانت، عدالت و دلسوز بودن) قسمت دوم این تعریف، ترویج این قبیل رفتارها به زیردستان از طریق ارتباطات دوطرفه بیان می‌کند که رهبران اخلاقی نه‌فقط به اخلاقیات توجه می‌کنند و اخلاقیات را در محیط اجتماعی به‌وسیله گفت‌وگو درباره آن با پیروان برجسته می‌کنند، بلکه همچنین فرایند عدالت بین فردی و رویه‌ای را به پیروان ارائه می‌دهند. جزء "تقویت" در تعریف دربرگیرنده این است که رهبران اخلاقی معیارهای اخلاقی را مستقر می‌کنند، به رفتار اخلاقی پاداش می‌دهند و کسانی را که از معیارها پیروی

نمی‌کنند تنبیه می‌کنند. عنصر نهایی تعریف مربوط به "تصمیم‌گیری" است که بازتاب این حقیقت است که رهبران اخلاقی به نتایج اخلاقی تصمیمات خودشان فکر می‌کنند و تصمیماتی عادلانه و هنجاری می‌گیرند که می‌تواند به‌وسیله دیگران پیروی شود.

رفتارهای ضد تولید مجموعه‌ای از اعمال روشن و متمایزی هستند که ویژگی مشترکی دارند، این‌گونه رفتارها ارادی و آسیب رسانند یا قصد دارند به سازمان یا اعضایش آسیب برسانند (اسپکتور و فاکس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

رابینسون و بنت<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) با استفاده از روش تحلیل مقیاس‌سازی چندبعدی یک سنخ‌شناسی از رفتارهای انحرافی در محیط کار تدوین کرده‌اند. بر اساس این تحلیل دو بعد زیربنایی شناسایی شد اولین بعد انحراف شدید در مقابل انحراف خفیف است که نشان می‌دهد یک رفتار انحرافی تخطی از هنجارهای کم‌اهمیت است که آسیب کمی به بار می‌آورد یا تخطی از هنجارهای مهم‌تر است که آسیب جدی به همراه خواهد داشت. بعد دوم انحراف معطوف به فرد در مقابل انحراف معطوف به سازمان است. از ترکیب این دو بعد چهار خانواده یا خوشه مشخص از رفتارهای انحرافی حاصل می‌شوند که شامل انحراف تولید (خفیف-سازمانی) انحراف اموال (وخیم-سازمانی) انحراف سیاسی (خفیف - بین‌فردی) و پرخاشگری به افراد (وخیم - بین‌فردی) می‌باشند. هرچند آنچه رفتار انحرافی را تعیین می‌کند بستگی به هنجارهای خاص هر سازمان دارد لیکن این سنخ‌شناسی همه رفتارهای انحرافی را شامل می‌شود علاوه بر این هر رفتار انحرافی یا ناباور را می‌توان در یکی از این چهار خوشه جای داد که در این صورت رابطه هر رفتار با سایر رفتارهای انحرافی دیگر مشخص می‌شود (فلاحي، ۱۳۹۲).

رفتارهای انحرافی باعث بی‌تفاوتی به مسائل، مقررات، دستورالعمل‌ها، اهداف، فرمان‌برداری نکردن از هنجارهای حاکم بر سازمان و یا زیر پا گذاشتن سیاست‌های سازمانی (نظیر زمان‌های حضور، نحوه حضور، عدم ترک سازمان بدون هماهنگی قبلی و یا غیبت‌های ناگهانی و عمدی و سپس دروغ‌گویی در باب علل این غیبت‌ها) خود را نشان می‌دهد از این‌رو فقدان رهبری اخلاقی بر استعدادهای موجود در

1. Ethical  
3. Trevino  
5. Robinson & Bennett

2. Ethical leadership  
4. Spector Paul E, Fox Suzy

دانشگاه‌ها نیز، می‌تواند آثار نامطلوبی چون بروز بی‌هدفی و سردرگمی در این مؤسسات را به دنبال داشته باشد.

بر اساس آنچه بیان گردید به نظر می‌رسد مطالعه تأثیر رهبری اخلاقی در عملکرد دانشگاه‌ها و رفتارهای انحرافی سازمانی به‌عنوان یک مسئله مطرح باشد. در این پژوهش محقق به دنبال آن است که به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی بپردازد.

ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. رهبری اخلاقی نیز به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه رهبری باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. حال آنکه اگر رهبران یک سازمان دریابند که امکان افزایش سطح بهره‌وری شغلی کارکنان و افزایش عملکرد شهروندی سازمانی پرسنل عموماً در سازمان‌هایی است که از این سبک رهبری برخوردارند، به وجود می‌آید، همیشه محیط سازمان خود را از این نوع رهبری بهره‌مند می‌دارند تا از نتایج مطلوب آن در محیط کار استفاده نموده و به بهره‌وری سازمانی دست یابند. از نظر تاریخی، منفعت اصلی رهبری اخلاقی این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید. بر این اساس اولین ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در این واقعیت نهفته است که به نظر می‌رسد با مطالعه تأثیر رهبری اخلاقی بر افراد در سازمان و به کمک این سبک از رهبری می‌توان زمینه توسعه فردی و تسهیم قدرت در کارکنان را ایجاد کرد و از این طریق بر ارتقا سطوح انگیزشی آنان و حرکت به سمت انگیزه درونی و بیرونی خودمختار تأثیر گذاشت و سپس از این طریق زمینه‌هایی را برای تقویت روحیه کارکنان ایجاد نمود. البته در این راستا پژوهش‌هایی نیز صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

پژوهش یگانه و همکاران (۱۳۹۵) حاکی از اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و اثر

غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق تعهد عاطفی و جو اخلاقی بوده است. قاسم‌زاده علیشاهی، ربیعی و کاظم‌زاده بیطالی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که احساس پاسخگویی فردی به طور مستقیم باعث استرس شغلی و رفتار انحرافی کار در کارکنان می‌شود. همچنین ویژگی با وجدان بودن دارای اثر علی منفی معنی دار بر استرس و رفتار انحرافی کار است. مهداد، ذاکرین و مهدیزادگان (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که برون‌گرایی و روان رنجوری بر رابطه میان ادراک عدالت سازمانی و میل به بروز خشونت در محیط کار اثر تعدیلی دارد. ارشدی، پیریایی و زارع (۱۳۹۱) در پژوهشی خود دریافتند که با وجدان بودن رابطه معناداری با رفتارهای انحرافی فردی و سازمانی دارد. ازبگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای تحت عنوان نقش شخصیت در رهبری: پنج ویژگی شخصیتی و رهبری اخلاقی نشان داد که ویژگی‌های روان رنجوری، برون‌گرایی، گشادگی، توافق و وجدان، رهبری اخلاقی را پیش‌بینی می‌کند. تانکدوگان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در یک مطالعه سیستماتیک دریافتند که تفاوت‌های فردی در رفتار رهبری با محوریت مدل مفهومی آنتوناکیس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) را تحلیل و نتایج را برای مطالعه آسان‌تر در آینده در یک مدل اصلاحی طبقه‌بندی نمودند. هاروی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "مهارت سیاسی رهبر (LPS)" نشان دادند که درک کارکنان از رهبری اخلاقی را افزایش می‌دهد نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین مهارت سیاسی رهبر و برداشت رهبری اخلاقی بود که این امر موجب بهبود تعهد و کاهش سطح استرس در میان کارکنان می‌گردد. همچنین نتایج نشان داد که رهبران سیاسی ماهر که رفتارهای انحرافی از خود نشان می‌دادند، نیز اخلاقی‌تر از رهبران منحرف با مهارت سیاسی کم تلقی می‌شدند.

بر اساس آنچه بیان گردید به نظر می‌رسد مطالعه تأثیر رهبری اخلاقی در عملکرد سازمان و رفتارهای انحرافی سازمانی به‌عنوان یک مسئله مطرح باشد که به‌صورت فرضیه‌های زیر ارائه شده است:

فرضیه اصلی: ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۱. رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱) با هفت مؤلفه جهت‌گیری مردمی، عدالت (انصاف)، تسهیم قدرت، ثبات (توجه به پایداری)، هدایت اخلاقی، وضوح اخلاقی، درستکاری (وجدان کاری) و ۳۸ گویه که قبلاً با آلفای ۰/۹۱ و روایی سازه و محتوایی هنجاریابی شده است. پاسخ به گویه‌ها مطابق با طیف لیکرت است که بالاترین نمره در این پرسشنامه ۱۵۵ و کمترین نمره در این پرسشنامه ۳۱ است.

۲. رفتارهای انحرافی سازمانی ۸ سؤالی از بنت و رابینسون (۲۰۰۰) که توسط مولکی و همکاران (۲۰۰۶) معرفی شده با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۸) استفاده به عمل آمد. روایی صوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات اساتید راهنما و چند تن از صاحب‌نظران موضوعی و تعدادی از نمونه آماری برآورد گردید. پاسخ به گویه‌ها مطابق با طیف لیکرت است که بالاترین نمره در این پرسشنامه ۴۰ و کمترین نمره در این پرسشنامه ۸ است.

### روش اجرا و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS، نسخه ۱۹ و لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد و از آزمون‌های رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام و آزمون تحلیل واریانس و معادلات ساختاری استفاده گردید. لازم به ذکر است ادراک از رهبری و مؤلفه‌های آن متغیر مستقل و رفتارهای انحرافی متغیر وابسته است.

### یافته‌ها

تأثیر و ضریب تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی خروجی نرم‌افزار لیزرل به ترتیب ۰/۸۰- و ۷/۹۸- بود.

۱. جهت‌گیری مردمی از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۲. انصاف از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۳. تسهیم قدرت از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۴. ثبات (توجه به پایداری) از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۵. هدایت اخلاقی از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۶. وضوح نقش (شفافیت) از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

۷. وجدان کاری از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارد.

### روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۳۲۰ نفر بودند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این پژوهش محقق ضمن اخذ لیست کلیه کارکنان از دانشگاه به شیوه قرعه‌کشی از میان آن‌ها به تصادف و بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران حدود ۱۸۰ نفر انتخاب نمود.

### ابزار سنجش

در این پژوهش از دو پرسشنامه زیر استفاده شده است.

جدول ۱. بررسی فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	ضریب مسیر	عدد معناداری
اول	ادراک از رهبری اخلاقی	رفتارهای انحرافی	۰/۰۰۰۱	-۰/۸۰	-۷/۹۸

نتایج حاصل از جدول (۱) نشان می‌دهد ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. لذا فرضیه اصلی تأیید شد.

جدول ۲. جدول ضریب بتا در پیش‌بینی ابعاد ادراک از رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی

مقدار t	مقدار t	بتا	مقیاس	سطح معناداری
۰/۰۰۱	-۴/۷۵۵	-۰/۳۹۳	وجدان کاری	
۰/۰۵۶	۱/۴۴۲	۰/۱۵۰	جهت‌گیری مردمی	
۰/۹۰۴	-۰/۱۲۱	-۰/۰۱۲	عدالت (انصاف)	
۰/۱۲۶	۱/۵۴۱	۰/۱۲۹	تسهیم قدرت	رفتارهای انحرافی
۰/۶۲۳	۰/۴۹۳	۰/۰۵۰	ثبات (توجه به پایداری)	
۰/۲۲۳	۱/۲۲۴	۰/۱۳۶	وضوح نقش	
۰/۶۸۱	-۰/۴۱۲	-۰/۰۴۷	هدایت اخلاقی	

همان‌گونه که یافته‌های جداول نشان داد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده رفتارهای انحرافی در گام اول بعد درستکاری (وجدان کاری) بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون ارتباط بین بعد درستکاری (وجدان کاری) با رفتارهای انحرافی معنادار بوده است. بر این اساس ضریب بعد درستکاری (وجدان کاری) ۱۵/۴ درصد واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین می‌کند. نتایج نشان داد ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد درستکاری (وجدان کاری)، رفتارهای انحرافی را ۰/۳۹۳ واحد کاهش می‌دهد و فرضیه‌های تأثیر ابعاد جهت‌گیری مردمی، تسهیم دانش، ثبات، وضوح نقش، هدایت اخلاقی، انصاف از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأیید نمی‌شود.

سبک رهبری در تغییرات رفتار کارکنان در سازمان ازجمله تغییر در رفتارهای انحرافی و کاهش آن به سمت رفتارهای مدنی سازمانی است. به باور ریسک و همکاران (۲۰۰۹) رهبران به‌طور طبیعی در جایگاه قدرت اجتماعی قرار دارند. بر همین مبنا نیز رهبری اخلاقی بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیری‌هایشان، اقداماتی که آن‌ها در محیط کار مرتکب می‌شوند و نحوه تأثیر و نفوذ آن‌ها بر دیگران متمرکز است بررسی‌های انجام شده بر روی ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار حاکی از چند ویژگی بارز و مسلط در این رهبران مانند راستی و اخلاق باطنی، آگاهی اخلاقی، جهت‌گیری به اجتماع و مردم، انگیزانندگی، تشویق و توانمندسازی و مدیریت جوابگویی (حساب پس دادن) اخلاقی است. می‌توان انتظار داشت متصف بودن رهبر سازمانی به صفت جهت‌گیری مردمی به‌واسطه اینکه این صفت برای انسان‌ها و وجود آن‌ها ارزش ویژه‌ای قائل است از میزان رفتارهای انحرافی در سازمان بکاهد؛ زیرا در این حالت پیروان احساس می‌کنند که رهبران برای آن‌ها ارزش قائل بوده و وجود آن‌ها در سازمان نادیده گرفته نمی‌شود.

نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر بعد عدالت (انصاف) از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی است. می‌توان گفت رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی تأکید دارد. در این حالت کارکنان به این نتیجه می‌رسند که پرداخت‌ها منصفانه بوده دریافت‌های آنان با همکاران دیگر برابر است و در نتیجه احساس بی‌عدالتی نمی‌کنند. رهبر در این بعد عدالت در رویه‌ها و در ارتباطات را در سراسر سازمان گسترش داده از جهت‌گیری به سمت وسوی گروه‌های سازمانی پرهیز می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌منظور بررسی تأثیر رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی انجام شده است. نتایج این تحقیق به‌طور کل حاکی از تأثیر یاد شده است. این نتایج منطبق بر یافته‌های منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۵)، قاسم‌زاده علیشاهی، ربیعی و کاظم‌زاده بیطالی (۱۳۹۴)، اوی و همکاران (۲۰۱۰)، مایرز و همکاران (۲۰۱۰)، سلامی (۲۰۱۰)، السی و همکاران (۲۰۱۳) و هاروی و همکاران (۲۰۱۴) است آنان در مطالعه خود نقش رهبری اخلاقی را مثبت گزارش کردند. یکی از سبک‌های نوین در عرصه مطالعات رفتار سازمانی سبک رهبری اخلاقی است که امروزه به‌واسطه مطرح شدن اخلاقیات و ارزش‌ها در سطح سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اهمیت این

می‌خواهند آن را درک کنند، ظرفیت‌های آن را در امور تحقیق، تشخیص و عمل درگیر می‌سازد. این ظرفیت‌ها، شالوده مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هایی هستند که می‌توانند بهبود یابند و کارکنان را هدایت کنند. در مجموع نقش رهبران، هدایت و حمایت کردن از توسعه ظرفیت و استعداد بالقوه انسان‌هایی است که به‌عنوان مجموعه‌ای در جهت کسب و تحقق آرمان‌های سازمانی هستند. آن‌ها نیروهای بالقوه خود را در تصورات، پیش‌فرض‌ها و عملکردشان به کار می‌گیرند. رهبری اخلاقی مؤثر، کارا و متعالی، کارکنان را به مسیر درست هدایت می‌کند از این‌رو هدایت آگاهانه رهبر از شیوع رفتار انحرافی می‌کاهد.

همچنین بعد و وضوح نقش از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأثیر داشت. هنگامی که رهبران نقش‌ها را واضح تعریف کرده از حدود آن، انتظارات نقش و درخواست‌های وظیفه کارکنان خود را مطلع می‌سازند دیدگاه روشنی برای کارکنان خود فراهم آورده در این حالت کارکنان حیطة وظایف خود را شناخته و تلاش می‌کنند در آن حیطة درست و اصولی عمل کنند؛ زیرا به نظر می‌رسد پاره‌ای از رفتارهای انحرافی چون تقاطعی نقش‌ها و انجام ندادن صحیح وظایف محوله قبل از آنکه ارادی باشد ناشی از عدم آگاهی کارکنان به حیطة وظایف و فعالیت‌های واگذار شده است و از این واضح نمودن انتظارات سازمان از کارکنان از رفتارهای انحرافی کاهش می‌کاهد. این یافته با یافته‌های السی و همکاران (۲۰۱۳) و هاروی و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

بعد درست‌کاری (وجدان کاری) از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأثیر داشت. هنگامی که مدیریت از وجدان کاری برخوردار بوده نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود در قبال کارکنان پاسخگو باشد و همچنین در نقش رهبر نسبت به انجام وظیفه خود تعهد نشان دهد می‌توان انتظار داشت نیازهای کارکنان مورد غفلت واقع نشده درخواست‌های آنان به‌واسطه وجدان کاری مدیر مورد توجه واقع می‌شود. در این حالت کارکنان به سبب وجدان کاری مدیر از رفتارهای انحرافی پرهیز می‌کنند. همچنین این یافته با یافته‌های منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۵)، قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران (۱۳۹۴)، اوی و همکاران (۲۰۱۰) و مایرز و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

در نتیجه وجود این ویژگی از انجام رفتارهای انحرافی به دلیل ادراک از عدالت می‌کاهد زیرا به نظر می‌رسد برخی از رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان چون سرقت از سازمان ریشه در احساس بی‌عدالتی و در نتیجه تمایل کارکنان برای احقاق حق خود از راه‌های نامشروع دارد. همچنین نتایج این یافته با یافته‌های قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران (۱۳۹۴)، مایرز و همکاران (۲۰۱۰)، سلامی (۲۰۱۰) و السی و همکاران (۲۰۱۳) همسو است.

یکی از مؤلفه‌ها برای رهبری اخلاقی تسهیم قدرت است. افرادی که قدرت بیشتری را احساس می‌کنند و یا بیشتر به آن توجه دارند، برای کارشان تلاش بیشتری انجام می‌دهند و به وظایف خود تعهد بیشتری دارند و بنابراین در هنگام مواجهه با موانع و مشکلات احتمالاً مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. قدرت به تلاش بیشتر، پافشاری و مقاومت در مواجهه با موانع منجر می‌گردد. تسهیم قدرت نیز به تلاش و انعطاف‌پذیری بیشتر برای سازگاری با تغییرات و ایجاد راهبردهای شغلی بهتر منجر می‌شود. البته هرچند این فرضیه نیز تأیید نشد.

بعد ثبات (توجه به پایداری) از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأثیر داشت. می‌توان گفت اگرچه تغییر سازمانی امری پذیرفته شده است اما در متغیر رهبری ثبات از اهمیت بیشتری برخوردار است. این بدان معناست که ثبات رهبری نشان از یکسانی رفتار رهبر در شرایط گوناگون و پرهیز از جابجایی مکرر رهبران دارد. هنگامی که در سازمانی ثبات رهبری وجود دارد رهبران به تمامی زوایا و جو سازمانی آگاهی کامل پیدا کرده با شناخت نیروها می‌توانند تصمیمات بهینه‌ای اخذ نمایند. در نقطه مقابل عدم ثبات رهبری و گوناگونی تصمیمات در شرایط مشابه این امکان را برای زیردستان فراهم می‌آورد تا با شناخت الگوی رهبری سازمان به سمت رفتارهای انحرافی سوق داده شوند. این یافته با یافته‌های منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۵) و هاروی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

بعد هدایت اخلاقی از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی تأثیر داشت. این یافته با یافته‌های مایرز و همکاران (۲۰۱۰)، سلامی (۲۰۱۰)، السی و همکاران (۲۰۱۳) و هاروی و همکاران (۲۰۱۴) در یک سو است. اینکه رهبران اخلاقی تا چه حد با دنیای اطرافشان ارتباط دارند و

است. رهبری اخلاقی نشان دادن سلوک و رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ارتقاء این سلوک و رفتارهای هنجاری اخلاق‌مدار از طریق روابط دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری است (براون و همکاران ۲۰۰۵). رفتارهای هنجاری مناسب در حوزه رهبری اخلاقی از دیدگاه یاد شده مبنی بر مشخصه‌هایی نظیر صداقت، اعتمادپذیری، انصاف، توجه و مراقبت است. رهبری اخلاقی مشتمل بر شیوه‌های سرپرستی و مدیریتی است که در آن‌ها حقوق و شأن دیگران به‌عنوان انسان مورد احترام و ارزش است.

انفلت و گریفین (۲۰۰۶) خاطر نشان ساختند رهبران یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند که ارزش‌ها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارائه می‌دهند. رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات و در پرداخت پاداش‌ها یا ارائه تنبیهات نقش مؤثری دارند. همچنین مهارت رهبر در اداره تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات و مدیریت زمان نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد. از این رو می‌توان انتظار داشت رهبران اخلاقی با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این سبک رهبری موجبات کاهش رفتارهای انحرافی را فراهم آورند.

با توجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه، توصیه می‌گردد مدیران دانشگاه خود به صورت اخلاقی رفتار نموده به جای مدیریت صرف بر کارکنان، نقش هدایتگری را بر عهده گیرند. همچنین در سازمان قوانین و مقرراتی وضع گردد که حقوق کارکنان به طور مساوی رعایت شود. مسئولان دانشگاه از طریق استخدام‌های رسمی امنیت و ثبات شغلی را برای کارکنان فراهم کنند. از جایجایی‌های بدون برنامه کاسته و نسبت به تعهدات خود پایبندی نشان دهند.

پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی کارکنان را روشن کنند، به طوری که کارکنان بدانند از آن‌ها چه انتظار می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد همچنین مدیران در قبال وظایف و مسئولیت‌های خود، خود را متعهد دانسته، وجدان کاری و پاسخگویی در قبال وظیفه را به کارکنان خود آموزش دهند. بهتر است در سازمان مدیران مسئولیت بخشی از کارها بر عهده کارکنان قرار دهند و با تفویض اختیار به کارکنان آن‌ها

قبل از هر ویژگی اخلاقی دیگری درستکاری رهبران عامل مهمی برای اعتماد کارکنان محسوب می‌شود. این بدان معنی است که کارکنان تصور می‌کنند صفت درستکاری رهبران پیامدهای دیگری چون هدایت عالمانه، تسهیم قدرت و... را نیز با خود به همراه می‌آورد. از این رو این ویژگی در گام اول کاهش‌دهنده رفتارهای انحرافی محسوب شده است. البته نتایج این یافته با یافته‌های ربیعی و کاظم‌زاده بیطالی (۱۳۹۳)، اوی و همکاران (۲۰۱۰) و سلامی (۲۰۱۰)، هم‌راستا است.

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند. تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم «رهبری اخلاقی» شده است.

رهبری اخلاقی از طریق درک و تصویری که رهبران از دنیای اطراف خود دارند، آغاز می‌شود. رهبری اخلاقی، اصول اخلاقی سازمانی و مسئولیت اجتماعی، معمولاً مطالعات مشخصی تلقی می‌شوند که جداشدنی نیستند. بدون شک، این دو مفهوم در حال پیشرفت بوده و در عین حال تفکیک‌ناپذیرند. هدایت رهبری جز لاینفک از رهبری اخلاقی است.

نتایج تحقیق نشان داد که ظهور ارزش‌های اخلاقی از طریق ایفای نقش فعال رهبری اخلاقی منجر به ایجاد فضایی جهت تقویت احساس انرژی در کارکنان و به تبع آن بهبود کیفیت در انجام فعالیت‌های سازمانی خواهد گردید.

تبیین پژوهشگر این است که در محیط پرتنش حرف و مشاغل امروزی، تغییرات تکنولوژیکی و نوآوری در فرآیندها از یک سو و پیچیدگی مدیریت بر سازمان از سوی دیگر، راهی جز تکیه بر سرمایه‌های اصلی یعنی نیروهای انسانی، باقی نگذاشته است. بر این اساس اهمیت نیروی انسانی روز به روز بیشتر شناخته می‌شود. در این میان سبک‌های رهبری از جمله رهبری اخلاقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار

- Mayer D.M., Kuenzi M., Greenbaum R., Bardes M. and Salvador R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13
- Özbağ, Gönül Kaya. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28- 30 October 2016, Antalya, Turkey, *Social and Behavioral Sciences* 235 (2016) 235 – 242.
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., and Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics* 63, pp.345-359.
- Robinson Sandra L, Bennett Rebecca J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*. 38/2: 555-572.
- Spector Paul E, Fox Suzy. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 132-143.
- Salami Samuel O. 2010. Job Stress and Counterproductive Work Behaviour: Negative Affectivity as a Moderator. *The Social Sciences*, 6, 486-492.
- Trevino LK, Weaver GR, Reynolds SJ (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 6: 951- 990.
- Tuncdogan, A., Acar, O. A. & Stam D. (2016). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes, *The Leadership Quarterly*
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B.J. (2010); Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, Issue 5, pp. 901-914, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>.

را در قدرت سهم کنند. در این حالت کارکنان احساس قدرتمندی نموده خود را در مزایای سازمانی سهم دانسته کمتر به رفتارهای انحرافی روی می آورند.

## منابع

- ارشدی، ن؛ پیریایی، ص؛ زارع، ر. (۱۳۹۱). نقش تعدیل کننده صفات شخصیتی در رابطه بین ادراک طردشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی محیط کار، *مجله علوم رفتاری*، ۶، ۳، ۲۳۰ – ۲۲۱.
- قاسم زاده علیشاهی، آ، ربیعی، م و کاظم زاده بیطالی، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه پاسخگویی فردی با استرس شغلی و رفتار انحرافی کار در پرستاران شاغل، *مجله بالینی مامایی و پرستاری*، ۴، ۱.
- فلاحی، ع. (۱۳۹۲). رابطه بین فشارزاهای شغلی و رفتارهای انحرافی با نیت ترک شغل در کارکنان پارس جنوبی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی مرودشت.
- منتخب یگانه، م؛ بشیرلو، ک؛ شمسی، م و هزاریان، س. (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی در محیط کار: نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴، ۱، ۱۵۳-۱۳۷.
- مهداد، ع؛ ذاکرین، س؛ مهدی زادگان، ا. (۱۳۹۲). اثر تعدیلی ویژگی های شخصیتی بر رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و میل به بروز خشونت در محیط کار، *مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۱۴، ۲، ۷۸-۶۹.

- Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. (2008); Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, 19, 3, 297-311,
- Lin Hsiao-Fang. (2013). The Well-Being of Junior High School Students in Taiwan in Relation to Familial Socioeconomic Status, School Life Adjustment, and Deviant Behavior. *Psychology*, 3, 217-223.